İSTANBUL MENKUL KIYMETLER BORSASI ULUSAL 30 ENDEKS ŞİRKETLERİNİN SERMAYE PİYASASI KURULU KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUMUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ

Ozan ALTAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İktisat Anabilim Dalı
Danışman: Yrd.Doç.Dr. Funda Rana ÖZBEY

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Şubat 2007

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

İSTANBUL MENKUL KIYMETLER BORSASI ULUSAL 30 ENDEKS ŞİRKETLERİNİN SERMAYE PİYASASI KURULU KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUMUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ

Ozan ALTAN
İktisat Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2007
Danışman: Yrd. Doç.Dr. Funda Rana ÖZBEY

Ekonomik entegrasyonların artması ve iktisadi sınırların kalkmasıyla ülkemize yönelen uluslararası sermayenin kalitesini ve miktarını artırmak, son yıllarda yakalamış olduğumuz büyümenin sürdürülebilir kılınması açısından büyük önem taşımaktadır. Yakın geçmişte tecrübe edilen finansal krizler ve şirket skandallarının en önemli nedenlerinden birinin kötü yönetim olduğu gerçeği ve özel sektörün artan rolü, yatırımcıların ‘‘Kurumsal Yönetim’’ kavramına daha fazla odaklanmalarına neden olmuştur. Yatırımcılar, haklarını ne kadar kolay ve etkin kullanabilirlerse bu haklarını aynı etkinlikte koruyabileceklerinin bilincine varmışlardır. Özellikle şeffaflık, bilgi edinme, bağımsız yönetim ile genel kurullara katılıp söz sahibi olma, finansal raporlara ulaşma ve birikimli oy kullanma gibi hakları etkin kullanma güvencesi, sermayenin tabana yayılmasının vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. Bu nedenle, kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen ulusal şirketler, uluslararası yatırımcılar tarafından daha az riskli olarak algılanmaktadır. Böylece ülkemize olan ilginin giderek artması, düşük sermaye maliyeti ve finansman olanaklarının artması gibi avantajları da beraberinde getirecektir. Ülkeler arası ekonomik bağlılığın ve uluslararası rekabetin artması ile yatırımcıların güvenli piyasa ihtiyacı başta OECD olmak üzere birçok organizasyonu kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesi için harekete geçirmiştir.

Yapılan değerlendirmede, İMKB Ulusal 30 Endeks şirketleri tarafından kurumsal yönetim ilkelerine ortalama %65 oranında uyum sağlandığı görülmüştür. Bu uyum seviyesi, pay sahiplerinde %69, kamuyu aydınlatma ve şeffaflıkta %74, menfaat sahiplerinde %52 ve yönetim kurulunda %57 olarak tespit edilmiştir.

ABSTRACT

THE EVALUATION FOR THE COMPANIES THAT TAKE PLACE IN ISE NATIONAL 30 INDEX COMPLYING TO THE CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES OF CMB

Ozan ALTAN
Economy Main Branch
Anadolu University Social Sciences Institution February 2007
Adviser: Assistant Professor Funda Rana ÖZBEY

To maintain the sustainable growth that we have recent years, both the rise of the economic integration and with the removal of economical limitations, the rise of quality and quantity of international capital stock is very important. Investors focused on the corporate governance more and more because the situations of financial crisis that were recently experienced, the reality that bad management causes most of the company scandals and the rise of the role of private sector. Investors, realized that as long as they use their rights easy and effective, they can protect these rights with the same effectiveness. Especially transparency, attaining knowledge and participating general assemblies and have a voice in these, reaching to financial reports, assurance of cumulative voting rights become an indispensable element for capital based expanding. Because of that reason, national companies that adopt corporate governance principles, perceived as less risky by international investors. Therefore, the rise of the interest to our country brings some advantages like low capital cost and rise in financing opportunities. Because there is a rise in economic dependence among countries, international competition and the investors need safe market, made pioneer OECD and other organizations start to establish corporate governance principles.

In the evaluation, it is seen that the companies, that take place in ISE National 30 Index, accommodate to the corporate governance principles in average of 65%. This compliance level is determined as, 69% for shareholders, 74% for public disclosure and transparency, 52% for stakeholders and 57% for board of directors.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ozan ALTAN'ın "**İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Ulusal 30 Endeks Şirketlerinin Semaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumunun Değerlendirilmesi**" başlıklı tezi **20 Mart 2007** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İktisat (Uluslararası İktisat)** Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı		İmza
Üye (Tez Danışmanı)	**:**	**Yard.Doç.Dr.Funda Rana ÖZBEY**
Üye	**:**	**Yard.Doç.Dr.Nilgün ÇAĞLARIRMAK USLU**
Üye	**:**	**Yard.Doç.Dr.Mehmet BAŞAR**

Prof.Dr.Nurhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Sermaye piyasamızın sürekli ve artan bir rekabet içinde gelişen global piyasalarda daha etkin bir konuma gelebilmesinin en önemli unsurlarından biri olarak gördüğüm kurumsal yönetim, kendi dinamikleri içinde yenilenen ve genişleyen bir organizasyon anlayışıdır.

Son derece önemli olduğuna inandığım kurumsal yönetim konusunda bu çalışmayı yapmamda bana cesaret veren İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş. Genel Müdürü Sayın İlhami Koç ve Genel Müdür Yardımcısı Sayın Ertuğ Yıldırımcan ile, çalışmaya katkılarını esirgemeyen değerli arkadaşım Berrin Dümen'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ozan Altan

ÖZGEÇMİŞ

Ozan ALTAN

İktisat Anabilim Dalı
Yüksek Lisans

Eğitim

Lisans. 2001 Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) İktisat Bölümü

Lise. 1995 Özel Yükseliş Koleji, Ankara

İş

2004- İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş., Mevzuat ve Uygunluk Bölümü

2002- T.İş Bankası A.Ş. Yenicami Şubesi, Bireysel Pazarlama/İhracat Servisi

Mesleki Eğitim

2006- Eğilim Finansal Eğitim-Kredi Derecelendirmesinin Temel Esasları

2006- Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği-Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim ve Yatırımcı İlişkileri.

2005- İstanbul Menkul Kıymetler Borsası-Hisse Senetleri Piyasası Üye Temsilcisi Yardımcısı Bilgisayarlı Alım Satım Sistemi Uygulama Eğitimi

2004- T.İş Bankası A.Ş. – Temel Bankacılık Eğitimi

Yetki Belgeleri

2006- Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı

2005- Sermaye Piyasası Kurulu Türev Araçlar Lisansı

2004- Sermaye Piyasası Kurulu Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Ankara, 16 Temmuz 1976 Cinsiyeti: Erkek Yabancı Dil: İngilizce

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....ii
ABSTRACT.....iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....iv
ÖNSÖZ..... v
ÖZGEÇMİŞ.....vi
GRAFİKLER LİSTESİ.....xii

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM

1. KURUMSAL YÖNETİM.....6
1.1. Kurumsal Yönetimin Dünyada Gelişimi 8
1.1.1.Cadbury Raporu 10
1.1.2. Halka Açık Şirketler Gözetim Raporu (Public Oversight Board) 12
1.1.3.Millstein Raporu 13
1.1.4.Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim İlkeleri 14
1.1.5.Sarbanes-Oxley Yasası 20

1.2.Kurumsal Yönetimin Türkiye'deki Gelişimi 21
1.3. Kurumsal Yönetimin Yararları..... 25

2. KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ.....26
2.1. Kurumsal Yönetim Endeksi'nin (Kye)Oluşturulması..... 26
2.1.1.Endekse Alınma 26
2.1.2. Endeksten Çıkarılma..... 26
2.1.3.Birleşme ve Devir Almalarda Yapılan Değişiklikler 27
2.1.4.Endekse Yeniden Alınma 27
2.1.5.Birden Fazla Derecelendirme Kuruluşundan Not Alınması..... 27
2.1.6.Hesaplamaya Başlama..... 28

2.2. Kurumsal Yönetim Endeksi'ne Tabi Olmanın Avantajı 28

3. SERMAYE PİYASASI KURULU KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ.....28
3.1. Genel İlkeler 29
3.1.1. Pay Sahipleri 29
3.1.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık 29
3.1.3.Menfaat Sahipleri 30
3.1.4. Yönetim Kurulu 30
3.2.Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi..... 30

4.GENEL DEĞERLENDİRME 32

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

1.KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK 34
1.1.Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle Kurumsal Sorumluluk Ayırımı 35
1.2.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Hedefleri 36

2.KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞININ ŞİRKETLER İÇİN ÖNEMİ 37

3.KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KONUSUNDA DÜZENLEME YAPILMASININ AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI 40
3.1.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Konusunda Düzenleme Yapılmasının Avantajları..... 40
3.2.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Konusunda Düzenleme Yapılmasının Dezavantajları 40

4.KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ.....41
4.1.Sosyal Sorumluluk İlkeleri..... 42
4.1.1.Meşruluk..... 42
4.1.2.Kamu Sorumluluğu 42
4.1.3.Yönetsel İhtiyatlılık..... 42

4.2.Sosyal Sorumluluğa Geçiş Süreci 42
4.2.1.İş Çevresi Taraması..... 43
4.2.2.Menfaat Sahibi Yönetimi 43
4.2.3.İş ve Sorun Yönetimi 43

5. DEĞERLENDİRMENİN SONUCU 43
5.1.İçsel Menfaat Sahiplerinin Etkileri..... 44
5.2.Dışsal Menfaat Sahiplerine Olan Etkileri..... 44
5.3.Dışsal Kurumsal Etkiler..... 44

6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKTA KAMUNUN ÖNEMİ 45
6.1.Kanun Uygulayıcıları İçin Davranış Kuralları..... 45

6.2.Kurumsal Sosyal Sorumluluğu Güçlendirmede Kamu Kesiminin Rolü. 46
6.2.1.Yasal Düzenleme..... 46
6.2.2.Yardımcı Olmak 47
6.2.3. Stratejik Ortaklık 47
6.2.4.Uygunluk..... 48

7. SOSYAL SORUMLULUK RAPORLAMASI 48
7.1.Meşruluk Teorisi..... 48
7.2.Kararın Faydalılığı Teorisi 49
7.3.Kurumsal Pazarlama Ve İletişim Teorisi 49
7.4.Şirketlerin Sosyal Sorumluluk Raporlaması Yapmalarının Başlıca Nedenleri..... 49

7.5.Şirketlerin Sosyal Sorumluluk Raporlama Yapmamalarının Başlıca Nedenlerİ 50

8.SOSYAL SORUMLULUK RAPORLAMASININ ŞİRKETLERE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR 50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İMKB ULUSAL 30 ENDEKSİ'NDE YER ALAN ŞİRKETLERİN SEÇİLMİŞ SERMAYE PİYASASI KURULU KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUMUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ

1.DEĞERLENDİRME 51
1.1.Yönetsel Sorular..... 51
1.1.1. Pay Sahipleri İle İlişkiler Biriminin Kurulması..... 51
1.1.2.Birim Personelinin İsimleri ve İletişim Bilgilerinin Açıklanması . 53
1.1.3.Medyanın Genel Kurula Katılımı 54
1.1.4.Bölünme, Önemli Tutarda Malvarlığı Satımı, Alımı, Kiralanması Gibi Önemli Nitelikteki Kararların Genel Kurul Tarafından Alınması Konusunda Ana Sözleşmeye Hüküm Konulması 56
1.1.5.Genel Kurula Katılımın Kolaylaştırılması Amacıyla Neler Yapıldığı Hakkında Açıklama 57
1.1.6.Şirket Bilgilendirme Politikası..... 57
1.1.7.Bilgilendirme Politikasının Yürütülmesi İle Sorumlu Olan Kişilerin İsimleri ve Görevleri..... 59
1.1.8.Yıl İçinde SPK Düzenlemeleri Uyarınca Yapılan Özel Durum Açıklamalarının Sayısının Açıklanması..... 60
1.1.9.Yapılan Özel Durum Açıklamalarına SPK ya da İMKB Tarafından Ek Açıklama İstenmesi..... 61
1.1.10.Özel Durum Açıklamalarının Zamanında Açıklanması 62
1.1.11.İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması 63
1.1.12.Şirketle İlgili Menfaat Sahiplerinin Kendilerini İlgilendiren Hususlarda Bilgilendirilmesi 64
1.1.13.Şirketin İnsan Kaynakları Politikasının Oluşturulması 65
1.1.14.İnsan Kaynakları Politikasının Ana Esasları..... 66
1.1.15.Çalışanlardan Özellikle Ayırımcılık Konusunda Gelen Şikayetler67
1.1.16.Mal ve Hizmetlerin Pazarlanması ve Satışında Müşteri Memnuniyetini Sağlamaya Yönelik Neler Yapıldığı Hakkında Açıklama 67
1.1.17.İcracı ve İcracı Olmayan ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Ayırımı Yapılması Suretiyle Yönetim Kurulu Üyeleri ile İcra Kurulu Başkanının/Genel Müdürün İsimleri 68
1.1.18.Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanı/Genel Müdürü Aynı Kişi Olması 69
1.1.19.Yönetim Kurulunda Bağımsız Üye Bulunması..... 70

1.1.20.Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirket Dışında Başka Görev ve Görevler Almasının Sınırlanması 71
1.1.21.Şirketin Yönetim Kurulu Üye Seçiminde Aranan Asgari Niteliklerin SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde Yer Alan Niteliklerle Örtüşmesi 72
1.1.22.Yönetim Kurulu Üyelerinde Aranan Niteliklerin Esas Sözleşmede Bulunması 73
1.1.23.Şirketin Vizyonunun/Misyonunun Açıklanması 73
1.1.24.Yönetim Kurulunun Şirketin Hedeflerine Ulaşma Derecesini, Faaliyetlerini ve Geçmiş Performansını Gözden Geçirmesi 74
1.1.25.Risk Yönetim ve İç Kontrol Mekanizması Oluşturulması 75
1.1.26.Şirketin Yönetim Kurulu Üyelerinin Yetki ve Sorumluluklarına Şirket Esas Sözleşmesinde Açıkça Yer Verilmesi 77
1.1.27.Yönetim Kurulunun Dönem İçindeki Toplantı Sayısının Açıklanması 78
1.1.28.Yönetim Kurulu Üyelerinin Bilgilendirilmesi ve İletişimini Sağlamak Üzere Bir Sekretarya Kurulması 79
1.1.29.Yönetim Kurulu Toplantılarında Farklı Görüş Açıklanan Konulara İlişkin Makul ve Ayrıntılı Karşı Oy Gerekçelerinin Karar Zaptına Geçirilmesi 80
1.1.30.SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde Belirlenmiş Konularda Yönetim Kurulu Toplantılarına Fiilen Katılım Sağlanması 81
1.1.31.Toplantı Esnasında Yönetim Kurulu Üyelerine Ağırlıklı Oy Hakkı ve/veya Olumsuz Veto Hakkının Tanınması 82
1.1.32.Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri İçin Dönem İçinde Şirketle İşlem Yapma ve Rekabet Yasağının Uygulanması 83
1.1.33.Yönetim Kurulu Tarafından Şirket Çalışanları İçin Etik Kuralların Oluşturulması 84
1.1.34.Etik Kuralların Çalışanlara ve Kamuya Açıklanması 85
1.1.35.Kurumsal Yönetim Komitesi Kurulması 85
1.1.36.Yönetim Kuruluna Sağlanan Her Türlü Hak, Menfaat ve Ücretin Açıklanması 86
1.1.37.Yönetim Kurulu Üyelerinin Mali Haklarının Tespitinde Yönetim Kurulu Üyelerinin Performansına Dayalı Olacak ve Şirketin Performansını Yansıtacak Bir Ödüllendirmenin Uygulanması ... 87
1.1.38.Şirketin Herhangi Bir Yönetim Kurulu Üyesi ve Yöneticisi İle Borç/Kredi İlişkisi İçine Girip Girmediğinin Açıklanması 89
1.1.39.Yönetim Kurulunun Görev ve Sorumluluklarını Sağlıklı Olarak Yerine Getirmek Amacıyla Denetimden Sorumlu Komite Kurulması 90

1.2.Hukusal Sorular 91
1.2.1.Ana Sözleşmede Özel Denetçi Atanması Talebinin Bireysel Bir Hak Olarak Düzenlenmesi 91
1.2.2.Dönem İçinde Özel Denetçi Tayini Talebi 92
1.2.3. Genel Kurul Toplanma Nisabının Belirtilmesi 94
1.2.4.Genel Kurul Öncesi Ne Tür Bilgilerin Nerelerde Duyurulduğu Hakkında Açıklama 95

1.2.5.Oy Hakkında İmtiyaz 96
1.2.6.Azınlık Haklarının Yönetimde Temsil Edilmesi 97
1.2.7.Birikimli Oy Yönteminin Kullanılması..... 98

1.3.Ekonomik Sorular..... 99
1.3.1.Şirketin Kamuya Açıkladığı Bir Kar Dağıtım Politikasının Olması99
1.3.2.Şirket Esas Sözleşmesinde Pay Devrinde Kısıtlamaya İlişkin Hükümler..... 101
1.3.3.Şirketin Karına Katılım Konusunda İmtiyaz 102
1.3.4.Kar Dağıtımının Yasal Süreler İçinde Gerçekleşmesi..... 102

1.4.Teknolojik Sorular..... 103
1.4.1.Pay Sahipliği Haklarının Kullanımını Etkileyecek Gelişmelerle İlgili Olarak Elektronik Ortamın Duyuru Aracı Olarak Etkin Olarak Kullanılması..... 103
1.4.2.Internet Sitesinde SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde Belirtilmiş Olan Bilgilere Yer Verilmesi..... 104

2.GENEL DEĞERLENDİRME 106

SONUÇ 107

KAYNAKÇA 110

GRAFİKLER LİSTESİ

Sayfa No

Grafik 1. Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimi ……..51

Grafik 2. Birim Personelinin İsimleri ve İletişim Bilgilerinin Açıklanması ……. 54

Grafik 3. Medyanın Genel Kurula Katılımı.....54

Grafik 4. Bölünme, Önemli Tutarda Malvarlığı Satımı, Alımı, Kiralanması Gibi Önemli Nitelikteki Kararların Genel Kurul Tarafından Alınması Konusunda Ana Sözleşmeye Hüküm Konulması.....56

Grafik 5. Genel Kurula Katılımın Kolaylaştırılması Amacıyla Neler Yapıldığı Hakkında Açıklama..... …….57

Grafik 6. Şirket Bilgilendirme Politikası …… 58

Grafik 7. Bilgilendirme Politikasının Yürütülmesi İle Sorumlu Olan Kişilerin İsimleri ve Görevleri..... ……...59

Grafik 8. Yıl İçinde SPK Düzenlemeleri Uyarınca Yapılan Özel Durum Açıklamalarının Sayısının Açıklanması …….. 60

Grafik 9. Yapılan Özel Durum Açıklamalarına SPK ya da İMKB Tarafından Ek Açıklama İstenmesi..... 62

Grafik 10. Özel Durum Açıklamalarının Zamanında Açıklanması. …….....62

Grafik 11. İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması ...63

Grafik 12. Şirketle İlgili Menfaat Sahiplerinin Kendilerini İlgilendiren Hususlarda Bilgilendirilmesi.....65

Grafik 13. Şirketin İnsan Kaynakları Politikasını Belirlemesi ….....65

Grafik 14. İnsan Kaynakları Politikasının Ana Esasları.....…….66

Grafik 15. Çalışanlardan Özellikle Ayırımcılık Konusunda Gelen Şikayetler.....……67

Grafik 16. Mal ve Hizmetlerin Pazarlanması ve Satışında Müşteri Memnuniyetini Sağlamaya Yönelik Neler Yapıldığı Hakkında Açıklama.....……67

Grafik 17. İcracı ve İcracı Olmayan ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Ayırımı Yapılması Suretiyle Yönetim Kurulu Üyeleri İle İcra Kurulu Başkanı/Genel Müdürün İsimleri …….....68

Grafik 18. Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Kurulu Başkanı/Genel Müdürün Aynı Kişi Olması..... 69

Grafik 19. Yönetim Kurulunda Bağımsız Üye Bulunması ……..... 70

Grafik 20. Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirket Dışında Başka Görev ve Görevler Almasının Sınırlanması…… 71

Grafik 21. Şirketin Yönetim Kurulu Üye Seçiminde Aranan Asgari Niteliklerin SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde Yer Alan Niteliklerle Örtüşmesi …....72

Grafik 22. Yönetim Kurulu Üyelerinde Aranan Niteliklerin Esas Sözleşmede Bulunması..... 73

Grafik 23. Şirketin Misyonunun/Vizyonunun Açıklanması.....74

Grafik 24. Yönetim Kurulunun Şirketin Hedeflerine Ulaşma Derecesini, Faaliyetlerini ve Geçmiş Performansını Gözden Geçirmesi.....75

Grafik 25. Risk Yönetimi ve İç Kontrol Mekanizması Oluşturulması …….....76

Grafik 26. Şirketin Yönetim Kurulu Üyelerinin Yetki ve Sorumluluklarına Şirket Esas Sözleşmesinde Açıkça Yer Verilmesi.....77

Grafik 27. Yönetim Kurulunun Yıl İçindeki Toplantı Sayısının Açıklanması …….....78

Grafik 28. Yönetim Kurulu Üyelerinin Bilgilendirilmesi ve İletişimini Sağlamak Üzere Bir Sekreterya Kurulması..... ……..79

Grafik 29. Yönetim Kurulu Toplantılarında Farklı Görüş Açıklanan Konulara İlişkin Makul ve Ayrıntılı karşı Oy Gerekçelerinin Karar Zaptına Geçirilmesi.....…….. 81

Grafik 30. SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde Belirlenmiş Konularda Yönetim Kurulu Toplantılarına Fiilen Katılım Sağlanması .....…….. 82

Grafik 31. Toplantı Esnasında Yönetim Kurulu Üyelerine Ağırlıklı Oy ve/veya Olumsuz Veto Hakkı Tanınması....…… 82

Grafik 32. Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri İçin Dönem İçinde Şirketle İşlem Yapma ve Rekabet Yasağının Uygulanması.....…… 83

Grafik 33. Yönetim Kurulu Tarafından Şirket Çalışanları İçin Etik Kuralların Oluşturulması.....84

Grafik 34. Etik Kuralların Çalışanlara ve Kamuya Açıklanması.....……85

Grafik 35. Kurumsal Yönetim Komitesi Kurulması ……..... 86

Grafik 36. Yönetim Kuruluna Sağlanan Her Türlü Hak, Menfaat ve Ücretin Açıklanması.....……. 87

Grafik 37. Yönetim Kurulu Üyelerinin Mali Haklarının Tespitinde Yönetim Kurulu Üyelerinin Performansına Dayalı Olacak ve Şirketin Performansı Yansıtacak Bir Ödüllendirmenin Uygulanması ….....87

Grafik 38. Şirketin Herhangi Bir Yönetim Kurulu Üyesi ve Yöneticisi ile Borç/Kredi İlişkisi İçine Girip Girmediğinin Açıklaması ……..... 89

Grafik 39. Ana Sözleşmede Özel Denetçi Atanması Talebinin Bireysel Bir Hak Olarak Düzenlenmesi.....….....92

Grafik 40. Dönem İçinde Özel Denetçi Tayini Talebi.....93

Grafik 41. Genel Kurul Toplanma Nisabının Belirtilmesi.....…94

Grafik 42. Genel Kurul Öncesi Ne Tür Bilgilerin Nerelerde Duyurulduğu Hakkında Açıklama.....96

Grafik 43. Oy Hakkında İmtiyaz..... ……97

Grafik 44. Azınlık Haklarının Yönetimde Temsil Edilmesi.....……98

Grafik 45. Birikimli Oy Yönteminin Kullanılması.....…… 99

Grafik 46. Şirketin Kamuya Açıkladığı Bir Kar Dağıtım Politikasının Olması.....100

Grafik 47. Şirket Esas Sözleşmesinde Pay Devrinde Kısıtlamaya İlişkin Hükümler...101

Grafik 48. Şirketin Karına Katılım Konusunda İmtiyaz ..... ……102

Grafik 49. Kar Dağıtımının Yasal Süre İçinde Gerçekleştirilmesi..……102

Grafik 50. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımını Etkileyecek Gelişmelerle İlgili Olarak Elektronik Ortamın Duyuru Aracı Olarak Etkin Olarak Kullanılması..... 103

Grafik 51.Internet Sitesinde SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde Belirtilmiş Olan Bilgilere Yer Verilmesi.....105

GİRİŞ

Yakın geçmişte dünya kamuoyu tarafından tecrübe edilen şirket skandalları, özel sektörün yaratılan katma değer içindeki payının artması ve özellikle kurumsal yatırımcı tabanının güç kazanarak şirketler üzerinde yönlendirici konuma gelmeleri, dünyanın önde gelen uluslararası kuruluşlarının kurumsal yönetim hakkında çalışmalar yapmasına neden olmuştur.

Kurumsal yönetim hakkında yapılan çalışmalardan uluslararası seviyede nihai anlamda etki yaratanı, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından 1999 yılında yayınlanmış olan tavsiye niteliğindeki "Kurumsal Yönetim İlkeleri" olmuştur. Bu ilkeler, başta çağdaş ekonomiler olmak üzere kısa zamanda benimsenmiş ve sermaye piyasası mevzuatlarında yer bulmaya başlamıştır.

Gelişmiş sermaye piyasalarının asli unsurlarından biri haline gelmiş olan kurumsal yönetim, şirketlerin pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, yönetim kurulu ile menfaat sahipleri konularında uluslararası kabul görmüş ilkelerin uygulanmasıdır.

Kurumsal yönetim ilkeleri, gelişmiş ülkelerde özellikle küçük yatırımcıların korunması, yönetim gücünün kötüye kullanılması ve yönetim kurulu etkinliğinin azalması; gelişmekte olan ülkelerde ise şirket sahipliği ile şirket yönetiminin ayrılması ve bağımsız hale gelmesi ile azınlık haklarının korunması ve etkin kullanımı kaygıları nedeniyle önemli bir yatırım kriteri haline gelmiştir. Şirketlerin orta ve uzun vadeli projeksiyonlarında makro düzeyde yatırım kararlarının alınabilmesi ve bu kararların uygulanabilmesi açısından hızlı işleyen ve bağımsız bir yargı sistemi de kurumsal yönetim ilkelerinin güvencesi olacaktır.

Ülkemizde halen şirket yönetimlerinin aile kontrolünde olması, çıkar çatışmalarının engellenememesi ve ihtisas mahkemelerinin olmaması, kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi için ciddi ve hızlı adımlar atılması gerektiğini göstermektedir.

Türk sermaye piyasası da konuya gereken ilgiyi göstermiş ve Temmuz 2003'te Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), "Kurumsal Yönetim İlkeleri"ni yayınlamıştır. Şubat 2005'te gözden geçirilen ilkeler bugün itibariyle sermaye piyasası mevzuatına göre halka açık şirketler için "uygula, uygulamıyorsan açıkla" prensibi ekseninde bulunmaktadır. Bununla birlikte, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) "Kurumsal Yönetim Endeksi" oluşturulmuş ancak henüz yeterli sayıda şirket (en az 5 şirket), SPK tarafından yetki verilmiş bir kurumsal yönetim derecelendirme şirketinden derece almadığı için, hayata geçirilememiştir. Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alabilmek için şirketin, derecelendirme kapsamında 10 üzerinden en az 6 puan alması gerekmektedir. Endeks, bünyesinde bulunan şirketlere kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması yönünde teşvik edici avantajlar sağlamaktadır. Bugün için sermaye piyasalarımızda İş Bankası ve Doğan Yayın Holding, SPK tarafından yetkilendirilmiş uluslararası derecelendirme şirketlerinden sırasıyla 9 (çok iyi) ve 8 (iyi) puan almışlardır.

Derecelendirme faaliyeti, kredi derecelendirme ve kurumsal yönetim derecelendirme olarak iki alanda yapılmaktadır. Özellikle kreditörler, şirketlerin borçlarını geri çevirebilme kabiliyetlerinin belirlenmesi için derecelendirme şirketlerinden kredi derecelendirme yapılmasını talep ederler; kurumsal yönetim derecelendirmesinin yapılma talebi ise yatırımcılardan gelmelidir, çünkü şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunun sağlanması esas olarak yatırımcıların baskısıyla mümkün olabilecektir. Bir şirketin kurumsal yönetim derecesi (notu) iyi seviyede ise, bu durum o şirketin kredi notunun yükseltilmesinde henüz etki yapmamakla birlikte, kurumsal yönetim notu düşük olan bir şirketin kredi notunun bundan etkilenmesi mümkündür. Zira, iyi yönetimin gerçekleştirilememesi, şirketin borçlarını geri çevirebilmesini de olumsuz yönde etkilemesi kuvvetli bir ihtimaldir.

Kurumsal yönetim, sadece yasal düzenlemelerle değil, yatırımcıların aktif katkıları ile gelişecek ve istenilen düzeyi yakalayabilecektir. Özellikle yakın geçmişte yaşadığımız ekonomik kırılganlıklar nedeniyle yatırımcıların sermaye piyasalarına olan zedelenmiş ilgi ve güveninin tekrar tesis edilebilmesi için halka açık bütün şirketler

tarafından kurumsal yönetim ilkeleri en kısa zamana benimsenmesi ve gerekli kalitede uygulanması gerekmektedir.

Kasım 2004'te SPK tarafından açıklanan "Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi" sonuçlarına göre, 2004 itibariyle İMKB'de işlem gören şirketlerce kurumsal yönetim anlayışının önemi kabul edilmekle birlikte bu konuda yeterli adımların atılmamış olduğu görülmüştür.

Çalışmanın amacı, İMKB Ulusal 30 Endeksi'nde yer alan şirketlerin pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ile yönetim kurulu konuları ana başlıklarından oluşan SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyumunun incelenmesidir. Yöntem olarak, her bir ilke ve alt başlıkları için İMKB Ulusal 30 Endeksi'nde bulunan şirketlerin yıllık faaliyet raporlarında yer alan "Kurumsal Yönetim Uyum Beyanı" dikkate alınarak değerlendirme yapılmış ve bazı başlıklar için SPK'nın 2004 yılında gerçekleştirmiş olduğu "Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi" ile karşılaştırma olanağı yaratılmıştır. Söz konusu başlıklar SPK tarafından, şirketlerin yıl sonu faaliyet raporlarında açıklanması üzere minimum seviyede belirlenmiştir. Her bir ilke ve alt başlıkları, bir sermaye piyasası kuruluşu çalışanı olarak ve fakat aynı zamanda bir yatırımcı gözüyle değerlendirilmiş ve bir puanlama sistemi geliştirilmiştir. Söz konusu puanlama sistemi, sermaye piyasası mevzuatına göre gizli kalması gerektiğinden dolayı, bu çalışmada açıklanmamıştır. Geliştirilen puanlama sisteminin doğruluğu, SPK tarafından kurumsal yönetim alanında derecelendirme yetkisi verilmiş olan iki uluslararası derecelendirme kuruluşunun İş Bankası ve Doğan Yayın Holding için hazırlamış oldukları derecelendirme raporlarıyla karşılaştırılarak, teyit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar genel olarak yorumlanmış ve bu sorular arasından, gerek ulusal gerekse uluslararası kamuoyu tarafından öne çıkarılan ve daha önemli olarak görülen 52 değerlendirme sorusu ise, hazırlanan grafiklerle birlikte bu çalışmada detaylı olarak ifade edilmiştir.

Ayrıca, belirtilmesi gereken önemli bir husus ise, "uygula, uygulamıyorsan açıkla" prensibi çerçevesinde, bir ilkenin uygulanması değerlendirildiği gibi, söz konusu ilkenin uygulanmadığının açık olarak belirtilmesi de değerlendirmeye alınmıştır.

Çalışma, şirketlerin faaliyet raporlarında yer verilen "Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanları" esas alınarak yapılmıştır.

Bazı şirketlerin yıllık faaliyet raporlarına zor ulaşılması, raporda verilmesi gereken bazı bilgilerin çeşitli kaynaklara atıfta bulunulması, çalışma sırasında karşılaşılan zorluklar arasında gösterilebilir.

İyi kurumsal yönetimin, şirketlerin itibarı üzerinde yarattıkları olumlu etki ise artık bilinen bir gerçek olup, yatırımcılar tarafından kurumsal anlamda iyi yönetildiğine inanılan şirketler, diğerlerine göre daha az riskli olarak algılanmakta ve bu nedenle yaratılan değer sonrasında bu şirketlerin bazı zamanlar piyasa değerlerinin bilanço değerlerinin üzerinde gerçekleştiği görülmektedir.

Görülen bu gerçekle birlikte, ülkemizdeki bireysel tasarrufların yetersizliği ve bireysel yatırımcıların sayısının azalmakta olduğu da bilinmektedir. Kurumsal yatırımcılar açısından bakıldığında ise, toplam kurumsal fonlar/GSMH %6 seviyelerinde olduğu ve ayrıca şirketler için esasen A tipi fonların önem arz ettiği dikkate alındığında bu oranın daha da azalmakta olduğu gerçeği, şirketlerin kaynak ihtiyaçlarını uluslararası sermaye piyasalarından temin etmek durumunda olduğunun açık bir göstergesidir.

Uluslararası kurumsal yatırımcılar ise özellikle gelişen piyasalara yatırım yapmalarının ön koşulu olarak, borsanın ve özellikle de ilgilendikleri şirketlerin kurumsal yönetim derecelendirme notlarına bakmaktadırlar. Dolayısıyla, fon ihtiyaçlarını uzun vadeli ve düşük maliyetle karşılamak isteyen şirketlerin, en kısa zamanda kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlama konusunda azami hassasiyet göstermelerinde fayda olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada, İMKB'de işlem gören ve piyasa kapitilizasyonu yöntemine göre 30.06.2006 tarihi itibariyle İMKB Ulusal 30 Endeksi'nde yer alan şirketlerin, "SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri" ne, ne derece uyum sağlamış oldukları incelenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde, kurumsal yönetimin dünyadaki ve ülkemizdeki gelişimi, kurumsal yönetimin sağladığı faydalar, İMKB bünyesinde oluşturulan "Kurumsal Yönetim Endeksi"'ne yer alabilmenin koşulları ve bunun getireceği avantajlar, kurumsal yönetim ilkelerinin tanıtılması, kurumsal yönetim konusundaki derecelendirme faaliyetinin yasal zemini ve konu hakkında genel bir değerlendirme yapılmıştır. İkinci bölümde, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının neyi ifade ettiği, şirketler için önemi, sosyal sorumluluk ilkeleri, kurumsal sosyal sorumlulukta kamunun önemi ve sosyal sorumluluk raporlamaları anlatılmıştır. Son bölümde, İMKB 30 Endeksi'nde yer alan şirketler için değerlendirme kapsamında sorulardan öne çıkan başlıkların gösterilmesi ve konu hakkındaki kişisel değerlendirme yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM

1. KURUMSAL YÖNETİM

Kurumsal yönetim, bundan kısa bir zaman öncesine kadar dar anlamda şirketlerin hissedar, yönetim kurulu ve yönetim ile olan ilişkilerini tanımlayan bir kavram olarak düşünülürdü. Ancak, kurumsal yönetim, özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde, bu tarafların görev ve yetkilerini, kurallar içerisinde ancak kötü niyetle kullanmalarından kaynaklanan ve "şirket skandalları" olarak anılan olayların ortaya çıkmasıyla profesyonel bir kimlik kazanarak sıkça gündeme gelmeye başladı. Yaşanan bu şirket skandalları, şirketlerin sorumluluk alanlarının şirketin çalışanları, kreditörleri, tedarikçileri, potansiyel yatırımcıları, kamu kurumları ve hatta medyanın da içinde yer aldığı menfaat sahiplerini içerecek şekilde genişlemesinin başlıca nedenini oluşturmuştur.

Bugün itibariyle kurumsal yönetim, bir şirketin pay sahipleri ile çalışanları, kreditörleri, tedarikçileri, medya ve potansiyel yatırımcıları da dahil olmak üzere bütün menfaat sahipleri ile arasındaki hak ve sorumlulukların hesap verebilirlik, eşitlik, şeffaflık ve sorumluluk anlayışıyla etkin bir yönetim ve denetim çerçevesinde yürütülmesi olarak tanımlanabilir.[1]

İyi bir kurumsal yönetim ise, yönetim stratejisinin şirketin vizyon ve misyonuna paralel bir şekilde belirlenmesi, etkin bir risk yönetim ve iç kontrol mekanizmasının oluşturulması, etik kuralların belirlenmesi, bu kuralların bilgilendirme politikası çerçevesinde çalışanlar ve kamuyla paylaşılması ve yönetim kurulu çalışmalarının şeffaf ve bağımsız olarak yerine getirilmesiyle mümkün olabilmektedir.

---

[1] http://www.tkyd.org/docs/HBO_lib_263888_v7_KY_ilkeleri_makale.pdf ; Veysel Kula, **Kurumsal Yönetim: Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği** (İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2006), s.16.

Gelişmiş sermaye piyasalarının temel unsurunu oluşturan anonim şirketlerin yönetim süreci, iktisadi kararların alınmasında son derece önemli bir yere sahiptir. Bundan dolayı, iyi bir kurumsal yönetimin sağlanmasının, şirketlerin ekonomik faaliyetlerini olumlu etkilemesi ve bu sonuçların etkin piyasa koşulunun sağlanmasıyla hisse senedi fiyatlarına yansıması beklenir.[2]

Kurumsal yönetim, makro ekonomik politikalardan, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar şirketlerin faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan daha geniş bir ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır. Kurumsal yönetimin çerçevesi, aynı zamanda düzenleyici ve kurumsal faktörlere dayanır. Buna ek olarak, iş etiğine, ait oldukları toplumun değerlerine saygı ve çevre bilinci gibi etmenler de, şirketin imajı ve uzun vadeli başarısı üzerinde bir etkiye sahiptir.[3]

Şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini benimsemeleri, yatırım kararları açısından önemi gittikçe artan bir etmendir. Burada özellikle söz konusu olan, kurumsal yönetim uygulamaları ile yatırımın gittikçe artan uluslararası niteliği arasındaki ilişkidir. Uluslararası sermaye hareketliliği, şirketlerin çok daha büyük bir yatırım havuzu içinden finansmana ulaşmalarını mümkün kılmaktadır. Küresel sermaye piyasasının bütün olanaklarından yararlanmak isteyen ve uzun vadeli sermayeyi çekmeyi amaçlayan ülkeler, kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemelere, güvenilir, anlaşılır ve uluslararası kabul edilmiş ilkelere bağlı olmalıdır. Şirketler esas olarak yabancı sermaye kaynaklarına dayanmıyor olsalar bile, iyi kurumsal yönetim uygulamalarına bağlılık, yerli yatırımcıların güvenini artıracak, sermaye maliyetini düşürecek, mali piyasaların daha iyi işlemesini sağlayacak ve son olarak daha istikrarlı finansman kaynaklarını harekete geçirecektir. [4]

Ülkemizde yaygın olarak görülen aile şirketleri, yönetim sıkıntılarının yaşandığı, profesyonellerin belirli bir aşamadan sonra yaşam şansı bulamadığı ve dolayısıyla çalışanların motivasyon eksikliği hissettiği yapılardır. Bu nedenle, ülkemizde aile

---

[2] A.Osman Gürbüz-Yakup Ergincan, **Kurumsal Yönetim:Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**,İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004, s.1.
[3] http://www.tkyd.org/docs/oecd2004.pdf; s.9.
[4] http://www.tky.org/docs/oecd2004.pdf; s.10.

şirketlerinin kurumsal yönetim anlayışını hızlı ve doğru bir şekilde benimseyerek uygulamaya geçirmeleri de özel bir önem taşımaktadır. Zira, ülkemizde şirketlerin büyük bir çoğunluğu orta ve küçük ölçekli aile şirketlerinden meydana gelmektedir.[5]

1.1. Kurumsal Yönetimin Dünyada Gelişimi

Yaşanan küresel finansal krizlerin ardında yatan en önemli nedenlerden birinin, ülkelerin ve şirketlerin kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olduğu görüşü, kurumsal yönetim kavramının önemini daha da arttırmış ve son yıllarda ülkelerin, piyasaların ve şirketlerin, rekabet gücünün arttırılmasında, kurumsal yönetim kavramı giderek önem kazanmaya başlamıştır. Nihayet yatırımcılar da, bir ülkeye veya şirketlere yatırım yapmadan önce, finansal performans kadar önemli buldukları kurumsal yönetimin düzeyini sorgulamaya başlamıştır.[6]

Kurumsal yönetime verilen önemin artışında en önemli etkenlerden biri, şirketlere özsermaye ya da kredi olarak yapılan yatırımlarda kurumsal yatırımcıların ağırlığının artması olmuştur. ABD'deki kurumsal yatırımcılar şirket yönetimlerini yakından takip etmekte, gerekli gördüklerinde yönetimleri açıkça eleştirmekte, yatırım kararı alırken yönetim ile ilgili konulara büyük önem vermekte ve taşıdıkları hisseler ile genel kurullarda şirket yönetimlerinin oluşmasında önemli rol oynamaktadırlar. Bu tür konularda geçmişte pasif kalan Avrupalı kurumsal yatırımcılar özellikle son yıllarda giderek daha etkin davranmaya başlamıştır. Bunun nedeni, iyi bir kurumsal yönetimin, şirketin riskini azaltacağı ve dolayısıyla yatırımcıların getirilerini artıracağı düşüncesidir.[7]

Anonim şirketlerin profesyonel yapı kazanmaya başladıkları 20. yüzyılın başlarında özellikle ABD'de sermaye piyasalarının gelişmesiyle birlikte şirketlerin fon talebi, halka açılmaları artırmıştır. Meydana gelen halka açılmalar neticesinde,

---

[5] Ebru Karpuzoğlu, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma** (İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2004), s.25.
[6] GÜRBÜZ, **a.g.e.**, s.3.
[7] GÜRBÜZ, **a.g.e.**, s.3.

şirketlerin ortak sayısındaki artışta hızlı bir büyüme görülmüştür. Ancak bu yeni hissedar kitlesi, kurucu hissedarlardan oldukça farklı olmuştur ve zaman içinde hisse sahiplerinin şirketten beklentileri ve şirkete olan bakış açıları değişmeye başlamıştır.

Yönetsel haklar ile ekonomik hakların ayrışması**;** bilindiği üzere, bir hisse senedi sahibine oy, şirket yönetimine katılma, şirket hakkında bilgi edinme, temettü alma, tasfiye bakiyesinden pay alma hakkı gibi haklar tanır. Bunlardan, temettü ve tasfiye bakiyesinden pay alma ekonomik hakları, diğerleri ise şirketin yönetimi ve kontrolu ile ilgili hakları ifade etmektedir.

İşte bu yeni hissedar grubu, esasen şirketin yönetimi ve kontrolu ile ilgili değil, sadece ekonomik haklarla ilgilenmiştir. Genel kurullara katılmayan ve oy kullanmayan hissedar grubu "Yatırımcı" olarak anılmaya başlanmıştır.

ABD'de bu tür yatırımcıların sayısı özellikle II. Dünya Savaşından sonra giderek artmıştır. Öyle ki, bazı şirketlerde çoğunluk, ana hissedarlardan yatırımcılara geçmiştir. 1960'lı yıllara gelindiğinde artık hisse senedinin sahiplik hakları büyük ölçüde erozyona uğradığı görülmüştür. Örneğin, Coca Cola, General Electric gibi şirketlerin girişimci ana ortağı kalmamıştır.

Hisse senedinin sahiplik hakları yok olmaya başlayınca bu güç, hissedar-yönetim kurulu ve yönetimden oluşan üçlü saç ayağından yönetime geçmeye başlamıştır. Şirket yönetimleri gittikçe hissedarlardan bağımsız hale gelmiştir. Bu dönem güçlü CEO'lar dönemi olmuştur (CEO is the King). Hatta CEO'nun aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olduğu durumlarda bu güç daha da artmıştır.[8]

1990'lı yıllara geldiğimizde bu sistem açık vermeye başlamış ve kontrol etkisinden kurtulan yöneticilerin, şirketin yararından çok kendi yararlarına çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Bu konuda yöneticilerin yargılanmaya başlamasıyla birlikte "yatırımcı hareketi" (shareholder activism) olarak tanımlanan bir hareket başladı ve bu hareketin öncülüğünü kurumsal yatırımcılar yaptı. Örneğin, daha 1991 yılında, ITT CEO'su

[8] V.Kula, Kurumsal Yönetim (İstanbul, 2006),s.36.

maaşını %103 arttırarak 11 Milyon Dolara çıkardığında, yatırımcılar buna tepki vermeye başlamışlardır. Hisse senetleri, bu haber sonrası %18 oranında değer kaybetmiştir. Bazı hissedarlar şirket yöneticilerinin maaşlarının yeniden gözden geçirilmesi yönünde baskı yapınca karar geri çekilmiş ve hisse senetlerinin değeri tekrar yükselmiştir.[9]

Benzer şekilde, 27 Ağustos 2003 tarihinde New York Borsası Richard Grasso'nun aldığı yıllık primin 140 Milyon ABD Doları olduğu açıklandığında, bir çok kesimden eleştiriler gelmiş ve efsanevi CEO Grasso, 17 Eylül 2003 tarihinde istifa etmek zorunda kalmıştır. İstifaya yol açan gelişmelerden biri de bazı büyük fonların aldığı tavır olmuştur. Örneğin, ABD'nin büyük fonlarından California Öğretmenler Emeklilik Fonu, Grasso istifa etmediği takdirde New york Borsası'ndaki yatırımlarını çekeceğini açıklamıştır. Dünyanın en büyük şirketlerinden Boeing'in ünlü ve etkin CEO'su Phil Condit'in istifaya zorlanması da başka bir kurumsal yönetim sorunu nedeniyle olmuştur.

Bu ve benzeri gelişmelere ilave olarak, yakın geçmişimizde bütün dünya kamuoyunun tecrübe ettiği Şirket skandalları, yönetim ve denetim mekanizmalarındaki aksaklıklar ve toplam üretim içinde özel sektör payının giderek artması, hızlı rekabetle birlikte kurumsal yönetim ilkelerinin oluşturulması konusunda daha önce de belirtildiği gibi başta OECD olmak üzere bir çok organizasyonu bu konu üzerinde çalışmaya yöneltmiştir.

1.1.1. Cadbury Raporu

Kurumsal yönetim yakın geçmiş olarak tanımlayabileceğimiz zaman dilimi içinde ilk olarak İngiltere'de 1992 yılında oluşturulan Cadbury Komitesi tarafından "Kurumsal Yönetimin Finansal Görünüşü üzerine Komite Raporu" adlı rapor yayınlanmıştır. Tavsiye niteliğini taşıyan bu kodlar, kurumsal yönetim üzerine yapılacak çalışmalar için de temel oluşturmuştur.[10]

---

[9] KULA, **a.g.e.**,s.37.
[10] http://www.odce.ie/_fileupload/services/Cadbury.pdf

Komite'nin tavsiyeleri temel olarak yönetim kurulunun kontrol mekanizması raporlama fonksiyonlarını konu almaktadır. Bu konuya kurumsal yönetim açısından özellikle finansal raporlama ve hesap verebilirlik üzerinden yaklaşılmıştır.

Tavsiyelerin amacı, istenilen ve ihtiyaç duyulan kalitede bir kurumsal yönetim anlayışının yakalanmasını sağlamaktır. Vurgulanan konu, halka açık şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum göstedikçe, faaliyet konularında etkinliklerinin ve işlevlerinin artacağıdır. Komite aynı zamanda, söz konusu tavsite niteliğindeki kodlara uyumun gönüllü olmasının, kurumsal yönetim anlayışının gelişmesinde daha etkili olacağına inanmştır.

Cadbury Raporu Yönetim Kurulu konusunda;

- Yönetim kurulunun etkisi,
- Yönetim kurulu başkanı,
- İcrada görev almayan yönetim kurulu üyeleri,
- Bağımsız danışmanlık kuruluşlarından yardım alma,
- Yönetim kurulu üyelerinin eğitimi,
- Yönetim kurulunun yapısı ve işleyiş esasları,
- Yönetim kurulu sekretaryası,
- Yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları,
- Çalışanlar için etik kuralların belirlenmesi,
- Öneri komitesi,
- İç kontrol,
- Denetim komitesi ve Yönetim kurulun çalışmalarına katkıda bulunacak diğer komiteler (ödüllendirme ve kurumsal yönetim komiteleri gibi)

konularda önerilerde bulunurken, denetim konusunda;

- Denetimin önemi,
- Objektiflik,
- Denetçilerin rotasyonu,
- Denetimin etkisini ve değerinin artırılması,

- Denetimin gizliliği ve güvenilirliği

konuları öne çıkarılmıştır. Bunlarla birlikte yine kurumsal yönetimin bir başka önemli ayağını oluşturan pay sahipleri için ise;

- Yönetim kurulunun pay sahiplerine karşı hesap verebilirliği,
- Kurumsal yatırımcılar,
- Pay sahipleri ile iletişim ve
- Pay sahiplerinin etkisi

başlıklarında çalışmalar yapılarak kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda önerilerde bulunulmuştur.

1.1.2. Halka Açık Şirketler Gözetim Raporu (Public Oversight Board)

Halka Açık Şirketler Gözetim Kurulu, borsaya kayıtlı kuruluşların bağımsız denetim mekanizmaları için düzenlemeler yapmak üzere kurulan bağımsız bir özel sektör oluşumudur.

Halka Açık Şirketler Gözetim Kurulu'nun en önemli misyonu borsanın üyelik koşulları, standartları, yaptırımları ve genel olarak uygulamalar konusunda düzenlemelar yapıldığında ya da revizyona gidildiğinde, yapılan bu yenilikler hakkında kamu yararını gözeterek incelemelerde bulunmaktır.

Halka Açık Şirketler Gözetim Kurulu'nun temel işlevleri arasında;

- Şirketlerin denetim (gözetim/hakemlik) komitesinin bulgularına uygun davranıp davranmadığını belirlemek,
- Konu hakkında diğer bütün uygulamaların gözetiminin devamını sağlamak,
- Yönetim kurullarına verimliliklerini artırmak için önerilerde bulunmak

gibi faaliyetler yer almaktadır.

Halka Açık Şirketler Gözetim Kurulu, 1993 yılında "In The Public Interest – A Special Report" (Kamu Yararına-Özel Rapor) ve 1995 yılında da "Directors, Management And Auditors-Allies In Protecting Shareholder Interest" (Hissedar Menfaatini Korumak İçin Yönetici, Yönetim ve Denetçi İşbirliği) olmak üzere iki adet rapor yayınlamıştır ve yayınlanan söz konusu raporlar genel olarak Cadbury Raporu ile paralellik içermektedir.

1.1.3. Millstein Raporu

1997'de Asya krizinin yaşanmasının hemen ardından "Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets" (Kurumsal Yönetim: Rekabeti Geliştirme ve Global Piyasalarda Sermayeye Giriş) raporu yayımlanmıştır.[11]

Söz konusu raporun kurumsal rekabet edebilirlik ve sermaye piyasalarına giriş üzerinde yarattığı olumlu etkiyle kurumsal yönetim girişimcilik, ekonomik büyüme ve istihdam üzerinde giderek artan bir rol üstlendiği görülmüştür.

Raporda, kurumsal yönetim iş dünyası üzerinde temel faktör olma konumuna yaklaştıkça, hükümetlerin kurumsal yönetimin gelişimi ve mevcut koşulların değiştirilmesi için yatırımcılar ve girişimciler konularında gerekli yasal düzenlemeleri yapma sorumluluklarının olduğu vurgulanmaktadır.

Kurumsal yönetim anlayışının sınırları çizilmiş ya da bu anlayışın statik bir yapısı olmadığından, her ülkenin dürüstlük, adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk gibi değerler için kendi iktisadi ve sosyal yapılarına uygun düzenlemelere gitmesi gereği öne çıkarılmaktadır.

Bu çerçevede, özel sektörün gönüllü yaklaşımıyla, kurumsal yönetim konusunda rehber niteliği taşıyan bu raporda yer alan kurumsal yönetim tavsiyelerine uyulmasının önemli katkılar sağlayıcı belirtilmiştir.

---

[11] http://www.oecd.org/LongAbstract/0,2546,en_2649_37439_1934092_1_1_1_37439,00.html

1.1.4. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim İlkeleri

Paris'te 14 Aralık 1960 tarihinde imzalanan ve 30 Eylül 1961 tarihinde yürürlüğe giren Konvansiyonun 1. maddesine göre, OECD; üye ülkelerde mali istikrar korunarak ekonomik büyüme ve istihdamın sürdürülebilir en yüksek seviyelerde gerçekleştirilmesine, yaşam standardının sağlanmasına ve böylece dünya ekonomisinin gelişmesine katkıda bulunmak, ekonomik ve kalkınma sürecindeki üye ve diğer ülkelerde ekonomik gelişmeye katkıda bulunmak ve uluslararası yükümlülüklere uygun, ayırımcı olmayan ve çok taraflı bir biçimde dünya ticaretinin gelişmesine katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, OECD Bakanlar Kurulu tarafından 1999 yılında onaylanmış olup bu tarihten sonra dünya genelindeki karar alıcılar, yatırımcılar, şirketler ve diğer pay ve menfaat sahipleri açısından uluslararası bir referans kaynağı haline gelmiştir. Onaylandığı tarihten bu yana ilkeler, kurumsal yönetim olgusunu gündemde tutmuş ve hem OECD üye ülkelerindeki hem de OECD üyesi olmayan ülkelerdeki yasama ve düzenleme insiyatifleri için bir yol gösterici olmuştur. [12]

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, OECD üyesi ülkeler ile OECD üyesi olmayan ülkelerdeki son yıllardaki gelişmeler ve elde edilen deneyimler ışığında baştan aşağı gözden geçirilmiştir. Siyasi aktörler, günümüzde sağlıklı bir kurumsal yönetimin mali istikrara, yatırıma ve ekonomik büyümeye olan katkısı konusunda daha çok bilinç sahibidir. Şirketler, sağlıklı kurumsal yönetimin, rekabet gücüne nasıl katkı sağladığını daha iyi anlamıştır. [13]

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, her bir ülkenin ve bölgenin kendine özgü şartlarına uyarlanabilen bağlayıcı olmayan standartlar ve uygulamalar ile bunların ne şekilde uygulanacağına dair bir kılavuz niteliğinde olan sürekli gelişen bir araçtır. OECD, üye ve üye olmayan ülkeler arasında daimi bir diyoloğun oluşturulması ve

[12] http://www.tkyd.org/docs/oecd2004.pdf;s.4.
[13] http://www.tkyd.org/docs/oecd2004.pdf;s.4.

deneyimler üzerinde fikir alışverişinde bulunabilmesi amacıyla bir forumun tesis edilmesini önermektedir.

Söz konusu ilkeler, etkin kurumsal yönetim çerçevesi temelinin tesisi, hissedarların hakları ve temel sahiplik işlevleri, hissedarların adil muamele görmesi, kurumsal yönetimde hissedarların rolü, kamuya duyuru yapma ve şeffaflık ile yönetim kurulunun sorumlulukları konularında tavsiyelerde bulunmaktadır.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri bugün için kurumsal yönetim çalışmalarının özünü oluşturmaktadır. İlkelere konu edilen temel çalışma konuları aşağıda yer almaktadır.

Etkin kurumsal yönetim çerçevesi temelinin oluşturulması;

- Kurumsal yönetim kapsamı, şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmeli, kanunlarla tutarlılık içinde olmalı, farklı denetleme, düzenleme ve yürütme erkleri arasında sorumluluk dağılımı açıkça yapılmalıdır.
- Ekonominin genel performansı, piyasaların güvenilirliği, piyasa katılımcılarına yönelik motivasyon ve şeffaf ve etkin piyasaların teşviki üzerindeki etkisi dikkate alınarak geliştirilmelidir.
- Herhangi bir ülkedeki kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyen yasal ve düzenleyici şartlar, kanunlarla tutarlılık göstermeli, şeffaf ve uygulanabilir olmalıdır.
- Herhangi bir ülkedeki farklı erkler arasındaki sorumluluk dağılımı açık bir şekilde yapılmalı ve dağılımın kamu yararına olması sağlanmalıdır.
- Denetim, düzenleme ve yürütme etkileri, profesyonel ve nesnel bir şekilde görevlerini yerine getirebilmelerini sağlayacak yetki, güvenilirlik ve kaynaklara sahip olmalıdır. Aynı zamanda, getirdikleri kurallar yerinde, şeffaf ve tamamen açıklanmış olmalıdır.

Hissedarların hakları ve önemli görevleri;

- Kurumsal yönetim çerçevesi, hissedarlık haklarını korumalı ve bu hakların kullanılabilmesini kolaylaştırmalıdır.
- Bazı hissedarların sahip oldukları pay ile orantısız bir şekilde kontrol elde etmelerine olanak tanıyan sermaye yapıları ve düzenlemeleri açıklamalıdır.
- Şirket kontrolü ile ilgili piyasaların etkin ve şeffaf bir tarzda işlemesine olanak tanımalıdır.
- Kurumsal yatırımcılar da dahil olmak üzere tüm hissedarlar açısından mülkiyet haklarının kullanımı kolaylaştırılmalıdır.
- Kurumsal hissedarlar da dahil olmak üzere tüm hissedarların haklarının kötüye kullanılmasına yönelik istisnalara tabi ve ilkelerde belirtilmiş olan hissedarlık hakları ile ilgili konularda görüş alışverişinde bulunmalarına olanak tanınmalıdır.

Hissedarların adil muamele görmesi;

- Aynı tertip hisselere sahip hissedarlara eşit muamele yapılmalıdır.
- Herhangi bir tipteki tüm hisseler aynı haklara sahip olmalıdır. Bütün yatırımcılar hisse satın almadan önce herhangi bir tipteki hisselere ait haklar ile ilgili bilgi sahibi olabilmelidirler. Oy haklarındaki her türlü değişiklikle, olumsuz bir şekilde etkilenecek olan tertip hisselerin onayına sunulmalıdır.
- Azınlık hissedarların, doğrudan veya dolaylı olarak hareket eden kontrol hisselerini elinde bulunduran hissedarların kötü muamelesine maruz kalmaları veya bu hissedarların kendi çıkarları doğrultusunda sahip oldukları gücü azınlık hissedarlarına karşı kötü niyetle kullanmaları engellenmeli ve azınlık hissedarlar, mağduriyetlerini telafi edebilecek etkin mekanizmalara sahip olmalıdır.
- Oylar, hisseler üzerinde tasarruf hakkına sahip olan kişi ile üzerinde anlaşmaya varılan şekilde onun emanetçileri ya da atadığı mümessilleri tarafından kullanılmalıdır.
- Sınır ötesi oylama önündeki engeller ortadan kaldırılmalıdır.

- Genel kurul toplantılarının işlem ve usulleri, tüm hissedarların adil muamele görmelerine olanak tanımalıdır. Şirket prosedürleri, oy atmayı gereksiz şekilde zorlaştırmamalı ya da masraflı hale getirmemelidir.
- İçeriden öğrenenlerin ticareti (insider trading) ve usulsüz kişisel işlemler yasaklanmalıdır.
- Yönetim kurulu üyelerinin ve kilit yöneticilerin, şirketi etkileyen işlem ve konularla ilgili doğrudan, dolaylı veya üçüncü taraflar adına maddi çıkar konusu olabilecek her türlü bağlantıyı açıklamaları gerekmektedir.

Kurumsal yönetimde pay sahiplerinin rolü;

- Pay sahiplerinin kanunlar veya ikili anlaşmalarla oluşturulmuş olan haklarına saygı gösterilmelidir.
- Pay sahipleri, çıkarları yasalarla korunduğu durumlarda, haklarının ihlali dolayısıyla yeterli telafi ya da tazminat elde etme fırsatına sahip olmalıdır.
- Çalışanların katılımı açısından performans geliştirici mekanizmaların oluşturulmasına izin verilmelidir.
- Pay sahipleri, kurumsal yönetim sürecine katıldıkları durumlarda, zamanında ve düzenli olarak konuyla ilgili yeterli ve güvenilir bilgilere erişebilmelidir.
- Çalışanlar ve onların temsil organları da dahil olmak üzere paydaşların, kanunlara aykırı ve etik olmayan uygulamalar nedeniyle hakları tehlikeye girmemelidir.
- Kurumsal yönetim çerçevesi, etkin ve etkili bir iflas çerçevesi ve alacaklı haklarının etkin bir şekilde icraya konulması ile tamamlanmalıdır.

Kamuya açıklama yapma ve şeffaflık;

- Şirketin mali durumu, performansı, mülkiyet ve idaresi de dahil olmak üzere şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlamalıdır.

- Şirketin mali ve faaliyetine ilişkin durumu ve işletme kar zarar hesabı.
- Şirketin hedefleri.
- Büyük hissedarları ve oy kullanma hakları.
- Yönetim kurulu üyeleri ve kilit yöneticilerle ilgili ödüllendirme politikası ve bu kişilerin vasıfları, seçim süreci, diğer şirketlerdeki üyelikleri ve yönetim kurulu tarafından bağımsız olarak görülüp görülmedikleri de dahil yönetim kurulu üyeleri hakkındaki bilgiler.
- İlgili taraf işlemleri.
- Öngörülebilir maddi risk faktörleri.
- Çalışanlar ve diğer paydaşlarla ilgili konular.
- Kurumsal yönetim yapısı ve politikaları, özellikle de kurumsal yönetim kurallarının veya politikasının içeriği ve uygulama süreci.
- Bilgiler kaliteli muhasebe standartlarına, mali ve mali olmayan beyanat standartlarına uygun olarak hazırlanmalı ve açıklanmalıdır.
- Mali tabloların, şirketin mali durumunu ve performansını her açıdan doğru bir şekilde yansıttığı güvencesinin yönetim kurulu ve hissedarlara objektif olarak verilebilmesi amacıyla yıllık denetim, bağımsız, yetkin ve uzman bir denetçi tarafından gerçekleştirilmelidir.
- Dış denetçiler, hissedarlara karşı sorumlu olmalı ve denetimin gerçekleştirilmesinde gerekli profesyonel özeni göstermek açısından şirkete karşı yükümlü olmalıdır.
- Bilgi yayma kanalları, konuyla ilgili bilgiye, kullanıcılar tarafından adil bir biçimde, zamanında ve düşük maliyetle sağlanmalıdır.
- Kurumsal yönetim çerçevesi, analiz veya tavsiyelerin güvenilirliğini zedeleyecek maddi çıkar çatışmalarından bağımsız bir şekilde, analizciler, brokerlar, kredi derecelendirme kuruluşları ve diğer kişi ve kuruluşlarca yatırımcılar tarafından alınan kararlarla ilgili analiz ve tavsiyelerin alınmasını sağlayan etkin bir yaklaşımla desteklenmelidir.

Yönetim kurulunun sorumlulukları;

- Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğünü taşımasını sağlamalıdır.
- Yönetim kurulu üyeleri, tam bilgilenmiş olarak, iyi niyetle, gerekli dikkat ve özeni göstererek, şirketin ve hissedarların çıkarları doğrultusunda hareket etmelidir.
- Yönetim kurulu kararlarının farklı hissedar gruplarının farklı şekilde etkilediği durumlarda, yönetim kurulu bütün hissedarlara adil davranmalıdır.
- Yönetim kurulu, yüksek etkin standartlar getirmeli ve ilgili pay sahiplerinin çıkarlarını dikkate almalıdır.
- Yönetim kurulu, şirket stratejisini, başlıca eylem planlarını, risk politikalarını, yıllık bütçeleri ve iş planlarını yönlendirmek ve gözden geçirmek, performans hedeflerini saptamak, uygulamaları ve şirket performansını denetlemek ve büyük sermaye harcamalarını, devralmaları ve mal varlığı satışlarını yönetmek.
- Şirket kurumsal yönetim uygulamalarının etkinliğini kontrol etmek ve gerektiğinde değişiklikler yapmak.
- Kilit yöneticileri seçmek, ödüllendirmek, denetlemek, gerektiğinde değiştirmek ve yönetimin sorunsuz şekilde el değiştirmesini sağlamak.
- Tepe yönetim ve yönetim kurulu üyelerinin ödüllendirilmesini, şirketin ve hissedarların uzun vadeli çıkarına göre belirlemek.
- Resmi ve şeffaf bir atama süreci oluşturmak.
- Şirket varlıklarının yanlış kullanılması ve ilgili tarafların işlemlerinde kötüye kullanma dahil olmak üzere, tepe yönetim, yönetim kurulu üyeleri ve hissedarların olası çıkar çatışmalarını kontrol ve idare etmek.
- Bağımsız denetim dahil olmak üzere şirketin, muhasebe ve mali raporlama sistemlerinin güvenilirliğini sağlamak ve özellikle risk yönetimi sistemlerini, mali ve faaliyete ilişkin kontrol sistemleri gibi yasa ve ilgili standartlara uygunluğunu denetleyen sistemler gibi denetim sistemlerinin işlerliğini sağlamak.

- Kamuya açıklama yapmak ve iletişim süreçlerine nezaret etmek.
- Yönetim kurulu, şirket işlerinde objektif ve bağımsız muhakeme yürütebilme yeteneğine sahip olmak.
- Yönetim kurulları, çıkar çatışması olasılığının ortaya çıkabileceği durumlarda bağımsız muhakeme yürütebilecek yeterli sayıda icrada görevli olmayan üye atanmış olmayı dikkate almalıdır. Bu türden kritik sorumlulular arasında, mali ve mali olmayan raporların güvenilirliğinin sağlanması, ilgili taraf işlemlerinin gözden geçirilmesi, yönetim kurulu üyelerinin ve kilit yöneticilerin atanması, yönetim kurulu üyelerinin ödüllendirmesinin belirlenmesi bulunur.
- Komiteler oluşturulduğunda, süreleri, yapısı ve çalışma yöntemleri, yönetim kurulu tarafından etraflıca belirlenmeli ve açıklanmalıdır.

1.1.5. Sarbanes-Oxley Yasası

ABD'de 2002 yılında kabul edilen yasa halka açık şirketler muhasebe gözetim kurulunun kurulması, denetçi bağımsızlığı, kamuyu aydınlatma, yetkiler, çalışma ve raporlar, kurumsal ve cezai hile sorumluluğu, beyaz yaka suçlarına ilişkin cezaların artırılması, kurumsal vergi iadesi ve kurumsal hileler ve sorumluluk gibi çeşitli hükümler getirmiştir.

Yasada dikkat çeken düzenlemeler ise; denetim komitesi ve kurumsal yönetim komitesine vurgu yapılmıştır, bağımsız denetim şirketinin denetim dışı hizmetlerine sınırlamalar getirilmiştir, kamuya açıklanacak şirket finansal tabloları açısından şirket yöneticisi, çalışanı ve avukatlarına imzayla onaylama yükümlülüğü getirerek kurumsal sorumluluk yüklenmesi, şirketlere yöneticilerin uyması gereken etik kuralları benimseme zorunluluğunun getirilmesi, analizciler tarafından yatırımcılara yapılan önerilerden kaynaklanacak çıkar çatışmalarının önlenmesine yönelik düzenlemeler yapmakta ve SEC'e (Amerikan sermaye piyasası düzenleme kurumu) daha fazla yetki ve sorumluluk getirilmektedir, halka açık şirketlere ve bu şirketlerin yönetim kurulu üyelerine, yöneticilerine, denetçilerine ve avukatlarına ek yükümlülükler

getirilmektedir, denetim mesleğini yeniden düzenlemekte ve denetçinin bağımsızlığına yönelik yeni standartlar oluşturmaktadır.[14]

1.2. Kurumsal Yönetimin Türkiye'deki Gelişimi

Türkiye'de kurumsal yönetim ihtiyacının doğması, gelişmiş sermaye piyasalarına göre farklılık göstermektedir. Ülkemizde faaliyet gösteren şirket yönetimlerinin halen aile hakimiyetinde olduğu görülmektedir. Bu durum, hissedarların genel kurullara katılma konusunda isteksizlik yaratmakta ve yönetim kurulunun da bağımsızlığını ve profesyonelliğini etkilemektedir.

Böylece, kurumsal yönetim ilkelerine olan ihtiyaç, bazı ülkelerde şirketlerde hakim ortak bulunması nedeniyle özellikle küçük yatırımcıların haklarını gereği gibi kullanamaması ve dahası, bu haklarını kullanabileceğine olan inançlarını yitirmeye başlamalarıdır. Özellikle ABD örneğinde ise, şirkete yön verebilecek, yönetimi olması gerektiği gibi gözetip denetleyen bir ortaklık dağılımı olmadığı için, CEO olarak tanımlanan yöneticilerin kontrol edilemeyen bir güce sahip olmaları, kurumsal yönetim ilkelerinin gündeme gelmesine neden olmuştur.

Netice olarak kurumsal yönetim, halka açıklık oranları düşük olan sermaye piyasalarında hissedarları ana ortaklığa karşı, halka açıklık oranları yüksek olan sermaye piyasalarında ise yönetimlere karşı korumaktadır.

Ülkemizde, kendi alanında dünyadaki gelişmeleri yakından izleyen ve bu gelişmeleri mümkün olan en kısa ve en etkin bir şekilde benimsemeyip uygulamaya çalışan oluşumlardan biri, sermaye piyasasıdır. Bu kapsamda, gerek kamu kuruluşları, gerek sermaye piyasası kuruluşları ve gerekse sivil toplum kuruluşları ile akademik çalışmalar, Türk sermaye piyasasının gelişimine önemli katkılarda bulunmaktadır.

---

[14] Scott Green, Sarbanes-Oxley And The Board Of Directors: Techniques And Best Practices For Corporate Governance (New Jersey, 2005), s.19.

Bu itibarla SPK, kurumsal yönetim ilkelerini hazırlarken başta OECD olmak üzere, dünyada kabul görmüş birçok düzenleme üzerinde çalışmış, konu hakkında kamu ve özel sektör kuruluşlarının, sivil toplum örgütlerinin ve akademisyenlerin de görüşlerini almak suretiyle Temmuz 2003'te kurumsal yönetim ilkelerini yayınlamıştır.[15]

2004 yılından itibaren şirketlerin yıllık faaliyet raporlarında "Kurumsal Yönetim Uyum Beyanı" başlığı altında, ilgili dönem içinde şirketin SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne ne ölçüde uyum sağladığının açıklanması istenmiştir. İlkelere uyum gösterilen konuların açıklanması istendiği gibi, uyum sağlanmayan hususlarda uyum sağlanmamasının gerekçesiyle birlikte beyan edilmesi istenmiştir.[16]

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, halen geçerli olan sermaye piyasası mevzuatının ilerisinde olan bir düzenlemedir ve aynı zamanda, yasal mevzuatla ters düşen bir ilkesi de bulunmamaktadır.

Kurumsal yönetim anlayışı, ülkemizde yeni bir kavramdır ve şirketler tarafından benimsenmesinin zaman alacağı düşünülmektedir. Zira, bugün için şirketlerin genel yapıları incelendiği zaman, yönetim kurullarında halen aile hakimiyetinin devam ettiği, bağımsız yönetim kurulu üyeleğine soğuk bakıldığı ve pay sahiplerinin genel kurullara katılmadığı görülmektedir. Bunların yanı sıra, hukuk alt yapısının yeterli seviyede oluşturulmamış olması, piyasayı ve uluslarası sermayenin ülkemiz sermaye piyasasına olan ilgisini tedirgin eden unsurlardan bir kaçı olarak kabul edilmektedir.

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri;

- Pay Sahipleri,
- Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık,
- Menfaat Sahipleri ve
- Yönetim Kurulu,

olmak üzere dört ana başlık etrafında oluşturulmuştur.

---

[15] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.3.
[16] Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri:XI, No:1 sayılı "*Sermaye Piyasalarında Mali Tablo ve Raporlara İlişkin İlke ve Kurallar Hakkında Tebliğ*"; 54.madde,1993.

Şirketlerin kurumsal yönetime uyum konusunda yapılacak değerlendirme içinde en önemli pay %35 ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, sonrasında %25'er ile pay sahipleri ile yönetim kurulu ve son olarak da %15'lik oranla menfaat sahipleri gelmektedir. [17]

Pay Sahipleri başlığı altında; pay sahipleri ile ilişkiler birimi, pay sahiplerinin bilgi edinme haklarının kullanımı, genel kurul bilgileri, oy hakları ve azınlık hakları, kar dağıtım politikası ve kar dağıtım zamanı ile pay devrine ilişkin konular ele alınmaktadır.

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık başlığı altında; bilgilendirme politikası, özel durum açıklamaları, şirket internet sitesi ve içeriği, gerçek kişi nihai pay sahiplerinin açıklanması, içeriden öğrenebilecek durumda olan kişilerin kamuya duyurulmasına ilişkin konular ele alınmaktadır.

Menfaat Sahipleri başlığı; menfaat sahiplerinin bilgilendirilmesi, yönetime katılması, insan kaynakları politikası, müşteri ve tedarikçilerle ilişkiler hakkında bilgiler ve sosyal sorumluluğa ilişkin konuları işlemektedir.

Son olarak Yönetim Kurulu başlığı altında ise; yönetim kurulunun yapısı, oluşumu ve bağımsız üyeler, yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri, şirketin misyon ve vizyonu ile stratejik hedefleri, risk yönetimi ve iç kontrol mekanizması, yönetim kurulu üyeleri ile yöneticilerin yetki ve sorumlulukları, yönetim kurulunun faaliyet esasları, şirketle muamele yapma ve rekabet yasağı, etik kurallar, yönetim kurulunda oluşturulan komitelerin sayı, yapı ve bağımsızlığı ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklara ilişkin konular ele alınmaktadır.

Kurumsal yönetim ilkeleri, her ülkenin yapısal koşullarına göre farklı hassasiyetler gösterebilmektedir. Türkiye koşulları dikkate alındığında, yatırımcı bilincinin istenen ve aynı zamanda gerekli seviyede olmadığı da göz önünde

[17] http://www.spk.gov.tr/haberduyuru/basinaciklamalari/basinaciklamasi_09022005.html

bulundurulduğunda, ilkeler arasında kamuyu aydınlatma ve şeffaflık başlığının diğerlerine göre öne çıkması doğal karşılanmaktadır.[18]

1950'li yıllarda özellikle ABD'de ortaya çıkan hissedar-yatırımcı ayırımı, günümüzde Türk sermaye piyasasında da görülmektedir. Pay sahiplerinin genel kurullara katılım oranları da dikkate alındığında, ülkemizde sadece elde edeceği temettüyü (kar payı) düşünen pay sahibi grubunun çoğunluk olduğu anlaşılmaktadır.

SPK'nın Kasım 2004'te hisse senetleri İMKB'de işlem gören şirketlere uyguladığı "Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi" sonuçlarına göre, kurumsal yönetim ilkelerinin öneminin anlaşıldığı; ancak, ortalama olarak henüz gereken çabanın gösterilmediği anlaşılmıştır.[19]

TÜSİAD çalışmaları sonucunda "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi" adlı çalışma hazırlanmıştır.[20] Çalışma, kurumsal yönetimin gerek yerleşmesi gerekse iyi uygulanması için en büyük sorumluluğa sahip olan yönetim kurulunun oluşumu ve bağımsızlığı gibi konular üzerine odaklanmıştır.

TÜSİAD'ın dışında, özellikle Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin sermaye piyasamızda kurumsal yönetim anlayışının kabullenilmesi ve uygulanması konusunda son derece etkin tanıtım çalışmaları bulunmaktadır.

Ayrıca S&P; Kurumsal Yönetim Forumu ve Sabancı Üniversitesi "Şeffaflık ve Kamuya Açıklama Araştırması" gibi çeşitli çalışmalara imza atarken, İyi Şirket Danışmanlık A.Ş. "Kurumsal Yönetim Uyum Raporu ve Web Analiz Raporu", "İMKB 30 Şirketlerinde Uyum Raporu İncelemesi" ve "İMKB 50 Şirketlerinin kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Konusunda İncelemesi" gibi çalışmaları vardır.[21]

---

[18] GÜRBÜZ,**a.g.e.** ,s.30.
[19] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_anketi_sonuclari.pdf
[20] http://www.tkyd.org/yayin/kurumsalyonetimeniyiuygulamakodu.pdf
[21] http://www.iyisirket.com/raporlar/30%20endeksi%20uyum%20raporu%205.doc ; 2005 http://www.iyisirket.com/yayinlar.php

Türkiye'de kurumsal yönetim anlayışının tanıtımı konusunda bazı basın kuruluşlarının göstermiş olduğu ilgi de takdirle karşılanmaktadır.

1.3. Kurumsal Yönetimin Yararları

Özellikle şeffaflık, bilgi edinme, bağımsız yönetim ile genel kurullara katılıp söz sahibi olma, finansal raporlara ulaşma ve birikimli oy kullanma gibi hakları etkin kullanma güvencesi, sermayenin tabana yayılmasının vazgeçilmez bir unsuru olarak görülmektedir. Bu nedenle, kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen ulusal şirketler, uluslararası yatırımcılar tarafından da daha az riskli görülmektedir. Ülkemize olan ilginin giderek artması ise, düşük sermaye maliyeti ve finansman olanaklarının artması gibi avantajları da beraberinde getirmektedir. Bunlarla birlikte, iyi bir kurumsal yönetim gerçekleştiren şirketler, likidite avantajı nedeniyle de olası kriz dönemlerini nispeten az hasarla geçebileceği düşünülmektedir.

Ayrıca bir ülkenin sermaye piyasası genel olarak kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağladığı takdirde hem sermayenin yurtdışına çıkmasına mani olunur hem de kaynakların daha etkin kullanılması sağlanır. Böylece, genel olarak sermaye piyasasının uluslararası arenada itibarı yükselmektedir.

Kurumsal yönetim, şirketin faaliyet etkinliğini, yatırımların getirisini ve üretkenliğini uzun dönemde maksimize etmek için yönetici ve girişimcileri motive eden iş ortamını kurmak ve kollamak suretiyle toplumdaki ekonomik refah ve büyümenin önemli ölçüde sahibi olan şirketlerin performansını işletme hedefleri doğrultusunda daha yüksek noktalara yükseltmektedir.[22]

Ülke ekonomilerinde tasarrufların davranış alışkanlıklarının değiştirilebilmesi, kurumsal yönetimle mümkün olabilecektir. Kurumsal yönetimin buradaki rolü, yatırımcıların güvenini kazanıp şirketlere daha fazla sermaye çekmek ve sermaye piyasalarını büyütmektir.

---

[22] GÜRBÜZ, **a.g.e.**,s.8.

Yatırımcıların menfaatlerini güvence altına alan kurumsal yönetim, ekonomik kalkınmayı ve büyümeyi destekleyen güçlü mali sistemler kurmak için önemli bir rol üstlenmiştir.

2. KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

2.1. Kurumsal Yönetim Endeksi'nin Oluşturulması

İMKB Yönetim Kurulu'nun 23.02.2005 tarihli toplantısında, Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan şirketlerin dahil olacağı Kurumsal Yönetim Endeksi'nin (KYE), kurumsal yönetim derecelendirme notu 10 üzerinden 6 olan en az 5 şirketin İMKB'ye bildirilmesi halinde İMKB Günlük Bülteni'nde yapılan duyurudan 1 hafta sonra hesaplanmaya başlanmasına karar verilmiştir.[23] Kurumsal Yönetim Endeksi ile ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır.

2.1.1. Endekse Alınma

Bir bütün olarak tüm ilkelere uyum notu en az 6 olan, İMKB pazarlarında (Gözaltı pazarı hariç) işlem gören şirketlerin hisse senetleri derecelendirme notunun İMKB'ye bildirildiği günü takip eden iş gününde endekse alınır.[24]

2.1.2. Endeksten Çıkarılma

Hisse senetlerinin işlem gördüğü pazardan Gözaltı pazarına alınması, yeni bildirilen kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirme notunun 6'dan düşük olması, hisse senetlerinin işlem sırasının kesintisiz 5 iş gününden fazla bir süre ile kapalı kalması, hisse senetlerinin işlem gördüğü pazardan sürekli çıkarılması, derecelendirme sözleşmesinin herhangi bir nedenle sona erdiğinin İMKB'ye

[23] http://www.imkb.gov.tr/mevzuat/genelgeler2005.htm; Genelge No: 237
[24] http://www.imkb.gov.tr/mevzuat/genelgeler2005.htm; Genelge No: 237, Ek, 3. maddde

bildirilmesi, derecelendirme kuruluşunun SPK'nın "Derecelendirme Kuruluşları Listesi"nden çıkarıldığının İMKB'ye bildirilmesi, derecelendirme kuruluşunun bağımsızlığının ortadan kalktığının İMKB'ye bildirilmesi durumlarında endeksten çıkarılır.[25]

2.1.3. Birleşme ve Devir Almalarda Yapılan Değişiklikler

Hisse senetleri endeks kapsamında olan bir şirket başka bir şirketi veya şirketleri devralırsa notu 6'dan aşağıya düşmediği takdirde, endeks kapsamında kalmaya devam eder. Hisse senetleri endeks kapsamında olan bir şirket, kapsamda olmayan bir şirket tarafından devralınırsa endeksten çıkartılır. Devir alan şirket Endekse alınma şartını sağlarsa Endekse alınır.[26]

2.1.4. Endekse Yeniden Alınma

5 iş günü işlem görmediği için endeksten çıkarılan hisse senetleri, tekrar işlem görmeye başladığı gün endekse dahil edilir. Gözaltı Pazarı'ndan İMKB'nin diğer pazarlarına geçen hisse senetleri endekse alınma şartlarını sağlarsa yeni alındığı pazarda işlem görmeye başladığı tarihten itibaren Endekse dahil edilir. Notu 6'dan düşük olduğu için endeksten çıkarılmış olan ve yeni ilan edilen kurumsal yönetim derecelendirme notu 6 ve üzerinde olan şirketlerin hisse senetleri yeni notun İMKB'ye bildirildiği günü takip eden iş günü Endekse tekrar dahil edilir. Derecelendirme sözleşmesinin herhangi bir nedenle sona ermesi veya derecelendirme kuruluşunun SPK tarafından listeden çıkarılması nedeniyle Endeksten çıkarılan şirketin hisse senetleri, başka bir derecelendirme kuruluşundan alınan derecelendirme notunun şartları sağlaması halinde, yeni notun İMKB'ye bildirilmesini takip eden ilk iş günü Endekse dahil edilir.

2.1.5. Birden Fazla Derecelendirme Kuruluşundan Not Alınması

Birden fazla derecelendirme kuruluşundan alınan derecelendirme notlarından en son bildirilen derecelendirme notu dikkate alınır. Bu derecelendirme kuruluşlarından

[25] http://www.imkb.gov.tr/mevzuat/genelgeler2005.htm; Genelge No: 237, Ek, 4. madde.
[26] http://www.imkb.gov.tr/mevzuat/genelgeler2005.htm; Genelge No: 237, Ek, 5. maddde

herhangi birisinin derecelendirme sözleşmesi herhangi bir nedenle sona erdiğinde veya derecelendirme kuruluşunun SPK tarafından "Derecelendirme Kuruluşları Listesi"nden çıkarılması halinde diğer derecelendirme kuruluşu tarafından verilen not dikkate alınır.[27]

2.1.6. Hesaplamaya Başlama

Endeks, endekse alınma koşulunu sağlayan şirketlerin sayısının 5'e ulaşması halinde İMKB Günlük Bülteni'nde yapılan duyurudan bir hafta sonra hesaplanmaya başlanır. İMKB Ulusal 100 Endeksinin seanslar süresince, getiri endeksi seanslar sonunda hesaplanıp ilan edilir. Endeksler tamsayıdan sonra iki haneli olarak gösterilir.[28]

2.2. Kurumsal Yönetim Endeksi'ne Tabi Olmanın Avantajı

Borsa kotunda/kaydında bulunan hisse senetlerinin toplam nominal tutarı üzerinden hesaplanan kotta/kayıtta kalma ücretinin tahakkuk ettirildiği tarih itibariyle, "İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi" kapsamında bulunan şirketler için kotta kalma ve kayıtta kalma ücretlerinde %50 indirim yapılacaktır.[29]

3. SERMAYE PİYASASI KURULU KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, Türkiye'de kurumsal yönetim konusunda hayata geçirilen ilk yasal düzenlemedir. Söz konusu ilkeler, başta OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri olmak üzere, bu konudaki önemli ilke ve kodlara paralel bir şekilde hazırlanmıştır.

---

[27] http://www.imkb.gov.tr/mevzuat/genelgeler2005.htm; Genelge No: 237, Ek, 7. maddde
[28] http://www.imkb.gov.tr/mevzuat/genelgeler2005.htm; Genelge No: 237, Ek, 9. maddde
[29] http://www.imkb.gov.tr/mevzuat/genelgeler2005.htm; Genelge No: 237

3.1. Genel İlkeler

Daha önce de belirtildiği gibi, sermaye piyasası mevzuatında "Genel İlkeler" şeklinde bir tanımlama olmamakla birlikte, ilkelerin ana hatlarıyla dört ayrı başlık olarak ifade edilebilmektedir. Bu başlıklar, "Pay Sahipleri", "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık ", "Menfaat Sahipleri" ile son olarak "Yönetim Kurulu"dur.

3.1.1. Pay Sahipleri

Pay sahipleri anonim ortaklıklar için son derece önemli konuma sahiptirler. Şirketin kuruluşundan varlığının sürdürülmesine kadar ve diğer ticari faaliyetlerinde pay sahipleri, şirkete yatırmış oldukları sermaye kadar sorumlu olmaktadırlar. Bireysel girişimlerle yüksek mal ya da hizmet üretiminin sağlanamadığı günümüz ekonomilerinde, pay sahiplerinin biraraya gelerek iktisadi faaliyetlerini anonim ortaklıklar olarak yerine getirmeleri, ülkelerin ekonomik gelişiminde çok önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle, şirketlerin gelişimi ve nihayetinde etik değerler içinde daha büyük üretimlere ulaşması, ancak pay sahipleri ile olan ilişkilerinin ciddiyetiyle mümkün olabilmektedir.

3.1.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Şirketlerin faaliyetleri ve bu faaliyetler sonucu elde edilen değer kadar, şirket faaliyetlerini ve şirket hisselerinin değerini etkileyecek her türlü gelişme ile mali rapor gibi önem arz eden bilgilerin gerek pay sahiplerinin gerekse menfaat sahiplerinin bilgisine sunulması gerekmektedir.

Bu açıdan bakıldığında, özellikle gelişmekte olan sermaye piyasalarında faaliyet gösteren şirketlerin, şirket faaliyetleri ve şirket hisselerinin değerini etkileyecek ya da etlileyebilecek her türlü gelişmenin kamuya şeffaf bir şekilde zamanında açıklanması gerekmektedir.

3.1.3. Menfaat Sahipleri

Menfaat sahipleri, şirketin hedeflerine ulaşmasındaki başarısından, faaliyetlerini başarıyla tamamlamasından, kamuoyunda yaratmış olduğu itibardan ve elde etmiş olduğu kardan fayda sağlayan geniş bir grubu tanımlamaktadır. Bu grubun içerisinde şirket çalışanları, tedarikçiler, potansiyel yatırımcılar ve medya gibi unsurlar yer almaktadır.

3.1.4. Yönetim Kurulu

Yönetim kurulları, şirketlerin nihai karar organı olan genel kurullarında kendilerine verilmiş olan yetki ve görevler çerçevesinde mevzuata uygun bir şekilde şirketi yönetirler.

Yönetim kurullarının asli görevleri, bir önceki paragrafta belirtilen sınırlar dahilinde şirketin piyasa değerini maksimize etmektir. Yönetim kurulları bu hedefe ulaşmaya çalışırken aynı zamanda şirkete mümkün olan en az maliyetle ve optimum sayılabilecek bir vadede fon sağlamaya çalışırlar.

Kurumsal yönetim açısından bakıldığında ise, şirket değerinin en üst seviyeye çıkarılma hedefine, etik değerlere uyarak ve şeffaf bir şekilde pay ve menfaat sahiplerinin çıkarlarını koruyarak ulaşılması gerekmektedir. Bu durumda, şirketin uygulamadaki en etkin karar organı olan yönetim kurulları, şirket yönetimi, hissedarları ve diğer menfaat sahipleri ile olan ilişkileri düzenleyen bir oluşumdur.

3.2. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi

Derecelendirme faaliyetine ve bu faaliyette bulunmak üzere SPK tarafından yetkilendirilecek derecelendirme kuruluşlarına ilişkin esaslar SPK Seri:VIII, No:40

sayılı "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği"nde belirlenmiştir.[30]

Buna göre, derecelendirme faaliyeti esasen zorunlu değildir. Ancak, SPK gerekli görülen durumlarda derecelendirme yapılmasını zorunlu tutabilir.[31]

Derecelendirme kuruluşları, ortaklıkların ve sermaye piyasası kurumlarının talepleri olmaksızın derecelendirme yapabilirler. Bu durumda, söz konusu derecelendirme sonuçlarının kamuya açıklanması, ilgili ortaklık ve SPK'nın onayına tabidir.[32]

Derecelendirme faaliyeti, Türkiye'de kurulan ve derecelendirme faaliyetinde bulunmak üzere SPK tarafından yetkilendirilen derecelendirme kuruluşları ile Türkiye'de derecelendirme faaliyetinde bulunması için SPK tarafından kabul edilen uluslararası derecelendirme kuruluşları tarafından yapılır.[33]

Derecelendirme faaliyetine ilişkin genel ilkeler ise şunlardır; derecelendirme kuruluşları müşterilerine belli bir dereceyi vereceklerine dair taahhütte bulunamazlar, derecelendirme kuruluşları her derecenin ne anlama geldiğine ilişkin kamuya açıklama yapmak zorundadırlar. Kamuya yapılan açıklamada, derecelendirmenin ilgili sermaye piyasası aracının alım satım veya elde tutulmasına ilişkin bir tavsiye niteliği taşımadığı ayrıca belirtilir, derecelendirme kuruluşlarının derecelendirme yaptıkları ortaklık ve sermaye piyasası kurumlarının mali durumunu ve faaliyetlerini, borçluluğu temsil eden sermaye piyasası araçlarının riskini periyodik olarak takip etmeleri ve gerektiğinde derece değişikliği yapmaları zorunludur. Kredi derecelendirmesi de bahse konu olmaktadır. Derecelendirme kuruluşları yeni bir derecelendirme yaptıklarında, yeni derece ile birlikte önceki derecenin değiştirilme gerekçesini kamuya açıklamak

[30] Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri:VIII, No:40 sayılı "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği" http://www.spk.gov.tr/msd/derkur/derkur.htm
[31] Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri:VIII, No:40 sayılı "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği"; 4.madde
[32] Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri:VIII, No:40 sayılı "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği"; 4.madde
[33] Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri:VIII, No:40 sayılı "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği"; 7.madde

zorundadırlar, derecelendirme sözleşmesinin feshedilmesi halinde bu hususun derecelendirme kuruluşu tarafından kamuya duyurulması zorunludur.

Derecelendirme kuruluşları, derecelendirme yaptıkları ortaklık ve sermaye piyasası kurumlarının, SPK'nın ilgili düzenlemeleri uyarınca kamuya açıklaması gereken bilgilerden zamanında açıklanmayan ve/veya yetersiz olarak açıklananlar ile faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyen diğer finansal ve idari riskleri derecelendirme raporunda açıklamak zorundadırlar. Derecelendirme kuruluşları, derecelendirme faaliyetleri sırasında derecelendirme kuruluşu dışındaki uzman kişilerden görüş alabilir ve ek araştırma yaptırabilirler, derecelendirme raporunda tüm projeksiyon ve varsayımların açıklıkla ayırt edilecek şekilde sınıflandırılması ve derecelendirmenin temel ilke ve yöntemlerinin belirtilmesi şarttır. Derecelendirme kuruluşlarının uluslararası bir derecelendirme kuruluşu ile know-how sözleşmesi yapması halinde uluslararası derecelendirme kuruluşunun kullandığı derecelendirme metodolojisine uyulması ve verilecek derecenin know-how sözleşmesi yapılan uluslararası derecelendirme kuruluşu ile aynı olması zorunludur.[34]

4. GENEL DEĞERLENDİRME

İMKB Ulusal 30 Endeksi'nde yer alan şirketlerin üçüncü bölümde sayılan sorularla SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyumunun değerlendirildiği bu çalışmada, sorulan bütün sorular üzerinden genel bir değerlendirme yapıldığı gibi, gerek ulusal gerekse uluslararası kamuoyu tarafından öne çıkarılan 52 adet soruya bu çalışmada grafiklerle birlikte yer verilmiştir.

Çalışma sırasında incelenen yıllık faaliyet raporlarında yer alan açıklamalardaki bazı hususlara dikkat çekmenin faydalı olacağı düşünülmektedir. Öncelikle bilginin önemli olduğu ancak konu hakkında detaylı bilgi verilmesinin daha önemli olduğu bilinmelidir. İkinci olarak, bazı konularda "mevzuatta öngörüldüğü şekilde" gibi ifadeler yer almaktadır, pay sahiplerinin mevzuatı bilmek durumunda olmamaları

[34] Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri:VIII, No:40 sayılı "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği"; 13.madde

dolayısıyla, kullanılan bu tür ifadelerle eksik bilgilendirmeye neden olunduğu bilinmelidir. Üçüncü olarak, açıklamalarda mümkün olduğunca genel ifadelerden kaçınılmalıdır. Bir konu hakkında "özen gösterilmektedir" ya da benzeri ifadelerin kullanılmamasına dikkat edilmelidir. Zira faaliyet raporlarında önemli olan konu hakkında genel olarak özen gösterilip gösterilmediği değil, ilkenin ilgili dönemde yerine getirilip getirilmediğidir. Bunların dışında, "yönetim kurulu kararları oy birliği ile alınmıştır" gibi açıklamalarla yönetim kurulu üyelerinin karşı oylarını zapta geçirme konusunda net açıklamalardan kaçınıldığı görülmüştür; dönem içi toplantılarda karşıt oy kullanılmamış olsa dahi böyle bir uygulamanın olup olmadığı hakkında net açıklama beklenmektedir. Benzer şekilde, yönetim kurulu üyelerinin başka görevde bulunmaları hususunda çoğunlukla buna "kural olarak bir engel olmadığı ancak şirket dışında görev alan üye yoktur" gibi açıklamalara yer verilmiş, ancak olası çıkar çatışmalarının açıklanması ihmal edilmiştir. Son olarak, şirket paylarının yurt dışı borsalara kote olup olmadığının da açık olarak ifade edilmesi uygun olacaktır, bu konuda herhangi bir açıklamada bulunulmaması durumunda, şirket paylarının yurt dışı borsalara kote olmadığının anlaşılmasını beklemek, iyimser bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Kurumsal sosyal sorumluluk, çeşitli tanımlar yapılmakla birlikte, yapılan bu tanımlar arasında tam bir uyum yakalanamayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak kurumsal sosyal sorumluluk kavramını, şirketlerin başta çalışanlar ve çevre olmak üzere bütün menfaat sahipleri ile olan ilişkilerini belirli bir etik anlayış sorumluluğunda ekonominin sürdürülebilir kılınması için ürettiği politikalar olarak tanımlamak mümkündür.[35]

Bu çerçevede kurumsal sosyal sorumluluk, şirketlerin daha iyi bir toplum ve daha iyi bir çevre için katkıda bulunmaları konusunda üzerlerine düşen yükümlülükleri gönüllü olarak yerine getirmelerini konu alan bir anlayıştır.

Gelişmiş ekonomilerde kurumsal sosyal sorumluluk, temelde kurumsal yönetim anlayışını tamamlayan önemli parçalardan biri olarak görülmektedir. Günümüzde kurumsal yönetim ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında kuvvetli ve birbirini tamamlayıcı nitelikte bir bağ bulunmaktadır. Öyle ki, iyi kurumsal yönetim gerçekleştiren bir şirketin büyümeyi sürdürülebilir kılması için, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını da benimseyerek bu anlayışın gereklerini de yerine getirmesi ve bu konuda yapılan çalışmaları pay sahipleri ve şirket çalışanlarından potansiyel yatırımcılara kadar uzanan bütün menfaat sahiplerine duyurması gerekmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk, özellikle kurumsal yönetim anlayışının sürdürülebilir büyüme ile bağlantısını oluşturan etik bir davranış biçimi olarak değerlendirilmektedir.

---

[35] http://www.ilo.org/public/english/bureau/integration/download/publicat/4_3_285_wcsdg-wp-27.pdf

Özellikle gelişmiş ekonomilerde, şirket yöneticileri tarafından herhangi bir karar alınmadan önce, konunun mutlaka kurumsal sosyal sorumluluk açısından değerlendirilmesi gerektiği genel kabul görmüş bir düşünce olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş yaşamı ve iş yaşamına konu olan faaliyetler, toplumsal hayatın parçalarını oluşturan önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Konuya bu açıdan bakıldığında ise, kurumsal sosyal sorumuluğun şirketlerin pay ve menfaat sahipleri ile olan ilişkilerinde yapılan fayda-maliyet analizinde önemli bir konuma sahip olduğu da görülmektedir. Netice olarak kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışlarının temelinde, şirkete ve şirket faaliyetlerine güven duyulması ve devamında bu güven ortamından faydalanarak şirketlerin kolay ve düşük maliyetle kaynak sağlama ve orta vadede karlılığı artırma konuları yer almaktadır.[36]

1.1. Kurumsal sosyal sorumluluk ile kurumsal sorumluluk ayırımı

Konuya sadece sorumluluk açısından yaklaşıldığında, şirketlerin amaçlarının yatırımcıların karlılığını artırması olduğu düşünülmektedir. Bu durumu kurumsal sorumluluk çerçevesinde değerlendirmek mümkün olmaktadır. Ancak, değerlendirme kapsamına "sosyal" ifadesi de eklendiğinde, konuya karlılığın artırılmasına paralel olarak başta çevre olmak üzere bütün menfaat sahipleri, hatta genel olarak ekonomi de konuya dahil olmaktadır.

Şirketler iktisadi bir gaye için kurulmaktadır ve öncelikli hedef olarak şirketin belirli bir karlılık seviyesine ulaşmasının beklenmesi doğal bir yaklaşım olarak görülmektedir. Şirket karlılığını artırdıkça, pay sahiplerinin kazançları artacaktır. Bu konu temelde kurumsal sorumluluğu tanımlar, ancak bu karlılığın sürdürülebilir kılınması, çevrenin korunması, başta çalışanlar olmak üzere bütün menfaat sahiplerinin haklarının gözetilmesi ve korunması ile mümkün olabilecektir.

[36] http://www.eic.org.tr/up/download/introduction_tr.pdf

1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Hedefleri

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, şirketlerin büyüme ve kar etme amaçlarını yerine getirmeye çalışırken, büyümeyi sürdürülebilir kılabilmek için aşağıda sayılan konularda sosyal başarıyı hedeflemektedir;

- Şirketlerin, topluluklar ve çevresel sistemler arasında yeni bir ilişki oluşturmasını sağlamak,
- Şirketlerin karlılığına katkıda bulunmak ve ekonomik gelişimin sürdürülebilir kılınmasını sağlamak, şirketlerin ekonomik menfaatlerine uygun bir şekilde dağılımına yardımcı olmak ve çevre hizmetlerine destek vermek,
- Şimdiki ve gelecekteki nesiller için çevrenin korunması ve muhafaza edilmesinde önemli rol üstlenmek,
- Her bireyin itibarına saygı, çalışanların haklarını korumak amacıyla organizasyonlar kurma ve işgücü haklarına saygı duyulmasını sağlamak,
- Şirketlerin ve tedarikçi firmaların etik davranış kurallarına uyup uymadıklarının sivil toplum örgütleri tarafından bağımsız olarak izlenmesine olanak sağlamak,
- Halkın ait oldukları ve yaşadıkları topraklar üzerinde alınan kararlara katılımlarını sağlamak,
- İnsan haklarına saygılı olmak,
- Kurumsal yönetim anlayışının yöneticiler, pay ve menfaat sahipleri arasında etik bir anlayış uygulanması çerçevesinde koordinasyon görevini üstlenmesini sağlamaya yardımcı olmak. [37]

[37] http://search.atomz.com/search/?sp-q=third+edition&Submit=Go&sp-a=sp100284b9&sp-p=all&sp-f=ISO-8859-1

2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞININ ŞİRKETLER İÇİN ÖNEMİ

Bir Şirket, müşterilerine iyi hizmet vererek, potansiyel müşterileri şirkete kazandırarak, yeni ürün ve hizmetler geliştirerek, bu yeni ürün ve hizmetler için yeni pazarlara girerek ve elbette kar ederek şirketin büyümesini sürdürülebilir kılarak uzun vadeli rekabet gücünü ve varlığını koruyabilmektedir.

Şirketler, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını benimseyerek, sosyal ve çevresel konuları şirket faaliyetlerinin bir parçası haline getirerek o şirketin ekonomik başarısını sağlamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla şirketler, müşterilerinin taleplerini karşılamaya çalışırken aynı zamanda çalışanlarının, tedarikçilerinin ve genel olarak toplumun beklentilerini de karşılamaya çalışmaktadır.

Topluma olumlu yönde katkıda bulunmayı hedefleyen şirketler, şirket faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkilerini belirlemekte ve çevreye zarar verildiği konusunda tespit edilen durumlarda, gerekli önlemleri almaktadırlar.

Sorumlu şirketler, toplum üzerinde iyi izlenimler yaratarak gerek çalışanları gerekse şirketle ilişki içinde olan diğer menfaat sahiplerinin güvenini kazanarak ekonomik başarısını sürdürmek ve rekabet avantajını kazanmak istemektedirler.

Tedarikçiler, yeniden alım talebinde bulunan ve ödemelerini düzenli yapan bir müşteriyle çalışmak istemektedirler.

Şirket çalışanları ise, toplumun beklentilerine cevap verebilen, katkılarının üretilen katma değer içindeki önemi görülebilen ve çalıştıkları şirketin isimleriyde gurur duyabilecekleri bir şirket istemektedirler.

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını benimseyen şirketler, faaliyetleri konusunda ilişkide bulunduğu muhataplarının yanı sıra, sivil toplum örgütleri ile resmi kuruluşlarla olan ilişkilerini de gözden geçirmekte ve bahsi geçen kuruluşlarla olan

ilişkilerini karşılıklı olarak olumlu etki yaratabilecek şekilde geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Özellikle çevrenin korunmasına katkıda bulunabilmek amacıyla da çeşitli girişimlerde bulunan şirketler enerji verimliliğini artırarak, kirliliği önleyerek, atıkların asgari düzeye indirilmesi ve geri dönüşümün sağlanması ile maaliyet tasarrufu sağlayarak şirketin mali durumuna katkıda bulunmaya çalışmaktır.

Hızla gelişen rekabet piyasasında şirketlerin sayılan bu konuların hepsine aynı anda ve aynı kalitede ilgi göstermelerini beklemek iyimser bir yaklaşım olarak düşünülmektedir. Öte yandan, şirketlerin sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için ilgili konuları belirli bir öncelik sırasına koyarak çalışmalarda bulunmaları gerekmektedir.

Şirketlerin diğer şirket ve kuruluşlarla ortak çalışmalar yapması, kamu kurumlarının yürütmekte olduğu projelere katılması ya da bu konuda aktif olan sivil toplum örgütleriyle birlikte hareket etmesi, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının gelişmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Şirket faaliyetlerinde sadece yatırımcı karlılığına odaklanmadan karlılık dışında genel olarak başta çevre ve çalışanlar olmak üzere menfaat sahiplerinin de hakları gözetildiği zaman, yatırımcı nezdinde şirketin daha değerli hale geleceği ve şirketin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışında katlanacağı maliyetten daha fazla bir getiriye sahip olacağı düşünülmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk, 1960'lardan itibaren ekonomi ve hukuk anlamında daha fazla ilgi görmeye başlamıştır. Ancak özellikle 1990'lardan itibaren Enron, Worldcom ve bağımsız denetim şirketlerinin yanıltıcı mali kayıtları nedeniyle çökmesinden sonra daha da fazla önem kazanarak gündeme gelmeye başlamıştır.

Günümüzde tüketiciler, sosyal sorumluluk taşımayan ürünler ya da bu ürünlerin sahibi olan şirketlere karşı şüphe ile yaklaşmaktadırlar. Halbuki, şirketler için

yatırımcıları, potansiyel yatırımcıları, çalışanları, müşterileri, iş ortakları ve tedarikçileri ile çevre ve kamu kurumları ile olan ilişkileri kurumsal sosyal sorumluluk açısından büyük önem taşımaktadır.

Amerika Sosyal Yatırım Forumu'na (United States Social Investment Forum) göre, bugün Amerika Birleşik Devletleri'nde yaklaşık 1 trilyon dolar değerindeki kıymet sosyal ve çevresel sorumluluk portföyleri arasında yer almaktadır.

İngiltere'de ise yine benzer şekilde, emeklilik fonu şirketlerinden yatırım politikalarını kurumsal sosyal sorumluluk yatırımı çerçevesinde belirlemeleri istenmektedir.

Bununla birlikte, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk performanslarının ölçümü konusu gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Etik Yatırım Araştırma Hizmetleri'ne (Ethical Investment Research Service – EIRIS) göre 2001 yılında İngiltere'de yaklaşık 50 milyar dolar sosyal sorumluluk yatırımı gerçekleştirilmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı yaygınlaştıkça ve önemi arttıkça, sosyal performansı düşük şirketler, potansiyel yatırımcılar tarafından tercih edilmemeye başlanmıştır. Bu nedenle şirketler kurumsal yönetim anlayışını benimserken, ekonomik büyümenin sürdürülebilir kılınması amacıyla ve dolayısı ile potansiyel yatırımcıların ilgisini çekebilmek için kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde gereğini yapmalarında fayda bulunmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk kuralları ya da standartlarının, taraflar için uyulması zorunlu olan bir yasal düzenleme olarak görülmesi yanlış bir değerlendirme olarak görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk konusuna tamamen kurumsal yönetim ilkeleri gibi gönüllülük prensibiyle yaklaşılmasının daha etkili olacağı düşünülmektedir.

3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KONUSUNDA DÜZENLEME YAPILMASININ AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda daha önce de değinildiği gibi yasal bir zolamadan ziyade kurumsal yönetim ilkelerinde olduğu gibi gönüllü bir yaklaşımın daha doğru olacağı, şirketleri bu konuda daha teşvik edici bir yaklaşım olarak düşünülmektedir.

3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Konusunda Düzenleme Yapılmasının Avantajları

Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda yapılacak olası düzenlemelerin aşağıda yer alan avantajları yaratacağı düşünülmektedir;

- Şirketlerin kendilerinden istenilenleri daha iyi ve net anlamalarını, dolayısıyla bu çerçevede politikalar geliştirmelerine yardımcı olacaktır,
- Şirketlerin karlılığını, büyümesini ve bu büyümenin sürdürülebilir kılınmasına katkıda bulunacaktır,
- Şirketlerin itibarını, insan kaynağı kalitesini ve isminin marka olarak gelişimi konusunda önemli katkılar sağlayacaktır,
- Şirketler ve çalışanları arasında daha iyi bir iletişim kurulması yönünde önemli bir köprü görevini üstlenecektir,
- Özellikle gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren şirketlere, misyon ve vizyonlarının geliştirilmesine olumlu katkılar sağlayacaktır.

3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Konusunda Düzenleme Yapılmasının Dezavantajları

Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda yapılacak olası düzenlemelerin aşağıda yer alan dezavantajları yaratacağı düşünülmektedir;

- Bürokraside artış meydana getirecek ve artan bürokrasi faaliyetleri de maliyetlerin yükselmesine neden olacaktır,
- Artan bürokrasinin yaratacağı maliyete ilave olarak, karlılık ve sürdürülebilir büyüme için yapılması gereken işlemlerde maliyet artışları görülecektir,
- Şirketlerin faaliyet alanları ve iş kolları farklılık gösterdiğinden, düzenlemelerin içereceği niteliklerde istenilen uyum sağlanamayabilecektir.[38]

Aslında kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının da kurumsal yönetim ilkeleri gibi tamamen gönüllülük esası içinde olmasında fayda görülmektedir. Zira, sadece şirketlerin faaliyet ve iş kolları farklı değil, aynı zamanda her ülkenin kendine özel ekonomik ve politik yapısı da farklılık gösterdiği için, konu hakkında standart bir düzenlemeye gidilmesi yerine, ilgili ülkelerin özel sektör, kamu kesimi ve sivil toplum kuruluşları temsilcileri tarafından oluşturulabilecek bir çalışma grubu tarafından araştırmalar yapılmasının ve bu araştırmalar neticesinde gönüllülük esasına dayalı olarak bir dizi tavsiye kararların alınmasının etkili olacağı düşünülmektedir.[39]

4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

Şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk ölçüm yöntemlerinde ortak bir paydada buluşulamamış olunmakla birlikte, ABD'de Prof. Donna Wood tarafından oluşturulan değerlendirme yöntemi, birçok şirket üzerinde test edilmiş ve kabul gören bir yöntem olarak görülmüştür. Bu yöntem üç aşamadan oluşmaktadır;

- Sosyal sorumluluk ilkeleri
- Sosyal sorumluluğa geçiş süreci
- Değerlendirmenin sonucu

[38] http://www.ilo.org/public/english/bureau/integration/download/publicat/4_3_285_wcsdg-wp-27.pdf
[39] **Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Türkiye'deki Durumu-Sosyal Bilimler Dergisi**

4.1. Sosyal Sorumluluk İlkeleri

Sosyal sorumluluk ilkeleri başlığı altında şirketlerin bir iş organizasyonundaki temel gereklilikleri üzerinde durulmuş ve bir iş organizasyonundan ne beklendiği konusunda 3 faktör sıralanmaktadır;

4.1.1. Meşruluk

Meşruluk kavramı, icra edilen bir işi sosyal bir kurum olarak değerlendirmekte ve iş ile toplum arasındaki iç ilişkilerin analitik çerçevesini oluşturmaktadır.

4.1.2. Kamu Sorumluluğu

Kamu sorumluluğu kavramı, şirketlerin iş prosedürleri ile faaliyet sonuçlarını, gerçekten hangi amaçla yapıldığını belirli prensipler çerçevesinde değerlendirmelerini konu edinmektedir.

4.1.3. Yönetsel İhtiyatlılık

Yönetsel ihtitaylılık kavramı, yönetici ve organizasyonun diğer üyelerinin etik aktörler olduğunu ileri sürmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde yapılan her işlemin sonuçlarının ihtiyatlılık kavramı ile test edilmesini konu edinmektedir.[40]

4.2. Sosyal Sorumluluğa Geçiş Süreci

Kurumsal sosyal sorumluluk, bir işin sosyal baskılara yanıt verme kapasitesini de içermektedir. Sosyal sorumluluğa geçiş süreci, faaliyet konusu işin yerine getirilirken işin görüldüğü yerde var olan çevre faktörüne uyum sağlanmasını ifade etmektedir.

[40] http://www.ilo.org/public/english/bureau/integration/download/publicat/4_3_285_wcsdg-wp-27.pdf

Ancak çevre faktörü durağan olmamakta ve her koşula göre değişebilen karmaşık bir yapı içermektedir. Bu aşamada, sosyal sorumluluğa geçiş konusunda yine üç temel unsur karşımıza çıkmaktadır;

- İş çevresi taraması,
- Menfaat sahibi yönetimi,
- İş Yönetimi

4.2.1. İş Çevresi Taraması

İş çevresi taraması kavramı, yapılan bir iş hakkında bilgi sağlanması gereğine ve sağlanan bilginin organizasyonun bütünü içinde akışını ve paylaşımını ifade etmektedir.

4.2.2. Menfaat Sahibi Yönetimi

Menfaat sahibi kavramı daha önce de ifade edildiği gibi şirketlerin yatırımcılarından, potansiyel yatırımcılarına, tedarikçilerine, kreditörlerine, şirket çalışanları ve çeveye kadar uzanan bir ilişki zincirini tanımlamaktadır. Menfaat sahibi yönetimi ise, şirketlerin menfaat sahipleri ile ilişkilerinde yol haritalarının çizilmesini öngörmektedir.

4.2.3. İş ve Sorun Yönetimi

İş ve sorun yönetimi kavramı, şirketin icra edilen iş sürecinde motivasyon yöntemlerini oluşturmasından sonra ve bu motivasyon ilkelerine göre menfaat sahipleri ile ilişkilerinin belirlenmesi gereğini ileri sürmektedir.

5. DEĞERLENDİRMENİN SONUCU

Kurumsal sosyal sorumluluk değerlendirme yönetiminin en önemli aşaması, değerlendirmenin sonucudur. Bu konuda da yine üç temel faktör rol oynamaktadır;

- İçsel menfaat sahibi etkileri,
- Dışsal menfaat sahibi etkileri,
- Dışsal kurumsal etkiler.

5.1. İçsel Menfaat Sahiplerinin Etkileri

İçsel menfaat sahibinin etkisi, şirkette bulunan menfaat sahiplerinin şirket üzerinde yarattığı etki olarak düşünülmektedir. Bu, şirketin sosyal sorumluluk konusunda alacağı kararları kurumsal etik anlayışı açısından nasıl etkilendiğini inceler. İçsel menfaat sahibinin etkisi konusu aynı zamanda işe alım yöntemleri gibi insan kaynakları politikalarını da ele almaktadır.

5.2. Dışsal Menfaat Sahiplerine Olan Etkileri

Dışsal menfaat sahiplerinin etkileri ise şirketin yerine getirmekte olduğu faaliyetleri neticesinde, faaliyetlerin icra edilme aşamasının ve neticelerinin şirket dışı menfaat sahiplerine olan etkilerini incelemektedir.

5.3. Dışsal Kurumsal Etkiler

Dışsal kurumsal etkiler, yine şirketin faaliyetlerinin icra edilme aşamasının ve neticelerinin belirli bir menfaat grubundan ziyade, daha makro bir yaklaşımla daha genel bir etkiyi konu almaktadır. Örneğin, çevre konusuna getirilen bir düzenlemenin sektörde faaliyet gösteren bütün şirketler için yaratacağı etki bu başlığa örnek olarak gösterilmektedir.

6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKTA KAMUNUN ÖNEMİ

6.1. Kanun Uygulayıcıları İçin Davranış Kuralları

Kanun uygulayıcıları için davranış kuralları aşağıda yer aldığı şekilde kabul görmektedir;

- Düzenleyici kurumlar topluma hitap eden ve kişileri yasa dışı davranışlardan koruyucu bir şekilde profesyonelliğin gerektirdiği sorumluluk duygusuyla getirecekleri düzenlemelerle kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını desteklemelidirler.
- Düzenleyici kurumlar ve diğer resmi oluşumların insan haysiyetini koruyucu ve insan hakları menfaatini gözetir bir şekilde görevlerini yerine getirmelidirler.
- Kanun koyucular sadece başka bir istenmeyen duruma engel olma gibi çok gerekli durumlarda zora dayalı işlem yapmalıdırlar.
- Düzenleyici ve diğer yetkili kurumların görevleri sırasında elde ettikleri bilgileri, gerekli durumlarda adalet mercilerine verilmesi gibi durumlar dışında gizliliğin esası ilkesi esasına dayalı olarak aleni kılmamaları gereklidir.
- Hiçbir kanun uygulayıcı işkence veya diğer insaniyetsiz davranış ya da cezalandırma biçiminine göz yummamalı ve tölere etmemelidir.
- Yasal düzenlemeler ve bu düzenlemelerin uygulayıcıları etki alanında bulunan kimselerin sağlıklarını korunmasını garanti etmelidir.
- Kanun uygulayıcılar hiçbir şekilde rüşvet olaylarına karışmamalıdır. Aksine, bu tür olaylara karşı kesin ve kararlı olarak karşı koymalı ve mücadele vermelidir.
- Kanun uygulayıcıları kanunlara ve kurumsal sosyal sorumluluk alanlarında oluşturulan kurallara saygı göstermelidir. Sadece saygı duymayıp, bu

konularda yapabileceklerinin en iyisini yapıp, aksi yaklaşım ve davranışlara da engel olmalıdırlar.[41]

6.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğu Güçlendirmede Kamu Kesiminin Rolü

Kamu kesiminin kurumsal sosyal sorumluluk üzerindeki önemi, değişik kesimler tarafından gösterilen yaklaşımlara göre farklılık gösterebilmektedir. Ancak konuya genel bir açıdan bakıldığında kamu kesimi, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluk anlayışını benimseyebilmeleri ve bu konuda yapılması gerekenleri yerine getirebilmeleri için üzerlerine düşeni gerçekleştirmeleri olarak ifade edilmektedir. Buna şirketler tarafından kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması için yasal düzenleme oluşturulmasından, kurumsal sosyal sorumluluk konusunda şirketlere eğitim verilmesi gibi konular örnek gösterilebilmektedir.[42]

Kamu kesiminin kurumsal sosyal sorumluluk alanındaki rolünü belirli değerlere göre sınırlamak mümkün olmamaktadır. Ancak kamu kesiminin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde başlıca yasal düzenleme, yardımcı olma, stratejik ortaklık ve uygunluk konularında etkili olabileceği düşünülmektedir.

6.2.1. Yasal Düzenleme

Kamu kesiminin yasal düzenleme görevi, yasal çerçeve içerisinde yapılan işlerin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına uyum göstermesi amacıyla, farklı sektör ve iş kollarında, farklı seviyelerde olmak üzere minimum seviyede standartlar belirlemesi olarak kabul edilmektedir. Sanayi sektöründe farklı alanlarla ilgili olmak üzere çevre sağlığını korumaya yönelik üretim standartlarının getirilmesi bu konuya örnek olarak gösterilebilmektedir. Bu tür düzenlemelerin, sınai yenilikler ve en iyi uygulama yöntemlerinin geliştirilmesi açısından da önemli olduğu düşünülmektedir.

---

[41] http://www.unhchr.ch/html/menu3/b/h_comp42.htm
[42] http://siteresources.worldbank.org/INTPSD/Resources/CSR/Taking_Stock.pdf

6.2.2. Yardımcı Olmak

Kamu kesiminin yardımcı olma işlevi, kamu kuruluşlarının şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına uyum sağlama ya da sosyal ve çevresel bilinçlenmeleri konusunda gelişim göstermelerine olanak sağlanması olarak kabul edilmektedir. Bu konuda yer alan birçok değerlendirmeye göre kamu kesiminin destekleyici bir rolu bulunmaktadır.

Kamu kesiminin; şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını benimseyebilmeleri için yapılması gereken araştırmalara fon temin edilmesi, şirketler için bu konuda veri tabanı oluşturabilecek bilginin toplanması ve paylaşılması ile şirketlere ve çalışanlarına kurumsal sosyal sorumluluk konusunda eğitimler verilmesi gibi konularda şirketlere ve ilgili diğer kuruluşlara yardımcı olunması açısından üzerine düşeni yapmasının gerektiği düşünülmektedir.

Kamu kesiminin bilgi toplama, eğitim ve buna benzer konularda sağlayacağı dolaylı katkıların yanı sıra, kurumsal sorumluluk anlayışının gerektirdiği yatırımları ve girişimleri teşvik edici maliye politikası uygulamalarının da önemi üzerinde durulmaktadır. Böylece, gönüllülük esası üzerine kurulan kurumsal sosyal sorumuluk konusunun ekonomik açıdan da desteklenmesinin gerektiği düşünülmektedir.[43]

6.2.3. Stratejik Ortaklık

Kamu kesiminin kurumsal sosyal sorumluluk alanındaki rolü tartışıldığı zaman, stratejik ortaklık konusunun son derece önemli bir konuma sahip olduğu düşünülmektedir. Stratejik ortaklık, kamu kesimi ve özel sektör ile birlikte sivil toplum kuruluşlarının gerçekleştireceği ortak çalışmalar, sosyal ve çevresel konularda kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımıyla olumlu katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Sosyal ve çevresel konularda kamu kesiminin bilgiye ulaşım, ulaşılan bilginin paylaşımı, gerekli durumlarda yasal düzenleme yoluna başvurma, ilgili kimselere eğitim

[43] http://siteresources.worldbank.org/INTPSD/Resources/CSR/Taking_Stock.pdf

verme ve araştırmalar fon temin etme gibi özellikleri şirketlerin üretim güç ve hevesleriyle birleştirildiğinde, kurumsal sosyal sorumluluk çatısı altında sosyal ve çevresel konularda başarılı projeler yaratılabileceğine inanılmaktadır.

6.2.4. Uygunluk

Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili girişimlere kamu kesimi ve hatta politik kesimden destek sağlanması ve kamu kesimince onaylanması, uygunluk konusunun temelini oluşturmaktadır.

Uygunluk konusunun aslında çok geniş bir yelpaze içinde düşünülmesi gerekmektedir. Bu konu, kamu kesimi yönetim kademesinin sağlayacağı kolaylıklardan, kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki girişimlerin ödüllendirilmesinden, bu tür girişimlerin bakanlık seviyesinde onure edici tebrik mesjlarına kadar uzanan bir işlev olarak düşünülmektedir.[44]

7. SOSYAL SORUMLULUK RAPORLAMASI

Şirketlerin çevresel etki ve performanslarını raporlamayı teşvik eden faktörler, meşruluk, kararın faydalılığı ve kurumsal pazarlama ve iletişim teorileriyle ilgilidir.[45]

7.1. Meşruluk Teorisi

Menfaat sahipleri, ilgilendikleri şirketler tarafından sosyal ve çevresel faaliyet ve çalışmalarını konu eden raporlar hazırlanması ve bunların menfaat sahipleri ile paylaşılmasını, bahse konu şirket uygulamalarının meşruluğu konusunda olumlu yaklaşım sergilemektedirler.

---

[44] http://siteresources.worldbank.org/INTPSD/Resources/CSR/Taking_Stock.pdf

[45] Başar Banu, Başar Mehmet, "Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Türkiye'deki Durumu",**Sosyal Bilimler Dergisi**, (Şubat 2006),s.216

7.2. Kararın Faydalılığı Teorisi

Şirket çalışanlarından potansiyel yatırımcılarına kadar bütün menfaat sahipleri, mevzuatta öngörülmüş olan diğer mali raporlarda yer alan bilgilerden daha fazla ve ikna edici bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle şirketlerin sosyal ve çevresel çalışmalarını raporlamaları bu konuda önemli bir gösterge durumundadır.

7.3. Kurumsal Pazarlama Ve İletişim Teorisi

Günümüzde şirketlerin menfaat sahipleri tarafından algılanma biçimi neredeyse mali tablolar kadar önemli bir değere sahiptir. Şirketin sosyal ve çevresel faaliyetleri hakkında bilgilendirme çalışmaları da menfaat sahiplerinde olumlu anlamda ilk izlenimin oluşması ve buna göre şirkete karşı yatırım politikarı belirlenmesinde etkili olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında da, kurumsal anlamda bir sosyal ve çevresel faaliyetler hakkında raporlama yapılması, menfaat sahipleri üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır.[46]

7.4. Şirketlerin Sosyal Sorumluluk Raporlaması Yapmalarının Başlıca Nedenleri

Şirketlerin sosyal sorumluluk raporlaması yapmalarının başlıca nedenleri aşağıdaki gibi düşünülmektedir;

- Belirli hedeflere doğru ilerlemeyi izleme olanağını artırmak,
- Çevresel stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırmak,
- İşletme içinde çevresel konularda daha fazla bilinçlenmeyi sağlamak,
- İşletme mesajının işletme içinde ve dışında açık olarak ifade edebilmek,
- Şeffaflıktan dolayı kredi değerliliğini artırmak,
- Maliyet tasarrufu sağlamak ve verimlilik artışını sağlamak,

[46] Başar Banu, Başar Mehmet, "Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Türkiye'deki Durumu",**Sosyal Bilimler Dergisi**, (Şubat 2006),s.216

- Çalışanın moralini artırmak,
- Şirketin menfaat sahipleri nezdindeki itibarını artırmak,
- İş geliştirme fırsatlarını artırmak.

7.5. Şirketlerin Sosyal Sorumluluk Raporlama Yapmamalarının Başlıca Nedenleri

Şirketlerin sosyal sorumluluk raporlama yapmamalarının başlıca nedenleri aşağıdaki gibi düşünülmektedir;

- Şirkete sağlayacağı faydalar hakkında kuşku duyulması,
- Rakipler tarafından raporlama yapılmaması,
- Raporların doğrudan satışlara ve karlılığa katkısı olmaması,
- Şirketin hali hazırda çevresel performansı ile ilgili iyi bir itibarının olması,
- Çevresel konular ile ilgili birçok iletişim yolunun bulunması,
- Raporlama maliyetinin fazla olması,
- Doğru değerleri seçmenin ve bütün işlemler ile ilgili tutarlı verileri bir araya getirmenin zor olması,
- Şirketin itibarına zarar vereceği düşüncesinin bulunması.

8. SOSYAL SORUMLULUK RAPORLAMASININ ŞİRKETLERE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

Finansal durumun raporlamasının ötesinde sosyal sorumluluk uygulamaları ve buna yönelik raporlama, işletmeler açısından birçok faydayı da beraberinde getirmektedir. Bu faydalar aşağıda sıralanmıştır;

- Menfaat sahipleri ile görüşmelerde sağlam ve güvenilir bir temel oluşturur ve bunlar (özellikle yatırımcılar, kamu, vb.) için geçerli ve tutarlı bilgi sağlayarak şirketin şeffaflığını artırır.
- Uzun vadede pazar payını müşteri bağlılığını ve marka değerini artırmaya katkıda bulunur ve bu durum şirketin piyasa değerini artırır.
- Çevresel ve sosyal riskleri daha iyi izlemek için yönetim sistemlerinin uygulanmasını teşvik eder ve kolaylaştırır.
- Çevresel ve sosyal konulardaki işletme değer ve ilkelerini göstermede yardımcı olur.[47]

[47] Başar Banu, Başar Mehmet, "Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Türkiye'deki Durumu", **Sosyal Bilimler Dergisi**, (Şubat 2006), s.217

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

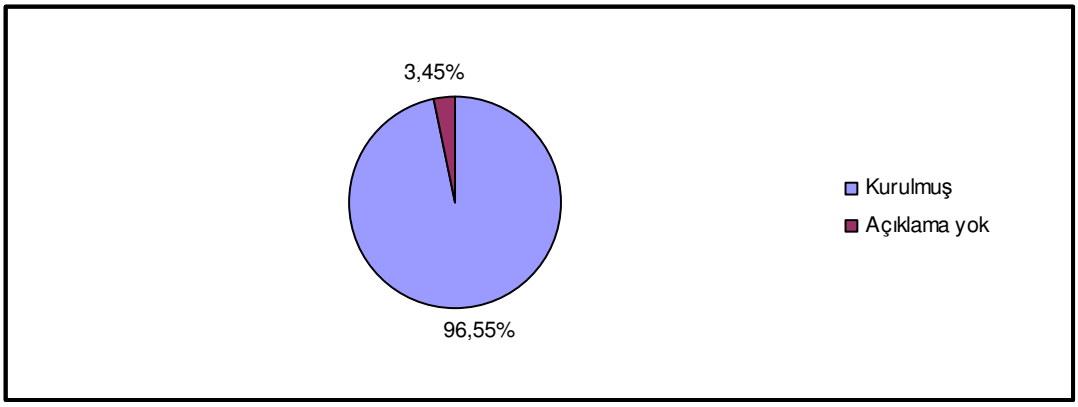
İMKB ULUSAL 30 ENDEKSİ'NDE YER ALAN ŞİRKETLERİN SEÇİLMİŞ SERMAYE PİYASASI KURULU KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUMUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ

1. DEĞERLENDİRME

1.1. Yönetsel Sorular

1.1.1. Pay Sahipleri İle İlişkiler Biriminin Kurulması

Pay sahipleri ile ilişkiler biriminin oluşturulması, pay sahipliği haklarının kullanılmasında mevzuat, esas sözleşme ve şirket politikaları çerçevesinde pay sahiplerine ilişkin kayıtların; sağlıklı, güvenli ve güncel olarak tutulmasını sağlamak, şirket ile kamuya açıklanmamış, gizli ve ticari sır niteliğindeki bilgiler hariç olmak üzere, pay sahiplerinin şirket ile ilgili yazılı bilgi taleplerini yanıtlamak, genel kurul oylama sonuçlarının tutulmasını ve sonuçlarla ilgili raporların pay sahiplerine yollanmasını sağlamak, mevzuat ve şirketin bilgilendirme politikası dahil, kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü hususu gözetmek ve izlemek gibi faaliyetlerin titizlik içinde yerine getirilmesi açısından son derece önemlidir.[48]



Grafik 1 : Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimi

[48] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.9.

İMKB Ulusal 30 Endeksinde yer alan şirketlerde, pay sahipleri ile ilişkiler biriminin büyük çoğunlukla kurulmuş olduğu görülmüştür.

Pay sahipleri ile ilişkiler birimi konusunda en önemli husus, söz konusu birimden sorumlu yetkilinin, başkanlığını bir bağımsız yönetim kurulu üyesinin yürüttüğü kurumsal yönetim komitesine bağlı olarak çalışmasıdır.[49] Ancak, yapılan çalışmada genel olarak şirket içinde muhasebe/finansman müdürlüğü ya da iştirakler ve ortaklık ilişkileri gibi birimler altında yapılandırılan pay sahipleri ile ilişkiler birimi sorumlulularının, çoğunluk itibariyle şirkette üst düzey bir yöneticiye bağlı olarak çalıştığı tespit edilmiştir.

Birim faaliyetlerinin mümkün olduğunca şirket yönetim mekanizmasından bağımsız olarak yerine getirilmesi, pay sahipleri haklarının korunması ve bu hakların yerine getirilmesi için önem taşımaktadır.

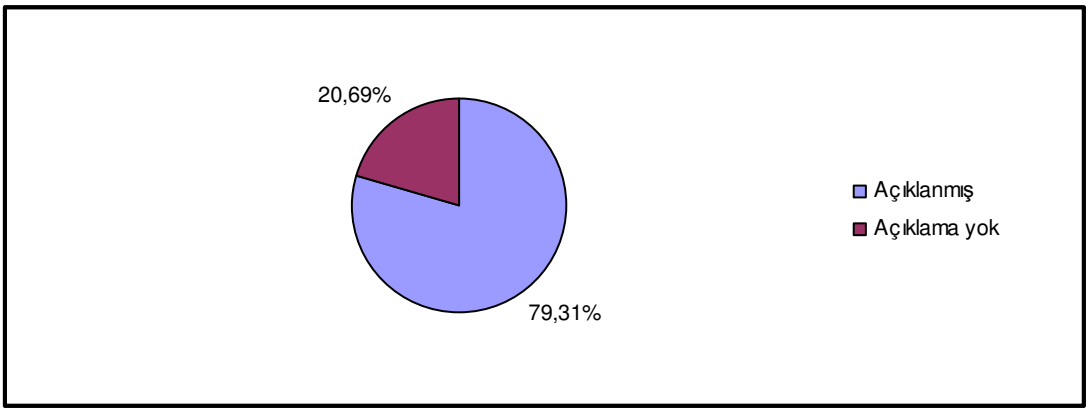
2004 yılında SPK tarafından yapılmış olan "Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Anketi"nde (Anket) İMKB Ulusal 30 Endeksi'nde yer alan şirketlerin pay sahipleri ile ilişkiler biriminin kurulmasında %81 oranında uyum sağlandığı açıklanırken, bu oran 2005 yılı itibariyle %97 seviyelerine çıkmıştır.[50]

1.1.2. Birim Personelinin İsimleri ve İletişim Bilgilerinin Açıklanması

Pay sahipleri ile ilişkiler biriminde görev yapan çalışanların isim ve iletişim bilgilerinin açıklanması, şirketin pay sahiplerine karşı olan yükümlülüklerini yerine getirme konusunda talep edilebilecek bilgilere açıklıkla yanıt verileceği yönünde bir mesaj vermektedir.[51] Bilgi talep edilen konularda kimlere ve nasıl ulaşılacağının önceden bilinmesi, şirket üzerinde güven duygusunun tesis edilmesinde önemli bir rol oynar. Güven duygusu ise, şirket faaliyetleri hakkında beklentilerin olumlu yönde gelişmesini sağlayan çok önemli bir unsurdur. Güven duygusunun oluşumu ise hem zor hem de korunması emek isteyen bir duygudur. Şirket hakkında bilgi temini için

[49] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.9.
[50] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_anketi_sonuclari.pdf; s.7.
[51] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri_uyum_raporu.doc

muhatapların iletişim bilgileriyle birlikte açıklanması, bu güven duygusunun oluşturulmasında çok sayıdaki unsurdan sadece bir tanesidir.



Grafik 2 : Birim Personelinin İsimleri ve İletişim Bilgilerinin Açıklanması

Pay sahipleri tarafından şirkete yöneltilen taleplere, söz konusu birim tarafından, ticari sır niteliği taşıyan bilgiler dışında, en kısa zamanda ve en doğru şekilde yanıt verilmelidir.[52] Bilindiği gibi, pay sahiplerinin şirketin faaliyetleri ile mali durumu hakkında bilgi talep etmesi yasal bir haktır.[53]

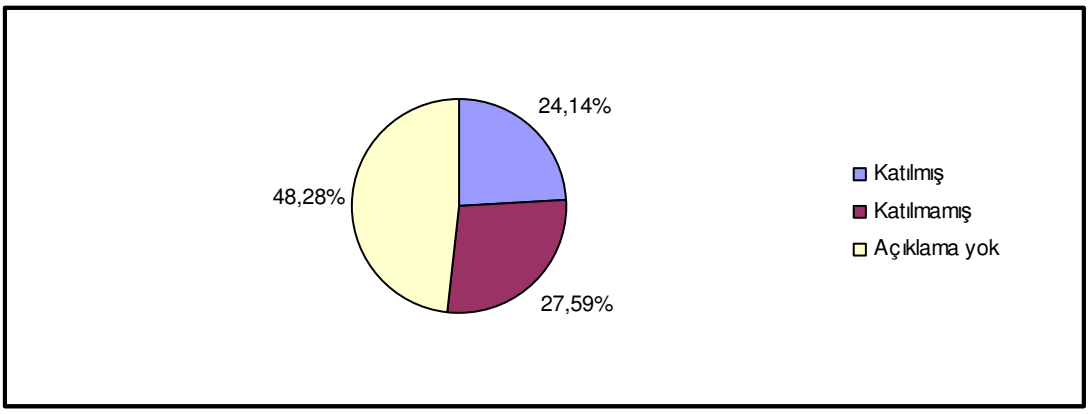
İMKB Ulusal 30 Endekste işlem gören şirketlere bakıldığında, çoğunluğunun pay sahibi ile ilişkiler birimi yetkililerinin isim ve iletişim bilgilerine faaliyet raporlarında yer verdiği, bir kısmında ise sadece isimlerin belirtildiği ve ya da tersi olarak sadece iletişim bilgilerinin belirtildiği görülmüştür.

1.1.3. Medyanın Genel Kurula Katılımı

Bilgi dünyası ve bilgi ekonomisinde medyanın yeri son derece önemlidir. Şirket faaliyetlerinin anlatıldığı ve gerek yönetim kurulunun belirlenmesi gerekse daha birçok önemli kararların alındığı genel kurullara medyanın davet edilmesi, şirketin itibarı açısından önem taşımaktadır.

---

[52] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.9.
[53] Reha Proy-Ünal Tekinalp-Ersin Çamoğlu, **Ortaklıklar ve Kooperatif** Hukuku, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003, s.434.



Grafik 3 : Medyanın Genel Kurula Katılımı

İtibar ifadesinin kullanılmasının nedeni, genel kurulun toplanmasının, gündem konularına uyulmasının ve alınan kararların mevzuatta öngörüldüğü şekilde, yani kuralına göre yapıldığının, geniş kitlelere ulaşma olanağı olan medyanın da şahit olması önem arz etmektedir. Böylece, olumsuz gelişmelerin yanı sıra olumlu gelişmeleri de duyurma kaygısı duyan bilinçli medya temsilcilerinin genel kurullara davet edilmesinde fayda bulunmaktadır.

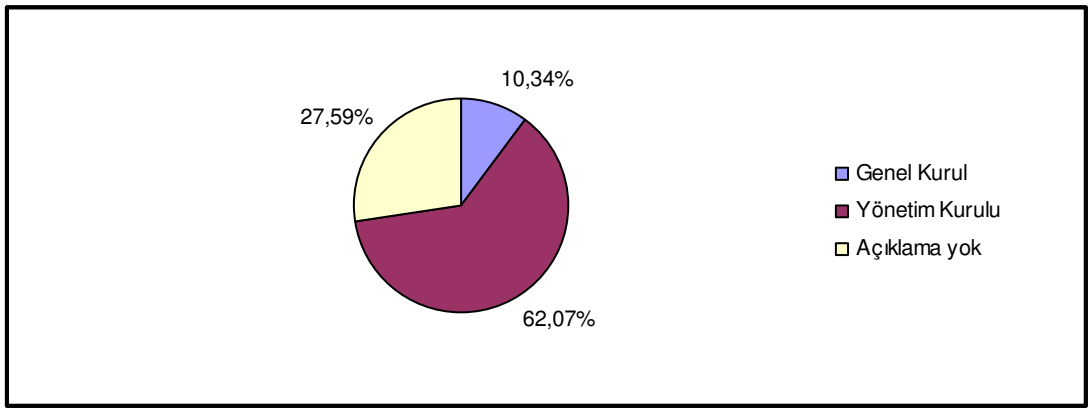
İMKB Ulusal 30 Endeksi'nde bulunan şirketler incelendiğinde, bu şirketlerin %24'ünün dönem içinde gerçekleştirmiş olduğu genel kurulunda medyanın bulunduğunu, %28'inin genel kurulunda medyanın bulunmadığı ya da hiç çağrı yapılmadığı ve geri kalan %48'inin ise bu konuda hiç açıklama yapmadığı görülmüştür.

Bazı faaliyet raporlarında, genel kurul ilanlarının mevzuatta belirlenmiş yöntemler çerçevesinde ilan edildiğini ve söz konusu ilanlar neticesinde ilgilenen medya kuruluşlarının da katılımcı olarak genel kurullara katılabileceği ifade edilmektedir. Öncelikle bu yaklaşımın iyi niyetli olduğu kabul edilmekte ancak yeterli bulunmamaktadır. Zira, genel kurullar bugünkü mevzuata göre pay sahiplerinin katılımıyla toplanmaktadır ve buradaki amaç, şirketin genel kuruluna katılması için özel olarak medyayı da davet etmesidir.

1.1.4.Bölünme, Önemli Tutarda Malvarlığı Satımı, Alımı, Kiralanması Gibi Önemli Nitelikteki Kararların Genel Kurul Tarafından Alınması Konusunda Ana Sözleşmeye Hüküm Konulması

Başlıkta sayılan önemli tutarda malvarlığı satımı, alımı gibi önemli nitelikteki kararların genel kurul tarafından alınması konusunda esas sözleşmeye hüküm konulması, pay sahiplerinin bu konularda alınacak kararlara iştirak etmeleri amaçlanmaktadır.[54]

Uygulamaya bakıldığı zaman, SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum konusunda çok ciddi adımların atılmış olduğu şirketler de dahi, bu tür konulardaki karar yetkisinin yönetim kurullarına verildiği belirtilmiştir. Uygulamada söz konusu kararların bir kısmının genel kurul, bir kısmının da yönetim kurulu tarafından alındığı örneklere de rastlanmıştır. Bu tür kararların alınmasında yetkinin yönetim kurullarına verilmesi hususunda gerekçe olarak çoğunlukla, hızlı gelişen piyasa koşullarında fırsatların kaçırılmamasının amaçlandığı ileri sürülmektedir.



Grafik 4 : Önemli Nitelikteki Kararların Genel Kurul Tarafından Alınması Hakkında Ana Sözleşmede Hüküm Bulunması

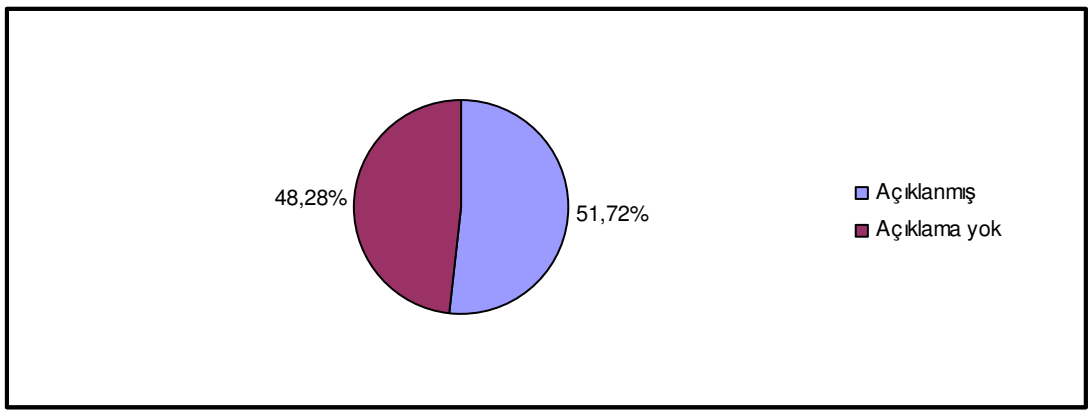
Alınması gereken kararların gecikmemesi, sermaye piyasasının bugünkü koşullarında kabul edilebilir olarak görülmektedir. Ancak, genel kurullarda oy kullanmanın elektronik ortamda mümkün hale geldiği zaman, genel kurulun

[54] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s. 15.

toplanmasında yaşanan sıkıntılar da azalacağı için, ileri sürülen bu gerekçenin de kabul edilebilirlik seviyesi azalacaktır.

1.1.5.Genel Kurula Katılımın Kolaylaştırılması Amacıyla Neler Yapıldığı Hakkında Açıklama

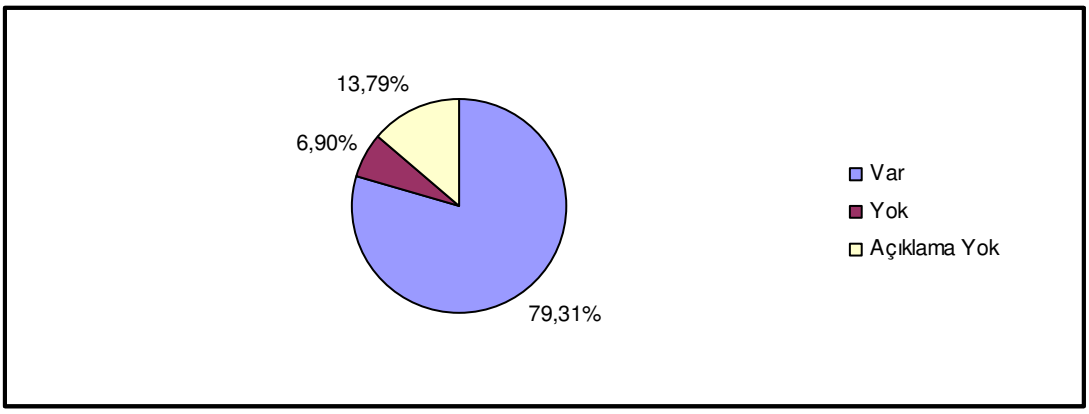
Genel kurulun mümkün olan en yüksek nisapla toplanabilmesini teminen; yukarıda da belirtildiği gibi genel kurul toplantı çağrısı mevzuatta öngörülen süreden önce yapılması, ilanların yine mevzuatta belirlenen yöntemden daha yaygın bir şekilde yapılması, çoğunluğun daha kolay iştirak edebileceği tarihlerin seçilmesi, toplantının yapılacağı mekanın ulaşım açısından nispeten kolay bir yer olarak seçilmesi, vekil tayin etme yöntemlerinin internet sayfalarında açıklanması ve bu konuda bir sınırlama yapılmaması gibi kolaylıklar pay sahiplerine duyurulabilir.



Grafik 5 : Genel Kurula Katılımın Kolaylaştırılması AmacıylaYapılanlar

1.1.6. Şirket Bilgilendirme Politikası

Şirketler, kamunun aydınlatılması ile ilgili olarak bir bilgilendirme politikası oluşturmalı ve kamuya açıklamalıdır. Bu itibarla, yönetim kurulu bilgilendirne politikasını genel kurulda pay sahiplerinin bilgisine sunar.



Grafik 6 : Şirket Bilgilendirme Politikası

Kamuya açıklanacak bilgiler, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, kolay erişilebilir ve yorumlanabilir bir biçimde kamunun kullanımına sunulur; ancak, kamuya açıklanacak bilgilerin yetkili kurumlar dışında belirli bir kesime verilmemesi gerekmektedir. Yetkili kuruluşlar ise bu bilgileri ticari sır prensibi ve etik kurallar çerçevesinde gizli tutarlar.

Şirketin bilgilendirme işlemi genel olarak, başta şirket faaliyetlerini ve pay değerini etkileyebilecek gelişmelerin, kamuyu aydınlatma ilkesi kapsamında İMKB ve SPK'ya gerekli bildirimlerin yapılmasının ardından başta elektronik ortam olmak üzere; pay sahipleri ile yapılacak toplantılar, medya kuruluşları ve mümkün olan diğer bütün kanallardan kamuya duyurulmasıdır.

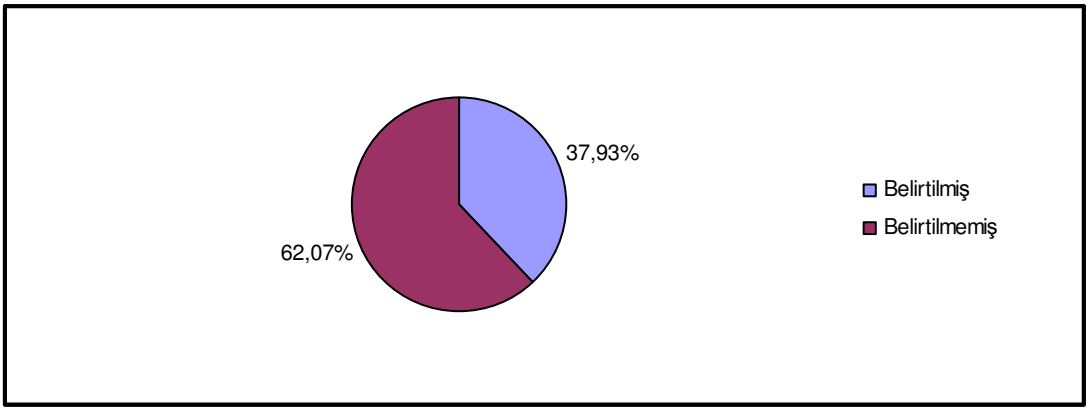
Bilgilendirme politikası kapsamında şu sayılan konularda kamuya açıklama yapılmalıdır; şirketin sermaye piyasası araçlarının değerine etki etme ihtimali bulunan gelişmeler, şirketin finansal durumunda ve/veya faaliyetlerinde önemli değişiklik olması halinde veya yakın bir gelecekte önemli bir değişikliğin ortaya çıkmasının beklendiği durumlar (ilgili düzenlemelerde yer alan hükümler saklı kalarak), şirketin kamuya yapmış olduğu açıklamalar ile ilgili olarak sonradan ortaya çıkan değişiklikler ve gelişmeler sürekli olarak güncellenerek, yönetim kurulunun kurumsal yönetim ilkelerinde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığının, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen/gelebilecek çıkar çatışmalarına ilişkin bilgileri içeren tek taraflı irade beyanı, kar

dağıtım politikası, oluşturulan etik kurallar, sermaye piyasası araçları yabancı borsalara kote olan şirket, yurt dışında açıklamakla zorunlu tutulduğu bilgiler (yurt içinde bir zorunluluk bulunmayan hallerde dahi, bu bilgilerin anlaşılmasını kolaylaştırıcı bilgilendirme notu ile birlikte), proforma mali tablolar ve raporlar dahil, kamuya yapılacak açıklamalarda yer alan geleceğe yönelik bilgiler, tahminlerin dayandığı gerekçeler ve istatistiki veriler.[55]

2004 anketinde şirketlerde bilgilendirme politikası bulunması konusunda %31 gibi bir uyum tespit edilmişken, 2005 itibariyle bu konuda %79 gibi yüksek bir orana ulaşılmıştır.[56]

1.1.7.Bilgilendirme Politikasının Yürütülmesi İle Sorumlu Olan Kişilerin İsimleri ve Görevleri

Bilgilendirme politikasının yürütülmesi ile sorumlu olan kişilerin isimleri ve görevlerinin belirtilmesi, yatırımcılar tarafından şirketin bilgilendirme konusunda titiz davrandığının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. İMKB Ulusal 30 Endeksi'nde bulunan şirketlerde bilgilendirme politikasından sorumlu olan kişiler çoğunlukla üst düzey yöneticiler arasından ya da pay sahipleri ile ilişkiler birimi olarak seçilmiş durumdadır.



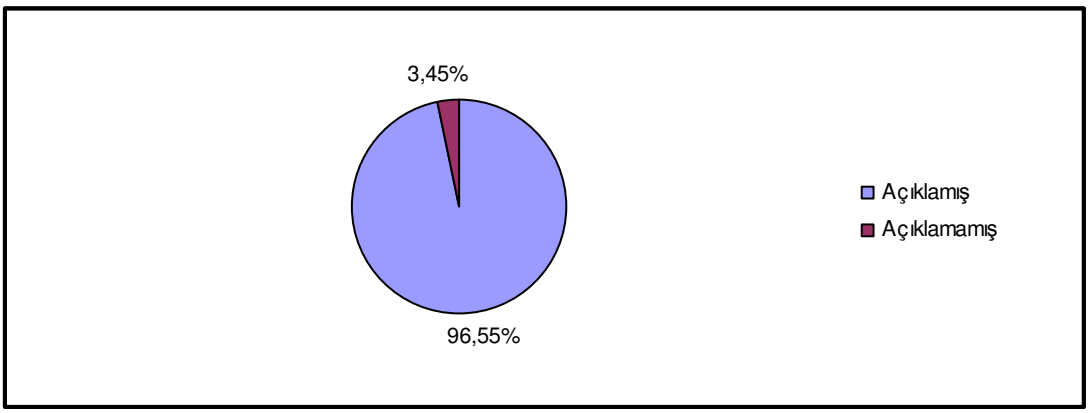
Grafik 7 : Bilgilendirme Politikasının Yürütülmesi İle Sorumlu Olan Kişiler

[55] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.25.
[56] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_anketi_sonuclari.pdf; s.17.

1.1.8.Yıl İçinde SPK Düzenlemeleri Uyarınca Yapılan Özel Durum Açıklamalarının Sayısının Açıklanması

Şirketler, başta yasal düzenlemeler gereği olmak üzere kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi çerçevesinde, yıllık faaliyet raporlarında ilgili dönem içinde yapılan özel durum açıklamalarının sayısını belirtmek durumundadırlar.[57]

SPK'nın Seri: VIII No: 39 sayılı Tebliğine göre özel durumlara ilişkin yapılan açıklamalar yanlış, yanıltıcı, mesnetsiz, abartılı veya eksik olamayacağı gibi, ortaklıkların mevcut durumları hakkında yanlış kanaat uyandıracak nitelikte de olmamalıdır.[58]



Grafik 8 : Özel Durum Açıklamalarının Sayısı

23 Aralık 2005 tarihli İyi Şirket Danışmanlık Şirketi tarafından yapılan çalışmaya göre kamuyu aydınlatma konusunda İş Bankası %78 oranında uyum sağlamış olduğu ifade edilmiştir.[59]

Açıklanması zorunlu aşamaya gelmiş olmakla beraber, miktar, tutar veya işlem olarak bazı belirsizlikler, bu belirsizliklerin ortadan kalkacağı muhtemel tarih ve koşullarıyla birlikte açıklanmalıdır.

---

[57] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri_uyum_raporu.doc; 9. madde
[58] Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri:VIII, No:39 sayılı "Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği" 10. madde
[59] http://www.iyisirket.com/raporlar/Bankalar.doc

Açıklamalar, yatırımcıların karar vermelerine yardımcı olacak ölçüde, zamanında, doğru, tam ve dolaysız, anlaşılabilir ve yeterli olmalıdır. Bunun için gerektiğinde konuyla ilgili karşı taraf belirtilmeli, miktar ve tutara yer verilmelidir.

Özel durum açıklaması yapılması sonucunu doğuracak işlemlere veya görüşmelere ilişkin olarak, görüşmelerin başlangıcında, kesinleşen hususlarda her aşamada ve sonuç aşamasında özel durum açıklaması yapılması zorunludur.

Özel durum açıklamaları, gerek yurt içinden gerek yurt dışından Borsa'ya gönderilecek açıklamaların ivedilikle ve yazıldığı şekilde aynen duyurulabilmesini teminen Türkçe düzenlenmiş olması zorunudur. Belirtilmesinde fayda vardır ki, Borsa eksperleri, gelen açıklamalar üzerinde imla düzeltmesi dahil hiç bir değişiklik yapmamaktadırlar.

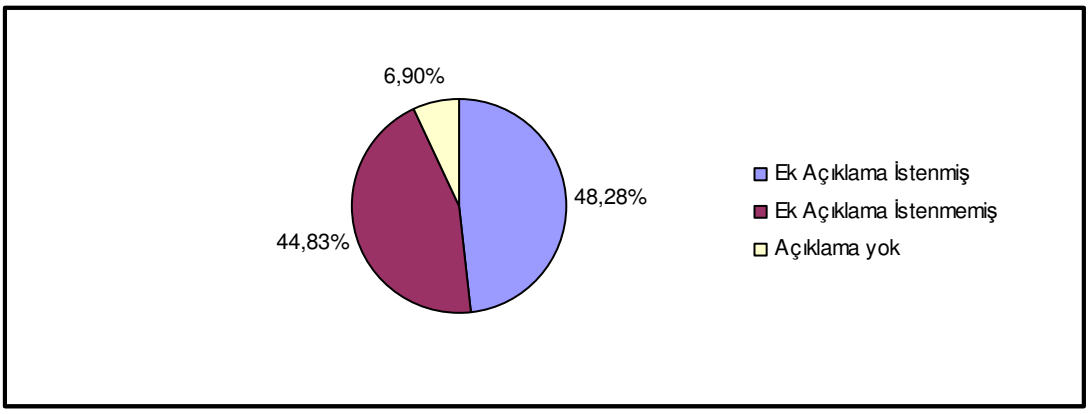
Şirketler hakkında basın-yayın organlarında çıkan haberleri izleme yükümlülüğü şirketlerin olup, şirketleri temsile yetkili kişiler kaynaklı olmayan haberler hakkında en seri haberleşme vasıtasıyla Borsa'ya özel durum açıklaması yapılması gerekmektedir.

Sabancı Üniversitesi bünyesinde kurulan Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu ile S&P ile işbirliği içinde 2004 yılında yapılan çalışmada, şirketlerin genellikle mevzuatın öngörmüş olduğu zorunlulukların dışında kamuya açıklama yapmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.[60] Bugün itibariyle, bu sonucun geçerliliğini koruduğu söylenebilir.

1.1.9.Yapılan Özel Durum Açıklamalarına SPK ya da İMKB Tarafından Ek Açıklama İstenmesi

Yapılan özel durum açıklamalarına SPK ya da İMKB tarafından ek açıklama istenmesi, şirket tarafından yapılan özel durum açıklamasının yetersiz görülmesi anlamına gelmektedir.

[60] http://www.sabanciuniv.edu/ybf/cgft/tr/?sayfalar/SPCGFT.html

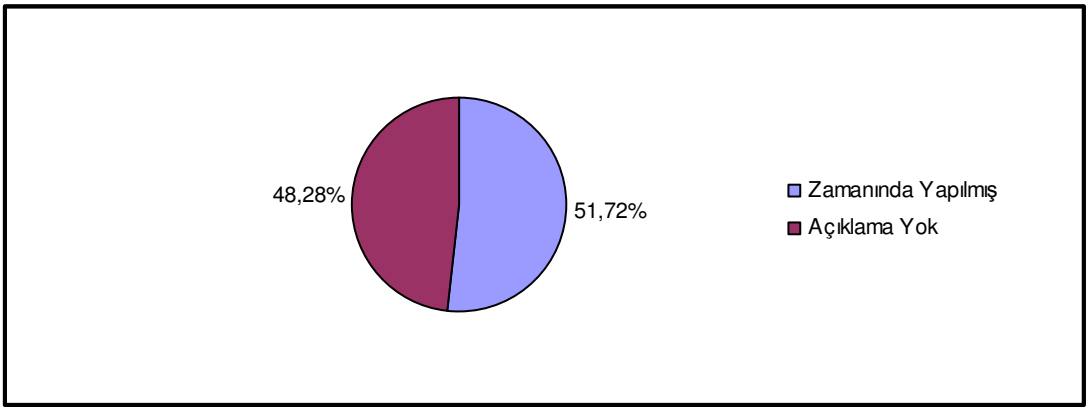


Grafik 9 : Özel Durum Açıklamalarına SPK/İMKB Tarafından Ek Açıklama İstenmesi

Bu durumda, şirketler özel durum açıklamalarında bir önceki başlık altında belirtilen hususlarda gerekli hassasiyeti göstererek, özel durum açıklamalarını ek açıklama talebiyle karşılaşmayacak şekilde tam, doğru ve zamanında yapmaya özen göstermelidirler.

1.1.10. Özel Durum Açıklamalarının Zamanında Açıklanması

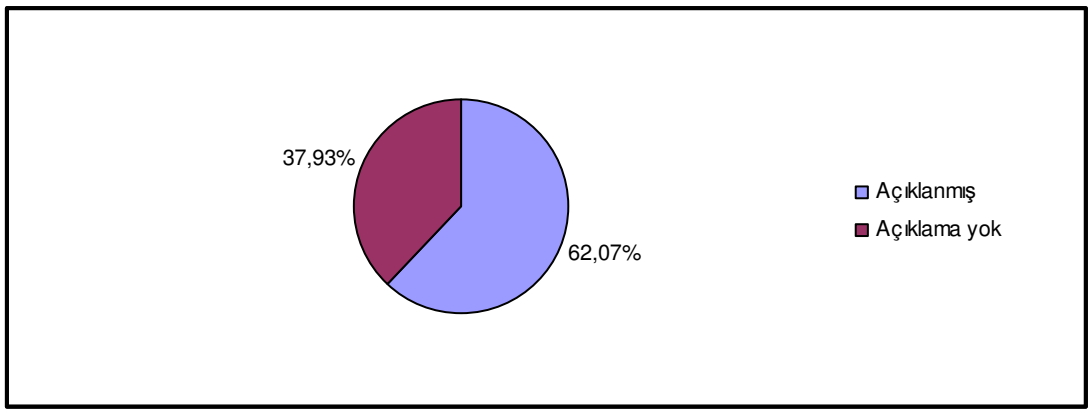
Özel durum açıklamaları şirketin bilgilendirme politikası çerçevesinde ve esas olarak sermaye piyasası mevzuatı kapsamında yerine getirilir. Özel durum açıklamalarının zamanında yapılmaması, şirketin hisse değerini etkileyecek ve ilgili diğer durumlar hakkında kamuya gerekli açıklamaların ihmal edilmesi ya da bu konularda açıklama yapmaktan kaçınıldığı anlamını taşımaktadır; özel durum açıklamalarının zamanında yapılmaması durumunda, bunun doğuracağı muhtemel sonuçlara göre İMKB tarafından şirketin Borsa'daki sırası işleme kapatılabilir



Grafik 10 : Özel Durum Açıklamalarının Zamanında Açıklanması

1.1.11.İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması

Bilgilendirme politikası çerçevesinde dikkat edilmesi gereken husus, bilgilendirme ile ticari sır niteliğini taşıyan konular arasındaki hassas dengeyi bilmek ve korumaktır.



Grafik 11 : İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması

Ticari sır niteliğindeki bilgiler, mevcut durum itibari ile veya potansiyel olarak ticari sır değeri olan, üçüncü şahıslar tarafından bilinmeyen, normal durumda erişilmesi mümkün olmayan ve bilgi sahibinin gizliliğini korumayı hedefleyen bilgilerdir. Bu tür bilgiler kamuya ilan edilmemiş ihraççı ya da halka arz edilen menkul kıymetlere ilişkin bilgilerdir.

İçeriden öğrenenlerin ticareti, sermaye piyasası araçlarının değerini etkileyebilecek, henüz kamuya açıklanmamış bilgileri kendisine veya üçüncü kişilere menfaat sağlamak amacıyla kullanarak, sermaye piyasasında işlem yapanlar arasındaki fırsat eşitliğini bozacak şekilde mameleki yarar sağlamak veya bir zararı bertaraf etmek, içeriden öğrenenlerin ticaretedir. İçeriden öğrenenlerin ticareti fiilini işleyebilecek kişiler ihraççılarla, sermaye piyasası kurumlarının veya bunlara bağlı veya bunlara hakim işletmelerin yönetim kurulu başkan ve üyeleri, yöneticileri, denetçileri, diğer personeli ve bunların dışında meslekleri veya görevlerini ifa etmeleri sırasında bilgi sahibi olabilecek durumunda olanlarla, bunlarla temasları nedeniyle doğrudan veya dolaylı bilgi sahibi olabilecek durumundaki kişiler olarak tanımlanmaktadır.

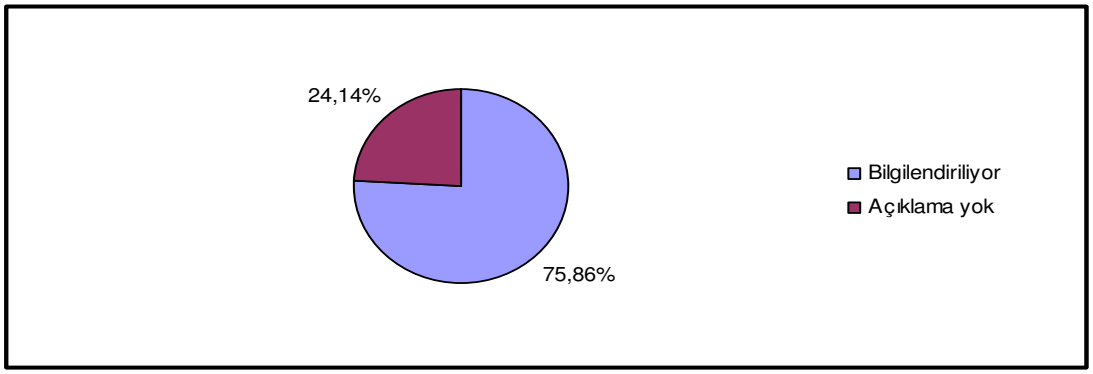
İçeriden öğrenilen bilgilerin kullanımının önlenmesi için gerekli her türlü tedbir alınmalıdır. Şirketin sermaye piyasası araçlarının değerini etkileyebilecek nitelikteki bilgiye ulaşabilecek konumdaki yöneticilerin ve hizmet aldığı diğer kişi/kurumların listesini hazırlanarak bilgilendirme politikalarında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

İçeriden öğrenenlerin ticareti fiilinin önlenmesi için öncelikle temasları nedeniyle doğrudan ya da dolaylı olarak bilgi sahibi olabilecek durumdaki kişilerin tanımının detaylı yapılmamış olması ve hangi faaliyetlerinin suç kapsamına girdiğinin net olarak tanımlanması gerekmektedir. Bu konuda ihtisas mahkemelerinin oluşturulması, yargıya intikal eden bir dosyanın çok daha hızlı bir şekilde sonuçlanmasını sağlayacaktır. Ayrıca, içeriden öğrenenlerin ticareti fiilinin cezasının caydırıcı olması da önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda özellikle, bilgiye erişimin adil olmasının sağlanması, söz konusu fiili engellemede son derece önemli bir faktör olarak görülmektedir. [61]

1.1.12.Şirketle İlgili Menfaat Sahiplerinin Kendilerini İlgilendiren Hususlarda Bilgilendirilmesi

Şirketle ilgili menfaat sahiplerinin, bilgilendirme politikası kapsamında olmakla birlikte özel bir çaba gösterilerek kendilerini ilgilendiren hususlarda bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Bunun için normal kamuyu aydınlatma işlemleri dışında, gerek toplantılar düzenlenerek gerekse tanıtım faaliyetleri ve benzeri yöntemlerle, menfaat sahiplerinin bilgilendirilmeleri sağlanmalıdır.

[61] http://www.geocities.com/ceteris_tr2/sahin_kayacan.pdf

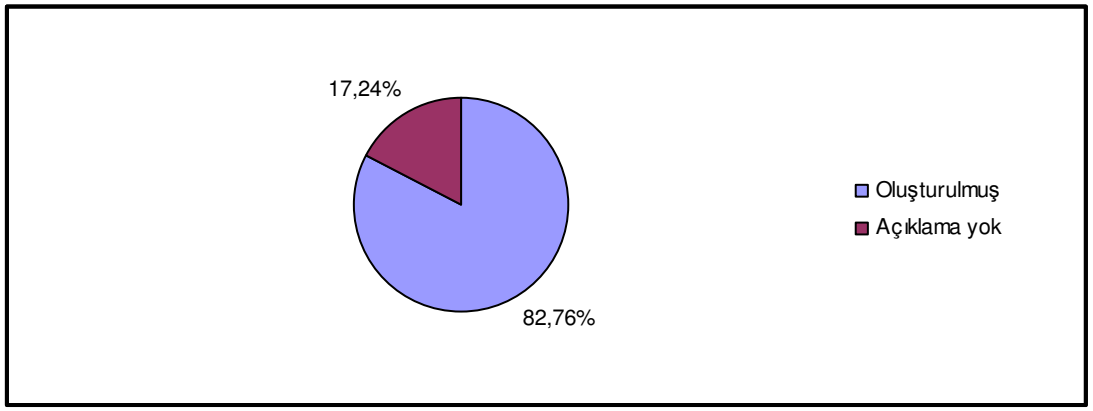


Grafik 12 : Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi

Çalışmada, şirketlerin çoğunda menfaat sahiplerinin bilgilendirilmesi konusunda genel olarak şirket çalışanları üzerinde durulduğu görülmüştür. Halbuki, menfaat sahipleri tanımının sadece bir ayağını çalışanlar oluşturmakta ve özellikle kreditörler ve tedarikçiler gibi diğer konulara gereken önemin şu aşamada verilmediği saptanmıştır.

1.1.13. Şirketin İnsan Kaynakları Politikasının Oluşturulması

Bilgi çağında şirket sermayesinin en önemli değerini beşeri sermaye oluşturmaktadır. Kalifiye bir insan kaynağına sahip olmayan şirketler, faaliyetlerini de günümüz rekabet ortamında gerekli şekilde yerine getiremezler.



Grafik 13 : İnsan Kaynakları Politikasının Oluşturulması

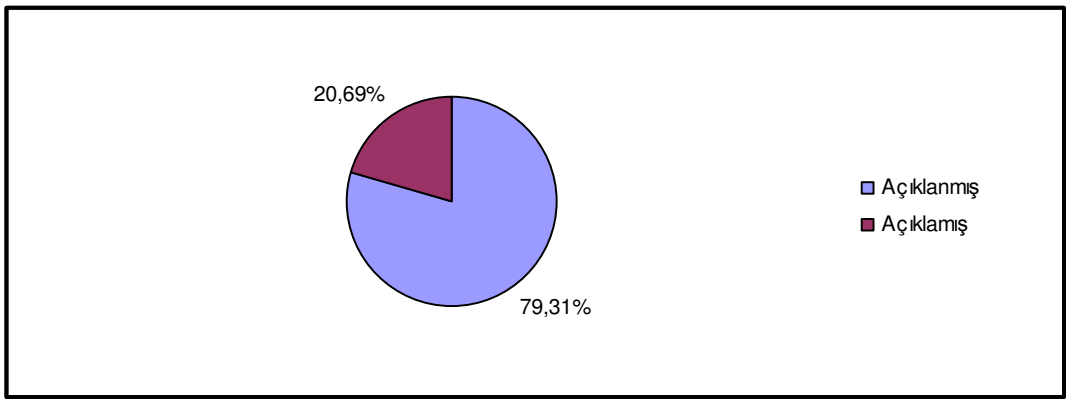
Kurumsal yönetim ilkelerine göre şirketler insan kaynakları politikası oluşturmak durumundadırlar.[62] Bu politikada, işe alım, kariyer planlama, eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanması gibi konular gözetilmelidir. Bu politikanın da yazılı olması önem taşımaktadır.

Ayrıca, katılımcı bir yönetim ortamının oluşturulmasını teminen, şirketin finansal olanaklar, ücret, kariyer, eğitim, sağlık gibi konularda çalışanlara yönelik bilgilendirme toplantıları yapılarak görüş alışverişinde bulunulur.

Çalışanlarla ilgili kararlar alınırken, karar sürecine çalışanların da dahil edilmesine özen gösterilmelidir ve özellikle çalışanlar arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayırımı yapılmaması, insan haklarına saygı gösterilmesi ve çalışanların şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunması için gerekli önlemler alınmalıdır.

1.1.14. İnsan Kaynakları Politikasının Ana Esasları

İnsan kaynakları politikasının ana esasları çoğunlukla açıklanmış durumdadır. Ancak, bilginin verilmesi elbette önem taşımakla birlikte, bilginin detaylarının açıklanması daha büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla açıklamalarda belirtilen esaslar hakkında mümkün olduğunca ayrıntıya yer verilmesine özen gösterilmelidir. Değerlendirmeler bu mantık üzerinden sonuçlandırılmıştır.

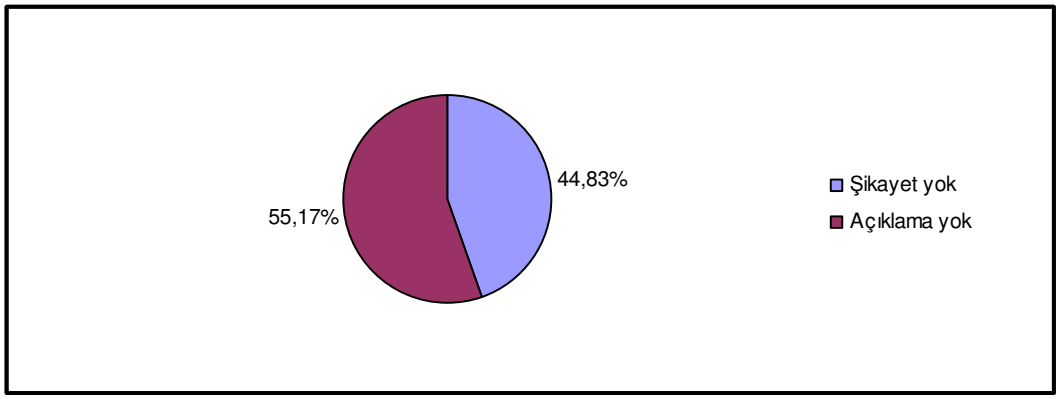


Grafik 14 : İnsan Kaynakları Politikasının Ana Esasları

[62] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.31.

1.1.15. Çalışanlardan Özellikle Ayırımcılık Konusunda Gelen Şikayetler

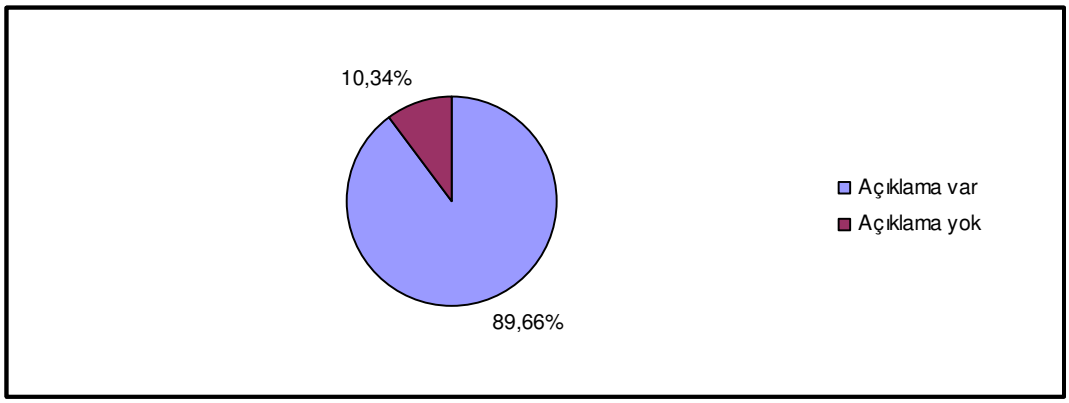
Şirketlerin böylesine hassas bir konuda net açıklama yapılmasından imtina etmemeleri beklenmektedir. Bu konuda herhangi bir açıklama yapılmamasının, çalışanlardan şikayet olmadığı anlamının çıkmasını beklemek, oldukça iyimser bir düşünce olmaktadır. Tam aksine, böyle bir konuda net bir açıklamanın yapılmamış olması, pay ve menfaat sahiplerinde soru işaretlerinin oluşmasına neden olacaktır.



Grafik 15 : Çalışanlardan Ayırımcılık Konusunda Şikayet

1.1.16. Mal ve Hizmetlerin Pazarlanması ve Satışında Müşteri Memnuniyetini Sağlamaya Yönelik Neler Yapıldığı Hakkında Açıklama

Yapılan çalışmada, bu başlık altında verilen bilgilerin çoğunluk olarak yetersiz olduğu ve genel ifadelere başvurulduğu görülmüştür. Öte yandan son derece ciddi ve detaylı açıklamalara yer veren faaliyet raporları da bulunmaktadır.

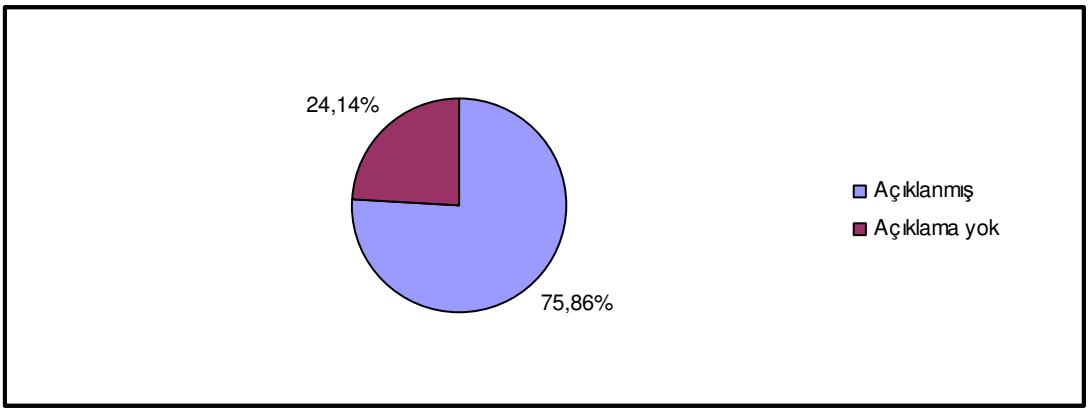


Grafik 16 : Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması

Yapılan değerlendirmede, konu hakkında yapılan açıklamalara aynı mesafede durulmuş, bilgilendirmenin kalitesi ise pay sahiplerine bırakılmıştır; öte yandan, hiç özen gösterilmeden yapıldığı düşünülen açıklamaların değerlendirmesi de diğerlerinden farklı olmuştur.

1.1.17. İcracı ve İcracı Olmayan ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Ayırımı Yapılması Suretiyle Yönetim Kurulu Üyeleri ile İcra Kurulu Başkanının/Genel Müdürün İsimleri

Kurumsal yönetim ilkelerine uyumun sağlanması konusunda en önemli sorumluluk, şirketlerin yönetim kurullarına düşmektedir. İlkelerin oluşturulmasına neden olan yapının da aslında büyük ölçüde yönetim kurullarının yanlış uygulamaları olduğu düşünüldüğünde, bu normal karşılanmaktadır.



Grafik 17 : Yönetim Kurulu Üyelerinin İsimleri

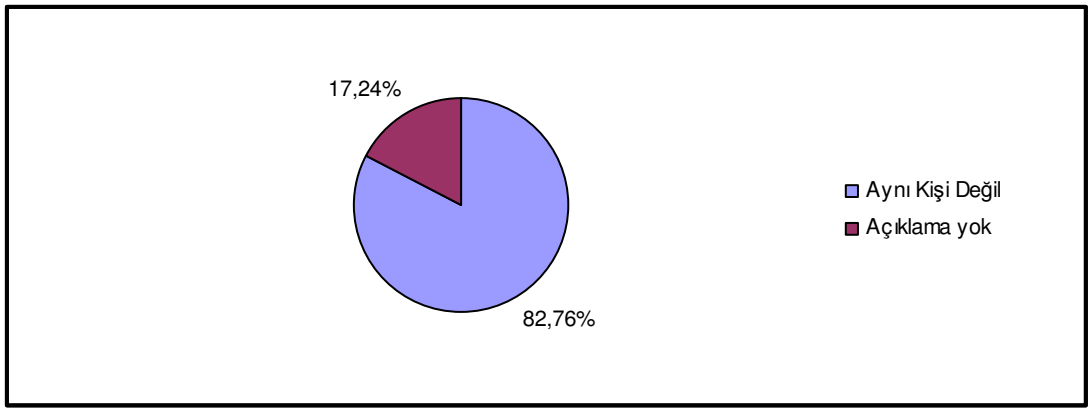
İyi yönetimin sağlanabilmesi için şirket faaliyetlerinin, yönetim kurulunun etkin gözetimi ve denetimi çerçevesinde yürütülmesi gerekmektedir. Yönetim kurulu tarafından gözetim ve denetim işlevlerinin sağlıklı bir şekilde ifa edilebilmesi için de, yönetim kurulu üyelerinin mümkün olduğunca icrada görev almaması (en az yarıdan fazlası olmak üzere) ve bazı üyelerin de bağımsız niteliğini taşımaları gerekmektedir.

1.1.18. Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanı/Genel Müdürün Aynı Kişi Olması

Kurumsal yönetim ilkelerine göre şirketler yıllık faaliyet raporlarında yönetim kurulu üyelerinin isimleri icracı/icracı olmayan ve bağımsız üye ayırımı yaparak açıklamak durumundadırlar.[63] Ayrıca, aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olsun ya da olmasın, icra kurulu başkanı/genel müdürün ismi de yönetim kurulu üyeleri ile birlikte açıklanmalıdır.

Şirket faaliyetlerinin icrasının etkin gözetimi ve denetiminin sağlanabilmesi mantığı, icra kurulu başkanı/genel müdür ile yönetim kurulu başkanının aynı kişi olmaması hususunda da geçerlidir.

İlkelere göre şirket icra kurulu başkanı/genel müdürü ile yönetim kurulu başkanı ayrı kişiler olmamalıdır.[64]



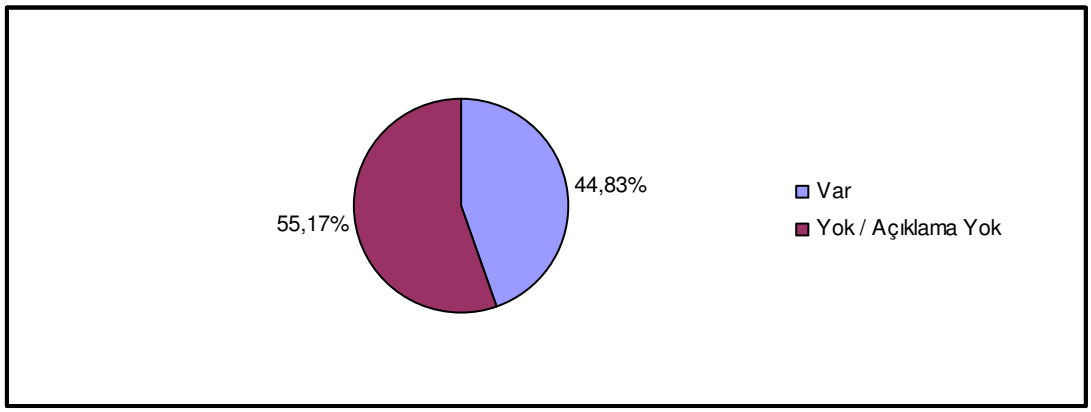
Grafik 18 : Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürün Aynı Olmaması

2005 yılında AB üyelerinden olan Belçika'da, şirket yönetim kurullarının ortalama %15'inin icracı konuma sahip olduğu anlaşılmıştır.[65]

[63] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri_uyum_raporu.doc; 18. madde
[64] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.48.
[65] http://www.tkyd.org/docs/2005_Corporate_Governance_in_Europe.pdf

1.1.19. Yönetim Kurulunda Bağımsız Üye Bulunması

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin herhangi bir pay grubunu temsil etmemeleri nedeniyle, şirketle ilgili tamamen şirket ve dolayısıyla pay sahipleri lehine faaliyet gösterecekleri düşünülmektedir. Benzer şekilde, küçük pay sahipleri yönetimde temsil edilmiyor ise, bu grubun haklarının da bağımsız üyelerce sağlıklı bir şekilde gözetilebileceği düşünülmektedir.



Grafik 19 : Yönetim Kurulunda Bağımsız Üye

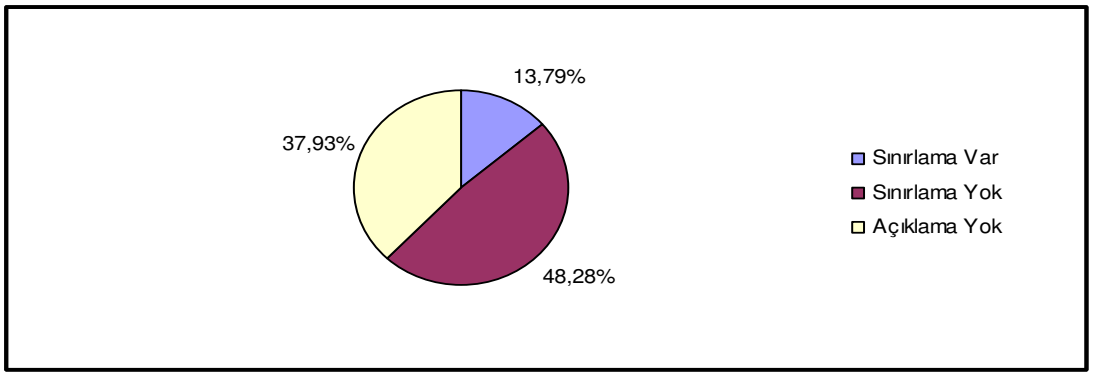
İlkelere göre bir yönetim kurulu üyesinin bağımsız niteliğini haiz olabilmesi şu sayılan kriterlere uyması gerekmektedir; şirket veya şirketin iştiraki, bağlı kuruluşu ve grup içi şirketlerden biri ile kendisi, eşi ve üçüncü dereceye kadar kan ve sıhri hısımlar arasında son iki yıl içinde istihdam, sermaye 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 yönetici olarak görev 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 sıhri hısımlar 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; ayrıca, şirketin yönetim kurulunda toplam yedi yıl süre ile yönetim kurulu üyeliği yapan bir kişi de yönetim kuruluna bağımsız üye olarak atanmamalıdır.[66]

ABD'de, Sarbanes-Oxley yasasının çıkarılmasından sonra şirketlerde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin sayısının %66'dan %73'e çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.[67]

1.1.20. Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirket Dışında Başka Görev ve Görevler Almasının Sınırlanması

Yönetim kurulu üyelerinin sorumluluklarını gereğince yerine getirebilmeleri için şirket işlerine yeterli zaman ayırması esastır. Bu kapsamda, üyenin şirket dışında başka görev ya da görevler almasının belli kurallara bağlanması ve sınırlanması önem arz etmektedir.



Grafik 20 : Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirket Dışında Görev Alması

Yapılan çalışmada bu konuda genelde TTK'ya atıfta bulunulmuş ve mevzuata göre hareket edildiği görülmüştür. Bununla birlikte, herhangi bir sınırlama olmamakla birlikte prensip olarak sadece aynı grup içi şirketlerde görev alınabileceği de sık karşılaşılan bir açıklamadır.

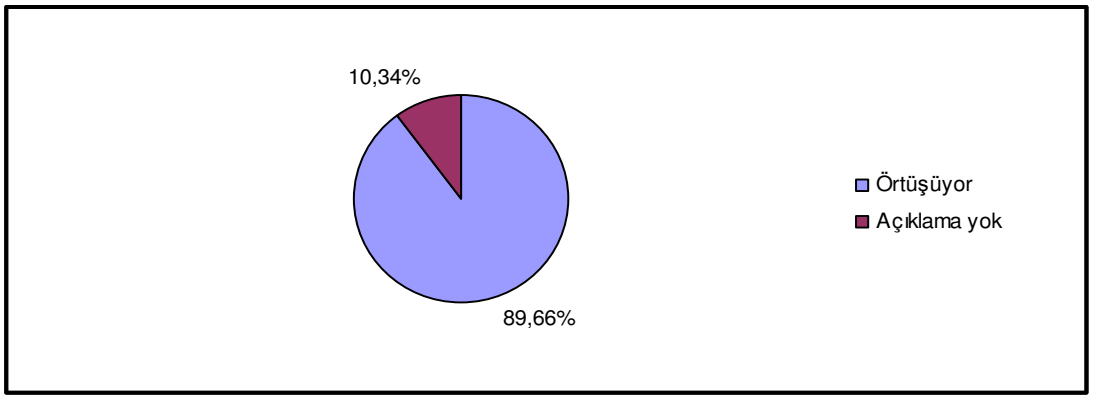
---

[66] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.49.
[67] http://www.tkyd.org/docs/GMI_calismalari.pdf

Yapılan açıklamaların mümkün olduğunca mevzuatta tarif edildiği şekilde ya da benzeri ifadelerden kaçınılmalıdır. Zira, özellikle pay sahipleri, ilgili mevzuatı bilmek durumunda değillerdir; dolayısıyla, mevzuata atıfta bulunulacaksa, mevzuat ayrıca açık olarak tanımlanmalıdır. Dolayısıyla, TTK hükümlerine göre genel kurul onayı olduktan sonra şirket dışında başka görev ve görevler alınması mümkün olduğu için, açıklamalarda "TTK hükümleri geçerlidir" ifadeleri, sınırlama yok şeklinde kabul edilmiştir.

1.1.21. Şirketin Yönetim Kurulu Üye Seçiminde Aranan Asgari Niteliklerin SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde Yer Alan Niteliklerle Örtüşmesi

Kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetim kurulu üyeliğine prensip olarak, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip, nitelikli, belli bir tecrübe ve geçmişe sahip olan kişiler; hatta şirketin faaliyet alanı ve yönetimi konusunda bilgili, özel sektör veya kamuda çalışmak sureti ile deneyim kazanmış ve yüksek öğrenim görmüş kişilerin seçilmesi tavsiye edilmektedir.[68]



Grafik 21 : Yönetim Kurulu Üye Seçiminde Aranan Asgari Nitelikler

Yönetim kurulu üyelerinde ayrıca şu sayılan özellikler de aranmaktadır; mali tablo ve raporları okumak ve analiz edebilmek, şirketin gerek günlük, gerek uzun vadeli işlemlerinde ve tasarruflarında tabi olduğu hukuki düzenlemeler hakkında temel bilgiye

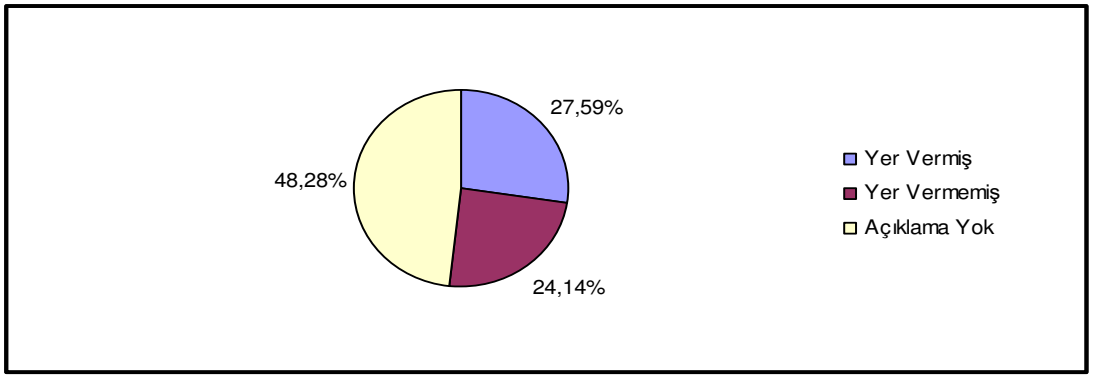
[68] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.47.

sahip olmak, yönetim kurulunun, ilgili bütçe yılı için öngörülen toplantıların tamamına katılma olanağına ve kararlılığına sahip olmak.[69]

Bu özellikleri taşımayan yönetim kurulu üyelerinin en kısa sürede gerekli eğitimi almaları sağlanmalıdır.

1.1.22. Yönetim Kurulu Üyelerinde Aranan Niteliklerin Esas Sözleşmede Bulunması

Yönetim kurulu üyeliği için yukarıda sayılan niteliklere sahip kişilerin aday olabileceği konusunda esas sözleşmede hüküm bulunması, şirketin konuya yaklaşımında bağlayıcılık yaratacağı önem arz etmektedir



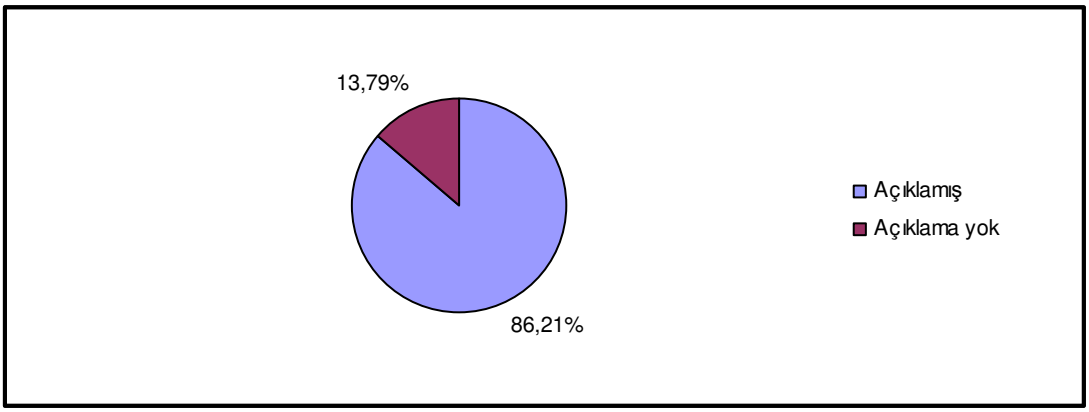
Grafik 22 : Yönetim Kurulu Üye Niteliklerinin Esas Sözleşmede Yer Alması

1.1.23. Şirketin Vizyonunun/Misyonunun Açıklanması

Şirketin misyon ve vizyonunun Yönetim Kurulu tarafından belirlenip kamuya açıklanması,[70] Yönetim Kurulu Üyeleri tarafından şirket faaliyetlerinin benimsendiği ve uzun vadeli programların belirlendiği ve yatırım stratejilerinin oluşturulduğunu gösteren işaretlerden birisidir. Bu stratejilerin belirli dönemler itibariyle gözden geçiriliyor

[69] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.48.
[70] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri_uyum_raporu.doc; 20. madde

olması da, Şirketin hedeflerine ulaşması konusunda doğal bir kontrol mekanizması oluşturmaktadır.[71]



Grafik 23 : Şirketin Misyon/Vizyon Açıklaması

Burada dikkat edilmesi gereken husus, şirketin misyon ve vizyon açıklamalarının mümkün olduğunca detaylı olması gerektiği düşünülmektedir. Detaylı açıklamalar, konuya ciddiyetle yaklaşıldığını göstermekle birlikte, yatırımcıların şirketin beklentileri hakkında ön bilgi sahibi olmalarını sağlamaktadır.

2004 anketinde şirketleri misyon/vizyon açıklama oranı %69 iken 2005 itibariyle bu oran %86'ya yükselmiştir.

Şirket vizyonu, orta ve uzun vadeli bir zaman diliminde, şirketin faaliyet konusu ve genel politika ve stratejieri doğrultusunda olunması hedeflenen konumdur. Misyon ise, şirkete hangi gaye ile yaşam verildiğidir.[72]

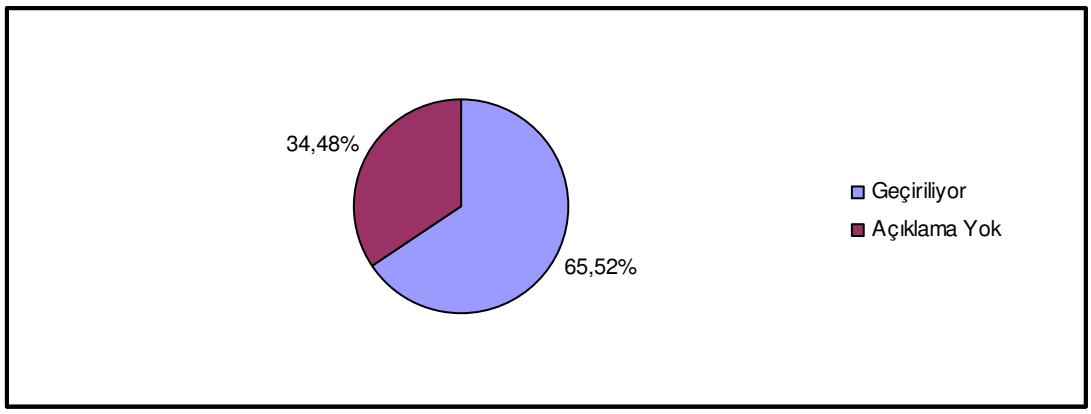
1.1.24. Yönetim Kurulunun Şirketin Hedeflerine Ulaşma Derecesini, Faaliyetlerini ve Geçmiş Performansını Gözden Geçirmesi

Yönetim kurulu, daha önce belirlemiş olduğu hedefler doğrultusunda, şirketin faaliyetlerini ve geçmiş performansını belirli aralıklarla gözden geçirmelidir.[73]

---

[71] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri_uyum_raporu.doc; 20. madde
[72] http://www.tkyd.org/docs/TUSIAD_Sermaye_Piyasalari_icin_ornek_sirket_yapisi.pdf
[73] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri_uyum_raporu.doc.; 20.madde

Daha önce saptanan hedeflerin, cari dönemde yaşanan ve yaşanması muhtemel iktisadi ve politik konjonktör çerçevesinde revize edilmesi gereğinin olup olmadığı konusunun da, hedeflere ulaşma oranı da dikkate alınarak değerlendirilmesi de, yönetim kurulları için önem taşıyan bir başka sorumluluktur. Gözden geçirme işlemlerinin etkinliği ölçüsünde, hedeflere ulaşılmada arzu edilen performans seviyesinin gerçekleşmesi de mümkün olabilecektir.

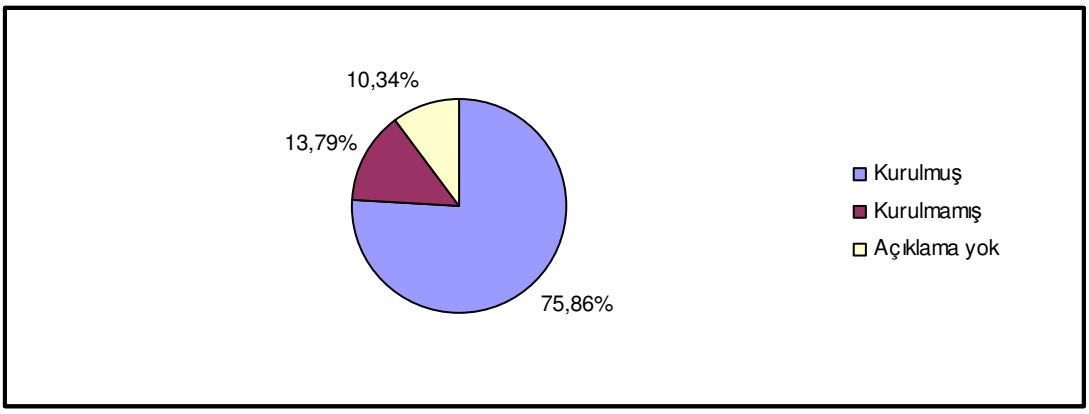


Grafik 24 : Şirket Performansının Gözden Geçirilmesi

1.1.25. Risk Yönetimi ve İç Kontrol Mekanizması Oluşturulması

Günümüzde risk yönetimi, başta mali sektör temsilcileri olmak üzere finansal pozisyon alan ve faaliyetlerini buna göre yönlendiren şirketlerin, bünyelerinde oluşturmaları gerekli bir mekanizmadır.

Çalışmada bazı şirketlerin denetim birimleri içinde risk yönetimi işlevinin de yerine getirildiği ifade edildiği görülmüştür. Halbuki ekonominin, işlem çeşitliliğinin ve dolayısıyla risk çeşitliğinin arttığı günümüz rekabet koşullarında, denetim birimleri dışında özel bir risk yönetim mekanizmasının oluşturulması hassasiyet gerektiren bir önlemdir.



Grafik 25 : Risk Yönetimi ve İç Kontrol Mekanizmasının Oluşturulması

Burada karıştırılmaması gereken husus, risk yönetimi mekanizmasının oluşturulmasındaki amaç riski sıfıra indirmek değil, öngörülebilenen ve öngörülemeyen riskin belirlenmesi ve izlenmesinin sağlanmasıdır.

Bilindiği gibi bankalardan mevzuat gereği risk yönetimi üzerine ayrı bir yapılanmaya gitmeleri zorunlu hale getirilmiştir.

Faaliyet raporlarında bu konuda bilgi verildikten sonra, söz konusu mekanizmanın işleyişi hakkında da yeterli seviyede açıklama yapılması beklenmektedir. Ancak, şirketlerin çoğunlukla ya açıklama yapmadıkları ya da yüzeysel ifadeleri tercih ettikleri görülmüştür.

2004 anketinde şirketlerin risk yönetimi ve iç kontrol mekanizması oluşturma konusunda %69 oranında uyum sağlarken 2005 yılında bu oran %76 olarak karşımıza çıkmaktadır.[74]

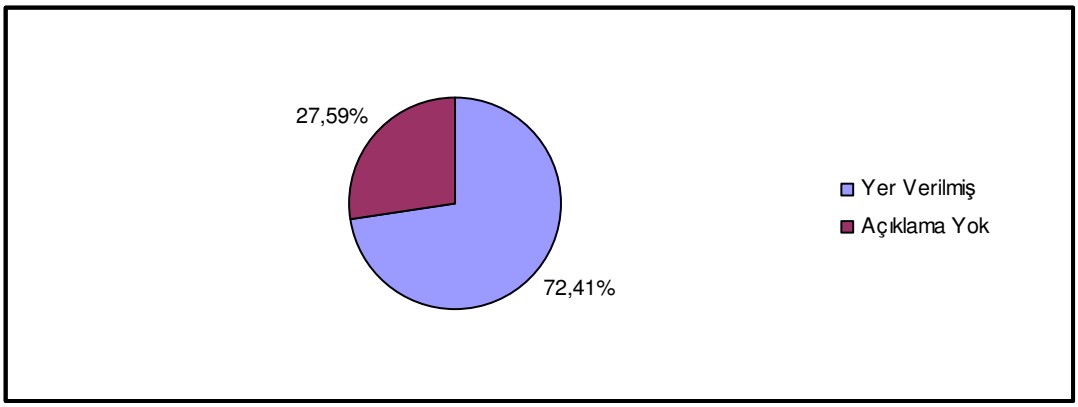
İç kontrol mekanizmasının kurulması, sadece özel sektörde faaliyet gösteren şirketlerde değil, kamu kurumları ve özellikle kamu iktisadi kuruluşlarında da oluşturulmasının önemi üzerinde de durulmaktadır.[75]

---

[74] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_anketi_sonuclari.pdf;s.39.
[75]http://www.tkyd.org/docs/OECD_Guidelines_On_Corporate_Governance_Of_State_Owned_Enterprises.pdf

1.1.26. Şirketin Yönetim Kurulu Üyelerinin Yetki ve Sorumluluklarına Şirket Esas Sözleşmesinde Açıkça Yer Verilmesi

Yönetim kurulunun yetki ve sorumlulukları, fonksiyonları ile tutarlı ve hiç bir şüpheye yer bırakmaksızın, her bir yönetim kurulu üyesi ve genel kurula tanınan yetki ve sorumluluklardan açıkça ayrılabilir ve tanımlanabilir biçimde şirketin esas sözleşmesinde yer almalıdır. Bu çerçevede yönetim kurulu üyeleri arasında görev dağılımı yapılmalıdır.[76]



Grafik 26 : Yönetim Kurulu Üyelerinin Yetlki ve Sorumluluklarının Esas Sözleşmede Olması

Kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetim kurulunun temel fonksiyonlarının haricinde, komitelerin görüş ve önerilerini de dikkate alarak, yerine getireceği başlıca görev ve üstleneceği sorumluluklar şunlardır; 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 bilânçosundaki aktif toplamının %10'unu aşan önemli miktarlardaki harcamaların kullanımlarını kontrol etmek, yöneticilerin kariyer planlarını ve ödüllendirmelerini 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 teminen gerekli tedbirleri almak, önceki yönetim kurullarının faaliyetlerini incelemek.[77]

---

[76] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.40.
[77] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.44.

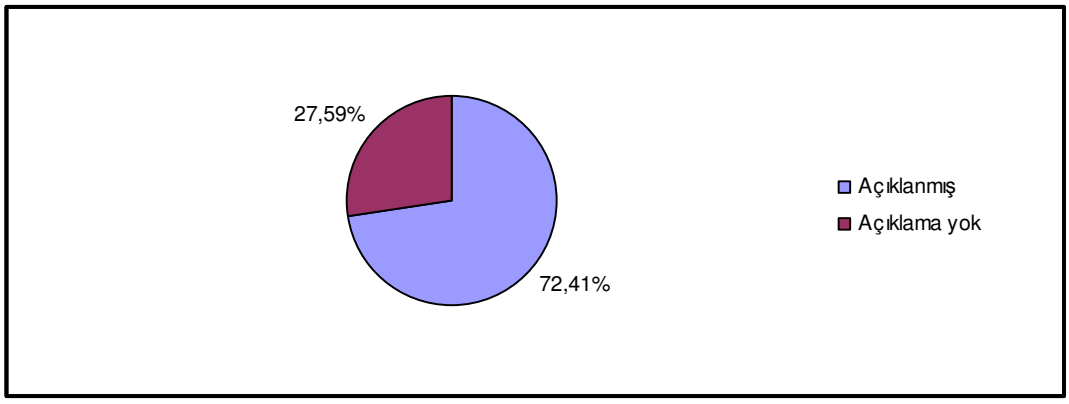
2004 anketinde yönetim kurulunun yetki ve sorumluluklarının şirket esas sözleşmesinde bulunması konusunda %88 oranında uyum sağlanırken, 2005 yılı faaliyet raporlarında bu konuda şirketlerin %72'si olumlu yönde açıklama yaparken, %28'i oranında herhangi bir açıklama yapmamıştır.[78]

Türkiye Bankalar Birliği'nin Eylül 1999'da yayınlamış olduğu "Bankalarda Kurumsal Yönetim Raporu"nda da, yönetim kurullarının kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması konusundaki önemi bir kez daha vurgulanmıştır.[79]

1.1.27.Yönetim Kurulunun Dönem İçindeki Toplantı Sayısının Açıklanması

Yönetim kurulu, düzenli olarak ve önceden planlandığı şekilde en az ayda bir kere ve gerekli görülen hallerde bu süreye bağlı olmadan ve gecikmeksizin toplanmalıdır.[80]

Yönetim kurulu üyelerinin toplantıya çağrılmasına ve toplantıya hazırlanılmasına ilişkin süreçler, tüm yönetim kurulu üyelerinin toplantıya tam olarak hazırlanmasına olanak sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.[81]



Grafik 27 : Dönem İçindeki Yönetim Kurulu Toplantı Sayısı

Yapılan çalışmada, yönetim kurulu gerekli görülen her durumda toplanır gibi açıklamalara yer verildiği görülmüştür. Faaliyet raporlarında bu konuda istenen bilgi net

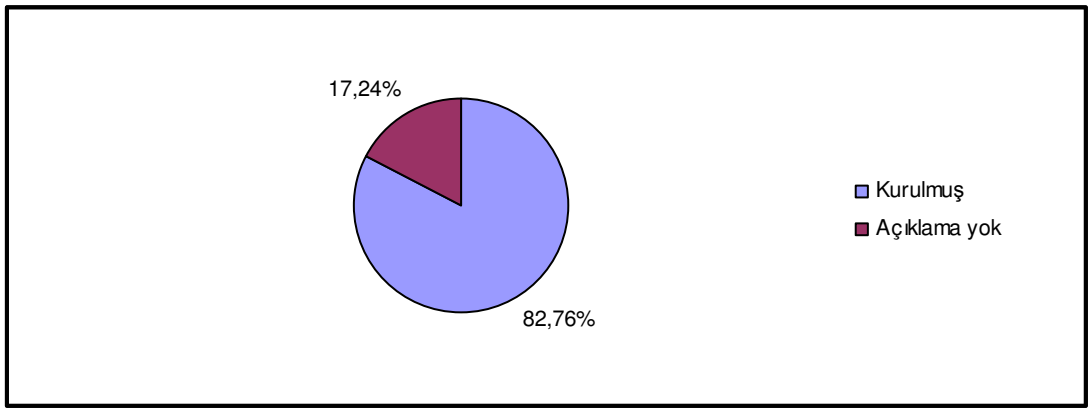
[78] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_anketi_sonuclari.pdf;s.41.
[79] http://www.tkyd.org/docs/bankalarda_kurumsal_yonetim_turkiye_bankalar_birligi_1999.doc
[80] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.45.
[81] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.46.

olup, genel bir açıklama yerine o dönem içinde yönetim kurulunun kaç defa toplanmış olduğunun açık olarak yazılması gerekmektedir.

Brüksel Borsası-Bankacılık ve Finans Komisyonu'nun 2005 yılında yayınladığı "Key Issues Of Corporate Governance" (Kurumsal Yönetimin Önemli Konuları) raporunda, yönetim kurulunun şirketin en yüksek karar organı olmasından dolayı, yönetim kurulunun şirket üzerinde etkin bir kontrol mekanizması oluşturması gereği vurgulanmıştır. Bunun için de yönetim kurulunun düzenli olarak toplanması gereği vurgulanmıştır.[82]

1.1.28. Yönetim Kurulu Üyelerinin Bilgilendirilmesi ve İletişimini Sağlamak Üzere Bir Sekretarya Kurulması

Yönetim kurulu toplantıları ile ilgili dokümanın düzenli bir şekilde tutulması amacıyla tüm yönetim kurulu üyelerine hizmet vermek üzere yönetim kurulu başkanına bağlı bir sekretarya oluşturulması uygun görülmektedir.[83]



Grafik 28 : Yönetim Kurulu Sekretaryasının Kurulması

Sekretarya temel olarak, yönetim kurulu üyeleri arasında iletişimi sağlar, yönetim kurulunun ve komitelerin toplantı hazırlıklarını yapar, toplantı tutanaklarını tutar, yönetim kurulu duyuruları dahil yapılan yazışmaların düzenli olarak kaydını tutar ve arşiv oluşturur.

---

[82] http://www.tkyd.org/docs/belgium_belgian_commission_on_cg_key_issues_of_cg.pdf
[83] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.46.

Kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetim kurulu toplantısı gündeminde yer alan konular ile ilgili belge ve bilgiler, toplantıdan en az yedi gün önce yönetim kurulu üyelerinin incelemesine sunulur.[84] Bu zamanlamaya uymanın mümkün olmadığı hallerde, yönetim kurulu üyelerine eşit bilgi akışının sağlanmasına azami özen gösterilmelidir. Yedi günlük süreye uyulamaması nedeniyle yönetim kurulu üyelerinden birinin toplantı tarihine itiraz etmesi halinde bu itiraz yönetim kurulu tarafından değerlendirilmelidir. Yönetim kurulu dokümanının ne şekilde yönetim kurulu üyelerine ulaştırılacağı şirket içi düzenlemelerle yazılı hale getirilmelidir.

Bazı şirketlerin bu faaliyeti yerine getirmek üzere özel bir sekretarya oluşturmak yerine, üst düzey bir yöneticiye bu sorumluluğu verdikleri görülmüştür. Esas olan elbette sekretaryanın görevlerinin yerine sağlıklı olarak getirilmesidir; ancak, mesaisini tamamen bu işlere ayırabilecek bir sekretaryanın kurulması, sekretarya işlevinin daha verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlar. Bu çalışmada, yönetim kurulu sekretaryasının kurulması yanında, bu görevi sürdürmekle görevlendirilmiş bir birimin tayin edilmesi de, sekretarya kurulmuş olarak değerlendirilmiştir.

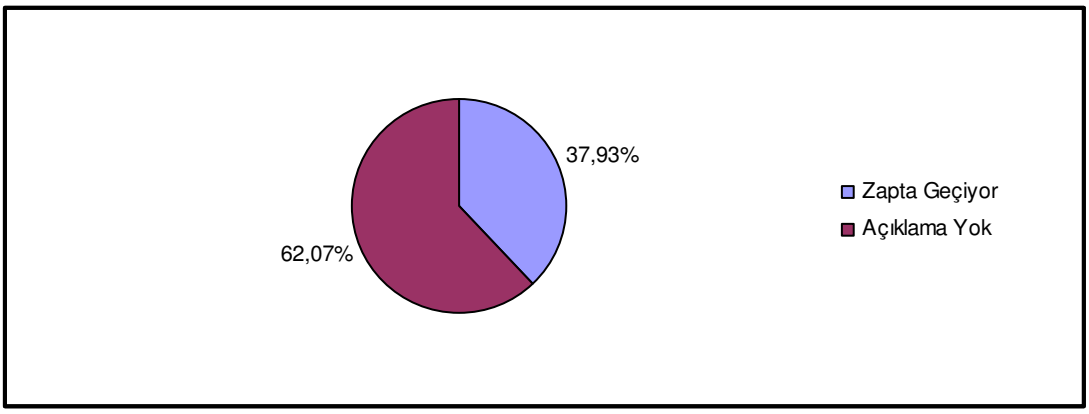
1.1.29. Yönetim Kurulu Toplantılarında Farklı Görüş Açıklanan Konulara İlişkin Makul ve Ayrıntılı Karşı Oy Gerekçelerinin Karar Zaptına Geçirilmesi

Yönetim kurulu toplantılarında gündemde yer alan konular açıkça ve her yönü ile tartışılmalıdır. Yönetim kurulu üyesi, toplantılarda muhalif kaldığı konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçesini karar zaptına geçirmeli ve bu gerekçe yazılı olarak şirket denetçilerine iletmelidir.

Özellikle yönetimlerde hakimiyet ilişkisinin bulunduğu durumlarda, üyelerin kararlarını sağlıklı bir şekilde alabilmeleri konsunda sıkıntılar yaşanmaktadır. Bu tür yapılarda, kararların çoğunlukla yönetim kurulu başkanının tercihi doğrultusunda alındığı bilinmektedir.

---

[84] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.46.



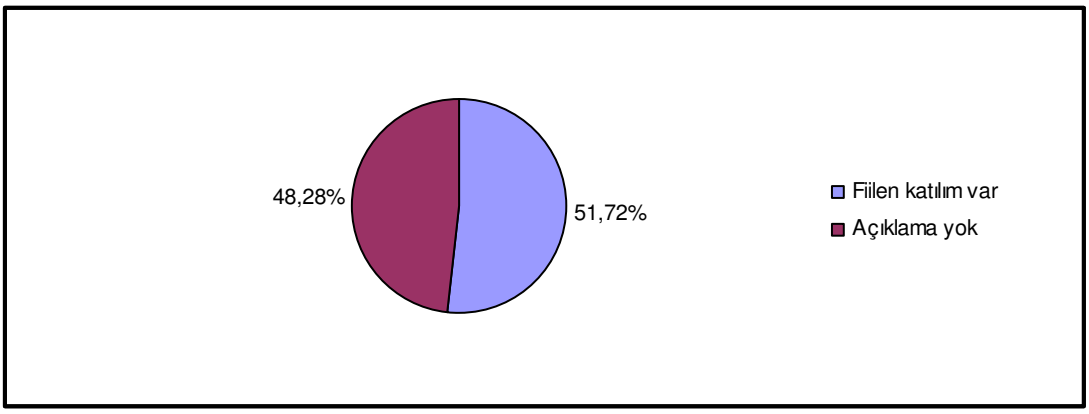
Grafik 29 : Karşıt Oyların Karar Zaptına Geçmesi

Özellikle bağımsız yönetim kurulu üyelerinin karşı oy kullandıkları yönetim kurulu kararlarının şirketlerin internet sitelerinde kamuya duyurulması hususunda hassasiyet gösterilmelidir.

1.1.30. SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde Belirlenmiş Konularda Yönetim Kurulu Toplantılarına Fiilen Katılım Sağlanması

Yönetim kurulu üyeleri prensip olarak her toplantıya katılmalıdır. Ancak, kurumsal yönetim ilkelerine göre özellikle şu sayılan konular, toplantıya fiilen katılan yönetim kurulu üyeleri tarafından karara bağlanabilir; şirketin faaliyet göstereceği konuların belirlenmesi ile iş ve finansman planlarının onaylanması, genel kurulun olağan/olağanüstü toplantıya çağrılması ve toplantının organizasyonu ile ilgili konular, genel kurula sunulacak yıllık faaliyet raporunun kesinleştirilmesi, yönetim kurulu başkanının, başkan vekilinin seçilmesi ve yeni üye atanması, idari birimlerin oluşturulması veya faaliyetlerine son verilmesi, icra başkanının/genel müdürün atanması veya azledilmesi, komitelerin oluşturulması, birleşme, bölünme, yeniden yapılanma, şirketin tamamının veya duran varlıklarının %10'unun üzerinde tutarlarda yatırım yapılması, aktif toplamının %10'unun üzerinde tutarlarda gider yapılması, şirketin temettü politikasının, dağıtılacak dönem karı miktarının tespit edilmesi, sermaye artırımı veya azaltımı.[85]

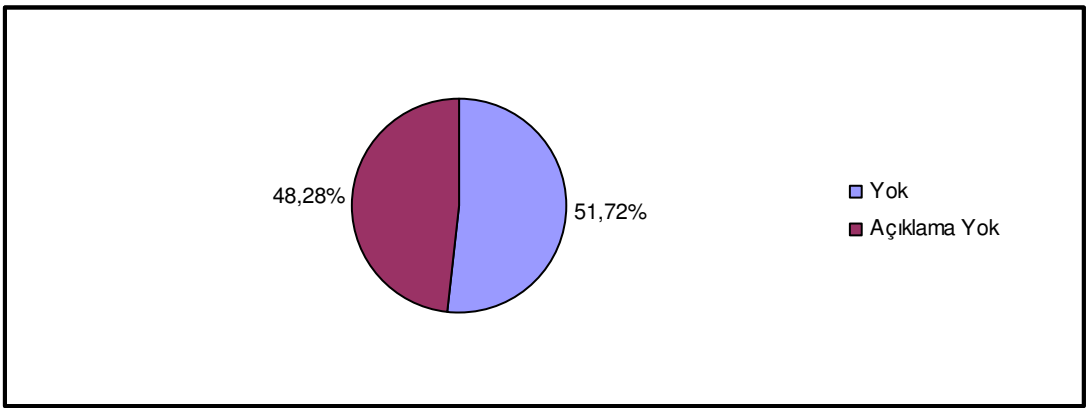
[85] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.45.



Grafik 30 : Yönetim Kurulu Toplantılarına Fiilen Katılma

1.1.31. Toplantı Esnasında Yönetim Kurulu Üyelerine Ağırlıklı Oy Hakkı ve/veya Olumsuz Veto Hakkının Tanınması

Şirketler faaliyet raporlarında yönetim kurulu üyelerine ağırlıklı oy hakkı ve/veya olumsuz veto hakkının tanınıp tanınmadığının açık olarak belirtilmesi gerekmektedir.



Grafik 31 : Ağırlıklı Oy ve/veya Veto Hakkının Tanınması

2004 anketinde şirketlerin %65'inde yönetim kurulu üyelerine ağırlıklı oy hakkı ve/veya olumsuz veto hakkı tanınmamışken, bu konuda 2005 yılı faaliyet raporlarında şirketlerin %48'i açıklama yapmamışken, %52'sinde bu hakkın tanınmadığı belirtilmiştir.[86]

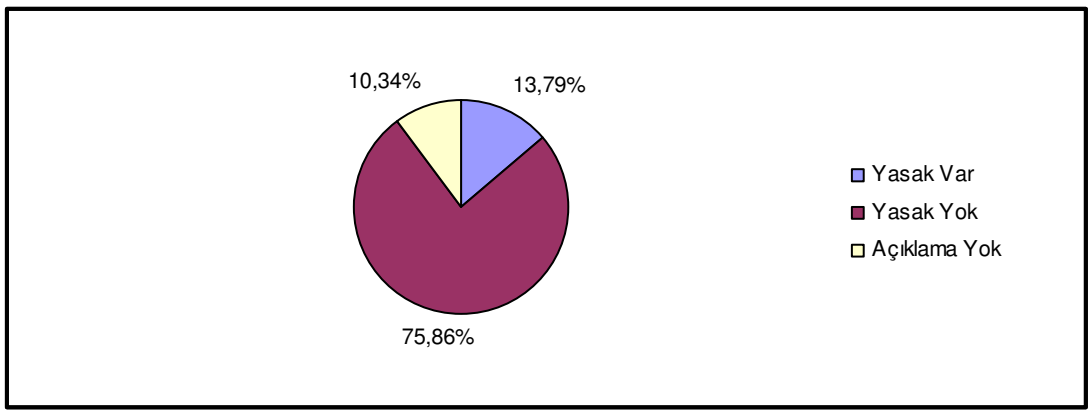
[86] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_anketi_sonuclari.pdf; s.49.

1.1.32. Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri İçin Dönem İçinde Şirketle İşlem Yapma ve Rekabet Yasağının Uygulanması

Yönetim kurulu üyeleri, genel kurulun iznini almadan kendi veya başkası adına şirketle bir ticari muamele yapamaz.[87]

Ayrıca yine genel kurul izni olmaksızın, yönetim kurulu üyeleri, şirketin faaliyet konusuna giren ticari muamele türünden bir muameleyi kendi veya başkası hesabına yapamayacağı gibi aynı türden ticari muamelelerle meşgul olan bir şirkete de sınırsız sorumlu ortak sıfatıyla giremez.

Kurumsal yönetim ilkelerinde ise, yönetim kurulu üyesinin prensip olarak şirket ile işlem yapmaması ve rekabet etmemesi gerekmektedir.



Grafik 32 : Yönetim Kurulu Üyeleri İçin İşlem Yapma Yasağı

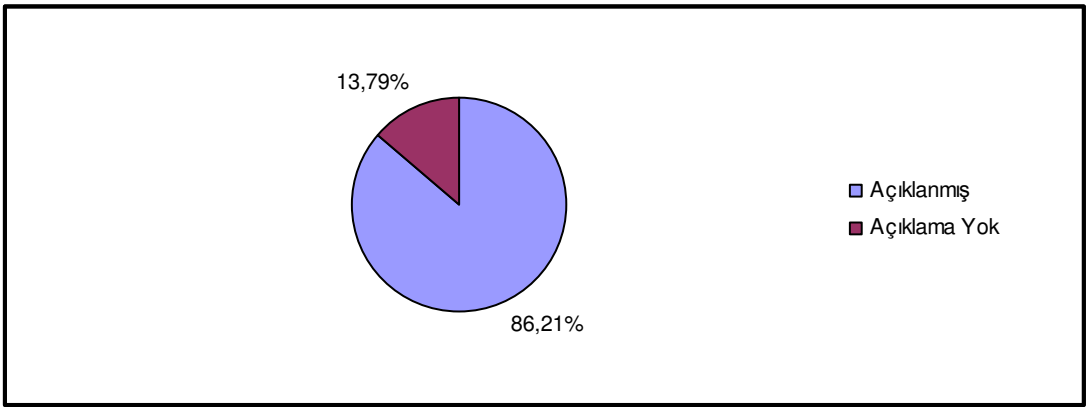
Faaliyet raporlarında bulunan bazı açıklamalarda şirketle işlem yapma ve rekabet etme hususunun TTK hükümlerine tabi olduğu beyan edilmektedir. Daha önce de ifade edildiği gibi pay sahipleri ya da menfaat sahipleri yasal mevzuatı bilmek durumunda değildir. Dolayısıyla, gerektiği durumlarda mevzuatta öngörülen uygulamaların da ilgili başlıklar altında belirtilmesinde fayda vardır.

[87] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.41.

2004 anketinde yönetim kurulu üyelerinin şirketle işlem yapma ve rekabet yasağının uygulanması konusunda, şirketlerin %50'sinde uygulanmadığı, 2005 yılı itibariyle ise şirketlerin %76'sında TTK çerçevesinde mümkün olduğu açıklanmıştır. Şirketlerin çoğunluğunda fiili durum hakkında eksik bilgilendirme yapıldığından oranlar arasında uyumsuzluk olduğu düşünülmektedir.[88]

1.1.33. Yönetim Kurulu Tarafından Şirket Çalışanları İçin Etik Kuralların Oluşturulması

Yönetim kurulu, şirket ve çalışanlarla ilgili etik kuralları belirlemelidir.[89] Etik kurallar, şirketin piyasada faaliyet gösterirken çalışanları ve aynı zamanda çalışanlarının da üçüncü şahıslarla olan ilişkilerinin prensip haline getirilmesini sağlar.



Grafik 33 : Etik Kuralların Oluşturulması

2004 anketinde şirketlerin %65'inde etik kuralların oluşturulduğu belirlenirken, bu oran 2005 yılında %86'ya yükselmiştir.[90]

New York Borsası'nın yayınlamış olduğu kurumsal yönetim kurallarında da, şirketlerin, yöneticiler ve çalışanlar için etik kuralların oluşturulması ve bu kuralları kamuya duyurmaları gereğini vurgulandığı açıklanmaktadır.[91]

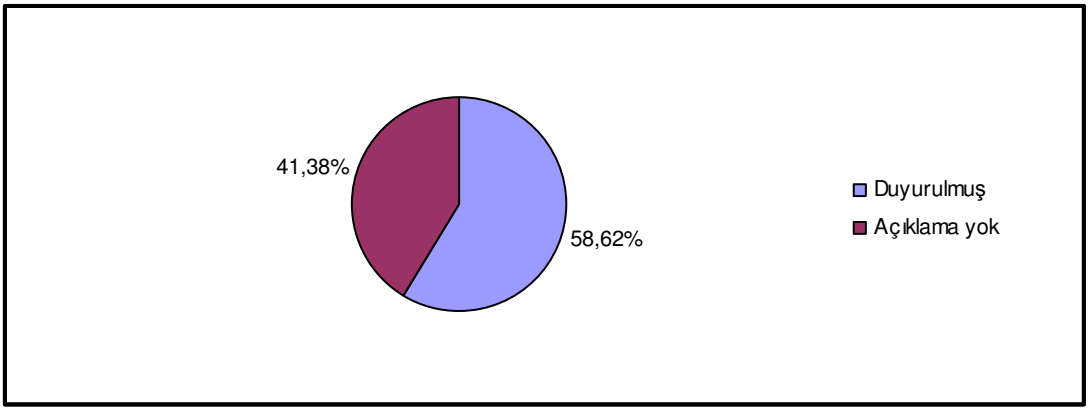
---

[88] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_anketi_sonuclari.pdf;s.46.
[89] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.44.
[90] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_anketi_sonuclari.pdf; s.45.
[91] http://www.tkyd.org/docs/CIPE_makale.pdf

1.1.34. Etik Kuralların Çalışanlara ve Kamuya Açıklanması

Yönetim kurulu tarafından oluşturulan etik kuralların kamuya açıklanması da gerekmektedir. 2004 anketinde etik kuralların kamuya açıklanma konusunda %19 oranında uyum sağlandığı görülürken, 2005 'te bu oranın %59 olarak gerçekleştiği tespit edilmiştir.[92]

2004 anketinde etik kuralların kamuya açıklanma konusunda %19 oranında uyum sağlanmışken, 2005 'te bu oranın %59 olarak gerçekleştiği görülmüştür.[93]

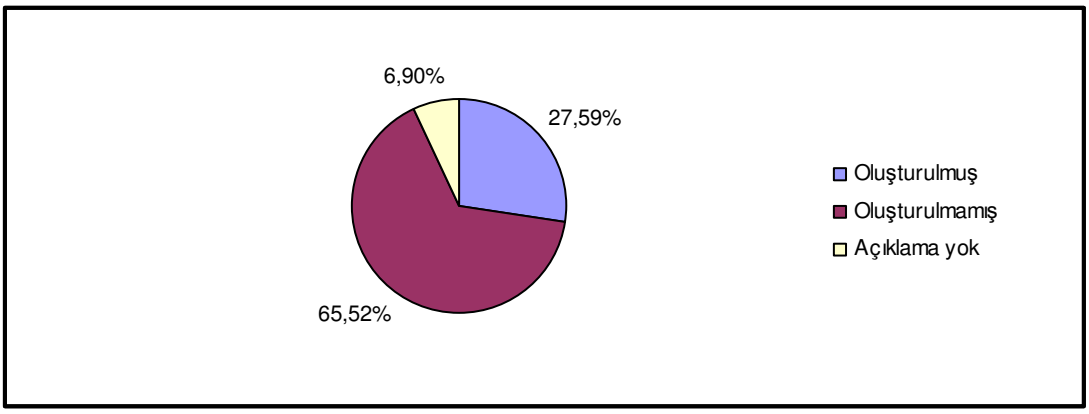


Grafik 34 : Etik Kuralların Duyurulması

1.1.35. Kurumsal Yönetim Komitesi Kurulması

Kurumsal yönetim komitesi (KYK), şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve yönetim kuruluna öneriler sunmak üzere kurulur.

[92] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_anketi_sonuclari.pdf; s.45.
[93] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_anketi_sonuclari.pdf; s.45.



Grafik 35 : Kurumsal Yönetim Komitesi Kurulması

KYK'nın oluşumuna dair prensipler Denetimden Sorumlu Komite ile aynıdır. KYK başlıca; şirkette kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit eder ve yönetim kuruluna uygulamaları iyileştirici önerilerde bulunur. Pay sahipleri ile ilişkiler biriminin çalışmalarını koordine eder, yönetim kuruluna uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi, eğitilmesi ve ödüllendirilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu hususta politika ve stratejiler belirlenmesi konularında çalışmalar yapar. Yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin sayısı konusunda öneriler geliştirir, yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin performans değerlendirmesi konusundaki yaklaşım, ilke ve uygulamaları belirler ve gözetimini yapar.[94]

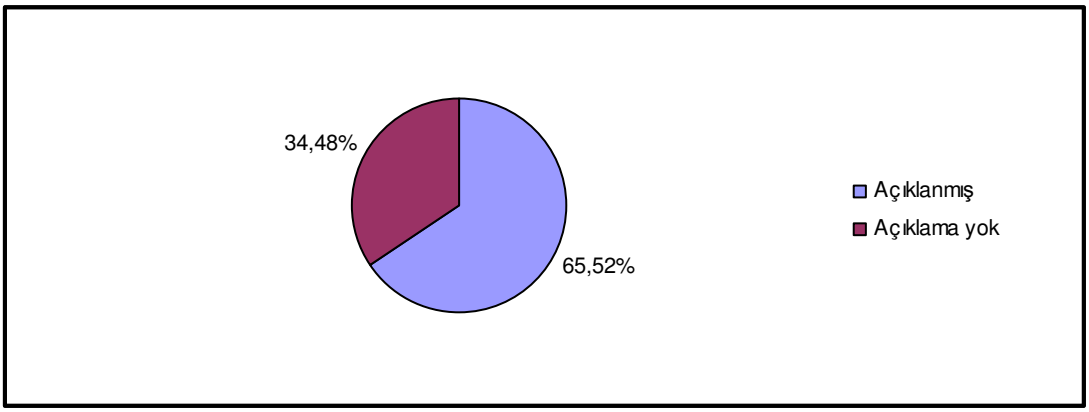
1.1.36. Yönetim Kuruluna Sağlanan Her Türlü Hak, Menfaat ve Ücretin Açıklanması

Yasal düzenlemeye göre yönetim kurulu üyelerinin mali hakları arasında huzur hakkı, ücret, ikramiye ve kazanç payı bulunmaktadır.

TTK madde 333'e göre "Huzur Hakkı", aksine bir hüküm belirlenmemişse yönetim kuruluna her bir toplantı için verilen ücrettir. Ücretin miktari esas sözleşme ile tayin edilmemişse genel kurul tarafından tespit edilir. Kurumsal yönetim ilkelerine göre

[94] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.53.

yönetim kurulu üyesine, ücretinin belirli bir oranını aşmayacak şekilde huzur hakkı verilir.[95]



Grafik 36 : Yönetim Kurulu Üyelerine Sağlanan Mali Haklar

Esas sözleşmede kararlaştırılmak veya genel kurul tarafından tespit edilmek suretiyle, yönetim kurulu üyelerine yaptıkları iş karşılığı huzur hakkı dışında ücret ödenebilir.

Sadece genel kurulun yetkisinde olan ikramiye, başarılı çalışmaları nedeniyle ödüllendirme amacını taşır. Ancak ikramiye dağıtabilmek için mutlaka kar elde edilmesi şartı yoktur.

TTK'nın 472 nci maddesi uyarınca, kazanç payları sadece safi kardan mevzuatta öngörülen ayırımlar yapılmak suretiyle (kanuni yedek akçe gibi) verilebilen bir mali haktır.

Yönetim kuruluna verilecek ücret, ilke olarak üyenin zaman yatırımı ve üyelik gereklerinin yerine getirilmesini, asgari olarak karşılayacak şekilde genel kurul tarafından belirlenir. Üyelerin temel ücretleri, ilke olarak icra başkanı/genel müdüre verilen saat başına sabit ücrete yakın olur. Ücret, bir yönetim kurulu üyesinin toplantı,

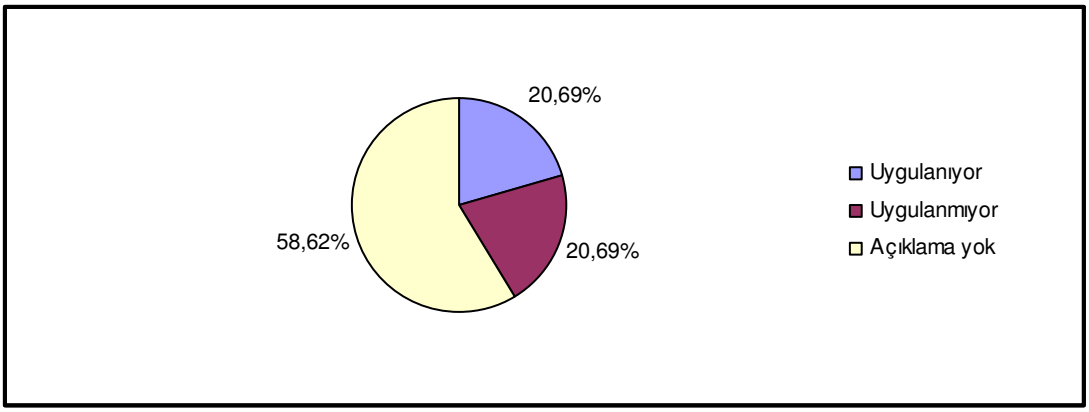
[95] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.50.

toplantı öncesi ve sonrası hazırlık ve özel projelerde o şirket için harcayacağı zaman olarak hesap edilir.[96]

Yapılan çalışmada şirketlerin pek azının detaylı (rakam vererek) beyanda bulunduğu görülmüştür. Bununla birlikte, tanınan mali hakları belirleyen kriterlere yine pek az beyanda yer verildiği görülmüştür.

1.1.37. Yönetim Kurulu Üyelerinin Mali Haklarının Tespitinde Yönetim Kurulu Üyelerinin Performansına Dayalı Olacak ve Şirketin Performansını Yansıtacak Bir Ödüllendirmenin Uygulanması

Ödüllendirme, yönetim kurulu üyelerinin performansını yansıtacak ve şirketin performansı ile ilişkilendirilecek şekilde belirlenir.[97] Bu konuda KYK gerekçe göstermek sureti ile önerilerde bulunmalıdır.



Grafik 37 : Performansa Dayalı Ödüllendirme

Yönetim kurulu, şirketin belirlenen operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşmasından sorumludur. Bunun sağlanamadığı durumlarda gerekçeleri faaliyet raporunda açıklanır. Bu şekilde yönetim kurulu hem yönetim kurulu hem de üye bazında bu konuyla görevlendirilen komitenin ortaya koyacağı esaslar doğrultusunda

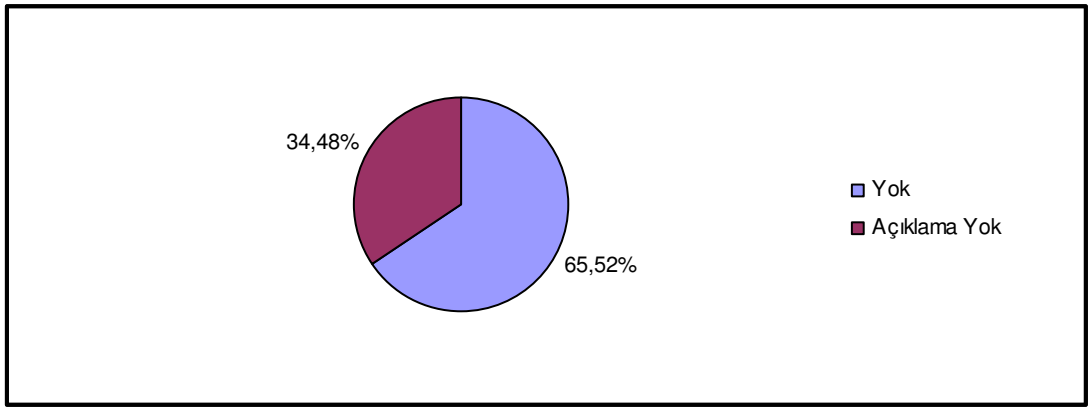
[96] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.50.
[97] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.50.

özeleştirisini ve performans değerlendirmesini yapar. Yönetim kurulu üyeleri bu esaslara göre ödüllendirilir veya azledilir.[98]

2004 anketinde yönetim kurulu üyelerinin mali haklarının tespitinde performansa dayalı bir ödüllendirme sisteminin olup olmadığı konusunda şirketlerin %92'sinden olumsuz yanıt gelmişken, 2005 yılı faaliyet raporlarında şirketlerin %21'i aynı yönde açıklama yapmış, %59'u ise bir açıklama yapmamıştır.

1.1.38. Şirketin Herhangi Bir Yönetim Kurulu Üyesi ve Yöneticisi İle Borç/Kredi İlişkisi İçine Girip Girmediğinin Açıklanması

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.[99]



Grafik 38 : Şirket ve Yönetim Kurulu Arasında Borç/Kredi İlişkisi

Ancak bireysel kredi veren kuruluşlar herkes için uygulandığı şartlarda, söz konusu kişilere kredi verebilir, kredi kartı vermek suretiyle kredi kullandırabilir ve bu kişileri diğer hizmetlerinden yararlandırabilir.[100]

---

[98] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.51.
[99] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.51.
[100] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.51.

1.1.39. Yönetim Kurulunun Görev ve Sorumluluklarını Sağlıklı Olarak Yerine Getirmek Amacıyla Denetimden Sorumlu Komite Kurulması

Sermaye piyasası mevzuatına göre payları borsada işlem gören ortaklıklar, yönetim kurulu tarafından kendi üyeleri arasından seçilen en az iki üyeden oluşan denetimden sorumlu komite kurmak zorundadırlar.[101] Komitenin iki üyeden oluşması halinde her iki üyenin, ikiden fazla üyesinin bulunması durumunda üyelerin çoğunluğunun genel müdür veya icra komitesi üyesi gibi doğrudan icra fonksiyonu üstlenmeyen ve yönetim konularında "murahhaslık" sıfatı taşımayan yönetim kurulu üyelerinden oluşması zorunludur.[102]

Kurumsal yönetim ilkelerinde de bu husus işlenmiş ve ilke olarak da bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede yer almaması tercih edilmiştir.[103]

İlkelere göre finansal ve operasyonel faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde gözetilmelerini teminen oluşturulan denetimden sorumlu komite için şu hususlara dikkat edilir; denetimden sorumlu komite görevini yerine getirirken gerekli her türlü kaynak ve destek yönetim kurulu tarafından sağlanır, bu komite, gerekli gördüğü yöneticiyi, iç ve bağımsız denetçileri toplantılara davet edebilir ve görüşlerini alabilir. İç denetçi, denetimden sorumlu komiteye rapor verir. Kamuya açıklanacak periyodik mali tablolarını ve dipnotlarının, mevcut mevzuat ve uluslararası muhasebe standartlarına uygunluğunu denetler ve bağımsız denetim kuruluşunun görüşünü de alarak yönetim kuruluna yazılı olarak bildirir. Her türlü iç ve bağımsız denetimin, yeterli ve şeffaf bir şekilde yapılması için gerekli tedbirleri alır. Şirketin muhasebe sisteminin, finansal bilgilerin kamuya açıklanmasının, bağımsız denetimin ve şirketin iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapar. Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmaları bu komitenin gözetiminde gerçekleştirilir. Şirket hizmet alacağı bağımsız denetim kuruluşunun seçimi ve bu

[101] Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri:X, No:16 sayılı "Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakında Tebliğ"e Ek Seri:X, No:19 sayılı Tebliğ madde 28/A
[102] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.51.
[103] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.51.

kuruluştan alınacak hizmetler, denetimden sorumlu komitenin ön onayından geçtikten sonra şirket yönetim kuruluna sunulur. Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi için teklif götürülmeden önce denetimden sorumlu komite, bağımsız denetim kuruluşunun bağımsızlığını zedeleyebilecek bir husus bulunup bulunmadığını belirten bir rapor hazırlar. Bağımsız denetim kuruluşu, şirketin muhasebe politikası ve uygulamalarıyla ilgili önemli hususları, daha önce kamuya açıklama seçeneklerini, bunların muhtemel sonuçlarını ve uygulama önerisini, şirket yönetimiyle olan önemli yazışmalar, denetimden sorumlu komiteye bildirilir. Şirket muhasebesi, iç kontrol sistemi ve bağımsız denetimiyle ilgili olarak ortaklığa ulaşan şikayetlerin incelenmesi, sonuca bağlanması ile şirket çalışanlarının bu konulardaki bildirimlerinin gizlilik ilkesi çerçevesinde incelenmesi denetimden sorumlu komite tarafından yerine getirilir. Denetimden sorumlu komite, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördüğü konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanır. Komitenin ihtiyaç duyduğu danışmanlık hizmetlerinin bedeli şirket tarafından karşılanır. 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. Komite, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında çıkabilecek çıkar çatışmalarını ve ticari sır niteliğindeki bilginin kötüye kullanılmasını önleyen şirket içi düzenlemelere ve politikalara uyumu gözetir.[104]

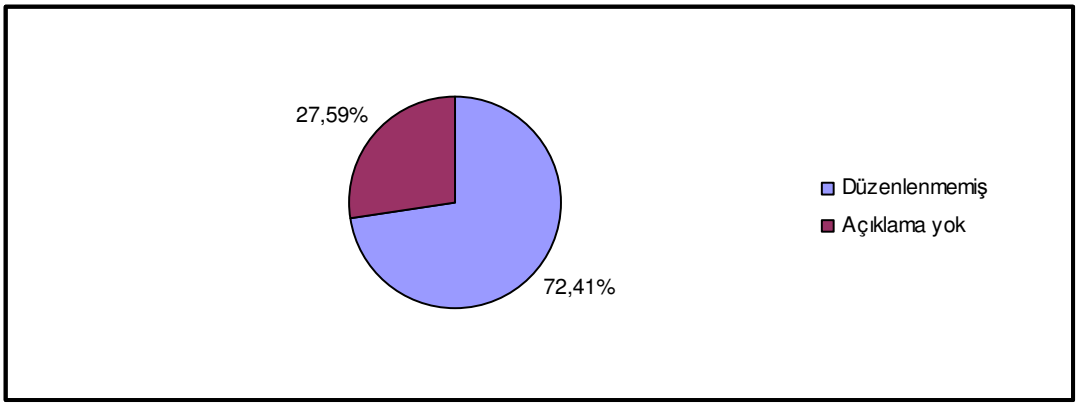
1.2. Hukuksal Sorular

1.2.1.Ana Sözleşmede Özel Denetçi Atanması Talebinin Bireysel Bir Hak Olarak Düzenlenmesi

Ana sözleşmede özel denetçi atanması talebinin bireysel bir hak olarak düzenlenmesi konusunun, İMKB Ulusal 30 Endeksi'nde yer alan şirketler tarafından

[104] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.53.

henüz benimsenmemiş olduğu görülmektedir. Nitekim yapılan değerlendirme sonucunda söz konusu şirketlerin %72'sinin bu konuda esas sözleşmede bir düzenlemeye gitmediğini ve kalan %28'inin de konu hakkında herhangi bir açıklama yapmadığı tespit edilmiştir.



Grafik 39 : Özel Denetçi Atanması Talebinin Bireysel Hak Olarak Düzenlenmesi

Ana sözleşmede özel denetçi atanması talebinin bireysel bir hak olarak düzenlenmesi konusunun SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde tavsiye (T) niteliğini taşıyan maddelerden birisidir.[105] Tavsiye niteliği taşıyan konular hakkında, söz konusu ilkeye uyulmadığı takdirde, uyulmama gerekçesinin açıklanması şart koşulmamaktadır.[106]

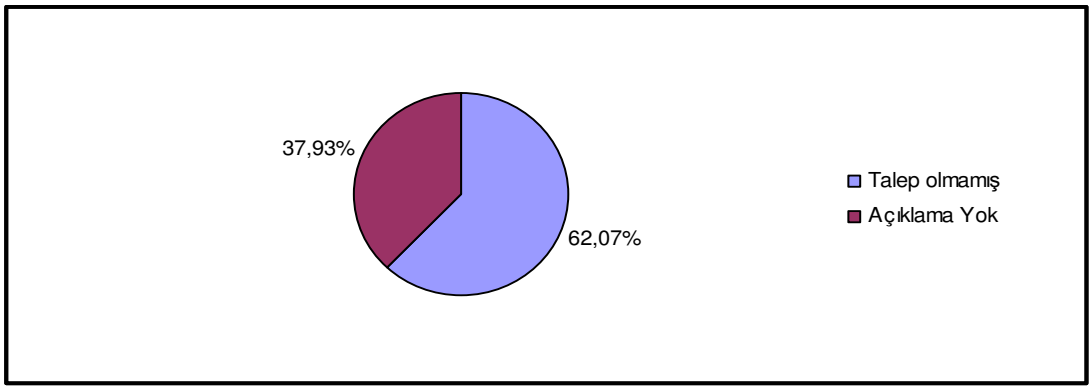
Ancak, yine 2008'de yürürlüğe girmesi düşünülen yeni TTK tasarısında bu konuda kurumsal yönetim ilkelerine paralel düzenlemelere gidilmiştir.[107] Bu nedenle şirketler şimdiden kurumsal yapılarını düzenlerken, bu hususu da dikkate almalıdırlar. Sonuç olarak, özel denetçi tayini talebi şirket işlemlerindeki yolsuzluk iddialarını araştırması için etkin bir yöntem olarak kabul edilmektedir.

1.2.2. Dönem İçinde Özel Denetçi Tayini Talebi

Dönem içinde özel denetçi tayininin olup olmadığı konusunda açıklama yapılmadığında, bu durumun özel denetçi tayini talebi yapılmadığı anlamının çıkarılmasının beklenmesi, kabul edilebilir gözükmemektedir.

[105] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf;s.8.
[106] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf;s.4.
[107] http://www2.tbmm.gov.tr/d22/1/1-1138.pdf;406. madde

Bilindiği gibi halka açık şirketlerde şirket sermayesinin %5'ine sahip pay sahipleri mevzuatta sayılmış olan bazı haklara sahip olmaktadırlar.[108] Azınlık ya da azlık hakları olarak tanımlanan bu haklardan birisi de şirket faaliyetleri konusunda dışarıdan özel denetçi tayini talebinde bulunabilmektir.[109] Ancak bu hakkın kullanılabilmesi için söz konusu hissedar grubunun genel kurul tarihinin altı ay öncesinden azınlık niteliğini haiz olması gerekmektedir.[110].



Grafik 40 : Dönem İçinde Özel Denetçi Tayini Talebi

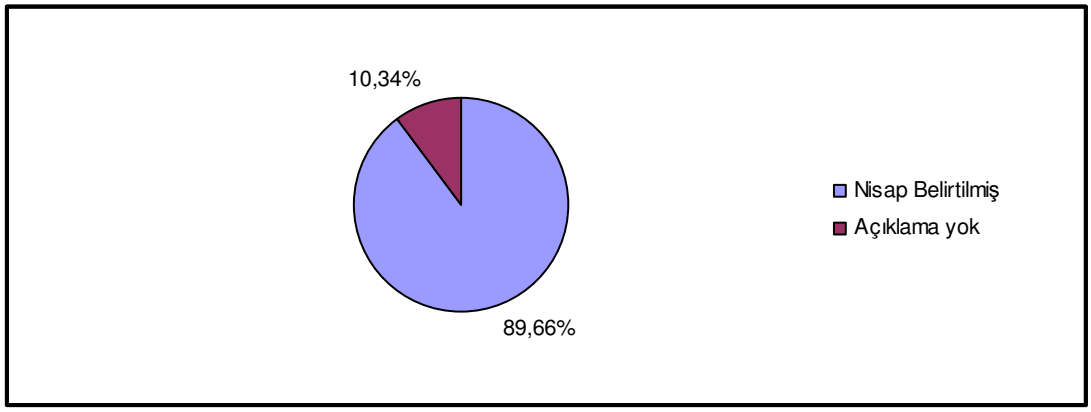
Özel denetçi tayini talebine bugün için; "son iki yıl içinde şirketin kuruluşuna, yönetim işlemlerine ilişkin bir suistimalin olduğu", "mevzuat ya da esas sözleşme hükümlerinin ağır ihlali ve bilançonun gerçekliğinin incelenmesi" işlemleri konu edilebilir.[111] Talep genel kurul tarafından reddedildiği takdirde azınlık, gerekli giderleri peşin ödemek ve pay senetlerini teminat olarak tevdi etmek şartıyla mahkemeye başvurabilir. Mahkemenin talebi olumlu karşılaması için iddiayı muhtemel gösterecek kanıt ve işaretlerin olması yeterlidir. Bu hakkı kötüye kullanan azınlık, şirketin gördüğü zararı tazminle yükümlüdür.[112]

[108] POROY, **a.g.e.**, s.433
[109] POROY, **a.g.e.**, s.435
[110] POROY, **a.g.e.**, s.436
[111] Pınar Yılmaz.Ticaret Hukuku (Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2002); s.253.
[112] YILMAZ, **a.g.e.**, s.253

1.2.3. Genel Kurul Toplanma Nisabının Belirtilmesi

Genel kurul, anonim şirketin karar organıdır.[113] Ancak devamlı bir niteliği yoktur. Her takvim yılı içinde olağan olarak en az bir kere toplanır ve olağanüstü durumların varlığı halinde her zaman toplantı için çağrıda bulunulabilir.

Genel kurul, önemi nedeniyle toplanma ve karar nisabından toplantı gündeminin belirlenmesine kadar pek çok şekil şartına bağlanmıştır.



Grafik 41 : Genel Kurul Toplanma Nisabının Belirtilmesi

Genel kurul toplanma nisabının sağlanmış olması, genel kurul kararlarının kabul edilmesinin ön koşuludur.[114] Şirketlerin yıllık faaliyet raporlarında genel kurullarının olağan ve olağanüstü olmak üzere kaç kere toplandıkları ve bunların toplanma nisaplarının belirtilmesi gerekmektedir.[115] Genel kurul nisabının belirtilmemesi, toplantı ve toplantıda alınan kararların çeşitli soru işaretlerine konu olmalarına neden olmaktadır.

Daha önce de ifade edildiği üzere ülkemizde, şirketler çoğunlukla hakim ortaklık (aile hakimiyeti) şeklinde yapılanmıştır ve genel kurul nisabının açıklanması, genel kurula hakim hissedar dışında özellikle küçük yatırımcıların da katılıp katılmadığı konusunda bilgi vermektedir. Alınan kararlar da netice olarak, genel kurula katılanlar

[113] POROY, **a.g.e.**, s.389
[114] POROY, **a.g.e.**, s.398
[115] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri_uyum_raporu.doc; 4. madde

tarafından alındığına göre, söz konusu kararlara hakim ortak dışındaki pay sahiplerinin de iştirak edip etmediği yönünde de bilgi vermektedir.

Genel kurulun görevleri arasında; yönetim kurulu üyeleri ve denetçilerin seçimi ve azledilmesi, yönetim kurulu üyelerinin ibrası, yıllık bilanço ve kar-zarar hesaplarının kabulu, esas sözleşme değişikliğine karar verme, sermaye artırımına veya azaltılmasına karar verme (Kayıtlı sermaye sistemindeki şirketler için farklı uygulama vardır) bulunmaktadır.[116]

Esas sözleşmede genel kurula farklı yetkiler de verilebilir. Ancak şirketin diğer organlarına zorunlu olarak verilen görevler genel kurula devredilemez (temsil yetkisi gibi) . Genel kurulun yetkileri şirketi konusu ile sınırlıdır.[117]

Genel kurul almış olduğu kararlardan dolayı herhangi bir organa karşı sorumlu değildir. Yani, genel kurulun sorumsuzluğu esastır. Genel kurulun almış olduğu kararlardan dolayı, şirket tüzel kişiliğinin olması nedeniyle, şirket ve kararları uygulayan yönetim kurulu sorumludur.[118]

1.2.4.Genel Kurul Öncesi Ne Tür Bilgilerin Nerelerde Duyurulduğu Hakkında Açıklama

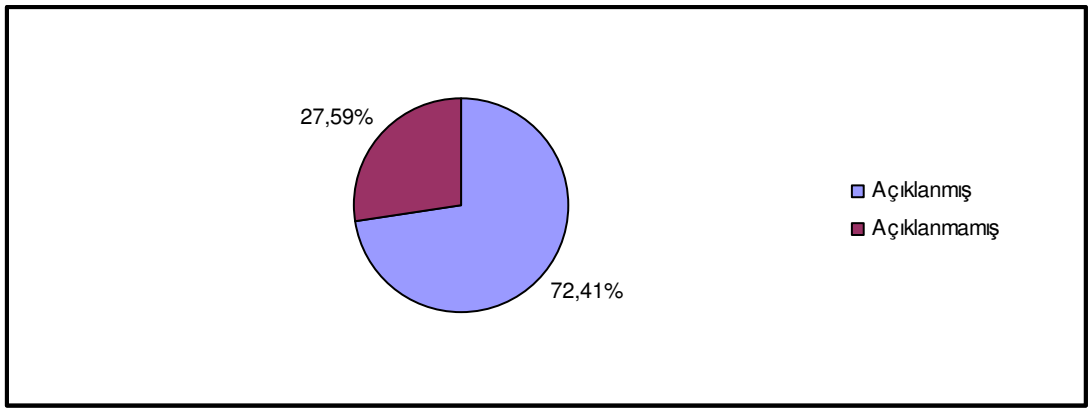
Genel kurul toplantı ilanı, pay sahiplerinin toplantı gündem maddeleri hakkında yeterince bilgilenmesini sağlayacak bir şekilde yapılmalıdır. Mevzuat ile öngörülen usullerin yanı sıra, şirketin olanakları dahilinde mümkün olan en fazla sayıda pay sahibine ulaşmayı sağlayacak, elektronik haberleşme de dahil olmak üzere, her türlü iletişim vasıtası ile asgari üç hafta önce yapılmasına özen gösterilmelidir.[119]

Ayrıca, yıllık faaliyet raporu dahil, mali tablo ve raporlar, kar dağıtım önerisi, genel kurul gündem maddeleri ile ilgili hazırlanan bilgilendirme dokümanı ve gündem

---

[116]YILMAZ, **a.g.e.**, s.238
[117]YILMAZ, **a.g.e.**, s.239
[118]YILMAZ, **a.g.e.**, s. 239
[119] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s. 11.

maddelerine dayanak teşkil eden diğer belgeler ile esas sözleşmenin son hali ve esas sözleşmede değişiklik yapılacak ise tadil metni ve gerekçesi, genel kurul toplantısına davet için yapılan ilan tarihinden itibaren, şirketin merkez ve şubeleri ile elektronik ortam dahil, pay sahiplerinin en rahat şekilde ulaşabileceği yerlerde incelemeye açık tutulmalıdır.[120]



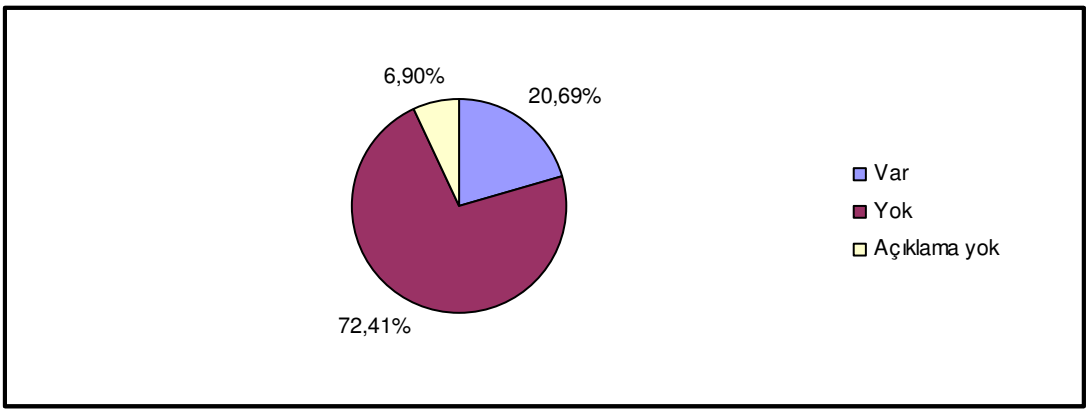
Grafik 42 : Genel Kurul Öncesi Bilgilerin Duyurulmasına İlişkin Açıklama

1.2.5. Oy Hakkında İmtiyaz

Anonim şirketlerde esas olan payların eşit olmasıdır, ancak imtiyaz tanınması da mümkündür. İmtiyaz verilmesinin nedeni, payları cazip hale getirebilmektir. İmtiyaz kişilere tanınmaz, paya tanınır. Yani imtiyazlı hisseyi devralan kişiye de bu hak geçmektedir.

SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine göre oy hakkında imtiyazdan kaçınılması gerekmektedir. Oy hakkında imtiyaz tanınması durumunda ise, imtiyaz basit ve anlaşılabilir olmalıdır. Adi paylar ile imtiyazlı paylar arasında denge kurulmasını teminen, imtiyazlı grubun sermayedeki payının en fazla yüzde elli fazlası kadar olabileceği şeklinde bir hüküm esas sözleşmeye konabilir.

[120] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s. 11.



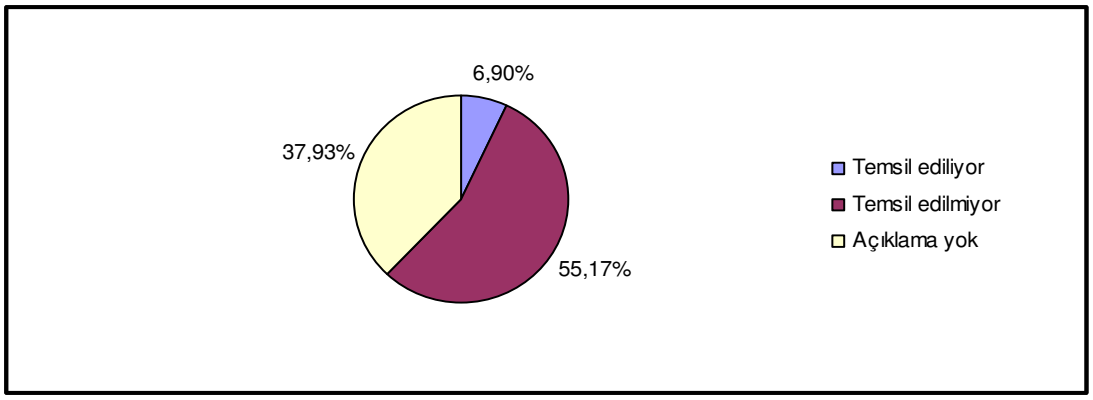
Grafik 43 : Oy Hakkında İmtiyaz

Bilindiği gibi imtiyazlı paylar, TTK'da belirtilen şartları yerine getirerek, başka paylara göre avantajlı haklar sağlanan paylardır. Bu şartlar arasında esas sözleşmede yazılı hale getirilmiş olması, yine esas sözleşmede imtiyaz konusunun belirlenmiş olması ve bunun da paya bağlanmış olması gerekmektedir.[121]

1.2.6. Azınlık Haklarının Yönetimde Temsil Edilmesi

Azınlık hakları, daha önce de değinildiği gibi halka açık şirketlerde sermayenin Sermaye Piyasası Mevzuatı'na tabi şirketlerde azınlık hakları, şirket sermayesinin yirmide birine (1/20) sahip olan pay sahiplerine tanınmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinde ise azınlık hakkının sermayenin yirmide birinden (1/20) daha düşük miktara sahip olanlara da tanınması tavsiye edilmektedir.

[121] S.Akbulak, Y.Akbulak. **Türkiye'de Sermaye Piyasası Araçları ve Halka Açık Anonim Şirketler** (İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2004), s.40.



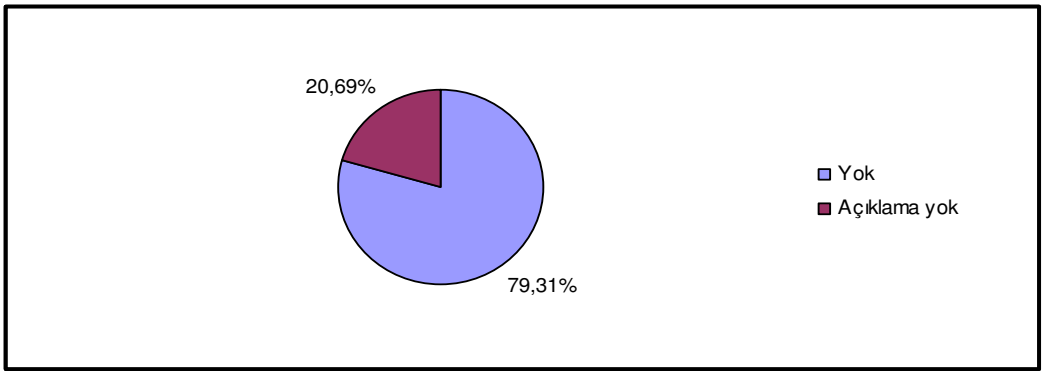
Grafik 44 : Azınlık Haklarının Yönetimde Temsil Edilmesi

Azınlık grubu daha önce belirtilen özel denetçi tayini talebinin yanı sıra; bir kararın alınmasını engelleyebilir. Bu konu özellikle ağırlaştırılmış nisap gerektiren konularda önem arz etmektedir. Yönetim kurulunun ibrası, genel kurulda yönetim kurulunun ibrası için şirket sermayesinin 1/10'unu temsil eden pay sahipleri tarafından olumlu oy kullanılması gerekmektedir. Yönetim kurulu aleyhine sorumluluk davası açılmasına karar verebilir. Genel kurulda bilançonun görüşülmesini bir ay sonrasına bırakılmasını talep edebilir. Genel kurulun olağanüstü toplantıya çağırılması için yönetim kuruluna talepte bulunabilir. Yönetim kurulu bu çağrıya uymazsa, azınlık mahkemeye başvurarak talebini geçerli kılabilir.[122]

1.2.7. Birikimli Oy Yönteminin Kullanılması

Birikimli oy sisteminde her pay sahibi, seçimi yapılacak yönetim ve denetim kurulu üyesi sayısı ile sahibi olduğu veya vekaleten oy kullanma yetkisini haiz olduğu oy sayısının çarpımı ile elde edilecek miktardaki oyu, bir aday için topluca kullanabileceği gibi, birden fazla aday arasında kendi tercihine dağıtabilmektedir.

[122] P. Yılmaz. Ticaret Hukuku (Ankara, 2002); s.253



Grafik 45 : Birikimli Oy Yönteminin Kullanılması

Kurumsal yönetim ilkelerinde ise azınlık pay sahiplerinin yönetim kuruluna temsilci göndermelerini teminen esas sözleşmede birikimli oy kullanma yöntemine yer verilmesi istenmektedir.[123]

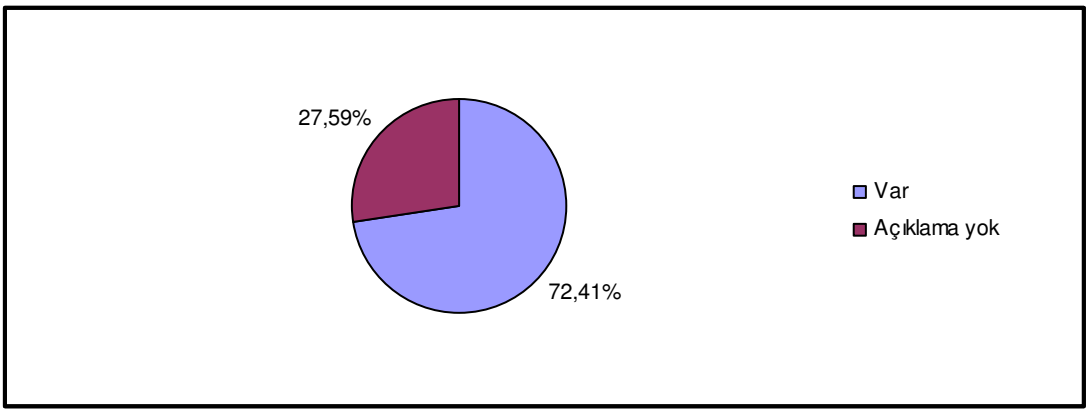
2004 anketine göre şirket esas sözleşmesinde birikimli oy sistemine yer verilmesi konusunda şirketlerin %100'ü uyum sağlayamamışken, 2005 yılı faaliyet raporlarında şirketlerin %79'u aynı yönde açıklama yaparken, %21'i bu konuda bir açıklama yapmamıştır.

1.3. Ekonomik Sorular

1.3.1. Şirketin Kamuya Açıkladığı Bir Kar Dağıtım Politikasının Olması

Bilgi ekonomilerinde bireylerin ekonomik tercihlerini geçici ve kısa vadeli politikalar yerine, istikrarlı ve uzun vadeli politikalar belirlemektedir. Özellikle, tasarruflarını sermaye piyasası aracılığı ile reel sektöre aktararak değerlendirmek düşüncesinde olan yatırımcılar, şirketlerin genel olarak iktisadi ve kurumsal anlamda davranış politikalarını bilmek istemektedirler.

[123] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.17.



Grafik 46 : Kamuya Açıklanan Bir Kar Dağıtım Politikasının Olması

İktisadi anlamda politikaların en önemlisi kuşkusuz şirketin kar dağıtım politikasıdır. Şirket, tamamen Sermaye Piyasası Mevzuatı'nda belirlenen şekilde bir kar dağıtım yöntemi benimsemiş olabilir, bu durumda bu yöntem de bir kar dağıtım politikası olarak kabul edilmektedir.

Burada esas olan, şirketin kar dağıtım politikasını belirlemesi ve pay sahipleri ile menfaat sahiplerine başta genel kurullar ve faaliyet raporları olmak üzere, bilgilendirme politikası çerçevesinde internet sitesi aracılığı ile de yapmalıdır.

Şirket politikaları ciddiyet içermesi bakımından mümkün olduğunca yazılı kurallara bağlanmalıdır.

Şirketin kar dağıtım politikasında şu sayılan hususlar yer almalıdır; 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 temettü (temettü) avansı dağıtılması düşünülüyorsa, buna ilişkin esaslar ve öngörüler, 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 yıl sonunda yapmayı planladığı bağış ve yardımlar hakkında bilgi.[124]

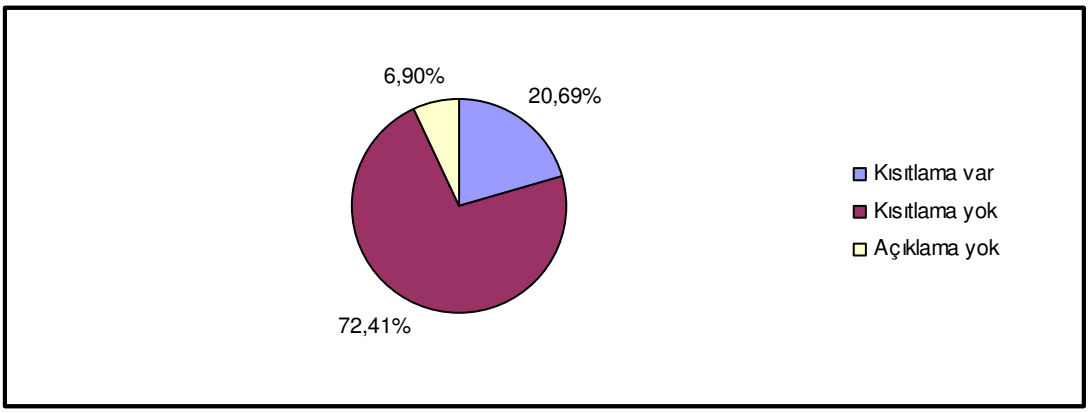
Ankette 2004 itibariyle şirketlerin kar dağıtım politikasına sahip olma oranı %61 iken,[125],bu oran 2005 sonunda %72 olarak belirlenmiştir.

1.3.2.Şirket Esas Sözleşmesinde Pay Devrinde Kısıtlamaya İlişkin Hükümler

İktisadi kararların ve yapılan yatırım tercihlerinin gecikme yaşanmadan sonuçlanması sermaye piyasasının en önemli hassasiyetlerinden birisidir.

Pay sahiplerine şirketle ilgili yönetsel ve ekonomik haklar getiren payların serbestçe devredilmesini zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılmalıdır. Kurumsal yönetim ilkelerine göre de şirketler esas sözleşmelerinde pay devrini zorlaştırıcı düzenlemelere yer vermemelidirler.[126]

2004 anketinde pay devrinde herhangi bir kısıtlama olmaması konusunda uyum %63 iken, 2005 itibariyle bu oranın %72'ye çıkmış olduğu görülmektedir.



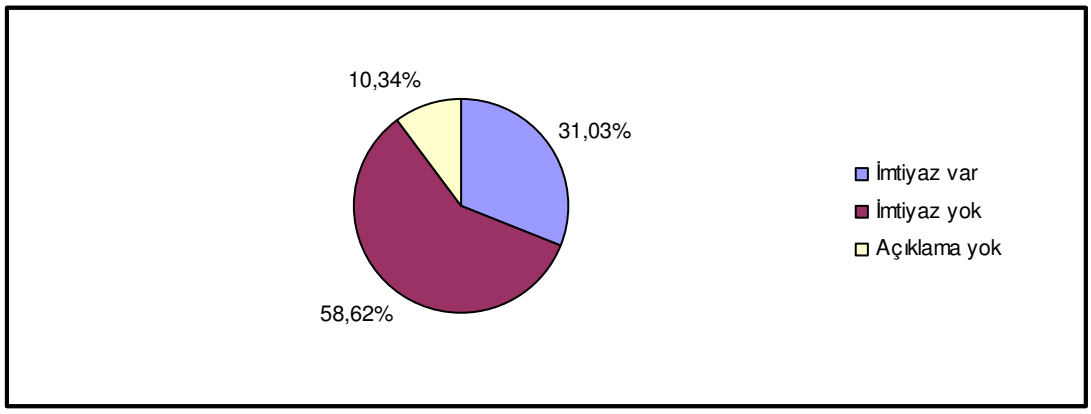
Grafik 47 : Esas Sözleşmede Pay Devri Kısıtlamasına İlişkin Hükümler

.

[124] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.18.
[125] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_anketi_sonuclari.pdf; s.6.
[126] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.21.

1.3.3. Şirketin Karına Katılım Konusunda İmtiyaz

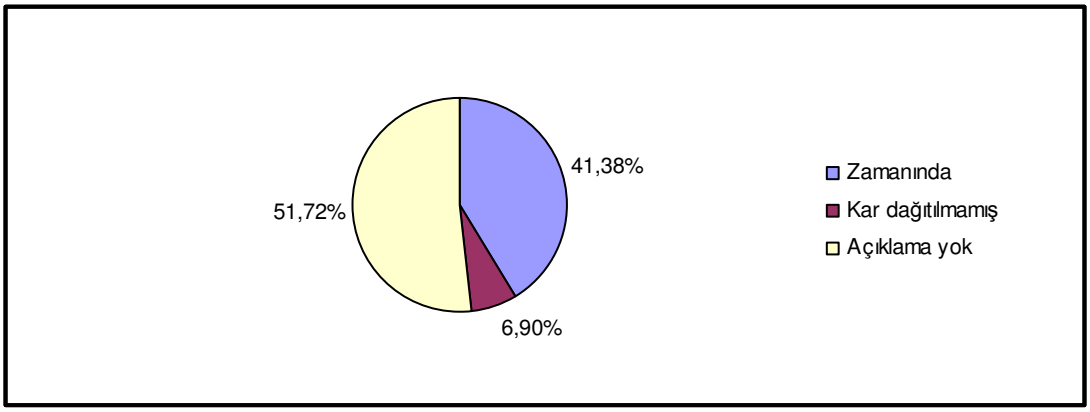
Kurumsal yönetim çerçevesinden bakıldığı zaman, şirketin karına katılım da dahil olmak üzere herhangi bir imtiyazın olmaması tercih edilmektedir.[127]



Grafik 48 : Şirketin Karına Katılım Konusunda İmtiyaz

1.3.4. Kar Dağıtımının Yasal Süreler İçinde Gerçekleşmesi

Şirketin kar dağıtımını zamanında gerçekleştirmesi son derece önemlidir. Şirketin karını, genel kabul gören makro ekonomik çalkantı dönemleri dışında, daha önce açıklamış olduğu kar dağıtım politikası kapsamında mevzuatta öngörülen süre içinde dağıtması, pay sahipleri ve özellikle potansiyel yatırımcılar açısından önemlidir.



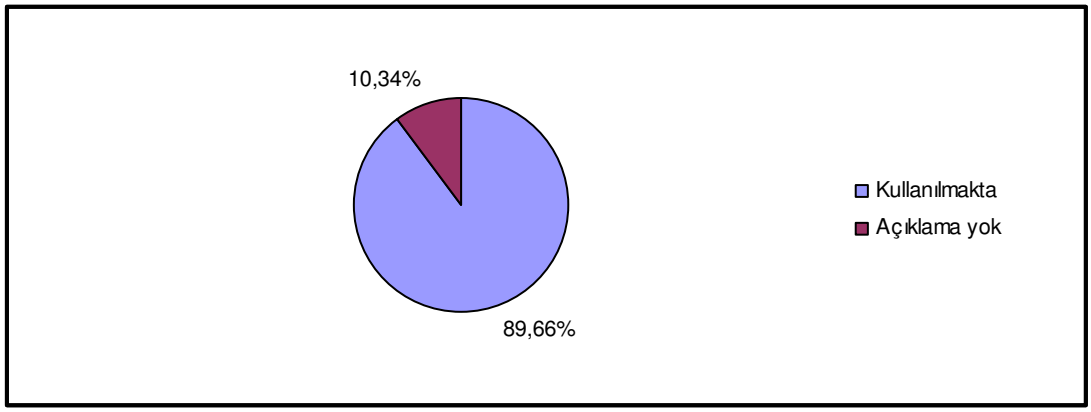
Grafik 49 : Kar Dağıtımının Yasal Süreler İçinde Gerçekleşmesi

[127] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.15.

1.4. Teknolojik Sorular

1.4.1.Pay Sahipliği Haklarının Kullanımını Etkileyecek Gelişmelerle İlgili Olarak Elektronik Ortamın Duyuru Aracı Olarak Etkin Olarak Kullanılması

Sanayi ekonomisi sonrası yaşamakta olduğumuz bilgi ekonomisinde, iktisadi ve mali faaliyetlerin verimliliğini ve kalitesini, bilgi seviyesi belirlemektedir. Şirketlerle pay sahipleri ve menfaat sahipleri arasındaki ilişkiler düşünüldüğünde, şirketlerin bilgilendirme politikaları çerçevesinde hisse fiyatlarını etkileyebilecek her türlü gelişmenin, mevzuat gereği yapılan bildirimlerden sonra elektronik ortamda da yer verilmesi son derece önemlidir. Elektronik ortam olarak en yaygın olan araç ise şirketlerin internet siteleridir.[128]



Grafik 50 : Elektronik Ortamın Duyuru Aracı Olarak Etkin Olarak Kullanılması

Pay ya da menfaat sahipleri tarafından ulaşılmak istenen bilgi, şirketin internet sitesinden ne derece temin edilebiliyorsa, pay sahipleri ile ilişkiler biriminin bu konudaki yükünün azalacağı ve pay sahipleri ile ilgili başka faaliyetlere de yeterli zamanın ayrılabileceği bilinmelidir.

Böylece pay sahipleri ve menfaat sahipleri, kolaylıkla katlanılabilecek bir maliyet karşılığında, ülkenin hangi bölgesinde ikamet ediyorsa olsun, şirket hakkında gerekli bilgiye zaman kaybetmeden ve net bir şekilde ulaşabilecektir.

[128] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf;s.23.

Bilgilendirme amacıyla genel olarak şirket hisse değerine etki edebilecek gelişmelelerin yanı sıra internet sitelerinde özellikle; ticaret sicili bilgileri, son durum itibarıyla ortaklık ve yönetim yapısı, imtiyazlı paylar hakkında detaylı bilgi, değişikliklerin yayınlandığı ticaret sicili gazetelerinin tarih ve sayısı ile birlikte şirket esas sözleşmesinin son hali, özel durum açıklamları, yıllık faaliyet raporları, periyodik mali tablo ve raporlar, izahnameler ve halka arz sirkülerleri, genel kurul toplantılarının gündemleri, katılanlar cetveli ve toplantı tutanakları, vekaleten oy kullanma formu, çağrı yoluyla hisse senedi veya vekalet toplanmasında hazırlanan zorunlu bilgi formları ve benzeri formlar, sermaye piyasası araçlarının değerine etki edebilecek önemli yönetim kurulu kararlarının toplantı tutanakları, sıkça sorulan sorular başlığı altında şirkete ulaşan bilgi talepleri, soru ve ihbarlar ile bunlara verilen cevaplar yer almalıdır.[129]

2008'de yürürlüğe girmesi düşünülen yeni TTK tasarısında da şirketlerde internet sitelerinin oluşturulması artık zorunlu hale getirilmekte ve kurumsal yönetim ilkelerinde öngörülen bazı kurallar da bu kapsamda tasarı kanunda yer almış durumdadır. Böylece, bilgilendirme politikası çerçevesinde şirket internet sitelerinin etkin olarak kullanılmasına şimdiden işaret edilmektedir.[130]

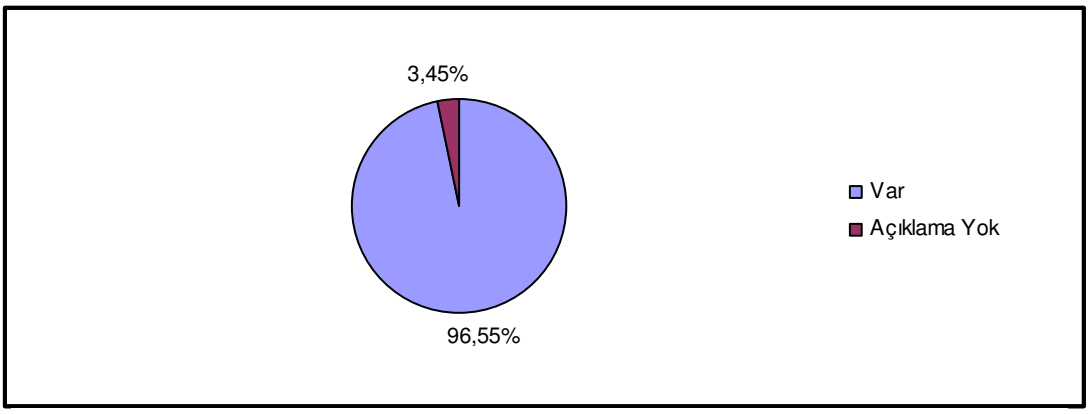
Ankette pay sahiplerinin bilgilendirilmesi konusunda şirket internet sayfasının etkin kullanılması %46 seviyesindeyken, bu oranın %90'a kadar yükseldiği görülmüştür.[131]

1.4.2.Internet Sitesinde SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde Belirtilmiş Olan Bilgilere Yer Verilmesi

Bilgiye ulaşmanın son derece kıymetli olduğu günümüzde, şirketle ilgili kamuya açıklanan bilgilere şirketlerin bilgilendirme politikası çerçevesinde kendi internet sitelerinde de yer verilmesi beklenmektedir.

---

[129] ://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf;s.24.
[130] http://www2.tbmm.gov.tr/d22/1/1-1138.pdf;s.3.
[131] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_anketi_sonuclari.pdf; s.5.



Grafik 51 : Internet Sitesinde SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde Belirtilmiş Olan Bilgilere Yer Verilmesi

Şirketle ilgili gelişmelere internet sitesinden erişilebilmesi, hem düşük maliyetlidir hem de bilgiye ulaşmayı hızlandırır. Böylece, şirket bünyesinde oluşturulan pay sahipleri ile ilişkiler birimi, enerjisini yine pay sahipleri hakları konusunda başka alanlara ayırabilir.

Internet sitesinde aşağıda sayılan konulara öncelikle yer verilmelidir; ticaret sicili bilgileri, son durum itibariyle ortaklık ve yönetim yapısı, imtiyazlı paylar hakkında detaylı bilgi, değişikliklerin yayınlandığı ticaret sicili gazetelerinin tarih ve sayısı ile birlikte şirket esas sözleşmesinin son hali, özel durum açıklamaları, yıllık faaliyet raporları, periyodik mali tablo ve raporlar, izahnameler ve halka arz sirkülerleri, genel kurul toplantılarının gündemleri, katılanlar cetveli ve toplantı tutanakları, vekaleten oy kullanma formu ve benzeri formlar, sermaye piyasası araçlarının değerine etki edebilecek önemli yönetim kurulu kararlarının toplantı tutanakları, sıkça sorulan sorular başlığı altında şirkete ulaşan bilgi talepleri, soru ve ihbarlar ile bunlara verilen cevaplar.[132]

[132] http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf; s.24.

2. GENEL DEĞERLENDİRME

SPK tarafından başta OECD düzenlemeleri olmak üzere kurumsal yönetim konusunda önde gelen çalışmaları inceleyerek hazırlanmış olan bu ilkeler, bazı şirketler tarafından ilk başta endişe ile karşılanmaktadır. Özellikle aile hakimiyetinin genel anlamda sürmekte olduğu sermaye piyasamızda, ilkelere uyumun kendileri için iktidar kaybı olacağı düşünülmektedir. Halbuki, konu derinlemesine incelendiğinde aslında şirketlerin en önemli güç kaynaklarının yönetim değil, şirkete inanan ve sempati besleyen yatırımcılar olduğu sonucuna ulaşılacaktır.

Kurumsal yönetim ilkeleri, bu ilkelere uyan ya da uymak için çaba sarfeden şirketlerin yatırımcıların nezdinde itibarını artırmaktadır. İtibar sahibi şirketler, edinmiş oldukları güven imajlarını koruyabildikleri sürece, yatırımcılar tarafından paralarını güven duyarak yatıracakları merkezler olmaya da devam edeceklerdir. Yapılan bu çalışmada kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunun öneminin, halka açık büyük şirketlerimiz tarafından net bir şekilde anlaşıldığı görülmüştür.

Halka açık şirketlerimizin kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaya başlamalarının arkasındaki ana etkenlerden belki de en önemlisinin yabancı kurumsal yatırımcılar olduğu tespit edilmiştir.

Geçtiğimiz üç yıl içinde yabancı kurumsal yatırımcıların İMKB içerisindeki payı %40'lardan %70 seviyelerine yükselmiştir. Bu yatırımcılar, kendi ülkelerinde yatırım yaptıkları şirketlerden talep ettiklerini sınır ötesi yatırımlarda da aramaya başladılar. Bunun ilk karşımıza çıktığı yer, halka arzlar olmaktadır. Daha arz esnasında şirketin, temettü politikası, bağımsız yönetim kurulu üyeliği gibi belli başlı ilkeleri uygulayarak yatırımcının karşısına çıkması beklenmektedir.

Yabancı yatırımcılar, halka arzlar dışında ikincil piyasada yapılan yatırımlarda da bazı ilkelerin varlığını aramaktadırlar. Bazı fonlar, belli başlı kurumsal yönetim ilkelerini uygulamayan şirketleri kategorik olarak yatırım kapsamı dışında tutmakta, buna karşılık, temettü politikası açıklanmış, bağımsız yönetim kurulu üyelerine sahip, iyi bir yatırımcı ilişkileri birimi (pay sahipleri ile ilişkiler birimi) olan, şeffaflık, risk yönetimi, denetim konularına özel önem veren şirketlere daha yüksek bir değer atfetmektedirler ve portföylerinde daha uzun süreli olarak tutmaktadırlar.

SONUÇ

Yapılan bu çalışma neticesinde, 30.06.2006 tarihi itibariyle İMKB Ulusal 30 Endeksi'nde yer alan şirketlerin genel olarak kurumsal yönetim anlayışına ciddiyetle yaklaştıkları ve bu konuda önemli adımlar atmış oldukları görülmektedir. Mali sektör temsilcileri ile Ulusal 30 Endeks ortalaması arasında ciddi bir fark görülmezken, bazı köklü kuruluşların ilkelere uyum konusunda henüz çok zayıf oldukları da dikkatleri çekmiştir.

Kurumsal yönetim ilkeleri daha önce de ifade edildiği gibi pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ile yönetim kurulu konularında düzenlemeler içermekte ve bu konuların toplam değerlendirme içindeki ağırlıkları da SPK tarafından sırasıyla %25, %35, %15 ve yine %25 olarak belirlenmiş durumdadır.

Yapılan değerlendirmede, İMKB Ulusal 30 Endeks'inde yer alan şirketler tarafından kurumsal yönetim ilkelerine ortalama %65 oranında uyum sağladığı görülmüştür. Bu uyum seviyesi, alt başlıklar itibariyle incelendiğinde pay sahipleri konusunda %69, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık konusunda %74, menfaat sahipleri için %52 ve son olarak da yönetim kurulu konusunda %57 olarak tespit edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında, İMKB Ulusal 30 Endeksi'nin ortalama olarak "Kurumsal Yönetim Endeksi"ni temsil edebildiği düşünülmektedir.

Değerlendirmeye şirketler bazında bakıldığında ise; İş Bankası, Vestel ve Denizbank kurumsal yönetim ilkelerine çok iyi seviyede uyum sağlarken; Akbank, Arçelik, Doğan Yayın Holding, Doğan Holding, Garanti Bankası, Hürriyet, İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı, Koç Holding, Petrol Ofisi, Sabancı Holding, Şişecam, Tofaş, TSKB, Tüpraş ve Yapı Kredi Bankası'nın ise iyi seviyede uyum sağladığı sonucuna varılmıştır.

Görüldüğü gibi uyum konusunda en yüksek oranı "kamuyu aydınlatma ve şeffaflık" başlığı almıştır. Sermaye Piyasası Mevzuatı'nın da bu konuda özel bir

hassasiyet göstermesi ve özellikle özel durum açıklamaları üzerinde önemle durulmasının bunda etkili olduğu düşünülmektedir. Özel durum açıklamaları ve şirketle ilgili gelişmeler konusunda elektronik ortamın etkin kullanımında hassasiyet gösterilirken, içeriden öğrenebileceklerin listesi konusunda çoğunlukla açıklama yapmaktan kaçınıldığı görülmüştür.

Pay sahipleri konusu ise ilkelere uyum konusunda ikinci sırada yer almaktadır. Bu başlık incelendiğinde kısaca henüz özel denetçi tayini talebinin bireysel bir hak olarak düzenlenmediği, esas sözleşmelerde birikimli oy sistemine yer verilmediği, azınlığın yönetimde temsil edilmediği ve genel kurullara medya ve menfaat sahiplerinin katılmadığı, bunların yanı sıra, başka birimler bünyesinde düşünülmüş olsa dahi pay sahipleri ile ilişkiler biriminin oluşturulduğu, pay devirlerinde bir kısıtlamaya gidilmediği, oy hakkında genel olarak imtiyaz bulunmadığı ve genel kurul nisaplarının açıklandığı görülmektedir.

Kurumsal yönetim ilkelerinin uluslararası arenada araştırmalara konu olmasının belki de en önemli nedeni yönetim kurullarıdır. Yönetim kurullarının şirketin pay ve menfaat sahipleri ile ilişkilerinin düzenlenmesinde en önemli birim olduğu düşünüldüğünde, bunun haklı bir neden olduğu kabul edilmelidir. Şirketlerin, yönetim kurulu konusunda henüz gelenekçi yaklaşımlarını tam olarak üzerlerinden atamadıkları ancak bazı örneklerde bu konuda da uluslararası seviyede yaklaşımlar sergilendiğine tanık olunmuştur. Çoğunlukla yönetim kurulu üyelerinin icracı/icracı olmayan üye ayırımına gidilerek tanıtıldığı, yönetim kurulu başkanı ve icra kurulu başkanı/genel müdürün aynı kişiler olmadığı, üyelerin ilkelerde öngörülen nitelikleri haiz oldukları, şirket misyon/vizyonunun açıklandığı, etik kuralların belirlendiği ve risk yönetimi mekanizmasının kurulduğu görülmüştür. Ancak, yine çoğunlukla şirketle işlem yapma ve rekabet etme konusunda sınırlama olmadığı, şirket dışında görev alma, yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve karşıt oyların zapta geçirilmesi gibi konularda net açıklamalardan kaçınıldığı görülmektedir. Elbette bu konularda ayrıntılı bilgilendirmede bulunan şirketler var ve takdirle karşılanmaktadır.

Menfaat sahipleri, ilkelere uyum konusunda şirketlerin en zayıf olduğu konudur. Menfaat sahipleri daha önce de belirtildiği gibi, başta çalışanlar olmak üzere tedarikçilerden medyaya kadar uzanan bir ilişkiler bütününü konu alır. Kısaca, şirketlerin insan kaynakları politikalarını oluşturmuş ve ana esaslarını açıklamış olduğu görülürken, çalışanlar tarafından ayırımcılık konusunda şikayet gelip gelmediği ve menfaat sahiplerinin yönetime katılımı konularında net açıklamalardan kaçınılmış olduğu belirlenmiştir.

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, bu konuda yatırımcılardan gelen taleple yakından ilgilidir. Özellikle, kurumsal yatırımcı tabanının büyüklüğü ile şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Türkiye'de kurumsal yatırımcı tabanı yeterince gelişmemiş olmasına karşın, son yıllarda İMKB'de yabancı kurumsal yatırımcıların payının artması, kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda şirketler üzerindeki baskıyı artırmıştır. Özellikle, halka arzlar esnasında, şirketin belli başlı ilkeleri benimsemiş olması neredeyse zorunlu hale gelmiştir. Bazı yabancı kurumsal yatırımcılar, bu ilkeleri uygulamayan şirketleri kategorik olarak reddetmektedirler.

Yerli kurumsal yatırımcılarımızın da belli başlı ilkeleri yatırım kriterleri arasına eklemeleri halinde, ülkemizde kurumsal yönetim ilkelerinin çok daha yaygınlaşacağı beklenmektedir.

Konuya şirketler açısından yaklaştığımızda ise, sermaye piyasalarının geldiği bu aşamada, kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketlerin, piyasa değerlerinin göreceli olarak daha yukarıda oluştuğu, uzun vadeli finansal kaynak ihtiyaçlarını rakiplerine göre daha düşük maliyetle karşılayabildikleri sonucuna ulaşılabilmektedir.

Türk sermaye piyasasının bulunduğu durum ve ihtiyaçları dikkate alındığında, başta İMKB'de işlem gören büyük şirketlerimiz olmak üzere sermaye piyasasında işlem gören bütün şirketlerin, en kısa zamanda ve mümkün olan en yüksek seviyede SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyumu sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Green, Scott. **Sarbanes-Oxley And The Board Of Directors: Techniques And Best Practise For Corporate Governance.** ----basım. New Jersey: John Wiley&Sons,Inc., 2005

Gürbüz, Osman ve Ergincan Yakup. **Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler.** Birinci basım.İstanbul: Literatür Yayıncılık Dağıtım Pazarlama Sanayi ve Ticaret Ltd.Şti., 2004

Karpuzoğlu, Ebru. **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma.** Dördüncü basım. İstanbul: Hayat Yayıncılık İletişim Yapım Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd.Şti., 2004

Kula, Veysel. **Kurumsal Yönetim: Hissedarların korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği**. Birinci basım. İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim Bilgisayar Sis. San.ve Tic. A.Ş., 2006

Poroy, Reha, Tekinaklp Ünal ve Çamoğlu Ersin. **Ortaklıklar ve Kooporatif Hukuku.** Dokuzuncu basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003

Ünal, K.Oğuz. **Sermaye Piyasası Hukuku ve Mevzuatı**. Birinci basım. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti., 2005

Yılmaz, Pınar. **Ticaret Hukuku**. Birinci basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2002

Raporlar

The Brussels Stock Exchange-Banking And Finance Comission. **Key Issues Of Corporate Governance**. 2005 http://www.tkyd.org/docs/belgium_belgian_commission_on_cg_key_issues_of_cg.pdf

Economicreform Feature Service. Business Ethics: **The Essential Component Of Corporate Governance**. 2005, http://www.tkyd.org/docs/CIPE_makale.pdf

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü. **Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Kurumsal Yönetim İlkeleri**. 2004, http://www.tkyd.org/docs/oecd2004.pdf

Ekomomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü. **OECD Guidelines On Corporate Governance Of State-Owned Enterprises.** 2005 http://www.tkyd.org/docs/OECD_Guidelines_On_Corporate_Governance_Of_State_Owned_Enterprises.pdf

GovernanceMetrics International. **Yönetim Kurullarında Değişim Sürüyor**. Der: Güzin Övünç İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, 2006 www.tkyd.org/docs/gmı_calısmaları.pdf

Heidrick&Struggles. **Corporate Governance In Europe:What's The Outlook.** 2005 http://www.tkyd.org/docs/2005_Corporate_Governance_in_Europe.pdf

İyi Şirket Danışmanlık A.Ş. **Türk Bankalarının Kurumsal Yönetim Yeterlilikleri**. 2005 http://www.iyisirket.com/raporlar/Bankalar.doc

…….. **İMKB 30 Endeksi Kurumsal Yönetim Uyum İnceleme Sonuçları**. 2004 http://www.iyisirket.com/raporlar/30%20endeksi%20uyum%20raporu%205.doc

…….. **İMKB 50 Endeksi Şirketleri Kurumsal Yönetim web Analizi**. 2005 http://www.iyisirket.com/yayinlar.php

…….. **Kurumsal Yönetim ve İMKB 50 Şirketinin Analizi**. http://www.iyisirket.com/raporlar/imkb%2050%20analizi.doc

Millstein Raporu. **Cooporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets** http://www.oecd.org/LongAbstract/0,2546,en_2649_37439_1934092_1_1_1_37439,00.html

Özeke, B.Hergüner. **Kurumsal Yönetim Bağlamında Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluklarının Hukuksal Çerçevesinin İrdelenmesi**. İstanbul, 2004 http://www.tkyd.org/docs/ky_baglaminda_yonetim_kurulu_uyeleri_sorumluluklarinin_hukuksal_cercevesinin_irdelenmesi.pdf

Standard & Poor's Governance Services And The Corporate Governance Forum Of Turkey. **Corporate Governance: Turkish Transparency And Discloure Survey**. İstanbul:2004 http://www.sabanciuniv.edu/ybf/cgft/tr/?sayfalar/SPCGFT.html

Türkiye Sanayiciler ve İşadamları Derneği. **Kurumsal Yönetim**: **En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**. İstanbul, 2002 www.tkyd.org/yayın/kurumsalyonetimeniyiuygulamakodu

Türkiye Sanayiciler ve İşadamları Derneği. **Sermaye Piyasaları İçin Örnek Şirket Yapısı**. İstanbul, 2005 http://www.tkyd.org/docs/TUSIAD_Sermaye_Piyasalari_icin_ornek_sirket_yapisi.pdf

Türkiye Bankalar Birliği. **Bankalarda Kurumsal Yönetim**. İstanbul, 2005 http://www.tkyd.org/docs/bankalarda_kurumsal_yonetim_turkiye_bankalar_birligi_1999.doc

T.C. Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu. **SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri**. 2003, http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_ilkeleri%20_sermaye_piyasasi%20kurulu_2003.pdf

United Nations Conference On Trade And Development. **Transperancy And Disclosure İn UN,** 2003, http://www.tkyd.org/docs/united_nations_transparency_and_disclosure_in_cg.pdf

Public Sector Roles In Strengthening Corporate Social Responsibility: **A Baseline Study,** 2002 http://siteresources.worldbank.org/INTPSD/Resources/CSR/Taking_Stock.pdf

Public Sector Roles In Strengthening Corporate Social Responsibility: **Taking Stock,** 2004 http://siteresources.worldbank.org/INTPSD/Resources/CSR/Taking_Stock.pdf

Corporate Social Responsibility: **An Issues Paper**,2004 http://www.ilo.org/public/english/bureau/integration/download/publicat/4_3_285_wcsdg-wp-27.pdf

Principles For Global Corporate Responsibility: **Bench Marks For Measuring Business Performance**,2003 www.bench-marks.org

Makaleler

Başar, Banu ve Başar Mehmet. "Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Türkiye'deki Durumu", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Şubat 2006

Yıllık Faaliyet Raporları

Akbank T.A.Ş. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.akbank.com/doc/faaliyetraporu_20005.pdf

Arçelik A.Ş. 2005 Yılı Faaliyet Raporu http://www.arcelikas.com.tr/Cultures/tr-TR/YatirimciIliskileri/FinansalRaporlar/?MENUID=2

Denizbank A.Ş. 2005 Yılı Faaliyet Raporu.
http://www.denizbank.com.tr/NR/rdonlyres/AFD99A08-E037-45D6-A6AF-E1502ACCB9F3/0/2005_tr_2903.pdf

Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.doganholding.com.tr/investor/index.asp?dilid=1

Doğan Yayın Holding A.Ş.. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.dmg.com.tr/tr/faaliyet_raporlari.asp?CatID=1&SubCatID=4&ID=111

Doğuş Oto Pazarlama ve Ticaret A.Ş.. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.dogusoto.com/

Ereğli Demir ve Çelik Fab. T.A.Ş. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.erdemir.com.tr/tr/faaliyet.asp

Finansbank A.Ş. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.finansbank.com.tr/yatirimci/yillik_2005.pdf

Fortis Bank A.Ş. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.fortis.com.tr/bizkimiz/pdf/FaaliyetRaporu_ANA_BOLUM_01.pdf

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.sabanci.com/yi_faaliyet_raporlari.asp

Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.hurriyetkurumsal.com/tr/faaliyet_raporlari.asp

İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.isgyo.com/yatirimci_bilgisi/faaliyet.html

Koç Holding A.Ş. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.koc.com.tr/User/InvestorPresentation.aspx?LANGUAGE_CODE=TR&CHANNEL_CODE=9a0d78ab-ad30-4fac-8306-f1c4a96637b4

Migros Türk T.A.Ş. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.migros.com.tr/faaliyet_raporlari.asp

Petkim Petro Kimya Holding A.Ş. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.petkim.com.tr/yilrap/PetFaaRap2005.pdf

Petrol Ofisi A.Ş. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.poas.com.tr/www/index_poas.html#

Şekerbank T.A.Ş. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.sekerbank.com.tr//yatirimciiliskileri-faaliyetraporlari.jsp

Tansaş Perakande Mağazacılık Ticaret A.Ş.. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.tansas.com.tr/docs/faaliyet_rapor/faaliyet_2005.pdf

Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.tofas.com.tr/hakkimizda/pdf/kurumsalyonetim_beyan_rapor.pdf

Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.turkcell.com.tr/raporlar/faaliyet_raporlar2005_2.pdf

Türkiye Garanti Bankası A.Ş. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://download.garanti.com.tr/raporlar/2005.pdf

Türk Hava Yolları A.O. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.thy.com/tr-TR/corporate/about_us/annual_reports.aspx

T. İş Bankası A.Ş. 2005 Yılı Faaliyet Raporu.
http://www.isbank.com.tr/dosya/2005faaliyet.pdf

Türkiye Petrol Rafineleri A.Ş. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.tupras.com.tr/rapor2005.htm

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.tskb.com.tr/FaaliyetRaporlari.aspx

T. Şişe ve Cam Fabrikası A.Ş. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.sisecam.com.tr/yatirimci_dosyasi/faaliyet_rap/faaliyet.html

Türkiye Vakıflar Bankası A.Ş. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.arcelikas.com.tr/Cultures/tr-TR/YatirimciIliskileri/FinansalRaporlar/?MENUID=2

Ülker Gıda ve Sanayi Ticaret A.Ş. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.ulker.com.tr/ulkerportal/kurumsal/yatirimci_iliskileri/ulker/faaliyet_raporlari/

Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/investor_relations/tr/reports/vestel2005/pdf/bagimsiz_denetim_raporu.pdf

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.. 2005 Yılı Faaliyet Raporu
http://www.ykb.com.tr/tr/ykb_hakkinda/f_raporlar.shtml