

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BİST-100'DE YER ALAN İŞLETMELERİN
KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE
UYUMLARININ TESPİTİNE YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA**

Ali Sadi ÜNSAL

2501810334

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Yasemin ŞEN

İSTANBUL – 2022

ÖZ

BİST-100'DE YER ALAN İŞLETMELERİN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUMLARININ TESPİTİNE YÖNELİK

BİR ARAŞTIRMA

Ali Sadi ÜNSAL

Dünyada teknolojik alandaki yenilikler ekonomik, politik, siyasal ve sosyal çevreleri etkilemiş, yeni ekonomik alanlar oluşturmuş ve bu oluşuma paralel olarak işletmelerin yönetim ve organizasyonlarında ucu açık değişim dalgaları yaratmıştır. Gittikçe büyüyen değişim dalgaları karşısında işletmelerin öncelikle varlıklarını koruyabilmeleri ve sonrasında ilerleyebilmeleri her geçen gün daha da zorlaşmış, şeffaflık, hesap verilebilirlik, adillik/eşitlik, sorumluluk temelinde bir kurumsal yönetimin önemi daha da artmıştır.

Bu bağlamda; Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin dünyadaki değişime uyum sağlayabilmelerinde ve varlıklarını sürdürebilmelerinde kurumsal yönetim ilkelerine ne ölçüde uyduklarını tespit etmek maksadıyla yaptığım araştırmada 2020 itibarı ile BIST-100'de yer alan şirketlerin KAP'na beyan ettikleri verilerinden yararlanılmıştır.

Araştırma; şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine belli oranlarda uymakla birlikte azlık hakları, internet sitelerinin dünyaya hitap eden dillerde hizmet sunması, şirket çalışanlarının ve menfaat sahiplerinin yönetime katılımı, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin komitelere katılımı, komitelerin etkinliği, yönetim kurulunun performans değerlendirmesi, kadın üye oranı, yönetim kurulu üyelerine ve idari yöneticilere verilen ücretler ile sağlanan diğer tüm menfaatlerin kişi bazında açıklanması hususlarında daha fazla çaba sarf etmeleri gerektiğini göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Pay Sahipleri, Kamuoyu Aydınlatma, Şeffaflık, Menfaat Sahipleri, Yönetim Kurulu.

ABSTRACT

A RESEARCH TO DETERMINE THE BUSINESSES IN BIST-100 WITH THE COMPLIANCE OF CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES

Ali Sadi ÜNSAL

Innovations of the technological field in the world have affected the economic, political and social environments, created new economic areas and in parallel with this formation, they created open-ended waves of change in the management and organization of the enterprises. In the face of ever-growing waves of change; firstly it has become more and more difficult for businesses to maintain their assets and then to progress, and the importance of a corporate governance based on transparency, accountability, fairness / equality and responsibility has increased.

In this context; to determine the extent to which companies traded in Istanbul comply with corporate governance principles in adapting to the changes in the world and sustaining their existence, the data of the companies in the BIST-100 declared to the Public Disclosure Platform (KAP) as of 2020 was used in my research.

While complying with the corporate governance principles of companies to a certain extent, the Research showed that they should make more effort to explain minority rights, internet sites to offer services in languages that appeal to the world, participation of company employees and stakeholders in management, participation of board members in committees, effectiveness of committees, performance evaluation of the board of directors, ratio of women members, the wages and all other benefits provided to administrative managers on an individual basis.

Keywords: Corporate Governance, Shareholders, Public Disclosure, Transparency, Stakeholders, Board of Directors.

ÖNSÖZ

Kurumsal yönetim; son 20 yıl içerisinde yaşanan şirket skandalları, finansal krizler, küreselleşme ve hisse sahipliğinin artması nedenleriyle şirketlerin varlıklarını ve yükseliş eğilimlerini sürdürebilmelerinde adillik/eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluk temelinde zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda, tezimde BIST’de yer alan şirketlerimizin değişim dalgaları karşısında varlıklarını sürdürebilmeleri için kurumsal yönetim ilkelerine ne ölçüde uyduklarını araştırmak hedeflenmiştir. BIST-100’de yer alan şirketlerin zirveyi oluşturması nedeniyle araştırmada bu grupta yer alan şirketlerin verileri kullanılmıştır.

1981 yılında yüksek lisans programını kazanmıştım. Çalışma hayatının getirdiği zorluklar nedeniyle ne yazık ki derslere devam edemedim. 37 yıl sonra, 60 yaşına yaklaşırken ders başı yapmak nasip oldu. Doğal olarak çok şey değişmişti... Dersler, Beyazıt meydanında tarihi bir bina içerisindeki tahta sıralarında oturduğum derslik yerine Avcılar kampüsünde modern bir binanın içerisinde yer alan, bir duvarı camdan yapılmış, seminer düzenindeki oturma grubunda yapılıyordu. Hazırlık sınıfı kaldırılmıştı. Program, Sosyal Bilimler Enstitüsü çatısı altında alınmıştı. Derslerin ciddiyeti ve devamsızlığa tolerans gösterilmemesi ise değişmeyenlerin başında yer alıyordu. İlk gün, 37 yıl önce tahta sıraları paylaştığım sınıf arkadaşlarımı aradı gözlerim... Çocuklarım yaşında gençler oturuyordu çevremde, onlar doğal olarak farkında değillerdi ama aralarında bulunmuş olmaktan çok mutlu ve bir o kadar da heyecanlı idim. Değerli hocalarımız her boyutta sınıf arkadaşlarımla aynı statüde davranınca heyecanım, mutluluğumu taçlandıran bir motivasyona dönüştü. Sağlık sorunları nedeniyle 3 gün hariç hiç devamsızlık ve gecikme yapmadan ve çok çalışarak derslerimde başarılı oldum. Yaşamımda farkındalık hissettiren çok değerli bir yıl geçirdim. Bu süreçte sınıf arkadaşlarıma da elimden geldiği kadar örnek olmaya çalıştım. Takdir elbette genç arkadaşlarımla ve çok değerli hocalarımızdır...

Yüksek lisans eğitimi sürecinde, tez aşamasına gelmemde büyük emekleri olan çok değerli hocalarıma ve katılımcı yöntemleri ile motivasyonumuzu hiç düşürmeden sürdürülebilirlik alanında düşünsel zenginlikte kazandıran tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Yasemin ŞEN’e minnet ve şükranlarımı sunarım.

Ali Sadi Ünsal
İstanbul, 2022

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
GRAFİKLER LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEKNOLOJİK GELİŞİMİN YÖNETİM DÜŞÜNCESİNE, ÜLKELERİN VE KÜRESEL ŞİRKETLERİN EKONOMİSİNE ETKİSİ

1.1. TEKNOLOJİDEKİ DEĞİŞİM DALGALARI VE ETKİLERİ	2
1.1.1. Birinci Dalga (1785-1845)	2
1.1.2. İkinci Dalga (1845-1900)	4
1.1.3. Üçüncü Dalga (1900-1950)	5
1.1.4. Dördüncü Dalga (1950-1990)	9
1.1.5. Beşinci Dalga (1990-2020)	13
1.1.6. Altıncı Dalga (2020-?)	15
1.2. DÜNYANIN EKONOMİK GÖRÜNÜMÜ	18
1.3. KÜRESEL ŞİRKETLERİN EKONOMİK GÖRÜNÜMÜ	23
1.3.1. Küresel Şirketlerin Konumu	23
1.3.2. Fortune Global-20'de Yeralan Şirketlerin Sıralama Değişimleri	24
1.3.3. Dünya Borsalarındaki Değişimler	25
1.3.4. Dünya Finans Durumu	26
1.3.5. Şirket Skandalları	27

İKİNCİ BÖLÜM

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİM

2.1. KURUMSAL YÖNETİMİN TANIMI VE AMACI	29
2.2. KURUMSAL YÖNETİMİN ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ	30
2.3. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİM	34
2.4. KURUMSAL YÖNETİMDE YÜRÜRLÜKTEKİ MEVZUAT	47
2.4.1. 6362 Sayılı Sermaye Piyasası Kanunu	47
2.4.2. BIST Pay Endeksleri Temel Kuralları	49
2.4.3. SPK'nın Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği	50
2.4.4. SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1.a)	56
2.4.5. Bankacılık Kanunu (Kanun No: 54/1)	59
2.4.6. Sermaye Piyasası Kurulu Bülteni 2015/5	59
2.4.7. Türk Ticaret Kanunu (Kanun No:6102)	60
2.4.8. Sermaye Piyasası Kurulu "Kurumsal Yönetim Raporlama Rehberi	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BIST-100 KURUMSAL YÖNETİM ANALİZİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	64
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	64
3.3. ARAŞTIRMA MODELİ	64
3.4. HİPOTEZLER	66
3.5. ANALİZ	66
3.5.1. KYUR Bölüm-1 (Pay Sahipleri) Analizi	66
3.5.2. KYUR Bölüm-2 (Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık) Analizi	68
3.5.3. KYUR Bölüm-3 (Menfaat Sahipleri) Analizi	69
3.5.4. KYUR Bölüm-4 (Yönetim Kurulu) Analizi	71
3.5.5. KYUR Genel Uygulama Durumu	74
3.5.6. Yönetim Kurullarının ve Hipotez-1'in Analizi	77
3.5.7. Şirketlerin Bağımsız Üyelerinin ve Hipotez-2'nin Analizi	85
3.5.8. Komitelerin ve Hipotez-3'ün Analizi	95
3.5.9. Kadın Başkan-Üyelerin ve Hipotez-4'ün Analizi	97
SONUÇ	100
KAYNAKÇA	111
EKLER	115

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1.1 : Ülkelerin GSMH'daki Payı	22
Tablo 1.2 : En Büyük 10 Ekonomi	23
Tablo 1.3 : Tanımlayıcı İstatistikler	75
Tablo 1.4 : Hipotez-1 Korelasyon Analizi	85
Tablo 1.5 : Hipotez-2 Korelasyon Analizi	92
Tablo 1.6 : Hipotez-3 Korelasyon Analizi	96
Tablo 1.7 : Hipotez-4 Korelasyon Analizi	99

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1.1 : Değişim Dalgaları	3
Grafik 1.2 : Dünya Ekonomisi Büyüme Oranları	17
Grafik 1.3 : Dünya Yıllık Kişi Başına Düşen GSYİH Büyüme Oranı	18
Grafik 1.4 : Dünya Yıllık Kişi Başına Düşen GSYİH	19
Grafik 1.5 : Dünya Toplam GSMH	19
Grafik 1.6 : Dünya Yıllık Kişi Başına Düşen GSMH	20
Grafik 1.7 : Dünya Satın Alma Gücü	20
Grafik 1.8 : Dünya Kişi Başına Satın Alma Gücü	21
Grafik 1.9 : Fortune G-20'de 10-25 Yıl Yer Alan Şirketler	24
Grafik 1.10 : Fortune G-20'de 5-10 Yıl Yer Alan Şirketler	24
Grafik 1.11 : Fortune G-20'de 1-5 Yıl Yer Alan Şirketler	25
Grafik 1.12 : Asya Borsalarının Yükselişi	25
Grafik 1.13 : Dünya Finansal Durumu	26
Grafik 1.14 : Küresel Finansal Krizler	27
Grafik 1.15 : Enron ve Woldcom Sıralama Geçmişi	28
Grafik 3.1 : Kuruluşundan Bugüne BIST-100 Endeksi	65
Grafik 3.2 : KYUR Bölüm-1 Uygulanma Durumu	68
Grafik 3.3 : KYUR Bölüm-2 Uygulanma Durumu	69
Grafik 3.4 : KYUR Bölüm-3 Uygulanma Durumu	71
Grafik 3.5 : KYUR Bölüm-4 Uygulanma Durumu	74
Grafik 3.6 : KYUR Uygulama Durumu	75
Grafik 3.7 : Uygulama Yüzdesi Normal Dağılım Grafiği	77
Grafik 3.8 : Yönetim Kurulu Üye Sayısı Durumu	78
Grafik 3.9 : Yönetim Kurulunda İcrada Görevli Olanların Durumu	78
Grafik 3.10 : Yönetim Kurulunda Kadın Üye Sayıları	79
Grafik 3.11 : Yönetim Kurulunda Kadın Üye Oranları	79
Grafik 3.12 : Yönetim Kurulunda Erkek Üye Sayıları	80
Grafik 3.13 : Yönetim Kurulunda Yabancı Üye Durumu	80
Grafik 3.14 : Yönetim Kurulu Üyelerinin Mesleki Durumu	81
Grafik 3.15 : Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu Başkanlarının Meslekleri	82
Grafik 3.16 : Yönetim Kurulu Üyelerinin Cinsiyeti	83
Grafik 3.17 : Yönetim Kurulu Başkanlarının Yaş, Cinsiyet ve Uyrak Durumu	83
Grafik 3.18 : İcra Kurulu Başkanlarının Yaş, Cinsiyet Ve Uyrak Durumu	84

Grafik 3.19 : Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu Başkanlarının Aynı Kişi Olma Durumu	85
Grafik 3.20 : Şirketlerin Bağımsız Üye Oranları	86
Grafik 3.21 : Bağımsız Üyelerin Meslekleri	86
Grafik 3.22 : Bağımsız Üyelerin Yönetimde Yer Alma Durumu	87
Grafik 3.23 : Bağımsız Üyelerin Komitelerde Görev Alma Durumu	88
Grafik 3.24 : Bağımsız Üyelerin Cinsiyet ve Uyruk Durumu	88
Grafik 3.25 : KYUR Başarı Puanına Göre Bağımsız Üye Oranı	89
Grafik 3.26 : KYUR Başarı Puanına Göre Bağımsız Üyelerin Komitelerde Görev Alma Oranı	89
Grafik 3.27 : KYUR Başarı Puanına Göre Bağımsız Üyelerin Yönetimde Görev Alma Oranı	90
Grafik 3.28 : KYUR Başarı Puanına Göre Bağımsız Üyelerde Kadın Oranı	90
Grafik 3.29 : KYUR Başarı Puanına Göre Bağımsız Üyelerde Yabancı Oranı	91
Grafik 3.30 : KYUR Başarı Puanına Göre Komitelerin Etkinliği	95
Grafik 3.31 : KYUR Başarı Puanına Göre Kadın Yönetim Kurulu Başkanları	97
Grafik 3.32 : KYUR Başarı Puanına Göre Yönetim Kurulundaki Kadın Üyeler	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 : Fortune Global 500 Listesinde Yer Alan Şirketlerin Konumu

23



KISALTMALAR

BİST	: Borsa İstanbul
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymet Borsası
İK	: İcra Kurulu
SPK	: Sermaye Piyasa Kurulu
SPKn	: Sermaye Piyasası Kanunu
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
YK	: Yönetim Kurulu
KYUR	: Kurumsal Yönetim Uyum Raporu
KAP	: Kamu Aydınlatma Platformu
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
URF	: Uyum Raporu Formatı
KYBF	: Kurumsal Yönetim Bilgi Formu
CEO	: Chief Executive Officer
CFO	: Chief Financial Officer
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
TKYD	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
EBRD	: European Bank for Reconstruction and Development-Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası
YKKD	: Yönetim Kurulunda Kadın Derneği

- IBRD** : International Bank for Reconstruction and Development-
Uluslararası Yeniden Yapılanma ve Kalkınma Bankası
- PUKO** : Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al -Sürekli İyileştirme
- OPEC** : Organization of Petroleum Exporting Countries- Petrol İhraç Eden
Ülkeler Teşkilatı



GİRİŞ

1955 yılında FORTUNE 500 listesinde yer alan firmaların %88'i şu an listelerde yer almamaktadır. Daha yakın yıllara bakıldığında ise global piyasa değeri en yüksek firmaların sıralamasında da büyük değişimler olduğu görülecektir. 1980 yılının ilk 10 firmasından, 2020 yılının ilk 10 firması arasında yer alan yoktur. ABD'nin 2008 yılı en büyük ilk 10 firmasından 5'i, 2020 yılı en büyük ilk 10 firması arasında yer alamamıştır. Değişime uyum sağlayamayan şirketlerin, yok olmaları ve sıralama düşüşleri dikkate alındığında, şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için kendi ülkesinin özelliklerine uygun kurumsal yönetim ilkelerini hayata geçirmesini zorunlu kılmaktadır.

Ülkemizde de Sermaye Piyasası Kurulu özel sektör ve kamuda faaliyet gösteren anonim şirketler/ kuruluşlar tarafından uygulanabilecek "Kurumsal Yönetim İlkelerini" yayınlamış, Tebliğler ile ilkeleri güncellemiş ve ilkelerin bir kısmını halka açık şirketler için uyulması zorunlu kurallar haline getirmiştir.

Yapılan literatür araştırmasında kurumsal yönetime ilişkin pek çok çalışmanın mevcut olduğu tespit edilmiştir. Ancak, SPK'nın kurumsal yönetime ilişkin Ocak 2019'da yayınlanan Tebliği ile birlikte uygulamaya konulan **Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (KYUR)** ve **Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (KYBF)**'nda yer alan bildirimlere istinaden; şirketlerimizin dünyadaki değişime uyum sağlayabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmelerinde temel ilkeler olan adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk zemininde konumlarının araştırılmasının da önemi haiz olduğu değerlendirilmiştir.

Bu bağlamda; araştırma, genelden, BIST-100'e doğru yönelenecek şekilde bütüncül bir yaklaşım ile yapılmış; **birinci bölümde** "Teknolojik Gelişimin Yönetim Düşüncesine, Ülkelerin ve Küresel Şirketlerin Ekonomisine Etkisi", **ikinci bölümde** "Dünyada ve Türkiye'de Kurumsal Yönetim" in gelişimi ve geldiği son aşama incelenmiş, **üçüncü bölümde** ise BIST-100'de yer alan şirketlerin KAP (Kamu Aydınlatma Platformu)'a beyan ettikleri Kurumsal Yönetim Uyum Raporu ve Kurumsal Yönetim Bilgi Formları (KYBF)'nda yer alan verilerden yararlanılarak "Kurumsal Yönetim Analizi" yapılmış, **sonuç bölümünde** de yapılan analizin neticeleri sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEKNOLOJİK GELİŞİMİN YÖNETİM DÜŞÜNCESİNE, ÜLKELERİN VE KÜRESEL ŞİRKETLERİN EKONOMİSİNE ETKİSİ

Yönetim konusu insanlık tarihi kadar eskidir ve insanların birlikte yaşamaya başlamaları ile uygulamaları hayata geçmiştir. Tarihsel süreç içerisinde bu uygulamalar devlet idaresi, askerlik ve ticaret başta olmak üzere hayatın her alanında yerini almış ve katlanarak büyüyen bir bilgi birikimi yaratmıştır. Bütün bu alanları etkileyen en önemli faktör ise teknolojik gelişmeler olmuştur.

1.1. TEKNOLOJİDEKİ DEĞİŞİM DALGALARI VE ETKİLERİ

Dünyada teknolojik alandaki yenilikler 18. Yüzyıldan itibaren 6 aşamalı süreçten geçmiştir. (Bkz. Grafik 1.1) Bu aşamaların her biri “değişim dalgaları” olarak da tanımlanmaktadır. Teknolojik yenilikler; ekonomik, politik, siyasal ve sosyal çevreleri etkilemiş, yeni ekonomik alanlar oluşturmuş ve bu oluşuma paralel olarak işletmelerin yönetim ve organizasyonlarında ucu açık değişim dalgaları yaratmıştır. Değişim dalgalarını yaratan önemli etkenler ve dönemsel koşulları şunlardır:

1.1.1. Birinci Dalga (1785-1845)

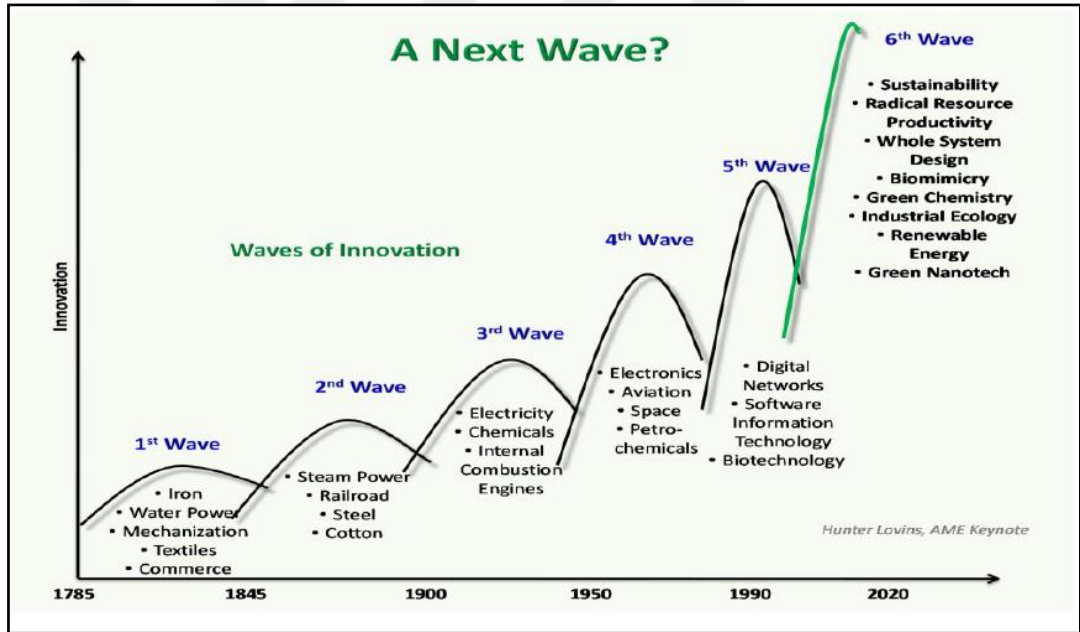
Bu dönemde Britanya endüstriyel üretimin anavatanıdır.¹ Britanya’da şehirlerin artan talepleri daha az nüfuslu kent ve köyler tarafından karşılanıyordu. İnşa edilen su kanalları, taşımacılığın hızlı ve sistemli yapılmasını sağlıyor, ticari yaşamdaki değişim sosyal ve kültürel değişimlere neden oluyor, ithal malların tüketimi hızla yaygınlaşırken, para biriktirme ve yatırım yapma arzusu artıyordu. Köylüler tarım ve hayvancılığın dışında dokuma ve madencilik gibi yeni iş alanlarında da çalışmaya başlıyor, evler aynı zamanda üretim amaçlı kullanılıyordu. Bir süre sonra evlerdeki üretim artınca “**evlere iş verme düzeni**” yerini, bunları tek bir çatı altında toplayan ve “**fabrika**” adı verilen yeni üretim sistemlerine bıraktı. İplik üretimi ve dokuma faaliyetleri aynı çatı altında gerçekleştirilmeye başlandı. Suyun gücü makinalarla buluşarak daha büyük miktarlarda üretim yapılmasını sağladı.²

¹ Aykut Berber, **Klasik Yönetim Düşüncesi**, 1.Basım, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2013, s.31.

² A.e., s.33-36.

Britanya, endüstri lideri olarak görülürken, ABD'nin kuzeydoğu eyaletleriyle, Avrupa'da Fransa, Almanya ve Belçika hızlı bir endüstrileşme süreci yaşıyordu. Tekstil, Endüstri Devriminin simgesiydi. Richard Arkwright'ın geliştirdiği su tezgâhı (water frame) daha kaliteli ipliğin elde edilmesini sağlayan önemli bir buluş olarak tarihe geçti.³ Sanat bilimle buluşturularak çömlekçilik sanatı seramik endüstrisine, el sanatı ustaları işçiye dönüştü. İskoç mucit ve mühendis James Watt ilk buhar makinasını icat ederek patentini satın aldı. Bu icat **Endüstri 1.0** döneminin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. James Watt buhar makinası parçalarını üretmek üzere Soho Dökümevini kurarken, ABD'de Samuel Slater, fabrikasında buhar makinası kullanan ilk girişimcilerden oldu.

Grafik 1.1 : Değişim Dalgaları



Kaynak: Cüneyt Sezgin, **Agile Dönüşüm**, Kurumsal Yönetim Zirvesi, 2019, (Çevrimiçi) http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/kurumsal_yonetim_zirvesi/2019/Cuneyt%20Sezgin%20sunum_zirve2019.pdf, (01 Haziran 2020).

Bu dönemde, tüccarlar hem girişimci hem yöneticiydi. “Kuruluş yeri”, “işçi” ve “sermaye” gibi geleneksel üretim faktörlerine “girişimci (aynı zamanda yönetici)” de katıldı.⁴ İyi yönetim için sahip olunan kişisel özelliklerin yanında eğitimin de gerekli olduğu fikri, ilk kez yine bu dönemde ortaya çıktı.

³ Berber, **Klasik Yönetim Düşüncesi**, s.36.

⁴ A.e., s.43.

Bu süreçte; ilk denizaltı olan Nautilus yolculuğunu tamamladı, İngiliz Richard Trevithick ray üzerinde 16 km hızla giden ilk lokomotif icat etti. George Stephenson Rocket adlı bir lokomotif üretti, ABD'li Samuel Colt peş peşe ateş edebilen bir tabanca olan "altıpatlar"ın patentini aldı. Samuel Morse elektrikli telgrafı icat etti, mors cihazının patentini aldı, mors alfabesini ilan etti. Sirius, Atlas okyanusunu buhar gücü ile geçen ilk gemi oldu, 1840'lardan itibaren Bristol-New York ve Britanya-Batı Hint Adaları-Çin arasında düzenli gemi seferleri başladı.

1.1.2. İkinci Dalga (1845-1900)

1851 yılında Endüstri Devriminin yeni ürünlerin sergilendiği Londra'daki dünya fuarının yıldızı Amerikalılardı. Amerikalıların sergilediği ürünlerin ortak özelliği 'değiştirilebilir parçalar' esasına göre imal edilmiş olmalarıydı.⁵ Kısa zamanda birçok ülkeye yayılacak olan bu üretim düzeni -makinelere, makinelerin ürettiği ürünler ve makinaları kullanan operatörler- "**Amerikan imalat sistemi**" olarak anılacaktı. Bu dönemde; pamuk, demir, su yolları ve su gücü Britanya'da endüstrileşmenin itici gücü olurken; Amerikan endüstrileşme sürecinin itici güçleri, demir yolu ulaşımındaki hızlı gelişimin ardından, çelik oldu. Büyüyen kuruluşlar kent merkezi dışına taşınmaya başladı.

1869 yılında Akdeniz'i, Kızıldeniz'e bağlayan ve böylece Afrika çevresinde dolaşmaya gerek kalmadan Asya ile Avrupa arasında deniz taşımacılığı yapılmasını sağlayan Süveyş Kanalı'nın yapımı tamamlandı. 1840'larda 20 milyon ton olan deniz ticareti, 1887 yılına gelindiğinde 140 milyon tona ulaştı. Ayrıca bu dönemde gemiler ile su altı kabloları döşenmeye başlandı ve 1897 yılında merkezi Londra olan 162.000 mil uzunluğunda kablo ağı kuruldu. Haberleşme alanında devrim niteliğindeki bu kablo ağı, deniz ticaretinin planlanmasında ve yönlendirilmesinde önemli rol oynadı.

Bu dönemde maliyetleri düşürmek ve verimliliği artırmak için üretimin sistematik kontrolü sağlanırken, işçinin elde edeceği faydanın da artırılması yönünde çabalar oldu. 1880 yılında Amerikan Makine Mühendisleri Derneğinin kurulması, yönetimin bir bilim olarak doğmasında dönüm noktasını oluşturmuştur. Bu derneğin amacı üretim operasyonları ve fabrika yönetimine ilişkin konulara odaklanmaktı.

⁵ Berber, **Klasik Yönetim Düşüncesi**, s.71.

Henry Towne'un yönetimin ayrı bir bilim dalı olması yönündeki çağrısı da bu yönde atılmış önemli bir adımdı.⁶

1860 da İngiliz mucit H. Bessemer'in icat ettiği ucuz çelik üretim yöntemi ve buna bağlı olarak demir yollarının gelişmesi ile ulaşımın, haberleşmenin ve dağıtımın kolaylaşması, elektrik enerjisiyle seri üretimin başlaması, petrol tabanlı içten yanmalı motorlar ve otomotiv sektörünün gelişimi süreci **Endüstri 2.0** olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte; Belçikalı mühendis Etienne Lenoir tek zamanlı ve içten yanmalı motor yaptı, ilk metro hattı Londra'da işletmeye açıldı. İsveçli Alfred Nobel dinamiti icat etti, Alman mühendis Nikolaus Otto 4 zamanlı motoru yaptı, İlk elektrikli buzdolabı Karl Linde tarafından geliştirildi. Joseph Swan elektrik ampulünü icat etti, ABD'li Thomas Alva Edison'da elektrikli ampulü güvenli hale getirdi ve satışa sundu. ABD'li Alexander Graham Bell ilk telefonu icat etti, Emile Berliner yassı plaklar kullanan ilk gramofonu yaptı, Hiram Maxim ise tam otomatik makinalı tüfek icat etti. Alman fizikçi Heinrich Hertz elektromanyetik dalgaların varlığını gösterdi, Daimler motor şirketi dört tekerlekli ve akaryakıtla çalışan otomobil üretimine başladı, Fransız Limuere kardeşler ilk sinema makinesini icat ettiler. Wilhelm Röntgen x-ışınlarını buldu, İtalyan mucit Guglielmo Marconi telsizi icat etti ve radyo dalgalarıyla ilk yayını yaptı, gemilerin güdüm teknolojisinin pistonlu buhar makinelerinden buharlı türbinlere dönüştürülmesi ilk kez İngiliz donanmasında başarıyla denendi.

1.1.3. Üçüncü Dalga (1900-1950)

Ulaşım ve taşımacılıkta yaşanan gelişmelerle birlikte üretim kapasitelerini artırmak isteyen endüstri kuruluşları kent merkezi dışına taşındı. Mekanizasyonun ilerlemesi ve birçok ürünün artık aynı teknolojiyle üretilebilir hale gelmesi nedeniyle şirketler, kendilerini sert bir rekabet ortamı içerisinde buldu. Hizmet sektörü de yükselişteydi; toplumun her kesimi demir yolları ve iletişim gibi hizmetlere eskisinden daha bağımlı hale gelmişti. Kitle üretimi ve kitlese tüketim doruk noktasına ulaşmıştı.⁷

1914 yılında Atlas Okyanusu ile Büyük Okyanus'u birbirine bağlayan Panama Kanalı hizmete açıldı.

⁶ A.e., s.89.

⁷ Berber, **Klasik Yönetim Düşüncesi**, s.165.

1914-1918 yılları arasında sömürgelerin, deniz yollarının, petrol yataklarının hakimiyeti için 1.Dünya Savaşı yaşandı. Savaşın en önemli neticelerinden biri -Ekim 1917'de Rusya'da gerçekleşen Bolşevik İhtilali ile komünistlerin iktidara gelmesi oldu. 1922 yılında Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği (SSCB) kuruldu.

1. Dünya Savaşı etkilerinden nispeten uzakta ABD'de başlayan ve batı dünyasına da yayılan "bolluk, refah ve mutluluk" dönemi de yaşandı. Caz Çağı (Jazz Age) olarak da anılan ve ilk radyo yayınlarının yapıldığı bu tablo, 1929 dünya ekonomik kriziyle son buldu. Ekonomik krizin yarattığı fırtına 1. Dünya Savaşından kalan çözülmemiş siyasi ve politik sorunların etkisiyle 2. Dünya Savaşına dönüştü. 1939-1945 yılları arasındaki savaş sürecinde ABD'de devlet, işveren-işçi-hükümet iş birliğini yoğunlaştırdı ve bu sayede savaş ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için üretim yeteneklerinde eşgüdüm sağlandı. Tüketim malı fabrikaları askeri siparişleri karşılarken, otomobil üreticileri tank ve uçak üretti.

2. Dünya Savaşı bitince büyük askeri harcamalar azaldı. ABD'de yoğun tüketici talebi ekonomik büyümeyi besledi. Otomotiv endüstrisi yeniden araç üretimine odaklandı. Havacılık ve elektronik gibi yeni endüstriler büyük bir gelişme gösterdiler. Sağlanan teşviklerle inşaat sektörü de bu gelişmeye katkıda bulundu.

2. Dünya Savaşı'nın getirdiği büyük yıkım sonrası Avrupa'da komünist partilerin ve Sovyetler Birliğinin etkisi arttı. ABD'ye göre, Sovyet yayılması karşısında çaresiz kalan Avrupa'nın siyasal olarak bağımsızlığını koruyabilmesi için, maddi ve manevi olarak güçlendirilmesi gerekiyordu. Bu düşünceyle ABD Dışişleri Bakanı George Marshall'ın adıyla anılacak olan Avrupa'ya yardım planı 1947'de hayata geçirildi.

1945 yılında, sonradan adı Dünya Bankası olarak değiştirilen Uluslararası Yeniden Yapılanma ve Kalkınma Bankası (IBRD-International Bank for Reconstruction and Development) kuruldu.

Otomobil gibi üretilmesi zor bir ürünü kitlelerle buluşturan Henry Ford'un geliştirdiği "**montaj hattına**" dayanan yeni üretim sistemi diğer endüstri dallarına da hızla yayıldı. Üretim bolluğu tüketimde görülmemiş bir artışa yol açmıştı. Artık yalnız üretim değil, satış ve pazarlama konuları da gerçek bir uzmanlık alanı olarak hızla geliyordu. Artan şirket birleşmeleri sonucunda hissedarların veya bir yöneticinin tek başına yönetmesinin mümkün olmadığı dev kuruluşlar ekonominin baş aktörleriydi.

Bu süreçte üretim örgütleri bakış açısı yerini, iş örgütlerine bırakmış; profesyonel yönetimin kapsamı genişlemiş ve fabrika yönetiminden işletme yönetimine doğru bir geçiş yaşanmıştı.⁸

1911 yılında Frederick W. Taylor bilimsel yönetimin bir bütün olarak anlamak ve uygulamak için **Bilimsel Yönetim İlkelerini** ilan etti. Taylor, üretim sürecini düzenleyen sistematik yönetim anlayışını bir takım gözlem ve deneylere dayanarak geliştirmiş, bilim temelli bakış açısıyla yönetim düşüncesinde öncü olma niteliği taşıyan bir perspektif ortaya koymuştu. Taylor ile birlikte çalışan Henry Gantt ücret konusunda, Carl Barth ise uygulama süreci konusunda katkılar sağladılar. Keza Frank Gilbreth, Lillian Gilbreth ve Harrington Emerson Bilimsel Yönetim Hareketine büyük destek verdiler.⁹ Hawthorne araştırmaları ve Elton Mayo'nun gözlemleri ise insan faktörünün üretimdeki yerinin, sosyal ilişkilerin ve sosyal örgütün öneminin anlaşılmasına katkı sağladı. Bilimsel yönetim, yönetsel sorunların bilimsel yollarla çözülmesi gerektiğini ortaya koymuştu; bu durum, Bilimsel Yönetim Hareketinin en büyük başarısıydı.

Bilimsel Yönetimin babası Frederick Taylor bir Amerikalıydı, ancak örgütsel faaliyetleri esas alan işletme yönetiminin babası Fransız Henry Fayol olacaktı.¹⁰ Fayol yönetimin beş bileşenini Öngörme, Örgütlenme, Kumanda Etme, Koordinasyon ve Kontrol olarak belirlemiş, yönetim düşüncesinin yasalarından biri haline gelen **“14 ilkesini”** açıklamıştı.¹¹ Taylor ve Fayol birbirini tamamlayan iki yönetim yaklaşımı ortaya koyarken, Almanya'da Max Weber, Alman endüstri kuruluşlarının bürokrasiyi esas alan bir örgüt yapılanmasına gitmeleri gerektiğini savunuyor, Mary Parker Follett, Chester Barnard ve Herbert Simon ise otorite kavramını sorguluyorlardı. Bu üç yazar, emirlerin neden verildiği gibi ince, ama son derece önemli bir ayrıntıdan yola çıkarak ast ve üst ilişkilerini yeniden değerlendirmişler, konulara felsefe temelinde yaklaşarak klasik ve modern çağlar arasında bir geçiş sağlamayı başarmışlardı. Yazılan eserlerin tümü yönetim ve örgüt teorisinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktı.¹² Bu döneme “Toplam Kalite Yönetimi”nin gelişim süreci açısından bakıldığında;

⁸ Berber, **Klasik Yönetim Düşüncesi**, s.198.

⁹ A.e., s.163.

¹⁰ A.e., s.212.

¹¹ Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, s.226

¹² A.e., s.247-248.

- 1900-1930 arasında (bilimsel yönetim, uzmanlaşma, işçi eşittir makine) ürünün sadece muayene edilmesi ve bir hatası varsa düzeltilmesi yöntemi,
- 1930'lara gelindiğinde verimlilik temelinde İstatistiksel Kalite Kontrol yöntemi,
- 1950'lere gelindiğinde ise "Sürekli İyileştirmeye" (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al - PUKO), kalitenin planlanması temelinde Kalite Yönetimine dönüştü.¹³

Savaş yılları, gerçek anlamda yönetim düşüncesinde bir dönüm noktası oldu. 1950'lere gelindiğinde yöneticiler toplum içinde bir aristokratlar sınıfı olmaktan çıkmıştı. Oyunu kurallarıyla oynadığı sürece düzgün bir kariyer yaşamı olan herkes profesyonel yönetici olabilirdi. Artık gelenen bu noktada bir yönetici, yasal, ekonomik ve teknolojik değişimler karşısında uzmanların yardım ve desteğiyle hareket etmek durumundaydı. Bu nedenle 1930'lardan 1960'lara kadar uzanan dönem, profesyonel yöneticiliğin gerçek bir meslek olarak yükselişe geçtiği yıllar olacaktı.¹⁴

Bu süreçte; Yarı iletkenler diyot ve transistör, elektrikli süpürge, çamaşır makinesi, SONAR cihazı (Sound Navigation and Ranging- Ses dalgaları yardımıyla yer belirleme ve mesafe ölçme) ve RADAR cihazı (Radio Detection and Ranging- Radyo dalgaları yardımıyla yer belirleme ve mesafe ölçme) icat edildi. Manş denizi üzerinden radyo dalgalarıyla mesaj iletimi ve radyo dalgaları aracılığıyla ilk insan sesi iletimi başarıldı. Wright Kardeşler motorlu uçuş denemesi yaptı, sonraki süreçte uçakların itme sistemlerinde pistonlu içten yanmalı motor ve pervane düzenekleri kullanılırken ilk turbo jet motoru üretildi ve Hans von Ohain tarafından ilk jet motorlu uçak (jet uçağı) yapıldı. Rus asıllı Amerikalı Igor Skorsky ilk modern helikopteri yaptı, Einstein izafiyet teorisini duyurdu, Alman fizikçi Arthur Korn radyo dalgalarıyla Amerika'ya fotoğraf göndererek bir anlamda Fax'ı yarattı. İlk sıvı yakıtlı roket geliştirildi, İngiltere'de BBC siyah beyaz televizyon yayınına başladı, ABD'li Robert Oppenheimer ilk atom bombasını geliştirdi, Nagazaki ve Hiroşima'da kullanıldı.

¹³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 17. Basım, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2018, s.388

¹⁵ Berber, **Klasik Yönetim Düşüncesi**, s.198.

Ayrıca; King Edward isimli İngiliz posta gemisi ile birlikte buharlı türbinler çok geçmeden okyanus aşırı sefer yapan bütün yolcu gemilerinde kullanılmaya başladı. Buharlı türbinlerde kömür kullanımı, üç pistonlu motor kadar ekonomik olmadığı için petrol kömürün yerini aldı ve dizel motorlu ticaret gemileri hizmete girmeye başladı.

1.1.4. Dördüncü Dalga (1950-1990)

1950 yılına gelindiğinde Dünya büyük ölçüde 2. Dünya Savaşı'nın etkilerinden kurtulurken ABD ve Sovyetler Birliği arasındaki Soğuk Savaşın etkisi altına girmişti. Her iki ülke arasındaki rekabet uzay araştırmalarına ve nükleer silah denemelerine yansımıştı. Bu süreçte Kore Savaşı, Vietnam Savaşı, Arap-İsrail Savaşları, Hindistan-Pakistan Savaşı, Cezayir Bağımsızlık Savaşı, İngiltere-Arjantin arasında Falkland Savaşı ve İran-İrak Savaşı yaşandı. Sovyetler Birliği on yıl sürecek Afganistan'a müdahale sürecini başlattı. Libya, Sudan, Fas, Tunus, Singapur ve Malezya bağımsızlıklarına kavuştu. İran'da yaşanan devrim süreci sonrasında İslam Cumhuriyeti kuruldu. Ham petrol fiyatlarındaki düşüşü durdurmak amacıyla OPEC (Organization of Petroleum Exporting Countries- Petrol İhraç Eden Ülkeler Teşkilatı) kuruldu.

Batı dünyasında, 1960'larda başlayan siyasi bilinçlenme ve kadınların siyasi, ekonomik özgürlüklerinin artırılması gibi sosyal değişimler artarak devam ederken 1960'larda başlayan hippie kültürü, 1970'lerin başında sönümlendi, çevreci eylemler artmaya başladı.

1980'li yıllara gelindiğinde komünist rejimlerin ekonomilerinin zora girmesiyle Varşova paktı dağıldı, Berlin duvarı yıkıldı, Sovyetler Birliği'ndeki yenilikçi politikalar sonucunda 1989 yılında Soğuk Savaş sona erdi. 1991 yılında Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği dağıldı.

1960 yıllarının sonlarında, bütün ticaret gemilerinin büyük kısmı dizel motorlu, kalanı buhar türbinliydi ve yakıt olarak petrol kullanılıyordu. Bu yıllardan itibaren askeri gemilerde nükleer enerji kullanılmaya başladı.

ABD, otomobil üretimindeki pazarını başta Japonya olmak üzere diğer ülkelere bıraktı. Sanayileşmiş ülkeler, Arap Petrolü İhraç Eden Ülkeler Örgütü'nün petrol ambargolarının neden olduğu kriz nedeniyle ekonomik durgunluklar yaşadı. Buna rağmen, Japonya ekonomisi dünyanın en büyük ikinci ekonomisi oldu. Japonya ve

Dört Asya Kaplanı (Güney Kore, Tayvan, Singapur ve Hong Kong), Batı Dünyası dışındaki başarılı ekonomilerdi. Bu ülkeleri Endonezya, Malezya ve Tayland takip etti.

Bu dönemde, önce klasik örgüt teorisinin biçimsel örgüt yapısı korunurken insan ve grup davranışını da dikkate alan “**Neo-klasik örgüt teorisi**” öne çıktı. Daha sonra yönetim düşüncesinin temellerinin oluşturulduğu klasik çağ sona ererken farklı paradigmaların birlikte geniş bir yönetim literatürünü yaratacağı modern çağ başladı. **Bu süreçte “Sistemler” yaklaşımı ve “Durumsallık (Koşullu Bağımlılık)” yaklaşımı ön plana çıktı.** Sistemler yaklaşımı yönetim konularını tek tek incelemek kadar, bu konular arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı etkileşimin incelenmesinin önemini vurgularken,¹⁵ Durumsallık yaklaşımı her yer ve koşulda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısının olamayacağı, bu nedenle teknoloji ve çevrenin dikkate alınması gerektiğini ve saha araştırması sonuçlarının önemini vurguladı.¹⁶

1970'lerin ortalarından itibaren **durumsallık** yaklaşımına en yakın organizasyon olan ve kişilerin oynayacağı rollerin açık bir şekilde belirtildiği matriks organizasyonlara ilişkin farklı görüşler ortaya çıktı. Bu görüşler iki grup altında toplandı. **Birinci grup**, işletme faaliyetlerini çevresi ile uyum içinde daha etkin ve rekabet gücü yüksek hale getirilmesi amacını güden kavram ve teknikler, **ikinci grup** da işletmelerde insan gücünün artan önemine paralel olarak gelişen ve organizasyon ile doğrudan çalışan personel arasındaki ilişkileri konu alan kavram ve tekniklerdi.¹⁷

Birinci grup yaklaşım “Uyum (Adaptasyon) Yaklaşımı” olarak adlandırıldı. Bu yaklaşımda yer alan görüşler şunlardı;¹⁸

Toplam Kalite Yönetimi: 1960'larda üretim üstünlüğü, 1970'lerde maliyet ve ürün özellikleri ön plandayken 1980-1990 arasında kalite ve yenilik ön plana çıkmıştır. Toplam Kalite anlayışı işletme çapında kalite yaklaşımı olarak geliştirilmiş, tüm işletme ve kurum kültürüne yansımış, başta yönetim olmak üzere tüm çalışanların paylaşılan vizyonu haline gelmiş ve bu hali ile “Toplam Kalite Yönetimi (TKY)” olarak adlandırılmaya başlanmıştır. Sadece ürün ve hizmeti değil,

¹⁵ Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, s.279.

¹⁶ A.e., s.300.

¹⁷ A.e., s.365.

¹⁸ A.e., s.388-461

iyileştirilebilecek her kavramı kapsayan ve her kademedan tüm çalışanların katılımını gerektiren bir yaklaşımdır. Hataları önlemek hataların olmadan önüne geçmek için toplam kalite bilincine vurgu yapılırken, bunu sağlamanın insana yatırımı, katılımcı yönetimi, müşteri odaklılığı ve liderliği gerektirdiğini savunmuştur.¹⁹

Temel yetenek: Bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade eden bir yaklaşımdır.

Dış Kaynaktan Yararlanma (Outsourcing): İşletmelerin iyi bildikleri işleri yapmaya, iyi bildikleri iş dışında yapılması gereken tüm işlemleri başkalarına yaptıran ve sürekli yeniliğe odaklanan bir yaklaşımdır.

Şebeke Organizasyonları: Bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılması gerektiğini savunan bir yaklaşımdır.

Süreç Yenileme-Değişim Mühendisliği: Sürekli ve küçük gelişmeler sağlamak yerine, köklü ve büyük değişiklikler yapmayı savunan bir yaklaşımdır.

İşletmeler Arası Karşılaştırma-Kıyaslama (Benchmarking): Bir işletmenin kendi performansını yükseltebilmek için, üstün performansı olan diğer işletmelerin incelemesini, bu işletmelerin iş yapma usulleri ile kendi usullerini kıyaslamasını, bu kıyaslamadan çıkarttığı sonuçları uygulamasını savunan bir yaklaşımdır.

Personeli Güçlendirme (Empowerment): Çalışanlara güç vermeyi, işi yapanı işin sahibi haline getirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır.

Stratejik Ortaklıklar Oluşturma (Strategic Alliances): İşletmeler arası dayanışmayı ve kaynakların birleştirilmesini savunan bir yaklaşımdır.

Öğrenen Organizasyonlar (Learning Organization): Organizasyon çalışanların yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas alan bir yaklaşımdır.

¹⁹ Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, s.389.

Sanal Organizasyonlar: Değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacı ile haberleşme ve bilişim teknolojileri yardımıyla birbirlerine bağlanarak tek işletme varmış gibi çalışmalarını esas alan bir yaklaşımdır.

Seri Uyarlama (Mass Customization): İşletmelere, müşteri isteklerini hemen dikkate alarak üretim yapmasını esas alan bir yaklaşımdır.

Başarı Karnesi (Balanced Scorecard): Çeşitli performans göstergelerini kullanan, kontrol ve performans ölçüm ve değerlendirme aracını, bütünleşik yönetim aracını ve kurumsal öğrenmeyi kapsayan bir yaklaşımdır.

Kurumsal Yönetim (Corporate Governance): Devlet, hissedarlar, müşteriler, çalışanlar ve kreditorler nezdinde, işletmelerin mümkün olduğu ölçüde doğru bilgi vermesi ve şeffaf davranmasını amaçlayan bir yaklaşımdır.

İkinci grup yaklaşımlar insan kaynağının, küresel rekabet ortamında nasıl yönetilmesi gerektiğine ve organizasyon ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin çeşitliliğine ilişkin kavram ve görüşleri kapsar. Bunlar; Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Yalnızlık, Örgütsel Yabancılaşma, Örgütsel Dışlanma, Örgütsel Kayıtsızlık, Örgütsel Kayıtsızlık, Örgütsel Tükenmişlik, Örgütsel Adanmışlık, Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Sadakat, Örgütsel Tutkunluk, Örgütsel Dinçlik, Örgütsel Sapma, Örgütsel Kinizm, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Fanatiklik, Örgütsel Dayanıklılık ve Örgütsel Sağlıktır.²⁰

1970'li yıllardan itibaren CO² düzeyinin, küresel sıcaklığın, okyanuslarda asit düzeyinin artması, buzulların erimesi gelecek nesillere kaynakların aktarılamama ve bu bağlamda felakete sürüklenme endişesine neden oldu. Bu durum; toplumsal refahın ve yaşam kalitesinin artırılması, kaynakların devamlılığı için ekolojik dengenin korunması görüşlerinin ve işletmelerde sürdürülebilir rekabet avantajı, sürdürülebilir şehirler, sürdürülebilir tarım, sürdürülebilir kaynaklar, sürdürülebilir insan kaynakları kavramlarının oluşmasına neden olmuştur. Bu konuda ilk adım 1972 yılında BM Çevre ve İnsan Konferansı ile atıldı. Daha sonra 1980 yılında Dünya Koruma Stratejisi belirlendi.

²⁰ Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, s.467-476.

Bu gelişmelere paralel olarak yeni yönetim düşüncesini ve organizasyonların yapılandırılmasını etkileyen üç önemli gelişme oldu.²¹ Bunlar;

- İletişim ve bilişim teknolojisindeki gelişmeler,
- Küreselleşme ve uluslararası rekabetin artması ve
- İnsana verilen değer ve insan haklarındaki gelişmedir.

1970'ler ile birlikte mikro işlemcilerin ve mikro bilgisayarların icat edilmesiyle bilgisayarlı üretim yani otomasyon sistemlerinin üretimde kullanılması süreci olan **Endüstri 3.0** dönemi başladı. Bu süreçte; uzaktan kumanda cihazı icat edildi, ilk yapay zekâ çalışmalarına başlandı. IBM tarafından ilk ticari bilgisayar yapıldı, ABD'de ilk renkli televizyon yayını başladı. DNA molekülünün yapısı keşfedildi. Ruslar, ilk uydu olan Sputnik-1'i dünya yörüngesine yerleştirdi ve böylece uzay çağına adım atıldı, Lazer kuramı duyuruldu ve ilk lazer tabancası gerçekleştirildi. Mikrochip icat edildi, IBM ilk kelime işlemciyi üretti. Bilgisayarlarda UNIX işletim sistemi çalıştırılmaya başlandı, Philips ve Sony şirketleri kompakt disk aynı zamanda ürettiler. İlk yapay kalp üretildi. Microsoft firması Windows işletim sistemini geliştirdi, Apple firması Macintosh adlı bilgisayarı yaptı, Diyaliz makinesini icat edildi. SSCB kozmonotu Yuri Alekseyeviç Gagarin, Vostok uzay aracı ile uzaya çıkan ilk insan olurken ABD uzay aracı Apollo 11 ile Neil Armstrong Ay'a ayak basan ilk insan oldu.

1.1.5. Beşinci Dalga (1990-2020)

1991 yılında Irak'ın Kuveyt'i işgal etmesi sonuncu başını ABD'nin çektiği 37 ülkeden oluşan koalisyon gücü 1. Körfez Savaşı olarak da anılan Çöl Fırtınası Harekâtını (Operation Desert Storm) başlattı ve harekât Irak'ın Kuveyt topraklarını terk etmesiyle sona erdi. Bu harekât Dünya'da televizyonlardan canlı olarak izlenen ilk savaş olarak tarihe geçti. 11 Eylül 2001'de Newyork'da Dünya Ticaret Merkezi'ne yolcu uçakları ile yapılan intihar saldırısı sonucu ABD, İngiltere birlikte teröre karşı iddiasıyla dünya çapında bir mücadele başlattı ve önce Afganistan'ı daha sonra da Irak'ı işgal etti. Irak'a yapılan ve 2.Körfez Savaşı olarak adlandırılan bu harekât sonrası ABD, İngiltere ile birlikte dünyanın en zengin petrol yataklarını kontrolü altına aldı. Hong Kong, Britanya sömürgesi iken Çin Halk Cumhuriyeti'ne bağlı özerk

²¹ Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, s.690.

bir yönetim oldu. 2010 yılında “**Arap Baharı**” adı verilen ve demokrasi, özgürlük, insan hakları talepleri iddiaları ile önce Tunus’ta başlayan olaylar daha sonra Mısır, Libya, Suriye, Cezayir ve Yemen’e kadar yayıldı. Suriye ve Yemen’de başlayan iç savaş halen devam etmektedir. 2014’te Rusya, Ukrayna’ya bağlı Kırım’ı ilhak etti.

Küresel ekonominin ağırlık merkezi Asya’ya kaydı. 2007’de Çin’in ekonomik büyüme oranı %11’i aşarken, Hindistan’ın büyüme oranı %9’a yükseldi. ABD ile ilişkileri düzelen Vietnam ekonomisi de büyümeye başladı. Asya’da gelişmekte olan ülkelerdeki ucuz iş gücü gelişmiş ülkeler tarafından yeniden yapılandırıldı. Asya, otomobil, makine ve her türlü elektronik ürünlerinin en büyük kaynaklarından biri haline geldi. 1996’da Şanghay İş Birliği Örgütü (Çin, Rusya, Kazakistan, Kırgızistan ve Tacikistan) oluşturuldu.

2001’de 11 Eylül saldırıları ve 2008’de ABD’de yaşanan konut balonu patlaması, **küresel ekonomiyi vurdu ve ekonomik krizler yaşandı**. Avrupa Birliği’nin ortak para birimi Euro 2002’de dolaşıma girdi. ABD ile Çin arasında ticaret savaşları başladı. Bu savaş kapsamında her iki ülke karşılıklı olarak ya gümrük vergileri artırdılar ya da yeni gümrük vergileri koydular.

2011 yılında Hannover Fuarı’nda **Endüstri 4.0** dünya gündeminde ilk kez yerini aldı. Endüstri 4.0 bileşenleri olan “Siber Fiziksel Sistemler (CPS-Cyber Physical System)”, “Nesnelerin İnterneti (IoT-Internet of Things)”, “Büyük Veri”, “Bulut Sistemi ve Bulut Tabanlı İmalat” ile birbirleriyle haberleşen, sensörlerle ortamı algılayabilen ve veri analizi yaparak ihtiyaçları fark edebilen robotların üretimi devralıp; daha kaliteli, daha ucuz, daha hızlı ve daha az israf yapan bir üretim yapmak hedeflendi.

Endüstri 4.0 ile yakın gelecekte; bilgi yığını analiz edip en doğru şekilde yorumlayanın önde olacağı koşulları oluşturması ve bu hususun her boyuttaki rekabeti daha zorlu hale getirmesi, sadece fabrikaları değil sosyal hayatı da etkilemesi ve üç boyutlu yazıcılar ile ihtiyaçların evlerde üretilebilmesi beklenmektedir.

1990’lı yılların ortalarından itibaren işletme ve yönetim alanında “kaos” ve “karmaşıklık” yaklaşımı özellikle kullanılmaya ve bu konuda yapılan araştırmaların sayısı artmaya başlamıştır. 21. Yüzyıl başlarındaki ortamı karakterize eden, küreselleşme, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, insan unsuruna verilen

değerin eskisiyle kıyaslanamayacak ölçüde artması ve her şeyin her şeyle ilişkisi olduğu yönündeki bütüncül sistemsel anlayışın gelişmesi; “Kaos ve Karmaşıklık Yaklaşımı”nın işletme ve organizasyonların ve bunların işleyiş özelliklerinin daha iyi anlaşılmasına imkân vereceği düşüncenin yaygınlaşmasına neden olmuştur.

Bu yaklaşıma göre içinde bulundukları koşulların değişmesine uyum göstererek kendini değiştiren bir alt sistem, tüm sistemin yeni bir çalışma düzeni oluşturmaya, yeni bir işleyiş şekli belirlemesine neden olmaktadır. Bu gelişmelere paralel olarak sürdürülebilirlik kapsamında 1992 Rio Konferansı’nda insan yaşamına vurgu yapılarak insanlar, sürdürülebilir gelişimin merkezi olarak nitelendirildi. 2015 yılında BM Küresel Sürdürülebilir Gelişim Zirvesi gerçekleştirildi. Bu zirvede 17 sürdürülebilir gelişim hedefi belirlendi ve 2015 sonrası ajanda belirlendi.

Bu süreçte; internet, cep telefonu, kişisel bilgisayar, taşınabilir bilgisayar, fiber optik kablo, e-posta, ticari GPS (Global Positioning System-Küresel Konumlandırma Sistemi), hafıza depolama disketleri, dijital fotoğraf makinası, elektro mekanik sistemler, DNA (Deoksiribonükleik Asit-Genetik kodu içeren molekül) testleri, hava yastıkları, ATM (Automated Teller Machine-Bankamatik), gelişmiş piller, melez (hibrid) otomobiller, LCD (Liquid Crystal Display-Sıvı kristal ekran), HD Tv (Yüksek çözünürlüklü televizyon), uzay mekiği, nano teknoloji ve yapay hafıza hayatın her alanında yerini aldı.

Ayrıca; 2002 yılında özel sektör tarafından finanse edilen uzay taşımacılığı şirketi Space X kuruldu ve uluslararası uzay istasyonuna malzeme/ erzak temin etmek üzere Dragon uzay aracı geliştirildi, MER-B (Mars Exploration Rover-Mars Keşif Aracı) olarak adlandırılan uzay aracı Opportunity, 2004 yılında Mars’a indi.

1.1.6. Altıncı Dalga (2020-?)

İngiltere, AB’den resmen ayrıldı. Küresel ekonomik güçler Çin, Japonya, Hindistan ve Güney Kore güçlenmeye devam etti. Çin ve Hindistan’ın sahip olduğu büyük ve ucuz iş gücü ile Asya ekonomisinde artan döviz birikimi büyük ölçüde potansiyel tehlike ve gerginliğin kaynağı oluşturmaya devam ederken üç yıldır devam eden ABD ve Çin arasındaki ticaret savaşına 15 Ocak 2020’de imzalanan anlaşmayla ara verildi. ABD ve Çin arasındaki ticaret savaşına ara verilmesi ile küresel ekonomi biraz olsun rahatlamışken, dünya koronavirüs (Covid-19) salgını adında yeni bir kriz ile karşı karşıya kaldı.

Covid-19 salgını, Çin'in Vuhan kentinde solunum yolu rahatsızlığı olarak ortaya çıktı ve 2020'nin ilk çeyreğinde bütün dünyayı etkisi altına aldı. Birleşmiş Milletler'e bağlı Dünya Sağlık Örgütü koronavirüs salgınıyla ilgili olarak 30 Ocak'ta "uluslararası kamu sağlığı acil durumu" ilan edildiğini duyurdu. Sağlık Örgütü 28 Şubat'ta da küresel risk seviyesini "yüksekten", "çok yükseğe" çıkardı daha sonra da 11 Mart'ta koronavirüsü **küresel salgın** (pandemi) ilan etti. 2 Kasım 2021 itibari ile dünyada toplam virüs bulaşan insan sayısı **246.951.274** kişiyi bulurken hayatı kaybeden insan sayısı **5.004.855**'e ulaştı.²²

Koronavirüsün küresel salgına dönüşmesi üzerine alınan tedbirler dünya ekonomisinin çarklarını adeta durdurdu ve piyasalar çöktü. Dünyadaki üç petrol göstergesinden WTI (Western Texas Intermediate) tipi petrol varili negatif fiyatlara, Brent (Kuzey Denizi) tipi petrol varili 26 dolara, Dubai (Orta Doğu) tipi petrol varili 24 dolara kadar indi.

Petrol üreticilerinin üç yıldır petrol varilinin 50-70 dolar arasındaki bantta kalacak şekilde arz kontrolü uygulaması, korona salgını etkisiyle Çin başta olmak üzere talebin düşmesi nedeniyle sarsıldı. Nisan ayı itibariyle dünyanın petrol tüketimi yüzde 25-30 civarında azalmış durumdayken başını Suudi Arabistan'ın çektiği bir grup, "arzı kısarak fiyatı dengeleme" önerisinde bulundu. Rusya'nın, ABD'li kaya petrolü üreticilerine yarayacağı gerekçesiyle bu öneriyi kabul etmemesi üzerine vanalar açıldı ve petrol arzı artarken, bir yandan da Covid-19 tedbirleri nedeniyle talep düşmeye devam etti. Bu, tarihte görülmemiş bir durumdu.

IMF 2020'de;

- Küresel ekonominin yüzde 3,1(Öngörülen -4,9), Gelişmiş ülkelerin yüzde 4,5(Öngörülen -8,0), gelişmekte olan ülkelerin yüzde 2,1(Öngörülen -3,0),
- ABD ekonomisinin yüzde 3,4 (Öngörülen -8.0), Euro bölgesinin yüzde 6,3 (Öngörülen -10,2), Latin Amerika'nın yüzde 7,0 (Öngörülen -9,4), Ortadoğu ve Orta Asya ülkelerinin yüzde 2,8 (Öngörülen -4,7), Afrika ülkelerinin yüzde 1.7 (Öngörülen -3,2), Rusya'nın 3,0 (Öngörülen -6,6) **küçüldüğünü,**

²² Dünya Sağlık Örgütü,(Çevrimiçi), <https://covid19.who.int/>, 02 Kasım 2021.

➤ Küçülmenin en fazla olduğu ülkelerin ise yüzde 10,8 (Öngörülen -12,5) ile İspanya ve yüzde 9,8 (Öngörülen -12,8) ile İtalya olduğunu, **Türkiye**'nin ise yüzde 1,8 (Öngörülen -5,0) büyüdüğünü açıkladı. (Grafik 1.2)

IMF 2021 için küresel ekonominin yüzde 5,9, ABD'nin yüzde 6,0, Euro bölgesinin yüzde 5,0, Çin'in yüzde 8,0, Rusya'nın yüzde 4,7, Fransa'nın 6,3, İngiltere'nin 6,8, Almanya'nın 3,1, Japonya'nın 2,4, **Türkiye**'nin yüzde 9,0,

2022 için ise; küresel ekonominin yüzde 4,9, ABD'nin yüzde 5,2, Euro bölgesinin yüzde 4,3, Çin'in yüzde 5,6, Rusya'nın yüzde 2,9, İspanya'nın 6,4, Japonya 3,2, Fransa'nın 3,9, Almanya'nın 4,6, İngiltere'nin 5,0, **Türkiye**'nin 3,3 büyüyeceği tahmininde bulunmuştur. (Bkz.: Ek-1)

Grafik 1.2 : Dünya Ekonomisi Büyüme Oranları



Kaynak: IMF Dünya Ekonomik Görünümü,(Çevrimiçi), <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/10/12/world-economic-outlook-october-2021>, 02 Kasım 2021.

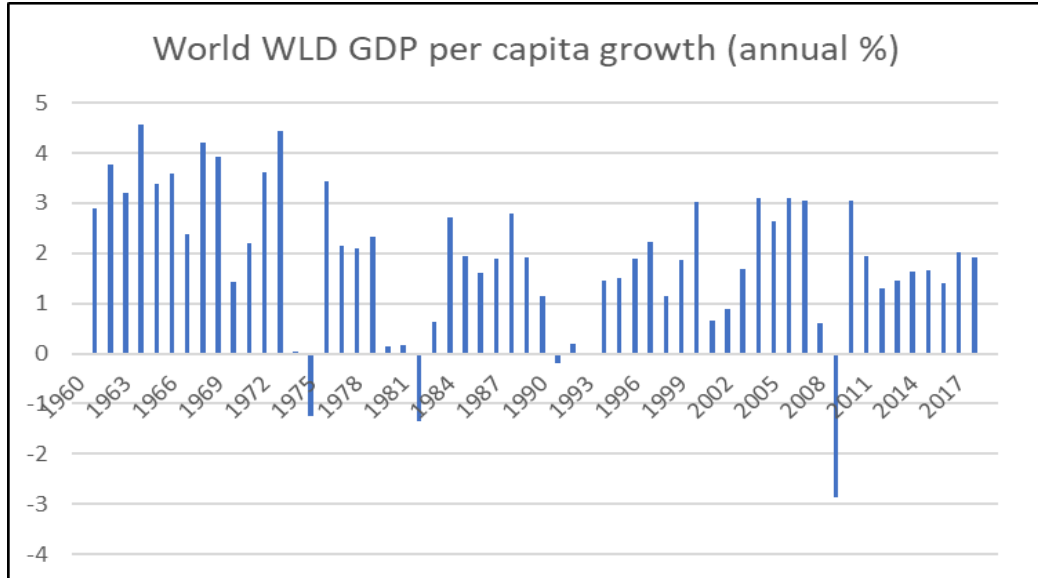
Öte yandan 2020 yılından itibaren; Japonya'nın özel uzay mekikleri geliştirerek tamamen robotların kullanıldığı bir Ay üssü kurması, Amerikan ordusunun kullandığı yakıtın yüzde 50'sini yenilenebilir enerji kaynaklarından elde etmesi, sürücüsüz otonom araçların 10 sene içerisinde yaşamın bir parçası olması, Çin'den Avrupa'ya demir yolu üzerinden kesintisiz şekilde ulaşımı sağlayacak tarihi İpek Yolu'nun yeniden hayat bulması, uçan arabaların yaygınlaşması, çok sınırlı eylem

kapasitesine sahip olsa da beyinlere çip takılarak aygıtların kontrol edilebilmesi, LCD tarzı monitörlerin yerini kağıt inceliğindeki OLED (Organic Light-Emitting Diode-Organik ışık yayan diyot) ekranların alması, uzaya ticari-turistik uçuşlar yapılması, anında (simultane) lisan tercümesi yapan mobil aygıtların yaygınlaşması, insan beyninin işletme gücüne sahip bilgisayarların 1000 dolara alınabilmesi beklenmektedir.²³

1.2. DÜNYANIN EKONOMİK GÖRÜNÜMÜ

Küreselleşmenin ivme kazanıp, üretim faktörlerinin ve sermayenin, ülke sınırlarının dışına taşması neticesinde, analizlerde, ülkenin yurttaşlarının gelirini ifade eden GSMH yerine, ağırlıklı olarak ülkenin sınırları içerisinde yaratılan toplam geliri ifade eden GSYİH kullanılmıştır. Bununla birlikte ülkelerdeki kişi başına gelir ve bunların karşılaştırılması gibi konularda GSMH oranı da önemli bir kavram ve ölçü olarak kabul görmektedir. Dünya genelinde GSYİH verilerine bakıldığında kişi başına büyüme oranında inişler ve çıkışlar olmakla birlikte ekonomik ve siyasi krizlerde çok sert inişler yaşanmış 3 kez ise negatif seviyelere düşmüştür. (Grafik 1.3)

Grafik 1.3 : Dünya Yıllık Kişi Başına Düşen GSYİH Büyüme Oranı

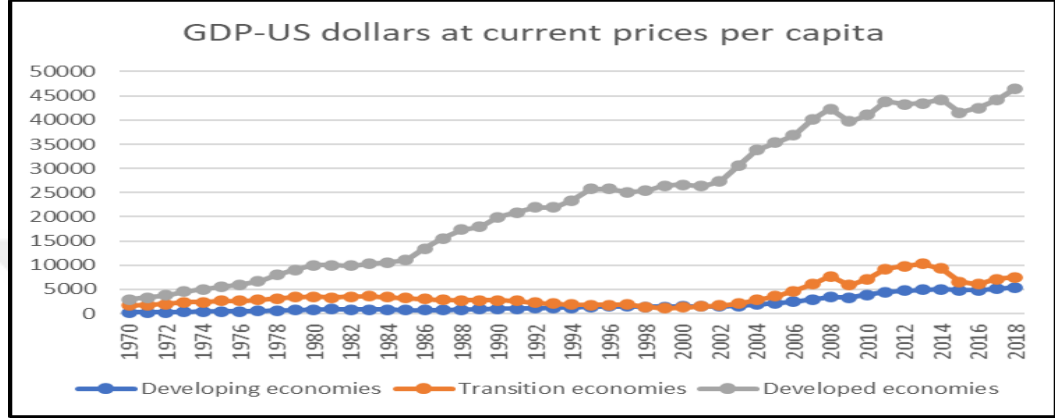


Kaynak: World Bank, World WLD GDP Per Capita Growth, (Çevrimiçi) <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.KD.ZG>, 03 Haziran 2020.

²³ Euronews, (Çevrimiçi) <https://tr.euronews.com/2019/12/17/ucan-arabalar-beyinde-mikro-cip-ay-da-robot-ussu-2020-lerde-bizleri-bekleyen-10-yeni-icat>, 11 Eylül 2020.

Dünya yıllık kişi başına GSYİH'da kriz yıllarında düşmeler olmakla birlikte genel olarak yükselme eğilimi gösterdiği, ancak gelişmiş ekonomiler ile gelişmekte olan ve geçiş ekonomileri arasındaki farkın ise zamanla açıldığı görülmektedir. (Grafik 1.4)

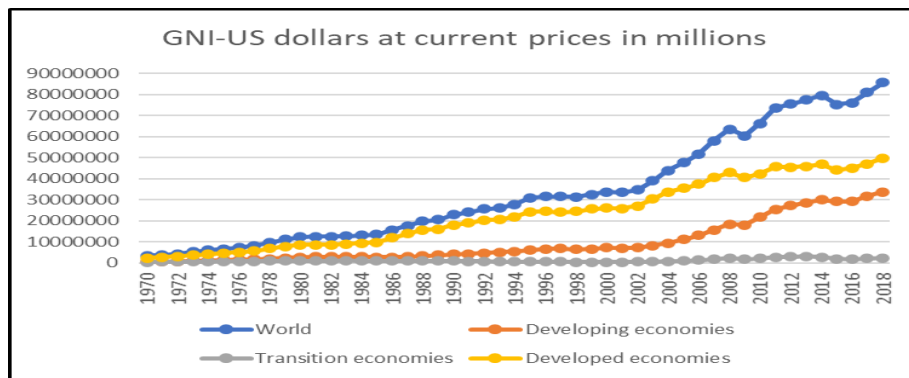
Grafik 1.4 : Dünya Yıllık Kişi Başına Düşen GSYİH



Kaynak: BM Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD), (Çevrimiçi), https://unctadstat.unctad.org/wds/reportFolders/reportFolders.aspx?sCS_ChosenLang=en 03 Haziran 2020.

Dünya genelinde GSMH değerlerine bakıldığında; 1970'lerden itibaren kriz yıllarında düşmeler olmakla birlikte genel olarak yükseliş eğilimi gösterdiği ve gelişmekte olan ekonomiler ile geçiş ekonomileri arasındaki farkın arttığı tespit edilmiştir. (Grafik 1.5)

Grafik 1.5 : Dünya Toplam GSMH²⁴

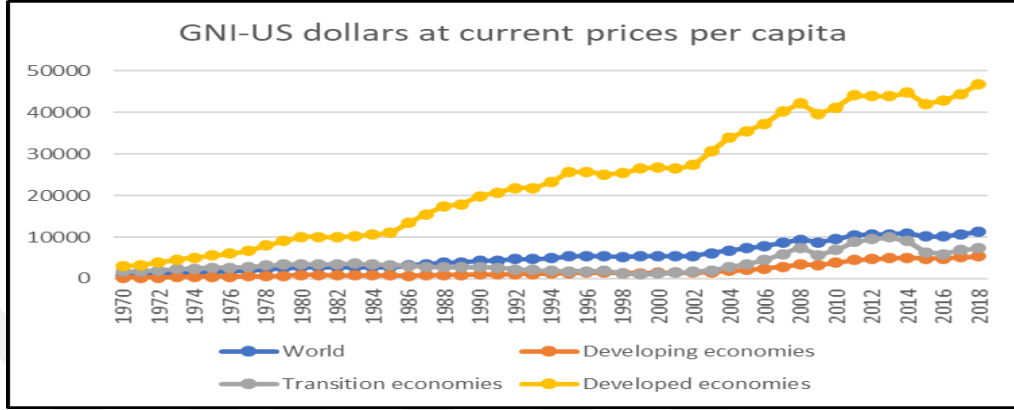


Kaynak: BM Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD), (Çevrimiçi), https://unctadstat.unctad.org/wds/reportFolders/reportFolders.aspx?sCS_ChosenLang=en 03 Haziran 2020.

²⁴ BM Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD), (Çevrimiçi), https://unctadstat.unctad.org/wds/reportFolders/reportFolders.aspx?sCS_ChosenLang=en 03 Haziran 2020.

Kişi başına GSMH değerleri dikkate alındığında ise gelişmekte olan ve geçiş ekonomilerinin birbirine yakın seyir izlerken gelişmiş ekonomilerin bu ekonomiler ile olan farkın açıldığı görülmektedir. (Grafik1.6)

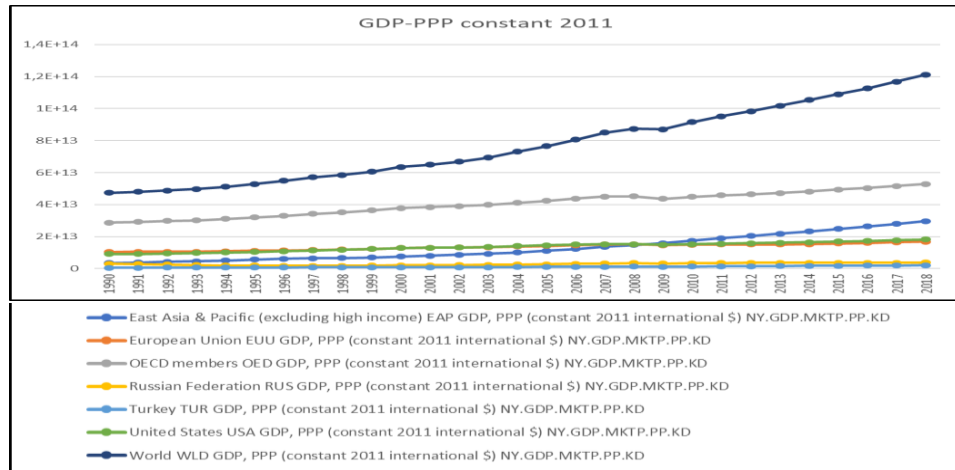
Grafik 1.6 : Dünya Yıllık Kişi Başına Düşen GSMH



Kaynak: BM Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD), (Çevrimiçi), https://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS_ChosenLang=en, 03 Haziran 2020.

Dünya genelinde toplam satın alma gücü 1990'lerden itibaren her yıl düzenli olarak artarken, OECD ülkeleri ve Türkiye'de bu eğilim fark edilebilir bir yükseliş, ABD, Rusya, AB ülkeleri ve Asya-Pasifik bölgelerinde yer alan ülkelere ise dengeli bir görünüm sergilemiştir. (Grafik 1. 7)

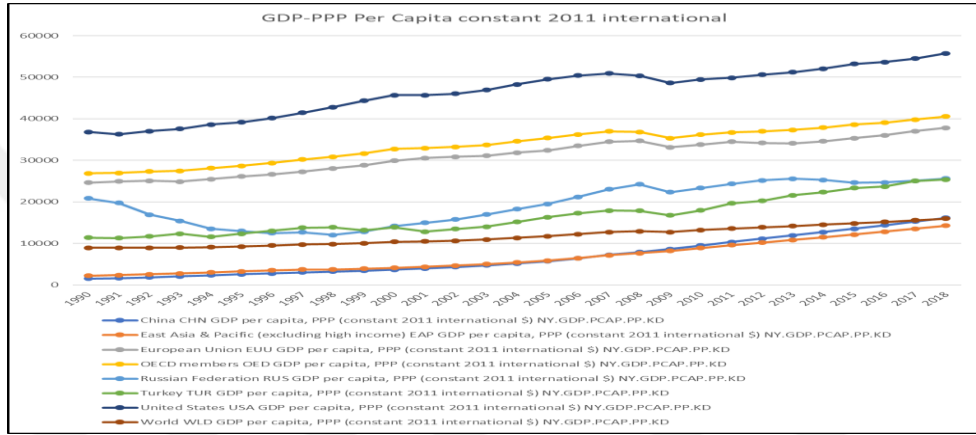
Grafik 1.7 : Dünya Satın Alma Gücü



Kaynak: BM Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD), (Çevrimiçi), https://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS_ChosenLang=en, 03 Haziran 2020.

Kişi başına satın alma gücü verilerine bakıldığında ise sırasıyla ABD bütün ülkeleri geride bırakırken, OECD ve AB ülkeleri ABD'nin yaklaşık 10.000 dolar gerisinde kalmıştır. RF ve Türkiye arasındaki fark zaman zaman Türkiye aleyhine açılrsa da 2017 itibarı eşitlenmişlerdir. ABD, OECD ve AB ülkeleri, RF ve Türkiye Dünya ortalamasının üstünde kalırken Doğu Asya ülkeleri ve Çin bu ortalamanın altında kalmışlardır.(Grafik1.8)

Grafik 1.8 : Dünya Kişi Başına Satın Alma Gücü



Kaynak: BM Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD), (Çevrimiçi), https://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS_ChosenLang=en, 03 Haziran 2020.

Yukarıda sunulan veriler ekseninde dünya toplam **GSMH'dan alınan paya göre 2000 ve 2017 ile 2023 yılının tahmini değerleri** dikkate alındığında; 2000 yılına göre 2017 yılında sadece Meksika sırasını korurken payı düşmüş, en çok basamak atlayan Endonezya olmuş ve 5 basamak yükselmiştir. En fazla düşüş yaşayan ülke 4 basamak aşağıya inen Fransa olmuş, ABD liderliğini Çin'e devretmiştir. Çin payını yaklaşık 2.5 kat artırmış, G-7 ülkelerinin payı önemli ölçüde düşerken, E-7 ülkelerinin payı ise önemli ölçüde artmıştır.

7 ülke basamak atlarken 6 ülke daha aşağıya düşmüştür. 2017 yılına göre 2023 yılında ise 10 ülkenin sıralamasını koruması, 2 ülkenin basamak atlarken 2 ülkenin aşağıya inmesi, G-7 ülkelerinin payının düşmeye devam etmesi, E-7 ülkelerinin ise payının yükselmeye devam etmesi beklenmektedir. Bu veriler ışığında Asya ülkelerinin ekonomik büyümelerinin devam edeceği değerlendirilmektedir. (Tablo1.1)

Tablo 1.1 : Ülkelerin GSMH'daki Payı

Çin'in Önderliğinde Asya'nın Yükselişi					
Dünya GSYH Pay (%)					
	2000		2017		2023
ABD	20.5	Çin	18.2	Çin	21.0
Çin	7.4	ABD	15.3	ABD	13.9
Japonya	6.8	Hindistan	7.4	Hindistan	9.3
Almanya	4.9	Japonya	4.3	Japonya	3.6
Hindistan	4.2	Almanya	3.3	Almanya	2.9
Fransa	3.3	Rusya	3.2	Endonezya	2.8
Rusya	3.3	Endonezya	2.5	Rusya	2.8
İtalya	3.3	Brezilya	2.5	Brezilya	2.3
Brezilya	3.2	İngiltere	2.3	İngiltere	2.0
İngiltere	3.1	Fransa	2.2	Fransa	2.0
Meksika	2.5	Meksika	1.9	Meksika	1.8
Endonezya	1.9	İtalya	1.8	Türkiye	1.6
Kanada	1.8	Türkiye	1.7	İtalya	1.5
Türkiye	1.4	Kanada	1.4	Kanada	1.3
G7 Toplam	43.7	G7 Toplam	30.6	G7 Toplam	27.3
E7 Toplam	23.8	E7 Toplam	37.5	E7 Toplam	41.7

Kaynak: IMF Küresel Ekonomik Görünüm Raporu – Ekim 2018

Kaynak: Serhat Gürleyen, "Değişen Dünyada Türkiye", Kurumsal Yönetim Zirvesi, 2019,(Çevrimiçi) http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/kurumsal_yonetim_zirvesi/2019/Cuneyt%20Sezgin%20sunum_zirve2019.pdf, 01 Haziran 2020.

Dünyanın en büyük 10 ekonomisi Satın Alma Gücü paritesine göre karşılaştırıldığında; 2010 yılında, 2000 yılına göre ABD'nin liderliğini Çin alırken, 6 ülke basamak atlamış, 4 ülke aşağıya inmiş, **en büyük yükselmeyi Endonezya gerçekleştirirken en büyük düşüşü Fransa yaşamıştır.** 2017 yılına göre **2023 yılında ise Çin liderliğini koruyacağı**, 1 ülkenin basamak atlarken 1 ülkenin basamak ineceği, kalan 8 ülkenin sırasını koruyacağı tahmin edilmektedir.

Türkiye'nin dünya GSMH'dan aldığı pay 2000 yılında %1,4 iken 2017'de bu oran %1,7'ye yükselmiştir. 2023 yılında ise %1,6 seviyesinde kalması beklenmektedir.

Satın Alma Gücü paritesine göre Türkiye, 2010 yılında 17. sırada iken 2017 yılında 13. sıraya yükselmiştir. 2023 yılında 12. sıraya yükselmesi beklenmektedir. (Tablo-1.2)

Tablo 1.2 : En Büyük 10 Ekonomi³⁰

Dünya Ekonomisinde Tektonik Kayma					
En Büyük 10 Ekonomi					
(Satın Alma Gücü Paritesine Göre Sıralama)					
	2000		2017		2023
ABD	1	Çin	1	Çin	1
Çin	2	ABD	2	ABD	2
Japonya	3	Hindistan	3	Hindistan	3
Almanya	4	Japonya	4	Japonya	4
Hindistan	5	Almanya	5	Almanya	5
Fransa	6	Rusya	6	Endonezya	6
Rusya	7	Endonezya	7	Rusya	7
İtalya	8	Brezilya	8	Brezilya	8
Brezilya	9	İngiltere	9	İngiltere	9
İngiltere	10	Fransa	10	Fransa	10
Türkiye	17	Türkiye	13	Türkiye	12
	Gelişmekte Olan Ülkeler				
	Gelişmiş Ülkeler				

Kaynak: IMF Küresel Ekonomi Görünüm Raporu - Ekim 2018

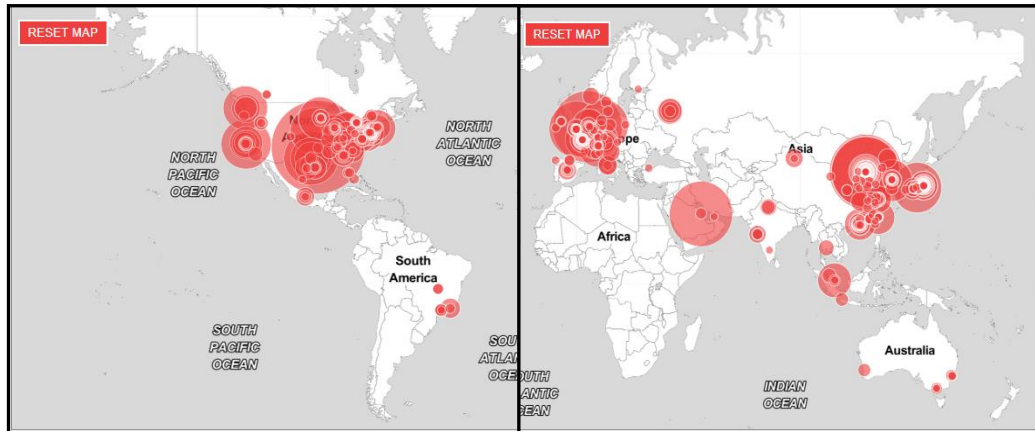
Kaynak: Serhat Gürleyen, "Değişen Dünyada Türkiye", **Kurumsal Yönetim Zirvesi**, 2019,(Çevrimiçi) http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/kurumsal_yonetim_zirvesi_2019/Cuneyt%20Sezgin%20sunum_zirve2019.pdf, 01 Haziran 2020.

1.3. KÜRESEL ŞİRKETLERİN EKONOMİK GÖRÜNÜMÜ

1.3.1. Küresel Şirketlerin Konumu

Fortune Global 500 listesinde yer alan şirketlerin bulunduğu merkezlerin kuzey Amerika, batı Avrupa ve doğu Asya'da yoğunlaştığı görülmektedir. (Şekil 1.1)

Şekil 1.1 : Fortune Global 500 Listesinde Yer Alan Şirketlerin Konumu

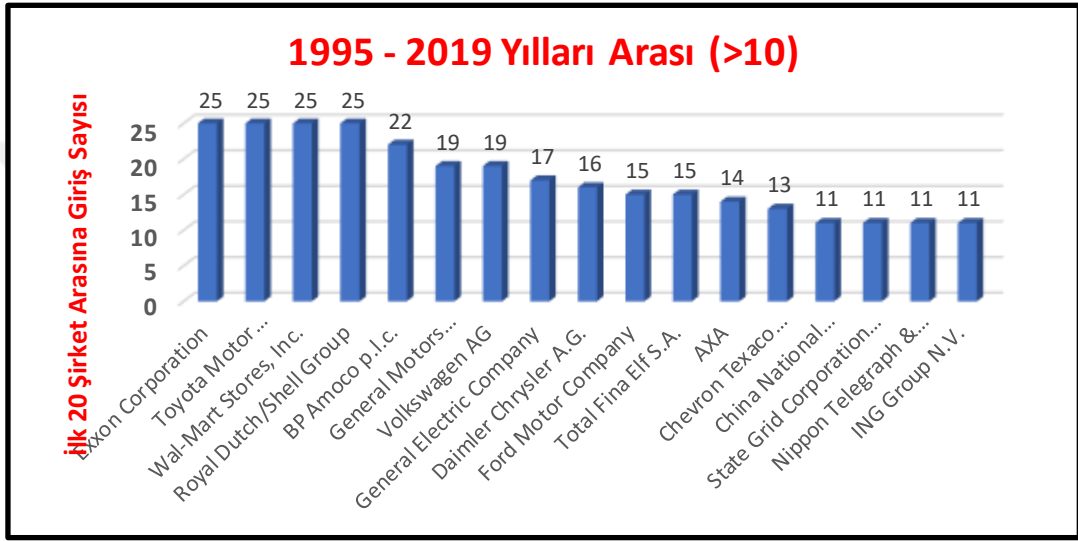


Kaynak: "Mapping The Global 500", (Çevrimiçi) <https://fortune.com/global500/2019/visualizations/>, 04 Haziran 2020.

1.3.2. Fortune Global-20'de Yer Alan Şirketlerin Sıralama Değişimleri

Fortune Global 500'de yer alan ilk 20 şirketin 1995-2019 yılları arasındaki sıralamalarına bakıldığında (**Bkz.: Ek-2**) bu periyotta kesintisiz olarak sadece 4 şirket (Exxon Corporation, Royal Dutch/Shell Group, Toyota Motor Corporation ve Wal-Mart Stores, Inc.) ilk 20'de yer alırken, 17 şirket 10-25 yıl ilk 20'de yer alabilmiştir. (Grafik1.9)

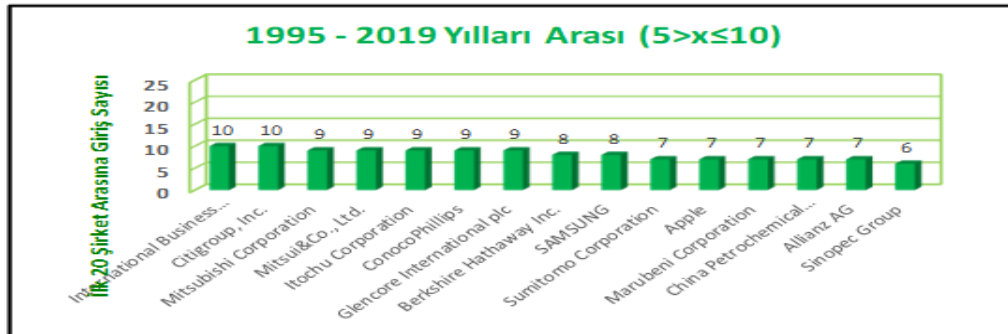
Grafik 1.9 : Fortune G- 20'de 10-25 Yıl Yer Alan Şirketler



Kaynak: "Fortune Global 500", (Çevrimiçi) <https://fortune.com/global500/2019/search/> 01 Haziran 2020.

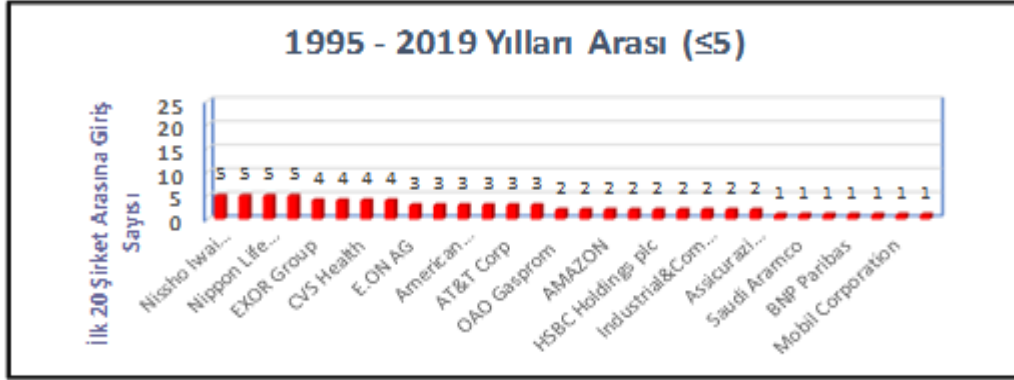
İlk 20'de 5-10 yıl arasında kalabilen şirket sayısı 15 iken (Grafik 1.10), 5 yıl ve daha az süre kalabilen şirket sayısı 30 olmuştur. (Grafik 1.11)

Grafik 1.10 : Fortune G- 20'de 5-10 Yıl Yer Alan Şirketler



Kaynak: "Fortune Global 500", (Çevrimiçi) <https://fortune.com/global500/2019/search/> 01 Haziran 2020.

Grafik 1.11 : Fortune G- 20’de 1-5 yıl yer alan şirketler



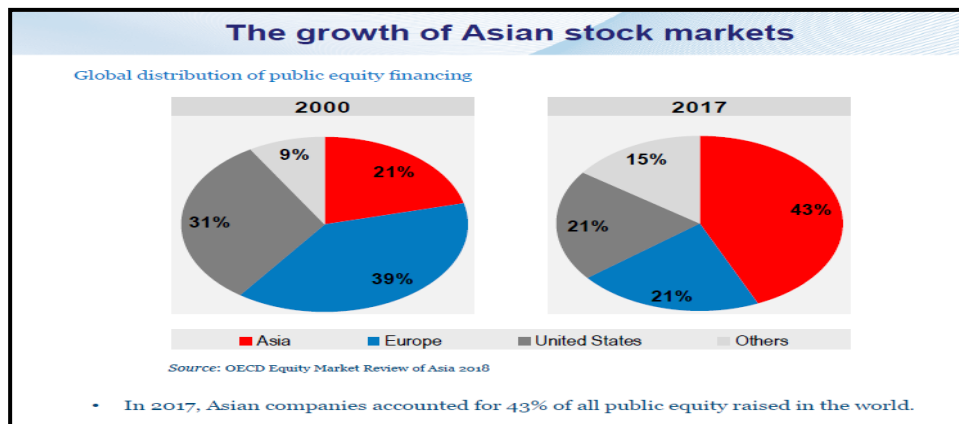
Kaynak:“Fortune Global 500”, (Çevrimiçi) <https://fortune.com/global500/2019/search/> 01Haziran 2020.

Fortune Global 500’de, 1995 ve 2019 yıllarında ilk 20’de yer alan şirketler mukayese edildiğinde 1995 yılında yer alan şirketlerden sadece 4’ü 2019’da ilk 20’de yer alabilmiştir. Bu durumda 2019’da ilk 20’de yer alan şirketlerin 1995 yılında ilk 20’de yer alan şirketlere göre değişim oranı %80 olmuştur.

1.3.3. Dünya Borsalarındaki Değişimler

Dünyada borsalarına bakıldığında Asya borsalarının hızla büyüdüğü, ABD ve Avrupa borsalarının küçüldüğü görülmektedir. 2000 yılında Asya borsalarının oranı %21 iken bugün bu oran %43’e yükselmiştir. (Grafik 1.12)

Grafik 1.12 : Asya Borsalarının Yükselişi

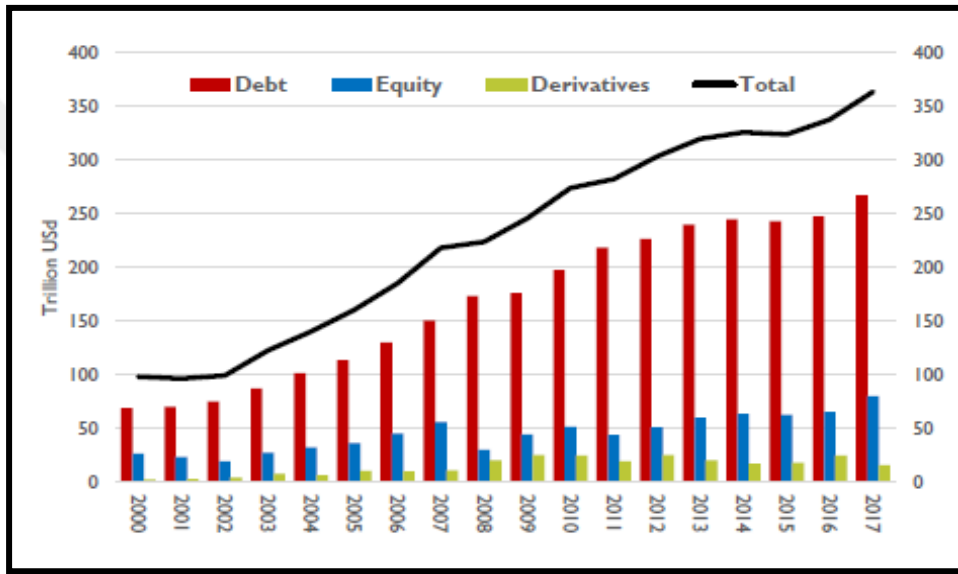


Kaynak: Mats Isaksson, “Where Capital Markets Go, Corporate Governance Follows”, Kurumsal Yönetim Zirvesi, 2019.

1.3.4. Dünya Finans Durumu

2000 yılından itibaren finans dünyasına bakıldığında 100 trilyon dolar olan seviye 2017 yılında 400 trilyon dolar seviyesine yaklaşmıştır. Bu miktarın çok büyük bir kısmını ise borçlar oluşturmaktadır. Adeta herkesin herkesle borç ilişkisinin bulunduğu koşullarda olmayan paranın piyasalarda varmış gibi işlem gördüğü ve bu durumun krizleri tetiklediği tezi daha sık tartışılmaya başlamıştır. (Grafik 1.13)

Grafik 1.13 : Dünya Finansal Durumu

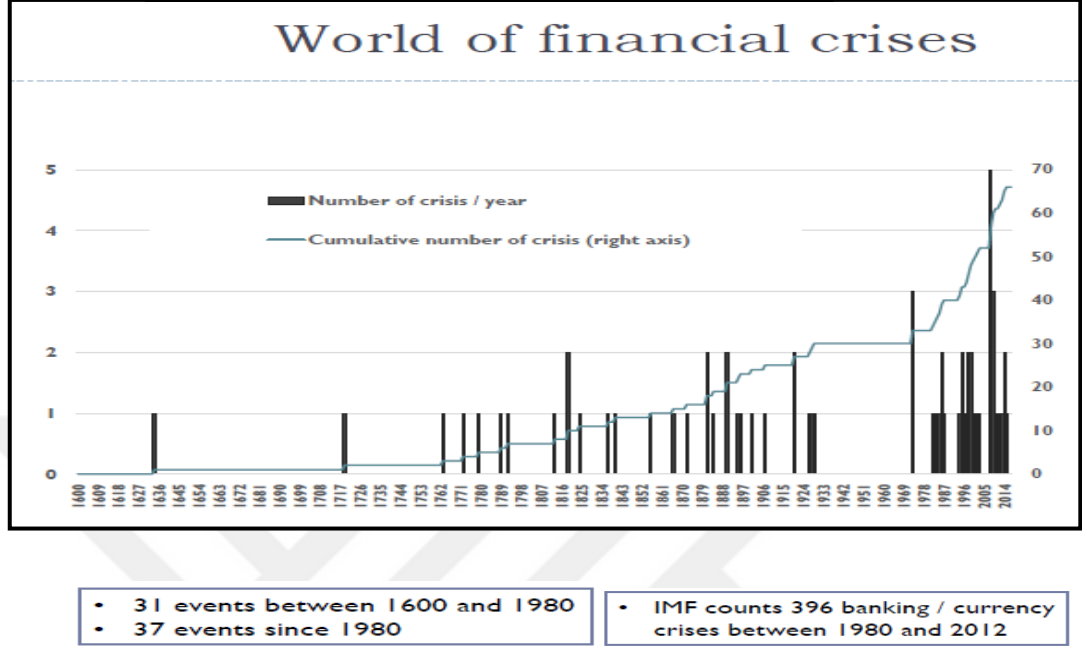


Kaynak: Vedat Akgiray, "Corporate Governance In Today's World?", Kurumsal Yönetim Zirvesi, 2019, (Çevrimiçi) [http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/kurumsal_yonetim_zirvesi/2019/Vedat %20Akgiray %20sunum_zirve2019.pdf](http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/kurumsal_yonetim_zirvesi/2019/Vedat_%20Akgiray%20sunum_zirve2019.pdf), 07 Haziran 2020

Finansal krizlerin gittikçe daha sıklaşması (Grafik 1.14), mevcut ekonominin yaklaşık 5 misli finansın oluşması (Grafik 1.13) ve "dünyanın en zengin 85 kişinin servetinin 3.5 milyar insanın servetinden daha fazla olması"³⁴ finans sektörüne olan güveni azaltmakta, "Finans sektörünün risk yönetimi yapmak istemediği"³⁵ şüphesi, yerini bu tespitin bir gerçek olduğu görüşüne bırakmaktadır.

2008 krizi sonrası finans sektörü toparlanamadığı gibi, 160 trilyon dolar olan borç bu krize rağmen 2018'de 260 trilyon dolara ulaşmıştır.

Grafik 1.14 : Küresel Finansal Krizler



Kaynak: Vedat Akgiray, "Corporate Governance İn Today's World?", **Kurumsal Yönetim Zirvesi**, 2019, (Çevrimiçi) [http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/kurumsal_yonetim_zirvesi/2019/Vedat %20Akgiray %20sunum zirve2019.pdf](http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/kurumsal_yonetim_zirvesi/2019/Vedat_%20Akgiray_%20sunum_zirve2019.pdf), 07 Haziran 2020

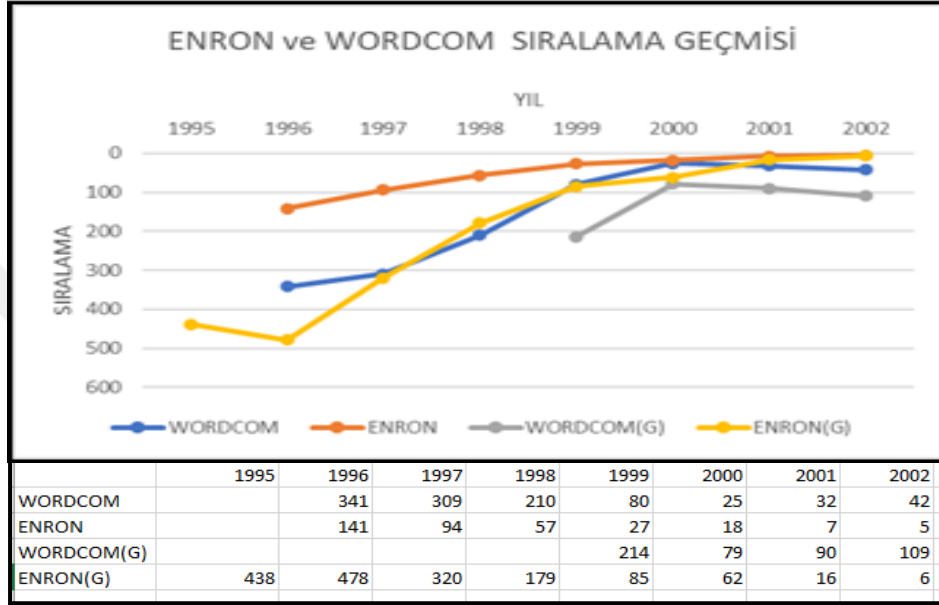
1.3.5. Şirket Skandalları

Finansal krizlerin, kötü yönetimlerin ve denetimsizliğin şirketlerin durumunu olumsuz olarak nasıl etkilediğine ilişkin yakın tarihteki en çarpıcı örnek Enron ve Worldcom şirketlerinde yaşanan skandallardır. (Grafik 1.15) Enron ağırlıklı olarak doğalgaz ve elektrik dağıtım alanında, faaliyet gösteren bir şirket iken, 1996 yılında ABD'de 141. sırada, dünyada 478. sıradadır. Şirket skandalların arka arkaya ortaya çıktığı 2002 yılından önce ABD'de 5. sıraya, dünyada 6. sıraya kadar yükselebilmştir. Enron, 2001 yılı başında 80 Dolar olan hisseleri hızla düşerek 2002 yılı başlarında 0.20 Dolar seviyelerine kadar düşmüş ve sonuçta iflas başvurusu ile balon misali sönmüştür.

Geride sadece siyaset ve basın dünyasının çıkar amaçlı kullanılarak algı yönetiminin yapıldığı, gerçeğe aykırı beyanlarla hisse senetlerinin yükselmesinin sağlandığı, denetim ve danışmanlık hizmetinin aynı firma tarafından pervasızca sağlandığı, yetkili kamu kurumlarının tüm usülsüzlükleri görmezden geldiği bir süreç ve ekonomik neticeleri olan bir enkaz bırakmıştır. "Söz konusu şirketin iflasıyla

Amerika Birleşik Devletleri'nde 4.500 dünya genelinde ise 85.000 kişi işsiz kalmıştır. Enron olayının akabinde 89 yıl denetim işinde faaliyet gösteren Arthur Andersen firması iflasını açıklayarak sektörden çekilmiştir.”²⁵

Grafik 1.15 : Enron ve Woldcom Sıralama Geçmişi



Kaynak: “Fortune Global 500”, (Çevrimiçi) <https://fortune.com/global500/2019/search/> 01Haziran 2020.

Worldcom ise telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren bir şirkettir. 1996 yılında ABD’de 341.sırada iken 2000 yılında 25. sıraya, 1999 yılında dünyada 214. sırada iken 2000 yılında 79. sıraya yükselbilmiştir. Şirketin 2001 yılında ve 2002 yılında toplam 3.8 milyar dolarlık giderinin sermaye yatırımı olarak gösterildiği, 1.4 milyar Dolar olarak gösterilen kârın ise gerçek olmadığına anlaşılmaması ile 2002’nin başında 16 dolar olan hisselerinin değeri aynı yılın Haziran ayında 1 dolar seviyelerine kadar düşmüştür. “Worldcom 2002 Haziran ayında 107 milyar USD tutarında iflas ile dünyada en büyük iflası yaşayan şirketlerden birisi olmuştur. Şirketin mali denetimini Arthur Andersen denetim firmasının yapıyor olması da dikkat çekmektedir.”²⁶

²⁵ Said Alpagut Şenel, Öznur Arslan, “Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde Adli Muhasebe Mesleğinin Rolü”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 20, Sayı 1, 2019, s.236.

²⁶ Said Alpagut Şenel, Öznur Arslan, **a.y.**

İKİNCİ BÖLÜM

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİM

18. yüzyılda Endüstri Devrimi sonrasında ortaya çıkan yeni üretim şekilleri, işletmelerin yönetim açısından yeniden yapılanma zorunluluğunu ortaya çıkarmış ve bu değişen üretim anlayışı ile birlikte çok daha fazla sermaye ihtiyacı doğmuştur. İşletmeler, artan sermaye ihtiyacını karşılamak için halka açılma yolunu seçmiş ve sermaye bu yolla tabana yayılmıştır. Böyle bir ortamda, halka açılarak sermayesini büyüten işletmelerin, faaliyet gösterdiği ülke sınırlarını aşacak kadar büyümesi, yeni yönetim biçimlerinin ortaya çıkmasına da neden olmuştur.²⁷ Bu yönetim biçimlerinden biri de **Kurumsal Yönetim**dir.

2.1. KURUMSAL YÖNETİMİN TANIMI VE AMACI

“Kurumsal yönetim; hissedarların haklarını koruyan, küçük yatırımcıların haklarını da en üst seviyede gözeterek karar alan, kredi veren kesimin, müşterilerin, tedarikçilerin korunmasını ön plana çıkaran, işçilerin ve sendikaların haklarını koruyup yönetimde söz sahibi olmasını sağlayan, devlet, hükümet ve yerel yönetimlerle sürekli iletişim içinde olan, medya ve sivil toplum kuruluşlarıyla irtibatlı olan ve işletmenin ikincil ve üçüncül kuşaklara sağlıklı bir şekilde devrini sağlayan yönetim kurulu odaklı bir yönetim şeklidir.”²⁸

Kurumsal Yönetimin temel amaçları; şirket yönetiminin güç ve yetkilerini keyfi kullanımının engellenmesi, yatırımcı haklarının korunması, şirket hissedarlarının adil ve eşit bir biçimde muamele görmesi, şirket ile doğrudan ilişkili menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve şirket faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması, şeffaflığın sağlanmasıdır.²⁹

²⁷ Mete Karayel, Mehmet Alaaddin Koçak, “Türkiye’de Anonim Şirketlerde Elektronik Genel Kurul Sisteminin Pay Sahiplerinin Yönetime Katılımına Etkileri: BİST 100 Şirketlerinde Bir Araştırma”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 17 (29): 99-110, 2015.

²⁸ Selim Cengiz, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi: Borsa İstanbul’da Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt XV, Sayı II), 2013.

²⁹ Cem Cüneyt Arslantaş, “**Kurumsal Yönetimin, Yönetim Kuruluna Yansımaları**”, 1. Basım, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2012, s.17.

2.2. KURUMSAL YÖNETİMİN ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ

Kurumsal yönetim (Corporate Governance) kavramı ilk kez Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından kullanılmıştır. Ancak konunun temelleri yönetim modellerinin gelişim süreci içerisinde atılmıştır. 1929 Büyük Buhran döneminin yıkıcı etkileri sürerken 1932 yılında Adolf A.Berle ve Gardiner C.Means'in "Modern Kurumlar ve Özel Mülkiyet- The Modern Corporation and Private Property" isimli kitabında yönetimin şirket mülkiyetinden ayrılması gerektiği vurgulanarak, mülkiyet ile kontrol fonksiyonlarının aynı elde bulunmasının tehlikelerine dikkat çekilmiştir. Bu iki fonksiyonun birbirinden ayrılmasının gereği üzerinde durulmuştur.³⁰

1976 yılında ise Michael C.Jensen ile William H. Meckling'in "Firma Teorisi: Yönetimsel Davranış, Vekalet Maliyetleri ve Mülkiyet Yapısı- Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structer" başlıklı makalelerinde şirket sahiplerinin profesyonel yöneticilerle gerektiği gibi ilgilenmediği öne sürülmüştür.³¹

1992 yılında hazırlanan ve günümüzdeki kurumsal yönetim uygulamalarının temelini teşkil eden "Kurumsal Yönetimin Finansal Görünüşü-Financial Aspects of Corporate Governance" Cadbury Raporuna göre, şirketlerin yönetim ve denetiminden yönetim kurulları sorumludur. Zira yönetim kurulları, şirketlerin stratejik hedeflerini belirler ve uygulamaya alınmasına liderlik eder. Ayrıca yönetim kurulları, yasalara uymaktan sorumlu olmanın yanı sıra genel kurul kararlarını uygulamakla da yükümlüdür.³² Cadbury Komitesinin yönetim kurulunun etkililiğini artırmak için sunduğu önerilerinden bazıları; yönetim kurulu başkanının (çoğu kez) bağımsız yani şirket yöneticileri dışında bir kimse olması, icra-harici yöneticiler için resmi bir seçme işlemi uygulanması ve hesap kontrol ve ücret komitelerinin esasen ya da tamamıyla icra-harici yöneticilerden oluşmasıdır (Cadbury Committee Report, 1992). Bu

³⁰ Coşkun Can Aktan, **Kurumsal Şirket Yönetimi**, İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar, Kurumsal Araştırmalar Serisi No:4, SPK Yayını, 2005.

³¹ Arslantaş, "**Kurumsal Yönetimin Yönetim Kuruluna Yansımaları**", s.12.

³² Neşe Çolakoğlu, "Yönetim Kurulu Cinsiyet Çeşitliliğinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Üzerine Etkisi: Türkiye 500 Araştırması", **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Bursa, 2018.

raporun yayınlanmasını takiben kurumsal yönetim alanında tartışma ve çalışmalar büyük bir ivme kazanmıştır.³³

1999 Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü, Kurumsal Yönetim İlkelerini (OECD Principles of Corporate Governance) 27-28 Nisan 1998 tarihinde Bakanlık düzeyinde toplanan “OECD Konseyi” toplantısında geliştirilmiş ve 1999 yılında OECD Konseyi tarafından onaylanmıştır. Daha sonra söz konusu ilkeler OECD Kurumsal Yönetim Yürütme Kurulu (OECD Steering Group on Corporate Governance) tarafından gözden geçirilmiş ve bazı değişiklik ve ilavelerle **2004** yılında yeniden onaylanarak uluslararası kamuoyuna açıklanmıştır.”³⁴ OECD’nin Kurumsal Yönetim İlkelerine³⁵ göre:

➤ Etkin bir kurumsal yönetim çerçevesi oluşturulmalıdır. 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.

➤ Kurumsal yönetim çerçevesi, hissedar haklarını korumalı ve uygulanmasını kolaylaştırmalıdır. Hissedarlar genel hissedarlar toplantısına etkin bir şekilde katılma ve oy kullanma fırsatına sahip olmalı ve oy kullanma usulleri dahil olmak üzere, genel hissedarlar toplantısını düzenleyen kurallar hakkında bilgilendirilmelidirler.

➤ 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. Şirket kontrolü ile ilgili piyasaların etkin ve şeffaf bir tarzda işlemesine olanak tanınmalıdır. İşlemler şeffaf fiyatlarla ve sınıflarına göre bütün hissedarların haklarını koruyan adilane koşullarda gerçekleşmelidir. Şirketi ele geçirmeyi engelleyecek mekanizmalar, yönetimin hesap verme sorumluluğuna karşı kullanılmamalıdır.

³³ Aslı M. Çolpan, **Kapitalizmin Evrimi ve Kurumsal Yönetim Teorileri**, Kurumsal Şirket Yönetimi-İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar, Kurumsal Araştırmalar Serisi No:4, SPK Yayını, 2005.

³⁴ Coşkun Can Aktan, **a.y.**

³⁵ Coşkun Can Aktan, **a.y.**

➤ Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı hissedarlar dahil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar, haklarının ihlali karşısında yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme fırsatına sahip olmalıdır. Uzaktan yapılan oylama önündeki engeller ortadan kaldırılmalıdır. 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.

➤ Kurumsal yönetim çerçevesi, menfaat sahiplerinin haklarını yasalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları yaratmada şirketler ile menfaat sahipleri arasında etkin bir iş birliğini ve mali olarak güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir.

➤ Kamuoyuna açıklama yapma ve şeffaflık kapsamında, mali durum, performans, mülkiyet ve şirketin idaresi dahil, şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını güvence altına almalıdır. 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.

➤ Yönetim Kurulunun Sorumlulukları çerçevesinde, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin zamanında etkin denetimini, yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme zorunluluğunu teminat altına almalıdır. Yönetim kurulu, özellikle idareden bağımsız olarak şirket işlerinde objektif muhakeme yürütebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

➤ Yönetim kurulları, çıkar çatışması olasılığının ortaya çıkabileceği durumlarda bağımsız muhakeme yürütmeye yetecek sayıda icrada görevli olmayan üye atamış olmayı göz önünde bulundurmalıdır. Bu türden kritik sorumluluklar arasında, mali ve mali olmayan raporların güvenilirliğinin sağlanması, ilgili taraf işlemlerinin gözden geçirilmesi, yönetim kurulu üyelerinin ve kilit yöneticilerin atanması, yönetim kurulu üyelerine ödenecek olan ücretlerin belirlenmesi de bulunur.

➤ Komiteler oluşturulduğunda, süreleri, yapısı ve çalışma prosedürleri, yönetim kurulu tarafından etraflıca belirlenmeli ve açıklanmalıdır.

30 Temmuz 2002'de ABD'de Enron, Worldcom gibi büyük şirket skandallarının hissedarlarda muhasebe ve şirket açıklamalarına bir güvensizlik yaratması üzerine özellikle bu konularda iyileştirme sağlamak üzere "Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Yasası" diğer adıyla Sarbanes-Oxley Yasası yürürlüğe konuldu.³⁶ Şirketlerin finansal raporlamaları üzerindeki kontrollerin iyileştirilmesini amaçlayan ve aynı zamanda etkin kurumsal yönetimi destekleyen bir çaba olarak görülen Sarbanes-Oxley yasası, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki borsalarda işlem gören halka açık şirketlerin tamamını kapsamaktadır. Yasa ile getirilen temel önlemler şunlardır;³⁷

- Kamu Gözetimi Muhasebe Kurulu (Public Company Accounting Oversight Board) oluşturulmuştur.
- Denetim Komitelerinin oluşumuna yönelik hükümler getirilmiş, denetim komitesi üyelerinin bağımsızlığı ve denetçileri belirleme sorumlulukları düzenlenmiştir.
- Denetçilerin denetim dışı hizmetlerde bulunması yasaklanmış, denetçilerin yanlış yönlendirmeleri durumunda cezai hükümler getirilmiştir.
- Hem Enron hem de WorldCom skandalları muhasebe departmanında çalışan orta kademe yöneticilerin ihbarları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle Sarbanes-Oxley "**whistleblowing**" denilen, şirketlerde yapılan usulsüzlüklerin ihbar edilmesini zorunlu tutan ve edenleri de koruyan "muhbirlik" mekanizmasını yasal olarak kabul etmiştir.
- Şirket yöneticilerine şirketten kişisel borç alma yasağı getirilmiştir.
- Şirket CEO'larına ve CFO'larına şirketle ilgili finansal raporların ve diğer bilgilerin doğruluğu konusunda sorumluluklar yüklenmiştir.
- Denetçilerin suistimaline ağır cezalar getirilmiştir.
- Şirket hesaplarındaki suistimallerden şirket yönetim kurulu üyeleri sorumlu tutulmuş ve hak ve menfaatlerine el konulabileceği kabul edilmiştir.

³⁶ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, (Çevrimiçi), <http://tkyd.org/tr/sss-sarbanes-oxley-nedir.html>, 28 Ekim 2020.

³⁷ Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu Çalışma Notları, Ders Kodu 1018, 30 Haziran 2019.

2.3. TÜRKİYE’DE KURUMSAL YÖNETİM

1957 yılında mali tabloların kamuoyuna açıklanmasına ilişkin hükümler Türk Ticaret Kanunu (TTK) kapsamına alınmıştır. **1981** yılında tasarrufların menkul kıymetlere yatırılarak halkın iktisadi kalkınmaya etkin ve yaygın bir şekilde katılmasını sağlamak ve sermaye piyasasının güven, açıklık ve kararlılık içinde çalışmasını, tasarruf sahiplerinin hak ve yararlarının korunmasını düzenlemek ve denetlemek amacıyla Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), **1985** yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) kurulmuştur.³⁸

Bu aşamalar önemli olmakla beraber **1999** yılında, TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi’nde alınan karar ile “Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu” kurulması ülkemizde bu alanda atılan ilk adım olarak nitelendirilebilir. Aynı yıl finansal piyasalardaki denetim ve gözetim sisteminin etkinliğinin artırılması ve bağımsız karar mekanizmalarına kavuşturulması yönündeki politikalar uyarınca, Bankalar Kanunu ile kamu tüzel kişiliğini haiz, idari ve mali özerkliğe sahip bir otorite olan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) kuruldu. Bu adımın hemen sonrasında **2000** yılında OECD’nin Kurumsal Yönetim İlkeleri Türkçe’ye çevrildi. **2002** yılında ise TÜSİAD “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” adlı raporunu yayınladı.³⁹

TÜSİAD raporunu hazırlayanlar **2003** yılında kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınması, özel sektör, kamu kuruluşları, medya, düzenleyiciler, sivil toplum kuruluşları ve akademik dünya arasında bir iletişim ağı kurarak kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi amacıyla “Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)”ni kurdular. Bunu takiben **2003** yılında SPK “uygula, uygulamıyorsan açıkla” prensibine dayanan “Kurumsal Yönetim İlkelerini yayımlandı. Buna göre halka açık şirketler tarafından kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması zorunlu olmayıp, şirketler sadece ilkeler karşısındaki durumlarını, yani ilkelerin uygulanıp uygulanmadığına ilişkin bilgi ile uygulanmaması durumunda bunun gerekçesini, kamuya açıklamakla yükümlü kılındılar. Yayımlanan bu ilkeler ile başta halka açık anonim ortaklıklar olmak üzere, özel sektör ve kamuda faaliyet gösteren tüm anonim şirketlerin faaliyetlerini uluslararası standartlarda

38 “Borsa İstanbul” , (Çevrimiçi), <https://www.borsaistanbul.com/tr/sayfa/27/tarihsel-gelismeler>, 19 Mayıs 2021.

39 “Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği”,(Çevrimiçi), <https://tusiad.org/tr/tusiad/tarihce>,19 Mayıs 2021.

sürdürebilmelerine ve böylece daha etkin ve şeffaf bir yönetim anlayışıyla uluslararası finans kaynaklarından daha rahat ve ucuz maliyetle faydalanabilmelerine katkıda bulunacak bir yönetim anlayışının getirilmesi hedeflenmiştir. Aynı yıl kurumsal yönetim ilkelerinde yer alan prensipleri uygulayan şirketlere yönelik olarak; İMKB bünyesinde ayrı bir endeks oluşturulması hususunda İMKB'ye bildirimde bulunulmasına karar vermiştir.⁴⁰

2005 yılında Kurumsal Yönetim İlkeleri, SPK tarafından OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ndeki değişikliklere paralel olarak revize edilmiştir. Borsada işlem gören şirketler 2004 yılına yönelik ilk Kurumsal Yönetim Uyum raporlarını yayımlamışlardır. İMKB tarafından oluşturulan Kurumsal Yönetim Endeksi Temel Kurallarının bölümler itibariyle ağırlık yüzdelerinin pay sahipleri bölümü için %25, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık bölümü için %35, menfaat sahipleri bölümü için %15 ve yönetim kurulu bölümü için %25 olarak yapılmasına ve derecelendirme sonuçlarının bir bütün olarak tüm ilkelere uyum ile dört ana bölüm itibariyle ayrı ayrı olmak üzere ağırlıkları ile birlikte kamuya açıklanmasına karar verilmiştir.⁴¹

2007 yılında İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi aktif hale getirilerek hesaplanmaya başlanmıştır. Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına, Kurumsal Yönetim derecelendirme notu 10 üzerinden en az 6 olan 5 şirketin Borsa'ya bildirilmesini takiben 31 Ağustos 2007 tarihinde başlanmıştır. Endeks başlangıç değeri, 29 Ağustos 2007 tarihindeki 48.082,17'dir.⁴²

2009 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Sermaye Piyasası Kurulu ve TÜBİTAK tarafından sermaye piyasalarının kamuyu aydınlatma konusundaki ihtiyaçları göz önüne alınarak ortak çalışma ile geliştirilen, Kamuoyunu Aydınlatma Platformu (KAP) 1 Haziran'da devreye alındı. Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP), sermaye piyasası ve Borsa mevzuatı uyarınca kamuya açıklanması gerekli bildirimlerin elektronik imzalı olarak iletildiği ve kamuya duyurulduğu elektronik sistemdir. Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) "Kamuyu Aydınlatma Platformu Tebliği" kapsamında, kamuya açıklanacak her türlü bilgi ve belgenin Kamuyu

40 "Borsa İstanbul", (Çevrimiçi), <https://www.borsaistanbul.com/tr/sayfa/27/tarihsel-gelistmeler>, 19 Mayıs 2021.

41 "Sermaye Piyasası Kurulu", (Çevrimiçi), <https://mevzuat.spk.gov.tr/>, 20 Mayıs 2021.

42 "Borsa İstanbul", (Çevrimiçi), <https://www.borsaistanbul.com/tr/sayfa/27/tarihsel-gelistmeler>, 19 Mayıs 2021.

Aydınlatma Platformu'na (KAP) gönderilmesi gerekmektedir. Sistem, tüm kesimlerin doğru, anlaşılır, tam bilgiye, internet üzerinden eş anlı ve düşük maliyetle erişebilmelerine imkân tanıyacak şekilde tasarlanmıştır. Ayrıca, geçmişe dönük bilgilere de kolay ve düşük maliyetle erişim imkânı sağlayan elektronik bir arşiv niteliğindedir.⁴³

2011 yılında Kurumsal yönetim anlayışının iyi uygulamalarıyla hayata geçirildiği bu dönemde; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ilkeleri üzerinde yönetim standartlarını inşa eden kuruluşlar Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından düzenlenen Kurumsal Yönetim Zirvesi kapsamında ilk kez ödüllendirildi. ⁴⁴Aynı yıl;

➤ **6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) kabul edildi.** TTK, kurumsal yönetim anlayışını hem halka açık hem de kapalı tip anonim şirketler bakımından kabul etmiştir. Yeni TTK, tüm anonim şirketler bakımından asgarî kurumsal yönetim standartlarını getirdiğinden, menkul kıymetleri borsada işlem gören anonim şirketler için SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yanı sıra, TTK'nın öngördüğü kurumsal yönetim ilkeleri de uygulanacaktır. TTK, kurumsal yönetim felsefesinin nesnel adalet, hesap verilebilirlik, şeffaflık, kurumsal ve toplumsal sorumluluk gibi ilkelerini tüm anonim şirketler hukukunun kuramsal ve dogmatik düzeninin bir parçası haline getirmiş, bir anlamda somutlaştırmıştır. Bu düzenlemelerle Türk şirketlerinin en iyi şekilde yönetilmeleri, kaynakların etkin bir şekilde kullanımı, bu kapsamda şirket performanslarının artması, menfaat çatışmalarının önlenmesi amaçlanmıştır.⁴⁵

➤ **654 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Sermaye Piyasası Kurulunun görev ve yetkileri arasına;** “sermaye piyasasında kurumsal yönetim ilkelerini tespit ve ilan etmek, yatırım ortamının iyileştirilmesine katkıda bulunmak üzere, borsada işlem gören halka açık anonim ortaklıklardan halka açıklık oranları, yatırımcı sayısı ve niteliği, dâhil oldukları endeks ve belirli bir zaman dilimindeki

43 “Kamu Aydınlatma Platformu”, (Çevrimiçi), <https://www.kap.org.tr/tr/menu-icerik/KAP-Hakkinda/Mevzuat-ve-Duyurular>, 20 Mayıs 2021.

44 “Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği”, (Çevrimiçi), <http://www.tkyd.org.tr/faaliyetler-kurumsal-yonetim-zirvesi.html>, 19 Mayıs 2021.

45 Rauf Karasu, 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ile Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim İle İlgili Getirilen Yenilikler, İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi Cilt: 4 Sayı:2 Yıl 2013.

işlem yoğunluğunu dikkate alarak belirlemiş olduğu gruplarda yer alanların kurumsal yönetim ilkelerine kısmen veya tamamen uymalarını zorunlu tutmak" eklenmiştir.⁴⁶

➤ SPK'ya tanınan yetki çerçevesinde **Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin olarak önce No: 54 sayılı Tebliğ**, yürürlüğe girmiştir. Söz konusu tebliğ ile kurumsal yönetim konusunda SPK'nın 2003 yılından bu yana benimsediği "Uygula-Uygulamıyorsan Açıkla" yönündeki yaklaşımının bir adım ötesine geçilerek, bankalar haricindeki İMKB-30 Endeksinde yer alan halka açık anonim ortaklıklar tarafından özellikle küçük yatırımcıların etkin bilgilendirilmelerini ve şirket yönetimlerinde etkin ve adil temsilini sağlamak amacıyla seçilmiş bazı ilkelerin zorunlu olarak uygulanması öngörülmüştür.⁴⁷

➤ Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasının yaygınlaştırılması ve değişen ekonomik koşullar karşısındaki etkisinin güçlendirilmesi amacıyla dünya uygulamaları da dikkate alınarak kurumsal yönetim ilkelerinde ve Tebliğ'de değişiklik yapılması ihtiyacı doğmuştur. Bu çerçevede hazırlanan **No:56 sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ yürürlüğe girmiş, No:54 tebliği yürürlükten kaldırılmıştır**. Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketlerin daha düşük sermaye maliyeti ile kaynaklarını verimli şekilde kullandıkları, içsel ve dışsal finansal etkilere karşı proaktif pozisyon aldıkları dikkate alınarak, daha önce bankalar haricindeki **İMKB-30 Endeksinde yer alan halka açık anonim ortaklıklar için belirlenen kapsam, Tebliğ ile, Gelişen İşletmeler Piyasası ve Gözaltı Pazarında işlem görenler hariç olmak üzere payları İMKB'de işlem gören halka açık anonim ortaklıkları içine alacak şekilde genişletilmiştir**. Söz konusu tebliğ⁴⁸ ile;

• Payları İMKB'de işlem gören halka açık anonim ortaklıklar (Borsa Şirketleri) sistemik önemlerine göre piyasa değerleri ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerleri dikkate alınarak üç gruba ayrılmış ve farklı gruptaki şirketler için farklı seviyede zorunluluklar öngörülmüştür. Piyasa değerinin ortalaması 3 milyar TL'nin ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerinin ortalaması 750 milyon TL'nin üzerinde olan ortaklıklar, **"Birinci Grup"** şeklinde tanımlanmıştır. Söz konusu nitelikleri

46 "Sermaye Piyasası Kurulu", (Çevrimiçi), <https://mevzuat.spk.gov.tr/>, 20 Mayıs 2021

47 A.e

48 A.e

taşıyan şirketler, sermaye piyasalarımızın gerek piyasa büyüklüğü gerekse yatırımcı tabanı açısından önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bu gruptaki şirketlerde yaşanabilecek herhangi bir olumsuzluğun sadece ilgili şirketi değil, tüm piyasayı önemli ölçüde etkilemesi muhtemeldir. Bu gerekçeyle, sistemik risklerin azaltılabilmesi amacıyla birinci gruptaki şirketler için yatırımcının korunmasını sağlamaya yönelik mekanizmalar genişletilmiş ve yükümlülükler ağırlaştırılmıştır. Diğer taraftan, sistemik etkileri daha düşük olan **ikinci** (Birinci Grup dışında kalan şirketlerden, piyasa değerinin ortalaması **1 milyar TL'nin** ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerinin ortalaması **250 milyon TL'nin** üzerinde olan ortaklıklar) ve **üçüncü** (Gelişen İşletmeler Piyasasında ve Gözaltı Pazarında işlem gören ortaklıklar ile **birinci ve ikinci gruba dahil olan ortaklıklar hariç** olmak üzere, Borsa Şirketlerinin tamamı) gruptaki şirketlerde de temel **kurumsal yönetim prensiplerinin yerleşmesine yönelik** düzenlemeler yapılmış ve asgari bazı zorunluluklara uyum öngörülmüştür.⁴⁹

• Borsa Şirketlerinin **yönetim kurulu üye sayısının asgari beş olması ve yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun icrada görevli olmayan üyelerden oluşması zorunlu hale gelmiştir.** Bağımsız yönetim kurulu üyeliğine ilişkin düzenlemelerde değişiklikler yapılmış ve olası çıkar çatışmalarından uzak, objektif bir görüşle Şirketin karar mekanizmalarına katkıda bulunması ve şirketin uzun vadeli hedeflerini gözetmesi beklenen bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, Gelişen İşletmeler Piyasasında ve Gözaltı Pazarında işlem görenler hariç olmak üzere tüm Borsa şirketlerinde görev alması zorunlu hale getirilmiştir. **Yönetim kurulu içerisindeki bağımsız üye sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az olmamak üzere en az fiili dolaşımdaki pay oranını temsil edecek kadar olması gerekmektedir.** ortaklık genel kuruluna yönetim kurulu içerisindeki bağımsız üye oranını %50 ile sınırlandırabilme yetkisi tanınmıştır. Ayrıca **üçüncü gruptaki** şirketler açısından bağımsız yönetim kurulu üye sayısının her durumda **2 olması** yeterli görülmüştür.

• Bağımsız üyelerin görev süresi üç yıl olarak belirlenmiş ve bağımsız üyeliğe ilişkin kriterler yeniden düzenlenmiş, bu kapsamda; **görevini gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olmak;** Türkiye’de yerleşmiş sayılmak gibi ilave kriterler tanımlanmış ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin şirket

49 Arslantaş, “Kurumsal Yönetimin Yönetim Kuruluna Yansımaları”, s.48.

ile herhangi bir menfaat ilişkisinin bulunmamasının yanı sıra şirket faaliyetlerine en üst seviyede katkıda bulunmayı sağlayacak özellikleri de taşıması gerektiği açık olarak ifade edilmiştir.

• Bağımsız üyelerin seçim süreci yeniden tasarlanmıştır. **Buna göre bağımsız üyelerin bağımsızlık kriterlerini taşıyıp taşımadığının Aday Gösterme Komitesi tarafından incelenmesi ve düzenlenecek raporun yönetim kuruluna sunulması ve bağımsız yönetim kurulu aday listesinin genel kurul toplantı ilanı ile birlikte kamuya açıklanması gerekmektedir.**⁵⁰ Sadece Birinci Gruptaki şirketler tarafından, bağımsız yönetim kurulu aday listesinin, genel kurul toplantısından en az 60 gün önce Kurul'a gönderilmesi gerektiği İlgelere eklenmiştir. Kurul'un olumsuz görüş bildirmiş olduğu kişi genel kurula bağımsız üye adayı olarak sunulamayacaktır. Tasarruf sahiplerinin bağımsız üye seçimine aktif şekilde katılmalarının sağlanması amacıyla, seçim esnasında olumsuz oy kullanmış sermayenin yüzde birini temsil eden pay sahiplerine, seçilen bağımsız üyenin bağımsızlık kriterlerini sağlayıp sağlamadığına ilişkin Kurulumuza itiraz hakkı tanınmıştır. Bağımsız üyelerin bağımsızlıklarını kaybetmeleri durumunda yapılması gerekenler de benzer şekilde düzenlenmiştir.

• Borsa şirketlerinin tamamında bulunması zorunlu hale getirilen bağımsız yönetim kurulu üyelerine, bazı görev ve sorumluluklar getirilmiş, **ilişkili taraf işlemleri ile önemli varlık alım veya devirlerinde bağımsız yönetim kurulu üyeleri için onay ve gözetim mekanizmaları oluşturulmuştur.**⁵¹ Örneğin; İlgelerde belirtilen önemli nitelikteki işlemlerin icra edilmesi genel kurul onayına bağlanmakla birlikte, bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayı olmayan önemli nitelikteki işlemlerin genel kurul onayına sunulmasına imkân tanınmamıştır. Ayrıca bu tür işlemlere taraf olanların ilişkili taraf olması durumunda, Tebliğ uyarınca yapılacak genel kurul toplantılarında ilişkili taraflar oy kullanamayacaktır.

• Şirketlerin her türlü ilişkili taraf işlemlerinde ve üçüncü kişiler lehine teminat, rehin ve ipotek verilmesine ilişkin yönetim kurulu kararlarında **bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayı aranacaktır.**⁵²

50 "Sermaye Piyasası Kurulu", (Çevrimiçi), <https://mevzuat.spk.gov.tr/>, 20 Mayıs 2021

51 A.e

52 A.e

•Şirketlerin yönetim kurulu bünyesinde kurması gereken **komite sayısı artırılarak** bu komitelerin görevleri ve sahip olması gereken üyelere ilişkin esaslar belirlenmiştir. Bu komiteler; **Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi, Aday Gösterme Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Ücret Komitesidir**.⁵³ Ancak yönetim kurulu yapılanması gereği ayrı bir Aday Gösterme Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Ücret Komitesi oluşturulamaması durumunda, Kurumsal Yönetim Komitesinin bu komitelerin görevlerini yerine getirebileceği belirtilmiştir.

➤ Kamu Gözetimi alanında uluslararası gelişmelerin gereği olarak yeni Türk Ticaret Kanunu uyarınca öngörülen bağımsız denetim alanını düzenlemek üzere **660 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile 2 Kasım 2011 tarihinde Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu** kurulmuştur. Kurum, Hazine ve Maliye Bakanlığıyla ilişkili, idari özerkliğe sahip bir Üst Kuruldur. Kurumun amacı, yatırımcıların çıkarlarını ve denetim raporlarının doğru ve bağımsız olarak hazırlanmasına ilişkin kamu yararını korumak ile doğru, güvenilir ve karşılaştırılabilir finansal bilginin sunumunu sağlamaktır. Yürütülen kamu gözetimi sistemi süreçleri Avrupa Birliği ile eşdeğerliliğe sahiptir. Bu doğrultuda basta halka açık şirketler, borçlanma araçları ihraç eden şirketler, bankalar, sigorta şirketleri olmak üzere bağımsız denetime tabi olmaya ilişkin cari limitlere göre Türkiye'nin en büyük 10.000 işletmesinin bağımsız denetim süreçlerini incelemek ve gözetmek için kurulmuştur.

2012 yılında, 6102 sayılı yeni TTK yürürlüğe girdi. Aynı yıl;

➤ 11/2/2012 tarihli ve 28201 sayılı Resmi Gazete'de, (Seri: IV, No: 57) sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri: IV, No: 56)'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ yayımlanmıştır.⁵⁴ Tebliğ ile:

•Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin taşınması gereken kriterler arasında sayılan “Gelir Vergisi Kanunu’na göre Türkiye’de yerleşmiş sayılma” kriterinin bağımsız üyelerden en az yarısının sağlaması yeterli görülmüştür. Ayrıca, bağımsız yönetim kurulu üyesi olabilme kriterlerine, “Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip

⁵³ Arslantaş, “Kurumsal Yönetimin Yönetim Kuruluna Yansımaları”, s.63.

⁵⁴ “Sermaye Piyasası Kurulu”, (Çevrimiçi), <https://mevzuat.spk.gov.tr/>, 20 Mayıs 2021

edebilecek ve üstlendiği görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabiliyor olması.” hususu eklenmiştir.

- Kurumsal Yönetim İlkelerinin uygulanması bakımından önemli nitelikte işlem sayılan hususlar hakkında söz konusu işlemlerin bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun onayı olmaksızın icra edilememesine ilişkin hüküm kaldırılmıştır. Bunun yerine söz konusu işlemlerin icra edilebilmesi için bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun onayı yeterli görülmüş, ancak çoğunluğun onay vermemesine rağmen anılan işlemlerin icra edilmek istenmesi halinde, işlemin genel kurul onayına sunulacağı hükme bağlanmıştır. Bu durumda, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin muhalefet gerekçesinin derhal kamuya açıklanması, Sermaye Piyasası Kurulu’na bildirilmesi ve yapılacak genel kurul toplantısında okunması gerekmektedir.

- Yönetim kurulu içerisindeki **bağımsız üye sayısının belirlenmesinde** esas alınan eşiklerden biri olan **“asgari fiili dolaşımdaki pay oranını temsil edecek kadar olma” hususu kaldırılarak** tek eşik “toplam yönetim kurulu üye sayısının üçte birinden az olamaz” olarak belirlenmiştir.

- Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görev süresinin 3 yıl olacağına ilişkin belirleme, azami üç yıl olmasını sağlamak üzere “3 yıla kadar” olarak değiştirilmiştir.

- SPK tarafından bağımsız üye aday listesi incelenmesine ilişkin olarak; söz konusu incelemenin kapsamına ilişkin belirsizliği ortadan kaldırmak amacıyla incelemenin Kurumsal Yönetim İlkelerinde sayılan bağımsızlık kriterleri çerçevesinde yapılacağı ifade edilmiştir.

- Zorunlu uygulamayı gerektirmemekle birlikte “Yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulunur.” ilkesi getirilmiştir. Söz konusu ilke “Uygula Uygulamıyorsan Açıkla” prensibi gereğince tavsiye niteliğindedir.

➤ Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri: IV, No: 60) yayımlanmıştır.⁵⁵ **Tebliğ ile bağımsız yönetim kurulu üyeleri için aday gösterilme tarihi itibarıyla kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmama kriteri kaldırılmıştır.** Ayrıca, ana faaliyet konusu kamu hizmeti vermek üzere kamu kurum ve kuruluşları

55 A.e.

tarafından süreli veya süresiz olarak verilmiş bir lisansın veya bir imtiyazın kullanılması olan veya kamu kurum ve kuruluşlarının imtiyazlı pay sahibi olduğu Borsa şirketlerinin bağımsız yönetim kurulu üyeleri için aranan kriterler revize edilmiştir.

➤ "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri: IV, No: 56)'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ" (Seri: IV, No: 61) yayımlanmıştır. Tebliğ ile Kurul'un, zorunlu kurumsal yönetim ilkelerine aykırı durumlarda gerekirse ihtiyati tedbir kararı ile birlikte mevzuata aykırılığın tespiti ve işlemlerin iptalini asliye ticaret mahkemelerinden talep edebileceğine ve ilgili esaslara yer verilmiştir.

2013 yılında İMKB, Vadeli İşlemler Opsiyon Borsası ile İstanbul Altın Borsası, tek çatı altında **"Borsa İstanbul" markası olarak birleşti**. Aynı yıl; SPK tarafından Seri: IV, No:56 sayılı "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ" ve Tebliğ ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkelerinde bazı değişiklikler yapılmıştır. Bu çerçevede hazırlanan;

➤ **Seri: IV No:63 sayılı Tebliğ** yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.⁵⁶ Söz konusu Tebliğ ile;

- Finansal kuruluşların, faaliyetlerinin niteliği dikkate alınarak, üçüncü kişiler lehine teminat, rehin ve ipotek verilmesinde ve varlıklarının üzerinde aynı hak tesis edilmesinde yönetim kurulları tarafından alınacak kararlarda uyacakları esaslar yeniden belirlenmiştir.

- Halka açık bankalar için **bağımsız yönetim kurulu üye sayısı üç** olarak belirlenmiştir.

- Halka açık bankalarda, denetim komitesi üyesi olarak görevlendirilen yönetim kurulu üyeleri, Tebliğ çerçevesinde bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak kabul edilecektir.

- Bankaların denetim komitesinde yer almayacak bağımsız yönetim kurulu üyeleri için her halükârda, zorunlu ilkelerde belirtilen nitelikler aranacaktır.

•Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin tamamının denetim komitesinde yer alması halinde denetim komitesi üyelerinden sadece biri için zorunlu ilkelerde belirtilen nitelikler aranacaktır.

➤ **Seri: IV, No: 64 sayılı Tebliğ** yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.⁵⁷ Söz konusu Tebliğ ile;

•Yönetim kurulunun, üyelerinin tamamının veya bir kısmının görev süresinin dolması veya üyeliğin boşalması sebebiyle, uyulması zorunlu kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını sağlamak üzere karar alamaması halinde Kurul, yönetim kurulundan, genel kurul toplantısının 30 gün içerisinde yapılmasını teminen genel kurulu toplantıya çağırmasını talep etmesi, bu süre içerisinde yönetim kurulunun genel kurulu toplantıya çağırması veya genel kurulun toplanarak uyum için gerekli kararları almaması halinde Kurulun, yönetim kurulunun toplanabilmesi ve karar alabilmesi için gerekli olan ve bağımsızlık kriterini sağlayan asgari sayıda üyeyi, yerlerine usulüne uygun yeni atamalar yapılincaya kadar görev yapmak üzere, resen ataması,

•Borsa Şirketlerinin, uyulması zorunlu kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını sağlamak üzere işlem yapmak ve karar almak için yeterli sayıda yönetim kurulu üyesinin bulunmasına karşın yönetim kurulunun veya genel kurulun bu doğrultuda gerekli işlemleri yapmaması veya kararları almaması halinde Kurulun, bu ortaklıklara 30 gün süre vermesi, verilen süre içerisinde uyum için gerekli işlemlerin yapılmaması halinde Kurulun, yönetim kurulunun toplanabilmesi ve karar alabilmesi için gerekli olan ve bağımsızlık kriterini sağlayan asgari sayıda üyeyi, mevcut yönetim kurulu üyelerinin yerine resen ataması, yeni yönetim kurulu, Kurul'un uygun görüşünü almak suretiyle, esas sözleşmede zorunlu kurumsal yönetim ilkelerine uyumu sağlayacak gerekli değişiklikleri yaparak ticaret siciline tescil ve ilan ettirmesi sağlanmıştır.

2014 yılında; 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'na (SPKn) uyum kapsamında hazırlanan, **II-17.1sayılı “Kurumsal Yönetim Tebliği”** 3 Ocak 2014

57 A.e.

tarikhinde Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.⁵⁸ Kurumsal Yönetim Tebliğı ile;

Kurumsal yönetim ilkeleri SPKn ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun yayımlanması sebebiyle, anılan Kanunlarda yer verilen hükümler çerçevesinde revize edilmiştir.

➤ 2011 yılında yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri: IV, No:56) ile 2008 yılında yayımlanan Sermaye Piyasası Kanunu'na Tabi Olan Anonim Ortaklıkların Uyacakları Esaslar Tebliğı (Seri: IV, No:41) yürürlükten kaldırılmış ve söz konusu iki tebliğdeki hususlar yeniden düzenlenmiştir.

➤ Paylarını ilk defa halka arz etmek üzere Kurul'a başvuran veya payları Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar ve Kurumsal Ürünler Pazarı'nda işlem görecektir ortaklıkların, zorunlu ilkelere uyum konusunu belirleyen liste ilan edilene kadar üçüncü grupta yer alan ortaklıkların yükümlülüklerine tabi olacakları hüküm altına alınmıştır.

➤ **SPKn'nun 17'nci maddesinde** yer alan ve ortaklıkların ilişkili tarafları ile arasındaki işlemlere başlanmadan önce, yapılacak işlemin esaslarını belirleyen bir yönetim kurulu kararı alma zorunluluğuna ilişkin hüküm Tebliğ'e eklenmiş ve sadece ortaklıkların değil, ortaklıkların bağlı ortaklıklarının da ilişkili tarafları ile gerçekleştirecekleri işlemlerde aynı yükümlülüğe tabi olduğu hükme bağlanmıştır.

➤ **Seri:IV, No: 41 Tebliğı'nde** düzenlenen "Pay sahipleri ile ilişkiler birimi" başlıklı madde; Tebliğ'de "Yatırımcı ilişkileri bölümü" olarak revize edilmiş, söz konusu maddeye bu bölümün ortaklık genel müdürü veya genel müdür yardımcısına ya da muadili diğer idari sorumluluğu bulunan yöneticilerden birine doğrudan bağlı olarak çalışması ve yürütmekte olduğu faaliyetlerle ilgili olarak en az yılda bir kere yönetim kuruluna rapor hazırlayarak sunmasının zorunlu olduğu düzenlenmiştir.

➤ Payları borsada işlem görmeyen halka açık ortaklıklar bu Tebliğ kapsamına alınmamışlardır.

58 A.e.

2015 yılı Kasım ayında EBRD (European Bank for Reconstruction and Development-Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası) ile kurumsal yönetim konusunda ortak bir proje başlatılmıştır. Proje ile Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesi ve SPK'nın ilgili gözetim faaliyetlerinde etkinliğin artırılması hedeflenmiş ve zorunlu olmayan ilkelere dair kurumsal yönetim raporlamalarının iyileştirilmesi amaçlanmıştır.

SPK'nın II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği yayınlanmış⁵⁹ ve Tebliğ çerçevesinde gerekli lisans şartını sağlayan bir kişinin;

Aynı şirketler grubu içerisinde yer almak kaydıyla, Tebliğ uyarınca belirlenen ikinci grupta yer alan en fazla beş şirkette veya aynı şirketler grubu içerisinde yer alma şartı aranmaksızın, Tebliğ uyarınca belirlenen üçüncü grupta yer alan en fazla beş şirkette yatırımcı ilişkileri bölümü yöneticisi olarak görev alabilmesi şeklinde uygulanmasına ve şirketlerin söz konusu esaslara en geç 30.06.2015 tarihine kadar uyum sağlamaları gerektiğine karar verilmiştir.

2017 yılında, Borsa şirketleri tarafından uygulanacak ve raporlanacak olan kurumsal yönetimin ve SPK'ca söz konusu unsurlara ilişkin gözetimin etkinliğinin artırılması amacıyla Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası ile SPK arasında yürütülen proje kapsamında; **raporlar ve metodolojiler** 2017 sonunda tamamlanmıştır.

Ayrıca, borsa şirketleri tarafından kamuya açıklanan yıllık raporlar içerisinde yer alacak olan kurumsal uyum rapor formatı ile kurumsal yönetim bilgi formunun entegrasyon çalışmalarına da devam edilmiştir. Söz konusu kurumsal uyum rapor formatı ile kurumsal yönetim bilgi formunun borsa şirketlerinin 2018 yıllık finansal tablolarında yer alması beklenmiş olup, konu hakkında şirketlere 2018 yılı içerisinde eğitim verilmesi planlanmıştır.

Aynı yıl, "yönetim kurullarında daha çok kadın" sloganı ile temelleri 2011 yılında atılan temel amacı, yönetim kurullarında kadın temsiliyi artırarak toplumsal kalkınmayı desteklemek olan **Yönetim Kurulunda Kadın Derneği'ni (YKKD)** kuruldu.⁶⁰ YKKD, yönetim kurullarında **eşit cinsiyet** temsiliyi toplumsal ve

59 A.e.

60 "Yönetim Kurullarında Kadın Derneği", (Çevrimiçi), <https://www.yonetimkurulundakadin.org> /19 Mayıs 2021.

ekonomik faydası konusunda tüm paydaşlar nezdinde savunuculuk rolü üstlenmek ve kadınları bu yolda geliştirmek misyonu ile çalışmaktadır.

2018 yılında, kurumsal yönetim raporlama projesi kapsamında hazırlanan rapor ve formlar kullanılarak Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yayımlanmasının sağlanması, aynı zamanda ilgili formların, kurumsal yönetim uyum beyanını içeren yıllık faaliyet raporlarının bir parçasını teşkil etmesi amacıyla sektör için tanıtım ve eğitim toplantıları yapılmış ve 2018 yılına ilişkin faaliyet raporları ile yeni kurumsal yönetim raporlama çerçevesinin hayata geçirilmesi çalışmalarına başlanmıştır.

SPK ve Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) tarafından kurumsal yönetim alanında iş birliğine yönelik olarak gerçekleştirilen “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasında Sermaye Piyasası Kurulu'na Destek” konulu proje çalışması kapsamında 2018 yılında **Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (URF) ve Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (KYBF) şablonları oluşturulmuştur.**⁶¹

2019 yılında, Yenilenen kurumsal yönetim uyum raporlamasının, SPK tarafından, 10.01.2019 tarih ve 2/49 sayılı Kararı ile **II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği uyarınca**, KAP Platformu üzerinden Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (URF) ve Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (KYBF) şablonları kullanılarak yapılmasına karar verilmiştir.⁶² Bu kapsamda;

- **Gönüllü ilkelere uyum durumunu raporlamak amacıyla URF,**
- **Mevcut kurumsal yönetim uygulamaları hakkında bilgi vermek üzere KYBF,**

şablonları kullanılarak, yıllık olarak finansal raporların bildirim süresi içinde ve her durumda genel kurul toplantı tarihinden en az üç hafta önce Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) aracılığıyla raporlama yapılması gerekmekte olup, anılan şablonlara faaliyet raporlarında da yer verilmesi hususu şirketlerin takdirine bırakılmıştır. Ayrıca söz konusu Kurul Kararı ile;

61 “Sermaye Piyasası Kurulu”, (Çevrimiçi), <https://mevzuat.spk.gov.tr/>, 20 Mayıs 2021

62 A.e.

- Yıllık faaliyet raporunda II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliğinin “Kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporları” başlıklı 8’inci maddesi çerçevesinde gerekli açıklamalar yapılacağı,
- Şablonlara faaliyet raporlarında yer verilmemesi durumunda faaliyet raporlarında verilecek beyan içeriğinde URF ve KYBY’nin KAP ulaşım adreslerinin açıkça belirtileceği
- II-14.1 sayılı Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği çerçevesinde yönetim kurulunun, finansal tablo ve faaliyet raporlarının kabulüne ilişkin alacağı kararın ve bu kapsamda vereceği beyanın içeriğine açıkça URF ve KYBF’nin de dahil edilmesi gerektiği,
- Gönüllü ilkelere uyum durumunda yıllık faaliyet raporunun açıklanmasına ilişkin dönem içinde değişiklik olması halinde ve KYBF’de önemli bilgilere ilişkin herhangi bir değişiklik olduğunda söz konusu değişikliklerin KAP’taki güncelleme şablonları yoluyla açıklanacağı ve bu duruma ara dönem faaliyet raporlarında yer verileceği, hususlarında karar alınmıştır.

Uygulamanın amacı; Borsa İstanbul’da işlem gören şirketlerin, Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin uygulanmasına, uyum durumuna ve İlkelerden ayrılma nedenlerine ilişkin eksiksiz, güvenilir ve anlaşılır bilginin sağlanmasına yardımcı olmaktır. Böylece kamuoyunun daha anlaşılır, açık ve etkin aydınlatılması hedeflenerek, ortaklıkların kurumsal yönetim yapılarının iyileştirilmesi ve sermaye piyasalarının güvenli, adil, etkili ve düzenli işlemesi beklenmektedir.

2.4.KURUMSAL YÖNETİMDE YÜRÜRLÜKTEKİ MEVZUAT

Ülkemizde Kurumsal Yönetim ile ilgili olarak; Sermaye Piyasası Kanunu, BIST Pay Endeksleri Temel Kuralları, SPK Tebliğleri, Bankacılık Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu belirleyici kuralları içeren mevzuatlardır.

2.4.1. 6362 Sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ⁶³

6/12/2012-30/12/2012 tarihli ve 28513 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmış olan kanuna göre;

- Finansal tablo ve raporları, şekil ve içerik bakımından Türkiye Muhasebe Standartları çerçevesinde Kurulca belirlenen düzenlemelere uygun

63 A.e.

olarak, zamanında, tam ve doğru bir şekilde hazırlamak ve ibraz edilmek zorundadır.

➤ Halka açık ortaklıklarda kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal yönetim uyum raporlarının içeriğine, yayımlanmasına, ortaklıkların kurumsal yönetim ilkelerine uyumlarının derecelendirilmesine ve bağımsız yönetim kurulu üyeliklerine ilişkin usul ve esaslar Kurulca belirlenir.

➤ Kurul, payları borsada işlem gören halka açık ortaklıkların, niteliklerine göre, kurumsal yönetim ilkelerine kısmen veya tamamen uymalarını zorunlu tutmaya, buna ilişkin usul ve esasları belirlemeye, verilen süre içinde uyum zorunluluğunun yerine getirilmemesi hâlinde uyum zorunluluğunun yerine getirilmesini sağlayacak kararları almaya ve buna ilişkin işlemleri resen yapmaya yetkilidir.

➤ Halka açık ortaklıkların, ilişkili tarafları ile gerçekleştirecekleri Kurulca belirlenecek nitelikteki işlemlere başlamadan önce, yapılacak işlemin esaslarını belirleyen bir yönetim kurulu kararı almaları zorunludur.

➤ Söz konusu yönetim kurulu kararlarının uygulanabilmesi için bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun onayı aranır. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun söz konusu işlemi onaylamaması hâlinde, bu durum işleme ilişkin yeterli bilgiyi içerecek şekilde kamuyu aydınlatma düzenlemeleri çerçevesinde kamuya duyurulur ve işlem genel kurul onayına sunulur.

➤ Halka açık ortaklıklar genel kurullarını, toplantıya, esas sözleşmede gösterilen şekilde, ortaklığın internet sitesi ve Kamuyu Aydınlatma Platformu ile Kurulca belirlenen diğer yerlerde yayımlanan ilanla çağırarak zorundadırlar. Bu çağrı, ilan ve toplantı günleri hariç olmak üzere, toplantı tarihinden en az üç hafta önce yapılır.

➤ Halka açık ortaklıkların genel kurullarında gündeme bağlılık ilkesine uyulmaksızın Kurulun görüşülmesini veya ortaklara duyurulmasını istediği hususların genel kurul gündemine alınması zorunludur.

➤ Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından yetkilendirilmiş bağımsız denetim kuruluşlarından bu Kanun uyarınca bağımsız denetim faaliyetinde bulunacaklardan istenilecek ilave şartlar Kurul

tarafından belirlenir ve bu şartları haiz bağımsız denetim kuruluşlarına ilişkin liste kamuoyuna açıklanır.

➤ Bağımsız denetim kuruluşları, görevlerinin kapsamıyla sınırlı olmak üzere, denetledikleri finansal tablo ve raporların mevzuata uygun olarak denetlenmemesi nedeniyle doğabilecek zararlardan raporu imzalayanlarla birlikte sorumludur.

➤ Bağımsız denetim kuruluşlarınca Kurula yapılan bildirimler, bilginin açıklanmasına ilişkin bir kanun ya da sözleşme hükmünün ihlali anlamına gelmediği gibi, bildirim yapan kişiler bakımından hukuki ve cezai sorumluluk da doğurmaz.

2.4.2. BIST Pay Endeksleri Temel Kuralları (Aralık 2018) ⁶⁴

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi, Borsa İstanbul pazarlarında işlem gören ve belirlenmiş asgari kurumsal yönetim derecelendirme notuna sahip olan şirketlerin paylarından oluşur. Buna göre;

➤ Şirketlerin paylarının Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamına alınabilmesi için gereken asgari **Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu 10 üzerinden 7, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden 6,5** olarak belirlenmiştir.

➤ Derecelendirme notunun derecelendirme yaptırmak isteyen şirketin talebi nedeniyle verilmesi ve yıllık olarak yenilenmesi şarttır.

➤ Birden fazla derecelendirme kuruluşundan alınan derecelendirme notlarından **en son alınan derecelendirme notu dikkate alınır**. Bu derecelendirme kuruluşlarından herhangi birisinin derecelendirme sözleşmesi herhangi bir nedenle sona erdiğinde veya derecelendirme kuruluşunun SPK tarafından “Derecelendirme Kuruluşları Listesi”nden çıkarılması halinde diğer derecelendirme kuruluşu tarafından verilen not dikkate alınır.

➤ Asgari derecelendirme notu şartını sağlayan şirketlerin payları, derecelendirme notunun KAP’ta yayımlandığı günü takip eden iş gününde endekse alınır. (KAP’ta yarım günlerde saat 12:00, diğer günlerde saat 16:30’dan sonra yayımlanan bildirimler bir sonraki iş günü yayımlanmış kabul edilir.)

64 A.e

➤ **Bir şirketin Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamında olabilmesi için geçerli bir sözleşmesinin ve bu sözleşmeye bağlı geçerli bir notunun olması şarttır.** Ancak notun geçerliliği devam ederken bağlı olduğu sözleşmenin sona ermesi halinde, şirketin KAP'ta yapacağı duyuru üzerine, var olan notun geçerlilik süresini aşmayacak şekilde ve sözleşmenin sona erdiği tarihten başlamak üzere üç aya kadar süre verilir. Söz konusu sürenin verilebilmesi için, şirketin en geç sözleşmenin sona erdiği tarihte KAP'ta yapacağı duyuruda, geçerli bir sözleşme kapsamında alacağı notu KAP'ta ilan edeceği en geç tarihi (Notun geçerlilik süresi veya üç aylık süreden önce biteni aşmayacak şekilde) belirtmesi gerekir.

➤ Bu sürenin sonunda, geçerli bir sözleşme kapsamında alacağı notu KAP'ta duyurmayan şirketin payları takip eden iş günü geçerli olacak şekilde endeks kapsamından çıkarılır.

2.4.3. SPK'nın Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği (Seri: VIII, No: 51)⁶⁵

2/7/2007 tarihli ve 26580 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmış olan Tebliğe göre;

➤ İşletmelerce derecelendirme yaptırılması ihtiyaridir. Ancak, **Kurul tarafından gerekli görülen durumlarda derecelendirme yaptırılması zorunlu tutulabilir.**

➤ Derecelendirme kuruluşları, işletmelerin talepleri olmaksızın derecelendirme yapabilirler. Derecelendirme kuruluşları, talebe bağlı olmayan derecelendirme çalışması ve sonuçları hakkında kamuya açıklama yapmadan önce ilgili işletmelere bilgi vermek zorundadırlar.

➤ Talebe bağlı olmayan derecelendirmelerde, müşteriden veya diğer kişi, kurum ve kuruluşlardan varsa sağlanan veya sağlanması öngörülen ücret ve benzeri menfaatlerin, **derecelendirme kuruluşları tarafından derecelendirme notu ile birlikte kamuya açıklanması zorunludur.**

➤ **Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesinde bir bütün olarak tüm ilkelere uyum ile pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu ana bölümleri itibarıyla ayrı ayrı**

65 A.e.

olmak üzere, 1 ile 10 arasında not verilir. Bu değerler arasında kalan (iki haneye kadar) küsuratlı notlar, tama iblağ edilmeksizin kamuya açıklanır.

➤ Derecelendirme uzmanlarının;

- Lisans düzeyinde en az 4 yıllık eğitim veren kurumlardan diploma almış olmaları,

- Ekonomi, maliye, muhasebe, finans, denetim, iç kontrol, istatistik, risk değerlemesi ve yönetimi, finansal analiz, derecelendirme, değerlendirme, kurumsal yönetim alanlarında veya bu alanlarla ilgili hukuk dallarının en az birinde uzman düzeyinde ya da öğretim görevlisi, öğretim üyesi veya yönetici olarak en az 3 yıllık deneyime sahip bulunmaları,

- Kurulun lisanslamaya ilişkin düzenlemeleri çerçevesinde kredi derecelendirme uzmanlığı veya kurumsal yönetim derecelendirme uzmanlığı lisans belgesi almış olmaları zorunludur.

➤ Derecelendirme komitesi üyelerinin ve kontrolörün;

- Lisans düzeyinde en az 4 yıllık eğitim veren kurumlardan diploma almış olmaları,

- Ekonomi, maliye, muhasebe, finans, denetim, iç kontrol, istatistik, risk değerlemesi ve yönetimi, finansal analiz, derecelendirme, değerlendirme, kurumsal yönetim alanlarında veya bu alanlarla ilgili hukuk dallarının en az birinde uzman düzeyinde ya da öğretim görevlisi, öğretim üyesi veya yönetici olarak en az 5 yıllık deneyime sahip bulunmaları,

- Kurulun lisanslamaya ilişkin düzenlemeleri çerçevesinde kredi derecelendirme uzmanlığı veya kurumsal yönetim derecelendirme uzmanlığı lisans belgesi almış olmaları zorunludur.

- Derecelendirme komitesi üyeleri, kontrolör ve derecelendirme uzmanlarının derecelendirme kuruluşunda tam zamanlı olarak görev yapmaları esastır. Tam zamanlılık esası, yarı zamanlı eğitmen, öğretim üyesi ya da öğretim görevlisi olarak görev alınmasına engel teşkil etmez.

➤ Derecelendirme notu;

- Derecelendirme uzmanınca değil, derecelendirme komitesi tarafından konuyla ilgili olduğu bilinen ve/veya ilgili olduğu düşünülen tüm bilgilerin değerlendirilmesi suretiyle ve yayımlanan metodolojiye uygun olarak belirlenir.

- Derecelendirme kuruluşu tarafından, kamuya açıklanır.

➤ Derecelendirme kuruluşu, derecelendirme notunu kamuya açıkladıktan sonra da sürekli olarak;

- Müşteriye ve/veya borçluluğu temsil eden sermaye piyasası aracına ilişkin bilgileri düzenli olarak gözden geçirmek,

- Derecelendirme sözleşmesinin feshini gerektirenler dahil, derecelendirme işlem ve kararlarını etkileyebilecek her türlü bilginin farkında olmak,

- Gözden geçirmenin sonucuna bağlı olarak derecelendirme çalışmasını zamanında yeniden değerlendirmek suretiyle verilen notu güncellemek zorundadır.

- Derecelendirme kuruluşları ve çalışanları, müşteriler, yatırımcılar, diğer piyasa katılımcıları ve kamu ile dürüst ve tarafsız bir ilişki geliştirirler.

➤ Bağımsızlığın sağlanması ve çıkar çatışmalarından kaçınılması;

- Derecelendirme kuruluşları yapacakları derecelendirmenin kendileri, yatırımcılar ve diğer piyasa katılımcıları üzerinde olabilecek muhtemel ekonomik, politik ve diğer etkileri nedeniyle derecelendirme ile ilgili işlemleri yapmaktan ve kararları vermekten kaçınamazlar.

- Derecelendirme kuruluşları derecelendirme hizmeti verdikleri müşterilerine, aynı dönemde ve izleyen iki yıl içerisinde danışmanlık hizmeti ve çıkar çatışmasına neden olabilecek diğer hizmetleri veremezler. Aynı şekilde, danışmanlık ve benzeri diğer hizmetleri sundukları müşterilerine, aynı dönemde ve izleyen iki yıl içerisinde derecelendirme hizmeti veremezler.

- Derecelendirme uzmanları ve derecelendirme komitesi üyelerinin çalışma esasları ve verdikleri hizmet karşılığı elde ettikleri kazançlar, muhtemel çıkar çatışmalarını önleyecek şekilde belirlenir.

➤ **Doğrudan veya dolaylı olarak %10'dan daha az paya sahip olan tüzel kişi ortakları hariç olmak üzere** derecelendirme kuruluşunun ortakları, yöneticileri, kontrolörü, derecelendirme komitesi üyeleri ve derecelendirme uzmanları;

- Derecelendirme hizmeti verdikleri dönemde bir başka derecelendirme kuruluşunda ve müşteride her ne unvanla olursa olsun görev alamazlar.

- Ticaretle uğraşamazlar (derecelendirme kuruluşunda herhangi bir unvanla görev almayan ortaklar hariç).

- Derecelendirme çalışmasının bitiminden itibaren 2 yıl geçmedikçe derecelendirmesini yaptıkları müşteri ile müşterinin hakim ortakları, bağlı ortaklıkları ve müşterek yönetime tabi teşebbüslerinde her ne unvanla olursa olsun görev alamazlar.

- Derecelendirme kuruluşları, çalışanların ücretlerini bu kişilerin görev aldıkları derecelendirme çalışmalarından elde edilen gelirlerle ilişkilendiremezler.

- Derecelendirme kuruluşunun ortakları, yöneticileri, kontrolörleri, derecelendirme komitesi üyeleri ve derecelendirme uzmanlarının üçüncü derece dahil kan ve ikinci derece dahil kayın hısımları ile eşleri, derecelendirme hizmetinin verildiği dönemde müşteri ile ticari ilişkide bulunamazlar ve müşterinin yönetim kademelerinde yönetsel ve/veya idari yetkiye sahip bir unvanla görev alamazlar.

➤ Doğrudan veya dolaylı olarak %10'dan daha az paya sahip olan tüzel kişi ortakları hariç olmak üzere derecelendirme kuruluşlarının ortakları, yöneticileri, derecelendirme komitesi üyeleri, derecelendirme uzmanları ile tüzel kişi ortakların yönetim kurulu üyeleri ve bunların üçüncü derece dahil kan ve ikinci derece dahil kayın hısımları ile eşleri veya derecelendirme kuruluşları tarafından;

- Derecelendirme sözleşmesinde öngörülenler dışında müşteriden veya müşteri ile ilgili kişi, kurum ve kuruluşlardan, doğrudan veya dolaylı olarak bir menfaat elde edildiğinin veya menfaat sağlanacağı vaadinin ortaya çıkması,

- Müşteriyle, müşterinin %10 veya daha fazlasına sahip ortaklarıyla ya da müşterinin yönetim, denetim ve/veya sermaye bakımlarından doğrudan veya dolaylı

olarak bağılı bulunduğu ya da nüfuzu altında bulundurduğu gerçek veya tüzel kişilerle ortaklık ilişkisine girilmiş olduğunun belirlenmiş olması,

- Müşteride veya müşterinin hakim ortakları ile müşterinin bağılı ortaklıkları ve müşterek yönetime tabi teşebbüslerinde kurucu, yönetim kurulu başkan veya üyesi, şirket müdürü veya yardımcısı olarak veya önemli karar, yetki ve sorumluluğu taşıyan başka sıfatlarla görev alınması,

- Müşteri veya müşterinin hakim ortakları ile müşterinin bağılı ortaklıkları, müşterek yönetime tabi teşebbüsleri ve iştirakleri ile olağan ekonomik ilişkiler dışında borç-alacak ilişkisine girilmiş olması, müşteri ve müşterinin hakim ortakları ile bağılı ortaklıkları ve müşterek yönetime tabi teşebbüsleri tarafından ihraç edilen veya garanti edilen sermaye piyasası araçlarının (yatırım fonu katılma belgeleri hariç) alınıp satılması,

- Müşteriye son 2 yıl içinde bağımsız denetim ve/veya değerlendirme faaliyeti kapsamında hizmet verilmiş olması,

- Geçmiş yıllara ilişkin derecelendirme ücretinin, geçerli bir nedene dayanmaksızın, müşteri tarafından ödenmemesi veya sözleşme ile belirlenenden daha az ya da daha fazla ödenmesi,

- Derecelendirme ücretinin ödenmesinin derecelendirme sonuçları ile ilgili şartlara bağlanması veya önceden kararlaştırılmış bir derecelendirme tahminine bağlanmış olması ya da derecelendirme işleminin tamamlanmasından sonra belirlenmesi veya piyasa rayicinden bariz farklılıklar göstermesi ve

- Bir müşteri ile müşterinin hakim ortakları, bağılı ortaklıkları ve müşterek yönetime tabi teşebbüslerinden elde edilen yıllık gelirin, o yıla ilişkin toplam gelirlere oranının 3 yıl üst üste % 20'yi geçmesi durumlarında, **bunlarla sınırlı olmamak üzere, bağımsızlık ortadan kalkmış sayılır.**

➤ Derecelendirme çalışması ile ilgili bilgilerin zamanında kamuya açıklanması ve şeffaflık kapsamında, Derecelendirme kuruluşları, verdikleri derecelendirme hizmetleri hakkında kamunun tam, doğru ve zamanında bilgilendirilmesini teminen aşağıdaki esaslara uyarlar;

- Derecelendirme kuruluşları, verdikleri derecelendirme notlarını, güncellenme zamanını da içerecek şekilde derecelendirme notlarındaki değişiklikleri ve bunlarla ilgili gerekli bilgileri, kamuya açıklamak zorundadırlar.

- Kamuya yapılması gereken açıklamaların tüm yatırımcılara ulaşmasını teminen ücretsiz olması ve gerekli bilgileri içermesi şarttır.

- Derecelendirme kuruluşları, derecelendirme notunu veya derecelendirme notundaki değişiklikleri kamuya açıklamadan önce, derecelendirme çalışması ile ilgili önemli hususlar hakkında, müşteriye bilgilendirmek zorundadırlar. Müşteriden alınan konuya ilişkin bilgilerin titizlikle değerlendirilmesi şarttır. Derecelendirme kuruluşlarının önceden bilgi veremediği durumlarda da derecelendirme notunun kamuya açıklanmasından sonra ivedilikle müşterilere bilgi verememe nedenlerini açıklamaları zorunludur.

- Derecelendirme kuruluşu tarafından, her bir derecelendirme için müşterinin bu sürece katılıp katılmadığı hususu kamuya açıklanır. Talebe bağlı olmayan derecelendirmelerde, derecelendirmenin ilgili işletmenin talebi olmaksızın yapıldığı hususu da kamuya açıklanır. Talebe bağlı olmayan derecelendirmelere ilişkin politika ve süreçlerin de kamuya açıklanması şarttır.

- Derecelendirme kuruluşları, bu Tebliğde öngörülen kamuyu aydınlatma yükümlülüklerini yerine getirmek üzere, resmi bir internet sitesi kurmak zorundadırlar.

- Gizlilik ve sır saklama yükümlülüğü;

- Müşteri ile derecelendirme kuruluşu arasında bilgilerin gizliliği konusunda yapılan bir sözleşme veya mevzuatta bir hüküm olmadığı takdirde, derecelendirme kuruluşu bilgilerin gizliliğini sağlayacak süreç ve mekanizmaları geliştirmek zorundadır.

- Yapılan sözleşmelerde ve mevzuatta aksine bir hüküm olmadıkça, derecelendirme kuruluşu ve çalışanlarının, gizli bilgileri yatırımcılara ve diğer kişilere açıklamaları yasaktır.

- Müşteri ile olan sözleşmede yazılı koşullar dışında, derecelendirme kuruluşları gizli bilgileri yalnızca derecelendirme faaliyetleri için kullanmak zorundadırlar.
- Derecelendirme kuruluşları, müşterileri ile ilgili olanlar dahil tüm kayıt ve belgelerin çalınma, hırsızlık ve kötüye kullanılmasına karşı her türlü önlemi almak zorundadırlar.
- Derecelendirme kuruluşları, kuruluşun ilgili olduğu diğer şirket çalışanlarına gizli bilgileri veremezler. Derecelendirme kuruluşu içinde, gizli nitelikteki bilgilerin paylaşımında derecelendirme faaliyeti ile ilgili ihtiyaç esas alınır.
- Derecelendirme kuruluşu çalışanları, gizli bilgileri yalnızca derecelendirme işinin yürütülmesi amacıyla kullanabilirler, kendileri veya başkalarının menfaatlerine kullanamazlar.
- Derecelendirme kuruluşu ortakları, yönetici ve çalışanlarının derecelendirme faaliyetleri sırasında öğrendikleri gizli bilgilere ilişkin sır saklama yükümlülükleri görevden ayrılmalarından sonra da devam eder.

2.4.4. SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1.a)⁶⁶

2/10/2020 tarihli ve 31262 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmış olan Tebliğ'e göre;

- Pay sahipleri, Kamuoyu Aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat Sahipleri ve Yönetim Kurulu başlıkları altında detaylı olarak **Ek-3'de** sunulmuştur. Buna göre;
- İşlem gören ortaklıklar sistemik önemlerine göre **piyasa değerleri ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerleri dikkate alınarak üç gruba ayrılır.**
- Piyasa değeri ile fiili dolaşımdaki payların piyasa değerinin hesaplanmasında, Mart, Haziran, Eylül ve Aralık ayları itibarıyla son işlem günlerinde oluşan ikinci seans kapanış fiyatlarının ve fiili dolaşımdaki pay oranlarının ortalaması esas alınır. Aynı ortaklığın farklı pay gruplarının borsada işlem görmesi durumunda, söz konusu grupların tamamı dikkate alınır.

66 A.e.

➤ Söz konusu hesaplama her yıl ocak ayında Kurul tarafından yapılarak, ortaklıkların dahil oldukları gruplar yeniden belirlenir ve liste Kurul Bülteni aracılığıyla ilan edilir. Buna göre;

Birinci grup: Piyasa değerinin ortalaması 3 milyar TL'nin ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerinin ortalaması 750 milyon TL'nin üzerinde olan ortaklıklar.

İkinci grup: Birinci grup dışında kalan ortaklıklardan, piyasa değerinin ortalaması 1 milyar TL'nin ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerinin ortalaması 250 milyon TL'nin üzerinde olan ortaklıklar.

Üçüncü grup: Birinci ve ikinci gruba dahil olan ortaklıklar dışında kalan payları Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar ve Kurumsal Ürünler Pazarında işlem gören diğer ortaklıklardır.

➤ Piyasa değeri ve/veya fiili dolaşımdaki pay oranının değişmesi sonucu Kurulca (SPK) üst gruba yükseldiği ilan edilen ortaklık, hesaplamanın ait olduğu yılı takip eden yıldan itibaren **yeni gruba ilişkin kurumsal yönetim ilkelerine tabi olacaktır.**

➤ Paylarının **ilk defa halka arz edilmesi ve/veya borsada işlem görmeye başlaması** için Kurula başvuran/başvurulan ortaklıklar, **üçüncü grupta yer alan ortaklıkların yükümlülüklerine tabi olacak olup**, paylarının borsada işlem görmeye başlaması sonrasında yapılacak ilk genel kurul tarihi itibarıyla gerekli uyumu sağlamak zorundadır.

➤ SPK, bu Tebliğde belirtilen veya Kurulca verilen süreler içinde uyum zorunluluğunun **yerine getirilmemesi hâlinde** uyum zorunluluğunun yerine getirilmesini sağlayacak kararları almaya ve buna ilişkin işlemleri resen yapmaya yetkilidir.

➤ **Yıllık faaliyet raporlarında;** kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmıyor ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte ortaklığın yönetim uygulamalarında söz konusu ilkeler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamalara yer verilir.

➤ Kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlarının içeriğine ve yayımlanmasına ilişkin esaslar Kurul tarafından belirlenir ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlarının formatı Kurulca ilan edilir.

➤ Ortaklıklar ve bağlı ortaklıkları ile ilişkili tarafları arasındaki yaygın ve süreklilik arz eden işlemlerin kapsamı ve bu işlemlere ilişkin şartlar yönetim kurulu tarafından karara bağlanır.

➤ Ortaklıklar ile yatırımcılar arasındaki iletişimi sağlayan yatırımcı ilişkileri bölümünün oluşturulması ve bu bölümün ortaklık genel müdürü veya genel müdür yardımcısına ya da muadili diğer idari sorumluluğu bulunan yöneticilerden birine doğrudan bağlı olarak çalışması ve yürütmekte olduğu faaliyetlerle ilgili olarak en az yılda bir kere yönetim kuruluna rapor hazırlayarak sunması zorunludur.

➤ Yatırımcı ilişkileri bölümü yöneticisinin "Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı" ve "Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Lisansı"na sahip olması, ortaklıkta tam zamanlı yönetici olarak çalışıyor olması ve kurumsal yönetim komitesi üyesi olarak görevlendirilmesi zorunludur.

➤ **Yatırımcı ilişkileri bölümünün görevi**, kamuya açıklanması kaydıyla çeşitli birimler tarafından da yerine getirilebilir. Bu halde, görevlerden en çoğundan sorumlu olan yönetici, yatırımcı ilişkileri bölümü yöneticisi olarak kabul edilir ve görevler bu personel tarafından yerine getirilir.

➤ Üçüncü grupta yer alan ortaklıkların yatırımcı ilişkileri bölümü yöneticisinin, "Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı" ve "Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Lisansı"nın herhangi birine veya sadece "Sermaye Piyasası Faaliyetleri Temel Düzey Lisansı"na sahip olması yeterlidir.

➤ Yatırımcı ilişkileri bölümü; Kurumsal yönetim ve kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü husus da dahil olmak üzere sermaye piyasası mevzuatından kaynaklanan yükümlülüklerin yerine getirilmesini gözetmek ve izlemekten sorumludur.

2.4.5. Bankacılık Kanunu (Kanun No: 5411)⁶⁷

19/10/2005 tarihli ve 1/11/2005 Sayı: 25983 (Mük.) sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmış olan Kanuna göre;

➤ Bankaların, yönetim kurullarınca yönetim kurulunun denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere denetim komitesi oluşturulur.

➤ Denetim komitesi en az iki üyeden oluşur. Denetim komitesi üyeleri icraî görevi bulunmayan yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir. Türkiye’de şube olarak faaliyet gösteren bankalarda ise kendisine bağlı icraî mahiyette faaliyet gösteren bir birim bulunmayan müdürler kurulu üyelerinden biri görevlendirilir.

➤ Denetim komitesi, yönetim kurulu adına;

- Bankanın iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin etkinliğini ve yeterliliğini, bu sistemler ile muhasebe ve raporlama sistemlerinin bu Kanun ve ilgili düzenlemeler çerçevesinde işleyişini ve üretilen bilgilerin bütünlüğünü gözetmek,

- Bağımsız denetim kuruluşlarının yönetim kurulu tarafından seçilmesinde gerekli ön değerlendirmeleri yapmak, yönetim kurulu tarafından seçilen bağımsız denetim kuruluşlarının faaliyetlerini düzenli olarak izlemek,

- Ana ortaklık niteliğindeki kuruluşlarda, konsolide denetime tâbi kuruluşların iç denetim işlevlerinin konsolide olarak sürdürülmesini ve eşgüdümünü sağlamakla görevli ve sorumludur.

2.4.6. Sermaye Piyasası Kurulu Bülteni (2015/5) (27.02.2015 tarih ve 5/225 s.k.) sayılı İlke Kararı⁶⁸

Gerekli lisans şartını sağlayan bir kişinin;

➤ Aynı şirketler grubu içerisinde yer almak kaydıyla, ikinci grupta yer alan en fazla beş şirkette veya,

67 “Ticaret Bakanlığı Mevzuat Listesi”, (Çevrimiçi), <https://kms.kaysis.gov.tr/Home/Kurum/24308261?AspxAutoDetectCookieSupport=1>, 18 Mayıs 2021

68 “Sermaye Piyasası Kurulu”, (Çevrimiçi), <https://mevzuat.spk.gov.tr/>, 20 Mayıs 2021

➤ Aynı şirketler grubu içerisinde yer alma şartı aranmaksızın, üçüncü grupta yer alan en fazla beş şirkette yatırımcı ilişkileri bölümü yöneticisi olarak görev alabilirler.

2.4.7. Türk Ticaret Kanunu (Kanun No. 6102) Kabul Tarihi : 13/1/2011⁶⁹

TTK'na ilişkin hususlar kurumsal yönetim yönünden detaylı olarak **Ek-4'de** sunulmuştur.

2.4.8. Sermaye Piyasası Kurulu “Kurumsal Yönetim Raporlama Rehberi” (Mart 2019)⁷⁰

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan “**Kurumsal Yönetim Raporlama Rehberi**” ile Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlere, yatırımcılara ve diğer menfaat sahiplerine eksiksiz, güvenilir ve anlaşılır bilgiler sağlanmıştır. Bu rehber bağlamında;

➤ Yatırımcıların ve diğer menfaat sahiplerinin güvenini kazanmak ve artırmak için iyi kurumsal yönetim uygulamalarının yanı sıra buna ilişkin kamuya yapılan açıklamaların makul ve güvenilir olması için **dört temel unsura** dayanması gerekir. Bunlar;

• **Güvenilirlik:** Tüm bilgiler fiili durumu hatasız olarak yansıtacak şekilde açıklanmalıdır.

• **Tamlik:** Tüm bilgiler yatırımcıların bilgiye dayalı karar almalarına imkân verecek yeterlilikte olmalı, finansal ve finansal olmayan tüm önemli hususları içermelidir.

• **Zamanlama:** Açıklamalar yatırımcıların en kısa sürede aksiyon almasına imkân tanıyacak şekilde zamanında yapılmalıdır.

• **Erişilebilirlik:** Tüm bilgiler yatırımcıların kolayca ve asgari maliyetle erişebileceği şekilde açıklanmalıdır.

69 “Ticaret Bakanlığı Mevzuat Listesi”, (Çevrimiçi), <https://kms.kaysis.gov.tr/Home/Kurum/24308261?AspxAutoDetectCookieSupport=1>, 18 Mayıs 2021

70 “Sermaye Piyasası Kurulu”, (Çevrimiçi), <https://mevzuat.spk.gov.tr/>, 20 Mayıs 2021

➤ Kurumsal yönetim ve buna ilişkin uygulamaların raporlanması nihai olarak yönetim kurulunun sorumluluğundadır. Esasen, güçlü bir kurumsal yönetim çerçevesi tesis etmek ve uygulamak yönetim kurulunun görevidir.

➤ Türk Ticaret Kanunu ve SPK Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1a) uyarınca, Uyum Raporu Formatı (**URF**) ve Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (**KYBF**)’nun genel kurul toplantı tarihinden en az üç hafta önce olmak üzere, yıllık faaliyet raporları ile aynı tarihte ve yıllık finansal raporların KAP’ta ilan süresini geçmemek kaydıyla KAP’ta duyurulması gerekmektedir.

➤ SPK’nın 10 Ocak 2019 tarihli Kararı ile kabul edilen Yeni Kurumsal Yönetim Raporlama Çerçevesi uyarınca **şirketler kurumsal yönetim ilkelerine uyum durumlarını ve uymadıkları veya kısmi uyum gösterdikleri ilkelere ilişkin açıklama yapma yükümlülüklerini KAP’ta duyuracakları URF ile yerine getirirler.** Bu çerçevede;

• Şirketlerin **24 adet ilkeye uyması zorunludur ve bu nedenle söz konusu ilkeler URF kapsamına alınmamıştır.** URF’de uyum durumu, zorunlu olmayan ilkelerle ilgili olarak belirtilecektir.

• SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin yaklaşık dörtte üçü gönüllülük esasına dayalıdır. URF’de şirketler uyum durumlarına ilişkin olarak aşağıdaki alternatif yanıtlardan birini verebilirler:

Evet: Şirketler “uy ya da açıkla” yükümlülüğüne (başka bir ifadeyle zorunlu olmayan ilkeye) eksiksiz uyum gösterdiklerini düşündükleri durumda “Evet” yanıtı seçilmelidir.

Kısmen: Şirketler “uy ya da açıkla” yükümlülüğüne eksiksiz uyum göstermedikleri, sadece belli unsurlarını karşıladıkları hallerde “Kısmi uyum” yanıtını seçmelidir.

Hayır: Uymama durumu, şirketin zorunlu olmayan bir ilkede belirtilen tavsiyeyi izlemeyi benimsemediğini ifade eder. “Hayır” yanıtı seçildiği takdirde, şirketler tavsiye edilen uygulamadan ne şekilde ayrıldıklarına ilişkin olarak bir açıklama yapmakla yükümlüdür.

İlgisiz: Bazı ilkeler şirketlere belli bir şartın gerçekleşmesine bağlı olarak tavsiyede bulunabilmektedir. Örneğin 1.6.3 numaralı ilke “Yönetim kurulunun genel kurula kârın dağıtılmamasını teklif etmesi halinde, bunun nedenleri ile dağıtılmayan kârın kullanım şekline ilişkin bilgiye kâr dağıtımına ilişkin gündem maddesinde yer verilmesini” tavsiye etmektedir. Genel kurula kâr dağıtımı teklifi yapan veya dağıtılabılır kâr matrahı oluşmayan şirketler açısından şablonda bu ilkeye ilişkin madde “İlgisiz” olarak yanıtlanmalıdır.

Muaf: Kurumsal Yönetim Tebliği’ndeki bazı ilkeler, Tebliğin 6’ncı maddesinde tanımlanan “Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında istisnalar” uyarınca bazı yasal statüdeki şirketler, sektörler, belli pazarlarda işlemler gören şirketler ve Üçüncü Gruba dahil edilen şirketler için uygulanmaz. Bu durumdaki şirketlerin söz konusu ilkelere ilişkin uyum durumlarıyla ilgili olarak “Muaf” seçeneğini işaretlemeleri yeterlidir.

• Şirketler, yıl sonunda zorunlu olmayan ilkelerin **tamamıyla ilgili** uyum durumlarını beyan etmekle yükümlüdür. **Ayrıca şirketler uyumsuzluk durumunda (“Hayır” veya “Kısmen” seçeneğini işaretledikleri ilkeler için) açıklama yapmakla yükümlüdür. Evet, ilgisiz veya muaf seçeneği işaretlenen ilkeler için de şirketler tercihe bağlı olarak açıklama veya yorum sunabilirler.**

• URF KAP’ta yıllık olarak duyurulur ve yıl içinde söz konusu olabilecek değişiklikler için KAP’taki güncelleme şablonları kullanılır. Özellikle dönem içinde tam uyum durumundan kısmi uyum veya uyumsuzluk durumuna geçiş söz konusu olduğunda, bu durum KAP’ta en kısa sürede güncellenir.

➤ Şirketlerin ilkelere uyum durumunun raporlanmasına odaklanan URF, raporlama dönemi içindeki fiili kurumsal yönetim uygulamaları hakkında yalnızca sınırlı kapsamda bilgi sağlamaktadır. **Uyum raporlamasındaki sınırlı bilgileri tamamlamak üzere oluşturulan KYBF ile piyasa katılımcıları ve SPK için mevcut kurumsal yönetim uygulamaları hakkında veriye dayalı bilgiler sunulması amaçlanmaktadır.** Şirketler, KYBF kapsamında zorunlu ve zorunlu olmayan bir dizi ilkeye ilişkin mevcut uygulamaları hakkında raporlama yapacaktır.

• Kurumsal Yönetim Bilgi Formu, SPK'nın 27 Ocak 2014 tarih ve 2/35 sayılı kararı ile aynı tarihli bültende yayımlanan **Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu Formatı'na dayalı olarak hazırlanmıştır**. Söz konusu Uyum Raporu Formatı'nda talep edilen bilgilerin birçoğuna KYBF'de yer verilmiştir. **Yeni KYBF 24'ü zorunlu 41'i zorunlu olmayan ilkeler olmak üzere 97 adet kurumsal yönetim ilkesinin 65'ini kapsamaktadır**.

• KYBF farklı kaynaklardan erişilebilen kurumsal yönetim uygulamalarıyla ilgili bilgilerin derli toplu sunulduğu merkezi bir veri tabanı işlevi görmektedir. Şirketlerden KYBF'de talep edilen spesifik bilgileri sağlamadıkları takdirde veri alanında bunun gerekçesini belirtmeleri beklenmektedir. Şirketlerin KYBF'de talep edilen bir bilgiyi açıklamaları dahi, konuyla ilgili uygulamaları hakkında fikir verebilecek bir bilgilendirme yapmaları esastır.

• KYBF, KAP şablonları kullanılarak yıllık olarak duyurulur. Bununla birlikte, önemli bilgilerde herhangi bir değişiklik olduğunda bu durumun güncelleme şablonları kullanılarak KAP'ta duyurulması beklenir.

➤ Faaliyet raporunda yer verilen kurumsal yönetim anlatı bölümü, şirketlerin ilgili kurumsal yönetim standartlarını nasıl uyguladığı konusunda genel durumu sunmak açısından önemli bir işleve sahiptir. Bu bölüm şirketlere kurumsal yönetim uygulamalarının kapsamı hakkında yatırımcıları bilgilendirme imkânı sağlamaktadır. **Yeni kurumsal yönetim raporlama çerçevesinde anlatı bölümü, URF ve KYBF'yi tamamlayıcı bir işleve sahiptir**. URF ve KYBF ile sağlanan bilgi ve açıklamalar bu bölümde şirketin tercihiyle detaylandırılabilir.

➤ Faaliyet raporunda yer alan kurumsal yönetim anlatı bölümü, şirketin uyum sağlamadığı veya kısmi uyum sağladığı ilkelerin neler olduğunu listeleyen bir uyum beyanı içerir. Bu beyana KAP'ta duyurulan URF ve KYBF şablonlarında yer alan bilgilerin yönetim kurulu kararı ile kabul edildiğine ilişkin bir ifade eklenir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BIST-100 KURUMSAL YÖNETİM ANALİZİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin dünyadaki değişime uyum sağlayabilmelerinde ve varlıklarını sürdürebilmelerinde kurumsal yönetim ilkelerine ne ölçüde uyduklarını tespit etmektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmamızda ikincil verilerden (BIST-100'de yer alan şirketlerin zirveyi oluşturması nedeniyle, kurumsal yönetim kapsamında ulaştıkları aşamanın, BIST'in tamamına yönelik yapılacak değerlendirmeler açısından da bir eşik oluşturacağından araştırmada, 2020 yılında BIST-100'de yer alan şirketlerin KAP'na beyan ettikleri veriler) yararlanılmış,

Bilimsel ekol "Tümevarım",

Çalışma metodu "Nicel Metod" ve

Araştırma türü uygulama temelinde "Saf Araştırma", hedefler temelinde "Tanımlayıcı Çalışma" olarak belirlenmiştir.

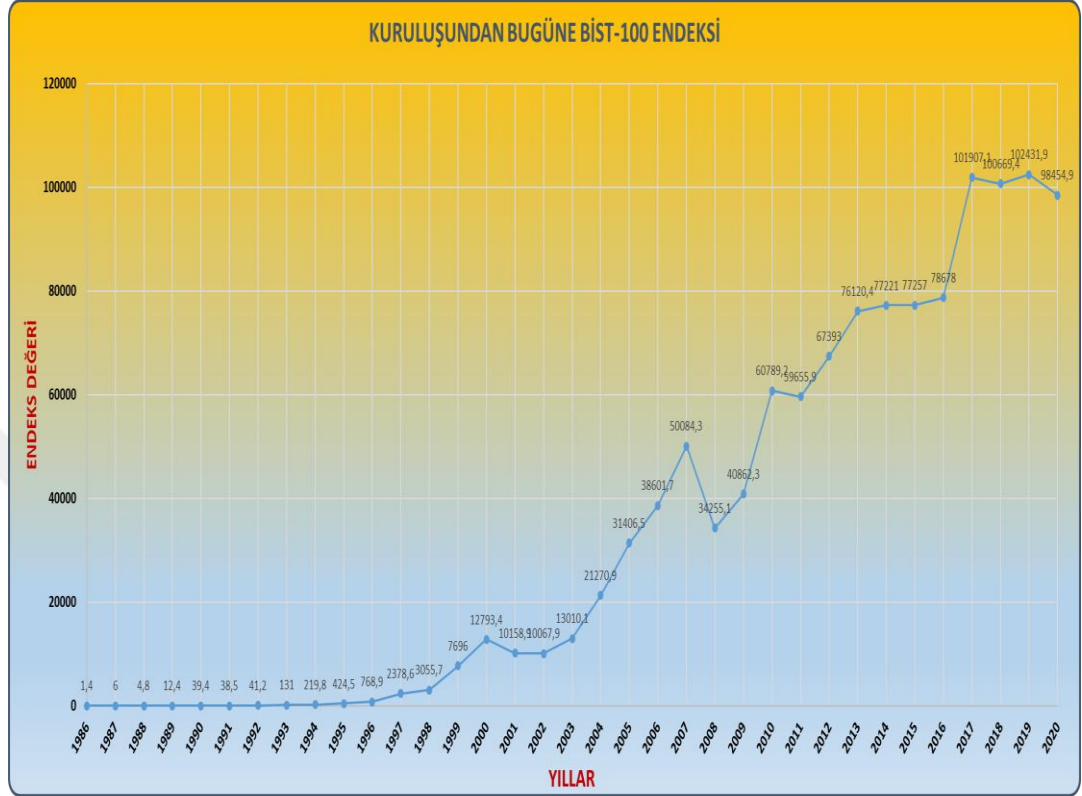
3.3. ARAŞTIRMA MODELİ

Borsa İstanbul'un kuruluşundan itibaren **BIST-100** endeksi (**Bkz. Ek-5**) genel olarak 1998 yılına kadar yatay, 2000 yılından itibaren günümüze kadar yükselen bir performans sergilemiş, krizlerde ise sert düşüşler (Grafik 3.1) yaşanmıştır.

Borsa İstanbul'un **zirvesini oluşturan** BIST-100'ün bu süreçteki performansı da dikkate alındığında kurumsal yönetimde ulaştığı aşamanın BIST'in tamamına yönelik yapılacak değerlendirmeler açısından da bir eşik oluşturduğu aşikardır.

Bu nedenle çalışmamız; BIST-100'de yer alan şirketlere yönelik olarak yapılmıştır.

Grafik 3.1 : Kuruluşundan Bugüne BİST-100 Endeksi



Kaynak: BIST (Çevrimiçi) <https://www.borsaistanbul.com/veriler/verileralt/endeks-verileri>, 02 Haziran 2020.

Bu bağlamda, BIST-100'de yer alan şirketlerin KAP'a **2020 yılında** sundukları Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (KYUR)'nda yer alan bilgiler Excell formatına dökülmüş (**Bkz.: Ek-6**), şirket raporlarında;

- “**Evet**” uygulamasına “2” puan, “**Kısmen**” uygulamasına “1” puan, “**Hayır**” cevabına “0” puan verilmiş,
- “**İlgisiz**” ve “**Muaf**” durumları puanlamaya alınmamış ancak bu husus istatistiki değerlendirmelerde dikkate alınmış,
- İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün belirlediği **başarı notu kategorilerine** (93-100 Mükemmel, 87-92 Çok iyi, 81-86 İyi, 75-80 Orta üstü, 65-74 Orta, 64 ve altı başarısız) göre başarı puanları hesaplanmış,
- KYUR'da yer alan ilkeler ile KYUR başarı puanları karşılaştırılmıştır.

3.4. HİPOTEZLER

Yapılan literatür çalışmalarında kurumsal yönetime ilişkin pek çok çalışmanın mevcut olduğu tespit edilmiştir. Ancak **SPK'nın Ocak 2019'da yayınlanan Tebliği sonrası yeni şablonlar** üzerinden konunun analiz edildiği ve bu analiz kapsamında şirketlerimizin dünyadaki değişime uyum sağlayabilmelerinin ve varlıklarını sürdürebilmelerinin mümkün olup olamayacağına yönelik **yeterli bir çalışma yapıldığı söylenemez**. Bu nedenle, şirketlerimizin dünyadaki değişime uyum sağlayabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için kurumsal yönetim ilkelerine ne ölçüde uyduklarını tespit etmeye yönelik bir araştırmanın yapılmasının önemli bir başlangıç olacağı değerlendirilmektedir.

Çalışmamızda **dört hipotez** belirlenmiştir ve herbiri “**IBM SPSS**” programında korelasyon analizine tabi tutulmuşlardır. Bunlar:

HİPOTEZ 1: Şirketlerin yönetim kurulu başkan ve üyelerinin meslekleri ile kurumsal yönetim uygulama başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

HİPOTEZ 2: Şirketlerin yönetim kurullarında bağımsız üyelerin mevcudiyet oranı, komitelerde ve yönetimde görev alma oranları, kadın ve yabancı mevcudiyet oranları ile kurumsal yönetim uygulama başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

HİPOTEZ 3: Şirketlerde oluşturulan komitelerin etkinliği ile kurumsal yönetim uygulama başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

HİPOTEZ 4: Şirketlerin yönetim kurulu kadın başkan ve kadın üyelerin oranı ile kurumsal yönetim uygulama başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.5. ANALİZ

BIST-100'de yer alan şirketlerin **2020 yılında** KAP'a sundukları **Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (KYUR)**'nda yer alan **ilkeler** kapsamında yapılan analiz aşağıda sunulmuştur.

3.5.1. KYUR Bölüm-1 (Pay Sahipleri) Analizi

Bu bölüm kapsamına, yönelik verilerin analizi **Grafik-3.2'**de sunulmuştur. Bu bölümde **en yüksek uygulamalar** 100 “Evet” beyanının olduğu;

* **1.1.2** (Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması),

* **1.4.1** (Oy hakkının kullanılmasını zorlaştıracı uygulamalardan kaçınılır. Sınır ötesi de dahil olmak üzere her pay sahibine oy hakkını en kolay ve uygun şekilde kullanma fırsatı sağlanır),

* **1.6.1** (Ortaklığın belirli ve tutarlı bir kâr dağıtım politikası bulunur. Bu politika genel kurul toplantısında ortakların onayına sunulur ve ortaklığın kurumsal İnternet sitesinde kamuya açıklanır) ve

* **1.6.4** (Kâr dağıtım politikasında pay sahiplerinin menfaatleri ile ortaklık menfaati arasında dengeli bir politika izlenir)'dür.

En düşük uygulamalar ise; 1.3.7, 1.4.3 ve 1.5.2 maddelerindedir. Bu maddelerden;

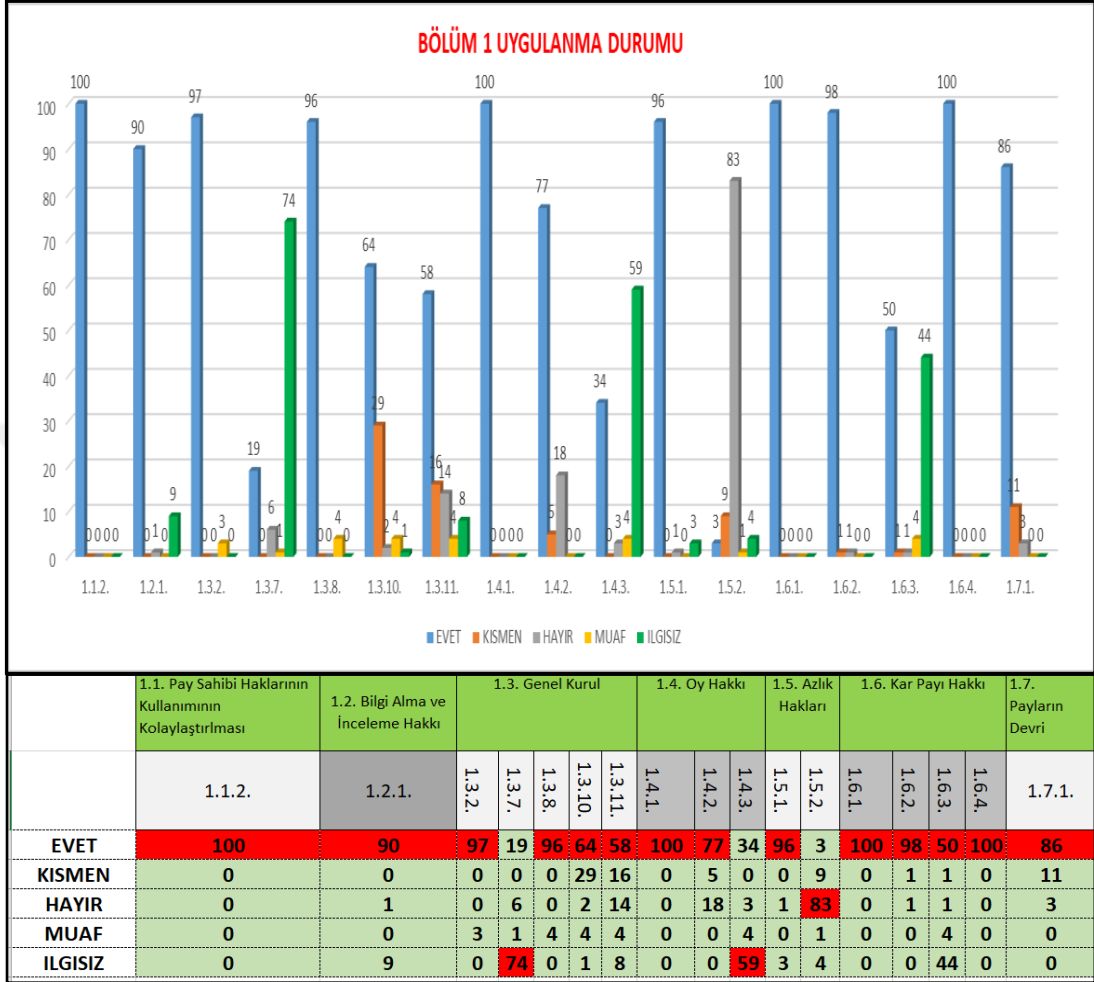
* **1.3.7** “19-Evet” ve “74-İlgisiz” beyanını, (İmtiyazlı bir şekilde ortaklık bilgilerine ulaşma imkânı olan kimseler, kendileri adına ortaklığın faaliyet konusu kapsamında yaptıkları işlemler hakkında genel kurulda bilgi verilmesini teminen gündeme eklenmek üzere yönetim kurulunu bilgilendirmiştir)

* **1.4.3** “34-Evet” ve “59-İlgisiz” beyanını, (Karşılıklı iştirak ilişkisi beraberinde bir hakimiyet ilişkisini de getiriyorsa; karşılıklı iştirak içerisinde bulunan ortaklıkların, gerekli nisapları sağlamak gibi çok zaruri durumlar ortaya çıkmadıkça, karşılıklı iştirak ilişkisi içerisinde bulundukları ortaklığın genel kurullarında oy haklarını kullanmamaları esastır ve bu durum ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak KAP'ta açıklanır)

* **1.5.2** ise “83-Hayır” ve “3-Evet” beyanını içermektedir. (Azlık hakları, esas sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara da tanınabilir. Azlık haklarının kapsamı esas sözleşmede düzenlenerek genişletilebilir)

İLGİSİZ ve MUAF beyanları dikkate alınmadığında ise; **“83-Hayır” ile Azlık hakları ile ilgili maddenin (1.5.2) en az uygulanabilen madde olduğu tespit edilmiştir.**

Grafik 3.2 : KYUR Bölüm-1 Uygulanma Durumu



3.5.2. KYUR Bölüm-2 (Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık) Analizi

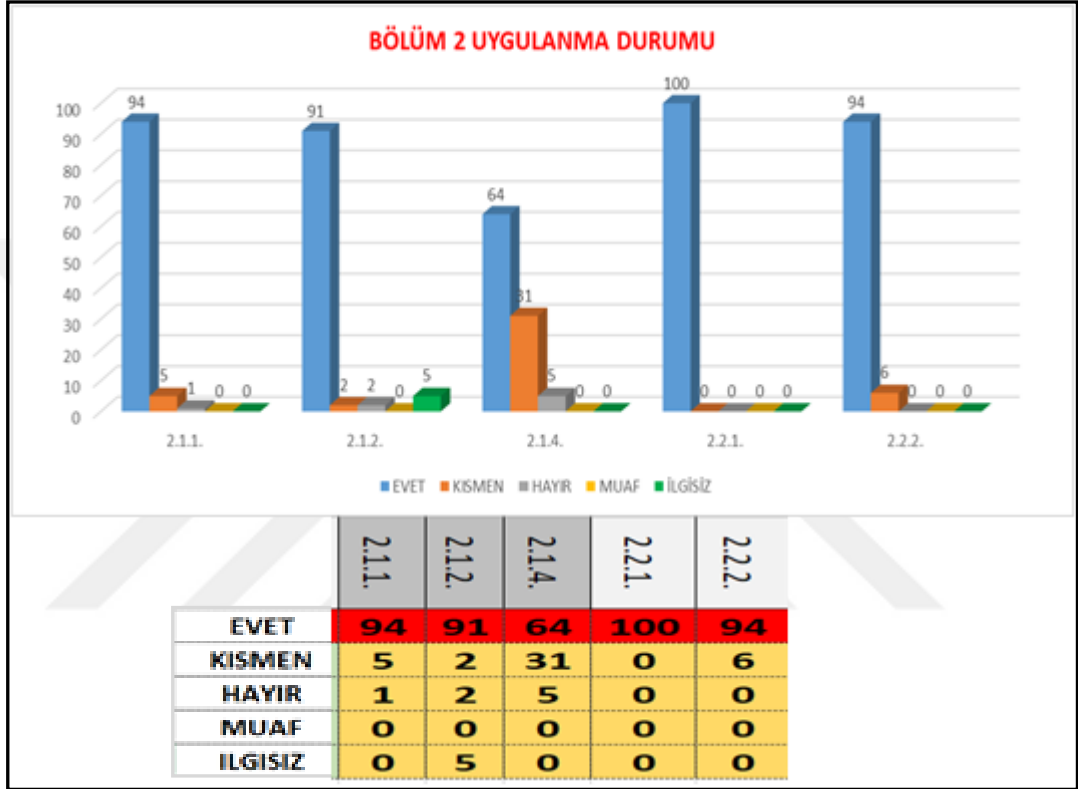
Bu bölüm kapsamına yönelik verilerin analizi **Grafik-3.3**'de sunulmuştur. Bu bölümde;

En yüksek uygulama 100 "Evet" beyanının olduğu **2.2.1.** maddesindedir. (Yönetim kurulu, faaliyet raporunu kamuoyunun şirketin faaliyetleri hakkında tam ve doğru bilgiye ulaşmasını sağlayacak ayrıntıda hazırlar.)

En düşük uygulama ise "64-Evet", "31-Kısmen", "5-Hayır" beyanı içeren **2.1.4.** maddesidir. (İnternet sitesinde yer alan bilgiler, uluslararası yatırımcıların da yararlanması açısından Türkçe ile tamamen aynı içerikte olacak şekilde ayrıca ihtiyaca göre seçilen yabancı dillerde de hazırlanır.)

İLGİSİZ beyanları dikkate alınmadığında “5-Hayır” ve “31-Kısmen” ile internet siteleri ilgili maddenin (2.1.4.) en az uygulanabilen madde olduğu tespit edilmiştir.

Grafik 3.3 : KYUR Bölüm-2 Uygulanma Durumu



3.5.3. KYUR Bölüm-3 (Menfaat Sahipleri) Analizi

Bu bölüm kapsamına yönelik verilerin analizi **Grafik-3.4**'e sunulmuştur. Bu bölümde;

En yüksek uygulamanın 99 “Evet” beyanı ile;

*** 3.1.1** (Menfaat sahipleri; şirketin hedeflerine ulaşmasında veya faaliyetlerinde ilgisi olan çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, çeşitli sivil toplum kuruluşları gibi kişi, kurum veya çıkar gruplarıdır. Şirket, işlem ve faaliyetlerinde menfaat sahiplerinin ilgili mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını koruma altına alır. Menfaat sahiplerinin haklarının mevzuat ve karşılıklı sözleşmeler ile korunmadığı durumlarda, menfaat sahiplerinin çıkarları iyi niyet kuralları çerçevesinde ve şirket imkânları ölçüsünde korunur.)

* **3.1.5** (Menfaat sahipleri arasında çıkar çatışmaları ortaya çıkması veya bir menfaat sahibinin birden fazla çıkar grubuna dahil olması durumunda; sahip olunan hakların korunması açısından mümkün olduğunca dengeli bir politika izlenir, her bir hakkın birbirinden bağımsız olarak korunması hedeflenir.)

* **3.3.2** (Personel alımına ilişkin ölçütler yazılı olarak belirlenir ve bu ölçütlere uyulur.)

* **3.3.7** (Çalışanlar arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapılmaması ve çalışanların şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunması için önlemler alınır.)

maddelerinde bulunduğu tespit edilmiştir.

En düşük uygulanma oranı ise 3.2.1, 3.2.2, 3.3.5 ve 3.3.8 maddelerindedir.

* **3.2.1’de** “44-Evet”, “31-Kısmen” ve “24-Hayır” beyanı, (Başta şirket çalışanları olmak üzere menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımını destekleyici modeller şirket faaliyetlerini aksatmayacak şekilde geliştirilir. Şirket tarafından benimsenen söz konusu modellere şirketin iç düzenlemelerinde veya esas sözleşmesinde yer verilir.)

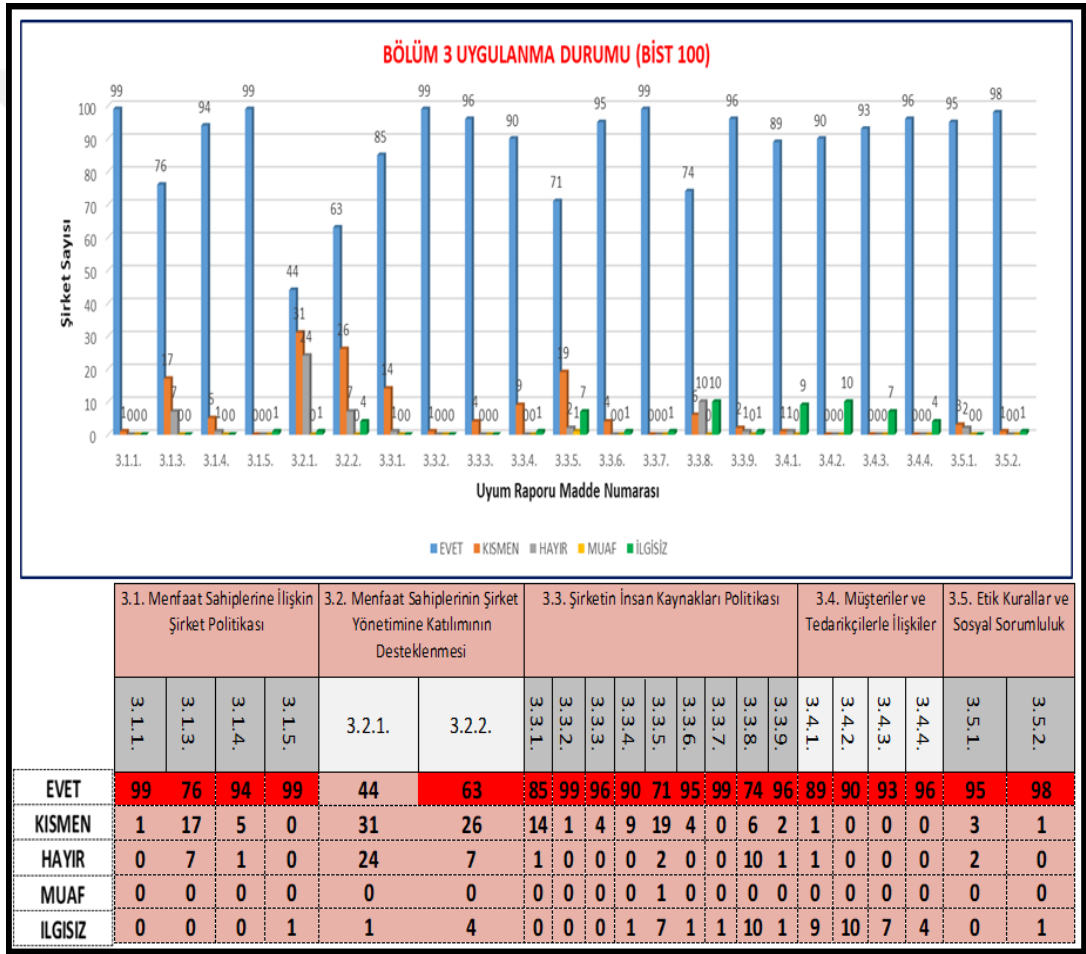
* **3.2.2’de** “63-Evet”, “26-Kısmen” ve “7-Hayır” beyanı, (Menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşleri alınır.)

* **3.3.5’de** “71-Evet”, “19-Kısmen” ve “2-Hayır” beyanı, (Çalışanlar ile ilgili olarak alınan kararlar veya çalışanları ilgilendiren gelişmeler çalışanlara veya temsilcilerine bildirilir, bu nitelikteki kararlarda ilgili sendikalardan görüş alınır.)

* **3.3.8** ise 74-Evet”, “6-Kısmen” ve “10-Hayır” beyanı bulunmaktadır. (Şirket, dernek kurma özgürlüğü ve toplu iş sözleşmesi hakkının etkin bir biçimde tanınmasını destekler.) “

İLGİSİZ ve MUAF beyanları dikkate alınmadığında; “24 Hayır” ile menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımı maddesinin (3.2.1), “10 Hayır” ile dernek kurma özgürlüğü ve toplu iş sözleşmesi maddesinin(3.3.8), “7 Hayır” ile menfaat sahiplerinin yeterli bir şekilde bilgilendirilmesi maddesinin (3.1.3) ve önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşlerinin alınması maddesinin (3.2.2) en az uygulanabilen maddeler olduğu tespit edilmiştir.

Grafik 3.4 : KYUR Bölüm-3 Uygulanma Durumu



3.5.4. KYUR Bölüm-4 (Yönetim Kurulu) Analizi

Bu bölüm kapsamına yönelik verilerin analizi **Grafik-3.5**'de sunulmuştur. Bu bölümde;

En yüksek uygulamalar “100-Evet” beyanı ile;

* **4.1.1** (Yönetim kurulu, alacağı stratejik kararlarla, şirketin risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla şirketin öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözeterek şirketi idare ve temsil eder.)

* **4.2.7** (Yönetim kurulu, şirket ile pay sahipleri arasında etkin iletişimin sağlanmasında, yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında öncü rol oynar ve bu amaca yönelik olarak kurumsal yönetim komitesi ve Yatırımcı İlişkileri Bölümü ile yakın iş birliği içerisinde olur.) ve

* **4.4.4** (Yönetim kurulunda her üyenin bir oy hakkı bulunur.)'dür.

En düşük uygulamalar ise 4.2.8, 4.3.9, 4.4.3, 4.4.7, 4.5.5, 4.5.7, 4.6.1 ve 4.6.5 maddelerindedir.

* **4.2.8'de** "54-Evet", "27-Kısmen" ve "19-Hayır" beyanı,

(Yönetim kurulu üyelerinin görevleri esnasındaki kusurları ile şirkette sebep olacakları zarar, şirket sermayesinin %25'ini aşan bir bedelle sigorta edilir ve bu husus KAP' ta açıklanır.)

* **4.3.9'de** "14-Evet", "32-Kısmen" ve "54-Hayır" beyanı,

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

* **4.4.3'de** "62-Evet" ve "33-İlgisiz" beyanı,

(Toplantıya katılamayan ancak görüşlerini yazılı olarak yönetim kuruluna bildiren üyenin görüşleri diğer üyelerin bilgisine sunulur.)

* **4.4.7'de** "9-Evet", "61-Kısmen" ve "29-Hayır" beyanı,

(Yönetim kurulu üyesi şirket işleri için yeterli zaman ayırır. Yönetim kurulu üyesinin başka bir şirkette yönetici ya da yönetim kurulu üyesi olması veya başka bir şirkete danışmanlık hizmeti vermesi halinde, söz konusu durumun çıkar çatışmasına yol açmaması ve üyenin şirketteki görevini aksatmaması esastır. Bu kapsamda, üyenin şirket dışında başka görev veya görevler alması belli kurallara bağlanır veya sınırlandırılır.

Yönetim kurulu üyesinin şirket dışında aldığı görevler ve gerekçesi, grup içi ve grup dışı ayrımı yapılmak suretiyle seçiminin görüşüldüğü genel kurul toplantısında seçime ilişkin gündem maddesi ile birlikte pay sahiplerinin bilgisine sunulur.)

*** 4.5.5’de “6-Evet”, “19-Kısmen” ve “75-Hayır” beyanı,**

(Bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede görev almamasına özen gösterilir.)

*** 4.5.7’de “10-Evet”, “5-Kısmen”, “15-Hayır” ve “70-İlgisiz” beyanı,**

(Komiteler, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördükleri konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanır. Komitelerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinin bedeli şirket tarafından karşılanır. Ancak bu durumda hizmet alınan kişi/kuruluş hakkında bilgi ile bu kişi/kuruluşun şirket ile herhangi bir ilişkisinin olup olmadığı hususundaki bilgiye faaliyet raporunda yer verilir.)

*** 4.6.1’de “24-Evet”, “13-Kısmen” ve “63-Hayır” beyanı,**

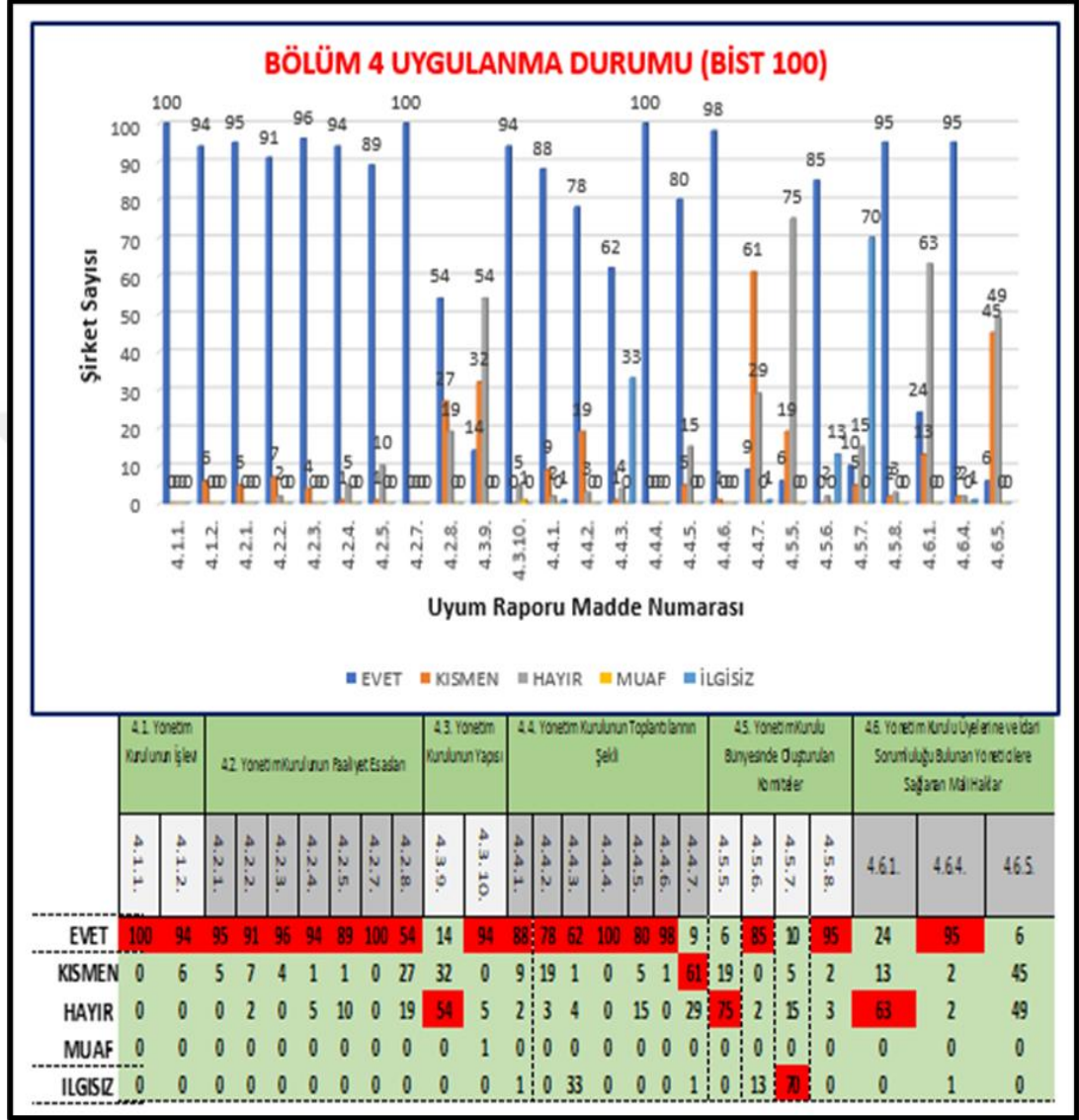
(Yönetim kurulu, şirketin belirlenen ve kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşmasından sorumludur. Şirketin kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşp ulaşmadığına ilişkin değerlendirme ve ulaşılamaması durumunda gerekçeleri yıllık faaliyet raporunda açıklanır. Yönetim Kurulu hem kurul hem üye hem de idari sorumluluğu bulunan yöneticiler bazında özeleştirisini ve performans değerlendirmesini yapar. Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticiler bu değerlendirmeler dikkate alınarak ödüllendirilir veya azledilir.)

*** 4.6.5’de ise “6-Evet”, “45-Kısmen” ve “49-Hayır” beyanı bulunmaktadır.**

(Yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler ile sağlanan diğer tüm menfaatler, 3 yıllık faaliyet raporu vasıtasıyla kamuya açıklanır. Kişi bazında açıklama yapılması esastır.)

İLGİSİZ ve MUAF beyanları dikkate alınmadığında “75 Hayır” ile bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede görev almaması maddesinin (4.5.5), “63 Hayır” ile yönetim kurulunun, operasyonel ve finansal performans hedeflere ulaşma sorumluluğu maddesinin(4.6.1), “54 Hayır” ile yönetim kurulunda kadın üye oranı maddesinin(4.3.9) ve “49 Hayır” ile yöneticilere verilen ücretler ve sağlanan diğer tüm menfaatler maddesinin (4.6.5) en az uygulanabilen maddeler olduğu tespit edilmiştir.

Grafik 3.5 : KYUR Bölüm-4 Uygulanma Durumu



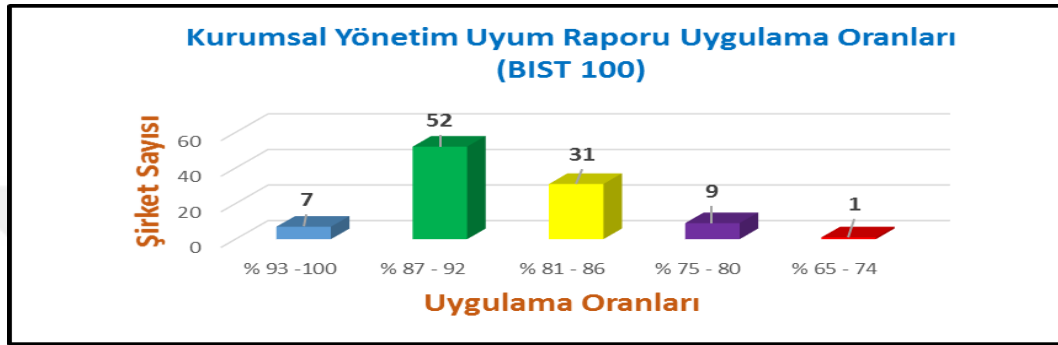
3.5.5. KYUR Genel Uygulama Durumu

Kurumsal Yönetim Uyum Raporları (KYUR)'nda, "MUAF" ve "İLGİSİZ" beyanlar dikkate alınmaksızın "EVET" beyanının "2", "KISMEN" beyanının "1" ve "HAYIR" beyanının "0" olarak kabul edilerek yapılan değerlendirme **Grafik-3.6**'da sunulmuştur. Bu duruma göre kuralları;

- % 93-100 oranında uygulayan (**Mükemmel**) 7 şirket,
- % 87- 92 oranında uygulayan (**Çok iyi**) 52 şirket,

- % 81- 86 oranında uygulayan (İyi) 31 şirket,
- % 75-80 oranında uygulayan (Orta üstü) 9 şirket ve,
- % 65-74 oranında uygulayan (Orta) 1 şirket vardır.

Grafik 3.6 : KYUR Uygulama Durumu



Şirketlerin karne notlarının/uygulama yüzdelerinin normal dağılım gösterip/göstermediğini tespit etmek maksadıyla “IBM SPSS” programında yapılan analizde;

Çarpıklık değerinin (Skewness $-1.5 < -0.570 < +1.5$) ve basıklık değerinin (Kurtosis $-1.5 < 0.771 < +1.5$) sınırlar dahilinde olduğu, bahse konu değerlerin standart sapmaya bölündüğünde ise çarpıklık değerinin ($-2.36 < -1.96$) sınır dışında, basıklık değerinin ($-1.96 < 1.6 < 1.96$) sınırlar dahilinde olduğu (Tablo 1.3.),

Tablo 1.3.: Tanımlayıcı İstatistikler

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
UYGULAMA YÜZDESİ (%)	100	100.0%	0	0.0%	100	100.0%

Descriptives

UYGULAMA YÜZDESİ (%)	Statistic	Std. Error
Mean	87.1734	.46543
95% Confidence Interval for Mean	86.2499	
Lower Bound	88.0970	
Upper Bound		
5% Trimmed Mean	87.2707	
Median	88.1882	
Variance	21.663	
Std. Deviation	4.65435	
Minimum	70.49	
Maximum	98.41	
Range	27.92	
Interquartile Range	6.53	
Skewness	-.570	.241
Kurtosis	.771	.478

Tablo 1.3.: Tanımlayıcı İstatistikler (Devamı)

Extreme Values

			Case Number	Value
UYGULAMA YÜZDESİ (%)	Highest	1	4	98.41
		2	12	96.15
		3	62	95.38
		4	33	95.24
		5	49	93.55
	Lowest	1	74	70.49
		2	82	78.03
		3	53	78.13
		4	37	78.69
		5	47	78.91

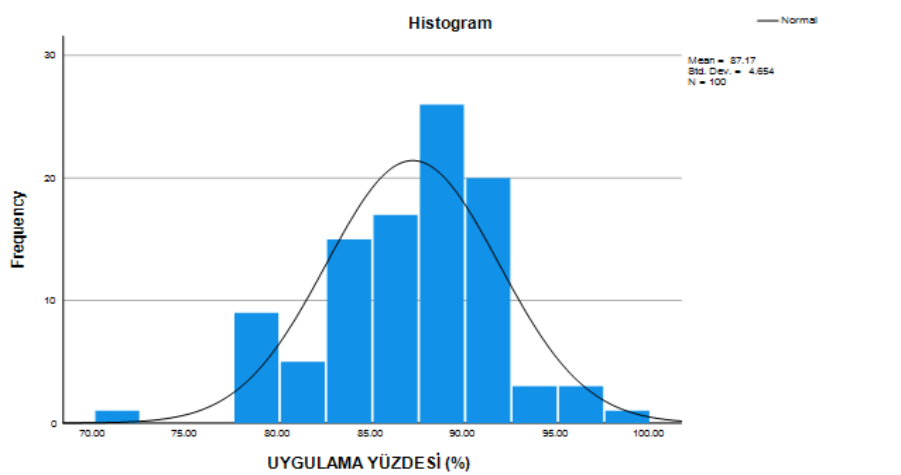
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
UYGULAMA YÜZDESİ (%)	.094	100	.029	.973	100	.038

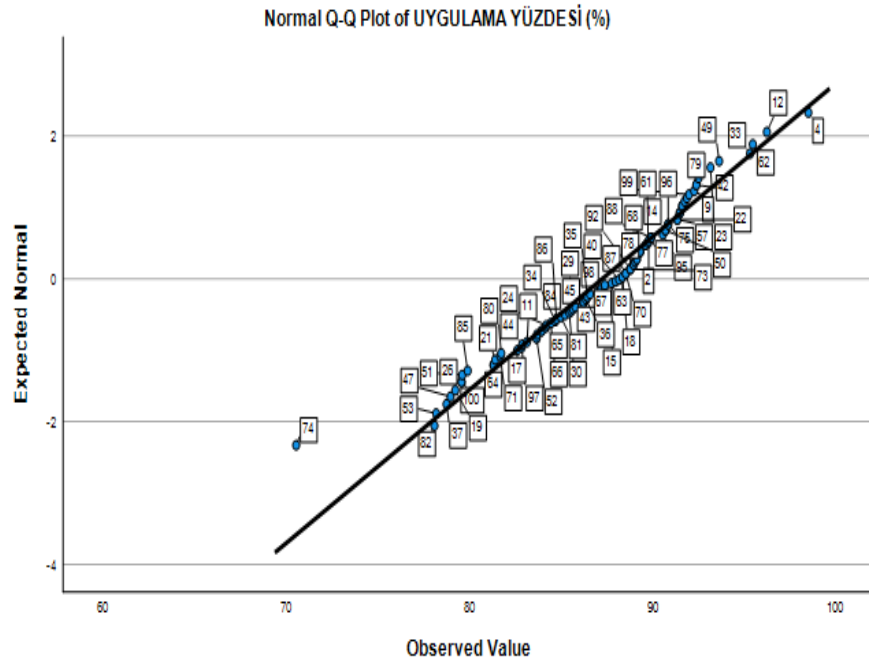
a. Lilliefors Significance Correction

Verilerin **genel olarak** normal dağılım gösterdiği, sadece 1 verinin (74) normalden sapma gösterdiği tespit edilmiştir (Grafik 3.7.) .

Grafik 3.7 : Uygulama yüzdesi normal dağılım grafiği



Grafik 3.7 : Uygulama yüzdesi normal dağılım grafiği (Devamı)



3.5.6. Yönetim Kurullarının ve Hipotez-1'in Analizi

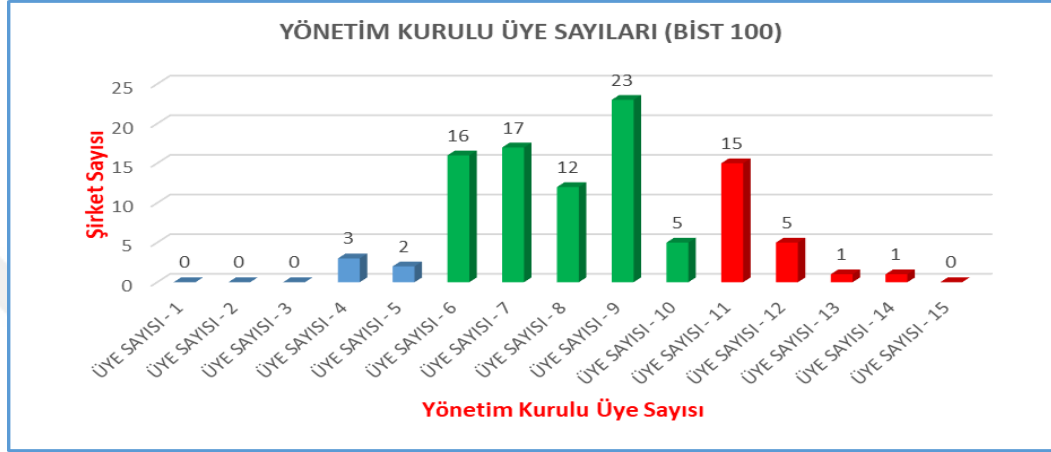
BIST 100'de yer alan şirketlerin Yönetim Kurulları; üye sayısı, üyelerin icrada görevli olup/olmadıkları, icrada görevli olan üyelerin oranı, Başkan ve İcra Kurulu Başkanı (CEO)'nın aynı kişi olup olmadığı, üyelerin cinsiyeti ve kadın üye oranı, üyelerinin meslekleri ve üyelerinin uyrukları, yabancı üye oranları, performans değerlendirmelerinde bağımsız kuruluşlardan yararlanıp/yararlanılmadığı ve bağımsız denetim kuruluşlarından hizmet alınıp/alınmadığı gibi konu başlıkları açısından **(Bkz.: Ek-7)** incelendiğinde elde edilen sonuçlar müteakip maddelerde olduğu gibidir.

Yönetim Kurullarının üye sayılarının analizi Grafik-3.8'de sunulmuştur. Bu duruma göre;

- * Üye sayısı 4'ün altında, 14'ün üstünde şirket yoktur.
- * Üye sayısı ağırlıklı olarak 6-10 arasındadır ve bu durumdaki şirket sayısı 73'dür.

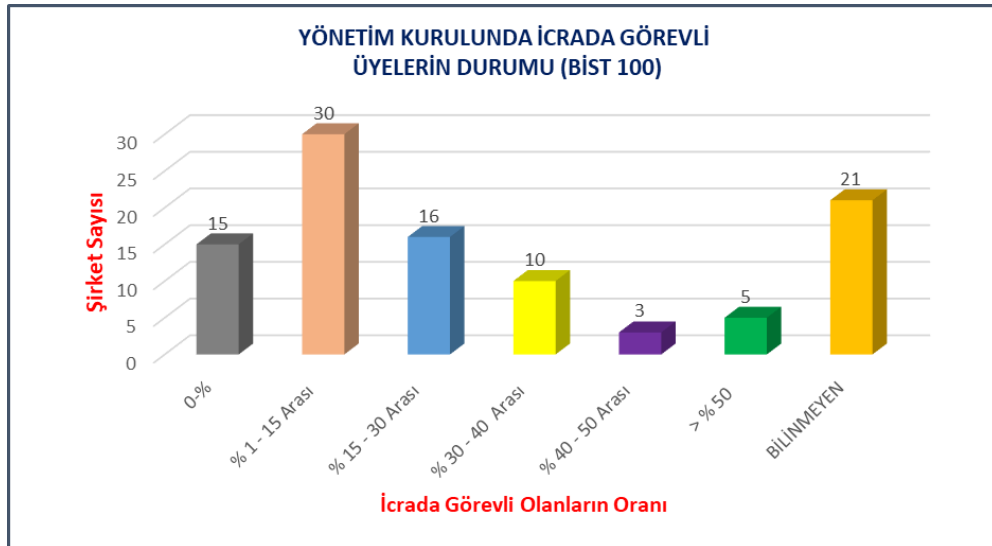
* En az üye sayısına sahip 4 üye ile 3 şirket, 5 üye ile 2 şirket, en fazla üye sayısına ise 14 ve 13 üye ile birer şirket vardır.

Grafik 3.8 : Yönetim Kurulu Üye Sayısı Durumu



Yönetim Kurulunda yer alıp aynı zamanda icrada görevli olanların analizi Grafik-3.9'de sunulmuştur. Bu duruma göre;

Grafik 3.9 : Yönetim Kurulunda İcrada Görevli Üyelerin Durumu

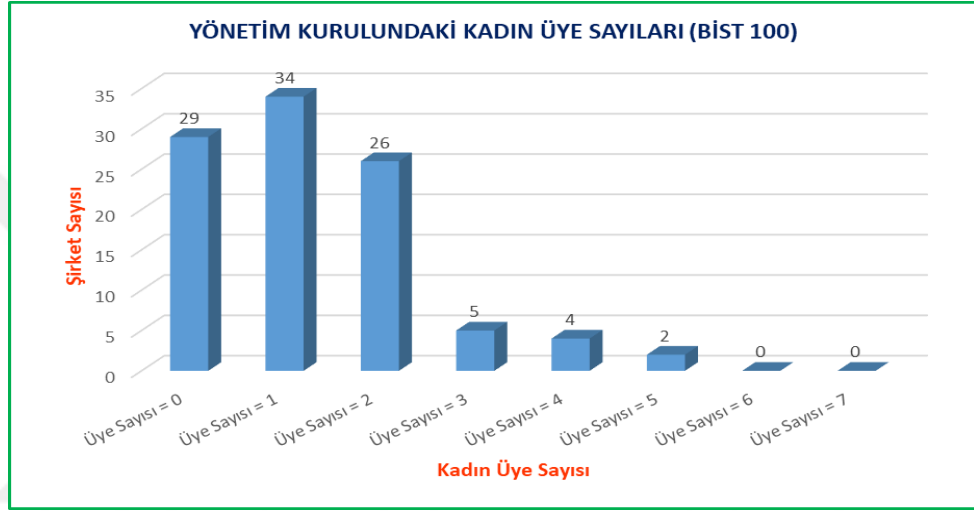


* 15 şirkette icrada görevli Yönetim Kurulu Üyesi yoktur. 21 şirketin ise bu konuda bir beyanı olmamıştır.

* Yönetim Kurulu Üyelerinden icrada görevli olanların oranı %50'den fazla olan 5 şirket, %40-50 arasında olan 3 şirket, %30-40 arasında olan 10 şirket, %15-30 arasında olan 16 şirket varken, %1-15 arası olan şirket sayısı ise 30'dur.

Yönetim Kurullarındaki **kadın üyelerin sayılarına** yönelik analiz Grafik-3.10 ve 3.11'da sunulmuştur. Bu duruma göre;

Grafik 3.10 : Yönetim Kurulundaki Kadın Üye Sayıları

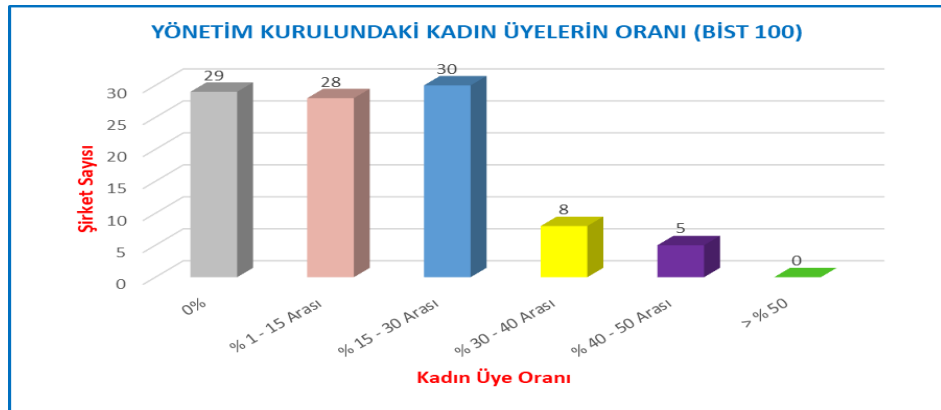


*29 şirkette kadın üye yoktur.

* En fazla kadın üye sayısı ise 5 üye ile 2 şirkette, 4 kadın üye ile 4 şirkette, 3 kadın üye ile 5 şirkette vardır. 34 şirkette 1, 26 şirkette 2 kadın üye bulunmaktadır.

*Kadın üyelerin oranı bütün şirketlerde %50'nin altındadır. En yüksek oran%15-30 arasında olup 30 şirket için geçerlidir.

Grafik 3.11 : Yönetim Kurulundaki Kadın Üyelerin Oranları

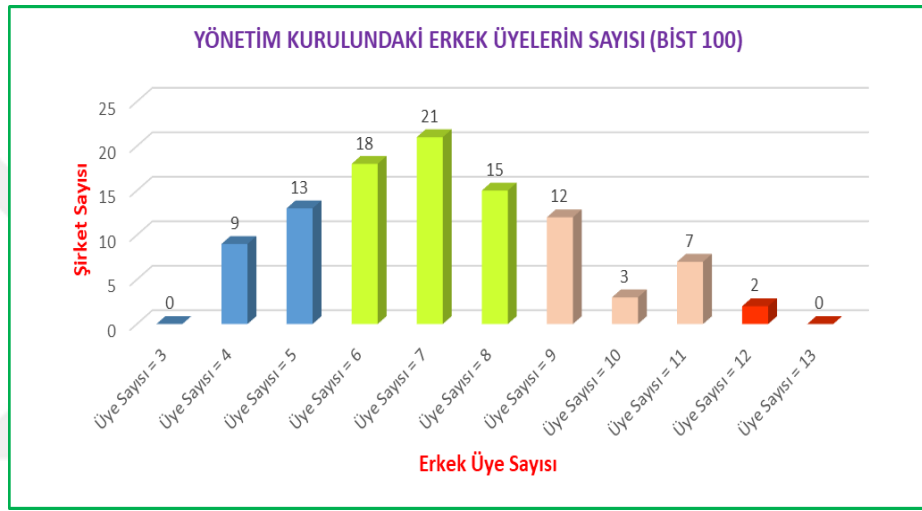


Yönetim Kurulundaki **erkek üyelerin sayılarına** yönelik analiz Grafik-3.12’ de sunulmuştur. Bu duruma göre;

* Erkek üyenin olmadığı şirket yoktur.

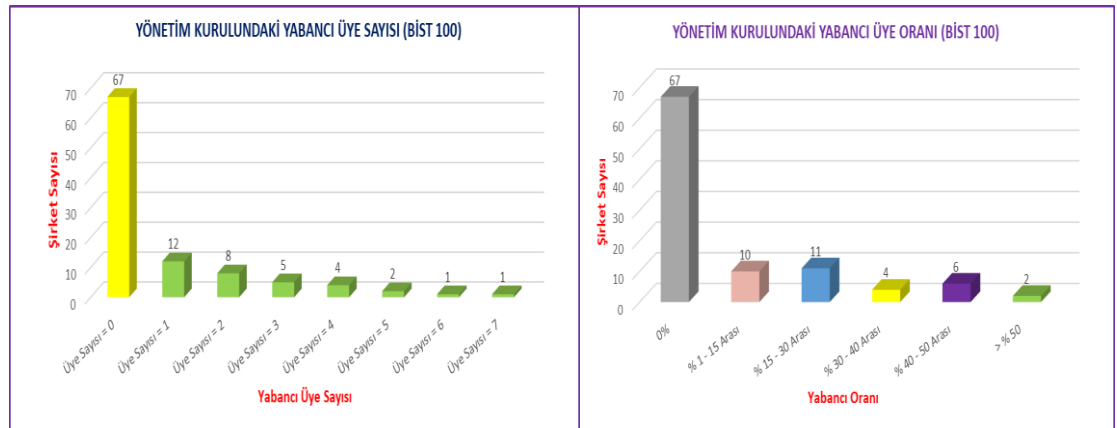
* **En fazla erkek üye 12 üye ile 2 şirkette**, 11 üye ile 7 şirkette, 10 üye ile 3 şirkette bulunmaktadır. En az erkek üye 4 üye ile 9 şirkettir.

Grafik 3.12 : Yönetim Kurulunda Erkek Üyelerin Sayıları



Yönetim Kurullarındaki **yabancı üyelere** yönelik analiz Grafik-3.13’de sunulmuştur. Bu duruma göre;

Grafik 3.13 : Yönetim Kurulunda Yabancı Üye Durumu



* 67 şirkette yabancı üye yoktur. En fazla yabancı üye; 6 ve 7 üye ile 1'er şirkette yer almaktadır. Yabancı üye oranı %30'un üzerinde 12 şirket vardır.

Yönetim Kurulu üyelerinin mesleklerine yönelik analiz Grafik-3.14'te sunulmuştur. Bu duruma göre;

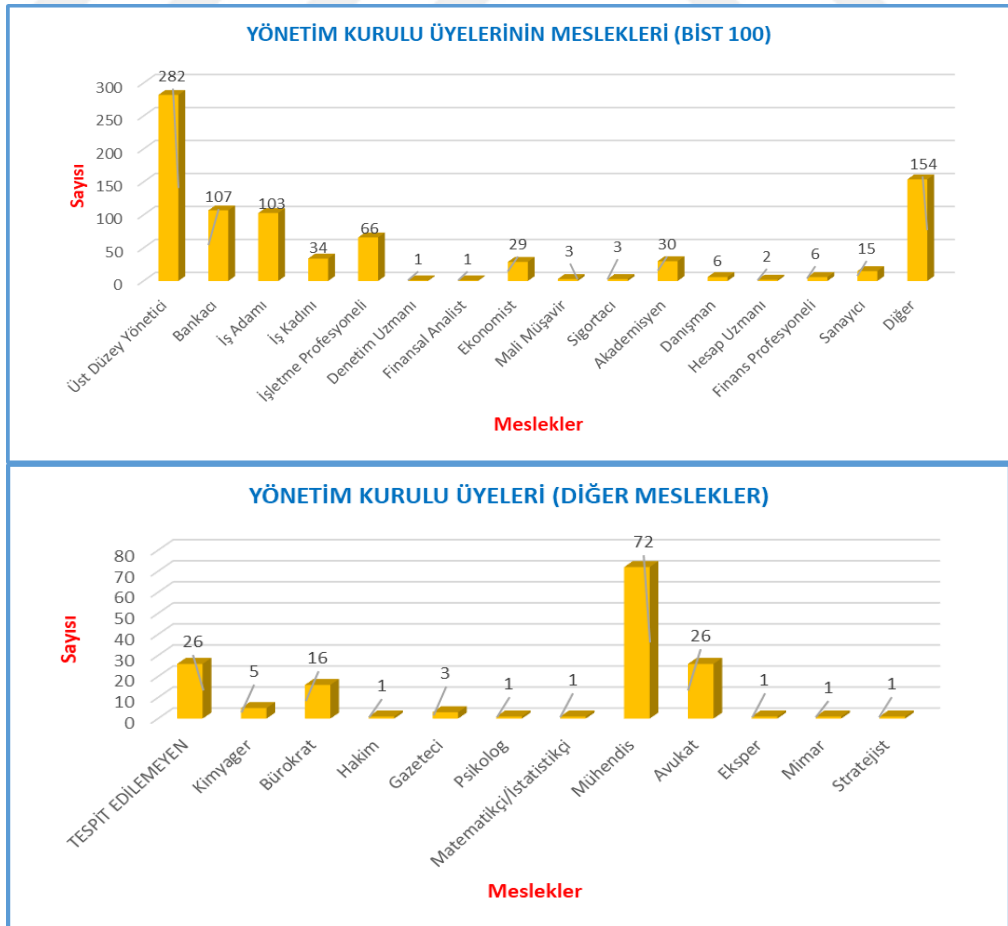
* 100 şirketin Yönetim Kurullarında toplam 842 üye bulunmaktadır.

* Bu üyelerin büyük çoğunluğunun meslekleri 282'si üst düzey yönetici, 107'si bankacı, 103'ü iş adamı, 34'ü iş kadını, 66'sı işletme profesyoneli, 29'u ekonomist, 30'u akademisyen, 15'i sanayici, 72'si mühendis, 26'sı avukat, 16'sı bürokrat olarak beyan edilmiştir.

* 26 üyenin mesleği tespit edilememiştir.

* Kalan kesimin meslekleri arasında denetim uzmanı, danışman, sigortacı, mali müşavir, hakîm, gazeteci, psikolog, mimar gibi meslekler yer almaktadır.

Grafik 3.14 : Yönetim Kurulu Üyelerinin Mesleki Durumu

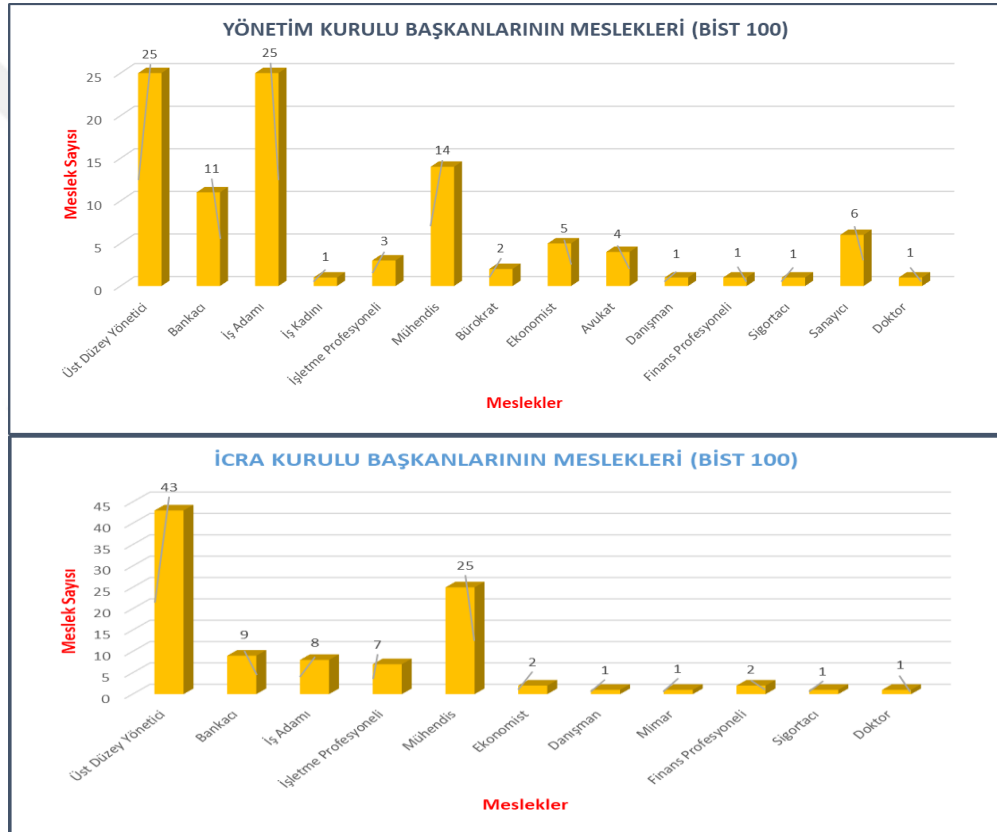


Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu (İK) başkanlarının mesleklerine yönelik analiz Grafik-3.15'te sunulmuştur. Bu duruma göre;

* Yönetim Kurulu Başkanların meslekleri ağırlıklı olarak üst düzey yönetici (25), iş adamı (25), mühendis (14), bankacı (11) ve sanayici (6) iken,

* İcra Kurulu Başkanları ise, üst düzey yönetici (43), mühendis (25), bankacı (9), iş adamı (8)'dir.

Grafik 3.15 : Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu Başkanlarının Meslekleri

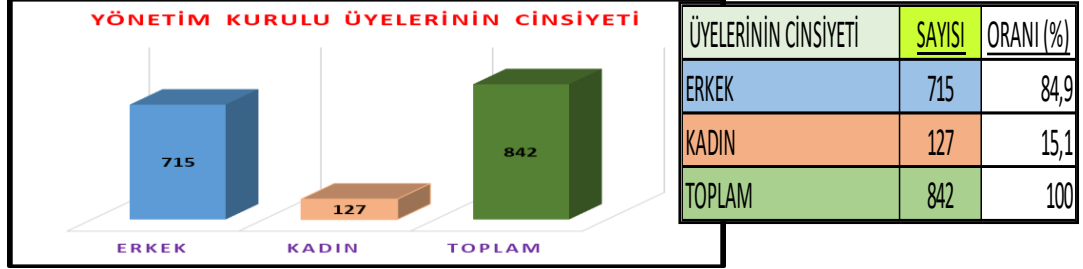


Yönetim Kurulu **üyelerinin cinsiyetine** yönelik analiz Grafik-3.16'da sunulmuştur. Bu duruma göre;

* Toplam 842 üyede kadınların oranı %15,1 ile 127 kişi iken,

* Erkek oranı %84,9 ile 715 kişidir.

Grafik 3.16 : Yönetim Kurulu Üyelerinin Cinsiyeti



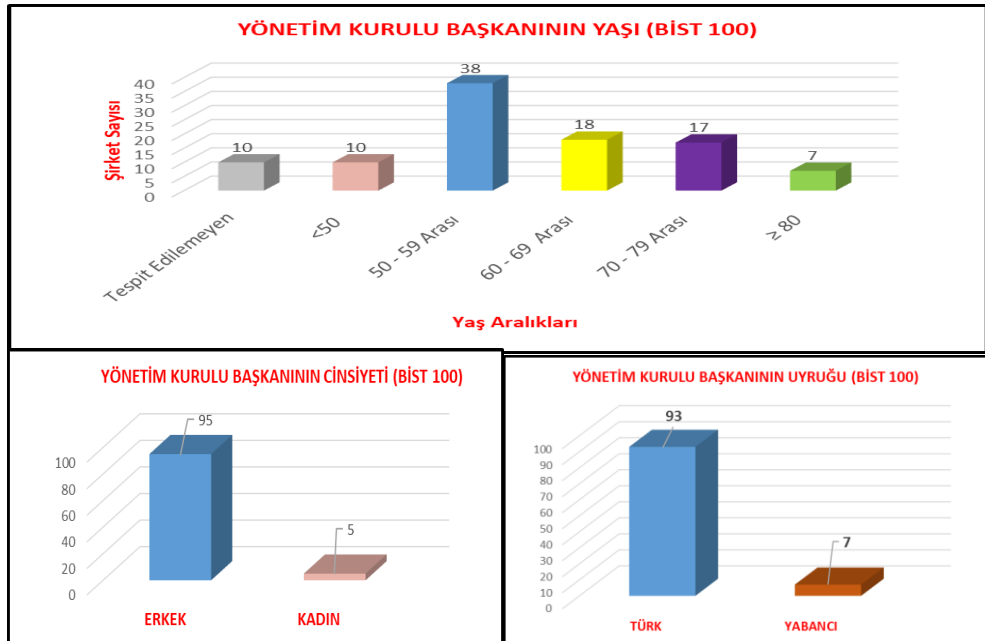
Yönetim Kurulu Başkanlarının yaş, cinsiyet, uyruk durumlarına yönelik analiz Grafik-3.17’de sunulmuştur. Bu duruma göre;

* Yönetim Kurulu başkanları 50-59 yaş aralığında (38 kişi) yoğunlaşmaktadır. Bununla birlikte %90’nı 50 yaşının üstündedir.

* 80 yaşın üstünde 7 başkan (%7), 70-79 yaşları arasında da 17 başkan (%17) yer almaktadır. 10 başkanın yaş bilgisi tespit edilememiştir.

* Yönetim Kurulu başkanlarının %5 kadın, %95’i erkektir. Başkanlarda yabancı oranı %7’dir.

Grafik 3.17 : Yönetim Kurulu Başkanlarının Yaş, Cinsiyet ve Uyruk Durumu



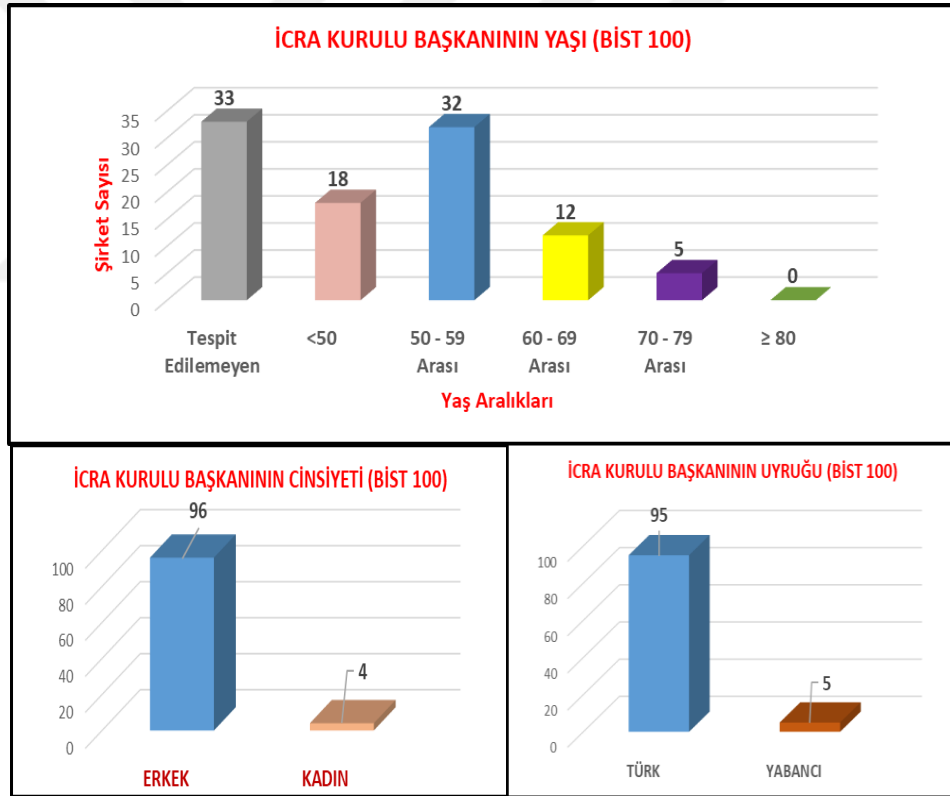
İcra Kurulu Başkanlarının yaş, cinsiyet, uyruk durumlarına yönelik analiz Grafik-3.18’de sunulmuştur. Bu duruma göre;

* İcra Kurulu başkanları 50-59 yaş aralığında (32 kişi) yoğunlaşmaktadır. Bununla birlikte %67’si 50 yaşın üstündedir.

* 70 yaşın üstünde 5 başkan (%5), 60-69 yaşları arasında da 12 başkan (%12) yer almaktadır. 33 başkanın yaş bilgisi tespit edilememiştir.

* İcra Kurulu başkanlarının %4 kadın, %96’sı erkektir. Başkanlarda yabancı oranı %5’tir.

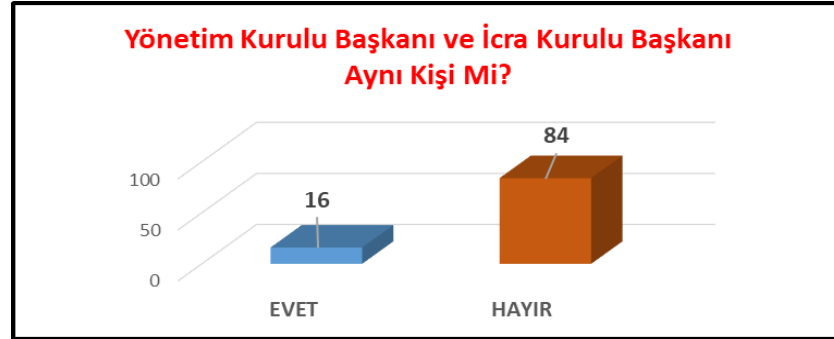
Grafik 3.18 : İcra Kurulu Başkanlarının Yaş, Cinsiyet ve Uyruk Durumu



Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu başkanlarının aynı kişiler olup olmadıklarına yönelik analiz Grafik-3.19’da sunulmuştur. Bu duruma göre;

* Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu başkanlarının %16’sı aynı kişi, %84’ü farklı kişidir.

Grafik 3.19 : YK ve İK Başkanlarının Aynı Kişi Olma Durumu



HİPOTEZ 1: Şirketlerin yönetim kurulu başkan ve üyelerinin meslekleri ile kurumsal yönetim uygulama başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıda sunulduğu üzere kurumsal yönetim karne notu kategorilerinin **tamamında** gerek yönetim kurulu başkanlarında, gerekse yönetim kurulu üyelerinde meslekleri “yönetici” olanlar **en yüksek orana sahiptir.**

Hipotezimizi “IBM SPSS” programında, Korelasyon Analizine tabi **tuttuğumuzda** “Pearson katsayısı” seçeneği ile elde edilen sonuçta da şirketlerin başarı puanı arttıkça o şirketlerde yönetim kurulu başkanlarında ve yönetim kurulu üyelerinde meslekleri “yönetici” olanların sayısı da artmaktadır (Tablo 1.4) .

Tablo 1.4.: Hipotez-1 Korelasyon Analizi

		Correlations	
		ORTALAMA	YÖNETİCİ
ORTALAMA	Pearson Correlation	1	.292**
	Sig. (2-tailed)		.003
	N	100	100
YÖNETİCİ	Pearson Correlation	.292**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	
	N	100	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3.5.7. Şirketlerin Bağımsız Üyelerinin ve Hipotez-2’nin Analizi

BIST 100’de yer alan şirketlerin Yönetim Kurullarında görev alan **Bağımsız Üyelerin analizine yönelik hazırlanan genel tablo Ek-8’dadır.** Bağımsız Üyelere

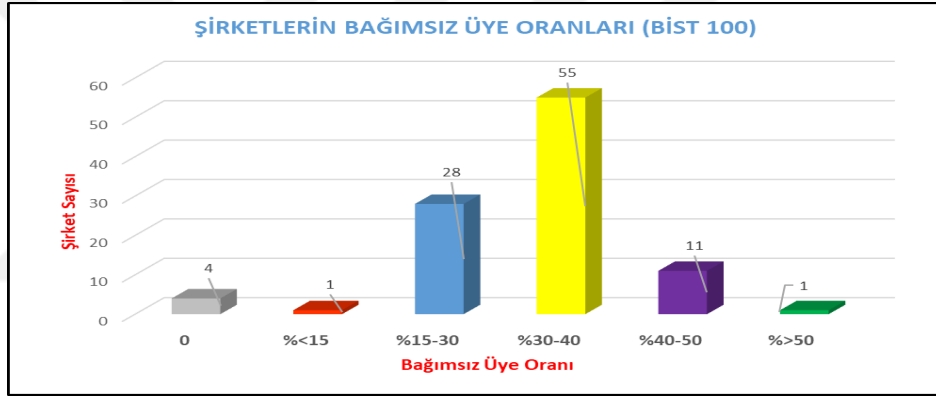
ilişkin yapılan çalışma incelendiğinde elde edilen sonuçlar müteakip maddelerde olduğu gibidir.

Şirketlerin **Bağımsız Üye Oranlarına** yönelik analiz Grafik-3.20’da sunulmuştur. Bu duruma göre;

* Şirketlerin bağımsız üye oranlarının ağırlıklı olarak %30-40 diliminde (55 şirkette) yer aldığı, 28 şirkette bu oranın %15-30 arasında olduğu tespit edilmiştir.

* Bağımsız üye oranı %40-50 arasında olan 11 şirket, %50’den fazla olan ise sadece 1 şirket vardır.

Grafik 3.20 : Şirketlerin Bağımsız Üye Oranları



Bağımsız Üyelerin **mesleklerine** yönelik analiz Grafik-3.21’de sunulmuştur.

Grafik 3.21 : Bağımsız Üyelerin Meslekleri



Bu duruma göre;

* Bağımsız üyelerin meslekleri incelendiğinde toplam 261 üyenin ağırlıklı olarak 89'nun yönetici, 29'nun bankacı, 31'nin iş adamı/kadını, 22'nin mühendis, 20'sinin akademisyen olduğu,

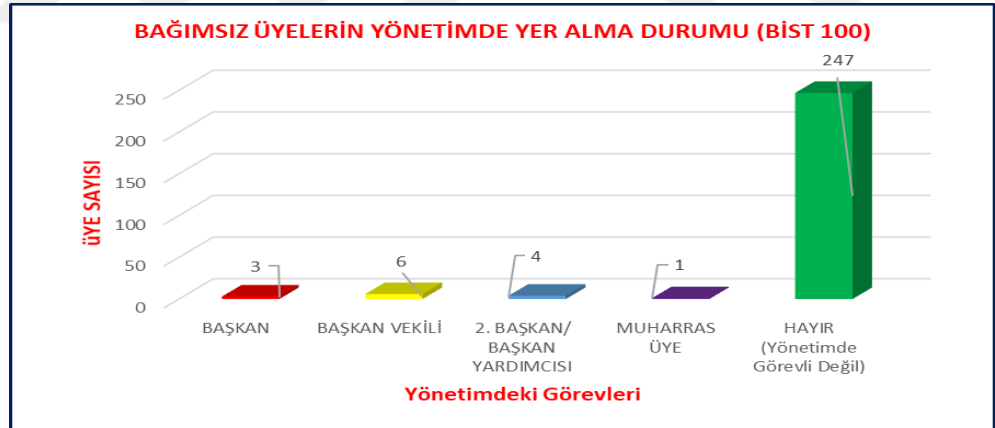
* Kalanların ise bürokrat, ekonomist, mali müşavir, avukat, danışman, hesap uzmanı ve finans sektörü profesyoneli olduğu tespit edilmiştir

Bağımsız Üyelerin **yönetimde yer alma** durumuna yönelik analiz Grafik-3.22' de sunulmuştur. Bu duruma göre;

* Bağımsız üyelerin yönetimde yer alma durumu incelendiğinde toplam 261 üyenin 247'i yönetimde **yer almamaktadır**.

* Geri kalanlardan 3'ü başkan, 6'sı başkan vekili, 4'ü başkan yardımcısı ve 1'i muharras üye olarak yönetimde görev almaktadır.

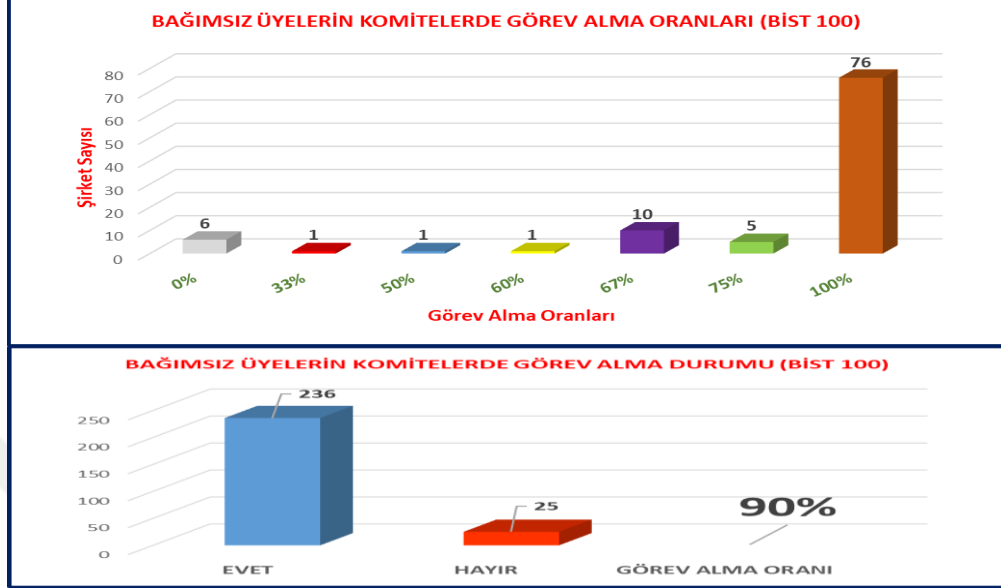
Grafik 3.22 : Bağımsız Üyelerin Yönetimde Yer Alma Durumu



Bağımsız Üyelerin **Komitelerde görev alma** durumuna yönelik analiz Grafik-3.23'de sunulmuştur. Bu duruma göre;

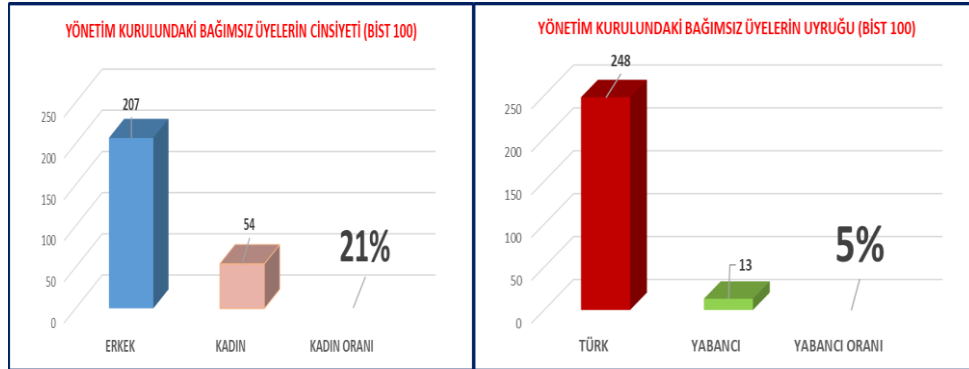
* Bağımsız üyelerin komitelerde görev alma durumu incelendiğinde toplam 261 üyenin %90'nının (236 üye) komitelerde görev aldığı tespit edilmiştir. 76 Şirkette bağımsız üyelerin tamamı komitelerde yer alırken, 5 şirkette %75'i, 10 şirkette %67'si görev almaktadır

Grafik 3.23 : Bağımsız Üyelerin Komitelerde Görev Alma Durumu



Bağımsız Üyelerin cinsiyet ve uyruk durumlarına yönelik analiz Grafik-3.24'te sunulmuştur. Bu duruma göre toplam 261 bağımsız üyenin %21 (54 kişi)'i kadın, %5 (13kişi)'i yabancı uyrukludur.

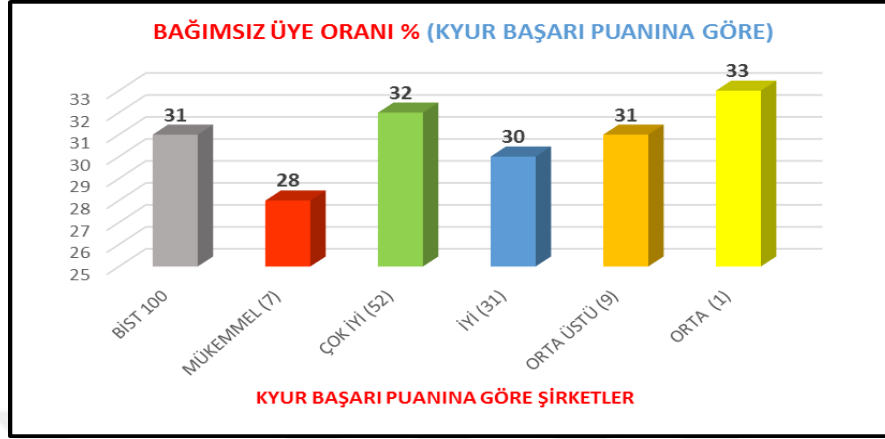
Grafik 3.24 : Bağımsız Üyelerin Cinsiyet ve Uyruk Durumu



Kurumsal yönetim karne notu ile bağımsız üyelerin mevcut oranları ilişkilendirildiklerinde (Grafik-3.25);

Mükemmel dereceli şirketlerde (7) %28, çok iyi dereceli şirketlerde (52) %32, iyi dereceli şirketlerde (31) %30, orta üstü dereceli şirketlerde (9) %31, orta dereceli şirkette (1) %33, BIST-100 ortalaması %31'dir.

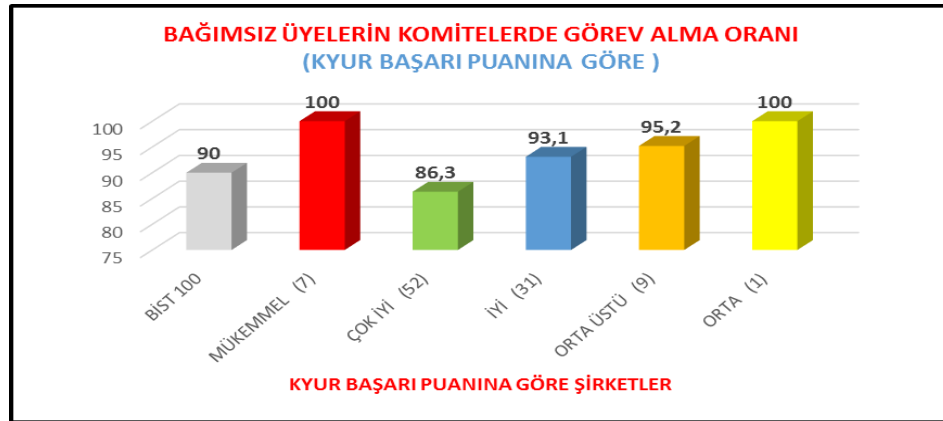
Grafik 3.25 : KYUR Başarı Puanına Göre Bağımsız Üye Oranı



* Kurumsal yönetim karne notu ile bağımsız üyelerin komitelerde görev alma oranları ilişkilendirildiklerinde (Grafik 3.26);

Mükemmel dereceli şirketlerde (7) %100, çok iyi dereceli şirketlerde (52) %86,3, iyi dereceli şirketlerde (31) %93,1, orta üstü dereceli şirketlerde (9) %95,2, orta dereceli şirkette (1) %100, BIST-100 ortalaması %90'dır.

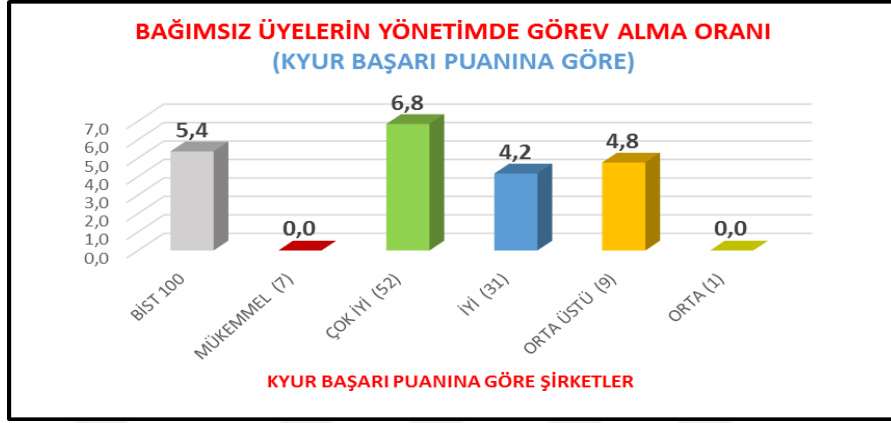
Grafik 3.26 : KYUR Başarı Puanına Göre Bağımsız Üyelerin Komitelerde Görev Alma Oranı



* Kurumsal yönetim karne notu ile bağımsız üyelerin yönetimde görev alma oranları ilişkilendirildiklerinde (Grafik 3.27);

Mükemmel dereceli şirketlerde (7) %0, çok iyi dereceli şirketlerde (52) %6,8, iyi dereceli şirketlerde (31) %4,2, orta üstü dereceli şirketlerde (9) %4,8, orta dereceli şirkette (1) %0, BIST-100 ortalaması %5,4'tür.

Grafik 3.27 : KYUR Başarı Puanına Göre Bağımsız Üyelerin Yönetimde Görev Alma Oranı



* Kurumsal yönetim karne notu ile bağımsız üyelerin meslekleri ilişkilendirildiklerinde;

Ağırlıklı olarak mükemmel dereceli şirketlerde (7) yönetici, çok iyi dereceli şirketlerde (52) yönetici, bankacı, mühendis, işletme profesyoneli ve akademisyen, iyi dereceli şirketlerde (31) yönetici, iş adamı, işletme profesyoneli, ekonomist, akademisyen, orta üstü dereceli şirketlerde (9) iş adamı, mühendis, yönetici, akademisyen orta dereceli şirkette (1) iş kadını, bankacıdır.

* Kurumsal yönetim karne notu ile bağımsız üyelerde kadın oranları ilişkilendirildiklerinde (Grafik 3.28);Mükemmel dereceli şirketlerde (7) %16, çok iyi dereceli şirketlerde (52) %23, iyi dereceli şirketlerde (31) %21, orta üstü dereceli şirketlerde (9) %10, orta dereceli şirkette (1) %33, BIST-100 ortalaması %21'dir.

Grafik 3.28 : KYUR Başarı Puanına Göre Bağımsız Üyelerde Kadın Oranı



* Kurumsal yönetim karne notu ile **bağımsız üyelerde yabancı oranları** ilişkilendirildiklerinde (Grafik 3.29);

Mükemmel dereceli şirketlerde (7) %5, çok iyi dereceli şirketlerde (52) %3, iyi dereceli şirketlerde (31) %10, orta üstü dereceli şirketlerde (9) %5, orta dereceli şirkette (1) %0, BIST-100 ortalaması %5'tir.

Grafik 3.29:KYUR Başarı Puanına Göre Bağımsız Üyelerde Yabancı Oranı



HİPOTEZ 2: Şirketlerin yönetim kurullarında bağımsız üyelerin mevcudiyet oranı, komitelerde ve yönetimde görev alma oranları, meslekleri, kadın ve yabancı mevcudiyet oranları ile kurumsal yönetim uygulama başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıda sunulan analiz neticeleri kapsamında bağımsız üyelerin meslekleri hariç **hipotezimizi destekleyecek bir ilişki tespit edilememiştir.**

Hipotezimizi “IBM SPSS” programında, Korelasyon Analizine tabi tuttuğumuzda “Pearson katsayısı” seçeneği ile elde edilen sonuçta da şirketlerin yönetim kurullarında bağımsız üyelerin mevcudiyet oranı, komitelerde ve yönetimde görev alma oranları, kadın ve yabancı mevcudiyet oranları ile kurumsal yönetim uygulama başarısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. (Tablo 1.5) .

Tablo 1.5.: Hipotez-2 Korelasyon Analizi

		Correlations		
		KYUR PUAN	B ÜYE ORANI	BÜ ERKEK
KYUR PUAN	Pearson Correlation	1	.053	.099
	Sig. (2-tailed)		.602	.338
	N	100	100	96
B ÜYE ORANI	Pearson Correlation	.053	1	.423**
	Sig. (2-tailed)	.602		<.001
	N	100	100	96
BÜ ERKEK	Pearson Correlation	.099	.423**	1
	Sig. (2-tailed)	.338	<.001	
	N	96	96	96
BÜ BAYAN	Pearson Correlation	.067	.038	-.592**
	Sig. (2-tailed)	.515	.713	<.001
	N	96	96	96
BÜ YÖN GÖR ALM ORANI	Pearson Correlation	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (2-tailed)	.	.	.
	N	100	100	96
BÜ TÜRK	Pearson Correlation	.182	.517**	.629**
	Sig. (2-tailed)	.075	<.001	<.001
	N	96	96	96
BÜ YABANCI	Pearson Correlation	-.015	.005	-.026
	Sig. (2-tailed)	.883	.962	.800
	N	96	96	96
BÜ KOM GÖREV ALMA ORANI	Pearson Correlation	-.010	.380**	-.110
	Sig. (2-tailed)	.919	<.001	.288
	N	100	100	96

Tablo 1.5.: Hipotez-2 Korelasyon Analizi (Devamı)

		Correlations		
		BÜ YÖN GÖR ALM ORANI	BÜ TÜRK	BÜ YABANCI
KYUR PUAN	Pearson Correlation	. ^a	.182	-.015
	Sig. (2-tailed)	.	.075	.883
	N	100	96	96
B ÜYE ORANI	Pearson Correlation	. ^a	.517**	.005
	Sig. (2-tailed)	.	<.001	.962
	N	100	96	96
BÜ ERKEK	Pearson Correlation	. ^a	.629**	-.026
	Sig. (2-tailed)	.	<.001	.800
	N	96	96	96
BÜ BAYAN	Pearson Correlation	. ^a	.082	.249*
	Sig. (2-tailed)	.	.430	.015
	N	96	96	96
BÜ YÖN GÖR ALM ORANI	Pearson Correlation	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (2-tailed)		.	.
	N	100	96	96
BÜ TÜRK	Pearson Correlation	. ^a	1	-.366**
	Sig. (2-tailed)	.		<.001
	N	96	96	96
BÜ YABANCI	Pearson Correlation	. ^a	-.366**	1
	Sig. (2-tailed)	.	<.001	
	N	96	96	96
BÜ KOM GÖREV ALMA ORANI	Pearson Correlation	. ^a	-.181	-.018
	Sig. (2-tailed)	.	.077	.861
	N	100	96	96

Tablo 1.5.: Hipotez-2 Korelasyon Analizi (Devamı)

Correlations

		BÜ KOM GÖREV ALMA ORANI
KYUR PUAN	Pearson Correlation	-.010
	Sig. (2-tailed)	.919
	N	100
B ÜYE ORANI	Pearson Correlation	.380**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	100
BÜ ERKEK	Pearson Correlation	-.110
	Sig. (2-tailed)	.288
	N	96
BÜ BAYAN	Pearson Correlation	-.073
	Sig. (2-tailed)	.480
	N	96
BÜ YÖN GÖR ALM ORANI	Pearson Correlation	. ^a
	Sig. (2-tailed)	.
	N	100
BÜ TÜRK	Pearson Correlation	-.181
	Sig. (2-tailed)	.077
	N	96
BÜ YABANCI	Pearson Correlation	-.018
	Sig. (2-tailed)	.861
	N	96
BÜ KOM GÖREV ALMA ORANI	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

Şirketlerin yönetim kurullarında yer alan bağımsız üyelere “Yönetici” mesleği, iyi ve üstü dereceli şirketlerde, başarı seviyesi ile orantılı olarak, başı çeken meslek grubu olarak tespit edilmiştir.

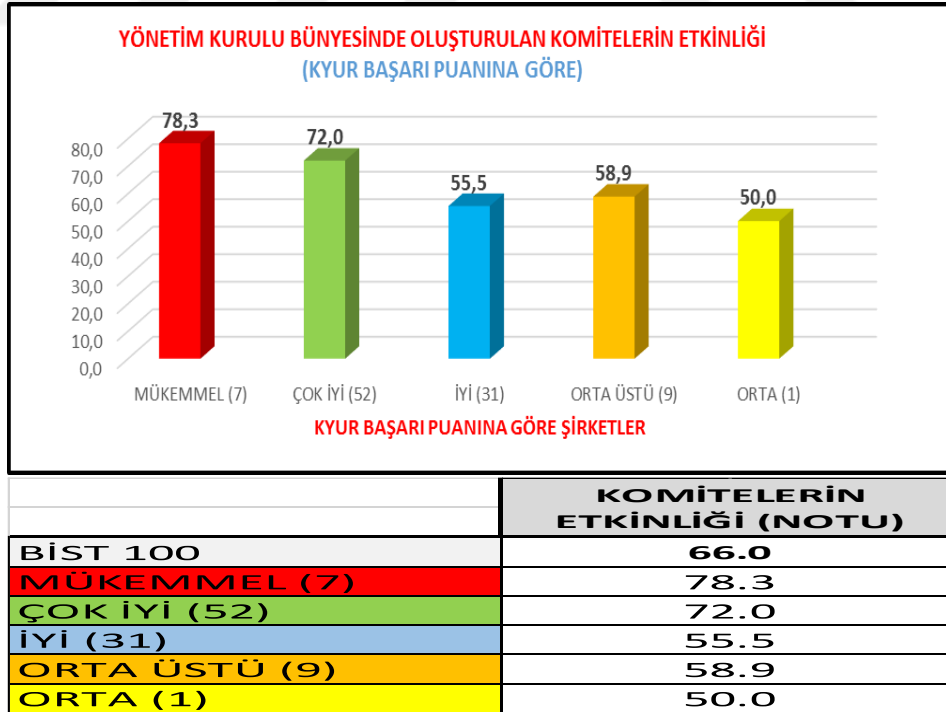
3.5.8. Komitelerin ve Hipotez-3’ün Analizi

Komitelerin etkinliği, şirketlerin Kurumsal Yönetim Uyum Raporlarında, madde 4.5. başlığı altında yer alan 4 ilke (4.5.5-4.5.8)’ye ilişkin beyanlarına göre ölçülmüştür.

Kurumsal Yönetim karne notu ile yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan **komitelerin etkinlik notu** ilişkilendirildiklerinde (Grafik 3.30);

Mükemmel dereceli şirketlerde (7) 78,3, çok iyi dereceli şirketlerde (52) 72, iyi dereceli şirketlerde (31) 55,5, orta üstü dereceli şirketlerde (9) 58,9, orta dereceli şirkette (1) 50, BIST-100 ortalaması 66,0’dır.

Grafik 3.30 : KYUR Başarı Puanına Göre Komitelerin Etkinliği



HİPOTEZ 3: Şirketlerde oluşturulan komitelerin etkinliği ile kurumsal yönetim uygulama başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıda sunulan analiz sonuçları kapsamında komitelerin etkinliği arttıkça kurumsal yönetim başarı puanının da arttığı tespit edilmiştir.

Tablo 1.6.: Hipotez-3 Korelasyon Analizi

		Correlations			
		KYUR PUAN	YK KOMETKN	YK KOMETKN	YK KOMETKN
KYUR PUAN	Pearson	1	.386**	.123	.711**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)		<.001	.258	<.001
YK KOMETKN	N	100	100	87	30
	Pearson	.386**	1	.088	.213
	Correlation				
YK KOMETKN	Sig. (2-tailed)	<.001		.417	.258
	N	100	100	87	30
	Pearson	.123	.088	1	.261
YK KOMETKN	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.258	.417		.172
	N	87	87	87	29
YK KOMETKN	Pearson	.711**	.213	.261	1
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	<.001	.258	.172	
YK KOMETKN	N	30	30	29	30
	Pearson	.138	.117	.750**	.309
	Correlation				
YK KOMETKN	Sig. (2-tailed)	.172	.245	<.001	.096
	N	100	100	87	30

Correlations

		YK KOMETKN
KYUR PUAN	Pearson	.138
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.172
YK KOMETKN	N	100
	Pearson	.117
	Correlation	
YK KOMETKN	Sig. (2-tailed)	.245
	N	100
	Pearson	.750**
YK KOMETKN	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	87
YK KOMETKN	Pearson	.309
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.096
YK KOMETKN	N	30
	Pearson	1
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hipotezimizi “IBM SPSS” programında, Korelasyon Analizine tabi **tuttuğumuzda** “Pearson katsayısı” seçeneği ile elde edilen sonuçta da şirketlerde oluşturulan komitelerin etkinliği ile kurumsal yönetim uygulama başarısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Tablo 1.6) .

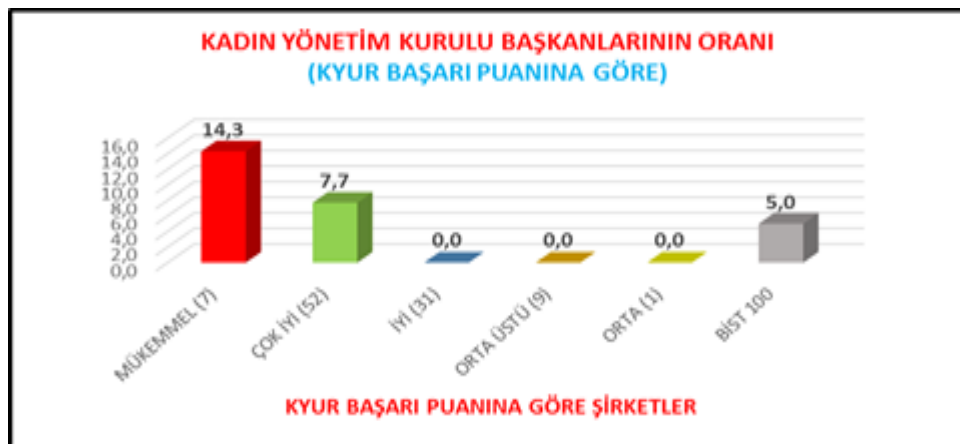
Ancak bu ilişkinin **4.5.5.**(Bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede görev almamasına özen gösterilir.) ve **4.5.7.** (Komiteler, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördükleri konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanır. Komitelerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinin bedeli şirket tarafından karşılanır. Ancak bu durumda hizmet alınan kişi/kuruluş hakkında bilgi ile bu kişi/kuruluşun şirket ile herhangi bir ilişkisinin olup olmadığı hususundaki bilgiye faaliyet raporunda yer verilir) için **söz konusu iken,**

4.5.6. (Komitelerin görevlerini yerine getirmeleri için gereken her türlü kaynak ve destek yönetim kurulu tarafından sağlanır. Komiteler, gerekli gördükleri kişiyi toplantılarına davet edebilir ve görüşlerini alabilir.) ve **4.5.8.** (Komiteler yaptıkları tüm çalışmaları yazılı hale getirir ve kaydını tutar. Komiteler, çalışmaların etkinliği için gerekli görülen ve çalışma ilkelerinde açıklanan sıklıkta toplanır. Komiteler, çalışmaları hakkındaki bilgiyi ve toplantı sonuçlarını içeren raporları yönetim kuruluna sunar.) **için bir ilişki tespit edilememiştir.**

3.5.9. Kadın Başkan-Üyelerin ve Hipotez-4’ün Analizi

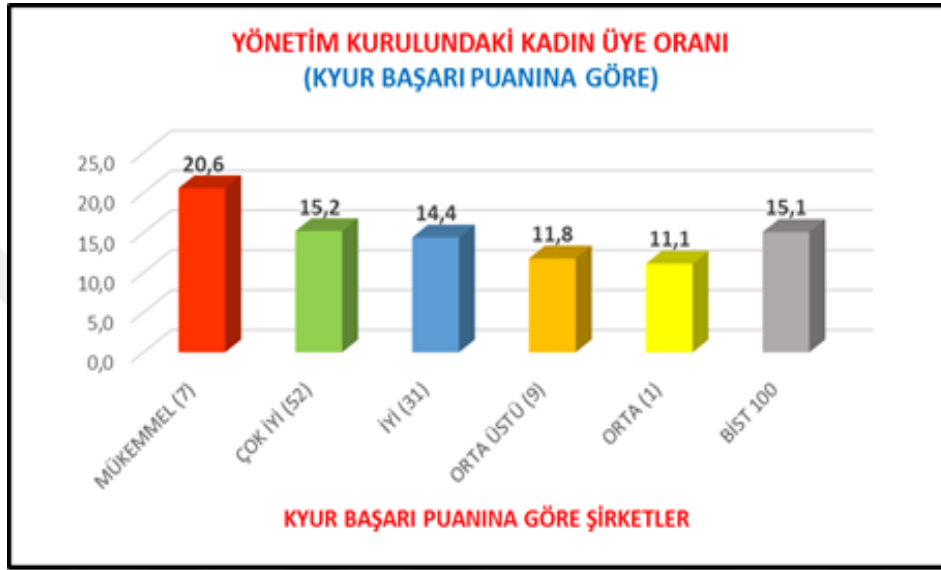
* Kurumsal Yönetim karne notu ile **Yönetim Kurulu kadın başkanların oranı** ilişkilendirildiklerinde (Grafik 3.31);

Grafik 3.31: KYUR Başarı Puanına Göre Kadın Yönetim Kurulu Başkanları



Mükemmel dereceli şirketlerde (7) %14,3, çok iyi dereceli şirketlerde (52) %7,7, iyi dereceli şirketlerde (31), orta üstü dereceli şirketlerde (9) ve orta dereceli şirkette (1) %0,0, BIST-100 'de 5,0'dir.

Grafik 3.32: KYUR Başarı Puanına Göre Yönetim Kurulundaki Kadın Üyeler



* Kurumsal Yönetim karne notu ile **Yönetim Kurulundaki kadın üyelerinin oranları** ilişkilendirildiklerinde (Grafik 3.32);

Mükemmel dereceli şirketlerde (7) %20,6, çok iyi dereceli şirketlerde (52) %15,2, iyi dereceli şirketlerde (31) %14,4, orta üstü dereceli şirketlerde (9) 11,8, orta dereceli şirkette (1) %11,1, BIST-100 de %15,1'dir.

HİPOTEZ 4: Şirketlerin yönetim kurulu kadın başkan ve kadın üyelerin oranı ile kurumsal yönetim uygulama başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıda sunulan analiz sonuçları kapsamında yönetim kurullarında kadın oranı arttıkça kurumsal yönetim başarı puanının da arttığı tespit edilmiştir.

Hipotezimizi “IBM SPSS” programında, Korelasyon Analizine tabi tuttuğumuzda “Pearson katsayısı” seçeneği ile elde edilen sonuçta da şirketlerin yönetim kurulu kadın başkan ve kadın üyelerin oranı ile kurumsal yönetim uygulama başarısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. (Tablo 1.7) .

Tablo 1.7.: Hipotez-4 Korelasyon Analizi

		Correlations	
		ORTALAMA	YK KADIN MEV
ORTALAMA	Pearson Correlation	1	.198*
	Sig. (2-tailed)		.048
	N	100	100
YK KADIN MEV	Pearson Correlation	.198*	1
	Sig. (2-tailed)	.048	
	N	100	100

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

SONUÇ

Dünyada teknolojik alandaki yenilikler **ekonomik, politik, siyasi ve sosyal çevreleri etkilerken** finansal krizlerin sıklaşması, küresel ekonomide yaklaşık 5 misli finansın oluşması⁷¹, piyasalarda olmayan paranın varmış gibi işlem gördüğü yönündeki endişeler ve 2000'li yılların başında Enron ve Worldcom gibi şirketlerde yaşanan ve iflaslarla sonuçlanan skandallar "*Finans sektörünün risk yönetimi yapmak istemediği*"⁷² yönündeki şüphelere neden olmuş, finans sektörüne olan güveni azaltmıştır.

2020 yılına doğru **dünya ekonomisinin lideri sadece ABD değil, ABD ve Çin olmuştur.**⁷³ Dünya 2020 yılına ABD ve Çin arasında yaşanan ticaret savaşları, terör ve bölgesel çatışmalar ile bunların ekonomiye olan olumsuz etkileri altında girmişken akabinde başlayan küresel Koronavirüs (Covid-19) salgını büyük ölçüde ekonominin çarklarını durdurmuş, piyasalar çökmüş ve adeta bütün beklentiler altüst olmuştur. **Kasım 2021** itibari ile dünyada toplam virüs bulaşan insan sayısı **246.951.274** kişiyi bulurken hayatı kaybeden insan sayısı **5.004.855'e** ulaşmıştır. ⁷⁴

Bu koşullar altında IMF,

2020'de; Küresel ekonominin yüzde 3,1 (Öngörülen -4,9), gelişmiş ülkelerin yüzde 4,5 (Öngörülen -8,0), gelişmekte olan ülkelerin yüzde 2,1 (Öngörülen -3,0), ABD ekonomisinin yüzde 3,4 (Öngörülen -8,0), Euro bölgesinin yüzde 6,3 (Öngörülen -10,2), Latin Amerika'nın yüzde 7,0 (Öngörülen -9,4), Ortadoğu ve Orta Asya ülkelerinin yüzde 2,8 (Öngörülen -4,7), Afrika ülkelerinin yüzde 1,7 (Öngörülen -3,2), Rusya'nın 3,0 (Öngörülen -6,6) **küçüldüğünü**, küçülmenin en fazla olduğu ülkelerin ise yüzde 10,8 (Öngörülen -12,5) ile İspanya ve yüzde 9,8 (Öngörülen -12,8) ile İtalya olduğunu, **Türkiye'nin** ise yüzde 1,8 (Öngörülen -5,0) **büyüdüğünü açıklarken,**

71 Mats Isaksson, "Where Capital Markets Go, Corporate Governance Follows", **Kurumsal Yönetim Zirvesi**, 2019.

72 Vedat Akgiray, "Corporate Governance İn Today's World?", **Kurumsal Yönetim Zirvesi**, 2019, (Çevrimiçi) http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/kurumsal_yonetim_zirvesi/2019/Vedat%20Akgiray%20sunum_zirve2019.pdf, 07 Haziran 2020

73 Serhat Gürleyen, "Değişen Dünyada Türkiye", **Kurumsal Yönetim Zirvesi**, 2019, (Çevrimiçi) http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/kurumsal_yonetim_zirvesi/2019/Cuneyt%20Sezgin%20sunum_zirve2019.pdf, 01 Haziran 2020.

74 "Dünya Sağlık Örgütü", (Çevrimiçi) <https://covid19.who.int/>, 02 Kasım 2021.

2021 için ; küresel ekonominin yüzde 5,9, ABD'nin yüzde 6,0, Euro bölgesinin yüzde 5,0, Çin'in yüzde 8,0, Rusya'nın yüzde 4,7, Fransa'nın 6,3, İngiltere'nin 6,8, Almanya'nın 3,1, Japonya'nın 2,4, **Türkiye'nin** yüzde 9,0,

2022 için; küresel ekonominin yüzde 4,9, ABD'nin yüzde 5,2, Euro bölgesinin yüzde 4,3, Çin'in yüzde 5,6, Rusya'nın yüzde 2,9, İspanya'nın 6,4, Japonya 3,2, Fransa'nın 3,9, Almanya'nın 4,6, İngiltere'nin 5,0, **Türkiye'nin 3.3 büyüyeceği tahmininde bulunmuştur.**⁷⁵

Dünya ekonomisinde yaşanan küreselleşme akımının etkisiyle “*risklerin devletlerden özel şirketlere devredildiği ve yeni devletlerin artık özel şirketler olduğu*” yönündeki görüşlerin popüler olduğu yıllar yavaş yavaş geride **bırakılırken Fortune Global 500**'de, bugün ilk 20'de yer alan şirketlerin 1995 yılında ilk 20'de yer alan şirketlere göre **değişim oranı** %80 olmuştur. Dünya borsalarına bakıldığında ise Asya borsalarının hızla büyüdüğü, ABD ve Avrupa borsalarının küçüldüğü görülmektedir. 2000 yılında Asya borsalarının oranı %21 iken bugün bu oran %43'e **yükselmiştir.**⁷⁶

Gittikçe büyüyen değişim dalgaları karşısında işletmelerin öncelikle **varlıklarını koruyabilmeleri** ve sonrasında **ilerleyebilmeleri** her geçen gün daha da zorlaşmış, **değişim üzerinden değer yaratmak** kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda;

- * Bireylerin işletmelere, işletmelerin piyasalara, piyasaların devlete güvendiği,
- * Dönüşüm ve değişim öyküleri varlıklarını ve yükselişlerini sağlayacak düzeyde olan,
- * Finansal krizlerin etkilerinden en az etkilenen,
- * Teknolojik eğilimleri göz ardı etmeyen ve öngören,
- * Geleceği planlanmasına katkı sağlayan,

75 IMF Dünya Ekonomik Görünümü, (Çevrimiçi), <https://www.imf.org/en/Publications/WEQ/Issues/2021/10/12/world-economic-outlook-october-2021>, 02 Kasım 2021.

76 Mats Isaksson, “Where Capital Markets Go, Corporate Governance Follows”, **Kurumsal Yönetim Zirvesi**, 2019.

* Şeffaflık, hesap verilebilirlik, adillik/eşitlik ve sorumluluk temelinde bir **kurumsal yönetimin** önemi daha da artmıştır.

Tarihsel süreç içerisinde kurumsal yönetimin dünyada ve ülkemizde geldiği aşamada;

* ABD’de kurumsal yönetimi destekleyen bir çaba olarak görülen "Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Yasası" diğer adıyla Sarbanes-Oxley Yasası **2002** yılında yürürlüğe konulmuş,

* Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü, Kurumsal Yönetim Yürütme Kurulu (OECD Steering Group on Corporate Governance) tarafından "OECD’nin Kurumsal Yönetim İlkeleri" gözden geçirilerek ve bazı değişiklik ve ilavelerle **2004** yılında yeniden onaylanarak uluslararası kamuoyuna açıklanmış,

* Ülkemizde de tüm gelişmeler yakından takip edilmiş, önemli çabalar gösterilmiş ve adımlar atılmış, son olarak **SPK’nın Kurumsal Yönetim Tebliği**, pay sahipleri, kamuoyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu başlıkları altında detaylı olarak **2020** yılında yayımlanmıştır.

Ülkemizde kurumsal yönetim yönünden **gelenen aşama** kapsamında ***“Borsa İstanbul’da işlem gören şirketlerin dünyadaki değişime uyum sağlayabilmelerinde ve varlıklarını sürdürebilmelerinde kurumsal yönetim ilkelerine ne ölçüde uyduklarını”*** tespit etmek amacıyla yaptığımız araştırmada 2020 itibarı ile **BIST-100’de yer alan şirketlerin KAP’na beyan ettikleri verilerinden yararlanılmıştır.**

Yaptığımız araştırmaya göre BIST-100’de Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (KYUR)’nda yer alan İlkeleri; % 93-100 oranında uygulayan 7 şirket, % 87-92 oranında uygulayan 52 şirket, % 81- 86 oranında uygulayan 31 şirket, % 75-80 oranında uygulayan 9 şirket ve % 65-74 oranında uygulayan 1 şirket vardır. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün belirlediği başarı notu kategorilerine göre 7 şirket mükemmel (93-100), 52 şirket çok iyi (87-92), 31 şirket iyi (81-86), 9 şirket orta üstü (75-86), 1 şirket orta (65-74) konumda olup, en yüksek puan 98.4, en düşük puan 70.5’tir.

“IBM SPSS” programında yapılan analizde şirketlerin karne notlarının/uygulama yüzdelerinin normal dağılım gösterdiği ve sadece 1 şirketin (Başarı notu:70.5) normal dağılım kapsamı dışında olduğu tespit edilmiştir.

Bu durumun ülkemizde kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesi, kökleşmesi ve gelişerek yaygınlaşması için **gösterilen çabayı yansıtmakla birlikte** bu verilerin **sadece** ülkemizin **en seçkin 100 şirketine** ait olduğu da dikkate alınmalıdır.

KYUR uygulanma seviyesinin düşüren ilkeler incelendiğinde;

Pay Sahipleri (Bölüm-1) kapsamında;

“Azlık hakları, esas sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara da tanınabilir. Azlık haklarının kapsamı esas sözleşmede düzenlenerek genişletilebilir (1.5.2)” ilkesi **“83-Hayır”**, **“3-Evet”** beyanı içermektedir.

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık (Bölüm-2) kapsamında;

“İnternet sitesinde yer alan bilgiler, uluslararası yatırımcıların da yararlanması açısından Türkçe ile tamamen aynı içerikte olacak şekilde ayrıca ihtiyaca göre seçilen yabancı dillerde de hazırlanır (2.1.4.)” ilkesi **“64-Evet”**, **“31-Kısmen”**, **“5-Hayır”** beyanı içermektedir. Bu ilkenin uygulama başarısını düşüren **“Hayır”** beyanından ziyade **“Kısmen” beyanlarının ağırlığıdır.**

Menfaat Sahipleri (Bölüm-3) kapsamında;

“Başta şirket çalışanları olmak üzere menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımını destekleyici modeller şirket faaliyetlerini aksatmayacak şekilde geliştirilir. Şirket tarafından benimsenen söz konusu modellere şirketin iç düzenlemelerinde veya esas sözleşmesinde yer verilir (3.2.1)” ilkesi **“44-Evet”**, **“31-Kısmen”** ve **“24-Hayır”** beyanı içermektedir.

“Menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşleri alınır (3.2.2)” ilkesi **“63-Evet”**, **“26-Kısmen”** ve **“7-Hayır”** beyanı içermektedir. Bu ilkenin uygulama başarısını düşüren **“Hayır”** beyanından ziyade **“Kısmen” beyanlarının ağırlığıdır.**

“Çalışanlar ile ilgili olarak alınan kararlar veya çalışanları ilgilendiren gelişmeler çalışanlara veya temsilcilerine bildirilir, bu nitelikteki kararlarda ilgili sendikalardan görüş alınır (3.3.5)” ilkesi “71-Evet”, “**19-Kısmen**” ve “**2-Hayır**” beyanı içermektedir. Bu ilkenin uygulama başarısını düşüren “Hayır” beyanından ziyade “**Kısmen**” beyanlarının ağırlığıdır.

Yönetim Kurulu (Bölüm-4) kapsamında;

“Bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede görev almamasına özen gösterilir (4.5.5)” ilkesi “6-Evet”, “**19-Kısmen**”, “**75-Hayır**” beyanı içermektedir.

“Yönetim kurulu, şirketin belirlenen ve kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşmasından sorumludur. Şirketin kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşp ulaşmadığına ilişkin değerlendirme ve ulaşılamaması durumunda gerekçeleri yıllık faaliyet raporunda açıklanır. Yönetim Kurulu hem kurul hem üye hem de idari sorumluluğu bulunan yöneticiler bazında özeleştirisini ve performans değerlendirmesini yapar. Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticiler bu değerlendirmeler dikkate alınarak ödüllendirilir veya azledilir (4.6.1)” ilkesi “24-Evet”, “**13-Kısmen**”, “**63-Hayır**” beyanı içermektedir.

“Şirket, yönetim kurulunda kadın üye oranı için %25’ten az olmamak kaydıyla bir hedef oran ve hedef zaman belirler ve bu hedeflere ulaşmak için politika oluşturur. Yönetim kurulu bu hedeflere ulaşma hususunda sağlanan ilerlemeyi yıllık olarak değerlendirir (4.3.9)” ilkesi “14-Evet”, “**32-Kısmen**”, “**54-Hayır**” beyanı içermektedir.

“Yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler ile sağlanan diğer tüm menfaatler, 3 yıllık faaliyet raporu vasıtasıyla kamuya açıklanır. Kişi bazında açıklama yapılması esastır (4.6.5)” ilkesi “6-Evet”, “**45-Kısmen**”, “**49-Hayır**” beyanı içermektedir.

Yukarıda vurgulanan hususlar dikkate alındığında şirketlerin; azlık hakları, internet sitelerinin dünyaya hitap eden dillerde hizmet sunması, şirket çalışanlarının ve menfaat sahiplerinin yönetime katılımı, yönetim kurulu üyelerinin komitelere katılımı, yönetim kurulunun performans değerlendirmesi, kadın üye oranı, yönetim kurulu üyelerine ve idari yöneticilere verilen ücretler ile sağlanan diğer tüm menfaatlerin kişi bazında açıklanması **konularında daha fazla çaba göstermeleri gerektiği değerlendirilmektedir.**

Araştırmamıza yön veren hipotezler incelendiğinde;

*** Yönetim kurulu başkan ve üyelerinin meslekleri ile kurumsal yönetim uygulama başarısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Hipotez-1).**

BIST-100'de Yönetim Kurulu Başkanlarının mesleklerine ilişkin en yüksek oran "üst düzey yönetici (25)" ve "iş adamları(25)", ikinci sırada ise "mühendisler (14)" yer almaktadır. Kurumsal yönetim karne notuna göre yönetim kurulu başkanlarından meslekleri "**yönetici**" olanlar;

Mükemmel dereceli şirketlerde (7) "4 yönetici ile %57",

Çok iyi dereceli şirketlerde (52) "14 yönetici ile %27",

İyi dereceli şirketlerde (31) "6 yönetici ile %19",

Orta üstü dereceli şirketlerde (9) "1 yönetici ile %11"dir.

Orta dereceli şirkette (1) ise başkan, yönetici mesleğinden **değildir**.

BIST-100'de yer alan şirketlerin yönetim kurullarında toplam 842 üye bulunmaktadır. Bu üyeler arasında en yüksek mesleki oran "%33 (282 üye) ile yöneticiler", ikinci meslek grubu ise "% 16 (137 üye) ile iş adamı/kadınlardır". Kurumsal yönetim karne notuna göre yönetim üyelerinden meslekleri "**yönetici**" olanlar;

Mükemmel dereceli şirketlerde (7) " 44 yönetici ile %65",

Çok iyi dereceli şirketlerde (52) "168 yönetici ile %37 ",

İyi dereceli şirketlerde (31) "58 ile %24",

Orta üstü dereceli şirketlerde (9) "7 ile %10"dur.

Kurumsal yönetim karne notu kategorilerinin tamamında gerek yönetim kurulu başkanlarında, gerekse yönetim kurulu üyelerinde meslekleri "yönetici" olanlar **en yüksek orana sahiptir**. Bu bağlamda, BIST-100'de, "**Yönetici**" mesleği yönetim kurulu başkalarında ve yönetim kurullarında başı çeken meslek grubu olarak ön plana çıkmaktadır.

Hipotezimizi “IBM SPSS” programında, Korelasyon Analizine tabi tuttuğumuzda “Pearson katsayısı” seçeneği ile elde edilen sonuçta da şirketlerin başarı puanı arttıkça o şirketlerde yönetim kurulu başkanlarında ve yönetim kurulu üyelerinde meslekleri “yönetici” olanların sayısının arttığı tespit edilmiştir.

Değişimi denizlerdeki dalgalara ve fırtınalara, şirketleri bir gemiye, yöneticileri ise bir kaptana benzetmek mümkündür. Gemi kaptanlığı nasıl ki, dalgalara ve fırtınalara karşı gemisini sevk ve idare eden profesyonel bir meslek ise, benzer şekilde yöneticilik de geleceği öngörerek, değişimlere uyum sağlayan, çalışanlarına, müşterilerine ve paydaşlarına değer veren “profesyonel” bir meslektir. **Bu nedenle şirketlerin yönetim kurulu başkan ve üyelerinin “profesyonel yönetici” olmalarının kurumsal yönetim uygulama başarısının artmasına olumlu katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.**

*** Şirketlerin yönetim kurullarında yer alan bağımsız üyelerin mevcudiyet oranı, komitelerde ve yönetimde görev alma oranları, bu üyelerde kadın ve yabancı mevcudiyet oranları ile kurumsal yönetim uygulama başarısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiş, ancak meslekleri ile ilgili olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Hipotez-2).**

Kurumsal yönetim karne notu ile Bağımsız Üyelerin :

Mevcut oranları ilişkilendirildiklerinde ;

Mükemmel dereceli şirketlerde (7) %28, çok iyi dereceli şirketlerde (52) %32, iyi dereceli şirketlerde (31) %30, orta üstü dereceli şirketlerde (9) %31, orta dereceli şirkette (1) %33, BIST-100 ortalaması %31’dir.

Komitelerde görev alma oranları ilişkilendirildiklerinde;

Mükemmel dereceli şirketlerde (7) %100, çok iyi dereceli şirketlerde (52) %86,3, İyi dereceli şirketlerde (31) %93,1, orta üstü dereceli şirketlerde (9) %95,2, orta dereceli şirkette (1) %100, BIST-100 ortalaması %90’dır.

Yönetimde görev alma oranları ilişkilendirildiklerinde;

Mükemmel dereceli şirketlerde (7) %0, çok iyi dereceli şirketlerde (52) %6,8, İyi dereceli şirketlerde (31) %4,2, orta üstü dereceli şirketlerde (9) %4,8, orta dereceli şirkette (1) %0, BIST-100 ortalaması %5,4'tür.

Kadın oranları ilişkilendirildiklerinde;

Mükemmel dereceli şirketlerde (7) %16, çok iyi dereceli şirketlerde (52) %23, iyi dereceli şirketlerde (31) %21, orta üstü dereceli şirketlerde (9) %10, orta dereceli şirkette (1) %33, BIST-100 ortalaması %21'dir.

Yabancı oranları ilişkilendirildiklerinde;

Mükemmel dereceli şirketlerde (7) %5, çok iyi dereceli şirketlerde (52) %3, iyi dereceli şirketlerde (31) %10, orta üstü dereceli şirketlerde (9) %5, orta dereceli şirkette (1) %0, BIST-100 ortalaması %5'tir.

Hipotezimizi “IBM SPSS” programında, Korelasyon Analizine tabi tuttuğumuzda “Pearson katsayısı” seçeneği ile elde edilen sonuçta da şirketlerin yönetim kurullarında bağımsız üyelerin mevcudiyet oranı, komitelerde ve yönetimde görev alma oranları, kadın ve yabancı mevcudiyet oranları ile kurumsal yönetim uygulama başarısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Bağımsız üyelerin meslekleri dikkate alındığında ise;

Mükemmel dereceli şirketlerde (7) “11 yönetici ile %58”,

Çok iyi dereceli şirketlerde (52) “56 yönetici ile %38,4”,

İyi dereceli şirketlerde (31) “18 yönetici ile %25”

Orta üstü dereceli şirketlerde (9) “4 yönetici ile %19”dur.

Orta dereceli şirkette (1) bağımsız üyelerin mesleği “yönetici” **değildir.**

Bu bağlamda, şirketlerin yönetim kurullarında yer alan bağımsız üyelere **“Yönetici” mesleği, iyi ve üstü dereceli şirketlerde, başarı seviyesi ile orantılı olarak, başı çeken meslek grubu olarak tespit edilmiştir.**

Bu durumun şirketlerimizin müteakip yıllarda beyan edecekleri raporlarda yer alan verilere istinaden incelenmesiyle daha gerçekçi analiz edilebileceği değerlendirilmektedir.

*** Şirketlerin bünyesinde oluşturulan komitelerin etkinliği ile kurumsal yönetim uygulama başarısı arasında anlamli bir ilişki gözlemlenmiştir (Hipotez-3).**

Komitelerin etkinliği, şirketlerin Kurumsal Yönetim Uyum Raporlarında, madde 4.5. başlığı altında yer alan 4 ilke (4.5.5-4.5.8)'ye ilişkin beyanlarına göre ölçülmüştür. Bu ölçüm neticesinin kurumsal yönetim karne notu ile eşleştirildiğinde;

Mükemmel dereceli şirketlerde (7) "78.3",

Çok iyi dereceli şirketlerde (52) "72",

İyi dereceli şirketlerde (31) "55,5",

Orta üstü dereceli şirketlerde (9) "58,9",

Orta dereceli şirkette (1) "50",

BIST-100 ortalaması ise "66,0"dır.

Bu bağlamda, komitelerin etkinliği artıkça kurumsal yönetim başarı puanı da artmaktadır.

Hipotezimizi "IBM SPSS" programında, Korelasyon Analizine tabi tuttuğumuzda "Pearson katsayısı" seçeneği ile elde edilen sonuçta da şirketlerde oluşturulan komitelerin etkinliği ile kurumsal yönetim uygulama başarısı arasında anlamli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir .

Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi, Aday Gösterme Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Ücret Komitesi, **Yönetim Kurulu tarafından oluşturulur**. Benzer şekilde görev alanları ve çalışma esasları da Yönetim Kurulu tarafından belirlenir. **Komiteler, bir anlamda şirket içi denetim ve özeleştirme mekanizmalarıdır**. Şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetme yükümlülüğü altındadırlar.⁷⁷ Bu nedenle şirketlerde komitelerin etkinliklerinin artırılması Kurumsal Yönetim başarısının artırılması yönünden önemi haiz olduğu değerlendirilmektedir.

77 "Sermaye Piyasası Kurulu", (Çevrimiçi), <https://spk.gov.tr/SiteApps/Sirket/OzelDurumAciklamasiDosya/3622>, 2 Ekim 2021.

*** Yönetim kurulu kadın başkan ve kadın üyelerin oranı ile kurumsal yönetim uygulama başarısı arasında anlamalı bir ilişki tespit edilmiştir (Hipotez-4).**

BIST-100'de yönetim kurullarında **kadın üye oranı %15,1(127) , kadın başkan oranı %5 (5)'dir.** Kurumsal yönetim karne notuna göre kadın başkan ve kadın üye oranları eşleştirildiğinde;

Mükemmel dereceli şirketlerde (7) “kadın başkan 1, kadın üye 14 (%21)”,

Çok iyi dereceli şirketlerde (52) “kadın başkan 4, kadın üye 69 (%15)”,

İyi dereceli şirketlerde (31) “kadın başkan **yoktur**, kadın üye 35 (%14)”

Orta üstü dereceli şirketlerde (9) “kadın başkan **yoktur**, kadın üye 8 (%12)”

Orta dereceli şirkette (1) “kadın başkan **yoktur**, kadın üye 1 (%11)”

Bu duruma göre kadın başkan ve kadın üye oranı arttıkça kurumsal yönetim uygulama başarısının da arttığı gözlemlenmiştir.

Hipotezimizi “IBM SPSS” programında, Korelasyon Analizine tabi tuttuğumuzda “Pearson katsayısı” seçeneği ile elde edilen sonuçta da şirketlerin yönetim kurulu kadın başkan ve kadın üyelerin oranı ile kurumsal yönetim uygulama başarısı arasında anlamalı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bununla birlikte;

29 şirkette kadın üye yoktur.

En fazla kadın üye sayısı ise 5 üye ile 2 şirkette, 4 kadın üye ile 4 şirkette, 3 kadın üye ile 5 şirkette vardır. 34 şirkette 1, 26 şirkette 2 kadın üye bulunmaktadır

Kadın üyelerin oranı bütün şirketlerde %50'nin altındadır. En yüksek oran %15-30 arasında olup 30 şirket için geçerlidir.

2020 itibarı ile Yönetim Kurullarındaki kadın oranı Fransa'da %45, Belçika'da %35, Norveç'te %38, İtalya'da %43, İngiltere'de %33,6, Hollanda'da %31,1, Almanya'da %32,9, Kanada'da %28,9, ABD'de 29,9'dur.

Bugün ülkemizin, Dünya Ekonomik Forumu Cinsiyet Eşitliği Raporu'nda **130.sırada** olduğu⁷⁸ ve **araştırmamızda yönetim kurullarının başkan ve üyelerinde kadın oranı arttıkça kurumsal yönetim uygulama başarısının da arttığı** dikkate alındığında şirketlerimizde kadın oranının kademeli olarak artırılması kurumsal yönetim etkinliğine de çok önemli katkı sağlayacaktır.

Dünyada yaşanan değişimlerin hızının her geçen gün arttığı, değişimlere paralel olarak belirsizliklerin öngörülebilirliğinin oldukça kısıtladığı koşullarda, şirketlerimizin varlıklarını koruyabilmeleri, mümkünse yükseliş eğilimlerini sürdürebilmeleri kolay değildir. Sadece;

BIST'in değeri 100 milyar dolar iken, Apple'ın değerinin 900 milyar dolar olması⁷⁹, yılda 100.000 dizel motor üreten otomotiv sektöründe elektrikli araç talebinin şimdiden %40'a⁸⁰ ulaşması,

2020 yılından itibaren; Japonya'nın özel uzay mekikleri geliştirerek tamamen robotların kullanıldığı bir Ay üssü kurması, Amerikan ordusunun kullandığı yakıtın yüzde 50'sini yenilenebilir enerji kaynaklarından elde etmesi, sürücüsüz otonom araçların 10 sene içerisinde yaşamın bir parçası olması, Çin'den Avrupa'ya demir yolu üzerinden kesintisiz şekilde ulaşımı sağlayacak tarihi İpek Yolu'nun yeniden hayat bulması, uçan arabaların yaygınlaşması, çok sınırlı eylem kapasitesine sahip olsa da beyinlere çip takılarak aygıtların kontrol edilebilmesi, LCD tarzı monitörlerin yerini kağıt inceliğindeki OLED (Organic Light-Emitting Diode- Organik ışık yayan diyot) ekranların alması, uzaya ticari-turistik uçuşlar yapılması, anında (simultane) lisan tercümesi yapan mobil aygıtların yaygınlaşması, insan beyninin işletme gücüne sahip bilgisayarların 1000 dolara alınabilmesi⁸¹ gibi benzeri örnekler dikkate alındığında;

Rekabet koşulları altında üretim yöntemlerinin ve organizasyon yapılarının sürekli değişim göstermesi sebebi ile işletmeler amaçlarına yönelmek için kurumsal yönetim çerçevesinde hareket etmelidir.⁸²

⁷⁸Yönetim Kurulunda Kadın Derneği, (Çevrimiçi) <https://www.yonetimkurulundakadin.org/sayfa/turkiyede-ve-dunyada-ykda-kadin>, 15 Aralık 2020.

⁷⁹ Ali Pandır, TKYD Yön.Krl.Bşk. TKYönetim Zirvesi Açış Konuşması, 21 Eylül 2019.

⁸⁰ Vedat Akgiray, TKYönetim Zirvesi Sunumundan 21 Eylül 2019.

⁸¹ Euronews, (Çevrimiçi) <https://tr.euronews.com/2019/12/17/ucan-arabalar-beyinde-mikro-cip-ay-da-robot-ussu-2020-lerde-bizleri-bekleyen-10-yeni-icat>, 11 Eylül 2020.

⁸² Aysun Kanbur, "İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Değerler Üzerindeki Etkileri:İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde yer Alan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, Malatya, 2010.

KAYNAKÇA

Arslantaş, Cem Cüneyt :	Kurumsal Yönetimin, Yönetim Kuruluna Yansımaları , 1. Basım, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım,2012.
Baran, Muhteşem :	Büyük Veri Bilgi Yönetimi ve İş Zekâsı , 1. Basım, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2017.
Berber, Aykut :	Klasik Yönetim Düşüncesi , 1.Basım, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti. 2013.
Cengiz, Selim :	“İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi: Borsa İstanbul’da Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi (C. XV, S. II.), 2013.
Çolakoğlu, Neşe:	Yönetim Kurulu Cinsiyet Çeşitliliğinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Üzerine Etkisi: Türkiye 500 Araştırması (Doktora Tezi) Bursa, 2018.
Çolpan, Aslı M.:	“Kapitalizmin Evrimi Ve Kurumsal Yönetim Teorileri, Kurumsal Şirket Yönetimi-İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar”, Kurumsal Araştırmalar Serisi No:4 SPK Yayını , 2005.
Daft,Richard L.:	Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak , Çev. Editörü: Ömür N. Timurcanday Özmen, 10.Basım, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd. Şti., 2015.
Gürleyen, Serhat :	“Değişen Dünyada Türkiye”, Kurumsal Yönetim Zirvesi , 2019.
Karasu, Rauf :	“6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ile Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim İle İlgili Getirilen Yenilikler”, İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi , Cilt: 4 Sayı:2, 2013.
Karayel, Mete, Koçak, M.Alaaddin :	“Türkiye’de Anonim Şirketlerde Elektronik Genel Kurul Sisteminin Pay Sahiplerinin Yönetime Katılımına Etkileri:mBİST 100 Şirketlerinde Bir Araştırma”, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 17 (29): 99-110, 2015.
Koçel,Tamer :	İşletme Yöneticiliği , 17.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2018.

Isaksson, Mats :	“Where capital markets go, corporate governance follows”, Kurumsal Yönetim Zirvesi , 2019.
Mirze, S. Kadri :	İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı , 1.Basım, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd. Şti., 2014.
Mirze, S. Kadri :	İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma , 1.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2017.
Oruç, Hale :	“Sermaye Piyasası Kurulu Düzenlemeleri Çerçevesinde Kurumsal Yönetim Raporlama Esasları”, İstanbul, TKYD Dergisi , 2019.
Sezgin, Cüneyt :	“Agile Dönüşüm”, Kurumsal Yönetim Zirvesi , 2019.
Şenel, Said Alpagut, Arslan, Öznur :	“Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde Adli Muhasebe Mesleğinin Rolü”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi , Cilt 20, Sayı 1, 2019, s.236.
TÜSİAD	“Kurumsal Yönetim İlkeleri (Revize Çalışmaları)”, İstanbul, TÜSİAD , 10 Aralık 2014.
TÜSİAD	“Kurumsal Yönetim İlkeleri (Revize Çalışmaları)”, İstanbul, TÜSİAD , Haziran 2020.

İnternet Siteleri :	
“Agile Dönüşüm”, Kurumsal Yönetim Zirvesi, 2019, (Çevrimiçi). http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/kurumsal_yonetim_zirvesi/2019/Cuneyt%20Sezgin%20sunum_zirve2019.pdf , 01 Haziran 2020.	
“Değişen Dünyada Türkiye”, Kurumsal Yönetim Zirvesi, 2019, (Çevrimiçi). http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/kurumsal_yonetim_zirvesi/019/Cuneyt%20Sezgin%20sunum_zirve2019.pdf , 01 Haziran 2020.	
“Where capital markets go, corporate governance follows”, Kurumsal Yönetim Zirvesi, 2019, (Çevrimiçi). http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/kurumsal_yonetim_zirvesi/2019/MatsIsaksson_CorporateGovernance_Summit_Feb2019.pdf , 01 Haziran 2020.	
“Corporate governance in today’s world?”, Kurumsal Yönetim Zirvesi, 2019, (Çevrimiçi). http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/kurumsal_yonetim_zirvesi/2019/Vedat%20Akqiray%20sunum_zirve2019.pdf , 07 Haziran 2020.	
Yönetim Kurulunda Kadın Derneği, (Çevrimiçi). https://www.yonetimkurulundakadin.org/sayfa/turkiyede-ve-dunyada-ykda-kadin , 15 Aralık 2020.	
BIST, (Çevrimiçi). https://www.borsaistanbul.com/veriler/verileralt/endeks-verileri , 02 Haziran 2020.	
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, (Çevrimiçi). http://tkyd.org/tr/sss-sarbanes-oxley-nedir.html , 28 Ekim 2020.	
Dünya Sağlık Örgütü, (Çevrimiçi). http://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/covid-19-latest-updates , 06 Eylül 2020.	
Euronews, (Çevrimiçi). https://tr.euronews.com/2019/12/17/ucan-arabalar-beyinde-mikro-cip-ay-da-robot-ussu-2020-lerde-bizleri-bekleyen-10-yeni-icat , 11 Eylül 2020.	
World Bank, World WLD GDP Per Capita Growth, (Çevrimiçi). https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.KD.ZG , 03 Haziran 2020.	
BM Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD), (Çevrimiçi). https://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS_ChosenLang=en , 03 Haziran 2020.	

“Mapping The Global 500”, (Çevrimiçi).

<https://fortune.com/global500/2019/visualizations/>, 04 Haziran 2020.

Fortune Global 500”, (Çevrimiçi).

<https://fortune.com/global500/2019/search/>, 01 Haziran 2020.

IMF Dünya Ekonomik Görünümü, (Çevrimiçi).

[https://www.imf.org/en/Publications / WEO/ Issues/2020/04/14/weo-april-2020](https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020),
02 Haziran 2020.

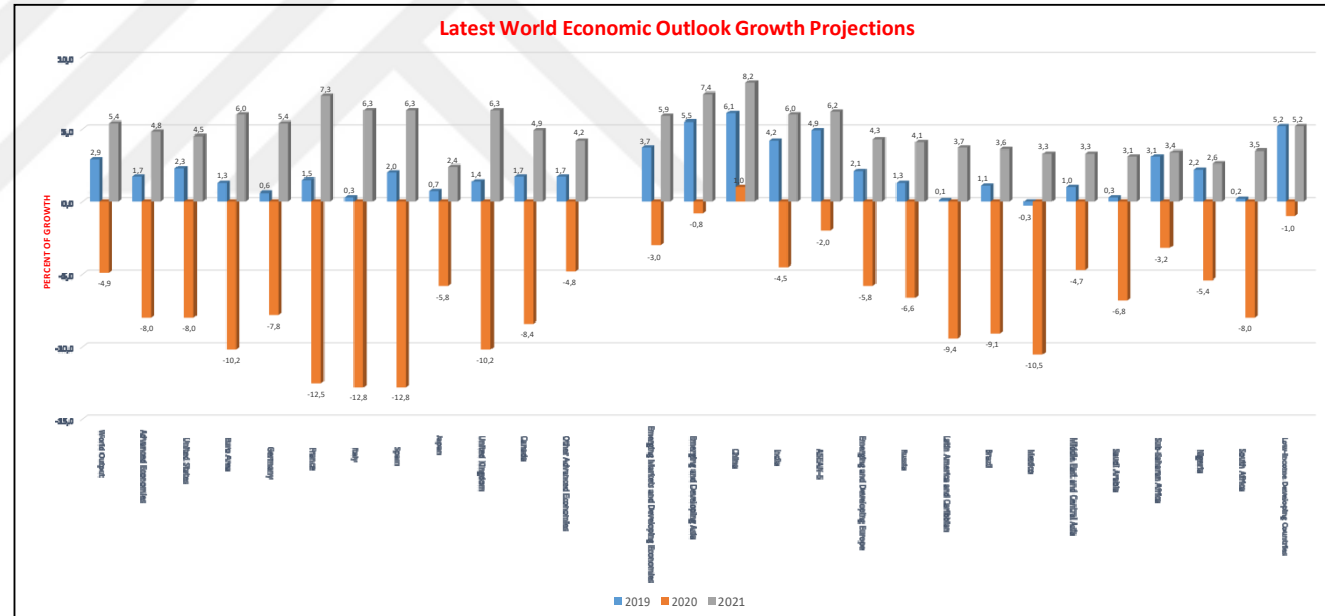


EKLER

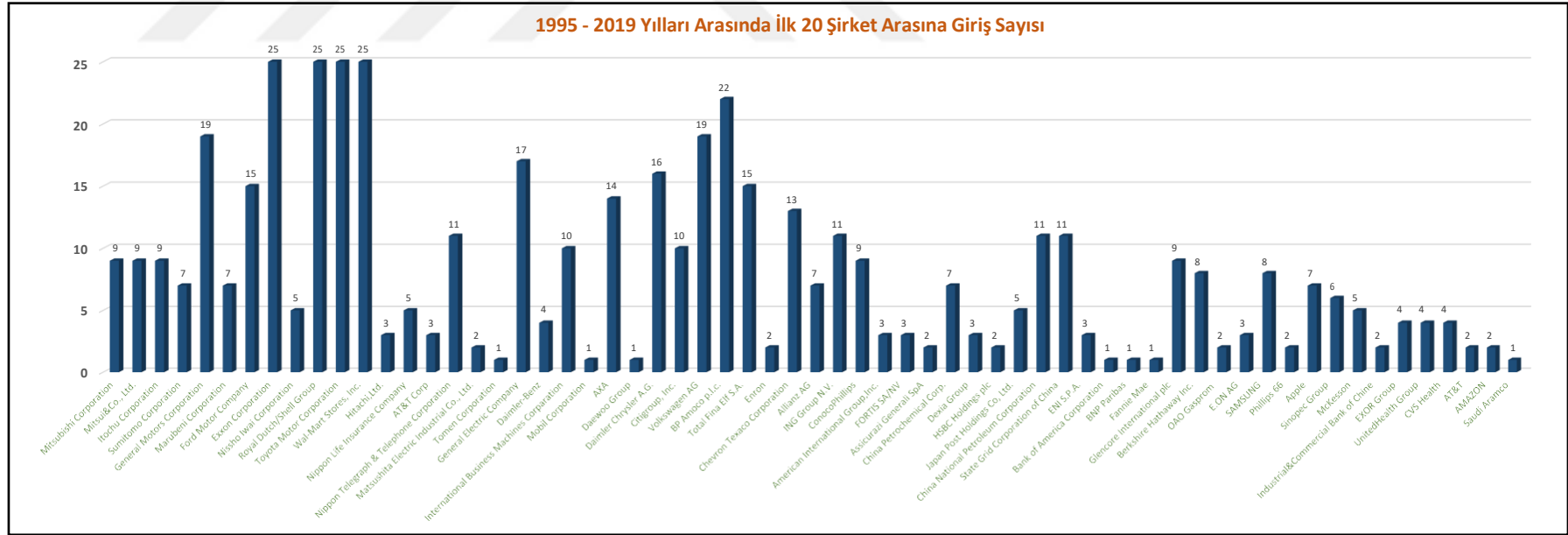


EK-1 : EKONOMİK BÜYÜME PROJEKSİYONLARI

	PROJECTIONS		
	2019	2020	2021
World Output	2.9	-4.9	5.4
Advanced Economies	1.7	-8.0	4.8
United States	2.3	-8.0	4.5
Euro Area	1.3	-10.2	6.0
Germany	0.6	-7.8	5.4
France	1.5	-12.5	7.3
Italy	0.3	-12.8	6.3
Spain	2.0	-12.8	6.3
Japan	0.7	-5.8	2.4
United Kingdom	1.4	-10.2	6.3
Canada	1.7	-8.4	4.8
Other Advanced Economies	1.7	-6.8	4.2
Emerging Markets and Developing Economies	3.7	-3.0	5.9
Emerging and Developing Asia	5.5	-0.8	7.4
China	6.1	1.0	8.2
India	4.2	-4.5	6.0
ASEAN-5	4.9	-2.0	6.2
Emerging and Developing Europe	2.1	-5.8	4.3
Russia	1.3	-6.6	4.1
Latin America and Caribbean	0.1	-9.4	3.7
Brazil	1.1	-9.1	3.6
Mexico	-0.1	-10.5	3.3
Middle East and Central Asia	1.0	-4.7	3.3
Saudi Arabia	0.3	-6.8	3.1
Sub-Saharan Africa	3.1	-3.2	3.4
Nigeria	2.2	-5.4	2.6
South Africa	0.2	-8.0	3.5
Low-income Developing Countries	5.2	-1.0	5.2



EK-2: Fortune Global 500'deki Şirketlerin 1995-2019 Yılları Arasında İlk 20 Şirket Arasına Giriş Sayısı



EK-3: SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1.a).

SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1.a 2/10/2020 tarihli ve 31262 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.)

1. PAY SAHİPLERİ

1.1. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması

1.1.1. Ortaklık organlarının yanı sıra "Yatırımcı İlişkileri Bölümü", başta bilgi alma ve inceleme hakkı olmak üzere pay sahipliği haklarının korunması ve kullanılmasının kolaylaştırılmasında etkin rol oynar.

1.1.2. Pay sahipliği haklarının kullanımını etkileyebilecek nitelikteki bilgi ve açıklamalar güncel olarak ortaklığın kurumsal İnternet sitesinde yatırımcıların kullanımına sunulur.

1.2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı

1.2.1. Ortaklık yönetimi özel denetim yapılmasını zorlaştırıcı işlem yapmaktan kaçınır.

1.3. Genel Kurul

1.3.1. Ortaklığın kurumsal internet sitesinde ve KAP'ta, genel kurul toplantı ilanı ile birlikte, ilan ve toplantı günleri hariç olmak üzere genel kurul toplantı tarihinden en az üç hafta önce 13/1/2011 tarihli ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun 437 nci maddesi çerçevesinde pay sahiplerinin incelemesine hazır bulundurulacak belgeler ile ortaklığın ilgili mevzuat gereği yapması gereken bildirim ve açıklamaların yanı sıra, aşağıdaki hususlar dikkati çekecek şekilde yatırımcılara ayrıca duyurulur.

a) Açıklamanın yapılacağı tarih itibarıyla ortaklığın ortaklık yapısını yansıtan toplam pay sayısı ve oy hakkı, ortaklık sermayesinde imtiyazlı pay bulunuyorsa her bir imtiyazlı pay grubunu temsil eden pay sayısı ve oy hakkı ile imtiyazların niteliği hakkında bilgi.

b) Ortaklığın ve bağlı ortaklıklarının geçmiş hesap döneminde gerçekleşen veya gelecek hesap dönemlerinde planladığı ortaklık faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyecek yönetim ve faaliyetlerindeki değişiklikler ve bu değişikliklerin gerekçeleri hakkında bilgi.

c) Genel kurul toplantı gündeminde yönetim kurulu üyelerinin azli, değiştirilmesi veya seçimi varsa; azil ve değiştirme gerekçeleri, yönetim kurulu üyeliği adaylığı ortaklığa iletilen kişilerin; özgeçmişleri, son on yıl içerisinde yürüttüğü görevler ve ayrılma nedenleri, ortaklık ve ortaklığın ilişkili tarafları ile ilişkisinin niteliği ve önemlilik düzeyi, bağımsızlık niteliğine sahip olup olmadığı ve bu kişilerin yönetim kurulu üyesi seçilmesi durumunda, ortaklık faaliyetlerini etkileyebilecek benzeri hususlar hakkında bilgi.

ç) Ortaklık pay sahiplerinin gündeme madde konulmasına ilişkin Yatırımcı İlişkileri Bölümü'ne yazılı olarak iletmış oldukları talepleri, yönetim kurulunun ortakların gündem önerilerini kabul etmediği hallerde, kabul görmeyen öneriler ile ret gerekçeleri.

d) Gündemde esas sözleşme değişikliği olması durumunda ilgili yönetim kurulu kararı ile birlikte, esas sözleşme değişikliklerinin eski ve yeni şekilleri.

1.3.2. Genel kurul gündemi hazırlanırken, her teklifin ayrı bir başlık altında verilmiş olmasına dikkat edilir ve gündem başlıkları açık ve farklı yorumlara yol açmayacak şekilde ifade edilir. Gündemde "diğer", "çeşitli" gibi ibarelerin yer almamasına özen gösterilir. Genel kurul toplantısından önce verilecek bilgiler, ilgili oldukları gündem maddelerine atıf yapılarak verilir.

1.3.3. Genel kurul toplantısı, pay sahiplerinin katılımını artırmak amacıyla pay sahipleri arasında eşitsizliğe yol açmayacak ve pay sahiplerinin mümkün olan en az maliyetle katılımını sağlayacak şekilde gerçekleştirilir. Bu amaçla esas sözleşmede yer almak kaydıyla, toplantı pay sahiplerinin sayısal olarak çoğunlukta bulunduğu yerde yapılır.

1.3.4. Toplantı başkanı Türk Ticaret Kanunu, Kanun ve ilgili mevzuat uyarınca genel kurulun yürütülmesi hakkında önceden hazırlıklar yapar ve gerekli bilgiyi edinir.

1.3.5. Genel kurul toplantısında, gündemde yer alan konuların tarafsız ve ayrıntılı bir şekilde, açık ve anlaşılabilir bir yöntemle aktarılması konusuna toplantı başkanı özen gösterir. Pay sahiplerine eşit şartlar altında düşüncelerini açıklama ve soru sorma imkânı verilir. Toplantı başkanı, genel kurul toplantısında ortaklarca sorulan ve ticari sır kapsamına girmeyen her sorunun doğrudan genel kurul toplantısında cevaplandırılmış olmasını sağlar. Sorulan sorunun gündemle ilgili olmaması veya hemen cevap verilemeyecek kadar kapsamlı olması halinde, sorulan soru en geç 15 gün içerisinde Yatırımcı İlişkileri Bölümü tarafından yazılı olarak cevaplanır. Genel kurul toplantısı sırasında sorulan tüm sorular ile bu sorulara verilen cevaplar, en geç genel kurul tarihinden sonraki 30 gün içerisinde Yatırımcı İlişkileri Bölümü tarafından ortaklık İnternet sitesinde kamuya duyurulur.

1.3.6. Yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahiplerinin, yönetim kurulu üyelerinin, idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ve bunların eş ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımlarının, ortaklık veya bağlı ortaklıkları ile çıkar çatışmasına neden olabilecek önemli bir işlem yapması ve/veya ortaklığın veya bağlı ortaklıklarının işletme konusuna giren ticari iş türünden bir işlemi kendi veya başkası hesabına yapması ya da aynı tür ticari işlemlerle uğraşan bir başka ortaklığa sorumluluğu sınırsız ortak sıfatıyla girmesi durumunda; söz konusu işlemler, genel kurulda konuya ilişkin ayrıntılı bilgi verilmek üzere ayrı bir gündem maddesi olarak genel kurul gündemine alınır ve genel kurul tutanağına işlenir.

1.3.7. (1.3.6.) numaralı ilkede belirtilenler dışında imtiyazlı bir şekilde ortaklık bilgilerine ulaşma imkânı olan kimseler, kendileri adına ortaklığın faaliyet konusu kapsamında yaptıkları işlemler hakkında genel kurulda bilgi verilmesini teminen gündeme eklenmek üzere yönetim kurulunu bilgilendirir.

1.3.8. Gündemde özellik arz eden konularla ilgili yönetim kurulu üyeleri, ilgili diğer kişiler, finansal tabloların hazırlanmasında sorumluluğu bulunan yetkililer ve denetçilerin gerekli bilgilendirmeleri yapabilmek ve soruları cevaplandırmak üzere genel kurul toplantısında hazır bulunmaları sağlanır.

1.3.9. Şirketlerin,

a) Varlık ve hizmet alımı benzeri işlemler ile yükümlülük transferi işlemlerinde; işlem tutarının, kamuya açıklanan son finansal tablolara göre varlık toplamına veya kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara göre oluşan hasılat tutarına ya da

yönetim kurulu karar tarihinden önceki altı aylık günlük düzeltilmiş ağırlıklı ortalama fiyatların aritmetik ortalaması baz alınarak hesaplanacak şirket değerine olan oranının,

b) Varlık ve hizmet satışı benzeri işlemlerde; işlem tutarının (varlığın net defter değerinin yüksek olması durumunda net defter değerinin), kamuya açıklanan son finansal tablolara göre varlık toplamına veya kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara göre oluşan hasılat tutarına (varlığın devri, kiraya verilmesi veya üzerinde aynı hak tesis edilmesi durumunda; son yıllık finansal tablolara göre söz konusu varlıktan elde edilen kârın, ortaklığın sürdürülen faaliyetler vergi öncesi kârına) (bankalar ve finansal kuruluşların olağan faaliyetlerinden kaynaklanan aynı hak tesisi hariç) ya da yönetim kurulu karar tarihinden önceki altı aylık günlük düzeltilmiş ağırlıklı ortalama fiyatların aritmetik ortalaması baz alınarak hesaplanacak şirket değerine olan oranının, %10'dan fazla bir orana ulaşacak olması ya da bir faaliyetinin durdurulması durumlarında; söz konusu işlemlere ilişkin yönetim kurulu kararının icra edilebilmesi için bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayının bulunması gerekir. Yönetim kurulu kararının katılanların oybirliği ile alınmaması durumunda, imzalı yönetim kurulu kararı ve muhalefet şerhi KAP'ta açıklanır.

Kiralama işlemlerinde ve/veya nakit akışlarının kesin olarak ayrıştırılabildiği diğer işlemlerde işlem tutarı olarak, yıllık toplam brüt kira gelir/giderlerinin ve/veya diğer gelir/giderlerin indirgenmiş nakit akışı yöntemine göre hesaplanan net bugünkü değeri dikkate alınır.

Bağımsız üyelerin çoğunluğunun işlemi onaylamaması halinde, bu durum işleme ilişkin yeterli bilgiyi içerecek şekilde KAP'ta duyurulur ve işlem genel kurul onayına sunulur. Genel kurul toplantılarında Kanunun 29 uncu maddesinin altıncı fıkrasında belirtilen esaslara uyulur.

Bu fıkra da belirtilen esaslar çerçevesinde hesaplanan oranların negatif çıkması veya anlamlı olmayacak şekilde yüksek çıkması gibi sebeplerle uygulanabilirliğinin bulunmaması durumunda, söz konusu oran değerlendirme sırasında dikkate alınmaz ve bu durum yeterli açıklamayı içerecek şekilde KAP'ta açıklanır. Hasılatın %10 oranındaki kısmına isabet eden tutarın, toplam öz kaynakların binde ikisi oranındaki kısmına tekabül eden tutardan düşük olması halinde; hasılatı dayalı oran uygulanabilir olarak kabul edilmez.

1.3.10. Bağış ve yardımlara ilişkin politika oluşturularak genel kurul onayına sunulur. Genel kurul tarafından onaylanan politika doğrultusunda dönem içinde yapılan tüm bağış ve yardımların tutarı ve yararlanıcıları ile politika değişiklikleri hakkında genel kurul toplantısında ayrı bir gündem maddesi ile ortaklara bilgi verilir.

1.3.11. Genel kurul toplantıları, söz hakkı olmaksızın menfaat sahipleri ve medya dâhil kamuya açık olarak yapılabilir ve bu hususta esas sözleşmeye hüküm konulabilir.

1.4. Oy Hakkı

1.4.1. Oy hakkının kullanılmasını zorlaştıracı uygulamalardan kaçınılır. Sınır ötesi de dahil olmak üzere her pay sahibine oy hakkını en kolay ve uygun şekilde kullanma fırsatı sağlanır.

1.4.2. Oy hakkında imtiyazdan kaçınılır. Oy hakkında imtiyazın varlığı halinde halka açık payların sahiplerinin yönetimde temsilini engelleyecek nitelikteki imtiyazların kaldırılması esastır.

1.4.3. Karşılıklı iştirak ilişkisi beraberinde bir hakimiyet ilişkisini de getiriyorsa; karşılıklı iştirak içerisinde bulunan ortaklıkların, gerekli nisapları sağlamak gibi çok zaruri durumlar ortaya çıkmadıkça, karşılıklı iştirak ilişkisi içerisinde bulundukları ortaklığın genel kurullarında oy haklarını kullanmamaları esastır ve bu durum ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak KAP'ta açıklanır.

1.5. Azlık Hakları

1.5.1. Azlık haklarının kullandırılmasına azami özen gösterilir.

1.5.2. Azlık hakları, esas sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara da tanınabilir. Azlık haklarının kapsamı esas sözleşmede düzenlenerek genişletilebilir.

1.6. Kâr Payı Hakkı

1.6.1. Ortaklığın belirli ve tutarlı bir kâr dağıtım politikası bulunur. Bu politika genel kurul toplantısında ortakların onayına sunulur ve ortaklığın kurumsal İnternet sitesinde kamuya açıklanır.

1.6.2. Kâr dağıtım politikası, pay sahiplerinin ortaklığın gelecek dönemlerde elde edeceği kârın dağıtım usul ve esaslarını öngörebilmesine imkan verecek açıklıkta asgari bilgileri içerir.

1.6.3. Yönetim kurulunun genel kurula kârın dağıtılmamasını teklif etmesi halinde, bunun nedenleri ile dağıtılmayan kârın kullanım şekline ilişkin bilgiye kâr dağıtımına ilişkin gündem maddesinde yer verilir.

1.6.4. Kâr dağıtım politikasında pay sahiplerinin menfaatleri ile ortaklık menfaati arasında dengeli bir politika izlenir.

1.7. Payların Devri

1.7.1. Payların serbestçe devredilebilmesini zorlaştıracı uygulamalardan kaçınılır.

2. KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

2.1. Kurumsal İnternet Sitesi

2.1.1. Ortaklığın kurumsal İnternet sitesinde; ilgili mevzuat uyarınca açıklanması zorunlu bilgilerin yanı sıra; ticaret sicili bilgileri, son durum itibarıyla ortaklık ve yönetim yapısı, imtiyazlı paylar hakkında detaylı bilgi, değişikliklerin yayınlandığı Türkiye Ticaret Sicili Gazetelerinin tarih ve sayısı ile birlikte ortaklık esas sözleşmesinin son hali, özel durum açıklamaları, finansal raporlar, faaliyet raporları, izahnameler ve diğer kamuyu aydınlatma belgeleri, genel kurul toplantılarının gündemleri, katılanlar cetvelleri ve toplantı tutanakları, vekaleten oy kullanma formu, pay alım teklifi veya vekalet toplanmasında hazırlanan zorunlu bilgi formları ve benzeri formlar, varsa şirketin kendi paylarının geri alınmasına ilişkin politikası, kâr dağıtım politikası, bilgilendirme politikası, şirket tarafından oluşturulan etik kurallar ve sıkça sorulan sorular başlığı altında, şirkete ulaşan bilgi talepleri ile soru ve şikayetler ve bunlara verilen cevaplar yer alır. Bu kapsamda, en az son 5 yıllık bilgilere kurumsal İnternet sitesinde yer verilir.

2.1.2. Şirketin ortaklık yapısı; dolaylı ve karşılıklı iştirak ilişkilerinden arındırılmak sureti ile %5'ten yüksek paya sahip olan gerçek kişi pay sahiplerinin isimleri, pay miktarı ve oranları ile hangi imtiyaza sahip oldukları gösterilecek şekilde asgari 6 ayda bir güncellenecek şekilde açıklanmalıdır.

2.1.3. Sermaye piyasası mevzuatı uyarınca kamuya açıklanması gereken, özel durum ve dipnotlar hariç finansal tablo bildirimleri Türkçe'nin yanı sıra eş anlı olarak İngilizce de KAP'ta açıklanır. İngilizce açıklamalar, açıklamadan yararlanacak kişilerin karar vermelerine yardımcı olacak ölçüde doğru, tam, dolaysız, anlaşılabilir, yeterli ve açıklamanın Türkçesi ile tutarlı olacak şekilde özet olarak hazırlanır.

2.1.4. İnternet sitesinde yer alan bilgiler, uluslararası yatırımcıların da yararlanması açısından Türkçe ile tamamen aynı içerikte olacak şekilde ayrıca ihtiyaca göre seçilen yabancı dillerde de hazırlanır.

2.2. Faaliyet Raporu

2.2.1. Yönetim kurulu, faaliyet raporunu kamuoyunun şirketin faaliyetleri hakkında tam ve doğru bilgiye ulaşmasını sağlayacak ayrıntıda hazırlar.

2.2.2. İlgili mevzuatta ve kurumsal yönetim ilkelerinin diğer bölümlerinde belirtilen hususlara ek olarak yıllık faaliyet raporlarında;

a) Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin şirket dışında yürüttükleri görevler hakkında bilgiye ve yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığına ilişkin beyanlarına,

b) Yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komitelerin üyeleri, toplanma sıklığı, yürütülen faaliyetleri de içerecek şekilde çalışma esaslarına ve komitelerin etkinliğine ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesine,

c) Yönetim kurulunun yıl içerisindeki toplantı sayısına ve yönetim kurulu üyelerinin söz konusu toplantılara katılım durumuna,

ç) Şirket faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek mevzuat değişiklikleri hakkında bilgiye,

d) Şirket aleyhine açılan önemli davalar ve olası sonuçları hakkında bilgiye,

e) Şirketin yatırım danışmanlığı ve derecelendirme gibi konularda hizmet aldığı kurumlarla arasındaki çıkar çatışmaları ve bu çıkar çatışmalarını önlemek için şirketçe alınan tedbirler hakkında bilgiye,

f) Sermayeye doğrudan katılım oranının %5'i aştığı karşılıklı iştiraklere ilişkin bilgiye,

g) Çalışanların sosyal hakları, mesleki eğitimi ile diğer toplumsal ve çevresel sonuç doğuran şirket faaliyetlerine ilişkin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında bilgiye,

yer verilir.

3. MENFAAT SAHİPLERİ

3.1. Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası

3.1.1. Menfaat sahipleri; şirketin hedeflerine ulaşmasında veya faaliyetlerinde ilgisi olan çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, çeşitli sivil toplum kuruluşları gibi kişi, kurum veya çıkar gruplarıdır. Şirket, işlem ve faaliyetlerinde menfaat sahiplerinin ilgili mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını koruma altına alır. Menfaat sahiplerinin haklarının mevzuat ve karşılıklı sözleşmeler ile korunmadığı durumlarda, menfaat sahiplerinin çıkarları iyi niyet kuralları çerçevesinde ve şirket imkânları ölçüsünde korunur.

3.1.2. Menfaat sahiplerinin mevzuat ve sözleşmelerle korunan haklarının ihlali halinde etkili ve süratli bir tazmin imkânı sağlanır. Şirket, ilgili mevzuat ile menfaat sahiplerine sağlanmış olan tazminat gibi mekanizmaların kullanılabilmesi için gerekli kolaylığı gösterir. Ayrıca şirket çalışanlarına yönelik tazminat politikasını oluşturur ve bunu kurumsal İnternet sitesi aracılığıyla kamuya açıklar.

3.1.3. Menfaat sahipleri, haklarının korunması ile ilgili şirket politikaları ve prosedürleri hakkında şirketin kurumsal İnternet sitesi de kullanılmak suretiyle yeterli bir şekilde bilgilendirilir.

3.1.4. Şirket, menfaat sahiplerinin şirketin ilgili mevzuata aykırı ve etik açıdan uygun olmayan işlemlerinin kurumsal yönetim komitesine veya denetimden sorumlu komiteye iletilmesi için gerekli mekanizmaları oluşturur.

3.1.5. Menfaat sahipleri arasında çıkar çatışmaları ortaya çıkması veya bir menfaat sahibinin birden fazla çıkar grubuna dahil olması durumunda; sahip olunan hakların korunması açısından mümkün olduğunca dengeli bir politika izlenir, her bir hakkın birbirinden bağımsız olarak korunması hedeflenir.

3.2. Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi

3.2.1. Başta şirket çalışanları olmak üzere menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımını destekleyici modeller şirket faaliyetlerini aksatmayacak şekilde geliştirilir. Şirket tarafından benimsenen söz konusu modellere şirketin iç düzenlemelerinde veya esas sözleşmesinde yer verilir.

3.2.2. Menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşleri alınır.

3.3. Şirketin İnsan Kaynakları Politikası

3.3.1. İşe alım politikaları oluşturulurken ve kariyer planlamaları yapılırken, eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanması ilkesi benimsenir. Yönetici görev değişikliklerinin şirket yönetiminde aksaklığa sebep olabileceği öngörülen durumlarda, yeni görevlendirilecek yöneticilerin belirlenmesi hususunda halefiyet planlaması hazırlanır.

3.3.2. Personel alımına ilişkin ölçütler yazılı olarak belirlenir ve bu ölçütlere uyulur.

3.3.3. Çalışanlara sağlanan tüm haklarda adil davranılır, çalışanların bilgi, beceri ve görgülerini arttırmalarına yönelik eğitim programları gerçekleştirilir ve eğitim politikaları oluşturulur.

3.3.4. Şirketin finansal durumu, ücret, kariyer, eğitim, sağlık gibi konularda çalışanlara yönelik bilgilendirme toplantıları yapılarak görüş alışverişinde bulunulur.

3.3.5. Çalışanlar ile ilgili olarak alınan kararlar veya çalışanları ilgilendiren gelişmeler çalışanlara veya temsilcilerine bildirilir, bu nitelikteki kararlarda ilgili sendikalardan görüş alınır.

3.3.6. Şirket çalışanlarının görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme kriterleri çalışanlara duyurulur. Çalışanlara verilen ücret ve diğer menfaatlerin belirlenmesinde verimliliğe dikkat edilir. Şirket, çalışanlarına yönelik olarak pay edindirme planları oluşturabilir.

3.3.7. Çalışanlar arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapılmaması ve çalışanların şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunması için önlemler alınır.

3.3.8. Şirket, dernek kurma özgürlüğü ve toplu iş sözleşmesi hakkının etkin bir biçimde tanınmasını destekler.

3.3.9. Çalışanlar için güvenli çalışma ortamı ve koşulları sağlanır.

3.4. Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler

3.4.1. Şirket, mal ve hizmetlerinin pazarlamasında ve satışında müşteri memnuniyetini sağlayıcı her türlü tedbiri alır.

3.4.2. Müşterinin satın aldığı mal ve hizmete ilişkin talepleri süratle karşılanır ve gecikmeler hakkında süre bitimi beklenmeksizin müşteriler bilgilendirilir.

3.4.3. Mal ve hizmetlerde kalite standartlarına uyulur ve standardın korunmasına özen gösterilir. Bu amaçla kaliteye ilişkin belirli bir garanti sağlanır.

3.4.4. Müşteri ve tedarikçiler ile ilgili ticari sır kapsamındaki bilgilerin gizliliğine özen gösterilir.

3.5. Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk

3.5.1. Şirketin faaliyetleri kurumsal İnternet sitesi vasıtasıyla kamuya açıklanan etik kuralları çerçevesinde yürütülür.

3.5.2. Şirket, sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı olur; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uyar. Şirket, uluslararası geçerliliğe sahip insan haklarına destek olur ve saygı gösterir. İrtikap ve rüşvet de dahil olmak üzere yolsuzluğun her türlüşüyle mücadele eder.

4. YÖNETİM KURULU

4.1.Yönetim Kurulunun İşlevi

4.1.1. Yönetim kurulu, alacağı stratejik kararlarla, şirketin risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla şirketin öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözeterek şirketi idare ve temsil eder.

4.1.2. Yönetim kurulu; şirketin stratejik hedeflerini tanımlar, şirketin ihtiyaç duyacağı işgücü ile finansal kaynaklarını belirler, yönetimin performansını denetler.

4.2. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları

4.2.1. Yönetim kurulu, faaliyetlerini şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir şekilde yürütür.

4.2.2. Yönetim kurulu üyeleri arasında görev dağılımı varsa, yönetim kurulu üyelerinin görev ve yetkileri faaliyet raporunda açıklanır.

4.2.3. Yönetim kurulu; ilgili yönetim kurulu komitelerinin görüşünü de dikkate alarak, başta pay sahipleri olmak üzere şirketin menfaat sahiplerini etkileyebilecek olan risklerin etkilerini en aza indirebilecek risk yönetim ve bilgi sistemleri ve süreçlerini de içerecek şekilde iç kontrol sistemlerini oluşturur.

4.2.4. Yönetim kurulu, yılda en az bir kez risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini gözden geçirir. İç denetim sisteminin işleyişi ve etkinliği hakkında faaliyet raporunda bilgi verilir.

4.2.5. Yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı/genel müdürün yetkilerinin net bir biçimde ayrıştırılması ve bu ayrımın yazılı olarak esas sözleşmede ifade edilmesi esastır. Şirkette hiç kimse tek başına sınırsız karar verme yetkisi ile donatılmamalıdır.

4.2.6. Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı/genel müdürün aynı kişi olmasına karar verilmesi durumunda, bu durum gerekçesi ile birlikte KAP'ta açıklanır.

4.2.7. Yönetim kurulu, şirket ile pay sahipleri arasında etkin iletişimin sağlanmasında, yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında öncü rol oynar ve bu amaca yönelik olarak kurumsal yönetim komitesi ve Yatırımcı İlişkileri Bölümü ile yakın iş birliği içerisinde olur.

4.2.8. Yönetim kurulu üyelerinin görevleri esnasındaki kusurları ile şirkette sebep olacakları zarar, şirket sermayesinin %25'ini aşan bir bedelle sigorta edilir ve bu husus KAP'ta açıklanır.

4.3. Yönetim Kurulunun Yapısı

4.3.1. Yönetim kurulu üye sayısı, her durumda beş üyeden az olmamak koşulu ile, yönetim kurulu üyelerinin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına ve komitelerin oluşumuna ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmelerine imkan sağlayacak şekilde belirlenir.

4.3.2. Yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğu icrada görevli olmayan üyelerden oluşur. İcrada görevli olmayan yönetim kurulu üyesi, üyelik haricinde şirkette başkaca herhangi bir idari görevi veya kendisine bağlı icrai mahiyette faaliyet gösteren bir birim bulunmayan ve şirketin günlük iş akışına ve olağan faaliyetlerine müdahil olmayan kişidir.

4.3.3. İcrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabilme niteliğine sahip bağımsız üyeler bulunur.

4.3.4. Yönetim kurulu içerisindeki bağımsız üye sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az olamaz. Bağımsız üye sayısının hesaplanmasında küsuratlar izleyen tam sayı olarak dikkate alınır. Her durumda, bağımsız üye sayısı ikiden az olamaz.

4.3.5. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görev süresi üç yıla kadar olup, tekrar aday gösterilerek seçilmeleri mümkündür.

4.3.6. Aşağıdaki kriterlerin tamamını taşıyan yönetim kurulu üyesi "bağımsız üye" olarak nitelendirilir.

a) Şirket, şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede¹ etki sahibi olduğu ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımları arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmaması, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5 inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmaması ya da önemli nitelikte ticari ilişkinin kurulmamış olması.

b) Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmaması.

c) Bağımsız yönetim kurulu üyesi olması sebebiyle üstleneceği görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olması.

ç) Bağlı oldukları mevzuata uygun olması şartıyla, üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmıyor olması.

d) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (G.V.K.)'na göre Türkiye'de yerleşmiş sayılması.

e) Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığını koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olması.

f) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiği görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabiliyor olması.

g) Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmamış olması.

ğ) Aynı kişinin, şirketin veya şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almıyor olması.

h) Yönetim kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olması.

4.3.7. Aday gösterme komitesi, yönetimin ve yatırımcıların da dahil olmak üzere bağımsız üyelik için aday tekliflerini, adayın bağımsızlık ölçütlerini taşıyıp taşıyamaması hususunu dikkate alarak değerlendirir ve buna ilişkin değerlendirmesini bir rapora bağlayarak yönetim kurulu onayına sunar.

Bağımsız yönetim kurulu üye adayı, ilgili mevzuat, esas sözleşme ve yukarıda yer alan kriterler çerçevesinde bağımsız olduğuna ilişkin yazılı bir beyanı aday gösterildiği esnada aday gösterme komitesine verir.

Yönetim kurulu, aday gösterme komitesinin raporu çerçevesinde bağımsız üye aday listesini hazırlayarak genel kurul toplantısından en az 60 gün önce ilgili aday gösterme komitesinin raporu ve yönetim kurulu kararı ile birlikte Kurul'a gönderir. Kurul, 4.3.6. numaralı ilkede belirtilen bağımsızlık kriterleri çerçevesinde yaptığı

değerlendirme sonucunda varsa liste hakkında olumsuz görüşünü 30 gün içerisinde şirkete bildirir. Kurul'un olumsuz görüş bildirmiş olduğu kişi genel kurula bağımsız üye adayı olarak sunulamaz. Şirket, bağımsız üye aday listesi ile birlikte adaylığı kabul edilmeyen bağımsız yönetim kurulu üyesi adaylarını, en geç genel kurul toplantı ilanı ile birlikte KAP'ta açıklar. Bağımsız yönetim kurulu üyesi atamasına ilişkin genel kurul kararı, karşı oylar ve gerekçeleri ile birlikte şirketin kurumsal İnternet sitesinde açıklanır.

4.3.8. Bağımsızlığı ortadan kaldıran bir durum ortaya çıktığı takdirde, bu durum bağımsız üye tarafından gerekçesi ile birlikte KAP'ta açıklanmak üzere derhal yönetim kuruluna iletilir. Söz konusu üye eş anlı olarak bu durumu ve gerekçesini Kurul'a da yazılı olarak iletir. Bu durumda bağımsızlığını kaybeden yönetim kurulu üyesi ilke olarak istifa eder. Asgari bağımsız yönetim kurulu üye sayısının yeniden sağlanmasını teminen, aday gösterme komitesi yapılacak ilk genel kurul toplantısına kadar görev yapmak üzere boşalan üyeliklere bağımsız üye seçimi için değerlendirme yapar ve değerlendirme sonucunu yazılı olarak yönetim kuruluna bildirir. Yönetim kurulu, aday gösterme komitesinin raporu çerçevesinde belirlenen adaylar arasından bağımsız üye seçimini yapar.

Yönetim kurulu, bağımsız üyeliğin boşalmasından itibaren 30 gün içerisinde, aday gösterme komitesinin raporu çerçevesinde belirlenen aday listesini Kurul'a gönderir. Kurul liste hakkında varsa olumsuz görüşünü 20 gün içerisinde şirkete bildirir. Kurul'un olumsuz görüş bildirmiş olduğu kişi bağımsız üye olarak belirlenemez. Bu çerçevede yönetim kurulu tarafından seçilen üyeler ilk genel kurula kadar görev yapar.

Bu maddede yer alan hükümler, bağımsız yönetim kurulu üyesinin istifa etmesi veya görevini yerine getiremeyecek duruma gelmesi halinde de geçerlidir.

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

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

4.4. Yönetim Kurulu Toplantılarının Şekli

4.4.1. Yönetim kurulu, görevlerini etkin olarak yerine getirebileceği sıklıkta toplanır. Yönetim kurulu başkanı, diğer yönetim kurulu üyeleri ve icra başkanı/genel müdür ile görüşerek yönetim kurulu toplantılarının gündemini belirler. Üyeler her toplantıya katılmaya ve toplantılarda görüş bildirmeye özen gösterir. Elektronik ortamda yönetim kurulu toplantısı yapılmasına imkân sağlanır.

4.4.2. Yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu toplantısı gündeminde yer alan konular ile ilgili bilgi ve belgelerin, eşit bilgi akışı sağlanması amacıyla, toplantıdan yeterli zaman önce yönetim kurulu üyelerinin incelemesine sunulmasından sorumludur.

4.4.3. Toplantıya katılamayan ancak görüşlerini yazılı olarak yönetim kuruluna bildiren üyenin görüşleri diğer üyelerin bilgisine sunulur.

4.4.4. Yönetim kurulunda her üyenin bir oy hakkı bulunur.

4.4.5. Yönetim kurulu toplantılarının ne şekilde yapılacağı şirket içi düzenlemeler ile yazılı hale getirilir.

4.4.6. Yönetim kurulu toplantılarında gündemde yer alan konular açıkça ve her yönü ile tartışılır. Yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu toplantılarına icracı olmayan üyelerin etkin katılımını sağlama yönünde en iyi gayreti gösterir. Yönetim kurulu üyesi, toplantılarda muhalif kaldığı konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçesini karar zaptına geçirir.

4.4.7. Yönetim kurulu üyesi şirket işleri için yeterli zaman ayırır. Yönetim kurulu üyesinin başka bir şirkette yönetici ya da yönetim kurulu üyesi olması veya başka bir şirkete danışmanlık hizmeti vermesi halinde, söz konusu durumun çıkar çatışmasına yol açmaması ve üyenin şirketteki görevini aksatmaması esastır. Bu kapsamda, üyenin şirket dışında başka görev veya görevler alması belli kurallara bağlanır veya sınırlandırılır. Yönetim kurulu üyesinin şirket dışında aldığı görevler ve gerekçesi, grup içi ve grup dışı ayrımı yapılmak suretiyle seçiminin görüşüldüğü genel kurul toplantısında seçime ilişkin gündem maddesi ile birlikte pay sahiplerinin bilgisine sunulur.

4.5. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler

4.5.1. Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen "Denetimden Sorumlu Komite" (bankalar hariç), "Riskin Erken Saptanması Komitesi" (bankalar hariç), "Kurumsal Yönetim Komitesi", "Aday Gösterme Komitesi, Ücret Komitesi" (bankalar hariç) oluşturulur. Ancak yönetim kurulu yapılanması gereği ayrı bir aday gösterme komitesi ve ücret komitesi oluşturulamaması durumunda, kurumsal yönetim komitesi bu komitelerin görevlerini yerine getirir.

4.5.2. Komitelerin görev alanları, çalışma esasları ve hangi üyelerden oluşacağı yönetim kurulu tarafından belirlenir ve KAP'ta açıklanır.

4.5.3. Komitelerin en az iki üyeden oluşması gerekir. İki üyeden oluşması halinde her ikisinin, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde üyelerin çoğunluğunun, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşması zorunludur. Komitelerin başkanları, bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir. Denetimden sorumlu komitelerin tüm üyelerinin bağımsız yönetim kurulu üyesi niteliğinde olması gerekir. Yönetim kurulu üyesi olmayan konusunda uzman kişiler, denetimden sorumlu komite dışındaki diğer komitelerde üye olabilir.

4.5.4. İcra başkanı/genel müdür komitelerde görev alamaz.

4.5.5. Bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede görev almamasına özen gösterilir.

4.5.6. Komitelerin görevlerini yerine getirmeleri için gereken her türlü kaynak ve destek yönetim kurulu tarafından sağlanır. Komiteler, gerekli gördükleri kişiyi toplantılarına davet edebilir ve görüşlerini alabilir.

4.5.7. Komiteler, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördükleri konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanır. Komitelerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinin bedeli şirket tarafından karşılanır. Ancak bu durumda hizmet alınan kişi/kuruluş hakkında bilgi ile bu kişi/kuruluşun şirket ile herhangi bir ilişkisinin olup olmadığı hususundaki bilgiye faaliyet raporunda yer verilir.

4.5.8. Komiteler yaptıkları tüm çalışmaları yazılı hale getirir ve kaydını tutar. Komiteler, çalışmaların etkinliği için gerekli görülen ve çalışma ilkelerinde açıklanan

sıklıkta toplanır. Komiteler, alışmaları hakkındaki bilgiyi ve toplantı sonuçlarını içeren raporları yönetim kuruluna sunar.

4.5.9. Denetimden Sorumlu Komite

Denetimden sorumlu komite; şirketin muhasebe sistemi, finansal bilgilerinin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve şirketin iç kontrol ve iç denetim sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapar. Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, bağımsız denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmaları denetimden sorumlu komitenin gözetiminde gerçekleştirilir.

şirketin hizmet alacağı bağımsız denetim kuruluşu ile bu kuruluşlardan alınacak hizmetler denetimden sorumlu komite tarafından belirlenir ve yönetim kurulunun onayına sunulur.

şirketin muhasebe ve iç kontrol sistemi ile bağımsız denetimiyle ilgili olarak şirkete ulaşan şikayetlerin incelenmesi, sonuca bağlanması, şirket çalışanlarının, şirketin muhasebe ve bağımsız denetim konularındaki bildirimlerinin gizlilik ilkesi çerçevesinde değerlendirilmesi konularında uygulanacak yöntem ve kriterler denetimden sorumlu komite tarafından belirlenir.

Denetimden sorumlu komite, kamuya açıklanacak yıllık ve ara dönem finansal tabloların şirketin izlediği muhasebe ilkeleri ile gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ilişkin değerlendirmelerini, şirketin sorumlu yöneticileri ve bağımsız denetçilerinin görüşlerini alarak kendi değerlendirmeleriyle birlikte yönetim kuruluna yazılı olarak bildirir.

Denetimden sorumlu komite; en az üç ayda bir olmak üzere yılda en az dört kere toplanır ve toplantı sonuçları tutanağa bağlanarak alınan kararlar yönetim kuruluna sunulur. Denetimden sorumlu komitenin faaliyetleri ve toplantı sonuçları hakkında yıllık faaliyet raporunda açıklama yapılması gerekir. Denetimden sorumlu komitenin hesap dönemi içinde yönetim kuruluna kaç kez yazılı bildirimde bulunduğu da yıllık faaliyet raporunda belirtilir.

Denetimden sorumlu komite, kendi görev ve sorumluluk alanıyla ilgili tespitlerini ve konuya ilişkin değerlendirmelerini ve önerilerini derhal yönetim kuruluna yazılı olarak bildirir.

4.5.10. Kurumsal Yönetim Komitesi

Kurumsal yönetim komitesi, şirkette kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit eder ve yönetim kuruluna kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tavsiyelerde bulunur ve yatırımcı ilişkileri bölümünün çalışmalarını gözetir.

4.5.11. Aday Gösterme Komitesi

Aday gösterme komitesi;

a) Yönetim kurulu ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilik pozisyonları için uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi ve eğitilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu hususta politika ve stratejiler belirlenmesi konularında çalışmalar yapmak,

b) Yönetim kurulunun yapısı ve verimliliği hakkında düzenli değerlendirmeler yapmak ve bu konularda yapılabilecek değişikliklere ilişkin tavsiyelerini yönetim kuruluna sunmak,

ile sorumludur.

4.5.12. Riskin Erken Saptanması Komitesi

Riskin erken saptanması komitesi; şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapmakla sorumlu olup, risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirir.

4.5.13. Ücret Komitesi

Ücret komitesi;

a) Yönetim kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirilmesinde kullanılacak ilke, kriter ve uygulamaları şirketin uzun vadeli hedeflerini dikkate alarak belirler ve bunların gözetimini yapar,

b) Ücretlendirmede kullanılan kriterlere ulaşma derecesi dikkate alınarak, yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilecek ücretlere ilişkin önerilerini yönetim kuruluna sunar.

4.6. Yönetim Kurulu Üyelerine ve İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar

4.6.1. Yönetim kurulu, şirketin belirlenen ve kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşmasından sorumludur. Şirketin kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşp ulaşmadığına ilişkin değerlendirme ve ulaşlamaması durumunda gerekçeleri yıllık faaliyet raporunda açıklanır. Yönetim Kurulu, hem kurul hem üye hem de idari sorumluluğu bulunan yöneticiler bazında özeleştirisini ve performans değerlendirmesini yapar. Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticiler bu değerlendirmeler dikkate alınarak ödüllendirilir veya azledilir.

4.6.2. Yönetim kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirme esasları yazılı hale getirilmeli ve genel kurul toplantısı gündeminde ayrı bir madde olarak pay sahiplerinin bilgisine sunularak ortaklara bu konuda görüş bildirme imkânı tanınmalıdır. Bu amaçla hazırlanan ücret politikasına şirketin kurumsal internet sitesinde yer verilir.

4.6.3. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirmesinde kâr payı, pay opsiyonları veya şirketin performansına dayalı ödeme planları kullanılamaz. Şu kadar ki, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin bağımsızlıklarını koruyacak düzeyde olması gerekir.

4.6.4. Şirket, herhangi bir yönetim kurulu üyesine veya idari sorumluluğu bulunan yöneticilerine borç veremez, kredi kullandıramaz, verilmiş olan borçların veya kredilerin süresini uzatamaz, şartlarını iyileştiremez, üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandıramaz veya lehine kefalet gibi teminatlar veremez. Ancak bireysel kredi veren kuruluşlar, herkes için uyguladığı şartlarda söz konusu kişilere kredi verebilir ve bu kişileri diğer hizmetlerinden yararlandırabilir.

4.6.5. Yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler ile sağlanan diğer tüm menfaatler, 3 yıllık faaliyet raporu vasıtasıyla kamuya açıklanır. Kişi bazında açıklama yapılması esastır.

EK-4: Türk Ticaret Kanunu (Kanun No: 6102).

Türk Ticaret Kanunu (Kanun No. 6102 Kabul Tarihi: 13/1/2011)'na

İlişkin Hususlar

MADDE 336- (1) Esas sözleşme, kurucular beyanı, değerlendirme raporları, ayın ve işletme devralınmasına ilişkin olanlar da dâhil olmak üzere, kurulmakta olan şirketle, kurucular ve diğer kişilerle yapılan ve kuruluşla ilgili olan sözleşmeler ile işlem denetçisi raporu, kuruluş belgeleridir. Bunlar, sicil dosyasına konulur ve birer nüshaları şirket tarafından **beş yıl süreyle saklanır.**

MADDE 357- (1) Pay sahipleri eşit şartlarda eşit işleme tabi tutulur.

MADDE 358- (1) İştirak taahhüdünden doğan borç hariç, pay sahipleri şirkete borçlanamaz. Meğerki, borç, şirketle, şirketin işletme konusu ve pay sahibinin işletmesi gereği olarak yapılmış bulunan bir işlemde doğmuş olsun ve emsalleriyle aynı veya benzer şartlara tabi tutulsun.

MADDE 407- (1) Pay sahipleri şirket işlerine ilişkin haklarını genel kurulda kullanırlar. Kanuni istisnalar saklıdır.

(2) Murahhas üyelerle en az bir yönetim kurulu üyesinin genel kurul toplantısında hazır bulunmaları şarttır. Diğer yönetim kurulu üyeleri genel kurul toplantısına katılabilirler. Denetçi ve kendilerini ilgilendiren konularda işlem denetçisi genel kurulda hazır bulunur. Üyeler ve denetçiler görüş bildirebilirler.

MADDE 408- (1) Genel kurul, kanunda ve esas sözleşmede açıkça öngörülmüş bulunan hâllerde karar alır.

(2) Çeşitli hükümlerde öngörülmüş bulunan devredilemez görevler ve yetkiler saklı kalmak üzere, genel kurula ait aşağıdaki görevler ve yetkiler devredilemez:

a) Esas sözleşmenin değiştirilmesi.

b) Yönetim kurulu üyelerinin seçimi, süreleri, ücretleri ile huzur hakkı, ikramiye ve prim gibi haklarının belirlenmesi, ibraları hakkında karar verilmesi ve görevden alınmaları.

c) Kanunda öngörülen istisnalar dışında denetçinin ve işlem denetçilerinin seçimi ile görevden alınmaları.

d) Finansal tablolara, yönetim kurulunun yıllık raporuna, yıllık kâr üzerinde tasarrufa, kâr payları ile kazanç paylarının belirlenmesine, yedek akçenin sermayeye veya dağıtılacak kâra katılması dâhil, kullanılmasına dair kararların alınması.

e) Kanunda öngörülen istisnalar dışında şirketin feshi.

f) Önemli miktarda şirket varlığının toptan satışı.

(3) Tek pay sahipli anonim şirketlerde bu pay sahibi genel kurulun tüm yetkilerine sahiptir. Tek pay sahibinin genel kurul sıfatıyla alacağı kararların geçerlilik kazanabilmeleri için yazılı olmaları şarttır

MADDE 419- (1) Esas sözleşmede aksine herhangi bir düzenleme yoksa, toplantıyı, genel kurul tarafından seçilen, pay sahibi sıfatını taşıması şart olmayan bir başkan yönetir. Başkan tutanak yazmanı ile gerek görürse oy toplama memurunu belirleyerek başkanlığı oluşturur. Gereğinde başkan yardımcısı da seçilebilir.

(2) Anonim şirket yönetim kurulu, genel kurulun çalışma esas ve usullerine ilişkin kuralları içeren, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından, asgari unsurları belirlenecek olan bir iç yönerge hazırlar ve genel kurulun onayından sonra yürürlüğe koyar.

MADDE 427- (1) Katılma haklarını temsilci olarak kullanan kişi, temsil edilenin talimatına uyar. Talimata aykırılık, oyu geçersiz kılmaz. Temsil edilenin temsilciye karşı hakları saklıdır.

(2) Hamiline yazılı pay senedini, rehin, hapis hakkı, saklama sözleşmesi veya kullanım ödöncü sözleşmesi ve benzeri sözleşmeler sebebiyle elde bulunduran kimse, pay sahipliği haklarını, ancak pay sahibi tarafından özel bir yazılı belge ile yetkilendirilmişse kullanabilir.

b) Organın temsilcisi, bağımsız temsilci ve kurumsal temsilci

MADDE 428- (1) Şirket, kendisiyle herhangi bir şekilde ilişkisi bulunan bir kişiyi, genel kurul toplantısında kendileri adına oy kullanıp ilgili diğer işlemleri yapması için yetkili temsilcileri olarak atamaları amacıyla pay sahiplerine tavsiye edecekse, bununla birlikte şirketten tamamen bağımsız ve tarafsız bir diğer kişiyi de aynı görev

için önermeye ve bu iki kişiyi esas sözleşme hükmüne göre ilan edip şirketin internet sitesine koymaya mecburdur.

(2) Bundan başka, yönetim kurulu, genel kurul toplantısına çağrı ilanının Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde yayımlanacağı ve şirket internet sitesinde yer alacağı tarihten en az kırk beş gün önce, yapacağı bir ilan ve internet sitesine koyacağı yönlendirilmiş bir mesajla, pay sahiplerini, önerdikleri kurumsal temsilcilerin kimliklerini ve bunlara ulaşılacak adres ve elektronik posta adresi ile telefon ve telefaks numaralarını en çok yedi gün içinde şirkete bildirmeye çağırır. Aynı çağrıda kurumsal temsilciliğe istekli olanların da şirkete başvurmaları istenir. Yönetim kurulu, bildirilen kişileri, birinci fıkradaki kişilerle birlikte, genel kurul toplantısına ilişkin çağrısında, adreslerini ve onlara ulaşma numaralarını da belirterek, ilan eder ve internet sitesinde yayımlar. Bu fıkranın gerekleri yerine getirilmeden, kurumsal temsilci olarak vekâlet toplanamaz.

(3) Kurumsal temsilcilik, bir pay sahipliği girişimidir; meslek olarak ve ivaz karşılığı yürütülemez. Kurumsal temsilci Türk Borçlar Kanunu'nun 510 uncu maddesini ileri sürerek temsil ettiği pay sahiplerinden herhangi bir talepte bulunamaz.

(4) Bildirge, pay sahipleri tarafından kurumsal temsilciye verilmiş talimat yerine geçer.

(5) Kusurlu olarak bildirgesine veya kanuna aykırı hareket eden veya hileli işlemler yapan kurumsal temsilci bu fiil ve kararlarının sonuçlarından Türk Borçlar Kanunu'nun 506'ncı maddesinin birinci ve ikinci fıkraları uyarınca sorumlu olur; sorumluluğu kaldıran veya sınırlayan sözleşmeler geçersizdir.

MADDE 434- (1) Pay sahipleri, oy haklarını genel kurulda, paylarının toplam itibarıyla değeriyle orantılı olarak kullanır. 1527'nci maddenin beşinci fıkrası hükmü saklıdır.

(2) Her pay sahibi sadece bir paya sahip olsa da en az bir oy hakkını haizdir. Şu kadar ki, birden fazla paya sahip olanlara tanınacak oy sayısı esas sözleşmeyle sınırlandırılabilir.

(3) Şirketin finansal durumunun düzeltilmesi sırasında payların itibarı değeri indirilmişse payların indiriminden önceki itibarı değeri üzerinden tanınan oy hakkı korunabilir.

(4) Sanayi ve Ticaret Bakanlığı halka açık olmayan anonim şirketlerde birikimli oyu bir tebliğle düzenleyebilir.

MADDE 479- (1) Oyda imtiyaz, eşit itibarî değerdeki paylara farklı sayıda oy hakkı verilerek tanınabilir.

(2) Bir paya en çok onbeş oy hakkı tanınabilir.

MADDE 1527- (1) Şirket sözleşmesinde veya esas sözleşmede düzenlenmiş olması şartıyla, sermaye şirketlerinde yönetim kurulu ve müdürler kurulu tamamen elektronik ortamda yapılabileceği gibi, bazı üyelerin fiziken mevcut bulundukları bir toplantıya bir kısım üyelerin elektronik ortamda katılması yoluyla da icra edilebilir. Bu hâllerde Kanunda veya şirket sözleşmesinde ve esas sözleşmede öngörülen toplantı ile karar nisaplarına ilişkin hükümler aynen uygulanır.

MADDE 397- (1) Anonim şirketin ve şirketler topluluğunun finansal tabloları denetçi tarafından, uluslararası denetim standartlarıyla uyumlu Türkiye Denetim Standartlarına göre denetlenir. Yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu içinde yer alan finansal bilgilerin, denetlenen finansal tablolar ile tutarlı olup olmadığı ve gerçeği yansıtıp yansıtmadığı da denetim kapsamı içindedir.

MADDE 514- (1) Yönetim kurulu, geçmiş hesap dönemine ait, Türkiye Muhasebe Standartlarında öngörülmüş bulunan finansal tablolarını, eklerini ve yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunu, bilanço gününü izleyen hesap döneminin ilk üç ayı içinde hazırlar ve genel kurula sunar.

MADDE 515- (1) Anonim şirketlerin finansal tabloları, Türkiye Muhasebe Standartlarına göre şirketin malvarlığını, borç ve yükümlülüklerini, öz kaynaklarını ve faaliyet sonuçlarını tam, anlaşılabilir, karşılaştırılabilir, ihtiyaçlara ve işletmenin niteliğine uygun bir şekilde; şeffaf ve güvenilir olarak; gerçeği dürüst, aynen ve aslına sadık surette yansıtacak şekilde çıkarılır.

MADDE 516- (1) Yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu, şirketin, o yıla ait faaliyetlerinin akışı ile her yönüyle finansal durumunu, doğru, eksiksiz, dolambaçsız, gerçeğe uygun ve dürüst bir şekilde yansıtır. Bu raporda finansal durum, finansal tablolara göre değerlendirilir. Raporda ayrıca, şirketin gelişmesine ve karşılaşması muhtemel risklere de açıkça işaret olunur. Bu konulara ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesi de raporda yer alır.

MADDE 1524- (1) Her sermaye şirketi, bir internet sitesi açmak, şirketin internet sitesi zaten mevcutsa bu sitenin belli bir bölümünü aşağıdaki hususların yayımlanmasına özgülemek zorundadır. Yayımlanacak içeriklerin başlıcaları şunlardır:

- a) Şirketçe kanunen yapılması gereken ilanlar.
- b) Pay sahipleri ile ortakların menfaatlerini koruyabilmeleri ve haklarını bilinçli kullanabilmeleri için görmelerinin ve bilmelerinin yararlı olduğu belgeler, bilgiler, açıklamalar.
- c) Yönetim ve müdürler kurulu tarafından alınan; rüçhan, değiştirme, alım, önerilme, değişim oranı, ayrılma karşılığı gibi haklara ilişkin kararlar; bunlarla ilgili bedellerin nasıl belirlendiğini gösteren hesapların dökümü.
- d) Değerleme raporları, kurucular beyanı, payların halka arz edilmesine dair taahhütler, bunlara ait teminatlar ve garantiler; iflasın ertelenmesine veya benzeri konulara ilişkin karar metinleri; şirketin kendi paylarını iktisap etmesi hakkındaki genel kurul ve yönetim kurulu kararları, bu işlemlerle ilgili açıklamalar, bilgiler, belgeler.
- e) Ticaret şirketlerinin birleşmesi, bölünmesi, tür değiştirmesi hâlinde, ortakların ve menfaat sahiplerinin incelemesine sunulan bilgiler, tablolar, belgeler; sermaye artırımı, azaltılması dâhil, esas sözleşme değişikliklerine ait belgeler, kararlar; imtiyazlı pay sahipleri genel kurulu kararları, menkul kıymet çıkarılması gibi işlemler dolayısıyla hazırlanan raporlar.
- f) Genel kurullara ait olanlar dâhil her türlü çağrılara ait belgeler, raporlar, yönetim kurulu açıklamaları.
- g) Şeffaflık ilkesi ve bilgi toplumu açısından açıklanması zorunlu bilgiler.
- h) Bilgi alma kapsamında sorulan sorular, bunlara verilen cevaplar, diğer kanunlarda pay sahiplerinin veya ortakların aydınlatılması için öngörülen hususlar.
- ı) Finansal tablolar, kanunen açıklanması gerekli ara tablolar, özel amaçlarla çıkarılan bilançolar ve diğer finansal tablolar, pay ve menfaat sahipleri bakımından bilinmesi gerekli finansal raporlamalar, bunların dipnotları ve ekleri.

i) Yönetim kurulunun yıllık raporu, kurumsal yönetim ilkelerine ne ölçüde uyulduğuna ilişkin yıllık değerlendirme açıklaması; yönetim kurulu başkan ve üyeleriyle yöneticilere ödenen her türlü paralar, temsil ve seyahat giderleri, tazminatlar, sigortalar ve benzeri ödemeler.

j) Denetçi, özel denetçi, işlem denetçisi raporları.

k) Yetkili kurul ve bakanlıkların konulmasını istedikleri, pay sahiplerini ve sermaye piyasasını ilgilendiren konulara ilişkin bilgiler.

(2) Birinci fıkrada öngörülen yükümlülükler uyulmaması, ilgili kararların iptal edilmesinin sebebinin oluşturur; Kanuna aykırılığın tüm sonuçlarının doğmasına yol açar ve kusuru bulunan yöneticiler ile yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna neden olur. Ceza hükümleri saklıdır.

(3) İnternet sitesinin bilgi toplumu hizmetlerine ayrılmış bölümü herkesin erişimine açıktır. Erişim hakkının kullanılması, ilgili olmak veya menfaati bulunmak gibi kayıtlarla sınırlandırılmayacağı gibi herhangi bir şarta da bağlanamaz. Bu ilkenin ihlali hâlinde herkes engelin kaldırılması davasını açabilir.

(4) İnternet sitesinin bu maddenin amaçlarına özgülenmiş kısmında yayımlanan içeriğin başına tarih ve parantez içinde “yönlendirilmiş mesaj” ibaresi konulur. Bu ibareli mesaj ancak Kanuna ve ikinci fıkrada anılan yönetmeliğe uyulmak suretiyle değiştirilebilir. Özgülenen kısımda yer alan bir mesajın yönlendirildiği karinedir. Sitenin, bir numara altında tescili ve ilgili diğer hususlar Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından bir yönetmelikle düzenlenir.

(5) Bu Kanun ve ilgili diğer kanunlarda veya idari düzenlemelerde daha uzun bir süre öngörülmedikçe, şirketin internet sitesine konulan bir içerik, üzerinde bulunan tarihten itibaren en az altı ay süreyle internet sitesinde kalır; aksi hâlde konulmamış sayılır. Finansal tablolar için bu süre beş yıldır.

(6) Yönlendirilmiş mesajların basılı şekilleri 82’nci madde uyarınca saklanır. İnternet sitesinde yer alacak bilgiler metin hâline getirilip şirket yönetimi tarafından tarih ve saati gösterilerek noterlikçe onaylı bir deftere sıra numarası altında yazılır veya yapıştırılır. Daha sonra sitede yayımlanan bilgilerde bir değişiklik yapılırsa, değişikliğe ilişkin olarak yukarıdaki işlem tekrarlanır.

MADDE 360- (1) Esas sözleşmede öngörülmek şartı ile, belirli pay gruplarına, özellik ve nitelikleriyle belirli bir grup oluşturan pay sahiplerine ve azlığa yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınabilir. Bu amaçla, yönetim kurulu üyelerinin, belirli bir grup oluşturan pay sahipleri, belirli pay grupları ve azlık arasından seçileceği esas sözleşmede öngörülebileceği gibi, esas sözleşmede yönetim kurulu üyeliği için aday önerme hakkı da tanınabilir. Genel kurul tarafından yönetim kurulu üyeliğine önerilen adayın veya hakkın tanındığı gruba ve azlığa mensup adayın haklı bir sebep bulunmadığı takdirde üye seçilmesi zorunludur. Bu şekilde tanınacak temsil edilme hakkı, halka açık anonim şirketlerde yönetim kurulu üye sayısının yarısını aşamaz. Bağımsız yönetim kurulu üyelerine ilişkin düzenlemeler saklıdır.

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

MADDE 361- (1) Yönetim kurulu üyelerinin, görevlerini yaparken kusurlarıyla şirkete verebilecekleri zarar, şirket sermayesinin yüzde yirmi beşini aşan bir bedelle sigorta ettirilmiş ve bu suretle şirket teminat 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 değerlendirmesinde dikkate alınır.

MADDE 362- (1) Yönetim kurulu üyeleri en çok üç yıl süreyle görev yapmak üzere seçilir. Esas sözleşmede aksine hüküm yoksa, aynı kişi yeniden seçilebilir.

MADDE 364- (1) Yönetim kurulu üyeleri, esas sözleşmeyle atanmış olsalar dahi, gündemde ilgili bir maddenin bulunması veya gündemde madde bulunmasa bile haklı bir sebebin varlığı hâlinde, genel kurul kararıyla her zaman görevden alınabilirler. Yönetim kurulu üyesi olan tüzel kişi, kendi adına tescil edilmiş bulunan kişiyi her an değiştirebilir.

MADDE 366- (1) Yönetim kurulu her yıl üyeleri arasından bir başkan ve bulunmadığı zamanlarda ona vekâlet etmek üzere, en az bir başkan vekili seçer. Esas sözleşmede, başkanın ve başkan vekilinin veya bunlardan birinin, genel kurul tarafından seçilmesi öngörülebilir.

(2) Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir.

MADDE 367- (1) Yönetim kurulu esas sözleşmeye konulacak bir hükümle, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre, yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devretmeye yetkili kılınabilir. Bu iç yönerge şirketin yönetimini düzenler; bunun için gerekli olan görevleri, tanımlar, yerlerini gösterir, özellikle kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğunu belirler. Yönetim kurulu, istem üzerine pay sahiplerini ve korunmaya değer menfaatlerini ikna edici bir biçimde ortaya koyan alacaklıları, bu iç yönerge hakkında, yazılı olarak bilgilendirir.

(2) Yönetim, devredilmediği takdirde, yönetim kurulunun tüm üyelerine aittir.

MADDE 369- (1) Yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadırlar.

MADDE 375- (1) Yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri şunlardır:

a) Şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi.

b) Şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi.

c) Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması.

d) Müdürlerin ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisini haiz bulunanların atanmaları ve görevden alınmaları.

e) Yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi.

f) Pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi

ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi.

g) Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması.

MADDE 378- (1) Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhâl kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir.

(2) Komite, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda durumu değerlendirir, varsa tehlikelere işaret eder, çareleri gösterir. Rapor denetçiye de yollanır.

MADDE 392- (1) Her yönetim kurulu üyesi şirketin tüm iş ve işlemleri hakkında bilgi isteyebilir, soru sorabilir, inceleme yapabilir. Bir üyenin istediği, herhangi bir defter, defter kaydı, sözleşme, yazışma veya belgenin yönetim kuruluna getirilmesi, kurulca veya üyeler tarafından incelenmesi ve tartışılması ya da herhangi bir konu ile ilgili yöneticiden veya çalışandan bilgi alınması reddedilemez. Reddedilmişse dördüncü fıkra hükmü uygulanır.

(2) Yönetim kurulu toplantılarında, yönetim kurulunun bütün üyeleri gibi, şirket yönetimiyle görevlendirilen kişiler ve komiteler de bilgi vermekle yükümlüdür. Bir üyenin bu konudaki istemi de reddedilemez; soruları cevapsız bırakılamaz.

(3) Her yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulu toplantıları dışında, yönetim kurulu başkanının izniyle, şirket yönetimiyle görevlendirilen kişilerden, işlerin gidişi ve belirli münferit işler hakkında bilgi alabilir ve görevinin yerine getirilebilmesi için gerekliyse, yönetim kurulu başkanından, şirket defterlerinin ve dosyalarının incelemesine sunulmasını isteyebilir.

(4) Başkan bir üyenin, üçüncü fıkrafta öngörülen bilgi alma, soru sorma ve inceleme yapma istemini reddederse, konu iki gün içinde yönetim kuruluna getirilir. Kurulun toplanmaması veya bu istemi reddetmesi hâlinde üye, şirketin merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesine başvurabilir. Mahkeme istemi dosya üzerinden inceleyip karara bağlayabilir, mahkemenin kararı kesindir.

(5) Yönetim kurulu başkanı, kurulun izni olmaksızın, yönetim kurulu toplantıları dışında bilgi alamaz, şirket defter ve dosyalarını inceleyemez. Yönetim kurulu başkanının bu isteminin reddedilmesi hâlinde başkan, dördüncü fıkraya göre mahkemeye başvurabilir.

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

(7) Her yönetim kurulu üyesi başkandan, yönetim kurulunu toplantıya çağırmasını yazılı olarak isteyebilir.

MADDE 394- (1) Yönetim kurulu üyelerine, tutarı esas sözleşmeyle veya genel kurul kararıyla belirlenmiş olmak şartıyla huzur hakkı, ücret, ikramiye, prim ve yıllık kârdan pay ödenebilir.

MADDE 395- (1) Yönetim kurulu üyesi, genel kuruldan izin almadan, şirketle kendisi veya başkası adına herhangi bir işlem yapamaz; aksi hâlde, şirket yapılan işlemin batıl olduğunu ileri sürebilir. Diğer taraf böyle bir iddiada bulunamaz.

(2) Yönetim kurulu üyesi, onun 393'üncü maddede sayılan yakınları, kendisinin ve söz konusu yakınlarının ortağı oldukları şahıs şirketleri ve en az yüzde yirmisine katıldıkları sermaye şirketleri, şirkete nakit veya ayın borçlanamazlar. Bu kişiler için şirket kefalet, garanti ve teminat veremez, sorumluluk yüklenemez, bunların borçlarını devralamaz. Aksi hâlde, şirkete borçlanılan tutar için şirket alacaklıları bu kişileri, şirketin yükümlendirildiği tutarda şirket borçları için doğrudan takip edebilirler.

(3) 202'nci madde hükmü saklı kalmak şartıyla, şirketler topluluğuna dâhil şirketler birbirlerine kefil olabilir ve garanti verebilirler.

MADDE 396- (1) Yönetim kurulu üyelerinden biri, genel kurulun iznini almaksızın, şirketin işletme konusuna giren ticari iş türünden bir işlemi kendi veya başkası hesabına yapamayacağı gibi, aynı tür ticari işlemlerle uğraşan bir şirkete sorumluluğu sınırsız ortak sıfatıyla da giremez. Bu hükme aykırı harekette bulunan yönetim kurulu üyelerinden şirket tazminat istemekte veya tazminat yerine yapılan işlemi şirket adına yapılmış saymakta ve üçüncü kişiler hesabına yapılan sözleşmelerden doğan menfaatlerin şirkete ait olduğunu dava etmekte serbesttir.

(2) Bu haklardan birinin seçilmesi birinci fıkra hükmüne aykırı harekette bulunan üyenin dışındaki üyelere aittir.

(3) Bu haklar, söz konusu ticari işlemlerin yapıldığını veya yönetim kurulu üyesinin diğer bir şirkete girdiğini, diğer üyelerin öğrendikleri tarihten itibaren üç ay ve herhâlde bunların gerçekleşmesinden itibaren bir yıl geçince zamanaşımına uğrar.

MADDE 557- (1) Birden çok kişinin aynı zararı tazminle yükümlü olmaları hâlinde, bunlardan her biri, kusuruna ve durumun gereklerine göre, zarar şahsen kendisine yükletilebildiği ölçüde, bu zarardan diğerleriyle birlikte müteselsilen sorumlu olur.

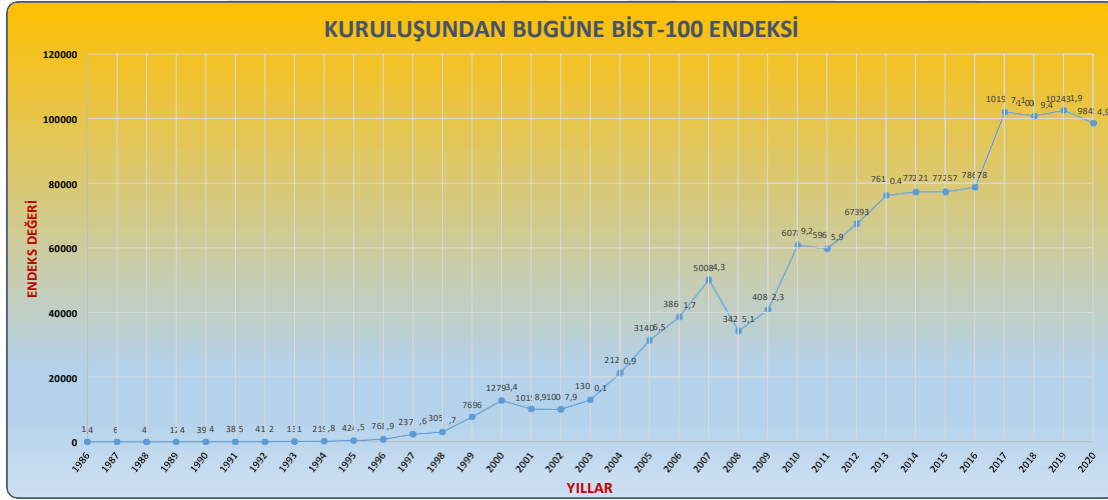
(2) Davacı birden çok sorumlu kişiyi zararın tamamı için birlikte dava edebilir ve hâkimin aynı davada her bir davalının tazminat borcunu belirlemesini isteyebilir.

(3) Birden çok sorumlu arasındaki başvuru, durumun bütün gerekleri dikkate alınarak hâkim tarafından belirlenir.

EK-5: BİST-100 YILLARA GÖRE DEĞERİ

YILLARA GÖRE BİST-100 DEĞERİ					
YILLAR	1. ÇEYREK (MART)	2. ÇEYREK (HAZİRAN)	3. ÇEYREK (EYLÜL)	4. ÇEYREK (ARALIK)	ORTALAMA
1986	1,16	1,15	1,47	1,71	1,3725
1987	2,46	4,46	10,29	6,73	5,985
1988	6,35	4,69	4,55	3,74	4,8325
1989	4,66	7,96	14,75	22,18	12,3875
1990	32,94	41,32	50,83	32,56	39,4175
1991	45,2	35,87	29,38	43,69	38,535
1992	40,77	44,07	39,76	40,04	41,16
1993	58,64	107,79	150,8	206,83	131,015
1994	140,87	197,66	268,26	272,57	219,84
1995	398,37	482,33	417,08	400,25	424,5075
1996	670,45	704,89	724,53	975,89	768,94
1997	1613,27	1857,45	2592,6	3451,26	2378,645
1998	3259,06	4100	2265,94	2597,91	3055,7275
1999	4554,07	4950,21	6071,12	15208,78	7696,045
2000	15920,1	14466,12	11350,3	9437,21	12793,4325
2001	8022,72	11204,24	7625,87	13782,76	10158,8975
2002	11679,43	9379,92	8842,24	10369,92	10067,8775
2003	9475,09	10884,43	13055,9	18625,02	13010,11
2004	20190,83	17967,6	21953,52	24971,68	21270,9075
2005	25557,76	26957,32	33333,23	39777,7	31406,5025
2006	42911,32	35453,31	36924,86	39117,46	38601,7375
2007	43661,12	47093,67	54044,22	55538,13	50084,285
2008	39015,44	35089,53	36051,3	26864,07	34255,085
2009	25764,83	36949,2	47910,3	52825,02	40862,3375
2010	56538,57	54839,46	65774,57	66004,48	60789,17
2011	64434,51	63269,4	59693,43	51226,62	59655,99
2012	62423,04	62543,49	66396,71	78208,44	67392,92
2013	85898,99	76294,51	74486,56	67801,73	76120,4475
2014	69736,34	78489,01	74937,81	85721,13	77221,0725
2015	80846,03	82249,53	74205,47	71726,99	77257,005
2016	83268,04	76817,19	76488,38	78138,66	78678,0675
2017	88947,4	100440,39	102907,73	115333,01	101907,1325
2018	114930,22	96520,07	99956,9	91270,48	100669,4175
2019	93784,18	96485,32	105033,02	114424,96	102431,87
2020	89643,71	107266,19			98454,95

GRAFİK	
YILLAR	ORTALAMA (YUVARLANMIŞ)
1986	1,4
1987	6
1988	4,8
1989	12,4
1990	39,4
1991	38,5
1992	41,2
1993	131
1994	219,8
1995	424,5
1996	768,9
1997	2378,6
1998	3055,7
1999	7696
2000	12793,4
2001	10158,9
2002	10067,9
2003	13010,1
2004	21270,9
2005	31406,5
2006	38601,7
2007	50084,3
2008	34255,1
2009	40862,3
2010	60789,2
2011	59655,9
2012	67393
2013	76120,4
2014	77221
2015	77257
2016	78678
2017	101907,1
2018	100669,4
2019	102431,9
2020	98454,9



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80																				

136

YÖNETİM KURULLARININ YAPISI (BİST 100)

ŞİRKETLER (BİST 100)	YÖNETİM KURULU YAPISI																			ŞİRKETLER (BİST 100)
	Yönetim Kurulu Üye Sayısı	Üyelerin İcrada Görevli Olup /Olmadıkları		İcrada Görevli Olanların YKÜ'sü Oran	Başkan ve Başkan Yardımcısı Aynı Kişi mi?	Üyelerin Ortalama Yaşı	Yönetim Kurulundaki Kadın Üye Oranı (%)	Yönetim Kurulu Üyelerinin Mesleği (Meslek Tablosu)		Yönetim Kurulundaki Üstün Üye Oranı (%)	Yönetim Kurulundaki Yabancı Üye Oranı (%)	Yönetim Kurulu Performans Değerlendirmesinde Bağımsız Kurulardan Yararlanıp/Yararlanmadığı		Bağımsız Denetim Kuruluşundan Hizmet Alıp/Almadığı						
		Görevli	Görevli Değil					Evet/Hayır	KAP (Evet/Hayır)			Evet/Hayır	Evet/Hayır	Evet/Hayır	Evet/Hayır					
1. AGHOL	12			0	H	11	6.103333333	12 YÖ	12	0	0			EVET		1. AGHOL				
2. AIBNK	10	2	8	20	E	9	10	10 BA	10	0	0			EVET		2. AIBNK				
3. AKONS	6	0	6	0	H	6	0	0	6	0	16.66666667			EVET		3. AKONS				
4. AKSA	9	1	8	11.11111111	H	5	4	44.44444444	2 YÖ-1 EK-2 İA-2 İE-1 MÜ-10D	9	0	0		EVET		4. AKSA				
5. ASEEN	8	1	7	12.5	H	7	1	12.5	5 YÖ - 1 İA- 1 İE - 1 İK	8	0	0		EVET		5. ASEEN				
6. AKGRT	7			0	H	6	1	14.28571429	7 YÖ	6	1	14.28571429		EVET		6. AKGRT				
7. ALGYO	7	0	7	0	H	4	3	42.85714286	2 EK-2 İA-1BA-1İP-1MÜ	5	2	28.57142857		EVET		7. ALGYO				
8. ALARK	8	1	7	12.5	H	8	0	0	4 MÜ - 4 EK	8	0	0		EVET		8. ALARK				
9. ALBIR	11	7	4	63.63636364	H	10	1	9.090909091	10 YÖ - 1 MÜ	9	2	18.18181818		EVET		9. ALBIR				
10. ALKIM	9	3	6	33.33333333	H	7	2	22.22222222	4 MÜ-1 YÖ-1 İP-1 İA-1 İE-1 DA	7	2	22.22222222		EVET		10. ALKIM				
11. ANACM	6	1	5	16.66666667	H	4	2	33.33333333	4 BA - 2 AK	6	0	0		EVET		11. ANACM				
12. AEFES	11	2	9	18.18181818	H	9	2	18.18181818	3 İP-5 YÖ - 1 BA-1 EK-1 Dİ	10	1	9.090909091		EVET		12. AEFES				
13. ANHYT	11	1	10	9.090909091	H	11	0	0	4 İP-3 BA-1 MÜ-1 AK-2 Dİ	11	0	0		EVET		13. ANHYT				
14. ANCLA	12	1	11	8.333333333	H	9	3	25	4 İA-1 R-6 YÖ -1 AK	11	1	9.090909091		EVET		14. ANCLA				
15. ASELS	9	1	8	11.11111111	E	9	0	0	8 YÖ	9	0	0		EVET		15. ASELS				
16. AYGAZ	9	0	9	0	H	8	1	11.11111111	3 YÖ - 1 DA - 4 İA - 1 İK	8	1	11.11111111		EVET		16. AYGAZ				
17. BİMAS	6	1	5	16.66666667	E	6	0	0	5 İA - 1 YÖ	3	3	50		EVET		17. BİMAS				
18. BİZİM	8			0	H	7	1	12.5	7 YÖ - 1 İP	8	0	0		EVET		18. BİZİM				
19. BİRON	7	1	6	14.28571429	H	6	1	14.28571429	3 MÜ - 1 EK - 3 İP	5	2	28.57142857		EVET		19. BİRON				
20. BİSA	11			0	H	10	1	8.000000000	10 YÖ - 1 İA	8	3	27.27272727		EVET		20. BİSA				
21. BUCIM	9	7	2	77.77777778	H	7	2	22.22222222	4 SA-1 MM-1 İP-1 İP-1 İA-1 İA	9	0	0		EVET		21. BUCIM				
22. CCOLA	12			0	H	11	1	8.333333333	8 İP-1 BA-1 MM-1 EK-1 YÖ	11	1	9.090909091		EVET		22. CCOLA				
23. CLEBİ	8			0	H	7	1	12.5	7 YÖ - 1 Dİ	8	0	0		EVET		23. CLEBİ				
24. CEMTS	9	2	7	22.22222222	H	8	1	12.5	2 SA-2 İP-2 İA-2 AK - 1 İA	9	0	0		EVET		24. CEMTS				
25. CİMA	6	2	4	33.33333333	H	5	1	16.66666667	4 YÖ	6	0	0		EVET		25. CİMA				
26. DEVA	5	2	3	40	E	4	1	20	2 MÜ-1 DA-1 Dİ-1 İP	4	1	20		EVET		26. DEVA				
27. DOHOL	11	2	9	18.18181818	H	6	5	45.45454545	5 İK - 6 YÖ	11	0	0		EVET		27. DOHOL				
28. DOAS	6	1	5	16.66666667	E	6	2	33.33333333	4 İP - 1 MÜ - 1 EK	6	0	0		EVET		28. DOAS				
29. ECTY	8	1	7	12.5	H	7	1	12.5	4 EK - 2 MÜ - 1 İP - 1 İA	8	0	0		EVET		29. ECTY				
30. EGEN	7	2	5	28.57142857	H	7	0	0	3 SA-3 YÖ - 1 DA	7	0	0		EVET		30. EGEN				
31. ECLIC	8	1	7	12.5	H	7	1	12.5	4 EK - 1 İP - 1 İA - 2 MÜ	8	0	0		EVET		31. ECLIC				
32. EKGVO	7	2	5	28.57142857	H	7	0	0	3 SA - 3 YÖ - 1 DA	8	0	0		EVET		32. EKGVO				
33. ENISA	8	2	6	25	E	6	2	25	8 YÖ	5	3	37.5		EVET		33. ENISA				
34. ENKA	5	2	3	40	E	4	0	0	3 MÜ - 1 EK - 1 İP	5	0	0		EVET		34. ENKA				
35. EREG	9	1	8	11.11111111	H	7	2	22.22222222	5 İP - 3 İA - 1 MÜ	9	0	0		EVET		35. EREG				
36. FROTO	14	2	12	14.28571429	H	12	2	14.28571429	9 YÖ - 3 İA	7	7	50		EVET		36. FROTO				
37. GLHYO	7	2	5	28.57142857	H	6	1	14.28571429	4 İA - 2 YÖ - 1 İK	6	1	14.28571429		EVET		37. GLHYO				
38. GOODY	6	2	4	33.33333333	H	6	0	0	2 İP - 1 MÜ - 1 İA - 1 İP - 1 Dİ	3	3	50		EVET		38. GOODY				
39. GOZDE	9	0	9	0	H	8	1	11.11111111	8 YÖ - 1 SA	9	0	0		EVET		39. GOZDE				
40. GUBRF	9	1	8	11.11111111	H	9	0	0	8 YÖ - 1 AK	9	0	0		EVET		40. GUBRF				
41. GUSGR	8	2	6	25	E	8	0	0	4 BA - 2 AK - 1 Dİ	8	0	0		EVET		41. GUSGR				
42. SAKOL	9	3	6	33.33333333	H	5	3	33.33333333	4 YÖ - 2 İK - 1 İA - 1 Dİ	9	0	0		EVET		42. SAKOL				
43. HLGVO	7	1	6	14.28571429	H	7	0	0	5 BA - 1 MÜ - 1 İBÜ	7	0	0		EVET		43. HLGVO				
44. HEKTS	8	0	8	0	H	8	0	0	7 YÖ - 1 Dİ	8	0	0		EVET		44. HEKTS				
45. İPEKE	9	1	8	11.11111111	H	4	0	0	4 Dİ	4	0	0		EVET		45. İPEKE				
46. İSOMR	9	1	8	11.11111111	H	7	2	22.22222222	5 İP - 2 İA - 2 MÜ	9	0	0		EVET		46. İSOMR				
47. İSFİN	9	1	8	11.11111111	H	8	1	11.11111111	6 BA - 2 AK - 1 Dİ	9	0	0		EVET		47. İSFİN				
48. İSGVO	9	0	9	0	H	7	2	22.22222222	6 BA - 1 AK - 1 MÜ - 1 İMÜ	9	0	0		EVET		48. İSGVO				
49. İSMEN	9	0	9	0	H	6	3	33.33333333	7 BA - 1 EK - 1 Dİ	9	0	0		EVET		49. İSMEN				
50. İRMDM	11			0	H	11	0	0	7 İA - 1 MÜ	11	0	0		EVET		50. İRMDM				
51. KAREL	7	3	4	42.85714286	H	7	0	0	5 MÜ - 1 İP - 1 EK	7	0	0		EVET		51. KAREL				
52. KARSN	7	1	6	14.28571429	H	6	1	14.28571429	2 YÖ - 2 MÜ - 1 SA - 1 EK - 1 İP	6	1	14.28571429		EVET		52. KARSN				
53. KARTN	11	1	10	9.090909091	H	9	2	18.18181818	6 MÜ - 3 AK - 1 İA - 1 İP	11	0	0		EVET		53. KARTN				
54. KERTY	7			0	H	5	2	28.57142857	4 İP - 1 YÖ	7	0	0		EVET		54. KERTY				
55. KİMSN	6	0	6	0	H	4	2	33.33333333	2 İA - 2 EK - 2 İK	5	2	33.33333333		EVET		55. KİMSN				
56. KCHOL	11	1	10	9.090909091	H	6	5	45.45454545	5 İA - 5 İK - 1 YÖ	8	3	27.27272727		EVET		56. KCHOL				
57. KORDS	6	3	3	50	H	5	1	16.66666667	5 YÖ - 1 Dİ	6	0	0		EVET		57. KORDS				
58. KOZAL	4			0	H	4	0	0	4 Dİ	4	0	0		EVET		58. KOZAL				
59. KOZAA	4			0	H	4	0	0	1 İA - 4 YÖ	4	0	0		EVET		59. KOZAA				
60. LOGO	6	2	4	33.33333333	H	6	0	0	5 MÜ - 1 YÖ	6	0	0		EVET		60. LOGO				
61. MAVI	6			0	H	5	1	16.66666667	5 YÖ - 1 İA	6	0	0		EVET		61. MAVI				
62. MGROS	12	1	11	8.333333333	H	11	1	9.090909091	12 YÖ	11	1	9.090909091		EVET		62. MGROS				
63. MPRAK	4			0	E	4	2	50	4 Dİ - 1 İA - 1 İK	4	0	0		EVET		63. MPRAK				
64. NTHOL	13	7	6	53.84615385	E	11	2	15.38461538	9 İA - 2 İK - 2 AK	12	1	7.692307692		EVET		64. NTHOL				
65. NETAS	7	4	3	57.14285714	H	7	0	0	4 YÖ - 1 DA - 1 İA - 1 Dİ	3	4	57.14285714		EVET		65. NETAS				
66. ODAS	6	4	2	66.66666667	E	5	1	16.66666667	5 İA - 1 İK	6	0	0		EVET		66. ODAS				
67. OTGAR	8	1	7	12.5	H	7	1	12.5	3 YÖ - 2 Dİ - 1 İA - 1 AK	8	0	0		EVET		67. OTGAR				
68. ÖZKGY	7	1	6	14.28571429	H	5	2	28.57142857	3 İA - 2 YÖ - 2 AK	7	0	0		EVET		68. ÖZKGY				
69. PGUSU	8	2	6	25	H	6	2	25	5 MÜ - 2 YÖ - 1 EK	6	2	25		EVET		69. PGUSU				
70. PETKM	9	0	9	0	H	8	1	11.11111111	4 MÜ - 4 YÖ - 1 İA	5	4	44.44444444		EVET		70. PETKM				
71. RYNGVO	6	2	4	33.33333333	H	6	0	0	2 İA - 2 İP - 1 MÜ - 1 EK	6	0	0		EVET		71. RYNGVO				
72. SARBY	11			0	H	11	0	0	3 İP - 3 YÖ - 1 AK - 1 MÜ - 1 EK - 2Dİ	11	0	0		EVET		72. SARBY				
73. SASA	7	3	4	42.85714286	H	7	0	0	3 YÖ - 1 AK - 1 MM - 1 MÜ - 1 Dİ	7	0	0		EVET		73. SASA				
74. SELEC	7			0	E	4	1	25	5 YÖ - 1 Dİ - 1 EK - 1 BA	9	0	0		EVET		74. SELEC				
75. SODA	6	1	5	16.66666667	H	5	1	16.66666667	2 BA - 2 YÖ - 1 AK - 1 MÜ	6	0	0		EVET		75. SODA				
76. SKBNK	8			0	H	10	0	0	9 BA - 1 İA	6	4	40		EVET		76. SKBNK				
77. SOKM	8	0	8	0	H	6	2	25	8 YÖ	8	0	0		EVET		77. SOKM				
78. TATGD	11	1	10	9.090909091	H	7	4	36.36363636	6 YÖ - 3 İA - 2 İK	10	1									

YÖNETİM KURULLARINDAKİ BAĞIMSIZ ÜYELERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

BAĞIMSIZ ÜYE ORANLARI	
	Şirket Sayısı
0	4
<15	1
15-30	28
30-40	55
40-50	11
İ>50	1
TOPLAM	100

EK-9 : KURUMSAL YÖNETİM UYUM RAPORU BAŞARI PUANININ DEĞERLENDİRİLMESİ

KURUMSAL YÖNETİM UYUM RAPORU (KYUR) BAŞARI PUANININ DEĞERLENDİRİLMESİ

NOT ÇİZELGESİ		
93-100	AA	MOKSMMML
87-92	BA	ÇOK İYİ
81-86	BB	İYİ
75-80	CB	ORTA İSTÜ
65-74	CC	ORTA
56-64	DC	GEÇMEZ
45-55	DD	GEÇMEZ
0-44	FF	GEÇMEZ

NOT : Başlımsız Üyenin görev aldığı Yönetim Kademesi, görevin baş harfleri ile gösterilmiştir.
(B) Yönetim Kurulu Başkanı
(V) Başkan Vekili
(Y) 2. Başkan/ Başkan Yardımcısı
(M) Murahhas Üye
(H) HAYIR Yönetiminde Görevli Değil

[illegible]

MUKTİMMEL	7
ÇOK İYİ	52
İYİ	31
ORTA ÜSTÜ	9
ORTA	1
TOPLAM	100

		BAĞIMSIZ ÜYE ORAN (%)	KOMİTEYE GÖREV ALAN BAĞIMSIZ ÜYE SAYISI	BAĞIMSIZ ÜYELERİN KOMİTELERDE GÖREV ALMA ORANI (%)
BAĞIMSIZ ÜYE	68	27,9	19	100,0
ÇOK ÜYE	454	146	126	86,3
İŞİ	243	72	67	93,1
ÇOKLA İŞİ	68	21	20	97,2
ÇOKLA	9	3	3	100,0
TOPLAM	842	261	235	90,0

	BAGLANSIZ ÖRNEKLER	BAĞLI ÖRNEKLER	BAĞLANSIZ ÖRNEKLER
MÜKEMMEL	19	3	1
ÇOK İYİ	146	33	4
İYİ	72	15	7
ORTA GÜŞÜ	21	2	1
ORTA	3	1	0
TOPLAM	261	54	13

Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komitelerin Etkinliği		
	ORTALAMA	KOMİTELERİN ETKİNLİĞİ (NOTU)
MÜKEMMEL	1.57	78.3
ÇOK İYİ	1.44	72.0
İYİ	1.11	55.5
ORTA ÜSTÜ	1.18	58.9
ORTA	1.00	50.0