

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

KURUMSAL YÖNETİM ve BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

EDA KARAYEL

0750Y34102

İSTANBUL, 2009

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

KURUMSAL YÖNETİM ve BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

EDA KARAYEL

0750Y34102

DANIŞMAN: YRD. DOÇ. DR. Masum TÜRKER

İSTANBUL, 2009

ÖZET

KURUMSAL YÖNETİM ve BİR UYGULAMA

Bu çalışmada genel olarak kurumsal yönetim kavramı incelenmiştir. Bu bağlamda kurumsal yönetimin unsurları ve ilkeleri, ulusal ve uluslararası düzenlemeler ve gelişmeler açıklanmıştır. Hisseleri İMKB'de işlem gören bir şirketin kurumsal yönetim uygulamaları incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda kurumsal yönetimin ülkemizde ve dünyadaki gelişimi ve uygulamalarına ilişkin tespitler yapılmış, önerilerde bulunulmuştur.

ABSTRACT

CORPORATE GOVERNANCE and AN IMPLEMENTATION

In this study, corporate governance concept has been investigated. In this context, corporate governance elements, principles, national and international corporate governance regulations and developments have been explained. Corporate governance implemantations of a public firm have been analyzed. In conclusion, developments and implementations about corporate governance in Turkey and the world have been identified and suggestions are made.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ŞEKİL LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1
1. Çalışmanın Amacı.....	1
2. Çalışma Konusunun Önemi	1
3. Çalışma Konusunun Kapsamı ve Sınırlandırılması	3
4. Çalışmada Uygulanan Yöntem	3
1. KURUMSAL YÖNETİM	5
1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı	5
1.1.1. Yönetim	8
1.1.2. Yönetişim.....	8
1.1.3. Yönetim İle Yönetişimin Farkı.....	9
1.1.4. Kurumsal Yönetimin Tanımı	10
1.2. Geleneksel Şirket Yönetimi ve Kurumsal Yönetim	12
1.3. Kurumsal Yönetim Kaynakları.....	15
1.4. Kurumsal Yönetim Modelleri.....	17
1.4.1. Anglo-Sakson Modeli	17
1.4.2. Kıta Avrupası Modeli	18
1.5. Kurumsal Yönetim Uygulama Nedenleri.....	19
1.6. Kurumsal Yönetimin Amaçları	26
1.7. Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim.....	28
1.7.1. Aile Şirketleri.....	28
1.7.2. Aile Şirketlerinin Başarısızlıklarının Nedenleri	28

1.7.3. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma.....	30
1.8. Bankalarda Kurumsal Yönetim	31
1.9. Kurumsal Yönetim Unsurları	32
1.9.1. Sorumluluk.....	35
1.9.1.1. Yönetim Kurulunun Görev ve Sorumlulukları	35
1.9.2. Şeffaflık	39
1.9.2.1. Kamuyu Aydınlatma	40
1.9.2.2. Kamuya Açıklanacak Bilgiler	42
1.9.3 Hesap Verebilirlik.....	45
1.9.4. Eşitlik.....	46
2. KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİ	47
2.1. Kurumsal Yönetimin Gelişimi	47
2.2. Kurumsal Yönetimin Dünyadaki Gelişimi.....	48
2.2.1. Uluslararası Kuruluşların Kurumsal Yönetim Konusuna Yaklaşımları ...	55
2.2.1.1. Uluslararası Para Fonu (IMF)	56
2.2.1.2. Dünya Bankası	57
2.3. Uluslararası Düzenlemeler	57
2.3.1. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri	58
2.3.1.1. Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi.....	58
2.3.1.2. Hissedarların Hakları ve Temel Mülkiyet Fonksiyonları	59
2.3.1.3. Hissedarların Adil Muamele Görmesi	61
2.3.1.4. Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü.....	62
2.3.1.5. Kamuya Açıklama Yapma ve Şeffaflık	64
2.3.1.6. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları	65
2.3.2. Sarbanes-Oxley Kanunu	67
2.3.3. Asya Krizi ve Asya Kalkınma Bankası Kurumsal Yönetim İlkeleri	72
2.3.4. İngiltere’de Başlıca Düzenlemeler.....	78
2.3.4.1. Cadbury Raporu	78
2.3.4.2. Greenbury Report.....	79
2.3.4.3. Hampel Report	81
2.3.4.4. Combined Code (1998).....	82
2.3.4.5. Higgs Report (2003).....	84
2.3.4.6. Revised Combined Code (2003)	85
2.3.5. Fransa.....	86
2.3.6. Avustralya	86

3. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİM	88
3.1. Genel Açıklamalar	88
3.2. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri	89
3.2.1. Pay Sahipleri	91
3.2.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	97
3.2.3. Menfaat Sahipleri.....	104
3.2.4. Yönetim Kurulu	108
3.3. Türk Ticaret Kanunu Tasarısına Göre Kurumsal Yönetim	121
4. KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA ÖRNEĞİ.....	131
4.1. Genel Bilgiler	131
4.2. Firmanın, Faaliyet Konusunun ve Bulunduğu Sektörün Tanıtımı	131
4.3. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Firmanın Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Değerlendirilmesi	132
4.3.1. Pay Sahipleri	133
4.3.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	135
4.3.3 Menfaat Sahipleri.....	139
4.3.4 Yönetim Kurulu	140
4.3.4.1. Yürütme Komitesi	143
4.3.4.2. Denetim Komitesi	144
4.3.4.3. Kurumsal Yönetim Komitesi	145
4.4. Kurumsal Yönetim Uygulamasının Değerlendirilmesi.....	146
5. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	149
EKLER.....	152
KAYNAKÇA	158

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. Organizasyonlarda Mülkiyet, Sermaye ve Yönetim Yapısına Göre İşletmelerin Sınıflandırılması.....12

Şekil 2. Kurum İçi ve Kurum Dışı Faktörlerle Biçimlendirilmiş Modern Şirket Yapısı.....15

KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

ADB: Asya Kalkınma Bankası (Asian Development Bank)

AET: Avrupa Ekonomi Topluluğu

AFEP-AGREF: Association of French Private-Sector Companies and Association of Major French Corporations

a.g.e.: Adı Geçen Eser

AIM: Alternatif Yatırım Piyasası (Alternative Investment Market)

ASX: Avusturalya Menkul Kıymetler Borsası (Australian Securities Exchange)

AT: Avrupa Topluluğu

Bkz.: Bakınız

BDDK: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu

CEO: İcradan Sorumlu Yönetim Kurulu Başkanı (Chief Executive Officer)

GAAP: Genel Kabul Görmüş Muhasebe Standartları (Generally Accepted Accounting Principles)

IMF: Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund)

İMKB: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası

OECD: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development)

OFEX: The Off Exchange

NAFTA: Kuzey Amerika Ülkeleri Serbest Ticaret Anlaşması (The North American Free Trade Agreement)

NED: İcrada Görevli Olmayan Yönetici (Non Executive Director)

PCAOB: Halka Açık Şirket Muhasebe Denetim Kurulu (Public Company Accounting Oversight Board)

SEC: Amerika Menkul Kıymetler Borsası (Securities and Exchange Commission)

SPE: Special Purpose Entity

SPK: Sermaye Piyasası Kurulu

TBB: Türkiye Bankalar Birliği

TKYD: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

TTK: Türk Ticaret Kanunu

TÜSAİD: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği

WB: Dünya Bankası (World Bank)

GİRİŞ

1. Çalışmanın Amacı

Dünya piyasalarında meydana gelen krizler, şirketlerin daha etkin büyüme ve ilerleme istekleri, çalışanların daha sistemli bir ortamda çalışmak istemeleri, büyük şirketlerin yönetim ve sistem bozukluklarından dolayı yaşadıkları iflaslar tüm dünyada kurumsal yönetimin gerekliliğini doğurmuştur.

Günümüzde dünya piyasalarında yaşanan krizlerden en güçlü olduğu düşünülen şirketler bile fazlasıyla etkilenmekte ve pek çok şirket kapanmaktadır. Sistemli bir şekilde büyümeyen, piyasada işlemlerini kısa vadeli düşünen ve yönetim anlayışının bozuk olduğu bu firmalar bu sonucu her zaman yaşayacaktır.

Bu çalışmada; kurumsal yönetim kavramının ve kurumsal yönetim ilkelerinin nasıl geliştiği, Türkiye ve dünyada ne şekilde uygulandığı incelenecektir.

2. Çalışma Konusunun Önemi

Şirketler varlıklarını sürdürmek için sadece ülke içi kaynaklardan yararlanmamaktadır. Yatırımlarını ve sermaye ihtiyaçlarını yurt dışından da karşılamaktadır. Bu durumda yasal düzenlemelerin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu yasal düzenlemelerle şirketlerde kurumsal yönetim anlayışının belirginleşmesi de gerekmektedir. Bu durumda hesap verilebilirlik, şeffaflık, sorumluluk, yönetim kurulunun özellikleri kurumsal yönetimin etkin işlemesindeki en önemli unsurlardır. Kurumsal yönetim, tüm çıkar grupları ile yönetim kurulu arasındaki ilişkileri düzenleyen sistemdir.

Şirketlerin faaliyetlerinden artık sadece şirket sahiplerinin değil, müşterilerin, çalışanların, devletin, rakiplerin, tedarikçilerin ve kredi veren kuruluşların da etkilendiği görülmektedir. Böyle bir model, şirket hissedarlarının ve diğer çıkar gruplarının kısa dönemde şirketten beklentilerini alabilmelerini sağlayacaktır.

Bir şirketin temel amacı kar elde etmek olduğunda bu şirkette kurumsal yönetimden bahsetmek zordur. Şirketlerin hissedarların dışındaki çıkar gruplarına karşı da sorumlulukları vardır ve şirket çıkar gruplarının da beklentilerini karşılamak durumundadırlar.

Şirket kültürünü, yönetim biçimini, sistemini, ilgisini belirleyen, buna yön veren şirketin üst yönetimidir. Üst yönetimin (yönetim kurulunun) işlevi çok önemlidir. Şirketlerde ilk bakışta yönetimin görevi hissedarlarının çıkarlarını korumak olarak görülmektedir. Kurumsal yönetimde de böyle anlaşılmaktadır. Fakat kurumsal yönetim tüm çıkar gruplarının menfaatlerini koruyarak şirketin etkin büyümesini ve yüksek performansını hedeflemektedir.

Yönetim kurulunun belirlediği yöntemlerle ve kurullarla şirket şekillenir, çalışanlar da bu sistemi benimser ve çalışmalarını bu kural ve yöntemlere göre belirler.

Şirket yönetiminin temel amacı iyi bir yönetim performansı göstermektedir. İyi bir yönetim performansı gösterebilmek için işletme yönetiminin toplumsal ve ekonomik çevre koşullarına uyum sağlamaları gerekmektedir.¹ Kurumsal yönetim ilkeleri sayesinde başarıyla gelen sorumluluk, bir kurumun gelecek nesillere de aynı değerlerle katkıda bulunmasını ve tüm hissedarlarıyla çıkar sahiplerini tatmin etmesini getirecektir.²

¹ Arcan Tuzcu, "İMKB-100 Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Anlayışı", **4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildirisi**, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara, 13-14 Mayıs 2005, s.12

² TÜSİAD, **Kurumsal Yönetimi En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**, İstanbul, Aralık 2002, s.9

Türkiye’de ve tüm dünyada ekonomik ve kültürel açıdan yaşanan yakınlaşmalar, firmaların sadece kendi ülkelerinde değil, diğer ülkelerde de kaynak bulma çalışmaları ile birlikte yönetim anlayışı da değişme ihtiyacı duymuştur.

3. Çalışma Konusunun Kapsamı ve Sınırlandırılması

Çalışma giriş ve sonuç bölümleri dışında 4 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; kurumsal yönetimin tanımı, gelişimi, kurumsal yönetim modelleri ve unsurları ele alınmıştır.

İkinci bölümde; kurumsal yönetimin dünyadaki gelişimi ve uluslararası düzenlemelere yer verilmiştir. Bu bağlamda OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, ABD’de yürürlüğe giren Sarbanes-Oxley Kanunu, Cadbury Komitesi Raporu öncülüğünde başlayan İngiltere’deki önemli düzenlemeler, ABD ve Avrupa ülkeleri kadar gelişmiş piyasalara sahip olmayan Asya ülkelerinde Asya Krizi’nden sonra yayınlanmış kurumsal yönetim ilkeleri ve dünyadaki diğer gelişmeler ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde; SPK’nın yayınlamış olduğu kurumsal yönetim ilkeleri ve Türk Ticaret Kanunu’nun kurumsal yönetim yaklaşımı irdelenmiştir.

Dördüncü bölümde; hisseleri İMKB’de işlem gören bir firmanın kurumsal yönetim uygulamaları incelenmiştir.

Sonuç bölümünde; çalışma özetlenip değerlendirilecek ve uygulamaya yönelik öneriler getirilecektir.

4. Çalışmada Uygulanan Yöntem

Bu çalışmanın hazırlanmasında öncelikle yerli ve yabancı literatür incelemesi yapılmıştır. Bu konu ile ilgili yetkili kuruluşların düzenlemeleri ve raporları

incelenmiştir. Makale ve kitap taraması yapılmış ve konu ile ilgili konferans, sempozyum ve toplantılarda sunulan bildirilerden yararlanılmıştır.

1. KURUMSAL YÖNETİM

1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı

Günümüzde şirketler ve hatta devletler artık finansman imkanları konusunda kendi iç pazarları ile sınırlı kalmamakta, uluslararası alanda dünya sermaye hareketlerinden pay kapma savaşı her geçen gün hızlanmakta, yatırımcıların seçenekleri gün geçtikçe genişlemekte, fonların ve yatırımcıların gittikçe uluslararası bir nitelik kazanması beraberinde bir çok yeniliği getirmektedir. Bu gelişmelere paralel olarak, karşılaşılan sorunlar ve düzenlenmesi gereken konular ise giderek karmaşıklaşmaktadır.³

Türkiye’de ve tüm dünyada ekonomik ve kültürel açıdan yaşanan yakınlaşmalar, firmaların sadece kendi ülkelerinde değil, diğer ülkelerde de kaynak bulma çalışmaları ile birlikte yönetim anlayışı da değişme ihtiyacı duymuştur.

Yirminci yüzyılda kurumsal yönetim tartışmaları mülkiyet ve yönetim kavramlarının birbirinden ayrılmalarının arttığı bir zamanda baş gösterdi.⁴

Tüm dünyada kurumsal yönetim kavramı yaygınlaştı ve ülkelere ve şirketlere göre kurumsal yönetim ilkeleri oluşmaya başladı.

Kurumsal yönetim anlayışı bir yandan ortaklıkların çeşitli çıkar sahiplerinin menfaatlerinin korunması, bir yandan da şeffaflığın artırılarak makro ekonomik politikaların mikro ekonomik politikalarla desteklenmesi ve uluslararası rekabette paralellikler sağlanması noktasından hareket etmektedir. Özel sektör tarafından uygulanması beklenen kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi için ise etkin,

³ SPK, **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, Ankara, 2005, s.1

⁴ Adrian Cadbury, **Corporate Governance and Chairmanship**, New York:Oxford University Press, 2002, s.5

değişen şartlara uyum sağlayabilen ve güvenilir düzenleyici ve hukuki ortamın sağlanması devletin ve diğer düzenleyicilerin sorumluluğudur.⁵

Kurumsal yönetim, bir şirketin, hak sahiplerine ve kamusal menfaatlere zarar vermeyecek şekilde, finansal kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç elde ederek refah artışı sağlamasını mümkün kılan zorunlu ve gönüllü uygulamalarının bileşimidir.⁶ Kurumsal yönetim etik kurallar, kanunlara uyma, çevrenin korunması gibi bir dizi alanla örtüşen genel bir yaklaşımdır.⁷

Bir ülkenin kurumsal yönetim ortamını, ülkenin içinde bulunduğu genel şartlar, sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyi ve şirket uygulamaları belirlemektedir. Ülke ile ilgili faktörler genel olarak, ekonomik durum, finansal ortam, rekabetin yoğunluğu, bankacılık sistemi, mülkiyet haklarının gelişmişliği ve benzeri faktörlerden oluşmaktadır. Sermaye piyasası ile ilgili faktörleri ise; piyasaya ilişkin düzenlemeler ve piyasanın alt yapısı, piyasa likiditesi, gelişmiş bir yatırımcı topluluğunun varlığı ve başta muhasebe standartları olmak üzere, uluslararası standartların uygulanma düzeyi oluşturmaktadır. Şirket uygulamalarında öne çıkan konular ise; finansal ve finansal olmayan bilgilerin kamuya açıklanması, pay sahiplerinin eşitliği, yönetim kurullarının uygulamaları, yönetim kurullarının bağımsızlığı ve bunlara sağlanan maddi menfaatler, sermaye yapısı, halka açıklık oranları, hisse senetlerinin likiditesi, menfaat sahiplerinin alınan kararlara katılım düzeyi, şirketin çevreye duyarlılığı ve sosyal sorumluluk düzeyidir.⁸

Anonim ortaklıklar, sermaye ortaklıkları içinde sermaye unsurunu ön plana çıkaran, kişisel özellikler yerine pay kavramı ekseninde yapılan ortaklıklardır. Anonim ortaklığı, yatırımlar açısından cazip kılan özellik de budur. Gerçek anlamda bir müessese olarak yapılandırılması mümkün olan anonim ortaklıkların çıkardığı

⁵ Kübra Şehirli, **Kurumsal Yönetim**, Sermaye Piyasası Kurulu, Ankara: SPK Basım Yayın Ofisi, Mart 1999, Yayın No:164, s.1

⁶ Mustafa Doğan, **Kurumsal Yönetim**, Ankara: Siyasal Yayınevi, 2007, s.3

⁷ Tüsiad, **a.g.e.**, s.9.

⁸ SPK, **a.g.e.**, s.2

menkul kıymetler, küçük yatırımların büyük projelere dönüştürülmesi bakımından etkin araçlardır. Kuşkusuz ki, yatırımların anonim ortaklıklara yönelebilmesi için, anonim ortaklıkların güvenilir bir yatırım zemini oluşturması gerekmektedir. İşte kurumsal yönetim, gerek anonim ortaklığın bir kurum olarak örgütlenmesi, gerekse anonim ortaklığın güvenilir bir yatırım ortamı oluşturması açısından anahtar kavramdır.⁹

Çok genel bir yaklaşımla kurumsal yönetim, anonim ortaklığın kuralına uygun bir şekilde yönetilmesini ifade etmektedir. Kuralına uygun yönetimden kasıt, anonim ortaklığın “pay ekseninde örgütlenen”, kişiyle kaim olmayan, “anonim ortaklık menfaati “ olarak adlandırılan ve anonim ortaklığın kendisine özgü olan amaçlara yönelen; kendi mülkiyetine sahip olanların ve kendisini kontrol edenlerin bireysel menfaatlerinin ve inisiyatiflerinin etkilerinden mümkün olduğunca soyutlanan ve çeşitli kesimlerden oluşan menfaat gruplarının meşru menfaatlerini gözetilen bir mekanizma olarak yönetilmesidir.¹⁰

Kurumsal yönetim ilkesi ise, anonim ortaklığın kuruluşundan itibaren devreye giren ve ortaklık varlığını sürdürdüğü müddetçe “ortaklığın kuralına uygun bir şekilde yapılandırılıp yapılandırılmadığını ve iyi yönetilip yönetilmediğini sınamaya yönelik bir süreçtir. Bu özelliğiyle kurumsal yönetim, sürekli olarak işleyen ve geliştirilen bir gözetim sürecidir.¹¹

Kurumsal yönetim, sunduğu modern yönetim mekanizmalarıyla, ortaklığı kişisel menfaatlerden soyutlamakta, onu kendi menfaatine özgü bir eksene yerleştirmektedir. Madem ki, anonim ortaklık sermayeye katılma fikrine dayanmakta ve pay kavramını merkez almaktadır; öyleyse onun menfaati kurumsal bir menfaat olmalı; bu menfaatin izlenmesi, menfaat sahiplerinin birbiriyle çatışabilen menfaatleri karşısında adil bir yaklaşıma dayanmalıdır. Kurumsal yönetim anlayışının, anonim ortaklığı, hakim paysahiplerinin etki alanından tamamen

⁹ Deloitte, **Kurumsal Yönetimin Anonim Ortaklıklarda Yansımaları**, Kurumsal Yönetim Serisi No:2, İstanbul, s.3

¹⁰ a.g.e.

¹¹ a.g.e.

uzaklaştırdığı sanılmamalıdır. Kurumsal yönetim ilkesi, anonim ortaklığın kurumsal bir şekilde örgütlenmesi, bu çerçevede şeffaf ve hesap verebilir bir yapıya sahip olması, menfaat sahiplerinin haklı çıkarlarını adil bir şekilde gözetmesi ve nihayet yetkililerin sorumluluk rejiminin rasyonelleştirilmesi kaydıyla yine pay sahiplerinin iradeleri doğrultusunda yönetilecektir. Bu yaklaşımın biraz daha somutlaştırılmasında ve kurumsal yönetim ilkesinin Yeni Anonim Ortaklıklar Hukuku'ndaki yerinin belirlenmesinde yarar vardır.¹²

Bir şirketin faaliyeti; şirket hissedarlarından, sermaye piyasası yatırımcılarından, şirketle ticari münasebete giren veya girecek olan kişilerden, işçi ve memurlardan, vergi alacaklısı ve topluma daha iyi bir hayat sağlama yükümlülüğünü yüklenmiş devletten oluşan ve şirketin başarılı işleyişinden yararlanabildiği gibi, başarısızlığından ve kötü idaresinden de olumsuz yönde etkilenebilen ve zarar görebilen büyük bir sosyal topluluğu ilgilendirmektedir.¹³

1.1.1. Yönetim

Yönetim; insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır. Başka bir deyişle, başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini oluşturur.¹⁴

1.1.2. Yönetişim

Yönetişim; yönetimden farklı olarak, yönetim, iletişim ve etkileşim kavramlarının birleşiminden oluşmuştur ve birlikte yönetmek anlamına gelmektedir. Birlikte

¹² a.g.e., s.4

¹³ Coşkun Can Aktan, **Kurumsal Şirket Yönetimi**, Kurumsal Araştırmalar Serisi No:4, Ankara:Onuray Matbaacılık, 2006, s.4

¹⁴ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, 6.b., Ankara: Savaş Yayınları, 1992, s.161

yönetebilmek için, kişilerin aynı bilgi düzeyine sahip olması gerekir. Yönetişim, eğitim seviyesinin yüksek olduğu kurumlarda daha rahattır; fakat kontrol mekanizması yerine oturmamış kuruluşlarda, herkes yönetimde söz sahibi olmak istediği için, zor bir olgudur. Yönetilenler ile yöneticiler arasında yakın bir iletişimin daima mevcut olması gerekir. Yönetim ve iletişim, birbirlerinden ayrılamayacak iki kavramdır. Son yıllarda yaygın olarak kullanılmaya başlanan “yönetişim (governance)” kavramı, yöneticiler ile yönetilenler arasındaki iletişimin önemini ortaya koyması açısından değer taşımaktadır.¹⁵

Günümüzde artık yaygın bir şekilde yönetişim, ülkelerin kaynaklarının ekonomik ve toplumsal gelişme için nasıl kullanılacağını belirleyen gelenekler ve kurumsal yapılar olarak görülmeye başlanmıştır. Kararların nasıl alındığı, gücün nasıl kullanıldığı ve ülke insanların bu sürece nasıl katıldığı konusundaki uygulamalar ise yönetişimin kalitesini belirlemektedir. Bu süreçte yönetişimin amacı, hem toplumsal sorunlarla hem de çağdaş toplumların karmaşıklığını, dinamikliğini ve çeşitliliğini yaratan olgularla baş edebilmek olmaktadır.¹⁶

Kuramsal olarak yönetişimin amacı, kapitalizmin içinde barındırdığı kar dürtüsü nedeniyle oluşabilen ve topluma zarar verebilecek sapmaları denetim altında tutmaktır denilebilir. Zira küreselleşme nedeniyle bir ülkede veya büyük bir şirkette meydana gelen krizin etkisi yerel boyutları aşmakta, tüm dünyayı etkileyebilmektedir.¹⁷

1.1.3. Yönetim İle Yönetişimin Farkı

“Yönetim” dendiğinde daha idareye yönelik bir sistem anlaşılıyor; örneğin iyi bir yönetimin şeffaflık, hesap verebilirlik gibi ilkelere sahip olması gerekmiyor. Halbuki

¹⁵ “Yönetişim Yönetimde Dünyanın Yeni Favorisi: Yönetişim”, (çevrimiçi)

<http://www.ruveyda.com/yonetisim.htm>, (Erişim Tarihi:22.02.2009)

¹⁶ M.Akif Özer, “Yönetişim Üzerine Notlar”, Sayıştay Dergisi, S.63,(Ekim-Aralık 2006), s.65

¹⁷ Ali Güner Tekin, “Kurumsal Yönetişim Hakkında”, (çevrimiçi)

<http://www.angelfire.com/ok4/aligunertekin/200304CGHK.pdf>, (Erişim Tarihi:15.04.2009), par.3

“yönetişim”, idarenin yanı sıra geleceğe yönelik tasarımları da gerçekleştiren ve birtakım prensipleri de kapsayan bir kavram olarak karşımıza çıkıyor.¹⁸

Yönetim ile yönetişim arasındaki anlam farkını, birinin konvansiyonel ya da geleneksel, diğerinin ise günümüz ya da modern zamanlar tanımı olduğunu kabul ederek çözümlerimiz. Yönetim bir ismi ve konumu temsil ederken, yönetişim bir model ya da yaklaşımı niteler. Yönetim esas olarak tek taraflı, kimi zaman buyurgan ve yukarıdan aşağı işleyen tek merkezli bir otorite olarak algılanmakta iken, yönetişimin çok taraflı, katılımcı ve açık kanallı bir otorite kullanımı olduğu söylenebilir.¹⁹

1.1.4. Kurumsal Yönetimin Tanımı

Kurumsal Yönetim kavramı İngilizce “Corporate Governance” kavramından gelmektedir ve “Kurumsal Yönetişim” anlamına gelmektedir.

Kurumsal yönetim şirketlerin kontrol edildiği ve yönetildiği bir sistemdir. Şirketin yöneticileri, yönetim kurulu ve pay sahipleri gibi pek çok bölümünü ilgilendirmektedir.²⁰

Geniş anlamda kurumsal yönetim, modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir.²¹

Dar anlamda kurumsal yönetim, şirket yönetimi ile hissedarlar (shareholders) ve paydaşlar (stakeholders) arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünüdür. Bir

¹⁸ Aclan Acar, “Anlam ve Uygulama Açısından Yönetim ve Yönetişim Kavramları”, (Çevrimiçi) http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=31, (Erişim Tarihi:26 Mart 2005)

¹⁹ Bülent Çorapçı, “Kurumsallaşma mı Kurumsal Yönetişim mi?”, Ekim 2006, (Çevrimiçi) http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1493&id=81

²⁰ “Corporate Governance”, **Department for Business Innovation and Skills**, (çevrimiçi) <http://www.berr.gov.uk/whatwedo/businesslaw/corp-governance/page15267.html>, (Erişim Tarihi: 10.02.2009)

²¹ Mahmut Demirbaş ve Süleyman Uyar, **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, İstanbul: Güncel Yayıncılık, 1.b., 2006, s.20

başka ifadeyle, herhangi bir şirkette hissedarlar dahil, şirketin yürüttüğü faaliyetler ile doğrudan veya dolaylı ilgili olan tüm menfaat sahiplerinin (paydaşların) haklarını korumayı ve şirket yönetiminin sorumluluk ve yükümlülüklerini ortaya koymayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir.²²

Kurumsal yönetim, pay sahipliğinin ve oy haklarının güvencesini, kamunun tam aydınlatılmasını ve şirket birleşmeleri, iştirak veya varlık satışı gibi önemli değişikliklere ilişkin kararlara katılımı ifade etmektedir.²³

Kurumsal yönetim, modern yönetim biliminin savunduğu ilkelerin kendiliğinden zaman içerisinde hayata geçirilmesinden ziyade, ortaya çıkan finansal krizler ve şirket skandallarına zorunlu bir çözüm olarak gündeme gelmiştir.²⁴

Yaşanan şirket skandalları, yani batan firmalar sadece sahiplerini değil, halkı ve devleti de ilgilendirmektedir. Çünkü batan firma yalnız kendine değil, tüm çevresine zarar verir. Bu çevreye, firmaya kredi vermiş bankalar, o firmayla iş yapan yan sanayiciler, bayiler veya ona rakip olan diğer tüccar ve sanayiciler, o firmanın tahvillerini almış bireysel yatırımcılar, firma çalışanları, vergi alacaklarından dolayı devlet girer.²⁵

Kurumsal şirket yönetiminin temel işlevi, şirketlerin belirli kurallar çerçevesinde finansal piyasalardan fon sağlayabilmelerini, faaliyetlerini etkin bir şekilde kuruluş amaçlarına uygun olarak gerçekleştirebilmelerini, faaliyet gösterdikleri sektör ve ülkenin hukuki düzenlemeleri tarafından kendilerine yüklenen yükümlülükleri şirket ortaklarının, piyasa katılımcılarının ve toplumun beklentilerini karşılayabilecek şekilde kanunlara ve düzenlemelere uygun olarak yerine getirmesidir. Kurumsal

²² Aktan, **a.g.e.**, s.2

²³ Doğan Cansızlar, "Kurumsal Yönetim ve Önemi", **Kurumsal Şirket Yönetimi**, Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Araştırmalar Serisi, Yayın No:196, Seri No:4, Ankara:Onuray Matbaacılık, 2006, s.43

²⁴ Aktan, **a.g.e.**, s.11

²⁵ Ege Cansen, "Batan Firmalar", **Hürriyet Gazetesi**, 31.01.2003

şirket yönetiminin boyutu sadece hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerle kalmayıp ticari faaliyette bulunan bütün işletmeleri kapsamaktadır.²⁶

Kurumsal yönetim standartları tüm şirketler ve ülkeler için aynı değildir. Ülkelerin hukuki sistemleri, finansal durumları, piyasa koşulları, kültürleri, siyasi yapıları kurumsal yönetim standartlarını etkilemektedir. Aynı şekilde şirketlerin de mali yapısı, kültürü, yönetim kurulları da şirket için kurulacak kurumsal yönetim standartlarının belirlenmesinde rol oynar.

1.2. Geleneksel Şirket Yönetimi ve Kurumsal Yönetim

Geleneksel yönetim ile kurumsal yönetimin bir karşılaştırmasını yapmadan ve aralarındaki farklılıkları ortaya koymadan önce geleneksel aile şirketlerinden günümüzün büyük ve çok ortaklı şirketlerine doğru ortaya çıkan evrimi kısaca açıklamakta yarar bulunmaktadır. Organizasyonlarda mülkiyet, sermaye ve yönetim yapısına bakıldığında aşağıdaki sınıflandırma doğru olacaktır.²⁷ (Bkz: Şekil 1)

²⁶ Cemal Küçüksozen ve Güray Küçükkocaoğlu, “Kurumsal Şirket Yönetimi’nde Finansal Tabloların Rolü”, **4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildirisi**, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara, 13-14 Mayıs 2005, s.115

²⁷ Aktan, **a.g.e.**, s.5

Şekil 1. Organizasyonlarda Mülkiyet, Sermaye ve Yönetim Yapısına Göre İşletmelerin Sınıflandırılması

		Kim Denetliyor?	
		Sahip	Vekil
Mülkiyet veya Sermaye Yapısı Nasıl?	Şahıs İşletmeleri	Geleneksel Küçük İşletmeler Hakiki şahıs işletmeleri (esnaf, sanatkar, tacir) bu konuda örnek olarak gösterilebilir. Bunlar bir girişimci tarafından oluşturulan ve yönetilen işletmelerdir.	Geleneksel Küçük İşletmeler İşletmenin yönetimi sahip tarafından bir vekile (genel müdüre) bırakılmaktadır.
	Sermaye Şirketi	Geleneksel Küçük Aile Şirketleri Şirket kurucu sahipler tarafından yönetilmektedir. Yönetim kurulunda aile üyeleri hakimdir.	Modern Çok Ortaklı Şirketler Şirketin yönetimi sahip tarafından bir vekile (genel müdüre veya CEO'ya) devredilmektedir.

Kaynak: Coşkun Can Aktan, **Kurumsal Şirket Yönetimi**, Kurumsal Araştırmalar Serisi No:4, Ankara, 2006, s.5.

Geleneksel işletmelerde, sermaye, mülkiyet ve yönetim tek bir kişiye aittir. Mülkiyet sahibi, sermayeyi kendisi koyar ve işletmeyi de bizzat kendisi (aile üyeleriyle birlikte) yönetir. İşletme büyüdüğünde kaçınılmaz olarak "sahip/vekil" ilişkisi ortaya çıkar. Sahip, bazı işletmelerinin yönetimini vekillere bırakmak zorunda kalır. Yönetim fonksiyonu yanı sıra diğer bazı fonksiyonlar da (örneğin, denetim fonksiyonu) başka kişilere ya da kurumlara devredilir.²⁸

Ekonominin gelişmesi, rekabetin artması ve diğer bazı faktörler zaman içerisinde geleneksel işletmeleri "çok ortaklı" olmaya zorlar. Geleneksel şahıs şirketleri (hakiki

²⁸ Aktan, a.g.e., s.6

şahıs şirketi, adi şirket vs.) ve aile işletmeleri “sermaye şirketi” statüsüne dönüşerek ve hisse senedi ihracı yoluyla finansman bulmaya çalışırlar. Şirketlerin gelişmesine ve büyümesine paralel olarak geleneksel “mutlak sahiplik” fonksiyonu giderek ortadan kalkmaya başlar. Mülkiyet ve sahiplik, şirketin çoğunluk hisselerini elinde bulunduranlar ve azınlık hisselerini elinde bulunduranlar arasında paylaşılmış olur. Şirket kurucuları ve ana sermayedarların, geleneksel aile işletmelerinde varolan "sahip / vekil" ilişkisi de ortadan kalkmaya başlar. Yönetim kurulu ve icradan sorumlu vekil (şirketin genel müdürü / icra başkanı), sadece şirket kurucuları ve ana sermayedarların çıkarlarına değil, tüm hissedarların (shareholders) ve hatta tüm paydaşların (stakeholders) çıkarlarına hizmet etmek zorunda kalır. İşte, geleneksel yönetimden kurumsal yönetime doğru gidilmesinde etkili olan faktörlerin bir kısmı yukarıda özetlendiği gibidir. Günümüzün büyük ve çok ortaklı organizasyonlarında "sahiplik" ve "yönetim" fonksiyonlarının kaçınılmaz olarak birbirinden ayrılması ve ayrıca uygulamada şirket kurucuları ve ana sermayedarlarının "sahiplik" ile "denetim" fonksiyonlarını kendi çıkarlarına hizmet edecek şekilde kullanmaları ve şirket ortaklarının temel mülkiyet haklarını gözardı etmeleri, ve hatta suistimal etmeleri kurumsal yönetimin bilimsel anlamda doğuşuna ortam ve meşruiyet kazandırmıştır.²⁹

Kurumsal yönetim, en kısa ve öz bir tanımla "kurallara dayalı şirket yönetimi" demektir. Kuralların genel çerçevesi düzenleyici bir kamu otoritesi tarafından belirlenir ve açıklanır. Bu kuralların bir kısmı uyulması zorunlu, diğer bir kısmı ise uyulması tavsiye edilen kurallar niteliğindedir. Oysa geleneksel şirket yönetimlerinin kurumsal yönetimden en önemli farkı "kurallara dayalı yönetim"den ziyade "takdiri kararlara dayalı yönetim" (discretionary management) olmasıdır. Gerçekten de, geleneksel şirket yönetimlerinde "sahiplik" ile "kontrol" fonksiyonları birbirinden ayrılmadığı için şirket sahipleri, kurucuları, şirket aile şirketi ise aile üyeleri ve yönetim kurulu üyeleri; şirket hissedarlarının ve diğer paydaşların haklarını yeterince dikkate almayarak ve/veya gözardı ederek kendi "iradi" ve "takdiri" karar ve tercihleri ile şirket yönetimini üstlenebilmektedirler. Böylesine iradi kararlara ve

²⁹ Aktan, **a.g.e.**, s.6-7

takdire dayalı bir yönetimde usulsüzlüklerin, suistimallerin, haksızlıkların, adaletsizliklerin ve yolsuzlukların ortaya çıkması muhtemeldir. İşte, kurumsal yönetimi, geleneksel yönetim anlayışlarından ayıran en önemli fark buradadır.³⁰

Geleneksel yönetimde, şirket faaliyetlerinin denetimi fonksiyonu doğrudan şirket sahip ve yönetim kurulunun göreve getirdiği şirket içi denetim kurulları tarafından yerine getirilir. Kurumsal yönetim anlayışında ise paydaşların şirketi yöneten sahip ve vekilleri, denetleme hak ve yetkisi bulunmaktadır. Kurumsal yönetimi geleneksel yönetimden ayıran en önemli fark buradadır. Kurumsal yönetimde sahip ve vekiller açısından "hesap verme sorumluluğu" ya da "hesap verme yükümlülüğü"; hissedarlar ve paydaşlar açısından da "hesap sorma hakkı" söz konusudur.³¹

1.3. Kurumsal Yönetim Kaynakları

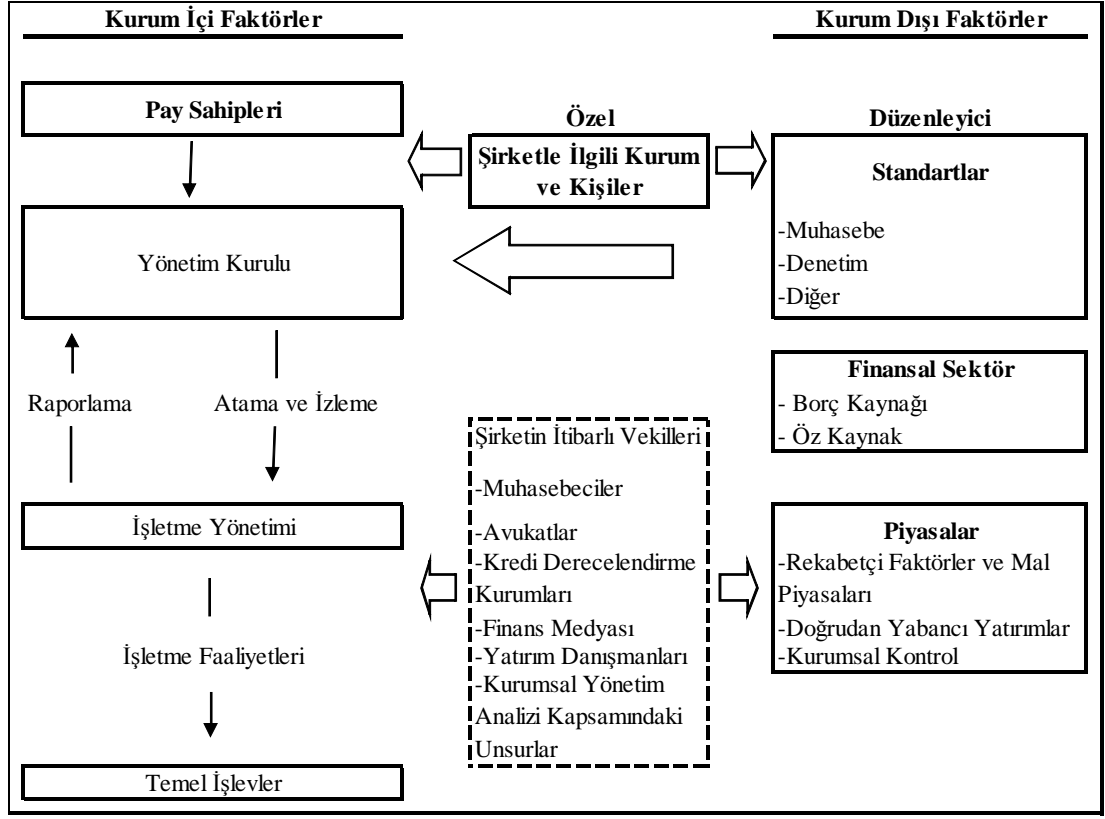
Kurumsal yönetimi daha iyi tanıyabilmek için bir anonim ortaklığın işleyişini etkileyen karmaşık faktörleri araştırmak gerekir. Kurumsal yönetim çerçevesinin basitleştirilmiş kurum içi ve kurum dışı faktörler şekil 2’de gösterilmektedir.³²

³⁰ Aktan, **a.g.e.**, s.7-8

³¹ Aktan, **a.g.e.**, s.8

³² A.Osman Gürbüz ve Yakup Ergincan, **Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**, İstanbul:Literatür Yayıncılık, 1.b., 2004, s.9

Şekil 2. Kurum İçi ve Kurum Dışı Faktörlerle Biçimlendirilmiş Modern Şirket Yapısı



Kaynak: World Bank, *Corporate Governance: A Framework for Implementation*, 2000, s.5

Ortaya çıkan kurumsal uygulamaları kaynaklarıyla ilişkilendirmek oldukça güçtür. Oysa bütün bu faktörlerin etkileri iç içe geçmiştir ve bunlar çoğunlukla dolaylı nihai etkiye sahiptir. Yöneticiler, hissedarlar ve çıkar grupları arasındaki ilişkileri şekillendiren başlıca etken “yasal ortam”dır. Bir sonraki dış etken dizisi muhasebeciler, hukukçular ve medya gibi katılımcılardan oluşur. Kurumsal yönetim yapısı ve uygulamalarını etkileyen faktörlerin içsel grubu sahiplik yoğunlaşmasını, yöneticilerin inisiyatiflerini ve hissedar faaliyetlerini içerir.³³

³³ A.g.e., s.9-10

1.4. Kurumsal Yönetim Modelleri

Kurumsal yönetimin iki ana modeli vardır. Anglo-Sakson Modeli ve Kıta Avrupası Modeli. Anglo-Sakson Modeli Amerika ve İngiltere’de kabul edilen “hissedar yaklaşımı” olarak da anılan modeldir.

Kıta Avrupası Modeli ise Avrupa’da ve Japonya’da kabul edilen “paydaş yaklaşımı” olarak da bilinen modeldir. "Kıta Avrupası Sistemi" paydaş temelli bir yaklaşım getirir. Bu sistemde, kısa dönemde hissedarların tatminini hedefleyen fırsatçı şirket uygulamalarının aksine, firma için uzun dönemde değer yaratan diğer tüm paydaşların katkısını göz önüne almak gerektiği savunulmaktadır.³⁴

1.4.1. Anglo-Sakson Modeli

Amerikan Denetim modeli Anglo-Sakson sistemin temsilcisi olan İngiltere’den alınarak 1978 yılına kadar yalın haliyle uygulanmıştır.³⁵ Hissedar temelli bir bakış açısını benimseyen ve yönetimin hissedarların çıkar ve amaçlarına hizmet etmesi gerektiğini savunan Anglo-Sakson Sisteminde, karlılık, hissedarların en önemli beklentisi olarak kabul edildiği için, yönetimin temel amacı hisse başına karları artırmaktır.³⁶

Yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin faaliyetlerini denetleyici konumunda bulunan küçük hissedarlar şirketin faaliyetlerini yeterli ölçüde denetleme ve gözetim yapma konusunda yetersiz kalabilmektedir. Bu modelde yönetim kurulları

³⁴ (çevrimiçi) http://cgft.sabanciuniv.edu/tr/Arastirma/documents/yukseklisans_6_tr.pdf, Erişim Tarihi:05.03.2009

³⁵ “Dünya Teftiş Kurulu Örnekleri”, (çevrimiçi) <http://www.mmd.org.tr/detay.aspx?cid=191>, Erişim Tarihi:21.04.2009

³⁶ (çevrimiçi) http://cgft.sabanciuniv.edu/tr/Arastirma/documents/yukseklisans_6_tr.pdf, Erişim Tarihi:05.03.2009

hissedarlara karşı hesap verme sorumluluğu konusunda yetersiz kalabilmektedir. Bu yapı “güçlü yönetici, zayıf sahiplik” durumunu ortaya çıkarmaktadır.³⁷

Bu sistem federal, eyalet ve yerel yönetim birimlerinde birim başkanlarına bağlı olarak çalışan iç denetçiler ile federal ve eyalet düzeyinde örgütlenmiş sayıştay birimlerinden oluşmaktaydı. Ancak sistemin yolsuzluk ve usulsüzlükleri önlemede yeterli derecede etkili olamaması nedeniyle, Anglo-Sakson sistemdeki zayıflıkları önlemek amacıyla Kıta Avrupası denetim modellerinde bulunan teftiş kurulları oluşturulmaya başlanmıştır. Bu kurullar bakanlıklar ve önemli federal birimlerde oluşturulmuştur.³⁸

1.4.2. Kıta Avrupası Modeli

Şirketlerin varlık nedeninin doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkide bulunduğu paydaşların beklentilerinin birinci dereceden karşılanması gerektiğini savunmaktadır. Sahiplik; kontrolün birkaç kişide toplandığı yoğunlaşmış hissedarlık yapısından oluşmaktadır. Bu kişiler ya da gruplar, yönetimde kontrole sahip oldukları ve etkileri güçlü oldukları için “içerdekiler sistemi” (insider system) olarak tanımlanmaktadır.³⁹

Kıta Avrupasına dahil ülkeler içinde bulunan Fransa, Almanya, Belçika ve İtalya gibi ülkelerde şirketlerin mülkiyet yapılarında ağırlıklı olarak büyük hissedar ile birlikte küçük hissedarlar bulunmaktadır. Böyle bir yapıda hakim hissedarın bulunması bazen şirket yönetiminin başarıya ulaşmasında katkı sağlarken bazen de bu durum azınlık hissedarlarının aleyhine dönüşebilmektedir.⁴⁰

³⁷ Kadir Tuna, **Basel II Çerçevesinde Bankalarda Kurumsal Yönetim ve Türk Bankacılık Sektörünün Analizi**, İstanbul, 2008, s.7

³⁸ “Dünya Teftiş Kurulu Örnekleri”, (çevrimiçi) <http://www.mmd.org.tr/detay.aspx?cid=191>, Erişim Tarihi:21.04.2009

³⁹ Tuna, **a.g.e.**, s.8

⁴⁰ Tuna, **a.g.e.**, s.8

1.5. Kurumsal Yönetim Uygulama Nedenleri

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. Aksi takdirde, menfaat gruplarının sahip oldukları gücün amaca uygun dengelenmesi mümkün olamaz.⁴¹

Kurumsal yönetim; sorumluluk, hesap verebilirlik, şeffaflık ve adil olmak gibi etik kavramları öne çıkaran bir yönetim biçimidir. Tüm çıkar gruplarına eşit muamele yapılması, tüm bilgilerin hissedarlarla ve ortaklarla eşit olarak paylaşılması, yürütülen faaliyetlerin hesabının verilebilmesi, toplum değerlerini yansıtan kurallara saygılı olunması kurumsal yönetimin temel prensipleri olarak sıralanmaktadır.⁴²

Bu özellikleri ile kurumsal yönetim anlayışı, şirketlerin sermaye maliyetinin düşmesini, finansman olanaklarının ve likiditelerinin artmasını sağlarken bir yandan da şirketlerin ve finansal piyasaların yeniden yapılanmasında, gelişiminde ve denetiminde önemli bir rol üstlenmektedir. Son dönemlerde uluslararası fon yöneticileri gelişmekte olan ülkelere veya bu ülkelerde faaliyet gösteren şirketlere ve yatırım fonlarına yatırım yaparlarken, finansal performans kadar kurumsal yönetim uygulamalarını ve bu uygulamaların kalitesini de gözetir hale gelmişlerdir.⁴³

Kurumsal yönetim ilkeleri sayesinde başarıyla gelen sorumluluk, bir kurumun gelecek nesillere de aynı değerlerle katkıda bulunmasını ve tüm hissedarlarıyla çıkar sahiplerini tatmin etmesini getirecektir.⁴⁴

⁴¹ Hasan Pulaşlı, **Corporate Governance Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara, 2003, s.5

⁴² M.Başaran Öztürk ve Kartal Demirgüneş, "Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye", **4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildirisi**, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara, 13-14 Mayıs 2005, s.120

⁴³ **A.g.e.**

⁴⁴ **TÜSİAD, a.g.e.**

İyi yönetim krizlerle mücadelede, uluslararası kuruluşlar için en işlevsel araçlardan biri durumundadır. Ülkelerin ekonomik olarak iyi yönetilmeleri, gelen sermayenin verimli alanlarda kullanılması yoluyla hem ülkenin vatandaşları, hem sermaye sahibi hem de genel refahın artması yoluyla tüm dünya ekonomisi için olumlu sonuçlar verecektir.⁴⁵

İyi bir yönetim şekli yolsuzluk ve dolandırıcılığın önemlenmesine ciddi katkı sağlar, fakat tamamıyla engelleyemez.⁴⁶

Kurumsal yönetime verilen önemin artışında en önemli etkenlerden biri, şirketlere özsermaye ya da kredi olarak yapılan yatırımlarda kurumsal yatırımcıların ağırlığının artması olmuştur. ABD'deki kurumsal yatırımcılar şirket yönetimlerini yakından takip etmekte, gerekli gördüklerinde yönetimleri açıkça eleştirmekte, yatırım kararı alırken yönetim ile ilgili konulara büyük önem vermekte ve taşıdıkları hisseler ile genel kurullarda şirket yönetimlerinin oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Bu tür konularda geçmişte pasif kalan Avrupalı kurumsal yatırımcılar özellikle son yıllarda giderek daha aktif/etkin davranmaya başlamıştır. Buradaki hakim düşünce, iyi bir kurumsal yönetimin, şirketin riskinin ve dolayısıyla yatırımcıların talep ettikleri getiri oranının (şirketin sermaye maliyetinin) düşmesini sağlamış olmasıdır.⁴⁷

İyi yönetişim, devlet yönetiminde temsil katılım ve denetimin etkin bir sivil toplumun hukukun üstünlüğünü yeniden yönetimin, yönetimde açıklık ve hesap verme sorumluluğunun, kalite ve ahlakın, kurallar ve sınırlamaların, rekabet ve piyasa ekonomisiyle uyumlu, alternatif hizmet sunum yöntemlerinin ve nihayet dünyada gerçekleşen dijital devrime uyumun mevcut olduğu bir siyasi ve ekonomik bir düzeni ifade etmektedir.⁴⁸

⁴⁵ Nihayet Topçu, "Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Borsaya Kote (İMKB 100) Şirketler Üzerinde Bir Uygulama", (Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi İstatistik Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006, s.21-22

⁴⁶ Hampel Committee, **Final Report 1998**, Londra, 1998, s.7

⁴⁷ Gürbüz ve Ergincan, **a.g.e.**, s.3

⁴⁸ Selim Bekçioğlu ve Bihder Güngör Ak, "İyi Yönetişim", **4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildirisi**, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara, 13-14 Mayıs 2005, s.285-286

İyi kurumsal yönetim, sürdürülebilir büyümenin teminine ve ülke riskinin azaltılmasına yardımcı olmaktadır.⁴⁹ İyi kurumsal yönetim uygulamaları hem şirketler hem de ülkeler için önemli avantajlar sağlamaktadır. Şirketler açısından baktığımızda, yüksek kalitedeki kurumsal yönetim; düşük sermaye maliyeti, finansal kapasite ve likiditede artış, artan kredibilite ve krizlerin daha kolay üstesinden gelme anlamını taşımaktadır.⁵⁰ Finansal krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan önemli nedenlerden birinin kötü yönetim olduğu görüşü iyi kurumsal yönetim kavramının önemini öne çıkarmıştır.⁵¹

Ülke açısından değerlendirdiğimizde, iyi kurumsal yönetim; ülke imajının iyileşmesi, yerli fonların yurt dışına çıkışının önlenmesi, yabancı doğrudan yatırımların artması, sermaye piyasaları ve ekonominin rekabet gücünün artması, krizlerin daha az hasarla atlatılması, kaynakların daha etkin dağılımı ve daha yüksek bir refah seviyesine ulaşılması anlamına gelmektedir.⁵²

Şirketlerde kurumsal yönetim uygulamalarının yerleşmesi sonucu yatırımcıların korunması sağlanacağından, şirketlere sermaye girişi kolaylaşacak, böylece daha güçlü finansal temele sahip işletmeler ortaya çıkacaktır. Ayrıca bireysel tasarrufların ekonomiye kazandırılması ve üretime dönüşmesi, toplumsal refahın artmasını da sağlayacaktır.⁵³

Modern ekonomilerde kurumsal yönetimin öneminin artmasına neden olan gelişmeler, özel sektörün artan rolü ve ülkelerin ekonomik olarak birbirlerine olan bağılılıklarının artmasıdır.

⁴⁹ Cansızlar, **a.g.e.**, s.43

⁵⁰ Cansızlar, **a.g.e.**, s.43

⁵¹ Yavuz Akbulak, “Ülkemizdeki Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri”, (çevrimiçi)

<http://www.legalisplatform.net/Makale/%C3%9CÜlkemizdeki%20Kurumsal%20Y%C3%B6netim%20D%C3%BCzenlemeleri.pdf>, (Erişim tarihi: 25.03.2009), par.12

⁵² Cansızlar, **a.g.e.**, s.43

⁵³ Doğan, **a.g.e.**, s.3

1- Özel Sektörün Artan Rolü

Özel sektörün, özellikle anonim şirketlerin, ekonomik faaliyetler içerisinde önemi gittikçe artan ve toplumun refahını arttırıcı rolü vardır. Şirketlerden tasarrufları bir araya getirerek büyük yatırımlar yapmaları, istihdam sağlamaları, vergi vermeleri ve mal ve hizmet piyasalarının temel aktörü olmaları beklenmektedir.⁵⁴

Toplum özel kuruluşlara kendisi adına tasarruflarını değerlendirmesi, yatırım yapması ve emekli maaşını güvence altına alması konularında da güvenmektedir.⁵⁵

Özel sektörün global ekonomik büyümenin temel unsuru olmasında, on yılı aşkın süredir bir çok ülkede uygulanan özelleştirme programları, gelişen rekabet politikası ve sermaye piyasasının liberalizasyonu çalışmalarının etkisi olduğu da bilinmektedir.⁵⁶

Anonim şirketlerin ortaya çıkışlarından itibaren, sahip oldukları tüzel kişiliğin ve sınırlı sorumluluğun da sağladığı olanaklarla ekonomik ve toplumsal yaşamı etkilediği; büyük başarıların yanında, 2001 yılı sonunda meydana gelen Enron skandalında görüleceği gibi büyük çalkantılara ve ekonomik kayıplara da neden olabildiği görülmektedir.⁵⁷

2- Artan Uluslararası Ekonomik Bağımlılık

Modern ekonomiler açısından ikinci önemli gelişme, finans sektörü de dahil olmak üzere, her alanda ülkelerin ekonomik olarak birbirlerine olan bağımlılık düzeylerindeki artıştır.⁵⁸

⁵⁴ Doğan, **a.g.e.**, s.44

⁵⁵ Şehirli, **a.g.e.**, s.5

⁵⁶ Şehirli, **a.g.e.**, s.5

⁵⁷ Doğan, **a.g.e.**, s.44

⁵⁸ Şehirli, **a.g.e.**, s.6

Kurumsal yönetim uygulamaları her ülkenin ve şirketlerin yapısına bağlı olarak değişiklik gösterse de, pazarların küreselleşmesi, şirket faaliyetlerinin ve yönetim biçimlerinin birbirine yakınlaşmasını sağlamaktadır. Şirketler fiyat, maliyet, ürün ve hizmet kalitesi, finansal kaynak temini gibi alanlarda birbirleriyle küresel ölçekte rekabet içinde oldukları gibi, kurumsal yönetim rejimleri alanında da rekabet etmektedirler.⁵⁹

3- Çıkar Çatışmalarının Önlenmesi

Şirketlerin yakaladıkları başarılı performansı uzun vadede kalıcı kılmaları için menfaat sahiplerinin çıkarlarının uzlaştırılması büyük önem taşımaktadır. Aksi takdirde, ekonomik etkinlik için gerekli kaynakları sağlayan menfaat sahipleriyle ilişkilerin zayıflaması sonucunda, şirket etkinliğini getirmiş olan koşullar ortadan kalkacaktır. Örneğin, yönetimin yatırımcı çıkarlarını gözardı etmesi halinde gerekli finansal kaynaklara ulaşamayacak ya da şirket daha yüksek maliyetli finansmana razı olmak durumunda kalacak; benzer şekilde şirket stratejisinin tedarikçilerin çıkarlarını tehdit etmesi halinde üretim etkinliği zarar görecektir.⁶⁰

4- Şirket Performansının Arttırılması

Kurumsal yönetimle birlikte şirketin değeri artar. Yatırımcıların tercih ettiği bir firma konumuna gelir. Doğru ve zamanında finansal tablolarını yayınlamış olan bir yönetime sahip şirketlerin hisselerine yatırımcılar daha çok talepte bulunurlar, kredi veren kuruluşlar kredi vermede zorluk çıkarmazlar.

Kurumsal yönetimin son yıllarda kamuoyunun dikkatini çekmesinin bir nedeni de, genel olarak şirketlerin ve dolaylı olarak toplumun sağlıklı işleyişinde taşıdığı önemdir.⁶¹

⁵⁹ Doğan, **a.g.e.**, s.47

⁶⁰ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **Nedir Bu Kurumsal Yönetim?**, Kurumsal Yönetim Serisi: 1, İstanbul, 2007, s.6

⁶¹ Doğan, **a.g.e.**, s.41

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması şirketlerin değerlerini artırıyor. Özellikle gelişmekte olan pazarlarda kurumsal yönetim konusunda başarılı şirketlerin hisseleri yüzde 20-30 kadar daha değerli oluyor. Kurumsal yönetim denince öncelikle yönetim kurulunun oluşumu, yönetim kurulu başkanı ile genel müdürün farklılaşması gibi yapısal konular gündeme geliyor. Oysa esas önemli olan yönetim anlayışından beklenenlerdir. Kurumsal yönetim için gerekli olan yönetim kurullarının yetki ve sorumluluklarının tanımlanması, yönetim kurulları işleyiş süreçlerinin belirlenmesi, yönetim kurulu seçim esaslarının saptanması, yönetim kurulu başkanının görev ve sorumluluklarının belirlenmesi, yönetim kurulu üyelerinin yetkinliklerinin tanımlanması, yönetim kurullarının performans yönetim sisteminin kurulması gibi adımların asıl hedefi, şirketlerde bu yönetim anlayışına işlerlik kazandırmaktır.⁶²

Kurumsal yönetim ve şirket performansı arasındaki ilişkinin varlığını Türkiye uygulamasında araştıran çalışmalar değerlendirildiğinde; kurumsal yönetim ilkelerini görece daha iyi uygulayan şirketlerin borsa performanslarının, bunları yeterince uygulamayan şirketlere göre daha yüksek olduğu, kurumsal yönetim ilkelerini ileri derecede uygulayan şirketlerin özsermaye karlılığının genelde daha yüksek çıktığı, halka açıklık oranı görece yüksek olan şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini daha ileri derecede uyguladıkları, daha iyi yönetilen şirketlerin kreditoörlere daha çok güven duygusu verdikleri ve bu şekilde dış finansmandan daha fazla yararlanma olanağı buldukları sonuçlarına ulaşılmıştır.⁶³

Kurumsal yönetim düzenlemeleri, doğası gereği mevcut yasal düzenlemelerin her zaman bir adım ilerisinde olmak zorundadır.⁶⁴

Yatırımcılar, yatırım yapacakları firmalarda öncelikli olarak güven ararlar. Güvenin sağlanması için iyi yönetimin olması şarttır.

⁶² Yılmaz Argüden, “Yönetim Sırları”, **Milliyet**, 12.05.2008

⁶³ Osman Gürbüz, “Kurumsal Yönetim:Ülkemizdeki Düzeyine İlişkin Değerlendirmeler”, Antalya, 2005, s.16

⁶⁴ Cansızlar, **a.g.e.**, s.41

Hisse değerinin maksimizasyonu, Şirket ũst yönetiminin, CEO'ların, bir tarafta hissedarlarının elde ettiği getirinin maksimizasyonu, diğer tarafta Şirketin çıkardığı bonoları satın alarak Şirkete borç verenlerin çıkarlarının korunmasını gerektirir. Bunun için ön koŐul pazarın etkin işlemesi ve sosyal maliyetlerin gözardı edilebilmesidir.⁶⁵

Diğer tarafta Şirket değerinin maksimizasyonu, pazarın etkin iŐlemesini gerektirmez ve ayrıca bono sahiplerinin korunması ön koŐulu da yoktur.⁶⁶

Eğer bir ũlkede Şirketlerin kötü yönetildiğine dair bir kanı varsa sermaye başka ũlkelere kaçar. Dolayısıyla bütün Şirketlerin doğru yönetilmesi, piyasa ekonomisinde, sürdürülebilir bir büyümeyi sağlayabilmek için önemli Őartlardan birisidir.⁶⁷

Etkin kurumsal yönetim, Şirket ve hissedarların çıkarları doğrultusundaki amaçların takip edilmesi konusunda yönetim kurulu ve ũst düzey yönetimi yeterli ölçüde teşvik edebilmelidir.⁶⁸

Etkin bir kurumsal yönetim için gerekli temel unsurlar Şunlardır: ⁶⁹

- Etkin bir kurumsal yönetim için sağlam bir alt yapı gerekmektedir. Bunun için ise aşağıdaki unsurların mevcudiyeti Şarttır:
- Gelişmiş, iyi örgütlenmiş ve iyi yönetilen sermaye piyasaları,
- Pay sahiplerinin Şirketin yasal sahibi olduğunu ngren, azınlık pay sahiplerine ve yabancı pay sahiplerine eşit işlem yapılmasını ngren kanunlar,
- Pay sahiplerinin haklarının korunmasını sağlayacak etkin mekanizmalar,

⁶⁵ Güler Manisalı Darman, "Kurumsal Yönetim Yönetim Kurulunun Sorumlulukları ve Şirket Değeri", **Kurumsal Şirket Yönetimi**, Kurumsal Araştırmalar Serisi No:4, Ankara:Onuray Matbaacılık, 2006, s.79

⁶⁶ **A.g.e.**

⁶⁷ Güler Manisalı Darman, "Doğru ve İyi Yönetim", (evrimii) <http://www.cgscenter.org/doc/DOğRUVEIYIYONETIM.pdf>, (Erişim Tarihi: 28.04.2009), s.3

⁶⁸ TBB, "Bankalarda Kurumsal Yönetim", (evrimii) <http://www.tbb.org.tr/turkce/basle/kurumsal.doc>, (Erişim Tarihi: 25.03.2009), par.7

⁶⁹ Cengiz Alp Eroğlu, "Kurumsal Yönetim İlkeleri erevesinde Kamunun Aydınlatılması", Sermaye Piyasası Kurulu Yeterlik Etüdü, Ankara, Haziran 2003, s.5

- Şirketlerin birleşmelerinde, devralmalarında, nevi değiştirmelerinde ve hatta iflas prosedürlerinde uygulanabilecek etkin sermaye piyasası, iflas ve şirketler hukuku düzenlemeleri,
- Yatırımcılara karşı işlenebilecek suçları ve piyasanın suistimaline ilişkin yasa dışı fiilleri önleyecek hukuk düzenlemeleri,
- Uzman mahkemeler ve iyi örgütlenmiş düzenleyici otoriteler,
- Tecrübeli ve etkin bir denetim ve muhasebe sektörü.

Gerek siyasi, gerek iktisadi ve gerekse idari yönetim tarzında olsun, kurumsal yönetişimin taşınması gerekli bazı özelliklerinin olması kaçınılmazdır. Bu özellikler aynı zamanda kurumsal yönetim kavramında yaşanan kavram kargaşasını da ortadan kaldırmaya yöneliktir. İyi bir kurumsal yönetimde bulunması gereken özellikler katılım, hukuk devleti, şeffaflık, duyarlılık, işbirliği, adalet, etkinlik ve verimlilik, sorumluluk, ve stratejik vizyondur.⁷⁰

1.6. Kurumsal Yönetimin Amaçları

Kurumsal yönetimin amaçları, karlılık, yatırımcı hakları ve ortak niteliklerdir:

1. **Karlılık:** İşletmelerin etkin yönetimi ve hissedar kazancının en üst düzeyde gerçekleştirilmesi⁷¹, sağlayacakları kaynakların kurumsal amaç doğrultusunda kullanılacağına ilişkin ulusal ve uluslararası yatırımcılara güvence sağlamak suretiyle, şirkete düşük maliyetli yatırım sermayesi temin etmek, şirketlerin, piyasalardaki önceden tahmin edilemeyen değişikliklere ve önlenemeyen krizlere hızlı şekilde cevap vererek uyum sağlayabilmelerini temin etmek, başarısızlıkları durumunda yerlerine yenilerinin geleceğini bilen

⁷⁰ Bekçioğlu ve Ak, **a.g.e.**, s.285

⁷¹ Demirbaş ve Uyar, **a.g.e.**, s.21

yöneticilerin, şirket performansını arttırmak için odaklanmalarını ve daha etkin çalışmalarını sağlamak.⁷²

2. **Yatırımcı hakları:** İşletmenin ve işletme fonlarının akıllıca ve verimli bir biçimde kullanılması için işletmelere güvenen yatırımcıların haklarına en üst düzeyde öncelik verilmesi ve özen gösterilmesi⁷³, yöneticilerin, kurumsal varlıkların kullanımında dikkatli ve özenli davranmalarını sağlamak ve piyasa suistimallerini ve piyasalardaki yasa dışı faaliyetleri azaltmak.⁷⁴
3. **Ortak nitelikler:** Kurumsal yönetim daha fazla şeffaflık, doğruluk ve ortaklarına, çalışanlarına, topluma ve çevreye daha fazla sorumlu olmayı ve hukukun üstünlüğünü amaç edinmektedir. Şirket faaliyetlerinin; kanunlara, düzenlemelere ve toplumun beklentilerine uygunluğunun sağlanması gerekmektedir.⁷⁵

Hisse senetleri gibi alternatif yatırım araçlarına göre riski daha yüksek bir piyasaya yatırım yapan yatırımcılar kurumsal yönetimin iki ana amacı olan, şirketin iyi yönetilmesi sonucu karlı çalışması ve yatırımcı haklarının korunmasından başka bir şey beklememektedirler. Üstelik Türkiye’de şirketlerin çok az bir oranı (ortalama %24) halka açık olduğu için azınlık hakkı alan yatırımcıların riski daha da yüksektir.⁷⁶

Temel unsurları saydamlık ve hesap verebilirlik olan kurumsal yönetim, halka açık şirketlere ve borsalara güven duyulmasını sağlamayı hedeflemektedir.⁷⁷

Kurumsal yönetim, temsil sorunundan kaynaklanan çıkar çatışmalarının azaltılmasını amaçlamakta ve bilgi asimetrisi nedeniyle yöneticilerin sahip oldukları bilgileri

⁷² Eroğlu, a.g.e., s.4-5

⁷³ Demirbaş ve Uyar, a.g.e., s.21

⁷⁴ Eroğlu, a.g.e., s.4-5

⁷⁵ Eroğlu, a.g.e., s.4-5

⁷⁶ Erhan Topaç, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Sermaye Piyasalarının Gelişmesindeki Önemi ve Türkiye Uygulamaları”, **İMKB-Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri Konferansı**, İstanbul, 26 Nisan 2002, s.15

⁷⁷ Akbulak, a.g.e., par.10

kullanarak hissedarlar aleyhine olabilecek eylemlerini denetim altına almaya çalışmaktadır.⁷⁸

1.7.Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim

1.7.1. Aile Şirketleri

Aile şirketleri dendiğinde, genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır. Ancak, günümüzde sıkça telaffuz edilen “aile şirketi” kavramı yaygın kullanımına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir.⁷⁹

Genel olarak, aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hisselerine sahipse “aile şirketi”; tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı şirket ise “patron şirketi” olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede her patron şirketinin ikinci kuşağa geçince, genellikle aile şirketi vasfını aldığı söylenebilir.⁸⁰

1.7.2. Aile Şirketlerinin Başarısızlıklarının Nedenleri

Başarısız aile şirketlerinin ortak sorunları genellikle aşağıdakiler gibidir:⁸¹

⁷⁸ Doğan, **a.g.e.**, s.3

⁷⁹ Nihat Alayoğlu, **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, İstanbul: Müsiad Yayınları, 2003, , s.14

⁸⁰ **A.g.e.**

⁸¹ Hakan Yaman, “Aile Şirketleri”, (çevrimiçi) <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/195054.asp>, (Erişim Tarihi: 18.04.2009), par.2

- Patron-baba her şeyi bildiğini düşünür. Tüm kararları o verir. Böylece, pazardaki gelişmelerden habersiz kalır. Başkalarını dinlemediği için tehditler büyür, fırsatlar kaçar.
- İşin gerektirdikleriyle ailenin ihtiyaçları birbirine karışır veya ikinci nesil, işi kuran baba kadar kendisini şirkete adamaz.
- Giderek zorlaşacak ve yıkıcı hale gelecek sorunlar, “Eğer umursamazsam geçip gider” denilerek göz ardı edilir. Çünkü şirket içinde sağlıklı bir diyalog ve iç denetim yoktur.
- Patron, verdiği kararlarda sadece kendisine karşı sorumlu olduğunu düşünür. Kurumsallaşma ve profesyonelleşme yetersizdir. Yönetim kurulu var olsa bile patronu eleştiremez veya önemli kararlarda söz söyleyemez.

Aile şirketlerinde son nesil olarak işin içine giren bireyler sıkıntılarının her geçen gün artmasından ötürü işlerini devretmeye, bırakmaya veya başka bir iş kurmaya çalışmaktadır.⁸²

Aile şirketleri, yaşanan ekonomik krizlerden çok fazla etkilenmeden faaliyetlerini devam ettirebilirken, aile içi sorunlar nedeniyle varlıklarını uzun süre devam ettirememektedirler. Araştırmalar sürekliliğin gerçekleştirilememesinin sebeplerinin başında, şirketin belli bir büyüklüğe ulaştığı ve gerekli şartların olduğu halde "kurumsallaşma" çalışmalarının başlatılmaması geliyor. Kurucudan sonra yönetimi devralacak ikinci nesil aile üyesinin belirlenmesi ve hazırlanmasını sağlayacak devir planı başka bir deyişle geleceğin planlamasını yapamayan aile şirketleri varlıklarını uzun süre koruyamıyorlar.⁸³

⁸² Fevzi Kostak, “Aile Şirketleri ve 25 Adımda Kurumsallaşma”, (çevrimiçi) <http://www.kobitek.com/article.php?id=52>, (Erişim tarihi: 02.04.2009), par.2

⁸³ Kılınç Orhan Erdemir, “Aile Şirketleri ve Kobilerde Kurumsallaşma”, (çevrimiçi) <http://www.kobitek.com/article.php?id=14>, (Erişim Tarihi:20.04.2009), par.9

1.7.3. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Kurumsal yönetimin özellikle aile şirketlerinde kabullenip gelişmesinin zor olduğu görülmektedir. Çünkü şirketin ailenin olduğu düşünülmemekte ve tüm harcamalar, tüm yatırımlar şirkete dolayısı ile de aileye yapıldığı düşünülmektedir. Bu düşünce, şirketlere kısa dönemde kazanç sağlamaktadır.

Türkiye’de kurulan her 100 şirketten 90’ı aile şirketi kapsamında kurulmaktadır. Sermayenin aile içinde kalması ve birbirini tanıyan bu insanların beraber çalışmak istemesi ve kendi aile gruplarının kalkınmasına katkı da bulunmaları gayet doğaldır. Türkiye’de aile şirketleri son yıllarda yeniden yapılanmaya gitmekte ve sıkıntılarını kendi bireysel yöntemleriyle çözmeye çalışmaktadır. Bireysel önlemler sorunları çözmektedir. İnsan kaynaklarından başlayarak satın alma, ürün ya da hizmetin sunulması, pazarlama, müşteri bulma, sorun çözme, finans gibi konularda bilgi sahibi olmasalar da çözüm üretmeye çalışmaları şirketleri kaosa sürüklemekte ve çalışan moralsizliği ve müşteri memnuniyetsizliği her geçen gün artmaktadır.⁸⁴

Aile şirketlerinin %70’i ikinci kuşağa geçememektedir. İkinci kuşağa geçenlerin %50’ si üçüncü kuşağa aktarılamamaktadır. Tipik bir aile şirketinin ortalama ömrünün 24 yıl olduğu söylenmektedir.⁸⁵

Özellikle 2000’li yılların rekabet anlayışı ve değişen koşullarının ortaya koyduğu yeni yönetim ihtiyaçları, aile şirketlerinin başarılı bir biçimde yönetimini giderek zorlaştırmaktadır. Yeni çağla birlikte yeni yönelimler gündeme gelmekte ve bu yönelimler geçmişte geçerli olan ve aile şirketlerinde temel uygulamalarını bulan patron ağırlıklı, kişisel cesaret ve karizmaya dayalı yönetim anlayışlarını yetersiz kılacak, bağımsız yönetim uygulamalarının zorunluluğuna dikkat çekmektedir. “kurumsallaşma” olarak da ifade edilen bu eğilim, günümüzde kabul edildiği oranda

⁸⁴ Kostak, **a.g.e.**, par.1

⁸⁵ Mayc-Net Consulting, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”, (çevrimiçi) <http://www.mayc-net.com/aile.asp>, (Erişim Tarihi:20.04.2009), par.3

aile şirketlerinin etkili yönetimine karşılık gelmekte ve bu organizasyonların sorunlarını çözmeye iyi bir çözüm olma özelliği taşımaktadır.⁸⁶

Aile şirketlerinde diğer şirketlerden farklı olarak, aile-iş rolleri ve değerleri ile duygu-mantık ilişkisi içiçe geçmiştir. Bu durum aile şirketlerini, bir taraftan aile dinamiklerini diğer taraftan değişen pazar koşullarını dikkate almaya zorlamaktadır. Gerek aile dinamiklerinin gerek pazar koşullarının eş zamanlı olarak incelenmemesi ve birbirleri üzerindeki önemli etkilerinin göz ardı edilmesi, kurumsallaşma düzeylerini yükseltmek isteyen aile şirketlerinin önünde bir engel yaratır.

Türkiye'deki şirketlerde yönetimi büyük ölçüde aile reislerinin elindedir. Yönetim, istisnalar dışında, babadan oğula geçmektedir.⁸⁷

1.8. Bankalarda Kurumsal Yönetim

Bankacılık endüstrisinin bakış açısıyla kurumsal yönetim, kuruluşların iş ve faaliyetlerinin yönetim kurulu ve üst düzey yönetimlerince idare edildikleri bir yapıyı ifade eder. Kurumsal yönetimin yapısı bankaların,

- Kurumsal hedeflerin oluşturulması (ekonomik kazançların sağlanması dahil),
- Günlük operasyonel faaliyetlerin sürdürülmesi,
- Pay sahiplerinin menfaatlerinin gözetilmesi,
- Bankacılık sisteminin mevcut yasalara ve düzenlemelere uyumlu olarak daha güvenilir ve etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri beklentisi ile kurumsal faaliyet ve davranışların düzenlenmesi,
- Mevduat sahiplerinin haklarının korunması,

⁸⁶ Sabahat Bayrak Kök, "Aile Şirketleri'nde Yeniden Yapılanma Eğilimi ve Kurumsallaşma İhtiyacı", **4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildirisi**, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara, 13-14 Mayıs 2005, s.41

⁸⁷ Ziya Toprak, "Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri Konferansı", İstanbul: 26 Nisan 2002

konusundaki yaklaşımlarını etkilemektedir.⁸⁸

Kurumsal yönetim yapısının işleyişinde, bir bankanın hisse sahipleri, yöneticileri, kreditorleri, müşterileri, piyasa oyuncuları, potansiyel yatırımcılar, düzenleme ve denetleme otoriteleri gibi banka ile ilgili tarafların bankadan olan beklentileri göz önünde bulundurularak faaliyet hedeflerinin, bu faaliyetlerle ilgili risk-getiri politikasının belirlenmesinden faaliyetlerin yürütülmesine ve faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesine kadar birçok işlev yerine getirilmektedir.⁸⁹

Yönetim yapısının işleyebilmesi için yönetim organlarının, bankanın belirlenen hedef ve politikalara uyum düzeyi ve ilgili kesimlerin bankadan beklentilerini optimum dengede tutabilmek için gerekli icra fonksiyonlarının yanında iç kontrol, izleme, denetleme ve değerlendirme fonksiyonlarını da kurarak etkin bir şekilde işlemlerini sağlamaları gerekmektedir.⁹⁰

1.9. Kurumsal Yönetim Unsurları

Kurumsal yönetim, işletmelerin yatırımcılara ve diğer çıkar gruplarına karşı olan sorumlulukları ve kamuyu aydınlatma esasları çerçevesinde etkin yönetim ve kontrolü sağlayan ilkeler bütünüdür, Kurumsal yönetim ilkeleri ile iş hayatının hukuki altyapısı, siyasi ve kurumsal çerçevesinin belirlenmesi ve yatırımcılar için güven, finansal ve ekonomik istikrar ortamının sağlanması amaçlanır.⁹¹

⁸⁸ TBB, **a.g.e.**, par.9

⁸⁹ Murat Mazıbaş, “Operasyonel Risk ile Kurumsal Yönetimin Kesişim Alanı”, **4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildirisi**, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara, 13-14 Mayıs 2005, s.35

⁹⁰ **A.g.e.**

⁹¹ Akbulak, **a.g.e.**, par.10

İyi kurumsal yönetim sadece iyi bir şirket yapısı oluşturmak ve sert, efektif kurallar koymak değildir. Geniş prensiplere de ihtiyaç vardır. Bunların hepsi harmanlanarak esnek ve duyarlı bir şekilde şirketlerin özel durumlarına göre ele alınmalıdır.⁹²

Her ülke kendi hukuki, politik ve ekonomik yapısına göre ya yasal düzenlemelerle ya da tamamen gönüllülük esasına dayalı kurallar bütünü şeklinde kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeler oluşturmuştur.⁹³

Tüm dünyada kurumsal yönetim kavramı yaygınlaştı ve ülkelere ve şirketlere göre kurumsal yönetim ilkeleri oluşmaya başladı.

İyi yönetişimin temel özellikleri katılımcı demokrasi, hukukun üstünlüğü, şeffaflık, sorumluluk, uzlaşma arayışı, eşitlik, etkinlik, hesap verilebilirlik ve stratejik vizyondan oluşmaktadır ve bunların ancak hepsi bir araya geldiğinde bir anlam ifade etmektedir.⁹⁴

Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri öncelikle halka açık anonim şirketler için hazırlanmıştır. Ancak bu ilkelerde yer alan prensiplerin kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlar tarafından da uygulama alanı bulabileceği düşünülmektedir. İlkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır. Ancak, bu ilkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığına; uygulanmadı ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte şirketin yönetim uygulamalarında ilkelerde yer alan prensipler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamaya, yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve ayrıca kamuya açıklanması gerekmektedir. Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yapılacak düzenlemeler çerçevesinde, kurumsal yönetim derecelendirmesi yapan derecelendirme kuruluşları ilkelerin uygulanma

⁹² Hampel Committee, **Final Report 1998**, Londra, 1998, s.10

⁹³ Cansızlar, **a.g.e.**, s.35

⁹⁴ Dilek Yılmazcan, "Türkiye'de Mali Saydamlık", (çevrimiçi)
http://www.saydamlik.org/kibris_dilek.html, (Erişim Tarihi: 04.05.2009)

durumunu saptayacaklardır. İlkelerde yer alan ana prensipler “uygula, uygulamıyorsan açıkla” prensipleridir.⁹⁵

Bu ilkelere uyulmasıyla sağlanacak faydalar her şeyden önce ulusal piyasaların güvenilirliğini ve çekiciliğini ön plana çıkarabilecektir. Bu yaklaşım sermaye piyasalarının etkinliği ve bu piyasaların reel sektöre fon sağlanmasında etkili kullanımını da artırabileceğinden, ülke ekonomisine yatırımlar ve iş gelişimi açısından olumlu katkılar sağlayabilecektir.⁹⁶

Yasaların zaman zaman kaçınılmaz olarak genellemelere yönelmesi ve bazı durumlarda ayrıntılı düzenlemelere yer vermemesi veya verememesi, şirketlerin en iyi kurumsal yönetim uygulamalarına yönelmesini (best practice) olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Kurumsal yönetim düzenlemeleri ise bu genellemeler ile en iyi uygulamalar arasında boşlukları doldurmaya çalışmaktadır.⁹⁷

Yasalar ile düzenlenemeyecek veya düzenlense dahi uygulamada etkinlik sağlamayacak konuların varlığıdır. Örneğin şirket yönetim kurullarının oluşturulması, çalışma yöntemlerinin belirlenmesi ve performans değerlendirmesi ile ödüllendirme gibi konuların yasalar ile düzenlenmesinde, her şirketin kendine özgü koşullarının varlığı nedeni ile verim alınması pek mümkün görülmemektedir.⁹⁸ Buna karşılık kurumsal yönetim ilkeleri esnekler.⁹⁹

⁹⁵ SPK, **a.g.e.**, s.4

⁹⁶ Devrim Hasaneferendioğlu, “Kurumsal Yönetim”, Vergi Dünyası Dergisi, S.275 (Temmuz 2004)

⁹⁷ Cansızlar, **a.g.e.**, s.41

⁹⁸ Cansızlar, **a.g.e.**, s.42

⁹⁹ Cansızlar, **a.g.e.**, s.42

1.9.1. Sorumluluk

Sorumluluk ilkesi; şirket yönetiminin anonim şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade eder.¹⁰⁰

Bu ilke kendisine yetki verilen kişilerin, sahip oldukları yetkiyi kullanarak yaptıkları veya yapmaktan kaçındıkları eylemin sonuçlarından sorumlu tutulabilmelerini ifade etmektedir.¹⁰¹

1.9.1.1. Yönetim Kurulunun Görev ve Sorumlulukları

Pay sahipleri ile yöneticiler arasındaki kritik bağı oluşturan yönetim kurulu, belki de en etkili kurumsal yönetim/yönetişim enstrümanıdır. Şirketin gözetimi, nihai anlamda bu kurumun sorumluluğundadır. Yönetim kurulu –kendisinden beklenene uygun şekilde çalıştığında- yönetimin (yürütmenin) pay sahipleri yararına çalışmasının temin ve teyit edilmesi bakımından kurumsal yönetim konusunda tam anlamıyla “bağımsız” bir kontrol unsuru olarak da görülebilir.¹⁰² Yönetim kurulunun temel gözetim sorumluluğu yasal ve etik düzenlemelere uymayı sağlamaktır. Bu gözetimin amacı; kaliteli muhasebe politikaları, iç kontroller ve hileleri önlemede bağımsız denetçinin tarafsızlığı, finansal riskleri önceden tespit etmek, finansal ve diğer her türlü bilginin yüksek kalitede ve zamanında sunulmasını sağlamaktır.¹⁰³

Yönetimin temel sorumluluğu, kuruma doğru hedefler koymak ve bunları uygulamaktır.¹⁰⁴

¹⁰⁰ SPK, a.g.e., s.3

¹⁰¹ Doğan, a.g.e., s.54

¹⁰² Gürbüz, a.g.e., s.1

¹⁰³ Süleyman Uyar; “Kurumsal Şeffaflığın Sağlanmasında Kurumsal Yönetim Anlayışının Önemi”, Mali Çözüm Dergisi, Ocak-Şubat-Mart 2004, S.66, s.1

¹⁰⁴ Demirbaş ve Uyar, a.g.e., s.24

Yönetim kurulu, tüm kurumsal faaliyet ve işleri gözetler ve denetler, fakat onların hiç birisini doğrudan kendisi yönetmez.¹⁰⁵ Şirkette etkili bir kurumsal yönetim anlayışının oluşturulması güçlü bir kontrol ve gözetim sistemini beraberinde getirecektir. Böyle bir sistemde yönetim kurulu ve şirket yönetimi hissedarları koruyucu olarak görev yapar.¹⁰⁶

Kurumsal yönetim prensipleri çerçevesinde ve şirket faaliyetleri açısından yönetim kurulunun rolü ve sorumluluklarını beş ana başlık altında toplayabiliriz:¹⁰⁷

1-Stratejik faaliyetler ve fonksiyonlar

Yönetim kurulunun birinci görevi firmanın stratejik ve operasyonel faaliyetlerine katkıda bulunmaktır. Bu rollerini nasıl icra ettikleri her ne kadar ülkeden ülkeye değişse bile, yönetim kurulu genelde, şirket üst yönetiminin günlük icraatına karışmaz. Esasen, işletmecilik ile kurumsal yönetimin ayrıldığı nokta burasıdır. İşletmecilikten anlaşılan, bir şirketin, üretim, finansman, pazarlama gibi daha ziyade günlük operasyonel faaliyetleridir. Oysa kurumsal yönetim stratejik fonksiyonlarla ilgilenir. Eğer yönetim kurulu günlük detaylar içinde boğulursa, üst yönetim üzerinde gerekli denetimi yapamaz ve dengeyi sağlayamaz.

2- Performansın Takibi ve Denetlenmesi

Yönetim Kurulu, şirketi üst yönetimin faaliyetlerini takip etmeli ve yapıcı bir şekilde denetlemelidir. Yönetim kurulu bu sorumluluğunu sadece kriz zamanlarında değil her zaman yerine getirmelidir. Dolayısıyla, bir şirkette finansal raporlama ve iç denetim sistemlerinin oturmuş ve iyi bir şekilde işliyor olması önemlidir. Özellikle de üst yönetimin suistimal nedeni ile yakın takip altında bulunduğu dönemlerde bu konudaki görevlerini yerine getirebilmesi için sadece finansal bilgilere değil, ilişkili

¹⁰⁵ Şenol Toygar, “Türkiye’de İç Denetim ve Kurumsal Yönetim ile İlgili Rolü”, **Tüsiad Kurumsal Yönetim ve İç Denetim Rehber Tanıtım Semineri**, İstanbul, 29 Mayıs 2008, s.15

¹⁰⁶ Uyar; **a.g.e.**, s.1

¹⁰⁷ Darman, “Kurumsal Yönetim Yönetim Kurulunun Sorumlulukları ve Şirket Değeri”, **a.g.e.**, s.72-73

tarafklar hakkındaki bilgilere, hakim ortak ile üst yönetim arasında doğabilecek çıkar çatışması hakkındaki bilgilere de gereksinimi vardır. Oysa uygulamada, çoğu şirketler, yönetim kurulu üyelerinin bu bilgileri suistimal edebileceği veya bu bilgilerin rakiplerin eline geçebileceği endişesi ile saklarlar.

Yönetim kurulu aynı zamanda bir şirkette kanunların doğru uygulandığının yakın takipçisidir. Bir anlamda, etik konularda şirketin sesidir. Kurumsal yönetim prensipleri doğrultusunda kurulan, denetim, atama, hak ve menfaatlerle ilgili komitelerin fonksiyonlarını doğru bir şekilde yerine getirmesine olanak sağlar. Bu komitelerin tavsiyelerine kulak verir.

3- Risk Yönetimi

Yönetim kurulu, CEO'lar tarafından alınan risklerin doğru saptanıp saptanmadığını kontrol eder. Bir şirketin risk politikası olması çok önemlidir. Şirketin risk politikasını tespit edenler ile şirketin faaliyetlerini yürütenler aynı kişiler olmamalıdır. Son dönemde giderek yaygınlaşan satınalma ve devralmalarda, risk yönetimi giderek büyük bir önem kazanmıştır.

4- Şirket Üst Yönetiminin Performans Değerlemesi, Hak ve Menfaatlerin Tespiti

Şirket üst yönetiminin performansının değerlendirilmesi, yönetim kurulunun önemli sorumluluklarından birisidir. Burada cevap verilmesi gereken önemli sorulardan bir tanesi, şirket üst yönetiminin –CEO'ların, hak ve menfaatleri tespit edilirken, şirket değerinin arttırılmasına ne kadar katkıda bulduklarıdır. Hisse opsiyonlarına bağlı teşviklerde, CEO'ların, hissedarların uzun vadeli çıkarlarını gözetmek yerine, kısa dönemde hisse fiyatlarını arttırmaya yönelik çaba harcamaları riski her zaman olasıdır.

Kurumsal yönetim prensipleri çerçevesinde, üst yönetimin –CEO’nun görevden ayrılmasından sonra yönetime kimin getireceği konusunda bir yönetim planının olması, şirkette devamlılığın temini açısından önemlidir. Yönetim devir planı, aile şirketleri açısından daha da önemlidir. Kurucudan sonra gelen kuşaklar, şirketi yönetmek için aynı heves ve isteği duymayabilirler veya yeterlilikte olmayabilirler.

5- Hissedarlar ile İletişim Halinde Olunması

Genelde yönetim kurulu, hissedarlar ile sadece genel kurullarda bir araya gelir. Kurumsal yatırımcıların rolünün giderek artması, şirket yönetim kurulunun hissedarlar ile daha yakın bir diyalog kurmasına yol açmıştır. Şirketin, şeffaf ve hissedar haklarının gözetilerek yönetilmesi de ayrıca bunu gerektirir.

Kurumsal yönetim ilkeleri, yönetim kurulunun etkin gözetimi ve yönetim kurulunun şirket ve pay sahiplerine karşı sorumluluğu konusunda şirkete stratejik bir rehber olma özelliğindedir. Yönetim kurulunun sorumluluklarını yerine getirmede yönetim kurulu üyelerinin tarafsızlığı ve bağımsızlığı son derece önemlidir.¹⁰⁸

Kurumsal yönetim felsefesinde “bağımsızlık” ve “tarafsızlık” ilkeleri çok önem taşır. Şirket kurucu sahipleri, şirket (çoğunluk pay) sahibi tarafından atanan yönetim kurulu üyeleri ve icra başkanının görevlerini tam bir tarafsızlık ve bağımsızlık içerisinde yürütmeleri beklenemez. Bir başka ifadeyle, şirketle doğrudan ve/veya dolaylı olarak çıkar ilişkisi içerisinde olan bir kimsenin tarafsız ve bağımsız karar alması son derece güçtür. Bu nedenle, kurumsal yönetim felsefesinde şirket yönetim kurullarına atama yapılırken bu hususun göz önüne alınması ve yönetim kurullarına icrada görevli olmayan ve yönetim kurulu üyeliği dışında şirket ile hiçbir ilişkisi olmayan kişilerin atanması savunulmaktadır.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Aktan, **ag.e.**, s.14

¹⁰⁹ Aktan, **ag.e.**, s.14

Şirket yönetiminin temel amacı iyi bir yönetim performansı göstermektir. İyi bir yönetim performansı gösterebilmek için işletme yönetiminin toplumsal ve ekonomik çevre koşullarına uyum sağlamaları gerekmektedir.¹¹⁰

Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler ile yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahipleri, ya da imtiyazlı bir şekilde çeşitli bilgilere ulaşma imkanı olan kimseler, kendileri adına şirketin faaliyet konusu kapsamında yaptıkları işlemleri kamuya açıklarlar.¹¹¹

Yönetim kurulu, şirket genelini kapsayan politikaları üretirken, şirketin günlük faaliyetlerini yürüten CEO'ya ve diğer üst düzey yöneticilere telkin ve tavsiyelerde bulunabilir.¹¹²

İyi bir şirket yönetiminde şirket yönetiminin şirket hissedarları ve tüm paydaşlara karşı hesap verme sorumlulukları bulunmaktadır. En başta şirket mülkiyetine ortak olan hissedarların şirkete yatırdıkları fonların ne şekilde kullanıldığını izleme ve denetleme hakkı bulunmaktadır. Tek tek hissedarların kendi haklarını korumaları yerine şirket yönetim kurullarının hesap verme sorumluluğunu ve yükümlülüğünü belirli bazı kurallara bağlamak daha rasyoneldir.¹¹³

Kurumsal yönetim prensipleri çerçevesinde ve şirket faaliyetleri açısından yönetim kurulunun rolü ve sorumluluklarını beş ana başlık altında toplayabiliriz.¹¹⁴

1.9.2. Şeffaflık

Kurumsal yönetimin temel ilkelerinden biri kamuoyunu aydınlatma (disclosure) ve şeffaflık (transparency) dir.¹¹⁵

¹¹⁰ Tuzcu, **a.g.e.**, s.12

¹¹¹ SPK, **a.g.e.**, s.18-19

¹¹² Gürbüz, **a.g.e.**, s.1

¹¹³ Aktan, **ag.e.**, s.16

¹¹⁴ Darman, **a.g.e.**, s.72

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi, pay ve menfaat sahiplerine, şirketin hak ve yararlarını da gözetecek bir şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, analiz edilebilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bilgilerin sunulmasını amaçlar.¹¹⁶

1.9.2.1. Kamuyu Aydınlatma

Kamuyu aydınlatmanın amacı, sadece pay sahiplerinin bilgilendirilmesi değildir. Etkin bir kamuyu aydınlatmada; pay sahiplerinin yanı sıra, gelecekteki potansiyel pay sahiplerinin, sermaye piyasalarında faaliyette bulunan tasarruf sahiplerinin, şirket çalışanları ve yöneticilerinin, ve devletin menfaati söz konusudur.¹¹⁷

Kamunun zamanında aydınlatılması, açıklanan bilgilerin eksiksiz, güvenilir, anlaşılabilir ve yorumlanabilir olması, açıklanan bilgilere kolay ve mümkün olan en düşük maliyetle erişimin sağlanması son derece önemlidir. Kamuoyuna açıklanacak bilgilerin şu özelliklerde olması gerekir:¹¹⁸

- Bilgi açık ve anlaşılır olmalıdır,
- Açıklanan bilgi doğru olmalıdır,
- Bilginin tam bir tarafsızlık içerisinde sunulması ve bu bilgileri kullanacakları yanıltmaması gerekir,
- Bilgi eksiksiz sunulmalıdır,
- Bilgi kullanıcılar tarafından analizler yapmaya imkan sağlamalıdır,
- Bilgi, düşük bir maliyetle sunulmalıdır,

¹¹⁵ Aktan, **ag.e.**, s.15

¹¹⁶ SPK, **a.g.e.**, s.18

¹¹⁷ Eroğlu, **a.g.e.**,s.i

¹¹⁸ Aktan, **ag.e.**, s.15

- Bilgiye erişim kolay olmalıdır,
- Bilgiye zamanında erişim imkanları olmalıdır.

Kamunun aydınlatılmasında yeterli seviyede olmak, şirketler açısından kurumsal yönetim ilkelerinin etkin bir şekilde uygulandığına ilişkin en önemli göstergedir.¹¹⁹

Şirket, kamuya açıklamada bulunurken, mümkün olan en basit kavram ve terimleri kullanır, ikilem yaratacak belirsiz ifadelerden kaçınır. Teknik terim kullanması gereken yerlerde, herkesin kolayca anlamasına imkan verecek şekilde açıklamalar da beraberinde verilir.¹²⁰

Dünya üzerindeki kamuyu aydınlatma ve kurumsal yönetim düzenlemeleri, hukuki alt yapı, sosyal değerler, muhasebe ve denetleme standartları, piyasa organizasyonları, kotasyon kuralları ve benzeri etkenlere göre ülkeden ülkeye değişebilmektedir. Bu sebeple, üzerinde uzlaşmaya varılmış tek bir kamuyu aydınlatma modeli yoktur. Diğer bir deyişle, etkin kamuyu aydınlatmanın belirli bir formülü yoktur. Etkin kamuyu aydınlatma, ülkelerin ve şirketlerin kendi koşullarına göre değişmektedir.¹²¹

Kamuyu aydınlatma, tüm çıkar sahiplerinin, şirket çalışanlarının, yatırımcıların, pay sahiplerinin ve devletin ilgilendiği tüm özel durumların ve finansal bilgilerin açıklanmasını gerektirir.

Ülke mevzuatlarında yer alan kamunun aydınlatılmasına ilişkin düzenlemeler; yönetici ücretlerinin kamuya açıklanması, bağımsız denetim faaliyetleri, denetçilerin bağımsızlıklarının sağlanması, etkin uluslararası muhasebe standartlarının uygulanması, periyodik mali tablolarda yayımlanması gereken bilgiler, özel

¹¹⁹ Eroğlu, **a.g.e.**, s.6

¹²⁰ SPK, **a.g.e.**, s.20

¹²¹ Eroğlu, **a.g.e.**, s.i

durumlarda kamuya açıklanması gereken fiyat üzerinde etkili bilgiler gibi temel bazı konular üzerinde yoğunlaşmaktadır.¹²²

İyi bir kamuyu aydınlatma, mali tablolarla başlayıp mali tablolarla bitmemektedir. Uluslararası muhasebe standartlarının, enflasyon ve konsolidasyon muhasebesinin etkin bir şekilde uygulanması gerekmektedir.¹²³

Hisse senetleri başta olmak üzere çeşitli menkul kıymetleri sermaye piyasalarında işlem gören şirketler, iç ve dış denetim mekanizmaları tarafından denetim ve gözetim altında tutulsalar da, gerek pay sahiplerinin, gerekse de menfaat sahiplerinin haklarının korunmasının en iyi yolu, ortaklığın faaliyetleri hakkında gerçek, açık ve yeterli bilgiye sahip olunabilmesidir. Ticari sırlar istisna edilecek olursa, anonim ortaklıklar camdan bir evde oturmalıdırlar. Bunu sağlayacak temel mekanizma, etkin bir kamuyu aydınlatma sistemidir.¹²⁴

1.9.2.2. Kamuya Açıklanacak Bilgiler

Kamuya açıklanan bilgiler tarafsız olmalıdır. Şirketle ilgili tarafların bir veya birkaçının bilgi alma ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yapılan bilgi açıklamaları kabul edilemez. Şirketler hiçbir şart altında kendi aleyhlerine sonuçlar doğurabilecek bile olsa açıklanması gereken bilgilerin açıklanmasında tereddüt etmemelidir. Ancak kamuya açıklanan şirket bilgilerinin de ticari sır kapsamında olmaması ve şirketin rekabet gücünü engelleyerek zararına neden olabilecek sonuçlar doğurmaması önem taşır.¹²⁵

Şirketler tarafından, ortaklık yapılarının kamuya açıklanması gerekmektedir.¹²⁶

¹²² Eroğlu, **a.g.e.**, s.ii

¹²³ Eroğlu, **a.g.e.**, s.ii

¹²⁴ Eroğlu, **a.g.e.**, s.i

¹²⁵ SPK, **a.g.e.**, s.20

¹²⁶ Eroğlu, **a.g.e.**, s.20

Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan sermaye piyasalarında, mevzuat tarafından, şirkette önemli oranda paya sahip ortaklara, sahip oldukları pay oranlarına ilişkin kamuya açıklamada bulunma yükümlüğü getirilse bile, düzenleyici otoritelerin ve borsaların bu yükümlülüğü yeterli şekilde denetleyememeleri sebebiyle, büyük pay sahipleri çoğunlukla bu konudaki kamuya açıklama yükümlülüklerini yerine getirmemektedirler. Bütün bu durumlar, şirket pay sahiplerinin ve yatırımcıların, şirketin ortaklık yapısı hakkında sağlıklı bilgi alamamalarına neden olmaktadır.¹²⁷

Kamuya açıklanacak bilgiler, periyodik mali tablo ve raporların içinde yer alabileceği gibi, bunlardan bağımsız ayrı bir rapor olarak yönetim kurulunun yorum ve analizini de içeren bir değerlendirmeye yer verilerek de sunulabilir.¹²⁸

Şirket, mevzuat gereği yapması gereken açıklamalarla sınırlı kalmayarak, pay sahipleri ile diğer menfaat sahiplerinin kararlarını etkileyebilecek her türlü önemli bilgiyi kamuya açıklar.¹²⁹

Kamuya açıklanacak bilgiler, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunulur.¹³⁰

Şirketin sermaye piyasası araçlarının değerine etki etme ihtimali bulunan gelişmeler mevzuat ile belirlenen süre içerisinde zaman geçirmeksizin kamuya duyurulur.¹³¹

Şirketin finansal durumunda ve/veya faaliyetlerinde önemli bir değişiklik olması halinde veya yakın bir gelecekte önemli bir değişikliğin ortaya çıkmasının beklendiği durumlarda, ilgili düzenlemelerde yer alan hükümler saklı kalmak kaydıyla, kamuoyu bilgilendirilir.¹³²

¹²⁷ Eroğlu, a.g.e., s.20

¹²⁸ SPK, a.g.e., s.20

¹²⁹ SPK, a.g.e., s.24

¹³⁰ SPK, a.g.e., s.21

¹³¹ SPK, a.g.e., s.22

¹³² SPK, a.g.e., s.22

Şirketin kamuya yapmış olduğu açıklamalar ile ilgili olarak sonradan ortaya çıkan değişiklikler ve gelişmeler sürekli olarak güncellenerek kamuya duyurulur.¹³³

Kar payı dağıtım politikası faaliyet raporunda yer alır ve bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklanır.¹³⁴ Oluşturulan etik kuralları da bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklanır.¹³⁵

Sermaye piyasası araçları yabancı borsalarda kote olan şirket, yurt dışında açıklamakla zorunlu tutulduğu bilgileri yurt içinde bir zorunluluk bulunmayan hallerde dahi, bu bilgilerin anlaşılmasını kolaylaştırıcı bilgilendirme notu ile birlikte, yurt dışı borsalar ile eşzamanlı olarak yurt içinde de kamuya açıklar.¹³⁶

Proforma mali tablolar ve raporlar dahil, kamuya yapılacak açıklamalarda yer alan geleceğe yönelik bilgiler, tahminlerin dayandığı gerekçeler ve istatistiki veriler ile birlikte açıklanır. Bilgiler, dayanağı olmayan abartılı öngörüler içeremez, yanıltıcı olamaz ve şirketin finansal durumu ve faaliyet sonuçları ile ilişkilendirilir.¹³⁷

Kamuya açıklanan bilgilerde, periyodik mali tablo ve raporlarda yer alan tahminlerin ve dayanaklarının gerçekleşmemesi veya gerçekleşmeyeceğinin anlaşılması halinde, derhal gerekçeleri ile birlikte revize edilen bilgiler, tablo ve raporlar kamuya açıklanır.¹³⁸

Mevzuat hükümleri saklı kalmak kaydıyla, bir kişi veya grubun şirket sermayesinde veya oy haklarındaki payının şirketin sermayesinin veya oy haklarının %5, %10, %25, %33, %50 ve %66,67'sine ulaşması, aşması veya bu oranların altına inmesi durumları şirket tarafından öğrenildiği anda zaman geçirmeksizin kamuya açıklanır.¹³⁹

¹³³ SPK, a.g.e., s.22

¹³⁴ SPK, a.g.e., s.22

¹³⁵ SPK, a.g.e., s.23

¹³⁶ SPK, a.g.e., s.23

¹³⁷ SPK, a.g.e., s.22-23

¹³⁸ SPK, a.g.e., s.23

¹³⁹ SPK, a.g.e., s.24

Şirketin ortaklık yapısı, sadece gerçek kişi pay sahiplerinin isimlerinin, pay miktarı ve oranları ile hangi grup paya sahip olduklarına ilişkin bilgilerin yer aldığı bir tablo haline getirilir ve bu tabloya faaliyet raporunda ve mali tablo dipnotlarında yer verilir. (Şirketin sermayesinde %5 ve üzerinde paya sahip olan gerçek kişiler. Esas sözleşme ile azınlık hakları sermayenin %5'inin altında bir oran olarak belirlenmişse, bu oran dikkate alınır).¹⁴⁰

Periyodik mali tablo ve mali tablo dipnotları, şirketin gerçek finansal durumunu gösterecek şekilde hazırlanır ve kamuya açıklanır.¹⁴¹

1.9.3 Hesap Verebilirlik

Kurumsal yönetimin temel ilkelerinden bir diğeri hesap verebilirliktir.

Hesap verebilirlik ilkesi; işletme yönetimine ilişkin kural ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması, yönetim ile hissedar menfaatleri arasındaki paralelliğin yönetim kurulu tarafından gözetilmesidir.¹⁴²

Hesap verebilirlik, karar veren ve faaliyette bulunan tüm kişilerin, verdikleri kararlar ve yaptıkları faaliyetlerden sorumlu olmaları ve hesap verme zorunluluğu ilkesidir.¹⁴³

Hesap verebilirlik, gücün kullanımı, yetki aşımı ve kural ihlali ile yakından ilgilidir, yöneticilerin aldıkları kararların doğruluğunu savunma ve sonuçlarının sorumluluğunu kabullenmesini gerektirmektedir. Böylece yöneticilerin beklenmedik kararlar alma eğilimlerinin azalması; temsil sorunları içerisinde önemli bir yer tutan, yöneticilerin kendi çıkarlarını şirket çıkarlarının önünde tutmaları eğiliminin ve

¹⁴⁰ SPK SPK, **a.g.e.**, s.25

¹⁴¹ SPK, **a.g.e.**, s.26

¹⁴² Demirbaş ve Uyar, **a.g.e.**, s.23

¹⁴³ Demirbaş ve Uyar, **a.g.e.**, s.23

hissedarlarla yöneticiler arasında yaşanan çıkar çatışmalarının azalması beklenebilir.¹⁴⁴

Hesap verebilirlik ile sorumluluk, birbirini tamamlayan iki ilkedir. Aynı konuya iki farklı açıdan bakan bu iki ilkeden hesap verebilirlik, yetki kullananlara yaptığı eylemleri ve gerekçelerini açıklama olanağı verirken, sorumluluk ilkesi, görev verenlerin bakış açısıyla verilen görevleri gerektiği yerine getirilip getirilmediğinin, sorumlulukların uygun biçimde kullanılıp kullanılmadığının sorgulanmasına olanak sağlamaktadır.¹⁴⁵

1.9.4. Eşitlik

Kurumsal yönetim ilkelerinden adalet ve eşitlik ilkesine göre şirkette azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil olmak üzere tüm ortaklara eşit muamele yapılmalıdır. Bu çerçevede; aynı tipten hissedarlara eşit muamele yapılmalı, her tipte, bütün hissedarlar aynı oy hakkına sahip olmalıdırlar. Oy hakkındaki her türlü değişiklik hissedarların oylamasına sunulmalıdır. Ayrıca genel hissedarlar toplantısının işlem ve usulleri, bütün hissedarların adil muamele görmelerini sağlamalıdır. İçeriden bilgi ticareti ve benzeri manipülatif işlemler yapmak yasaklanmalıdır. Öte yandan, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler, maddi bir menfaat doğurucu veya şirketi etkileyen işlemlerini kamuya açıklamalıdır.¹⁴⁶

¹⁴⁴ Doğan, **a.g.e.**, s.54

¹⁴⁵ Doğan, **a.g.e.**, s.54

¹⁴⁶ Aktan, **a.g.e.**, s.17

2. KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİ

2.1. Kurumsal Yönetimin Gelişimi

Kurumsal Yönetim kavramı ile aslında gündeme gelen şirketlerde "iyi" yönetim olgusunun yerleştirilmesidir. Başka bir deyişle, şirket yöneticisinin doğru kararlar alabilmesi, demokratik katılım kanallarının açık olması, şirket yöneticilerinin aldığı kararlardan hissedarlar başta olmak üzere çıkarları etkilenebilecek herkesin şirket yönetimini denetleyebilmesi, şirketin keyfilikten uzak, hukuk ve kurallara bağlı, şeffaf yönetilmesi olarak değerlendirilmektedir. Kurumsal yönetimi hakkında hayata geçirebilen şirketlerin en büyük ödülü ise, kaynakların daha verimli kullanılması ve finansman kaynaklarına daha ucuz, hızlı ve kolay ulaşılması olarak nitelendirilmektedir. Tabii, kaynakların daha verimli kullanıldığı ve şirketlerin finansman ihtiyaçlarını rahatlıkla karşılayabildiği bir ortam ekonomik büyümeyi de beraberinde getirmektedir. Yapılan bir çok araştırma yatırımcıların, kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen, uygulayan, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık konusunda daha hassas davranan şirketlere yatırım yapmayı tercih ettikleri ve bunun için hisse senedinin değerinin üstünde ekstra bir prim ödemeyi kabul ettiklerini saptamaktadır. Bunun yanı sıra, kurumsal yatırımcı olarak adlandırılan ve dünya genelinde önemli büyüklükteki fonları yöneten kuruluşların da artık kurumsal yönetim uygulamalarını hayata geçiren ve ön planda tutan piyasalar ve şirketlere yatırım yapmayı tercih ettikleri bilinmektedir.¹⁴⁷

¹⁴⁷ Şadi Gücüm, "Farklı Boyutlarıyla Boyutlarıyla Kurumsal Yönetim:Denetim, Risk Yönetimi, Finansal Derecelendirme ve Kurumsal Yönetime Uyum Derecelendirmesi" Semineri Konuşması, TÜSİAD, 09.11.2004

2.2. Kurumsal Yönetimin Dünyadaki Gelişimi

Kurumsal yönetim, ilk olarak ABD’de gündeme gelmiş, ABD’yi İngiltere, Kıta Avrupası ve Asya ülkeleri takip etmiştir. Son yıllarda ABD’de Enron, WorldCom, Xerox, Tyco, Sunbeam ve HealthSouth gibi; Avrupa’da Shell, Parmalat, Morgan Grenfell, Cable & Wireless, Guardian IT, Elan Corp gibi, Asya ülkelerinde Barings, Asia Pulp & Paper, Daiwa Bank ve Sumitomo Corp. gibi, ülkemizde de İmar Bankası gibi olaylar etkin kurumsal yönetim ve risk yönetimine olan ilgiyi ve ihtiyacı artırmıştır.¹⁴⁸

Kurumsal yönetim, serbest rekabet şartlarının kurumsallaştığı gelişmiş ülkelerde 1930’lardan itibaren önem kazanmaya başlamış ve son yirmi yılda bir çok ülkede kurumların yönetiliş tarzını belirler hale gelmiştir. Günümüzde gelişmiş ülkelerde kurumsal yönetim tarzını uygulamayan halka açık bir şirket düşünülemez hale gelmiştir.¹⁴⁹

1994’te Meksika’da yaşanan finansal krizin ardından Amerikalı ve İngiliz büyük kurumsal yatırımcılar, 1995’te International Corporate Governance Network (ICGN) adında bir yapılanmanın oluşturulmasına öncülük etmişlerdir. Bu girişimin temel amacı, hisse değerinin artırılması çalışmalarını ön plana çıkarmak için kurumsal yönetime ilişkin uluslararası uygulamaları desteklemektir.¹⁵⁰ Bugün kurumsal yönetim düzenlemelerinin sayısının Avrupa Birliği’nde 45’e yaklaştığı, Dünya genelinde ise 100’ü geçtiği bilinmektedir.¹⁵¹

Sermaye piyasalarının oluşması ile, şirketler hisse senetlerini halka arz etmeye ve artan sermaye gereksinimlerini yeni hissedarların tasarruflarıyla karşılamaya başlamışlardır. Bu aşamadan itibaren hissedarların, şirkete getirdikleri sermayenin büyük hissedarlar tarafından veya şirket yöneticileri tarafından eritilip yok edilmesi

¹⁴⁸ Mazıbaş,, **a.g.e.**, s.30

¹⁴⁹ Tüsiad, **a.g.e.**, s.9

¹⁵⁰ Cansızlar, **a.g.e.**, s.37

¹⁵¹ Uyar, **a.g.e.**, s.2

endişesi belirmiştir. Başarılı izlenimi veren İngiltere'deki Maxwell ve Polly Peck, ABD'deki Enron ve WorldCom gibi büyük şirketlerin iflası, yatırımcıları tedirgin etmiştir. Bu tedirginliğin giderilmesi ve ekonomik sistemin sağlıklı biçimde işleminin güvence altına alınması için piyasaları düzenleme yetkisine sahip kurumlar, kurumsal yönetim ilkeleri geliştirmişlerdir.¹⁵² ABD'de Enron ve Worldcom gibi şirketlerde yaşanan skandallar sonucunda kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirmek amacıyla Sarbanes-Oxley yasası yürürlüğe konmuştur.¹⁵³

Sarbanes-Oxley Kanunu'nun 2002'de yürürlüğe girmesinin ardından, SEC'in getirdiği yeni kurallar arasında, çeyrek ve yıllık dönem raporlarına CEO onayı ve şirket içinden kişisel menkul kıymet işlemlerinin zamanında açıklanması, yükseltilmiş denetçi bağımsızlığı standardı, bilanço dışı düzenlemelerin açıklanması, kar ve diğer proforma mali bilgilerin açıklanmasının ABD'de uygulanan muhasebe kuralları (GAAP) ile uygunluğu içermesi yer aldı.¹⁵⁴

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından hazırlanan ve "Millstein Raporu" olarak da bilinen Rapor (Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets) ve bunu takiben 1999 yılında yayınlanan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, bu alanda önemli bir kilometre taşı olmuştur.¹⁵⁵

AB'de kurumsal sektörün yeniden yapılandırılmasına yönelik olarak Şirketler Kanunu tekrar ele alınarak, kurumsal yönetimin geliştirilmesini içeren bir dizi değişiklik üzerinde çalışmalara başlanmıştır. Avrupa Bakanlar Konseyi bu çalışmaları Şirketler Hukuku Uzmanları Çalışma Grubu ile (High Level Group of Company Law Experts) sürdürmektedir. ABD'de kabul edilen Sarbanes-Oxley Kanunu ile getirilen düzenlemeleri de göz önünde bulundurarak çalışmalarını sürdüren söz konusu Grup, en son 4 Kasım 2002 tarihinde "Avrupa'da Şirket Kanunu için Modern Düzenleyici Çerçeve Hakkında" (A Report of The High Level

¹⁵² Doğan, **a.g.e.**, s.1-2

¹⁵³ Uyar, **a.g.e.**, s.1

¹⁵⁴ Topçu, **a.g.e.**, s.44

¹⁵⁵ Cansızlar, **a.g.e.**, s.37

Group of Company Law Experts on Modern Regulatory Framework For Company Law in Europe) bir rapor hazırlayarak Avrupa Komisyonu'na sunmuştur. Avrupa Komisyonu söz konusu rapora cevaben 21 Mayıs 2003 tarihinde “Eylem Planı”nı (Action Plan) açıklamıştır. Eylem Planında Avrupa şirketler kanunu ve kurumsal yönetim konusunda neden revizyon yapılma gereksinimi duyulduğu açıklanmaktadır. Plan’da bu alanda Avrupa Birliği’nde gelecekte gerçekleştirilecek eylemlere ilişkin temel politika hedefleri açıklanmakta, kısa (2003-2005), orta (2006-2008) ve uzun dönem (2009 ve sonrası) hedefler yer almaktadır.¹⁵⁶

Dünyada kurumsal yönetim ilkelerinin oluşmasında gerekçe olarak gösterilen bazı büyük şirket skandalları şöyledir:

Enron

Enron olayı yolsuzluk tarihinin simgelerinden biri olarak gösterilirken profesyonel yöneticilerin bir şirketi nasıl sömürebileceğine tanıklık etmiş, Enron’la birlikte bağımsız denetim şirketlerine duyulan güven sarsılmıştır.¹⁵⁷

Enron 1985 senesinde ABD enerji piyasasının serbestleştirilmesi (deregulation) sırasında Houston Natural Gas ve Internorth adındaki iki şirketin birleşmesi sonucu ortaya çıkmıştır.¹⁵⁸ 2000 yılında ABD’nin en büyük 500 şirketi (Fortune 500) sıralamasında yedinci sırada olan Enron, kurulduğu anda ABD’nin en büyük doğalgaz dağıtıcısı haline geldi. 2000 yılı gelirleri 100 milyar doları aşan Enron, enerji üretimi ve dağıtımını ile başlayıp, daha sonra enerji ticareti üzerinde yoğunlaşmış bir şirketti. Şirket, aynı zaman içerisinde, kendi başına adeta bir enerji borsası haline gelmiş ve ABD ile Avrupa’da enerji ticaretinin yüzde 20’sini gerçekleştirir duruma gelmişti. Bunun yanı sıra, şirket birçok yeni alana da girmişti.

¹⁵⁶ Pelin Ataman Erdönmez, “Türkiye 2001 Yılındaki Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörde Yeniden Yapılandırma”, **Bankacılar Dergisi**, S.47, Y.14 (Eylül 2003), s.44

¹⁵⁷ Ahmet Erhan Çelik, “Enron’da Yönetici Sömürüsü”, (çevrimiçi) <http://icc.tobb.org.tr/kamusalyonetim.php>, (Erişim Tarihi: 27.04.2009)

¹⁵⁸ Adil Oran, “Enron Olayı”, (çevrimiçi) <http://www.ba.metu.edu.tr/~adil/BA-web/enron-atj.pdf>, (Erişim Tarihi:29.04.2009)

Enron, bir yandan ABD’de enerji piyasasının liberalleştirilmesi için var gücüyle çabalarırken, diğer yandan da bu piyasada önemli bir oyuncu haline gelmişti.¹⁵⁹

Şirketin batışına giden yoldaki en önemli kilometre taşları, yasal ve/veya yasadışı olarak uygulanan bazı muhasebe kuralları ve Enron dışında kurulmuş birçok başka şirket kanalıyla risklerin ve zararların bilanço dışına çıkarılarak gizlenmesi olmuştur. Çok sayıda Özel Amaçlı Şirket (Special Purpose Entity – SPE) kuruldu ve bunların en az bir kısmı yasal olmayan/muhasebe standartlarına uymayan şekillerde kullanıldı.¹⁶⁰ Bu işlemlerle ve diğer bazı ilişkileri sayesinde karlı ve parlak bir görüntü yaratılarak şirketin hisse senedi fiyatları yükseltilmişti. Enron’un Ekim 2001’de zarar açıklaması ve Kasım 2001’de geçmişe dönük olarak gelirlerini düzeltmesiyle başlayan süreç, Aralık başında şirketin iflası istemesiyle sonuçlanmıştır.¹⁶¹ Bu enerji ve ticaret devinin, 2001 Kasım’ındaki varlıklar toplamı 70 milyar, hisse senetlerinin New York Borsası’ndaki pazar değeri de 80 milyar dolar, çalışan sayısı 21 bin idi. ABD ekonomisi tarihinin bu en büyük iflas olayının ardından, şirketin hisselerine yatırım yapmış yatırımcıların servet kaybının 80 milyar dolara ulaşabileceği tahmin edilmiştir. Çok sayıda pay sahibinin şirket ve bağımsız deneticisi aleyhine mahkemelere başvurduğu bu büyük olayın, ABD toplumu yaşamında ve kapitalizmin kaderinde önemli değişiklikler yapacağı tahmin edilmektedir.¹⁶²

Bu olayların Enron dışındaki diğer başrol oyuncusu ise ünlü bağımsız denetim firması Arthur Andersen’dır. Enron’un, kamuoyu veya yatırımcılar adına bağımsız denetimini bu firma yapıyordu.¹⁶³ Arthur Andersen firmasında Enron denetiminden sorumlu olan denetçinin ilgili dökümanların önemli bir kısmını yok etmesi Arthur Andersen firmasının da sonunu hazırlamıştı.

¹⁵⁹ “Enron Skandalı ve Sermaye Piyasaları”, (çevrimiçi) http://www.ekodialog.com/Makaleler/enron_skandalı_sermaye_piyasaları.html, (Erişim Tarihi:26.04.2009)

¹⁶⁰ Oran, **a.g.e.**

¹⁶¹ “Enron Skandalı ve Sermaye Piyasaları”, **a.g.e.**

¹⁶² Mustafa Aysan, “Enron Olayı”, **Radikal Gazetesi**, 27.02.2002

¹⁶³ Enron Skandalı ve Sermaye Piyasaları”, **a.g.e.**

Stanford Finans Grubu

Son yıllarda gerçekleşen şirket skandallarından bir Stanford Finans Grubu (Stanford Financial Group) skandalıdır. 17 Şubat 2009 tarihinde, ABD Federal ajanları dolandırıcılık suçlaması nedeniyle şirketin yönetimine el koymuştur ve 27 Şubat 2009 tarihinde SEC (US Securities and Exchange Commission-ABD Menkul Kıymetler Komisyonu), dolandırıcılık suçunu ponzi oyunu olarak değiştirmiştir. Stanford Finans Grubu, 6 kıtada 136 ülkede 50'den fazla ofisi ile 30.000 müşteriye hizmet vermekteydi. Galleria Towers II'de bulunan merkezi ile yaklaşık 50 milyar dolar varlık yönetmekteydi. Grup, başkanı ve CEO'su milyarder yatırımcı olarak bilinen Robert Allen Stanford tarafından yönetilmekteydi.

27 Şubat 2009 tarihinde ise Stanford yetkilisi Laura Pendergest-Holt, Federal ajanlar tarafından dolandırıcılık iddiasıyla tutuklanmıştır. Aynı tarihte SEC, Stanford ve ortaklarının “büyük bir Ponzi oyunu” düzenlediklerini, yatırımcılarından gelen milyarlarca parayı zimmetlerine geçirdiklerini ve Stanford International Bank'ın da dolandırıcılıkları düzenleyici işlemler yaptığını açıklamıştır. SEC, bu konuyla ilgili “Stanford International Bank'ın mali tabloları kendi yatırımları da dahil, hayalidir” açıklamasında bulunmuştur.¹⁶⁴

Stanford, yatırımcıları yanlış yönlendirerek 8 milyar dolarlık mevduat bonusu satmakla itham edildi. Fakat “8 milyar dolarlık dolandırıcılık” paranın tamamının veya büyük bir kısmının ortadan kaybolduğu anlamına geliyordu.¹⁶⁵ Teksas İşgücü Komisyonu Stanford'un işletmelerini kapattığını ve ülke genelinde 1,022 çalışanını işten çıkardığını doğruladı. Grubun Houston genel merkezindeki 297 kişi de işinden oldu.¹⁶⁶ Şubat ayında SEC Stanford Finans, şirketin kurucusu R. Allen Stanford ve

¹⁶⁴ “Son Yılların En Büyük Skandalları”, (çevrimiçi)

http://www.cgscenter.org/haberler/son_yillar_in_en_buyuk_skandallari.pdf, (Erişim Tarihi: 29.04.2009), s.5-7

¹⁶⁵ Ryan Chittum, “The Stanford Financial Scandal”, **Colombia Journalism Review**, 18 Şubat 2009

¹⁶⁶ “Stanford Financial Scandal Costs Over 1,000 Jobs”, (çevrimiçi)

<http://www.employmentspectator.com/2009/03/stanford-financial-scandal-costs-over-1000-jobs/>, (Erişim Tarihi: 03.05.2009)

diğer üst düzey yöneticileri dolandırıcılıkla suçladı ve federal yargıçtan tüm hesaplarının dondurulmasını istedi.¹⁶⁷

Ponzi oyunu, yatırımcılara kendi paralarından geri dönenle veya sonraki yatırımcılardan gelen paralarla ödemenin yapıldığı bir dolandırıcılık ile yatırım işlemidir. “Ponzi oyunu” tanımı ilk kez ABD’de kullanılmıştır. Ponzi oyunu genelde yeni yatırımcıları çekmek için anormal yüksek kısa dönemli geri dönüşler teklif eder. Ponzi oyununun vaat ettiği ve ödediği yüksek miktardaki geri ödemelerin sürdürülebilmesi için yatırımcılardan sürekli artarak gelen bir para akışı olmalıdır ve böylece oyun devam edecektir. Kazançlar genelde ödemelerden daha az olduğu için sistemin başarısız olması kaçınılmazdır. Ayrıca kazanç elde edilmesi çoğunlukla mümkün değildir. Ponzi, şüphe çekicidir. Düzenleyen kişinin kayıt dışı menkul kıymetler satma olasılığı yüksektir. Ne kadar çok yatırımcı oyuna dahil olursa oyununun yetkililerin dikkatini çekmesi de aynı oranda artacaktır.¹⁶⁸

Satyam

Satyam Computer Services Ltd. Hindistan Haydarabat’ta bulunan bir inşaat ve bilgi teknolojileri hizmeti sunan şirkettir. Satyam Computer Services Ltd, 1987 yılında B. Ramalinga Raju tarafından kurulmuştur. 6 kıtada 67 ülkeyi kapsayan şirket, birçok sektöre bilgi teknolojileri (IT) hizmeti sağlamaktaydı. Şirket New York Stock Exchange ve Euronext’e de kote olmuştu. Hindistan, Amerika Birleşik Devletleri, Birleşik Arap Emirlikleri, Kanada, Macaristan, Singapur, Malezya, Çin, Japonya, Mısır ve Avustralya’da bulunan geliştirme merkezlerinde 40.000 bilgi sistemi uzmanını istihdam etmiştir. 185’inin Fortune 500 içerisinde bulunduğu 654’den fazla uluslararası şirkete hizmet vermekteydi ve 50’den fazla şirket ile stratejik teknoloji ve pazarlama anlaşmaları bulunmaktaydı. Şirketin, Haydarabat’tan başka, Hindistan’da Bangalore, Chennai, Pune, Mumbai, Nagpur, Delhi, Kolkata, Bhubaneswar ve Visakhapatnam’da geliştirme merkezleri bulunmaktadır.

¹⁶⁷ a.g.e.

¹⁶⁸ “Son Yılların En Büyük Skandalları”, a.g.e.

Hindistan'ın en çok dış yatırım alan dördüncü büyük yazılım şirketi Satyam Computer Services iflas etmiştir. Hindistan'ın, batılı şirketlere bilişim hizmetleri veren, outsourcing şirketlerinden Satyam'ın kurucusu ve eski başkanı B. Ramalinga Raju, yıllardan beri sistematik bir şekilde hesap hareketlerinde oynama yaptıklarını açıklayarak “Hindistan'ın Enron'u” olarak değerlendirilen bir olayın patlak vermesine neden olmuştur. 9 Ocak tarihinde Raju'nun istifasından sonra şirket hisseleri yüzde 80 oranında değer kaybetmiş ve Hindistan borsasında büyük bir dalgalanma yaşanmıştır. Hindistan tarihine en büyük şirket skandalı olarak geçen olayın, bu ülkeye son yıllarda ciddi ölçüde akan batılı sermayenin, özellikle outsourcing sektörünü önemli derecede etkileyebileceği belirtilmiştir.¹⁶⁹

Herhangi bir yazılım projesinde programcılar zamanın %50'si geçtikten sonra işlerin %90'ının bittiğini düşünürler. Bu paradoks Hindistan'ın dördüncü en büyük yazılım ve servis firması Satyam Bilgisayar Servisleri için de geçerliydi. Dolandırıcılık şirketin sahibi B. Ramalinga Raju ve kardeşi tarafından işlenmişti. 7 Ocak tarihinde Bay Raju Satyam'ın mali kayıtlarında oynama yaptığını ve aslında 1 milyar dolarlık nakit stokunun aslında bulunmadığını itiraf etti.¹⁷⁰

Worldcom

Telekominikasyon devi Worldcom'un yöneticileri tarihin en büyük iflasına yol açacak bir muhasebe dolandırıcılığı yaptılar. Dolandırıcılık 2002 Haziran'ında kamuoyuna açıklandı ve Worldcom'a Temmuz 2002'de iflas davası açıldı.¹⁷¹

2002 Haziran'ında SEC avukatları Worldcom hakkında, daha sonra 9 milyar Dolar büyüklüğünde olduğu tahmin edilen, muhasebe kayıtlarındaki usülsüzlük sebebiyle dolandırıcılık kamu davası açtılar. Fakat görünüşe göre bundan bir yıl öncesinde bazıları Wordcom'daki illegal uygulamalardan haberdardı. Haziran 2001'de

¹⁶⁹ “Son Yılların En Büyük Skandalları”, **a.g.e.**

¹⁷⁰ “The Satyam Scandal”, (çevrimiçi)

http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story_id=12943984, (Erişim Tarihi: 01.05.2009)

¹⁷¹ Worldcom Fraud, (çevrimiçi) <http://www.lawyershop.com/practice-areas/criminal-law/white-collar-crimes/securities-fraud/lawsuits/worldcom/>, (Erişim Tarihi:22.04.2009)

Worldcom hissedarları tarafından dava açılmıştı. O dava sırasında on kadar eski WorldCom çalışanı şirketin çöküşüne yol açacak aynı hataların yapıldığı konusunda tanıklık ettiler. Finans yöneticileri 2000 ila 2002 arasındaki iki yıllık süreçte masrafların gizlenmesi için çeşitli yöntemler uygulamışlardı. Şirketin zor dönemlerinde bazı masrafları gizleyerek ve raporlamasını geciktirerek yatırımcılara büyüme gösterdiler. Adalet bakanlığı şirketin birçok üst düzey yöneticisini yargıladı ve bunlardan dördü suçlu bulundu. Bu arada SEC Haziran'da açılacak kamu davasını oluşturdu. Bu noktaya kadar 9 milyar Dolarlık hatalı muhasebe kayıtları keşfedilmişti. Tüm bunlar açıklanmayan bir ceza ve firmanın şirket operasyonları hakkında devletin söz sahibi olmasını içeren kısmi bir anlaşma yapılması ile sonuçlandı. Mahkeme tarafından Worldcom girişimlerini denetlemek için atanan Richard Breeden bu anlaşmanın iyi yolda atılmış bir adım olduğunu, fakat dava ilerledikçe şirket içinde istifalar yaşanmasını beklediğini belirtti. Eski finans şefi Scott Sullivan iddianame karşısında suçsuzluğunu kanıtlaya da diğer yöneticilerin şüphelilik halleri devam etti.¹⁷²

2.2.1. Uluslararası Kuruluşların Kurumsal Yönetim Konusuna Yaklaşımları

Aşağıda, ülkelere danışmanlık yapan uluslararası kuruluşlardan Uluslararası Para Fonu (IMF), Dünya Bankası (WB) ve OECD'nin "iyi yönetim/kurumsal yönetim" konusuna yaklaşımları yer almaktadır.

¹⁷² Worldcom Fraud Information, (çevrimiçi)
<http://www.worldcomfraudinfocenter.com/information.php>, (Erişim Tarihi:23.04.2009)

2.2.1.1. Uluslararası Para Fonu (IMF)

IMF ‘iyi yönetim’ konusuna makroekonomik istikrar ve sürekli büyümeye katkıda bulunması ve yöneticilerin de IMF’nin bu alanda aldığı rolü desteklemeleri nedeniyle önem vermektedir.¹⁷³

IMF üye ülkelerde iyi yönetime katkısını değişik yollarla yapmıştır:¹⁷⁴

- 1-Politika önerileri yoluyla: Döviz kurunun ve fiyat sisteminin liberalizasyonu ve doğrudan kredilerin önlenmesi.
- 2-Teknik danışmanlık yoluyla: Üyelere ekonomik politika oluşturma ve uygulama, etkin kurumlar oluşturma ve kamunun güvenilirliğinin geliştirilmesinde danışmanlık.
- 3-Devlet kurumlarının ve devletin faaliyetlerinde şeffaflığın sağlanması, ayrıca muhasebe, denetleme ve istatistik sistemlerinin geliştirilmesinde destek verilmesi ile.

IMF’nin yönetim konusundaki müdahalesi ancak ekonomik yönetim alanında olabilir. Sorumluluk esas olarak ulusal yönetimdedir. IMF’nin politika önerileri ve uygun olduğu durumlarda, teknik danışmanlık yoluyla iyi yönetime yapacağı katkı 2 yoldan olabilir:¹⁷⁵

1. Kamu kaynak yönetiminin iyileştirilmesi (kamu kurumları ve idari yöntemlerde reformlar aracılığıyla)
2. Şeffaf ve istikrarlı, ekonomik ve yasal düzenleme ortamları yaratılarak ve geliştirilerek, etkin bir özel sektör faaliyeti sağlanması

¹⁷³ TBB, “Uluslararası Kuruluşların “İyi Yönetim” Konusuna Yaklaşımları”, (çevrimiçi)

<http://www.tbb.org.tr/turkce/rapor.doc>, (Erişim Tarihi:29.04.2009), s.2

¹⁷⁴ A.g.e.

¹⁷⁵ A.g.e.

2.2.1.2. Dünya Bankası

Banka'nın yönetim konularına olan ilgisinin kaynağı finanse ettiği program ve projelerin sürekliliği olduğundan Banka, meselenin ekonomik ve politik boyutları arasında belirgin bir ayrıma gitme arzusunda¹⁷⁶.

Banka'nın bölgesel çalışmalarında gerçekleşen ilerlemeler 4 ana başlık altında toplanmıştır:¹⁷⁷

- 1) Kamu Yönetimi
- 2) Güvenilirlik
- 3) Gelişme İçin Yasal Yapı
- 4) Şeffaflık ve Bilgi

Ayrıca politika, program ve projelerin hazırlanması ve uygulanmasına daha katılımcı yaklaşımlar, askeri harcamalar ve insan hakları gibi bankacılıkla ilgili başka konulara da önem verilmiştir. Banka'nın kuruluş sözleşmesi uyarınca, çalışmalar geleneksel ya da yeni yöntemlerle yönetimin ekonomik sosyal boyutu üzerinde yoğunlaşmıştır.

2.3. Uluslararası Düzenlemeler

Kurumsal yönetim ilkeleri ilk olarak, OECD'nin 27-28 Nisan 1998'deki toplantısında hükümetler, ilgili diğer uluslararası kuruluşlar ve özel sektör temsilcileri ile birlikte, ilgili bir dizi yol gösterici ilke geliştirilmesi çağrısının yapılmasıyla mali piyasalar gündemine oturmuştur. Özellikle ABD ve Avrupa'da

¹⁷⁶ A.g.e., s.5

¹⁷⁷ A.g.e., s.5

ardı ardına yaşanan mali fiyaskolardan sonra da hemen tüm ulusal piyasalarda mali piyasa otoritelerince özel önem verilen bir kavram olmaya başlamıştır.¹⁷⁸

2.3.1. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, OECD Bakanlar Kurulu tarafından 1999 yılında onaylanmış olup bu tarihten sonra dünya genelindeki karar alıcılar, yatırımcılar, şirketler ve diğer paydaşlar açısından uluslararası bir referans kaynağı haline gelmiştir. Onaylandığı tarihten bu yana, bu ilkeler, kurumsal yönetim olgusunu gündemde tutmuş ve hem OECD üye ülkelerindeki hem de OECD üyesi olmayan ülkelerdeki yasama ve düzenleme inisiyatifleri için bir yol gösterici kılavuz olmuştur. Mali İstikrar Forumu, bu ilkeleri, sağlıklı mali sistemlere yönelik 12 önemli standarttan biri olarak kabul etmiştir. Bu ilkeler, aynı zamanda OECD üye ülkeleri ile OECD üyesi olmayan ülkeler arasındaki kapsamlı işbirliği programı için bir temel teşkil etmekte ve Dünya Bankası / IMF Standart ve Kuralları Karşılama Raporlarının (ROSC) kurumsal yönetim unsurunu güçlendirmektedir.¹⁷⁹

2.3.1.1. Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi

Kurumsal yönetim çerçevesi, şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmeli, hukukun üstünlüğü ilkesi ile uyumlu olmalı, denetleyici, düzenleyici ve uygulayıcı otoriteler arasındaki sorumlulukların paylaşılmasını açık olarak ortaya koymalıdır.¹⁸⁰

Kurumsal yönetim çerçevesi, genel ekonomik performans, piyasadaki dürüstlük ve piyasa katılımcılarına sağladığı teşvikler ile şeffaf ve etkin piyasaları geliştirme üzerindeki etkileri dikkate alınarak geliştirilmelidir.¹⁸¹

¹⁷⁸ Murad Kayacan, “Küresel Mali Piyasalarda “Kurumsal Yönetim” Kavramının Gelişimi ve Ülkemize Yansımaları”, (çevrimiçi)

<http://www.tkyd.org/files/downloads/kurumsalynkitapson1610A4.pdf>, par.5

¹⁷⁹ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri**, İstanbul, 2005, s.4

¹⁸⁰ OECD, **OECD Principles of Corporate Governance**, Paris, 2004, s.17

Kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyen yasal ve düzenleyici koşullar hukukun üstünlüğü ile uyumlu, şeffaf ve uygulanabilir olmalıdır.¹⁸²

Bir organizasyonda farklı otoriteler arasındaki sorumluluk paylaşımı açık olarak ifade edilmelidir ve kamu yararına olması sağlanmalıdır.¹⁸³

Denetim, düzenleme ve yürütme erkleri, profesyonel ve nesnel bir şekilde görevlerini yerine getirebilmelerini sağlayacak yetki, güvenilirlik ve kaynaklara sahip olmalıdır. Aynı zamanda, getirdikleri kurallar yerinde, şeffaf ve tamamen açıklanmış olmalıdır.¹⁸⁴

2.3.1.2. Hissedarların Hakları ve Temel Mülkiyet Fonksiyonları

Kurumsal yönetim çerçevesi, hissedarlık haklarını korumalı ve bu hakların kullanılabilmesini kolaylaştırmalıdır.¹⁸⁵

Temel hissedarlık hakları: 1) mülkiyet tescil yöntemlerini güvence altına alma; 2) hisseleri devir ve temlik etme; 3) şirket hakkında zamanında ve düzenli olarak açıklayıcı bilgi edinme; 4) genel kurul toplantılarına katılma ve oy kullanma; 5) yönetim kurulu üyelerini seçme ve azletme ve 6) şirketin karından pay alma haklarını kapsamalıdır.

Hissedarlar; 1) şirket tüzüğünde ya da kuruluş sözleşmesinde veya şirketin benzeri temel belgelerinde yapılan değişiklikler; 2) ek hisse çıkarma yetkisi ve 3) varlıkların tümünün veya önemli bir kısmının devri de dahil olmak üzere şirketin satışı ile sonuçlanabilecek olağanüstü işlemler gibi, şirketle ilgili köklü değişiklikleri ilgilendiren kararlara katılma ve bu kararlar hakkında yeterince bilgilendirilme hakkına sahip olmalıdır.

¹⁸¹ A.g.e.

¹⁸² A.g.e.

¹⁸³ A.g.e.

¹⁸⁴ A.g.e.

¹⁸⁵ A.g.e., s.18

Hissedarlar, genel kurul toplantısına etkin bir şekilde katılma ve oy kullanma fırsatına sahip olmalı ve oy kullanma usulleri de dahil olmak üzere, genel kurul toplantılarına hakim olan kurallar hakkında bilgilendirilmelidirler. Hissedarlar, genel kurulların tarih, yer ve gündemleri ile ilgili olarak yeterli ölçüde ve zamanında, aynı zamanda toplantıda karara varılacak konularla ilgili olarak tam ve zamanında bilgilendirilmelidirler.¹⁸⁶

Hissedarlara, makul sınırlamalar dahilinde, yıllık dış denetim ile ilgili önerileri de kapsamak üzere yönetim kuruluna soru önergesi verme, genel kurul toplantısı gündemine yeni başlıklar ekleme ve öneri getirme fırsatı tanınmalıdır.¹⁸⁷

Yönetim kurulu üyelerinin seçilmesi gibi önemli kurumsal yönetim kararlarına etkin katılım sağlanmalıdır. Hissedarlara, yönetim kurulu ve kilit yöneticilere ödenecek olan ücretler hakkındaki görüşlerini bildirme fırsatı tanınmalıdır. Yönetim kurulu üyeleri ve çalışanlara ait ücret cetvelinin sermaye unsurunun, hissedarların onayına tabi olması gerekir. Hissedarlar bizzat ve gıyaben oy kullanabilmeli ve her iki şekilde kullanılan oylar eşit etkiye sahip olmalıdır. Bazı hissedarların sahip oldukları pay ile orantısız bir şekilde kontrol elde etmelerine olanak tanıyan sermaye yapıları ve düzenlemeleri açıklanmalıdır.¹⁸⁸

Şirket kontrolü ile ilgili piyasaların etkin ve şeffaf bir tarzda işlemesine olanak tanınmalıdır. Yatırımcıların haklarını ve izleyecekleri yolu anlayabilmeleri için sermaye piyasalarında şirket kontrolünü elde etmenin kural ve usulleri ve şirketler arası birleşmeler ve şirket varlıklarının önemli bölümlerinin satışı gibi olağanüstü işlemler açık bir biçimde ifade ve ilan edilmelidir. İşlemler, şeffaf fiyatlarla ve sınıflarına göre bütün hissedarların haklarını koruyan adil koşullarda gerçekleştirilmelidir.¹⁸⁹

¹⁸⁶ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.14

¹⁸⁷ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.14

¹⁸⁸ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.14

¹⁸⁹ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.14

Şirketi ele geçirmeyi engelleyecek mekanizmalar, yönetimin hesap verme sorumluluğunu perdelemek amacıyla kullanılmamalıdır.¹⁹⁰

Mülkiyet haklarının kurumsal yatırımcılar da dahil olmak üzere tüm hissedarlarca kullanımı kolaylaştırılmalıdır.¹⁹¹

Yed-i adil sıfatıyla hareket eden kurumsal yatırımcılar, oy haklarının nasıl kullanılacağı ile ilgili yürürlükte bulunan prosedürler de dahil olmak üzere yatırımları ile ilgili tüm kurumsal yönetim ve oy politikalarını açıklamalıdır. Yed-i adil sıfatıyla hareket eden kurumsal yatırımcılar, yatırımları ile ilgili kilit yönetim haklarının kullanımını etkileyebilecek maddi çıkar çatışmalarını nasıl idare ettiklerini açıklamalıdır.¹⁹²

Kurumsal hissedarlar da dahil olmak üzere bütün hissedarların, hakkın kötüye kullanılmasına yönelik istisnalar dahilinde ve ilkelerde belirtildiği şekliyle sahip oldukları hissedarlık hakları ile ilgili konularda görüş alışverişinde bulunmalarına olanak tanınmalıdır.¹⁹³

2.3.1.3. Hissedarların Adil Muamele Görmesi

Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar haklarının ihlali halinde yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme imkanına sahip olmalıdır.¹⁹⁴

Aynı tertip hisse sahibi hissedarlara eşit muamele yapılmalıdır.¹⁹⁵

¹⁹⁰ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.14

¹⁹¹ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.14

¹⁹² Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.15

¹⁹³ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.15

¹⁹⁴ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.16

¹⁹⁵ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.16

1. Herhangi bir tertipteki tüm hisseler aynı hakları içermelidir. Bütün yatırımcılar hisse satın almadan önce herhangi bir tertipteki hisselerle dair haklar ile ilgili bilgi sahibi olabilmelidir. Oy haklarındaki her türlü değişiklik bu değişiklikten olumsuz şekilde etkilenecek olan tertip hisselerinin onayına sunulmalıdır.
2. Azınlık hissedarlar, doğrudan veya dolaylı olarak hareket eden ve hisselerin çoğunluğunu elinde bulunduran hissedarların kötü niyetli muameleleri veya bu hissedarların kendi çıkarları doğrultusunda sahip oldukları gücü azınlık hissedarlara karşı kötü niyetle kullanmaları engellenmeli ve azınlık hissedarlar, mağduriyetlerini telafi edebilecek etkin mekanizmalara sahip olmalıdır.
3. Oylar, hisseler üzerinde tasarruf hakkına sahip olan kişi ile üzerinde anlaşmaya varılan şekilde onun yed'i eminleri ya da atadığı mümessilleri tarafından atılmalıdır.
4. Uzaktan yapılan oylama önündeki engeller ortadan kaldırılmalıdır.
5. Genel kurul toplantılarının işlem ve usulleri, tüm hissedarların adil muamele görmelerine olanak tanınmalıdır. Şirket prosedürleri, oy atmayı gereksiz şekilde zorlaştırmamalı ya da masraflı hale getirmemelidir.

İçerden öğrenenlerin ticareti (insider trading) ve kötüye kullanılan çıkar amaçlı muameleler yasaklanmalıdır.¹⁹⁶

Yönetim kurulu üyelerinin ve kilit yöneticilerin, şirketi etkileyen işlem ve konularla ilgili doğrudan, dolaylı veya üçüncü taraflar adına maddi çıkar konusu olabilecek her türlü ilişkilerini açıklamaları gerekmektedir.¹⁹⁷

2.3.1.4. Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü

Kurumsal yönetim çerçevesi, menfaat sahiplerinin haklarını yasalarda veya ikili anlaşmalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları yaratmada

¹⁹⁶ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.16

¹⁹⁷ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.16

şirketler ile paydaşlar arasında etkin işbirliğini ve mali açıdan güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir.¹⁹⁸

Paydaşların kanunlar veya ikili anlaşmalarla oluşturulmuş olan haklarına saygı gösterilmelidir.¹⁹⁹

Paydaşlar, çıkarları yasalarla korunduğu durumlarda, haklarının ihlali dolayısıyla yeterli telafi ya da tazminat elde etme imkanına sahip olmalıdır.²⁰⁰

Çalışanların yönetime katılımı açısından performans geliştirici mekanizmaların hayata geçirilmesine izin verilmelidir.²⁰¹

Paydaşlar, kurumsal yönetim sürecine katıldıkları durumlarda, zamanında ve düzenli olarak konu ile ilgili , yeterli ve güvenilir bilgilere erişebilmelidirler.²⁰²

Çalışanlar ve onların temsil organları da dahil olmak üzere paydaşlar, kanunlara aykırı ve etik olmayan uygulamalar hakkında kaygılarını yönetim kuruluna serbestçe iletebilmeli ve bu şekilde hareket etmeleri yüzünden hakları tehlikeye girmemelidir.²⁰³

Kurumsal yönetim çerçevesi, etkin ve etkili bir iflas çerçevesi ve alacaklı haklarının etkin şekilde icraya konulması ile tamamlanmalıdır.²⁰⁴

¹⁹⁸ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.17

¹⁹⁹ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.17

²⁰⁰ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.17

²⁰¹ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.17

²⁰² Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.17

²⁰³ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.17

²⁰⁴ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.17

2.3.1.5. 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.²⁰⁵

Açıklamalar aşağıdaki konular ile ilgili, ama bunlarla sınırlı olmamak kaydıyla, maddi bilgileri içermelidir:²⁰⁶

1. Şirketin mali ve faaliyet sonuçları ile işletme kar-zarar hesabı
2. Şirket hedefleri
3. Büyük hissedarlar ve oy kullanma hakları
4. Yönetim kurulu üyeleri ve kilit yöneticilerle ilgili ödüllendirme politikası ile; vasıfları, seçim süreci, diğer şirketlerdeki üyelikleri ve yönetim kurulu tarafından bağımsız olarak görülüp görülmedikleri de dahil yönetim kurulu üyeleri hakkındaki bilgiler
5. İlgili taraf işlemleri
6. Öngörülebilir risk faktörleri
7. Çalışanlar ve diğer paydaşlar ile ilgili konular
8. Kurumsal yönetim yapısı ve politikaları, özellikle de kurumsal yönetim kurallarının veya politikasının içeriği ve uygulama süreci.

Bilgiler, kaliteli muhasebe standartlarına, mali ve mali olmayan bilgilendirme standartlarına uygun olarak hazırlanmalı ve açıklanmalıdır. Mali tabloların, şirketin mali durumunu ve performansını her açıdan doğru bir şekilde yansıttığı güvencesinin yönetim kuruluna ve hissedarlara objektif olarak verilebilmesi amacıyla yıllık denetim; bağımsız, yetkin ve uzman bir denetçi tarafından gerçekleştirilmelidir.²⁰⁷

²⁰⁵ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.18

²⁰⁶ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.18

²⁰⁷ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.18

Dış denetçiler, hissedarlara karşı sorumlu olmalı ve denetimin gerçekleştirilmesinde gerekli mesleki ihtimamı göstermekle şirkete karşı yükümlü olmalıdır.²⁰⁸

Bilgi yayma kanalları, ilgili bilgiye, kullanıcıların eşit şekilde, zamanında ve masrafsız olarak erisimini sağlamalıdır.²⁰⁹

Kurumsal yönetim çerçevesi, analiz veya tavsiyelerin güvenilirliğini zedeleyecek maddi çıkar çatışmalarından bağımsız bir şekilde, analizciler, brokerler, kredi derecelendirme kuruluşları ve diğer kişi veya kuruluşlarca yatırımcılar tarafından alınan kararlarla ilgili analiz veya tavsiyelerin hazırlanmasını sağlayan etkin bir yaklaşımla desteklenmelidir.²¹⁰

2.3.1.6. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları

Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır.²¹¹

Yönetim kurulu üyeleri, konuyla ilgili tam bilgi sahibi olarak, iyi niyetle, gerekli dikkat ve özeni göstererek, şirketin ve hissedarların çıkarları doğrultusunda hareket etmelidir. Yönetim kurulu kararlarının farklı hissedar gruplarını farklı şekilde etkilediği durumlarda, yönetim kurulu bütün hissedarlara adil şekilde davranmalıdır.

212

Yönetim kurulu, yüksek etik standartlar getirmeli ve paydaşların çıkarlarını dikkate almalıdır.²¹³

²⁰⁸ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.18

²⁰⁹ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.18

²¹⁰ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.18

²¹¹ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.19

²¹² Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.19

²¹³ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.19

Yönetim kurulu aşağıdaki hususları kapsayan bazı temel işlevleri yerine getirmelidir:
214

1. Şirket stratejisini, başlıca eylem planlarını, risk politikalarını, yıllık bütçeleri ve iş planlarını yönlendirmek ve gözden geçirmek; performans hedeflerini saptamak; uygulamaları ve kurumsal performansı takip etmek ve büyük sermaye harcamalarını, devralmaları ve mal varlığı satışlarını yönetmek.
2. Şirket kurumsal yönetim uygulamalarının etkinliğini gözlemek ve gerektiğinde değişiklikler yapmak.
3. Önemli yöneticileri seçmek, ödüllendirmek, denetlemek, gerektiğinde değiştirmek ve yönetimin sorunsuz şekilde el değiştirmesini sağlamak.
4. Üst düzey yöneticilerin ve yönetim kurulu üyelerinin gelirlerini, şirketin ve hissedarların uzun vadeli çıkarı uyarınca belirlemek.
5. Formel ve şeffaf bir atama süreci oluşturmak.
6. Şirket varlıklarının suistimal edilmesi ve ilgili tarafların işlemlerinde kötüye kullanma dahil olmak üzere, yönetim, yönetim kurulu üyeleri ve hissedarların olası çıkar çatışmalarını gözlemek ve idare etmek.
7. Bağımsız denetim dahil olmak üzere şirketin muhasebe ve mali raporlama sistemlerinin güvenilirliğini sağlamak ve özellikle risk yönetimi, mali ve operasyonel kontrol sistemleri ve yasa / ilgili standartlara uygunluğu denetleyen sistemler gibi denetim sistemlerinin işlerliğini sağlamak.
8. Kamuya yapılan açıklamalar ve iletişim süreçlerine nezaret etmek.

Yönetim kurulu, şirket işlerinde objektif bağımsız muhakeme yürütebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Yönetim kurulu üyeleri, sorumluluklarını yerine getirebilmek için gerçeğe uygun, konuyla ilgili ve geçerli bilgiye ulaşabilme olanağına sahip olmalıdır.²¹⁵

²¹⁴ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.19

²¹⁵ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **a.g.e.**, s.20

2.3.2. Sarbanes-Oxley Kanunu

ABD Kongresi tarafından 2002 yılı içerisinde kabul edilen Sarbanes-Oxley Kanunu, Amerikan sermaye piyasaları tarihinde çok önemli bir gelişme olarak görülmektedir.²¹⁶

Denetlenen firmalarda karşılaşılan çarpıklıkların düzeltilmesi, denetçi firmaların toplumsal sorumluluklarının bilincinde hareket etmesini sağlamak amacıyla ve yolsuzlukların ve denetim sistemindeki çarpıklıkların kamuoyunda gördüğü tepkiye karşılık Sarbanes Oxley Kanunu kabul edilmiştir.²¹⁷

ABD ve Avrupa'da ortaya çıkan muhasebe kayıtlarındaki usulsüzlüklerden kaynaklanan şirket iflaslarıyla sonuçlanarak yatırımcıları zarara uğratan olaylar sebebiyle tüm dünyada kamuyu aydınlatma sisteminin yeterliliği ve bağımsız dış denetimin etkinliği sorgulanmaya başlanmış olup, Temmuz 2002'de çıkarılan Sarbanes Oxley Kanunu, hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin denetim komitelerine ilişkin hükümler getiren ilk kanun olma özelliğine sahiptir.²¹⁸

Sarbanes-Oxley Kanunu amacını, şirketlerin sermaye piyasaları ile ilgili yükümlülükler veya başka amaçlarla sunduğu kurumsal bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini iyileştirmek suretiyle yatırımcıları korumak olarak ortaya koymakta olup, ilgili kesimlerde bunun altında yatan asıl ve önemli sebebin, yatırımcıların sermaye piyasalarına güvenini yeniden tesis etmek olduğu görüşü hakimdir.²¹⁹

Yasanın amaçları, halka açık şirketlerde muhasebe hizmetlerinin, finansal raporların ve bağımsız denetim kalitesinin artırılması, piyasada güvenin tesisi ve saydamlığın sağlanmasıdır. Yasa işletmelerin ve ülkelerin uluslararası sermaye hareketlerinden

²¹⁶ Müşfik Cantekinler, "Sarbanes-Oxley Act ve AB ile Ülkemize Etkileri", Activeline, No:34, 01.01.2003

²¹⁷ Füsün Gökalp, "Genel Hatları İle Sarbanes Oxley Kanunu ve Türkiye'deki Şirketlere Etkisi", **Analiz Dergisi**, Y.14, S.14 (Ekim 2005), s.108

²¹⁸ Akbulak, **a.g.e.**

²¹⁹ Cantekinler, **a.g.e.**

daha fazla yararlanmasını sağlamakta önemli rol oynayan kurumsal yönetim ilkelerinin önemli bir parçası olmuştur. Yasayla halka açık şirketlerde muhasebe gözetim kurullarının oluşturulması sağlanmış, kamuyu aydınlatmaya, yöneticilerin iş etik kurallarını benimsenmesi zorunluluğuna ve denetçilerin bağımsızlığına ilişkin esaslar/standartlar getirilmiştir.²²⁰

Sarbanes Oxley Kanununun birincil amacı Enron, Xerox gibi ABD'de yaşanan denetim ve muhasebe skandallarının ardından kamunun güveninin tekrar kazanılmasıdır. Bu esas amacın yanında bu kanun ile yatırımcıya doğru, zamanında, detaylı ve anlaşılabilir finansal bilgi sunulmaya ve daha iyi kurumsal yönetim sağlanmaya çalışılmıştır.²²¹

Sarbanes – Oxley Kanunu ABD borsalarına kayıtlı tüm şirketler için gayet radikal değişiklikler içermekte olup, ABD’de daha önce yürürlükte olan mevzuatın, şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarının açıklanması yönündeki yaptırımlarına, doğrudan kurumsal yönetimin yapılandırılmasına ilişkin hükümler ile daha sert bir yaklaşım getirmektedir. Sarbanes – Oxley Kanunu, kurumsal yönetim ve kurumsal sorumluluk hususları yanında, denetim firmalarının bağımsızlığı, detaylı mali tablo notları ve açıklamaları, beyaz yakalı personelin karıştığı her türlü hile ve yolsuzluk gibi suçlara ilişkin cezalar, kurumsal ve kişisel yolsuzluklara ilişkin sorumluluklar vb. başlıklar altında yukarıda değinilen amaca ulaşmak için uygulanacak kural ve cezai müeyyidelere yer vermektedir.²²²

Yasanın getirdiği en önemli yenilik, denetimde etkinlik ve bağımsızlığı sağlamak amacıyla denetim faaliyetlerinin gözetimi ve denetimi ile görevli bir üst kurul oluşturulmasıdır.²²³

²²⁰ Akbulak, **a.g.e.**

²²¹ Gökalp, **a.g.e.**, s.107

²²² Cantekinler, **a.g.e.**

²²³ Hülya Talu, “Sarbanes Oxley Yasasının Denetimin Bağımsızlığını ve Etkinliği ve Sermaye Piyasasında Şeffaflığı Sağlama Açısından Değerlendirilmesi”, (çevrimiçi) <http://www.modav.org.tr/upload/tezler/Sarbanes-Oxley.pdf>, (Erişim Tarihi:05.04.2009), s.1

Sarbanes Oxley Yasası, firmaların finansal raporlamalarını etkileyen iş süreçlerindeki riskleri değerlendirmelerini şart koşmaktadır.²²⁴

Sarbanes- Oxley Kanunu şu başlıklardan oluşmaktadır.²²⁵

- 1-Halka Açık Şirketler Muhasebe Denetim ve Gözetleme Kurulu (PCAOB- Public Company Accounting Oversight Board)
- 2-Denetçi Bağımsızlığı
- 3-Kurumsal Sorumluluk
- 4-Mali Bilgi Açıklamalarının Arttırılması
- 5-Analist çıkar çatışmaları
- 6-Komisyon kaynakları ve yetkileri
- 7-Çalışmalar ve raporlar
- 8-Kurumsal ve suç oluşturan hile sorumluluğu
- 9-Beyaz yakalıların suçları ile ilgili cezaların arttırılması
- 10- Kurumsal vergi iadeleri
- 11- Kurumsal hile ve hesap verebilirlik

NewYork Borsası Sarbenas-Oxley Kanunu'nun çıkarılmasından sonra Ağustos 2002'de New York Borsasına kote olan firmalar için kurumsal yönetimi iyileştirmeye yönelik prensipler yayınlamıştır. Ayrıca, ABD'de kurumsal yeniden yapılandırmayı kolaylaştırmak için vergi avantajları getirilmiştir. Kurumların yeniden organizasyonu belli şartlar altında vergiden muaf tutulmuştur. Örneğin birleşme veya devralma hisselerin değişimi suretiyle yapıldığı takdirde, söz konusu birleşme veya devralma vergiden muaf tutulmuştur. Birleşme veya devralma nakit karşılığı ya da kredi kullanılarak gerçekleştirildiğinde ise vergiye tabidir. Ayrıca, kurumsal ayrıştırmalar, (firmanın bir bölümünün satılması, firma bölünmesi, ana firmayla bağlı firma arasında hisse senedi takası, sermaye artırımdan yeni hisse

²²⁴ Aslı Eryılmaz Elverici, "J-SOX, Amerikalı SOX'un yerini alır mı?", (çevrimiçi) <http://www.dunyagazetesi.com.tr/haber.asp?id=39828>, (Erişim Tarihi:21.04.2009)

²²⁵ Sarbanes-Oxley Act of 2002, (çevrimiçi) www.sarbanes-oxley.com, (Erişim Tarihi:15.04.2009)

senedi çıkarılması) hem firma hem de hissedarlar için vergiden muaf tutulmaktadır.²²⁶

1-Halka Açık Şirketler Muhasebe Denetim ve Gözetleme Kurulu

Halka açık şirketlerin faaliyetleri ve yatırımcının korunmasında sorumluluk esas itibariyle SEC dedir. Halka Açık Şirketler Muhasebe Üst Kurulu (Public Company Acccounting Oversight Board – PCAOB) adı verilen bu kurul yatırımcıların korunmasının önemini kavramış, yeterli mesleki deneyimi olan tam zamanlı 5 üyeden oluşmaktadır. Bu üyelerden sadece ikisinin sertifikalı muhasebeci unvanını taşıyabileceği öngörülmekte ve bu kişilerin geçmişte bir denetim firmasında çalışmış olmaları durumunda en geç bir yıl öncesinde bu işlerinden ayrılmış olmaları şartı aranmaktadır.²²⁷

Kurul'un tüm faaliyetleri SEC'nin denetimi ve gözetimi altında olup üyelerinin atanması ve gerektiğinde görevden alınmaları yine SEC nin yetkisi ve sorumluluğundadır.²²⁸

Kurulun görevleri; denetim şirketlerini kaydetmek, denetim, kalite kontrolü, etik, bağımsızlık ve denetim raporları konularında standartlar yayınlamak, denetim firmalarının teftişlerini idare etmek, araştırmalar ve yargılama yöntemlerini idare etmek ve uygun yaptırımlar uygulamak, gerekli ve uygun olduğunda başka işleri yürütmek, kanuna, kurulun kurallarına, standartlara ve denetim raporunun hazırlanması ile ilgili sermaye piyasası kanunlarına uyulmasını zorlamak ve bütçeyi belirlemek ve kurulun faaliyetlerini ve kurulun çalışanlarını yönetmektir.²²⁹

²²⁶ Pelin Ataman Erdönmez, “Kurumsal Yeniden Yapılandırma”, **Bankacılar Dergisi**, Y.14, S.44, (Mart 2003), s.26

²²⁷ Talu, **a.g.e.**

²²⁸ Talu, **a.g.e.**

²²⁹ Gökalp, **a.g.e.**, s.108-109

2- Denetçi Bağımsızlığı

Sarbanes Oxley Yasası'nın ikinci bölümünde denetçi bağımsızlığı yer almaktadır.

Bağımsızlık denetim mesleğinin temeli ve vazgeçilmez unsurudur. Bağımsızlık , mesleki faaliyetin dürüst ve tarafsız yürütülmesini sağlayacak bir anlayış ve davranışlar bütünüdür. Denetçi çalışmaları sırasında ortaya çıkabilecek çıkar çatışmalarında uzak kalmalıdır. Dürüstlük ve tarafsızlığını etkileyebilecek hiç bir müdahaleye izin vermemelidir. Ayrıca denetim çalışmaları sonucunda ulaştığı görüşünü , başkalarının doğrudan ve dolaylı çıkarlarını düşünmeden raporunda açıklamalıdır.²³⁰

Şirketin bağımsız denetimi yapan denetçilerin şirkete başka bir hizmette bulunmaması gerekmektedir. Denetim firmasının şirketten aldığı ücretlerin piyasa değerinin çok üstünde veya altında olmaması gerekir. Denetçiler rotasyona tabi tutulmalıdır, denetçiler bir şirkete üstüste 5 yıldan daha fazla denetim yapmamalıdır.

3- Denetim Komitesine İlişkin Düzenlemeler

Denetim faaliyetlerine ilişkin olarak şirketin denetim komitesine önemli görevler verilmiştir. Her ihraççı şirketin bir denetim komitesi oluşturması gerekmektedir. Denetim komitesi bulunmadığı takdirde görevlerini yönetim kurulu üstlenecektir.²³¹

Denetim komitesi, muhasebe, denetim ve iç kontrol hakkındaki şikayetlerin kabul edilmesi, çözüme bağlanması ve gerektiğinde çalışanların muhasebe ve denetim konusunda karşılaştıkları şüpheli durumları kimlikleri saklı olarak bildirebilmelerini

²³⁰ "Denetçi Kimdir?" (çevrimiçi) <http://www.denetci.net/gDenetci%20Kimdir.htm>, (Erişim Tarihi:22.04.2009)

²³¹ Talu, a.g.e., s.11

sağlayan yöntemler geliştirecektir. Denetim komitesinde en az bir üyenin finans uzmanı olması gerektiği belirtilmekle birlikte.²³²

Yasa, SEC denetimi ve gözetimine tabi alanlarda çalışan avukatlar için de kurallar getirmektedir. Avukatlar, halka açık şirketin veya herhangi bir ajanının menkul kıymet yasalarını ve / veya herhangi bir mutemetlik görevini önemli derecede ihlali ile karşılaştıkları takdirde bu hususu şirketin bas hukuk müsavirine veya şirket üst yönetimine rapor etmekle yükümlüdürler.²³³

4- Kamunun Aydınlatılmasına Yönelik Düzenlemeler

Firma yöneticileri, düzenli ve doğru olarak şirketin finansal tablolarını ve önemli durum ve değişikliklerini kamuya açıklamak zorundadırlar.

Sarbanes – Oxley Yasası yatırımcıların korunması amacıyla sermaye piyasasında şeffaflığı sağlamak üzere hükümler getirmektedir. Bunları,

- Finansal raporlarda sunulacak bilgiler
- Halka açık şirketlerin SEC tarafından denetlenmesi,
- SEC nin halka açık şirketler ve denetim şirketleri üzerinde denetim ve gözetim yetkileri
- İçeriden bilgi sahiplerinin işlemlerinin önlenmesi,
- Analistlerin bağımsızlığının ve tarafsızlığının sağlanması ve
- Halka açık şirket yatırımcılarını dolandırma cezası başlıkları altında gruplamak mümkündür.

2.3.3. Asya Krizi ve Asya Kalkınma Bankası Kurumsal Yönetim İlkeleri

Dünya ekonomisini ve özellikle finansal piyasaları etkileyen Güneydoğu Asya krizi, Tayland'da başlayıp kısa sürede büyüyerek tüm Asya'ya yayılmıştır. 1997 yaz

²³² Talu, a.g.e., s.11

²³³ Talu, a.g.e., s.12

aylarında başlayan Güneydoğu Asya Ekonomik Krizi, temelde dinamik uluslararası ticari ve mali sistem ile kötü yönetilen mali kurumların çatışması sebebiyle ortaya çıkmıştır.²³⁴

Krizin ortaya çıkmasına yol açan temel bölgesel faktörler şunlardır:²³⁵

- 1- Finans ve reel kesimde dışarıdan borçlanmayı ve aşırı düzeyde kur riski taşıyan pozisyonları tutmayı cazip hale getiren sabit kur rejimlerinin uzun süre devam ettirilmesi,
- 2- Bankaların borç portföylerinin yapısının hızla bozulmasına yol açan ticari olan mallardan, ticari olmayan mallara yönelik akım ve bu akımın neden olduğu geri ödenmeyen borçlar,
- 3- Kurumsal inceleme ve denetim mekanizmalarının gevşemesi
- 4- Başta Tayland olmak üzere bölgedeki pek çok ülkede görülen büyük dış açıklar, emlak ve menkul kıymet piyasalarında patlama şeklinde kendini gösteren ekonominin aşırı ısınmasının giderilmesinde yaşanan başarısızlıklar,
- 5- Çin Halk Cumhuriyeti'nin son yıllarda ekonomik alanda gerçekleştirdiği önemli reformlarla ülkeye çok miktarda yabancı sermaye çekmesi (1990-1996 yılları arasında 217 milyar dolar), ülke içinde yatırıma dönüşen bu sermayenin ucuz işgücüyle harmanlanması ve bölgedeki diğer ülkelere nazaran, dört yıl önce yapılan devalüasyonla desteklenmesi sonucu Çin Halk Cumhuriyeti'nin rekabet gücünün artması, bu durumun da doğal olarak ihracata dayalı büyüme modelini benimseyen Asya ülkelerini zor durumda bırakması.

Güneydoğu Asya ülkelerinde 1997 yılı ortalarında başlayan kriz, 2 Temmuz 1997 tarihinde Tayland'ın para birimi Baht'ı %40 oranında devalüe etmesiyle başlamıştır. Vadeli döviz satışı yapan Tayland Merkez Bankası'nın 30 milyar dolar olarak açıkladığı döviz rezervlerinin aslında 1 milyar dolar civarında olduğunun ortaya çıkması, devalüasyonun sebeplerinden birini oluşturmuştur. Bunalımın bir diğer

²³⁴ Rıdvan Karluk, Özgür Tunus ve Nazım Çatalbaş, "Güneydoğu Asya ve Rusya Krizi Karşısında Türkiye", (çevrimiçi) <http://www.econturk.org/tonus.pdf>, (Erişim Tarihi:30.04.2009)

²³⁵ Ekonomik Araştırmalar Dairesi, "Doğu Asya Krizi", (çevrimiçi) <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/7ozsayma98.doc>, (Erişim Tarihi: 30.04.2009)

sebebi de, Merkez Bankası'nın devlete ait Mali Kuruluşları Geliştirme Fonu'nun zor durumdaki aracı kurum ve bankalara aktardığı yaklaşık 8 milyar doları finanse etmek için durmaksızın para basmasıdır. Tayland'da başlayan kriz, bölge ülkelerinin Japon ve Çin kaynaklı dış sermaye yatırımları sebebiyle yoğun bir ekonomik bütünleşme süreci içinde bulunmaları, özellikle dış ticaretlerindeki karşılıklı bağımlılık sonucunda (spill-over etkisi) bölgenin tümüne yayılmıştır. 1 Temmuz-31 Aralık 1997 döneminde bölge ülkelerinin borsalarında ortalama %40, para değerlerinde de %30 oranında düşüş görülmüştür. Krizin belirginleşmesinde temel faktör, 1987-1995 döneminde hızla büyüyen ekonomide kısa vadeli kredilerle uzun vadeli yatırımların finanse edilmesidir. Kontrolsüz yatırımlar ve dengesiz fiyat artışları, mali önlemlerle çözümlenemeyecek ekonomik krize ortam hazırlamıştır. Borsada, menkul değerlerde, gayrimenkullerdeki suni ve aşırı fiyat artışları ile 1997 Temmuz ayına kadar para birimi Baht'ın değerinde ayarlama yapılmaması, Tayland'ın GSYİH'nin %30'una denk gelen ihracatını olumsuz yönde etkilemiştir.²³⁶ Asya Krizi'nin tüm gelişmekte olan ülkeler açısından ortaya çıkardığı bir sonuç da yabancı sermaye ile ilgilidir. Kriz patlak verdikten sonra önce bölgesel olarak düşünülen krizin Hong-Kong ve Rusya'yı kapsayarak global bir hale dönüşmesinden sonra yabancı sermaye artık güvenli limanlara (ABD gibi) yönelmiştir.²³⁷

Asya Kalkınma Bankası (ADB) bölgede kurumsal yönetimin iyileşmesi için ciddi adımlar attı. ADB'nin hedefi gelişmekte olan üye ülkelerdeki ekonomik büyümenin ve varlık düzeyindeki artışın hızlanmasını sağlamak amacıyla şirket girişimlerinin ve finansal enstitülerin güçlenmesini de kapsıyordu.²³⁸ Asya Kalkınma Bankası kurumsal yönetim ilkelerini yayınlamıştır. Bu ilkeler 10 başlıkta incelenmektedir:

1- Performans Yönetimi

İşletmelerin temel amaçları kaynakları etkin kullanarak tüm hissedarlar için olan ekonomik değerini arttırmaktır. Hissedarı için değer yaratma hedefini gerçekleştiren

²³⁶ Karluk, Tunus ve Çatalbaş, **a.g.e.**

²³⁷ Ozan Başkol, "Asya Krizi", (çevrimiçi) www.isguc.org, (Erişim Tarihi: 28.04.2009)

²³⁸ Asian Development Bank, **Corporate Governance Principles for Business Enterprises**, 2003, s.1

bir işletme daha fazla kaynak yaratmış olacaktır. Bu da şirketin, çevresel, toplumsal ve sosyal sorumluluklarını gerçekleştirmesine yardımcı olacak özelliklerini geliştirmesine, vergilerini ödemesine, kendisi için değerli olan personeli eğitip, ödüllendirme ile elinde tutmasına ve çalışan memnuniyetini arttırmasına yardım edecektir. Bunun için hayati nokta şirket başarısının en önemli göstergelerinden biri olan insan kaynakları stratejisidir.²³⁹

2- Görevlendirme ve Ödüllendirme Komiteleri

Bir işletmenin başarısının anahtarı tepe yönetiminin liderlik kalitesidir. Yazılı olarak yetkilendirilmiş bir görevlendirme komitesi ve bunun iyi bir uygulamayla birleştirilmesi yöneticilerin ve CEO'nun yüksek vasıflara sahip olmasını garanti altına alır. Bağımsız yöneticilerden oluşan bu komite, tüm bağımsızlık kriterlerini içeren yazılı bir bağımsızlık tanımına sahip olmalıdır. Ödüllendirme komitesi yöneticiler ve üst yönetim için ücret politikaları geliştirmelidir. Bu politika, aynı sektördeki kıyaslamalardan ziyade, performans ölçümüne ve ekonomik katma değer gibi kilit performans göstergelerine uygun olmalıdır.²⁴⁰

3- Kamuya Açıklama

Şeffaflığı sağlamak için şirketin yıllık faaliyet raporları standartlara uygun, gerçek ve doğru muhasebe bilgilerini içermelidir. Bu raporlar hesapların sunumunda şekilden çok içerikleriyle ön plana çıkmalıdır. Bütün finansal riskleri ortaya koymalı ve tartışmaya açmalıdır, finansal tahminlerin nelere dayanarak yapıldığını açıklamalıdır. Kurumsal yönetim kodları ile ilgili olarak; şirketin planları, hedefleri ve ilerlemeyi açıklamalı ve hissedarlarına karlılık durumunu gösteren bir kayıt sistemine ulaşma imkanı sağlamalıdır. Buna ek olarak şirket kamuya açıklanması gereken bilgilerin talebini sürekli olarak karşılamalıdır. Şirketin mali tabloları ve faaliyet raporu,

²³⁹ A.g.e., s.3

²⁴⁰ A.g.e., s.3

yatırımcıların, analistlerin yada derecelendirme kuruluşlarının, firma yönetimin kalitesini ölçmesine ve işletmenin finansal durumunu doğru olarak anlamasına olanak sağlayacak şekilde ve zamanında düzenlenmelidir.²⁴¹

4- Denetim Komitesi

Denetim komitelerinin etkinliği için taşınmaları gereken özellikler; sadece bağımsız yöneticilerden oluşmalıdır, en az iki üyesi gerekli muhasebe, finansal analiz ve finansal raporlama bilgisine sahip olmalıdır, en az bir üye işletmenin faaliyette bulunduğu işleri iyi kavramış olmalıdır, komite yazılı bir yetkilendirmeye sahip olmalı ve bunu uygulamaya yönelik gerekli bilgilere sahip olmalı, bağımsız dış denetçilerin işe alımı ve sorumluluğu sadece denetim komitesinde olmalı, şirketin bünyesinde işlerin işleyişine odaklanan uygun bir iç kontrol sistemi ve risk yönetimi sistemi yerleştirilmesini sağlamalıdır.²⁴²

5- Görev Tanımları

Tüm şirketler; yazılı görev tanımlarına sahip olmalı ve bu görevlerin ve uygulanan kuralların tüm yasalara uygun bir şekilde yürütüldüğünü garanti altına almak için sistemler yerleştirmelidirler.²⁴³

6- Çıkar Çatışmaları

Yöneticilik görevi yöneticilerin, şirketin yararına olacak en iyi şekilde davranmalarına mecbur kılar. Mevcut ve potansiyel çıkar çatışmaları belirlenmeli, açıklanmalı ve bunların olumsuz sonuçları karşısında gidilebilecek yargı yolları detaylı şekilde belirlenmiş olmalıdır. Çatışmaya taraf olan kişiler sorunun çözümüne ilişkin karar ve görüşmelere ne katılmalı ne de çatışma konularının çözümünde oy

²⁴¹ A.g.e., s.3

²⁴² A.g.e., s.3

²⁴³ A.g.e., s.3

hakkına sahip olmalıdırlar. İlgili tarafların anlaşmaları yıllık faaliyet raporunda açıklanmalıdır.²⁴⁴

7- Çevresel ve Sosyal Sorumluluk

Kurumsal yönetimin amacına ulaşmasında şirket performansı, sosyal gelişim ve çevre koruması arasında kaçınılmaz bir ilişki vardır. Şirketler, sürdürülebilir olmak için, bu konularla ilgili duyarlı olmalı ve kimi zaman çelişebilecek bu üçlü ile başa çıkabilmelidir.²⁴⁵

8- Yönetim Kurulunun Görev Tanımı

Yöneticilerin şirketin değerini koruması ve arttırması beklenir. Yönetim kurulunun etkinliğinin arttırılması için; yasal olarak güçlendirilmelidirler, içinde buldukları komiteler için gerekli yetkinliklere sahip olmalıdırlar, sorumlulukları için yeterli zamanı ayırmalıdırlar, uygun eğitimi almış olmalıdırlar, yönetim kurulu gündem maddelerini belirlemeye yetkili olmalıdırlar, yöneticilerin performanslarını değerlendirmeli ve kontrol etmelidirler ve tüm bu görevleri yerine getirebilmeleri için gerekli bilgi ve dökümanlar kendilerine sağlanmalıdır. Yönetim kurulu gerektiğinde inisiyatifini eline almalı ve gayretle çalışmalıdır.²⁴⁶

9- Yatırımcıların Sorumlulukları

Yatırım yapılan şirketlerde iyi yönetimin sağlanması bir risk yönetimi işidir. Kurumsal yatırımcıların ortaklarını ve fon yöneticilerini onlara emanet edilen tasarruflarının bekçisi olarak kabul edersek, yatırım yapılan işletmelerin başarısını sağlayacak hayati konularda oy verirken ve kontrol görevlerini yerine getirirken bu sorumluluklarının bilinciyle davranmalıdırlar. Şirketler yatırımcılarla sürekli iletişim içinde bulunmalıdırlar. İşletmeler uygun ve doğru bilgileri içeren mali tablo ve

²⁴⁴ A.g.e., s.3

²⁴⁵ A.g.e., s.4

²⁴⁶ A.g.e., s.4

raporları zamanında kamuya açıklamalı, buna ek olarak günümüzdeki modern iletişim olanaklarını kullanarak hissedarların oy kullanmasına engel teşkil eden sorunları ortadan kaldırarak bir hisse bir oy politikasını takip etmelidirler. Azınlık hissedarlarının eşit muameleye tutulduğu garanti altına alınmalı ve geniş bir kurumsal yatırımcı grubu hissedarların haklarının takibini sürdürmesine liderlik etmelidir.²⁴⁷

10-Devir Durumlarında Yöneticilerin Rolü

Sorunlu şirketlerin yöneticileri şirket borçlarını ödeyemez duruma gelmiş ise inisiyatifini ele almalıdırlar ve bunu yaparken bazı alacaklılara imtiyazlı muamele yapmaktan kaçınmalıdırlar.²⁴⁸

2.3.4. İngiltere’de Başlıca Düzenlemeler

2.3.4.1. Cadbury Raporu

Cadbury Report, İngiltere’de 1 Aralık 1992’de yayınlanmıştır.

Komitenin önerilerinin temelinde şirket davranışlarında gerekli yüksek standartların yakalanması için tasarlanmış “En İyi Uygulama Kodu” vardır. Londra Borsası kendisine kayıtlı Büyük Britanya şirketlerinden, kayıtlarının geçerliliğinin devam etmesine ön şart olarak, bu koda uygun olup olmadıklarını belirtmelerini ve uygun olmadıkları noktalarda da açıklama yapmalarını istemiştir. Bu gereklilik hissedarların yatırım yaptıkları şirketlerin kodla olan ilişkisini bilebilirler.²⁴⁹

Her halka açık şirket işleri yönetebilecek ve liderlik edebilecek etkili bir kurul tarafından yönetilmelidir. Büyük Krallığın yönetim kurulu sistemi içerik olarak iş

²⁴⁷ A.g.e., s.4

²⁴⁸ A.g.e., s.4

²⁴⁹ Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, **Cadbury Report**, London, 1992

hakkında bilgili üst düzey yöneticilerinin bir kombinasyonu, ve daha geniş bir bakış açısı sağlayacak dışarıdan gelecek üyelerin görev ve sorumluluklarının bilincinde bir yönetim kurulu altında çalışmasıdır.²⁵⁰

Kurul ve başkanın ki şirket yönetiminde temel bir rolü vardır, bir bütün olarak çalışma şekli ve toparlayıcılığı kurulun etkinliği için bir testtir. Hissedarlar kurulun seçilmesinden sorumludur, bu kurulun düzgün yapılandığını ve herhangi bir bireyin etkisinde kalmadığını görmek onların yararına. ²⁵¹

Her direktör yasalar karşısında kurulun hareket ve kararlarından eşit derecede sorumludur. Belirli yöneticilerin, icrada görevli veya değil, kurula karşı belirli sorumlulukları olabilir. Fakat kurul bu görevlerin kurallara uygunluğundan emin olmalıdır. Yönetim kurulu başkanının iyi bir yönetim için rolü hayatidir. İcrada görevli olmayan yöneticiler strateji, performans, kaynaklar ve yönetim standartları konularında bağımsız kararlar sunmalıdırlar. İcrada görevli olmayan yöneticilerin kabiliyeti ve sayısı görüşlerinin kurulun kararlarında önemli ağırlığı olacak şekilde olmalıdır. Bu gerekliliği karşılayabilmek için biri kendi şirketinde yönetim kurulu başkanı olacak şekilde en az üç icrada görevli olmayan direktörün kurulda yer almalıdır.²⁵²

2.3.4.2. Greenbury Report

1990'lardan beri yöneticilerin ödüllendirilmesi konusu yatırımcılar tarafından en çok ilgi duyulan ve merak edilen konu haline gelmiştir. Özellikle bazı sektörlerde yöneticilere verilen ücretlerdeki artış, yöneticilerin performansını artırıcı bir teşvik olmaktan çıkmış ve sonuçta kurumsal yönetimde bu konunun daha sert hükümlerle

²⁵⁰ A.g.e.

²⁵¹ A.g.e.

²⁵² A.g.e.

düzenlenmesi gereği ortaya çıkmıştır. Bu gereklilik sonucu Greenbury Komitesi kurulmuştur.²⁵³

Sonuç olarak, kurumsal yönetimin yönetici ödüllendirmeleri ile ilgili sorunlarının daha titiz bir şekilde ele alınması gerektiği anlaşıldı. Bu Greenbury Komitesi kurulmasına yol açtı.²⁵⁴

Greenbury Komitesi raporunu “Yöneticilerin Ödüllendirilmesinde En İyi Uygulama Kodu” adı altında kurmuştur. Raporda açıklanan dört ana husus şunlardır;²⁵⁵

- CEO ve diğer yöneticilerin ücretleriyle ilgili bir ödüllendirme komitesi kurulmalıdır,
- Yöneticilerin ödüllendirilmesiyle ilgili olarak ortaklara gerekli tüm açıklamalar yapılmalı, gerekirse onayları alınmalıdır,
- Yöneticileri için özel ödüllendirme politikaları oluşturulmalıdır,
- Yetersiz performans sebebiyle işten çıkartılan yöneticilere ödenecek tazminatlar hizmet sözleşmesi hükümleri ile belirlenmiş olmalıdır.

Potansiyel çıkar çatışmasını önlemek amacıyla yönetim kurulu, kendi yerine ve hissedarların yararına karar verecek, şirket politikasına ve konulmuş kurallara uygun, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirilmesi için komiteler kurmalıdır.²⁵⁶

Cadbury Raporunda olduğu gibi Greenbury Raporunda da yöneticilerin ödüllendirilmelerine ilişkin karar vermek için bağımsız üyelere oluşan ödüllendirme komitesi oluşturulması gerektiği belirtilmiştir. İki rapor arasındaki fark, Greenbury Raporu sözleşmelerinin sürelerinin en fazla on iki ay olmasını tavsiye etmiştir; Cadbury Raporunda bu süre üç yıldır.²⁵⁷

²⁵³ “Greenbury Report (1995)”, **Milestones in UK Corporate Governance**, (çevrimiçi) <http://www.manifest.co.uk/reports/governance/UK%20Corporate%20Governance%20Milestones.pdf>, (Erişim Tarihi:27.04.2009)

²⁵⁴ **A.g.e.**

²⁵⁵ **A.g.e.**

²⁵⁶ “Greenbury Recommendations”, (çevrimiçi) <http://www.cg.org.cn/theory/zlyz/greenbury.pdf>, (Erişim Tarihi:21.04.2009)

²⁵⁷ **A.g.e.**

Raporun yayımlanmasından sonra Londra Menkul Kıymetler Borsası Yönetim Kurulu tarafından ele alınmış ve Londra Menkul Kıymetler Borsası kurallarıyla birleştirilmiştir. Ancak, Cadbury Raporunun aksine bu kurallar kabul görmemiş ve birçok kesimde yöneticilere ödenen ücretlerle ilgili tavsiyelerde şirketlerin performansına yeterli derecede değinilmediği görüşü oluşmuştur.²⁵⁸

2.3.4.3. Hampel Report

Bu komite Finansal Raporlama Komitesi'nin başkanı Sir Sydney Lipworth'un 1995 Kasım'ındaki girişimi ile kuruldu.²⁵⁹

1996 yılında kurulan Hampel Komitesi Cadbury ve Greenbury Komitelerinin tavsiyelerini tekrar incelemiş ve revize etmiştir. Hampel Raporunda özellikle vurgulanan, iyi yönetim için katı kurallardan ziyade iyi yönetim ilkeleridir. İyi yönetimin büyük ölçüde şirketlerin özelliklerine göre değişiklik gösterebileceği anlayışı benimsenmiş ve bütün şirketler için uygulanabilecek esneklikte ilkeler oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu anlayış aynı yıl yayımlanan "Combined Code"da da benimsenmiştir.²⁶⁰

Bir diğer önemli gelişme hesap ve denetim alanında oldu. Kurulun, iç kontrol alanında akıllıca bir sistemi oluşturmak, dolayısıyla hissedarların yatırımlarını korumak, için sorumlu olduğu (her ne kadar Kurulun kontrollerin etkinliği konusunda rapor vermesi istenmese de) belirlenmiştir. Ayrıca, Yönetim Kurulu risk yönetiminin tüm yönleriyle sorumludur.²⁶¹

Hampel yönetici ücretleri konusundaki tartışmalara girmedir. Özellikle Hampel

²⁵⁸ A.g.e.

²⁵⁹ Hampel Committee, **Final Report 1998**, Londra, 1998, s.5

²⁶⁰ "Hampel Report (1998)", **Milestones in UK Corporate Governance**, (çevrimiçi)
<http://www.manifest.co.uk/reports/governance/UK%20Corporate%20Governance%20Milestones.pdf>,
(Erişim Tarihi:27.04.2009)

²⁶¹ A.g.e.

Yönetim ücretlerinin genel toplantısında hissedarların onayına sunulması gereken bir mesele olmadığına inanıyordu. Bu 2002 yılında Yöneticilerin Ödüllendirilmesi Raporu Yönetmeliği'nin devreye sokulmasına kadar bir gereklilik haline gelmedi.²⁶²

2.3.4.4. Combined Code (1998)

Cadbury, Greenbury ve Hampel raporlarının birleşiminden oluşan Combined Code ilk olarak 1998 yılında yayımlanmış ve 2003 yılında Higgs Raporu'nun yayımlanmasından sonra revize edilmiştir.²⁶³

Code'un içeriği yöneticilerin sorumlulukları, bir bütün olarak yönetim kurulu ve hissedarların sorumlulukları arasında bölünmüştür. Firmanın başarısı için gerekli anahtar alanları kapsar;²⁶⁴

- Liderlik yapacak, hissedarlarla etkili bir diyalog kuracak efektif bir yönetim kuruluna duyulan ihtiyaç,
- Adaletli güç dağılımı ve dengeli karar verme ortamını oluşturacak yöneticilerin ve icrada görevli olmayan yöneticilerin dengeli olarak temsil edildiği bir yönetim kurulu,
- Riskleri yönetmek amacıyla efektif kontrollerin oluşturulması.

Kurumsal yönetim hakkındaki Combined Code yönetim kurulunun oluşturulması ve geliştirilmesi, ücretlendirme, hesap verilebilirlik, denetim ve hissedarlarla iletişim süreçlerinin iyi yönetilmesi konusunda standartları belirler. Büyük Krallık'ta kurulmuş ve Londra Borsa'sında işlem gören tüm şirketler dönemsel raporlarında Combined Code'u hangi şekilde uyguladıklarını vurgulamak zorundadırlar. Borsada

²⁶² A.g.e.

²⁶³ "Combined Code (1998)", **Milestones in UK Corporate Governance**, (çevrimiçi) <http://www.manifest.co.uk/reports/governance/UK%20Corporate%20Governance%20Milestones.pdf>, (Erişim Tarihi:27.04.2009)

²⁶⁴ "Combined Code", **Department for Business Innovation and Skills**, (çevrimiçi) <http://www.berr.gov.uk/whatwedo/businesslaw/corp-governance/page15428.html>, (Erişim Tarihi: 25.04.2009)

işlem gören küresel firmalar ise kendi kurumsal yönetimleri ve bu yöntem ile Code'un farklılıklarını anlatmakla yükümlüdürler.²⁶⁵

Kod, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm şirketler için en iyi uygulamalar ve bunu destekleyici tavsiyelerden oluşmuştur ve ikinci bölümde aynı tavsiyeler paydaşlara uyarlanmıştır. Koda uymak zorunlu olmamakla birlikte kurallara ek olarak paydaşlar için şirketlerde birinci bölümdeki kuralların ne düzeyde uygulanmakta olduğunu değerlendirebilecek yeterli bilginin sağlanması gerektiği belirtilmiştir. Kurallara uyulmadığında bu durum gerekçeleri ile beraber paydaşlara açıklanmalıdır.²⁶⁶

Birinci bölüm; yönetim kurulunun yapısı ve görevleri, yöneticilerin ödüllendirilmesi, paydaşlarla olan ilişkiler, yeterli bilginin sağlanması, hesap verebilirlik ve denetim konularını içermektedir. Koddaki ilke ve tavsiyeler bir taraftan iyi kurumsal yönetim uygulamalarını sağlayacak düzeyde etkili ve güçlü, diğer taraftan birçok şirketin uyabileceği kadar esneklerdir.²⁶⁷

İkinci bölüm; paydaşların oy haklarını, şirketle olan ilişkilerini ve kamuya açıklanan yönetim uygulamalarını değerlemeleri konularını içermektedir. Küçük tasarruf sahipleri adına yatırım yapan kurumsal yatırımcıların şirkete ve yatırımcılara karşı sorumluluklarından bahsedilmiş ve özellikle paydaşlarla olan ilişkilerde iyi bir iletişim oluşturulması görevinin hem şirketin hem de kurumsal yatırımcıların olduğu vurgulanmıştır. Şirket tarafından kamuya açıklanan bilgilerin kalitesi değerlendirilirken kurumsal yatırımcıların tüm ilgili faktörleri değerlendirmelerine değinilmiştir. Bu konu, bir anlamda kurumsal yatırımcıların küçük yatırımcılara rehberlik etmesi gibi bir belirsizlik yarattığından kodun eksik tarafı olarak yorumlanmıştır.²⁶⁸

²⁶⁵ "The Combined Code and Associated Guidance", (çevrimiçi)

<http://www.frc.org.uk/CORPORATE/COMBINEDCODE.CFM>, (Erişim Tarihi: 22.05.2009)

²⁶⁶ "Combined Code (1998)", **Milestones in UK Corporate Governance, a.g.e.**

²⁶⁷ "Combined Code (1998)", **Milestones in UK Corporate Governance, a.g.e.**

²⁶⁸ "Combined Code (1998)", **Milestones in UK Corporate Governance, a.g.e.**

2.3.4.5. Higgs Report (2003)

Nisan 2002’de hükümet sekreteri Patricia Hewitt ve başbakan Gordon Brown icrada görevli olmayan yöneticilerin rolü ve etkinliğini bağımsız bir bakış açısı ile incelemek için Derek Higgs’i atadı. Derek Higgs 20 Ocak 2003’te raporunu yayınladı.²⁶⁹

İcrada görevli olmayan yöneticilerin rolünü konu alan Higgs Raporu 2003 yılında yayımlanmıştır. Rapor, Combined Code’da yer alan tavsiyelerle ilgili birçok değişiklik içermektedir ve bunun sonucunda büyük ölçüde Higgs Raporu’ndaki tavsiyelere uyularak 2003 yılında Combined Code revize edilmiştir.²⁷⁰

Raporda icrada görevli olmayan yöneticilerin; rolü, bağımsızlığı ve işe alınmaları konuları incelenmiştir. Higgs Raporu’na göre icrada görevli olmayan yöneticiler;²⁷¹

- Kurumsal stratejiler geliştirilmesine katkıda bulunmalı,
- İcrada görevli yöneticilerin performanslarını denetlemeli,
- İç kontrolün etkinliğinden emin olmalı,
- İcrada görevli yöneticilerin ödüllendirilmesini düzenlemeli,
- Üst yönetimle ilgili atama, işten çıkarma ve başarılarıyla ilgili planlarla ilgili olmalıdırlar.

Combined Code yönetim kurulunun en az üçte birinin icrada görevli olmayan bağımsız yöneticilerden oluşmasını önerir. Fakat Code bu bağımsızlığın niteliklerini tanımlamaz. Bu yüzden Higgs çalışma süresi sınırlaması (10 yıl), icrada görevli yöneticilerle ilişkiler, finansal pay ve hisse paylaşımı gibi konularda yeni kurallar dizisi hazırladı. Higgs raporunun diğer önemli önermeleri arasında;²⁷²

²⁶⁹ “The Higgs Review”, **Department for Business Innovation and Skills**, (çevrimiçi) <http://www.berr.gov.uk/whatwedo/businesslaw/corp-governance/higgs-tyson/page23342.html>, (Erişim Tarihi: 24.04.2009)

²⁷⁰ “Higgs Report (2003)”, **Milestones in UK Corporate Governance**, (çevrimiçi) <http://www.manifest.co.uk/reports/governance/UK%20Corporate%20Governance%20Milestones.pdf>, (Erişim Tarihi:27.04.2009)

²⁷¹ **A.g.e.**

²⁷² **A.g.e.**

- Kurul yılda en az bir kere kendisinin, alt komitelerinin ve bireysel olarak yöneticilerin performanslarını gözden geçirmelidir,
- Şirket sekreteri yönetimi ilgilendiren tüm konularda yönetim kurulu başkanı aracılığı ile kurula hesap veriyor olmalıdır,
- Ücretlendirme komitesinin referans koşulları yayınlanmalıdır.

2.3.4.6. Revised Combined Code (2003)

Temmuz 2003'te yayınlanan revised combined code Higgs raporunun önermeleri ve bu önermelerin denetim komiteleri gözönünde bulundurularak Smith tarafından yapılmış yorumlarının bir sonucudur. Combined code 1998 yılından itibaren şirketler için uyulması gereken bir klavuz olarak kabul edilmişti. The revised combined code da 1 Kasım 2003'ten sonra geçerlilik kazandı.²⁷³

Kurumsal yönetim hakkındaki gözden geçirilmiş Combinde Code 2003 Temmuz'unda Finansal Raporlama Konseyi tarafından ele alındı. Code 1 Kasım 2003 tarihinden ve sonrasında başlayan muhasebe dönemleri için zorunlu hale getirildi. Bu zorunluluk sadece listelenmiş firmaları bağlasa da AIM, OFEX üyesi şirketlerden bazıları ve gelişmiş özel şirketler de gönüllü olarak bu yapıyı uygulayabilirler.²⁷⁴

Yeni kod 1998 yılındaki koda göre önemli değişiklikler içeriyor;²⁷⁵

- Başkan ile baş yöneticinin rollerinin ayrışması. Başkan atamalar konusundaki bağımsızlığını korumalı, fakat yönetim kurulunun dengesi konusunda bağımsız hareket etmemelidir,
- En az yarısı NED'lerden oluşan bir kurul bulunmalıdır,

²⁷³ "Revised Combined Code (2003)", **Milestones in UK Corporate Governance**, (çevrimiçi) <http://www.manifest.co.uk/reports/governance/UK%20Corporate%20Governance%20Milestones.pdf>, (Erişim Tarihi:27.04.2009)

²⁷⁴ "Combined Code on Corporate Governance- overview", (çevrimiçi) <http://www.accountingweb.co.uk/cgi-bin/item.cgi?id=119232>, (Erişim Tarihi:08.05.2009)

²⁷⁵ "Revised Combined Code (2003)", **Milestones in UK Corporate Governance**, a.g.e.

- Yönetim kurulu adayları daha geniş bir havuzdan seçilmelidir,
- Kurul, komiteleri ve üyeleri, dönemlik performans değerlendirmelerine tabi olmalıdır,
- En az bir kurul üyesi yeterli ve güncel finans tecrübesine sahip olmalıdır,
- Higgs raporundan farklı olarak revised code yönetime kurulu başkanının, kendi halefinin atanması dışında, adaylık komitesine başkanlık etmesine izin veriyor.

2.3.5. Fransa

Fransa'da kurumsal yönetime ilişkin 1995 yılında 1. Vionet Rapor, 1999 yılında 2. Vionet Raporu ve 2002 yılında AFEP-AGREF (Association of French Private-Sector Companies and Association of Major French Corporations) tarafından yapılan çalışmalar örnek verilebilir. Ayrıca Bouton Komitesi, halka açık işletmelerde kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesinin desteklenmesi konusunda çalışma yapmıştır (Promoting Better Corporate Governance in Listed Companies).²⁷⁶

2.3.6. Avustralya

Global pazarlar için kurumsal yönetimin önemini farkederek ASX, Avustralya'daki kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirmek adına ASX Kurumsal Yönetim Konseyi'nin Ağustos 2002'de toplanmasına liderlik etti.²⁷⁷

Konsey'in hazırladığı geniş tabanlı çalışma ve uygulama programı aşağıdaki maddeleri içeriyordu:²⁷⁸

- İşletmeler için kurumsal yönetim taslağı hazırlanması;

²⁷⁶ Demirbaş ve Uyar, **a.g.e.**, s.47-48

²⁷⁷ The ASX Corporate Governance Council, (çevrimiçi)

http://www.asx.com.au/about/corporate_governance/corporate_governance_council.htm, (Erişim Tarihi: 21.04.2009)

²⁷⁸ The ASX Corporate Governance Council, **a.g.e.**

- Firmalarda kurumsal yönetim uygulamalarının ve öneminin anlaşılmasına yardımcı olmak;
- Avustralya Kurumsal Yönetim uygulamalarının yasa ve kural çerçevesinin gözden geçirilmesi;
- Kurumsal yönetim hakkında yatırımcılara ve daha geniş bir kitleye bilgi sağlamak;
- Yüksek bir şeffaflık standardı için üye işletmelerinin kurumsal yönetim uygulamalarının düzenli olarak açıklanması.

Konseyin esas amacı üye şirketlerin varolan yönetim şekillerini geliştirmelerini sağlayacak pratik bir kılavuz olacak endüstriyi kapsayan, esnek bir kurumsal yönetim çerçevesi geliştirmektir.²⁷⁹

Konseyin “Esas Kurumsal Yönetim İlkeleri” başlığı altında 10 adet kurumsal yönetim prensibi bulunmaktadır. Bunlar;

- 1-Yönetim için sağlam altyapı oluşturulması,
- 2-Yönetim kurulunun değer katması için yapılandırılması,
- 3-Etik ve sorumlu karar vermenin desteklenmesi,
- 4-Finansal raporları dürüstlüğü,
- 5-Açıklamaların zamanında ve doğru olması,
- 6-Hissedarların haklarına saygı gösterilmesi,
- 7-Risklerin yönetilmesi,
- 8- İyi performansın desteklenmesi,
- 9-Adaletli olarak ücretlendirme yapılması,
- 10-Menfaat sahiplerinin yasal haklarının korunması.

²⁷⁹ The ASX Corporate Governance Council, **a.g.e.**

3. TÜRKİYE’DE KURUMSAL YÖNETİM

3.1. Genel Açıklamalar

“Kurumsal Yönetim” kavramı son yıllarda hem literatürde hem de uygulama da sıkça vurgu yapılan bir kavram olma özelliğini taşımaktadır. Bilindiği üzere uluslararası alanda OECD’nin 1999 yılında, ulusal alanda ise SPK’nın 2003 yılında yayımlanmış olduğu “Kurumsal Yönetim İlkeleri”, şirketlerin paydaşlarıyla olan ilişkilerini çerçeve olarak kabul ederek toplumsal faydanın azamileştirilmesi hususuna odaklanmıştır.²⁸⁰

Kurumsal Yönetim’in yasal ve kurumsal çerçevesi özellikle geçmiş bir kaç yılda IMF ile işbirliği halinde tamamlanan yapısal reformlara paralel şekilde gelişmiştir. Gelişme ilk olarak 1981 yılında Sermaye Piyasaları Kanunu’nun kabulü ve SPK’nın oluşturulması ile daha sonra SPK tarafından muhasebe ve denetim standartları için resmi tebliğ ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin -uyum ya da açıklama temelinde çıkarılması ile başlamıştır. Firma Yönetim Kurulu gözetim fonksiyonunu güçlendirmek için ayrıca yeni SPK düzenlemeleri oluşturulmuştur. Ticaret Kanunu’nda şu anda yapılmakta olan değişiklik taslağında Türkiye’nin kurumsal yönetim altyapısında bir çok önemli eksikliklerin olduğu söylenmektedir. Bu çabalara rağmen birtakım problemler mevcuttur. Türkiye özsermaye kültürünü geliştirmekte olmasına rağmen nispeten az sayıda firma İMKB’de işlem görmektedir. Bu işlem gören firmaların çoğu tek bir hissedar tarafından yönetilmekte, bu da azınlık hissedarları için alınan birçok önlemler etkisiz kılmaktadır. SPK’nın Kurumsal Yönetim Endeksi oluşturacağı ile ilgili planı açıklamasına rağmen, İMKB’de işlem gören firmaların SPK prensiplerine uyduklarını söylemek neredeyse imkansızdır.²⁸¹

²⁸⁰ Kayacan, a.g.e., par.1

²⁸¹ Uluslararası Finans Enstitüsü, “Türkiye’de Kurumsal Yönetim”, Bankacılar Dergisi, S.53 (Haziran 2005), s.121-122

Ulusal sermaye piyasalarımızda tüm paydaşlar açısından bahsi geçen ilkelerin yakın zamanda daha da artan bir yönlendirici etkisinin olacağı, uluslararası alanda başarılı örnekleri görülen Kurumsal Yönetim Endeksinin bir benzerinin 2005'in başından itibaren İMKB bünyesinde yapılandırılmaya çalışılması ile ortaya çıkmıştır.²⁸²

Öte yandan Ocak 1957'den beri ulusal ticaret hayatımızı düzenleyen Türk Ticaret Kanunu'nda, son günlerde hızlanan tadilat çalışmalarının ürünü olan taslak metinlere bakıldığında birçok noktada Kıta Avrupası hukuku yapısından sıyrılılarak daha ziyade Anglo Sakson hukuku hükümlerinin benimsenmeye başlandığı görülmektedir. TTK'nda tadilat taslağı hazırlamakla yükümlü Komisyondan çıkan taslak metinlerde kurumsal yönetim ilkelerinin çeşitli hükümlerde kendini göstermesi ulusal finans piyasalarımız açısından önemli bir dönüşümün de habercisi olmuştur.²⁸³

3.2. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri

Dünyadaki uygulamalara paralel olarak, SPK tarafından, kurumsal yönetim ilkeleri (İlkeler) oluşturulmuştur. İlkelerin hazırlanmasında başta 1999 yılında yayınlanan "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" olmak üzere, dünyada benimsenmiş ve önerilen genel esaslar ile ülkemizin kendine özgü koşulları dikkate alınmıştır.²⁸⁴

Kurumsal Yönetim İlkeleri, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından ilk olarak 2003 yılında yayınlanmıştır. Daha sonra güncellemeler yapılarak 2005 yılında yeniden yayınlanmıştır.

İlkeler öncelikle halka açık anonim şirketler için hazırlanmıştır. Ancak bu İlkelerde yer alan prensiplerin kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlar tarafından da uygulama alanı bulabileceği düşünülmektedir.

²⁸² Kayacan, **a.g.e.**, par.7

²⁸³ Kayacan, **a.g.e.** par.8

²⁸⁴ Akbulak, **a.g.e.**

İlkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır. Ancak, bu İlkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığına; uygulanmadı ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte şirketin yönetim uygulamalarında İlkelerde yer alan prensipler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamaya, yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve ayrıca kamuya açıklanması gerekmektedir. Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yapılacak düzenlemeler çerçevesinde, kurumsal yönetim derecelendirmesi yapan derecelendirme kuruluşları İlkelerin uygulanma durumunu saptayacaklardır.²⁸⁵

Kurumsal yönetim ilkeleri, aslında sadece özel sektör şirketlerine yönelik kavramlar olarak algılanmamalıdır. Şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk, yönetim konusunda genel olarak benimsenmesi gerekli olan genel ilkelerdir. Özel sektör kuruluşları kadar kamu yönetiminin de bu ilkeler etrafında yeniden yapılanması gerekiyor. Zira kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, AB adaylık sürecine de önemli katkılarda bulunacak bir anlayış değişikliğinin de ifadesidir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri etrafında örgütlenmiş bir kamunun, devlet-vatandaş ilişkilerinin yeniden tanımlanması ihtiyacına cevap verebilir. Bu ilkeler etrafında yeniden yapılanan kamu ve özel sektörleriyle, makroekonomik yapısını istikrara kavuşturmuş bir Türkiye'nin önünde hiçbir engel kalmayacaktır.²⁸⁶

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri 4 ana başlıktan oluşmaktadır:

- 1- Pay Sahipleri
- 2- Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık
- 3- Menfaat Sahipleri
- 4- Yönetim Kurulu

SPK tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, sermaye piyasası mevzuatına tabi, halka açık şirketler açısından ihtiyari olduğu için bu

²⁸⁵ SPK, a.g.e., s.4

²⁸⁶ Tuncay Özilhan, Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim, **Görüş Dergisi**, S.50(Şubat-Mart 2002, s.6-7

hükümlerin finansal bilgi manipülasyonunun önlenmesi açısından zorlayıcı bir niteliği bulunmamaktadır. Bununla birlikte, sermaye piyasalarından fon toplamayı düşünen halka açık şirketlerin, daha iyi koşullarda fon toplayabilmek için bu ilkelere uymaları beklenir. Zira, kurumsal yönetim ilkelerine uyan şirketler, yatırımcılar tarafından daha çok tercih edilecektir.²⁸⁷

3.2.1. Pay Sahipleri

Kurumsal yönetim anlayışında kilit kavramlardan birisi “paydaşlar” (stakeholders) dır. Paydaşlar, şirket faaliyetleri ile doğrudan veya dolaylı bir ilişki içerisinde olan ve şirket faaliyetlerinden pozitif veya negatif dışsallık elde eden kişi veya kurumlardır. Paydaşlar, en geniş anlamda; şirketin ana sahip ve yöneticileri, yönetim kurulu, hissedarlar, kurumsal yatırımcılar, yabancı ortaklar, çalışanlar, müşteriler, rakipler, tedarikçiler, toplum ve devleti kapsamaktadır.²⁸⁸

Kurumsal yönetim anlayışı, anonim ortaklıkların idaresinde ve faaliyetlerinde kar elde etme ve pay sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapılarının yanında, pay sahipleri dahil tüm menfaat sahiplerinin haklarının korumasını ve bu çerçevede söz konusu menfaat grupları arasındaki ilişkilerin kurullarının düzenlemesini hedefleyen bir kavramdır.²⁸⁹

Şirketler yalnızca ortaklarının değil, şirketle etkileşim içinde olan diğer paydaşlarının da yararını gözettiği sürece var olmaya devam edebilir.²⁹⁰

İşletme çevresi yalnızca işletmeyi kuran hissedarlardan oluşmamaktadır. Şirketin sahibi olarak şirketin yönetim yetkisini devreden pay sahiplerinin haklarının

²⁸⁷ Küçüksözen ve Küçükkocaoğlu, **a.g.e.**, s.100

²⁸⁸ Aktan, **a.g.e.**, s.3

²⁸⁹ Şehirli, **a.g.e.**, s.1

²⁹⁰ Melsa Ararat, “Kurumsal Yönetim ve Şeffaflık”, (çevrimiçi)

<http://cgft.sabanciuniv.edu/tr/SunumVeKonusmalar/documents/Sempozyum2003.pdf> , (Erişim Tarihi:06.03.2009), s.2

korunması kaçınılmazdır. En az şirket ortakları kadar şirket üzerinde hak ve talepleri bulunan gruplar da bulunmaktadır. İşletme faaliyetlerinden etkilenen ve aynı zamanda işletme faaliyetlerini etkileyebilecek güce sahip bulunan müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, hükümet, sivil toplum kuruluşları, medya, devlet ve çalışanlar gibi grupların da yönetim sürecinde dikkate alınması gerekmektedir.²⁹¹

Anonim şirketlerin yapısı içinde pay sahiplerinin özel bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Zira pay sahibi sermayedar olarak ekonomik anlamda şirket malvarlığının mülkiyetine sahiptir. Bunun bir sonucu olarak malvarlıksal hakları olduğu kadar, malvarlıksal haklarının kullanımını sağlamak bakımından yönetsel hakları da bulunmaktadır.²⁹²

Bilgi alma ve inceleme hakkının kullanımında, pay sahipleri arasında ayırım yapılmaz.²⁹³

Pay sahiplerinin şirket yapısı içindeki önemine karşın, kurumsal yönetime ilişkin çeşitli ülkelerin düzenlemeleri (kod, rehber, rapor vb.) incelendiğinde, pay sahiplerine ilişkin hakların daha ziyade, bilgi alma, genel kurula etkin bir şekilde katılım ve pay sahiplerinin eşit işleme tabi tutulması konu başlıkları altında ele alındığı, hatta bazı düzenlemelerde pay sahiplerine yer verilmediği, yalnızca yönetim kurulunun yapısı, hesap verebilirliği ve sorumluluğu konularına değinildiği görülmektedir.²⁹⁴

Ülkemiz açısından konuya bakıldığında, pay sahiplerinin haklarını kullanmakta etkin olamadıkları, şirket yönetimi ile yeterli düzeyde iletişim ve etkileşim içinde bulunamadıkları genel olarak kabul edilmekte, pay sahiplerinin hakları ile ilgili düzenlemelerde çeşitli eksiklikler olduğu hususunda da görüş birliği bulunmaktadır.²⁹⁵

²⁹¹ Tuzcu, **a.g.e.**, s.12

²⁹² SPK, **a.g.e.**, s.7

²⁹³ SPK, **a.g.e.**, s.9

²⁹⁴ SPK, **a.g.e.**, s.7

²⁹⁵ SPK, **a.g.e.**, s.7

Bazı ülkelerde pay sahiplerinin genel kurulda bulunmadan, teknolojik olanaklardan faydalanarak uzaktan erişim ile oy kullanmaları olanak dahilinde iken, ülkemizde bu yönde bir uygulama yapılabilmesi, ancak bu konuda mevzuatta yapılabilecek yeni düzenlemeler (Türk Ticaret Kanunu vb.) ile mümkün olabilecektir.²⁹⁶

1- Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması

Pay sahipliği haklarının kullanılmasında mevzuata, esas sözleşmeye ve diğer şirket içi düzenlemelere uyulur ve bu hakların kullanılmasını sağlayacak önlemler alınır.

2- Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı

Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre bilgi alma ve inceleme hakkı her pay sahibi için en temel haklardan biri olarak görülür. İlkeler, bu hakkın en etkin şekilde kullanılması için düzenleyici rol oynar.

Bilgi alma ve inceleme hakkının kullanımında, pay sahipleri arasında ayırım yapılmaz.²⁹⁷

Pay sahipliği haklarının sağlıklı olarak kullanılabilmesi için gerekli olan bütün bilgiler pay sahiplerinin kullanımına sunulur. Bilgi, tam ve gerçeği dürüst bir biçimde yansıtacak şekilde zamanında ve özenli bir şekilde verilir. Kendisine bu nitelikte bilgi verilmeyen pay sahibi, aldığı bilgiler neticesinde genel kurulda olumlu oy kullanmış olsa bile, şirketin mali tablolarını onaylamış ve yönetim kurulunu ibra etmiş sayılmaz ve bu durum pay sahibinin iptal ya da sorumluluk davası açmasını engellemez.²⁹⁸

²⁹⁶ SPK, a.g.e., s.7

²⁹⁷ SPK, a.g.e., s.9

²⁹⁸ SPK, a.g.e., s.9

Bilgi verme yükümlülüğünün kapsamına, şirketin sermaye, yönetim veya denetim bakımından doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olduğu gerçek ya da tüzel kişiler ile şirket arasındaki hukuki ve ticari ilişkiler de girer.²⁹⁹

Genel kurul veya yönetim kurulu ancak ticari sırların muhafazası veya korunmaya değer bir şirket menfaatinin bulunması gerekçesi ile inceleme ve bilgi talebini reddedebilir.³⁰⁰

Pay sahiplerinin bilgi alma haklarının genişletilmesi amacıyla yönelik olarak, hakların kullanımını etkileyebilecek her türlü bilgi güncel olarak elektronik ortamda pay sahiplerinin kullanımına sunulur.³⁰¹

3- Genel Kurula Katılım Hakkı

Gerçek pay sahiplerinin genel kurula katılımını teminen, genel kurul toplantısından makul bir süre öncesine kadar, pay sahiplerine ilişkin kayıtların tutulması ve saklanması konusunda faaliyet gösteren kuruluşların kayıtları da dikkate alınarak, nama yazılı hisse senedi sahibi pay sahipleri, pay defterine kaydedilir.³⁰²

Genel kurul toplantısı için davet usulü, içeriği ve zamanlaması, pay sahiplerinin toplantı gündem maddeleri hakkında yeterince bilgilendirilmesini sağlar ve hazırlık yapma imkanı verir. Yönetim kurulu gündem maddeleri ile ilgili olarak bilgilendirme dokümanı hazırlar ve bunu kamuya duyurur.³⁰³

Genel kurul toplantı ilanı, mevzuat ile öngörülen usullerin yanı sıra, şirketin imkanları dahilinde mümkün olan en fazla sayıda pay sahibine ulaşmayı sağlayacak,

²⁹⁹ SPK, a.g.e., s.10

³⁰⁰ SPK, a.g.e., s.10

³⁰¹ SPK, a.g.e., s.10

³⁰² SPK, a.g.e., s.10

³⁰³ SPK, a.g.e., s.10-11

elektronik haberleşme de dahil olmak üzere, her türlü iletişim vasıtası ile asgari 3 hafta önceden yapılır.³⁰⁴

Yıllık faaliyet raporu dahil, mali tablo ve raporlar, kar dağıtım önerisi, genel kurul gündem maddeleri ile ilgili olarak hazırlanan bilgilendirme dokümanı ve gündem maddelerine dayanak teşkil eden diğer belgeler ile esas sözleşmenin son hali ve esas sözleşmede değişiklik yapılacak ise tadil metni ve gerekçesi; genel kurul toplantısına davet için yapılan ilan tarihinden itibaren, şirketin merkez ve şubeleri ile elektronik ortam dahil, pay sahiplerinin en rahat şekilde ulaşabileceği yerlerde incelemeye açık tutulur.³⁰⁵

Genel kurul toplantısında, gündemde yer alan konular tarafsız ve ayrıntılı bir şekilde, açık ve anlaşılabilir bir yöntemle aktarılır; pay sahiplerine eşit şartlar altında düşüncelerini açıklama ve soru sorma imkanı verilir ve sağlıklı bir tartışma ortamı yaratılır.³⁰⁶

4- Oy Hakkı

Oy hakkı vazgeçilmez nitelikte bir hak olup, esas sözleşme ile kaldırılamaz ve oy hakkının özüne dokunulamaz.³⁰⁷

Oy hakkında imtiyaz tanınmasından kaçınılır.³⁰⁸

Pay sahibi olmayan kişinin temsilci olarak vekaleten oy kullanmasını engelleyen hükümlere esas sözleşmede yer verilmez.³⁰⁹

³⁰⁴ SPK, a.g.e., s.11

³⁰⁵ SPK, a.g.e., s.11

³⁰⁶ SPK, a.g.e., s.12

³⁰⁷ SPK, a.g.e., s.15

³⁰⁸ SPK, a.g.e., s.15

³⁰⁹ SPK, a.g.e., s.17

5- Azınlık Hakları

Azınlık haklarının kullanılmasında azami özen gösterilir. Azınlık pay sahiplerinin yönetim kuruluna temsilci göndermelerini teminen esas sözleşmede birikimli oy kullanma yöntemine yer verilir.³¹⁰

Azınlık ve yabancı pay sahipleri dahil, tüm pay sahiplerine eşit muamele edilir.³¹¹

6-Kar Payı Hakkı

Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler, mevzuatta tanımlanan örtülü ve muvazaalı işlemler yapmak suretiyle karı azaltamaz. Şirketin belirli ve tutarlı bir kar dağıtım politikası olur ve kamuya açıklanır. Bu politika genel kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulur ve faaliyet raporunda, izahname ve sirkülerlerde yer alır.³¹²

7- Payların Devri

Pay sahiplerinin paylarını serbestçe devretmesini zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılır. Esas sözleşmede pay devrini zorlaştırıcı düzenlemelere yer verilmez.³¹³

8- Pay Sahiplerine Eşit İşlem Yetkisi

Azınlık ve yabancı pay sahipleri dahil, tüm pay sahiplerine eşit muamele edilir. Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler ile yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahipleri, ya da imtiyazlı bir şekilde çeşitli bilgilere ulaşma imkanı olan kişiler, kendileri adına şirketin faaliyet konusu kapsamında yaptıkları işlemleri kamuya açıklarlar. Pay sahipleri, kendi haklı menfaatlerini koruma amacı

³¹⁰ SPK, a.g.e., s.17

³¹¹ SPK, a.g.e., s.18

³¹² SPK, a.g.e., s.18

³¹³ SPK, a.g.e., s.18

olmaksızın, şirkete veya diğer pay sahiplerine zarar verme kastı ile hareket edemez.³¹⁴

3.2.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi, pay ve menfaat sahiplerine, şirketin hak ve yararlarını da gözetecek bir şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, analiz edilebilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bilgilerin sunulmasını amaçlar.³¹⁵

Uyum ve şeffaflık esaslarıyla uygulanan SPK ilkeleri, kimi eksikliklere dikkat çekmekte olup, hisse sahiplerinin haklarına geniş biçimde yer vermektedir, bir hisseye karşılık bir oyu desteklemekte ve bağımsız kurul üyelerinin rolü ve kurul uygulama ve prosedürleri ile ilgili önemli yönergeleri sağlamaktadır.³¹⁶

Sadece kural koymak suretiyle, kurumsal yönetim ve kamunun aydınlatılması uygulamalarının gerçek amacına ulaşabilmesinin sağlanması mümkün değildir. Bunun sağlanabilmesi için, şirketlerin kurumsal yönetimin uzun vadede kendilerini ödüllendiren ve daha fazla sermaye çekmelerini sağlayan bir araç olduğunu anlamaları gerekmektedir. Yatırımcılar açısından ise daha bilinçli ortak anlayışının yerleşmesi ve kamuya açıklanacak bilgilerin, sadece yatırım yapılan menkul kıymetlerden kar elde etmek amacıyla değil, ortaklık haklarının layıkıyla yerine getirilmesi için kullanılması gerekmektedir.³¹⁷

Şirketlere kaynak sağlayan; şahıslar, bankalar, kurumsal fonlar ve hatta hükümetler vermiş oldukları kaynakların yatırım yaptıkları şirketin kurumsal amacını gerçekleştirmek yolunda kullanılmaları ve suistimallere karşı korunmaları yönünde güvence istemektedirler.³¹⁸

³¹⁴ SPK, **a.g.e.**, s.18-19

³¹⁵ SPK, **a.g.e.**, s.20

³¹⁶ Uluslararası Finans Enstitüsü, **a.g.e.**, s.123

³¹⁷ Eroğlu, **a.g.e.**, s.ii

³¹⁸ Eroğlu, **a.g.e.**, s.3

Finansal tablolar, kamuoyuna zamanında, standartlara uygun, karşılaştırılabilir, sorgulanabilir şekilde sunulmalıdır.

Kamunun aydınlatılması ile ilgili olarak bir bilgilendirme politikası oluşturulur ve kamuya açıklanır. Bilgilendirme politikası, mevzuat ile belirlenenler dışında kamuya hangi bilgilerin açıklanacağını, bu bilgilerin ne şekilde, hangi sıklıkla ve hangi yollardan kamuya duyurulacağını, yönetim kurulunun veya yöneticilerin basın ile hangi sıklıkla görüşeceğini, kamunun bilgilendirilmesi için hangi sıklıkla toplantılar düzenleneceğini, şirkete yöneltilen soruların yanıtlanmasında nasıl bir yöntem izleneceğini ve benzeri hususları içerir.³¹⁹

Bilgilendirme politikasında bir değişiklik olması halinde, değişiklik yapılan hususlar ve gerekçeleri yönetim kurulunun onayından geçtikten sonra, genel kurulun bilgisine sunulur ve kamuya açıklanır.³²⁰

1- Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları

Kamuya açıklanacak bilgiler, açıklama öncesinde belirli yatırımcılara veya ilgili taraflara duyurulmaz. Faaliyetleri nedeniyle şirket ile ilgili gizli bilgilere erişebilecek durumda olan bağımsız denetim kuruluşu, danışmanlık hizmeti veren kişi ve kuruluşlar, derecelendirme kuruluşları, sendikalar gibi kurumlar bu kuralın istisnasını oluşturur. Bu durumda, bilgiye ulaşanlar, söz konusu bilgiyi ticari sır prensibi ve etik kurallar çerçevesinde gizli tutarlar.³²¹

Şeffaflık ilkesine uygun olarak kamuya duyurulacak bilgilerin özellikleri şöyledir.³²²

- Şeffaflık ilkesine uygun olarak, uygulanan muhasebe politikaları ve faaliyet sonuçları gerçeğe uygun şekilde kamuya açıklanır.
- Şirketin finansal durumunda ve/veya faaliyetlerinde önemli bir değişiklik olması halinde veya yakın bir gelecekte önemli bir değişikliğin ortaya çıkmasının

³¹⁹ SPK, a.g.e., s.21-22

³²⁰ SPK, a.g.e., s.22

³²¹ SPK, a.g.e., s.21

³²² SPK, a.g.e., s.21-22-23

beklendiği durumlarda, ilgili düzenlemelerde yer alan hükümler saklı kalmak kaydıyla, kamuoyu bilgilendirilir.³²³

- Şirketin sermaye piyasası araçlarının değerine etki etme ihtimali bulunan gelişmeler mevzuat ile belirlenen süre içerisinde zaman geçirmeksizin kamuya duyurulur.
- Şirketin finansal durumunda ve/veya faaliyetlerinde önemli bir değişiklik olması halinde veya yakın bir gelecekte önemli bir değişikliğin ortaya çıkmasının beklendiği durumlarda, ilgili düzenlemelerde yer alan hükümler saklı kalmak kaydıyla, kamuoyu bilgilendirilir.
- Şirketin kamuya yapmış olduğu açıklamalar ile ilgili olarak sonradan ortaya çıkan değişiklikler ve gelişmeler sürekli olarak güncellenerek kamuya duyurulur.
- Yönetim kurulunun, bu İlkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ilişkin bilgileri içeren tek taraflı irade beyanına ve varsa buna ilişkin uyum raporuna, yıllık faaliyet raporunda yer verilir ve kamuya açıklanır.
- Proforma mali tablolar ve raporlar dahil, kamuya yapılacak açıklamalarda yer alan geleceğe yönelik bilgiler, tahminlerin dayandığı gerekçeler ve istatistiki veriler ile birlikte açıklanır. Bilgiler, dayanağı olmayan abartılı öngörüler içeremez, yanıltıcı olamaz ve şirketin finansal durumu ve faaliyet sonuçları ile ilişkilendirilir.
- Kamunun aydınlatılmasında, şirkete ait internet sitesi aktif olarak kullanılır.³²⁴

İnternet sitesinde, ticaret sicili bilgileri, son durum itibarıyla ortaklık ve yönetim yapısı, imtiyazlı paylar hakkında detaylı bilgi, değişikliklerin yayımlandığı ticaret sicili gazetelerinin tarih ve sayısı ile birlikte şirket esas sözleşmesinin son hali, özel durum açıklamaları, yıllık faaliyet raporları, periyodik mali tablo ve raporlar, izahnameler ve halka arz sirkülerleri, genel kurul toplantılarının gündemleri, katılanlar cetvelleri ve toplantı tutanakları, vekaleten oy kullanma formu, çağrı

³²³ SPK, a.g.e., s.22

³²⁴ SPK, a.g.e., s.23

yoluyla hisse senedi veya vekalet toplanmasında hazırlanan zorunlu bilgi formları ve benzeri formlar, sermaye piyasası araçlarının değerine etki edebilecek önemli yönetim kurulu kararlarının toplantı tutanakları ve sıkça sorulan sorular başlığı altında şirkete ulaşan bilgi talepleri, soru ve ihbarlar ile bunlara verilen cevaplar, öncelikle yer alır.³²⁵

Günümüzün globalleşen sermaye piyasalarında, kamuyu aydınlatmada teknolojinin rolü çok önemlidir. Bu sebeple kamunun aydınlatılmasında internetin etkin bir şekilde kullanılması, mali tablo ve raporların düzenleyici otoriteye gönderilmesinde ve yayımlanmasında elektronik sistemlerden yararlanılması, bilgilerin daha geniş kitlelere, daha hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlayacaktır.³²⁶

Halka açık aracı kurumlar ve bankalar, bağımsız denetimden geçmiş periyodik mali tablolarının dipnotlarında, ilgili mevzuat uyarınca yapılması gereken standart açıklama ile birlikte, sermaye yeterliliği yükümlülüklerinin yorumuna ve özet bir bilgiye yer verir. Aracı kurumlar ve bankalar, ayrıca bağımsız denetimden geçmiş yıllık ve ara dönem sermaye yeterliliği tabloları ile söz konusu tablolara ilişkin bağımsız denetim kuruluşu görüşüne kendi internet sitesinde yer verir.³²⁷

2- Şirket ile Pay Sahipleri, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Yöneticiler Arasındaki İlişkilerin Kamuya Açıklanması

Yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve sermayenin doğrudan ya da dolaylı olarak %5'ine sahip olan pay sahipleri, şirketin sermaye piyasası araçları üzerinde yapmış oldukları işlemleri kamuya açıklarlar.³²⁸

Pay sahipleri, şirket yönetiminde etkinlik sağlamak için oy sözleşmeleri yapabilirler. Şirket bu amaçla imzalanmış oy sözleşmelerinin varlığının öğrenilmesi halinde konu hakkındaki bilgileri derhal kamuya açıklar.³²⁹

³²⁵ SPK, a.g.e., s.24

³²⁶ Eroğlu, a.g.e., s.ii

³²⁷ SPK, a.g.e., s.26-27

³²⁸ SPK, a.g.e., s.26

3- Kamunun Aydınlatılmasında Periyodik Mali Tablo ve Raporlar

Periyodik mali tablo ve mali tablo dipnotları, şirketin gerçek finansal durumunu gösterecek şekilde hazırlanır ve kamuya açıklanır. Periyodik mali tablolar, şirket çalışanlarının, şirketin hisse senetlerinin edindirilmesi için geliştirilmiş hisse senedi bazlı ve/veya diğer sermaye piyasası araçları bazlı tüm teşvik sistemleri hakkında bilgi içerir.³³⁰

Faaliyet raporu, kamuoyunun şirketin faaliyetleri hakkında her türlü bilgiye ulaşmasını sağlayacak ayrıntıda hazırlanır.³³¹

4-Bağımsız Denetimin İşlevi

Bağımsız denetim, işletmelerin yıllık finansal tablo ve diğer finansal bilgilerinin, bu tablo ve bilgiler için belirlenen kriterlere (örneğin, halka açık şirket finansal tabloları için Kurulca belirlenmiş veya kabul edilmiş finansal raporlama standartlarına) uygunluğu ve doğruluğu hususunda, makul güvence sağlayacak yeterli ve uygun bağımsız denetim kanıtlarının elde edilmesi amacıyla, genel kabul görmüş bağımsız denetim standartlarında öngörülen gerekli tüm bağımsız denetim tekniklerinin uygulanarak, defter, kayıt ve belgeler üzerinden denetlenmesi ve değerlendirilerek rapora bağlanmasını ifade eder.³³²

Bağımsız denetim kuruluşları ve bu kuruluşlarda istihdam edilen denetim elemanlarının bağımsızlığı esastır. Bağımsızlık ilkesi; bağımsız denetim faaliyetlerinin, bağımsız denetçinin mesleki takdir ve tarafsızlığını zedeleyebilecek nitelikteki herhangi bir ilişki, çıkar veya etkiden etkilenmeksizin yürütülmesini ifade eder.³³³

³²⁹ SPK, a.g.e., s.26

³³⁰ SPK, a.g.e., s.26

³³¹ SPK, a.g.e., s.27

³³² “Bağımsız Denetim Faaliyeti”, (çevrimiçi)

<http://www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&menuid=6&pid=9&subid=1>, (Erişim Tarihi: 22.04.2009)

³³³ SPK, a.g.e., s.29

Bağımsız denetim kuruluşları belirli aralıklarla rotasyona tabi tutulur.³³⁴ Bağımsız denetçi rotasyonu zorunluluğu tezinin en önemli savlarından biri, aynı denetçi firmayla uzun yıllar süren ilişkilerin bağımsız denetim firmasının tarafsızlığını ve bağımsızlığını azalttığıdır. Rotasyonu savunan görüşler üç noktada odaklanmaktadır; yönetime yakınlık, körelme ve umursamama ve son olarak ta müşteriye memnun etme arzusu.³³⁵

Bağımsız denetim faaliyeti ile danışmanlık faaliyetleri birbirinden ayrılır.³³⁶

5- Ticari Sır Kavramı ve İçerden Öğrenenlerin Ticareti

Ticari sır niteliğindeki bilgiler; mevcut durum itibarı ile veya potansiyel olarak ticari değeri olan, üçüncü şahıslar tarafından bilinmeyen, normal durumda erişilmesi mümkün olmayan, bilgi sahibinin gizliliğini korumayı hedeflediği bilgilerdir. Şirketin ticari sırlarının güvenliği ve korunması esastır. Ancak menfaat sahiplerinin bilgi alma hakkının kullanılmasında, şirket doğruluk, dürüstlük ve iyi niyet kurallarına uymakla yükümlüdür.³³⁷

İçerden öğrenilen bilgilerin kullanımının önlenmesi için gerekli her türlü tedbir alınır. Şirketin sermaye piyasası araçlarının değerini etkileyebilecek nitelikteki bilgiye ulaşabilecek konumdaki yöneticilerin ve hizmet aldığı diğer kişi/kurumların listesini hazırlar ve bilgilendirme politikalarında yer alan esaslar çerçevesinde kamuya duyurur.³³⁸

³³⁴ SPK, a.g.e., s.29

³³⁵ Hasan Kılıç, “Denetçinin Rotasyonu”, (çevrimiçi)

http://www.denetimnet.com/UserFiles/Documents/DeloitteMakaleleri/Denetcinin%20Rotasyonu_HK.pdf, (Erişim Tarihi: 24.04.2009), s.2

³³⁶ SPK, a.g.e., s.29

³³⁷ SPK, a.g.e., s.29-30

³³⁸ SPK, a.g.e., s.30

6- Kamuya Açıklanması Gereken Önemli Olay Ve Gelişmeler

Aşağıda yer alan önemli durumlar, şirketin finansal durumuna ve faaliyet sonuçlarına olan etkisi ile birlikte derhal kamuya açıklanır ;³³⁹

a- Şirket aleyhine ve/veya şirket tarafından önemli tutarlarda bir davanın açılması veya açılmış olan bir davanın karara bağlanması,

b- Şirket faaliyetlerinin bir bölümü veya tamamının dışarıdan kişi veya kuruluşlarca yerine getirilmesi (faaliyet aktarımı) hususunda bir anlaşma yapılması,

c- Alacakların önemli bir bölümünün tahsilinin şüpheli hale gelmesi,

d- Ana şirkette, iştirak/bağlı şirketlerde ve müşterek yönetime tabi şirketlerde yönetim ve sermaye ilişkisi bakımından önemli değişiklik olması,

e- Sermaye piyasası araçlarının kayda alınmasından sonra halka arzından önce kamuya açıklanmış olan bilgilerde bir değişiklik olması veya yeni bir gelişmenin ortaya çıkması,

f- Şirketin son 5 işgünü içinde hisse fiyatında %25'ten fazla azalış veya artış olması,

g- Şirketin öncelikli faaliyet konularındaki değişiklikler,

h- Bağımsız denetim şirketinin değişmesi veya görevden çekilmesi, bağımsız denetim sözleşmesinin feshi,

i- Şirket özel durum açıklama formlarında veya diğer rapor ve belgelerde daha önce kamuya açıklanmamış esas sözleşme veya iç düzenleme değişiklikleri,

j- Şirketin gelirlerinin oluşumunda önemli paya sahip bir müşteri ve/veya faaliyetlerinde önemli bir paya sahip olan tedarikçi ile olan iş ilişkisinin, bir önceki döneme göre önemli ölçüde azalması/artması veya sona ermesi,

³³⁹ SPK, a.g.e., s.30-31

k- Bir yükümlülüğün ifa edilmemesi veya artmasına sebep olan ve şirket için önemlilik arz eden doğrudan veya şarta bağlı önemli yükümlülüklerle neden olan olaylar,

l- Önemli tutarda, olağanüstü bir zararın veya karın ortaya çıkması ya da şirketin karlılığını veya zararını önemli ölçüde etkileyebilecek her türlü bilgi,

m- Derecelendirme kuruluşunun şirket ve sermaye piyasası aracı ile ilgili olarak verdiği derecelendirme notu ile buna ilişkin değişiklikler,

n- Şirketin ihraç ettiği menkul kıymetin işlem gördüğü borsanın kotasyon şartları karşısındaki durumunun değişmesi, kotasyon şartlarından birini yerine getirememesi veya borsa kotundan çıkarılması,

o- Şirketin finansal yükümlülüklerini zamanında yerine getirememesi, aciz halinde bulunduğunu gösteren emarelerin ortaya çıkması, borçlarının ertelenmesi veya yeniden yapılandırılması talebinde bulunması,

p- Şirketin konkordato talebinde bulunması, iflasının istenmesi veya mahkemenin şirketin iflasına karar vermesi, tasfiye sürecine girmesi,

r- Şirketin çağrıda bulunarak hisse senedi veya vekalet toplamaya karar vermesi; çağrıda bulunarak hisse senedi toplanması yükümlülüğünün ortaya çıkması ve bu konuda yapılacak işlemler.

3.2.3. Menfaat Sahipleri

Menfaat sahibi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde ilgisi olan herhangi bir kimse, kurum veya çıkar grubu olarak nitelendirilmektedir. Bu kişi veya grupların işletme ile sözleşmeye dayalı bir ilişkisi olabileceği gibi, ilişkinin sözleşmeye dayanmadığı durumlar da olabilir. Şirketle ilgili menfaat sahipleri pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta şirkete yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içerir. Ancak, pay sahipleri İlkeler

içerisinde ayrı bir bölüm olarak ele alındığından, bu bölümde menfaat sahibi kavramı daraltılarak, esas itibarıyla şirket ile doğrudan ilişki içerisinde bulunan üçüncü kişileri ifade etmek üzere kullanılmıştır.³⁴⁰

Menfaat sahipleri şirketin iyi bir şekilde yönetilmesinden ve sermayenin korunmasından yarar sağlarlar. Şirket faaliyetlerinin, kamuyu aydınlatma ilkeleri çerçevesinde dürüst, güvenilir ve kamuya açık olması da, menfaat sahiplerinin şirketin durumu hakkında bilgilenmelerini temin eder. Bu anlamda kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, menfaat sahipleri için önem arz etmektedir.³⁴¹

Şirket, menfaat sahipleri ile işbirliği içerisinde olmanın uzun dönemde kendi menfaatine olacağını dikkate alarak, menfaat sahiplerinin mevzuat, karşılıklı anlaşma ve sözleşmelerle elde ettikleri haklarına saygı duymalı ve bu hakları korumalıdır. Bu hakların korunması esnasında, şirket ile menfaat sahipleri ve menfaat sahiplerinin kendi arasında oluşabilecek çıkar çatışmalarının en aza indirilebilmesini teminen, dengeli yaklaşımlar içerisinde olmalı ve bu haklar, birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmelidir.³⁴²

Ülkemiz mevzuatında olduğu gibi, incelenen çeşitli ülke örneklerinde de menfaat sahiplerinin haklarının genellikle mevzuat (borçlar kanunu, icra-iflas kanunu, iş kanunu vb.) ile korunduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede, genel olarak, menfaat sahiplerine ilişkin konulara kurumsal yönetimle ilgili düzenlemelerde ayrı bir bölüm olarak yer verilmediği görülmekle birlikte, ayrı bir başlık halinde ele alındığı örnekler de mevcuttur. Örneğin, çalışanların şirket yönetimine katılımı ile ilgili olarak Avrupa Birliğinde çeşitli düzenlemeler yapılmakta olup, çalışanların şirket yönetimine katılımı hususu, kurumsal yönetim ilkelerinde de giderek daha fazla gündeme gelmektedir.³⁴³

³⁴⁰ SPK, a.g.e., s.32

³⁴¹ SPK, a.g.e., s.32

³⁴² SPK, a.g.e., s.32

³⁴³ SPK, a.g.e., s.32

1- Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası

SPK'nun 07.02.2005 tarihinde yaptığı değişiklik ile şirketin kurumsal yönetim uygulamaları, menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alır.³⁴⁴

Menfaat sahiplerinin mevzuat ve sözleşmelerle korunan haklarının ihlali halinde etkili ve süratli bir tazmin imkanı sağlanır. Şirket, mevzuat ile menfaat sahiplerine sağlanmış olan tazminat gibi mekanizmaların kullanılabilmesi için gerekli kolaylığı gösterir. Menfaat sahiplerinin haklarının mevzuat ile düzenlenmediği durumlarda, menfaat sahiplerinin çıkarları iyi niyet kuralları çerçevesinde ve şirket imkanları ölçüsünde, şirketin itibarı da gözetilerek korunur.³⁴⁵

2- Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi

Başta şirket çalışanları olmak üzere menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizma ve modeller şirket faaliyetlerini aksatmayacak şekilde geliştirilir.³⁴⁶

3- Şirket Mal Varlığının Korunması

Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler menfaat sahiplerini zarara uğratmak kastıyla malvarlığının azalmasına yol açacak tasarruflarda bulunamaz.³⁴⁷

4- Şirketin İnsan Kaynakları Politikası

İşe alım politikaları oluşturulurken ve kariyer planlamaları yapılırken, eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanması ilkesi benimsenir. Katılımcı bir yönetim ortamının oluşturulmasını teminen, şirketin finansal imkanları, ücret, kariyer, eğitim,

³⁴⁴ SPK, a.g.e., s.33

³⁴⁵ SPK, a.g.e., s.33

³⁴⁶ SPK, a.g.e., s.33

³⁴⁷ SPK, a.g.e., s.34

sağlık gibi konularda çalışanlara yönelik bilgilendirme toplantıları yapılarak görüş alışverişinde bulunulur.³⁴⁸

Katılımcı bir yönetim ortamının oluşturulmasını teminen, şirketin finansal imkanları, ücret, kariyer, eğitim, sağlık gibi konularda çalışanlara yönelik bilgilendirme toplantıları yapılarak görüş alışverişinde bulunulur. Çalışanlar ile ilgili olarak alınan kararlar veya çalışanları ilgilendiren gelişmeler çalışanlara veya temsilcilerine bildirilir. Çalışanlar için güvenli çalışma ortam ve koşulları sağlanır ve bu ortam ve koşullar sürekli olarak iyileştirilir.³⁴⁹

5- Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler

Şirket, mal ve hizmetlerinin pazarlamasında ve satışında müşteri memnuniyetini sağlayıcı her türlü tedbiri alır. Ticari sır kapsamında, müşteri ve tedarikçiler ile ilgili bilgilerin gizliliğine özen gösterilir. Şirket ile müşteriler ve tedarikçiler arasında haksız menfaatten uzak iyi ilişkiler kurulması ve taraflar arasında yapılan anlaşma koşullarına uyum sağlanması için şirketçe gerekli önlemler alınır.³⁵⁰

6- Etik Kurallar

Şirketin faaliyetleri, yönetim kurulu tarafından hazırlanan, genel kurulun bilgisine sunulan ve kamuya açıklanan etik kuralları çerçevesinde yürütülür. Oluşturulan etik kuralları ile ilgili uygulamalar kamuya açıklanır.³⁵¹

³⁴⁸ SPK, a.g.e., s.34

³⁴⁹ SPK, a.g.e., s.34

³⁵⁰ SPK, a.g.e., s.34-35

³⁵¹ SPK, a.g.e., s.35

7- Sosyal Sorumluluk

Şirket, sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı olur; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uyar ve bu konulardaki politikalarını kamuya açıklar.³⁵²

3.2.4. Yönetim Kurulu

Yönetim kurulu, genel kurulda pay sahiplerinin kendisine vermiş olduğu yetki doğrultusunda, mevzuat, esas sözleşme, şirket içi düzenlemeler ve politikalar çerçevesinde yetki ve sorumluluklarını kullanır ve şirketi temsil eder.³⁵³ Yönetim kurullarının yapısı ülkelerin kanunlarına ve kültürlerine göre ülkeden ülkeye değişmekle birlikte, şirket yönetiminde oynadıkları rol giderek daha önemli hale gelmiş, dolayısıyla, bağımsız üyelerin yönetim kurulunda yer alması, kurumsal yönetim temen prensiplerinden biri olmuştur.³⁵⁴

Yönetim kurulu bir şirketin en önemli stratejik organıdır.³⁵⁵

Yönetim kurulu bir şirketin stratejik karar alma, temsil ve en üst seviyede yürütme (yönetim) organıdır. Yönetim kurulu kararlarını alırken ve bunları uygularken, şirketin piyasa değerinin mümkün olan en üst seviyeye çıkarılmasını hedefler. Yönetim kurulu bunun bilinci içerisinde şirket işlerini, pay sahiplerinin uzun vadeli ve istikrarlı bir kazanç sağlamasını temin edecek şekilde yürütür. Bunu yaparken, pay sahipleri ile şirketin büyüme gereği arasındaki hassas dengenin de bozulmamasına özen gösterir.³⁵⁶

³⁵² SPK, a.g.e., s.35

³⁵³ SPK, a.g.e., s.37

³⁵⁴ Darman, a.g.e., s.74

³⁵⁵ Tüsiad, **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**, İstanbul, 2002, s.15

³⁵⁶ SPK, a.g.e., s.37

Yönetim kurulu üyeleri görevlerini rasyonel şekilde ve iyi niyet kuralları çerçevesinde, şirketin çıkarları ile pay ve menfaat sahipleri arasındaki hassas dengeyi gözeterek yerine getirirler. Yönetim kurulu üyeleri, şirket hakkındaki gizli ve kamuya açık olmayan ve/veya ticari sır niteliğindeki bilgileri, ilgili mevzuatı da dikkate alarak, kendi, eşleri ve üçüncü kişilerin çıkarları için kullanmazlar.³⁵⁷

Yönetim kurulu, etkinliğinin en üst düzeyde olmasını ve her türlü çıkar çatışmasından ve etkiden uzak, karar alma, yürütme ve temsil görevlerini bağımsız bir şekilde yerine getirmesini sağlayacak şekilde oluşturulur. Yönetim kurulu üyelerinin yetenek, beceri ve deneyim düzeyleri ile bağımsızlık derecesi, yönetim kurulunun performans düzeyini ve başarısını belirlemekte ve şirketin hedefe ulaşmadaki başarısını doğrudan etkilemektedir.³⁵⁸

Yönetim kurulunda yer alan bağımsız üyelerin, şirketin, pay ve menfaat sahiplerinin çıkarlarını her şeyin üstünde tutabilme ve kararlarda tarafsız olabilme avantajına doğal olarak sahip oldukları kabul edilmektedir. Bu çerçevede bağımsız üyelerin yönetim kurulunda çoğunlukta bulunması, bir şirkette kurumsal yönetimin doğru ve tarafsız olarak uygulanmasının önemli unsurlarından bir tanesidir. Ancak ülke uygulamalarına bakıldığında, bu konunun her ülkenin özgün koşulları çerçevesinde farklı değerlendirildiği de bir gerçektir. Ülkemiz uygulamaları da dikkate alınarak, İlkelerde bağımsızlığa ilişkin kriterlere yer verilmiş ve yönetim kurulunun sayısının ikiden az olmamak üzere, en az üçte birinin bu kriterleri sağlayan bağımsız üyelerden oluşması tavsiye edilmiştir. Hiç kuşkusuz ülkemize özgü koşullardaki değişiklikler ile birlikte bu sayının ve oranın artırılması hedeflenmelidir. Diğer taraftan İlkelerde yönetim kurulu tarafından oluşturulacak komitelerin başkanlarının bağımsız üye olması önerildiğinden, ikiden fazla komite oluşturulması durumunda, yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısı buna uygun olarak artırılmalıdır.³⁵⁹

Yönetim kurulu ve yöneticiler, şirketin misyonu ve vizyonu çerçevesinde, bir şirketin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmasında esas sorumludur. Bu itibarla, yönetim

³⁵⁷ SPK, a.g.e., s.37

³⁵⁸ SPK, a.g.e., s.37

³⁵⁹ SPK, a.g.e., s.37-38

kurulu ve yöneticiler şeffaf bir şekilde performans değerlendirmesine tabi tutulmalı ve ödüllendirme veya göreve son verme bu esaslar çerçevesinde gerçekleştirilmelidir.³⁶⁰

Görevlerini gerektiği gibi yerine getirmemeleri nedeni ile şirketi ve dolayısıyla pay sahiplerini zarara uğratan yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler, sebep oldukları zararı şirkete ve pay sahiplerine ödemelidirler. Bu yol ile hem şirketin kayıpları engellenebilir, hem de bu kişilerin kendilerinden beklendiği şekilde sorumlu hareket etmeleri sağlanabilir.³⁶¹

Yönetim kurulu çalışmalarını daha sağlıklı yürütmek için komiteler oluşturabilir. Bu komitelerin oluşumu, yapısı ve çalışma ilkeleri, yönetim kurulunun profesyonel bir yaklaşımla ve sağlıklı bir şekilde çalışmasını ve böylelikle şirketin kurumsal yönetim ilkelerine göre işleminin temelini oluşturur. Komitelerin başkanları bağımsız yönetim kurulu üyelerinden seçilmelidir. Diğer taraftan, her bir komiteyi oluşturan üyelerin, çoğunluğunun, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri arasından ve şeffaf bir şekilde seçilmesi kurumsal yönetimin işlemesi açısından önemlidir. Bir çok ülkede, denetimden sorumlu komite, kurumsal yönetim komitesi, stratejik planlama komitesi, insan kaynakları ve ödüllendirme komitesi, uzlaşma komitesi ve etik komitesi adları altında çeşitli komiteler kurulduğu gözlemlenmektedir.³⁶²

1- Yönetim Kurulunun Temel Fonksiyonları

Yönetim kurulunun temel fonksiyonları şunlardır: ³⁶³

- Yönetim kurulu bir şirketin en üst seviyede stratejik karar alma, yürütme (yönetim) ve temsil organıdır. Yönetim kurulu, şirketin misyonunu/vizyonunu belirler ve kamuya açıklar.
- Yönetim kurulu yöneticiler tarafından oluşturulan stratejik hedefleri onaylar.

³⁶⁰ SPK, a.g.e., s.38

³⁶¹ SPK, a.g.e., s.38

³⁶² SPK, a.g.e., s.38

³⁶³ SPK, a.g.e., s.39-40

- Yönetim kurulu, sürekli ve etkin bir şekilde, şirketin hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve geçmiş performansını gözden geçirir. Bunu yaparken her konuda uluslararası standartlara uyum sağlamaya çalışır. Gerektiği durumda gecikmeden ve sorun ortaya çıkmadan önce önlem alır.
- Yönetim kurulu, şirket faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uygunluğunu gözetir.
- Yönetim kurulu şirket ile pay sahipleri arasında yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında öncü rol oynar.

2- Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları ile Görev ve Sorumlulukları

Yönetim kurulu faaliyetlerini eşitlikçi, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde yürütür.³⁶⁴

Yönetim kurulunun yetki ve sorumlulukları; fonksiyonları ile tutarlı ve hiç bir şüpheye yer bırakmaksızın, her bir yönetim kurulu üyesi, yönetici ve genel kurula tanınan yetki ve sorumluluklardan açıkça ayrılabilir ve tanımlanabilir biçimde şirketin esas sözleşmesinde yer alır. Bu çerçevede yönetim kurulu üyeleri arasında görev dağılımı yapılır. Yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin yetki ve sorumlulukları açık ve anlaşılabilir olur; faaliyet raporunda yer alır ve kamuya açıklanır.³⁶⁵

Yönetim kurulu üyesi görevini basiretli biçimde ve iyi niyet kuralları çerçevesinde yerine getirir. Görevin basiretli ve iyi niyet kuralları çerçevesinde ifa edilmesi, benzer durumlarda ve benzer koşullar altında, asgari olarak gösterilmesi gereken dikkat ve özenin gösterildiği anlamına gelir.³⁶⁶

Yönetim kurulu üyelerinin, görevlerini tam olarak yerine getirebilmelerini teminen her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanır. Yönetim kurulu üyeleri mevzuat,

³⁶⁴ SPK, a.g.e., s.40

³⁶⁵ SPK, a.g.e., s.40

³⁶⁶ SPK, a.g.e., s.40

esas sözleşme ve genel kurulun kendilerine yüklediği görevleri kasten veya ihmalen yerine getirmemeleri halinde müteselsilen sorumlu olur.³⁶⁷

Yönetim kurulu üyesi, pay sahipleri aleyhine sonuç doğurabilecek baskılara boyun eğmez ve maddi menfaat kabul etmez. Yönetim kurulu, bu hususlara oluşturulan etik kurallarında yer verir ve bu kuralların tüm şirket çalışanları tarafından da uygulanmasını sağlayıcı önlemleri alır.³⁶⁸

Yönetim kurulu üyesinin şirket işleri için yeterli zaman ayırması esastır. Bu kapsamda, üyenin şirket dışında başka görev veya görevler alması belli kurallara bağlanır ve sınırlandırılır. Yönetim kurulu üyesi prensip olarak şirket ile işlem yapamaz ve rekabet edemez. Yönetim kurulu üyesi şirket ile ilgili gizli ve/veya ticari sır niteliğindeki bilgileri kamuya açıklayamaz. Bu husus şirketin etik kurallarında yer alır. Yönetim kurulu bu bilgilerin şirketin diğer çalışanları tarafından da şirket dışına çıkarılmasını önlemeye yönelik gerekli tedbirleri alır. Yönetim kurulu üyesi, şirket hakkındaki gizli ve kamuya açık olmayan bilgiyi kendisi veya başkaları lehine kullanamaz, şirket hakkında yalan, yanlış, yanıltıcı, mesnetsiz bilgi veremez, haber yayamaz ve yorum yapamaz.³⁶⁹

Yönetim kurulu; periyodik mali tabloların mevcut mevzuat ve uluslararası muhasebe standartlarına uygun olarak hazırlanmasından, sunulmasından ve gerçeğe uygunluğu ile doğruluğundan sorumludur. Yönetim kurulu, periyodik mali tablolar ve yıllık faaliyet raporunun kabulüne dair ayrı bir karar alır.³⁷⁰

Yönetim kurulunun temel fonksiyonlarının haricinde, komitelerin görüş ve önerilerini de dikkate alarak, yerine getireceği başlıca görev ve üstleneceği sorumlulukları şunlardır;³⁷¹

a- Şirketin yıllık bütçe ve iş planlarını onaylamak,

³⁶⁷ SPK, a.g.e., s.40

³⁶⁸ SPK, a.g.e., s.40

³⁶⁹ SPK, a.g.e., s.41-42

³⁷⁰ SPK, a.g.e., s.42-43

³⁷¹ SPK, a.g.e., s.44

- b- Şirketin yıllık faaliyet raporlarını hazırlamak ve genel kurula sunmak üzere kesinleştirmek;
- c- Genel kurul toplantılarının mevzuata ve şirket esas sözleşmesine uygun olarak yapılmasını sağlamak; genel kurul kararlarını yerine getirmek,
- d- Şirketin son bilançosundaki aktif toplamının %10'unu aşan önemli miktarlardaki harcamaların kullanımlarını kontrol etmek,
- e- Yöneticilerin kariyer planlarını ve ödüllendirilmelerini onaylamak,
- f- Şirketin pay sahipleri, menfaat sahipleri ve halkla ilişkilerine yönelik politikaları belirlemek,
- g- Şirketin bilgilendirme politikasını belirlemek,
- h- Şirket ve çalışanları için etik kuralları belirlemek,
- i- Komitelerin çalışma esaslarını belirlemek; etkin ve verimli çalışmalarını sağlamak;
- j- Şirket organizasyon yapısının günün koşullarına cevap vermesini teminen gerekli tedbirleri almak,
- k- Önceki yönetim kurullarının faaliyetlerini incelemek.

Yönetim kurulu başkanı, diğer yönetim kurulu üyeleri ve icra başkanı/genel müdür ile görüşerek yönetim kurulu toplantılarının gündemini belirler.³⁷²

Yönetim kurulu toplantılarında gündemde yer alan konular açıkça ve her yönü ile tartışılır. Yönetim kurulu üyesi, toplantılarda muhalif kaldığı konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçesini karar zaptına geçirtir ve yazılı olarak şirket denetçilerine iletir.³⁷³

Yönetim kurulu toplantıları etkin ve verimli bir şekilde planlanır ve gerçekleştirilir.³⁷⁴

Yönetim kurulu toplantılarında, bağımsız üyelerin muhalif kaldığı konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçeleri kamuya açıklanır.³⁷⁵

³⁷² SPK, a.g.e., s.44

³⁷³ SPK, a.g.e., s.44

³⁷⁴ SPK, a.g.e., s.45

3- Yönetim Kurulunun Oluşumu ve Seçimi

Yönetim kurulu en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılandırılır. Yönetim kurulu üyeliğine prensip olarak, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip, nitelikli, belli bir tecrübe ve geçmişe sahip olan kişiler aday gösterilir ve seçilir. Buna ilişkin genel esaslar şirket esas sözleşmesinde yer alır.³⁷⁶

Yönetim kurulunda icrada görevli olan ve olmayan üyeler bulunur. Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı/genel müdür aynı kişi olmaması ve yönetim kurulunun yarısından fazlasının icrada görev almaması sağlanır.³⁷⁷

Bağımsız Üyeler

Yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiç bir etki altında kalmaksızın icra etme niteliğine ve potansiyeline sahip bağımsız üyeler bulunur.³⁷⁸

Aşağıdaki kriterlere uyan yönetim kurulu üyesi “bağımsız üye” olarak nitelendirilir:³⁷⁹

- a- Şirket veya şirketin iştiraki, bağlı kuruluşu ve grup içi şirketlerden biri ile kendisi, eşi ve üçüncü dereceye kadar kan ve sıhrî hısımları arasında son iki yıl içinde istihdam, sermaye veya ticaret anlamında doğrudan veya dolaylı bir menfaat ilişkisinin kurulmamış olması,
- b- Yönetim kuruluna belirli bir pay grubunu temsilen seçilmemiş olması,
- c- Başta şirketin denetimini ve danışmanlığını yapan şirketler olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin faaliyet ve organizasyonunun tamamını veya belli bir bölümünü yürüten şirketlerde çalışmıyor olması ve son iki yıl içerisinde yönetici olarak görev almamış olması,

³⁷⁵ SPK, a.g.e., s.47

³⁷⁶ SPK, a.g.e., s.47

³⁷⁷ SPK, a.g.e., s.48

³⁷⁸ SPK, a.g.e., s.48

³⁷⁹ SPK, a.g.e., s.49

- d- Son iki yıl içerisinde, şirketin bağımsız denetimini yapan kuruluşlarda istihdam edilmemiş veya bağımsız denetim sürecinde yer almamış olması,
- e- Şirkete önemli ölçüde hizmet ve ürün sağlayan firmaların herhangi birisinde çalışmamış ve son iki yıl içerisinde yönetici olarak görev almamış olması,
- f- Eşi veya üçüncü dereceye kadar olan kan ve sıhrî hısımları arasında hiçbirisinin şirkette yönetici, toplam sermayenin %5'inden fazlasını elinde bulunduran veya her halükarda yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahibi veya herhangi bir yönetici pozisyonunda veya şirketin kontrolünde etkili olmaması,
- g- Şirketten yönetim kurulu üyeliği ücreti ve huzur hakkı dışında başka herhangi bir gelir elde etmiyor olması; yönetim kurulu görevi dolayısıyla hissedar ise %1 seviyesinin altında hisseye sahip olması, bu payların imtiyazlı olmaması,

Bir yönetim kurulu üyesinin bağımsızlığının temininde önüne ne yazık ki geçilemeyen engel “soft ties” denilen gayriresmî ilişkilerdir. Bir yönetim kurulu üyesinin şirketle hiç bir maddî ilişkisi olmayabilir, ancak, CEO'nun yakın arkadaşı olabilir. Böyle bir durumda, söz konusu üyenin, CEO'nun faaliyetlerini yeterince sorgulayabilmesi olasılığı azdır ve bağımsızlık kriteri zedelenir.³⁸⁰

Çağımızın kurumsal yönetim anlayışında bağımsız yönetim kurulu üyelerinin varlığı büyük önem taşıyor. Bağımsız üyelerin etki altında kalmadan, hiç kimseden çekinmeden ve çıkar çatışmasına girmeden görev yaparak karar almaları şirketlerin geleceğini aydınlatıyor. Özellikle büyük işletmelerin yönetim kaliteleri ve itibarları, bağımsız yönetim kurulu üyeleri ve bu üyelerin taşıdıkları niteliklerle bağlantılı olarak güçleniyor.³⁸¹

Bağımsız üyelerin kurumun itibarını, gelişimini ve geleceğini güvence altına alacak şekilde görevlerini yerine getirmeleri için gerekli eğitimi almış ve yeterli iş tecrübesine sahip olmaları zorunludur. Ayrıca üyelerin mutlaka yeterli derece muhasebe, mali raporlama, iç kontrol, iç ve dış denetim, risk yönetimi, ulusal ve

³⁸⁰ Darman, “Kurumsal Yönetim Yönetim Kurulunun Sorumlulukları ve Şirket Değeri”, **a.g.e.**, s.75

³⁸¹ Müge Yalçın, “Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri Başarı ve İtibar Getiriyor”, **Kurumsal Yönetim Dergisi**, S.3 (Temmuz 2008), s.24

uluslararası düzenlemeler ve standartlar hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bunlara ek olarak stratejik düşünebilme, vizyon sahibi olmak, ilişkiler, çevre ve daha önce veya halen nerelerde Yönetim Kurulu üyeliği yaptığı gibi noktalar da bağımsız üyelerin belirlenmesinde önemli rol oynar.³⁸²

Yönetim kurulu üyelerinin bağımsız sayılabilmesi için öncelikle üyelerin, işletmenin faaliyetleri ile ilgili hiçbir icra sorumluluğu bulunmamalıdır. Aranılan diğer temel koşullar ise sırasıyla şöyledir:³⁸³

- Üyelerin nitelikli pay sahibi ortak olmaması,
- Hakim ortağın ya da icra görevi bulunan üst düzey yöneticilerin eşi ve yakın akrabası olmaması,
- Bağımsız denetim, derecelendirme, değerlendirme, danışmanlık, destek hizmeti veren kuruluşların ortağı veya çalışanı olmaması,
- Kendilerine karlılığa dayalı gelir sağlanmaması.

Yönetim kurullarının yeterince etkin olabilmesi için yönetim kurulu üyesinin bağımsızlığı tek başına yeterli değildir. Üyelerin aynı zamanda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmaları ve şirket faaliyetlerini özgürce sorgulayabilmeleri gereklidir. Yönetim kurulu toplantılarında sağlıklı tartışmaların yapılabilmesi, şirketlerin doğru stratejik kararlar almaları açısından son derece önemlidir.³⁸⁴

4- Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar

Yönetim kurulu üyesine, ücretinin belirli bir oranını aşmayacak şekilde huzur hakkı verilir. Yönetim kurulu üyelerine verilecek ücret, ilke olarak üyenin zaman yatırımını ve üyelik gereklerinin yerine getirilmesini, asgari olarak karşılayacak şekilde genel kurul tarafından belirlenir.³⁸⁵

³⁸² **A.g.e.**, s.25

³⁸³ **A.g.e.**, s.25

³⁸⁴ Darman, “Kurumsal Yönetim Yönetim Kurulunun Sorumlulukları ve Şirket Değeri”, **a.g.e.**, s.75

³⁸⁵ SPK, **a.g.e.**, s.50

Ödüllendirme yönetim kurulu üyelerinin performansını yansıtacak ve şirketin performansı ile ilişkilendirilecek şekilde belirlenir. Bu konuda kurumsal yönetim komitesi gerekçe göstermek sureti ile önerilerde bulunur. Şirket, herhangi bir yönetim kurulu üyesine ve yöneticilerine borç veremez, kredi kullandıramaz, verilmiş olan borçların ve kredilerin süresini uzatamaz, şartlarını iyileştiremez, üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandıramaz veya lehine kefalet gibi teminatlar veremez.³⁸⁶

5- Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı

Şirketin içinde bulunduğu durum ve gereksinimlere uygun olarak, yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen yeterli sayıda komite oluşturulur.³⁸⁷

Komiteler şu özelliklere sahiptir:³⁸⁸

- Komite başkanları bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir
- Bir yönetim kurulu üyesi birden fazla komitede görev alamaz.
- Komiteler, en az iki üyeden oluşur.
- Komiteler kendi yetki ve sorumluluğu dahilinde hareket eder ve yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunur, ancak nihai karar yönetim kurulu tarafından verilir.
- Komitelerin çalışma süreleri yönetim kurulunun çalışma süresi ile paralel olur. Ancak kurumsal yönetim komitesi, yeni yönetim kurulunun önceden belirlenmiş olan uyum süreci tamamlandıktan sonra yeniden oluşturulur.

³⁸⁶ SPK, a.g.e., s.50-51

³⁸⁷ SPK, a.g.e., s.51

³⁸⁸ SPK, a.g.e., s.51-52

Denetim Komitesi

Finansal ve operasyonel faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde gözetilmelerini teminen denetimden sorumlu komite kurulur. Denetimden sorumlu komite görevini yerine getirirken gerekli her türlü kaynak ve destek yönetim kurulu tarafından sağlanır.³⁸⁹

SPK düzenlemeleri ile ülkemizde ilk uygulaması bankalar hariç hisse senetleri borsada işlem gören ortaklıklarda başlayan denetim komitesi, daha sonra yapılan Bankacılık Kanunu ve BDDK düzenlemeleri ile bankacılık alanında da zorunlu bir uygulama haline gelmiştir.³⁹⁰

Ülkemizde SPK ve BDDK düzenlemeleri ile uygulaması başlatılan Denetim komitesi, fiili olarak denetim yapan bir organ değildir. Denetim faaliyetleri ile ilgili doğrudan sorumlulukları bulunmamaktadır. Denetim komitesi, iç ve dış denetim sürecinin uygulama etkinliğini, katma değerini, muhasebe, mali raporlama ve iç kontrol ile ilgili iç sistemlerin işleyişi ve yeterliliğini yönetim kurulu adına gözetmekle sorumludur.³⁹¹

SPK ve BDDK düzenlemeleri ile Denetim Komitesi üyelerinin; mali raporların anlaşılır, şeffaf ve güvenilir olmasının sağlanması, risk yönetim sürecinin izlenmesi, iç kontrollerin değerlendirilmesi, iç denetimin etkili kullanımı, bağımsız denetimin gözetimi ve bağımsız denetim kuruluşunun seçimi konularında rol ve sorumlulukları bulunmaktadır. Pay ve menfaat sahipleri açısından sonuçları önem taşıyan söz konusu işlevlerinden ötürü denetim komitesi üyelerinin bağımsız olması, görevi ile ilgili konularda nitelikleri, bilgi ve uzmanlığı ile ilgili düzenlemeler yapılmıştır.³⁹²

SPK düzenlemelerine göre hisse senetleri borsada işlem gören ortaklıklarda denetim komitesi üyelerinin; şirket, iştirak ve bağlı ortaklıklarında kendisi, eş ve yakın

³⁸⁹ SPK, a.g.e., s.52

³⁹⁰ Ali Kamil Uzun, "Kurumsal Yönetim ve İtibarın Sigortası: Denetim Komitesi, (çevrimiçi) <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/Denetim%20Komitesi/Makale-%20DENETİM%20KOMİTESİ.pdf>, (Erişim Tarihi:24.04.2009), s.1

³⁹¹ A.g.e.

³⁹² A.g.e.

akrabaları arasında istihdam, sermaye veya ticaret olarak doğrudan ve dolaylı menfaat ilişkisi bulunmamalı, belirli bir pay grubunu temsilen seçilmemiş olmalı, denetim ve danışmanlık, vb hizmet veren kuruluş çalışanı, yöneticisi olmamalı, bağımsız denetim sürecinde görev almamış olmalı, önemli ölçüde hizmet ve ürün sağlayan tedarikçilerin çalışanı, yöneticisi olmamalı, şirketin yönetim ve kontrolünde etkili olabilecek es ve yakın akraba ilişkisi bulunmamalı, yönetim kurulu üyeliği ücreti ve huzur hakkı dışınfa gelir elde etmemeli ve toplam 7 yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği görevinde bulunmamış olmalıdır.³⁹³

Yönetime danışmanlık ve rehberlik sağlama görevi ile birlikte yönetimi izleme ve denetleme görevleri bulunmaktadır. Bu nedenle yönetim kurulu ve denetim komitesi üyeleri arasında ilişki ve iletişimin açık olması, yetki sınırları, rol ve sorumlulukları ile ilgili anlayış ve fikir birliği sağlanmalıdır. Bunu sağlamak için ise, güçlü bir iletişim ortamı gereklidir. Yönetim, denetim komitesini değerli bir varlık olarak görmeli ve önemli kararlardan sonra değil, onlardan önce katkısını istemelidir. Sürekli iletişim, denetim komitesi ile yönetim arasında güvene dayalı bir ilişki kurmaya yardım edecektir.³⁹⁴

Denetimden sorumlu komitenin görevlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kamuya açıklanacak periyodik mali tabloların ve dipnotlarının, mevcut mevzuat ve uluslararası muhasebe standartlarına uygunluğunu denetler ve bağımsız denetim kuruluşunun görüşünü de alarak yönetim kuruluna yazılı olarak bildirir.³⁹⁵
- Her türlü iç ve bağımsız denetimin, yeterli ve şeffaf bir şekilde yapılması için gerekli tedbirleri alır.³⁹⁶
- Denetim Komitesi, bağımsız denetim kuruluşları ile derecelendirme, değerlendirme ve destek hizmeti kuruluşlarının yönetim kurulu tarafından seçilmesinde gerekli

³⁹³ A.g.e., s.2

³⁹⁴ Deloitte, **Denetim Komitesi: Rol ve Sorumluluklar**, Kurumsal Yönetim Serisi No:1, Kasım 2007, s.1

³⁹⁵ SPK, a.g.e., s.52

³⁹⁶ SPK, a.g.e., s.52

ön değerlendirmeleri yapmak, yönetim kurulu tarafından seçilen ve sözleşme imzalanan bu kuruluşların faaliyetlerini izlemek ile görevli ve sorumludur.³⁹⁷

- Denetim Komitesi, bankanın alacağı destek hizmetine ilişkin risk değerlendirmesi yapmak, değerlendirmelerini bir rapor halinde yönetim kuruluna sunmak, hizmet alınması halinde de sözleşme süresince, üç aydan fazla olmamak üzere, düzenli bir şekilde bu işlemleri tekrarlamak ve ayrıca, destek hizmeti kuruluşunun sağladığı hizmetlerin yeterliliğini izlemek ile sorumludur.³⁹⁸
- Denetimden sorumlu komite, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördüğü konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanır. Komitenin ihtiyaç duyduğu danışmanlık hizmetlerinin bedeli şirket tarafından karşılanır.³⁹⁹
- Denetimden sorumlu komite, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında çıkabilecek çıkar çatışmalarını ve ticari sır niteliğindeki bilginin kötüye kullanılmasını önleyen şirket içi düzenlemelere ve politikalara uyumu gözetir.⁴⁰⁰

Kurumsal Yönetim Komitesi

Şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve yönetim kuruluna öneriler sunmak üzere kurumsal yönetim komitesi kurulur.⁴⁰¹

Kurumsal yönetim komitesinin çoğunluğu bağımsız üyelerden oluşur. İcra başkanı/genel müdür bu komitede görev alamaz.⁴⁰²

Kurumsal yönetim komitesinin görevlerini şöyle sıralayabiliriz:⁴⁰³

³⁹⁷ Deloitte, **Denetim Komitesi: Rol ve Sorumluluklar, a.g.e.**, s.5

³⁹⁸ Deloitte, **Denetim Komitesi: Rol ve Sorumluluklar, a.g.e.**, s.5

³⁹⁹ SPK, **a.g.e.**, s.53

⁴⁰⁰ SPK, **a.g.e.**, s.53

⁴⁰¹ SPK, **a.g.e.**, s.53

⁴⁰² SPK, **a.g.e.**, s.53

⁴⁰³ SPK, **a.g.e.**, s.53-54

- 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 uygulamaları iyileştirici prensiplerde bulunur,
- Pay sahipleri ile ilişkiler biriminin çalışmalarını koordine eder,
- Yönetim kuruluna uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi, eğitilmesi ve ödüllendirilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu hususta politika ve stratejiler belirlenmesi konularında çalışmalar yapar,
- Yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin sayısı konusunda öneriler geliştirir,
- Yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin performans değerlendirmesi, kariyer planlaması ve ödüllendirmesi konusundaki yaklaşım, ilke ve uygulamaları belirler ve gözetimini yapar.

6- Yöneticiler

Yöneticiler görevlerini adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde yürütürler, şirket işlerinin; misyon, vizyon, hedefler, stratejiler ve politikalar çerçevesinde yürütülmesini sağlarlar, yönetim kurulunun her yıl onayladığı finansal ve operasyonel planlara uygun olarak hareket ederler.⁴⁰⁴

Yöneticiler, şirket hakkındaki gizli ve kamuya açık olmayan bilgiyi kendileri veya başkaları lehine kullanamaz, şirket hakkında yalan, yanlış, yanıltıcı, mesnetsiz bilgi veremez, haber yayamaz ve yorum yapamazlar.⁴⁰⁵

3.3. Türk Ticaret Kanunu Tasarısına Göre Kurumsal Yönetim

6762 sayılı Kanunun uygulandığı 20. yüzyılın ikinci yarısında, bir ticaret kanunu için önemli, hatta bir anlamda sıradışı olaylar cereyan etmiş, kalıcı sonuç doğuran

⁴⁰⁴ SPK, a.g.e., s.54

⁴⁰⁵ SPK, a.g.e., s.54

dönemler başlamıştır. Bunlar, diğerleri yanında, AET-AT/AB'nin kurulup bir küresel, ekonomik, ticarî ve siyasî güç haline gelmesi; Avrupa Ekonomik Alanı, NAFTA gibi dünya ticaretinde yeri ve etkisi olan, ekonomik, bölgesel birliklerin çalışmaya başlamaları; söz konusu örgütlerin maddî hukuk kuralları koymaları ve uluslarüstü hukuk rejimleri yaratmaları; 1960'ların ortalarından itibaren serbest pazar ve rekabet ekonomisinin tüm ülkelerde yaygınlık kazanması, bu kavramların AB için ortak değerler olarak kabul edilmesi ve AB'nin Kopenhag kriterleri arasına girmesi; işletmeler arası yoğunlaşmaların, yani şirketler topluluklarının artması ve böylece işletmenin bağımsız hareket ettiği, hep menfaatine olan kararları alması gerektiği şeklindeki hukuk dogması ile gerçek arasındaki çelişkinin büyümesi; genel işlem şartlarının kanunlardaki menfaatler dengesini kuran yedek hükümleri uygulamadan kovması; adaleti tehlikeye atan yanlılığın adeta kökleşmesi; uzman hukukçuluğun tüketicinin aleyhine işlemesi; elektronik (e) işlemlerin ve ticaretin, hem ticareti hem şirketler hukukunda yönetim kurulu ile genel kurula daveti, katılmayı, oy vermeyi, bilgi almayı ve vermeyi kökten etkilemesi; çevre kirliliği başta olmak üzere teknolojinin yol açtığı tahribatın sorumluluk hukukunu etkilemesi, bu sebeple özellikle deniz taşımacılığında taşıyıcının sorumluluğunu yeniden şekillendirmesi ve tanımlaması; emredici kurallarla korunması gereken kişiler arasına, tüketicinin, halk pay sahibinin, sigortalının, elektronik ortamda işlem yapanın ve genel işlem şartlarının muhataplarının katılması; uluslararası konvansiyonların ticaret kanunlarının konusunu oluşturan birçok alanı ayrıntılı bir tarzda düzenlemeleri; iki taraflı dış ticaretin çok taraflı uluslararası ticarete dönüşmesi; küreselleşme anlayışının yapılaşması olan Dünya Ticaret Örgütü'nün faaliyete geçmesidir. Başlıcaları satırbaşı ile anılan bu gelişmeler, örgütlenmeler ve oluşumlar; kuramlarını, öğretilerini ve düzenlerini birlikte getirmiştir. Kanunlar, özellikle AB üyesi ülkelerin kanunları bu hızlı akışın arkasından adeta sürüklenmiş, sürekli değiştirilmiştir. Son elli yıl hem yeni konuların kanunlaştırıldığı hem de temel kanunların, daha önce görülmemiş sıklıkla değiştirildiği bir dönem olmuştur. 6762 sayılı Kanunda ise geçen elli yıl içinde bu gelişmelere karşılık verebilecek değişiklikler yapılmamıştır.⁴⁰⁶

⁴⁰⁶ T.C. Adalet Bakanlığı, "Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Genel Gerekçe", (çevrimiçi)

Tasarıya hakim olan düşünce; kurumsal yönetimin, yani Corporate Governance'ın, halen borsa şirketleri için öngörülen kurallar bütünü olmasına rağmen, esasında tüm işletmelere uygulanması gereken bir yatırımcıya güven verme, sürdürülebilir gelişme sağlama kodeksi olduğudur. Bu sebeple Tasarı, tüm sermaye şirketlerine uygulanan iyi yönetime, iç ve bağımsız denetime ilişkin somut hükümler getirmiştir. Tasarının amacı son yıllarda dünyada yaygınlık kazanan ancak ülkelerin ekonomik finansal, siyasal ve kültürel yapılarının farklılığı dolayısıyla çeşitlilik ve karmaşa gösteren bu açılımı, Türk hukukuna sade ve karmaşa yaratmayacak şekilde yansıtmaktır.⁴⁰⁷

TTK Tasarısı'nda temel olarak şeffaflık, eşitlik, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri yer almaktadır.

Derinlemesine şeffaflık, münferit şirketin ve şirketler topluluğunun; finansal Tablolarda, yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunda, bağımsız denetiminde, işlem denetçisinde ve tüm denetleme raporlarında aranmıştır. Adillik, menfaatler dengesi kurularak ve nesnel adalet ile sağlanmıştır. Hesap verilebilirlik, yönetim kurulu raporlarında, bilgi akışında, geniş bilgi ve inceleme haklarında somutlaşmıştır. Sorumluluk, hesap verilebilirliğe paralel olarak düzenlenmiştir.⁴⁰⁸

TTK Tasarısı, kurumsal yönetim anlayışını tüm anonim ortaklıklar bakımından kabul etmektedir. Bu noktada, kurumsal yönetim ilkesinin anonim ortaklığın türüne göre farklı içerikle uygulama alanı bulacağı göz ardı edilmemelidir. Nitekim TTK Tasarısı, tüm anonim ortaklıklar bakımından asgari kurumsal yönetim standartlarını getirmektedir. Kuşkusuz ki, TTK Tasarısı'nın kanunlaşması halinde, anonim ortaklığın "türüne" ve "sınıfına" göre, daha ağır kurumsal yönetim standartlarının uygulanması gündeme gelebilecektir. Örneğin, menkul kıymetleri borsada işlem gören anonim ortaklıklarda, kanunlaşması halinde TTK Tasarısı'nın öngördüğü

<http://www.basbakanlik.gov.tr/docs/kkgm/kanuntasarilari/TURK%20TICARET/genel%20gerekce.doc>, (Erişim Tarihi: 28.04.2009)

⁴⁰⁷ Price Waterhouse Coopers, **Türk Ticaret Kanunu Tasarısı, İstanbul**, 2008, s.4

⁴⁰⁸ **A.g.e.**

kurumsal yönetim anlayışının yanısıra SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri de uygulama alanı bulacaktır.⁴⁰⁹

Halka açık anonim şirketlere 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.⁴¹⁰

Birden çok sermaye şirketinin, hakimiyet (kontrol altında tutma) ilişkileri bağlamında, önceden belirlenmiş ve somut politikalara göre yönetilmesi amacıyla oluşturulan şirketler topluluğu (“Topluluk”) Türk hukukunda ilk defa Tasarı ile düzenlenmiştir. fiirketler topluluğu Anglo-Amerikan çevrelerinde “corporate group” Alman hukukunda “Konzern” diye anılır. Yeni düzenleme ile önemli bir kanun boşluğu doldurulmuş ve önemli bir ihtiyaca cevap verilmiştir. Bu hükümlerle:⁴¹¹

- Kontrol altında tutan hakim (ana) şirket ve kontrol altında bulunan bağlı (yavru) şirket kavramları açık tanımlara kavuşmuş ve bunların hukuki konumları ile ilişkilerinin düzeni belirlenmiştir.
- Hakim ve bağlı şirket konumlarına sahip şirketlerin bunu kamuya açıklamaları öngörülerek modern şirketler hukukunu temellendiren şeffaık ilkesinin gerekliliği yerine getirilmiştir.
- Hakim ve bağlı şirket ilişkilerinin bu her iki şirket yönetim kurulunca her yıl bir rapora bağlanması zorunluluğu öngörülmüştür. Böylece bu şirketlerin yönetimlerinin ilişkinin sonuçları hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmaları sağlanmıştır. Bu bilgi ile yönetim kurulları bağlı şirketin durumunu daha iyi göreceklerdir. Anılan raporla yönetim kurulları şirket temelinde kayıpları ve kazançları açıkça belirleyebilecek ve kararlarını bilinçle alacaklardır. Tasarı, bu

³⁹⁷Deloitte, **Kurumsal Yönetimin Anonim Ortaklıklarda Yansımaları, a.g.e.**, s.5

⁴¹⁰“Türk Ticaret Kanunu Tasarısı”, (Çevrimiçi) hukuki.net, (Erişim Tarihi: 25.04.2009), s.363

⁴¹¹Deloitte, **Kurumsal Yönetimin Anonim Ortaklıklarda Yansımaları, a.g.e.**, s.8

raporların kamuya açıklanmamasını, sadece sonuç bölümünün yıllık faaliyet raporuna alınmasını öngörerek gizliliğe tam anlamı ile uymuştur.

- Tasarı, ilk defa karşılıklı iştirak fenomenini de Avrupa Birliği düzenlemelerine uygun hükümlere bağlamıştır. Karşılıklı iştirakin kötüye kullanılmaya müsait olduğu ve hakim paysahibi ile yönetim kurulu tarafından yönetimlerini güçlendirici bir silah olarak kullanılabilceği hallere kapı kapatılmıştır.

Tasarıda her şirketin web sitesinde belirli bir bölümünü yönetim kurulu, pay sahipleri ve ortaklar ile ilgili önemli açıklamalara ve kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi ile ilişkili olarak açıklanması gereken tüm bilgilere yer verilmesinin gerekliliği bulunmaktadır.

Ayrıca, finansal tablolar, bunların dipnotları, ekleri, yönetim kurulunun yıllık raporu dahil, hesap durumlarına, ara finansal tablolara, yönetim kurulunun kurumsal yönetim ilkelerine ne oranda uyulduğuna ilişkin yıllık değerlendirme açıklamasına; denetçinin, özel denetçinin, işlem denetçilerinin raporlarına ve yetkili kurul ve bakanlıkların konulmasını istedikleri pay sahiplerini ve sermaye piyasasını ilgilendiren konulara ilişkin olarak, şirketin cevapları ve bildirimleri ve diğer ilgili hususlar şirketin web sitesinde yayınlanır.⁴¹²

Tasarı ile birlikte kabul edilecek olan yeni muhasebe standartları da bir yandan “şeffaflık” ilkesini önemli ölçüde desteklerken, diğer yandan işletmelerin mali yapılarının “gerçeklik” ve “dürüst resim verme” ilkelerine göre örgütlenmesi de “hesap verebilirlik” ilkesini destekleyecek ve uygulamaları güçlendirecektir.⁴¹³

1- Yönetim Kurulu

Kurumsal Yönetimin temelinde şu soru yatar: Bir şirketi yöneticiler mi yoksa şirkette pay sahibi olan kişiler mi yönetir? Bir yönetici vasfından bahsediliyorsa yöneticinin

⁴¹² “Türk Ticaret Kanunu Tasarısı”, **a.g.e.**, s.361

⁴¹³ “Yeni Türk Ticaret Kanunu Işığında Kurumsal Yönetim Uygulamaları”, **Kurumsal Yönetim Dergisi**, S.4, 2008, s.5

görevi bu bağlamda, hissedarların menfaatını düşünerek hareket etmek, buna yönelik kararlar almak ve bu sorumluluk bilincini taşımak olarak tanımlanmalıdır. 2009 yılında yürürlüğe girmesi beklenen Taslak Türk Ticaret Kanunu'nun 369. maddesi de bunu şöyle dile getirmektedir: “Yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyararak gözetmek yükümlülüğü altındadırlar.” Yöneticilik, bu sorumlulukları dolayısıyla profesyonel bir meslek dalı olarak algılanmalıdır. Yönetimdeki başarısızlık, bir şirketin sonunu getirebildiği gibi, yatırımcılarının büyük finansal zararlara uğraması ve güven ortamının tamamen kaybolması ile de sonuçlanabilir.⁴¹⁴

Kurumsal yönetimin en çok etkilediği organ olan yönetim kuruluna yönelik somut düzenlemelerde 359. madde ile; yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olma zorunluluğu kaldırılmış böylece hem az ortaklı anonim şirketlerde çok üyeli yönetim kurulu oluşturulmasına olanak tanınmış, hem de uzman ve profesyonel üyelerden oluşan yönetim kurullarının kurulabilmesinin yolunu açmıştır.

360. maddede azınlık haklarının yönetim kurulunda temsilinden söz edilmiştir:

Madde 360 - (1) Esas sözleşmede öngörülmek şartı ile, belirli pay gruplarına, 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. Hakkı bir neden gösterilmedikçe, genel kurul tarafından, yönetim kurulu üyeliğine önerilen adayın veya hakkın tanındığı gruba ve azlığa dahil bir pay sahibinin üye seçilmesi zorunludur. Bu şekilde tanınacak temsil edilme hakkı, halka açık anonim şirketlerde yönetim kurulu üye sayısının üçte ikisini aşamaz.

⁴¹⁴ Sare Bayat, “Kurumsal ve Bağımsız Yönetim”, **Kurumsal Yönetim Dergisi**, S.4, 2008, s.21

(2) Bu maddeye göre yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınan paylar imtiyazlı sayılır.⁴¹⁵

Yönetim kurulunun görev süresince görevini kötüye kullanmasının engellenmesi amacıyla 361. madde düzenlenmiştir:

Madde 361 - (1) Yönetim kurulu üyelerinin, görevlerini yaparken kusurlarıyla şirkete verebilecekleri zarar, şirket sermayesinin yüzde yirmibeşini aşan bir bedelle sigorta ettirilmiş ve bu suretle şirket güvence altına alınmışsa, bu husus halka açık şirketlerde Sermaye Piyasası Kurulunun ve ayrıca pay senetleri borsada işlem görüyorsa borsanın bülteninde duyurulur ve kurumsal yönetim ilkelerine uygunluk değerlendirilmesinde dikkate alınır.⁴¹⁶

2- Kuruluş

Kurumsal yönetim ilkelerine uygun somut düzenlemelerden ilki kuruluş ve temel ilkelerde anılan kurucular beyanıdır. Buna göre Tasarı'nın 349. maddesi şöyledir:

Madde 349 - (1) Kurucular tarafından, kuruluşla ilişkin bir beyan imzalanır. Beyan, dürüst bir şekilde bilgi verme ilkesine göre, doğru ve eksiksiz olarak hazırlanır. Beyanda; aynî sermaye konuluyor, bir ayın ya da işletme devralınıyorsa, bunlara verilecek karşılığın uygunluğuna; bu tür sermayenin ve devralmanın gerekliliğine, bunların şirkete olan yararlarına ilişkin belgeli, gerekçeli ve kesin ifadeli açıklamalar yer alır. Ayrıca, şirket tarafından iktisap edilen menkul kıymetlerle, bunların iktisap fiyatları, sözkonusu menkul kıymetleri çıkaranların son üç yıllık, gereğinde konsolide finansal tablolarının değerlendirilmelerine ve çözümlenmelerine ilişkin bilgiler, şirketin yüklendiği

⁴¹⁵ “Türk Ticaret Kanunu Tasarısı”, a.g.e., s.87

⁴¹⁶ “Türk Ticaret Kanunu Tasarısı”, a.g.e., s.87

önemli taahhütler, makina ve benzerleri malların ve herhangi bir aktif değerın alımına ilişkin bağlantılar, fiyatlar, komisyonlar ile her türlü borçlar, emsalleriyle karşılaştırılarak, açıklanır.

(2) Ayrıca, kuruculara tanınan menfaatler gerekçeleriyle beyanda yer alır. Kimlerin halka önerme amacıyla ne miktarda pay taahhüt ettiği, pay taahhüdünde bulunanların birbirleri ile ilişkileri; bunlar bir şirketler topluluğuna dahil bulunuyorlarsa, topluluk ile ilişkileri, kuruluşu inceleyen işlem denetçisine ve diğer hizmet verenlere ödenen ücretler, emsalleriyle karşılaştırma yapılarak, beyanda açıklanır.⁴¹⁷

Tasarı'da kuruluşun denetlenmesi için işlem denetçisinin görevlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Kuruluşun denetlenmesi 351. madde'de yer almaktadır:

Madde 351 - (1) Kuruluşun denetlenmesine ilişkin rapor işlem denetçisi tarafından verilir. Bu raporu, küçük ölçekli ve halka açık olmayan anonim şirketlerde en az iki yeminli malî müşavir veya serbest muhasebeci malî müşavir de düzenlemeye yetkilidir. İşlem denetçisi, kuruluş raporunda payların tamamının taahhüt edildiğini; pay bedellerinin, kanunda veya esas sözleşmede öngörölmüş bulunan en az tutarlarının, kanuna uygun olarak bankaya yatırıldığını ve buna ilişkin banka mektubunun mevcut olduğunu; bu yükümin dolandığına ilişkin açık bir belirti bulunmadığını; aynî sermaye ve devralınan aylar için mahkemece atanan bilirkişilerce değerleme yapıldığını, mahkemece resmîyet verilen raporun dosyaya sunulduğunu; kurucu menfaatlerinin kanuna uygun olduğunu; kurucular beyanı ile ilgili açık bir uygunsuzluğun, aşırı bir değerın ve işlemlerde görünür bir yolsuzluğun bulunmadığını ve diğer kuruluş belgelerinin mevcut olduğunu, gerekli noter onaylarının ve izinlerin alındığını açıklar.⁴¹⁸

⁴¹⁷ "Türk Ticaret Kanunu Tasarısı", a.g.e., s.83-84

⁴¹⁸ "Türk Ticaret Kanunu Tasarısı", a.g.e.,s.84

Tasarının AŞ.'nin kuruluşu ile ilgili yeniliklerini ve açılımlarını şu noktalara odaklayabiliriz:⁴¹⁹

- 1965'te Almanlarla ve Avusturyalıların 1991 yılında İsviçrelilerin yaptığı gibi uygulanma yeteneğini haiz bulunmayan, işlemez bir mekanizma halinde olan tedrici kuruluş kaldırılmıştır.
- Tasarı, halka açık kuruluşu gerçekleştiren basit, sade, uygulanabilir ve özgün bir sistem getirmiştir.
- Halen mevcut dar istisnalı normatif sistem pekiştirilmiştir. Özerk kuruluşların, A.Ş.'nin gerek kuruluşunda gerek sermaye artırımlarında, modern hukukun reddettiği müdahaleci yetkilerine son veren bir hüküm getirilmiştir.
- Kuruluşun esası olan kurucular beyannamesi ile, öz denetim hukukumuzaya getirilmiştir. Kurulştan doğan sorumluluk da etkili ve likit yükümlerle düzenlenmiştir.

3- Birleşme, Bölünme ve Tür Değişirme

Tasarının birleşme, bölünme ve tür değiştirmeye ilişkin hükümlerini ticaret ortaklıklarında “yapısal değişiklikler” başlığı altında toplayabiliriz. Yapısal değişikliklerin her üç tipine de uygulanan ortak ilkeler şunlardır:⁴²⁰

- Ülkesellik: Yapısal değişiklikler Tasarıda ülkesellik ilkesi bağlamında gerçekleşir. Sınır aşan birleşme ve bölünme Türk hukukunda mevcut değildir.
- Merkez Taşınmaları: Tasarı –Türk Ticaret Kanunu gibi bazı şartlara bağlı olarak bir şirketin merkezinin yurt dışına taşınmasına izin vermiştir. Türk Ticaret Kanununun Uygulanması ve Yürürlüğü Hakkında Kanun Tasarısı Türk hukukunda ilk defa yurt dışına taşınmayı ayrıntılı bir şekilde düzenlemiştir. Bir işletmenin yurt dışındaki merkezini Türkiye'ye taşınması ise Ticaret Sicili Tüzüğünde yer almaktadır.

⁴¹⁹ Deloitte, **Kurumsal Yönetimin Anonim Ortaklıklarda Yansımaları, a.g.e.**, s.23

⁴²⁰ Deloitte, **Kurumsal Yönetimin Anonim Ortaklıklarda Yansımaları, a.g.e.**, s.11

- Koruma: Her birleşme ve bölünmede ve tür değiştirmede devrolunan veya bölünen, tür değiştiren şirketteki ortaklık payının ve haklarının ve intifa senedinden doğan intifa hakkının, tahvil ve benzeri borçlanma senetlerindeki hakların gidilen yeni şirkette aynen devamı ve korunması ilkesi hakimdir. Bu
- ilkenin ortaklık payından doğan haklar dışındaki hakların korunması kısmı yenidir.
- Yapısal değişiklikler, bir bilanço bağlamında gerçekleşir. Yapısal değişiklik sürecinde aktif ve pasif varlıklarda değişiklikler, sonucu etkileyen değişiklikler olursa hesaplamalar değişir.
- Tüm hak sahiplerine inceleme hakkı verilmiştir.
- Yapısal değişiklik işlemlerinin işlem denetçisi aracılığıyla denetlenmesi kabul edilmiştir.
- Yapısal değişiklikten işçiler korunmuştur.
- Yapısal değişikliklere ilişkin özel bir iptal davası ve sorumluluk öngörülmüştür.

4- Denetim

Tasarı sermaye şirketlerinin, yani anonim, limited ile sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerin ve şirketler topluluğunun denetiminde, reformcu bir anlayış ve çağdaş bir açılımla, köklü bir sistem değişikliği önermektedir. Değişiklik, ulusal ve uluslararası piyasalarda güveni kuracak, yerleştirecek ve Türkiye'ye yeni bir görünüş kazandıracak çapta ve niteliktedir. İleri bir denetim hukuku anlayışının özelliklerini taşıyan denetime ilişkin hükümler, anonim ve Türkiye'de ilk defa denetlenmeye tabi tutulacak limited şirketlerin yapısını ve organsal düzenini teorik ve dogmatik düzeyde değiştirecektir.⁴²¹

Tasarı'da denetimi denetçilerin yapacağı ve yapılan denetimin uluslararası denetim standartlarına uygun olması gerektiği belirtilmiştir. Bununla beraber faaliyet raporu içerisinde yer alan finansal bilgilerin denetlenen finansal tablolar ile tutarlı olması gerekmektedir.

⁴²¹ Price Waterhouse Coopers, **a.g.e.** s.18

4. KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA ÖRNEĞİ

4.1. Genel Bilgiler

Çalışmamızda uygulama örneği olarak Doğan Yayın Holding alınmıştır. Firmanın hisseleri borsada işlem görmektedir. Merkezi İstanbul'da olan firma haber ve medya sektöründe faaliyet göstermektedir.

Firmada SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ile uyumlu olacak şekilde yönetim kurulunda 4 komitesi bulunmaktadır. Bu komiteler Yürütme, Denetim, Kurumsal Yönetim, İnsan Kaynakları ve Yatırımlar Komiteleridir.

Çalışma yapılırken firmanın internet sitesinden, faaliyet raporlarından, SPK Kurumsal Yönetim Uyum Raporu'ndan, Kurumsal Yönetim Endeksinden, Derecelendirme Raporlarından ve firmanın esas sözleşmesinden yararlanılmıştır.

İncelememizde firmanın kurumsal yönetim ile olan ilişkisi ele alınmıştır. Firmada kurumsal yönetim ilkelerine ne derecede bağlı kalındığı ve firmanın SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu, kurumsal yönetim komitesinin yönetim kurulu içerisindeki etkinliği, kurumsal yönetim derecelendirme raporları incelenmiştir.

4.2. Firmanın, Faaliyet Konusunun ve Bulunduğu Sektörün Tanıtımı

Haber, eğlence ve medya sektöründe faaliyet gösteren Doğan Yayın Holding bir gazete olarak 1948 yılında sektöre girmiştir. Daha sonra bu gazeteyi diğer gazeteler ve dergiler takip etmiştir. 1980 yılında Doğan Yayın Holding kuruldu. 1988 yılında

televizyon kanalı ile medyanın diğerk bir kolunda da faaliyet göstermeye başlamıştır ve bunu radyo kanalları, dergiler, gazeteler, internet siteleri, kitap yayıncılığı, tv ve müzik yapımcılığı takip etmiştir.

Eğlence ve medya sektörü her geçen gün daha çok gelişmektedir. PricewaterhouseCoopers'ın bu konuda bir araştırması bulunmaktadır.

PricewaterhouseCoopers'ın (PwC) "Küresel Eğlence ve Medya'ya Bakış 2008–2012" raporuna göre gelecek 5 yıl süresince büyümeyi sürdürmeyi planlayan Eğlence ve Medya şirketlerinin stratejik iş ortaklıklarına girerek ekipman sağlama, pazar ve tüketici davranışlarını yönlendirme gibi konularda önemli değişikliklere gitmeleri gerekecek. Rapor, geleneksel iş segmentlerinden kazanç sağlamayı sürdürmenin önemini altını çizerken gelişen teknolojilerin şirketlerin müşteri pozisyonlarını somutlaştıracığını belirtiyor. Eğlence ve medya sektörünün detaylı bir analizinin yapıldığı ve sektör temsilcileri tarafından her yıl merakla beklenen rapor sektörün her yıl ortalama yüzde 6,6 büyüyeceğini ve 2012 yılında küresel eğlence ve medya sektörü pazarının 2,2 trilyon dolara ulaşacağını öngörüyor.⁴²²

Bu rapora göre 2008 yılında yaklaşık 7 milyar dolarlık büyüklüğe ulaşan Türk eğlence ve medya sektörü yıllık ortalama yüzde 16 büyüyerek 2012 yılında yaklaşık 12,5 milyar dolara ulaşacaktır.

4.3. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Firmanın Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Değerlendirilmesi

3. bölümde anlatıldığı gibi SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri 4 ana başlıktan oluşmaktadır. Doğan Yayın Holding'i (bundan sonra şirket olarak anılacaktır) bu 4

⁴²² PriceWaterhouseCoopers, "Eğlence ve Medya Şirketleri Önümüzdeki 5 Yılda Stratejik İttifaklarla Büyüyecek", (çevrimiçi) <http://www.pwc.com/extweb/ncpressrelease.nsf/docid/BF1206410A94EBC080257471002D6A15>, (Erişim Tarihi: 18.05.2009)

ilke açısından değerlendirip, kurumsal yönetim ilkelerini ne derecede uyguladığını tespit edeceğiz.

4.3.1. Pay Sahipleri

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre pay sahiplerinin haklarının kullanılmasını kolaylaştırması amacıyla pay sahipleri ile ilişkiler birimi kurulmalıdır.

Şirkette, Kurumsal Yönetim Komitesi bünyesinde ve Komite Başkanına bağlı olarak pay sahipleri ile şirket arasındaki tüm ilişkileri izlemek ve pay sahiplerinin bilgi edinme hakları gereklerinin eksiksiz yerine getirilmesini sağlamak amacıyla "Pay Sahipleri İlişkiler Birimi" oluşturulmuştur.

Şirketin SPK Kurumsal Yönetim Uyum Raporunda Pay Sahipleri İlişkiler Birimi'nin görevleri şöyle tanımlanmıştır:

- Pay sahiplerine ilişkin kayıtların sağlıklı, güvenli ve güncel olarak tutulmasını sağlamak,
- Pay sahiplerinin şirket ile ilgili yazılı bilgi taleplerini Sermaye Piyasası Mevzuatına uygun olarak karşılamak,
- Genel Kurul toplantılarının usulüne uygun şekilde yapılmasını izlemek,
- Genel Kurul toplantılarında pay sahiplerine sunulacak dokümanları hazırlamak,
- Toplantı tutanaklarının usulüne uygun tutulması amacıyla gerekli çalışmaları yapmak,
- Kamuyu aydınlatma ile ilgili her hususun ilgili mevzuata uygun şekilde gerçekleşmesini gözetmek ve izlemek.

Pay Sahipleri İlişkiler Birimi, çalışmalarında, elektronik haberleşme olanaklarını ve şirketin web sitesini kullanmaktadır.

Ana sözleşmede özel denetçi atanması talebinin bireysel bir hak olarak düzenlenip düzenlenmediği, dönem içinde özel denetçi tayini talebinin olup olmadığı ve bunun ne şekilde sonuçlandırıldığının açıklanması gerekmektedir. Şirketin ana sözleşmesinde

özel denetçi atanması bireysel bir hak olarak düzenlenmemiştir ve herhangi bir özel denetçi tayini olmamıştır.

Şirketin belli bir kar dağıtım politikasının olması ve bunun kamuya açıklanması gerekmektedir. Şirketin bir kar dağıtım politikası vardır. SPK'nın 27 Ocak 2006 tarihli İlke Kararı doğrultusunda, şirket ve şirketin borsaya kote iştirakleri, kar dağıtım politikalarını yeniden belirlemişler, Genel Kurullarının bilgisine sunmuşlar ve kamuya açıklamışlardır.

Şirkette her pay sahibinin bir oy hakkı bulunmaktadır. İmtiyazlı pay ve grup hakkı bulunmamaktadır.

Şirkette bölünme ve hisse değişimi, önemli tutarda maddi ve maddi olmayan varlıkların alım satımı, kiralanması, kiraya verilmesi, bağışlanması, bağış alınması ile üçüncü kişiler lehine kefalet, ipotek gibi teminat verilmesi konularında hangi organın karar mekanizması olduğu incelenmiştir.

Şirketin esas sözleşmesine göre hisse değişimi; değeri şirket aktiflerinin %10'unu aşan değerde varlık edinilmesi ve/veya satılması, bunların kiralanması veya kiraya verilmesi; yardım ve bağışta bulunulması ile üçüncü kişiler lehine kefalet verilmesi veya sınırlı aynî haklar tesisi suretiyle teminat verilmesi Genel Kurulun bu yönde alacağı bir kararla mümkündür. Genel Kurul üst sınır belirlemek koşuluyla önceden bu konularda Yönetim Kurulunu yetkili kılabilir.

SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde pay sahiplerinin genel kurula katılımının kolaylaştırılması, gerçek pay sahiplerinin katılımının sağlanması ve kendisini vekil vasıtasıyla temsil ettirecekler için elektronik ortamın sağlayacağı kolaylıklardan faydalanılmasına yönelik prensiplere yer verilmektedir. Buna göre bazı konularda şirketin nasıl davrandığına baktığımızda;

- Genel Kurul toplantı ilanı, şirketin web sitesinde 21 gün önce yayımlanmaktadır.
- Yıllık faaliyet raporu dahil, finansal tablo ve raporlar, kar dağıtım önerisi, genel kurul gündem maddeleri ile ilgili olarak hazırlanan bilgilendirme dokümanı ve

gündem maddelerine dayanak teşkil eden diğer belgeler ile esas sözleşmenin son hali ve esas sözleşmede değişiklik yapılacak ise tadil metni ve gerekçesi; genel kurul toplantısına davet için yapılan ilan tarihinden itibaren, şirketin merkez ve şubeleri ile elektronik ortam dahil, pay sahiplerinin en rahat şekilde ulaşabileceği yerlerde incelemeye açık tutulmaktadır.

- Genel kurul toplantısı öncesinde kendisini vekil vasıtasıyla temsil ettirecekler için vekaletname örnekleri ilan edilmekte ve web sitesi vasıtasıyla pay sahiplerinin kullanımına sunulmaktadır.
- Toplantıdan önce, toplantıda oy kullanma prosedürü web sitesi vasıtasıyla pay sahiplerinin bilgisine sunulmaktadır.

4.3.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Şirkette kamunun aydınlatılmasında yapılacak bildirimlerden sorumlu “Sermaye Piyasası ve Kurumsal Yönetim Koordinatörlüğü” bulunmaktadır. Şirket dışından gelen sorular, sorunun içeriğine göre Yönetim Kurulu Başkanı, Yürütme Komitesi Başkanı (CEO), Finansal İşler Grup Başkanı (CFO) veya bu kişilerin bilgisi ve yetkilendirme sınırları dahilinde “Sermaye Piyasası ve Kurumsal Yönetim Koordinatörü” ve “Yatırımcı İlişkileri Koordinatörü” tarafından cevaplandırılmaktadır. Fakat bildirimlerden sorumlu ve imza yetkisine sahip belirli iki yönetici bulunmamaktadır.

Ayrıca Denetim Komitesi ve Kurumsal Yönetim Komitesi ile iş birliği içinde kamuya açıklama yapılmaktadır.

Şirketin bilgilendirme politikası bulunmaktadır. Bilgilendirme politikasında kamuyu aydınlatma yöntem ve araçları şöyle belirtilmiştir:

- İMKB’ye faks ile iletilen özel durum açıklamaları (Elektronik ortamda KAP bildirimleri eş zamanlı olarak yapılır),

- Periyodik olarak İMKB'ye kapalı zarf ile iletilen finansal rapor, bağımsız denetim raporu, beyanlar ve faaliyet raporu (Elektronik ortamda KAP Bildirimleri eş zamanlı olarak yapılır),
- Türk Ticaret Sicili Gazetesi ve Günlük Gazeteler vasıtasıyla yapılan ilanlar ve duyurular (izahname, sirküler, kar dağıtımı, genel kurul çağrısı vb.),
- Yazılı ve görsel medya vasıtasıyla yapılan basın açıklamaları,
- Reuters, Foreks vb. veri dağıtım kuruluşlarına yapılan açıklamalar,
- Sermaye piyasası katılımcıları ile yüz yüze veya tele-konferans vasıtasıyla yapılan bilgilendirme görüşme ve toplantıları,
- Kurumsal Web Sitesi,
- Telefon, cep telefonu üzerinden iletişim (wap ve benzeri teknolojiler), elektronik posta telefaks vb. iletişim yöntem ve araçları.

Ayrıca şirketin bilgilendirme politikasında kamuya açıklanacağı belirtilen bilgiler şunlardır:

- Faaliyet raporu
- Finansal tablolar
- Özel durumlar
- Diğer bildirimler (sirküler, izahname gibi)

Ayrıca şirket, kurumsal yönetim ilkelerini uyguladığını ve uygulamaya devam edeceğini faaliyet raporunda açıklamıştır ve şirketin internet sitesinde kurumsal yönetim ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. Şirketin internet sitesinde yer alması gereken bilgileri tek tek incelediğimizde;

- **Ticaret sicili bilgileri:** Bu bilgiler internet sitesinde bulunmamaktadır.
- **Son durum itibarıyla ortaklık ve yönetim yapısı:** Firmanın ortaklık yapısı, yönetim kurulu ve komiteleri açıklanmıştır.

- **İmtiyazlı paylar hakkında detaylı bilgi:** Bu bilgiler SPK Kurumsal Yönetim Uyum Raporunda açıklanmıştır fakat web sitesine buna ilişkin bilgi yoktur.
- **Değişikliklerin yayımlandığı ticaret sicili gazetelerinin tarih ve sayısı ile birlikte şirket esas sözleşmesinin son hali:** Şirket esas sözleşmesi yer almaktadır, sözleşmede “sermaye, paylar, payların devri, hisse senetleri ve menkul değerler çıkartılması kayıtlı ve çıkarılmış sermaye” ve “yasal hükümler” bölümünde ticaret sicil gazeteleri sayı ve tarihleri açıklanmıştır.
- **Özel durum açıklamaları:** İnternet sitesinde yer almaktadır. Firmada özel durum açıklamaya yetkili kişiler bulunmaktadır. Bu kişiler yönetim kurulu onayı ile özel durum açıklamasında bulunmaktadırlar.
- **Yıllık faaliyet raporları:** Faaliyet raporları her yıl itibari ile internet sitesinde yer almaktadır.
- **Periyodik mali tablo ve raporlar:** Finansal raporlar başlığı altında tüm UFRS raporları yer almaktadır.
- **İzahnameler ve halka arz sirküleri:** İnternet sitesinde böyle bir başlık bulunmaktadır fakat aktif değildir.
- **Genel kurul toplantılarının gündemleri, katılanlar cetvelleri ve toplantı tutanakları:** Genel kurul toplantı tarihleri, genel kurula çağrı ilanları, toplantı tutanakları ve hazirun cetveli bulunmaktadır.
- **Vekaleten oy kullanma formu:** Firmanın esas sözleşmesinde “Vekaleten oy verme konusundaki Sermaye Piyasası Kurulu’nun düzenlemelerine uyulur” ibaresi yer almaktadır. Fakat internet sitesinde vekaleten oy kullanma formu bulunmamaktadır.

- **Çağrı yoluyla hisse senedi veya vekalet toplanmasında hazırlanan zorunlu bilgi formları ve benzeri formlar:** İnternet sitesinde bulunmamaktadır.
- **Sermaye piyasası araçlarının değerine etki edebilecek önemli yönetim kurulu kararlarının toplantı tutanakları:** İnternet sitesinde bulunmamaktadır.
- **Sıkça sorulan sorular başlığı altında şirkete ulaşan bilgi talepleri, soru ve ihbarlar ile bunlara verilen cevaplar:** Sıkça sorulan sorular başlığı bulunmamaktadır.

Şirket bir holding olduğundan tüm bağlı şirketlerini internet sitesinde açıklamıştır. Şirketin SPK Kurumsal Yönetim Uyum Raporu'nda Yönetim Kurulu üyeleri, yöneticiler ve şirket sermayesinin doğrudan ya da dolaylı olarak en az %5'ine sahip olan pay sahipleri; pay sahibi olduğu grup şirketleri ile grup şirketi olmamakla beraber, şirketin önemli miktarda ticari ilişki içerisinde bulunduğu şirketlerin sermaye piyasası araçlarında gerçekleştirdikleri alım ve satım işlemlerini kamuya açıkladıkları söylenmektedir. İnternet sitesi incelendiğinde bu bilgileri "özel durum açıklamaları" başlığı altında görülmektedir. 2006 yılından beri şirkette özel durum açıklaması yapılmamıştır.

Kurumsal yönetimle ilgili bilgilerin bazı başlıklar altında 2008 faaliyet raporunda yer alıp almadığını incelediğimizde;

Faaliyet konusu, sektör hakkında bilgi ve şirketin sektör içindeki yeri: Şirket faaliyet raporunda faaliyet konusunu detaylı açıklamıştır. Şirketin içindeki tüm markalar faaliyet alanlarına göre gruplanarak listelenmiştir. Sektör hakkında bir bilgi verilmemiştir fakat şirketin sektördeki durumu açıklanmıştır. Grupta her bir firmanın kendi sektöründe ne kadar pay sahibi olduğu analizi yapılmıştır.

Finansal duruma ve faaliyet sonuçlarına ilişkin yönetimin analiz ve değerlendirmesi: Faaliyet raporunda tüm grubun genel olarak ve aynı sektördeki

grup şirketleri için finansal durumları ve faaliyet sonuçları ile ilgili analizler yapılmıştır.

Planlanan faaliyetlerin gerçekleşme derecesi: Genel olarak ne yapmayı hedeflediklerini anlatıp, buna uyan grup şirketlerinin ne durumda olduklarını açıklamıştır.

Derecelendirme kuruluşunun değerlendirmesi: 2008 Faaliyet Raporunda DYH ISS Corporate Service tarafından gerçekleştirilen gözden geçirme sonucunda aldığı kurumsal yönetim derecelendirme notuna yer vermiştir.

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlık beyanı: Faaliyet raporunda komiteler tanıtılmış ve bu komitelerdeki bağımsız üyeler belirtilmiştir. Ayrıca şöyle bir açıklama getirilmiştir: “Bağımsız yönetim kurulu üyelerimizden SPK İlkelerindeki kriterleri sağladıklarına dair yazılı beyan alınmaktadır. Rapor tarihi itibarıyla bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, bağımsız olma özelliklerini kaybetmelerine yol açan bir durum söz konusu olmamıştır.”

Faaliyetlerle ilgili öngörülebilir risklere ilişkin detaylı açıklama: “Finansal Risk Yönetimi” başlığı altında faaliyetlerinden dolayı karşılaştığı riskler anlatılmıştır.

Şirket, içerden öğrenilenler başlığı ile bu konumdaki yöneticilerin listesini internet sitesinde yayınlamıştır.

4.3.3 Menfaat Sahipleri

Şirkette yazılı bir İnsan Kaynakları Politikası bulunmaktadır. Çalışanlarla bilgi paylaşımı intranet üzerinden yapılmaktadır. İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü tarafından çalışanlar ile ilişkiler yürütülmektedir. İnsan kaynakları politikası çerçevesinde alımlarda ve kariyer planlamaları yapılırken, eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanması ilkesi benimsenmektedir. Personel alımına ilişkin kriterler

yazılı olarak belirlenmiştir. Şirket çalışanlarının görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme kriterlerinin belirlenmesi ile ilgili çalışmaların sürekli olarak günün koşullarına uygun hale getirildiği belirtilmiştir.

Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne Uyum Raporu'nda paydaşlar tarafından oluşturulan çeşitli sivil toplum kuruluşlarını desteklediğini ve firmada, paydaşlarından gelen geri bildirimler belli aşamalardan geçirildikten sonra üst yönetimin değerlendirmesine sunulup buna göre çözüm önerileri ve politikalar geliştirildiğini belirtmektedir.

Şirketin internet sitesinde Sosyal Sorumluluk bölümü bulunmakta ve bu bölümden yapılan faaliyetlere ve Sosyal Sorumluluk Raporu'na ulaşılabilir.

4.3.4 Yönetim Kurulu

Yönetim kurulunun genel yapısı şu şekildedir:

Doğan Yayın Holding Yönetim Kurulu 1 Yönetim Kurulu Başkanı ve 8 üyeden oluşmaktadır. Yönetim Kurulu üyeleri içerisinde 2 bağımsız üye vardır. Yönetim Kurulu üyeleri en çok 3 yıl görev yapmak üzere seçilirler. Genel Kurulun seçim kararında görev süresi açıkça belirtilmemişse seçim bir yıl için yapılmış addolunur. Yönetim kurulu içerisinde komiteler bulunmaktadır. Yönetim Kurulu her zaman komitelerin görev ve çalışma alanlarını yeniden belirleyebileceği gibi üyeliklerinde de gerekli gördüğü değişiklikleri yapabilmektedir.

Yönetim Kurulu, yetki ve sorumluluklarının gereği gibi yerine getirilebilmesi için her yıl üyeleri arasından bir Başkan, bir de Başkan Yardımcısı seçer; ayrıca üyeleri arasında da en az finans ve mali işlerle hukuksal konularda sorumlu üyeleri belirlemek ve bu arada gerekli gördüğü takdirde yetkilerinin bir bölümünü, şirket işlerinin belirli kısımlarını, aldığı kararların uygulanmasının izlenmesini üstlenecek murahhas üyeleri de saptamak suretiyle görev dağılımı yapar.

Yönetim Kurulu Başkanı, kurul toplantı çağrı ve görüşmelerinin düzgün şekilde yapılmasını ve alınan kararların tutanağa geçirilmesini sağlamakla yükümlüdür; bu sorumluluğunu Yönetim Kurulu Sekreteryası aracılığıyla yerine getirir. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, kendisine Başkan tarafından devredilen yetki ve sorumlulukları üstlenir, Başkanın herhangi bir nedenle katılmadığı kurul toplantılarını yönetir ve Başkana tüm işlevlerinin gerçekleştirilmesinde yardımcı olur.

Yönetim kurulu, şirketin misyonunu ve vizyonunu belirleyerek internet sitesinde kamuya açıklamıştır.

Firma, SPK Kurumsal Yönetim Uyum Raporu'nda Yönetim Kurulu'nun ve yönetimin, stratejik hedefler karşısında şirketin durumunu sürekli olarak gözetim altında tuttuğu, periyodik ve sık aralıklarla yapılan yönetim toplantılarında şirketin durumunun gözden geçirildiği ve yeni hedefler ve stratejiler geliştirildiği belirtilmiştir. Fakat ne sıklıkta, hangi periyotlarda yapıldığı belirtilmemiştir.

Firmanın bir risk yönetim ve iç kontrol mekanizması olup olmadığını incelediğimizde;

SPK Kurumsal Yönetim Uyum Raporu'na; “firma bir holding şirketi olduğundan ağırlıklı olarak ilişkili şirketlerinin finansal performansı ve finansal riskleri üzerinde durmaktadır. Finansal risklerin yönetimi Finansal İşler Grup Başkanlığının yetki ve sorumluluğunda, Finansal İşler, Finans, Finansal Raporlama, Sermaye Piyasası Koordinatörlüklerinin ve Nakit Yönetim Müdürlüğü'nün gözetiminde takip edilmektedir. Diğer taraftan ilişkili şirketlerinin finansal riskleri ile birlikte operasyonel risklerinin tespiti ve raporlaması da yine Yürütme Komitesi Başkanının yetki ve sorumluluğunda İç Denetim Müdürlüğü tarafından yerine getirilmektedir. Denetim Komitesi ve Kurumsal Yönetim Komiteleri de yeri geldikçe risk yönetimi ve iç kontrol mekanizması ile ilgili sorunları ve çözüm önerilerini Yönetim Kuruluna aktarmaktadırlar. 2008 yılı içerisinde, risk yönetimi ve raporlaması ile operasyonel yeniden yapılandırma çalışmalarına ağırlık verilmiştir” açıklaması bulunmaktadır. Buradan firmann yönetim kurulu tarafından İç Denetim Müdürlüğü ve Finansal İşler

Grup Başkanlığı ile risk yönetim ve iç kontrol mekanizmasının olduğu görülmektedir.

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre, yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin yetki ve sorumlulukları açık ve anlaşılabilir olmalı, faaliyet raporunda yer almalı ve kamuya açıklanmalıdır. Bu kapsamda Doğan Yayın Holding'in yönetim kurulu için şu sorulara da bakıldı;

- **Yönetim kurulunun yetki ve sorumlulukları şirket esas sözleşmesinde açık olarak yer almakta mıdır?:** “Yönetim Kurulunun Görev ve Yetkileri” başlığı altında yönetim kurulunun özellikleri, komiteler ve görev ve yetkileri esas sözleşmede açıklanmıştır.
- **Yönetim kurulu üyeleri arasında görev dağılımı yapılmış mıdır? Görev dağılımına faaliyet raporunda yer verilmiş midir?:** Yönetim kurulu üyeleri özgeçmişleri ve holding bünyesindeki görevleri ile faaliyet raporunda tanıtılmıştır.
- **Yönetim kurulu tarafından şirket ve çalışanları için etik kurallar oluşturulmuş mudur?:** Şirketin etik kuralları bulunmaktadır.
- **Şirket etik kuralları bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklanmış mıdır?:** Açıklanmamıştır.
- **Şirket yöneticileri için Türk ticaret Kanunu madde 334 ve 335 uyarınca şirketle muamele yapma ve rekabet yasakları uygulanmakta mıdır?:** Doğan Yayın Holding bu açıklamayı faaliyet raporunda ve Kurumsal Yönetim Uyum Raporu'nda açıklamıştır ve bu yasağın uygulandığını belirtmiştir.
- **Yönetim kurulu üyelerinin oy hakları eşit midir?:** Yönetim kurulu üyelerinin konum ve görev alanlarına bakılmadan bir oy hakkı vardır.

- **Yönetim kurulu üyelerine olumlu/olumsuz veto hakkı tanınmış mıdır?:** Böyle bir hakları vardır. Olumsuz oy kullanan üyelerin gerekçeleri kamuya açıklanır.
- **Yönetim kurulu üyelerinde bulunması gereken niteliklere (bilgi, beceri, tecrübe, eğitim) şirket esas sözleşmesinde yer verilmekte midir?:** Şirket esas sözleşmesinde nitelikler belirtilmiştir.
- **Yönetim kurulunda icrada görevli olan ve olmayan üyeler bulunmakta mıdır?:** Yönetim kurulu icrada görevli ve görevli olmayan üyelerden oluşmaktadır.

Şirket, yönetim kurulu başkanına, yönetim kurulu başkan yardımcısına ve yönetim kurulu üyelerine ne kadar ücret verdiğini açıklamıştır. Yönetim kurulu üyelerine herhangi bir ek ücret ödenmemekte ve performansa dayalı bir ödüllendirme sistemi uygulanmamaktadır. Bunlara ek olarak yönetim kurulu üyelerine doğrudan veya dolaylı olarak borç verilmemekte ve kredi kullanılmamaktadır.

Yönetim kurulu içindeki komiteler şunlardır:

- 1-Yürütme komitesi
- 2-Denetim komitesi
- 3-Kurumsal yönetim komitesi

4.3.4.1. Yürütme Komitesi

Yönetim Kurulu, şirket iş ve işlemlerinin kendisi tarafından belirlenmiş iş programı ve bütçesi çerçevesinde yürütülmesini gerçekleştirmek üzere Yürütme Komitesi kurulmuştur. Yürütme Komitesi, 5 üyeden oluşmaktadır ve bu üyeler içerisinde bağımsız üye bulunmamaktadır.

Yönetim Kurulu Başkanı ile Yürütme Komitesi Başkanının aynı kişi olmaması gerekmektedir ve firma da buna uymaktadır.

Yürütme Komitesinin tüm çalışmaları yazılı hale getirilir ve her Yönetim Kurulu toplantısında Yürütme Başkanı tarafından çalışmalar hakkında bilgi verilir.

4.3.4.2. Denetim Komitesi

SPK ve BDDK düzenlemelerinde tanımlanan rol ve sorumlulukları ile denetim komitesi üyelerinin önemli konularda işlevleri bulunmaktadır. Denetim komitelerinin ana işlevlerini; mali raporların anlaşılır, şeffaf ve güvenilir olmasının sağlanması, risk yönetim sürecinin izlenmesi, iç kontrollerin değerlendirilmesi, iç denetimin etkili kullanımı, bağımsız denetimin gözetimi ve bağımsız denetim kuruluşunun seçimi için görüş vermek olarak ifade edebiliriz. Pay ve menfaat sahipleri açısından sonuçları önem taşıyan söz konusu işlevlerinden ötürü denetim komitesi üyeleri bağımsız olmalı, mali bilgi ve uzmanlığı, nitelikleri görevlerinin gerektirdiği yeterlilikte olmalıdır.⁴²³

Doğan Yayın Holding’de denetim komitesi her türlü iç ve bağımsız denetimin yeterli ve şeffaf bir şekilde yapılması için gerekli tüm tedbirlerin alınmasından sorumlu olup özellikle aşağıda belirtilen hususların gerçekleştirilmesinden görevli ve sorumludur:

- Kamuya açıklanacak mali tabloların ve dipnotlarının mevzuat ve uluslararası muhasebe standartlarına uygunluğunun denetlenmesi ve onaylanması,
- Şirket muhasebe sisteminin, finansal bilgilerin kamuya açıklanmasının, bağımsız denetimin ve şirketi iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimi,
- Şirket muhasebesi, iç kontrol sistemi ve bağımsız denetimiyle ilgili şikayetlerin incelenmesi ve sonuçlandırılması,

⁴²³ Deloitte, **Denetim Komitesi: Komite Üyelerinin Bağımsızlığı ve Nitelikleri**, Kurumsal Yönetim Serisi, No:2, Haziran 2008, İstanbul, , s.1

- Yönetim Kurulu Üyeleri, yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında çıkabilecek çıkar çatışmalarının önlenmesi ile şirket ticari sırlarının kötüye kullanılmasını önleyebilecek düzenlemelerin saptanması.

Denetim Komitesinde Şirket Yürütme Başkanı ve Mali İşlerden Sorumlu Başkan Yardımcısının görev almamaktadır.

Denetim Komitesi en az üç ayda bir Başkanın daveti üzerine toplanır. Gerekli gördüğü yönetici, iç ve bağımsız deneticiyi toplantılarına davet ederek bilgi alabilir. Denetim Komitesi gerekli gördüğü takdirde belirli hususları Şirket Genel Kuruluna bildirebilir.

4.3.4.3. Kurumsal Yönetim Komitesi

Kurumsal yönetim komitesi başkanı bağımsız bir üyedir. Komite üyelerinin yarısından fazlası yürütmeye görevli değildir.

Komitenin görevleri esas sözleşmede şöyle belirtilmiştir:

- Şirkette kurumsal yönetim ilkelerinin ne ölçüde uygulandığını araştırıp uygulanmaması halinde bunu nedenlerini saptamak ve tam uygulamama sonucu gelişen olumsuzlukları belirleyerek iyileştirici önlemlerin alınmasını önermek,
- Yönetim Kuruluna önerilecek üye adaylarının saptanmasında şeffaflık sağlayacak yöntemler belirlemek,
- Yönetim Kurulu üyeleri ve yöneticilerin sayısı konusunda çalışmalar yaparak öneriler geliştirmek,
- Yönetim Kurulu üyelerinin ve yöneticilerin performans değerlendirmesi ve ödüllendirilmeleri konusunda ilke ve uygulamalara ilişkin öneriler geliştirip uygulamaları izlemek,
- Pay Sahipleri İlişkileri Biriminin çalışmalarını denetlemek.

4.4. Kurumsal Yönetim Uygulamasının Değerlendirilmesi

Çalışmamızda Doğan Yayın Holding'in SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine genel olarak ve hangi bölümlerde, ne şekilde uyumlu olduğunu incelenmiştir. Çalışmayı yaparken 4 ana ilke olan pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu açısından şirketi incelenmiştir. Bu incelemeyi yaparken şirketin faaliyet raporu, esas sözleşmesi ve SPK Kurumsal Yönetim Uyum Raporu'ndan faydalanılmıştır. Bunlara göre firmanın kurumsal yönetim uygulamaları aşağıda değerlendirilmiştir.

Şirketin pay sahipleri ile ilişkilerin düzenlenmesi ve pay sahiplerinin haklarının kullanımını kolaylaştırmak için bir "Pay Sahibi İlişkiler Birimi" bulunmaktadır. Bu birim, pay sahipleri için yapılacak açıklamalarda şirketin web sitesini kullanmaktadır. Bu sayede pay sahipleri şirket hakkında sağlıklı, zamanında ve etkin bilgiye sahip olabilmektedirler.

Şirketin kar dağıtım politikasının olması ve bu politikanın şirketin web sitesinde yayınlanması sayesinde pay sahipleri kar dağıtımından haberdar olabilmektedirler. Şirketlerin kamuya açıklanmış kar dağıtım politikasının olması yatırım yapanlar açısından çok önemli bir unsurdur. Bu durum yabancı ve yerli yatırımcıların endişelerini azaltmaktadır.

Genel kurul toplantıları ilanları ve toplantı tutanakları şirketin web sitesinde yayınlanmaktadır. Oy kullanma prosedürleri de yine aynı şekilde kamuya açıklanmaktadır. Şirket ayrıca bir bilgilendirme politikasına sahiptir, bilgilendirme politikasında faaliyet raporunu, finansal tabloları ve özel durumları açıklayacağını belirtmektedir. Bunlar incelendiğinde tüm belirtilen açıklamalar yapılmaktadır. Şirket halka açık şirket olduğundan finansal tablolarına SPK ve İMKB'nin internet sitelerinden de ulaşılabilir fakat şirket web sitesinde açıklama yaparak bilgiye daha kolay erişimi sağlamaktadır.

Kamunun aydınlatılmasında yapılacak bildirimlerden sorumlu “Sermaye Piyasası ve Kurumsal Yönetim Koordinatörlüğü” bulunmaktadır. Şirket dışından gelen sorulara cevap veren bu koordinatörlük aynı zamanda denetim ve kurumsal yönetim komitesi ile birlikte kamuya açıklama yapmaktadır. Bu durumda şirket hem bu koordinatörlük sayesinde hem de bilgilendirme politikası ve kar dağıtım politikası sayesinde kamuya açıklanacak bilgileri doğru ve zamanında açıklamaktadır.

Yönetim kurulunun yapısı, ücretlendirilmesi ve yetki ve sorumlulukları şirketin internet sitesinde, şirket esas sözleşmesinde ve faaliyet raporunda yer almaktadır. Yönetim kuruluna ilişkin bilgilerin verilmesi şirketin şeffaflık konusunda SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum gösterdiğinin işaretidir. Şirket misyon ve vizyonu da aynı şekilde açıklanmıştır.

Yönetim kurulunda 2 bağımsız üye bulunmaktadır. Bu üyeler icrada görevli olmayan üyelere dir. Şirket yönetim kurulunda bağımsız üyeler, yönetim kurulu görevlerini yerine getirirken düzenleyici bir rol oynar ve tarafsız davranır. Bu durumda şirketin yönetim kurulu için daha şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu davranıyordur denilebilir.

Şirket yönetim kurulunda önemli rol oynayan denetim ve kurumsal yönetim komiteleri Doğan Yayın Holding’te mevcuttur. Ayrıca bu komitelerin görevleri ve yetkileri de internet sitesinde açıklanmıştır. Kurumsal yönetim komitesi, kurumsal yönetim ilkelerine uyumun sağlanması için çalışmaktadır. Pay sahiplerinin menfaatlerini korumak ve şirket yönetiminin sorumluluk risklerinden korunmasına yardımcı olmak üzere şirketin en uygun bağımsız denetçi ile denetim sözleşmesi imzalaması sağlanabileceğinden ve şirketi, tecrübesiyle muhtemel risklere karşı uyarabilecek bir kişinin olmasından dolayı şirket kurumsal yönetim komitesi ile dışarıya karşı bir güven vermiş olmaktadır. Denetim komitesi, iç kontrol sistemi, finansal tablolar ve muhasebe sistemi ile ilgilenmektedir. Her iki komitenin de varlığı sayesinde şirket şeffaflık ve kamuyu aydınlatmaya önem vermekte ve gerekli açıklamaları yapmaktadır.

Şirketin kurumsal yönetim çalışmaları SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri açısından genel olarak değerlendirildiğinde; gerekli açıklamaların önemli kısmının yapıldığı, şirket içerisindeki yapının ilkelerde belirtilen şekilde yapılandığı görülmektedir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Dünyada yaşanan hızlı değişim süreci birçok alanda olduğu gibi şirket yönetiminde de bir takım gelişmelerin yaşanmasına neden olmaktadır. Küreselleşme ile birlikte ağırlaşan rekabet koşulları, şirketlerin sermaye ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için yatırımcıya güven veren bir sistem oluşturmaları zorunluluk halini almıştır. Bu noktada yönetim sistemlerinde yeni kavram ve arayışlar ortaya çıkmıştır. Şirketlerin asıl amacının karlılık olması, çıkar sahiplerinin haklarının korunmuyor olması ile şirketler zor durumlara girmiştir. Son yıllarda yaşanan ekonomik krizler ve şirket skandalları da şirketlerin yönetim anlayışlarını sorgulamalarına neden olmuştur. Kurumsal yönetim bu noktada çıkış yapmıştır. Kurumsal yönetim tüm çıkar sahiplerinin korunduğu ve aynı zamanda şirket değerinin de arttığı bir yönetim sistemini kapsamaktadır.

Yatırımcıların şeffaf ve doğru bilgiyi zamanında görmeyi istemeleri, ekonomik krizler nedeniyle yaşanan sıkıntıların kötü yönetimden dolayı olduğunun farkedilmesi, şirketin pay sahiplerinden, çalışanlarına kadar tüm ilgililerin şirket yönetim politikaları, finansal tabloları, şirket yapısı hakkında doğru bilgiye ulaşmak istemeleri kurumsal yönetimi doğurmuştur.

Kurumsal yönetim ilkelerinin oluşmasındaki önemli bir çalışma olan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, her ülkenin kendine özgü koşullarını dikkate alarak düzenlemelere gitmesini savunmaktadır.

ABD’de 1990’lı yıllardan beri üzerinde çalışılmakta olan kurumsal yönetimde, son yıllarda yaşanan şirket skandalları sonucunda daha radikal düzenlemelere gidilmiştir. 2002 yılında yasalaşan Sarbanes-Oxley Kanunu, kamuyu aydınlatma ve kurumsal yönetimin güçlendirilmesi temelinde oluşturulmuş ve birçok ülke ve örgüt tarafından kurumsal yönetim ilkelerinin tekrardan gözden geçirilmesinde öncü olmuştur.

Ülkemizde kurumsal yönetim ile ilgili çalışmaları SPK yapmıştır. Bu ilkeleri genel olarak halka açık şirketler kendi sektörlerine ve şirketlerinin durumuna göre uygulamaya koymuştur. Kurumsal yönetime ilişkin ülkemizdeki bir diğer gelişme ise Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'dır. Şu anda sadece halka açık şirketlerin uyguladıkları kurumsal yönetim ilkeleri Tasarı'ya göre tüm şirketlerin uygulaması gereken önemli bir kavram olarak vurgulanmaktadır.

Pek çok ülkede kurumsal yönetim ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Kurumsal yönetim ilkeleri yayınlayan her kurum, kendi ülkesinin ve kurumunun koşullarını dikkate alarak uygulamaya almıştır.

Ülkemizdeki şirketler için kurumsal yönetim uygulamalarının uygulanmasına yönelik öneriler:

Kurumsal yönetimin unsurlarından olan şeffaflık ve kamuyu aydınlatma tüm çıkar sahiplerinin en çok ilgilendikleri konudur. Çünkü özellikle yatırımcılar bilgiye en doğru şekilde ve zamanında ulaşmak isterler. Bunun sağlanabilmesi için firmalar internet sitelerini etkin şekilde kullanmalıdır.

Firmaların dışarıya vereceği güven çok önemlidir. Bu güvenin sağlanabilmesi için kamuya açıklanacak bilgiler tam olmalıdır.

Firmanın yönetim kurulu üyeleri ve başkanının kimler olduğu özgeçmişleri ile birlikte faaliyet raporunda ve internet sitesinde yer almalıdır. Bunların yanında yönetim kurulunun görev ve yetkilerinin de neler olduğu ve yönetim kurulunun nasıl ücretlendirildiği açıklanmalıdır.

Şirketlerin bağımsız yönetim kurulu üyeleri olmalı ve bu üyeler icrada görevli olmamalıdır. Şirketlerin yönetim kurulları içerisinde stratejik düşünebilen, vizyon sahibi, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin olması ve bu kişilerin şirketin faaliyetlerini ve sonuçlarını iyi tahlil edebilecek, mali durumlarını kontrol edebilecek

finans bilgisine, tecrübesine sahip olmaları da hem şirket için hem de çıkar sahipleri için önem arz etmektedir.

Yönetim kurulunda kurumsal yönetim ve denetim komiteleri olmalıdır.

Firmaların mali tabloları bağımsız denetimden geçmiş olmalı ve denetimden geçmiş mali tablolar ile bağımsız denetim raporu kamuya açıklanmalıdır.

Şirketlerin dünyada ve ülkemizde yatırım yapılabilmesi, kredi alabilmesi ve daha fazla müşteriye ulaşarak karlılıklarını arttırabilmesi güven vermeleri sayesinde olacaktır. Bu güvenin sağlanması için kurumsal yönetimin şirketin tüm organlarında uygulanması gerekmektedir.

Firmaların yönetim kurullarının tüm çıkar sahiplerini düşündükleri noktada kurumsal yönetimden bahsetmek mümkün olacaktır. Şirketlerin başarılarını arttırmaları, kurumsal yönetim ilkelerini benimseyerek, inanarak uygulamaları ile mümkün olacaktır.

EKLER

EK 1: SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

1. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM BEYANI

Bu bölümde sözkonusu faaliyet döneminde Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığına ilişkin bir beyana yer verilecek, uygulanmayan hususlar, gerekçeleri ve bundan kaynaklanan çıkar çatışmaları açıklanacaktır. Aynı şekilde bu bölümde dönem içinde Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum konusunda yapılmış olan çalışmalar ile ilgili bilgiler de yer alacaktır.

BÖLÜM I - PAY SAHİPLERİ

2. Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimi

Bu bölümde pay sahipleri ile ilişkiler biriminin oluşturulup oluşturulmadığı belirtilecektir. Birim oluşturulmuşsa, birimin başkanı ve birim personelinin isimleri, iletişim bilgileri, dönem içinde birimin yürüttüğü başlıca faaliyetler, dönem içinde birime yapılan başvuru ve yatırımcılara verilen yanıt sayısı açıklanacaktır. Birim oluşturulmamışsa bunun makul gerekçeleri açıklanacaktır.

3. Pay Sahiplerinin Bilgi Edinme Haklarının Kullanımı

Bu bölümde, dönem içinde pay sahiplerinin şirketten bilgi taleplerine ilişkin sayı ve içerik konusunda kısa bilgi yer alacak, ayrıca pay sahiplerinin bilgi taleplerinin nasıl değerlendirildiği, pay sahipliği haklarının kullanımını etkileyecek gelişmelerle ilgili olarak elektronik ortamın duyuru aracı olarak hangi etkinlikte kullanıldığı, bu gelişmelerin ne şekilde yatırımcılara duyurulduğu açıklanacaktır. Ayrıca, ana sözleşmede özel denetçi atanması talebinin bireysel bir hak olarak düzenlenip düzenlenmediği, dönem içinde özel denetçi tayini talebinin olup olmadığı ve bunun ne şekilde sonuçlandırıldığı belirtilecektir.

4. Genel Kurul Bilgileri

Bu bölümde, dönem içinde gerçekleştirilen genel kurullar, genel kurulun nasıl bir katılım ile toplandığı (toplantı nisapları, menfaat sahipleri ile medyanın toplantılara katılıp katılmadığı), bu toplandığı (toplantı nisapları, menfaat sahipleri ile medyanın toplantılara katılıp katılmadığı), bu toplantılara ne şekilde davet yapıldığı, nama yazılı pay sahiplerinin genel kurula katılımını teminen pay defterine kayıt için nasıl bir sürenin öngörülmüş olduğu, böyle bir süre öngörülmüş ise bunun gerekçesi, genel kurul öncesi ne tür bilgilerin nerelerde pay sahiplerine duyurulduğu, genel kurulda pay sahiplerinin soru sorma haklarını kullanıp kullanmadığı, kullanılmış ise, bu sorulara cevap verilip verilmediği, pay sahipleri tarafından öneri verilip verilmediği, verilmiş ise bu önerilerin nasıl sonuçlandırıldığı, bölünme, önemli tutarda malvarlığı satımı, alımı, kiralanması gibi önemli nitelikteki kararların genel kurul tarafından alınması konusunda ana sözleşmeye hüküm konulup konulmadığı, konulmamış ise bunun gerekçesi, genel kurula katılımın kolaylaştırılması amacıyla neler yapıldığı, genel kurul tutanaklarının nerelerde sürekli pay sahiplerine açık

5. Oy Hakları ve Azınlık Hakları

Bu bölümde oy hakkında imtiyaz olup olmadığı, varsa açıklaması ve ne şekilde kullanıldığının belirtilmesi, şirketle hâkimiyet ilişkisini de getirmesi kaydıyla, karşılıklı iştirak içinde olan şirketlerin genel kurulda oy kullanıp kullanmadığı, azınlık paylarının yönetimde temsil edilip edilmediği ve şirketin birikimli oy kullanma yöntemine yer verip vermediği hususları açıklanacaktır.

6. Kar Dağıtım Politikası ve Kar Dağıtım Zamanı

Bu bölümde, şirketin karına katılım konusunda imtiyaz olup olmadığı, varsa ne şekilde bir imtiyaz tanındığının belirtilmesi, şirketin kamuya açıkladığı bir kar dağıtım politikası olup olmadığı, varsa buna ilişkin bilgi ile bu politikanın genel kurulda pay sahiplerinin bilgisine sunulup sunulmadığı, yoksa buna ilişkin gerekçe, kar dağıtımının yasal süreler içinde gerçekleşip gerçekleşmediği, kar dağıtımını yasal süre içinde gerçekleştirilmemişse bunlara ilişkin gerekçeler ile karşılaşılan hukuki sonuçlar açıklanacaktır.

7. Payların Devri

Bu bölümde şirket esas sözleşmesinde pay devrini kısıtlayan hükümler olup olmadığı, varsa bunlara ilişkin bilgi ve gerekçeler yer alacaktır.

BÖLÜM II - KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

8. Şirket Bilgilendirme Politikası

Bu bölümde şirket Kurumsal Yönetim İlkeleri II. Bölüm madde 1.2.2.'de belirttiği şekilde bilgilendirme politikası oluşturulmuşsa bu politika, şirket bilgilendirme politikası oluşturulmamış veya oluşturulmuş ancak kamuya duyurulmamışsa bunun gerekçeleri açıklanacaktır. Bilgilendirme politikasının yürütülmesi ile sorumlu olan kişilerin isimleri ve görevleri de bu kapsamda açıklanacaktır.

9. Özel Durum Açıklamaları

Bu bölümde, yıl içinde SPK düzenlemeleri uyarınca yapılan özel durum açıklamalarının sayısına, yapılan özel durum açıklamalarının kaç tanesi için SPK veya İMKB tarafından ek açıklama istendiği bilgisine, şirket hisse senetlerinin yurt dışı borsalarda kote olması durumunda bu borsalarda yapılan özel durum açıklaması sayısına ve bu özel durumların yurt içinde de açıklanıp açıklanmadığı bilgisine, özel durumların zamanında açıklanmamış olması halinde bunun gerekçesine, ayrıca SPK tarafından özel durum açıklamalarının zamanında yapılmaması nedeniyle uygulanan yaptırımlara yer verilecektir.

10. Şirket İnternet Sitesi ve İçeriği

Bu bölümde şirket internet sitesi bulunup bulunmadığına, internet sitesinin adresine, internet sitesinde SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri II. Bölüm madde 1.11.5'te sayılan bilgilere yer verilip verilmediğine, internet sitesi bulunmuyorsa veya internet sitesi olmakla beraber madde 1.11.5'te sayılan hususlara yer verilmiyorsa bunun gerekçesi açıklanacaktır.

11. Gerçek Kişi Nihai Hâkim Pay Sahibi/Sahiplerinin Açıklanması

Bu bölümde şirketin gerçek kişi nihai hâkim pay sahibi/sahiplerinin dolaylı ve karşılıklı iştirak ilişkilerinden arındırılmak suretiyle kamuya açıklanıp açıklanmadığı, açıklanmamışsa gerekçesi hakkında bilgilere yer verilecektir.

12. İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması

Bu bölümde içeriden öğrenebilecek durumda olan kişilerin listesinin kamuya duyurulup duyurulmadığı, duyurulmuş ise bu bölümde tekrar yer verilmesi, duyurulmamış ise nedeni hakkında açıklamaya yer verilecektir.

BÖLÜM III - MENFAAT SAHİPLERİ

13. Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi

Bu bölümde şirket ile ilgili menfaat sahiplerinin kendilerini ilgilendiren hususlarda bilgilendirilip bilgilendirilmedikleri, bilgilendiriliyorlarsa yöntemleri (toplantılara katılım vb.), bilgilendirilmiyorlarsa nedenleri hakkında açıklamaya yer verilecektir.

14. Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı

Bu bölümde menfaat sahiplerinin yönetime katılımı konusunda ne gibi çalışmaların yapıldığı, menfaat sahiplerinin yönetime katılımı konusunda bir model oluşturulup oluşturulmadığı, oluşturulmuş ise nasıl bir katılım sağlandığı hakkında açıklamalara yer verilecektir.

15. İnsan Kaynakları Politikası

Bu bölümde, şirketin insan kaynakları politikası oluşturup oluşturmadığı, oluşturdu ise ana esasları, oluşturmadı ise nedenlerine; çalışanlar ile ilişkileri yürütmek üzere temsilci atanıp atanmadığı, atandı ise adı, görevleri ve yetkilerine, atanmadı ise nedenlerine; çalışanlardan özellikle ayrımcılık konusunda gelen şikâyetler olup olmadığı, oldu ise çözümü konusunda neler yapıldığı konusundaki açıklamalara yer verilecektir.

16. Müşteri ve Tedarikçilerle İlişkiler Hakkında Bilgiler

Bu bölümde, mal ve hizmetlerin pazarlanması ve satışında müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik neler yapıldığı hakkında açıklamalara yer verilecektir.

17. Sosyal Sorumluluk

Bu bölümde; çevreye, bulunulan bölgeye ve genel olarak kamuya yönelik faaliyetler (desteklenen/öncülük edilen sosyal çalışmalar, bölge insanlarına yönelik sosyal çalışmalar v.b.) hakkında bilgiler açıklanacaktır. Ayrıca, varsa dönem içinde çevreye verilen zararlardan dolayı şirket aleyhine açılan davalar ve sonuçları hakkındaki bilgiler ile faaliyetlere ilişkin çevresel etki değerlendirme raporları bulunup bulunmadığı da açıklanacaktır.

BÖLÜM IV - YÖNETİM KURULU

18. Yönetim Kurulunun Yapısı, Oluşumu ve Bağımsız Üyeler

Bu bölümde, icracı ve icracı olmayan ve bağımsız üye ayrımı yapılması suretiyle yönetim kurulu üyeleri ile icra kurulu başkanının (olmaması halinde genel müdürün) isimleri verilecektir. Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı/genel müdürün aynı kişi olması ve/veya yönetim kurulu üyelerinin yarısından fazlasının icrada görev alması halinde bu hususların gerekçeleri açıklanacaktır. Aynı şekilde yönetim kurulunda bağımsız üye bulunmaması veya bulunmakla birlikte sayısının ikiden veya yönetim kurulu üye sayısının üçte birinden az olması halinde bu durumun gerekçesi de açıklanacaktır. Ayrıca bu bölümde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlık beyanlarına ve ilgili faaliyet dönemi itibarıyla bağımsızlığı ortadan kaldıran bir durumun ortaya çıkması halinde bu kapsamda yapılan işlemlere yer verilecektir. Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında başka görev veya görevler almasını belirli kurallara bağlanıp bağlanmadığı ve/veya sınırlandırılıp sınırlandırılmadığı, böyle bir sınırlandırma olmaması halinde gerekçeleri de bu bölümde açıklanacaktır.

19. Yönetim Kurulu Üyelerinin Nitelikleri

Şirketin yönetim kurulu üye seçiminde aranan asgari niteliklerin SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri IV. Bölümünün 3.1.1, 3.1.2 ve 3.1.5. maddelerinde yer alan niteliklerle örtüşüp örtüşmediği, buna ilişkin esasların şirket esas sözleşmesinde yer alıp almadığı, söz konusu niteliklere sahip olmayan yönetim kurulu üyeleri için eğitim ve uyum programının uygulanıp uygulanmadığı, uyum programında yer verilen konuların ne olduğu, bu konuda kurumsal yönetim komitesinin çalışmaları, bu prensibe uyulmaması halinde gerekçesi açıklanacaktır.

20. Şirketin Misyon ve Vizyonu ile Stratejik Hedefleri

Bu bölümde, yönetim kurulunun, şirketin misyonunu/vizyonunu belirleyerek kamuya açıklayıp açıklamadığı, belirlenmesi halinde şirket misyon/vizyonunun ne olduğu, yönetim kurulunun yöneticiler tarafından oluşturulan stratejik hedefleri onaylayıp, onaylamadığı, söz konusu stratejik hedeflerin oluşturulması, onaylanması ve uygulanması süreci hakkındaki bilgi ile yönetim kurulunun şirketin hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve geçmiş performansını gözden geçirip geçirmediği, geçirmekteyse hangi sıklıkta geçirdiği ve nasıl bir yöntem izlendiği, bu hususlara uyulmamışsa gerekçeleri açıklanacaktır.

21. Risk Yönetim ve İç Kontrol Mekanizması

Yönetim kurulunca bir risk yönetim ve iç kontrol mekanizması oluşturup oluşturmadığı, oluşturulmuşsa sistemin işleyişi ve etkinliği hakkında bilgi, böyle bir mekanizma oluşturulmaması halinde gerekçesi açıklanacaktır.

22. Yönetim Kurulu Üyeleri ile Yöneticilerin Yetki ve Sorumlulukları

Bu bölümde Şirketin yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerinin yetki ve sorumluluklarına şirket esas sözleşmesinde açıkça yer verilip verilmediği, verilmediyse gerekçeleri açıklanacaktır.

23. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları

Bu bölümde yönetim kurulu toplantılarının gündeminin belirlenmesi yöntemi, yönetim kurulunun dönem içindeki toplantı sayısı, toplantıya katılım ve toplantıya çağrı yöntemleri ve süreçleri, yönetim kurulu üyelerinin bilgilendirilmesi ve iletişimini sağlamak üzere bir sekreteryaya kurulup kurulmadığı, toplantıda farklı görüş açıklanan konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçelerinin karar zaptına geçirilip geçirilmediği ve yazılı olarak şirket denetçilerine iletilip iletilmediği, bağımsız üyelerin farklı görüş açıkladığı konulara ilişkin karşı oy gerekçelerinin kamuya açıklanıp açıklanmadığı, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin IV. Bölümü'nün 2.17.4'üncü maddesinde yer alan konularda yönetim kurulu toplantılarına fiilen katılımın sağlanıp sağlanmadığı, toplantı esnasında yönetim kurulu üyesi tarafından yönetilen soruların karar zaptına geçirilip geçirilmediği, yönetim kurulu üyelerine ağırlıklı oy hakkı ve/veya olumsuz veto hakkının tanınıp tanınmadığı, yukarıdaki yer alan ilkelere uyulmaması halinde gerekçesi açıklanacaktır.

24. Şirketle Muamele Yapma ve Rekabet Yasağı

Bu bölümde Şirket yönetim kurulu üyeleri için dönem içinde şirketle işlem yapma ve rekabet yasağının uygulanıp uygulanmadığı, yönetim kurulu üyelerinin şirketle işlem yapmaları ve rekabet etmeleri halinde gerekçesi ve bundan dolayı oluşabilecek çıkar çatışmaları hakkında bilgi verilecektir.

25. Etik Kurallar

Bu bölümde, yönetim kurulu tarafından şirket ve çalışanları için etik kurallar oluşturulup oluşturulmadığı, oluşturulmadıysa gerekçesi ve etik kuralların şirket çalışanlarına ve bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklanıp açıklanmadığı belirtilecektir.

26. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı

Bu bölümde yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmek amacıyla denetimden sorumlu komite yanında kurumsal yönetim komitesi veya başkaca komite/ler oluşturup oluşturmadığı, komitelerin başkan ve üyeleri ve nitelikleri, toplanma sıklığı ve ilgili dönemdeki faaliyetleri ile bu faaliyetleri yerine getirirken takip edeceği prosedürlerin olup olmadığı belirtilecek, kurumsal yönetim komitesi oluşturulmaması halinde gerekçesi açıklanacaktır. Ayrıca, yönetim kurulunda oluşturulan her bir komite bazında komite başkanlarının bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilip seçilmediği, komitelerin iki üyeden oluşması halinde her ikisinin, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde üyelerin çoğunluğunun, icrada görevli olmayan üyelerden oluşup oluşmadığı, bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede görev alıp almadığı, sözkonusu prensiplere uyulmaması halinde gerekçesi ile bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına yer verilecektir.

27. Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar

Bu bölümde yönetim kurulu üyelerine sağlanan her türlü hak, menfaat ve ücret ile bunların belirlenmesinde kullanılan kriterler, yönetim kurulu üyelerinin mali haklarının tespitinde yönetim kurulu üyelerinin performansına dayalı olacak ve şirketin performansını yansıtacak bir ödüllendirmenin uygulanıp uygulanmadığı belirtilecektir. Bu bölümde ayrıca şirketin, herhangi bir yönetim kurulu üyesine ve yöneticilerine borç verip vermediği, kredi kullandırıp kullandırmadığı, verilmiş olan borçların ve kredilerin süresini uzatıp uzatmadığı, şartlarını iyileştirip iyileştirmedeği, üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandırıp kullandırmadığı veya lehine kefalet gibi teminatlar verip vermediği, eğer bu hususlardan birisi ya da birden fazlası uygulanmış ise bunun gerekçesi ile bundan doğan çıkar çatışmaları açıklanacaktır.

KAYNAKÇA

- ACAR, Aclan. “Anlam ve Uygulama Açısından Yönetim ve Yönetişim Kavramları”. (Çevrimiçi)
http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=31 (Erişim Tarihi:26.03.2005)
- AKBULAK, Yavuz. “Ülkemizdeki Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri”. (çevrimiçi)
<http://www.legalisplatform.net/Makale/%C3%9CÜlkemizdeki%20Kurumsal%20Y%C3%B6netim%20D%C3%BCzenlemeleri.pdf>. (Erişim tarihi: 25.03.2009)
- AKTAN, Coşkun Can. **Kurumsal Şirket Yönetimi**. Ankara: Onuray Matbaacılık. 2006
- ALAYOĞLU, Nihat. “Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”. İstanbul:Müsiad Yayınları. 2003
- ARARAT, Melsa. “Kurumsal Yönetim ve Şeffaflık”. (çevrimiçi)
<http://cgft.sabanciuniv.edu/tr/SunumVeKonusmalar/documents/Sempozyum2003.pdf> (Erişim Tarihi:06.03.2009)
- ARGÜDEN, Yılmaz. “Yönetim Sırları”. **Milliyet**. 12.05.2008
- Asian Development Bank. **Corporate Governance Principles for Business Enterprises**. 2003
- AYSAN, Mustafa. “Enron Olayı”. **Radikal Gazetesi**. 27.02.2002
- “Bağımsız Denetim Faaliyeti”. (çevrimiçi)
<http://www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&menuid=6&pid=9&subid=1>(Erişim Tarihi: 22.04.2009)
- BAŞKOL, Ozan. “Asya Krizi”. (çevrimiçi) www.isguc.org. (Erişim Tarihi: 28.04.2009)
- BAYAT, Sare. “Kurumsal ve Bağımsız Yönetim”. **Kurumsal Yönetim Dergisi**. S.4 (Sonbahar 2008). ss.21
- BEKÇİOĞLU, Selim ve Bihder Güngör AK. “İyi Yönetişim”. **4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildirisi**. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi. Ankara. 13-14 Mayıs 2005. ss..285-286
- CADBURY, Adrian. **Corporate Governance and Chairmanship**. New York: Oxford University Press, 2002

- “Cadbury Report (1992)”. **Milestones in UK Corporate Governance**. (çevrimiçi)
<http://www.manifest.co.uk/reports/governance/UK%20Corporate%20Governance%20Milestones.pdf> (Erişim Tarihi:27.04.2009)
- CANSEN, Ege. “Batan Firmalar”. **Hürriyet Gazetesi**.. 31.01.2003
- CANSIZLAR, Doğan. “Kurumsal Yönetim ve Önemi”. **Kurumsal Şirket Yönetimi**.
Ankara: Onuray Matbaacılık. 2006
- CANTEKİNLER, Müşfik. “Sarbanes-Oxley Act ve AB ile Ülkemize Etkileri”.
Activeline. NO:34. 01.01.2003
- CHITTUM, Ryan. “The Stanford Financial Scandal”. **Colombia Journalism Review**. 18.02.2009
- “Combined Code”. **Department for Business Innovation and Skills**. (çevrimiçi)
<http://www.berr.gov.uk/whatwedo/businesslaw/corp-governance/page15428.html> (Erişim Tarihi: 25.04.2009)
- “Combined Code (1998)”. **Milestones in UK Corporate Governance**. (çevrimiçi)
<http://www.manifest.co.uk/reports/governance/UK%20Corporate%20Governance%20Milestones.pdf> (Erişim Tarihi:27.04.2009)
- “Combined Code on Corporate Governance- overview”. (çevrimiçi)
<http://www.accountingweb.co.uk/cgi-bin/item.cgi?id=119232> (Erişim Tarihi: 08.05.2009)
- Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. **Cadbury Report**.
London. 1992
- “Corporate Governance”, **Department for Business Innovation and Skills**
(çevrimiçi) <http://www.berr.gov.uk/whatwedo/businesslaw/corp-governance/page15267.html>, (Erişim Tarihi: 10.02.2009)
- ÇELİK, Ahmet Erhan. “Enron’da Yönetici Sömürüsü”. (çevrimiçi)
<http://icc.tobb.org.tr/kamusalyonetim.php> (Erişim Tarihi: 27.04.2009)
- ÇORAPÇI, Bülent. “Kurumsallaşma mı Kurumsal Yönetişim mi?”, (Çevrimiçi)
http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1493&id=81 (Erişim Tarihi: 20.03.2009)
- DARMAN, Güler Manisalı. “Doğru ve İyi Yönetim”. (çevrimiçi)
<http://www.cgscenter.org/doc/DOGRUVEIYIYONETIM.pdf> (Erişim Tarihi: 28.04.2009)
- DARMAN, Güler Manisalı. “Kurumsal Yönetim Yönetim Kurulunun Sorumlulukları ve Şirket Değeri”. **Kurumsal Şirket Yönetimi**. Ankara:Onuray Matbaacılık. 2006

DELOITTE. **Denetim Komitesi: Rol ve Sorumluluklar**. Kurumsal Yönetim Serisi No:1. Kasım 2007. İstanbul

DELOITTE. **Denetim Komitesi: Komite Üyelerinin Bağımsızlığı ve Nitelikleri**. Kurumsal Yönetim Serisi. No:2. Haziran 2008.İstanbul

DELOITTE. **Kurumsal Yönetimin Anonim Ortaklıklarda Yansımaları**. Kurumsal Yönetim Serisi:2. İstanbul

DEMİRBAŞ, Mahmut ve Süleyman UYAR. **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**. İstanbul:Güncel Yayıncılık. 2006

“Denetçi Kimdir?”. (çevrimiçi) <http://www.denetci.net/gDenetci%20Kimdir.htm> (Erişim Tarihi:22.04.2009)

DOĞAN, Mustafa. **Kurumsal Yönetim**. Ankara: Siyasal Yayınevi. 2007

“Dünya Teftiş Kurulu Örnekleri”. (çevrimiçi) <http://www.mmd.org.tr/detay.aspx?cid=191>. (Erişim Tarihi:21.04.2009)

Ekonomik Araştırmalar Dairesi. “Doğu Asya Krizi”. (çevrimiçi) http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/7ozs_ayma98.doc (Erişim Tarihi: 30.04.2009)

“Enron Skandalı ve Sermaye Piyasaları”, (çevrimiçi) http://www.ekodialog.com/Makaleler/enron_skandali_sermaye_piyasalari.html, (Erişim Tarihi:26.04.2009)

ERDEMİR, Kılınç Orhan. “Aile Şirketleri ve Kobilerde Kurumsallaşma”. (çevrimiçi) <http://www.kobitek.com/article.php?id=14> (Erişim Tarihi: 20.04.2009)

ERDÖNMEZ, Pelin Ataman. “Kurumsal Yeniden Yapılandırma”, **Bankacılar Dergisi**, Y.14, S.44, (Mart 2003), ss.26

ERDÖNMEZ, Pelin Ataman. “Türkiye 2001 Yılındaki Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörde Yeniden Yapılandırma”. **Bankacılar Dergisi**. Y.14. S.47. (Eylül 2003). ss.44

EROĞLU, Cengiz Alp. **Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Kamunun Aydınlatılması**. Sermaye Piyasası Kurulu Yeterlik Etüdü. Ankara. 2003

ERYILMAZ, Aslı Elverici. “J-SOX, Amerikalı SOX'un yerini alır mı?”. (çevrimiçi) <http://www.dunyagazetesi.com.tr/haber.asp?id=39828> (Erişim Tarihi:21.04.2009)

GÖKALP, Füsün. “Genel Hatları İle Sarbanes Oxley Kanunu ve Türkiye’deki Şirketlere Etkisi”. **Analiz Dergisi**. Y.14. S.14 (Ekim 2005). ss. 108-109

“Greenbury Report (1995)”. **Milestones in UK Corporate Governance**. (çevrimiçi) <http://www.manifest.co.uk/reports/governance/UK%20Corporate%20Governance%20Milestones.pdf> (Erişim Tarihi:27.04.2009)

GÜCÜM, Şadi. “Farklı Boyutlarıyla Boyutlarıyla Kurumsal Yönetim:Denetim, Risk Yönetimi, Finansal Derecelendirme ve Kurumsal Yönetime Uyum Derecelendirmesi”. **Seminer Konuşması**. TÜSİAD. 9 Kasım 2004. İstanbul

GÜRBÜZ, A.Osman ve Yakup ERGİNCAN. **Kurumsal Yönetim Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**. 1. baskı. İstanbul:Literatür Yayıncılık. 2004

GÜRBÜZ, Osman. “Kurumsal Yönetim:Ülkemizdeki Düzeyine İlişkin Değerlendirmeler”. Antalya. 2005

HAMPEL COMMITTEE. **Final Report 1998**. Londra. 1998

“Hampel Report (1998)”. **Milestones in UK Corporate Governance**. (çevrimiçi) <http://www.manifest.co.uk/reports/governance/UK%20Corporate%20Governance%20Milestones.pdf> (Erişim Tarihi:27.04.2009)

HASANEFENDİOĞLU, Devrim. “Kurumsal Yönetim”. **Vergi Dünyası Dergisi**. S.275. 2004

“Higgs Report (2003)”. **Milestones in UK Corporate Governance**. (çevrimiçi) <http://www.manifest.co.uk/reports/governance/UK%20Corporate%20Governance%20Milestones.pdf> (Erişim Tarihi:27.04.2009)

KARLUK, Rıdvan, Tunus ve Nazım Çatalbaş. “Güneydoğu Asya ve Rusya Krizi Karşısında Türkiye”. (çevrimiçi) <http://www.econturk.org/tonus.pdf>. (Erişim Tarihi:30.04.2009)

KAYACAN, Murad. “Küresel Mali Piyasalarda “Kurumsal Yönetim” Kavramının Gelişimi ve Ülkemize Yansımaları”. (çevrimiçi) <http://www.tkyd.org/files/downloads/kurumsalynkitapson1610A4.pdf>

KILIÇ, Hasan. “Denetçinin Rotasyonu”. (çevrimiçi) http://www.denetimnet.com/UserFiles/Documents/DeloitteMakaleleri/Denetçinin%20Rotasyonu_HK.pdf (Erişim Tarihi: 24.04.2009)

KOSTAK, Fevzi. “Aile Şirketleri ve 25Adımda Kurumsallaşma”. (çevrimiçi) <http://www.kobitek.com/article.php?id=52> (Erişim tarihi: 02.04.2009)

KÖK, Sabahat Bayrak. “Aile Şirketleri’nde Yeniden Yapılanma Eğilimi ve Kurumsallaşma İhtiyacı”. **4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildirisi**. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi. Ankara. 13-14 Mayıs 2005. ss..41

KÜÇÜKSÖZEN, Cemal ve Güray KÜÇÜKKOCAOĞLU. “Kurumsal Şirket Yönetimi’nde Finansal Tabloların Rolü”. **4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildirisi**. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi. Ankara. 13 - 14 Mayıs 2005. ss.100-115

Mayc-Net Consulting. “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”. (çevrimiçi) <http://www.mayc-net.com/aile.asp> (Erişim Tarihi:20.04.2009)

MAZIBAŞ. Murat. Operasyonel Risk ile Kurumsal Yönetimin Kesişim Alanı”. **4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildirisi**. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi. Ankara. 13-14 Mayıs 2005. ss..30-35

OECD. **Oecd Principles of Corporate Governance**. Paris. 2004

ORAN, Adil. “Enron Olayı”. (çevrimiçi) <http://www.ba.metu.edu.tr/~adil/BA-web/enron-atj.pdf>. (Erişim Tarihi:29.04.2009)

ÖZER, M.Akif. “Yönetişim Üzerine Notlar”. **Sayıştay Dergisi**. S.63 (Ekim-Aralık 2006). ss..65

ÖZILHAN, Tuncay. “Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim”. **Görüş Dergisi**. S.50 (Şubat-Mart 2002). ss.6-7

ÖZTÜRK, M.Başaran ve Kartal DEMİRGÜNEŞ. “Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye”. **4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildirisi**. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi. Ankara. 13 - 14 Mayıs 2005. ss..120

PriceWaterhouseCoopers. “Eğlence ve Medya Şirketleri Önümüzdeki 5 Yılda Stratejik İttifaklarla Büyüyecek”. (çevrimiçi) <http://www.pwc.com/extweb/ncpressrelease.nsf/docid/BF1206410A94EBC080257471002D6A15> (Erişim Tarihi: 18.05.2009)

PriceWaterhouseCoopers, **Türk Ticaret Kanunu Tasarısı**. İstanbul. 2008

PULAŞLI, Hasan. **Corporate Governance Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model**. Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü. Ankara. 2003

“Revised Combined Code (2003)” **Milestones in UK Corporate Governance**. (çevrimiçi) <http://www.manifest.co.uk/reports/governance/UK%20Corporate%20Governance%20Milestones.pdf> (Erişim Tarihi:27.04.2009)

Sarbanes-Oxley Act of 2002. (çevrimiçi) www.sarbanes-oxley.com (Erişim Tarihi: 15.04.2009)

SERMAYE PİYASASI KURUMU. **Kurumsal Yönetim İlkeleri**. Ankara. 2005
“Son Yılların En Büyük Skandalları”. (çevrimiçi)
http://www.cgscenter.org/haberler/son_yillarin_en_buyuk_skandallari.pdf
(Erişim Tarihi: 29.04.2009)

“Stanford Financial Scandal Costs Over 1,000 Jobs”. (çevrimiçi)
<http://www.employmentspectator.com/2009/03/stanford-financial-scandal-costs-over-1000-jobs/> (Erişim Tarihi: 03.05.2009)

ŞEHİRLİ, Kübra. **Kurumsal Yönetim**. Ankara: SPK Basım Yayın Ofisi. 1999

TALU, Hülya. “Sarbanes Oxley Yasasının Denetimin Bağımsızlığını ve Etkinliği ve Sermaye Piyasasında Şeffaflığı Sağlama Açısından Değerlendirilmesi”. (çevrimiçi) <http://www.modav.org.tr/upload/tezler/Sarbanes-Oxley.pdf>
(Erişim Tarihi:05.04.2009)

T.C. Adalet Bakanlığı. “Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Genel Gerekeç”. (çevrimiçi)
<http://www.basbakanlik.gov.tr/docs/kkgm/kanuntasarilari/TURK%20TICAR ET/genel%20gerekce.doc> (Erişim Tarihi: 28.04.2009)

TEKİN, Ali Güner. “Kurumsal Yönetişim Hakkında”, (çevrimiçi)
<http://www.angelfire.com/ok4/aligunertekin/200304CGHk.pdf>,
(Erişim Tarihi: 15.04.2009)

The ASX Corporate Governance Council. (çevrimiçi)
http://www.asx.com.au/about/corporate_governance/corporate_governance_council.htm (Erişim Tarihi: 21.04.2009)

“The Combined Code and Associated Guidance”. (çevrimiçi)
<http://www.frc.org.uk/CORPORATE/COMBINEDCODE.CFM> (Erişim Tarihi: 22.05.2009)

“The Higgs Review”. **Department for Business Innovation and Skills**. (çevrimiçi)
<http://www.berr.gov.uk/whatwedo/businesslaw/corp-governance/higgs-tyson/page23342.html> (Erişim Tarihi: 24.04.2009)

“The Satyam Scandal”. (çevrimiçi)
http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story_id=12943984
(Erişim Tarihi: 01.05.2009)

TOPAÇ, Erhan. “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Sermaye Piyasalarının Gelişmesindeki Önemi ve Türkiye Uygulaması”. **İMKB-Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri Konferansı**. İstanbul. 26 Nisan 2002. s.15

- TOPÇU, Nihayet. “Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Borsaya Kote (İMKB 100) Şirketler Üzerinde Bir Uygulama”. (Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi İstatistik Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).İstanbul. 2006
- TOPRAK, Ziya. “Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri Konferansı”. İstanbul. 26 Nisan 2002
- TOSUN, Kemal. **İşletme Yönetimi**. Ankara:Savaş Yayınları. 1992
- TOYGAR, Şenol. “Türkiye’de İç Denetim ve Kurumsal Yönetim ile İlgili Rolü”. **Tüsiad Kurumsal Yönetim ve İç Denetim Rehber Tanıtım Semineri**. İstanbul. 29 Mayıs 2008. ss..15
- TUNA, Kadir. “Basel II Çerçevesinde Bankalarda Kurumsal Yönetim ve Türk Bankacılık Sektörünün Analizi”. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Bankacılık Araştırma Merkezi. İstanbul. Ocak 2008. ss. .7-8
- TUZCU, Arcan. “İMKB-100 Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Anlayışı”. **Orta Anadolu 4. İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildirisi**. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi. Ankara. 13 - 14 Mayıs 2005. ss..12-19
- Türkiye Bankalar Birliği. “Bankalarda Kurumsal Yönetim”. (çevrimiçi) <http://www.tbb.org.tr/turkce/basle/kurumsal.doc>. (Erişim Tarihi: 25.03.2009)
- Türkiye Bankalar Birliği. “Uluslararası Kuruluşların “İyi Yönetim” Konusuna Yaklaşımları”, (çevrimiçi) <http://www.tbb.org.tr/turkce/rapor.doc>, (Erişim Tarihi:29.04.2009)
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği. **Nedir Bu Kurumsal Yönetim?**. Kurumsal Yönetim Serisi: 1. İstanbul. 2007.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği. **OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri**. İstanbul. 2005
- TÜSİAD. **Kurumsal Yönetim En iyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**. İstanbul. 2002
- Uluslararası Finans Enstitüsü. “Türkiye’de Kurumsal Yönetim”, **Bankacılar Dergisi**. S.53 (Haziran 2005), ss.123
- UYAR, Süleyman. “Kurumsal Şeffaflığın Sağlanmasında Kurumsal Yönetim Anlayışının Önemi”. **Mali Çözüm Dergisi**. Ocak-Şubat-Mart 2004, S.66, ss..1-2

- UZUN, Ali Kamil. “Kurumsal Yönetim ve İtibarın Sigortası: Denetim Komitesi. (çevrimiçi) <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/Denetim%20Komitesi/Makale-%20DENETİM%20KOMİTESİ.pdf> (Erişim Tarihi:24.04.2009)
- Worldcom Fraud. (çevrimiçi) <http://www.lawyershop.com/practice-areas/criminal-law/white-collar-crimes/securities-fraud/lawsuits/worldcom/> (Erişim Tarihi:22.04.2009)
- Worldcom Fraud Information. (çevrimiçi) <http://www.worldcomfraudinfocenter.com/information.php> (Erişim Tarihi:23.04.2009)
- YALÇIN, Müge. “Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri Başarı ve İtibar Getiriyor”. **Kurumsal Yönetim Dergisi**, S.3 (Temmuz 2008). ss.24-25
- YAMAN, Hakan. “Aile Şirketleri”. (çevrimiçi) <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/195054.asp> (Erişim Tarihi: 18.04.2009)
- “Yeni Türk Ticaret Kanunu Işığında Kurumsal Yönetim Uygulamaları”. **Türkiye Kurumsal Yönetim Dergisi**. S.4. 2008. ss.5
- YILMAZCAN, Dilek. “Türkiye’de Mali Saydamlık”. (çevrimiçi) http://www.saydamlık.org/kibris_dilek.html (Erişim Tarihi: 04.05.2009)
- “Yönetişim Yönetimde Dünyanın Yeni Favorisi: Yönetişim”. (çevrimiçi) <http://www.ruveyda.com/yonetisim.htm> (Erişim Tarihi:22.02.2009)
- (çevrimiçi) <http://cgft.sabanciuniv.edu/tr/Arastirma/documents/yukseklisans6tr.pdf> (Erişim Tarihi:05.03.2009)