

**TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİM
UYGULAMALARI
VE ÖNERİLER**

ALİ AYDIN

104664039

**İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLAR ARASI FİNANS YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

PROF. DR. VELİYE YANLI

2010

**TÜRKİYE’DE KURUMSAL YÖNETİM
UYGULAMALARI
VE ÖNERİLER**

**CORPORATE GOVERNANCE IN TURKEY
AND RECOMMENDATIONS**

**ALİ AYDIN
104664039**

Tez Danışmanının Adı Soyadı (İMZASI) : Prof. Dr. Veliye YANLI
Jüri Üyelerinin Adı Soyadı (İMZASI) : Prof. Dr. Oral ERDOĞAN
Jüri Üyelerinin Adı Soyadı (İMZASI) : Kenan TATA
Tezin Onaylandığı Tarih :
Toplam Sayfa Sayısı : 146

Anahtar Kelimeler (Türkçe) Anahtar Kelimeler (İngilizce)

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| 1) Kurumsal Yönetim | 1) Corporate Governance |
| 2) Pay Sahipleri | 2) Shareholders |
| 3) Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık | 3) Disclosure and Transparency |
| 4) Yönetim Kurulu | 4) The Board of Directors |
| 5) Türk Ticaret Kanun Tasarısı | 5) Turkish Commercial Draft Law |

İçindekiler

ÖZ	5
ABSTRACT	6
KISALTMALAR.....	7
GİRİŞ.....	8
1.KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI	11
1.1.KURUMSAL YÖNETİMİN TARİHİ GEÇMİŞİ	11
1.2. KAVRAM OLARAK KURUMSAL YÖNETİM	14
1.3. KURUMSAL YÖNETİMİ ÖNEMLİ KILAN GELİŞME	15
VE UNSURLAR.....	15
1.3.1. Kurumsal Yönetimin Önemini Arttıran Sebepler	15
A. Özel Sektörün Ülke Ekonomilerindeki Yeri.....	15
B. Milletlerarası Ekonomik Bağımlılık	17
C. Yabancı Finansmana Duyulan Gerekseim.....	17
D. Global Krizler ve Şirket İflasları.....	18
E. Kurumsal Yatırımın Artan Rolü.....	18
F. Yatırımcıların Kurumsal Yönetimi Değerlendirmeleri	19
G. Mali Sektörde Yaşanan Globalleşme ve Gelişmeler.....	20
H. Uluslararası Kuruluşların Kurumsal Yönetim Yaklaşımları.....	21
I. Teknolojik Yenilikleri Kullanma	23
J. Şirketlerin Yeniden Yapılanmaları ve Özelleştirmeler.....	24
1.3.2.Kurumsal Yönetimin Sağladığı Yararlar	26
A. Finansman ve Ucuz Kaynaklara Ulaşma Kolaylığı	26
B. Etkin Kaynak Kullanımı	27
C. Ortakların Haklarının Korunması	27
D. Yenilikçi ve Açık Bir Yönetim	28
E. Dengeli ve Etkin Karar Verme	29

F. Sosyal Sorumlulukların Gözetilmesi	29
G. Şirketin Mali Yapısının Güçlenmesi	29
H. Ülke Ekonomisine Katkıları	30
2. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ.....	32
2. 1.Kurumsal Yönetim İlkelerinin Oluşturan Ana Unsurlar	32
2.1.1. Adillik (Eşitlik).....	33
2.1.2. Sorumluluk	33
2.1.3. Şeffaflık	34
2.1.4. Hesap Verebilirlik.....	34
2.2. Pay Sahipleri	35
2.2.1. Pay Sahibi Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması	37
2.2.2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı	38
2.2.3. Genel Kurula Katılım Hakkı.....	40
2.2.4. Oy Hakkı.....	45
2.2.5. Kar Payı Hakkı	48
2.2.6. Payların Devri Hakkı	51
2.2.7.Azınlık Hakları	53
2.3.Pay Sahiplerinin Eşit İşleme Tabi Tutulması.....	53
2.4.Menfaat Sahiplerinin Rolü	55
2.4.1.Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası	57
2.4.2.Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi ...	58
2.4.3.Şirket Malvarlığının Korunması	58
2.4.4.Şirketin İnsan Kaynakları Politikası	58
2.4.5. Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler	60
2.4.6. Etik Kurallar	61
2.4.7. Sosyal Sorumluluk.....	61
2.5.Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	61

2.5.1.Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları	62
2.5.2.Şirket ile Pay Sahipleri, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Yöneticiler Arasındaki İlişkilerin Kamuya Açıklanması.....	65
2.5.3. Kamunun Aydınlatılmasında Periyodik Mali Tablo ve Raporlar	66
2.5.4.Bağımsız Denetimin İşlevi.....	71
2.5.5.Ticari Sır Kavramı ve İçerden Öğrenenlerin Ticareti	71
2.5.6.Kamuya Açıklanması Gereken Önemli Olay ve Gelişmeler	72
2.6.Yönetim Kurulunun Sorumlulukları	73
2.6.1.Yönetim Kurulunun Temel Fonksiyonları.....	73
2.6.2.Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları ile Görev ve Sorumlulukları.....	76
2.6.3.Yönetim Kurulunun Oluşumu ve Seçimi.....	82
2.6 4. Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar	87
2.6.5.Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı Yapı ve Bağımsızlığı	87
2.6.6. Yöneticiler	89
3.KURUMSAL YÖNETİMİN TÜRKİYE’DEKİ DURUMU VE ÖNERİLER ...	90
3.1. Türkiye’de Kurumsal Yönetim İlkelerinin Gelişimi.....	90
3. 2. Kurumsal Yönetim Konusunda Yapılan Araştırmalar ve Değerlendirmeler	92
3.2.1.SPK Kurumsal Yönetim Anketi	93
A.PAY SAHİPLERİ.....	93
B. KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK	95
C. MENFAAT SAHİPLERİ.....	98
D.YÖNETİM KURULU	100
3.2.2.KRYS (Kurumsal Risk Yönetim Servisleri A.Ş.) “ KURUMSAL YÖNETİM ARAŞTIRMASI 2008 ” ANKETİ	103
A.PAY SAHİPLERİ.....	104
B. KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK	107
C. MENFAAT SAHİPLERİ.....	108

D. YÖNETİM KURULU	109
3.3.Kurumsal Yönetim Ölçümü İle Alakalı Girişimler ve Değerlendirmeler	111
3.4.Türk Ticaret Kanun Tasarısında Kurumsal Yönetim İle Alakalı Hükümler	113
3.5.Ülkemizde Kurumsal Yönetimin Gelişmesini Engelleyen Sebepler	133
3.6.Kurumsal Yönetimin Türkiye’de Gelişmesine İlişkin Öneriler.....	135
SONUÇ.....	140
KAYNAKÇA	142

ÖZ

Tezimizin birinci bölümünde “Kurumsal Yönetim”in anlamını, tarihçesini, önemini, neden ilgi odağı haline geldiğini ve bu uygulamanın sağladığı yararları açıklamaya çalıştık. Ayrıca bu bölümde Kurumsal Yönetim’in, şirketlerin finansal faaliyetlerine sağlamış olduğu yararları ve etkilerini inceledik. Günümüzde en önde duran Kurumsal Yönetim çalışması olarak değerlendirilen; OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ışığında hazırlanan SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin anlatıldığı ikinci bölümde, Kurumsal Yönetim’in teknik ve teorik detaylarının anlaşılabilmesi için ana hatlarını sunduk. Üçüncü bölümde ise Türkiye’de Kurumsal Yönetim’in uygulanması ile alakalı olarak borsamızda işlem gören şirketlerin tamamına yakınına kapsayacak, genelleme yapılabilip, genel görüşleri yansıtan sonuçlara ulaşılacak özellikteki iki anket incelenmiş olup sonuçları değerlendirilerek sunulmuştur. Türkiye’de Kurumsal Yönetim’in gelişmesine engel olan sebepler verilerek halen görüşmeleri devam eden kanun tasarısı ve çalışmalar incelenerek, önerilere de yer verilmiştir. Çalışmamızda hukuki yaklaşım ve finansal boyut göz önüne alınarak kurumsal yönetim incelenmiştir.

Sonuç olarak tezimizde Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin yerleşmesini, doğru algılanmasını ve faydalarının anlaşılmasını amaçladık. Ayrıca ülkemizde ve dünyada kurumsal yönetim ile ilgili yapılan çalışmalara ve ilkelerin uygulamasının önündeki engellere değinmek suretiyle ilkelerin daha yaygın kabul görmesine katkıda bulunmayı hedefledik.

ABSTRACT

In the first part of the thesis the concept of Corporate Management is clarified in terms of its meaning, history, advantages, importance, and the reasons for being focus of interest. In that chapter the effects of Corporate Management to corporations' financial operations and its improvements are examined as well. In the second chapter Corporate Management Principles of Capital Markets Board, which were written under the light of OECD Corporate Management Principles, are examined and their outline is presented for technical and theoretical details to be clear. In the third part two surveys are reviewed and re-assessed those cover most of the public companies and gives a general aspect regarding the Corporate Management in Turkey. The obstacles for Corporate Management in Turkey are also presented and the draft bills are explained with other studies and suggestions given.

Consequently this thesis aimed Corporate Management Principles to be settled, conceived and their benefits recognized. An additional objective was to contribute to the acceptance of the Principles with addressing the related difficulties and the studies in Turkey and the world.

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AGM	: Adı Geçen Makale
AGE	: Adı Geçen Eser
A.Ş	: Anonim Şirket
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KRYS	: Kurumsal Risk Yönetim Servisleri A.Ş
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
SEC	: Menkul Kıymetler ve Borsalar Komisyonu (ABD)
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
SPKn	: Sermaye Piyasası Kanunu
S.	: Sayfa
s.	: Sıra
TEB	: Tebliğ
TK	: Ticaret Kanunu
TKYD	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

GİRİŞ

Kurumsal Yönetim Kamu ve özel sektörlerin, siyasi iktidarların uluslar arası kuruluşların ve ilgili kişilerin son yıllarda üzerinde çokça durdukları bir konu halini almıştır.

Çalışmamız bütün dünyanın gündemine olanca ağırlığı ile yerleşen dünyanın ekonomik yapısını ciddi şekilde sarsan bir takım ekonomik dengelerin ortadan kalkmasına, mevcut ekonomik rejimlerin sorgulandığı ve yenilerinin aranıp kurgulanmaya çalışıldığı bir dönemde yapıldı. Bu güne kadar yaşanan dünya ölçekli ikinci ekonomik kriz olarak nitelendirilen bu olay, Kurumsal Yönetim ilkelerinin uygulanmasındaki başarısızlığın doğurduğu bir sonuçtur.Yine; daha önceki farklı dönemlerde yaşanan kıta ve ülke ölçekli ekonomik krizler, skandallar ve şirket iflaslarının sebepleri arandığında aynı sebeplere ulaşırız.Bu sebepler ise Kurumsal Yönetim ilkelerinin ihmal edildiği ve uygulanma noksanlıkları olduğudur.Çünkü Kurumsal Yönetim İlkeleri risk azaltıcı, skandal, iflas ve haksız kazanç aktarımı (kazanç kaçırma) girişimlerinin önlemlerini açıklarken; aynı zamanda güven ve şirket değerinin artmasını sağlayan bir düzenlemedir. Yine Kurumsal Yönetim şirket performansı ile sosyal sorumluluk performansını gözden geçirilip aralarındaki ilişkinin tespit olunduğu modern bir yönetimi savunur.

Kurumsal yönetim dayandığı temel ilkeler ve kurallarla, anonim ortaklığın nasıl yönetilmesi, faaliyetlerini nasıl icra etmesine ilişkin bir sistemi ifade etmektedir.

Şirketler için Kurumsal Yönetimin önemini ve gerekliliğini açıklamaya çalışmaktan hedefimiz; şirketlerimizin kurumsal yönetim konusunda başarıya kolay ulaşmasına yardımcı olacak; anlaşılır, uygulanabilir prensipleri ve kuralları açıklamak ve öneriler sunmaktır.

Kurumsal Yönetimin gayesi; orta ve uzun vadede şirketin hedef ve stratejilerinin hayata başarılı şekilde geçirilmesinin disiplini.

Uluslar arası ekonomik ilişkilerin ve ülkeler arasındaki sıcak para transferinin önündeki engellerin süratli bir biçimde ortadan kalkmaya başlaması ile birlikte şirketlerin dış ilişkileri ve faaliyet alanları her geçen gün büyümektedir. Ekonomik alandaki rekabet her geçen gün daha zor bir hale gelmekte ve bu zorluk devam etmektedir. Bu sebeple ülkelerin yaptıkları yasal düzenlemeler ve mevzuat değişiklikleri yetersiz kalmakta, yapılan bu değişikliklerin uluslar arası standartlara ve düzenlemelere uygun hale getirilmesi kaçınılmaz bir gereksinimdir. Günümüzde dünya ekonomik konjonktürü ülke içi kaynakların çoğu zaman yetersiz kaldığını göstermekte olup, bu pozisyon ülkeleri yabancı kaynak ihtiyacı ile karşı karşıya bırakmaktadır. Yabancı kaynak sağlamak ise, ülkelerin kurumsal yönetim uygulama düzeyine ve kaynak sağlayan yatırımcıların haklarına gösterdiği saygıya bağlıdır.

Kurumsal Yönetim İlkeleri şirketlerin yönetim ve faaliyetlerine katılan tüm tarafların hukukunu dengeli bir şekilde göz önünde tutan ve bu hukukun gereklerini hâkim kılmamanın faydalarını savunan bir akılcı sistemdir. Diğer bir ifadeyle çoğulcu bir yönetim ve adil bir paylaşımın hayata geçirilmesi ısrarı, temiz, kaliteli yönetim ve denetim şeklidir. Ülkemizde yeni yapılan resmi düzenlemelerde şirketler için genel olarak sistemin tamamına yakını zorunlu hale getirilmektedir. Geride bıraktığımız zamana ile karşılaştıracak olursak gelinen bu nokta fevkalade memnuniyet vericidir. Sistemin bazı hususları ise şirketlerin tercih alanları içindedir.

Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin kabul edilmesi ayrı, şirketin kendi gerçeklerini aşarak uygulanması ise ayrı duruşlardır. Elbette ki bahsedilen sonuçlara ulaşmanın formülü inanarak uygulamaktan geçmektedir.

Kurumsal Yönetim İlkeleri dikkate alınmadığı her yer ve zamanda şirketlerde istenmeyen hedef sapmaları ve zararlar kaçınılmazdır.

Bugün hayatımızın tüm alanlarında olumsuz etkisini yaşadığımız dünyadaki ekonomik kriz; bilinenin bir defa daha keşif edilerek, Kurumsal Yönetim

İlkelerinin şirketlerimizce kabullenilmesine, hayatlarına daha kalıcı ve derinlikli yerleşmesine sebep olacağı düşüncesindeyiz.

Bu doğrultuda çalışmanın birinci bölümünde kurumsal yönetimin nasıl ortaya çıktığı ve ne olduğu konusundaki bakış açılarını belirttikten sonra, bu tarz bir yönetim uygulamasının neden önemli olduğunun, ne tür gelişmeler sonucunda son yıllarda daha çok ilgi çektiğini ve anonim ortaklığın kendisine ve etkileşim içerisinde bulunduğu gruplara hem de genel anlamda ulusal ve uluslar arası ekonomik düzene ne kazandırdığını açıklamaya çalıştık. Birinci bölümün ardından OECD ilkeleri ışığında hazırlanan ilkeleri “ Pay Sahipleri” , “Eşit İşleme Tutulması “ , “ Menfaat Sahiplerinin Rolü “ , “ Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık “ ,” Yönetim Kurulunun Sorumlulukları “ ana başlıkları altında kurumsallaşmanın detayda nasıl sağlanabileceğini ele aldık. Üçüncü bölümde kurumsal yönetimin ülkemizdeki durumunu göstermek adına iki adet anket çalışmasını inleyerek sonuçların sebepleri olan engelleri ve ülkemizde gelişmesi için yapılması gereken şeyleri maddeler halinde sıraladık. Hali hazırda çalışmalarını devam eden tasarı ile ne gibi yeniliklerin hangi amaçlar için sağlanacağını vurgulayarak çalışmamızı tamamladık.

1.KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI

1.1.KURUMSAL YÖNETİMİN TARİHİ GEÇMİŞİ

Tarihte şirketlerin ortaya çıkmasıyla eş zamanlı olarak, ülkelerin görevli birim ve yetkilileri tarafından; ortaklıkların yapılarını ve ilişkilerini düzenleyen hukuki esas ve kaidelere ait çalışmalar da başlatılmıştır. Kurumsal yönetim, gelişmiş ülkelerde 20. asrın başından itibaren önem kazanmış ve 1990'lardan itibaren ise; tüm dünyada OECD, Dünya Bankası ve uluslar arası ekonomik faaliyetlerin diğer unsurlarının etkisiyle yaşamsal bir özellik haline gelmiştir. “Kurumsal Yönetim İlkeleri” ne ait çalışmaların tarihi eski olmakla birlikte son 15 yılda çok hızlı ve önemli mesafeler kaydetmiştir.

Bugünkü anlamda kurumsal yönetim kavramı ilk olarak, İngiltere'de Sir Adrian Cadbury başkanlığındaki bir komite tarafından 1992 de hazırlanan ve kısaca "Cadbury Raporu" olarak da adlandırılan Rapor (The Cadbury Committee Report: Financial Aspects of Corporate Governance) ile gündeme gelmeye başlanmıştır. Günümüzde Kurumsal Yönetim İlkeleri üzerine yapılan çalışma ve düzenlemelerin Avrupa'da 45 e yaklaştığı dünya'da ise 100 ü geçtiği bilinmektedir.

1997-1998 döneminde yaşanan Asya krizi kurumsal yönetim ilkelerine ait düzenlemelerin yapılmasının zorunlu bir ihtiyaç olduğunu ortaya koyan olaydır. Ve bu kriz Kurumsal Yönetim ilkelerinin şekillenmesini, belli derece netleşmesini kayda değer ölçüde etkilemiştir.

Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından hazırlanan ve "Millstein Raporu" olarak da bilinen Rapor (Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets) sonrası OECD 1999 da Kurumsal Yönetim standartlarına ilişkin bir dizi kural yayımlamıştır. (Yayımlanan kuralların en önemli sebebi Asya Krizi'dir.)

Bu İlkeler, bu alanda önemli bir ilerleme ve gelişme olarak kabul edilmektedir.

1999 yılında uygulamaya konulan OECD kuralları kamu ve özel sektör ilgilileri, diğer kişi ve kurumlar için önemli bir kılavuz niteliği taşımaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri her ülkede farklı şekilde uygulanmaktadır. OECD prensipleri bağlayıcı olmayıp, ülkelerin kendi kurallarını oluştururken bir referans oluşturmayı hedeflemektedir.

Ülkelerin kendi bünyeleriyle ilgili kurumsal yönetim çalışmaları yanında OECD de de, çalışmalar hızlanmış, 15 Kasım 2002'de Paris'te belli başlı uluslararası kurumların, işçi ve işveren temsilcilerinin katılımı ile bir toplantı yapılmıştır. Toplantıda 1999 yılında yayınlanan OECD kurumsal yönetim prensiplerinin ve mevcut kurumsal yönetim sistemlerinin eksiklikleri ve geliştirilmesi gereken alanlar belirlenmeye çalışılmıştır.

OECD 1999 yılında yayınladığı kurumsal yönetim ilkelerine bir takım yeni eklemeler yaparak 2004 de tekrar yayınlamıştır

Eylül 1999'da Basel Komitesi de "Bankalarda Kurumsal Yönetim" konulu bir doküman yayımlamıştır.

ABD'de Enron'un iflası, Worldcom skandalı¹ ardından diğer bir Telekom şirketi Global Crossing'in iflasının ekonomi üzerindeki olumsuzluklarını gidermek ve yatırımcıların güvenini kazanmak maksadıyla Temmuz 2002'de Sarbenas-Oxley Kanunu çıkarılmıştır. Yeni kanun Menkul Kıymet ve Döviz Komisyonu (Securities and Exchange Commission-SEC)'na kayıtlı tüm firmaları kapsamaktadır.

Sarbanes-Oxley Kanunu, SEC'in kurulduğu 1934 yılından bu yana halka açık şirketler açısından getirilmiş olan en önemli düzenlemedir. Kanun her

¹ Aralık 2002'de ABD tarihinin üçüncü büyük iflası (Amerikan tarihindeki en büyük iflas 104 milyar dolar değere sahip WorldCom 'a, ikinci büyük iflas ise 64 milyar dolarlık değeriyle iflas eden Enron'a aittir) Conseco sigorta şirketinin iflas etmesi ile gerçekleşmiştir. Böylelikle yakın zamanda United Airlines ve ardından Conseco'nun iflasıyla 1980 yılından bu yana 7'si büyük olmak üzere toplam 12 iflas gerçekleşmiştir.

ne kadar ABD'de ortaya çıkan problemler ve özellikle de Enron ve Worldcom başta olmak üzere önemli skandallardan sonra yürürlüğe konulmuş ise de, Kanunla oldukça ileri seviyede köklü düzenlemeler yapılmıştır. Bu sebeple bütün dünyanın dikkatini çekmiş ve diğer ülkelerdeki kurumsal yönetim düzenlemelerini ciddi olarak etkilemiştir.

Sarbanes-Oxley Kanunu ağırlıklı olarak kurumsal yönetimle ilgili hükümler taşımak yanında, Kanunun temelinde, yöneticilerin ve şirket çalışanlarının görevlerini suiistimal etmeden görev tanımının gerektirdiği şekilde tam olarak yapmalarını sağlamak ve buna uygun davranmayanları çok ciddi şekilde cezalandırmak yatmaktadır. Ayrıca Kanun ile ABD'de bağımsız denetime ilişkin yeni bir sistem oluşturulmuştur.

AB'de sektörlerdeki kurumsallaşmanın yeniden yapılandırılması amacıyla Şirketler Kanununda bir takım değişiklik çalışmalar yürütülmektedir. Avrupa Bakanlar Konseyi bu çalışmaları Şirketler Hukuku Uzmanları Çalışma Grubu ile (High Level Group of Company Law Experts) sürdürmektedir. ABD'de kabul edilen Sarbanes -Oxley Kanunuyla getirilen düzenlemeleri de dikkate alarak çalışmalarını sürdüren Grup, en son 4 Kasım 2002 tarihinde "Avrupa'da Şirket Kanunu için Modern Düzenleyici Çerçeve Hakkında" (A Report of The High Level Group of Company Law Experts on Modern Regulatory Framework For Company Law in Europe) bir rapor hazırlayarak Avrupa Komisyonu'na sunmuştur. Söz konusu raporda "Kurumsal Yönetim İlkeleri"ne ait konular ile Avrupa'da Şirketler Kanunu'nda gelecekte yapılması düşünülen değişiklikler yer almakta, ayrıca kısa dönemde öncelik verilmesi gereken konularda tavsiyelerde bulunmaktadır.

Türkiye'de: Kurumsal Yönetim kavramı ile ilgili hükümler; Sermaye Piyasası Kanunu ile Türk Ticaret Kanununda yer almaktadır. Tanımlı bir disiplin olarak Kurumsal Yönetim'in Türkiye'de geçmişi eski değil aksine oldukça yenidir.

Kurumsal Yönetimin iyileştirilerek uygulanmasının; kamu kesiminde ve şirketlerde radikal değişikliklere, önemli faydalara yol açacağı fikrine olan inançla TÜSİAD 2002 Aralık'ında "Kurumsal Yönetim Kodu En iyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi" başlıklı raporu yayınlamıştır.

Türkiye'de Sermaye Piyasası Kurulu tarafından Ocak 2003 sonunda "Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi Taslağı" yayımlanmıştır. Daha sonra Sermaye Piyasası Kurulu 2003 Temmuz'unda kurumsal yönetim ilkeleri rehberini yayınlamıştır. Bu rehberde yer alan hükümlerin uygulanması zorunlu olmayıp isteğe bağlı bırakılmıştır.

1.2. KAVRAM OLARAK KURUMSAL YÖNETİM

Son 15 yıldan bu yana her geçen gün önemini arttırarak gelişmekte olan kurumsal yönetim kavramı ile alakalı değişik kurumlar ve üzerinde çalışma yapan araştırmacılar tarafından geliştirilen birçok sayıda tanım mevcut ise de, Bu tanımların kurumsal yönetimin gelişimini ilerletmesi ile somut manada "Kurumsal yönetim" tanımının şekillenmeye devam edeceği düşünülmektedir.

Yaşanan şirket skandalları ve Global krizler neticesinde yatırımcılar şirketlerin nasıl yönetildiklerine bakmamanın ve sadece gelir öngörülerine bakarak yatırım yapmanın sonuçlarına bu dönemlerde katlanmak durumunda kalmışlardır. Bunun sonucunda kötü yönetimlerin krize katkı sağladıklarını tespit etmişler ve dikkatlerini kurumsal yönetim kavramına vermişlerdir.

Bu aşamada ortaya çıkan kurumsal yönetim kavramı ile alakalı bazı tanımlar aşağıda yer almaktadır.

(OECD) Kurumsal Yönetim Komitesi'ne göre kurumsal yönetim; şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanabilir ve esasen şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içerir. Kurumsal yönetim, şirketin amaç ve

hedeflerinin saptandığı ve bunlara erişebilmek için performansı izleme araçlarının belirlendiği yapıyı ortaya koyar.

Kurumsal yönetim, en geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurum yönetiminin, tespit edilen amacı gerçekleştirecek dinamikler gözetiminde disipline edilmesidir. Daha dar anlamda ise, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışılmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer hazırlamasına olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir.

Kurumsal yönetim, bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, finans ve kaynaklarını kendine çekmesi, verimli çalışması ve bu sayede de hissedarlarına uzun dönemde

ekonomik kazanç sağlayarak istikrarı sağlayan kanun, yönetmelik ve ilgili özel sektör uygulamalarının bileşimidir.

Özet olarak Kurumsal Yönetim; şirketlerin pay ve hak sahiplerine azami karlılık sağlayacak kabul görmüş standartların uygulanmasıdır.

1.3. KURUMSAL YÖNETİMİ ÖNEMLİ KILAN GELİŞME VE UNSURLAR

1.3.1. Kurumsal Yönetimin Önemini Arttıran Sebepler

A. Özel Sektörün Ülke Ekonomilerindeki Yeri

Bugün ülke ekonomilerinde “özel sektör” kendine daha fazla yer edinmekte, rolü değişmekte ve önem kazanmaktadır. Günümüzde çok uluslu bazı şirketlerin bir yıl içinde ürettiği katma değer, birçok gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkenin gayri safi milli hâsılasından daha fazladır.

Şirketler; özel sektör ağırlıklı bu yeni yapı ve düzene ayak uydurabilmek için zaman zaman kendi yapılanmalarını da gözden geçirme ihtiyacı duymaktadırlar. Ayrıca, şirketlerin kaydettikleri büyüme değişimi hazırlar, öne çıkarır, zorlar ve hızlandırır.

Bugünün şirketleri; hızlı büyüyen ve kısa zamanda başarıyı yakalayan, maddi varlıklara ilaveten; patent, marka, stratejik ittifak gibi maddi olmayan duran varlıklara da dayandırarak faaliyetlerini yürütmektedirler. Yine bu şirketler taraftarlar ile çok daha esnek sözleşmeler ile çalışmaktadırlar. Bu esneklik ve katılımcılık, kurumsal yönetimin standartları ile uygunluk içindedir. Şirketler hedefledikleri başarıyı yakalamak için üretim tekniklerinde ve organizasyon yapılarında görülebilecek değişimleri sürekli yakından takip etmek zorundadırlar. Şirketler görülebilecek bu değişimlere “ kurumsal yönetim” anlamında uyum sağlamada isteksiz davranabilirler. Örneğin Ortaklıklar; ticari anlamda önem taşıyan, fakat yatırımcılar tarafından bilinmesini istemedikleri bir bilgiyi kurumsal yönetim ilkeleri gereği açıklamak zorunda kalabilirler.

Çok ortaklı şirketlerin, çok ortaklılığın sağladığı imkânlar sonucunda toplum hayatına ekonomik ve sosyal olarak büyük katkılar sağlamalarının yanında, yine toplumda çalkantı ve sıkıntılara sebep olabilen o derecede büyük skandal ve yıkıntılara da yol açıkları olmuştur. Bunun sebebi bünyelerinde ortaklar barındırmaları ve bu ortaklar arasındaki olumsuz etkileşim veya da suiistimaller olmuştur.

Serbest piyasa şartlarının hâkim olduğu ekonomik zeminde çok ortaklı büyük sermayeli şirketler, üretim maliyetlerini düşürerek piyasaya daha ucuz ve daha iyi nitelikte ürün sunar. Yine büyük sermayeli ortaklıklar, ülkenin yerüstü ve yer altı kaynaklarını daha kolaylıkla işleyip, değerlendirir ve ekonomiyi kazandırır. Sonuçta ülke refahının (ülke vatandaşlarının hayat standartlarının) artmasına yol açarlar. Ayrıca anonim ortaklıklar, şirket karından küçük tasarruf sahibi hissedarlarına da paylaşım suretiyle geniş halk kitlelerine ekonomik fayda sağlamış olur.

Kurumsal yönetim uygulamaları özel sektörün büyümesine dolayısıyla da ülkenin iktisaden kalkınmasına katkı sağlar.

Özel sektörün ekonomideki rol ve ağırlığının artması karşısında hem ortaklığın hem de genel ekonominin hedeflerinin, planlandığı gibi gerçekleşmesi için kurumsal yönetim ilkeleri ‘nin (Örneğin: Şeffaflık ilkesi, kaynak israfına ve yöneticilerin suiistimallerine imkân vermez ve kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlaması) önemi daha çok öne çıkmaktadır.

B. Milletlerarası Ekonomik Bağımlılık

İletişim ve teknolojinin hızla gelişmesi, milletleri dolayısıyla ülke ekonomilerini birbirleriyle her geçen gün daha yakınlaştırmakta ve ilintili hale getirmektedir. Hatta öyle ki iç içe geçmiş bir yapıya doğru sürüklemektedir. İşte bu noktadan itibaren çok uluslu şirketler ve dünya ekonomisindeki pay ve ağırlıkları hissedilmeye başlanmaktadır. Bu sürecin sonunda da; küreselleşme denilen yüzyılımıza ait önemli, yeni ve karmaşık bir yapı karşımıza çıkmaktadır. Yukarda değinilen gelişme ve değişimin sağladığı zeminde, sermaye sahipleri yatırım yaparken dünyadaki bütün yatırım araçlarıyla ilgilenmektedir. Bu ilgi: gelişen piyasalara, uluslararası sermaye transfer hız ve miktarının artması ve finans piyasalarının derinlik kazanmasına sebep olur. Artan uluslararası ekonomik bağımlılık; bir taraftan da gelişmekte olan piyasaların barındırdıkları uluslararası kaynaklar ve portföy yatırımları sebebiyle kırılganlık ve kriz risklerini yükseltmektedir.

Çok ortaklı şirketler, uzun vadeli ve yatırımın karşılığını almak konusunda sabırlı olan sermayeyi kendilerine çekebilmek için kurumsal yönetim ilkelerine ait düzenlemeleri yapmalı ve uygulamalıdır. Bu yolla ihtiyaç duydukları uluslararası sermayeye ulaşabilirler.

C. Yabancı Finansmana Duyulan Gerekseim

Bu gün çoğu ülkeler fonların büyük bölümünü bütçenin finansmanı için kullanır. Sonrasında da ülke dışından fon transfer etmek ihtiyacı doğar. Bu

günkü şartlarda yabancı fon transferinde başarılı olmanın şartı ise; kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan bir yapıya sahip olmaktır. Yabancı fon ihtiyacı olan şirketler, eğer kurumsal yönetimlerini kuramamışlarsa bu eksikliklerini gidermek onların en başta gelen önceliğidir.

Bugün küreselleşme çok mesafe almış ve ileri noktaya ulaşmış bulunmaktadır. 1970'lerde dünya serbest ticareti içinde yer alan nüfus dünya toplam nüfusunun 1/3'ü iken, günümüzde bu oran 4/5 i aşmıştır. Son yıllarda uluslararası para piyasalarındaki dolaşım günlük 1,5 trilyon dolara ulaşmıştır. Öte yandan dünya ticareti son on yılda ortalama % 6-7 oranında artmıştır.

D. Global Krizler ve Şirket İflasları

Bütün Dünyada sermaye piyasaları son yıllarda önemli zorluk ve sıkıntılarla karşı karşıya kalmıştır. Asya krizi, Enron ve Worldcom başta olmak üzere v.b şirket iflasları ve muhasebe skandalları sermaye piyasalarının işleyişini ciddi bir şekilde gözden geçirmeyi gerekli kılmıştır. Bu finansal kriz ve şirket skandallarının arkasında yatan en önemli nedenlerden biri hiç şüphesiz; gerek kamu, gerekse özel sektörün, kurumsal yönetim ilkelerinin önemini kavrayamamaları ve uygulama yetersizliğidir. Kurumsal yönetim kavramı, dünyada son on yılda ve her geçen gün önemi artan, özellikle şirketler için hayati bir standart haline gelmiştir. Yani işletmelerde meydana gelebilecek kriz ve skandalların önlenmesi için Kurumsal Yönetim İlkeleri önemli çarelerin başında yer almaktadır.

E. Kurumsal Yatırımın Artan Rolü

Hisse senedi piyasalarının gelişimini sağlayan en önemli etkenlerden biri finansal kurumlar (sigorta şirketleri, emeklilik fonları) ve bunların çok hızlı büyümeleridir. OECD ülkelerinde sigorta şirketleri ve emeklilik fonlarının tuttuğu varlıkların toplamı 1980 yılında bu ülkelerdeki GSMH' nın %38'ini oluştururken, 1998 yılında bu oran %128'e yükselmiştir. Bundan başka bu kurumların hisse senedi yatırımlarının oranı son on yılda yaklaşık iki katına çıkmıştır. Global hisse senedi yatırımcısı ve büyük ölçekli şirketler yatırım

pozisyonlarının kısa zaman aralıklarıyla değiştirilmesinin uygun olmaması sebebiyle uzun dönemli yatırım stratejileri geliştirmektedirler.

Günümüzde kurumsal yatırımcılar Kurumsal Yönetim İlkelerini uygulayan şirketlerin halka arzlarını daha yakından takip etmekte ve ilgi göstermektedirler.

Önceleri, kurumsal yatırımcılar yatırım kararı alırken şirketin daha çok mali yapı ve başarılarını dikkate alıyor yönetim kalitesi ve şirket performansı ile ilgilenmiyor bunlarla ilgilenmek yerine hisse senetlerini satmayı düşünüyordu. Hissedar olarak haklarını kullanmayıp, yani yorulmadan kısa vadede kazanmak fikrindeyken günümüzde ise yatırım kararlarında; şirketin yönetim kalitesini ve hissedar olarak şirketin yönetim performansını da göz önünde bulundurmaktadır.

Kurumsal Yatırımcılar günümüzde artık, hissedar oldukları şirketin yönetim kurullarını, performans için çalışmalarını daha iyi takip etmekte, kurul üyeleri ve diğer yöneticilerden şirket faaliyetleriyle ilgili daha fazla şeffaflık ve daha geniş açıklamalar talep edebilmektedirler. Bu davranış biçimi, yatırımcının çetin rekabet şartlarına direncini artırırken, şirketler için de kurumsal işletme yönetimi kavramını daha da önemli hale getirmektedir.

F. Yatırımcıların Kurumsal Yönetimi Değerlendirmeleri

Son 10 -15 yıllık dönemde uluslar arasındaki ticaret duvarlarının kalkması, şirketlerin faaliyetlerinin ülke sınırları dışına taşması, iletişim, teknik ve diğer alanlardaki gelişmeler ihtiyaç duyulan finansmanın yerel piyasalar yanında uluslararası piyasalardan da karşılanmasına fırsat tanımıştır. Yatırım maksadıyla fona talep olurken diğer taraftan fon arz eden kuruluşların kendi ülkelerinin riskini dağıtmak için yabancı ülke menkul piyasalarında da yatırım yapmaya başlaması (belli derecede riski yabancı ülke piyasalarına taşırken) uluslararası piyasaları aynı zamanda güçlendirmiştir.

McKinsey & Co. tarafından gelişmiş ve yükselen pazarlarda yatırımcıların kurumsal yönetimi nasıl algıladıkları ve değerlendirdiklerine ilişkin Haziran 2000 de gerçekleştirilen ve %40'ı ABD merkezli toplam 3,25 trilyon USD lik varlığı yöneten 200 kurumsal yatırımcının katıldığı anket sonucunda; Yatırımcıların 3/4'ü, yatırım yapacakları şirketleri değerlerken yönetim kurulu uygulamalarının en az finansal performans kadar önemli olduğunu, Yatırımcıların %80'inden fazlası, aynı finansal performansa sahip iki şirketten iyi yönetilen şirkete daha fazla fiyat ödeyeceklerini ifade etmişlerdir. Başka bir araştırmada, Avrupa'daki yatırımcıların yaklaşık %50'sinin, Amerika'dakilerin ise %61'inin kötü kurumsal yönetim performansı sergileyen bir şirkete yatırım yapmamaya veya yatırımlarını azaltmaya karar verdiklerini göstermiştir.

G. Mali Sektörde Yaşanan Globalleşme ve Gelişmeler

Teknolojik gelişmeler, uzaktan erişim, borsaların birbirine entegre olması gibi etkenler piyasa aktörlerinin rollerini ve rekabeti yeniden

şekillendirmektedir. Bu benzeri etkenler, piyasa düzenleyicilerini finansal yeniliklere ve rekabete daha açık olmakla yüz yüze getirmiştir. Teknolojideki hızlı değişim şirketler arasında olduğu gibi borsalar arasındaki rekabeti de artırmıştır. Bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler özellikle de internet ağları üzerinden işlem gerçekleştirilmesi fon talep eden şirketleri acımasız ve çetin bir rekabetin içine sürüklemiştir. Bu çetin rekabet şartları; küresel finans piyasasından fon talep eden şirketleri; gelişmeleri dikkate alarak, organizasyon yapılarını yeniden düzenlemek zorunda bırakmaktadır. Uluslararası finansal kuruluşlarının, yatırımlarını ülkeler arasında dağıtırken “şeffaf ve hesap verebilir” yönetim anlayışına sahip, “yatırımcı haklarını kolayca kullanabilecekleri” gibi standartları göz önünde tutmaları, şirketlerde ‘kurumsal yönetim İlkeleri’ni daha da hayati kılmıştır.

Son 25 yıldan beri, önceki yıllara göre uluslararası sermaye hareketleri 20 kattan fazla artmıştır. Günümüzde sermaye akımlarının %85'inden fazlası özel kaynaklı olup giderek daha fazla oranda hisse senetlerine yönelmektedir. Ampirik araştırmalar, Asya krizi sırasında azınlık haklarının korunması konusunda “kurumsal işletme standardı” düşük olan ülkelerin en yüksek oranda Devalüasyon ve Borsa çöküşü yaşadıklarını ortaya koymuştur. Bu sonuç: uluslararası finansal istikrarın en önemli sağlayıcılarından olan “Kurumsal Yönetim İlkeleri”ni çok daha fazla irdelenmek noktasına taşımaktadır.

Yatırımcılar dünyanın her yerinden ve istedikleri an menkul kıymet satın alabilmekte ve şirketler de hisse senetlerini başka ülkelerde kote edebilmektedirler. Bu durum fon talep eden şirketleri büyük ve zor bir rekabetin içine sürüklemiştir.

H. Uluslararası Kuruluşların Kurumsal Yönetim Yaklaşımları

Uluslar arası kuruluşların; (IMF ve Dünya Bankası, OECD v.b.) Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına (Yolsuzluklarla mücadele, kamu kesiminin rehabilitasyonu, özel sektörün çalışma alanının geliştirilmesi, yasal altyapının oluşturulması, şeffaflık ve güvenilirliği artırılması v.b.) ait çalışmalarındaki amaç ülkelere rehberlik etmek ve yol göstermektir.

Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki verimsiz şirketlerin potansiyellerini harekete geçirmek, hammadde ve doğal kaynakların işlenmesi sermayeye ihtiyaç göstermektedir. Bu sebeple uluslararası sermaye; kendisine daha yüksek getiri sağlayabilmek [aynı zamanda konuşlandığı ülkede üretimi artırarak ekonominin iyileşmesi ve refah seviyesinin yükselmesi] için gelişmiş ülkelere, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler tarafına doğru hareket eder, yer değiştirir. İşte bu noktada uluslararası yatırımcılar doğru tercih yapabilmek için uluslar arası kuruluşların referans, bilgilendirmelerine ve rehberliğine ihtiyaç duyarlar.

Yani ülke veya şirketlerde “iyi yönetim” kurallarının uygulanma seviyesini dikkate alarak karar verirler.

Uluslararası kredi ve denetim kuruluşları; ekonomik yönetimin iyileştirilmesi için geliştirilmiş kural ve prosedürleri yayınlamakta, duyurmakta ve kredi verirken, danışmanlık yaparken de uygulamaktadırlar. Bu sebeple bu kuruluşların popülaritesi gün geçtikçe artmaktadır.

Şimdi bazı uluslararası kuruluşların kurumsal yönetim yaklaşımlarını kısaca gözden geçirecek olursak:

Uluslar arası Para Fonu (IMF): IMF'nin ‘iyi yönetim’e yaklaşımı; makroekonomik istikrar ve sürekli büyümeye katkı sağlaması yönündendir. IMF'nin ekonomi yönetimine, iyi yönetim konusundaki müdahalesi: 1-) Kamu kaynak yönetiminin iyileştirilmesi. 2-) Etkin bir özel sektör faaliyeti sağlanması (Şeffaf, istikrarlı, ekonomik ve yasal düzenleme ortamları hazırlayıp ve geliştirmek) yoluyla olmaktadır.

Dünya Bankası (World Bank): Dünya Bankası'nın yönetim konularına yaklaşımı; kaynak sağladığı program ve projeler genellikle orta ve uzun vadeli olduğu için ekonomik ve politik boyutların birbirinden ayrı görülmesi yönündedir.²

IMF ve Dünya Bankası ülke ekonomilerinin makroekonomik büyüklükleri üzerinde durmaktadır.

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı (OECD): OECD'nin Kurumsal Yönetim konusuna yaklaşımı; IMF ve Dünya Bankası ile karşılaştırıldığında, OECD'nin konuyla daha ileri derecede ilgilendiği, kurumsal yönetim ve diğer düzenleyici konularda yardımcı ve danışmanlık yapmak amacıyla olduğu görülmektedir.

² Türkiye Bankalar Birliği / Araştırmalar (a), “Uluslararası kuruluşların İyi Yönetim Konusuna Yaklaşımları” Teknolojik Yenilikleri Kullanma.

OECD'nin; 27-28 Nisan 1998 de yaptığı toplantı sonucunda oluşturduğu Danışma Grubu, bağlayıcı olmamakla beraber Kurumsal Yönetimin dört ana esasa (Eşitlik, Şeffaflık, Sorumluluk ve Hesap verebilirlik) oturması gerektiğini açıklamıştır.³

OECD ise şirketlerin kurumsal yönetimin iyileştirilmesi üzerine yoğunlaşmıştır.

Dünyada kurumsal yönetim alanında belirli bir çerçeve oluşturmaya yönelik çalışmalar bütün hızı ile devam etmektedir. ABD gibi Avrupa'da da kurumsal yönetim'i güçlendirme çalışmaları hızla ilerlemektedir. 2002 yılının Kasım ayında Şirketler Hukuku Uzmanları Yüksek Kurulu (High Level Group of Company Law Experts) tarafından yayınlanan Winter Raporu, kurumsal yönetim ilkelerinin üye ülkelerindeki uygulamasının geliştirilmesi için izlenecek strateji için bir takım öneriler getirmiştir.

1. Teknolojik Yenilikleri Kullanma

Ekonomik hayatın en önemli üyelerinden biri olan şirketler: üretim ve yönetim faaliyetlerine doğrudan ve dolaylı olarak katılan veya bu faaliyetleri ilgilendirilebilecek olan teknolojik (makine, teçhizat, iletişim, bilişim v.s) alandaki yenilik ve gelişmelerden her zaman etkilenmişlerdir. Günümüzde ve gelecekte de etkilenmeye devam edeceklerdir. Bu husus şirketler için kaçınılmazdır. Çünkü kullanılan araç ve cihazların İşletmelere; maliyet düşürücü, zaman ve iş gücü tasarrufu sağlayıcı özellikleri de olabilmektedir. Yani herhangi bir şirket; hayatı boyunca yeni gelişmelerin direkt veya dolaylı etkisi altında bulunacak ve teknolojik gelişmelerin baskısını üstünde hissedecektir. Bu sebeple teknolojik yenilik ve gelişmeler şirketlerin geleceklerini tayin etme özelliğine de sahiptir. (Günümüzde iletişim ve bilişim teknolojilerini kullanmayan bir şirket ne kadar varlığını devam ettirebilir ?) Şirketler özellikle iletişim ve bilişim teknolojisindeki

³ Türkiye Bankalar Birliği / Araştırmalar (a), "Uluslararası kuruluşların İyi Yönetim Konusuna Yaklaşımları"Teknolojik Yenilikleri Kullanma

gelişmeler neticesinde birçok işlerini fiziksel mekânlardan ziyade sanal ortamda yapmaya başlamışlar, günümüzde artık mobil ofisler kullanılmakta ve her geçen gün de yaygınlaşmaktadır. Bu gün elektronik iletişim ortamında yapılabilen mali işlemlere; siyasi ve coğrafi sınırlamaların etkisi azalmış, dış dünyaya kapalı bölgelerde yürütülen finansal aktivitelerin, pek çoğu anlamsız hale gelmiştir.

Özellikle; iletişim ve bilişimdeki gelişmeler günümüzde, ülkeler arasındaki uzaklığı ortadan kaldırmakta; mal, hizmet, para ve sermaye piyasalarının birbirlerine bağlanabilmekte, iş gücü, zaman tasarrufu, doğru ve sağlıklı bilgi imkânı sunmaktadır. Yatırımcılar herhangi bir coğrafya ve zaman sınırlamasına tabi olmadan istedikleri nitelikte ve çeşitlilikte finansal enstrümanı çok kısa zamanda bulup tam gün boyunca farklı ülke piyasalarında işlem yapabilmektedirler. Ulaşılan teknolojik yenilik ve gelişmeler sonucunda, şirketler diğer ülkelerdeki şirketlerle iş bağlantıları kurabilmekte, ülke dışına hisse senedi ve diğer menkul kıymetleri ihraç edebilmektedir. Paralel olarak aynı zamanda, sermaye piyasası suçları sınırların ötesine uzanmakta, finansal araçlarda çeşitlilik artmakta, artan rekabet sonucu piyasalar yeniden yapılanarak uluslararası özelliklere sahip olabilmektedir.

Kurumsal Yönetim İlkeleri, şirketlerin teknolojideki yenilik ve gelişmelere kayıtsız kalmayıp takip edilmesini gerektirir. Şirketler azami kar hedefine yürürken: teknolojik yenilik ve gelişmelerin sağlayacağı yararlardan (düşük maliyetli mal veya hizmet üretimi, iş gücü ve zaman tasarrufu, sağlıklı ve hızlı bilgi v.s) Kurumsal Yönetim İlkelerini uyguladıkları oranda istifade ederler.

J. Şirketlerin Yeniden Yapılanmaları ve Özelleştirmeler

Günümüzde ekonomik gelişmenin ve zenginleşmenin motoru şirketlerdir. Serbest piyasa ekonomisi zemininde faaliyet gösteren günümüz şirketlerinin göze çarpan özelliklerinden biri kurumsallaşma yolunda

olmalarıdır. Kurumsal şirketlerin yatırım yapması veya yapmaması ekonomik büyüme ve gelir dağılımını direk şekillendirmektedir.

Sermaye piyasalarındaki gelişmeler ve kurumsal (halka açık, çok ortaklı) şirket sayısının çoğalması, şirketlerin sorumluluklarını arttırmıştır. Geline bu noktada şirket yöneticilerinin, ortaklar ve diğer tarafların zararına sebep olabilecek ve şirketin ekonomik performansını düşürecek kararlar almalarına fırsat vermeyen; hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi kavramlar daha çok göz önünde tutulur hale gelmiştir.

1940 lı yılların ikinci yarısından itibaren, dünyada; “kamunun öncülük ettiği” özellikli bir ekonomik büyüme görülmektedir. Fakat geride bıraktığımız yirmi yılda bu özellik, özelleştirme hareketleri neticesinde ciddi bir şekilde değişikliğe uğramış ve ekonomik büyümenin öncülüğünü kamudan, kurumsal şirketler devralmıştır. Böylece, ekonomik gelişmenin ve istihdam artışının itici gücü olarak özel sektör şirketlerinin önemi artmıştır. Dünya'da sadece 90'lı yıllarda özelleştirme gelirlerinin toplamı 850 milyar USD' ye ulaşmıştır.

Özelleştirme hareketleri, hisse senetleri piyasalarının gelişiminde hakikaten çok etkili olmuştur. Hisse senetleri piyasalarının gelişmesi ve finansal piyasalar üzerinde bankacılığın cazibe ve baskısının azalması, tasarrufların bankacılık sektöründen hisse senedi ve tahvil piyasalarına yönelmesini hazırlamıştır. Sermaye piyasalarıyla ilgili, davranışlara rehberlik (ikaz ve yönlendirme) ederek uygun zamanlı uyarı mekanizması özelliğine sahip kurumsal yönetim, dolaylı olarak ta olsa finansal piyasaların düzenleyicisi konumundadır.

1.3.2.Kurumsal Yönetimin Sağladığı Yararlar

A. Finansman ve Ucuz Kaynaklara Ulaşma Kolaylığı

Şirketler faaliyetlerini sürdürmek, mali yapılarını güçlendirmek, daha çok yatırım yaparak büyümek ve ülke ekonomisine daha fazla katkı sağlamak için yerli ve yabancı kredi kaynaklarının desteğine ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaç, sermaye piyasalarında faaliyet gösteren kredi kuruluşlarından karşılandığı gibi yeni ortaklar bularak da karşılanabilir. İşte bu kaynak sağlayıcılar (kurum veya kişiler) yatırım kararı verirken, sunacakları fonun fiyatını ve miktarını belirlerken şirketlerin, mali tabloları ve görünüşleri kadar, yönetim kalitelerine, hissedar haklarına verdikleri öneme, yönetimin şeffaflığına, yöneticilerin hesap verebilirliklerine de bakar ve benzer hususları dikkate alırlar

Kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilen ve yönetim yapısını bu kriterlere göre oluşturan şirketler sermaye piyasalarından daha çok faydalanabilir ve daha düşük maliyetli kredi sağlayabilirler.

Konuya gerek şirketler, gerekse daha büyük ölçekli olarak ülke ekonomileri açısından bakılacak olursa; sağlanan fonların devamlı, uzun ömürlü ve kalıcı olması şirketlerin ‘Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni benimsemelerine yakından bağlı olduğu görülür. ‘Kurumsal yönetim İlkeleri’ni yönetim anlayışı haline getirmiş şirketler ve bu nitelikteki şirketleri barındıran ekonomiler; uluslararası sermaye için cazibe merkezi olma özelliği taşırlar.

Söz konusu piyasalardan planlandığı şekilde kolaylıkla sermaye bulabilirler Kurumsal yönetim ilkeleri; özelliği icabı yatırım sürecinin her aşamasında;

- 1- Büyük ölçekli öz kaynakların harekete geçirilmesinde,
- 2- Sermayenin alternatif kullanımlar arasında etkin dağılımında,
- 3- Bir şirkete kullandırılan kredinin kullanımının izlenmesinde kritik bir fonksiyona sahiptir.

Kurumsal yönetim ilkeleri, şirketlerin sermaye piyasaları tarafından düzenli bir biçimde finanse edilmelerine de imkân hazırlamaktadır. Şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini benimsemeleri ile sermaye piyasalardan sağlanan kaynaklar doğru orantılıdır. Yani ‘Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni uygulamak; şirketin yatırım kabiliyetini, büyümesini ve ülke ekonomisine katkısını artırır. İyi yönetilen şirketler hareketli olan uluslararası sermaye havuzundan kolay ve rahat finansman olanağına kavuşur. Diğer bir ifade ile kurumsal yönetim, yabancı sermaye için önemli bir çekici güçtür.

B. Etkin Kaynak Kullanımı

Ekonomilerde makro seviyede verimlilik ve refah artışı, ekonominin bütünü içindeki şirketlerin verimliliğiyle orantılıdır. Şirketlerin verimliliği ise ucuz kaynaklara ulaşarak bu kaynakları etkin kullanabilmelerine bağlıdır.

Ekonomik verimliliğin önemli faktörlerinden biri; şirketler ile çıkar sahibi kesimler arasında meydana gelen birçok ilişkileri karşılıklı düzenleyen ve muhatapların amaçlarına hizmet eden resmi ve gayri resmi kuralların oluşturduğu kurumsal yönetimdir.

Kurumsal yönetim şirketin hedeflerini belirleyici özellikte olduğu için, bu hedeflere ulaşmanın ve performans denetiminin araçlarını da açıklamaktadır.

C. Ortakların Haklarının Korunması

Şirketin büyük ortak ve yöneticilerinin; şirkete yatırım yapmış diğer kişi ve kurumları karşı karşıya bırakabilecekleri suiistimal ve istismarların önlenmesi ancak kurumsal yönetimin usul ve kaidelerinin gerçek anlamda uygulanması ile mümkün olabilmektedir.

Şirkette alınan kararları ve şirket yönetimini; şirketle çıkar ilişkisi içinde olan herkesin denetleyebilmesi, şirketin keyfilikten uzak, hukuka ve

kurallara bağlı, Şeffaf yönetilmesi kurumsal yönetimin savunduğu ana unsurlarını meydana getirmektedir. Kurumsal yönetimin bu özelliği küçük hissedarların Şirket yönetimine aktif olarak katılmasına da olanak vermektedir.

Globalleşme, uluslararası portföy yatırımlarındaki artış, zelleŐtirme v.b. sebepler Şirketlerin ortaklarını ve ortaklık oranlarını artırmıştır. Bu durum ortakların, Şirketin performans ve geliŐmelerini yakından takip etme, yönetimlerinde söz sahibi olma, haklarını koruma ve bu hakların daha fazlasını talep etmelerine neden olmuştur. Hisse senedi sahipleri (ortaklar) ile Şirket arasındaki çıkar iliŐkilerinin belli ilke ve kurallar halinde tanımlanması kurumsal yönetim ifadesidir. Kurumsal yönetim karşılıklı olarak Şirket ile ortaklarının yükümlülüklerini karşılıklı denge içinde belirler.

D. Yenilikçi ve Açık Bir Yönetim

Kurumsal yönetim, Őirketteki her ünitenin hareket alanlarını açık bir Şekilde düzenlediği için üniteler arasındaki yetki ve çıkar çatışmalarını en aza indirir. Kurumsal yönetim hissedarların ve diğer ilgililerin haklarına saygılı, hesap veren, etkin ve yenilikçi bir yönetim karakterine oturur.

Şirketlerin, kurumsal yönetim ilkelerini uygulayıp uygulamamak kendi tercihleridir. Bu tercihlerine göre kurumsal yönetim ilkelerinin avantaj veya dezavantajlarının yansımaları ile karşı karşıya kalırlar. Bu yansımalar Şirketin piyasa değeri ve finansman olanakları ile yakından ilgilidir. Birçok ülkede, "uygula, uygulamıyorsan açıkla" (comply or explain) prensibi geçerlidir. Burada Şirketler kendi kurumsal yönetim uygulamalarını Şeffaf bir Şekilde kamuya açıklamaktadır. Bu husus birçok ülkede kotasyon koŐulu olarak da düzenlenebilmektedir.

E. Dengeli ve Etkin Karar Verme

Piyasa şartlarının güdümünde olan şirket yönetimi; fırsatları değerlendirmek için daha dikkatli, hızlı ve dinamik karar almak zorundadır.

Kurumsal yönetim, şirketlerin etkin karar almasını sağlayan bir disiplin sunarken diğer taraftan yönetim kurulu üyelerinin yetki ve sorumlulukların çerçeveleyen bir yönetim modeli ortaya koyar.

F. Sosyal Sorumlulukların Gözetilmesi

İçinde buldukları toplum ve çevreye karşı sosyal sorumluluklarını göz ardı etmeyen şirketlerin kamuoyu tarafından daha pozitif algılandıkları ve bu algılama neticesinde önemli avantajlar sağladıkları aşikârdır.

İyi yönetilen şirketler; iş ahlakına, çevre ve toplumsal değerlere duyarlı olmanın şirketlerin imajı ve uzun vadeli performansları üzerindeki etkisinin bilincindedirler.

Önümüzdeki dönemlerde şirketler sadece hissedarlarının çıkarlarını hedefleyen politikalar yerine; açıklık ve şeffaflık, çevre ve etik değerleri dikkate alma, insan hakları, kadın-erkek eşitliği, çocuk emeğinin kullanılmaması konularındaki standartları sağlayacak, yükseltecek ve yaygınlaştıracak politikalar geliştireceklerdir.

Bu sırada gerek endirekt gerekse direkt dış denetim de gelişecektir. Örneğin OECD'nin kurumsal yönetim ilkeleri, bir dizi standart ve yol gösterici ilke geliştirerek şirketlerin kurumsallığı çitasını yükseltmeyi amaçlamaktadır. Bütün bu değişiklik ve yeni politikalar bir şirketi daha çok öne çıkarır ve avantajlı kılar.

G. Şirketin Mali Yapısının Güçlenmesi

Şirketlerin Kurumsal yönetime geçmiş olmaları düşük maliyetli kaynakları çekmelerine, bu ise mali potansiyellerinin yükseltmelerine

sebeptir. Mali potansiyeli ve kaynakları yüksek şirketler karşılaştıkları global krizleri daha kolay ve az hasarla atlattılar. Yani güçlü finansal yapıları krizlere daha dayanıklıdılar. İyi yönetilen firmalar, piyasalar tarafından kaynak sunulmak suretiyle ödüllendirilmektedir. Kurumsallaşmış olan firmalar, sahipleri ve hissedarları için daha yüksek kazanç sağlamakta ve aynı zamanda yerli-yabancı yatırımcıların rahatsız olabilecekleri problemlerin çözümlerine yardımcı olarak daha sağlıklı bir yatırım ortamı sağlarlar ve şirketlerin piyasa değerini artırır. Kurumsal yönetim, şirketlerin kendi sektörlerindeki temel faaliyet alanlarında hedefledikleri karlılık, büyüme ve rekabet edebilmeyi hazırlayan bir esaslar bütünüdür.

H. Ülke Ekonomisine Katkıları

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasının şirketlerin bulunduğu ülke ekonomilerinde sebep olduğu değişiklikleri sıralarsak: dışarıya karşı ülkenin imajını yükseltme, krizleri kolay atlama, ülke refahının artması, ekonomik büyümenin sürdürülebilirliği, yabancı sermayenin kolay ve uzun süreli gelmesi, sermayenin yurt dışına çıkmaması, oluşacak güven sayesinde sermayenin tabana yayılması ve benzerleridir. Ülke şirketlerinin kurumsallaşmışlık seviyesi bu şirketlerin fazlalığı oranında bu ülke ekonomisi dayanıklı ve konsantredir.

Yani kurumsal yönetimin şirkete sağladığı faydalar; şirketin ülke ekonomisindeki payı oranında ülke ekonomisine de yansır. Kurumsal yönetim; yatırımcıların yeni ufuklar kazanmasına ve farklı kazanç arayışları içine girmesine de imkân ve zemin sunar.

“Kurumsal İşletme Yönetimi” siyasi ve politik otoriteler tarafından ilk bakışta “Şirket” ve “Hissedar”larının konusuymuş gibi değerlendirilip, hükümetleri ve uluslararası kuruluşları ilgilendirmediği yorumuna yol açabilir. Fakat kurumsal yönetimin; makro ekonomiye kazandırdıkları, yatırımcı haklarındaki değişimler, globalleşme ve ağırlaşan rekabet koşulları söz konusu otoritelerin konuya dikkat kabartmasına sebep olmuş

ve konuya ait raporlar, inceleme ve çalışmalar yapılmasını sağlamıştır. Bunlara Amerikan Law Institute Raporu (1992), İngiltere'de Cadbury Raporu (1992), Greenbury Raporu (1995), Hampel Raporu (1998), Avustralya'da Hilmer raporu (1993), Fransa'da Vienot Raporu (1995), Güney Afrika'da King Raporu (1995), Hong Kong, Singapur, Malezya ve diğer ülkelerdeki muhtelif çalışmalar örnek olarak verilebilir. Bu resmi raporların çoğu şirket yönetiminde, yönetim kurulu yapısı, denetim ve denetim komiteleri, mali yapıda ve direktör sorumluluğunda şeffaflık gibi konulardaki beklentileri detaylı olarak ele alan bir rehber (Code of Best Practice) niteliğindedir.

2. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

2. 1.Kurumsal Yönetim İlkelerinin Oluşturan Ana Unsurlar

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim Komitesi'ne göre kurumsal yönetim; şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanabilir ve esasen şirketin yönetimi; yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içerir. Kurumsal yönetim, şirketin amaç ve hedeflerinin saptandığı ve bunlara erişebilmek için performansı izleme araçlarının belirlendiği yapıyı ortaya koyar.

Şirketlerin hem iç (pay sahipleri), hem de dış (menfaat sahipleri) çevresindeki çıkar gruplarının taleplerine karşı duyarlı ve sorumlu olması kaçınılmazdır.Bu sorumluluk beraberinde, şirket faaliyetleri hakkında tarafların açık, anlaşılır ve periyodik bir biçimde bilgilendirilmesini yani şirketlerin hesap verme yükümlülüğünü doğurmaktadır.

Farklı kurumlar ve araştırmacılar tarafından Kurumsal Yönetim'e ait bu güne kadar birbirine yakın ve benzer çok sayıda tanım yapılmışken kurumsal yönetim'in tanımlanma işi kesin ve son şekliyle bitmiştir denilemez.Yani bu kavramın farklı yönlerini daha fazla ön plana çıkaran değişik tanımlarla karşılaştığımız zamanlar olacaktır.

Bütün ülkeler için geçerli tek bir kurumsal yönetim tanım ve modeli olmayacağı tabiidir. Ancak bu realite, kurumsal yönetimin olmazsa olmaz belli başlı ana unsurlara sahip olamadığını göstermez. Bu alanda çalışmakta olan bütün kuruluşlar tarafından **a) Adillik b) Sorumluluk c) Şeffaflık d) Hesap Verebilirlik** ' in Kurumsal Yönetimin ana unsurları olduğu kabullenilen bir gerçektir.

Bu dört ana unsuru aşağıda özet seviyesinde çok kısa olarak vereceğiz.

2.1.1. Adillik (Eşitlik)

Şirket yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifadesidir. OECD Kurumsal Yönetim "ilkeleri, adillik ilkesini aşağıda belirtilen iki ana noktada odaklanarak daha geniş şekilde incelemektedir.

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

Bu madde hissedarları, mülkiyetin sahibi olarak tanımaktadır. Bu ilke, yönetim kurulu üyelerinin seçimi, önemli birleşme ve satın alma işlemlerinin onaylanması gibi kritik şirket kararlarına hissedarların katılım haklarını da tanımaktadır.

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

Bu maddeye göre hukuki çerçeve, şirket varlıklarının yanlış kullanımı halinde azınlık hissedarları; hâkim hissedarlar, yöneticiler ve yönetim kurulu üyelerinin istenmeyen işlemlerine karşı koruyucu yasaları içermelidir.

2.1.2. Sorumluluk

Kurumsal yönetim çerçevesi, paydaşların haklarını yasalarda ve ikili anlaşmalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları sağlamada şirketler ve paydaşlar arasında etkin işbirliğini ve mali açıdan güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir.

Bu madde, şirketlerin hissedarları için değer sağlarken toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermesini ifade etmektedir.

Ancak, Kurumsal Yönetim "İlkeleri, genel olarak kanunların sorumluluk açısından minimum standartları oluşturduğunu, gerçek anlamda sorumlu şirket davranışının ise yasal zorunlulukların ötesine geçilerek yerine getirilebileceği vurgulamaktadır.

Kurumsal yönetim ilkeleri bu doğrultuda, çalışanların yönetime katılımını teşvik edici mekanizmaların geliştirilmesini önermekte ve bütün paydaşların kaygılarını yönetim kuruluna iletebilmesi için gerekli ortamın sağlanmasının önemi vurgulanmaktadır.

Ayrıca, kurumsal yönetim ilkelerinde alacaklıların hakları üzerinde de durulmakta; etkili bir iflas çerçevesi ve alacaklı haklarının etkin bir şekilde icraya konulmasının altı çizilmektedir.

2.1.3. Şeffaflık

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

Şeffaflıkla kast edilen; ihtiyaç duyulan bilgilerin eş zamanlı eksiksiz, anlaşılır [Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) na uygunluk zorunluluğu vardır.] olarak ortaya konmasıdır. Yine şeffaflık mali krizlere düşmeme ve genel krizlerden en az etkilenmeyi sağlayan bir faktördür. Şeffaflık ilkesi, yalnızca faaliyet sonrasında değil, faaliyetin gerçekleştirilmesi sırasında ve öncesinde de geri bildirim sağlanmasına yönelik olanakların geliştirilmesine ait düzenlemeleri teşvik etmektedir.

2.1.4. Hesap Verebilirlik

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

Hesap verebilirlik ilkesi şirketin faaliyet sonrasında kapsamaktadır. Bu ilke, yönetim kurulunun tepe yönetim performansını bağımsız bir şekilde izlemesini ve tepe yöneticilerin hissedarlara karşı hesap verebilirliğinin temin edilmesini gerektirmektedir. Bunun sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için, yönetim kurulu ve tepe yönetim arasında sorumlulukların ne şekilde paylaşıldığı netleştirilmelidir. Aksi takdirde, karar verme gücünün hangi mercide olduğu, dolayısıyla bu kararlar için hesap verme yükümlülüğünün kimde olduğu belirsiz kalacaktır.

Hesap verebilirlik; şirket tüzel kişiliğine ve ortaklara karşı yönetim kurulu üyelerinin kendini ibra etmesidir, diye de ifade olunabilir.

2.2. Pay Sahipleri

Pay sahibi denilince; söz konusu varlığın kime, hangi kişiye ait olduğunu yani bu varlık üzerinde (bu varlığa istinaden) tasarrufta bulunabilen sahibin kast edildiğini anlıyoruz.

Anonim ortaklığın ihtiyacı olan sermaye; pay sahipleri tarafından ortaya konulduğu için anonim ortaklığın malvarlığının esas sahipleri bunlardır. Anonim şirkette pay sahipleri, meyvedeki çekirdek gibi esas unsurdur. İşte bu nedendir ki anonim şirketlerin yapısı içinde pay sahiplerinin özel bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Tabii ki bu önem ve özel olmak ekonomik anlamda şirket malvarlığının mülkiyetine sahipliğin neticesidir.

Anonim ortaklığın fon sağlayıcıları bunlar oldukları için ticari risk pay sahiplerinin sırtındadır. Yani anonim ortaklığın faaliyetleri sonucunda en büyük zarar veya kar bunlara aittir. Bunun bir sonucu olarak malvarlıksal hakları ile beraber, malvarlıksal haklarının kullanımını sağlamak bakımından yönetsel hakları da bulunmaktadır.

Pay sahiplerinin şirket yapısı içindeki önemine karşın, kurumsal yönetime ilişkin çeşitli ülkelerin düzenlemeleri (kod, rehber, rapor vb.) incelendiğinde; pay sahiplerine ilişkin hakların daha ziyade, bilgi alma,

genel kurula etkin bir şekilde katılım ve pay sahiplerinin eşit işleme tabi tutulması konu başlıkları altında ele alındığı görülmektedir. Bununla birlikte bazı düzenlemelerde pay sahiplerine yer verilmediği, yalnızca yönetim kurulunun yapısı, hesap verebilirliği ve sorumluluğu konularına değinildiği görülmektedir.

Ülkemiz açısından konuya bakıldığında, pay sahiplerinin (kendi tutum ve takiplerin yansımaları olarak) mevcut haklarını kullanmakta etkin olmadıkları, şirket yönetimi ile yeterli düzeyde iletişim ve etkileşim içinde bulunamadıkları genel olarak kabul ediliyorken; pay sahiplerinin hakları ile ilgili düzenlemelerde çeşitli eksiklikler olduğu hususunda da görüş birliği bulunmaktadır. Bu görüş birliği mevzuatımız ile OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri arasında farklılıklar olduğunun ifadesidir.

Bazı ülkelerde pay sahiplerinin genel kurulda bulunmadan, teknolojik olanaklardan faydalanarak uzaktan erişim ile oy kullanmaları mümkün iken, ülkemizde bu yönde bir uygulama yapılabilmesi ancak, mevzuatta yapılabilecek yeni düzenlemeler [Türk Ticaret Kanunu (TTK) vb.] ile mümkün olabilecektir.⁴

Kurumsal Yönetim İlkesi: Pay sahiplerinin anonim ortaklığa yönelik beklentilerinin yerine getirilmesi hedefine ait; iki temel yaklaşım ortaya koymaktadır. “Pay sahibi hakları çeşitlendirilmeli” ve “Bu hakların kapsamı güçlendirilmelidir”. Pay sahipliği haklarını düzenleyen kurallar ne kadar iyileştirilirse iyileştirilsin, bu iyileştirmelerden pay sahiplerinin yararlanıp yararlanmadığının tek ölçüsü; anonim ortaklığın kendi gerçekliğidir. (Yani anonim ortaklık çatısı altında işlerin nasıl ve neyin yörüngesinde akıp gittiğidir, Tespit olunmuş hakların uygulanma zemini bulup bulamadığıdır)

SPK İlkeleri, bu ”şahsına münhasır“lık olgusunun zemin bulamaması ve kuralların hayata geçirilmesi için ” Pay Sahipliği ile İlişkiler Birimi “ oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Kurumsal Yönetimin ilk hedeflerinden

¹⁴ Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkeleri 2005, s: 7

birisi pay sahiplerinin anonim ortaklık düzleminde etkin bir aktör olarak yer almalarını sağlamaktır.⁵

2.2.1. Pay Sahibi Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması

Pay sahibi haklarının kolaylıkla kullanılabilmesi: pay sahipleriyle yönetim kurulu arasında köprü işlevi görecektir olan "Pay Sahipleriyle İlişkiler" birimi vasıtasıyla gerçekleştirilecektir. Pay sahipleriyle ilişkiler, pay sahipliği haklarının mevzuata, esas sözleşmeye ve diğer şirket içi düzenlemelere uygun olarak kullanılmasını sağlayacak ve temin edecek önlemleri almak şeklinde bir çalışma yürütecek ve yönetim kuruluna raporlama yapacak yönetim kurulu ile pay sahipleri arasında iletişimi sağlayacaktır. "Pay Sahipleriyle ilişkiler" birimine yeterli sayıda personel ve birimin başına doğrudan doğruya kurumsal yönetim komitesi başkanına bağlı, yetkili bir kişi atanır.

İlkelere bakıldığında "Pay Sahipleri ile İlişkiler" birimin başlıca görevleri:

- Pay sahiplerine ilişkin kayıtları (pay sahipliği hakkının nitelik ve kapsamı) sağlıklı, güvenli, güncel ve sistematik olarak tutmaktır. Pay sahipleri defterini⁶ (pay defteri)⁷ büyük bir titizlik ve özenle tutmak, aksi takdirde ortaklık içindeki dengelerin haksız bir şekilde değişmesi mümkün olur.)
- Pay sahiplerinin şirket ile ilgili yazılı bilgi taleplerini; şirket menfaatine ait ve ticari sır niteliğindeki bilgilerin saklı kalmasına dikkat etmek şartıyla, yerine getirir. Kurumsal yönetim ilkeleri; Pay sahibine, genel kurul dışında da şirketle ilgili bilgi toplayabilme imkânı verilmesinin üstünde durmakta ve bu hususu ısrarla savunmaktadır.

⁵ Deloitte Yayınları, Türkiye 2007

⁶ TK.m.326.

⁷ TK.m.416- 417.

- Genel kurul toplantısının yürürlükteki mevzuata, esas sözleşmeye ve diğer şirket içi düzenlemelere uygun olarak yapılmasını sağlar.
- Pay sahiplerinin inceleme hakkını kullanabilmesi için; genel kurul öncesinde gündemdeki konular hakkında yeterli bilgiye sahip olunmasını sağlar. (Pay sahiplerinin genel kurul tarihinden önce usulüne uygun bir şekilde genel kurula çağırılması, gündemin ilan ve tebliğ edilmesi, pay sahiplerinin yararlanabileceği dokümanların hazırlanması.)
- Oylama sonuçlarının kaydını tutmak ve sonuçlarla ilgili raporları pay sahiplerine göndermek.
- Mevzuat ve şirketin bilgilendirme politikası dâhil, kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü gelişmeleri takip etmek, gelişmeler konusunda hazırlayacağı raporlarla yönetim kurulunun gelişmelere uzak kalmamasını sağlamak. SPK kamunun aydınlatılması hususunda yönetim kurulu ve pay sahipleriyle ilişkiler birimini eş zamanlı olarak devrede tutmaktadır.⁸

2.2.2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı

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

- Pay sahipliği haklarının gereği gibi kullanılabilmesini sağlayacak bilgiler; pay sahiplerinin tamamının kullanımına sunulur. Sunulan bilgiler; eksiksiz, doğru, anlaşılır, objektif (yönlendirilip-yorumlanmamış) olarak zamanında ve özenli bir şekilde verilir.
- Kendisine bu nitelikte bilgi verilmeyen pay sahibi, aldığı bilgiler neticesinde genel kurulda olumlu oy kullanmış olsa bile (yetersiz - şeklen), şirketin mali tablolarını onaylamış ve yönetim kurulunu

⁸ Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkeleri 2005, s: 9

ibra etmiş sayılmaz ve bu durum pay sahibinin iptal ya da sorumluluk davası açmasını engellemez. (Sonradan ulaşacağı yeni bilgilere istinaden)

- Bilgi verme yükümlülüğü tüm menfaat sahiplerini kapsar. Şirketin sermaye, yönetim veya denetim bakımından doğrudan veya dolaylı olarak ilişkisi olan gerçek ya da tüzel kişiler ile şirket arasındaki hukuki ve ticari ilişkiler de bu kapsamdadır.
- Pay sahibinin bilgi alma hakkı, aynı zamanda yönetim kurulu ve denetçilerin de bilgi verme yükümlülüğünü ifade eder. Genel kurul veya yönetim kurulu ancak ticari sırları korumak veya şirket menfaatlerinin zarar görmemesi gerekçesi ile inceleme ve bilgi talebini reddedebilir.
- Özel denetçi tayinini istemek hakkı da bilgi alma hakkının bir parçasıdır. Bu çerçevede belirli bir maddi durumun özel olarak incelenmesi ve aydınlatılması için özel denetçi atanmasını her pay sahibinin bireysel olarak genel kuruldan talep edebileceği yönünde bir hüküm, esas sözleşmeye konulabilir.
- Özel denetçi talebinin genel kurul tarafından reddedilmesi halinde, azınlığı teşkil eden pay sahipleri/pay sahibi mahkemeden özel denetçi atanmasını talep eder ve bu husus da ayrıca esas sözleşmede yer alabilir. Özel denetçi tayini şirket işlemlerindeki yolsuzluk iddialarının araştırılması için etkin bir yöntem olduğundan, şirket yönetimi özel denetçi atanması prosedür zorlaştırıcı düzenleme yapmaktan kaçınır.

Elektronik ortamlar kullanılarak Pay Sahiplerinin bilgi alma hakları genişletilir ve bilgi aktarma kanalları da çoğaltılmış olur. Hak kullanımını etkileyebilecek bilgiler güncellenmiş olarak elektronik ortamda yayınlanır ve bu vasıtasıyla pay sahiplerinin kullanımına sunulur.

2.2.3. Genel Kurula Katılım Hakkı

Pay sahiplerinin genel kurula katılım hakkını gerçek anlamda kullanabilmesi, genel kurulun bilinçli ve aktif bir tarafı (üyesi) olması ve sağlıklı bir genel kurul yapılabilmesi için aşağıdaki hususlar önemlidir.

- Gerçek pay sahiplerinin; genel kurula katılabilmesi için, nama yazılı hisse senedi pay sahipleri, pay defterine kaydedilir.⁹
- Pay sahiplerine genel kurul için yapılacak davet; gündem konusundaki aydınlatıcı içeriği yanında usulü ve zamanlaması itibarıyla teşvik edici nitelikte olmalıdır. Kurul için bilgilendirilmiş ve hazırlanma imkânı sunulmuş pay sahibi; pay sahipliği hakkını çok daha bilinçli olarak kullanır. (Genel kurula katılma amacının özü) Yönetim kurulu gündem maddeleri ile ilgili olarak bilgilendirme dokümanı hazırlar ve bunu kamuya duyurur.
 - Genel kurul toplantı ilanı; mevzuat çerçevesinde, en fazla sayıda pay sahibine ulaşmak amacıyla imkânlar ölçüsünde, mevcut bütün iletişim ve ulaşım kanalları kullanılarak asgari 3 hafta önceden yapılır.
 - Pay sahiplerine yapılan tüm bildirimler, yapılacak bu genel kurul hakkında; olabilecek bütün soruların cevaplarını, lüzumlu bilgilendirme dokümanlarını, ihtiyaç duyulabilecek bütün bilgileri ve yönlendirmeleri anlaşılır olarak karşılar düzeyde olmalıdır.
 - Genel kurulun gündem maddeleriyle ilgili; söz konusu döneme ait şirket bilgilerini taşıyan şirket evrakları(tablo, rapor v.s), öneriler, bilgilendirme dokümanları, diğer dokümanlar ve belgeler: genel kurul toplantısının davet ve ilan tarihinden itibaren; şirketin merkez,

⁹ Pay sahipleriyle ilişkiler Komitesinin kayıtları dışında; Pay senetleriyle ilgili kuruluşların güncel bilgilerini de dikkate alınarak (genel kurul toplantısından makul bir süre öncesine kadarki) nama yazılı hisse senedi sahipleri, yönetim kurulu tarafından pay defterine kaydedilir.

şube ve elektronik ortam dâhil, pay sahiplerinin kolayca ulaşabileceği yerlerde incelemeye açık tutulur.

- Şirket geçmiş hesap dönemi içinde gerçekleşen yönetim ve faaliyet organizasyonundaki değişiklikleri veya gelecek dönemler için planladığı değişiklikleri:

a. Şirketin organizasyon yapısı değişikliğine ilişkin ise; varsa danışmanlık hizmeti alınan kuruluşun bu konudaki raporu, yoksa şirket tarafından hazırlanan bilgi ve belgeler.

b. İştirak ve bağlı ortaklıklardaki organizasyon değişikliğine ilişkin ise; organizasyon yapısı değişikliğine taraf olan tüm kuruluşların son üç hesap dönemine ilişkin faaliyet raporları, yıllık mali tabloları ve proforma mali tablolar.

- Genel kuruldan önce, gerekçeleri ile birlikte pay sahiplerinin bilgi ve incelemesine sunulur.
- Pay sahipleri genel kurul öncesi kendilerine sunulan; bilgi ile gündem maddeleri arasında kolay bağlantı kurabilmelidir. Verilen bilgilerin gündemin hangi maddesiyle ilgili olduğuna atıfta bulunulur.
- Genel kurul gündemi hazırlanırken, her teklif ayrı bir madde başlığı olarak verilir. Gündem maddelerinin başlıkları açık, net ve anlaşılır olmalı, farklı şekillerde yoruma kapalı olmalıdır.
- Genel kuruldan önce kendisini vekil vasıtasıyla temsil ettirecekler için vekâlet name örnekleri ve oy kullanma prosedürü ilan edilir ayrıca elektronik ortamda da pay sahiplerinin kullanımına sunulur.
- Pay sahiplerinin, şirketin pay sahipleri ile ilişkiler birimine iletmiş olduğu ve gündemde yer almasını istedikleri konular, genel kurul gündemi hazırlanırken yönetim kurulu tarafından dikkate alınır. Azınlığın bu konudaki talep hakları saklıdır.

- Genel kurulun toplanma usulü, pay sahiplerinin katılımını en üst seviyede sağlar.
 - Olağan genel kurul, her hesap döneminin kapanışından itibaren üç ayı geçmemek üzere mümkün olan en kısa sürede toplanır.
 - Genel kurul toplantısının, şirket merkezinin bulunduğu yerde yapılması esastır. Ancak, esas sözleşmede öngörülme kaydıyla, toplantı pay sahiplerinin çoğunlukta bulunduğu yerde yapılır. Ayrıca genel kurul, pay sahipleri arasında eşitsizliğe yol açmayacak şekilde, pay sahipleri için mümkün olan en düşük maliyetle ve en sade, şekilde gerçekleştirilir.
 - Genel kurul toplantısının yapılacağı mekân bütün pay sahiplerinin katılmasına imkân verecek fiziki özelliklere sahip olmalıdır. (Genel kurulun yapıldığı mekân, katılımcıların genel kurulu rahat ve sıkılmadan takip edebileceği ferah ve kullanışlı olmalı genel kurulu takip etmeyi caydırıcı nitelikte olmamalıdır.) Özellikle küçük pay sahipliğinin yaygın olduğu şirketler önceden muhtemel katılımcı sayısını tespit etmeye çalışır.
- Genel kurulda; gündemde yer alan konular toplantı katılımcılarına tarafsız, ayrıntılı, açık ve anlaşılabilir bir yöntemle aktarılır. Pay sahiplerine; düşüncelerini açıklama ve soru sormaları için eşit imkân ve fırsat verilir, düzeyli bir tartışma ortamı sağlanır
 - Genel kurulda kullanılacak toplam oy adedi ve sahip oldukları imtiyazlar, pay sahipleri bazında sınıflandırılarak yönetim kurulunca tespit ettirilir ve toplantı başlangıcında pay sahiplerinin bilgisine sunulur.
 - Pay sahiplerine genel kurul toplantısında; şirketin yıllık faaliyet raporu ve performans göstergelerini tartışabilme imkânı tanınır.

- Genel kurul kararı ile yönetim kurulu üyelerine, şirket ile işlem yapabilme ve rekabet edebilme hususunda onay verilmiş ise, ilgili yönetim kurulu üyeleri şirket ile yaptıkları işlemler ve şirket ile rekabet edilen faaliyetler hakkında genel kurulu bilgilendirir.
- Pay sahiplerine, şirket hakkında medyada yer alan; ihtilaflı konulara ilişkin haber ve analizler hakkında bilgi verilir.
- Genel kurulda pay sahipleri tarafından yönetim kurulu veya denetçilere yöneltilen sorulara; (pay sahipliği hakkının kullanılması) ticari sır kapsamına girmemesi ve şirket menfaatlerinin zarar görmemesi şart ve kaydıyla cevap verilir.
- Toplantı başkanı, toplantıyı adil, etkin ve pay sahiplerinin haklarını kullanmalarını mümkün kılacak şekilde yönetir.
- Toplantı başkanı genel kurul toplantısında; pay sahiplerince sorulan her sorunun, doğrudan genel kurul toplantısında cevaplandırılmasını sağlar. Sorulan sorunun gündemle ilgili olmaması ve hemen cevap verilemeyecek kadar kapsamlı olması halinde ise, sorulan soru en geç bir hafta içerisinde yazılı olarak cevaplanır.
- Yönetim kurulu üyeleri, mali tabloların hazırlanmasında sorumluluğu bulunan yetkililer ve denetçiler ile gündemde özellik arz eden konularda açıklamalarda bulunması gereken kişiler toplantıda hazır bulunurlar. İlkelerde genel kurula katılması tavsiye edilenlerden toplantıda hazır bulunmayanların, gerekçeleri toplantı başkanı tarafından genel kurulun bilgisine sunulur.
- Toplantı başkanı, toplantıya katılan pay sahiplerinin çoğunluğunun iradesini yansıtacak oylama yöntemlerinin uygulanabilmesi için gerekli tedbirleri alır. Toplantıda her gündem maddesi ayrı ayrı oylanır. Oylama sonuçları hakkında herhangi bir şüphe oluşmaması için genel kurul toplantısı bitmeden oylar sayılır ve sonuçları duyurulur.

- Toplantı tutanaklarının yazılı haline veya elektronik ortamda her zaman erişilebilir olması sağlanır
- Genel kurul toplantılarının; söz hakkı olmaksızın menfaat sahipleri ve medya dâhil kamuya açık olarak yapılabileceği hususunda esas sözleşmeye hüküm konulabilir.
- Yönetim kurulu üyeliği seçimlerinde adaylar toplantıda hazır bulunur. Genel kurulda: yönetim kurulu üyeliğine aday olan kişilerin; hangi şirketlerin yönetim kurullarında görev aldıkları ve münhasıran bu konuda belirlenen şirket içi düzenlemelere uyulup uyulmadığı hakkında, adayların hangi bilgi veya bilgileri açıklamaktan kaçındıkları hususunda pay sahipleri bilgilendirilir. Pay sahiplerine adaylara soru sorma hakkı tanınır.

Adaylar hakkında asgari olarak hangi bilgilerin açıklanacağı hususu şirket esas sözleşmesinde yer alır.

Adaylar tarafından açıklanması gereken bilgiler özet olarak: kimlik bilgileri, eğitim düzeyi, mevcut görevi ve son beş yılda aldığı görevler ve ayrılma nedenleri, daha önce yönetim kurulu üyelik tecrübesi, aldığı resmi görevler, şirket ile şirket ile ilgili şahıslarla ve şirketin iş yaptığı başlıca kurumlar ile ilişkisinin niteliği ve düzeyi, finansal durumu ve kamudaki mal bildirimini, bağımsızlık niteliğine sahip olup olmadığı, genel kurul toplantısı esnasında bağımsızlık niteliğine sahip olup ve yönetim kurulu üyesi olması durumunda şirketin faaliyetlerini etkileyebilecek diğer benzeri hususlar. (Yönetim kurulu üyesi olabilme kabiliyet ve ehliyeti hakkında her hangi bir mahsur taşımadığı hususunda kurula, tatmin edici bilgilendirme yapar)

- Kamu görevinden ayrılanların; şirketin yönetim, denetim, danışmanlık ve koordinatörlük görevlerine ataması halinde, söz

konusu kişiyi görevlendirme gerekçesi pay sahiplerinin bilgisine sunulur.

- Pay sahiplerine yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilerine uygulanan ücret politikasına ilişkin görüş ve önerilerini sunma fırsatı verilir.
- Bağımsız denetim kuruluşu toplantıda; şirketle ilgili yaptığı çalışmalar ve kendisi hakkında, pay sahiplerinin bilgisine sunulmak üzere yazılı bir açıklama yapar.¹⁰
- Şirketin; sermaye, yönetim yapısı, malvarlığında değişiklik meydana getiren (bölünme ve hisse değişimi, önemli tutardaki maddi/maddi olmayan varlık alım/satımı, kiralanması, kiraya verilmesi, bağış ve yardımda bulunulması) ve üçüncü şahıslara menfaat sağlayacak (kefalet, ipotek gibi teminat verilmesi) kararların genel kurulda alınması için, esas sözleşmeye hüküm konularak pay sahiplerinin genel kurulda bu tür kararlara katılmaları sağlanır.¹¹

2.2.4. Oy Hakkı

Pay sahibinin yönetime en etkili olarak katılması “oy hakkı”nın kullanılması ile gerçekleşir. Pay sahipleri oy hakkı sayesinde, şirket yöneticileri üzerinde belli düzeyde de olsa kontrol sağlarlar. Bu sebeple oy hakkının önemi açık ve yüksektir. Şirketlerde oy hakkının engellenmemesi yeterli olmayıp bu hakkı garanti altına alacak ve engelleme teşebbüslerine fırsat ve imkân vermeyecek sistemlerin canlı tutulması gerekir. Çünkü genel kurulda alınan kararlar pay sahiplerinin oylarına dayandırılır. Oy hakkının anlamına uygun olarak kullanılmasında aşağıdaki hususlar çok önemlidir.

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

¹⁰ Bu prensip tavsiye niteliğindedir. Bkz. SPK, Kurumsal Yönetim İlkeleri.

¹¹ Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri s: 15

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

Oy Hakkı;

a. pay sahibi (kendisi, eş, çocuk, anne ve babası) ile şirket arasındaki şahsi bir mesele ve davaya dair müzakerelerde,

b. Şirketin işlerinin görülmesini sağlamış olan pay sahipleri yönetim kurulunun ibrasına ait kararlarda,¹²

c. Aynı sermaye koyan kimse; bunun değerinin biçilmesinde, kurucular ile pay sahipleri; kendilerine tanınacak özel menfaatlerin oylanmasına ait genel kurulu müzakerelerinde oy kullanmazlar.¹³

- Her pay en az ‘bir oy’ hakkı sağlar. Bir pay sahibinin tüm paylarından doğan toplam oylarının kullanılmasına, genel kurulda bir üst sınır getirilemez.
- Oy hakkı, paya sahip olunduğu anda doğar. Bu hakkının; pay sahipliğinin başladığı tarihten belirli bir süre sonra kullanılmasını öngörecektir bir düzenleme yapılamaz.
- Oy hakkında imtiyaz (bir payın birden fazla oy hakkına sahip olması) tanınmasından kaçınılır.
 - İmtiyazlı pay sahipleri; halka açık payların sahiplerinin yönetimde temsilini engelleyecek biçimde aday gösterme imtiyazı kullanamazlar.
 - Oy hakkında imtiyaz sağlanacaksa, imtiyaz basit ve anlaşılır olmalıdır. [Adi paylar ile imtiyazlı paylar arasında denge

¹² TTK m.374

¹³ TTK m.291

kurulmasını için, imtiyazlı grubun sermayedeki payının en fazla yüzde elli fazlası kadar oy imtiyazı olabileceği şeklinde bir hüküm esas sözleşmeye konabilir.]

- Kurumsal Yönetim İlkeleri; pay sahibinin genel kurulda temsilini oldukça kolaylaştıran ve yaygınlaştıran bir anlayışı savunur. Pay sahibinin, oy hakkını temsilci (vekil) vasıtasıyla kullanmasını engelleyen hükümlere esas sözleşmede yer verilmez. Pay sahipleri oyunu kullanırken “bireysel” veya “kitlesel” temsil yöntemlerinden birini seçebilir.
 - Oy hakkını haiz olan pay sahibi genel kurul toplantılarında bu hakkını bizzat kullanabileceği gibi, pay sahibi olan veya pay sahibi olmayan bir şahıs vasıtasıyla da kullanabilir.
 - Her gerçek kişi pay sahibi, genel kurulda ancak bir tek kişi tarafından temsil edilir. Tüzel kişi pay sahiplerinin birden fazla kişi ile temsil edilmesi durumunda bunlardan ancak birisi tarafından oy kullanılır. Oy kullanmaya kimin yetkili olduğu yetki belgesinde gösterilir.
 - Kanuni temsil hallerinde bu durumun belgelendirilmesi gerekir.
 - Şirket, genel kurul toplantısında oy hakkının kullanılması bakımından kurumsal temsile önem verir ve kurumsal temsilin işlerliğini sağlayacak önlemleri alır.

Yönetim kurulu kurumsal temsilciler ile iletişim halinde olur ve kurumsal temsilci ile pay sahiplerinin diyalog içinde olması için azami çabayı sarf eder. Kurumsal temsilci sıfatıyla oy kullanılması genel kurulda temsilci sıfatını açıklamalarına bağlıdır. Temsilci sıfatıyla oy kullanımında açık temsil ilkesi geçerli olur.

- Şirket esas sözleşmesinde pay üzerinde intifa hakkı bulunması durumunda, oy hakkının payın malikine ait olacağı, pay sahibinin oy hakkını kullanırken intifa hakkı sahibinin de menfaatlerini gözeteceği hususlarında esas sözleşmeye hüküm konulabilir.
- Karşılıklı iştirak ilişkisi, beraberinde bir hâkimiyet ilişkisini de getiriyorsa, karşılıklı iştirak içerisinde bulunan şirketler, nisap oluşturmak gibi, çok zaruri durumlar ortaya çıkmadıkça, karşılıklı iştirak ilişkisi içerisinde buldukları şirketin genel kurullarında oy haklarını kullanmaktan kaçınırlar ve bu durumu kamuya açıklarlar.
- Mevzuat ve esas sözleşmede yer alan özel hükümler saklı kalmak üzere genel kurul toplantısında oylama açık ve el kaldırmak suretiyle yapılır. Pay sahiplerinin talep etmesi halinde oylamanın şekli genel kurul tarafından belirlenir.
- Oy kullanma prosedürü toplantıdan önce ve toplantı başlangıcında pay sahiplerine duyurulur.¹⁴

2.2.5. Kar Payı Hakkı

Payın önemli bir yatırım aracı olduğu düşünüldüğünde, pay sahibinin bu yatırımdan; beklentisi iki yönde olur.

a. Payın değerinin yükselmesi (değerlenmesi)

b. Şirketin istikrarlı bir şekilde yüksek düzeyde kar dağıtması. Bu beklentinin gerçekleştirilmesi kurumsal yönetimin ana hedeflerinden birini teşkil etmektedir.

¹⁴ Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri s: 16

Anonim ortaklığın nihai amacı kar elde etmek ve bu karı pay sahipleri arasında paylaşmaktır. Fakat bu paylaşım şirket menfaatine uygun düştüğü hallerde, kısmen veya tamamen gerçekleştirilir. Uzun süre kar dağıtılmaması veya şirketin finansal durumunun uzun süre kar dağıtılmasına müsait olmaması halinde azınlık pay sahipleri şirketin feshini dava edebilirler.¹⁵

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

Kar dağıtım politikası asgari aşağıdaki hususları kapsamalıdır;

- Dönem karı ve dağıtılabilir karın tutarı ile kaynağı,
- Yönetim kurulunun karın dağıtılmasına ilişkin teklifini hangi kriterleri gözeterek hazırladığı hususu,
- Grup ayrımları da belirtilmek suretiyle hisse başına ödenecek kar payı,
- Yönetim kurulu üyelerine, kurucu intifa senedi sahiplerine ve çalışanlarına dağıtılması düşünülen kar payları ve bunların hesaplama şekli,
- Kar paylarının ödeme yeri, zamanı ve şekli,
- Takip eden hesap döneminde kar payı (temettü) avansı dağıtılması düşünüüyorsa, buna ilişkin esaslar ve öngörüler,

¹⁵ TTK Tasarısı m: 531

- Dolaylı iştirak ilişkileri de dikkate alınmak suretiyle, dağıtılabilir kardan önemli miktarda pay alan gerçek kişiler ve alacakları kar payı tutarları (küçük yatırımcılar toplulaştırılmış olarak verilebilir),
- Şirketin yıl içinde yaptığı ve yılsonunda yapmayı planladığı bağış ve yardımlar hakkında bilgi.
- Yönetim kurulunun, genel kurula karın dağıtılmamasını teklif etmesi halinde, bunun nedenleri ile karın kullanım şekline ilişkin bilgi ayrıca pay sahiplerine sunulur ve faaliyet raporunda, izah name ve sirkülerlerde yer alır.
- Kar dağıtımını mevzuatta öngörülen süreler içerisinde, genel kurul toplantısını takiben en kısa sürede yapılır.
- Kar payı (temettü) avansı kararı alınmasında ve uygulamasında azami özen gösterilir.
- Kar dağıtım politikasında pay sahiplerinin menfaatleri ile şirket menfaati arasında tutarlı bir politika izlenir.¹⁶

Kar payı ancak safi kardan ve bu maksatla ayrılan yedek akçelerden dağıtılabilir.¹⁷

Kar payı ile ilgili TTK hükümleri incelendiğinde, kar payı alma hakkının yeteri kadar net ve açık düzenlenmediği görülmektedir. Şöyle ki; TTK' da ortakların kar paylarını hangi oranda ve ne şekilde alabileceklerine ilişkin doğrudan bir düzenleme olmayıp, yasal yedek akçelerin ayrılmasına¹⁸ ve yönetim kurulu üyelerine kar payı dağıtılmasına ilişkin hesaplarda¹⁹, ortaklar için ayrılacak kar payına ilişkin hükümlere yer verildiğinden, kar payının fiilen dağıtılıp dağıtılmayacağıın mecburi olup olmadığı hususu

¹⁶ Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri s: 19

¹⁷ TTK m.470

¹⁸ TTK m.466

¹⁹ TTK m.472

kesinlik kazanamamıştır. TTK' nun 466'ncı maddesinde %5 oranında kar payından bahsetmekte iken, TTK' nun 472'nci maddede %4'lük bir orandan söz edilmektedir.

TTK' daki düzenlemelerin aksine, Sermaye Piyasası mevzuatında kar dağıtımıyla ilgili oldukça ayrıntılı düzenlemeler yer almaktadır. SPK' ı uyarınca, birinci temettü oranının esas sözleşmede gösterilmesi ve bu oranın SPK tarafından belirlenecek miktardan az olmaması hükme bağlanmıştır. İlgili düzenlemeler uyarınca, halka açık şirketlerde ayrılacak asgari kar payı tutarı, şirketin dönem karından yasal yükümlülüklerin düşülmesi yoluyla bulunan dağıtılabilir karın en az %50'si olacaktır. Ancak, bu karın nakit şekilde dağıtılmasına ilişkin zorunluluk, şirket hisse senetlerinin Borsada işlem görüp görmemesine göre değişmektedir. Hisse senetleri Borsada işlem görmeyen şirketler, kar paylarını nakit olarak dağıtmak zorundadırlar. Hisse senetleri Borsada işlem gören ortaklıkların ise, dağıtılabilir karlarının en az yarısının kar payı karşılığı olarak ayrılması gerekmektedir. Birlikte, kar payının dağıtılıp dağıtılmaması ve dağıtılacaksa hangi oranda ve ne şekilde (hisse senedi biçiminde veya nakit olarak) dağıtılacağı konusunda söz konusu şirketler serbest bırakılmışlardır. Ancak SPK, bu ortaklıklardan gerekli gördüklerine kar payını nakden dağıtma zorunluluğu getirilebilmektedir²⁰

2.2.6. Payların Devri Hakkı

Pay sahiplerinin şirket yönetiminden memnun olmaması veya daha karlı bir yatırım amacıyla paylarını devretmeyi düşünmesi ve arzu etmesi pek tabiidir. Bu tabii hak aynı zamanda şirket yönetimini etkileme, kontrol etme aracıdır da. Bu sebeple; payların kolaylıkla devredilebilmesini sağlamak kurumsal yönetimin ana hedeflerinden birisidir. Kurumsal yönetimin getirdiği düzenlemeler haliyle bu hedefe yönelik olacaktır.

²⁰ SPK Seri: IV No: 1, m: 7

Pay sahiplerinin paylarını serbestçe devretmesini zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılır. Esas sözleşmede pay devrini zorlaştırıcı düzenlemelere yer verilmez.²¹

Anonim ortaklıklarda pay sahipliğinden çıkma veya çıkarılma mevcut değildir. Sermaye taahhüdünün yerine getirilmemesi dolayısıyla uygulanan usulde teknik anlamda pay sahipliğinden çıkmak olarak kabul edilemez. Bu noktada pay sahibinin şirketle ilişkisinin kesilebilmesinin tek yolu payın devridir.

Anonim ortaklıklarda prensip; bedeli ödenmiş payın serbestçe devredilebilmesidir. Bu kuralın istisnası, bağlı nama yazılı senetlerdir.

Ana sözleşmede bağlam müessesinin öngörülmesiyle payın devri anonim ortaklığın onayına bağlı kılınabilir.²² Türk Ticaret Kanununa göre, ana sözleşmeye konulan bir hükümlerle payların belirli özellikleri taşıyan kimselere devredilmesi mümkün olduğu gibi böyle bir özellik öngörülmesiz devir işleminin onanmasının yönetim kurulunun ihtiyarına bırakılması mümkündür.

Hali hazırdaki sistemin sebep olduğu güçlüklerden dolayı, TTK Tasarısında pay devrinin sınırlandırılması ayrıntılı olarak ele alınmıştır.²³ Payın devrinin sınırlandırılmasının pay sahipli hakları üzerindeki olumsuz etkilerini gözeterek tasarıda; İlk olarak, devrin sınırlandırılmasını (bağlamı) daha ağır koşullara bağlamıştır. İkinci olarak, tasarıda bağlam müessesesi düzenlenirken borsaya kote edilmemiş pay senetleri ile borsaya kote edilmiş nama yazılı pay senetleri arasında ayırım yapılmıştır. Bu düzenlemeyle pay sahibinin paylarını devretme hakkı daha güvenceli kurullarla garanti altına alınmıştır.²⁴

²¹ Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri s: 21

²² TTK m: 418

²³ TTK Tasarı m: 491- 498

²⁴ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği-Deloitte Ortak Çalışması

2.2.7.Azınlık Hakları

Halka açık anonim ortaklıklar 'da azınlık hakları, şirket sermayesinin "yirmi"de birinden daha düşük miktara sahip olan pay sahiplerine esas sözleşme ile tanınır ve kapsamı düzenlenir. Azınlık pay sahiplerinin yönetim ve denetim kuruluna temsilci göndermeleri için esas sözleşmede "birikimli oy" kullanma yöntemine yer verilerek azınlık haklarının kullanılmasına özen gösterilir. Birikimli oy yönteminin kullanılabilmesi için şirket ana sözleşmesinde açık hüküm bulunması zorunludur.

SPK'nın seri: IV, No:29 sayılı tebliğinde Sermaye Piyasası Kanununa Tabi Anonim Ortaklıkların Genel Kurullarında Birikimli Oy Kullanımına İlişkin Esaslar düzenlenmiştir. Birikimli oy kullanma sistemine göre; Yönetim veya Denetim Kurulu seçiminde kullanılacak oy: pay sahibinin kullanmaya (aslen veya vekâleten) yetkili olduğu oy sayısı ile seçilecek yönetim ve denetim kurulu üye sayısı çarpımına eşittir. Örnek: Kullanılacak oy sayısı 5, seçilecek üye sayısı 4 olması halinde ($5 \times 4 = 20$) birikimli oy sayısı 20 dir. Birikimli oyun tamamı bir aday için bir seferde kullanılabilirdiği gibi birden fazla adaya bölünerek te kullanılabilir. Birikimli oy yönetim kurulu ve denetim kurulu üyeliği seçimi için ayrı ayrı tespit olunur. Tüm pay sahipleri; birikimli oy kullanımı sayesinde istedikleri adayı seçme bakımından eşit şansa sahip olmaktadır.

Ancak; yönetim kurulu toplantılarına azınlık pay sahiplerinin tümünün katılmaması, birlik olmamaları, halka açıklık oranının düşük olması, hakim hissedarların hisselerinin imtiyazlı olabilmeleri v.b. nedenlerle pay sahiplerinin istedikleri üyeyi seçmeleri pratikte fazla mümkün olmamaktadır.

2.3.Pay Sahiplerinin Eşit İşleme Tabi Tutulması

Kurumsal yönetim; azınlık ve yabancı hissedarlar dâhil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını garanti altına almalıdır. Ortaklıkların eşit muamele görmesi kavramı; şirket genel, yönetim ve denetim

kurullarının kararlarında gözetmeleri gereken oldukça önemli bir prensiptir. Yatırımcıların koymuş oldukları sermayenin; yönetim kurulu üyeleri, ortaklığın tüm diğer yönetim kadrosu ve çoğunluk pay sahipleri tarafından korunacağı herhangi bir suiistimale uğramayacağı hakkındaki duydukları güven sermaye piyasalarında çok önemli bir faktördür.

Eşit işlem ilkesi aynı şartlar altında bir pay sahibinin diğer pay sahibi veya pay sahipleri gibi işleme tabi tutulması anlamına gelir. Başka bir ifade bu ilke her pay sahibinin diğerleri ile aynı işleme tabi tutulacağını değil, eşit şartların varlığında hiç bir pay sahibinin diğerinden daha ayrı işleme tabi tutulamayacağını ifade eder. İlke öz olarak; farklı şartların varlığı halinde farklı işlemi gerekli kılmakta, aynı şartların varlığı halinde ise eşit işlem zorunlu kılmaktadır. Ortaklara eşit muameleden kasıt; mutlak bir eşitlik değildir. Bilindiği üzere şirketler, sahiplerine farklı haklar sağlayan değişik grupta hisse senetleri ihraç edebilmektedirler.

Bununla birlikte TTK'nın genel yapısı içinde pay sahiplerinin eşit işleme tabi tutulması gerektiği konusunda görüş birliği vardır. TTK'daki düzenlemelerimiz esas olarak nisbi eşitlik ilkesini benimsemektedir. Bununla birlikte TTK'n da eşit işlem ilkesinin mutlak anlam taşıdığı haller de vardır. Şartlar eşit olmasa dahi eşit işlem yapılırsa bu mutlak eşitlik olarak adlandırılır.

OECD'nin pay sahiplerinin eşit işleme tabi tutulması ilkesi; "aynı grup içerisinde yer alan pay sahipleri eşit muameleye tabi tutulmalıdır" şeklinde ifade edilmektedir. Bu ifade ile amaçlanan "bir pay bir oy hakkı" prensibini savunmak değil, esas sözleşme ile farklı haklara sahip çeşitli pay grupları oluşturulmuş olsa da aynı grupta yer alan pay sahiplerine eşit muamele edilmesi ve aynı oy haklarına sahip olmalarıdır. Aynı grup içinde ya da gruplar arasında oy haklarında değişiklik yapılacak ise tüm pay sahiplerinin bilgisi dahilinde ve onları oyu ile olmalıdır. Bütün hissedarlar haklarının ihlali karşısında yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme fırsatına sahip olmalıdır. Pay sahiplerinin eşit işleme tabi tutulması ilkesinin çıkış kaynağı

dürüstlük ve adalet duygusudur. Yani dürüstlük ve adaletin geçerli kılınması gayretidir.

Bu maksatla: Sermaye piyasası araçlarının değerini etkileyebilecek henüz kamuya açıklanmamış bilgileri; kendisine ve üçüncü kişilere menfaat sağlamak amacıyla kullanarak sermaye piyasalarında işlem yapanlar arasındaki fırsat eşitliğini bozacak şekilde yarar sağlamak veya bir zararı bertaraf etmek “içerden öğrenenlerin ticareti ve şirket yönetimi ile yakın bir ilişki içinde bulunan kişilerin bu ilişkilerini; ortaklığın ve yatırımcıların zararına olacak şekilde istismar etmeleri durumu yasaklanmalıdır. Böylece; önceden sermaye piyasası aracının fiyatının düşeceğini veya yükseleceğini bilen kişilerin, bundan yarar sağlamaları engellenebilir. Bu duruma engel olamamak piyasadaki diğer birçok yatırımcının zarara uğramasını hazırlar.

Yönetim Kurulu üyeleri ve yöneticiler ile yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahipleri, ya da imtiyazlı bir şekilde çeşitli bilgilere ulaşma imkânı olan kimseler, kendileri adına şirketin faaliyet konusu kapsamında yaptıkları işlemleri kamuya açıklarlar. Pay sahipleri, kendi haklı menfaatlerini koruma amacı olmaksızın, şirkete veya diğer pay sahiplerine zarar verme kastı ile hareket edemez.²⁵

2.4.Menfaat Sahiplerinin Rolü

Şirketin başarılı performansının sürdürülebilir kılınması menfaat sahipleri ile şirket arasında güven artırıcı iş birliğinin gelişmesiyle mümkündür. Kurumsal yönetim; menfaat sahiplerinden meydana getirdiği takımın üyeleri arasında aktif işbirliğini teşvik edip rekabet gücü kazanarak şirketin planlanan hedefleri için katkı sağlamaktadır.²⁶

Menfaat sahipleri dar anlamıyla şirketle bağlantısı olan üçüncü kişileri ifade etmektedir. Menfaat sahibi; işletmenin hedeflerine ulaşmasında

²⁵ Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri s: 21

²⁶ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği-Deloitte

ve faaliyetlerinde ilgisi olan herhangi bir kimse, kurum veya çıkar grubu olarak nitelendirilmektedir. Bu kişi veya grupların işletme ile sözleşmeye dayalı bir ilişkisi olabileceği gibi, ilişkinin sözleşmeye dayanmadığı durumlar da olabilir. Şirketle ilgili menfaat sahipleri: pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta şirkete yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içerir. Kurumsal yönetim; şirketler ile doğrudan çıkar sahipleri arasında etkin bir işbirliği kurarak, yeni iş alanları, servet ve mali olarak güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir. Menfaat sahipleri şirketin iyi bir şekilde yönetilmesinden ve sermayenin korunmasından yarar sağlarlar. Şirket faaliyetlerinin, kamuyu aydınlatma ilkeleri çerçevesinde dürüst, güvenilir ve kamuya açık olması da, menfaat sahiplerinin şirketin durumu hakkında bilgilenmelerini temin eder. Bu anlamda kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, menfaat sahipleri için önem arz etmektedir.

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

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

yönetimine katılımı hususu, kurumsal yönetim ilkelerinde de giderek daha fazla gündeme gelmektedir.

2.4.1.Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası

- Şirketin kurumsal yönetim uygulamaları; menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alır.
 - Menfaat sahiplerinin mevzuat ve sözleşmelerle korunan haklarının ihlali halinde etkili ve süratli bir tazmin imkânı sağlanır. Şirket, mevzuat ile menfaat sahiplerine sağlanmış olan tazminat gibi mekanizmaların kullanılabilmesi için gerekli kolaylığı gösterir.
 - Menfaat sahiplerinin haklarının mevzuat ile düzenlenmediği durumlarda, menfaat sahiplerinin çıkarları iyi niyet kuralları çerçevesinde ve şirket imkânları ölçüsünde, şirketin itibarı da gözetilerek korunur.
 - Menfaat sahipleri, haklarının korunması ile ilgili şirket politikaları ve prosedürleri hakkında yeterli bir şekilde bilgilendirilir.
 - Şirket ile menfaat sahipleri arasında yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında şirket öncü rol oynar.
 - Şirketlerin kurumsal yönetim yapısı çalışanlar ve temsilcileri dâhil tüm menfaat sahiplerinin yasal ve etik açıdan uygun olmayan işlemlere ilişkin kaygılarını yönetime iletilmesine imkân tanınmalı ve bu hakkı korunmalıdır.
- Menfaat sahipleri arasında çıkar çatışmaları ortaya çıktığında 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.

2.4.2.Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi

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

Şirket tarafından benimsenen söz konusu mekanizma ve modeller mümkün olduğunca şirketin iç düzenlemelerinde veya esas sözleşmesinde yer alır.

Bu uygulamaların başında şirket çalışanlarının yönetim kurulunda temsiline imkân verilmesi ve şirketi ilgilendiren önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşlerinin alınması gelir.

Belirlenen mekanizma ve modeller çerçevesinde, bir grup menfaat sahibine, şirketin yönetim ve faaliyetlerini izleme konusunda bir ayrıcalık tanınması halinde, bu ayrıcalık nedeniyle öğrenilen ticari sır niteliğindeki bilgiler, diğer menfaat grupları ile aralarında fırsat eşitliğini bozacak şekilde kullanılmaz ve kullandırılmaz.

2.4.3.Şirket Malvarlığının Korunması

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

2.4.4.Şirketin İnsan Kaynakları Politikası

- İşe alım politikaları oluşturulurken ve kariyer planlamaları yapılırken, eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanması ilkesi benimsenir.

- Personel alımına ilişkin ölçütler yazılı olarak belirlenir ve uygulamada bu kriterlere uyulur.
- Eğitim, terfi ettirme hususlarında çalışanlara eşit davranılır, çalışanların bilgi, beceri ve görgülerini arttırmalarına yönelik eğitim planları yapılır ve eğitim politikaları oluşturulur.
- Çalışanlar arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapılmaması, insan haklarına saygı gösterilmesi ve çalışanların şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunması için önlemler alınır.
- Katılımcı bir yönetim ortamının oluşturulmasını teminen, şirketin finansal imkânları, ücret, kariyer, eğitim, sağlık gibi konularda çalışanlara yönelik bilgilendirme toplantıları yapılarak görüş alışverişinde bulunulur.
- Çalışanlar ile ilgili olarak alınan kararlar veya çalışanları ilgilendiren gelişmeler çalışanlara veya temsilcilerine bildirilir.
- Çalışanlar için güvenli çalışma ortam ve koşulları sağlanır ve bu ortam ve koşullar sürekli olarak iyileştirilir.
- Çalışanların özlük hakları ile çalışma ortamı ve koşullarındaki değişikliklere ilişkin kararlarda ilgili sendikalardan görüş alınır.
- Şirket çalışanlarının görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme ölçütleri yöneticiler tarafından belirlenir ve çalışanlara duyurulur. Çalışanlara verilen ücret ve diğer menfaatlerin belirlenmesinde verimliliğe ve diğer önemli görülen faktörlere dikkat edilir.²⁷

Kurumsal yönetim; çıkar sahiplerinin katılımı açısından performans artırıcı mekanizmaları desteklemelidir. İşçiler yararına yardım sandıkları

²⁷ Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri s: 21

kurulması ve sürdürülmesi amacıyla şirket karından pay ayrılmasını öngören TTK'nın 468'inci maddesi ile işsizliğin önüne geçilmesi veya sonuçlarının hafifletilmesi amacıyla yedek akçe ayrılmasını öngören TTK'nın 466'ncı maddesinin 3'üncü fıkrası hükümünü işçilerin menfaatini gözeten hükümlerdir. Aynı şekilde, SPK'nun 15'inci maddesinin 2'nci fıkrasında da esas sözleşmede hüküm bulunması halinde işçilere kar dağıtılabileceği hükme bağlanmaktadır. Her ne kadar hukukumuzda işçilerin şirkette pay sahibi olmalarına ilişkin bir düzenleme bulunmamakta ise de esas sözleşmede hüküm bulunması kaydıyla yukarıda belirtilen şekilde işçilerin şirkete ortak olmalarına yönelik bir modelin kabulü mümkündür.

2.4.5. Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler

- Şirket, mal ve hizmetlerinin pazarlamasında ve satışında müşteri memnuniyetini sağlayıcı her türlü tedbiri alır.
 - Müşterinin satın aldığı mal ve hizmete ilişkin talepleri süratle karşılanır ve gecikmeler hakkında süre bitimi beklenmeksizin müşteriler bilgilendirilir.
 - Mal ve hizmetlerde kalite standartlarına uyulur ve standardın korunmasına özen gösterilir.

Bu amaçla kaliteye ilişkin belirli bir garanti sağlanır. Standardın altında kalan mal ve hizmetler telafi ve tazmin edilir.

- Ticari sır kapsamında, müşteri ve tedarikçiler ile ilgili bilgilerin gizliliğine özen gösterilir.
- Şirket ile müşteriler ve tedarikçiler arasında haksız menfaatten uzak iyi ilişkiler kurulması ve taraflar arasında yapılan anlaşma koşullarına uyum sağlanması için şirketçe gerekli önlemler alınır.

2.4.6. Etik Kurallar

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

2.4.7. Sosyal Sorumluluk

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

2.5.Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Hisse ve menfaat sahiplerinin şirketin yönetimi, gelecek ile alakalı hedefleri, finansal ve hukuki durumu ile ilgili olarak güvenilir kaynaklardan periyodik olarak bilgi alma gereksinimleri mevcuttur. Kurumsal Yönetim: mali yapı, performans, mülkiyet, şirket yönetimi de dahil; şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru, eksiksiz, tarafsız ve zamanında açıklama yapılmasını garanti altına alınmasını amaçlar. Kurumsal yönetimin, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi; Pay ve menfaat sahiplerine, şirketin hak ve menfaatlerini de gözeterek şirketin veya sermaye piyasası (şirketle ilgili) aracının değerini ve yatırımcının yatırım kararını etkileyecek tüm bilgileri doğru zamanında, yeterli tarafız, düşük maliyetli, analiz edilebilir, kolay erişilebilir şekilde sunulmasını amaçlamaktadır.²⁸İlgililer bilgiyi mevzuat uyarınca belirli dönemlerde ve gerekli görülen hallerde alırlar. Bu bilgiler gene kendilerine mevzuatta öngörülen biçim ve ayrıntıda verilmektedir.

Bu bilgilerin açıklanırken belirli bir kesimin ihtiyacını karşılayacak şekilde açıklanması ve verilmesi uygun olmaz. Ayrıca açıklanacak bilgiler içerisinde aleyhte durumlara yol açacak bilgiler varsa dahi bu bilgileri

²⁸ SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri s: 20,31

açıklamaktan kaçınılmamalıdır. Ticari sır kapsamındaki ve rekabet gücünü engelleyecek bilgiler açıklanmamalıdır.

Kamuya açıklamada yapılırken en açık ve anlaşılabilir terimler kullanılmalı belirsiz ifadelerle açıklamalarda yer verilmemelidir.

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık başlığı altında yer alan periyodik mali tablo ve raporlar ifadesi ile yıllık ve ara dönem mali tabloları, yıllık ve ara dönemler itibarıyla hazırlanacak bağımsız denetim raporu, sermaye yeterliliği tabloları ve benzeri raporlar kastedilmektedir. Kamuya açıklanacak bilgiler; periyodik mali tablo ve raporların içinde yer alabileceği gibi, bunlardan bağımsız ayrı bir rapor olarak yönetim kurulunun yorum ve analizini de içeren bir değerlendirmeye yer verilerek de sunulabilir.

2.5.1. Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları

- Kamuya açıklanacak bilgiler: açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunulur.²⁹

Yapılacak bildirimlerden; sorumlu ve imza yetkisine sahip iki yönetici bulunur. Bu yöneticiler denetim ve kurumsal yönetim komitesi ile birlikte çalışarak üzerlerine düşen görevi yerine getirirler.

Pay sahipleri ile ilişkiler biriminden bir personel, şirket içerisinde kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü konuyu gözetmek ve takip etmek üzere tayin edilir. Dışarıdan bilgi almak isteyen kişi ve kurumlar bu birime yönlendirilmektedir.

²⁹ Bu kapsamda şirket ile ilgili bilgilerin kamuya açıklanmasında, yasal düzenlemelerde öngörülenlere ek olarak, basın bültenleri, elektronik veri dağıtım kanalları, elektronik posta gönderileri, cep telefonu üzerinden iletişim (wap ve benzeri teknolojiler), pay sahipleri ve potansiyel yatırımcılarla yapılan toplantılar, medya kuruluşları veya broşürler aracılığıyla ya da Internet sitesi üzerinden yapılan duyurular gibi kamuyu aydınlatma araç ve yöntemleri de kullanılabilir.

Bildirimde bulunulacak bilgilerin tümü şirket ile ilişkide bulunan çalışma gruplarının dışında yatırımcılara veya ilgili kişilere açıklama öncesinde duyurulmaz. Açıklama öncesinde açıklanacak bilgilere ulaşanlar (denetim kuruluşu, danışmanlık hizmeti verenler, sendikalar, derecelendirme kuruluşları v.b) söz konusu bilgiyi ticari sır prensibi ve etik kurallar çerçevesinde gizli tutarlar.

Şirkette uygulanan muhasebe politikaları ve faaliyet sonuçları doğru olarak kamuya açıklanır.

- Kamunun aydınlatılması için; bilgilendirme politikası oluşturulur ve kamuya açıklanır.

Bu Bilgilendirme politikasında: kamuya hangi bilgilerin açıklanacağını, açıklamaların hangi yollarla, ne şekilde ve hangi aralıklarda yapılacağını, Yönetim Kurulunun veya yöneticilerin basın ile hangi sıklıkla görüşeceğini, kamunun bilgilendirilmesi için hangi sıklıkla toplantılar düzenleneceğini, şirkete yöneltilen soruların yanıtlanmasında nasıl bir yöntem izleneceğini belirtilir. Ayrıca bilgilendirme politikasında genel kurulda hangi konuların görüşüleceğini ve hangi belgelerin kullanılacağına yer verir. Bilgilendirme politikasındaki değişiklikler yönetim kurulu onayı alındıktan sonra genel kurul bilgilendirilerek hangi hususlarda değişiklik yapıldığı kamuya açıklanır.

- Şirkete ait fon, tahvil, hisse senedi vb. fiyatlarını etkileyecek gelişmeler mevzuat ile belirlenen zaman içerisinde kamuya duyurulur.
- Şirketin finansal durumunda ve faaliyetlerinde önemli bir değişiklik olursa ve ayrıca kısa zaman içerisinde şirketle alakalı önemli bir değişikliğin olması bekleniyorsa kamuya açıklanmalıdır.
- Kamuya yapılan açıklamalarda; meydana gelen değişiklikler ve gelişmeler varsa bilgiler güncel hali ile kamuya duyurulur.

- Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığı uygulanmıyorsa sebepleri yönetim kurulu tarafından faaliyet raporuna koyulur ve kamuya bildirilir.
- Bilgilendirme politikası gereği Kar payı dağıtım politikası faaliyet raporunda yer alır kamuya açıklanır.
- Şirketçe oluşturulan etik kurallar bilgilendirme politikası gereği kamuya açıklanır.
- Şirket yurtdışında işlem gören sermaye piyasası araçları için zorunlu bir açıklama yaptı ise bu bilgileri yurt dışı borsalar ile eşzamanlı olarak yurt içinde de kamuya açıklar.
- Kamuya açıklanacak geleceğe yönelik bilgiler, tahminlerin dayandığı gerekçeler ve istatistikî veriler ile birlikte açıklanır. Bu bilgiler, abartılı, yanıltıcı olamaz ve şirketin finansal durumu ve faaliyet sonuçları ile ilişkilendirilir.
- Kamunun aydınlatılmasında, şirkete ait internet sitesi aktif olarak kullanılır.
 - İnternet sitesinin adresi şirketle alakalı antetli kâğıt vs. evraklarda yer alır. Sitesinin kullanımına ilişkin esaslar, bilgilendirme politikasında yer alır. Kamuya açıklanmış bilgilere internet sitesinde yer verilmelidir. İnternet sitesi buna uygun olarak yapılandırılır ve bölümlendirilir. İnternet sitelerinde yayımlanan bilgilerin değiştirilmesini önleyecek güvenlik önlemleri alınır. Bilgiler yabancı yatırımcıların inceleyebilmesi için İngilizce de olmalıdır.

İnternet sitesinde, ticaret sicili bilgileri, son durum itibarıyla ortaklık ve yönetim yapısı, imtiyazlı paylar hakkında detaylı bilgi, değişikliklerin yayımlandığı ticaret sicili gazetelerinin tarih ve sayısı ile birlikte şirket esas sözleşmesinin son hali, özel durum

açıklamaları, yıllık faaliyet raporları, periyodik mali tablo ve raporlar, izah nameler ve halka arz sirküleri, genel kurul toplantılarının gündemleri, katılanlar cetvelleri ve toplantı tutanakları, vekâleten oy kullanma formu, çağrı oluyla hisse senedi veya vekâlet toplanmasında hazırlanan zorunlu bilgi formları ve benzeri formlar, sermaye piyasası araçlarının değerine etki edebilecek önemli yönetim kurulu kararlarının toplantı tutanakları ve sıkça sorulan sorular başlığı altında şirkete ulaşan bilgi talepleri, soru ve ihbarlar ile bunlara verilen cevaplar, öncelikle yer alır.

Genel kurul toplantılarına ilişkin ilana, gündem maddelerine, gündem maddelerine ilişkin bilgilendirme dokümanına, gündem maddeleri ile ilgili diğer bilgi, belge ve raporlara ve genel kurula katılım yöntemleri hakkındaki bilgilere, internet sitesinde dikkat çekecek bir şekilde yer verilir.

- Şirket, mevzuat a bağlı kalmadan, pay sahipleri ile diğer menfaat sahiplerinin kararlarını yönlendirecek etkiye sahip her türlü önemli bilgiyi kamuya açıklar.

2.5.2.Şirket ile Pay Sahipleri, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Yöneticiler Arasındaki İlişkilerin Kamuya Açıklanması

- Gerçek veya tüzel kişilerin veya beraberindekilerin şirket sermayesinde veya oy haklarındaki payının şirketin sermayesinin veya oy haklarının %5, %10, %25, %33, %50 ve %66,67'sine ulaşması, aşması veya bu oranların altına düşmesi durumları şirket tarafından öğrenildiği anda zaman geçirmeksizin kamuya açıklanması mevzuatta yer almaktadır.
- Şirketin gerçek kişi nihai hâkim pay sahibi/sahipleri dolaylı ve karşılıklı iştirak ilişkilerinden arındırılmak sureti ile kamuya açıklanır. Şirketin ortaklık yapısı, sadece gerçek kişi pay sahiplerinin isimlerinin, pay miktarı ve oranları ile hangi grup paya sahip

olduklarına ilişkin bilgilerin yer aldığı bir tablo haline getirilir ve bu tabloya faaliyet raporunda ve mali tablo dipnotlarında yer verilir.

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

Son bir yıl içerisinde söz konusu tarafların sermaye piyasası araçlarında yaptıkları tüm işlemleri ve türev ürünlerinde yaptıkları % 1 seviyesinin aştığı takdirde ki alım satım işlemlerine ilişkin bilgiler şirketin Internet sitesinde ayrıca yer alır ve kamuya açıklarlar. Ayrıca yukarıda belirtilen hissedar ve yöneticilerin grup şirketleri dışındaki ticari ilişki içerisinde bulunduğu şirketlere ait sermaye piyasası araçlarında gerçekleştirdikleri işlemleri kamuya açıklarlar.

İlgili pay sahibi ve yönetici grubunun şirket Sermayesinin %5'inden fazlasına sahip olduğu veya orana bağlı olmadan yönetim kontrolünü elinde bulundurduğu veya yönetiminde etkisinin olduğu şirketlerle şirket arasındaki ticari ve ticari olmayan iş ve işlemler kamuya açıklanır.

Hissedarlar, yönetiminde etkinlik sağlamak adına birbirleri ile oy sözleşmeleri yapabilirler. Oy sözleşmelerinin varlığı tespit edilirse konu hakkındaki bilgiler derhal kamuya açıklanır.

2.5.3. Kamunun Aydınlatılmasında Periyodik Mali Tablo ve Raporlar

Şirketin mali ve operasyon kabiliyeti, işletme kar ve zararı, finansal durumu; mali tabloların ve dipnotlarının hazırlanması ve ilanı ile sağlanır.

- Şirket tarafından hazırlanan mali tablo ve mali tablo dipnotları, gerçek finansal durumu gösterecek şekilde olmalı ve kamuya açıklanmalıdır. Bu tablo ve bilgilerde yanıltıcı, abartılı, şirket ve şirket faaliyetleri hakkında yanlış kanaat uyandırıcı bilgiler bulunmamalıdır.

Hazırlanan mali tablo ve dipnotları mevcut mevzuat ve uluslararası muhasebe standartlarına uymalı ve uygulanan muhasebe politikalarına mali tablo dipnotlarında yer verilmelidir. Bu tablolar mevcut mevzuat ve uluslararası muhasebe standartlarına bağlı, bağımsız denetim raporunda yer alan hususlar doğrultusunda düzeltilir.³⁰

Mali tablo dipnotları şirketin şarta bağlı olanlar dâhil, tüm önemli bilanço dışı işlemlerini, yükümlülükleri ile gelecekteki finansal durumunda etki meydana getirebilecek faaliyet sonuçlarını, likiditesini, yatırım harcamalarını, yatırım kaynaklarını ve gelir-gider kalemlerini etkileyebilecek konsolidasyon kapsamında olmayan diğer gerçek ve tüzel kişilerle olan ilişkilerini içerir.

Ayrıca bu tablolarda, şirket çalışanlarının, şirketin hisse senetlerinin edindirilmesi için geliştirilmiş hisse senedi bazlı ve/veya diğer sermaye piyasası araçları bazlı tüm teşvik sistemleri hakkında bilgi verilir.

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

- Faaliyet raporu, kamuoyunun şirketin faaliyetleri ile alakalı her türlü bilgi ihtiyacını sağlayacak ayrıntıda hazırlanır.
 - Yıllık faaliyet raporu, mevzuat hükümleri saklı kalmak kaydıyla, asgari aşağıda yer alan konuları içerir;

Şirketin yönetim kurulu üyeleri, icra başkanı/genel müdür ile periyodik mali tablo ve raporların hazırlanmasından sorumlu bölüm başkanı

³⁰ Bkz. Sermaye Piyasasında Muhasebe Standartları Hakkında Tebliğ Gerekçesi

veya bu sorumluluğu üstlenmiş görevli ile yönetim kurulunca bir iş bölümü yapılmış ise periyodik mali tablo ve raporların hazırlanmasından sorumlu yönetim kurulu üyesi/üyeleri tarafından imzalanır ve periyodik mali tabloların şirketin finansal durumunu tam olarak yansıttığına ve şirketin mevzuata tam olarak uyduğuna dair beyanları faaliyet raporunda yer alır. Bu kişilerden herhangi birinin yıllık faaliyet raporunda yer alan bilgilerle ilgili farklı görüşte olması halinde, itiraz ettiği hususlar yazılı olarak faaliyet raporunda ayrıca yer alır.

Ayrıca;

- Faaliyet konusu,
- Sektör hakkında bilgi ve şirketin sektör içindeki yeri,
- Finansal duruma ve faaliyet sonuçlarına ilişkin yönetimin analiz ve değerlendirmesi; planlanan faaliyetlerin gerçekleşme derecesi; belirlenen stratejik hedefler karşısında şirketin durumu,
- İç kontrol sistemi ile bu sistemin sağlıklı olarak işleyip işlemediğine ilişkin yönetim kurulu beyanı,
- Bağımsız denetim kuruluşunun şirketin iç kontrol sistemi ile ilgili görüşü,
- Derecelendirme kuruluşunun değerlendirmesi
- Faaliyetlerle ilgili öngörülebilir risklere ilişkin detaylı açıklama,
- Son bir yıl içinde grup içi şirketler ve diğer ilişkili kişi ve kurumlarla yapılan önemli tutardaki işlemlerin analizi,
- Yönetim Kurulu üyelerinin, yöneticilerin ve şirket sermayesinin doğrudan ya da dolaylı olarak en az %5'ine

sahip olan pay sahiplerinin, sermayesinin %5'inden fazlasına sahip olduğu veya bu orana bağlı kalmaksızın, yönetim kontrolünü elinde bulundurduğu veya yönetiminde etkisinin olduğu şirketlerle, şirket arasındaki ticari ve ticari olmayan iş ve işlemler,

- Yönetim Kurulu üyeleri ve yöneticilerin; özgeçmişleri, görev ve sorumlulukları, şirket dışında yürüttükleri görevler ve münhasıran bu konuda şirketçe belirlenen kurallara uyulup uyulmadığı, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlık beyanı, ödenen bireysel ücret, ikramiye, diğer menfaatler³¹ ve bunların belirlenmesindeki kriterler ile kurumsal yönetim komitesi tarafından yapılan performans değerlendirmesi, şirket sermayesinde pay oran ve tutarları, söz konusu kişiler ve şirket arasında yapılan işlemler, ellerinde bulunan şirkete ait sermaye piyasası araçları, şirketin faaliyetleri ile ilgili olarak haklarında açılan davalar,
- Organizasyon, sermaye, ortaklık yapısı ve yönetim yapısı değişiklikleri,
- Şirketin gerçek kişi nihai hakim pay sahibi/sahipleri, dolaylı ve karşılıklı iştirak ilişkilerinden arındırılmak sureti ile gösteren ortaklık yapısı tablosu,
- Varsa mevzuat hükümlerine aykırı uygulamalar nedeni ile alınan cezalar ve gerekçesine ilişkin açıklama,

³¹ Yapılan ödemeler maaş, ikramiye, diğer düzenli ve arazi ödemeler gibi nakdi, hisse senetleri, hisse senetlerine dayalı türev ürünler, çalışanları hisse senedi edindirme planları kapsamında verilen hisse alım opsiyonları, mülkiyeti verilen ve/veya kullanım için tahsis edilen ev, otomobil gibi. gayri nakdi olarak yapılan ödemeler ve sağlanan tüm menfaatleri kapsar. Bu bilgiler yöneticinin ismi/ unvan, görevi, kıdemi ve kendisine yapılan ödemenin toplam tutarını gösterir bir tablo halinde kamuya açıklanır.

- Şirket faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek mevzuat değişiklikleri,
 - Şirket aleyhine açılan önemli davalar ve olası sonuçları; kamu otoriteleri tarafından yapılan uyarı, ihtar veya verilen idari para cezası ve benzeri bilgiler,
 - Kar dağıtım politikası; kar dağıtımı yapılmayacaksa gerekçesi,
 - Satışlar, verimlilik, piyasa payı, gelir oluşturma kapasitesi, karlılık, borç/öz kaynak oranı ve benzeri konularda ileriye dönük beklentiler,
 - Genel kurulların fonksiyonu, pay sahiplerinin sahip olduğu haklar ve bu hakların Kullanılmasına ilişkin esasların açıklandığı metinlere ulaşım bilgileri,
 - Şirketin yatırım danışmanlığı, yatırım analizi ve derecelendirme gibi konularda hizmet aldığı kurumlarla arasında çıkan çıkar çatışmaları ve çıkar çatışmasını önlemek için şirketçe alınan tedbirler.
 - İstatistikî bilgilere ve grafiklere yer verilir. Ek olarak çalışanların sosyal hakları, mesleki eğitim ve çevre korumasına ilişkin hususlara da yer verilebilir.
- Periyodik mali tablo ve raporlarda, yeri geldikçe daha açıklayıcı olmak amacıyla, mevzuatın talep ettiği bilgilere ek açıklamalar getirilir. Şirketlerin mali yapısına ve faaliyetlerine ilişkin meydana gelen değişiklikler de Özel durum olarak kamuya açıklanır.³²

³² SPK, Seri: VIII No: 39 Tebliğ, 5 c,e

2.5.4.Bağımsız Denetimin İşlevi

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

Bağımsız denetim kuruluşları belirli aralıklarla rotasyona tabi tutulur. Bağımsız denetim kuruluşu Şirket yönetim kurulu tarafından; sürekli ve/veya özel denetimlerde en çok 5 hesap dönemi için seçilir. Aynı bağımsız denetim kuruluşu ile yeniden sürekli ve/veya özel denetim sözleşmesi imzalayabilmesi için en az 2 hesap döneminin geçmesi zorunludur

Bağımsız denetim faaliyeti ile danışmanlık faaliyetleri birbirinden ayrılır. İlgili kuruluşlarda istihdam edilen denetim elemanları ile diğer Personel, bağımsız denetim hizmeti verdikleri şirketlere; aynı dönem için bedelli veya bedelsiz olarak danışmanlık hizmetleri veremezler.

- Bağımsız denetim kuruluşunun yönetim veya sermaye bakımından doğrudan ya da dolaylı olarak hâkim bulunduğu bir danışmanlık şirketi ve çalışanları, bağımsız denetim kuruluşunun hizmet verdiği şirkete, aynı dönem için danışmanlık hizmeti veremez. Bu kapsama, bağımsız denetim kuruluşunun gerçek kişi ortakları ve yöneticileri tarafından verilen danışmanlık hizmetleri de dâhildir.

2.5.5.Ticari Sır Kavramı ve İçerden Öğrenenlerin Ticareti

- Ticari sır niteliğindeki bilgilerin belirlenmesinde, şirketin şeffaflığı ile çıkarlarının korunması arasındaki denge gözetilir.

Ticari sır niteliğindeki bilgiler derken; mevcut durum itibarı ile veya potansiyel olarak ticari değeri olan, üçüncü şahıslar tarafından bilinmeyen,

normal durumda erişilmesi mümkün olmayan, bilgi sahibinin gizliliğini korumayı hedeflediği bilgiler kastedilmektedir. Ticari sırlarının güvenliği ve korunması şirket tarafından vazgeçilmez durumdur. Ancak menfaat sahiplerinin bilgi alma hakkının kullanılmasında, şirket doğruluk, dürüstlük ve iyi niyet kurallarına uymakla yükümlüdür.

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

2.5.6.Kamuya Açıklanması Gereken Önemli Olay ve Gelişmeler

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

- Şirket aleyhine ve/veya şirket tarafından önemli tutarlarda bir davanın açılması veya açılmış olan bir davanın karara bağlanması,
- Şirket faaliyetlerinin bir bölümü veya tamamının dışarıdan kişi veya kuruluşlarca yerine getirilmesi (faaliyet aktarımı) hususunda bir anlaşma yapılması,
- Alacakların önemli bir bölümünün tahsilinin şüpheli hale gelmesi,
- Ana şirkette, iştirak/bağlı şirketlerde ve müşterek yönetime tabi şirketlerde yönetim ve sermaye ilişkisi bakımından önemli değişiklik olması,
- Sermaye piyasası araçlarının kayda alınmasından sonra halka arzından önce kamuya açıklanmış olan bilgilerde bir değişiklik olması veya yeni bir gelişmenin ortaya çıkması,

- Şirketin son 5 işgünü içinde hisse fiyatında %25'ten fazla azalış veya artış olması,
- Şirketin öncelikli faaliyet konularındaki değişiklikler,
- Bağımsız denetim şirketinin değişmesi veya görevden çekilmesi, bağımsız denetim sözleşmesinin feshi,
- Şirket özel durum açıklama formlarında veya diğer rapor ve belgelerde daha önce kamuya açıklanmamış esas sözleşme veya iç düzenleme değişiklikleri,
- Şirketin gelirlerinin oluşumunda önemli paya sahip bir müşteri ve/veya faaliyetlerinde önemli bir paya sahip olan tedarikçi ile olan iş ilişkisinin, bir önceki döneme göre önemli ölçüde azalması/artması veya sona ermesi,
- Bir yükümlülüğün ifa edilmemesi veya artmasına sebep olan ve şirket için önemlilik arz eden doğrudan veya şarta bağlı önemli yükümlülükler nedeniyle olan olaylar,
- Önemli tutarda, olağanüstü bir zararın veya karın ortaya çıkması ya da şirketin karlılığını veya zararını önemli ölçüde etkileyebilecek her türlü bilgi,
- Derecelendirme kuruluşunun şirket ve sermaye piyasası aracı ile ilgili olarak verdiği derecelendirme notu ile buna ilişkin değişiklikler,

2.6.Yönetim Kurulunun Sorumlulukları

2.6.1.Yönetim Kurulunun Temel Fonksiyonları

Yönetim kurulu, genel kurulda pay sahiplerinin kendisine vermiş olduğu yetki doğrultusunda; mevzuat, esas sözleşme, şirket içi düzenlemeler

ve politikalar çerçevesinde yetki ve sorumluluklarını kullanır ve şirketi temsil eder.

Yönetim kurulu: bir şirketin karar alma, temsil ve en üst seviyede yürütme (yönetim) organıdır. Yönetim kurulu tarafından kararlar alınıp uygulanırken asıl hedeflenen şirket değerinin maksimize edilmesidir. Ayrıca hissedarların uzun süreler boyunca ve kararlı bir şekilde kazanç sağlamasını hedefler.

Yönetim kurulu üyeleri görevlerini yerine getirirken iyi niyet kurallarına uyarak hissedarlar ve bunlarla etkileşim içerisinde bulunun menfaat sahipleri arasındaki dengeyi gözetirler. Üyeler, şirket hakkında sahip oldukları kamuya açıklanmamış ticari sır özelliği taşıyan bilgileri kendi ve yakınları ya da başka kişilerin çıkarları adına kullanamazlar.

Temsil, karar alma, uygulama, bağımsız hareket etme yetenek ve becerisine sahip, deneyim düzeyleri yeterli, şirket içinde meydana gelebilecek çıkar çatışmalarını yönlendirebilecek özelliklere sahip kişiler yönetim kurulu üyeliğine seçilmeli ve kurul bu özellikleri taşıyan üyelerden oluşmalıdır. Şirketin hedeflerine ulaşmasında yönetim kurulu üyeleri aktif rol oynamaktadır.

Şirket yönetiminin kurumsal yönetimi uyguladığının en büyük göstergesi olan bağımsız üyelerin yönetim kurulunda bulunmaları ve çoğunlukta olmalarıdır. Sermaye piyasası Kurumsal yönetim ilkelerinde bağımsızlığa ilişkin yönetim kurulunun sayısının ikiden az olmamak üzere, en az üçte birinin bu kriterleri sağlayan bağımsız üyelerden oluşması tavsiyesi bulunmaktadır.

Ayrıca oluşturulacak komitelerin başkanları da bağımsız ve icra de yer almayan üyelerden seçilerek kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına zemin oluşturulmalıdır.

Yönetim kurulu ve yöneticilerin; performansları adil ve açık bir şekilde değerlendirilip ödüllendirme ve görevlerine son verme kararı bu ölçülere göre gerçekleştirilmelidir. Başarısız olan üye ve yöneticiler yol

açtıkları zararları pay sahiplerine ödemelidirler. Bu tutumla hem pay sahipleri zarara uğramaz hem de bu kişiler performanslarını üst seviyede tutmak için gayret sarf ederler.

Yönetim kuruluna ait temel fonksiyonlar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

- Yönetim kurulu; bir şirketin en üst seviyede stratejik karar alma, yürütme (yönetim) ve temsil organıdır. Yönetim kurulu, şirketin misyonunu/vizyonunu belirleyen ve kamuya açıklayan yetkili organdır.
- Yöneticiler tarafından oluşturulan stratejik hedefler yönetim kurulu tarafından onaylanır.
- Yönetim kurulu, çıkabilecek sorunları daha sorun doğmadan ve geç kalınmadan çözümler üretmek adına uluslararası standartlara uyumlu olarak sürekli ve etkin bir şekilde, şirketin hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve geçmiş performansını gözden geçirir.³³
- Yönetim kurulu, yöneticilerin pozisyonlarına uygun gerekli nitelikleri taşımasını gözetir.

Yönetim kurulu kaliteli ve nitelikli personelin şirket için uzun yıllar hizmet etmesine yönelik bir takım uygulamalar yapar. Ayrıca gerekli durumlarda yöneticileri görevden alma ve yenilerini atama yetkisi mevcuttur.

³³ Etkin gözden geçirme; şirket faaliyetlerinin, onaylanan yıllık finansman ve iş planlarının gerçekleşme düzeyinin; finansal durum ve faaliyet sonuçlarının muhasebe kayıtlarına yansıtılmasında mevcut mevzuat ve uluslararası muhasebe standartlarına uyumunun ve şirket ile ilgili finansal bilginin doğruluk derecesinin ortaya çıkarılmasını ifade eder.

- Yönetim kurulu, şirket faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uygunluğunu gözetir.
- Yönetim kurulu şirket ile pay sahipleri arasında yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında öncü rol oynar.

2.6.2.Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları ile Görev ve Sorumlulukları

- Yönetim kurulu faaliyetlerini kurumsal yönetimin ana unsurları (Eşitlik, şeffaf, hesap verebilir ve sorumluluk) çerçevesinde yürütür.
- Yönetim kurulunun yetki ve sorumlulukları; fonksiyonları ile tutarlı ve hiç bir şüpheye yer bırakmaksızın, her bir yönetim kurulu üyesi, yönetici ve genel kurula tanınan yetki ve sorumluluklardan açıkça ayrılabilir ve tanımlanabilir biçimde şirketin esas sözleşmesinde yer alır.

Bu çerçevede yönetim kurulu üyeleri arasında görev dağılımı yapılır. Yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin yetki ve sorumlulukları açık ve anlaşılabilir olur; faaliyet raporunda yer alır ve kamuya açıklanır.³⁴

- Mevzuatta yer alan hükümlerden de açıkça görüleceği üzere Yönetim Kurulu üyelerinin görevini dikkatli, basiretli biçimde ve iyi niyet kuralları çerçevesinde yerine getirmesi beklenmektedir. Görevin basiretli ve iyi niyet kuralları çerçevesinde ifa edilmesi, benzer durumlarda ve benzer koşullar altında, asgari olarak gösterilmesi gereken dikkat ve özenin gösterildiği ve yönetim kurulu üyelerinden beklenen en büyük sorumluluk ve borcun (özen) yerine getirildiği anlamına gelir.

³⁴ Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005 s: 40,47

- Yönetim kurulu üyelerinin, görev ve sorumlulukların yanı sıra hakları da mevcut olup görevlerini tam olarak yerine getirebilmelerini teminen her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları hakları vardır.
 - Yönetim kurulu üyelerinin, şirketi önemli ölçüde etkileyen gelişmelerden zamanında ve doğru bir şekilde bilgilendirilmesini sağlayacak mekanizmalar oluşturulur. Yönetim kurulu görev ve sorumluluklarını yerine getirirken yöneticiler ile sürekli ve etkin işbirliği içerisinde olur.
 - Gerekli görülen durumlarda yöneticiler yönetim kurulu toplantılarına katılır.
 - Yönetim kuruluna bilgi akışının aksamasını engelleyici hareketlerde bulunan şirket çalışanlarına gerektiğinde uyarı ve iş akdinin sona erdirilmesine kadar giden yaptırımlar uygulanır. Buna ilişkin esaslar şirketin iç düzenlemelerinde ve/veya esas sözleşmesinde yer alır.
 - İcrada görevli olan üye dışındaki yönetim kurulu üyeleri de, görevlerinin ifası sırasında yeterli bilginin kendilerine sunulmadığını ileri sürerek sorumluluktan kurtulamazlar. Bu nedenle kendilerine sunulan bilgilerle sınırlı kalmadan, gerek gördükleri takdirde ilave bilgi talep ederler.
- Yönetim kurulu üyeleri mevzuat, esas sözleşme ve genel kurulun Kendilerine yüklediği görevleri kasten veya kayıtsız kalmak şekliyle yerine getirmemeleri halinde müteselsilen sorumlu olur.
- Yönetim kurulu üyesi, pay sahipleri aleyhine sonuç doğurabilecek Baskılara boyun eğmez ve maddi menfaat kabul etmez. Yönetim kurulu, bu hususlara oluşturulan etik kurallarında yer verir ve bu

kuralların tüm şirket çalışanları tarafından da uygulanmasını sağlayıcı önlemleri alır.

- Yönetim kurulu üyesinin üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirebilmek için yeterli zaman ayırması esastır.
- Yönetim kurulu üyesi prensip olarak şirket ile işlem yapamaz ve rekabet edemez.

Böyle bir durum ortaya çıktığı veya öğrenildiği takdirde ilgili yönetim kurulu üyesi derhal yönetim kurulunu ve denetleme kurulunu yazılı olarak bilgilendirir. Yapılacak ilk genel kurul toplantısında bu konuda ayrıca pay sahiplerine bilgi verilir, kamuya açıklanır ve faaliyet raporunda yer verilir. Yönetim kurulu üyelerinin şirket ile işlem yapabilmesi ve rekabet edebilmesi ancak pay sahiplerinin $\frac{3}{4}$ 'ünün onayı ile mümkündür. Bu husus şirket esas sözleşmesinde düzenlenir.

- Yönetim kurulu üyesi şirket ile ilgili gizli ve/veya ticari sır niteliğindeki bilgileri kamuya açıklayamaz. Bu husus şirketin etik kurallarında yer alır.

Yönetim kurulu bu bilgilerin şirketin diğer çalışanları tarafından da şirket dışına çıkarılmasını önlemeye yönelik gerekli tedbirleri alır.

- Yönetim kurulu üyesi, şirket hakkındaki gizli ve kamuya açık olmayan bilgiyi kendisi veya başkaları lehine kullanamaz, şirket hakkında yalan, yanlış, yanıltıcı, mesnetsiz bilgi veremez, haber yayamaz ve yorum yapamaz.
- Yöneticiler şirketin iflası halinde; iflasın istenmesinden önceki son üç yıl içinde her ne ad altında olursa olsun hizmetlerine karşılık aldıkları ve emsallerine göre bariz derecede farklı olan maddi menfaatin fazla olan kısmını şirkete iade ederler.

- Yönetim kurulu üyeleri, şirkette göreve başlamadan önce, mevzuata, esas sözleşmeye, şirket içi düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uyacaklarını ve uymadıkları takdirde şirketin, pay ve menfaat sahiplerinin bu nedenle uğrayacakları zararları müteselsil en karşılayacaklarını yazılı olarak beyan ederler.
- Yönetim kurulu; periyodik mali tabloların mevcut mevzuat ve uluslar arası muhasebe standartlarına uygun olarak hazırlanmasından, sunulmasından ve gerçeğe uygunluğu ile doğruluğundan sorumludur. Yönetim kurulu, periyodik mali tablolar ve yıllık faaliyet raporunun kabulüne dair ayrı bir karar alır
- Yönetim kurulunun temel fonksiyonlarının haricinde, komitelerin görüş ve önerilerini de dikkate alarak, yerine getireceği başlıca görev ve üstleneceği sorumlulukları aşağıda yer almaktadır.
 - Şirketin yıllık bütçe ve iş planlarını onaylamak,
 - Şirketin yıllık faaliyet raporlarını hazırlamak ve genel kurula sunmak üzere kesinleştirmek;
 - Genel kurul toplantılarının mevzuata ve şirket esas sözleşmesine uygun olarak yapılmasını sağlamak; genel kurul kararlarını yerine getirmek,
 - Şirketin son bilançosundaki aktif toplamının %10'unu aşan önemli miktarlardaki harcamaların kullanımlarını kontrol etmek,
 - Yöneticilerin kariyer planlarını ve ödüllendirilmelerini onaylamak,
 - Şirketin pay sahipleri, menfaat sahipleri ve halkla ilişkilerine yönelik politikaları belirlemek,

- Şirketin bilgilendirme politikasını belirlemek,
 - Şirket ve çalışanları için etik kuralları belirlemek,
 - Komitelerin çalışma esaslarını belirlemek; etkin ve verimli çalışmalarını sağlamak;
 - Şirket organizasyon yapısının günün koşullarına cevap vermesini temin en gerekli tedbirleri almak,
 - Önceki yönetim kurullarının faaliyetlerini incelemek.
- Yönetim kurulu başkanı, diğer yönetim kurulu üyeleri ve icraBaşkanı/genel müdür ile görüşerek yönetim kurulu toplantılarının gündemini belirler.
 - Yönetim kurulu toplantılarında gündemde yer alan konular açıkça ve her yönü ile tartışılır. Yönetim kurulu üyesi, toplantılarda muhalif kaldığı konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçesini karar zaptına geçirir ve yazılı olarak şirket denetçilerine iletir.
 - Yönetim kurulu toplantıları etkin ve verimli bir şekilde planlanır ve gerçekleştirilir.
 - Yönetim kurulunun ilk toplantısı seçimini izleyen bir ay içerisinde yapılır. İlk toplantıda, yönetim kurulu başkanı ve başkan vekilinin seçiminin yanı sıra, görev dağılımı ve komitelerin oluşturulmasına yönelik kararlar alınır.
 - Yönetim kurulu üyesi prensip olarak her toplantıya katılır.
 - Yönetim kurulu toplantısına uzaktan erişim sağlayan her türlü teknolojik yöntemle iştirak edilir.
 - Ancak şirketin faaliyetleri ile ilgili önemli konularda toplantıya bütün yönetim kurulu üyeleri fiilen katılır. Aşağıda yer alan

gündem maddeleri, ancak yönetim kurulu toplantılarına fiilen katılan yönetim kurulu üyeleri tarafından onaylanabilir:

- Yönetim kurulu düzenli olarak ve önceden planlandığı şekilde en az ayda bir defa; gerekli görülen hallerde bu süreye bağlı olmadan ve gecikmeksizin toplanır.
- Yönetim kurulu üyelerinin toplantıya çağırılmasına ve toplantıya hazırlanılmasına ilişkin süreçler, tüm yönetim kurulu üyelerinin toplantıya tam olarak hazırlanmasına olanak sağlayacak şekilde düzenlenir.
- Yönetim kurulu toplantısı gündeminde yer alan konular ile ilgili belge ve bilgiler, toplantıdan en az yedi gün önce yönetim kurulu üyelerinin incelemesine sunulur. Bu zamanlamaya uymanın mümkün olmadığı hallerde, yönetim kurulu üyelerine eşit bilgi akışının sağlanmasına azami özen gösterilir. Yedi günlük süreye uyulamaması nedeniyle yönetim kurulu üyelerinden birinin toplantı tarihine itiraz etmesi halinde bu itiraz yönetim kurulu tarafından değerlendirilir. Yönetim kurulu toplantı dokümanının ne şekilde yönetim kurulu üyelerine ulaştırılacağı şirket içi düzenlemeler ile yazılı hale getirilir.
- Yönetim kurulu üyesi toplantıdan önce, yönetim kurulu başkanına gündemde değişiklik önerisinde bulunabilir. Toplantıya katılmayan ancak görüşlerini yazılı olarak yönetim kuruluna bildiren üyenin görüşleri diğer üyelerin bilgisine sunulur.
- Yönetim kurulunda her üyenin bir oy hakkı bulunur. Üyelere ağırlıklı oy hakkı veya olumlu/olumsuz veto hakkı tanınmaz.
- Şirket esas sözleşmesinde, pay ve menfaat sahiplerinin yönetim kurulunu toplantıya davet edebilmesine olanak sağlayacak düzenlemelere yer verilir. Yönetim kurulu, kurumsal yatırımcı

niteliğini haiz veya azınlık pay sahipleri ile esas sözleşmede tanımlanan menfaat sahiplerinin talebiyle toplanabilir. Davet talebi yönetim kurulu başkanına yapılır. Yönetim kurulu başkanı, derhal toplantı yapılmasının gerekmediği sonucuna varması halinde, konuyu ilk yönetim kurulu toplantısının gündemine alır.

- Yönetim kurulu toplantılarının ne şekilde yapılacağı şirket içi düzenlemeler ile yazılı hale getirilir.
- Yönetim Kurulu toplantı ve karar nisabına esas sözleşmede yer verilir.
- Yönetim Kurulu toplantıları ile ilgili dokümanın düzenli bir şekilde tutulması amacıyla tüm yönetim kurulu üyelerine hizmet vermek üzere Yönetim Kurulu başkanına bağlı bir sekreteryaya oluşturulur.
- Yönetim Kurulu üyesi, kendisinin, eş ve üçüncü dereceye kadar kan ve Sıhrî hısımlarının menfaatini ilgilendiren yönetim kurulu toplantılarına katılamaz.
- Yönetim kurulu toplantılarında, bağımsız üyelerin muhalif kaldığı konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçeleri kamuya açıklanır.
- Yönetim kurulunun seyahat/toplantı giderlerini, görevi ile ilgili özel çalışma isteklerini ve benzer masraflarını karşılayacak bir bütçesi olur.

2.6.3.Yönetim Kurulunun Oluşumu ve Seçimi

- Yönetim kurulu en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılandırılır.

Şirketler tarafından yönetim kurulu üyeliklerine yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip, nitelikli, belli bir tecrübe ve iyi bir geçmişe sahip olan kişileri aday göstermeli ve seçmelidir. Şirket esas sözleşmesinde bu konu ile alakalı esaslar yer alır.

Yönetim kurulu üyeliğine seçilecek kişilerin Sermaye piyasası mevzuatı, sigortacılık mevzuatı, bankacılık mevzuatı, kara paranın aklanmasının önlenmesine dair mevzuat ile ödünç para verme işleri hakkında mevzuata aykırılıktan ve/veya taksirli suçlar hariç olmak üzere affa uğramış olsalar dahi ağır hapis veya beş yıldan fazla hapis yahut zimmet, nitelikli zimmet, irtikâp (yanıltma), rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancı kötüye kullanma, dolanlı iflas gibi yüz kızartıcı suçlar ile istimal (görevin kötüye kullanılması) ve istihlak (tüketim) kaçakçılığı dışında kalan kaçakçılık suçları; resmi ihale ve alım satımlara fesat karıştırma veya devlet sırlarını açığa vurma, vergi kaçakçılığı veya vergi kaçakçılığına teşebbüs ya da iştirak suçlarından dolayı hüküm giymemiş olmaları gerekmektedir.

Yönetim kurulu üyesi, şirketin faaliyet alanı ve şirket yönetimi konusunda bilgili, kamuda ve özel sektörde çalışmış ve gerekli deneyimi kazanmış, tercihen yüksek öğrenim görmüş nitelikli kişiler arasından seçilir.³⁵

Yönetim kurulu üye sayısı, yönetim kurulu üyelerinin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına ve komitelerin oluşumu ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmelerine olanak sağlayacak şekilde belirlenir.

Yukarıda belirtilen genel hususlara ek olarak; yönetim kurulu üyeliği adayları Mali tablo ve raporları okuyup ve analiz edebilmeli, Şirketin gerek günlük, gerek uzun vadeli işlemlerinde ve tasarruflarında tabi olduğu hukuki düzenlemeler hakkında temel bilgiye sahip olmalı, yönetim kurulunun, ilgili bütçe yılı için öngörülen toplantıların tamamına katılma olanağına ve kararlılığına sahip olmalıdır.

Bu özellikleri taşımayan yönetim kurulu üyeleri mevcut ise bu eğitimleri hızlı bir şekilde alması gerekir. Yönetim kurulu üyeleri atandıktan

³⁵ Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri, s: 48

sonra kurumsal yönetim komitesi ayrıntılı bir uyum programına başlayarak Yöneticiler ile tanışma ve şirketin üretim birimlerine ziyaretler Yöneticilerin özgeçmişleri ve performans değerlendirmeleri, Şirketin stratejik hedefleri, güncel durum ve sorunları, Şirketin pazar payı ve finansal performans göstergeleri konularında bilgiler verilir. Bu Uyum programının hızlı ve verimli bir şekilde tamamlanmasına özen gösterilir.

- Yönetim kurulu bünyesinde icrada görevli olan ve olmayan üyeler mevcuttur.

Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı/genel müdür aynı kişi olmaması ve yönetim kurulunun yarısından fazlasının icrada görev almaması sağlanır. Ayrıca icrada görevli olmayan üyeler düzenli aralıklarla kendi aralarında toplantı yaparlar.

- Yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiç bir etki altında kalmadan icra edebilecek yetenek ve potansiyele sahip bağımsız üyeler bulunur.

Yönetim kurulunun sayısı ikiden az olmamak üzere en az üçte biri bağımsız üyelere oluşur. Bağımsız üye sayısının hesaplanmasında kusurlar izleyen tam sayı olarak dikkate alınır.³⁶

Bağımsız yönetim kurulu üyesine sağlanacak, ücret ve huzur hakkı gibi maddi imkânlar, bağımsızlığı koruyacak düzeyde olmalıdır ve bu tespit yönetim kurulunun önerisi ve genel kurulun onayı ile gerçekleşir. Sağlanan bu maddi imkânlar bağımsızlığı engellemez. Düzenleyici otoritelerde ve öz düzenleyici kuruluşlarda çalışmış olan meslek personeli, diğer bağımsızlık şartlarını da taşıdıkları takdirde, bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak seçilebilirler.

³⁶ Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri, s: 49

Bir yönetim kurulu üyesi yönetim kurulunda toplam 7 yıl görev yapmış ise bağımsız üye olarak yönetim kuruluna atanamaz. Yönetim kurulu üyesi aşağıda sıralı hususlara uyuyorsa “bağımsız üye” olarak nitelendirilir:

- Şirket veya şirketin iştiraki, bağlı kuruluşu ve grup içi şirketlerden biri ile kendisi, eşi ve üçüncü dereceye kadar kan ve sıhrî hısımları arasında son iki yıl içinde istihdam, sermaye veya ticaret anlamında doğrudan veya dolaylı bir menfaat ilişkisinin kurulmamış olması,
- Yönetim kuruluna belirli bir pay grubunu temsilen seçilmemiş olması,
- Başta şirketin denetimini ve danışmanlığını yapan şirketler olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin faaliyet ve organizasyonunun tamamını veya belli bir bölümünü yürüten şirketlerde çalışmıyor olması ve son iki yıl içerisinde yönetici olarak görev almamış olması,
- Son iki yıl içerisinde, şirketin bağımsız denetimini yapan kuruluşlarda istihdam edilmemiş veya bağımsız denetim sürecinde yer almamış olması,
- Şirkete önemli ölçüde hizmet ve ürün sağlayan firmaların herhangi birisinde çalışmamış ve son iki yıl içerisinde yönetici olarak görev almamış olması,
- Eşi veya üçüncü dereceye kadar olan kan ve sıhrî hısımları arasında hiçbirisinin şirkette yönetici, toplam sermayenin %5’inden fazlasını elinde bulunduran veya her halükarda yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahibi veya herhangi bir yönetici pozisyonunda veya şirketin kontrolünde etkili olmaması,
- Şirketten yönetim kurulu üyeliği ücreti ve huzur hakkı dışında başka herhangi bir gelir elde etmiyor olması; yönetim kurulu görevi

dolayısıyla hissedar ise %1 seviyesinin altında hisseye sahip olması, bu payların imtiyazlı olmaması,

Bağımsız yönetim kurulu üyesi, mevzuat, esas sözleşme ve yukarıda yer alan kriterler çerçevesinde bağımsız olduğuna ilişkin yazılı bir beyanı atama esnasında yönetim kuruluna verir.³⁷

Ayrıca bağımsız üyenin bağımsızlığını ortadan kaldıran bir durum ortaya çıktığı takdirde, bu değişiklik bağımsız üye tarafından yönetim kuruluna iletilerek yönetim kurulu tarafından kamuya duyurulur. Bu durumda asgari bağımsız yönetim kurulundaki asgari bağımsız üye sayısının yeniden sağlanmasını teminin, bağımsızlığını kaybeden yönetim kurulu üyesi ilke olarak istifa eder.

Yönetim kurulu bu durumda ilk genel kurula kadar görev yapmak üzere boşalan üyeliklere bağımsız üye seçer. Ancak toplantı ve karar nisaplarının oluşmasında sorun yaşanması durumunda, bağımsızlığını kaybeden üye görevine devam eder.

Bu kapsamda yapılan işlemler ayrıca yönetim kurulu tarafından kamuya en kısa sürede duyurulur.

- Yönetim kurulu üyelerinin seçiminde, birikimli oy sisteminin uygulanmasına öncelik verilir.

Birikimli oy sisteminin uygulama esasları mevzuat çerçevesinde şirketin esas sözleşmesinde düzenlenir. Yönetim kurulu üyeleri birikimli oy sistemi konusunda pay sahiplerini bilgilendirir.

Birikimli oy sistemi amacı doğrultusunda kullanılır ve bu konuda yönetim kurulu üyeleri gerekli hassasiyeti gösterir.

³⁷ Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri s: 50

2.6 4. Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar

- Yönetim kurulu üyelerine huzur hakkı, prim, ek ödeme vs. adı altında ücretinin belirli kısmını aşmayacak şekilde belirlenen tutar ödenebilir.
- Yönetim kurulu üyelerine verilecek ücret, ilke olarak üyenin harcayacağı zamanı ve üyeliğin gereklerini karşılayacak şekilde olmalıdır.
- Ödüllendirme yönetim kurulu üyelerinin performansını yansıtacak ve şirketin performansı ile ilişkilendirilecek şekilde belirlenir.³⁸

Yönetim kurulu, şirketin belirlenen operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşmasından sorumludur. Bunun sağlanamadığı durumlarda gerekçeleri faaliyet raporunda açıklanır. Bu şekilde yönetim kurulu hem kurul hem de üye bazında, bu konuyla görevlendirilen komitenin ortaya koyacağı esaslar doğrultusunda özeleştirisini ve performans değerlendirmesini yapar. Yönetim kurulu üyeleri bu esaslara göre ödüllendirilir veya azledilir.

- Şirket, herhangi bir yönetim kurulu üyesine ve yöneticilerine borç veremez, kredi kullandıramaz, verilmiş olan borçların ve kredilerin süresini uzatamaz, şartlarını iyileştiremez, üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandıramaz veya lehine kefalet gibi teminatlar veremez.

2.6.5.Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı Yapı ve Bağımsızlığı

Şirketin içerisinde bulunduğu durum ve ihtiyaçlara uygun olarak, yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine

³⁸ Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri s: 51

getirmesini teminen yeterli sayıda komite oluşturulur ve bu komitelerin başına bağımsız yönetim kurulu üyeleri gelir.

Komiteler en az iki üyeden oluşur. Komitelerin iki üyeden oluşması halinde her ikisi, ikiden fazla üyenin bulunması halinde ise üyelerin çoğunluğu icrada görevli olmayan üyelere oluşur.

Yönetim kurulu üyesi birden fazla komitede görev alamaz. Gerek duyulduğunda yönetim kurulu üyesi olmayan konusunda uzman kişilere de komitede görev verilir.

Komiteler kendi yetki ve sorumluluğu dâhilinde hareket eder ve yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunur; ancak nihai karar yönetim kurulunca verilir. Komite başkanı yönetim kuruluna komite toplantısı ertesinde komite faaliyetleri hakkında yazılı bir rapor hazırlar veya hazırlattırır. Komiteler yaptıkları tüm çalışmaların daimi yazılı kaydını tutarlar. Komite toplantı zamanları genelde yönetim kurulu toplantılarından önceki zaman dilimine denk getirilir ve bu suretle komite toplantılarında yapılan değerlendirme sonuçları yönetim kurulu tarafından da incelenme altına alınmış olur.

Kurulan komitelerin arasında en önemli görevi üstlenen komite finansal ve operasyonel faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde gözetilmelerini teminen denetimden

sorumlu kurulan komitedir. Denetimden sorumlu komite en az üç ayda bir toplanır ve toplantı sonuçlarını yönetim kuruluna sunar. Bağımsız denetim kuruluşu denetimden sorumlu komitenin yaptığı mali tablolara ilişkin değerlendirme toplantılarına iştirak eder ve çalışması hakkında bilgi verir. Denetimden sorumlu komiteler gerektiğinde bağımsız uzman görüşlerinden de yararlanabilirler. Ayrıca şirketin kurumsal ilkelerine uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve yönetim kuruluna öneriler sunmak görevini üstlenen, yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin performans değerlendirmesi, kariyer planlaması ve ödüllendirilmesi konusundaki yaklaşım, ilke ve uygulamalarını belirleyen

kurumsal yönetim komitesi de kurulur.Bu komitenin çoğunluğu bağımsız üyelerden oluşur.İcra başkanı /genel müdür bu komitelerde görev alamaz.

2.6.6. Yöneticiler

Yöneticiler görevlerini verilen yetkiler çerçevesinde adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde gerçekleştirmeli,şirketin işlerini şirket vizyonu, hedefleri, stratejileri ve politikaları içerecek şekilde yürütmelidir.

Yöneticiler görevlerini sağlıklı bir şekilde ifa edebilmeleri için gerekli yetkileriüzerlerine alırken;yönetim kurulu tarafından her yıl onaylanan finansal ve operasyonel planlara uygun hareket ederler.

Yöneticilerin yukarıda belirtilen sorumlulukların altına girebilmeleri için gerekli profesyonel niteliklere sahip olmalıdırlar.Örneğin, icra başkanı / genel müdür konusunda uzman, yöneticilik tecrübesi yeterli olmalı şirket dışındaki görevinden başka bir görev üstlenmemelidir; ancak icra başkanı / genel müdür şirketin çıkarlarını koruyabilmek amacıyla şirket ile yönetim veya sermaye bağı bulunan kuruluşlarında yönetim kurulu üyesi veya yönetici olarak görev alabilir.

Yöneticiler görevlerini yerine getirirken;Mevzuata, esas sözleşmeye, şirket içi düzenlemelere uymalı; yapılan işlerin bunlara uygun olduğunu her ay yönetim kuruluna raporlamalıdır.

Şirket hakkındaki gizli ve kamuya açık olmayan bilgiyi kendileri veya başkaları lehine kullanmamalıdır.

Yöneticiler şirket işleri ile ilgili doğrudan veya dolaylı hediye kabul etmemelidirler.Şirketin menfaatlerini koruması için yöneticilerin görevden ayrılması durumunda şirketin rekabet ettiği aynı sektörde faaliyet gösteren başka bir şirkette belirli bir süre dâhilinde çalışmamalıdır.

3.KURUMSAL YÖNETİMİN TÜRKİYE’DEKİ DURUMU VE ÖNERİLER

3.1. Türkiye’de Kurumsal Yönetim İlkelerinin Gelişimi

“Kurumsal Yönetim” yaklaşımı ülkemizde; öncelikle halka açık, kamu ve diğer özel sektör şirketlerinde (Türk sermaye piyasalarında) hayati bir faktör olarak görülüp ilgilenilmeye başlanmıştır.

Birçok ülkede yaşanan ekonomik skandal, iflas ve diğer ekonomik problemlerin yaşanmaması, şirketlerin güçlü ve uzun ömürlü olabilmesi, yatırımcı ve hak sahipleriyle ilgili yasal mevzuatımızdaki noksanlık ve boşluklar, iç ve dış kredi kaynaklarına olan ihtiyaç v.b sebepler Türkiye’de de “Kurumsal Yönetim İlkeleri”nin dikkate alınıp uygulanmasını tabi olarak gerekli kılmaktadır.

Ülkemiz şirketlerinin çoğunluğunun aile şirketi olduğu göz önüne alınacak olursa yönetimlerinin tutucu ve esnek olmayan özellikte olduğu da açıktır. Aile içi dinamikliğin ve aidiyet duygusunun rasyonel kurallara dayandırılarak böylece büyüyüp güçlenmeleri ve uzun ömürlü olmaları Kurumsallaşma ile mümkün olacağı açıktır.

Kurumsal Yönetim ilkelerinin belirlenmesi için (her ülkeye göre farklılıklar gösterir) ülkemizde de diğer ülkelerde yaşanan sorunlarının yaşanmaması ve benzerlerinin ortadan kaldırılması amacıyla, çeşitli kesimlerce araştırma ve çalışmalar başlatılmıştır. Bu çalışmalar özellikle akademik çevreler tarafından yoğun bir şekilde devam ettirilmiştir.

TÜSİAD bünyesinde kurulan, Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu’nun 2002 Aralıkta yayınladığı “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” adlı raporda: kurumsal yönetimin 4 temel ilkesine (şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk) göre şirketlerin nasıl yapılacağı ve şirketin kurumsal yapıya kavuşturulmasını sağlayacak Yönetim Kurul’larının oluşumu ve bağımsızlığı üzerinde durulmuştur.

Türkiye Bankalar Birliği çatısı altında çalışmalarını sürdüren “Basel Bankacılık Gözetim Komitesi”(Komite) “Bankalarda Kurumsal Yönetim” adlı raporu hazırlayıp 1999 Eylül’ünde yayınlamıştır. Bu raporda bankalar açısından OECD prensiplerinin ve kurumsal yönetimin önemi üzerinde durulmaktadır. Komite bu raporu hazırlayıp yayınlarken: etkin kurumsal yönetim uygulamaları ilgili dokümanın gözetim ve denetçilere kurumsal yönetim uygulamalarının yerleştirilmesinde kolaylık sağlayacağı inancındadır.³⁹

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından da kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Bu amaçla SPK tarafından kurulan komite: SPK’ nın, İMKB’nin ve Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu’nun uzmanları ve temsilcilerinin, ayrıca birçok akademisyenin, özel sektör temsilcisinin, kamu kuruluşları ile çeşitli meslek örgütlerinin katılımıyla oluşturulmuştur. Komite, tüm katılımcıların destekledikleri ve tavsiye ettikleri ortak bir ürün ortaya koymuştur.⁴⁰

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)’nın Kurumsal Yönetim İlkeleri ilgi çalışmalarının bu noktada daha yakından irdelenmesi doğru olacaktır:

SPK’nın ‘Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi’(İlkeler), ülkemizdeki halka açık şirketler açısından önemli bir çalışmadır. SPK bu çalışmayı yaparken; ülkemizin özelliklerini de dikkate almış, OECD’nin 1999 da yayınladığı “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” ve dünyada genel kabul görmüş, önerilen prensipler ve birçok ülkenin bu husustaki çalışmalarını incelemiştir.

İlkelerde özellikle halka açık anonim şirketler hedeftir. Ancak ilke ve prensiplerin kamu ve özel sektördeki diğer anonim şirket ve kuruluşlar tarafından da uygulanabilmesi isteğe bağlı olarak elbette mümkündür.

³⁹ Türkiye Bankalar Birliği / Basel Bankacılık Gözetim Komitesi, “Bankalarda Kurumsal Yönetim”, s: 3,4

⁴⁰ Sermaye Piyasası Kurulu, “Kurumsal Yönetim İlkeleri”, s: 3

İlkeler, halka açık anonim şirketlerin bağlı olduğu resmi mevzuat ile belirlenen yükümlülükleri hakkında her hangi bir değişiklik getirmemektedir. Fakat ilkeler, halen uygulanmakta olan mevzuatın ilerisinde prensipler taşımaktadır. Ve mevcut mevzuatın kurumsal yönetim uygulanmasındaki eksikliğini ortadan kaldırmak amacındadır. Bu yönüyle İlkeler, mevzuatta yapılacak değişiklikler için yönlendirici niteliktedir.⁴¹

Nitekim Türk Ticaret Kanunu (TTK), Sermaye Piyasası Kanunu (SPKn), Bankacılık Kanunu ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) tarafından hazırlanmış olan Kredi Kuruluşları Kanun Tasarılarında SPK'nın kurumsal yönetim ilkelerine paralel değişikliklere yer verildiği görülmektedir.

Temmuz 2003'te Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni açıklayan SPK, Aralık 2004'te hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin, 2004 yılı faaliyet raporlarından başlamak üzere faaliyet raporlarında ve internet sitelerinde, bu ilkelere uyum konusundaki beyanlarını içeren "Kurumsal Yönetim Uyum Raporu"na yer vermeleri gerektiğine karar vermiştir.⁴²

OECD'nin 1999 yılında yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni 2004 yılında revize etmesi üzerine SPK'nın bu ilkelere paralel hazırlamış olduğu İlkeler Şubat 2005'te revize edilerek yeniden yayınladı.

Piyasalarda faaliyet gösteren şirketleri kurumsal yönetim ilkeleri açısından objektif bir şekilde değerlendirme olanağı sağlayan "kurumsal yönetim derecelendirmesi" uygulaması mevzuatımıza SPK tarafından 04.12.2003 tarihinde çıkarılan Seri: VIII, No:40 sayılı "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği"i ile getirilmiştir.

3. 2. Kurumsal Yönetim Konusunda Yapılan Araştırmalar ve Değerlendirmeler

⁴¹ Sermaye Piyasası Kurulu, "Kurumsal Yönetim İlkeleri", s: 4

⁴² Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) / Araştırma Raporu 2005

3.2.1.SPK Kurumsal Yönetim Anketi

OECD Kurumsal Yönetim ilkelerinin yayımlanmasının ardından dünyada benimsenen ve tavsiye edilen genel hükümler benimsenmiş ve Türkiye'nin kendine özgü koşulları dikkate alınarak SPK tarafından 04 Temmuz 2003 tarihinde Kurumsal Yönetim ilkeleri yayımlanarak kamuya ve özel sektöre duyurulmuştur.

Birinci öncelik olarak Halka açık Anonim Şirketler için hazırlanan Kurumsal yönetim ilkelerinde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır.

Anket şirketlerin Kurumsal Yönetim ilkelerinin varlığını bilmeleri ve İllelere göre kurumsal yönetim mantığının neresinde olduklarını anlayabilmek amacı ile yapılmıştır.

Hisse senetleri İMKB'de işlem gören 303 şirkete 26.07.2004 tarihinde e-mail aracılığı ile gönderilen ankete 249 şirket cevap vermiştir. Bu cevapların 248'i değerlendirmelerde kullanılmıştır. İMKB-30 endeksine dâhil şirketlerin ise 26'sı anketi doldurarak SPK y a göndermiştir.⁴³

Anket soruları; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve son olarak yönetim kurulu olmak üzere dört bölümden oluşmuştur.

Anket sonuçları değerlendirilmeye alındığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmış bulunmaktayız.⁴⁴

A.PAY SAHİPLERİ

1. Şirketler için sermayedar konumundaki pay sahipleri haklarının kullanımının kolay hale getirilmesi ile alakalı olan "Pay sahipleri ile İlişkiler " biriminin ankete katılan şirketlerin yarısı tarafından oluşturulduğu tespit edilmiştir.

⁴³ Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları, Kasım 2004

⁴⁴ Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları, Kasım 2004 s: 2, 60

2. Pay sahipliği haklarının düzgün olarak kullanılabilmesi amacı ile şirketle alakalı bilgilerin sermayedarların kullanımına sunulması ve şirketin bilgi verme sorumluluğunu yerine getirebilmesi için gerekli imkânları ve yolları kullanarak pay sahiplerine bu bilgiler sunulmalıdır. Bu bağlamda Katılımcı şirketlerin tamamına yakın kısmı yıllık faaliyet raporu, mali tablo ve raporlar, kar dağıtım önerisi, genel kurul gündem maddelerini içeren bilgilendirme dokümanlarının genel kurul toplantıları öncesinde yasal zorunluluk olduğu için şirket merkezinde yer vermişlerdir. Ancak tüm yatırımcıların şirket merkezlerine gitme imkânı bulunmamakta olduğundan şirketler bu dokümanları %16,2 oranında şubelerinde , %24,7 si elektronik ortamlarda ve % 14. 6 sı ise diğer yollarla (mektup, ileti vs.) pay sahiplerinin incelemesi için barındırmaktadırlar.
3. Katılımcı şirketler % 77 kısmı genel olarak ana sözleşmelerinde pay devrini kısıtlayıcı bir hükümlerinin bulunmadığını belirtmişlerdir.
4. Kar dağıtım politikası mevcut olan şirketlerin oranı %25 seviyesindedir.
5. Ankete katılan şirketlerin %12,5 inin ana sözleşmesinde karda imtiyazın bulunduğu tespit edilmiştir.
6. Ana sözleşmede tasfiye bakiyesinin dağıtılmasının yer alması ile alakalı oran % 2 dir.
7. Oy hakkında imtiyazın var olduğu şirketlerin oranı cevap veren şirketlerde %20,6dır.
8. Yönetim kuruluna aday gösterme imtiyazının şirketlerin %42,5 inin ana sözleşmesinde yer aldığı görülmüştür.
9. Denetim kuruluna aday göstermede imtiyaz varlığı %18,2 oranındadır. Bu imtiyazın olmadığı şirketlerin oranı %81,8 dir. Adil,

tarafsız ve doğru bir denetimin yapılabilmesi için imtiyazın bulunmaması önemlidir. Önemli bir çoğunluk ta böyle bir imtiyazın bulunmaması olumlu bir seviyede olduğunu gösterir.

10. %4.8 oranında yeni pay almada imtiyazın varlığı katılımcı şirketlerin ana sözleşmelerinde yer almaktadır.
11. Ana sözleşmelerinde veto hakkı kullanımında imtiyaz olan şirketlerin oranı %1,6 dır.
12. Önemli tutarda maddi/maddi olmayan varlık alım satımı, kiralanması, kiraya verilmesi ve üçüncü kişiler lehine kefalet, ipotek gibi teminat verilmesi işlemlerinde şirketlerin tamamına yakını (% 85 ila % 90) kararların yönetim kurulları tarafından alındığını belirtmişlerdir. Bölünme ve hisse değişimi konularında ise yaklaşık olarak şirketlerin yarısı genel kurul kararına başvurmuşlardır.
13. Katılımcı şirketler arasında genel kurul toplantısından yeterli bir süre öncesinde nama yazılı hisse senedi sahiplerinin pay defterine kaydedilmesi şartını öne süren şirketlerin oranı % 32 dir. Bu madde gerçek manada pay sahiplerinin genel kurula katılımını gerçekleştirebilmek bakımından önem taşımaktadır

B. KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

1. Şirketlerin kamunun aydınlatılması aşamasında yapılacak bildirimlerden sorumlu ve imza yetkisine sahip iki yöneticilerinin bulunup bulunmadıklarını ve münhasıran kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü hususu gözetmek ve izlemek üzere bir adet personelin tayin edilip edilmediğinin sonuçlarına bakıldığında mevcut şirketlerin tamamına yakınında bildirimlerden sorumlu ve imza yetkisine sahip iki yöneticinin varlığı tespit edilmiştir. Fakat münhasıran kamuyu aydınlatma ile ilgili hususları gözetmek ve izlemekle ilgili personel oranı % 68 seviyelerindedir.

2. Kamuya açıklanacak bilgilerinin hangileri olduğunu ve bu bilgilerin nasıl ve hangi yollarla açıklanacağını içeren, yönetim kurulu tarafından hazırlanıp genel kurula sunulan “Bilgilendirme Politikaları”nın katılan şirketler arasında % 77 oranında mevcut olmadığı tespit edilmiştir.
3. Kurumsal yönetim de “ Uygula, uygulamıyorsan açıkla” esası mevcuttur. Bu esas gereği kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığı, uygulanmıyor ise sebeplerini ve bu prensiplere uyulmuyorsa gelişen çıkar çatışmalarına ait bilgilerin faaliyet raporunda katılan şirketlerin %31 yer verdiği görülmüştür.
4. Kamuyu aydınlatma açısından çok önemli bir yeri olan internet sitesi kullanımı ve ilkeler gereği öncelikli olarak yer alması gereken bilgilerin sitelerinde yer veren şirketlerin sayısı % 84 oranındadır.
5. Şirketler gerçek kişi nihai hâkim pay sahibi/sahiplerini %64 oranında kamuya açıklamamaktadırlar.
6. Şirketler yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri ve şirket sermayesinin doğrudan ya da dolaylı olarak en az %5’ine sahip olan pay sahipleri; pay sahibi olduğu grup şirketleri ile grup şirketi olmamakla beraber, şirketin önemli miktarda ticari ilişki içerisinde bulunduğu şirketlerin sermaye piyasası araçlarında gerçekleştirdikleri alım ve satım işlemlerini derhal kamuya açıklanma oranı %71 dir.
7. Bir önceki anket sorusu ile benzer olan Yönetim Kurulu üyelerinin, yöneticilerin ve şirket sermayesinin doğrudan fazlasına sahip olduğu veya bu orana bağlı kalmaksızın, yönetim kontrolünü elinde bulundurduğu veya yönetiminde etkisinin

olduğu şirketlerle şirket arasındaki ticari ve ticari olmayan iş ve işlemler kamuya % 68 oranında açıklanmaktadır.

8. Kurumsal yönetim ile ilgili bilgilerin faaliyet raporlarında yer alması ile alakalı şirketler, şirketlerin faaliyet konusu % 96,1 oranında, sektör hakkında bilgi ve sektörün şirket içindeki yeri %80,4 oranında, finansal duruma ve faaliyet sonuçlarına ilişkin yönetimin analiz ve değerlendirmesi % 77,1 oranında, planlanan faaliyetlerin gerçekleşme derecesi % 49 oranında, belirlenen stratejik hedefler karşısında şirketin durumu %44,9 oranında, iç kontrol sistemi ile bu sistemin sağlıklı olarak işleyip işlemediğine ilişkin yönetim kurulu beyanı %27,3oranında, bağımsız denetim kuruluşunun şirketin iç kontrol sistemi ile görüşü % 36,7 oranında, derecelendirme kuruluşunun değerlendirmesi % 8,2 oranında, faaliyetler ile ilgili öngörülebilir risklere ilişkin detaylı açıklama %22,9 oranında, son bir yıl içerisinde grup içi şirketler ve diğer ilişkili kişi ve kurumlarla yapılan önemli tutardaki işlemlerin analizi %49 oranında.

Yönetim kurulu üyelerinin, yöneticilerin ve en az % 5 paya sahip ortakların ,% 5 inden fazla paya sahip olduğu veya yönetim kontrolüne sahip veya etkin olduğu şirketlerle şirket arasında ki ticari/ticari olmayan işlemlerin % 49,4 oranında, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin, özgeçmişleri, görev ve sorumlulukları, şirket dışında yürüttükleri görevler ve münhasıran bu konuda şirketçe belirlenen kurallara uyulup uyulmadığı %13,9 oranında, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlık beyanı %3,3 oranında yönetim kurulu ve yöneticilere ödenen bireysel ücret, ikramiye, diğer menfaatler ve bunların belirlenmesindeki kriterler ile kurumsal yönetim komitesinin yaptığı performans değerlendirmesi, sermayedeki pay oranı %9,8 oranında, yönetim kurulu ve yöneticiler ile şirket arasında yapılan işlemler, bu kişilerin ellerinde bulunan şirkete ait sermaye piyasası araçları, şirketin faaliyetleri ile ilgili olarak haklarında açılan davalar %12,7 oranında, şirketin organizasyon, sermaye, ortaklık

yapısı ve yönetim yapısı değişiklikleri % 69 oranında, şirketin gerçek kişi nihai hâkim pay sahibi/sahipleri, dolaylı ve karşılıklı iştirak ilişkilerinden arındırılmak sureti ile gösteren ortaklık yapısı tablosunu % 31,8 oranında, varsa mevzuat hükümlerine aykırı uygulamalar nedeni ile alınan cezalar ve gerekçesine ilişkin açıklamalara % 24,5 oranında şirket faaliyetlerinin önemli derecede etkileyebilecek mevzuat değişiklikleri %45,3 oranında, şirket aleyhine açılan önemli davalar ve olası sonuçları %54,7 oranında, kamu otoriteri bakımından şirkete yapılan uyarı, ihtar veya verilen idari para cezası ve benzeri bilgilere ise %26,1 oranında, kar dağıtım politikası; kar dağıtımını yapılmayacaksa gerekçesine % 58,8 oranında, satışlar, verimlilik, piyasa payı, gelir meydana getirme kapasitesi, karlılık, borç/öz kaynak oranları ve benzeri konularda ileri dönük beklentilere % 37,1 oranında, genel kurulların fonksiyonları, pay sahiplerinin sahip olduğu haklar ve bu hakların kullanılmasına ilişkin esasların açıklandığı metinlere ulaşım bilgilerine ise %11 oranında yer vermişlerdir.

Bu sonuçlara göre şirketler ve yatırımcılar arasından özet manada en önemli iletişim araçları arasında yer alan faaliyet raporlarında istenilen standartlara ulaşamamıştır.

9. Ticari sırlara ve içerden öğrenilen bilgilere ulaşabilecek olan yöneticiler ve hizmet alınan diğer kişi ve kurumlar kamuya %19 oranında açıklanmaktadır.

C. MENFAAT SAHİPLERİ

1. Şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarının, menfaat sahiplerinin mevzuat ile düzenlenen veya henüz düzenlenmemiş haklarının garanti altına alınmasını sağlayıcı nitelikte olması ve menfaat sahiplerinin haklarının korunması ile ilgili şirket politikaları ve prosedürlerinin oluşturulması öngörülmektedir. Bu öngörü şirketlerin kurumsallaşması açısından önem taşımakta olup, bu politikalarının varlığı bir nevi sermaye artırımlarının kolaylıkla yapılmasına yol

açacaktır. Bu bağlamda şirketlerin yarısının bu prosedürleri oluşturduğu tespit edilmiştir.

2. %56 oranında çalışanların şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizma veya modeller geliştirilmiş veya iç düzenlemelerde, ana sözleşmelerinde yer almasa da bir şekilde çalışanların şirket yönetimiyle katıldığı belirlenmiştir.
3. Şirketlerin % 80 nine yakınında personel alımına ve terfi mekanizmasına ilişkin yazılı olarak belirlenmiş kriterler bulunmaktadır.
4. Çalışanlara yönelik bilgi, beceri ve görgülerinin arttırmalarına sebep olacak eğitim planları ve politikalarının % 82 oranında var olduğu ve çalışanlarını çeşitli vadelere getiri sağlayacak eğitimlere gönderdikleri görülmüştür.
5. Şirketin finansal imkânları, ücret, kariyer, eğitim, sağlık gibi konularda çalışanlara yönelik bilgilendirme toplantıları yapma oranı katılımcılar arasında % 74 oranındadır. Bu katılımcı bir yönetim ortamı oluşmasını temin edecek sebeplerdendir.
6. Genele olarak (% 77) şirket çalışanlarının görev tanımları ve dağılımları yapılmış, performans ve ödüllendirme kriterleri belirlenmiş ve çalışan personel duyurulmuştur.
7. Son yıllarda şirketlerin sosyal sorumluluk konusuna daha önem vermeye başlamışlar ve yatırımcılar yatırımlarını bu sorumluluğu yerine getiren şirketlere yapmaya yöneltmişlerdir. Şirketler arasında kamuya açıklanmış sosyal sorumluluk politikaları bulunan şirketlerin oranı % 33 dür.

D.YÖNETİM KURULU

1. İMKB de işlem gören ve ankete katılan şirketlerimizin % 50 sinin yönetim kurulu, şirketin misyonunu / vizyonunu belirleyerek kamuya açıklamış bulunmaktadır. İstenilen manada yeterlilik tespit edilememiş olsa da potansiyel yatırımcıların karar vermesinde önem taşıyan misyon ve vizyonun kamuya açıklanması şirketler tarafından da önemsenmelidir.
2. İlkelerde yer alan bir madde de şirketin yönetim kurulunun yöneticiler tarafından oluşturulan hedefleri onaylamasıdır. Şirketlerimizin % 90 nına yakın bir çoğunluğu yöneticiler tarafından oluşturulan hedefleri onaylamaktadırlar. Hissedarların temsilcisi rolündeki yönetim kurulu üyelerinin hedefleri onaylaması olumlu bir durumdur.
3. Yönetim kurulu şirketin hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerinin ve performansını sürekli ve etkin bir şekilde kontrol etmekle sorumludur. Bu kontrolleri ayda bir yapanların oranı % 69, üç ayda bir yapanların oranı %18, hafta da bir, yılda bir ve daha sık oranda yapanların toplam oranı ise yaklaşık % 18 seviyesindedir.
4. Yönetim kurulu ve pay sahipleri şirketin menfaat sahiplerinin etkilenmemesi adına şirketin karşı karşıya kalabileceği risklerin etkilerini en aza çekebilecek bir risk yönetim ve iç kontrol mekanizması oluşturmalıdır. Böyle bir mekanizmayı bünyesinde barındıran şirketlerin oranı % 52 seviyesindedir. Dünyada şirket skandallarının yaşandığı düşünülürse neredeyse şirketlerin yarısının böyle bir oluşumlarının olmaması şirketlerin çeşitli risklere maruz kaldığını ve kalacağının göstergesi olması sebebi ile kaygı vericidir.
5. Yönetim kalitesini arttırıcı bir etkisi olan yönetim kurulunun yetki ve sorumluluklarının şirketin ana sözleşmesinde yer alma oranı % 79 seviyesindedir. Ayrıca yönetim kurulu üyeleri arasında görev dağılımı yapılması ve bu görev dağılımının faaliyet belgesinde yer

alması katılımcı şirketler arasında % 77 oranındadır. Görev dağılımının yapılmış olması yetki ve sorumluk kargaşasını engelleyerek, üyeler kendi sorumluluklarında bulunan işlerinin takibini bizzat yapacaklardır.

6. Tüm şirketlerin % 77 si yönetim kurulu üyelerinin şirketi önemli manada etkileyen gelişmelerden zamanında ve doğru bir şekilde bilgilendirecek sistematik bir mekanizmaları olduğu bildirmişlerdir. Şirketlerin çoğunluğunun böyle bir mekanizmaya sahip olmaları üyelerin etkin ve hızlı hareket ederek doğru kararlar almasına olumlu etkisi olacaktır.
7. Yönetim kurulu tarafından şirket ve çalışanları için etik kuralların oluşturulma oranı % 56 dır. Ve bu kuralları bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklamış şirketlerin oranı ise % 11 dir. Kuralların oluşturulması ile ilgili geri dönüşlerin neredeyse yarı yarıya olması yönetim kurulu üyelerinin pay sahipleri aleyhine sonuçlanacak hareketler yapamayacağı, maddi menfaat kabul edemeyeceği gibi gizli ve ticari sır niteliğindeki bilgileri kamuya paylaşma oranlarının da yarı yarıya olduğu gözlemlenmektedir.
8. Şirket yöneticileri için şirketle muamele yapma ve rekabet yasakları % 46 oranında uygulanmaktadır.
9. Kurumsal yönetim ana ilkelerinde olan “ eşitlik” ilkesi ile bağdaşan yönetim kurulu üyelerinin oy hakları konusundaki eşitlik oranı % 96 seviyesindedir. Bu durum kurumsal yönetim açısından olumlu bir durumdur.%76 oranında yönetim kurulu üyelerine olumlu/olumsuz veto hakkı tanınmamıştır.

Ek olarak şirket ana sözleşmesinde pay ve menfaat sahiplerinin yönetim kurulunu toplantıya davet etmelerini sağlayacak düzenlemeleri % 31 oranı gibi az bir seviyede kalmıştır.

10. Yönetim kurulu üyelerinde bulunması gereken niteliklere (bilgi, beceri, tecrübe, eğitim) şirket esas sözleşmesinde yer veren şirketlerin oranı % 15 dir. Bu oranın düşük olması şirketlerimiz açısından kurumsal yönetim in önem verdiği yönetim kurulunun en üst seviyede etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılandırılması adına gereken seviyede olmadıklarını gösterir.
11. Yönetim kurulunda icra da görevli olan ve olmayan üyelere sahip şirketlerin oranı %78 dir.
12. Yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın icra etme niteliğine ve potansiyeline sahip bağımsız üyeler bulunur. Bu konu ile alakalı İMKB-tüm şirketlerine yöneltilen soruda % 26 oranında böyle bir üye/üyelerin varlığı tespit edilmiştir. Bu durum küçük hissedarların haklarının korunması açısından önem taşımaktadır.
13. Şirketlerin tamamına yakını ana sözleşmede yönetim kurulu üyeleri seçiminde birikimli oy sistemine olanak verecek hükümlere yer vermemişlerdir.
14. Yönetim kurulu üyelerine ücretinin belirli bir oranında huzur hakkı verilmektedir. Bu huzur hakkı üyenin performansı ve şirket performansı ile ilişkilendirilerek belirlenir. Yönetim kurulu üyelerinin mali haklarının tespitinde performansa göre ödüllendirme sağlayan şirketlerin oranı %4 gibi bir seviyede kalmıştır.
15. Kurumsal yönetim ilkelerini uygulamayı hedefleyen şirketler ilk adım olarak kurumsal yönetim komitesi kurmalıdırlar. Bu komite şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izler, bu konularda gerekli iyileştirmeleri yapmak adına çalışmalar yapar ve yönetim kuruluna öneriler sunmak üzerine kurulmuştur. Bu faaliyetler ile alakalı komitelerin uyacağı prosedürlerin var olduğu şirketlerin oranı % 9 dur.

16. Şirketlerin menfaatlerini korumak için görevden ayrılan yöneticilerin görevden ayrılmaları durumunda şirketin rekabet ettiği başka bir şirkette belirli bir süre çalışamayacağı ve bu hükme uyulmaması halinde uygulanacak yaptırımları iş akitlerinde bildiren şirketlerin oranı %18 dir. Bahsedildiği gibi gerekli tedbirlerin alınmamış olması şirket sırlarının ve müşteri portföylerinin rakip firmalarının ellerine geçmesine sebep olacaktır. Şirketlerin bu konularda korunmasız olduğu gözlemlenmektedir.

3.2.2.KRYS (Kurumsal Risk Yönetim Servisleri A.Ş.) “ KURUMSAL YÖNETİM ARAŞTIRMASI 2008 ” ANKETİ

2009 da Dünyada yaşamakta olduğumuz ve etkileri belirli bir süre daha devam edeceği öngörülen kriz, “kurumsal yönetim” kavramına yeterli önemin verilmediğini bir kez daha gözler önüne sermiştir. İyi yönetilen şirketler krize karşı daha dayanıklı olurken içerisinde buldukları ekonomiye destek olmaktadır.

Bu araştırma **KRYS Kurumsal Risk Yönetim Servisleri A.Ş.** tarafından şirketlerin “Kurumsal yönetim ilkeleri” açısından hangi seviyede olduklarını ölçerek Türkiye'nin kurumsal yönetim yapısına katkı sağlamak ve şirketlerimizin kurumsal yönetim açısından geliştirilmesi gereken noktaları belirlemek amacı ile gerçekleştirilmiştir. Rapor aynı zamanda kurumsal yönetim alanında kaynak oluşturacak bir veriler bütünüdür.

Hisse senetleri İMKB’de işlem gören 318 şirkette 01.Temmuz.2008 ila 31.08.2008 tarihinde araştırma yapılmıştır.⁴⁵

Raporda yer alan kriterlere yönelik verilerin toplanmasında Faaliyet Raporları, Kurumsal Yönetim Uyum Raporları, Şirket Esas Sözleşmeleri, Genel Kurul Dokümanları, Şirketlerin İnternet sitelerinde yer alan diğer kurumsal bilgiler, İMKB ve SPK internet sayfalarında yer alan şirket

⁴⁵ İMKB de İşlem Gören Şirketler Kurumsal Yönetim Araştırması, 2008,s: 6

bilgileri, Şirketlerin kamuya açıklamış oldukları diğer bilgiler ile alakalı araçlardan yararlanılarak bilgilere ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçları; SPK tarafından uygulanan anket ile aynı olarak pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve son olarak yönetim kurulu olmak üzere dört bölümden oluşmuştur. Temel olarak aldığımız SPK kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin 2004 yılından sonraki yıllarda gene aynı kurum tarafından yapılan birçok araştırma bu kadar geniş kapsamlı değildir.

En güncel olarak yapılan bu araştırmada sonuçları özet olarak inceleyecek geçen 4 senede gerçekleşen gelişmelere vurgu yapacağız.

Çalışma ile alakalı anket sonuçları aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir.⁴⁶

A.PAY SAHİPLERİ

1. Pay sahipleri açısından büyük önem taşımakta olan “Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimi“ SPK tarafından şirketler için zorunlu hale getirilmiştir.⁴⁷ Şirketlerin neredeyse yarısı (% 45) pay sahipleri ile ilişkiler birimi kurmuşlardır.

Bu birim, ilkeler doğrultusunda doğrudan doğruya Kurumsal Yönetim Komitesi ile kurulmayan şirketlerde ise Yönetim Kurulu ‘na bağlı olarak görev yapmaktadırlar.

Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi kurumsal yönetim komitesine bağlı şirketlerin oranı % 74 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan şirketler % 67 sinde Pay Sahipleriyle ilişkiler biriminde yeterli sayıda personele sahip oldukları belirlenmiştir.

⁴⁶ İMKB de İşlem Gören Şirketler Kurumsal Yönetim Araştırması, 2008,s: 7,35

⁴⁷ SPK, Sermaye Piyasası Kanunu’na Tabi Olan Anonim Şirketlerin Uyacakları Esaslar Hakkındaki Tebliğ ,Seri: IV , No: 41

Bu personelin bizzat pay sahipleri ile ilişkiler biriminde meşgul olanlarının oranı % 61 dir. Geriye kalan orandaki personel ise şirketin diğer birimlerinde görevli olup bu sorumluluğu da üzerlerine almışlardır.

2. Özel olarak incelenmesi ve aydınlatılması gereken maddi bir durumun gereği olan özel denetçi hakkı %88 oranında şirketlerin ana sözleşmesinde yer almaktadır.
3. Hissedarlar açısından büyük önem taşıyan Genel Kurula katılım gibi, Genel Kurula yeterli bilgiyi alarak katılmak da ayrı bir önem taşımaktadır.

Kurumsal yönetim ilkeleri genel kurula katılımı sağlamak adına ve genel kurul öncesinde yeterli seviyede pay sahiplerinin bilgilendirmek adına genel kurulu en az 3 hafta öncesinde duyurulmasını, ilan edilmesini öngörmektedir.

Buna göre genel kurul ilanlarını en az 3 hafta öncesinde yapan şirketlerin oranı % 81 dir.

Ayrıca kanun ve tasarıda yer alan ilgili maddelere göre genel kurul hesap döneminden ilk 3 ay içerisinde yapılmalıdır. Buna göre genel kurul toplantılarını ilk üç ay içerisinde yapan şirketlerin oranı % 25 seviyesindedir.

Genel kurul sonrasında bilgileri açıklayan şirketlerin oranı ise % 52 dir.

4. İMKB de işlem gören şirketlerin %33' ü ana sözleşmelerinde imtiyaza yer vermişlerdir. Genel manada kurumsal yönetim ilkeleri ışığında imtiyazlardan kaçınılması gerekiyorsa da adi paylar ve imtiyazlı paylar arasında denge gözetilmelidir.

Ana sözleşmesinde Oy hakkında imtiyaz sağlayan şirketlerin sayısının araştırmadaki oranı ise % 13 seviyesindedir.

Yönetim kuruluna üye seçiminde imtiyaz uygulamalarında imtiyaz kullanımı daha fazladır.146 şirket % 46 lık oranla şirketin üst yönetim kademesi olan yönetim kuruluna aday gösterme konusunda hakim pay sahipleri ne imtiyaz sağlanmaktadır.

Şirketler açısından önemli bir fonksiyon olan denetim konusunda % 69 oranında herhangi bir imtiyaz tanımamışlardır.

5. Yatırımcıların; yatırım kararı vermesinde önemli etkisi olan “Kar Payı Dağıtım Hakkı” % 83 oranında şirketlerin ana sözleşmelerinde yer almaktadır.

Şirketler kar dağıtımı ile alakalı belirli bir politika ve prosedüre sahip olmalıdır. Ve bu politika hem şirket hem de pay sahipleri menfaatlerini gözetmeli, kamuya duyurulmalıdır.

6. İşlem gören şirketlerin % 59 unun ana sözleşmesinde pay devrinin zorlaştırılmasına ilişkin bir hüküm bulunmamaktadır. Pay devri ile alakalı kısıtlamalar kurumsal yönetim açısından olumsuz olarak nitelendirilmektedir.
7. Şirketlerin % 80 e yakın bir oranda azınlık hakları ile alakalı düzenleme yapmamaktadırlar. Daha öncede yorumladığımız gibi hâkim paylar yönetimdeki ağırlıklarını kaybetmemek adına azınlık hisseleri ile alakalı düzenleme yoluna gitmekten uzak dururlar.

Azınlık haklarının en önemlilerinden biri olan ve SPK tarafından desteklenen⁴⁸ birikimli oy hakkıdır. Gene azınlık haklarının genelinde olduğu üzere birikimli oy hakkı uygulamasına İMKB de işlem gören şirketlerin hiçbiri yer vermemektedirler.

⁴⁸ SPK, Sermaye Piyasası Kanununa Tabii Olan AŞ. ler in uyacakları esaslar hakkındaki tebliğ, 21/12/2003 Seri: IV, No: 31

B. KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

- 1- Şirketlerin hangi sıklıkta, hangi bilgilerin ve hangi araçları kullanarak kamuyu bilgilendireceğini belirten bilgilendirme politikalarının mevcut olduğu şirketlerin oranı %23 tür. Ayrıca İMKB de işlem gören şirketlerin tamamına yakını da (%97) internet sitesi sahibidir. Dünyamızdaki globalleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan yabancı yatırımcılarında bilgi alma hakkı; şirketlerin internet sitelerinde güncel, eksiksiz ve tam bilgilere yer vermesini bu bilgileri İngilizce olarak da internet sitelerinde yayınlamalarını gerektirmektedir. İnternet sitelerinde İngilizce kurumsal bilgilere yer veren şirketlerin oranı % 27 dir.
- 2- Şirketler internet sitelerinde % 81 oranında ana sözleşmelerini ,% 79 oranında ise mali tablo ve raporları ile alakalı bilgileri barındırmaktadırlar.
- 3- Kurumsal yönetim ilkelerine uyup uymama, eğer uymuyorsa da nedenleri açıklamaları ile alakalı kurumsal uyum raporlarını internete taşıyan şirketlerin oranı %77 olarak tespit edilmiştir

Şirketler internet sitelerinde aşağıda bilgilere de yer vermektedirler.

- Bağımsız Denetim raporları
- Misyon ve vizyon bilgileri
- Genel kurul bilgileri
- Ticaret sicili bilgileri,
- Yönetim kurulu üyelerinin özgeçmişleri

İMKB şirketleri arasında faaliyet raporlarını internet siteleri aracılığı ile kamuya açıklayan şirketlerin oranı ise %79 olarak tespit edilmiştir. Şirketlerin dışa açılan bir yüzü olarak kabul gören faaliyet raporlarında ise

İMKB deki şirketler aşağıda ki bilgilere büyü oranda yer vermekte oldukları değerlendirilmiştir.

- İç Kontrol Sistemine Yönelik Yönetim Kurulu beyanı
- Yönetim kurulu üyelerinin şirketle olan işlemleri hakkında bilgi
- Organizasyon, sermaye ve yönetim yapısı değişiklikleri
- Kurumsal yönetim komitesi performans değerlendirmesi
- Yönetim kurulu üyelerine ödenen bireysel ücret
- Bağımsız denetim raporu
- Yönetim kurulu üyelerine sağlanan menfaatler
- Yönetim kurulu üyelerinin şirket sermayesindeki pay ve oranı
- Genel kurula ilişkin pay sahipleri hakları bilgileri
- Geleceğe Yönelik Beklentiler

C. MENFAAT SAHİPLERİ

1. Şirketlerin uzun vadede başarılı olmasında önemli rolü olan menfaat sahiplerinin yönetime katılmasını destekleyen şirketlerin oranı ve çalışanların yönetime katılımını sağlayan şirketlerin oranı % 27 olarak belirlenmiştir.
2. İnsan kaynakları politikasını yazılı olarak hazırlayan ve çalışanlarına duyuran şirketlerin oranı%64 dür.
3. Müşteri memnuniyeti yapan şirketlerin oranı % 66 dır.
4. Etik kurallar kültürünü oluşturup bunu yazılı hale getiren şirketler ise %56 seviyelerinde İMKB de yer almaktadırlar.

5. İMKB’de işlem gören şirketlerin büyük çoğunluğu sosyal sorumluluk kapsamında çalışmalar yaptıklarını açıklamaktadırlar. Ancak bu şirketlerin yapmış oldukları çalışmaların sürekliliği, topluma sağladığı fayda ve üretim sürecinde doğal yaşama gösterilen özen konusunda tam bir bilgiye ulaşmak mümkün olmamıştır.

D. YÖNETİM KURULU

1. İdeal bir yönetim kurulu yapısı için gerekli olan husus üyelerin arasında icrada yer alan üye sayısının az olmasıdır. İMKB de işlem gören şirketler arasında icrada yer almayan üye sayısının çok olduğu şirketlerin yüzdesi %50 dir.
2. Araştırmada yer alan şirketlerin % 16 sında bağımsız üye mevcuttur.
3. Yönetim kuruluna seçilen üyelerin niteliklerinin ana sözleşmede yer alması gerekir. Bu düzenlemeye giden şirketlerin sayısı 46 oranı ise % 15 de kalmıştır.
4. Yönetim kurulu üyelerinin yetki ve sorumluluklarının şirket ana sözleşmesinde yer alması esastır. Bu esasa şirket ana sözleşmelerin de yer veren şirketlerin % 23 seviyesinde olduğu tespit edilmiştir.
5. Yönetim kurulu üye toplantı sayısının ana sözleşmede yer alan oranı % 5 iken, yönetim kurulu toplantı karar nisabı na ise ana sözleşme de yer veren şirketlerin oranı %50 olmuştur.
6. Yönetim kurulu üyeleri arasında irtibatı sağlayan toplantılar öncesinde, toplantı zamanında ve toplantı sonrasında her türlü kayıtlı tutan, yazışmalarını gerçekleştiren sekreteryaya biriminin şirketler arasında % 20 oranında mevcut olduğu tarafımızca tespit edilmiştir.

7. Yönetim kurulu üyelerinin rekabeti ile alakalı ana sözleşmesinde düzenleme yapan şirketlerin varlığı % 19 seviyelerindedir.
8. Yıl boyunca yönetim kurulu üyelerinin elde etmiş oldukları menfaatler hakkında bilgi veren ve açıklama yapan şirketlerin ise % 55 olduğu tespit edilmiş olup genel manada huzur hakkı dışında herhangi bir menfaat elde etmedikleri şirketler tarafından açıklanmıştır.
9. İhtiyaçlar doğrultusunda yönetim kuruluna destek vermek amacı ile gerekli komiteler oluşturularak sorumlulukların gerektiği şekli ile yerine getirilmesi amaçlanır. Bu amaç doğrultusunda şirket içerisinde denetim komitesi kuran şirketler % 81 ve kurumsal yönetim komitesi kuran şirketler ise % 23 seviyelerindedir.

Kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde şirketlerin uyum dereceleri sınıflandırıldığında % 1.57 oranında çok iyi derecede kurumsal yönetim ilkelerine bağlı şirket varlığı İMKB de tespit edilmiştir. İşlem gören şirketlerin % 22 si ise kurumsal yönetim açısından çaba gösterenler sınıfında yer almıştır.127 şirketi temsil eden % 40 lık dilim ise kurumsal yönetim açısından barındırdıkları özellikler den dolayı çok düşük seviyede sınıflandırılabilirler.

Dört ana ilke başlığı altında araştırmada yapılan gözlemler sonucunda uyum seviyeleri ile alakalı aşağıdaki sonuçlara ulaşmak mümkündür.

- Ortaklık hakları % 37,12
- Kamuyu aydınlatma ve Şeffaflık % 42,57
- Menfaat sahipleri % 46,66
- Yönetim kurulu % 41,64

Bu sonuçlara göre ortaklık hakları ile alakalı şirketlerimizin daha fazla gayret sarf etmeleri gerekmektedir.

Ülkemizde 2004 yılında yapılan SPK kurumsal Yönetim anketi ve son olarak yapılan 2008 yılında gerçekleşen bu anket arasındaki gelişmeler göz ardı edilemeyecek seviyededir. Türkiye de şirketler Kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda daha hassas davranarak önemli bir gelişme gerçekleştirmişlerdir. Üst uyum seviyelerinde olmasa da hiç olmayanlar ve düşük seviyede uyum gösteren şirketlerde dikkat çekici bir artış görülmektedir. Kamuya bilgi verme konusundaki geçilemeyen sınırlar geçilerek en önemli gelişmeler bu başlık altında toparlanmıştır.

3.3.Kurumsal Yönetim Ölçümü İle Alakalı Girişimler ve Değerlendirmeler

Zaman zaman ve Günümüzde de yaşanmakta olan krizler ve şirket skandalları; yatırımcıları şirketin finansal verilerine baktıkları gibi finansal olmayan verilerine⁴⁹ diğer bir anlatımla Kurumsal Yönetim İlkelerine uyumuna ve şirkette uygulanmakta olan kurumsal yönetimin kalitesine bakmak zorunda bırakmıştır. Bunun sebebi daha önce de birçok yerde bahsettiğimiz gibi kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketlerin krizlere karşı daha dayanıklı, skandallara ise konu olmalarının daha zor hale gelmesidir.

Önem arz eden bu konuda yabancı ve yerli yatırımcıların dikkate alabilecekleri, ölçümlerin yapılması ve sonuçlarına değerlendirmelerde yer verilmesi zorunluluğunu doğurmuştur. Geline bu nokta yatırımcılara daha sağlıklı karar vermeleri imkânını sunmakta ve yatırımcıların güvenini arttırmaktadır. Kurumsal yönetim uyum derecelendirmesini, genel manada yönetim kalitesini sorgulayan ve hissedarların haklarını gözetken bir bakış açısına sahip derecelendirme faaliyeti olarak nitelendirmek mümkündür

⁴⁹ Finansal olmayan veriler; yönetim kalitesi, yönetim süreçleri, denetim ve iç kontrol mekanizmaları olarak değerlendirilmelidir.

Şirketler hakkında öğrenilmek istenilen bilgilere daha az maliyetle ulaşılabacak bu bilgiler daha fazla etkin, güvenilir olacaktır ve gizli bilgilere yer vermeksizin yapılan derecelendirme ile yatırımcılara bilgiler sunulacağı için yatırımcıların güveni artacaktır.

Uluslararası piyasalarda yaşanan olaylar ile alakalı gelişmeleri yakından takip eden ve Türkiye'ye getiren SPK'nun Temmuz 2003'de Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni yayınlamasının hemen ardından Aralık 2003'de kurumsal yönetim uyum derecelendirmesi faaliyeti ile bu faaliyette bulunacak kuruluşlara ilişkin temelleri belirlemek amacıyla Derecelendirme Tebliği'ni yürürlüğe koyduğu görülmektedir.

Ayrıca şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkelerini uygulamalarını teşvik edici nitelikte düzenlemeler yapılmasını yararlı gören SPK tarafından İMKB ile birlikte yürütülen çalışmalar sonucunda, Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan prensipleri uygulayan şirketlere yönelik olarak İMKB bünyesinde Kurumsal Yönetim Endeksi adıyla ayrı bir endeks oluşturulmuştur. Bu endekse dâhil olmak için Derecelendirme Tebliği çerçevesinde derecelendirme yaptırma ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirme notunun en az 6 olması zorunluluğu aranmakta olup, endekse dâhil olacak şirketler için kotta kalma ve kayıta kalma ücretlerinde %50 indirim olanağı sağlanmıştır.

Sermaye piyasası mevzuatında ve diğer mevzuatlarda yapılan/yapılacak olan değişiklikler kurumsal yönetim uyum derecelendirmesi faaliyetinin Türkiye'de gelişmesi için önemli adımlar olacaktır. Bütün bu hazırlık ve düzenlemelere rağmen, kurumsal yönetim uyum derecelendirmesi faaliyeti henüz Türkiye'de yaygınlaşmamış ve Derecelendirme Tebliği yürürlüğe girdikten sonra İMKB'de işlem gören hiçbir şirket kurumsal yönetim uyum derecelendirmesi yaptırdığına ilişkin bir bilgiyi kamuya açıklamamıştır. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi ise, endekse dâhil edilebilecek yeterli sayıda şirketin bulunmaması nedeniyle henüz hesaplanmaya başlanamamıştır.

Türkiye’de kurumsal yönetim uyum derecelendirmesi faaliyetinin yaygınlaşmamasının temel nedenlerinin kurumsal yönetim kavramının yeni olması pay ve menfaat sahipleri tarafından öneminin yeterince anlaşılmaması olduğu düşünmekteyiz.

3.4.Türk Ticaret Kanun Tasarısında Kurumsal Yönetim İle Alakalı Hükümler

Henüz kanunlaşmamış bulunan yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısında; şirketlerin lüzum ve faydasına her geçen gün daha fazla inandıkları, Kurumsal Yönetim ilkelerine önemli derecede yer verilmiştir.

Aşağıda tasarımın, Kurumsal Yönetimle alakalı maddelerine ait özet bilgiler Kurumsal Yönetimin 4 ana unsuru ışığında yorumlanarak verilmiştir.

- **Madde 88;** 64 ilâ 88 inci madde hükümlerine tâbi gerçek ve tüzel kişiler gerek ticarî defterlerini tutarken, gerek münferit ve konsolide finansal tablolarını düzenlerken, Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu tarafından yayımlanan, Türkiye Muhasebe Standartlarına, kavramsal çerçevede yer alan muhasebe ilkelerine ve bunların ayrılmaz parçası olan yorumlara aynen uymak ve bunları uygulamak zorundadırlar. 514 ilâ 528 inci maddeler ile Kanunun ilgili diğer hükümleri saklıdır.

Bu madde Kurumsal Yönetim ilkelerinden hesap verebilirliğin zemini durumundadır.

- **Madde 192 ;** “Bir birleşme, bölünme veya tür değiştirmede, ortak olmayı sürdürme hakkının ortaklık payının veya ortaklık haklarının kanuna uygun bir şekilde tanınmaması veya ayrılma karşılığının uygun olmaması halinde, her ortak birleşme, bölünme veya tür değiştirme kararının ilânından itibaren iki ay içinde mahkemeden bir denkleştirme akçesi ödenmesini talep edebileceği tanınmıştır.

Bu madde; Kurumsal Yönetim'in esas unsurlarından eşitlik (adillik) ilkesi ve pay sahiplerinin haklarını kullanabilmesinin ifadesidir.

- **Madde 198-1,2;** Bir pay sahibinin şirkette belirli pay yüzdelerine ulaşması hâkimiyet sözleşmesi kurulması, birleşme sözleşmesinin imzalanmasından sonra; birleşmeye katılan ortaklıkların malvarlıklarında değişiklik olması (Tasarı m.150) gibi hallerde bildirim yükümü öngörülmüştür.

Bu maddede Kurumsal Yönetimin ana unsurlarından şeffaflık ilkesine işaret olunmaktadır.

- **Madde 200;** Hâkim sermaye şirketinin her pay sahibinin; genel kurulda, bağlı şirketlerin finansal ve malvarlıksal durumları, hesap sonuçları, hâkim şirketin bağlı şirketlerle, bağlı şirketlerin birbirleriyle; hâkim ve bağlı şirketlerin pay sahipleri ve bunların yakınlarıyla yaptıkları işlemler ve bunların sonuçları hakkında, özenli, gerçeği aynen ve dürüstçe yansıtan hesap verme ilkelerine uygun, doyurucu bilgi verilmesini isteyebileceği hükme bağlanmıştır. Bağlı şirketin mali durumu hâkim şirkete yansıtacağı ve hâkim şirket hissedarlarının dolaylı da olsa bağlı şirketin ortağı durumunda olması dikkate alınarak hâkim şirket hissedarlarının bağlı şirketler hakkında bilgi alma hakkı düzenlemiştir.

Bu madde; örtülü kazanç aktarımını ve örtülü sermayeyi engellemeye yöneliktir. Kurumsal yönetimin esas unsurlarından hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkesinin uygulanma zeminini sağlanmış olmaktadır.

- **Madde 208;** Hâkim ortağa kimi hallerde diğer ortakları ortaklıktan çıkarma hakkı verilmiştir. Madde "Bir şirket doğrudan veya dolaylı olarak diğer bir şirketin paylarının ve oy haklarının en az yüzde doksan beşine sahipse, geri kalan pay sahipleri karşı oylar ve açtığı davalarla bir kararın alınmasını veya yürütülmesini önlüyor veya

davranışlarıyla şirkete zarar veriyorlarsa, hâkim ortak bu payları varsa borsa, yoksa gerçek bilânço değeri ile satın almak için mahkemeye başvurabilir” Bu madde hâkim ortağın hakkını kullanmasını kolaylaştırarak uğratılmak istenen zarardan korunmasını, adaletin tesisini sağlamaktadır.

Kurumsal Yönetimin esas unsurlarından eşitlik (adillik) ilkesinin uygulanması durumudur. Çünkü eşitlik ilkesi sadece pay sahipleri değil şirketle ilgili bütün menfaat sahiplerini kapsamaktadır. Bu madde elbette ki ihtiyaç halinde başvurulacak bir çözümü tanımlamaktadır.

- **Madde 336 ;** “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”

Kuruluşun aynı veya nakdi olması önemli değildir. Kurucular bu beyanı her halükarda vermek zorundadırlar. Bu beyan bir kuruluş belgesi ve denetimin bir parçasıdır. Kurucuları bağlayıcı niteliktedir. Bu beyanın amacı: sermayeyi koruma altına alınmak ve kurucuların olabilecek suiistimallerinin önüne geçmek, denetime ve sorumluluk davalarına akışkanlık kazandırmaktır. Bu ise ancak beyanın: doğru, eksiksiz, gerekçeli, emsal gösterir ve anlaşılır olarak düzenlenmesiyle mümkündür. Beyanı, denetçi ve sicil memuru da inceledikten sonra sicil dosyasında saklanır.

- **Madde 349;** Kurucular tarafından, kuruluşla ilişkin bir beyan imzalanır. Beyan, dürüst bir şekilde bilgi verme ilkesine göre, doğru ve eksiksiz olarak hazırlanır. Beyanda, aynı sermaye konuluyor, bir ayın ya da işletme devralınıyorsa, bunlara verilecek karşılığın uygunluğuna; bu tür sermayenin ve devralmanın gerekliliğine,

bunların şirkete olan yararlarına ilişkin belgeli, gerekçeli ve kesin ifadeli açıklamalar yer alır. Ayrıca, şirket tarafından iktisap edilen menkul kıymetlerle, bunların iktisap fiyatları, söz konusu menkul kıymetleri çıkaranların son üç yıllık, gereğinde konsolide finansal tablolarının değerlemelerine ve çözümlenmelerine ilişkin bilgiler, şirketin yüklendiği önemli taahhütler, makine ve benzerleri malların ve herhangi bir aktif değer alımına ilişkin bağlantılar, fiyatlar, komisyonlar ile her türlü borçlar, emsalleriyle karşılaştırılarak, açıklanır.

Bu madde daha şirket kuruluyorken den itibaren şeffaflık içinde davranılacağını kayıt atına almaktadır.

- **Madde 358** ; “Pay sahipleri, iştirak taahhüdünden doğan borç hariç 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.”

Bu maddede de; örtülü kazanç aktarımının ve örtülü sermayenin önünün kesilmesi amaçlanmıştır. Bu ise hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerine uygunluk göstermektedir. Ayrıca azınlık hissedarların haklarının korunması ve güvence altına alınmasını sağlayacaktır

- **Madde 359** ; " Anonim şirketin, esas sözleşmeyle atanmış veya genel kurul tarafından seçilmiş, bir veya daha fazla kişiden oluşan bir yönetim kurulu bulunur. Temsile yetkili en az bir üyenin yerleşme yerinin Türkiye'de bulunması ve Türk vatandaşı olması şarttır"

Yukarıdaki madde de Yönetim Kurulu üyelerinin seçilmeleri, haklarında karar verme ve görevden alma işleminin Genel Kurul tarafından yürütülmesi şeffaflığın uygulanmasıdır.

- **Madde 360-1;** Esas sözleşmede öngörülme şartı ile belirli pay gruplarına, özellik ve nitelikleriyle belirli bir grup oluşturan pay sahiplerine ve azlığa yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınabilir. Bu amaçla, yönetim kurulu üyelerinin, belirli bir grup oluşturan pay sahipleri, belirli pay grupları ve azlık arasından seçileceği esas sözleşmede öngörülebileceği gibi, esas sözleşmede yönetim kurulu üyeliği için aday önerme hakkı da tanınabilir. Genel kurul tarafından yönetim kurulu üyeliğine önerilen adayın veya hakkın tanındığı gruba ve azlığa mensup adayın haklı bir sebep bulunmadığı takdirde üye seçilmesi zorunludur. Bu şekilde tanınacak temsil edilme hakkı, halka açık anonim şirketlerde yönetim kurulu üye sayısının yarısını aşamaz. Bağımsız yönetim kurulu üyelerine ilişkin düzenlemeler saklıdır. Bu maddede de, Kurumsal Yönetim temel ilkeleri açısından eşitlik ve temel pay sahipliği haklarının kullanılmasını ifade edilmektedir.

Madde 360-2; Bu maddeye göre yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınan paylar imtiyazlı sayılır.

Belirli pay sahiplerinin sahip oldukları paylarla orantısız kontrol seviyesi elde etmesini mümkün kılan sermaye yapıları ve düzenlemeler kamuya açıklanmalıdır

Bu maddeyle adillik ve şeffaflık ilkesinin anlamını taşımaktadır.

- **Madde 361;** 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.

Bu maddede Kurumsal Yönetim'in esaslı unsurlarından şeffaflık ve uzantısında da kamunun aydınlatmasına işaret olunmaktadır

- **Madde 367;** Esas sözleşmeye konulacak bir hükümlerle Yönetim Kurulu, düzenleyeceği bir iç yönetmelikle; yönetimi, kısmen ve tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü şahsa devredebilir. Yönetim Kurulu, istek üzerine pay sahiplerini ve korunmağa değer menfaatlerini ikna edici bir şekilde ortaya koyan alacaklıları bu yönetmelik hakkında yazılı olarak bilgilendirir.

Bu madde hesap verebilirlik ve şeffaflığı getirmektedir.

- **Madde 375-f** bendinde; Yönetim Kuruluna diğer görevlerine ilaveten Kurumsal Yönetimle alakalı olarak “Kurumsal Yönetim Açıklaması”nın düzenlenmesi ve genel kurula açıklanması vazifesi de verilmiştir.

Bu madde şirkete; Kurumsal Yönetim ilkelerine uyma veya uymamayı açıklama yükümlülüğü getirmekle en az kendi koşulları içinde Kurumsal Yönetim ilkelerine uymağa yönlendirmektedir.

- **Madde 378;** Hisseleri borsada işlem gören Halka açık AŞ'lerde Yönetim Kurulu, şirketin karşılaşılabileceği riskleri tahmin etmek, sebeplerini erken teşhis etmek ve bu riskleri zarara uğramayacak şekilde yönetmekle görevli uzman bir “komite” kurmakla yükümlüdür. Diğer şirketlerde ise bu komite denetçinin gerekli görüp yazılı olarak Yönetim Kurulundan talep etmesi halinde derhal kurulur.

Uzman komitenin kurulması; hesap verebilirlik, pay sahiplerinin haklarını koruma ve şeffaflık ilkesini işaret etmektedir.

- **Madde 398 ;** “ Şirket veya topluluğun finansal tablolarının, bunların Yönetim Kurullarının yıllık faaliyet raporlarının denetimi; envanterler de dâhil finansal tabloların Türkiye Denetim

Standartları kapsamında muhasebe iç denetimlerini kapsar. Denetim; finansal tabloların ve Yönetim Kurullarının yıllık raporlarının Türkiye Muhasebe Standartları ile kanun ve esas sözleşme hükümlerine uyulup uyulmadığının incelenmesini de içerir. Denetleme, denetçilik mesleğinin gerekleri ile meslek etiğine ve Türkiye Denetim Standartlarına uygun olarak özenle yapılır. Denetleme şirketin veya topluluğun durumun dürüst resim (T m.515) ilkesine uygun olarak yansıtılıp yansıtılmadığını, yansıtılmamışsa sebeplerini, aykırılıkları ve yanlışları açıkça ortaya koyacak şekilde yapılır ve gerçeği dürüstçe belirtir.” şekline ifade edilmiştir. Kanunun bu maddesi; şirket veya topluluğun finansal tablolarının, yönetim kurulu yıllık raporlarının dürüst resim ilkesine uygunluğunu; denetim usul ve kaideleri içinde ciddiyetle denetim maksat ve mantığına uygun olarak yapılıp şirket veya topluluğun söz konusu dönem sonu itibarıyla gerçek resminin dürüstçe ortaya konulması için yapılacağını vaaz etmektedir. Denetim; yapılan incelemeler sonunda varsa uyumsuzlukların sebebini bunların ileriye dönük sebep olacağı risk ve tehlikeleri ve uyulması gereken standartların gözetilip gözetilmediğini de denetçi yazacağı raporunda belirtmelidir. Bu maddede denetimle yoluyla şeffaflığı ve hesap verebilirliği ifade etmektedir.

- **Madde 400;** Denetçinin ortakları ancak; yeminli mali müşavir veya serbest muhasebeci mali müşavir unvanını taşıyan bağımsız denetleme kuruluşu olabileceği belirtilerek denetim mekanizması tamamen yeniden düzenlenmiştir. Mevcut kanunda murakıplar tarafından yapılan denetleme işi tasarıda yerini bağımsız denetim kuruluşuna bırakmıştır. Böylece denetimin, denetçilikte uzman kişiler tarafından uluslar arası standartlara uygun olarak yapılması kayıt altına alınmış olmaktadır.

Bu yaklaşımla dürüst resim ilkesinin (Tasarı m.515) zeminini hazırlanmış ve şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesi içinde kalınmış olmaktadır.

Pay sahipleri; ortaklığa ilişkin temel değişiklikler konusundaki kararlara katılmak ve bunlar hakkında yeterince bilgilendirilmek hakkına, sahip olmalıdır.

Bu temel değişikliklere: 1-Ortaklığın esas sözleşmedeki veya benzeri anayasal belgelerdeki değişiklikler. 2-Ek hisse senedi çıkarma. 3-Tüm veya esaslı aktiflerin devri de dâhil olmak üzere gerçekte ortaklığın satışıyla sonuçlanan olağan üstü işlemler. Örnek olarak verilebilir. Bu örnekler ve benzeri hususlardaki alınacak temel değişiklik kararları,

Aşağıda metni verilen (408-1,2) kanun maddesinde belirtildiği üzere Genel Kurulda pay sahiplerinin oylarını kullanmaları neticesinde alınır.

- **Madde 408-1** ; "Genel kurul, kanunda ve esas sözleşmede açıkça öngörölmüş bulunan hâllerde karar alır".

Madde 408-2 ; " Çeşitli hükümlerde öngörölmüş 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.

Yukarıdaki (408-1,2) maddelerde Yönetim Kurulu üyelerinin seçilmeleri, haklarında karar verme ve görevden alma işleminin Genel Kurul tarafından yürütülmesi şeffaflığın uygulanmasıdır.

Pay sahiplerinin bilgilendirilmesi (temel pay sahibi hakkı) hususu tasarıda, aşağıya metni alınmış olan 413 ve 414. maddelerle hüküm altına almıştır

- **Madde 413 – 1 de;** Gündem, genel kurulu toplantıya çağırın tarafından belirlenir.

413-2; Gündemde bulunmayan konular genel kurulda müzakere edilemez ve karara bağlanamaz. Kanunî istisnalar saklıdır.

413-3; Yönetim Kurulu üyelerinin görevden alınmaları ve yenilerinin seçimi yılsonu finansal tablolarının müzakeresi maddesiyle ilgili sayılır.

- **Madde 414 – 1;** Genel kurul toplantıya, esas sözleşmede gösterilen şekilde, şirketin internet sitesinde ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde yayımlanan ilânla çağrılır. Bu çağrı, ilân ve toplantı günleri hariç olmak üzere, toplantı tarihinden en az iki hafta önce yapılır. Pay defterinde yazılı pay sahipleriyle, önceden şirkete pay senedi veya pay sahipliğini ispatlayıcı belge vererek adreslerini bildiren pay sahiplerine, toplantı günü ile gündem ve ilânın çıktığı veya çıkacağı gazeteler, iadeli taahhütlü mektupla bildirilir.

414 – 2 de; Sermaye Piyasası Kanununun 11 inci maddesinin altıncı fıkrası hükmü saklıdır.

Yukarıdaki maddelerde Kurumsal Yönetim in esaslı unsurlarından şeffaflık amaçlandığı anlaşılmaktadır.

- **Madde 415;** Genel kurul toplantısına, yönetim kurulu tarafından hazırlanan “hazır bulunanlar listesinde adı yer alan pay sahipleri katılabilir.
- **Madde 415-4;** Genel kurula katılma ve oy kullanma hakkı pay sahibinin paylarını bir kredi kuruluşu veya herhangi bir başka kuruluş nezdinde depo etmesi şartına bağlanamaz

Yukarıdaki maddeler, temel pay sahibi haklarının kullanılmasının kolaylaştırılması ve temel pay sahibi haklarına her hangi bir surette ipotek konulamayacağı ifade edilirken, eşitlik ilkesi de korunmaktadır.

- **Madde 421-1;** Kanunda veya esas sözleşmede aksine hüküm bulunmadığı takdirde, esas sözleşmeyi değiştiren kararlar, şirket sermayesinin en az yarısının temsil edildiği genel kurulda, toplantıda mevcut bulunan oyların çoğunluğu ile alınır. İlk toplantıda öngörülen toplantı nisabı elde edilemediği takdirde, en geç bir ay içinde ikinci bir toplantı yapılabilir. İkinci toplantı için toplantı nisabı, şirket sermayesinin en az üçte birinin toplantıda temsil edilmesidir. Bu fıkra öngörülen nisapları düşüren veya nisbî çoğunluğu öngören esas sözleşme hükümleri geçersizdir.

421- 2.3.4 ve 5. de esas sözleşme değişikliği kararları ilgili hususları tanzim etmektedir.

- **Madde 425;** Pay sahibi, paylarından doğan haklarını kullanmak için, genel kurula kendisi katılabileceği gibi, pay sahibi olan veya olmayan bir kişiyi de temsilcisi olarak genel kurula yollayabilir. Temsilcinin pay sahibi olmasını öngören esas sözleşme hükmü

geçersizdir. Her bir payın asgari bir oy hakkı demek olduğu ifade edilirken eşitlik ilkesi korunmuş olmaktadır.

- **Madde 428;** "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 ilân edip şirketin internet sitesine koymaya mecburdur."

Bu madde oy hakkının temsilen kullanılması açıklamakla pay sahipliği hakkının kullanılmasını kolaylaştırmaktadır.

Burada amaç; bir taraftan pay sahipleri demokrasisini oluşturmak diğer taraftan temsili kurumsallaştırarak genel kurulda doğacak boşluğa engel olmaktır. Böylece genel kurul toplantılarına önem ve işlev kazandırılacak pay sahipliği hakları daha bilinçli olarak kullanılabilir. Yine madde vekâletleri bir veya birkaç kişide toplanmasına engel olmak amacıyla "organ temsilcisi", "bağımsız temsilci" ve "kurumsal temsilci" olmak üzere değişik temsilciler belirleme imkânı getirmiştir.

- **Madde 430 ;** " 428 inci maddenin birinci ve ikinci fıkrasında öngörülen temsilciler, temsil belgelerinin içeriğini ve oylarını hangi yönde kullanacaklarını, radyo, televizyon, gazete veya diğer araçlarla ve gerekçeleriyle birlikte açıklarlar"

Açıklanan bu bildirgenin içeriği pay sahipleri tarafından bu temsilcilere verilmiş talimat yerine geçecektir. Bu bildirge, yapılacak genel kurul gündeminde yer alan maddelere hangi yönde oy kullanılacağını gösteren ve ilgili temsilci tarafından yapılmış bir taahhüttür.

- **Madde 434-1** ; "Pay sahipleri, oy haklarını genel kurulda, paylarının toplam itibarî değeriyle orantılı olarak kullanır. 1527. maddenin beşinci fıkrası hükmü saklıdır.
- **Madde 434-2** ; "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."
- **Madde 434-4** ; "Sanayi ve Ticaret Bakanlığı halka açık olmayan anonim şirketlerde birikimli oyu bir tebliğle düzenleyebilir."

Birikimli oy (cumulative voting) sisteminin özelliği oy sahibinin oyunu seçilecek üye sayısına göre bir kişide veya sık rastlanmasa da birkaç kişide toplayabilmesidir. Tasarıda birikimli oy sistemi, sadece halka açık A.Ş ler için değil; Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın düzenlemesiyle halka açık olmayan A.Ş leri de kapsamı da düşünülmüştür.

Bu ise pay sahipliği hakkının kullanım kolaylığıdır.

- **Madde 435** ; " Oy hakkı, payın, kanunen veya esas sözleşmeyle belirlenmiş bulunan en az miktarının ödenmesiyle doğar"

Yukarıdaki madde her bir payın asgari bir oy hakkı demek olduğu ifade edilirken eşitlik ilkesi korunmuş olmaktadır.

- **Madde 437; Finansal** tablolar, konsolide finansal tablolar, yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu, denetleme raporları ve yönetim kurulunun kâr dağıtım önerisi, genel kurulun toplantısından en az on beş gün önce, şirketin merkez ve şubelerinde, pay sahiplerinin incelemesine hazır bulundurulur. Bunlardan finansal tablolar ve konsolide tablolar bir yıl süre ile merkezde ve şubelerde pay sahiplerinin bilgi edinmelerine açık tutulur. Her pay sahibi, gideri şirkete ait olmak üzere gelir tablosuyla bilançonun bir suretini isteyebilir.

Bu madde pay sahibinin bilgi alma ve inceleme hakkının kullanımını kayıt altına almaktadır. Bilgi alma Hakkı bağımsız bir hak olması yanında diğer pay sahipliği haklarının kullanılması açısından da büyük önem taşımaktadır. Tasarıda pay sahiplerinin bilgi alma hakkı genişletilmiş ve bilgi alma yolları artırılmıştır. Tabiidir ki; temel haklar ancak, sahip olunan bilgilere dayanılarak kullanım imkânına kavuşturulabilir. Yukarıdaki tasarı metninde de görüldüğü üzere pay sahiplerine kapsamlı bilgi alma ve inceleme hakkı getirilmiştir. Bilgi alma ve inceleme müktesep ve sınırlandırılmaz bir hak olmakla birlikte; ancak şirketin ticari sır ve korunması gereken diğer menfaatlerinin zarar görmesi söz konusu olduğunda engellenebilir.

Madde 437-2 de; Pay sahibi genel kurulda, yönetim kurulundan, şirketin işleri; denetçilerden denetimin yapılma şekli ve sonuçları hakkında bilgi isteyebilir. Bilgi verme yükümü, 200 üncü madde çerçevesinde şirketin bağlı şirketlerini de kapsar. Verilecek bilgiler, hesap verme ve dürüstlük ilkeleri bakımından özenli ve gerçeğe uygun olmalıdır. Pay sahiplerinden herhangi birine bu sıfatı dolayısıyla genel kurul dışında bir konuda bilgi verilmişse, diğer bir pay sahibinin istemde bulunması üzerine, aynı bilgi, gündemle ilgili olmasa da aynı kapsam ve ayrıntıda verilir. Bu halde yönetim kurulu bu maddenin üçüncü fıkrasına dayanamaz.

437-3; Bilgi verilmesi, sadece, istenilen bilgi verildiği takdirde şirket sırlarının açıklanacağı veya korunması gereken diğer şirket menfaatlerinin tehlikeye girebileceği gerekçesi ile reddedilebilir.

Bu madde pay sahibin; şirketin işleri, denetim şekli ve sonuçları hakkında bilgi isteme hakkını ifade etmektedir. Bu söz konusu maddenin, temel pay sahipliği hakkının kullanım ve şeffaflık unsurunu taşıdığını göstermektedir.

- **Madde 438** ; “Her pay sahibi, pay sahipliği haklarının kullanılabilmesi için gerekli olduğu takdirde ve bilgi alma veya inceleme hakkı daha önce kullanılmışsa, belirli olayların özel bir denetimle açıklığa kavuşturulmasını, gündemde yer almasa bile genel kuruldan isteyebilir”

Bu madde, de bilgi alma hakkının sınırlandırılmazlığı ifade edilmektedir. Dolayısı ile Temel pay sahibi haklarının kullanımının sağlanması vurgulanmaktadır.

- **Madde 461-1**; Her pay sahibi, yeni çıkarılan payları, mevcut paylarının sermayeye oranına göre, alma hakkını haizdir.

461-2 de; Genel kurulun, sermayenin artırımına ilişkin kararı ile pay sahibinin rüçhan hakkı, ancak haklı sebepler bulunduğu takdirde ve en az esas sermayenin yüzde altmışının olumlu oyu ile sınırlandırılabilir veya kaldırılabilir. Özellikle, halka arz, işletmelerin, işletme kısımlarının, iştiraklerin devralınması ve işçilerin şirkete katılmaları haklı sebep kabul olunur. Rüçhan hakkının sınırlandırılması ve kaldırılmasıyla, hiç kimse haklı görülmeyecek şekilde, yararlandırılmaz veya kayba uğratılmaz. Nisaba ilişkin şart dışında bu hüküm kayıtlı sermaye sisteminde yönetim kurulu kararına da uygulanır.

Bu maddenin şirket yönetimine Kurumsal Yönetim açısından yansıyan yönü şeffaflık ve adillik(eşitlik) olduğunu görülmektedir.

- **Madde 479-1** ; "Oyda imtiyaz, eşit itibarî değerdeki paylara farklı sayıda oy hakkı verilerek tanınabilir."

479-2 de; "Bir paya en çok on beş oy hakkı tanınabilir. Bu sınırlama, kurumlaşmanın gerektirdiği veya haklı bir sebebin ispatlandığı durumlarda uygulanmaz. Bu iki hâlde, şirketin merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesinin, kurumlaşma projesini veya haklı sebebi inceleyip, bunlara bağlı olarak, sınırlamadan istisna edilme kararını vermesi gerekir. Projede

yapılacak her değişiklik mahkeme kararına bağlıdır. Kurumsallaşmanın gerçekleşmeyeceğinin anlaşıldığı veya haklı sebebin ortadan kalktığı hâllerde istisna etme kararı mahkeme tarafından geri alınabilir"

Bu madde de oyda imtiyaz ve imtiyazın sınırı, bu sınırlamanın hangi hallerde uygulanmayacağını açıklamaktadır. Burada sınırlamanın istisnasına işaret edilmiş olması temel pay sahipliği hakkının kullanılmasının kolaylaştırılması anlamındadır.

- **Madde 486 ;** "Şirketin ve sermaye artırımının tescilinden önce çıkarılan paylar geçersizdir; ancak, iştirak taahhüdünden doğan yükümlülükler geçerliliklerini sürdürür.

Paylar hamiline yazılı ise yönetim kurulu, pay bedelinin tamamının ödenmesi tarihinden itibaren üç ay içinde pay senetlerini bastırıp pay sahiplerine dağıtır. Yönetim kurulunun hamiline yazılı pay senetlerinin bastırılmasına ilişkin kararı tescil ve ilân edilir, ayrıca şirketin internet sitesine konulur. Pay senedi bastırılıncaya kadar ilmühaber çıkarılabilir. İlmühaberlere kıyas yoluyla nama yazılı pay senetlerine ilişkin hükümler uygulanır.

Azlık istemde bulunursa nama yazılı pay senedi bastırılıp tüm nama yazılı pay senedi sahiplerine dağıtılır.

Tescilden önce pay senedi çıkaran kimse, bundan doğan zararlardan sorumludur.

- **Madde 487 ;** "Pay senetlerinin; şirketin unvanını, sermaye tutarını, kuruluş tarihini, bu tarihteki sermaye tutarını, çıkarılan pay senedinin tertibini, bunun tescili tarihini, senedin türünü ve itibarî değerini, kaç payı içerdiğini belirtmesi ve şirket adına imza etmeye yetkili olanlardan en az ikisi tarafından imza edilmiş olması şarttır. Kapalı şirketlerde baskı şeklinde imzanın delikli olması veya

sahtekârlığı engelleyici diğer güvenlik önlemlerinin uygulanması gerekir.

Nama yazılı pay senetlerinin ayrıca; sahiplerinin adı ve soyadını veya ticaret unvanını, yerleşim yerini, pay senedi bedelinin ödenmiş olan miktarını da açıklaması gerekir. Bu senetler şirketin pay defterine kaydolunur.

- **Madde 488; Bir** pay senedi veya ilmühaber, tedavülü mümkün olmayacak derecede yıpranmış veya bozulmuşsa ya da içeriği veya ayırt edici özellik ve nitelikleri tereddüde yer bırakmayacak tarzda anlaşılamiyorsa, sahibi, giderlerini peşin ödemek şartıyla, şirketten yeni bir senet veya ilmühaber istemek hakkını haizdir.

Bu üç madde(486,487 ve 488) den anlaşılan odur ki; pay sahibi hakları daha şirket kurulduğu andan itibaren koruma altındadır. Bu korumanın şekli, araçları zamanlanması, güvenliği ve diğer detayları da düşünülerek kayıt altına alınmış olması ilgili maddelerin Kurumsal Yönetimin amacı ile uyum içinde olduğunu göstermektedir.

- **Madde 493 ; "** Şirket, esas sözleşmede öngörülmüş önemli bir sebebi ileri sürerek veya devredene, paylarını, başvurma anındaki gerçek değeriyle, kendi veya diğer pay sahipleri ya da üçüncü kişiler hesabına almayı önererek, onay istemini reddedebilir"
- **Madde 494 ; "**Devir için gerekli olan onay verilmediği sürece, payların mülkiyeti ve paylara bağlı tüm haklar devredende kalır."

Bu iki madde(493,494) borsaya kote edilmemiş nama yazılı payların devrinin hangi koşullarda yapılabileceğini ve hangi hallerde devir talebinin reddolacağını ifade ederek şeffaflık ve pay sahipliği haklarının korunması esasını ortaya koymaktadır. Ayrıca 493. 7 de esas sözleşmede devir şartlarının ağırlaştırılmayacağını belirterek

haklarının kullanımının kolaylaştırılması ilkesiyle de paralellik sağlamaktadır.

- **Madde 495 ;** "Şirket, borsada kote edilmiş nama yazılı payları iktisap eden bir kimseyi, pay sahibi olarak tanımayı, ancak esas sözleşme, iktisap edilebilecek nama yazılı paylar ile ilgili olarak iktisap edenin pay sahibi olarak tanınacağı, sermayeyi esas alan ve yüzde ile ifade edilen bir iktisap üst sınırı öngörmüş ve bu üst sınır aşılmışsa reddedebilir.

Ayrıca istemde bulunmasına rağmen devralan, payları kendi ad ve hesabına aldığını açıkça beyan etmezse, şirket, payların pay defterine kaydını reddedebilir.

Borsaya kote nama yazılı payların, miras, mirasın paylaşımı, eşler arasındaki mal rejimi hükümleri veya cebrî icra yoluyla iktisap edilmeleri hâllerinde, devralanın pay sahibi sıfatını alması reddedilemez"

- **Madde 496 ;** "Borsaya kote edilmiş nama yazılı payların borsada satılmaları hâlinde, Merkezî Kayıt Kuruluşu, Sermaye Piyasası Kurulunun yapacağı düzenlemeye uygun olarak devreden kimliğini ve satılan payların sayısını şirkete bildirir ve şirketin bu bilgilere teknik erişimini sağlar"

Bu 495 ve 496. maddeler borsaya kote edilmiş nama yazılı payların devrinin red veya kabul koşullarını açıklayarak pay sahibi haklarının kullanımına açıklık getirmekte ve işlemlerin şeffaflık içerisinde yürütüleceğini göstermektedir. Nama yazılı payların borsada satılmaları halinde Merkezi Kayıt Kuruluşu satılan paylarla ilgili bilgilere şirketin teknik erişimini sağlar.

- **Madde 499 ;** "Şirket, senede bağlanmamış pay ve nama yazılı pay senedi sahipleriyle, intifa hakkı sahiplerini, ad, soyar, unvan ve adresleriyle, pay defterine kaydeder.

Payın usulüne uygun olarak devredildiği veya üzerinde intifa hakkı kurulduğu ispat edilmediği sürece, devralan ve intifa hakkı sahibi pay defterine yazılamaz.

Şirket, kaydın yapıldığını pay senedine işaret eder. Şirketle ilişkilerde, sadece pay defterinde kayıtlı bulunan kimse pay sahibi ve intifa hakkı sahibi olarak kabul edilir. Merkezî Kayıt Kuruluşu tarafından kayden takibi yapılan nama yazılı paylara ilişkin Sermaye Piyasası Kanunu hükümleri ile ilgili diğer düzenlemeler saklıdır."

Bu madde de; Kurumsal Yönetim'in yapısını oluşturan ana unsurlarından ilki olan "pay sahiplerinin haklarının koruması" hedefinin hangi yöntemlerle nasıl gerçekleştirileceği açıklanmaktadır. Belirlenip yazılı hale getirilmek suretiyle "yöntem" güvence altına alınmıştır.

- **Madde 500** ; "Şirket, iktisap edenin yanlış beyanı sonucu pay defterine yapılan kaydı, ilgililerin görüşlerini alarak silebilir. Söz konusu kişilere, silinmeye ilişkin yazılı bilgi derhal verilir."

Bu madde ilk bakışta şirketi suiistimale karşı koruyor görünse de geri planda "pay sahibinin hakkını koruması" ifadesidir

- **Madde 515**; Anonim şirketlerin finansal tabloları, Türkiye Muhasebe Standartlarına göre şirketin malvarlığını, borç ve yükümlülüklerini, öz kaynaklarını ve faaliyet sonuçlarını tam, anlaşılabilir, karşılaştırılabilir, ihtiyaçlara ve işletmenin niteliğine uygun bir şekilde; şeffaf ve güvenilir olarak; gerçeği dürüst, aynen ve aslına sadık surette yansıtacak şekilde çıkarılır.

Bu madde Kurumsal Yönetim'in ana unsurlarından şeffaflıktan ne kastedildiğini anlatmakta ve kayıt altına almaktadır. Bu madde metniyle aynı zamanda şeffaflığın, özet ifadesi olan "dürüst resim ilkesi" ile örtüştüğünü görmekteyiz.

- **Madde 517** ; “Konsolide finansal tabloları hazırlamakla yükümlü işletmeler ile konsolidasyon kapsamına giren işletmelerin belirlenmesinde ve ilgili diğer konularda Türkiye Muhasebe Standartları geçerlidir.”

Buna göre: Yıllık finansal tabloları Türkiye Muhasebe Standartları'na göre çıkarılır. Finansal tablolardan, şirketin mal varlığı, borç ve yükümlülükleri, öz kaynakları ve de faaliyet sonuçları anlaşılmalıdır. Finansal tablolar tam anlaşılabilir, karşılaştırılabilir, ihtiyaçlara ve işletmenin niteliğine uygun bir şekilde, şeffaf ve güvenilir olmalıdır. Finansal tablolar şirketin durumunun bir resmini ortaya koymalıdır. Bu resim gerçeği dürüst, aynen ve aslına sadık surette yansıtmalıdır.(true and fair view ilkesi) Şeffaflığın ve hesap verebilirliğin teminat altına alınmasının ifadesidir.

- **Madde 1524** ; “Her sermaye şirketi, bir internet sitesi açmaya ve bu sitenin açıkça belirlenmiş bir bölümünü aşağıdaki içerikle sınırlı olmamak üzere;
 - a) Şirketçe kanunen yapılması gereken ilânların;
 - b) Pay sahipleri ve ortaklar açısından önem taşıyan açıklamaların;
 - c) Yönetim ve müdürler kurulu ile genel kurul toplantıları hazırlıklarının;
 - d) Anılan kurulların yapılmasına ilişkin bilgilerin;
 - e) Pay sahiplerine veya ortaklara sunulması gereken belgelerin;
 - f) Genel kurullara ait olanlar dâhil her türlü çağrılarının;

- g) Oy verme, şeffaflık ve kamuyu aydınlatma yönünden zorunlu ve bilgi toplumu bağlamında yararlı görülen tüm hizmetlerin ve bilgilerin sunulmasının;
- h) Bilgi almaya yönelik soruların, bunlara verilen cevapların, benzeri işlemlerin, bu Kanunda ve diğer kanunlarda pay sahiplerinin veya ortakların aydınlatılmasının öngörüldüğü hususların;
- ı) Finansal tabloların, bunların dipnotlarının ve eklerinin;
- i) Yönetim kurulunun yıllık raporu ile kurumsal yönetim ilkelerine ne ölçüde uyulduğuna ilişkin yıllık değerlendirme açıklamasının;
- j) Denetçinin, özel denetçinin, işlem denetçisinin raporlarının;
- k) Yetkili kurul ve bakanlıkların konulmasını istedikleri, pay sahiplerini ve sermaye piyasasını ilgilendiren konulara ilişkin olarak, şirketin cevaplarının ve bildirimlerinin yayımlanmasına özgülenir. Bu hükümdeki yükümlülüklere uymama, kanuna aykırılığın ve yönetim kurulunun görevini yerine getirmemesinin bütün hukukî sonuçlarını doğurur. Ceza hükümleri saklıdır. Finansal tablolar ile her türlü rapor üç yıl sitede kalır”

Bu madde ile Kurumsal Yönetim ana unsurlarından olan şeffaflık ilkesine uygunluk ortaya konulmaktadır. İnternet sitesine konulması gereken bir bilginin konulmaması hukukun ihlali ve Yönetim Kurulu'nun görevini yerine getirmemesi anlamındadır.

- **Madde 1527-5; Anonim** şirketlerde genel kurullara elektronik ortamda katılma, öneride bulunma, görüş açıklama ve oy verme, fizikî katılmanın ve oy vermenin bütün hukukî sonuçlarını doğurur. Bu hükmün uygulanması esasları bir tüzük ile düzenlenir. Tüzükte,

genel kurula elektronik ortamda katılmaya ve oy vermeye ilişkin esas sözleşme hükmünün örneği yer alır. Anonim şirketler tüzükten aynen aktarılacak olan bu hükümde değişiklik yapamazlar. Tüzük ayrıca oyun gerçek sahibi veya temsilcisi tarafından kullanılmasını sağlayan kurallar ile 407. maddenin üçüncü fıkrasında öngörülen komiserlerin bu hususa ilişkin yetkilerini içerir. Bu tüzüğün yürürlüğe girmesi ile birlikte genel kurullara elektronik ortamda katılma ve oy kullanma sisteminin uygulanması pay senetleri borsaya kote edilmiş şirketlerde zorunlu hâle gelir.

Bu maddede, pay sahipliği haklarının kullanım kolaylığı ve şeffaflığı görmekteyiz

- **Madde 1529;** Halka Açık AŞ'lerde Kurumsal Yönetimle ilgili düzenlemeler Sermaye Piyasası Kuruluna bırakılmıştır. SPK dışındaki kurumlar, söz konusu düzenlemeleri SPK'nın onayını alarak yapabileceklerdir. Böylelikle Anonim Şirketlere farklı kurumlar tarafından farklı yollara Kurumsal Yönetime ilişkin düzenlemeler sunulması engellenmiş olacaktır.

3.5.Ülkemizde Kurumsal Yönetimin Gelişmesini Engelleyen Sebepler

Ülkemizde kurumsal yönetimin gelişmesini engelleyici bir takım sebepler istenmese de mevcuttur. Dolayısı ile kurumsal yönetimin gelişmesi ile alakalı teorik çalışmalar pratik hayata geçirilirken bu engellere takılmaktadır. Geleneksel yönetim yapımız bu engellere zemin oluşturmaktadır.

Çalışmamızın bu bölümünde bu zemini oluşturan engelleri vurgulayarak ülkemizde son yıllarda kurumsal yönetim çalışmalarının

yakalamış olduğu hıza ivme katmak amacındayız. Bu engelleri tespit etmenin çözüm için bir adım oluşturacağını düşünmekteyiz.

- İMKB de işlem gören şirketlerin halka açıklık oranlarının düşük seviyede olması gelişim açısından engel olmaktadır.
- Şirketlerde yer alan hisse sayılarının çoğunluğunun tek elde veya da bir aile kontrolünde olması ve bu durumun şirketin geleceğe ilişkin karar alma mekanizmasın da bu grup/grupların inisiyatiflerini elden bırakmak istememeleridir. Aile şirketlerinde uygulamada kurumsallaşma kavramı henüz yerleşmemiş olmakla beraber, şirketlerin profesyonel yönetim tarzına geçiş aşamalarında başarısız olmaları aile şirketleri olarak adlandırdığımız kurumlarda büyük engel olmaktadır.
- Ülkemiz de rekabet ortamının istenilen düzeyde olmaması ve yasalar ve mevzuatımızdaki düzenlemeler ile alakalı yaptırımların güçlü olmaması
- Yatırımcı ve tasarruf sahiplerinin yatırım kararlarını verirken sabit getirili yatırımlara yöneldikleri tespit edilmiş olup birikimlerini hisse almak yönünde kullanmamaları, kullanamamaları
- Etkin olarak işlemekte olan kurumsal yönetim derecelendirme sisteminin mevcut olmaması
- Şirketlerimizde kurumsal yönetim düzenlemelerini ve kamuyu aydınlatma ve şeffaflık konusundaki düzenlemeleri etkin olarak izlenmesini, denetlenmesini sağlayacak bir yapının oluşturulmaması, kurallara tam olarak uyulmaması
- İçeriden öğrenenlerin ticareti, kayıt dışı ekonominin varlığı, örtülü kazanç transferi gibi olumsuz gelişmelerin mevcudiyeti ve ilgili davaların uzunca süreler devam etmesi.

- Azınlık hakları ile alakalı prosedürlerin zorluğu

3.6.Kurumsal Yönetimin Türkiye’de Gelişmesine İlişkin Öneriler

Ülkemizde mevcut uygulamalar SPK ve TTK da bulunan kurumsal yönetim ile alakalı hükümlerle desteklenmekte olsa da uygulama aşamasında şirketlerde çeşitli eksiklikler göze çarpmaktadır.

Dünya ekonomisinin gelmiş olduğu son durumda “ KURUMSAL YÖNETİM “ kavramı yatırımcılar ve Anonim Şirketler açısından bir tercih olmaktan öte zorunluluk haline gelmiştir.

Halka açık AŞ lerde kurumsal yönetim dendiğinde sadece kurumsal yönetime AŞ tarafından bakmak doğru olmayacaktır. Kurumsal yönetim, ülkede ki mevcut borsaya açılabilme için gerekli şartları oluşturan yasal mevzuatın, AŞ lerin yaptıkları uygulamalar ve yatırımcıların çabaları sonrasında ortaya çıkan bir kavramdır. Bu durumda ilgili yasal mevzuatın kurumsal yönetimin gerekliliklerini bünyesinde barındırması için çalışmalar yapılmalı AŞ lerin bu yönetim tarzı konusunda kendilerini geliştirmeli ve büyük kurumsal yatırımcılar başta olmak şartıyla yatırımcıların kurumsal yönetim adına üzerlerine düşen görevlerinin yerine getirmeleri gerekmektedir. Halen tasarı halinde bulunan yeni TTK da kurumsal yönetimin gelişmesine yönelik ciddi adımlar atılmış olup bunlara çalışmamızın bazı bölümlerinde yer vermiş bulunmaktayız.

Aşağıda Türkiye de kurumsal yönetim uygulamalarının yerleşmesi ve gelişmesi ile alakalı çalışmamız boyunca elde ettiğimiz bilgiler ışığında önerileri sıralamış bulunmaktayız.

- Ülkemizde yatırımcılar ya da bir araya gelerek oluşturdukları kuruluşlar ve oluşumlar arzu edilen seviyede değildir. Bu tip kuruluşların OECD ülkelerinde olduğu gibi sayılarının artmaları önemlidir. Çünkü bu oluşumlar ülke mevzuatına

kural ekleme gücüne sahip olanlara ve AŞ lerin yönetim mekanizmalarına kurumsal yönetim uygulamasının nasıl olacağı ve istekleri konusunda yol gösterici ve tavsiye niteliğinde kurallar tespit etmeleridir. Bu kurallar diğer ülkelerde olduğu gibi kod şeklinde yayınlanmalı ve bu kodlara en çok uyan şirketlere yatırımların kaydırılacağına duyurulması ülkemizde kurumsal yönetim anlamında büyük ivme sağlayacaktır.

- Hissedar haklarının gerekli manada kanuni korumaya sahip olmadığı ülkemizde hissedarların hakları ile alakalı düzenlemelerin yapılması kurumsal yönetimin gelişmesi ve yerleşmesi açısından en önemli gerekliliktir. Büyük ve küçük hissedarlara ilişkin hakları düzenlerken “hakkaniyet” ve “mağduriyet” kavramlarının esas olmamasına dikkat ederek düzenlemek gerekir.
- Hakların kolay kullanımını, korunmasını sağlayacak düzenlemeler yapılmalıdır. Anlaşmazlık ve ihlaller var olduğu takdirde ise çözümlerin yasal bir şekilde tespit edilmiş olması gereklidir. Açılan davalar için sonuçların hızlanması adına hukuki ve idari önlemler alınmalıdır.
- Hisse devri ile ilgili hükümler gözden geçirilerek sınırlar getirilmelidir.
- Hisse sahiplerinin yönetim sürecine katılmaları halinde bilgi alabilme hakları olmalıdır. Ayrıca yasal mevzuatı düzenleyici haklara sahip çoğunluk tarafından denetçi ve yönetim kuruluna üye seçiminde birikimli oy kullanımına hak tanınmalıdır.
- Yatırımcılar oy haklarını kullanma konusunda teşvik edilmeli kolaylaştırıcı imkânlar sağlanmalıdır. Oy hakkının temsilen kullanılabilmesi, oy hakkı olan üyenin elektronik şekilde

genel kurula bizzat katılmadan kullanabilmesi gibi imkânlar sağlanmalıdır.

- Sadece yönetim kurulu üyelerinin değil ortaklık işletme organizasyonunda görev yapan yöneticilerin ortaklıkla işlem yapması ve rekabet etmelerinin yasaklanması gerekmektedir.
- Çalışanların yönetime ve denetime katılmaları konusunda henüz ülkemizde bir düzenleme mevcut değildir.
- Yetenekli ve vasıflı kişilerin yönetim kurulu üyeliğine girmeleri sağlanmalı ve teşvik edilmelidir. Yönetim kurulu üyeleri seçiminde titiz davranılmalı liyakat ve bağımsızlık kavramı göz ardı edilmemelidir. Öncelikli olarak büyük pay sahipleri bağımsız üye seçiminin kurumsallaşmaya katkısı konusunda bilinçlendirilmelidir.
- Kamuyu aydınlatma hükümlerinin arttırılması gereklidir. Kamuya ulaşma konusunda kullanılan iletişim yolları daha fazla günümüze uygun hale getirilmeli, on line ortamda yer verilen bilgiler çeşitlendirilmelidir.
- Bağımsız bir iç kontrol ve kurumsal yönetim birimi oluşturulmalı, bu birimden sorumlu bir yönetim kurulu üyesi bulundurulmalıdır. Bu birimin varlığı kurumsal yönetimin yeterliliği ve etkinliği açısından kontrole, kurumsallaşma açısından şirkete katkı sağlayacaktır. Şirketin genel kurul toplantılarında bu birimin oluşturacağı kurumsal yönetim raporunun okunması ve genel kurul da bu raporlar alakalı değerlendirmelerin yapılması şeffaf bir yönetim ve hissedarların yönetime katılımı adına önemli bir adım olacaktır.

- Şirketlerin mali durumunun olduğundan farklı gösterilmesi amacı ile manipülasyonlar yapılmamalı bu konu ile alakalı denetimlerin kural koyucular tarafından artırılması gereklidir.
- Tüm ortakların işletmeyi bulunduğu hali ile görmesi ve gelecek ile ilgili sağlıklı kararlar verebilmesi için iç denetimin bağımsız hale getirilmesi gereklidir. Denetçilerin uzman ve hiçbir grubun baskısı altında kalmadan görevlerini bağımsız olarak yapabilmeleri için gerekli düzenlemeler yapılmadır.
- Şirketler Henüz kuruluş aşamasında iken kurumsal yönetim politikalarını oluşturmalı ve yazılı hale getirmelerine müteakip resmi mercilerde yayınlamalı ve kamunun kolayca bilgi sahibi olabileceği yerlerde hazır hale getirmelidir.
- Yatırımcılar hisse sahibi olacakları şirketlerin nasıl yönetildiğine, yöneticilerin nasıl belirlendiğine, küçük pay sahipleri ile alakalı uygulamalarına, gelecek ile alakalı hedeflerine de dikkat ederek yatırımlarını yönlendirmelidirler.
- Belirli kurumsallık seviyesinin yakalamış olan şirketler için gerekli tespitler ve denetimler yapıldıktan sonra yani kurumsal yönetim derecesi açısından belirli derecenin üzerindeki şirketlere teşvikler verilmelidir.

Aynı şekilde hisselerinin belirli kısmı halka arz edilmiş belirli oranda kurumsal yönetim ilkelerine uyumu yakalamış şirketlere, şirketlerin kurumsallaşma çabalarını teşvik açısından vergi indirimi sağlanabilmelidir.

- Firmaların yabancı sermayeyi çekebilmek için uluslar arası muhasebe standartlarını kullanmaları gereklidir. Bu durum

yabancı sermayenin gelmesinde önemli bir rol oynamaktır. Yabancı sermayenin dikkat edeceği diğer konu da kurumsal yönetim olduğundan bu konuda özen gösterilmelidir.

- Kurumsallaşma nın yayılması ve daha üste seviyelere çıkabilmesi için hem kurum içi hem de sektörel eğitimler bağlı bulunulan birlikler ve odalar tarafından verilmelidir. Bu eğitimler şirketlerin uzun vade de başarı yakalayabilmeleri ve avantajlar konusunda kurumsal yönetimin gerekliliğini şirketlere yerleştirecektir.

SONUÇ

Kurumsal Yönetim ilkeleri Anonim şirketlerin geleceğini garanti altına almayı hedefleyen bir sistemdir. Zaman içinde bu sistemin ortaya çıkma sebebi, şirketlerde yaşanan istenmeyen hedef sapmaları ve yönetim başarısızlıklarıdır.

Kurumsal Yönetim ilkeleri üstüne birçok uluslararası kuruluşlar çalışmalar yapmış, daha da mükemmelleştirmek için bu çalışmalar halen de devam etmektedir. Bu sebeple zaman zaman Kurumsal Yönetim ilkelerinin geliştirilmiş ilaveli son şekilleri açıklanmakta ve yayınlanmaktadır.

Ayrıca ülkelerin resmi organları Kurumsal Yönetim İlkelerini kendi ülkeleri için kanunlaştırmaktadır. Ülkelerin resmi kurumları ile şirketler arasındaki ilişkiler bu kanunlar üzerinden yürümektedir. Uluslararası kuruluşlar (OECD, IMF, Dünya Bankası v.b) ve ülkelerin bu alandaki çalışmalarının amacı; şirketlerde modern, kaliteli ve iyi bir yönetimin kurulmasıdır. Bu yolla şirketin varlıklarını koruma altına almak ve en az sapma ile hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktır.

Şirket ve yatırımcı varlıklarının, iyi ve kaliteli bir yönetimle korunup değer kazanabileceği, aksi takdirde bozuk ve hastalıklı yönetimler sebebiyle onca mal varlıklarının elden çıkıp zayı olup gittikleri bilinen bir gerçektir.

Şirketlerin gelenek, görenek, kurumsallık dışı alışkanlıklara ve basit usullere dayalı yönetimlerle başarılı olmaları artık mümkün olamamaktadır. Şirketin başarısı; yönetimin neyi, ne zaman, niçin, nasıl, hangi miktarda neden yaptığını bilerek alacağı kararlarla mümkündür. Değilse günü birlik kısa vadeli sonuçlara göre karar vermekle uzun ömürlü güçlü bir yapı kurmak olası değildir.

Günümüz ekonomilerinde özel sektörün (uluslararası ve ulusal şirketler vasıtasıyla) payı ve ağırlığı hızla artmaktadır. Çetinleşen rekabet şartları, hızlanan ve artan sermaye hareket ve ihtiyaçları, gelişen iletişim ve

bilişim olanakları, artan yatırımcı beklentileri şirketleri daha dinamik kararlar almaya, değişime kayıtsız kalmamaya mecbur bırakmaktadır.

İşte Kurumsal Yönetim uygulamaları; bu dış koşullarla çevrili şirketlerin, büyüyerek faaliyetlerini sürdürecekleri yönetim yapısını kurmayı ve hâkim kılmayı savunur. Kurumsal Yönetim; şirketi meydana getiren bütün tarafları aynı anda sistemin içinde taşıyan; doğabilecek çıkar çatışmalarının denge zemininde nasıl uyuma kavuşturulacağını açıklayan prensiplerin oluşturduğu bir yönetim şeklidir. Kurumsal Yönetim; şirketlere; kamuyu, pay ve menfaat sahiplerini bilgilendirme ve yönetim kurulunun seçim, yapı ve fonksiyonlarını ortaya koymak suretiyle; özellikle kurumsal yatırımcıların şirket üstündeki kontrol ve baskısını artırmayı hazırlamıştır.

Şirketlerin Kurumsal yönetim ilkelerini kabul etmeleri hiçbir zaman yeterli değildir. Esas olan; bu ilkeleri inanarak uygulamalarıdır.

Bütün dünyayı etkisi altına almış bulunan büyük ekonomik krizin yaşandığı şu dönemin; şirketlerimizin Kurumsal Yönetim ilkelerini kabul edip faydasına inanarak uygulamalarını olumlu yönde etkileyeceğini ümit etmekteyiz.

KAYNAKÇA

- Akbulut, H.2005, *Küreselleşme ve Kurumsal Yönetim*, Dış İşleri Bakanlığı Yayınları Ekonomik Sorunlar Dergisi, Ankara.
- Arslan, İ. 2000, *Şirketler Hukuku Bilgisi*, Mimoza Yayın Evi, Konya.
- Aydoğar B.2001, *Kurumsal işletme Yönetimi ve Kurumsal işletme Yönetiminin Borsa Şirketleri ve Yatırımcılar Açısından Önemi*, İMKB Yeterlilik Tezi, İstanbul.
- Bilgiç F. A.1999, *Kurumsal İşletme Yönetimi ve Kamuyu Aydınlatma Yükümlülüklerinin Kurumsal İşletme Yönetimi Açısından Önemi*, İMKB Yeterlilik Tezi, İstanbul.
- Demirbaş M.2006, *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Doğu M.2003 , *Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri*, Sermaye Piyasası Kurulu Meslek Personeli Derneği Dergisi, İstanbul.
- Erdoğan O. & Özer L. & Küçükçolak A. & Varış M.2001 , *Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri*, İMKB Dergisi, Temmuz-Ağustos, Eylül, İstanbul.
- Erdönmez P. A.2003, *Kurumsal Yeniden Yapılandırma*, Türkiye Bankacılar Birliği Bankacılar Dergisi, Sayı 44, İstanbul.
- Gürbüz O.& Ergincan Y.2004, *Kurumsal Yönetimin Türkiye de ki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Güçlü H.2000, *Azınlık Hakları Konusunda Türk Ticaret Kanunu Ve Sermaye Piyasası Mevzuatında Yer Alan Düzenlemeler*, İMKB Yeterlilik Etüdü, İstanbul.
- Hergüner B. H. B.2005, *Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu* ,İstanbul.
- IRA M. M.& Weil G. & Manges LLP.2003, Çev. Hergüner Bilgen Özeke, *Kurumsal Yönetim ve Türkiye'de Hukuki Boyutu*, Türkiye İç Denetim Kongresi, İstanbul.
- İmregün O.1989, *Anonim Ortaklıklar*, Yasa Yayınları. İstanbul.
- İstanbul Ticaret Odası.2007, *Türkiye ve Avrupa Birliği 'nde Sermaye Şirketleri Reformu*, Yayın no: 2007-55, İstanbul.
- Koçer B.2006, *İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları*, ,SPK Yayınları, Yayın No: 201, İstanbul
- KulaV.2006 , *Kurumsal Yönetim Hissedarlarının Korunması Uygulamaları Ve Türkiye Örneği*, Papatya Yayıncılık 1. Basım, İstanbul.

- Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları .2005, *Kurumsal Yönetim Haritası*.
- Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.2008 , *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Anonim Ortaklıklarda Yöneticilerin Sorumluluğu*, No: 5.
- Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.2008, *Kurumsal Yönetim Dergisi*,
- Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.2008, *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Ana Sözleşmenin ve Yan Düzenlemelerin Rolü*, No: 6.
- Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.2007, *Aile Şirketlerinde Adım Adım Kurumsal Yönetim*.
- Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.2007, *TKYD Kurumsal Yönetim Makaleleri*.
- Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.2008, *Anonim Ortaklıklarda Yönetim Organının Yapılanması ve İşlevleri*.
- Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.2008, *Kurumsal Yönetim İlkeleri Bağlamında Genel Kurulun Ve Yönetim Kurulunun Karşılıklı Konumu* ,No: 7
- Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.2004, *OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri*.
- Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.2004 , *Nedir Bu Kurumsal Yönetim?*,
- KRYS Kurumsal Risk Yönetim Servisleri A.Ş.2008, *İMKB de İşlem Gören Şirketler Kurumsal Yönetim Araştırması*.
- KRYS Kurumsal Risk Yönetim Servisleri A.Ş.2008, *İMKB de İşlem Gören Şirketler Kurumsal Yönetim Araştırması*.
- Özçam M. & Altun T.& Arıkan Ö.& YeşilÜrdü T.& Şehirli K.& Sönmez Y. Z.& Ertekin G.G.& Akbulut E.E. ,1999 ,*OECD İşletme Yönetimi Rehberi Taslağında Yer Alan İlkelerin Türk Mevzuatı Açısından Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Hizmete Özel Sermaye Piyasası Kurulu Komisyon Kurulu Raporu*, İstanbul.
- Paslı A.2004, *Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- PriceWaterHouseCoopers.2008, *Türk Ticaret Kanunu Tasarısı, Geleceği Hazırlayan Bir Düzenleme*, İstanbul.
- Poroy R.& Tekinalp Ü. & Çamoğlu E.1995, *Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku*, Beta Yayınlan, İstanbul.
- Pulaşlı H.2006, *Şirketler Hukuku*, Karahan Kitabevi, İstanbul.
- Russell Reynolds Associates.2002, *Corporate Governance in the New Economy London, 2000. Çev. İbrahim Kurban, Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim İç-Dış Denetim İlişkileri ve Rolü*, Türkiye İç Denetim Kongresi.
- Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları. 2005, *Kurumsal Yönetim İlkeleri*.

- Sermaye Piyasası Kurulu.2004, *Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları*.
- Tekinalp Ü.1979, *Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Yönetime Katılma Sorunları*, İstanbul .
- Tezcanlı V. M.1996, *İçerden Öğrenenlerin Ticareti ve Manipülasyonlar* , İMKB Yayınları, İstanbul.
- Topaç E.2002, *Kurumsal Yönetim İlkelerinin Sermaye Piyasalarının Gelişmesindeki Önemi ve Türkiye Uygulamaları*, İstanbul.
- Tuzcu A.2003, *Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB 100 Örneği, Doktora Tezi*, Ankara.
- TÜSİAD.2002, *Şirket İşleri Komisyonu Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu, Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*.
- Yanlı V.2004, *Sermaye Piyasası Hukuku Çerçevesinde Halka Açık Anonim Şirketler ve Kamunun Aydınlatılması*, Beta Yayıncılık,İstanbul.
- Yanlı V.2007, *İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2007-55 s: 62*
- Yazgan Y.2008, *Kurumsallaşma Kavramına Psikolojik Bir Bakış, Aile Kalmak, Şirket olmak*, İstanbul
- Türk Ticaret Kanunu
- Sermaye Piyasası Kanunu
- Yeni Türk Ticaret Kanun Tasarısı

İnternet Kaynakları:

- <http://www.iyisirket.com/Rapor/IMKB100%20KY%20Araştırması.pdf>
- <http://www.iyisirket.com/Rapor/Skandallar.pdf>
- http://www.tusiad.org/_rsc/shared/file/kurumsalyonetim.pdf
- http://www.tusiad.org/_rsc/shared/file/basin-bulteni-2002-76.pdf
- http://www.tusiad.org/_rsc/shared/file/duyuruno808.pdf
- http://www.tusiad.org/_rsc/shared/file/basin-bulteni-2006-24.pdf
- <http://www.uhdigm.adalet.gov.tr/oecd/oecd.htm>
- http://www.tkyd.org/files/downloads/bilgi_merkezi/kyd_yayinlari/nedir_bu_kurumsal_yonetim.pdf
- http://www.tkyd.org/files/downloads/bilgi_merkezi/sermaye_piyasasi/ir_printed_annual_report_and_accounts_guidelines.pdf
- http://www.tkyd.org/files/downloads/bilgi_merkezi/kyd_dergi/kyd_dergi_4.pdf
- http://www.tkyd.org/files/downloads/bilgi_merkezi/kyd_dergi/kyd_dergi_3.pdf
- http://www.tkyd.org/files/downloads/bilgi_merkezi/kyd_dergi/kyd_dergi_2.pdf
- http://www.tkyd.org/files/downloads/bilgi_merkezi/kyd_dergi/kyd_dergi_5.pdf
- http://www.tkyd.org/files/downloads/bilgi_merkezi/kyd_yayinlari/bcgrapoweb.pdf
- http://www.tkyd.org/files/downloads/bilgi_merkezi/kyd_yayinlari/oecd2004.pdf
- http://www.tkyd.org/files/downloads/bilgi_merkezi/kyd_yayinlari/aile_sirketleri_icin_adim_adim_ky.pdf
- http://www.tkyd.org/files/downloads/bilgi_merkezi/kyd_yayinlari/anonim_ortakliklarda_yonetim_organinin_yapilanmasi_ve_islevleri.pdf
- http://www.tkyd.org/files/downloads/bilgi_merkezi/kyd_yayinlari/kurumsal_yonetim_ilkeleri_isiginda_anonim_ortakliklarda_yoneticilerin_sorumlulugu.pdf
- http://www.tkyd.org/files/downloads/bilgi_merkezi/kyd_yayinlari/07_yonetim_kurulu_ve_genel_kurulun_karsilikli_konumu.pdf
- http://www.tkyd.org/files/downloads/bilgi_merkezi/kyd_yayinlari/nedir_bu_kurumsal_yonetim.pdf
- http://www.tkyd.org/files/downloads/basin_odasi/kyd_makaleleri/belgin_aytekin_imkb_sirketleri_kurumsal_yonetime_ne_kadar_duyarli_7_ekim_2006.jpg
- http://www.tkyd.org/files/downloads/basin_odasi/kyd_makaleleri/ilhami_koc_turkiyede_yatirimci_profili_ve_kurumsal_yonetime_bakis_4_kasim_2006.jpg
- http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Turkey/Local%20Assets/Documents/turkey-tr_DA_Basel-II-duzenlemeleri_070507.pdf
- http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Turkey/Local%20Assets/Documents/turkey-tr_ky_denetimkomitesi1-RolveSorumluluklar_111207.pdf
- http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Turkey/Local%20Assets/Documents/Turkey-tr_ks_yatirimciiliskileri_040708.pdf

- http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Turkey/Local%20Assets/Documents/Turkey-tr_kys_Animortakliklardayoneticilerinsorumlulugu_140208.pdf
- http://www.imkb.gov.tr/initialpublicoffering/CompaniesLiabilities/ECMLiabilities/ECM_CorporateGovernance.aspx
- <http://www.imkb.gov.tr/Indexes/StockIndexesHome/CorporateGovernanceIndex.aspx>
- <http://www.imkb.gov.tr/Indexes/StockIndexesHome/StockIndexesGeneralInfo.aspx>
- <http://www.imkb.gov.tr/AboutUs/History.aspx>
- http://www.imkb.gov.tr/Publications/ISEReview/articles_sayi19.aspx
- http://www.imkb.gov.tr/Libraries/imkbdergi/IMKB_Dergisi_Turkce40.sflb.ashx
- http://www.imkb.gov.tr/Libraries/imkbdergi/IMKB_Dergisi_Turkce33.sflb.ashx
- <http://www.imkb.gov.tr/Publications/TrainingSets2.aspx>
- <http://www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&showmenu=yes&menuid=12&pid=0&subid=5&submenuheader=0>
- <http://www.spk.gov.tr/apps/Mevzuat/?submenuheader=-1>
- <http://www.uhdigm.adalet.gov.tr/oecd/oecd.htm>