TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KURUMSAL YÖNETİMİN HALKA AÇIK İŞLETMELERDE MEVZUAT VE UYGULAMA YÖNÜNDEN İNCELENMESİ

Hazırlayan: Emine Serap KURT
Danışman: Doç. Dr. Kıymet ÇALIYURT

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin İşletme Anabilim Dalı için öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak hazırlanmıştır.

Edirne
Trakya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ocak, 2008

ÖZET

İlk olarak 1930'larda kullanılmaya başlanan kurumsal yönetim kavramı, son 20 yılda çeşitli kesimlerce (iş çevreleri, akademisyenler, OECD, Dünya Bankası, vb.) en çok tartışılan konulardan biri haline gelmiştir. Çalışmada ilk olarak kurumsal yönetime genel bir giriş yapılmıştır; tanımı, amacı, önemi, modelleri, mekanizmaları, faydaları ve kurumsal yönetimi etkileyen unsurlar tartışılmıştır. Yapılan açıklamalar kavramın iyice anlaşılmasını sağlayıp, daha sonraki bölümlerde Türkiye'deki durumunun ve yurtdışına kıyasla uygulama derecesinin anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

Çalışmada ikinci olarak, Türk hukuk sisteminde kurumsal yönetim ilkelerinin yeri tartışılmış, yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nda yer alan kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemeler açıklanmıştır. Ayrıca ülkemizdeki kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum örgütlerinin bu konudaki çalışmaları incelenmiştir. Tasarının yasalaşması ile birlikte kurumsal yönetim konusunda uygulama açısından iyileşmelerin meydana gelmesi beklenmektedir.

Çalışmada üçüncü olarak, kurumsal yönetimin yurtdışı uygulamaları, çeşitli ülkeler ve uluslarüstü kurumların bu konudaki çalışmaları göz önüne alınarak değerlendirilmiştir. Yurtdışındaki gelişmeler yakından takip edilmeli ve uygulamaların daha iyi olabilmesi için gerekli önlemler alınıp, yaptırımlar uygulanmalıdır. Türkiye'de kurumsal yönetim uygulaması biraz geç ve şartlar olgunlaşmadan başlamıştır. Bu nedenle uygulamada sıkıntı yaşanmaktadır.

Son olarak, Türkiye-yurtdışı kurumsal yönetim kriterleri karşılaştırılmıştır. Bu amaçla ülkelerin mevcut uygulanan ilkeleri, varsa uyum raporu örnekleri ve 5 farklı ülkeden seçilen halka açık şirketlerin uyum raporları incelenerek SPK kurumsal yönetim ilkeleri ve uyum raporu ile karşılaştırılmıştır. Böylece, uygulamadaki farklar ve benzerlikler belirlenmiştir. Ülkemizde kurumsal yönetim raporu kriterleri oldukça ayrıntılı ve kapsamlı olmasına rağmen, uygulama için gerekli zeminin sağlanamaması, uygulamanın isteğe bağlı

olması ve uyulmaması durumdaki yaptırımların yetersizliği şirketlerin bu konuda özensiz davranmalarına neden olmaktadır.

Anahtar kelimeler: Kurumsal yönetim, SPK uyum raporu, raporlama kriterleri, Türkiye.

ABSTRACT

The concept of corporate governance that used commonly first in 1930s, become a much debated question by several persons and institutions (business environment, academicians, OECD, World Bank, etc.) in last 20 years. First of all in the study, a general introduction to corporate governance was done; its definition, purpose, importance, models, mechanisms, benefits and the factors that affect corporate governance was discussed. The explanations made the concept more understandable and the case in Turkey and its implementation degree in comparison with abroad to be understood easily.

Secondly in the study, the state of corporate governance principles in legal system was debated and the regulations about corporate governance in the Turkish Commercial Code Scheme are explained. Besides these, the studies of non-governmental organizations, public bodies and institutions about this topic were examined. Improvements on corporate governance application are expected when the scheme will become law.

Thirdly in the study, the abroad implementations were appreciated by considering several countries and supranational organizations. The developments in abroad should be pursued intimately, necessary precautions should be taken and sanctions should be applied for better implementations. The applications of corporate governance in Turkey were begun late and in unnecessary conditions.

At last, the corporate governance criteria were compared with abroad. For this purpose, countries compliance reports, present enforced principles, and compliance reports of 5 publicly held companies from different countries were compared with Capital Markets Board (CMB)'s corporate governance principles and compliance reports. Thus, the similarities and differences in the application were determined. In Turkey, the corporate governance report criteria were very detailed and extensive but there are some problems. Companies act careless about this because of not having the necessary conditions, being optional of the implementation of the principles and incompetence of sanctions.

Keywords: Corporate governance, CMB compliance report, reporting criteria, Turkey.

İÇİNDEKİLER

ÖZET……..…..i

ABSTRACT……..iii

İÇİNDEKİLER……iv

TABLO LİSTESİ……...viii

ŞEKİL LİSTESİ……...ix

EK LİSTESİ……..x

KISALTMALAR…….xi

GİRİŞ……1

a. Problem……...…4
b. Amaç……...5
c. Önem……...….5
d. Sayıtlılar……..6
e. Sınırlılıklar……...6
f. Tanımlar……...…6

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ……..……..……...6

a. Araştırma Modeli……..……..6
b. Evren ve Örneklem…….……7
c. Verilerin Toplanması……..7
d. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması……..7

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURUMSAL YÖNETİME GENEL BAKIŞ…….……8
1.1. Kurumsal, Yönetim ve Yönetişim Kavramları……8
1.2. Kurumsal Yönetim Tanımı……10
1.2.1. Kurumsal Yönetim İlkelerinin Gelişimi……..14
1.2.2. Kurumsal Yönetim Yokluğunda ve Varlığında Şirketlerin Durumu..14
1.2.3. Vekalet Teorisi……19
1.3. Kurumsal Yönetimin Önemi, Amacı ve İşlevleri…….....21
1.3.1. Kurumsal Yönetimin Önemli Hale Gelmesinin Nedenleri…….21
1.3.2. Kurumsal Yönetimin Amacı……...24
1.3.3. Kurumsal Yönetimin İşlevleri…….26
1.4. Kurumsal Yönetimi Etkileyen Faktörler……26
1.5. Kurumsal Yönetim Modelleri……30
1.5.1. Tekil Kurumsal Yönetim Modeli……30
1.5.2. Çoğulcu Kurumsal Yönetim Modeli……...31
1.5.3. İkili Kurumsal Yönetim Modeli……..32
1.5.4. Patron Merkezli Kurumsal Yönetim Modeli……...33
1.6. Kurumsal Yönetim Mekanizmaları……33
1.7. Etkin Kurumsal Yönetim Uygulamaları……38
1.8. Kurumsal Yönetimin Faydaları……..40
1.8.1. Şirketler Açısından Kurumsal Yönetimin Faydaları……...40
1.8.2. Ülkeler Açısından Kurumsal Yönetimin Faydaları…….42
1.8.3. Toplum Açısından Kurumsal Yönetimin Faydaları……....44

İKİNCİ BÖLÜM

2. TÜRKİYE'DE HALKA AÇIK İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM…....46
2.1. Halka Açık İşletmelerin Tanımı…….46
2.2. Halka Açık İşletmelerin Sorumlulukları……46
2.3. Türk Hukuk Sistemi ve Kurumsal Yönetim İlkeleri……..49

2.3.1. Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nda Kurumsal Yönetimin Yeri…...…56
2.3.2. Kurumsal Yönetimin Bağımsız Denetim Kuruluşları Açısından Getirdiği Yenilikler……...61
2.4. Çeşitli Kurum ve Kuruluşların Kurumsal Yönetim ile İlgili Düzenlemeleri…63
2.4.1. SPK……63
2.4.1.1. Kurumsal Yönetimin Temelini Oluşturan Kavramlar…….64
2.4.1.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri……..67
2.4.1.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu……..68
2.4.2. İMKB……..69
2.4.3. TKYD…….70
2.4.4. TÜSİAD……..74
2.4.4.1. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri……...74
2.4.4.2. Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi…….75
2.4.4.3. OECD Kamu İşletmeleri İçin Kurumsal Yönetim Rehberi.80
2.4.5. TSPAKB…….83
2.4.6. BDDK…….85
2.4.7. TBB…….92

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KURUMSAL YÖNETİMİN TÜRKİYE DIŞINDAKİ UYGULAMALARI…..……...…..102
3.1. Kurumsal Yönetim Hakkında Mevzuat Gelişimi……102
3.2. Çeşitli Ülkelerin ve Uluslarüstü Kurumların Kurumsal Yönetim Hakkındaki Çalışmaları……103
3.2.1.Ülkeler……....104
3.2.1.1. ABD……...104
3.2.1.2. İngiltere……..112
3.2.1.3. Fransa…….118
3.2.1.4. Avustralya……..119

3.2.1.5. Almanya……121
3.2.1.6. İsviçre……124
3.2.1.7. Japonya…… ..126
3.2.2. Uluslarüstü Kurumlar……....127
3.2.2.1. Dünya Bankası……...127
3.2.2.2. OECD……130
3.2.2.3. AB……..137
3.2.2.4. IFAC……...138
3.3. Kurumsal Yönetim Konusundaki Yaptırımlar……141

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. TÜRKİYE-YURTDIŞI KURUMSAL YÖNETİM KRİTER KARŞILAŞTIRILMASI……...…….145
4.1. "iyi şirket" Danışmanlık A.Ş. - İMKB 100 Şirketleri Kurumsal Yönetim Araştırması……145
4.2. Kurumsal Risk Yönetim Servisleri A.Ş. (KRYS) - İMKB 100 Şirketleri Kurumsal Yönetim Araştırması…….…..…..146
4.3. Yurtdışındaki Kurumsal Yönetim Raporlarının İncelenmesi…….……150
4.3.1. Almanya……151
4.3.2. İsviçre……...153
4.3.3. Japonya…….155
4.3.4. Avustralya…….158
4.3.5. İngiltere…….161

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER……....….169

KAYNAKÇA……174
EKLER…….……184

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Kurumsal Yönetimi Etkileyen Kurum İçi ve Dışı Faktörler…….29

Tablo 2. Türkiye ve Yabancı Ülkelerin Kurumsal Yönetim Raporlama Kriterlerini Hazırlayan Kurumlar ve İlkelerin Uygulanmasının Zorunlu Olup Olmaması…….……..…….164

Tablo 3. Türkiye ve Yabancı Ülkelerin Kurumsal Yönetim Raporlama Kriterlerinden Pay Sahipleri ile İlgili Olanların Karşılaştırılması……..165

Tablo 4. Türkiye ve Yabancı Ülkelerin Kurumsal Yönetim Raporlama Kriterlerinden Kamuyu Aydınlatma-Şeffaflık ile İlgili Olanların Karşılaştırılması…..…166

Tablo 5. Türkiye ve Yabancı Ülkelerin Kurumsal Yönetim Raporlama Kriterlerinden Menfaat Sahipleri ile İlgili Olanların Karşılaştırılması…….167

Tablo 6. Türkiye ve Yabancı Ülkelerin Kurumsal Yönetim Raporlama Kriterlerinden Yönetim Kurulu ile İlgili Olanların Karşılaştırılması……...168

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Kurumsal Yönetim Yokluğunda Yatırım Getirisi……...19

Şekil 2: Kurumsal Yönetimin İşlevleri…….26

Şekil 3: Kurumsal Yönetimi Etkileyen Unsurlar……..28

EKLER

EK-1 SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ UYUM RAPORU……184

KISALTMALAR

AAA : Amerika Muhasebeciler Birliği (The American Accounting Association)

AB : Avrupa Birliği

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

AICPA : Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (American Institute of Certified Public Accountants)

ASX : Avustralya Borsası (Australian Securities Exchange)

BDDK : Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu

CEO : Tepe Yönetici (Chief Executive Officer)

CFO : Finans Baş Sorumlusu (Chief Financial Officer)

CPA : Ruhsatlı Kamu Muhasebecileri (Certified Public Accountants)

FEI : Finansal Yöneticiler Enstitüsü (The Financial Executives Institute)

GCGF : Global Kurumsal Yönetim Forumu (Global Corporate Governance Forum)

GKGMİ : Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri

HAİMGK : Halka Açık İşletmeler Muhasebe Gözetim Kurulu

IBRD : Uluslararası Yeniden Yapılandırma ve Kalkınma Bankası (The International Bank for Reconstruction and Development)

ICGN : Uluslararası Yönetişim Bilgi Ağı (International Corporate Governance Network)

ICSID : Uluslararası Yatırım Anlaşmazlıklarının Çözüm Merkezi (The International Centre for Settlement of Investment Disputes)

IDA : Uluslararası Kalkınma Birliği (The International Development Association)

IFAC : Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (International Federation of Accountants)

IFC : Uluslararası Finansman Kurumu (The International Finance Corporation)

IIA : İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors)

IMF : Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund)

İMKB : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası

KY : Kurumsal Yönetim

KRYS : Kurumsal Risk Yönetim Servisleri A.Ş.

MIGA : Çok Taraflı Yatırım Garanti Ajansı (The Multilateral Investment Guarantee Agency)

NAA : Ulusal Muhasebeciler Birliği (The National Association of Accountants)

NASD : Menkul Kıymet Yatırımcılar Derneği (The National Association of Accountants)

NASDAQ : (National Association of Securities Dealers Automated Quotations)

NYSE : New York Borsası (New York Stock Exchange)

OECD : Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (Organisation for Economic Cooperation and Development)

PAIB : İş Dünyasındaki Muhasebe Meslek Mensupları Komitesi (Professional Accountants in Business)

POB : Halka Açık Şirketler Gözetim Kurulu (Public Oversight Board)

SEC : Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu (Security Exchange Commission)

SOX : Sarbanes-Oxley Yasası

SPK : Sermaye Piyasası Kurulu

SPKan : Sermaye Piyasası Kanunu

TBB : Türkiye Barolar Birliği

TKYD : Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

TSPAKB : Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği

TTK : Türk Ticaret Kanunu

TÜSİAD : Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

vd. : Ve diğerleri

GİRİŞ

Kurumların yönetimine ve kontrollerine yönelik sistemleri kapsayan bir üst yapı olarak tanımlanabilen kurumsal yönetimin temel amacı, şirket yönetiminin hissedar ve hak sahiplerinin beklentilerini tatmin edecek şekilde faaliyet göstermesinin sağlanmasıdır. Kavram ilk olarak 1930'lu yıllarda kullanılmasına rağmen, günümüzdeki anlamı ile yazında yer alması 1990'lı yıllarda gerçekleşmiştir. Dünya çapında yaşanan şirket skandallarının ve finansal krizlerin tüm dünyayı etkilemesi, bunların nedeninin yetersiz kurumsal yönetim uygulamaları olduğunu düşündürmüştür. İyi kurumsal yönetim uygulamaları yatırımcı güveninin kazanılmasında, şirket performansının artırılmasında, rekabet avantajı elde edilmesinde, ülkede ekonomik kalkınmanın ve refahın sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Kavramın sağladığı bu avantajlar, son yıllarda önemli hale gelmesini sağlamıştır.

Kurumsal yönetimde ileri düzeyde olan ülkelerde, bu kavramın gelişimi daha eskiye dayanmaktadır ve Türkiye'deki gelişimi diğer ülkelerden biraz geç olmuştur. SPK, 1999 yılında yayınlanan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni temel alarak 2003 yılında SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni yayınlamıştır ve bunları gözden geçirerek 2005 yılında tekrar yayınlamıştır. Bu ilkelere uymak isteğe bağlıdır ancak uygulanıp uygulanmadığı, uygulanmıyorsa nedenleri belirtilmelidir. Halka açık şirketler 2004 yılından itibaren yıllık faaliyet raporlarında bu ilkelere uyumu gösteren Kurumsal Yönetim Uyum Raporu'na yer vermek zorundadırlar.

Uluslararası düzeyde OECD, AB, IFAC ve Dünya Bankası gibi kurumlar KY'nin gelişmesine ve yaygınlaşmasına yardımcı olurken, ulusal düzeyde ise kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum örgütleri katkıda bulunmaktadır.

Kurumsal yönetim uygulamaları açısından yetersiz olan Türk Ticaret Kanunu'nun değişmesi, kurumsal yönetim konusunda uzman yönetici ve eğitimcilerin sayısının ve niteliğinin artması ile birlikte bu konuda önemli gelişmeler sağlanacaktır. Avrupa Birliği'ne

üye olmak isteyen Türkiye'nin öncü ülkeler ve birlikteki kurumsal yönetim konusundaki gelişmeleri ve uygulamaları yakından takip etmesi gerekmektedir.

Türkiye'de KY'nin gelişmesinin önündeki engeller; Türk Ticaret Kanunu'nun kurumsal yönetim uygulamaları açısından yetersiz kalması, bu konuda uzman yönetici ve eğitimcilerin azlığı ve ilkelerin uygulamasının isteğe bağlı olmasıdır. Ancak, yeni TTK Tasarısı yasalaşınca KY konusunda önemli gelişmeler sağlanacaktır ve ilkelerin uygulanmaması durumunda yaptırımların ağırlaştırılması, ülkemizdeki KY uygulamasını artıracaktır.

Çalışmanın amacı; kurumsal yönetim konusunun temellerinin anlaşılmasını sağlayarak Türkiye'de devlet kurumlarının ve sivil toplum kuruluşlarının bu konuda yaptıkları düzenlemelerin incelenmesi, uluslarüstü kurumların ve yurtdışındaki çeşitli ülkelerin bu konudaki çalışmaları ile ülkemizdekileri karşılaştırarak kurumsal yönetimin uygulanma derecesinin belirlenmesidir.

Bu amaçla çalışmanın birinci bölümünde; kurumsal yönetim konusuna genel olarak değinilmiştir. Kurumsal yönetimi anlamayı kolaylaştıracak kurumsal, yönetim ve yönetişim kavramları açıklanmış, kurumsal yönetimin tanımı yapılmış, kurumsal yönetim varlığında ve yokluğunda şirketlerin durumuna değinilmiş, kurumsal yönetimin önemi, amacı, işlevleri, modelleri ve mekanizmaları hakkında bilgiler verilmiş, kurumsal yönetimi etkileyen faktörler tartışılmış, etkin kurumsal yönetim uygulamaları ve kurumsal yönetimin faydaları incelenmiştir. Yapılan açıklamalar kavramın iyice anlaşılmasını sağlayıp, daha sonraki bölümlerde Türkiye'deki durumunun ve yurtdışına kıyasla uygulama derecesinin anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; Türkiye'de halka açık işletmelerde kurumsal yönetim başlığı altında halka açık işletmelerin tanımı ve sorumlulukları açıklanmış, Türk hukuk sitemi ile kurumsal yönetim ilkeleri karşılaştırılmış, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nda kurumsal yönetimin yeri tartışılmış, çeşitli kurum ve kuruluşların (SPK, İMKB, TKYD, TÜSİAD, TSPAKB, BDDK ve TBB) kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemelerine yer

verilmiştir. Tasarının yasalaşması ile birlikte kurumsal yönetim konusunda uygulama açısından iyileşmelerin meydana gelmesi beklenmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; kurumsal yönetimin Türkiye dışındaki uygulamaları ve mevzuat gelişimi incelenmiş, çeşitli ülkelerin (ABD, İngiltere, Fransa, Avustralya, Almanya, İsviçre ve Japonya) ve uluslarüstü kurumların (Dünya Bankası, OECD, AB, IFAC) kurumsal yönetim konusundaki çalışmaları ve bu konudaki yaptırımlar incelenmiştir. Yurtdışındaki gelişmeler yakından takip edilmeli ve uygulamaların daha iyi olabilmesi için gerekli önlemler alınıp, yaptırımlar uygulanmalıdır. Türkiye'de kurumsal yönetim uygulaması biraz geç ve şartlar olgunlaşmadan başlamıştır. Bu nedenle uygulamada sıkıntı yaşanmaktadır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde; Türkiye'nin kurumsal yönetimde uygulama açısından bulunduğu yeri belirlemek amacıyla Almanya, İsviçre, Japonya, Avustralya ve İngiltere kurumsal yönetim raporlama kriterleri ile Türkiye karşılaştırılmış ve sonuçlar tablolar aracılığıyla açıklanmıştır. Böylece, uygulamadaki farklar ve benzerlikler belirlenmiştir. Ülkemizde kurumsal yönetim raporu kriterleri oldukça ayrıntılı ve kapsamlı olmasına rağmen, uygulama için gerekli zeminin sağlanamaması, uygulamanın isteğe bağlı olması ve uyulmaması durumdaki yaptırımların yetersizliği şirketlerin bu konuda özensiz davranmalarına neden olmaktadır.

Çalışmanın son bölümünde ise; sonuç ve öneriler bulunmaktadır.

a. Problem

Kurumsal Yönetişim (corporate governance) son yıllarda meydana gelen şirket iflasları ve yolsuzluklar nedeniyle yönetim biliminde önemli bir konu haline gelmiştir. İşletme yönetiminin riskli olmasının yanında kötü yönetimden kaynaklanan risklerin azaltılması amacıyla değişik ülkeler farklı kurumsal yönetim ölçütleri belirlemekle birlikte, uluslararası sivil toplum örgütleri de (OECD, Avrupa Birliği, Dünya Bankası, Global Kurumsal Yönetim Forumu) ortak üyelerindeki şirketleri tek bir standart altında kontrol etmeye çalışmaktadır. Ancak yine de ülkelere özgü farklılıklar tek bir kuralın uygulanmasını zorlaştırmaktadır.

Halka açık işletmelerde pay sahiplerinin yönetime katılmasının mümkün olmaması, küçük yatırımcının genel kurullarda söz sahibi olmaması giderek önemli bir sorun haline gelmiş ve yatırımcıların sermaye piyasalarına yaklaşımını olumsuz bir hale getirmiştir. Bu bağlamda Türkiye'de de olumlu adımlar atılmış ve Türk Ticaret Kanunu taslağında, elektronik ortam yoluyla yatırımcıların genel kurullarda oy kullanabilmeleri tavsiye edilmiştir.

Türkiye'de son yıllarda yaşanan banka iflasları ve muhasebe skandalları özellikle halka açık işletme hissedarlarını olumsuz yönde etkilemiş ve gelişmeleri yakından takip eden Sermaye Piyasası Kurulu, 2003 yılında Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni açıklayarak yönetimde standart sağlanması ve kurumsal yönetim performansının değerlendirilmesi konusunda ilk adımı atmıştır. Kurul, 10.12.2004 tarih ve 48/1588 sayılı toplantısında; kurumsal yönetim ilkelerine uyumun açıklatılması amacıyla, hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören şirketlerin 2005 yılında yayınlanacak 2004 yılına ilişkin faaliyet raporlarından başlamak üzere faaliyet raporlarında ve varsa internet sitelerinde; şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyumu konusundaki beyanları ile ilkeler karşısındaki durumlarının izlenebilmesi için açıklanacak asgari unsurları belirleyen Kurumsal Yönetim Uyum Raporu'na yer vermeleri gerektiğine karar verildi. Şirketlerin İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ne dahil olabilmeleri için "İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Temel Kuralları" ile 5 olması öngörülen *kurumsal yönetim ilkelerine uyum*

derecelendirme notu'nun, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin amaca uygun olarak uygulanmasını teminen 6 olarak değiştirilmesinin uygun olacağı yönünde İMKB Başkanlığı'na bildirimde bulunulmasına karar verilmiştir.

Türkiye'de aile şirketlerinin çokluğu da konunun diğer önemli bir boyutudur. Aile içinde alınan kararlarla yönetilen şirketler büyüdükçe aile dışından gelen çalışanlar için çalışma ortamı olumsuz bir hal almaktadır. Bu tür şirketlere yatırım yapan yatırımcıların işletme faaliyet sonuçlarından memnun olmamalarının bir nedeni de kurumsal yönetimin halka açık aile şirketlerinde uygulanmamasıdır.

Türkiye'nin yabancı yatırım ihtiyacı ve halka açık işletmelerin yabancı şirketlerle ortaklık isteklerine Sermaye Piyasası'nın zorunlu uygulamasının da ilavesi ile Kurumsal Yönetim'in benimsenmesini hızlandıracağı kesindir.

b. Amaç

Tezin amacı; kurumsal yönetim ile ilgili uluslararası gelişmeleri irdelemek ve ardından da Türkiye'de halka açık işletmelerin kurumsal yönetimi ne derecede uyguladıklarını belirlemek ve yurtdışındaki ülkelerle karşılaştırıldığında ne seviyede olduğunu anlamak üzere Kurumsal Yönetim raporlama kriterlerinin incelenmesidir.

c. Önem

2003 yılında SPK tarafından yürürlüğe konan Kurumsal Yönetim İlkeleri 2004 ve 2005 yıllarında revize edilerek güncellenmiştir. Türkiye, Avrupa Birliği uyum çalışmaları Türk şirketlerinin konuya daha hızlı uyum sağlamasını sağlayacaktır.

Aynı zamanda dünyanın değişik bölgelerinde uygulanan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin karşılaştırılması sayesinde Türkiye'nin konu ile ilgili mevzuatta hangi aşamada olduğunu da araştırma fırsatı bulacağız.

d. Sayıltılar

Kurumsal yönetim ile ilgili yapılan pek çok araştırma mevcuttur. Uygulandığı işletmelerde olumlu sonuçlar vermektedir. Yatırımcının kurumsal yönetim performans sonuçlarını açıklayan işletmelere güveni artmaktadır. Uluslarüstü kuruluşlar kurumsal yönetimin uygulanması konusunda yaptırımlar uygulamaya başlamışlardır. Bu bağlamda Türk halka açık şirketleri de Avrupa Birliği sürecinde kurumsal yönetim ilkelerini uygulamak zorundadır.

e. Sınırlılıklar

Konu ile ilgili Türkçe kaynak kıtlığı sınırlılıkları oluşturacaktır.

f. Tanımlar

Kurumsal Yönetim; dar ve geniş anlamda tanımlanabilir. Geniş anlamda kurumsal yönetim, günümüzde insanların belirli bir amaçla kurduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesini sağlayan ilkeler bütünü, dar anlamda ise bir kurumun beşeri ve finansal sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı göstererek, uzun dönemde ortaklara ekonomik değer yaratmaya olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar olarak tanımlanabilir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

a. Araştırma Modeli

Tez gözden geçirme ve inceleme çalışması şeklinde yapılacaktır. Konu ile ilgili Türkçe ve İngilizce literatür taranacaktır.

b. Evren ve Örneklem

SPK Kurumsal Yönetim Uyum Raporu ve 5 farklı ülkenin Kurumsal Yönetim Raporları incelenecek ve Kurumsal Yönetim uygulama dereceleri belirlenmeye çalışılacaktır.

c. Veriler ve Toplanması

Tezin yazımı aşamasında konu ile ilgili kitaplar, tezler, web siteleri, kongre kitapçıkları, kurumsal açıklamalar, raporlar değerlendirilecektir.

d. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Tez ile ilgili olarak toplanan kaynaklar tek tek değerlendirilerek tez içinde ilgili bölümlere alınacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİME GENEL BAKIŞ

1.1. Kurumsal, Yönetim ve Yönetişim Kavramları

KY kavramını daha iyi anlamak için ilk olarak KY'yi oluşturan "Kurumsal" ve "Yönetim" kavramlarından bahsetmek gerekmektedir. Literatürde "Governance" kelimesinin Türkçe karşılığı olan "Yönetim" ve "Yönetişim" kavramları aynı anlamda kullanılsa da, aralarında farklar bulunmaktadır. Bu iki kavramdan ve aralarındaki farklardan bahsedildikten sonra yönetim anlayışındaki gelişmelerden, yani geleneksel şirket yönetiminden kurumsal şirket yönetimine geçişten bahsetmek gerekmektedir. Yapılan açıklamalar KY'nin tanımlarının, içeriğinin, modellerinin, mekanizmalarının ve amaçlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

"Corporate" kavramının Türkçe'deki karşılığı şirketlere ait uygulamalar anlamına gelen "Kurumsal" kelimesidir. "Governance" kavramının Türkçe karşılığı ise, çoğu zaman "Yönetim" kelimesi ile aynı anlamda kullanılan "Yönetişim" kelimesidir. Yönetimin farklı tanımlarını yapmak mümkündür.

Koçel (2001: 12) yönetimi "başkaları vasıtasıyla iş görmek", Mucuk (2003: 129) "işletmenin belirlediği amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak üzere yönetimin fonksiyonlarının (planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim) yerine getirilmesi" şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere yönetimin temel unsurları arasında; ulaşılmaya çalışılan ortak amaç, yönetilen topluluk, amaçlara ulaşmada etkin ve verimli olunması, son olarak da yöneticinin kullandığı, kaynağı farklı olan güç sayılabilir. Yönetim kavramı yöneltmek, denetlemek işlevlerini içerir.

Yönetim, işletmenin görevini yerine getirebilmesi için sahip olduğu kaynakların en etkin biçimde kullanılmasını kapsamaktadır. Genel olarak şirketin görevi, kendi değerini ve felsefi anlamda insanlığın refahını artırmaktır (Gürbüz ve Ergincan, 2004a: 1).

Yönetişim, bir kısım için demokratik seçimlerle birlikte ortaya çıkan sorumlu bir yönetimi, bir başka kesim için ise çoğulcuğu, hukuk devletini, insan haklarına, başka bir deyişle kişilere saygıyı ifade etmektedir. Yönetişim kavramı ile hiyerarşik yapıların ve/veya serbest pazarların yerine, çok sayıda tarafın var olduğu ve bu taraflar arasında karşılıklı yoğun bir etkileşimin bulunduğu bir yönetim anlayışı ifade edilmektedir. Yönetişim, yönetimin yeni bir ilişki kurma biçimini ifade etmektedir. Toplumu idare etmede başvurulan yetki ve sorumluluğun, hakim otoriteden sivil toplum kesimlerine doğru hareket etmekte olduğu görülmektedir. Bu da çok taraflı bir sistemin birlikte yönlendirme sürecini ifade etmektedir. Yönetişim bir ilişki ağındaki farklı, çıkarları çelişebilen, birbirlerine göre belli ölçüde bağımsız, ekonomik, siyasal ve toplumsal aktörlerin birlikte gerçekleştirdikleri bir yönlendirme olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, yönetişim değişik aktörlerin etkileşiminin ortaya çıkardığı sürüp giden bir süreç olarak düşünülebilir. Yönetişim, bir ülkede kaynakları kontrol eden mekanizmaların bu kaynakların ekonomik ve toplumsal gelişmenin sağlanması için nasıl kullanılacağını belirleyen gelenekler ve kurumsal yapı olarak da tanımlanabilir. Bu haliyle yönetişim, şirketlerin ortaklarına ve müşterilerine olan sorumluluklarından insan haklarına, yerel yönetimlerden devletin düzenleyici rolüne kadar toplumsal ve ekonomik yaşamın hemen hemen her alanını ilgilendirmektedir. Bu bağlamda yalnızca devlet değil, özel sektör ve sivil toplum da refahın artırılması ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi konusunda ortak sorumluluk taşımaktadır. Yönetişim bireylerin, özel ya da kamu kurumlarının ortak yaşamlarını, faaliyetlerini yönetmek için uyguladıkları yöntemlerin toplamı olarak düşünülebilir. Bu eylem biçimi, tek bir uygulamayı, tek bir mekanizmayı ya da aracı değil, bütün bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte farklı, zaman zaman çatışan çıkarların birbiriyle uyumlu hale getirilmesi ve işbirliğinin oluşturulması sağlanmaktadır. Bu haliyle süreç, resmi kuruluşlar kadar bireylerin ve kurumların oluşturduğu resmi olmayan girişimleri, düzenlemeleri ve işbirliklerini de içermektedir (Tuzcu, 2003: 10-11).

"Governance" kelimesinin Türkçe karşılığı olarak kullanılan "Yönetim" ve "Yönetişim" arasında yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere bazı farklar bulunmaktadır. İlk olarak yönetişim daha geniş kapsamlıdır ve sivil toplum kesimini de şirketlerin bir parçası olarak gördüğü için günümüz koşullarında daha uygundur. Ayrıca yönetişim tüm menfaat sahiplerini kapsadığı için daha demokratik, şeffaf ve adildir. Yönetişimde katılımcılık ve paylaşımcılık önemli unsurlardır ve bu unsurlar yönetişimin yönetimden daha dinamik bir kavram olmasını sağlar.

Yönetim daha çok idareye yönelik bir sistemken, daha geniş kapsamlı olan yönetişim idarenin yanı sıra gelecekle ilgili stratejik kararların alındığı ve uyulması ya da dikkate alınması gereken birtakım ilkeleri de içeren bir kavramdır. Yönetişim, yönetimden farklı olarak, yönetim, iletişim ve etkileşim kavramlarının birleşiminden oluşmuştur ve birlikte yönetmek anlamına gelmektedir. Birlikte yönetebilmek için, kişilerin aynı bilgi düzeyine sahip olması gerekir. Yönetişim, eğitim seviyesinin yüksek olduğu kurumlarda daha rahattır fakat herkes yönetimde söz sahibi olmak istediği için, zor bir olgudur. Kurumsal yönetişim, kurumdaki farklı paydaşların nasıl yönetildiğini ve denetlendiğini anlatan "kurum anayasası" gibidir (Kendirli ve Şanöz, 2006: 233-234; Demirbaş ve Uyar, 2006: 19).

"Governance" kelimesinin Türkçe karşılığı konusunda bir fikir birliği olmadığı için bu çalışmada da yönetim ve yönetişim kelimeleri birbiri yerine kullanılacaktır.

1.2. Kurumsal Yönetim Tanımı

Çetiner ve Erol (2007: 18) KY'yi "hissedarlar başta olmak üzere şirketle doğrudan ya da dolaylı yönden ilişkili tüm çıkar gruplarının menfaatlerini korumak için, kuruluşların sahip olmaları gereken sistem ve süreçlerin bütünü" olarak ve "bir şirketin çıkarlarını gözeten, şirketin sahipleri için firma değerini maksimize edecek kararlar almaya sevk eden, hem kurumsal hem de piyasa temelli mekanizmalar bütünü" şeklinde tanımlamışlardır. KY'nin önem kazanması ve yaygınlaşması sonucunda "iyi" yönetim olgusu gündeme gelmiştir. Bununla anlatılmak istenen; şirket yöneticilerinin doğru ve yerinde kararlar

alması, şirketin hukuk ve kurallara bağlı, keyfi olmayan ve şeffaf bir şekilde yönetilmesi, demokratik katılım kararlarının hissedarlar başta olmak üzere tüm çıkar sahiplerinin şirket yönetimini denetleyebilmesidir

KY şirket idaresindeki tüm birimlerin rollerini belirler ve bunlar arasında bir denge ve kontrol mekanizması sunar. Bir şirketin yönetim kurulu, ortakları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkiler dizinidir. Tarafların şirket üzerindeki haklarının ve sorumluluklarının dağılımını belirler, şirketle ilgili konularda karar almanın kural ve prosedürlerini tanımlar, şirket hedeflerinin, bu hedeflerin gerçekleştirilme yollarının ve performans gözetiminin oluşturulmasını temin eder (www.koteder.org.tr).

KY, sömürünün engellenmesini sağlamaya yönelik mekanizmalar topluluğunun harekete geçmesini sağlamaktır. Sadece *"şirketlerin yönetimi ve denetimine ilişkin kurallar bütünü"* değildir. KY, şirketin fon sağlayıcılarının yatırımlarının korunmasına yönelik gerçekleştirilen uygulamalardır. KY'yi benimseyen şirketleri tercih eden yatırımcılar hem şirket faaliyetlerini pasif bir şekilde dönemsel temelde incelerler hem de kendilerini sömürmeye teşebbüs eden yöneticileri sürekli olarak kontrol edebilirler. KY uygulaması ile hissedarların yanında diğer çıkar sahipleri de sömürü ortamından şeffaf bir ortama geçerek, şirket ile ilişkilerini geliştirebilirler (Kula, 2006: 12-16).

Kula (2006: 25) KY'yi şöyle tanımlamıştır: "*şirket değerini maksimize eden kararlar verilmesini teşvik edecek, hem kurumsal hem de piyasa temelli mekanizmalar bütünüdür"*.

Ülgen ve Mirze (2004: 423) KY'yi "*işletmenin üst yönetiminin yönetilmesidir*" şeklinde tanımlamışlardır ve işletme misyonunun üst yönetim tarafından, hak sahiplerinin amaçlarının ve çıkarlarının göz önünde bulundurulup hazırlanması ve işletmenin stratejileri ile uyumlu olup olmadığının, uygulamaların doğruluğunun izlenip kontrol edilmesinin KY'nin konusunun kapsamı içinde olduğunu belirtmişlerdir.

Gürbüz ve Ergincan (2004a: xiii, 2) KY'nin dar anlamda şirketin sahipliği ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil ettiğini belirtmişlerdir ve temelde şirketlerin kendi ekonomik performansları bakımından nasıl yönetildikleri ve ekonomide kaynakların etkin paylaşılmasına ilişkin bir yaklaşım olduğunu öne sürmüşlerdir. Sadece hissedarların değil şirket tarafından kullanılan bütün kaynak sahiplerinin ve çıkar gruplarının çıkarları KY'nin odak noktası olduğunu belirtmişlerdir. KY "*kurumların yönetildiği ve kontrol edildiği sistemlerin bütünü*" olarak tanımlanabilir (Gürbüz ve Ergincan, 2004b: 224).

Demirbaş ve Uyar (2006: 20) KY'yi dar ve geniş anlamda tanımlamışlardır. Geniş anlamda KY'yi, günümüzde insanların belirli bir amaçla kurduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesini sağlayan ilkeler bütünü, dar anlamda ise bir kurumun beşeri ve finansal sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı göstererek, uzun dönemde ortaklara ekonomik değer yaratmaya olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar olarak tanımlamışlardır.

Darman (2004: 202) KY'yi "*şirketlerin öncelikle hissedar haklarının gözetilerek yönetilmesidir*" şeklinde tanımlamıştır.

KY, anonim ortaklıkların idaresinde ve faaliyetlerinde kar elde etme ve pay sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapılarının yanında, söz konusu topluluğun haklarını da gözeten bir anlayıştır (Şehirli, 1999: 2).

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) KY'yi, kurumların yönetimine ve kontrollerine yönelik sistemleri kapsayan bir üst yapı olarak tanımlamış ve temel amacını da şirket yönetiminin hissedar ve hak sahiplerinin beklentilerini tatmin edecek şekilde faaliyet göstermesinin sağlanması olarak belirtmiştir (www.tkyd.org).

KY işletmelerin kaynakları ve geliri nasıl dağıttıklarıyla ilgilenir. KY sistemi özellikle bir işletmede yatırım kararlarını kimin verdiğini, ne tür kararlar verdiğini ve yatırımlardan elde edilen gelirin nasıl dağıtıldığını şekillendirir. Buna ek olarak KY, ilgili iş

ve mali bilginin kapsamı, yöneticilerin planları, açıklamaları ve sosyal bir örgüt olarak işletmenin rolünü açıklamaktadır (Lloyd-Jones, Lewis, Mathews and Maltby, 2005: 151).

KY'nin ortaya çıkması şirket örgütlenmelerinde modern (güncel) bir konu olan mülkiyet ve kontrolün (denetimin) ayrılığı yaklaşımı ile ilgili potansiyel problemlerden kaynaklanmaktadır. KY kurumsal mekanizmalar ve piyasa mekanizmalarını içerir. Denetleyiciler bu mekanizmalarda artık nakit akımlarının değerini hisse sahiplerinin en yüksek fayda sağlayacağı şekilde maksimize etmeye çalışır (Denis, 2001: 192).

Shleifer and Vishny (1996: 2, 55) KY'nin, şirketlere finansman sağlayanların yatırımlarından bir getiri elde etmesinin yolları ile veya yönetim ve finansmanın ayrılmasından kaynaklanan vekalet sorunuyla ilgilendiğini belirtmişlerdir.

Ho and Wong (2001: 139) KY'yi bir şirketteki tüm hissedar gruplarının haklarının ve sorumluluklarının etkin bir şekilde tanımlandığı bir sistem olarak tanımlamışlardır.

Finansal raporlar hissedarlara denetlenmiş finansal durumları gösterdiği için KY'nin ayrılmaz bir parçasıdır. KY'nin, kullanıcılarına göre değişen pek çok anlamı olması şaşırtıcı değildir. Günlük kullanımda "yönetmek" fiili otorite tarafından yönetilmek olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal anlamda KY uluslararası olarak kullanılan bir terim olsa da dar anlamda idare etmek, düzenlemek ve kontrol etmek anlamına gelmektedir. Bu nedenle aşağıdaki soruların cevapları önem kazanmaktadır (Lee, 2006: 20-21);

- Kurumsal faaliyetleri idare etmek, düzenlemek ve kontrol etmek neden gereklidir?

- Kurumsal faaliyetleri idare etmek, düzenlemek ve kontrol etmek nasıl yönetilir?

- Hangi kurumsal faaliyetler idare edilir, düzenlenir ve kontrol edilir?

Bir şirkette üst düzey yöneticilerin kararlarını ve hareketlerini denetlemek ve bunların hissedarların ve paydaşların belirli amaçlarıyla uyumlu olmasını sağlamak için kullanılan yönetim, gözetim ve kontrolün biçimsel mekanizması olarak tanımlanabilir.

KY'yi kısaca ana sahip (kurucu), pay ve menfaat sahiplerine ilişkin kurallar bütünü olarak tanımlamak mümkündür.

1.2.1. Kurumsal Yönetim İlkelerinin Gelişimi

1995 yılında ABD'de başlıca yatırımcılar, yatırım temsilcileri, büyük şirketler, finansal aracılık kuruluşları ve üniversite temsilcileri Uluslararası Yönetişim Bilgi Ağı'nı (ICGN-International Corporate Governance Network) kurmuştur. Bu kuruluş işletmelerin rekabet güçlerini artırmak, fon akışlarını etkinleştirmek, fon sahiplerini korumak için işletmelerin uyması gereken başlıca KY ilkelerini belirlemişlerdir. Bu ilkeler 1999'da OECD'ye üye 29 ülke tarafından da benimsenmiş ve "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" adı altında kabul edilmiştir (Baraz, 2004: 764-765; Erturk, 2003: 188). Ancak bu ilkelerin temelinde İngiltere'de KY'ye ilişkin standart geliştirme amacıyla Sir Adrian Cadbury tarafından hazırlanan ve 1992'de yayımlanan *"Kurumsal Yönetimin Finansal Boyutu"* başlıklı Cadbury Raporu'nun yer aldığı unutulmamalıdır. Yaşanan bu gelişmelerden sonra her ülke kendi KY ilkelerini hazırlamaya başlamış ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Konuya Türkiye açısından bakacak olursak, TÜSİAD 2000 yılında OECD'nin ilkelerini Türkçe'ye çevirerek "Kurumsal Yönetim İlkeleri" adı altında kitap olarak yayınlamıştır. SPK da bu ilkeleri 2003 yılında Türkiye'ye uyarlayarak web sitesinden Türkçe ve İngilizce olarak yayınlamış ve bu ilkelerin uygulanmasının Türk sermaye piyasalarına, işletmelerine ve yatırımcılarına önemli katkılar sağlayacağını duyurmuştur.

1.2.2. Kurumsal Yönetim Yokluğunda ve Varlığında Şirketlerin Durumu

Geleneksel şirket yönetiminden kurumsal şirket yönetimine geçişte, şirketlerin yapılarında meydana gelen değişiklikler etkili olmuştur. Bu nedenle öncelikle bu süreçten bahsetmek daha açıklayıcı olacaktır. Değişiklikleri işletme sahipliği, sermaye ve

yönetim açısından ele alabiliriz. Geleneksel işletmelerde, işletme sahipliği, sermaye ve yönetim tek bir kişiye aittir. Girişimci sermayeyi kendi koyar ve yalnız ya da ailesinin diğer üyeleriyle birlikte işletmeyi yönetir. Ancak bu yapılanma küçük işletmeler için söz konusudur. İşletmeler büyüdükçe profesyonel yöneticiler bu sürece katılır ve böylece sahip – vekil ilişkisi ortaya çıkar. Yönetim işlevinin yanı sıra denetim vb. işlevler de vekillere bırakılabilir. Gelişen ekonomiler, artan ve değişen rekabet koşulları vb. nedenlerle geleneksel işletmeler çok ortaklı işletmeler haline gelirler. Şahıs şirketlerinden sermaye şirketlerine dönüşümün sonucu olarak da işletmelerin tek bir sahibi olması artık söz konusu değildir. İşletmelerin ölçekleri büyümüş ve ortak sayıları artmıştır, böylece "yönetim" ve "işletme sahipliği" birbirinden ayrılmıştır (Mucuk, 2003: 12-24; Koçel, 2001: 141-268).

Şirket kurucularının ve ana sermayedarların sahip oldukları gücü kötüye kullanmaları, diğer hissedarların ve menfaat sahiplerinin çıkarlarını göz ardı etmeleri nedeniyle bu suistimalleri engelleyici düzenlemelere gereksinim duyulmuştur. Bu sorunların varlığı KY kavramını doğurmuş ve önem kazanmasına neden olmuştur. Sermaye şirketlerinin hisse senedi ihraç etmek yoluyla sağladığı finansman, azınlık ya da çoğunluk hisselerini elinde tutan kişileri işletmelerin sahibi yapar. Yönetim kurulu ve icradan sorumlu yöneticiler tüm hissedarların (shareholders) ve menfaat sahiplerinin (stakeholders) çıkarlarını gözetmek zorundadır.

Geleneksel şirket yönetiminde şirketler, sahip oldukları ünleri kullanarak ihtiyaç duydukları fonları piyasalar aracılığıyla yatırımcılardan toplarlar. Bunun yatırımcı açısından iki sonucu olabilir; "getiri" ya da "sömürü". Ayrıca geleneksel şirket yönetiminde yatırımcıların şirketi yönetenlere karşı kontrol gücü yokken, kurumsal şirket yönetiminde bu güç vardır ve böylece sömürü ortadan kalkar (Kula, 2006: 16-22).

KY kavramı şirketlerin belirlenen bir takım kurallara göre yönetilmesini öngörür. Geleneksel şirket yönetiminden ayrıldığı temel nokta, geleneksel şirket yönetiminde "takdir" esası varken KY'de "kurallar"ın esas olmasıdır. Bu kuralların bir kısmı uyulması zorunlu diğer kısmı ise uyulması tavsiye edilen kurallar şeklindedir (SPK, 2005: 4).

KY uygulamaları yokluğunda yapılan modern şirket tanımı, şirketin yönetiminin profesyonel yöneticilere bırakılmasını da kapsar. Ancak yönetimin profesyonel yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi beraberinde bazı sorunlar getirmektedir. Bu yöneticilerin, başkalarının paralarını yönetirken kendi paralarını yönettikleri zamandaki gibi istekli ve özenli olmaları beklenemez. Bunun sonucunda kontrol gücü elde etmek için çatışmalar yaşanacaktır.

İlk olarak, yöneticiler ile hissedarlar arasında temsilci çatışması yaşanır. Hissedarlar, şirketi kontrol eden profesyonel yöneticilerin şirket değerini kendilerine aktarmaları şeklindeki sömürüsü ile karşı karşıyadırlar (Kula, 2006: 23-32). Örneğin yatırımcılar, yöneticiler tarafından sömürülme ya da yöneticilerin görevlerini eskisi kadar iyi yapamaması riski ile karşı karşıyadır (Shleifer ve Vishny, 1996: 9-12).

Yöneticiler ve hissedarlar arasındaki vekalet problemi yıllardır bilinen ve pek çok örneği olan bir konudur. Örneğin yemekler, lüks ofisler vb. yöneticiler için yapılan yüksek harcamalardır. Hissedarlar bu harcamaları belli bir limite kadar göze alırlar. Zaten hissedarlar yöneticileri o konumlara getirip, belli bir harcama yetkisi verirler. Asıl önemli olan ve yukarıda bahsedilen harcamalardan çok daha büyük çatışmalar ve zararlar ile sonuçlanabilecek çatışma konuları farklıdır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Denis, 2001: 193-194):

- Yöneticilerin İşlerini Kaybetmeme Çabaları. Hissedarlar mevcut yönetim kadrosunun şirketi en üst düzey başarılara taşıyabilecek kadro olduğuna inanıyor ise yönetim kadrosu görevine devam edecek ve bir çatışma oluşmayacaktır. Hissedarların aksini düşünmesi ise yöneticilerin işlerini kaybetme riskini ortaya çıkarmaktadır. Bu konuda, her zaman iki tarafı da potansiyel bir çıkar çatışması beklemektedir.

- Yönetimin Risk Alması. Yöneticilerin ve hissedarların yatırımlarda veya diğer kararlarda göze aldıkları risk düzeyi farklıdır. Hissedarlar (finansal sermayeye)

yatırım yaparlar. Hissedar birden çok fondan oluşan bir portföye yatırım yapmaktadır. Bu portföyde bir fonu bir şirket veya proje olarak düşünürsek bir şirketin veya projenin başarısı yatırımcının toplam portföy dengesini çok fazla etkilemezken, yöneticiyi %100 etkiler.

- Serbest Nakit Akımı. Yönetim serbest nakit akışını 3 şekilde yönetmektedir. Yatırımlara yönlendirebilir, yatırımcılara dağıtabilir ya da finansal varlıklara yatırabilir. Firmanın mevcut borç durumuna bağlı olarak, serbest nakit akışının belirli bir kısmını yatırımcılara dağıtılmak zorundadır.

Yöneticiler ve hissedarlar arasındaki çatışmayı önlemek üzere üç konuda önlem alınabilir. Bunlar (Thomsen, 2004: 35-37):

- Sahiplik. Birinci önlem, paydaş-şirket ilişkisini sahiplik yoluyla içselleştirmektir. Buna örnek olarak; şirketler ile yan sanayi şirketlerinin dikey bütünleşmesi, yönetici-sahip işletmeleri, tedarikçi-müşteri işbirliği, kamu-çalışan sahipliği ve ortaklıklar verilebilir.

- Yönetim Kurulu. İkinci önlem yönetim kurulunun anlaşmasıdır. Sahiplik ve kontrolün ayrıldığı şirketlerde, kurumsal değerleri tanımlama ve değiştirme sorumluluğu yöneticilere bırakılmıştır. Kilit pozisyondaki paydaşlar ile ilişkiler, icracı olmayan üyelerin yönetim kurulunda temsil edilmeleri yolu ile içselleştirilebilir. Yönetim kurulu üyeleri farklı sahip gruplarını etkin bir biçimde temsil etmelidirler.

- Paydaşlarla Yapılan Kesin Sözleşmeler. Üçüncü önlem, paydaşların itibarlarını ve bağlılığını, şirketin ünü ve kurumsal kültürü veya toplumsallaşma vasıtası ile artırmaktır.

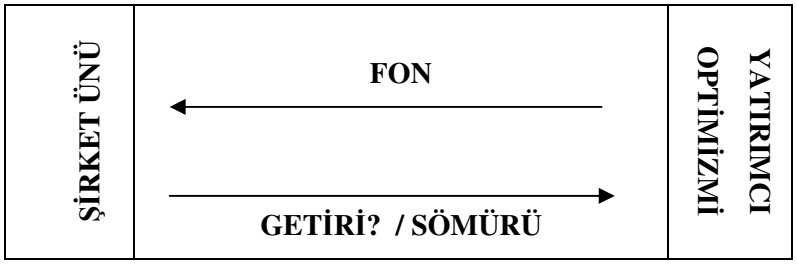
İkinci olarak, kontrol edici hissedarlar ile azınlık hissedarlar arasında çatışma meydana gelebilir. Kontrol edici hissedarlar önemli büyüklükteki hisselere sahiptirler ve bunun sonucunda potansiyel olarak şirket işlemlerini kontrol edip etkileme becerisine sahiptirler. KY, azınlık hissedarlarını yönetici ve kontrol edici hissedarların sömürüsünden koruyan bir araçtır (Kula, 2006: 23-32).

Üçüncü olarak, şirket ile yarar sağlayanlar arasında çatışma olabilir. KY, değişik yarar sağlayanların yürürlükteki mevzuat çerçevesinde ve şirket yönetmeliklerinde belirlenen belirli hakları kullanarak şirket üzerinde kontrol kurmasını sağlayan bir araçtır. KY tanımları, şirketin karar verme mekanizmasında etkili olacak her gücü kapsayacak şekilde yapılmalıdır. Şirketin kararları, hissedarların kontrol hakkından, müşterilere ve tedarikçilere verilen taahhütlerden, hükümet organlarınca çıkarılan mevzuatlardan ve parlamento tarafından çıkarılan yasalardan etkilendiği gibi şirketin işlemde bulunduğu farklı piyasalardaki rekabetçi koşullardan ve faaliyet gösterdiği toplumun sosyal ve kültürel normlarından da etkilenir (Kula, 2006: 23-32).

Yaşanacak çıkar çatışmalarını bile bile hissedarlar neden bu şirketlere yatırım yaparlar? Bu sorunun cevabı en basit şekilde şöyle verilebilir:

- şirket ve yöneticilerinin piyasada bir saygınlığı ve ünü vardır,

- yatırımcılar iyimser davranıp yöneticilerin işlerini iyi bir şekilde yerine getireceklerini ve bunun sonucunda da belli oranda bir getiri elde edeceklerini düşünürler. Ancak bu durumda hissedarların getiri elde edeceğine dair bir güvence yoktur. Getiri elde etmek yerine şirket tarafından sömürülebilir. KY yokluğunda yatırımcıların sağlayacağı getiriler Şekil 1'de gösterilmiştir (Kula, 2006: 17-20).



Şekil 1. Kurumsal Yönetim Yokluğunda Yatırım Getirisi
Kaynak: Kula, 2006: 19

KY uygulamaları varlığında işletme finansmanına bakılacak olursa, şirketi kontrol edenlere karşı yatırımcıya kontrol gücü vermesi açısından önemlidir. KY şirket değerlerinin tüm hissedarlara hisse miktarları ile oransal olarak tahakkuk eden hisse getirisi ve yalnızca büyük hisseleri olan veya yönetim ile bağlantıları olan bir kısım hissedarlara tahakkuk eden özel yararlar arasında nasıl bölüşüldüğünü belirlediği için önemlidir. Bu yaklaşımla, KY yokluğunda yatırımcının uğradığı sömürülme engellenmiş olur ve yatırımcılar yaptıkları yatırımların sonucunda getiri elde ederler. KY tanımlarının ortak noktasını da yatırımcıya yöneticilerin sömürülerine karşı kontrol gücü vermesi oluşturmaktadır (Kula, 2006: 20-21).

1.2.3. Vekalet Teorisi (Agency Theory)

Vekalet teorisi, amaçları ve çıkarları farklı olan iki tarafın birbirleri ile yardımlaşmaları durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşımdır. Taraflardan biri "vekalet veren" diğeri ise "vekil" olarak adlandırılmaktadır. Vekalet veren belirli sonuçlara ulaşabilmek için vekilin yardımına ihtiyaç duymaktadır ve vekil de bu sonuçlara ulaşmak için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirmektedir. İşletmelerde sahiplik ve yöneticiliğin ayrılması ve yönetimin profesyonel yöneticilere geçmeye başlaması ile birlikte işletmenin performansının kim tarafından, nasıl ve nereye kadar kontrol edileceği önemli bir sorun olarak belirmiştir. Amaca ulaştıracak işler konusunda vekil daha fazla bilgiye sahiptir. Vekalet veren, çeşitli teşvik kontrol önlemleri ile vekilin amaçları doğrultusunda çalışmasını denetlemek isteyecektir. Bu sorunun nasıl çözümleneceği

vekalet yaklaşımının uğraştığı konular arasındadır. Vekalet yaklaşımı aşağıdaki sorulara cevap bulmaya çalışmaktadır (Koçel, 2001: 289-290);

- Arzu ve çıkarları farklı ve çıkar çatışması içinde olan tarafların birbirini nasıl kontrol edeceği,

- Taraflar arasındaki bilgi akışının nasıl düzenleneceği,

- Taraflar arasında en etkin ilişkinin hangi yolla sağlanabileceği.

İktisattaki vekalet teorisi ve sonraki teorik çalışmalar sahiplik biçiminin önemini gözler önüne sermiştir. Şirketlerin sahibinin, eninde sonunda müşteriler olacağını varsayan neoklasik iktisatçılar ve finansçılar, işletmelerin en önemli amaçlarının karı en üst düzeye çıkarmak olduğunu öne sürmüşlerdir. Vekalet teorisinin temelinde yönetimin karla ilgili tercihlere verdiği ağırlığın yönetimin sahiplik payının bir fonksiyonu olduğu tartışılmaktadır. Daha sonraki araştırmalar, büyük paya sahip dış ortakların, yasal koruma ve kredi verenlerin gözlemleri ile birlikte karı en üst düzeye çıkarmayı sağlamaya yönelik bir güç olduğunu ortaya koymuştur (Thomsen, 2004: 33).

Sahiplik ve yönetimin ayrılmasıyla birlikte işletmelerde vekalet sorunu ortaya çıkmıştır. Bir girişimci ya da yönetici yatırımcılardan, üretimde kullanmak ya da şirketinin mallarını paraya çevirmek üzere fon toplamaktadır. Finansman sağlayanlar, fonlarından getiri elde etmek için yöneticilerin uzmanlaşmış insan sermayesine gereksinim duymaktadırlar. Yöneticilerin fonlarını batırmaları durumunda hiçbir şey alamayacaklarını bilen yatırımcılar neden yatırım yapmaktadırlar? Genel olarak finansman sağlayanlar ile yöneticiler arasında yöneticilerin fonları ne yapacakları ve getirilerin fon sağlayanlar ve yatırımcılar arasında nasıl dağıtılacağının yer aldığı bir sözleşme imzalarlar. Buradaki sorun, gelecekteki pek çok riskin tanımlanmasının zor ve öngörülemez olmasıdır. Bu nedenle kapsayıcı sözleşmeler teknolojik olarak yapılamaz. Bunun sonucunda, fon sağlayan yatırımcılar iş hakkında bilgileri eksik olduğundan beklenmedik durumlarda ne yapılacağı

konusunda alınacak kararları yöneticilere bırakırlar. İşte KY yöneticilere bu durumlarda kısıtlama getirmekle uğraşmaktadır (Shleifer ve Vishny, 1996: 7-10).

Bir şirketteki büyük hissedarlar, yöneticileri alacaklılara yardımcı olan değer arttırıcı mali seçimler yapmaya zorlayarak bir kontrol mekanizması oluşturmak yolu ile vekalet problemlerinin azaltılması için kontrol edici bir güç yaratır (Arslan, 2006: 96).

Yöneticiler ve hissedarlar arasındaki vekalet sorununun çözülmesine yönelik olarak aşağıdaki öneriler verilebilir (Denis, 2001: 195-197):

- Bağlayıcı sözleşmeler yapmak,
- Denetleme,
- Teşvik edici düzenlemeler yapmak.

1.3. Kurumsal Yönetimin Önemi, Amacı ve İşlevleri

Burada hangi gelişmelerin KY'nin önemli hale gelmesine neden olduğundan, hangi amaçlarla oluşturulduğundan ve işlevlerinin neler olduğundan bahsedilecektir. Yapılan açıklamalar KY tanımlarının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

1.3.1. Kurumsal Yönetimin Önemli Hale Gelmesinin Nedenleri

İlk olarak 1930'larda kullanılmaya başlanan KY kavramı, son 20 yılda çeşitli kesimlerce (iş çevreleri, akademisyenler, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), Dünya Bankası, vb.) en çok tartışılan konulardan biri haline gelmiştir. KY'nin önemli hale gelmesinin nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Günümüz şirketleri maddi olan varlıkların yanı sıra patent, marka vb. maddi olmayan varlıklarla da faaliyetlerini sürdürmektedir. Yaşanan gelişmeler ve değişmeler istihdam yapısında da kendisini göstermektedir. Çalışan kadınların sayısı artmış, esnek çalışma sözleşmeleri yaygınlaşmıştır. Yatırımcı güveni KY'nin gereklerinin yerine getirilmesiyle kazanılabilir ve böylece şirket, rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlamış olur. Önemli ve hızlı gelişmelerin yaşandığı dünyada, ülkelerin, şirketlerin ve piyasaların rekabet gücünün artırılmasında KY büyük önem taşımaktadır ve yardımcı olmaktadır (SPK, 2005: 1-2; Gürbüz ve Ergincan, 2004a: 3; Şehirli, 1999: 2, 11-15).

- Yatırımcılar bir ülkeye veya şirkete yatırım yapmadan önce finansal performans kadar önemli olan KY uygulamalarını da inceleyip yatırım yapma veya yapmama kararı vermektedirler. Yatırım kararı alırken iyi KY uygulamalarına sahip şirketler için daha fazla fiyat ödemeye hazırlardır. Bu ilkelerin uygulanmasının şirketin performansını olumlu yönde etkilemektedir ve KY'nin önem kazanmasını sağlamaktadır (Demirbaş ve Uyar, 2006: 11, 21, 36-37; SPK, 2005: 1-2; Gürbüz ve Ergincan, 2004a: 3).

- Ulusal ekonomilerin büyümesi ve küreselleşme ile birlikte ülkeler arasındaki sınırların kalkması sonucu yatırımcılar ülkeleri dışındaki alternatifleri de değerlendirmektedir. Uluslararası işletmelerin hemen hemen tüm ekonomilerde gerek yerli işletmelerle oluşturdukları ortaklıklar gerekse de birleşmeler yolu ile giderek daha önemli hale gelmesi sonucu, uluslararası sermaye hareketleri artmaktadır ve finansal piyasalar derinleşmektedir. Ancak yatırım yapılan yerlerdeki yönetim anlayışı farklılığı nedeniyle uluslararası fonlar zarar görmektedir. Böyle bir ortamda şirketlerin yatırımcıları çekebilmek için güvenilir olmaları gerekmektedir, bu da KY ilkelerini uygulamakla mümkün olabilir. Küreselleşmenin hız kazanması ve gelişen ticaret ilişkileri sonucunda ülkelerin birbirine olan bağlılıklarının artması KY kavramının önemli hale gelmesine neden olmuştur (Demirbaş ve Uyar, 2006: 11, 21, 36-37; Baraz, 2004: 764; Şehirli, 1999: 2, 11-15).

- Şirket hissedarlarının işletme yönetimindeki etkinliklerinin azalması, şirket yönetim kurulları ve özellikle kurul içinde CEO unvanını taşıyan yöneticilerin verdikleri kararların öneminin artması KY'nin giderek daha fazla tartışılan bir konu haline gelmesini sağlamıştır (Baraz, 2004: 764).

- Hisse senedi sahipliğinin artması sonucunda halka açık işletmelerin şeffaf bir yönetim sergilemelerinin önem kazanması, yatırımcıları korumak amacı ile sermaye piyasalarını düzenlemek ile sorumlu olan kuruluşların KY'ye ilişkin düzenlemeler yapmaya başlamaları, yatırımcıların ilgili işletmeye yatırım yapmadan ve kredi verenlerin kredi vermeden önce KY kalitesine ve uygulamalarına dikkat etmeleri, şirketlere özsermaye ya da kredi olarak yapılan yatırımlarda kurumsal yatırımcıların ağırlığının artması KY uygulamalarına verilen önemi artırmıştır. İyi KY uygulamaları, şirketin riskinin ve yatırımcıların talep ettikleri getiri oranının düşmesini sağlamaktadır ve yatırımcılar açısından güvenilir şirket olarak algılanmayı kolaylaştırmaktadır (Demirbaş ve Uyar, 2006: 11, 21, 36-37; Göcenoğlu ve Girgin, 2005: 5; Gürbüz ve Ergincan, 2004a: 3).

- Anonim şirketlerin ortaya çıkmasıyla beraber bu şirketler ekonomik sistemde çok büyük ve önemli bir yere sahip olmuşlardır. Öncelikle tek başlarına üretime katılamayan küçük tasarruflardan topladıkları sermayelerle büyük sermayelerin oluşmalarını ve üretime katılmalarını sağlamaktadırlar. Ayrıca büyük sermayeye sahip bu şirketler, sahip oldukları potansiyel ve güç ile üretim giderlerini düşürerek piyasadaki rakiplerine oranla daha ucuz ve kaliteli mal ve hizmetler sunarak tüketicilerin çıkarlarını da korumuş olurlar. Ekonomi ve ülke için bu kadar önemli olan anonim şirketlerin KY ilkelerini benimsemesi ve uygulaması sonucunda, şirketlerin performansı olumlu yönde etkilenir ve bu da ekonomik kalkınmayı sağlar. Ayrıca KY uygulamalarının başarısı beraberinde finansal şeffaflığı, şirketlerin kontrolünü ve yatırımcıların korunmasını da getirir (TÜSİAD, 2000: 9; Şehirli, 1999: 2, 11-15).

- İyi KY uygulamalarına sahip olmak kadar bunları ilgililere göstermek de önemlidir. KY şirketin amaçları arasında yer almalı, tüm çalışanlar tarafından benimsenmeli ve bu ilkeler doğrultusunda hareket edilmelidir (Tekinay, 2006: 58-60).

- Hız kazanan ve sayıları artan özelleştirme uygulamaları KY'nin giderek daha önemli hale gelmesini sağlamıştır.

- Yaşanan şirket skandalları (Enron, WorldCom, Parmalat vb.) ve 1997 Uzakdoğu krizinin meydana gelmesinin önemli nedenlerinden bir tanesi de kamunun ve özel sektörün KY politikalarının yetersiz olduğu görüşüdür. Bu gelişmeler, KY'de şeffaflığın ve hesap verebilirliğin yatırımcı güveni ve genel ulusal ekonomik performans üzerindeki önemini tüm dünyaya kanıtlamıştır. Bu skandalların pek çok ülkeyi ekonomik olarak etkilemesi ve sonrasında yapılan düzenlemeler (örneğin ABD'de 2002'de yürürlüğe giren SOX Yasası) KY'nin önem kazanmasının nedenlerindendir (Demirbaş ve Uyar, 2006: 11, 21, 36-37; Kula, 2006: 12; Göcenoğlu ve Girgin, 2005: 5; SPK, 2005: 1-2; Gürbüz ve Ergincan, 2004a: 3; TÜSİAD, 2000: 9).

1.3.2. Kurumsal Yönetimin Amacı

KY'nin başlıca amaçları şu şekilde açıklanabilir (Demirbaş ve Uyar, 2006: 21; Gürbüz ve Ergincan, 2004b: 224; www.canaktan.org):

- İşletmelerin etkin bir şekilde yönetilmesi ile hissedarların kazançlarının en üst düzeye çıkarılması,

- Şirket kazancının pay sahiplerine ve daha genel olarak tüm menfaat sahiplerine hakları oranında geri dönüşümünün sağlanması,

- İşletmenin ve işletme fonlarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ile işletmelere güvenen yatırımcıların haklarına en üst seviyede özen gösterilmesi ve öncelik verilmesi,

- Şirket hissedarlarının adil ve eşit muameleye tabi tutulmasının sağlanması,

- Şirket üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin keyfi kullanımının engellenmesi; bir başka ifadeyle yönetimin güç ve yetkilerini kötüye kullanarak kendilerine özel menfaatler sağlamalarının ortadan kaldırılması,

- Şirketle doğrudan ilişki içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve güvence altına alınması, bu çerçevede örneğin, azınlık haklarının korunması,

- Büyük hissedarların azınlık hisselerine el koyma tehlikesinin önüne geçilmesi,

- Şirket faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması ve şeffaflığın sağlanması, bu çerçevede hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin şeffaf olmaları, kurumsal yatırımcılar ve diğer menfaat sahipleri için önem taşıyan bilgiyi zamanında ve eksiksiz kamuoyuna açıklamaları,

- Yönetim kurulunun sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi,

- Şirket üst yönetiminin karar ve eylemleri dolayısıyla hissedarlara ve diğer menfaat sahiplerine hesap verme yükümlülüğünün temin edilmesi,

- Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar açısından güven tesis edilmesi ve sermaye maliyetinin düşürülmesi, şirketin hisse senedi ihracı yoluyla finansman kaynaklarına kolay erişim imkanlarının arttırılması,

- Vekalet maliyetlerinin azaltılmasıdır.

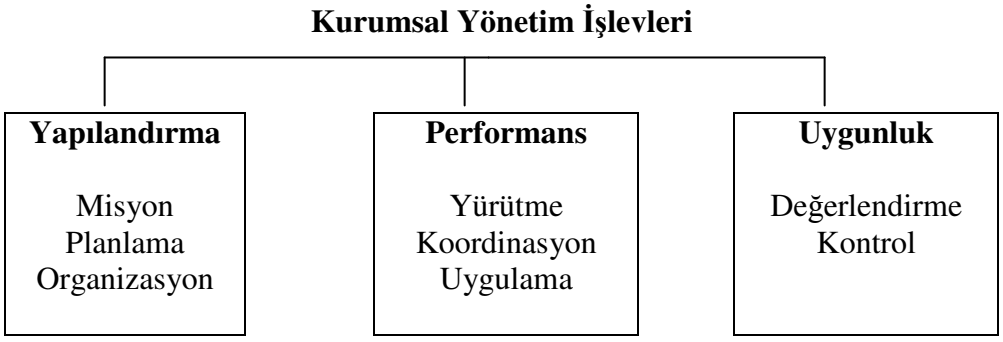
1.3.3. Kurumsal Yönetimin İşlevleri

KY'nin etkinliği aşağıdaki işlevlerin gerçekleşmesiyle mümkündür ve bu işlevler Şekil 2'de gösterilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004: 426):

- Yapılandırma. İşletmenin misyonunun oluşturulmasını, görev ve sorumlulukların belirlenmesini, öncelikli olan ilke ve amaçların saptanmasını, uygun yönetim kadrolarının ve mekanizmalarının planlanmasını içermektedir.

- Performans. Yapılandırma kısmında oluşturulan misyon ve ilkelere uygun olarak işletmenin günlük ve stratejik yönetiminin yürütülmesi için gerekli mekanizmaların kurulmasını kapsamaktadır.

- Uygunluk. Yönetimin misyon ve stratejilerle uyumlu faaliyetlerini kontrol etmeyi ve değerlemeyi içermektedir.



Şekil 2. Kurumsal Yönetimin İşlevleri
Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004: 426

1.4. Kurumsal Yönetimi Etkileyen Faktörler

KY'yi etkileyen faktörlerin bilinmesi, KY'nin özünün anlaşılması açısından önemlidir. Ayrıca KY konusunda bir aksama ya da başarısızlığın ortaya çıkması

durumunda, KY'yi etkileyen unsurlar incelenip, gerekli önlemler alınabilir. Aşağıdaki faktörler KY uygulamalarını etkilemektedir ve bunlar Şekil 3'te gösterilmiştir (Demirbaş ve Uyar, 2006: 38, 60; Kula, 2006: 23-32; www.ozetkitap.com):

- Kurallar ve kanunlar, ülkelerde geçerli olan kotasyon koşulları, sosyo-ekonomik gelenekler, farklı ticari normlar ve kültürel değerler, sermaye piyasası düzenlemeleri, şirketler hukuku, muhasebe ve denetim standartları, iflas hukuku, yasal yaptırımlar ve işletme kontrol piyasalarının varlığı,

- İşletme ile ilgili faktörler; finansal ve finansal olmayan bilgilerin kamuya açıklanması, pay sahiplerinin eşitliği, yönetim kurulu uygulamaları ve kurulun bağımsızlığı, kurula sağlanan maddi menfaatler, sermaye yapısı, halka açıklık oranı, hisse senedi likiditesi, alınan kararlara çıkar sahiplerinin katılım düzeyi, işletmenin çevreye duyarlılığı ve sosyal sorumluluk düzeyi,

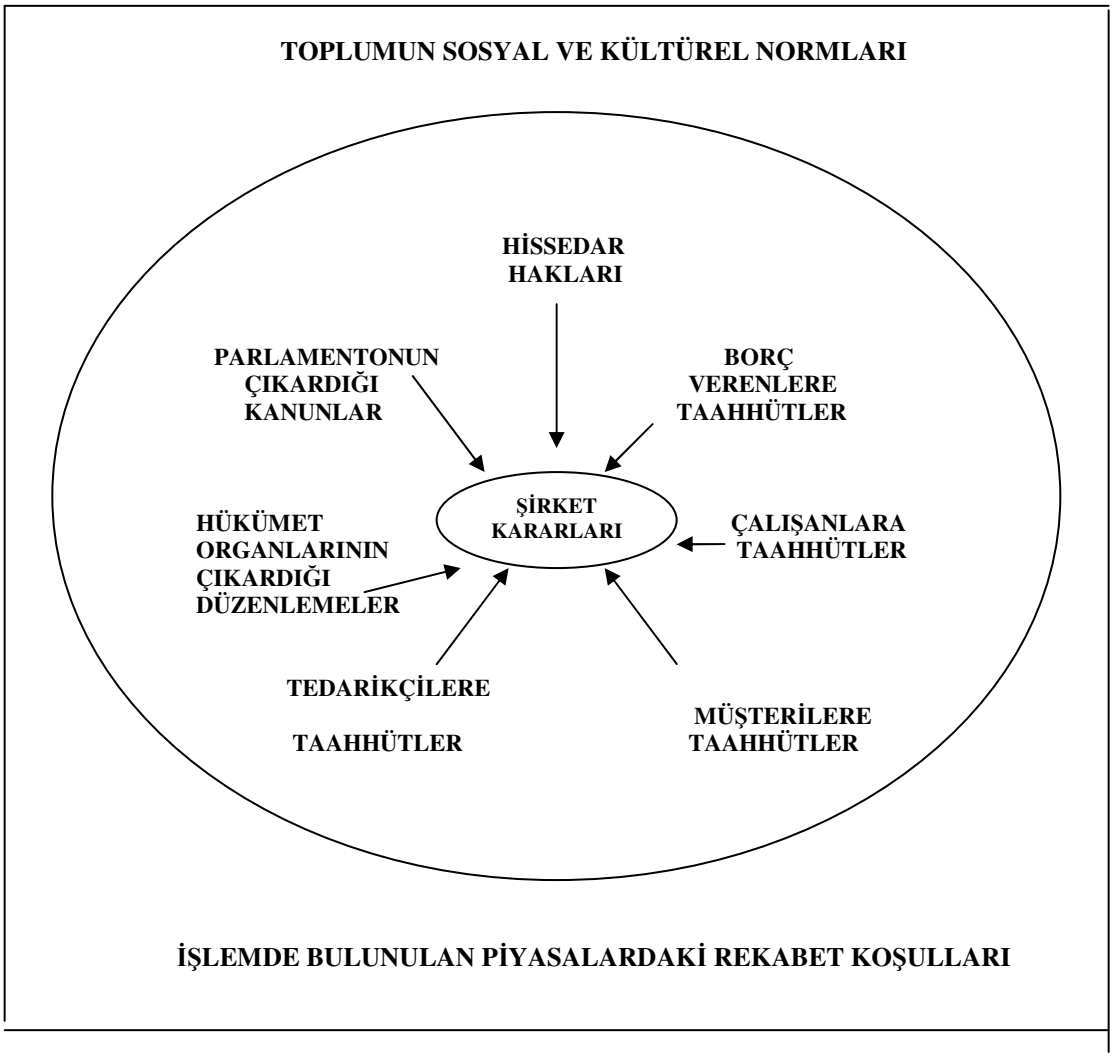
- İş modelinde ve stratejideki köklü bir değişiklik,

- Ülke ile ilgili faktörler; ekonomik durum, finansal ortam, rekabetin yoğunluğu, bankacılık sistemi mülkiyet hakkı,

- Sermaye piyasası ile ilgili faktörler; piyasaya ilişkin düzenlemeler, altyapı, likidite, gelişmiş yatırımcı topluluğu, başta muhasebe standartları olmak üzere uluslararası standartların uygulanma düzeyi,

- Yöneticilerin kişilikleridir. Başarıları kanıtlanmış, güçlü bağlantıları olan etkili yöneticiler, süreçler nasıl tanımlanırsa tanımlansın her zaman merkezi karar verme noktalarını oluşturur. Ancak aynı zamanda, kurul üyeleri, genel müdür ve üst düzey yöneticiler arasındaki kişisel iletişim ve ilişkiler de oldukça önemlidir. Nedenini ise şöyle açıklamak mümkündür. Problemler genellikle çok net değildir; sorunlar ve ortaya çıkabilecek potansiyel sonuçlar ise açıkça tanımlanamazlar. Bu durum karar

verme referanslarını belirsizleştirerek, tahmin yürütme süreçlerini zorlaştırır. Bu belirsizlikler ortamı güven, yetkinlik, kişilik, doğruluk, bütünlük gibi değişkenlerin önemini arttırırken doğru bileşimi organizasyonlarının en tepesinde taşımayan kurumlarda, en iyi sistemlerin dahi işe yaramaması sonucunu doğuracaktır.



Şekil 3. Kurumsal Yönetimi Etkileyen Unsurlar

Kaynak: Kula, 2006: 31

Mazıbaş (2005: 30-31) KY uygulamalarını etkileyen faktörleri kısaca siyasi inançlar, kültür, hukuki sistem, muhasebe sistemi, şeffaflık, sahiplik yapıları, piyasa koşulları, ekonomik kalkınmışlık düzeyi ve etik standartlar olarak belirtmiştir. Buradan hareketle,

tüm ülkeler için aynı anda geçerli detaylı KY standartlarının belirlenmesi uygulanabilir değildir, ancak ana hatlarıyla uluslararası düzeyde "*örnek*" uygulamalardan söz edilebilir.

KY çerçevesinde kurum içi ve kurum dışı faktörler yer almaktadır. KY çoğunlukla yönetici-hissedar çatışmasının sonucu olarak görülmektedir ancak gerçekte bir şirketin KY mekanizmasını şekillendiren çok sayıda iç ve dış etken vardır. Yöneticiler, hissedarlar ve çıkar grupları arasındaki ilişkileri şekillendiren başlıca etken yasal ortamdır. Bir diğer dış etkenler dizisi; muhasebeciler, hukukçular ve medya gibi katılımcılardan oluşmaktadır. KY yapısı ve uygulamalarını etkileyen içsel faktörler ise sahiplik yoğunlaşması, yöneticilerin insiyatifleri ve hissedar faaliyetleridir (Gürbüz ve Ergincan, 2004a: 9-10). Açıklanan bu kurum içi ve dışı faktörler Tablo 1'de gösterilmiştir:

Tablo 1. Kurumsal Yönetimi Etkileyen Kurum İçi ve Dışı Faktörler

Kurum İçi Faktörler	**Kurum Dışı Faktörler**
- Pay Sahipleri	- Şirketle İlgili Kurum ve Kişiler
- Yönetim Kurulu - İşletme Yönetimi - İşletmenin Temel İşlevleri	- Şirketin İtibarlı Vekilleri (Muhasebeciler, Avukatlar, Finans Medyası, Kredi Derecelendirme Kurumları, Yatırım Danışmanları)
- Ortaklık Yapısı	- Muhasebe, Denetim vb. Standartlar
- Sermaye Yapısı	- Yasal Düzenlemeler
- Yatırımcı İlişkileri	- Finansal Sektör (Borç Kaynağı, Özkaynak)
- İç Kontrol Sistemleri	- Rekabetçi Faktörler ve Mal Piyasaları
- Yöneticilerin Ücreti	- Doğrudan Yabancı Yatırımlar
	- Kurumsal Kontrol

Kaynak: Kula, 2006: 34; Gillan, 2006: 383-386; Gürbüz ve Ergincan, 2004a: 10

1.5. Kurumsal Yönetim Modelleri

İşletmeler tarafından benimsenen KY modelleri, uygulama ve yapılanma açısından KY sistemlerini etkilemektedir. Burada KY'nin temelini oluşturan yaklaşımlar ve KY modelleri açıklanacaktır.

1.5.1. Tekil Kurumsal Yönetim Modeli

Bu model ABD ve İngiltere gibi işletmenin varlık nedenini ve kime hizmet edeceğini pay sahipleri yaklaşımı ile ele alan ülkelerde uygulanmaktadır. Pay sahipleri yaklaşımına göre, işletmenin sermayesini koyan, riske katlanarak toplumun istek ve ihtiyaçlarını karşılayan kurucuları, hak ve söz sahibidir. Pay sahiplerinin elde etmeyi istedikleri en önemli amaç kısa ve uzun dönemde yatırımlarının değer kazanmasıdır. Pay sahiplerinin yatırımlarının kısa dönemde değer kazanması faaliyet sonucu elde edilen karların kar payı olarak dağıtılmasıyla gerçekleşmektedir. Uzun dönemde ise, yatırımların gelecekte getirecekleri nakit akışları pay sahiplerinin değerlerini yükseltecektir. Bu yaklaşıma göre işletme misyonu üst yönetimin görev ve sorumluluğundadır ve pay sahiplerinin çıkarları ve amaçları doğrultusunda hazırlanmalıdır. Özetle bu yaklaşıma göre işletmenin varlık nedeni pay sahipleridir ve onların amaç ve çıkarları önceliklidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 423-425).

Modelde, işletmenin pay sahiplerinin çıkarlarına ve amaçlarına hizmet etmesi gerektiği öne sürülmektedir. Yönetim, işletme üst yönetimi ile pay sahipleri arasındaki ilişkileri kapsamaktadır. Pay sahiplerinin vekili olan yönetim kurulu pay sahiplerinin çıkarları ve amaçları doğrultusunda işletmenin yönetilmesini temin etmek üzere görevlendirilmiştir. Yöneticiler yönetim kuruluna karşı, yönetim kurulu da pay sahiplerine karşı sorumludurlar. Bu KY modelinde, dış üyelerden kurulu yönetim kurulu, şeffaflık ve yönetici emek pazarı mekanizmaları etkin olarak kullanılmaktadır. Hisselerin hızla el değiştirebildiği sermaye piyasalarında dağılmış durumdaki pay sahiplerinin işletme üzerindeki kontrolü ancak etkili bir dış üye ağırlıklı şeffaf yönetim kurulu ile sağlanabilmektedir. Genel Müdür merkezli yönetim modelinde, şirket bir tek kişinin

idaresinde yönetilir. Bu model, daha çok genel müdür rolünün yönetim kurulu başkanı ile bir sayıldığı Amerikan sisteminde görülmektedir. Hızlı karar alma süreçlerini destekleyen bu yapı, diğer taraftan kontrol mekanizmalarının eksik kaldığı bir sistemi de ortaya çıkarır. Bu yapıda birçok genel müdür kendisini zorlayacak, sorgulayacak ve hatta hatalı hareketlerinde riski kontrol etmek amacıyla kendisini durdurabilecek güçlü bir kurulun varlığına izin vermez. Buradaki hızlı karar alma mekanizmaları, ancak karar kalitesi yüksek olduğu ve risk değerlendirmeleri yapıldığı sürece avantaj olarak kalacaktır. Ancak bu tür KY yapısına sahip olan şirketlerde ilerleme her zaman problem olmaya devam edecektir (Ülgen ve Mirze, 2004: 435; www.ozetkitap.com).

1.5.2. Çoğulcu Kurumsal Yönetim Modeli

Japonya gibi ülkelerde çalışanların çıkarları ve amaçları önceliklidir. İşletmenin pay sahiplerine değil, daha çok diğer paydaş gruplarının amaç ve çıkarlarına hizmet etmesi gerektiğini öne süren paydaş grup yaklaşımı bu ülkelerde geçerli yaklaşımdır. Modelin daha iyi anlaşılması için öncelikle paydaş grup yaklaşımının açıklanması yararlı olacaktır. İşletmeler toplumun istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için yaptıkları faaliyetlerde üretim faktörlerini kullanırlar. Bu üretim faktörlerinden girişim ve sermaye pay sahipleri tarafından, doğal kaynaklar, insan kaynakları, ham ve yarı mamuller, hizmetler, altyapı ve borç sermaye de diğer paydaşlar (resmi makamlar, toplum, çalışanlar, kredi verenler, tedarikçiler, vb.) tarafından sağlanmaktadır. Bu kaynaklar esasında toplumun kaynaklarıdır ve toplumun yararına uygun bir biçimde etkin ve verimli olarak kullanılması gerekmektedir. İşletmenin faaliyetleri nedeniyle hem pay sahipleri hem de diğer paydaşlar riske girmektedir. Bu nedenle iki grubun da çıkarları göz önünde bulundurulmalıdır. Bu yaklaşıma göre işletmenin misyonu üst düzey yönetim tarafından hazırlanmaktadır ve misyon oluşturulurken hem pay sahiplerinin hem de diğer paydaşların çıkar ve amaçları dikkate alınmalıdır. Bu üst düzey yönetimin ve stratejistlerin ahlaki sorumluluğudur (Ülgen ve Mirze, 2004: 424-425).

Bu modelde, pay sahipleri işletmenin öncelikli olarak hizmet etmesi gereken bir paydaş grubu niteliğinde değil, diğer paydaş grupları ile birlikte işletmenin yaşamını

sürdürmesi ve başarısı için işbirliği yapan bir gruptur. Tüm paydaş grupları kendi çıkarlarının ancak işletmeye uzun dönemli bağlılıkla ve aralarındaki işbirliği ile gerçekleştirileceğine inanırlar. İşletmenin yönetim kurulu, paydaş grup temsilcilerinden oluşmaktadır ve başkan veya genel müdür, başta çalışanlar olmak üzere tüm paydaşların temsilcisi durumundadır. Uzlaşmacı yönetim modelinde; Yönetim Kurulu, firma sahipleri, müşteri, tedarikçi ve bankalar gibi diğer paydaşlarla oluşturulan uzun süreli ilişkilerle ilgilenilir. Paydaşlarla oluşturulan bu yakın ilişkiler, fon yaratabilme imkanlarını ve uzun vadeli bakış açılarını desteklerken, diğer taraftan karar alma mekanizmalarını yavaşlatan bir sistemdir. Genel olarak Almanya ve Japonya'daki uluslararası yatırımcıların uzun süre şeffaf olmamakla eleştirilmelerine neden olan, çapraz hissedarlık sistemi üzerine kurulmuştur. Bu modellerle çoğunlukla toplum ve iş çevrelerinin resmi olmayan iletişim ağları ile organize olduğu kesimlerinde karşılaşılmakta olup, sosyal beklentilerle de beslenen kapitalist kurumlardan ziyade güven ilişkilerinin hala önemini koruduğu gelişmekte olan yeni pazarlarda ortaya çıkmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 436; www.ozetkitap.com).

1.5.3. İkili Kurumsal Yönetim Modeli

Fransa, Hollanda ve Almanya gibi ülkelerde pay sahiplerinin ve çalışanların çıkarlarının öncelikle gerçekleşmesine önem verilmektedir. Bu modelde, pay sahiplerinin çıkarlarını gerçekleştirebilecek ekonomik amaçlar yanında çalışanların çıkarlarını gerçekleştirecek sosyal amaçlar da bulunmaktadır. Bu nedenle bu model, tekil yönetim modeli ile çoğulcu modelin bir sentezi olarak düşünülebilir. Kontrol ve denge modelinde yürütme ve yönetime ilişkin roller arasında belirgin bir ayrım vardır. Uygulamalara, Almanya'nın iki basamaklı yönetim kurullarında ve İngiltere'de yönetim kurulunun, genel müdür ve üst yönetim faaliyet alanlarının sınırlarını belirlediği tanımlamalarında rastlamak mümkündür. Bu modelde yönetim kurulu, genel müdürü sistematik ve periyodik olarak değerlendirebilirken, genel müdürün yerine geleceklerin tayini sürecini de gerçekleştirmektedir. Ancak bu yapıda doğru güç dengelerini hayata geçirebilmek zordur. Özellikle firmanın stratejisinde köklü bir değişim olması durumunda, güç dengeleri de değişmektedir. Firma büyüdükçe, küreselleştikçe ve organizasyon yapısı karmaşık olmaya

başladıkça güç merkezinin "kontrol" den "yürütme" ye doğru kaydığı görülmektedir. Bu durum genellikle kurulun, genel müdürün ve uygulayıcı yönetim birimlerinin düzenli olarak performanslarını değerlendirerek, tekrardan kontrolünü sağlamaya çalışması ve bu pozisyonlardaki seçim süreçlerinin, kurul görevleri ile KY için önem kazanmaya başlamasına neden olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 436; www.ozetkitap.com).

1.5.4. Patron Merkezli Kurumsal Yönetim Modeli

En büyük hissedar (yahut özel şirketlerdeki aile) önemli konuları tayin ederek, üzerine odaklanılmasını sağlar. Uyguladıkları farklı mekanizmalara göre günlük operasyonlara katılım dereceleri değişebilir. Fakat söz konusu hissedarlar, genel olarak yönetimin kendi görüş ve çıkarları doğrultusunda hareket etmesini sağlar. Kimi zaman müdürlerinin akıllarının bir köşesinde, aldıkları her kararda "patron ne der" sorusunun yer etmesine de sebep olabilirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 436; www.ozetkitap.com).

1.6. Kurumsal Yönetim Mekanizmaları

Aşağıdaki mekanizmalar aracılığıyla hak sahipleri işletmedeki söz sahiplerini kontrol edebilme olanağı bulmaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2004: 430-434):

- Yönetim Kurulları. İşletmelerde pay sahibi sayısının artmasıyla birlikte her pay sahibinin yönetimde yer alamayacağı konusu gündeme gelmiş ve işletmeler, pay sahipleri tarafından vekalet ilişkisi ile görevlendirilen yönetim kurullarınca yönetilmeye başlanmıştır. Hakim ortakların bulunduğu işletmelerde egemenlik ve kontrol hakim grup olan pay sahiplerinindir ve yönetim kurulu onların kontrolü altında görev yapmaktadır. Hakim hissedar grubunun bulunmadığı durumlarda ise, yönetim kurulları kendi organize ve kontrol ettikleri genel kurul toplantılarında dağılmış pay sahiplerinden sağladıkları oylarla seçilmekte ve daha sonra da işletmenin kontrolünü elde etmektedirler. Bu durumda yönetim kurulları işletmelerin mutlak hakimi olmaktadırlar. Hak sahibi olmayan yönetim kurulları

kontrol yetkisini ele geçirdiklerinden işletmenin stratejik yönlendirilmesinde söz sahibi olmaktadırlar.

Yönetim kurulunda gerçek kişi üyeler görev yapmaktadır. Bu kurulun etkin olabilmesi görev yapan üyelerin kişisel özelliklerine ve yeteneklerine bağlıdır. Üyelerin bir kısmı işletmede çalışan yöneticilerden seçilmektedir. Bunlar "iç üyeler" olarak adlandırılmaktadır ve genellikle üst yönetime bağlı olduklarından karar alırken bağımsız davranamazlar. Bu üyeler üst yönetimin bir parçası oldukları için farklı görüşler ileri sürmeleri ve üst yönetimle çatışan fikirler ortaya koymaları pek mümkün değildir. Bu nedenle bu tip yönetim kurullarında tam bir kontrol ve yönetim yapıldığı söylenemez. İşletme dışından seçilen üyeler ise "dış üyeler" olarak adlandırılmaktadır ve üst yönetimin etkisi altında kalmadan bağımsız bir şekilde karar verebilmektedirler. Bu üyeler işletme dışından olup davet edilmişlerdir ve üst düzey yönetimin bir parçası değillerdir. Bunun sonucu olarak daha bağımsızdırlar ve özellikle uzman oldukları alanla ilgili olarak görüşlerini kolayca dile getirebilmekte ve üst yönetim ile çatışan fikirlerini ortaya koyabilmektedirler.

- Yönetici Ücret ve Teşvik Sistemleri. Yöneticilerin ücret ve teşvik sistemleri paydaşların çıkarına ve amaçlarına uygun olan stratejik faaliyetler ve amaçlarla bağlantılı olabilirse, bu durumda üst yönetim kendi çıkarlarını da gerçekleştirmeye neden olabilecek bu faaliyetleri ve kararları verebilecek ve böylece hak sahibi paydaşların çıkarlarına uygun yönetim yapılabilecektir. Bu nedenle paydaş çıkarlarına ve amaçlarına uygun olarak belirlenecek üst yönetim ücret ve teşvik sistemleri yolu ile paydaşlar, üst yönetimi kontrol edebilir ve onları kendi amaçları doğrultusunda yönlendirebilir.

- Güçlendirilmiş Pay Sahipleri. Sermaye piyasası gelişmiş ülkelerdeki halka açık işletmelerde, pay sahipliği son derece dağılmış bir durumdadır. Bu nedenle büyük ölçekli işletmelerde hakim bir hissedar grubundan söz etmek oldukça zordur. Dağılmış durumda olan binlerce pay sahibinin bir araya gelerek üst yönetimi

kontrol edebilecek mekanizmaları harekete geçirebilmeleri kolay değildir. Bu tip işletmelerde genellikle işletmenin kaynaklarını ve olanaklarını elinde bulunduran üst düzey yönetim, vekalet yolu ile çeşitli pay sahiplerinin oylarını genel kurul toplantılarında kendilerine yönlendirebilmekte ve kendi oluşturdukları yönetim kurulları aracılığı ile kendilerini üst yönetime yeniden ve defalarca seçtirebilmektedirler. Dağılmış pay sahipliği durumunda onları genel kurul öncesinde fiziki veya telekonferans sistemleri ile teknik olarak bir araya getirmek ve birlikte uzlaşarak kararlaştıracakları temsilcileri için blok halinde oy verme hakkı kazandıracak mekanizmaları geliştirmektedir.

- Sermaye Piyasasında Oluşan Satın Alma Tehditleri. Satın alma uygulamalarında genellikle işletmenin eski yöneticileri işlerini kaybetmekte ve ayrıca kişisel olarak da kayba uğrayabilmektedirler ve üst düzey yönetim kendi çıkarlarını ve yaşamlarını etkileyecek böyle bir duruma düşmek istemezler. Bu durumu engellemenin en kolay yolu, işletmeyi güçlendirerek ve uzun dönemde rekabet üstünlüğü sağlayarak işletmenin yaşamını aynen devam ettirmesini sağlamaktır. Böylece güçlenen işletme için sermaye piyasasında oluşabilecek satın alınma tehditleri azalacak ve üst düzey yönetimin işini kaybetme riski de düşük olacaktır. Bu nedenle üst yönetim işletmeyi iyi ve verimli yöneterek güçlendirmek zorundadır ve bu amaç pay sahiplerinin ve çeşitli paydaş gruplarının çıkarları ile de uyumludur.

- Yönetici Emek Pazarı. İşsizlik riskini azaltabilmek için üst düzey yöneticiler kendi pazarlarında oluşacak talepleri her zaman canlı tutmak isterler. Talebin en belirleyici faktörü ise yöneticilerin geçmişteki performanslarıdır ve bu nedenle bütün yöneticiler başarılı olmak ve kendileri için oluşabilecek talebi artırmak isterler. Yönetici emek pazarı, faaliyet sonuçları açısından üst yönetimi kontrol edebilen, pay sahipleri ve diğer paydaş gruplarının çıkarları ile uyumlu olan etkin bir yönetim mekanizmasıdır.

Denis (2001: 197-207) KY mekanizmalarını aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

- Yasal ve Düzenleyici Mekanizmalar. En temel KY mekanizmaları şirketin bağlı kalması gereken yasa ve düzenlemelerdir. Bugüne kadar finansal ekonomistler tarafından çok önemsenmese de bir ülkenin yasal sistemi, o ülkenin KY yapısının gelişmesinin en temel belirleyicisidir.

- İçsel Kontrol Mekanizmaları. Yönetimin hissedarların çıkarlarını ne kadar koruduğunu ölçen çeşitli mekanizmalar vardır. Bunlar; yönetim kurulu, yönetim kurulunun belirlediği tazminat planları, firmanın borçları ve sahiplik yapısıdır.

    - Yönetim Kurulu. Temel olarak yasal bir mekanizma olmakla birlikte yasalarda yönetim kurulundaki yönetici sayısı, yöneticilerin kimler olacağı konusundan çok az bahsedilmektedir.

    - İdari Ücret ve Sahiplik. Yönetim kurulunun görevlerinden biri de yönetici ücret yapısı ve seviyesidir. Ücret seviyesi KY'de önemli bir faktördür. Bir yöneticinin geliri ne kadar yüksekse, işini kaybetmeme isteği de o kadar yüksek olacaktır.

    - İcracı Olmayan Sahipler. Sahiplik yapısı konusundaki literatür hem hissedar yöneticiler hem de hissedar olmayan yöneticileri konu alır. Genel kabul görmüş bir tanıma göre bir şirketin ortak hisselerinin %5'inden fazlasına sahip olan hissedarlar "önemli" hissedarlar olarak adlandırılır. Bu "önemli" blok-hisse sahipleri bireysel yatırımcılar olabileceği gibi kurumsal yatırımcılar da olabilirler. Bunlara önemli denmesinin sebebi sahip oldukları hisse miktarının şirketin içinde neler olduğunu gözlemleme ve müdahale etme şansı vermesinden kaynaklanmaktadır. Tabi ki şirket içinde oynadığı roller pasif veya aktif olabilir.

- Borç. Mevcut borç bir açıdan bakıldığında yöneticiler ile hissedarlar arasındaki çıkar çatışmasını azaltıcı etkiye sahiptir. Şöyle ki, yönetimin önünde elde edilen nakdi yatırımcılara veya yatırımlara dağıtma gibi alternatifler vardır. Herhangi bir alternatifin seçilmesi durumda bir çıkar çatışması ortaya çıkmaktadır. Fakat şirketin önemli bir borcu var ise bu borcun ödenmesi öncelikli olduğundan nakit borca harcanır ve böylece mecburen iki seçenek de seçilmeyerek çıkar çatışması azaltılmış olur.

- Dış Kontrol Mekanizmaları. Halka açık bir şirkette yasal mekanizmalar ve içsel kontrol mekanizmalarının yönetimin etkinliğini arttırmada yeterli olmaması durumu şirket dışındaki bazı işletmeler için fırsatlar yaratmaktadır. KY mekanizması olarak dış denetim piyasasının bazı sınırlamaları vardır. Denetim işi uzun zaman aldığından ve pahalı olduğundan denetimin maliyetinin denetimden elde edilecek faydadan fazla olmaması gerekmektedir. Daha da önemlisi yönetim, denetim şirketini etkileyebilir, hissedarlar için çok çekici olan bir teklif yönetim için çekici olmayabilir ve yönetim bu teklife karşı şirketin kontrolündeki etkisini kullanarak çeşitli taktikler geliştirebilir. Dış denetim mekanizması bazı çatışmalar için potansiyel çözüm gibi görünse de diğer taraftan bu mekanizmanın kendisi yeni çatışmalar yaratabilir.

- Ürün / Pazar Rekabeti. İşletmeler tüketicilerin istedikleri ürünleri uygun bir maliyet ile üretmelidirler ki rekabet ettikleri pazarda ürünlerini satabilsinler. Yönetimin başarısızlığı ürün pazarında da başarısızlığa sebep olacak bu da işletmeye mali bir kayıp getirecektir. İşletme KY'nin sağlayacağı korumadan da faydalanmadı ise kayıplar daha büyük olabilir. Bu finansal felaket işletmeyi iflasa kadar sürükleyebilir.

1.7. Etkin Kurumsal Yönetim Uygulamaları

İyi KY disiplin, şeffaflık, bağımsızlık, hesap verebilirlik, sorumluluk, eşitlik ve sosyal sorumluluk unsurlarını taşımalıdır. Bu temellerle oluşturulan KY uygulanmaları sonucunda işletmelerde etkinlik ve verimlilik elde edilecektir (örneğin büyüme sağlanabilir, karda artış meydana gelebilir, vb.). Etkin KY uygulamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çetiner ve Erol, 2007: 18-19):

- Kuruluşun örgüt yapısı içindeki kurumsal değerlerin ve stratejik amaçların oluşturulması,
- İç denetçiler ile bağımsız denetçilerin kontrol fonksiyonlarının öneminin anlaşılması ve çalışmalarında etkin olarak yararlanılması,
- Kurum içindeki yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi ve uygulanması,
- Üst düzey yönetim tarafından uygun gözetimin yapılması,
- KY'nin şeffaf olarak sürdürülmesi,
- Etkin KY'yi destekleyici koşulların sağlanması,
- Gözetim ve denetim otoritesinin yetki ve sorumluluklarının iyi şekilde belirlenip, etkin şekilde uygulanmasıdır.

Etkin bir KY için hukuki çerçeveyi oluşturma yönünde devlete düşen görevleri şu şekilde özetlemek mümkündür (www.canaktan.org):

- KY'nin başarısı için devletin yolsuzlukla mücadeleye yönelik kurallar ve kurumlar oluşturması önem taşımaktadır.

- Devletin mülkiyet haklarını koruyacak etkin bir hukuki altyapı oluşturması gerekmektedir. Tüzel kişilik olarak şirketlerin mülkiyet hakkının kullanımı ve devrine ilişkin etkin yasal çerçeve oluşturulmalıdır.

- Sözleşme özgürlüğünü koruyacak ve güvence altına alacak yasal çerçeve oluşturulmalı ve etkin işlerliği sağlanmalıdır. Bir başka ifadeyle, ticaret hukuku, şirketler hukuku ve borçlar hukuku sözleşme özgürlüğünü güvence altına almalıdır.

- Etkin bir KY ve sermaye piyasası için sağlıklı bir bankacılık sektörü mevcut olmalıdır. Bankacılık sektörü, şirketlere finansman sağlayan kuruluşlardan oluşmaktadır. Kötü yönetilen bir bankacılık sektörü şirketler için her zaman bir risktir ve krizlerin ortaya çıkmasına neden olur. Bankacılık sektöründe faaliyette bulunmak için gerekli minimum sermaye, etkin gözetim ve denetim, şeffaflık vb. ilkeler bu açıdan son derece önem taşımaktadır.

- Şirketlerin zor durum ve iflas durumlarında piyasadan çekilebilmelerine kolaylık sağlayacak hukuki altyapı mevcut olmalıdır. Bu çerçevede icra ve iflas hukukunun tüm menfaat sahiplerinin haklarını koruyacak şekilde çok iyi düzenlenmiş olması gerekir.

- KY'den arzu edilen sonuçların elde edilebilmesi için sermaye piyasalarını düzenleyen kurallar ve bu kuralların uygulanmasından sorumlu olan kurumun yapısı önem taşımaktadır. Şirketlerin kamuoyuna açıklama yapma ve şeffaflık içerisinde faaliyetlerini sürdürme sorumluluklarının sermaye piyasası kurulu (kurumu) tarafından yakından takip edilmesi gerekir.

- Piyasalarda etkin ve fonksiyonel rekabet önem taşımaktadır. Rekabet, şirketlerin kaynaklarını etkin kullanmalarını sağlamaktadır. KY, tek başına şirketlerin etkinlik ve verimlilik içerisinde faaliyet göstermelerini garanti edemez. Rekabetçi piyasaların varlığı son derece önemlidir.

- Zor durumda olan şirketlerin iflastan önce yerli ve/veya yabancı başka şirketlerle birleşmesi ve /veya satın alınması yönünde yasal bir çerçeve mevcut olmalıdır.

- KY'den arzu edilir sonuçların elde edilebilmesi için adalet ve yargı hizmetlerinde etkinliğin tesis edilmesi şarttır. Yargının bağımsızlığı ve süratli işlerliğinin sağlanması gerekir.

- Kamu kurum ve kuruluşlarının hizmet kapasitesi iyileştirilmeli, bürokrasi ve kırtasiyecilik azaltılmalıdır.

Devlet dışında sivil toplum kuruluşlarına da önemli görevler düşmektedir. Başta, ticaret ve sanayi odaları, işçi ve işveren sendikaları ve bunların konfederasyonları, işadamlarının gönüllü olarak oluşturdukları dernek ve vakıflar KY'nin özel sektörde kurumsallaşması için çaba içerisinde olmalıdırlar.

1.8. Kurumsal Yönetimin Faydaları

KY, sadece sözkonusu yönetim ilkelerini uygulayan şirkete değil, aynı zamanda şirketle doğrudan ve/ veya dolaylı bir ilişki içerisinde olan tüm menfaat sahiplerine yararlar sağlar. Başka bir ifadeyle, KY'nin, bu ilkeleri uygulayan şirkete, hissedarlara, çalışanlara, müşterilere, kurumsal yatırımcılara, tüm topluma ve devlete sağlayacağı yararlar bulunmaktadır. KY uygulamasının sağlayacağı faydalar şirketler, ülkeler ve toplumlar açısından ele alınabilir.

1.8.1. Şirketler Açısından Kurumsal Yönetimin Faydaları

KY ilkelerini uygulayan şirketlerin daha düşük sermaye maliyetiyle performanslarını artırdıkları, krizlere daha hızlı tepki verebildikleri, kaynaklarını daha etkin kullandıkları, yabancı sermayeyi çekebildikleri, böylelikle ekonomik büyümenin de hızlandığı gözlemlenmektedir. KY ilkelerinin güçlü olması sermaye piyasalarının gelişimine katkı yapmakta, özellikle küçük ve orta ölçekli şirketler başta olmak üzere şirketlerin kaynaklara erişimini kolaylaştırmakta, araştırma ve teknolojik yenilik

faaliyetlerini artırmakta ve firmanın örgütlenme biçimini değiştirmek suretiyle firmaların verimliliklerini artırmaktadır. KY ilkeleri firmaların kurulması ve faaliyet göstermesi aşamalarında oluşabilecek belirsizlikleri azaltarak risk primini düşürmekte ve böylelikle firmaların kaynak temin etmeleri kolaylaşmaktadır. Düşük maliyetle finansman kaynağı bulabilen şirketler daha hızlı büyümek suretiyle şirket paydaşlarının faydalarını en üst seviyeye çıkarma imkanı sağlamaktadır. KY'nin şirketler açısından sağladığı yararlar şöyledir (Çetiner ve Erol, 2007: 32; Tekinay, 2006: 58-60; Demirbaş ve Uyar, 2006: 26, 31; SPK, 2005: 2; Gürbüz ve Ergincan, 2004a: 1, 8; Gürbüz ve Ergincan, 2004b: 224; Erdönmez, 2003: 43; TÜSİAD, 2000: 9-15; www.canaktan.org):

- İşletmeler etkili bir şekilde yönetildiği sürece değerlerini maksimize edecek ve verimliliklerini arttıracaklardır.

- Bellibaşlı KY ilkelerini benimsemiş ve hatta bağımsız değerlendirme kuruluşlarından bu konuda derece notu almış olan şirketler, yabancı yatırımcılar tarafından daha çok talep görmeye başlarlar.

- Yenilik kavramının önemli olduğu şirketlerde KY, yatırımcıların güveninin sağlanmasına ve yenilik sürecinde daha fazla dış finansman çekilmesine olanak tanımaktadır. İyi KY, yatırımlarda güven sağlar çünkü yatırımcılar KY ilkelerini uygulayan şirketlere paralarını çalmayacakları konusunda güvenirler.

- KY kalitesinin yüksek olması sermaye maliyetini düşürür, firmanın performansını, finansman imkanlarını ve likiditeyi arttırır, krizlerin daha kolay atlatılmasını sağlar. İyi yönetilen şirketler sermaye piyasalarından daha çok yararlanmaktadırlar ve finansman kaynaklarına daha ucuz, hızlı ve kolay ulaşmaktadırlar.

- İyi işletilen kurumlar, iş ahlakının ve ait oldukları toplumun çevre ve toplumsal değerlerinin bilincinde olmanın şirketlerin imajı ve uzun vadeli performansları üzerindeki etkisinin farkındadırlar.

- İyi KY'ye sahip olmayan şirketlerde insanlar çalışmak istemezler.

- KY şirketin hedeflerinin belirlendiği yapıyı ortaya koymakta, bu hedeflere ulaşmanın ve performans denetiminin araçlarını belirlemektedir. İyi KY, yönetim kurulları ve yönetim için şirketin ve hissedarların çıkarları doğrultusunda hedeflere yönelme açısından uygun teşvikleri sağlamalı, etkin denetimi kolaylaştırmalı, bu şekilde şirketleri kaynakları daha verimli bir şekilde kullanmaya özendirmektedir.

- Şirket faaliyetlerinde uzun dönemli istikrar sağlar.

- Şirket yönetiminde şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu dolayısıyla yolsuzluklar azalır, şirkette güç ve yetki istismarını engeller ve keyfi yönetimi ortadan kaldırır.

- Tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarına hizmet edeceği için şirket ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin ve diyalogun artmasına katkı sağlar.

- Yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerin performans değerlendirmesinin yapılmasını kolaylaştırmaktadır.

1.8.2. Ülkeler Açısından Kurumsal Yönetimin Faydaları

Ülke ekonomisini yönlendiren anonim şirketlerin iyi KY uygulamaları ile yönetilmesi, ülkeler açısından da çeşitli yararlar sağlayacaktır (Çetiner ve Erol, 2007: 32; Demirbaş ve Uyar, 2006: 26, 31; SPK, 2005: 2; Gürbüz ve Ergincan, 2004a: 1, 8; TÜSİAD, 2000: 9-15; www.canaktan.org):

- İyi KY uygulamaları ülkenin imajının yükselmesini sağlar, sermayenin yurtdışına kaçmasını önlemeye yardımcı olur, yabancı sermaye yatırımlarının artmasını sağlar, ekonominin, sermaye piyasalarının ve ülkenin rekabet gücünün artmasına katkıda bulunur, finansal ve ekonomik krizlerin daha az zararla atlatılmasını sağlar,

kaynakların daha etkin bir şekilde dağılımının gerçekleşmesine yardımcı olur, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesini sağlar.

- İşletmelerin verimlilik ve karlılık oranlarını arttırarak faaliyetlerini sürdürmeleri, ülke ekonomilerini de olumlu yönde etkileyecektir. Yatırımcılara, şirketin yönetimini ellerinde tutan yöneticilere karşı kontrol gücü vererek sömürülmelerini engeller ve getiri elde etmelerine olanak tanır.

- Yatırımcılar, iyi KY uygulamaları olmayan şirketlere yatırım yapmak istemezler. Yatırımcıların çıkarlarını güvence altına alan KY, kurumları, ekonomik kalkınmayı ve ulusal büyümeyi destekleyen güçlü mali sistemlerin kurulmasına yardımcı olmaktadır.

- Başarılı KY uygulamaları özel sektörü ve dolaylı olarak da şirketlerin performansını olumlu yönde etkileyerek ekonomik kalkınmanın sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

- İşletmenin yönetimi, yönetim kurulları, hissedarları ve doğrudan çıkar sahibi diğer kesimler arasındaki bir dizi ilişkiyi içeren KY, ekonomik verimliliği artırmanın en etkin yollarından birisidir.

- Finansal derinliğin artmasına imkan sağlar. Şirket hissedarlarının hakları ne kadar iyi korunursa finansal sistemin derinliği o kadar fazla olur. Bu açıdan KY'nin bankacılık ve mali sektörün gelişmesine olumlu katkıları söz konusudur.

- Sermaye piyasalarının gelişmesine imkan sağlar. Şirket hissedarlarının hakları ne kadar iyi korunursa sermaye piyasaları o kadar gelişmiş olur. Hissedar haklarının iyi korunması ile borsa kapitalizasyonu arasında doğrusal bir ilişki vardır.

- KY'nin kaliteli olması, şirketlerin ekonomik faaliyetlerinin sonuçlarını pozitif yönde etkilemektedir. Bunun sonucunda piyasa etkinliği sağlanmaktadır.

1.8.3. Toplum Açısından Kurumsal Yönetimin Faydaları

KY'nin şirketleri ve ülkeleri olumlu yönde etkilemesi, toplum açısından da bir takım faydalar sağlamaktadır. Bunlar (Demirbaş ve Uyar, 2006: 26, 31; TÜSİAD, 2000: 9-15; www.canaktan.org):

- Yatırımcıların KY ilkelerini benimseyen, uygulayan, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık konusunda daha hassas olan işletmelere yatırım yapma kararı almalarına ve bunun için hisse senedinin değerinin üstünde ekstra bir prim ödemelerine neden olmaktadır.

- Şirketlerin hem değişik müşterilerinin hem de ait oldukları toplumun çıkarlarını dikkate almalarını sağlar.

- GKGMİ (Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri) ve denetim standartları gibi standartlar başta olmak üzere çeşitli standartların ve yönetim konusunda kabul edilen kuralların yatırımcılara daha kolay anlatılmasına imkan verir.

- Rekabet gücü ve nihai başarı, çalışanların ve kaynak sağlayan diğer kesimlerin katkılarıyla birlikte bir ekip çalışmasının sonucudur. Bu bakımdan KY ilkeleri, çıkar sahibi kesimlerin rolünü kabul etmekte ve onlarla refah, iş ve mali bakımdan sağlıklı şirketler yaratma doğrultusunda etkin bir işbirliğini teşvik etmektedir.

- Sermaye piyasası mevzuatında ve şirketler hukukunda yapılması gerekli değişiklikler için zemin hazırlanmasına yardımcı olmaktadır.

- Makro ekonomik performansın artmasına katkı sağlar. Daha kolay finansman imkanlarına erişim kolaylıkları, şirketin sermaye maliyetini azaltarak toplam

yatırımlarını arttırır, yatırımlarda artış ise yeni iş olanakları yaratır ve ekonomideki istihdam kapasitesini genişletir.

- Yönetim kurullarına gerek şirkete, gerekse hissedarlara karşı hesap verme sorumluluğu getirir. Bu durum, şirketlerin bütün bir toplum yararına faaliyet göstermelerini güvence altına almaya yardımcı olur.

Özetle; KY uygulamalarının sağlayacağı yararların başında sermaye maliyetini azaltarak şirket değerine katkıda bulunması gelmektedir. Yatırımcılar iyi yönetilen kurumsallaşmış firmalara yatırım yapmak istemektedirler. Bunun yanı sıra kredi verenler kurumsallaşmış firmalarla çalışmaya risk değerlendirmesi açısından daha isteklidirler. Kurumsallaşan firmalar, yetenekli profesyonelleri elde tutma ve çekim merkezi olma konusunda daha avantajlı konumdadırlar. Kurumsallaşan bir yapıda, kurumsal ve kişisel performans için objektif ölçütler daha kolay konulabilmektedir. Bütün bunların yanı sıra kurumsallaşmasını oturtabilmiş firmaların stratejik ortak bulması, halka açılması kurumsallaşmasını tamamlayamamış firmalara göre çok daha kolaydır (www.ailesirketleri.com).

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE HALKA AÇIK İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM

2.1. Halka Açık İşletmelerin Tanımı

Anonim Ortaklıklar, yurtiçi ve yurtdışı yaygın tanıtım imkanı bulmak, kurumsallaşmayı gerçekleştirmek, ikinci halka arz imkanına sahip olmak, finansman ve likidite sağlamak amacıyla halka açılmaktadırlar (İşeri ve Yozgat, 2005: 156). Halka Açık Anonim Ortaklıklar SPKan'nda yer alan tanımların 3. maddesinde *"hisse senetleri halka arzedilmiş olan veya halka arzedilmiş sayılan anonim ortaklıklardır"* şeklinde tanımlanmıştır (www.spk.gov.tr).

2.2. Halka Açık İşletmelerin Sorumlulukları

Halka açık işletmelerin sorumlulukları kısaca aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Anonim Ortaklıkların SPK Kaydına Alınmaları. Sermaye piyasası araçlarının herhangi bir şekilde halka satıldığını veya halka açık anonim ortaklık statüsünün kazanıldığını öğrenen ortaklıklar kurul kaydına alınmak üzere SPK'ya başvururlar. Anonim şirketlerin yöneticileri şirketlerinin halka açık hale geldiğini öğrendikleri tarihten itibaren bir ay içinde durumu SPK'ya bildirmek zorundadırlar. Ortaklık denetçileri bunu hemen şirketin yönetim kuruluna ve sermaye piyasası kuruluna bildirirler. Bundan sonra ilk yapılacak iş şirketin ana sözleşmesini SPKan'na uygun hale getirmektir. SPK, kaydına alınan şirketlerin azınlıkta kalan ortaklarının haklarını korumak amacıyla TTK'da daha ileri düzenlemeler yapmaktadır. Bu düzenlemeler ile hem şirket yöneticilerini daha dikkatli ve özenli çalışmaya yöneltmekte, hem de işletmenin menfaat sahiplerine şirketin son durumu hakkında güvenilir bilgi verilmesini sağlamaktadır. Böylece sermaye piyasalarında güven ve açıklığı sağlamaya çalışmaktadır (Demircan, 2007: 27; Kaval, 2005: 15).

- Kanuna Tabi Olan Anonim Ortaklıkların Uyacakları Esaslar. Menkul kıymetleri halka arz olunan ortaklıklar ile hisse senetleri halka arz olunmuş sayılan ortaklıkların yerine getirmeleri gereken yükümlülükler Seri: IV No: 1 sayılı "SPK'ya Tabi Olan Anonim Ortaklıkların Uyacakları Esaslar Tebliği" ile belirlenmiştir (Demircan, 2007: 27).

- Anonim Ortaklıkların Kar ve Bedelsiz Pay Dağıtma Yükümlülükleri. Anonim şirketlerde kar dağıtımı konusunda TTK bazı esaslar koymuş, SPK ise halka açık şirketlerde kar dağıtımında da bazı yeni hükümler getirmiştir. Bu nedenle, kar dağıtımı konusunda, TTK, halka açık işletmeler açısından SPKan ve vergi kanunları birlikte dikkate alınmalıdır. Eğer şirket halka açık olan veya sayılan bir şirket ise temettü dağıtım politikaları SPK tarafından bazı kısıtlamalara ve bazı zorunluluklara bağlanmıştır. SPK temettü dağıtımı açısından halka açık şirketleri iki kategoriye ayırmakta ve buna göre düzenleme yapmaktadır. Bu ayırım borsada hisse senetleri işlem görenler ve görmeyenler şeklindedir ve Seri: IV, No: 27 sayılı "Sermaye Piyasası Kanununa Tabi Olan Halka Açık Anonim Ortaklıkların Temettü ve Temettü Avansı Dağıtımında Uyacakları Esaslar Hakkındaki Tebliğ" ile düzenlenmiştir (Demircan, 2007: 28; Kaval, 2005: 16).

- Birleşme İşlemlerine İlişkin Esaslar. Ortaklık devralma veya yeni ortaklık kurulması yoluyla birleşme işlemlerinde taraflardan en az birinin halka açık anonim ortaklık olması durumunda, birleşme işlemlerinde uyulacak esaslar Kurul'un Seri: I, No: 31 "Birleşme İşlemlerine İlişkin Esaslar Tebliği" ile düzenlemiştir (Demircan, 2007: 28).

- İhraççıların Muafiyet Şartlarına ve Kurul Kaydından Çıkarılmalarına İlişkin Esaslar. Kanun kapsamına giren ihraççılardan; anonim ortaklık niteliğine haiz olmayanlar, sermaye piyasası araçlarını halka arz etmeyenler, aktif toplamı, brüt satış hasılatı, ihraç veya halka arz tutarı Kurul'un belirleyeceği miktardan az olanlar veya diğer sermaye piyasası araçlarını ihraç veya halka arz edenler Kurul'ca bu Kanun'a tabi

olmalarından kaynaklanan yükümlülüklerinden kısmen veya tamamen muaf tutulabilirler. Bu muafiyet şartları, SPKan Madde 11/4'e göre "İhraççıların Kurul Kaydından Çıkma veya Çıkarılma Esasları" ile "Halka Arz İşlemlerinden Kısmen Muafiyet Şartları" tebliğleri ile belirlenir (www.spk.gov.tr).

- Bağımsız Denetim. Seri: X, No: 12 "Sermaye Piyasasında Bağımsız Dış Denetleme Hakkında Yönetmelik Hükümlerine Göre Sürekli ve Sınırlı Denetlemeye Tabi Ortaklık ve Kuruluşların Belirlenmesi Hakkında Tebliğ" uyarınca (Kaval, 2005: 27; www.spk.gov.tr);

    - Hisse senetleri borsada işlem gören anonim ortaklıklar; yıllık mali tabloları için sürekli, altışar aylık mali tabloları için sınırlı denetim yaptırmak zorundadırlar.

    - Hisse senetleri halka arz edilmiş olan ve arz edilmiş sayılan anonim ortaklıklarda, yıllık mali tabloları için sürekli, menkul kıymetlerinin halka arzında (hesap döneminin ilk üç ayından sonraki dönemde Kurul'a başvurulması halinde) veya mevcut paylarının hissedarları tarafından halka arzında düzenlenecek ara mali tabloları için de sınırlı denetime tabidirler.

- Kurumsal Yönetim. Anonim ortaklıklar ekonomiyi ve sosyal hayatı etkilemektedirler. Sağladıkları büyük başarılar yanında yurtiçi ve yurtdışındaki diğer ortaklıkları da etkileyecek büyüklükte skandallara ve yıkıntılar neden olmaktadırlar. KY, *"şirketlerin kendi sorumluluklarının bilincinde olarak şirketin devamlılığını sağlayacak, ortakların elde ettiği değerlere karşı şirketin değerini artırabilecek ve bunu yaparken de ilişkide olduğu kurum ve kişilerle olan ilişkilerini etik değerlere uygun prensipler çerçevesinde yürütebilecek bir yapı"* olarak tanımlanabilir (Tuzcu, 2003: 23). Bu açıdan bakıldığında başarılı bir KY anlayışı, özel sektörü ve bunun sonucu olarak ortaklıkların performansını etkileyerek,

iktisadi kalkınmanın sağlanmasına yardımcı olur. Bu nedenle KY'nin uygulanması halka açık ortaklıkların sorumluluklarından biridir (Demircan, 2007: 7-27).

2.3. Türk Hukuk Sistemi ve Kurumsal Yönetim İlkeleri

OECD'nin ilk olarak 1999 yılında yayınlamış olduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri SPK tarafından incelenerek Türkiye'nin içinde bulunduğu koşullar da göz önüne alınarak ülkemize uyarlanmıştır ve 2003 yılında "SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri" adıyla yayınlanmıştır. Aşağıda KY ilkelerinin Türk hukuk sistemi ile olan ilişkisi açıklanmaktadır (Gürbüz ve Ergincan, 2004a: 23-30; Paslı, 2002: 60-221; Şehirli, 1999: 21-55):

- Pay Sahiplerinin Hak ve Yükümlülükleri İlkesi. OECD'nin Pay Sahiplerinin Hak ve Yükümlülüklerini İlkesi kapsamında pay sahiplerinin hakları; temel haklar, önemli kararlarda bilgi ve söz sahibi olma hakkı, genel kurula katılma, oy kullanma ve genel kurul prosedürü hakkında bilgi sahibi olma hakkı, ortaklık kontrolünün yer değiştirmesine yol açan işlemlerin adil ve şeffaf olması ve ortakların özellikle de kurumsal yatırımcıların oy haklarını kullanmalarına ilişkin teşviklerin sunulması olmak üzere belirlenmiştir.

    - OECD ilkelerinden biri olan *pay sahipliği haklarını gösteren kayıtların güvenli olarak tutulması*na ilişkin düzenlemeler Türk Ticaret Kanunu (TTK)'nda nama yazılı hisse senetleri için mevcuttur. Esas sözleşmede aksine hüküm olmadıkça devrolunabilen nama yazılı hisse senetlerinin devri, ciro edilmiş senedin devralana teslimi ile gerçekleşmektedir (TTK md. 416). TTK'nın 417'nci maddesine göre, ortaklığa karşı ancak pay defterine kayıtlı olan kişi pay sahibi sıfatına sahip olur. Pay defterini tutmak yönetim kurulunun görevidir. Yönetim kurulu bu asli görevini başkasına devredemez. Görevin gereği gibi yerine getirilememesi sorumluk doğurur (TTK md. 417, 336, 325). Oysa ki TTK'nın 415. maddesi uyarınca; hamiline yazılı hisse

senedinin devri, ortaklık ve üçüncü şahıslar hakkında ancak teslim ile hüküm ifade etmekte olup, her hangi bir kayıt şartı öngörülmemektedir.

- *Hisse senetlerinin serbest olarak tedavülünün sağlanması* ilkesi ile ilgili olarak; SPK'nın Seri: I, No: 26, sayılı Tebliği'nin 5. maddesine göre hisse senetleri daha önce halka arz edilmemiş ortaklıklarla, hissedarların sahip oldukları hisse senetlerini halka arz edebilmeleri için hisse senetlerinin rehin veya teminat verilmek suretiyle devir veya tedavülünü kısıtlayan ve senet sahibinin haklarını kullanmasına engel teşkil eden herhangi bir kaydın bulunmaması gerekmektedir. Benzer bir düzenleme, İMKB Kotasyon Yönetmeliği'nde yer almakta olup, esas sözleşmenin, menkul kıymetlerin devir ve tedavülünü kısıtlayan veya senet sahibinin haklarını kullanmasına engel teşkil eden kayıtları içermemesi şeklindedir.

  Bu bağlamda, pay sahipliği haklarını gösteren kayıtların güvenli olarak tutulmasına ve halka açık anonim ortakların hisse senetlerinin serbest olarak tedavülünün sağlanmasına yönelik düzenlemelerin yeterli olduğu düşünülmektedir. Ancak TTK'da ortaklığa karşı pay defterine kayıtlı bulunan kimsenin pay sahibi sıfatına sahip olduğuna ilişkin açık hükmün yer alması halka açık anonim ortaklıklar açısından sorun yaratmaktadır. Bu sorunun giderilmesi amacıyla pay defterine kayıtla ilgili olarak hisse İMKB'de işlem gören ortaklıklara özgü düzenlemelerin yapılmasının uygun olacağı sonucuna varılmıştır.

- Ayrıca, pay sahiplerinin etkin olarak genel kurula katılmalarının ve oy kullanmalarının sağlanması ile pay sahiplerine oy kullanma yöntemlerini de içeren genel kurul toplantı kuralları hakkında bilgi verilmesi gereği, diğer bir ilke olarak OECD tarafından benimsenmiştir.

TTK'nın 375'inci maddesi ile yönetim kurulu, pay sahiplerinin tartışmalara katılma yetkisinin olup olmadığının tespiti ile görevlendirilmiştir. Ayrıca TTK 363, 366, 369'uncu madde hükümleri, pay sahiplerinin genel kurulda tartışmalara katılmasına sağlayıcı değil, aksine engelleyici hükümler olduğundan, Türk mevzuatında bu konuda düzenleme yapılması gerekmektedir. Pay sahiplerinin genel kurul toplantılarından haberdar edilmelerini sağlamaya yönelik ilke ile ilgili açık hükümler ise, TTK'nın 368 ve 369'uncu maddelerinde yer almaktadır. Pay sahibi genel kurula katılma ve oy kullanma hakkını bizzat veya temsilcisi aracılığı ile kullanabilmektedir. TTK'nın 360'ıncı maddesinde vekaleten oy kullanımı için temsil yetkisinin ayrı bir senede yazılı olmasının, vekalet edenin vekalet verenin çıkarlarına uygun olarak oy vermesinin gerektiğini belirtmekte, bunun dışında daha ayrıntılı bir düzenleme bulunmamaktadır. Pay sahibi olmayan temsilci aracılığı ile oy kullanılması esas sözleşme ile yasaklanabilmektedir. TTK'nın 360'ıncı maddesinin aksine, sermaye piyasası mevzuatında vekaleten oyun nasıl kullanılacağına, vekalet formunun hangi standartları içereceğine ilişkin oldukça ayrıntılı düzenlemeler yer almakta, vekaletin çıkar karşılığında kullanılamayacağı hükümleri bulunmaktadır (SPK'nın Seri: IV, No: 8 "Hakla Açık Anonim Ortaklık Genel Kurallarında Vekaleten Oy Kullanılmasına ve Çağrı Yoluyla Vekalet veya Hisse Senedi Toplanmasına İlişkin Esaslar Tebliği").

Ancak teknolojik olanaklardan yararlanarak oy kullanmaya ilişkin bir düzenleme bulunmamakta, vekaleten oy kullanmaya ilişkin olarak TTK'da genel; sermaye piyasası mevzuatında ise ayrıntılı düzenlemeler yer almaktadır. Türk hukukunda fiziken genel kurula katılamayan pay sahiplerinin oy kullanabilmesinin vekalet yoluyla sınırlı olmaması ve ortakların teknolojik olanaklardan yararlanmasının sağlanması için gerekli mevzuat değişikliklerinin yapılmasının ayrıca, ortakların da gerekli fiziki alt yapıyı hazırlamaları için önlem almasının gerektiğini düşünülmektedir.

- OECD'nin pay sahiplerinin hak ve yükümlülükleri başlığı altında yer alan diğer bir ilkesi *ortaklık kontrolünün el değiştirmesi ile sonuçlanan işlemlerin adil ve şeffaf olmasının gerekli olduğuna* ilişkindir. Türk hukukunda ortaklıkların ele geçirilmesine ilişkin kurallar, SPK'nın Seri: IV, No: 8 sayılı Tebliği ile düzenlenmiştir. Söz konusu Tebliğ'de ele geçirmelerin ne şekilde gerçekleşeceği gelişmiş ülke uygulamalarına koşut olarak yer almaktadır. Ayrıca ortaklık ele geçirmelerinde kamunun bilgilendirilmesi, söz konusu düzenlemenin dışında SPK'nın Seri: VII, No: 20 sayılı "Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Hakkında Tebliği" ile de desteklenmektedir. Bu Tebliğ'e göre ortaklık sermayesinde belirli oranlarda pay sahibi olan kişiler, belirli bir oranı aşan hisse senedi alım-satımlarını kamuoyuna duyurmaktadırlar.

- OECD'nin bir diğer ilkesi, pay sahiplerinin esas sözleşme değişiklikleri, sermaye artırımı, birleşme veya önemli tutarda duran varlık satımı gibi olağan dışı işlemlerde bilgi sahibi olmalarının yanı sıra kararlarda da etkili olmalarına ilişkindir. Türk mevzuatında esas sözleşme değişikliklerinde ortakların söz sahibi olma hakkına ilişkin düzenlemeler, TTK'nın 388'inci maddesinde yer almaktadır. TTK md. 389 ise, imtiyazlı pay sahiplerinin durumunu düzenlemektedir. Esas sözleşme değişiklikleri TTK'nın 390'ıncı maddesi çerçevesinde kamuya duyurulur.

  Sermaye artırımları, diğer esas sözleşme değişiklikleri gibi genel kurulda karara bağlandığından, pay sahipleri TTK'nın 390'ıncı maddesi çerçevesinde bilgi alabilmektedir. SPK'nın ise, Seri: VIII, No: 20 Tebliği ve Seri: I, No: 26 sayılı "Hisse Senetlerinin Kurul Kaydına Alınmasına ve Satışına İlişkin Esaslar Tebliği"nde yer alan hükümlerinde sermaye artırımlarında ortakların bilgilendirilmelerine yönelik düzenlemeler mevcuttur. Ortaklık birleşmeleri de esas itibariyle bir esas sözleşme değişikliği niteliğinde olup, birleşmenin gerçekleşebilmesi için birleşmeye

konu her bir ortaklığın genel kurul kararı gerekmektedir (TTK md. 148). TTK'da birleşmede bilgi verilmesi, birleşen ortaklıkların bilançolarının ve birleşme nedeniyle varlıkları sona eren ortaklıkların borçlarını ne şekilde ödeyeceklerine ilişkin bilginin ilan edilmesi şeklinde olup, söz konusu ilan esaslarına yönelik herhangi bir hüküm bulunmamaktadır. Esas sözleşme değişikliğinin türleri olan sermaye artırım kararlarına ve birleşme kararlarına ortakların katılmasına yönelik düzenlemelerin TTK'da bulunmasına karşın, ortakların bu konuda yeterli düzeyde bilgilendirilmelerine yönelik düzenlemelerin bulunmadığı; sermaye piyasası mevzuatında yapılan düzenlemelerin ise, halka açık ortaklıkların pay sahiplerinin sermaye artımı ve birleşme ile ilgili yeterli bilgilere sahip olmalarını sağladığı düşünülmektedir.

- *Önemli tutarda duran varlık satımına ilişkin bilgilendirme esasları* da OECD ilkeleri kapsamında yer almaktadır. Konu sermaye piyasası mevzuatında ayrıntılı bir şekilde düzenlenmiş olmasına (Seri: VIII No: 20 Tebliği) karşın; bu tür işlemlerde ortakların söz sahibi olmasına ilişkin herhangi bir düzenleme TTK'da ya da sermaye piyasası mevzuatında yer almamaktadır. Bu çerçevede, ortakların önemli miktarda duran varlık satımında söz sahibi olabilmelerine ilişkin düzenlemelerin yapılması gerektiği düşünülmektedir.

- Son olarak; OECD'nin pay sahiplerinin hak ve yükümlülükleri ilkesi çerçevesinde *yatırımcıların oy haklarını kullanmalarının teşvik edilmesi* amaçlanmaktadır. Öte yandan, sözü edilen konuya yönelik bir düzenleme Türk mevzuatında bulunmadığından, bu hususta düzenleme yapılmasının ortakların kurumsallaşma sürecinin hızlanması açısından gerekli olduğu düşünülmektedir.

- Pay Sahiplerinin Eşit İşleme Tabi Tutulması İlkesi.

- Pay Sahiplerinin Eşit İşleme Tabi Tutulması İlkesi altında "Aynı gurup içinde yer alan pay sahipleri eşit işleme tabi tutulmalıdır'' ifadesi yer almaktadır. Bu ifade ile amaçlanan "bir pay-bir oy hakkı'' ilkesini savunmak değil, esas sözleşme ile farklı haklara sahip çeşitli pay gurupları oluşturulmuş olsa da aynı gurupta yer alan pay sahiplerine eşit muamele edilmesi ve aynı oy haklarına sahip olmalarıdır. *Hakların ihlali halinde ise uygun bir tazminat verilmelidir. Aynı gurup içinde ya da guruplar arasında oy haklarında değişiklik yapılacak ise, bu tüm pay sahiplerinin bilgisi dahilinde ve onların oyu ile olmalıdır. Tüm yatırımcılar guruplara tanınan oy hakları hakkında hisse senetlerini satın almadan önce bilgilendirilmelidir. Aynı gurupta yer alan pay sahipleri aynı oy hakkına sahip olmalıdır.*

- OECD'nin diğer bir ilkesine göre, genel kurul toplantılarının yöntem ve süreci, pay sahiplerine eşit işlem yapılmasını sağlayacak nitelikte olmalıdır. Ortaklıkların genel kurul toplantılarına ilişkin yöntemleri pay sahibinin oy hakkını kullanmasını zor ve pahalı bir hale getirmemelidir.

- OECD'nin diğer bir ilkesi, *oy haklarının pay sahibinin yararına olacak şekilde saklama kuruluşları ya da vekiller aracılığı ile kullanılabilmesi*dir. Vekil aracılığı ile oy kullanma olanağı gerek TTK'nın 360'ıncı maddesinde gerekse SPK'nın Seri: IV, No: 8 sayılı Tebliği ile düzenlenmiştir. Pay sahiplerinin saklama kuruluşu ile vekalet sözleşmesi yapması halinde saklama kuruluşunun pay sahibi adına ortaklık genel kurulunda oy kullanabilmesi mümkün olmakla birlikte, saklama kuruluşlarının saklamasını yaptıkları hisse senetlerinden doğan oy hakkını kullanmalarına ilişkin ayrıca düzenleme yapılmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

- Kamuyu Aydınlatma, Şeffaflık İlkesi. OECD'nin KY ilkelerinden dördüncüsü olarak düzenlenmiş olan kamuoyu aydınlatma ilkeleri genel olarak, ortaklıkların

finansal durumları, performansları sermaye ve idari yapısı hakkında kamunun zamanında ve yeterli bilgiyle aydınlatılması olarak tanımlanmaktadır.

Türk mevzuatında kamuyu aydınlatma ilkesi TTK ve Sermaye Piyasası Kanunu'nda yer almaktadır. TTK'nın anonim ortaklıkların tedrici kuruluşunda izahname ve sirküler yayınlama zorunluluğunun düzenlendiği, 281'inci maddesinde, ortakların ortaklık hakkında bilgi edinme haklarının düzenlendiği 362 ve 363'üncü maddelerinde, sermaye artırımlarında da tedrici kuruluştaki prosedürü gerektiren ve izahname yayınlanması gereğinin düzenlendiği 392'inci ve 393'üncü maddelerinde yer almaktadır. Kamunun aydınlatılması, sermaye piyasasında yatırım yapacak yatırımcılar için ortaklıkların ekonomik durumları hakkında gerçek, yeterli ve doğru bilgi edinebilmeleri ve bu bilgiler çerçevesinde yatırım tercihlerini kendilerinin yapabilmeleri bakımından ayrıca önem taşımaktadır. Bu nedenle sermaye piyasalarının gelişmesiyle düzenleyici otoritelerin temel görevi olan kamunun aydınlatılmasının yukarıda sözü edilen düzenlemeler ile sağlanması yetersiz kalmış, uluslararası gelişmeler ve piyasanın gereksinimleri doğrultusunda Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili tebliğlerle bu husus önemli ölçüde genişletilmiştir.

Kamuyu aydınlatma ilkesi Sermaye Piyasası Kanunu'nun 6, 16/A ve 22/e maddelerinde düzenlenmiştir. Sermaye Piyasası Kanunu kapsamındaki tüm anonim ortaklık, kuruluş ve kurumlar yıllık ve ara mali tablolarını veya konsolide mali tablolarını, Kurulca öngörülen standartlara uygun şekilde düzenleme yükümlülüğüne tabi tutulmuştur. Kurulca öngörülen muhasebe standartları uluslararası muhasebe standartları ile uyumludur ve uluslararası alanda ortaya çıkan gelişmeler mevzuat değişikleri ile uygulamaya alınmaktadır. SPK'nın XI seri numaralı tebliğlerinde ortaklıkların mali tablolarının hazırlanması sırasında esas alacakları standartlar ve mali tablo kalemlerinin değerlenmesine ve ilgililere sunulmasına ilişkin hükümler yer almaktadır. Düzenlenecek mali tabloların güvenilirliğini ve standartlara uygunluğunu sağlamak açısından kamuya açıklanacak olan mali tabloların bağımsız denetimden geçirilmesi gerekmektedir. Bağımsız denetim ile ilgili düzenlemeler X seri no'lu tebliğlerde yer almaktadır. SPK'nın

Seri: VIII, No: 20 Tebliği'nde de kamuyu sürekli aydınlatmaya ilişkin açıklanması gereken hususlar düzenlenmiştir.

Söz konusu düzenlemelerin OECD tarafından belirlenen ilkeler açısından yeterli olduğu düşünülmektedir. Ancak önemle üzerinde durulması gereken husus, ortaklıkların "ticari sır" kapsamında değerlendirilebilecek bilgilerini kamuya açıklamak zorunda bırakılıp rakibi olan ortaklıklar karşısında güç duruma düşürülmemesi ve özellikle hisse senetleri borsalarda işlem gören ortaklıklar hakkında bilgi kalabalığı yaratılarak hisse senetlerinin fiyatlarının manipüle edilmesine olanak verilmemesidir.

2.3.1. Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nda Kurumsal Yönetimin Yeri

TTK Tasarısı'nda KY ile ilgili olarak yer alan düzenlemeler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (www.deloitte.com):

- Anonim ortaklığın güvenli kuruluşu,
- Sermayenin korunması ilkesinin daha güçlü bir şekilde güvence altına alınması,
- Denetçiliğin kaldırılması ve bağımsız denetimin tüm anonim ortaklıklar açısından devreye sokulması,
- Bilgi toplumu hizmetlerinin getirilmesi (Web Sitesi, Elektronik Ortamda Genel Kurul vb.),
- Yönetim organının oluşumu ve örgütlenmesine yönelik ayrıntılı düzenlemelerin getirilmesi,

- Şirket açısından özellik taşıyan bazı işlemlerin işlem denetçisinin gözetiminden geçmesi (Birleşmeler, Bölünmeler, Tür Değişiklikleri vb.),

- Uluslararası muhasebe ve finansal raporlama standartlarının kabul edilmesi,

- Tehlikeleri Erken Teşhis Komitesi'nin oluşumu,

- Güç boşluğunun giderilmesine yönelik önlemlerin getirilmesi,

- Pay sahipliği haklarının çeşitlendirilmesi ve bu hakların kapsamının güçlendirilmesi,

- Eşit İşlem İlkesi'nin ağırlık kazanması,

- Oyda imtiyazın sınırlandırılması,

- Pay sahiplerinin şirketle olan borç ilişkilerinin modernleştirilmesi,

- Yetkililerin sorumluluğuna ilişkin rejimlerin modernleştirilmesidir.

- Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı. Pay sahibinin bilgi alma ve inceleme hakları, SPK İlkeleri'nde ve TTK Tasarısı'nda en çok önemsenen konulardan biridir. Tasarı m. 437, bilgi alma ve inceleme hakları üzerinde mevcut sisteme göre daha güvenceli bir düzen öngörmekte, pay sahibinin tam ve dürüst bilgi almasını sağlamaya yönelik hükümler getirmektedir. Yeni düzenlemelerle pay sahibi, şirketin finansal durumu ve işleyişi hakkında daha ayrıntılı bilgi elde etme imkanına kavuşmaktadır. Diğer yandan, inceleme hakkının daha etkin bir şekilde tanınması, pay sahibinin genel kurul toplantısına katılım hakkından beklenen yararı elde etmesi bakımından önemli bir yeniliktir. Bilgi alma talebi, ancak şirket menfaatlerinin tehlikeye düşmesi veya ticari sır gerekçeleriyle geri çevrilebilir (www.deloitte.com).

- Oy Hakkının Temsil Yoluyla Kullanılması. Pay sahibi, genel kurula bizzat katılarak oy hakkını kullanabileceği gibi, bir temsilci yoluyla da bu hakkını kullanabilir. KY, pay sahibinin genel kurulda temsilini oldukça kolaylaştıran ve yaygınlaştıran bir anlayışı beraberinde getirmektedir. TTK Tasarısı'nda, temsilcinin de pay sahibi sıfatını taşımasını öngören ana sözleşme hükümlerinin geçersiz sayılacağı açıkça belirtilmektedir (TTK Tasarısı m. 425). Böylelikle ortaklığın, "ticari sır" ve "şirket menfaati" gibi gerekçelerin ardına sığınarak pay sahibinin genel kurulda temsilini güçleştirmesinin önüne geçilmektedir. Pay sahibi, bireysel temsil yolunu tercih edebileceği gibi, kitlesel temsil yöntemlerinden birini de tercih edebilir. Kitlesel temsil, belirli koşulları taşıyan bir organın veya kurumun, birden çok pay sahibinin menfaatlerini genel kurulda temsil etmesini ifade etmektedir. Kitlesel temsilciler; TTK Tasarısı'nda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Organın temsilcisi, bağımsız temsilci, kurumsal temsilciler ve tevdi temsilcileri, kitlesel temsil kategorisinde yer almaktadır (www.deloitte.com):

    - Organın Temsilcisi ve Bağımsız Temsilci. Şirket, bir organının üyesini veya kendisine bağlı bir kimseyi pay sahiplerine yetkili temsilci olarak önerebilir. Bu kişi "organ temsilcisi" olarak adlandırılmaktadır. Şirket böyle birini önerdiğinde, bu temsilcinin yanısıra bir de bağımsız temsilci önermelidir (Tasarı m. 428).

    - Kurumsal temsilciler ise, yönetim kurulunun genel kuruldan 40 gün önce yapacağı ilan üzerine 7 gün içinde başvurarak vekalet topladıkları pay sahiplerini temsil etme yetkisini edinebilirler (Tasarı m. 428/2). Kurumsal temsilcilerin bildirgeleri, pay sahibinin talimatı yerine geçer.

    - Tevdi temsilcileri ise, hisse senetlerini saklayan kuruluşlardır (Tasarı m. 429). Bu kuruluşlar genel kurula katılmadan önce pay sahibinin talimatını almak zorundadırlar.

- Kitlesel temsilciler, oy haklarını hangi yönde kullanacaklarını Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde ilan ederler. Ayrıca kitlesel temsilciler, kendileri tarafından temsil olunacak olan payların, sayılarını, çeşitlerini, itibari değerlerini ve gruplarını şirkete bildirirler (Tasarı m. 431). Aksi takdirde, kitlesel temsilcilerin katılımıyla alınan kararlar, yetkisiz kimselerin katılımına ilişkin hükümler çerçevesinde iptal edilebilir. Görüldüğü üzere, pay sahibinin genel kurula temsilci marifetiyle katılması, TTK Tasarısı'nda ayrıntılı bir hukuk düzenine konu olmaktadır. Bu düzenlemeler, elektronik genel kurula ilişkin düzenlemelerle birlikte, güç boşluğunun giderilmesine önemli ölçüde hizmet eden yenilikleri içermektedir.

- Kar Payı Alma Hakkı. Uzun süre kar dağıtılmaması veya anonim ortaklığın finansal durumunun uzun süre karın dağıtılmamasını gerektirmesi halinde ise, TTK Tasarısı azınlık pay sahiplerine şirketin feshini dava etme hakkını tanımaktadır (TTK Tasarısı m. 531) (www.deloitte.com).

- Yönetim Organı ile İlgili Düzenlemeler.

  - Yönetim kurulunun tek bir üyeden oluşmasına ve tüzel kişinin yönetim kurulu üyesi olmasına imkan tanınmıştır (Tasarı m. 359/1, 359/2). Söz konusu düzenlemeler, profesyonel yönetim kadrolarının devreye girmesi, bürokrasinin azaltılması, gerektiğinde yeni bir gerçek kişinin tüzel kişi adına görevlendirilmesi gibi faktörler açısından oldukça olumludur. Tüzel kişinin yönetim kurulu üyesi seçilebilmesi, onun adına yönetim kurulunda görev yapacak profesyonel açısından teşvik edici bir faktördür (www.deloitte.com).

  - Yönetim Kurulu Üyelerinin Pay Sahibi Olması Zorunluluğunu Ortadan Kaldırılmıştır. Bu yenilik, profesyonel yöneticilerin görevlendirilmesi

bakımından önemli bir adımdır. Pay sahipliği sıfatının sağladığı güvence, sorumluluk sigortalarıyla sağlanabilecektir (www.deloitte.com).

- İhtisas. Yönetim kurulu üyelerinin en az yarısının, tek kişilik yönetimde ise yöneticinin yüksek öğrenim görmüş olması zorunlu tutulmuştur (Tasarı m. 359 / 3). Bu değişiklik, anonim ortaklıkta yöneticiliğin başlı başına bir meslek olarak algılanması gerektiğine işaret etmektedir (www.deloitte.com).

- Yönetim Kurulunda Temsil Edilme Hakkı. Ana sözleşmede yer alacak bir düzenlemeyle, yönetim kurulunda görev alacak yöneticilerin, belirli grup pay sahipleri veya azınlık pay sahipleri arasından seçilmesi veya belirli pay gruplarının veya azınlığın önereceği adaylar arasından seçilmesi söz konusu olacaktır. Yönetim kurulunda temsil edilme hakkı açısından kapalı anonim ortaklıklarda herhangi bir sınır yoktur. Yönetim kurulu üyelerinin tamamı bu yolla seçilebilir. Oysa Tasarı, halka açık anonim ortaklıklarda yönetim kurulu üyelerinin en çok 2/3'ünün bu yöntemle seçilmesini öngörmektedir (Tasarı m. 360 / 1) (www.deloitte.com).

- Yöneticilerin Önemli Sebeplerin Varlığı Halinde Görevden Alınması. Tasarı m. 364, genel kurul gündeminde yer almasa bile, önemli sebeplerin varlığında yönetim kurulunun görevden alınabileceğini açıklıkla öngörmekte, böylelikle sorumluluk rejiminin zorunlu bir gereğini açıkça teminat altına almaktadır. Bu düzenlemeyle üstün tutulan değer, şirketin menfaatleridir (www.deloitte.com).

- Yönetim Yetkisinin Devri. Mevcut TTK. m. 319 hükmünde düzenlenen murahhaslık, Tasarı m. 367 ile daha ayrıntılı bir hüküm ışığında düzenlenmiştir. Yeni düzenlemede de murahhas üyeliğe imkan tanınmış; bununla birlikte yetki devrinin ve bölünmesinin içeriği ve sınırları açıklığa kavuşturulmuştur (www.deloitte.com).

- Yönetim Kurulu Üyelerinin Bilgi Alma Hakları. TTK Tasarısı, yönetim kurulu üyelerinin de şirket işleri konusunda bilgi alma imkanlarını güvence altına almaktadır. Tasarı m. 392, her yönetim kurulu üyesine, yönetim kurulu toplantısında şirketin işleriyle ve işlemleriyle ilgili olarak bilgi edinme hakkını, yönetim kurulu başkanının izniyle şirket yönetimiyle görevli kimselerden işlerin gidişatı hakkında bilgi edinme hakkını, yönetim kurulu başkanının izniyle şirketin ticari defterlerini inceleme hakkını açıkça tanımakta, bu hakların ortadan kaldırılmasını yasaklamaktadır. Yönetim kurulu başkanının, yöneticilerin bu çerçevede yönelttiği soruları yanıtsız bırakması halinde, meseleyi yönetim kurulunun karara bağlaması öngörülmektedir (Tasarı m. 392/4) (www.deloitte.com).

2.3.2. Kurumsal Yönetimin Bağımsız Denetim Kuruluşları Açısından Getirdiği Yenilikler

KY'nin bağımsız denetim kuruluşları açısından getirdiği yeniliklerden aşağıda kısaca bahsedilmiştir (www.deloitte.com):

- TTK Tasarısı'nda, mevcut sistemde kendisinden işlevleri yerine getirmeyen "denetçilik (murakıplık) organı" kaldırılmıştır. Yeni sistemde anonim ortaklıkların finansal denetimi, bağımsız denetim kuruluşu tarafından gerçekleştirilecektir (Tasarı m. 400/1).

- Anonim ortaklığın ve şirketler topluluğunun finansal tabloları ve yıllık raporu denetçi tarafından denetlenecek, bu denetimden geçmeyen finansal tablolar ve yıllık rapor düzenlenmemiş hükmünde olacaktır (Tasarı m.397/1). Söz konusu tablo ve raporlarda denetim sonrasında yapılan değişikliklerin de denetçinin onayına sunulması gerekecektir.

- Tasarı m. 398, finansal denetimin konusunu ve kapsamını belirlemektedir. Bu konu ve kapsam şu şekilde özetlenebilir:

    - Spesifik İnceleme Konusu. Şirketin veya topluluğun finansal tablolarının, konsolide tablolarının ve yıllık raporlarının denetimidir. Bu denetim, envanterler de dahil olmak üzere şirketin veya topluluğunun muhasebesinin denetimini de kapsamaktadır.

    - Ölçüt. Anonim ortaklığın veya topluluğun kayıtları, Kanuna, Türkiye Muhasebe Standartlarına ve esas sözleşmeye uygunluk açısından değerlendirilecektir.

    - Karşılaştırma. Bağımsız denetim kuruluşu, finansal tabloların ve yıllık raporun, inceleme sırasında elde ettiği verilerle uyumluluğunu sınayacaktır.

- Yönetim kurulu, bağımsız denetim kuruluşuna, finansal denetimi ve duruma göre konsolide finansal denetimi özenle yürütebilmesi için faaliyet raporunu ve finansal raporu sunmanın yanısıra, bu raporların doğruluğunun sınanmasına dayanak teşkil eden her türlü şirket kaydını sunmakla yükümlü kılınmıştır (Tasarı m. 401).

- Bağımsız denetim kuruluşu tarafından sunulacak olan denetim raporuna ilişkin kurallar, şu şekilde sıralanabilir (Tasarı m. 402):

    - Denetim raporunun açık ve anlaşılır bir şekilde düzenlenmesi, kapsamının net bir şekilde ortaya konulması ve son iki yıl karşılaştırmalı olarak hazırlanması gerekecektir.

    - Denetçi, yönetim kurulunun değerlendirmelerini raporun özel kısmında irdeleyecek, bu konudaki görüşlerini bildirecektir.

- Raporda, yönetim kurulunun yasalara uygun hareket edip etmediği, şirketin varlığını tehdit eden olguların bulunup bulunmadığı, ticari defterlerin hukuka uygun tutulup tutulmadığı, finansal tabloların ve yıllık raporun dürüst ve şeffaf resim verme ilkesine uygun düşüp düşmediğini ve nihayet denetimin kapsamı ve niteliği belirtilmelidir.

- Denetçiler açısından, sır saklamadan doğan ağırlaştırılmış bir sorumluluk yüklenmiştir (Tasarı m. 404). Denetçinin bağımsız denetim kuruluşu olduğu hallerde, bu sorumluluk kuruluşun sadece ortaklığı denetleyen çalışanlarını değil, yönetim kurulu üyelerini de kapsamaktadır.

- Denetçinin denetim sonucunda hazırlayacağı olumlu veya olumsuz rapor ya da kaçınma yazısı da önemli bir işlev üstlenmektedir: Tasarı m. 403, denetim sürecinin sonunda şirketin hesaplarının muhasebe standartlarına, kanuna ve ana sözleşmeye uygunluğunun sınanması ve ortaklığın mali yapısının dürüst resim verdiğinin saptanması halinde denetçi tarafından bir onay yazısı hazırlanmasını öngörmektedir. Onay yazısında, denetçinin, yıllık raporun isabeti ve ortaklığın varlığını tehlikeye düşüren riskler hakkındaki görüşleri yer almalıdır.

2.4. Çeşitli Kurum ve Kuruluşların Kurumsal Yönetim ile İlgili Düzenlemeleri

Burada çeşitli kurumların (SPK, İMKB, TKYD, TÜSİAD, TSPAKB, BDDK, TBB) KY konusundaki çalışmaları ele alınacaktır.

2.4.1. SPK

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)'nün 1999 yılında yayınlamış olduğu KY ilkelerinin Türkiye'ye uyarlanmasında Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) öncülük etmiş ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın, Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu'nun uzmanları ve temsilcilerinin katılımlarıyla ayrıca akademisyenlerin, özel sektör

temsilcilerinin, kamu kuruluşlarının ve çeşitli meslek örgütlerinin görüş ve önerilerinin dikkate alınmasıyla SPK 04.07.2003 tarih ve 35/835 sayılı Kurul Kararı ile onaylanan Kurumsal Yönetim İlkeleri yayınlamıştır. Bu ilkeler günün koşullarına göre düzeltilerek Şubat 2005'te ikinci kez yayınlanmıştır. İlkeler öncelikle halka açık anonim şirketler için benimsenmiştir ancak diğer anonim şirketler ve kamu kuruluşları tarafından da istenildiği takdirde uygulanabilecektir. İlkelerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır. İlkelerde "uygula ya da açıkla" prensibi benimsenmiştir. Şirketlerin bu ilkeleri uygulamaları, uygulamıyorlarsa nedenleriyle birlikte açıklamaları gerekmektedir. SPK, borsa şirketlerinin ilk olarak 2004 yılı faaliyet raporlarında KY ilkelerine ilişkin asgari standartta bir açıklamanın yer alması gerektiğini belirtmiştir (SPK, 2005: 1-4; SPK, 2004: 1-2).

2.4.1.1. Kurumsal Yönetimin Temelini Oluşturan Kavramlar

KY ilkeleri ve uygulamaları ülkeden ülkeye değişse de 4 temel kavram üzerine kurulmuştur. Bunlar eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluktur (SPK, 2005: 3; Tuzcu, 2003: 27-29, 35-36; Paslı, 2002: 50-59):

- Eşitlik; şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade eder. Bu ilke tüm pay sahiplerine (azınlık ve yabancı pay sahipleri de dahil) kanunen veya esas sözleşme ile tanınan hakların gerekli ve yeterli bir şekilde korunmasını, kaynak sağlayanlar ile şirket arasında yapılan sözleşmelerin hukuka uygun bir şekilde yapılmasını ve uygulanmasını ifade etmektedir. Yönetimde dürüstlüğün sağlanması için yazılı kuralların yanında işlemi yapan kişinin niyet ve ahlakı da önemlidir. Bu kavram, kurumun geleceği ile ilgili olarak tüm tarafların fikirlerini dengeli olarak değerlendirmek, farklı ve birbirini dışlayacak nitelikte olabilecek görüşler arasında bir dengenin sağlanabilmesi ile ilgilidir. Bu ilke, şirket yönetiminin aldığı kararlarda yalnızca mülkiyet hakkı bulunan hissedarları değil, aynı zamanda şirketin uzun dönemde karlılığını ve varlığını sürdürmesine yardımcı olacak tüm tarafları dikkate alması anlamına gelmektedir.

- Şeffaflık; ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır. Şirketin mali durumu, sahiplik ve yönetim yapısı, performansı vb. gibi temel konular ile ilgili bilginin gerçek, açık, karşılaştırılabilir bir şekilde uygun zamanda kamuoyuna duyurulmasını ifade etmektedir. Şirketin mevcut durumu hakkında ilgili çıkar gruplarına zamanında bilgi verilmesi nedeniyle, yatırımcı güveninin kazanılmasına yardımcı olmaktadır. Bu ilkenin işleyebilmesi için kanuni düzenlemeler, cezalar ve sıkı denetimler önemlidir.

Şeffaflık kavramı kullanıldığında şeffaflığın doğası gereği eşanlı olarak hesap verebilirlik kavramına da atıfta bulunulmaktadır. Çünkü hükümet ya da şirketlerden şeffaflığın istenmesindeki ana amaç, kişi, kurum veya kuruluşları uygulamaları ve politikaları dolayısıyla sorumlu tutabilmektir. Bu nedenle şeffaflık "kuruluşlarca, kendilerinin değerlendirilmelerine yönelik ilgili bilginin serbest bırakılması" olarak tanımlanabilir. Şeffaflığın sağlanabilmesi için gerekli olan bilginin taşıması gereken özellikler aşağıdaki gibidir:

- Bilginin Ulaşılabilir Olması. Bilginin ulaşılabilir olması; hükümet veya şirket faaliyetlerinden etkilenen tüm tarafların karar alma güç ve yetkisine sahip olanların aldıkları kararlar konusunda bilgi sahibi olmalarını ifade etmektedir. Bilginin, gerek yasal düzenlemelerle, gerekse bilgiyi paylaşacak tarafların gönüllü açıklamaları ile tüm paylaşımcılar tarafından elde edilebilir olması gerekmektedir. Bilginin iletilmesinde basın açıklamaları faaliyet raporları, şirket içi duyurular gibi çeşitli iletişim kanallarından da yararlanılabilir.

- Bilginin Uygunluğu ve Kapsamı. Açıklanan bilginin ulaşılabilir olması kadar kullanıcıları tarafından gereksinim duyulan bilgi açığını karşılıyor olması da gerekmektedir.

- Bilginin Nitelikli ve Güvenilir Olması. Bilginin değerlendirilmesinde zamanlama son derece önemlidir. Bilgi, onu kullananların karar vermesine engel teşkil etmeyecek ölçüde eksiksiz olmalıdır.

- Hesap verebilirlik; yönetim kurulu üyelerinin esas itibarı ile anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğunu açıklamaktadır. Yönetimde görev alan kişilerin sorumluluklarının ve rollerinin açık bir şekilde düzenlenmesi, pay sahipleri ile olan ilişkilerinin belirli kurallara ve önceliklere bağlanması, bu sitemin de objektif şartlar altında denetlenmesi gerekmektedir. Yöneticiler etkili bir sorumluluk sistemi içinde faaliyette bulunmalı ve her türlü işlemlerinden dolayı hesap verebilmelidirler.

  Hesap verebilirlik, yönetimin işlevini ve sorumluluklarını açıklamak, hissedar ve yöneticilerin taleplerinin sıraya koyulmasını güvence altına alacak gönüllü çabaları desteklemek ve nesnel kararlar alındığının yönetim kurulları tarafından izlenmesidir. Hesap verebilirlik, alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenme gerekliliğine işaret etmektedir. Hesap verebilirliğin artmasıyla birlikte şirket yöneticilerinin beklenmedik kararlar alma eğilimleri sınırlanacak ve bu sayede alınan kararlara taraf olanların güvenleri zedelenmeyecektir. Böylece, şirket ile ilgili karar verecek olan taraflar daha etkili karar alabileceklerdir.

- Sorumluluk ise şirket yönetiminin anonim şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade eder. Anonim şirketin yöneticilerinin karar alma sürecinde, şirket dışındaki ve şirketin faaliyetlerinden etkilenen tüm ilgililerin çıkarlarını göz

önünde bulundurmaları, onlara da bazı haklar tanımaları ve menfaat grupları ile işbirliği içinde olması gerekmektedir. Bu kavram anonim şirketin sosyal yönüyle yani eğitim, çevre kirliliği, insan hakları vb. sosyal sorumlulukları ile ilgilidir. Sorumluluk ilkesi, şirketin kanunlara ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunu güvence altına almaktır.

2.4.1.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri

İlkeler 4 bölümden oluşmaktadır; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu. Şirketler KY ilkelerine uyum raporlarını da bu konular çerçevesinde hazırlamaktadırlar. SPK'nın yayınlamış olduğu ilkelerin bölümleri aşağıdaki şekilde özetlenmiştir (SPK, 2005: 5):

- Pay Sahipleri. Pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabi olmaları konusundaki prensipler yer almaktadır. Bu bölümde, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kar payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmekte; ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ele alınmaktadır.

- Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık. Kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili prensipler yer almaktadır. Bu çerçevede, şirketlerin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası kuralları oluşturmaları ve bu kurallar bütününe sadık kalarak kamuyu aydınlatmalarına yönelik prensipler belirlenmiş, ayrıca, dünyadaki güncel gelişmeler ve ülkemiz koşulları göz önünde bulundurularak periyodik mali tablo ve raporlarda yer alacak bilgiler bir standarda bağlanmış ve işlevsellik ön planda tutularak ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

- Menfaat Sahipleri. Menfaat sahipleri ile ilgilidir. Menfaat sahibi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde herhangi bir ilgisi olan kimse, kurum

veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır. Şirketle ilgili menfaat sahipleri pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta şirkete yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içerir. Bu bölümde şirket ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik prensipler yer almaktadır.

- Yönetim Kurulu. Bu bölümde yönetim kurulunun fonksiyonu, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere ve yöneticilere ilişkin prensipler yer almaktadır.

2.4.1.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

Bu rapor şirket yıllık faaliyet raporunda ayrı bir bölüm olarak yer alacaktır. Raporda, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan prensiplerden şirketçe uyulanlar ve uyulmayanlar belirtilecek, uyulmayanlar hakkında uymama gerekçeleri ile bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarıyla ilgili bilgiler açıklanacaktır. Ek 1'de yer alan uyum raporu örneğinde her bir bölüm için verilen açıklamalardaki hususlar raporda yer alacak asgari unsurlardır. Bunun dışında Uyum Raporu'nda şirketin Kurumsal Yönetim İlkeleri karşısındaki durumuna ilişkin daha fazla bilgi verilmesi mümkündür. Söz konusu açıklamalara formun hazırlanmasında yararlanmak üzere rehber niteliğinde olması amacıyla yer verilmiştir. Yıllık faaliyet raporlarında, Uyum Raporu'nda açıklanması istenen bazı bilgilerin kamuya açıklanması halinde, Uyum Raporu'nda bu bilgilere atıf yapılarak yer verilmesi mümkündür. Sermaye Piyasası Kurulu'nca yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri SPKan'nun www.spk.gov.tr adresindeki internet sitesinde yer almaktadır (www.spk.gov.tr).

2.4.2. İMKB

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi (Endeks), İMKB pazarlarında (Gözaltı Pazarı hariç) işlem gören ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) Seri: VIII, No: 40 "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği" kapsamında KY ilkelerine uyumuna ilişkin olarak belirlenmiş derecelendirme notuna sahip şirketlerin belirtilen kurallara göre fiyat ve getiri performanslarının ölçülmesi amacıyla oluşturulmuştur (www.imkb.gov.tr).

Sermaye Piyasası Kurulu'nun İMKB ile birlikte yürüttüğü çalışmalar sonucunda Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan prensipleri uygulayan şirketlere yönelik olarak İMKB bünyesinde Kurumsal Yönetim Endeksi oluşturularak, kuralları 23.02.2005 tarihinde açıklanmıştır. Endekse dahil olmak için derecelendirme yaptırmak ve derecelendirme notunun en az 6 olması zorunluluğu getirilmiş bulunmaktadır. SPK'nın Derecelendirme Tebliği gereği, kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesinde bir bütün olarak tüm ilkelere uyum ile pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu ana bölümleri itibariyle ayrı ayrı olmak üzere 1 ile 10 arasında derece notu verilmektedir (www.tkyd.org).

İMKB Yönetim Kurulu'nun 23.02.2005 tarihli toplantısında; KY İlkeleri'ni uygulayan şirketlerin dahil olacağı KY Endeksi'nin, KY derecelendirme notu 10 üzerinden en az 6 olan 5 şirketin Borsa'ya bildirilmesi halinde Borsa Günlük Bülteni'nde yapılan duyurudan 1 hafta sonra hesaplanmaya başlanmasına karar verilmiştir. KY derecelendirme notu en az 6 olan 5 şirketin Borsa'ya bildirilmesine bağlı olarak; İMKB KY Endeksi'nin (XKURY) hesaplanmasına, başlangıç değeri olarak 29.08.2007= 48.082,17 dikkate alınmak suretiyle 31.08.2007 tarihinde başlanmıştır. KY Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme notlarına, şirketlerin özel durum açıklamalarından ulaşılabilir. 01.10.2007 - 31.12.2007 tarihleri arasında İMKB KY Endeksi kapsamındaki şirketler şöyledir (www.imkb.gov.tr):

- Doğan Yayın Holding A.Ş.,

- Hürriyet Gazetecilik A.Ş.,
- Tofaş Otomobil Fabrikaları A.Ş.,
- Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş. (TÜPRAŞ),
- Türk Traktör A.Ş.,
- Vestel Elektronik A.Ş.,
- Y&Y Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.

2.4.3. TKYD

TKYD gerek yayınlamış olduğu raporlar ve araştırmalarla gerekse bilgilendirme ve uzmanlaşma amaçlı vermiş olduğu eğitim, panel, sempozyum vb. faaliyetlerle Türkiye'de KY'nin yerleşmesine ve gelişmesine 2003 yılından beri katkıda bulunmaktadır. 2005 yılında yapılan "Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası" adlı çalışma KY'nin uygulanma düzeyinin belirlenmesi ve anlaşılması açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle aşağıda kısaca bu araştırmadan ve araştırmanın sonuçlarından bahsedilecektir.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve The Boston Consulting Group (BCG) "Türkiye'nin Kurumsal Yönetim Haritası" adlı çalışmayı gerçekleştirmişlerdir. Eylül 2004 - Şubat 2005 tarihleri arasındaki 6 aylık dönemde tamamlanan çalışmada, uyumluluk ve performans başlıklı anket formları Türkiye'de faaliyet gösteren en büyük toplam 1000 şirkete gönderilmiş ancak %12,3'lük (123 şirket) bir geri dönüş oranına ulaşılmıştır. Anketi yanıtlayanların %27'si yönetim kurulu üyesi / başkanı, %31'i genel müdür / icra başkanı, %32'si genel müdür yardımcısı / üst düzey yönetici, %11'i ise bölüm yöneticisi olarak görev yapmaktadır. Anket formuyla elde edilen veriler, üst düzey yöneticiler, denetçiler, derecelendirme uzmanları, akademisyenler ve hukukçulardan oluşan

toplam 12 kişiyle gerçekleştirilen yüzyüze mülakatlarla yeniden değerlendirilmiş ve bu kişilerin sonuçlarla ilgili yorumları alınmıştır (www.tkyd.org).

Katılımcılar, sektörel özellikler, çalışan sayısı, finansal kriterleri itibariyle geniş bir şirket grubunu temsil etmektedir. Araştırmada temsil edilen şirketlerin ciroları, 300.000 ve 1.3 Milyar ABD Doları arasında, çalışan sayısı ise 9 ile 19.000 kişi arasında değişmektedir. Şirketlerin %72'si imalat sektörü, %13'ü finans sektörü, %12'si hizmet sektörü ve %3'ü ise birden çok sektörde (conglomerate) faaliyet göstermektedir. Bu dağılımın Türkiye genelindeki sektörel dağılıma uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca, araştırmaya katılan şirketlerden %48'i İMKB'de işlem görmektedir (www.tkyd.org).

Uyumluluk konusunda elde edilen bulguları şu şekilde özetlemek mümkündür (www.tkyd.org):

- Şirketlerin genel olarak SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri konusunda bilgi sahibi olduğu belirlenmiştir. Ancak, bu ilkelerin ne şekilde hayata geçirileceğiyle ilgili bilginin yeterli düzeyde olmadığı görülmüştür.

- Temel hissedar haklarının korunduğu ancak bunun öncelikle ana hissedarlar için geçerli olduğu görülmektedir. Azınlık hissedar hakları ise oldukça sınırlı düzeydedir.

- Paydaşların memnuniyetinin şirketin daha başarılı olması için önemli olduğu düşünülmekle birlikte, yapısal olarak paydaş haklarının kollanması konusunda bazı eksikliklerin olduğu ifade edilmektedir.

- Türkiye'de kamuoyunu bilgilendirme/şeffaflık konusunda ciddi eksikliklerin olduğu ve bunun temelde kayıt dışı ekonomiye ve ulusal kültüre dayandığı düşünülmektedir. Gerek anket katılımcıları gerekse yüz yüze mülakat tekniği ile görüşleri alınan katılımcılar, belli bir düzeyde şeffaflığın yasal olarak tüm şirketlere zorunlu tutulması gerektiği görüşünü savunmaktadır.

- Yönetim kurullarının işlevsel bir şekilde faaliyet gösterdiği ifade edilmiş ancak icra sürecinin çok fazla içinde oldukları belirlenmiştir. Ayrıca, yönetim kurulunun işlevleri, üye seçimi ve atama kriterleri gibi konuların yeterince tanımlanmamış olduğu görülmüştür.

- Yönetim kurulu alt komitelerinin özellikle hukuk, finans gibi uzmanlaşma gerektiren ve üye seçimi/atama gibi yönetim kurulunun genel işleyişini ilgilendiren konularda yararlı olduğu düşünülmekle birlikte komite uygulaması yaygın değildir.

- Katılımcıların %91'i Türkiye'de şeffaflığın oldukça sınırlı düzeyde olduğunu ve bu sorun çözümlenmedikçe KY konusunda daha yapısal adımlar atılmasının mümkün olmadığını ifade etmektedir.

- Katılımcıların %90'ı en azından İMKB'de işlem gören şirketler için KY ilkelerinin uygulanması konusunda "uygula ya da açıkla" yaklaşımının geçerli olmasını savunmaktadır.

Performans bölümüne ilişkin bazı önemli bulgular şu şekildedir (www.tkyd.org):

- Yönetim kurullarının rolü genel olarak açıkça belirlenmiş ve anlaşılmıştır. Ancak, üyeler strateji oluşturma işlevinin yanı sıra bu stratejilerin aktif olarak uygulanması rolünü de üstlenmektedir.

- Yönetim kurulu yetkinliği genel olarak yeterli görülse de, üyelerin belirlenmesi, seçimi ve atanmasına ilişkin yazılı kriterlerin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- Katılımcılar yönetim kurulu prosedür, işlev ve yapılarının tatmin edici düzeyde olduğunu ve şirkete değer kattığını ancak bu işleyişin ana hissedar tutumlarına göre şekillendiğini ifade etmektedir.

- Yönetim kurulunun öncelikli işlevlerinin stratejik karar alma, bu kararların yürütülmesine öncülük yapma ve birçok durumda da bizzat icra sorumluluğunu üstlenme olarak belirlenmiştir.

- Katılımcılar, "bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin" yeni gelişmekte olan bir eğilim olduğunu ifade etmekte ve bağımsız üyelerinin performansının kişiye bağlı olduğunu savunmaktadır.

- Türkiye'de yönetim kurullarının genel olarak yapıcı bir tutum içinde olduğu ve genel müdürle yönetim kurulu arasında uyumlu bir ilişkinin söz konusu olduğu ifade edilmektedir.

- Katılımcılar, Türk şirketlerinde yönetim kurullarının başarılı bir performans ortaya koyduğunu savunmaktadır. Ayrıca yönetim kurullarının – ana hissedar tarafından oluşturulması nedeniyle - tepe yönetim üzerinde yeterince güç sahibi olduğu ifade edilmektedir.

Çalışmanın sonuçlarını kısaca özetlemek gerekirse, KY'nin kavram bilinirliğinin olduğu, öneminin anlaşıldığı, ancak uygulamada iyileştirmelere ihtiyaç olduğu belirlenmiştir. Verilerin iş ve ekonomi dünyasının önde gelen kişileri ile değerlendirilerek onların yorumlarının da eklendiği bu çalışmada belirlenen öncelikler ise şeffaflığın sağlanması, doğru yönetim için yapısal planlama ve yönetim kurullarının icradan öte gözetim rollerine alışması olarak tespit edilmiştir (www.tkyd.org).

2.4.4. TÜSİAD

TÜSİAD Türkiye'de KY'nin gelişmesi ve yerleşmesinde önemli bir rol üstlenen öncü kuruluşlardan birisidir. Bu doğrultuda OECD Kurumsal Yönetim İlkelerini Haziran 2002'de Türkçe'ye çevirerek yayınlamıştır. Aralık 2002'de "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi"ni yayınlamış, Nisan 2006'da ise "OECD Kamu İşletmeleri İçin Kurumsal Yönetim Rehberi"ni Türkçe'ye çevirmiştir.

2.4.4.1. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

OECD KY ilkeleri kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir (Çetiner ve Erol, 2007: 19):

- Hissedar Hakları. Yönetim yapısı doğrudan ya da dolaylı tüm menfaat sahiplerinin haklarını korumalıdır. KY yapısının azınlık ve yabancılar da dahil olmak üzere tüm hissedarlara eşit haklar vermesi gerekmektedir.

- Kurumsal Yönetimde Ortakların Rolü. KY yapısı ortakların kanunla belirlenmiş haklarını tanımalı ve servet, iç ve finansal olarak kalıcı girişimlerin yaratılmasına yardımcı olacak şirketler ve ortaklar arasında işbirliğini teşvik etmelidir.

- Açıklık ve Şeffaflık. KY yapısı, finansal durum, performans, mülkiyet ve yönetim dahil olmak üzere şirketi ilgilendiren her türlü maddi konuda zamanında ve doğru bilgilendirmenin yapılmasını garanti etmelidir.

- Yönetim Kurulunun Sorumluluklarının Farkında Olması ve Gereğini Yerine Getirmesi. KY yapısı şirketin stratejisinin belirlenmesini, yöneticilerin kurul tarafından izlenmesini ve kurulun şirket ve hissedarlar nezdindeki güvenirliliğini garanti altına almalıdır.

2.4.4.2. Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi

KY en geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. Daha dar anlamda ise, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkan tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir (TÜSİAD, 2002: 9).

TÜSİAD, dünya piyasalarında rekabet koşullarının yaratılması açısından özel sektör şirketlerinin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde yapılanmalarının önemini ele almak amacıyla, TÜSİAD Şirket İşleri Komisyonu altında faaliyet gösteren Kurumsal Yönetim Çalışma Grubunda bir çalışma başlatmıştır. Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu, bir yılı aşkın bir süre boyunca yoğun bir şekilde dünyanın hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerindeki KY kodlarını inceleyerek tartışmış, şirketlerdeki uygulamaları ve Türk Ticaret Kanunu'nun yürürlükte olan hükümlerini gözden geçirmiştir. Tüm bu incelemelerin sonucunda, "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi" başlıklı çalışma hazırlanmıştır. Bu çalışmada, bir şirkette KY'nin gerek yerleşmesi gerekse iyi uygulanması için en büyük sorumluluğa sahip olan yönetim kurullarının oluşumu, bağımsızlığı, gündemleri gibi konular üzerine odaklanmaktadır. Bunlardan kısaca bahsedecek olursak (TÜSİAD, 2002: 10-30);

- Yönetim Kurulu ve Sorumlulukları. Yönetim kurulu bir şirketin en önemli stratejik organıdır. Yönetim kurulu, uzun vadede hissedarlarına sürekli kazanç yaratmak amacıyla, üst düzey karar alma, yürütme ve temsil makamı olarak şirketi etkin bir şekilde yönlendirir. Bu doğrultuda yönetim kurulu, şirketi idare ve temsil eder. Yönetim kurulu, bu ana görevine ek olarak şirketin müşterilerine, çalışanlarına, tedarikçilerine ve toplumdaki diğer çıkar sahiplerine karşı da sorumludur.

- Yönetim Kurulu Üyeliği Kriterleri. Yönetim kuruluna aday olacak her üyede aranacak asgari yeterlilikler şöyle sıralanabilir:

    - Bilanço, kar zarar, nakit akışı gibi temel finansal raporları ana hatları ile anlama ve analiz etme becerisine sahip olmak;

    - Şirketin gerek günlük gerek uzun vadeli işlemlerinde ve tasarruflarında tabi olduğu hukuki düzenlemeler hakkında temel bilgiye sahip olmak;

    - Yönetim kurulunun gündeminde öngörülen ilgili bütçe yılı içindeki toplantıların en az %75'ine katılma olanağı ve kararlılığına sahip olmak;

    - Yönetim kuruluna farklı bilgi, görüş, yaratıcılık vs. katma potansiyeline sahip olmak.

- Yönetim Kurulu Üyelik Yapısı. Bağımsız üyelerin yönetim kurulunda çoğunlukta bulunması bir şirkette KY'nin doğru ve tarafsız uygulamaları sağlayabilmesi için ön koşuldur. Bağımsız üyeler, şirketin çıkarlarını her şeyin üstünde tutabilme ve kararlarda tarafsız olabilme avantajına doğal olarak sahiptirler. Yönetim kurulu ve icra arasında karşılıklı denetim ve denge mekanizmasının oluşturulması, hesap verme sorumluluğunun arttırılması ve olası çıkar çatışmalarının önlenmesi gereklidir. Bu amaçla, yönetim kurulunun icrada görev alan tek üyesi icra başkanı olmalı ve diğer tüm üyelerinin icrada görev almaması sağlanmalıdır.

- Yeni Yönetim Kurulu Üyelerinin Seçimi, Davet ve İntibakı. Yönetim kurulu üyeleri, her hissedarın bilgisine açık bir prosedüre göre ve değişik hissedarların görüşlerini yansıtabilecek şekilde genel kurulda seçilir. Yönetim kurulu üyelerinin seçim, davet ve intibakı, yönetim kurulu altında oluşturulmuş olan KY komitesinin sorumluluğundadır. KY komitesinin sunduğu adaylar yönetim kurulunda tartışılır ve açık oylama yapılır. Yönetim kurulu tarafından kabul edilen adaylar, hissedarlar

tarafından gösterilen adaylar da göz önünde bulundurularak genel kurulda onaya sunulur. Yönetim kurulu üyeleri atandıktan sonra KY komitesi ayrıntılı bir intibak programına başlar. İntibak programının çabuk ve verimli bir şekilde tamamlanmasına özen gösterilmelidir. Bu program en azından şu hususları içermelidir:

- Şirketin stratejik hedefleri, güncel durum ve sorunlar,
- Geçmiş ve tahmini pazar ve finansal performans göstergeleri,
- Üst düzey müdürlerin özgeçmişleri ve performans değerlendirmeleri,
- Şirketin ana mal varlıklarına ziyaretler ve üst düzey yöneticilerle tanıştırma.

- Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanının (CEO) Görevlerinin Ayrılması. İcra başkanı, yönetim kuruluna bağlıdır ve şirketin faaliyetlerine ilişkin olarak yönetim kuruluna hesap verir. Şirketin ve bireylerin performanslarının objektif olarak irdelenmesi ve değerlendirilmesi için yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı mutlaka ayrı kişiler olmalıdır. Ancak böylelikle muhtemel çıkar çatışmaları önlenebilir ve şirketin ihtiyacı olan bağımsız görüş getirilebilir.

- Yönetim Kurulu Başkanının Rolü. Yönetim kurulu başkanı, diğer yönetim kurulu üyeleri ile aynı olan görevlerine ek olarak, icra başkanı ile yönetim kurulu toplantılarının gündemini oluşturur, KY komitesi ile birlikte yönetim kurulunun işleyişini irdeler ve iyileştirici önlemler alır, yönetim kurulunun icra başkanına ilişkin yapmış olduğu yıl sonu performans değerlendirmesi sonuç ve ücretlendirmesini icra başkanına bildirir.

- Yönetim Kurulunun Üye Sayısı ve Karar Alma Mekanizması. Yönetim kurulu üye sayısı, şirketin ihtiyaçlarına göre KY komitesi tarafından belirlenir. Belirlenen

değişiklik yönetim kurulu onayına sunulur ve yönetim kurulu tarafından değişikliğin uygun görülmesi halinde gerekli ana sözleşme değişikliği genel kurulda hissedarların onayına sunulur.

- Yönetim Kurulunun Görev Süreleri ve Toplantıları. Yönetim kurulunun etkin ve verimli çalışması için destek mekanizmalar oluşturulmalıdır:
    - Yönetim Kurulu Sekreteri,
    - Yönetim Kurulu Toplantı Tutanakları,
    - Yönetim Kurulu Bütçesi,
    - Yönetim Kurulu Yıllık Toplantı Gündemi,
    - Yönetim Kurulu Toplantısı için Gerekli Evraklar,
    - Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirket ile İletişimi.
- Yeniden Seçilme ve Emeklilik. Tüm yönetim kurulu üyeleri, her yıl, yönetim kurulunun resmi performans değerlendirmesine tabi olmalıdır. İki yıllık sürenin bitiminden sonra üye yeniden seçilmek için aday olabilir. Ancak yeniden seçilme hiç bir zaman otomatik değildir ve seçim için daha önce bahsedilen prosedür uygulanır.
- Yönetim Kurulu Üyelerinin Ödüllendirilmesi. Yönetim kurulu üyelerinin ödüllendirilmesi iki şekilde olabilir:
    - Ücret,

- Prim ve diğer ödüller.

- Yönetim Kurulunun ve İcra Başkanının Performanslarının Değerlendirilmesi. Yönetim kurulu, her yıl, şirketin ve dolayısıyla icra başkanının performans hedeflerini belirler. Yıl sonunda, yönetim kurulu verilmiş finansal ve diğer hedefler doğrultusunda icra başkanının performansını değerlendirir ve performansa göre ücretlendirmeyi belirler.

- Yönetim Kurulunun Hissedarlar, Yatırımcılar, Basın ve Müşterilerle İlişkileri. Şirket hakkında yeterli, doğru, açık ve kıyaslanabilir bilgilerin zamanlı bir şekilde, hissedarlar arasında hiç bir ayırım yapılmadan açıklanması ve aynı anda dağıtılması KY'nin gereğidir. Borsaya kote olan şirketlerin hepsinin internette kolay bulunur bir web sayfası olmalıdır. Şirketin minimum son üç yıllık süreçteki basın açıklamaları, ara raporları ve yıllık faaliyet raporları bu web sayfasında yer almalıdır. Hissedarlar, genel kurul toplantıları hakkında geleneksel bilgi yayma kanallarının yanısıra web sayfası vasıtasıyla veya e-posta yolu ile de bilgilendirilmelidir. Her şirket, birer "Yatırımcı İlişkileri" ve "Basın İlişkileri" birimi oluşturmalı, bu birimleri oluşturmanın uygun olmadığı durumlarda birer kişiyi bu konularda görevlendirmelidir.

- Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı. Yönetim kurulunun iyi çalışması için gerekli olan komitelerin sayısı, şirketin içinde bulunduğu durum ve gereksinimlere göre şirketten şirkete değişebilir. Fakat aşağıda adı geçen komiteler hemen her ülkede KY kapsamında gerekli kabul edilmektedir:

    - Denetleme Komitesi,

    - Kurumsal Yönetim Komitesi,

    - Üst Düzey Yönetim Eğitim, Kariyer ve Ödüllendirme Komitesi.

2.4.4.3. OECD Kamu İşletmeleri İçin Kurumsal Yönetim Rehberi

Bir dizi OECD üyesi ülkede kamu işletmeleri hala Gayri Safi Milli Hasıla, istihdam ve borsa değeri içinde önemli bir paya sahiptir. Dahası, kamu işletmeleri genellikle enerji, ulaşım ve haberleşme gibi kamu hizmetleri ve altyapı sektörlerinde varlık gösterdiğinden, bu işletmelerin performansı bu nedenle gerek nüfusun geniş kesimleri için, gerekse ekonomik yaşamın diğer sektörleri için büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla bu işletmelerin iyi yönetilmesi ülke ekonomisinin etkinliği ve rekabet gücüne olumlu katkıda bulunması açısından kritik öneme sahiptir.

Kamusal yönetişim, kamu sektöründeki yönetişime karşılık gelen bir terimdir. Yönetişim organizasyonun paydaşlarına, ortak hedeflere ve bu hedefleri gerçekleştirecek yönetime odaklanır. Bir organizasyonun mevcudiyetinin temeli, aslında, paydaşları adına belirli hedeflere ulaşmaktır. Yönetişimin ana amacı, yönetimin bu konudaki sorumluluğundan hareketle, ulaşılacak hedefleri kolaylaştıran güvenceleri yaratmaktır. Organizasyon bu amacı gerçekleştirmek için yönetilmeli, kontrol edilmeli ve bu faaliyetler dolayısıyla paydaşlar adına görevlendiren, pek çok durumda, bir denetçi aracılığıyla paydaşlarına hesap verebilmelidir. Bu nedenle, yönetişim, dolayısıyla kamu yönetişimi, aslında yönetim – kontrol – gözetim ve hesap verme sorumluluğunu kapsar. İş dünyası ile kamu sektörü arasındaki farklılık, kendini en iyi şekilde, kamuoyunun dikkatini çeken basılı dokümanlar aracılığıyla gösterir. Şirketler finansal tablolarını; kar dağıtımı ve yöneticilerin paydaşlarına hesap vermesi temelinde, yayımlar. Hükümet ise bütçesini politika önerilerine odaklanmış tartışmalara uygun şekilde yayımlar. Hem kamu sektöründe hem de iş dünyasında şeffaflığa ve raporlar aracılığıyla sürdürülebilir bir gelişmeye daha fazla yoğunlaşmış bir çalışma hayatına doğru bir eğilim bulunmaktadır (Özeren ve Temizel, 2004: 6-8).

Kamusal yönetişimin hedefi politika hedeflerinin gerçekleşmesine yönelik güvenceler yaratmaktır. Yönetişimin tasarımı ve icrası hükümetin bakanlarından tutun da uygulayıcı organizasyonlarına kadar çeşitli kademelerde önem kazanır. Merkezi idare parlamento tarafından oluşturulan politika hedefleriyle ilgilenir. Bakan bu hedeflerin

gerçekleştirilmesinden sorumlu olup bunun hesabını da verir. Bakanın yönetsel sorumluluğu perspektifinden bakıldığında, güçlü yönetişimin esasını bakanın sorumluluğunu yerine getirmesine imkan veren yeterli güvencelerin bulunması oluşturur. Bu güvencelerin; iyi dizayn edilmiş bir yönetim, kontrol, gözetim ve hesap verme sorumluluk süreçlerinin çevrimi aracılığıyla, eksiksiz bir politika zincirine yayılabilen bir politika alanında mevcut olması gerekir. Bu nedenle KY; politika hedeflerinin etkin ve verimli bir biçimde hayata geçirilmesini ve ayrıca bunların açık biçimde duyurulmasını ve paydaşların yararı için bunlarla ilgili hesabın verilmesini hedeflemiş olan kamu organizasyonları tarafından ve kamu idarelerince tesis edilmiş organlar eliyle yönetim, kontrol ve gözetim arasındaki etkileşimli ilişkinin güvence altına alınması olarak tanımlanır (Özeren ve Temizel, 2004: 9).

Bakanın yönetsel sorumluğu hem belirli politika alanındaki katılımcılar arasındaki ilişkinin niteliğiyle hem de politika hedeflerine ulaşılmasıyla ilgilidir. Bu nedenle, bakan kendisinden hesap sorulabilecek politika hedeflerini açıkça tanımladığı (etkinlik) ve önkoşullarını net biçimde belirlediği (örneğin; kalite, verimlilik, ilgili yasa ve yönetmeliklere uygunluk ve finansal kontrol) politik alanlarda bir vizyona sahip olmalıdır. Bu paketin tümü yönetişimin daha fazla yapılandırılmasına dönük bir çıkış noktası oluşturur (Özeren ve Temizel, 2004: 10).

Rehber esas olarak, belirli bir hukuksal yapıya sahip (yani devletin idari yapılanmasından ayrı) olan ve aynı zamanda kamu politikalarına hizmet eden bir amaç güdüyor olsa bile, sonuçta bir ticari faaliyet yürüten (yani gelirinin büyük bir kısmını satış ve hizmet bedellerinden elde eden) kamu işletmelerine yöneliktir. Bu kamu işletmeleri, rekabetin olduğu ya da olmadığı sektörlerde faaliyet gösteriyor olabilirler. Rehber'de "Kamu İşletmeleri" terimi, mülkiyeti tümüyle kamuya ait olan ya da çoğunluk ya da önemli miktarda azınlık hissesi aracılığıyla büyük ölçüde devlet kontrolünde olan işletmeler anlamında kullanılmaktadır (TÜSİAD, 2006: 15).

OECD'nin Kamu İşletmeleri için hazırladığı rehberde kısaca aşağıdaki konular yer almaktadır (TÜSİAD, 2006: 17-23);

- Kamu İşletmeleri İçin Etkin Hukuki ve Düzenleyici Çerçevenin Sağlanması. Kamu işletmelerinin tabi olduğu hukuki ve düzenleyici çerçeve, kamu işletmelerinin ve özel sektör şirketlerinin rekabet ettiği pazarlarda yapısal çarpıklıkları engellemek için eşit rekabet koşulları sağlamalıdır. Çerçeve, OECD'nin Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni temel almalı ve bu ilkelerle tamamen uyumlu olmalıdır.

- İşletme Sahibi Olarak Devlet. Devlet, bilgili ve aktif bir işletme sahibi olarak hareket etmeli, yeterli profesyonellik ve etkinlik düzeyini sağlayarak ve kamu işletmelerini şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde yöneterek, açık ve tutarlı bir işletme sahipliği politikası benimsemelidir.

- Hissedarların Adil Muameleye Tabi Tutulması. Devlet ve kamu işletmeleri, bütün hissedarların haklarını tanımalı ve OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun olarak onlara adil muamele yapılmasını ve kurumsal bilgilere ulaşımda eşit olanaklar tanınmasını güvence altına almalıdır.

- Paydaşlarla İlişkiler. Kamu işletmelerinde devletin sahiplik politikası, kamu işletmelerinin paydaşlarına karşı sorumluluklarını tam anlamıyla tanımalı ve onlardan paydaşlarıyla ilişkileri hakkında rapor vermelerini talep etmelidir.

- Şeffaflık ve Kamuoyuna Açıklama Yapma. Kamu işletmeleri, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun yüksek şeffaflık standartlarına sahip olmalıdır.

- Kamu İşletmelerinin Yönetim Kurullarının Sorumlulukları**.** Kamu işletmelerinin yönetim kurulları, şirket yönetimine stratejik konularda yol gösterme ve izleme işlevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli yetkiye, uzmanlığa ve objektifliğe sahip olmalıdır. Yönetim kurulları dürüstlük içerisinde hareket etmeli ve davranışlarına ilişkin hesap verebilir olmalıdırlar.

2.4.5. TSPAKB

Nisan 2001'de faaliyete geçmiştir. Kamu tüzel kişiliğine sahip, özdüzenleyici bir meslek kuruluşudur. Birliğin üyeleri sermaye piyasasında faaliyet gösteren aracı kurum ve bankalardır. Birliğin amaçları şöyledir (www.tspakb.org.tr):

- Sermaye piyasasının ve aracılık faaliyetlerinin gelişmesini,
- Birlik üyelerinin dayanışma, gerekli özen ve disiplin içerisinde çalışmalarını,
- Haksız rekabetin önlenmesini,
- Mesleki konularda üyelerin aydınlatılmasını sağlamaktır.

Birliğin görev ve yetkileri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (www.tspakb.org.tr):

- Sermaye piyasasının ve aracılık faaliyetlerinin gelişmesini sağlamak üzere araştırmalar yapmak ve eğitim programları düzenlemek,
- Birliğin üyeleri tarafından yürütülen faaliyetlerin adil ve dürüst olması, iş ahlakının sağlanması,
- Birlik üyelerinin dayanışma ve sermaye piyasasının gerektirdiği özen ve disiplin içerisinde çalışmaları için meslek kurallarını oluşturarak SPK'ya bildirmek,
- Haksız rekabeti önlemek amacıyla gerekli tedbirleri alarak SPK'ya bildirmek,
- Statü'de öngörülen disiplin cezalarını vermek amacıyla ilgili kuruluşlarla işbirliği yapmak,

- Mesleki gelişmeleri, idari ve yasal düzenlemeleri izleyerek, bu konuda üyeleri aydınlatmak,

- Aracı kuruluşlar arası ilişkilerde mesleki dayanışmayı güçlendirmek,

- Üyeleri arasında veya üyeleri ile müşterileri arasında borsa işlemleri dışındaki işlemlerden doğan uyuşmazlıkların çözümüne yardımcı olmak,

- Üyelerin, müşterilerine verdikleri hizmetler karşılığında tahsil edecekleri komisyon, ücret ve masrafların oran ve sınırlarına ilişkin esaslarla ilgili önerileri SPK'ya bildirmek,

- Üyeleri hakkında yapılan şikayetleri değerlendirmek ve yapılan işlemin sonuçlarını SPK'ya bildirmek,

- Kendisine mevzuatla bırakılan veya SPK'ca belirlenen konularda düzenlemeler yapmak, yürütmek, denetlemek,

- Yabancı ülkelerin sermaye piyasasında bulunan dengi kuruluşlar ile sermaye piyasaları konusunda her türlü işbirliği yapmaktır.

TSPAKB KY konusuna, halka açık şirketlerde KY ilkeleri ve yatırımcı ile ilişkiler eğitimi vererek, aracı kurumların ve bankaların Kamuyu Aydınlatma Formu'nu düzenlemelerini sağlayarak yardımcı olmaktadır. SPK'nın "Aracı Kuruluşların Kamuyu Aydınlatma Esaslarına İlişkin Tebliği (Seri: V, No: 77)" 30 Ocak 2004 tarihli ve 25362 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Aracı kurumlar; Tebliğin (I) numaralı ekinde yer alan Aracı Kurumlar Tarafından Düzenlenecek Kamuyu Aydınlatma Formu'nda, bankalar ise Tebliğin (II) numaralı ekinde yer alan Bankalar Tarafından Düzenlenecek Kamuyu Aydınlatma Formu'nda yer alan açıklamalar ve esaslar çerçevesinde Formu düzenlemekle yükümlüdürler. SPK'nın Aracı Kuruluşların Kamuyu Aydınlatma Esaslarına İlişkin

Tebliği'nin 5. maddesine göre bankalar; Bankalar Tarafından Düzenlenecek Kamuyu Aydınlatma Formu'nu, Ocak-Mart, Nisan-Haziran, Temmuz-Eylül ve Ekim-Aralık olmak üzere üçer aylık dönemler itibarı ile düzenler ve 3 aylık dönemin son gününü takip eden 5 iş günü içinde TSPAKB'ye ıslak imzayı haiz olmak üzere basılı olarak ve güvenli teknolojik altyapısı sağlanmış bir şekilde elektronik imzayı haiz olmak üzere elektronik ortamda teslim ederler. Tebliğ'in 6. maddesine göre; TSPAKB kendisine iletilen Formları, teslimi izleyen iş gününden itibaren en geç 5 iş günü içinde www.tspakb.org.tr adresindeki web sitesinde yayınlar. İMKB de www.imkb.gov.tr adresindeki web sitesinin aracı kuruluşlar ile ilgili bilgilerin yer aldığı bölümünde site kullanıcılarının TSPAKB'de Formların yer aldığı web adreslerine ulaşmasını temin edecek tedbirleri alır (www.tspakb.org.tr).

2.4.6. BDDK

KY firma sahipliği ile yönetim sistemi arasındaki ilişkiler sistemini temsil etmektedir. Bankalar, ekonominin en önemli unsurlarından birisidir ve ticari işletmelerin finansmanı, temel finansal hizmetlerin sunumu ve ödeme sistemlerine erişim vb. pek çok hizmet sunmaktadırlar. Ekonomideki yerinin anlaşılması ve yaşanan krizlerde bankacılık sektörünün yaşamış olduğu daralmalar bankalarda iyi bir KY varlığının büyük önem taşıdığını gözler önüne sermiştir. Etkin KY uygulamalarının olmadığı durumlarda bankacılık gözetim ve denetim mekanizması da iyi çalışmaz (Tanrıöven, Küçükkaplan ve Başçı, 2006: 88-91).

Bankacılık sisteminin bakış açısından KY, bankaların iş ve faaliyetlerinin yönetim kurulu ve üst düzey yönetimlerince idare edildiği bir yapıyı ifade etmektedir. KY yapısı bankaların kurumsal hedeflerinin oluşturulması, günlük operasyonel faaliyetlerinin sürdürülmesi, kurumsal paydaşların menfaatlerinin gözetilmesi, bankacılık sisteminin mevcut yasalara ve düzenlemelere uyumlu olarak daha güvenilir ve etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri beklentisi ile kurumsal faaliyet ve davranışlarının düzenlenmesi mevduat sahiplerinin hak ve menfaatlerinin korunması konusundaki yaklaşımlarını etkilemektedir (Mazıbaş, 2005: 30).

BDDK'nın bankaların KY ilkelerine ilişkin yönetmeliği, 1 Kasım 2006 tarih ve 26333 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Yönetmeliğin amacı, bankaların KY'lerine ilişkin yapı ve süreçler ile bunlara ilişkin ilkeleri düzenlemektir. Yönetmelikle, bankaların çeşitli organlarına, yöneticilerine ve uygulayacakları politikalara ilişkin çeşitli düzenlemeler, yatırımcı ve kamunun güvenini sağlama açısından belirlenmiştir (www.bddk.org.tr). Bankaların KY İlkeleri aşağıda açıklanmıştır.

- Banka İçerisinde Kurumsal Değerler ve Stratejik Hedefler Oluşturulmalıdır. Banka yönetim kurulu, bankanın görevi ile vizyonunu belirlemeli ve kamuya açıklamalı, öncelikle bankanın devamlılık arz eden faaliyetlerini yönlendirecek stratejileri belirlemeli, kendisi, üst yönetim ve diğer personel adına kurumsal değerlerin ve etik kuralların oluşturulmasında öncülük etmelidir. Oluşturulacak kurumsal değerler ve etik kurallar, problemlerin zamanında ve gereğince değerlendirilmesinin önemini yansıtmalı, hem banka içi hem de banka dışı işlemlerde rüşvet, yolsuzluk gibi yasa dışı ve etik olmayan davranışların önüne geçilmesine yönelik olmalıdır. Kurumsal değerlere ve ahlaki kurallara uygun olmayan eylem ve işlemlerin personel tarafından banka içerisinde ilgili mercilere güvenli bir şekilde iletilmesini sağlayacak uygun iletişim kanalları oluşturulmalıdır. Yönetim kurulu, üst düzey yönetimin bankanın faaliyetleri veya dahil olduğu grup içerisindeki rolü dolayısıyla oluşabilecek muhtemel çıkar çatışmalarının belirlenmesine, bunların önlenmesine ya da yönetilmesine yönelik gerekli politikaların uygulanmasını sağlamalı, banka içerisinde belirlenen politikalara uygunluğun izlemesine ve ilgili yönetim seviyelerinde muhtemel sapmaların rapor edilmesine imkan verecek sistemleri oluşturmalıdır. Yönetim kurulu, sürekli ve etkin bir şekilde, bankanın hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve performansını değerlendirmeli, banka faaliyetlerinin kanuna, kanuna istinaden çıkarılan düzenlemeler ile ilgili diğer mevzuata, ana sözleşmeye ve banka içi düzenlemeler ile oluşturulan politikalara uygunluğunu izlemelidir. Gereken durumlarda gecikmeden ve mümkün ise sorun ortaya çıkmadan önlemler almalıdır (www.bddk.org.tr).

Üst düzey yönetim, politikaların uygulanması, uyumun temin edilmesi amacıyla kaynakları planlamalı ve bu yolla söz konusu kaynakların operasyonların içerisine dahil edilmelerini, operasyonların bir parçası olmalarını sağlamalı, politikaların zamanında uygulandığını izlemelidir. Politikalar en az yılda bir kez veya iş çevresinde/faaliyet alanında meydana gelen önemli değişiklikleri takiben, yeterlilik ve uygunluklarının tespit edilebilmesi için yeniden değerlendirilmeli ve gerektiği takdirde iyileştirmeler yapılmalıdır. Üst düzey yönetim, periyodik gözden geçirme, standartlar, politikalar, talimatlar ve uygulama usullerinin onaylanması için çerçeve ve süreç belirlemelidir (www.bddk.org.tr).

- Banka İçinde Yetki ve Sorumluluklar Açıkça Belirlenmeli ve Uygulanmalıdır. Yönetim kurulu, yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yönetimin yetki ve sorumluluklarını belirlemeli, üst düzey yönetimin faaliyetlerini ve yönetim kurulu tarafından belirlenen politikalara üst düzey yönetim tarafından uyulup uyulmadığını izlemelidir. Üst düzey yönetim, personel için yetki ve sorumlulukları, politika ve uygulama usullerine, ahlaki kurallara ve profesyonel uygulamalara bağlılığı da içerecek şekilde açıkça belirlemeli, belirlenmiş yetki ve sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğini izlemelidir. Tüm personel nihai olarak yönetim kuruluna karşı sorumlu olduklarının bilincinde olmalıdır. Bankanın KY ilkelerine uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve yönetim kuruluna öneriler sunmak üzere KY komitesi oluşturulmalıdır. Komitenin başkanları icracı görevleri bulunmayan yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmelidir. Komite yaptığı tüm çalışmaları yazılı hale getirmeli ve kaydını tutmalıdır. Yönetim kurulu, üst düzey yöneticilerin pozisyonlarına uygun gerekli nitelikleri taşımalarını gözetmeli, nitelikli personelin uzun süre bankaya hizmet etmesini sağlamayı teşvik etmeli ve buna yönelik önlemler almalıdır. Banka personelinin görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme ölçütleri üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmeli ve personele duyurulmalıdır (www.bddk.org.tr).

- Yönetim Kurulu Üyeleri, Görevlerini Etkin Bir Şekilde Yerine Getirecek Nitelikleri Haiz ve Kurumsal Yönetimde Üstlenmiş Oldukları Rolün Bilincinde Olmalı ve Banka Faaliyetleri Hakkında Bağımsız Değerlendirme Yapabilmelidir. Yönetim kurulu üyeleri (www.bddk.org.tr);

    - Banka ve hissedarlara karşı sadakatle görevlerini yürütmeli,
    - Banka gözetimindeki görevlerini anlamalı,
    - Banka işleri için yeterli zaman ayırmalı ve yönetim kurulu toplantılarına katılmalı,
    - Yönetim Kurulu üyesi, görevini basiretli bir biçimde ve iyi niyet kuralları çerçevesinde yerine getirmeli,
    - Bankanın tabi olduğu mevzuatı bilmeli ve bankanın düzenleyici ve denetleyici otoriteleri ile ilişkilerinin etkin olmasını sağlamalı,
    - Banka aleyhine sonuç doğurabilecek baskılara boyun eğmemeli ve bu amaçla maddi menfaat kabul etmemeli,
    - Diğer üyeleri yanıltmak amacıyla eksik ve taraflı bilgi vermemelidir.

Yönetim kurulu (www.bddk.org.tr);

    - Faaliyetlerini eşitlikçi, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde yürütmeli,
    - Düzenli aralıklarla, üyelerin atama ve seçimleri dahil olmak üzere kendi yönetim uygulamalarının etkinliğini değerlendirmeli, eksikliklerin veya zayıflıkların tespiti halinde gerekli değişiklikleri yapmalı,

- Banka üst yönetimini sorgulamalı ve yönetimden yeterli açıklama alabilmeli,
- Tarafsız tavsiyelerde bulunmalı,
- Her türlü etkiden ve çıkar çatışmalarından bağımsız olarak karar verilebilmesini teminen yeterli sayı ve kompozisyonda üyeden oluşmalı,
- Üye sayısı, üyelerin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına ve gerekli kurulların oluşumuna ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmelerine olanak sağlayacak şekilde belirlenmeli,
- Diğer kuruluşlarla olan ilişkilerinde menfaat çatışmalarına ve yükümlülük altına girmekten kaçınmalı,
- Banka politikaları ve kurum içi iletişim kanallarının oluşturulması, kurumsal amaçların gerçekleşmesinde kaydedilen ilerlemelerin izlenmesi için üst düzey yönetim ile düzenli olarak toplanmalıdır.

- Üst Düzey Yönetim Görevlerini Etkin Bir Şekilde Yerine Getirecek Nitelikleri Haiz ve Kurumsal Yönetimde Üstlenmiş Oldukları Rolün Bilincinde Olmalıdır. Üst düzey yönetim, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmadıkları alanlara atanmamalıdır. Üst düzey yönetim görevlerini adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde yürütmeli, banka işlerinin; görev, vizyon, hedefler, politikalar çerçevesinde yürütülmesini sağlamalı, yönetim kurulunun onayladığı finansal ve operasyonel planlara uygun olarak hareket etmeli, görevlerini yerine getirirken kanuna, kanuna istinaden çıkarılan düzenlemeler ile ilgili diğer mevzuata, ana sözleşmeye ve banka içi düzenlemelere uymalıdır. Üst düzey yönetim, banka işleri ile ilgili olarak doğrudan ya da dolaylı olarak hediye kabul etmemeli, haksız menfaat sağlamamalı, banka ürün ve hizmetlerinin pazarlamasında ve hizmet ilişkisi süresince müşteri

haklarını gözetmeli, banka ile müşterileri arasında haksız menfaatten uzak iyi ilişkiler kurulması ve taraflar arasında yapılan anlaşma koşullarına uygun hareket edilmesi amacıyla gerekli önlemleri almalıdır (www.bddk.org.tr).

- Bankanın Müfettişleri İle Bağımsız Denetim Elemanlarının Çalışmalarından Etkin Olarak Yararlanılmalıdır. Bankanın risk yönetimi, iç kontrol ve iç denetim sistemlerindeki problemlerin tespit edilebilmesi ve bankanın finansal raporlarının bankanın mali durumunu ve performansını doğru yansıtmasını sağlamak için, üst yönetim, risk yönetimi, iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin önemini kavramalı ve banka personelinin kavramasını da sağlamalıdır. Yönetim kurulu, banka müfettişleri ile bağımsız denetim elemanlarının bulgularını, üst düzey yönetimden aldığı banka faaliyetlerine ve performansına ilişkin bilgilerin doğruluğunun kontrolünde kullanmalıdır. Denetçilerin bağımsızlıkları ile itibarlarına katkı sağlayacak önlemler alınmalıdır. Üst yönetim, banka müfettişleri ile iç kontrol elemanlarının tüm bulgularını zamanında ve etkin bir şekilde kullanmalı ve saptanmış problemlerin üst düzey yönetim tarafından zamanında düzeltilmesini sağlamalıdır (www.bddk.org.tr).

- Ücret Politikalarının Bankanın Etik Değerleri, Stratejik Hedefleri ve İç Dengeleri İle Uyumu Sağlanmalıdır. Yönetim kurulu, yönetim kurulu üyelerine, üst düzey yönetime ve diğer yetkili personele verilecek ücretlerin bankanın etik değerleri, iç dengeleri ve stratejik hedefleri ile uyumlu olmasını sağlamalıdır. Yönetim kurulu üyelerinden oluşan kurulların üyelerine üstlendikleri sorumluluklar dikkate alınmak suretiyle ücretlendirme yapılmalı ancak, ücretleri bankanın kısa dönemli performansıyla ilişkilendirilmemelidir. İcrai görevi bulunan yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yönetime, bankanın performansına bağlı teşvik ödemeleri yapılması mümkün olmakla birlikte, bu teşvik ödemeleri bankanın kurumsal değerlerine olumlu yönde etki edecek şekilde ve objektif koşullara bağlı olmalıdır. Üst düzey yönetim, personel alım ve terfi uygulamalarının nesnel kıstaslara dayandırıldığından emin olmak, eğitim, tecrübe ve sorumlulukları göz önüne almak amacıyla gerekli

süreçleri uygulamalı ve denetlemelidir. Bu süreçler organizasyonun genel politika ve işe alım, eğitim, ölçme, danışmanlık, terfi, tazminat ve disiplin gibi prosedürleriyle uyumlu olmalıdır. Üst düzey yönetim, bilgi ve beceri gereksinimlerinin sürekli olarak denetlendiğinden ve organizasyonun belirlenen hedeflerle uyum becerisi gösteren iş gücünü elde etme yetisine sahip olduğundan emin olmalı, personelin bilgi ve becerilerini gereksinim duyulan dereceye yükseltmek için işe alım sonrası alıştırma ve sürekli eğitim aldıklarından emin olmalıdır. Personelin teknik ve yönetim becerilerini verimli bir şekilde artırmak amacıyla hazırlanan öğrenim ve eğitim programları düzenli olarak gözden geçirilmelidir. Çalışanların görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme ölçütleri üst düzey yönetim tarafından belirlenmeli ve çalışanlara duyurulmalıdır. Söz konusu ölçütler belirlenmiş standartlara ve özel görev sorumluluklarına göre düzenli olarak gözden geçirilmelidir. Çalışanlara, performanslarına veya davranışlarına yönelik önerilerde bulunulmalıdır (www.bddk.org.tr).

- Kurumsal Yönetimde Şeffaflık Sağlanmalıdır. Banka tarafından, pay sahipleri, mudiler, piyasa katılımcıları ve kamuoyunun bankanın yapısı ve amaçları hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmaları sağlanmalı, böylelikle, üst yönetimin banka yönetimindeki etkinliklerini değerlendirebilmelerine imkan tanınmalıdır. Bilgiler ilgili kişi ve kurumların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, tam, anlaşılır, tarafsız, kolay erişilebilir ve eşit bir şekilde kamuoyunun kullanımına sunulmalıdır. Ana ortaklık bankalar, yıl sonları ile Mart, Haziran ve Eylül ayları itibarıyla kredi kuruluşu veya finansal kuruluş niteliğinde olan ya da olmayan bağlı ortaklık, birlikte kontrol edilen ortaklık ve iştiraklerinin finansal tablolarını Türkiye Muhasebe Standartlarını (TMS) esas olarak konsolide etmek suretiyle kamuoyunu bilgilendirmeye yönelik gerekli uygulamalarda bulunmalıdır. Kamuoyunun aydınlatılmasında, bankanın internet sitesi aktif olarak kullanılmalıdır (www.bddk.org.tr).

Konuya yabancı bankalar ve 5411 sayılı kanun açısından bakmak faydalı olacaktır. Türkiye'de yabancı bankalar, basit suçlar hariç Tahkim yasalarına göre çalışmakta olduğundan BDDK ve TMSF'nin politikaları yetersiz kalmaktadır. Türk sermayedarlar yabancı ortakları alarak, kendilerini BDDK ve TMSF'ye karşı garantiye almaktadırlar. Yabancı bankalar sisteme yeni ürün getirmemekte ve Türkiye'nin ulusal kredi notunu düzeltmemektedir (Apak, 2007a: 37-38).

01.11.2005'te kabul edilen 5411 sayılı kanunla bankaların şahsi sorumluluğu devam etmiştir. Ayrıca, bu kanunla 6381 sayılı Amme Alacakları Kanunu'na gönderme yapılarak bu kanunun TMSF tarafından 20 yıl geriye dönük uygulanması, bankaların el konduğu tarihten itibaren son 5 yıllık ibraların kaldırılması esası getirilmiştir. TMSF'nin hesaplarının nasıl yaptığına bakılmaksızın Banka Yönetim Kurulu, Denetleme Kurulu ve hissedarları haksız uygulamalara tabi olmaktadır. Fakat geri dönük uygulamaların nasıl olacağı, geçerli ibraların kaldırılması ile ilgili kararın nasıl alınacağı ve hesaplamaların gerçekliği konusunda hiçbir açıklama yapılmamıştır. TMSF'deki bir müdürün imzası ile kişiler için borç çıkartılmakta, ihtiyati haciz konmakta (6183 sayılı kanunun 14/3 hükmüne göre) ve yurtdışı çıkış yasağı uygulanması istenmektedir. Bunun için itiraz, İdari Mahkemelere yapılsa da süreç çok uzun olmakta ve kişiler gereksiz yere yıpratılmaya çalışılmaktadır. Bu sorumluluklar Türk bankalarına uygulanırken, hiçbir yabancı bankacıya bu işlemlerle ilgili (tahkim olduğu için) bir sorumluluk yüklenmemiştir (Apak, 2007b: 21-23).

2.4.7. TBB

Basel Bankacılık Denetim Komitesi, sağlam KY uygulamalarının ülkelerindeki bankalar tarafından benimsenmesini sağlamaları konusunda bankacılık otoritelerine yardımcı olmak için 1999 yılında bir rehber yayımlamıştır. Söz konusu rehber, aynı yıl İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından, hükümetlere KY çerçevelerini değerlendirmeleri, geliştirmeleri ve mali piyasa düzenleyicilerine ve katılımcılarına yol göstermeleri konusunda yardımcı olmak için yayımlanmış olan KY ilkelerinden kaynağını almaktaydı (Açıkel, 2006: 85).

TBB Basel Bankacılık Denetim Komitesi tarafından yayınlanan raporu çevirmiştir ve bankacılık sektörüne önemli bir katkıda bulunmuştur. Aşağıda bu raporun önemli noktalarına değinilmiştir.

Etkili KY uygulamaları, bankacılık sektörünün ve ekonominin bütününün düzgün işlemesinde büyük önemi olan bankacılık sistemine olan güvenin yaratılması ve korunmasının vazgeçilmez bir unsurudur. Zayıf KY, bankaların iflas etmelerine yol açabilir. Banka iflasları, mevduat sigorta sistemine olası etkileri, yayılma riski ve ödeme sistemlerinin etkilenmesi gibi muhtemel makroekonomik etkileri nedeniyle ciddi sonuçlar ve kamu maliyetleri doğurabilmektedir. Buna ek olarak, zayıf KY, bir bankanın mevduatı dahil olmak üzere aktifini ve pasifini gereği gibi yönetebilmesine dair piyasanın güvenini yitirmesine yol açabilir ve bu, bankaya hücumu veya bir likidite krizini tetikleyebilir. Esasen, pay sahiplerine karşı olan sorumluluklarına ek olarak, bankaların mevduat sahiplerine karşı da sorumlulukları mevcuttur (Açıkel, 2006: 87).

Etkin KY'nin uygulanamaması halinde bankacılık gözetim ve denetim mekanizması da iyi çalışamaz. Dolayısıyla, bankacılık gözetim ve denetim otoriteleri her bankada etkin KY'nin yerleşmesi konusuna büyük önem vermektedir. Gözetim ve denetim uygulamalarındaki tecrübeler, her bankada uygun ölçülerde yetki ve sorumluluk dağılımı ile kontrollerin olması gereğinin altını çizmektedir. Açıkça tanımlanmış ve uygulamaya konulmuş etkin bir KY denetçilerin görevlerini yapmasını oldukça kolaylaştırır. Etkin KY aynı zamanda banka yönetimi ile banka gözetim ve denetim otoriteleri arasındaki işbirliğinin artırılmasını sağlar (TBB, 1999: 3).

Bankalar, ekonominin en önemli yapıtaşlarından birisidir. Bankalar, ticari işletmelerin finansmanı, temel finansal hizmetlerin sunumu ve ödeme sistemlerine erişim gibi birçok olanak sağlamaktadırlar. Bunlara ek olarak, bazı bankalardan güç piyasa koşullarında kredi ve likidite temin etmeleri beklenmektedir. Bankaların ulusal ekonomiler için öneminin altını çizerken şu gerçekten yola çıkılmaktadır; "bankacılık hemen hemen evrensel düzenlemelere tabi bir endüstri haline gelmiştir, ayrıca bankalar belli konularda

hükümetin güvenlik ağına erişim sağlayabilmektedir". Bu nedenlerden dolayı bankalarda güçlü bir KY büyük önem taşımaktadır (TBB, 1999: 4).

Bankacılık endüstrisinin bakış açısıyla KY, kuruluşların iş ve faaliyetlerinin yönetim kurulu ve üst düzey yönetimlerince idare edildikleri bir yapıyı ifade eder. KY'nin yapısı bankaların,

- kurumsal hedeflerin oluşturulması (ekonomik kazançların sağlanması dahil),
- günlük operasyonel faaliyetlerin sürdürülmesi,
- pay sahiplerinin menfaatlerinin gözetilmesi,
- bankacılık sisteminin mevcut yasalara ve düzenlemelere uyumlu olarak daha güvenilir ve etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri beklentisi ile kurumsal faaliyet ve davranışların düzenlenmesi,
- mevduat sahiplerinin haklarının korunması konusundaki yaklaşımlarını etkilemektedir (TBB, 1999: 4-5).

Etkin KY'ye yönelik temel teknikler ve stratejiler aşağıdaki hususları içermektedir (TBB, 1999: 5):

- kurumsal değerler, etik ilkeler ve diğer doğru davranış standartları ve bunlarla uyumlu bir sistem,
- tüm kurumun başarısının ve bireysel olarak katılımların ölçülebileceği açıkça tanımlanmış kurumsal strateji,

- karar alma otoriteleri ile yetki ve sorumlulukların açık olarak tayin edilmesi, yönetim kurulu seviyesine kadar alınacak onaylara ilişkin hiyerarşik yapının oluşturulması,

- yönetim kurulu, üst düzey yönetim ve denetçiler arasında işbirliği ve etkileşimin sağlanmasına yönelik mekanizmanın kurulması,

- çıkar çatışmalarının önem arz ettiği durumlara ilişkin risklerin özel olarak izlenmesi (bankanın yan kuruluşları, büyük ortakları, üst düzey yöneticileri ya da bankada önemli pozisyonlarda görevli personel ile ilişkiler dahil olmak üzere),

- üst düzey yönetim, bölüm yöneticileri ve çalışanlara uygun şekilde davranmalarını ve çalışmalarını teşvik etmek üzere hizmet tazminatı, terfi ve benzeri şekillerde finansal ve idari teşviklerin oluşturulması,

- kurum içinde ve kamu oyuna yeterli bilgi akışının sağlanması.

Uygun kontrollerin yapılması ve kurum içi dengelerin oluşturulmasını sağlamak üzere bir bankanın örgütsel yapısı içinde dört ayrı gözetim şekli bulunmalıdır (TBB, 1999: 5-6):

- Yönetim kurulu ya da denetim kurulunca yapılan gözetim,

- Günlük operasyonel faaliyetlerin sürdürülmesinden sorumlu olmayan kişilerce yapılan gözetim,

- Farklı faaliyet alanlarının doğrudan denetim ve gözetimi,

- Bağımsız risk yönetim ve denetim fonksiyonları. Bunlara ek olarak, yetkili pozisyonlardaki personelin görevleri için uygun ve yeterli olmaları da önem

taşımaktadır. Bir bankanın kamu otoritesine ait olması durumunda hem bankanın amaç ve stratejilerinin hem de kurum içi yönetim yapısının değiştirilmesi olasılığı bulunmaktadır. Dolayısıyla, etkin KY'ye ilişkin genel prensipler aynı zamanda kamu bankalarının da yararınadır.

Stratejik amaçların ya da kurumsal değerlerin oluşmadığı bir kurumun faaliyetlerini sürdürmesi oldukça güçtür. Bu nedenle, yönetim kurulu bankanın aralıksız faaliyetlerinin yönetimine ilişkin stratejileri oluşturmalıdır. Ayrıca yönetimin en üst noktasındaki yaklaşımın belirlenmesinde ve hem kendisi hem de üst düzey yönetim ve diğer personel adına kurumsal değerlerin oluşturulmasında öncülük etmelidir. Söz konusu değerler problemlerin zamanında ve samimi olarak tartışılmasının önemini yansıtmalıdır. Özellikle, bu değerlerin hem kurum içinde hem de dış işlemlerde rüşvet ve yozlaşmanın önüne geçilmesine yönelik olması önem taşımaktadır (TBB, 1999: 6).

Etkin olarak çalışan bir yönetim kurulu kendisine ve üst düzey yönetime ait yetki ve sorumlulukları açıkça tanımlamalıdır. Ayrıca, çok yönlü ve birbiriyle çakışan yetki ve sorumlulukların yavaş ve yetersiz tepkiler alınması sonucu problemlerin daha da şiddetlenmesine yol açacağının farkında olmalıdır. Üst düzey yönetim, banka personelinin yetki ve sorumluluklarını gösteren hiyerarşik yapının oluşturulmasından sorumludur. Ancak tüm personelin nihai olarak yönetim kuruluna karşı sorumlu olduğunun da bilincinde olmalıdır (TBB, 1999: 7).

Üst düzey yönetim banka yönetiminden sorumlu bir grup idareciden oluşmaktadır. Bu grupta bölüm müdürleri, mali işler müdürü, denetim kurulu başkanı gibi kişiler bulunmaktadır. Üst düzey yöneticiler, sorumlu oldukları alanlarda banka faaliyetlerinin kendi gözetimleri altında sürdürülmesi için gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmalı ve yetkili pozisyonlarda bulunan personelin üzerinde gerekli kontrol yetkisine sahip olmalıdır (TBB, 1999: 9).

Denetçiler KY'de çok önemli bir rol oynarlar. Yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin etkinliğinin sağlanması için öncelikle

- Denetim işlevinin önemi anlaşılmalı ve tüm banka personeli bu konuda bilgilendirilmelidir,

- Denetçilerin statü ve bağımsızlıklarının korunmasına ilişkin gerekli önlemler alınmalıdır,

- Denetim bulgularından zamanında ve etkin olarak yararlanılmalıdır,

- Denetim kurulu başkanının bağımsızlığı, yönetim kurulu ya da denetim kuruluna raporlama yapması suretiyle sağlanmalıdır,

- İç denetimlerin etkinliğinin değerlendirilmesi için bağımsız denetçiler görevlendirilmelidir, denetçiler tarafından ortaya çıkarılan yönetim problemleri zamanında çözümlenmelidir (TBB, 1999: 9).

Şeffaflık etkin KY'nin uygulanmasını destekleyecektir. Bu nedenle aşağıda sıralanan konularda kamuoyuna bilgi sağlanması arzu edilmektedir (TBB, 1999: 10):

- Yönetim kurulunun yapısı (üye sayısı, üyeler ve nitelikleri, verdikleri taahhütler),

- Üst düzey yönetimin yapısı (sorumlulukları, nitelikleri ve deneyimleri),

- Temel örgütsel yapı (temel faaliyet alanları ve tüzel kişilik yapısı),

- Bankanın teşvik sistemine dair bilgi (özlük haklarına ilişkin politikalar, yönetici ücretleri, primler ve hisse senedi opsiyonları),

- Yan kuruluşlar ve bağlantılı kişi ve kuruluşlarla yapılacak işlemlerin yapısı ve sınırları.

KY bir dizi yasal meselenin ele alınması ile geliştirilebilir. Örneğin; hissedarların haklarının korunması, sözleşmelerin geçerliliği, yönetim kurallarına açıklık getirilmesi, kurumlarda rüşvet ve yozlaşmanın önlenmesi, yasalar, yönetmelikler ve diğer tedbirler ile yönetici, çalışan ve hissedar haklarının düzenlenmesi. Tüm bu uygulamalar etkin KY'yi ve denetim insiyatiflerini destekleyici nitelikte yasal altyapının oluşturulmasını ve bankaların sağlıklı biçimde faaliyetlerini sürdürmesini teşvik edebilir (TBB, 1999: 11).

Bir bankanın yönetim kurulu ve üst düzey yönetimi bankanın performansından nihai olarak sorumludur. Gözetim ve denetim otoriteleri bir bankanın uygun biçimde yönetilmesi yönünde gerekli kontrolleri yapmalı ve denetim işlevi neticesinde ortaya çıkardığı problemlere banka yönetiminin dikkatini çekmelidir (TBB, 1999: 11).

Bankalarda KY ile ilgili sorunların en aza indirgenmesine yardımcı olacak ve yönetim sürecinin önemli unsurları olan ilkeler aşağıda sıralanmıştır (Açıkel, 2006: 89-100):

- Yönetim kurulu üyeleri, pozisyonlarının gerektirdiği vasıflara sahip olmalı, KY'deki rollerini kavramalı ve bankanın faaliyetleri hakkında güvenilir biçimde karar verebilmelidir.

- Yönetim kurulu, bankanın kurumun bütününe iletilen stratejik hedeflerini ve kurumsal değerlerini onaylamalı ve denetlemelidir.

- Yönetim kurulu, kurum çapında sorumluluk ve hesap verebilirlik yapısını tanımlamalı ve uygulanmasını sağlamalıdır.

- Yönetim kurulu, kurulun politikası ile uyumlu biçimde üst yönetim tarafından denetim yapılmasını sağlamalıdır.

- Yönetim kurulu ve üst yönetim; iç denetim fonksiyonu, dış denetçiler ve iç kontrol fonksiyonu tarafından yürütülen çalışmalardan etkin olarak yararlanmalıdır.

- Yönetim Kurulu, ücretlendirme politikaları ve uygulamalarının, bankanın kurumsal kültürü, uzun vadeli hedef ve stratejileri ve kontrol ortamı ile uyumlu olmasını sağlamalıdır.

- Bankanın yönetimi şeffaf olmalıdır.

- Yönetim kurulu ve üst yönetim, bankanın, şeffaflığı engelleyen ülkelerde veya yapıda faaliyet göstermesi durumları dahil olmak üzere, bankanın operasyonel yapısı hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

Bankanın yönetim kurulu ve üst yönetimi bankanın performansının sorumlusudur ve bu konuda hesap verme yükümlülüğü bulunmaktadır. Pay sahipleri, bankanın etkin biçimde yönetiminden yönetim kurulunu sorumlu tutmalıdır. Bankalardaki KY ilkelerinin banka tarafından nasıl uygulandığını değerlendirerek ve denetleyerek KY'yi teşvik etmek, denetim otoritesinin önemli bir görevidir. Bu nedenle, bu bölümde bankaların KY'sinin değerlendirilmesinde denetim otoritelerine yardımcı olacak bazı ilkelere yer verilmektedir (Açıkel, 2006: 100-102):

- Denetim otoriteleri sağlam KY ve mevcut olması gereken önleyici uygulamalar konusunda bankalara yol göstermelidir.

- Denetim otoriteleri, KY'yi mevduat sahiplerinin haklarının korunmasının bir unsuru olarak görmelidir.

- Denetim otoriteleri, bankanın sağlam KY politikaları ve uygulamalarını benimseyip benimsemediğini ve bunları fiilen uygulayıp uygulamadığını saptamalıdır.

- Denetim otoriteleri bankaların denetim ve kontrol fonksiyonlarının niteliğini değerlendirmelidir.

- Denetim otoriteleri, bankanın grup yapısının etkilerini değerlendirmelidir.

- Denetim otoriteleri, denetim çalışmaları sırasında saptadıkları sorunları yönetim kurulu ve yönetime bildirmelidir.

Basel Komitesi, KY'nin etkinliğinin esas sorumlusunun yönetim kurulu ve üst yönetim olduğuna inanmaktadır. Buna ek olarak, rehberlikte ve KY uygulamalarının değerlendirilmesinde, bankacılık denetim otoriteleri önemli bir rol oynamaktadır. Ancak etkin KY'yi teşvik edebilecek daha pek çok kişi ve kurum bulunmaktadır (Açıkel, 2006: 102):

- Pay sahipleri. Pay sahibi hakları konusunda bilgi sahibi olarak ve haklarını etkin biçimde koruyarak;

- Mevduat sahipleri ve diğer müşteriler. Sağlıklı bir biçimde yönetilmeyen bankalarla çalışmayarak;

- Denetçiler. Denetim mesleğinin ve denetim standartlarının sağlam ve kaliteli olmasını sağlayarak ve yönetim kurulları, üst yönetim ve denetçilerle iletişim içinde olarak;

- Bankacılık birlikleri. Endüstri ilkelerinin oluşturulması, sağlam uygulamaların belirlenmesi ve yayımlanması konularına ön ayak olarak;

- Risk danışmanlık firmaları. Bankaların sağlam KY uygulamalarını yerine getirmelerine yardım ederek;

- Hükümetler. Yasalar, düzenlemeler, bunların uygulanması ve etkin bir hukuki çerçeve oluşturulması yoluyla;

- Kredi derecelendirme kuruluşları. KY uygulamalarının bankanın risk profiline etkisini değerlendirerek;

- Sermaye piyasalarını düzenleyici kuruluşlar ve kendi kendini düzenleyen diğer kuruluşlar. Kamuya açıklama ve kote olma koşulları aracılığıyla;

- Çalışanlar. Yasalara veya ahlaka aykırı uygulamalara dair kaygılarını ya da KY zafiyetlerine dair diğer kaygılarını ilgililere ileterek.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİMİN TÜRKİYE DIŞINDAKİ UYGULAMALARI

Bu bölümde KY'nin Türkiye dışındaki mevzuat gelişiminden, çeşitli ülkelerin (ABD, İngiltere, vb.) ve uluslarüstü kurumların (Dünya Bankası, OECD vb.) KY konusundaki çalışmalarından ve yaptırımlarından bahsedilip Türkiye'nin uygulama açısından hangi aşamada olduğu belirlenmeye çalışılacaktır.

3.1. Kurumsal Yönetim Hakkında Mevzuat Gelişimi

Son 20 yılda çeşitli kesimlerce (akademisyenler, OECD, vb.) KY kavramı kullanılmaya başlanmış ve önem kazanmıştır. İlk olarak 1930'lu yıllarda kullanılmaya başlanan bir kavram olsa da, bugünkü anlamıyla ilk olarak 1992 yılında İngiltere'de Sir Adrian Cadbury başkanlığındaki komitenin hazırlamış olduğu "Cadbury Raporu" 'nda yer almıştır. Bu raporun yayınlanmasıyla birlikte KY konusundaki tartışmalar ve çalışmalar büyük bir ivme kazanmıştır. 1995 yılında ABD'de başlıca yatırımcılar, yatırım temsilcileri, büyük şirketler, finansal aracılık kuruluşları ve üniversite temsilcileri "Uluslararası Yönetişim Bilgi Ağı" 'nı (ICGN-International Corporate Governance Network) kurmuştur. Bu kuruluş işletmelerin rekabet güçlerini artırmak, fon akışlarını etkinleştirmek, fon sahiplerini korumak için işletmelerin uyması gereken başlıca kurumsal yönetim ilkelerini belirlemişlerdir. Örneğin Fransa'da 1995 yılında "1.Vienot Raporu", Avustralya'da "Avustralyalı Yatırım Yöneticileri Birliği Kılavuzu ve Önerilen Uygulamalar İçin Rapor (Avustralya Borsasına Kayıtlı Büyük Şirketler İçin Kurumsal Yönetim Açıklamaları) (AIMA Guide & Statement of Recommended Practice (Corporate Governance Statements by Major ASX Listed Companies))" adlı çalışma yayınlanmıştır. Bu örnekleri çeşitli ülkeler ve yıllar itibarı ile çoğaltmak mümkündür ancak bu konulardan daha sonra ayrıntılı bir şekilde bahsedileceği için burada kısaca değinmek yeterli olacaktır.

KY kavramının bugün şirketler için vazgeçilmez kavramlardan olmasının nedenlerinden biri de OECD'nin 1999 yılında yayınlamış olduğu ve üye 29 ülke tarafından benimsenip kabul edilmiş olan "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" 'dir (Baraz, 2004: 764-765; Erturk, 2003: 188). Bu ilkelerin temelini Cadbury Raporu oluşturmaktadır ve KY kavramının dayandığı temel ilkeleri belirlemesi açısından önemlidir.

KY'nin bütün ülkeler için ne kadar hayati önem taşıdığını gözler önüne seren diğer gelişmeler ise, 2000 ve 2001 yıllarında ABD'de yaşanan ve dünya çapında yansımaları olan şirket skandallarıdır (Enron, WorldCom). Bunlardan sonra, yatırımcıların sermaye piyasasına olan güvenleri büyük ölçüde sarsılmıştır. ABD'de yatırımcılar açısından oluşan bu olumsuz ortamı iyileştirmek ve sermaye piyasasına olan güveni arttırmak amacıyla çalışmalar başlatılmıştır. Senatör Sarbanes Oxley tarafından hazırlanan yasa Temmuz 2002'de kabul edilmiş ve "Sarbanes Oxley (SOX) Yasası" olarak yayımlanmıştır. İlgili yasa; yatırımcıların daha doğru bilgilenmesini sağlamak, yatırımcıların haklarını korumak, bu noktada işletme yönetiminin sorumluluğunu arttırmak, denetim komitesinin gözetim ve denetim sorumluluğunu geliştirmek ve denetçilerin işletme yönetiminden bağımsızlığını sağlamak gibi amaçlar edinmiştir (Demircan, 2007: 45-47; Demirbaş ve Uyar, 2006: 43).

Her ülke kendi özelliklerine göre KY uygulamaları geliştirmiş olsa da, temel dayanakları aynıdır. Herhangi bir ülkedeki uygulamanın en iyi olduğundan bahsetmek mümkün değildir. Tüm ülkeler kendi özel şartları içinde KY'nin temel kavramlarını göz önünde bulundurarak, ilkeleri uyarlamalı ve bunların içselleştirmesini sağlamalıdır.

3.2. Çeşitli Ülkelerin ve Uluslarüstü Kurumların Kurumsal Yönetim Hakkındaki Çalışmaları

KY'nin Türkiye'deki uygulanma derecesinin anlaşılması için çeşitli ülkelerdeki uygulamaların incelenmesi yararlı olacaktır. Ayrıca bu konuda Dünya Bankası, OECD, AB ve IFAC'ın yapmış olduğu çalışmalar KY'nin gelişiminin anlaşılması açısından gereklidir.

3.2.1. Ülkeler

Türkiye'deki KY uygulamalarının ne aşamada olduğu ABD, İngiltere, Fransa, Avustralya, Almanya, İsviçre ve Japonya KY uygulamalarının incelenmesi ile belirlenecektir.

3.2.1.1. ABD

ABD'de yapılan başlıca düzenlemeler Treadway Raporu, Halka Açık Şirketler Gözetim Kurulu Raporu, Blue Ribbon Komitesi Önerileri, Sarbanes Oxley Yasası'dır.

- Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (American Institute of Certified Public Accountants-AICPA), Amerika Muhasebeciler Birliği (The American Accounting Association-AAA), Finansal Yöneticiler Enstitüsü (The Financial Executives Institute-FEI), İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors-IIA) ve Ulusal Muhasebeciler Birliği (The National Association of Accountants-NAA) tarafından 1987 yılında bir komisyon oluşturulmuştur. Komisyon başkanı "James C. Treadway" olduğundan rapor "Treadway Komisyonu ve Raporu" olarak bilinmektedir. Komisyon finansal tablolarda hileler üzerine çalışmalar yapmış, finansal tablolarda hilelerin azaltılması ve güvenilir finansal raporlama sürecinin oluşturulabilmesi için çeşitli öneriler sunmuştur. Örneğin bu tavsiyelerden 11 tanesi kurumsal bir denetim komitesi oluşturulmasına ve devam ettirilmesine ilişkindir. Raporda denetim komiteleri için yapılan tavsiyeler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Demirbaş ve Uyar, 2006: 42, 115-117; Payne, 2006: 69-71):

    - Tüm halka açık işletmelerde genel kurullar, bağımsız üyelerden oluşan denetim komitesi kurmalıdır.

    - Denetim komitesi sorumluluğunu yerine getirmek için, yeterli yetki ve kaynağa sahip olmalıdır.

- Denetim komitesi, işletmenin ara finansal raporlama sürecini izlemelidir.

- İşletme yönetimi ve denetim komitesi, finansal raporlama sürecinin denetiminde ve etkinliğinin artırılmasında iç ve dış denetimin birlikte çalışmasını sağlamalıdır.

- İşletmede kurumsal uygulama kodları yazılı olarak yönetim tarafından geliştirilmelidir.

- Denetim komitesi, işletme yönetimi tarafından yapılan ve bağımsız denetçinin bağımsızlığını etkileyen değişiklikleri incelemelidir ve bağımsız denetçinin bağımsızlığının korunmasına ve sürdürülmesine işletme yönetimi ile birlikte yardımcı olmalıdır.

- Tüm halka açık işletmeler yıllık finansal raporları yanında komite başkanı tarafından imzalanan bir mektubu hissedarlara sunmalıdır.

- Denetim komitesi, işletmenin önemli muhasebe uygulamalarında ikinci bir yargıya ulaşmak istediği zaman, gerekli bildirimler yönetim tarafından komiteye yapılmalıdır.

- Denetim komitesi işletmenin iç kontrol sistemi ve finansal raporlama süreci hakkında bilgilenmiş olmalıdır.

- Tüm halka açık işletmeler, denetim komitesinin görev ve sorumluluklarını belirten bir yazılı yönetmelik geliştirmelidir.

- Her yılın başlangıcında, gelecek yıl işletmeye denetim hizmeti verecek olan bağımsız denetçi anlaşmasına ilişkin yönetim planı komite tarafından incelenmelidir.

- Halka Açık Şirketler Gözetim Kurulu (Public Oversight Board - POB) da çeşitli çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar 1993'te "Kamu Yararına – Özel Bir Rapor (In The Public Interest- A Special Report)", 1995 yılında da "Yöneticiler, Yönetim ve Denetçiler – Pay Sahiplerinin Çıkarlarını Koruyan Birlikler (Directors, Management and Auditors- Allies in Protecting Shareholder Interest)" adı altında yayımlanmıştır. Her iki raporda yapılan öneriler şunlardır (Demirbaş ve Uyar, 2006: 42, 119-120):

    - Raporlarda dikkati çeken birinci nokta denetçi-işletme yönetimi ilişkisinin değişmiş olmasıdır. Buna göre denetçiler işletme yönetimini değil komiteyi müşteri olarak görmelidir.

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

- 1999 yılında başta "Cendant" şirketinde olmak üzere çeşitli şirketlerde yaşanan muhasebe skandalları, işletme yönetiminde özellikle yöneticilerin ve ortakların temsilcilerinin bağımsızlık ve uzmanlık gibi konularda gerekli niteliklere sahip olmadığının görülmesini sağlamıştır. Üyelerin bu alandaki niteliklerini arttıracak ve etkinliğini sağlayacak öneriler geliştirmek üzere bir komite kurulmuştur. New York Menkul Kıymetler Borsası (New York Stock Exchange-NYSE) ve Menkul Kıymet Yatırımcılar Derneği (The National Association of Accountants-NASD) tarafından oluşturulan bu komite *"Blue Ribbon Komitesi (Blue Ribbon Committe-BRC)"* olarak bilinmektedir. Bu öneriler Blue Ribbon Komitesi Önerileri olarak yayımlanmıştır (Solomon, 2007: 225-227; Demirbaş ve Uyar, 2006: 42-43, 120-124).

- Özellikle Enron, WorldCom vb. şirket skandalları yatırımcıların sermaye piyasasına olan güvenlerini büyük ölçüde sarsmıştır ve kurumsal sektöre ilişkin düzenlemelerin tekrar gözden geçirilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. ABD'de yatırımcılar açısından oluşan bu olumsuz ortamı iyileştirmek, söz konusu olayların ekonomi üzerindeki olumsuz etkilerini gidermek, yatırımcıların tekrar güvenini kazanmak ve sermaye piyasasına olan güveni arttırmak amacıyla çalışmalar başlatılmıştır. Senatör Sarbanes Oxley tarafından hazırlanan yasa 30 Temmuz 2002'de kabul edilmiş ve Sarbanes Oxley Yasası olarak yayımlanmıştır. Yeni kanun SEC (Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu) 'e kayıtlı tüm firmaları kapsamaktadır (Demirbaş ve Uyar, 2006: 43-45, 124-125; Dellaportas, Gibson, Alagiah, Hutchinson, Leung and Homrigh, 2005: 121-122).

İlgili yasa; yatırımcıların daha doğru bilgilenmesini sağlamak, yatırımcıların haklarını korumak, bu noktada işletme yönetiminin sorumluluğunu arttırmak, denetim komitesinin gözetim ve denetim sorumluluğunu geliştirmek ve denetçilerin işletme yönetiminden bağımsızlığını sağlamak, finansal raporlamanın ve denetçilerin dürüstlüğünü ve kalitesini korumak ve geliştirmek, aynı zamanda yatırımcı ve çıkar sahiplerinin güvenliğini yeniden inşa etmek gibi amaçlar edinmiştir. Yasanın amacı özetlenecek olursa; kamunun otoritesini, denetim mesleği ve şirket üst düzey yöneticileri üzerinde, yatırımcılar lehine arttırmaktır. Bu amaçla, bağımsız bir üst kurula ihtiyaç duyulmuş ve kurulun faaliyetleri yasa ile belirlenen hükümler doğrultusunda genişletilmiştir. Ayrıca sorumluluklarını yerine getirmeyen yöneticilere de ağır cezai yaptırımlar söz konusudur (Demircan, 2007: 45-47).

Yasa halka açık şirketler muhasebe gözetim kurulunun kurulması, denetçi bağımsızlığı, kurumsal sorumluluk, genişletilmiş kamuyu aydınlatma, finansal analizlerden kaynaklanan çıkar çatışmaları, komisyonun kaynakları ve yetkileri, çalışma ve raporlar, kurumsal ve cezai hile sorumluluğu, beyaz yaka suçlarına ilişkin cezalarının arttırılması, kurumsal vergi iadesi ve kurumsal hileler ve sorumluluk başlığı altında hükümler getirmiştir (Demircan, 2007: 50-54). İlgili yasa

ile getirilen kuralların uygulanmasının işletmelerin yargıya ilişkin giderlerini azalttığı tespit edilmiştir.

KY anlayışı çerçevesinde değerlendirildiğinde yasada yer alan dikkat çekici düzenlemeler kısaca şu şekilde özetlenebilir (Demirbaş ve Uyar, 2006: 43-44):

- Denetim komitesine verilen önemin arttırılması,
- Bağımsız denetim şirketlerinin denetim dışı hizmetlerine sınırlamalar getirilmesi,
- Denetçilerin bağımsızlığının sağlanması,
- Kamuya açıklanacak finansal tabloların işletme yöneticisi, çalışanı ve avukatlarına imzayla onaylama yükümlülüğü getirerek kurumsal sorumluluk yüklenmesi,
- İşletmelere yöneticilerinin uyması gereken iş etik kuralları benimseme zorunluluğunun getirilmesi,
- Kamunun eş zamanlı aydınlatılmasına ilişkin düzenlemeler,
- Periyodik raporlarla kamuya açıklanacak yükümlülüklerin arttırılması,
- Kamuya aydınlatmaya ilişkin işletme içinde ve işletmenin bağımsız denetim şirketiyle olan ilişkilerinde çıkar çatışmalarını önleyecek düzenlemelerin benimsenmesi,
- Bilanço dışı işlemlere ve önceden öngörülebilen finansal sonuçlara daha sıkı kurallar öngörülmesi,

- Analizciler tarafından yatırımcılara yapılan önerilerden kaynaklanacak çıkar çatışmalarının önlenmesine yönelik düzenlemeler.

Erdönmez (2003: 44) kanunda yer alan konuları aşağıdaki şekilde özetlemiştir;

- Üst düzey yöneticilerin ve mali birimlerdeki yöneticilerin firmanın mali tablolarının doğru ve SEC'teki verilerle uyumlu olduğunu teyit etmesini zorunlu kılmaktadır.

- Firmaların iç yönetimini etkileyen çok çeşitli hükümler içermektedir. Buna göre**;** birim yöneticilerine ve üst düzey yöneticilere belli durumlar dışında bireysel kredi verilmesi yasaklanmakta, Yönetim Kurulu'nu denetleyen komiteye özel sorumluluk ve yetkiler yüklenmekte, firmanın hatalı uygulamalarını otoritelerin dikkatine sunan yetkililere güvence sağlanmaktadır.

- SEC'i yeni bilgilendirme standartları oluşturmaya yönlendirmektedir. Bu kuralların/standartların bilanço dışı işlemler, tahmini mali bilginin sunumu, iç kontrol ve etik kuralları içermesi öngörülmüştür.

- Yeni muhasebe düzenlemeleri getirmiştir. Bu çerçevede; firmanın mali tablolarında denetçilerin belirttiği tüm maddi düzeltmeler gösterilmelidir. Denetçi komitesinin dış denetçileri seçmesi ve denetimi gerçekleştirmesi sırasında özel denetim yetkisini kullanması zorunlu kılınmıştır. Firmanın hesaplarını denetleyen muhasebe şirketi Amerikan kökenli olmasa bile, yeni kurulan kamu kurumu niteliğinde muhasebe gözetim kuruluna kayıt yaptırmak ve onun denetimine tabi olmak zorundadır.

- Mali tabloların doğru olmaması, menkul değerlerlerde sahtekarlık yapılmasına, yargının engellenmesine, firmanın açığını ortaya çıkaran

yetkililere karşı yapılan müdahalelere ciddi cezalar ve yaptırımlar öngörmektedir.

SOX 2002 yasasında denetçilerle ilgili iki önemli madde olduğu görülmektedir. Bunlardan birisi, Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu'nun oluşturulması, diğeri ise denetimi yapılan müşteriye belirli bir danışmanlık hizmeti verilmesinin yasaklanmasıdır. Yasa ayrıca Tepe Yönetici (CEO)'lere üçer aylık ve dönemlik olarak finansal tabloların dürüstlüğünü onayladığına ve etkin iç kontrol sistemleri oluşturma sorumluluğunu kabul ettiğine dair raporu imzalama yükümlülüğü getirmiştir. Bu rapor SEC'de de dosyalanacaktır. SOX'un bağımsızlık konusundaki önemli maddelerinden biri de en az 5 yılda bir rotasyon şartı getiren maddesidir. Böylece bir denetçinin müşteri firma ile çok yakın ve kişisel diyaloglara girme riski ortadan kaldırılmış olmaktadır. Ayrıca bir denetçinin denetimi yapılan yıldan bir önceki yılda aynı denetim firmasında birlikte çalıştığı bir meslektaşının bir şirketin önemli bir muhasebe departmanı pozisyonuna veya yönetim kademesine geçmesi durumunda, bu şirketin denetimini yapması yasaklanmıştır (Özbirecikli, 2006: 14-15).

Bunlardan başka ABD'de kurumsal yönetime ilişkin yapılan çalışmalar tarih sırasına göre şöyledir (Demirbaş ve Uyar, 2006: 41-42; www.ecgi.org):

- 1997: "Kurumsal Yönetim Hakkında Rapor (Statement on Corporate Governance)",
- 1999: "Genel Kurumsal Yönetim İlkeleri (Global Corporate Governance Principles)" ,
- 2000: "Eğitmen Sigortası ve Ödenek Birliği (TIAA) - Üniversite İhtiyaçları Temettü Fonu (CREF) – Kurumsal Yönetim Konusunda Kurallar (TIAA-CREF Policy Statement on Corporate Governance)",

- 2001: “Kurumsal Yöneticiler Ulusal Birliği Blue Ribbon Komisyonu’nun Yönetici Uzmanlaştırma Hakkındaki Raporu (Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Director Professionalism)” ,

- 2002: “Kurumsal Yönetim İlkeleri: Analiz ve Öneriler (Principles of Corporate Govemance: Analysis & Recommendations)”, Temel Politikalar, Genel İlkeler, Görevler ve Açıklama Notları (Core Policies, General Principles, Positions & Explanatory Notes)”, “Kurumsal Yönetim İlkeleri (Principles of Corporate Governance)” ve “Kurumsal Yönetim Kural Önerileri (Corporate Governance Rule Proposals)” ,

- Ocak 2003: “Kamu Güveni ve Özel Teşebbüs Tespitler ve Tavsiyeler Komisyonu: Bölüm 2: Kurumsal Yönetim (Commission on Public Trust and Private Enterprise Findings and Recommendations: Part 2: Corporate Governance)” ,

- Ağustos 2003: “Güveni Tekrar Sağlama – MCI A.Ş.’nin Geleceği İçin Kurumsal Yönetim Hakkında Breeden Raporu (Restoring Trust - The Breeden Report on Corporate Governance for the future of MCI, Inc .)” ,

- Kasım 2003: “New York Borsası Son Kurumsal Yönetim Kuralları (Final NYSE Corporate Governance Rules)”,

- Kasım 2004: “Uzman İdarenin Varlık Yönetim Kodu (Asset Manager Code of Professional Conduct)”,

- Mart 2007: “Eğitmen Sigortası ve Ödenek Birliği (TIAA) - Üniversite İhtiyaçları Temettü Fonu (CREF) – Kurumsal Yönetim Konusunda Kurallar (TIAA-CREF Policy Statement on Corporate Governance)”.

3.2.1.2. İngiltere

KY ile ilgili olarak İngiltere'de yapılan en önemli düzenleme 1992'deki Cadbury Raporu'dur. İngiltere'de 1992 yılında KY alanında öneriler geliştirilmek üzere Adrian Cadbury başkanlığında "Cadbury Komitesi" oluşturulmuştur. Komite işletmede kurumsal şeffaflığın sağlanması amacıyla çeşitli öneriler sunmuştur ve 1992'de "Kurumsal Yönetimin Finansal Görünüşü Üzerine Komite Raporu" adlı çalışmayı yayınlamıştır. İlgili raporda, halka açık işletmelerin yönetim kurulunda bağımsız en az üç üye bulundurulması, icra kurulu başkanlarının gözetilmesi ve işletme yöneticisinin konumuna ilişkin öneriler getirmiştir. Bu önerilerin ortak amacı gözetim kalitesini geliştirmek ve KY'ye işlerlik kazandırmaktır. Cadbury Raporu'nun temeli "En İyi Uygulamalar Kodu" (The Code of Best Practice)'dır. Uygulama öncelikli olarak borsada işlem gören şirketler için oluşturulmuş ancak tüm diğer işletmeler için önerilmiş olup gönüllülük temeline dayanmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin 1993'ten sonra bu ilkelere uyup uymadıkları, uymamışlarsa nedenlerini açıklamaları istenmiştir. Yapılan araştırma bu durumun işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerini uygulamalarına katkıda bulunduğunu göstermektedir (Demirbaş ve Uyar, 2006: 45-47):

1992'de Cadbury Komisyonu'nun açıkladığı rapor İngiltere'de KY tartışmalarını başlatmıştır ve yüksek tutarlı pek çok şirket çöküşünü açıklığa kavuşturmuştur. Komisyonun raporda belirttiği öneriler icracı olmayan yönetim kurulu üyeleri, yönetim kurulunun şeffaf bir ücretlendirmeye tabi olması, muhasebe kayıtlarının şeffaflığı, denetim komiteleri, iç kontrol sistemleri ve denetçinin rolü ile ilgilidir. Cadbury raporu hissedarların oy kullanmasıyla birlikte yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulu üyesi olmayan yönetici, ödül komitesi, aday komitesinin rollerinin ayrılması vb. yönetim kurulunun çalışma biçimine yönelik çeşitli değişiklikler tavsiye etmiş ve bunları şirketlerin uymaları gereken standartlar olarak belirlemiştir (Bartholomeusz and Tanewski, 2006: 250; Mazıbaş, 2005: 31; Gürbüz ve Ergincan, 2004a: 17). Bu raporda aşağıdaki tavsiyeler yer alıyordu (Lee, 2006: 30-32):

- Ayırma. Kurulun bağımsızlığını sağlamak için CEO'nun yönetim kurulu başkanından ayrılması gerekmektedir.

- Bağımsızlık. İcracı olmayan üyeler dahil yönetim kurulu için bağımsızlık önemlidir. Bu yöneticiler aynı zamanda şirketin iş yaptığı şirketlerin üst düzey yöneticileriyseler, bağımsızlık ve objektiflik az da olsa etkilenmektedir.

- Atamalar. Yeni kurul atamaları kurula bir atama komitesi tarafından önerilmelidir.

- Ücret. Üst düzey yönetimin ücretleri ücret komitesi tarafından belirlendiği şekilde olmalıdır.

- Bilgilendirme. Yönetim kurulu üyelerinin ücretleri finansal raporlarla hissedarlara açıklanmalıdır.

- Denetim Komitesi. Bir denetim komitesi finansal durumu, ilgili önceki durumu ve finansal raporu kamuoyuna açıklanmadan önce gözden geçirmelidir. Bu komite icracı olmayan yönetim kurulu üyelerini kapsamalıdır ve kurumsal yönetim yapısındaki finansal raporlama ve denetim işlevinin biçimsel yerleşimini açıklamaktadır.

- İç Denetim. Yönetim kurulu yıllık finansal raporda iç kontrol sisteminin etkinliğini açıklamalıdır. Finansal durumları gösteren muhasebenin güvenilir olması iç kontrol sisteminin etkinliğine bağlıdır.

- Faaliyette Bulunan İşletme. Yönetim kurulu işletmenin faaliyette bulunan bir işletme olup olmadığını finansal durumda açıklamalıdır.

Cadbury Komitesi'nden sonra İngiltere'de KY'ye ilişkin çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Demirbaş ve Uyar, 2006: 45-47; www.ecgi.org):

- Temmuz 1995: "Greenbury Raporu (Yöneticilerin Ücretlendirilmesi ile İlgili Çalışma) (Greenbury Report (Study Group on Directors' Remuneration))",

- Ocak 1998: "Hampel Raporu (Hampel Report)" ,

- Eylül 1999: "İç Denetim: Birleşik Koddaki Yöneticiler için Kılavuz (Turnbull Raporu) (Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code (Turnbull Report))" ,

- Ekim 1999: "İç Kontrolün KPMG Tarafından Gözden Geçirilmesi: Uygulanabilir Bir Kılavuz (The KPMG Review Internal Control: A Practical Guide)" ,

- Aralık 1999: "Uluslararası Oy Kullanma İlkeleri Konusunda Hermes Raporu (Hermes Statement on International Voting Principles)" ,

- Mayıs 2000: "Birleşik Kod: İyi Yönetişim İlkeleri ve En İyi Uygulama Kodu (The Combined Code: Principles of Good Governance and Code of Best Practice)" ,

- Ocak 2001: "İyi Uygulama Kodu (Code of Good Practice)" ,

- Temmuz 2002: "İcracı Olmayan Yöneticilerin Rollerinin ve Etkinliğinin Gözden Geçirilmesi (Review of the role and effectiveness of non-executive directors)" ,

- Ekim 2002: "Kurumsal Pay Sahipleri ve Temsilcilerinin Sorumlulukları – İlkeler Hakkında Rapor (The Responsibilities of Institutional Shareholders and Agents - Statement of Principles)" ve "Hermes İlkeleri (The Hermes Principles)" ,

- Ocak 2003: "Denetim Komiteleri – Birleşik Kod Kılavuzu (Smith Raporu), (Audit Committees - Combined Code Guidance (the Smith Report))" ve "Higgs Raporu:

İcracı Olmayan Yöneticilerin Rollerinin ve Etkinliğinin Gözden Geçirilmesi (The Higgs Report: Review of the role and effectiveness of non-executive directors)",

- Temmuz 2003: "Kurumsal Yönetim Hakkında Birleşik Kod (The Combined Code on Corporate Governance)",

- Ağustos 2004: "Kurumsal Yönetim: Uygulanabilir Bir Kılavuz (Corporate Governance: A Practical Guide)" ,

- Haziran 2005: "İyi Yönetişim: Serbest ve Kamu Sektörü için Yönetişim Kodu (Good Governance: The Code of Governance for the Voluntary and Community Sector)",

- Temmuz 2005: "21. yüzyıl için Uygun Emeklilik Planı Yönetimi: NAPF'den Bir Tartışma Metni (Pension Scheme Governance-fit for the 21st century: A Discussion Paper from the NAPF)" ve "Merkezi Yönetim Bölümlerinde Kurumsal Yönetim: İyi Uygulama Kodu (Corporate Governance in Central Government Departments: Code of Good Practice)",

- Ekim 2005: "İç Denetim: Birleşik Koddaki Yöneticiler İçin Gözden Geçirilmiş Kılavuz (Internal Control: Revised Guidance for Directors on the Combined Code)",

- Haziran 2006: "Higgs Raporu'nda İyi Uygulama Önerileri (Good practice suggestions from the Higgs Report)" ve "Kurumsal Yönetim Konusunda Birleşik Kod (The Combined Code on Corporate Governance)",

- Kasım 2007: "Özel Sermaye Paylarında Bilgilendirme ve Şeffaflık için Rehber (Guidelines for Disclosure and Transparency in Private Equity)".

2003 yılında Finansal Raporlama Kurulu (FRC-Financial Reporting Council) tarafından yayınlanan "Kurumsal Yönetim Hakkında Birleşik Kod (The Combined Code on Corporate Governance)" adlı KY ilkeleri 2006 yılı Haziran ayında gözden geçirilerek tekrar yayınlanmıştır ve şirketler bu kurallara uymak zorundadırlar. İlkeler iki ana bölümden oluşmaktadır, bunlar Şirketler ve Kurumsal Pay Sahipleri'dir. İlkeleri kısaca açıklayacak olursak (www.ecgi.com):

- Yöneticiler. Her şirket, başarıdan ortaklaşa sorumlu olan etkin bir kurul tarafından yönetilmelidir. Kurulun yönetimindeki sorumluluklar ve şirketin faaliyetleri için gerekli olan idari sorumluluklar birbirinden açıkça ayrılmalıdır. Kurulun oluşumu ve bağımsızlığı hakkında açıklama yapılmalıdır. Kurulun karar almasında, bir bireyin ya da küçük bir grubun baskın olmasını engellemek için icracı olan ve olmayan üyelerin sayısı arasında bir denge olmalıdır. Kurula yeni üyelerin atanması konusunda biçimsel, sıkı ve şeffaf bir prosedür oluşturulmalı ve izlenmelidir. Kurul görevlerini yapabilmek için ihtiyacı olan bilgiye uygun şekilde, kalitede ve zamanda ulaşmalıdır. Tüm üyeler kurula katılma konusuna önem vermelidirler, bilgilerini ve becerilerini düzenli olarak geliştirmelidirler. Kurul, kendisinin, komitelerinin ve üyelerinin bireysel çalışmalarını yıllık olarak biçimsel ve sıkı bir şekilde değerlendirmelidir. Belirli aralıklarla üyelerin yeniden seçilmesi sağlanabilir ve bu konuda açıklamalara yer verilmelidir.

- Ücretlendirme. Ücretlendirme derecelerine ilişkin bilgiler verilmelidir. Ücretlendirme ve atama konusunda bir politika belirlenmeli ve açıklanmalıdır.

- Hesap Verebilirlik ve Denetim. Kurul, şirketin durumunun ve görünümünün değerlendirilmesinde dengeli ve anlaşılır bir yol izlemelidir. Kurul, pay sahiplerinin yatırımlarının ve şirketin varlıklarının korunduğu bir iç kontrol sistemi benimsemelidir. Kurul, finansal raporlamanın ve iç kontrol ilkelerinin nasıl uygulanacağına ve şirketin denetçileri ile ilişkilerine dair, biçimsel ve şeffaf düzenlemeler oluşturmalıdır.

- Pay Sahipleri ile İlişkiler. Amaçların temelde anlaşılabilmesi için, pay sahipleri ile iletişim halinde olunmalıdır. Kurul, pay sahiplerinin de içinde bulunduğu yeterli bir iletişimin oluşturulmasından sorumludur.

- Kurumsal Pay Sahipleri'nin şirket ile olan iletişimi açıklanmalı, yönetimin bilgilendirmesine ilişkin değerlendirmeler yapılmalı ve oy kullanmaları konusunda bilgi verilmelidir.

Daha önce de bahsedildiği gibi KY konusunda uzun zamandır çalışan İngiltere bu konuda lider olmakla kalmayıp, aynı zamanda kural belirleyicidir. Yeni uygulamaları ve kuralları oluşturmaktadır. İngiltere'nin yenilenen performansı, KY çıtasını yükseltmektedir. 2003 yılında yayınlanan "Kurumsal Yönetim Hakkında Birleşik Kod (The Combined Code on Corporate Governance)" "tüm ilkelerin anası" olarak tanımlanmaktadır ve İngiliz şirketlerinin çok büyük bir kısmı bu ilkelere uyum göstermektedir. İngiliz şirketlerinin başarılı olmalarının nedenlerinden biri de en yetenekli yabancı yönetim kurulu üyelerini bulup, çalıştırmalarıdır. KY alanında yapılan çalışmalar ve bu konuya verilen önem sonucunda, yönetim kurulunun uluslararasılaşma derecesi yüksektir ve kadın üye sayısı fazladır. Komiteler küçük yapıdadır ve şirketlerin neredeyse tamamında denetim, atama ve ücretlendirme komiteleri mevcuttur. Yöneticilerin aldıkları ücret miktarı yüksek olsa da toplantıların sıklıkla yapıldığı göz önüne alındığında, toplantı başına alınan ücret düşük olmaktadır. İngiltere'nin yüksek standartta bir KY'ye sahip olması beraberinde bir sorun getirmektedir. Şirketlerdeki yoğun yüksek inceleme seviyesi pek çok şirketin yönetim kurullarının daha dikkatli olmasına yol açmaktadır. Hataları önlemeye yönelik olan baskı, eleştiri olasılığına karşı riskli seçeneğin değil de kolay olanın seçilmesine neden olmaktadır. İngiliz şirketlerini bekleyen sorunlar; karar vermede cesaretli ve yaratıcı olurken şeffaf olmak ve yönetim kurulunun gündemini yönetim standartlarını korumak ve geliştirmek için yönetim konularıyla bunaltmaktır (www.heidrick.com; www.ecgi.org).

3.2.1.3. Fransa

Fransa'da kurumsal yönetime ilişkin yapılan çalışmalara "1. Vienot Raporu (Vienot I Report-1995)", "Kurumsal Yönetim Konusunda Öneriler (Recommendations on Corporate Governance-1998)", "2. Vienot Raporu (Vienot II Report-1999)" ve 2002'de AFEP-AGREF (Fransız Özel Sektör Şirketleri Birliği-Büyük Fransız Şirketleri Birliği) (Association of French Private-Sector Companies and Association of Major French Corporations) tarafından yapılan çalışmalar örnek verilebilir (www.ecgi.org).

Özel sektör ve önemli işletmelerin oluşturduğu AFEP-AGREF çalışma grubu 2002 yılında kurumsal yönetim anlayışına ilişkin "Borsaya Kayıtlı Şirketler İçin Daha İyi Kurumsal Yönetimin Desteklenmesi (Promoting Better Corporate Governance In Listed Companies)" isimli çalışmayı yapmıştır. Çalışmada yönetim tarafından yapılan faaliyetlerin denetlenmesi ve bu süreçte komitenin görevleri, muhasebe politikaları ve uygulamaları, finansal bilgi ve iletişimin kalitesi, iç ve dış kontrollerin etkinliği, işletme ve hissedarlar arasındaki ilişkiler, banka, finansal analiz ve derecelendirme kuruluşları gibi diğer kuruluşlarla ilişkiler üzerinde durulmuştur. İlgili çalışmanın birinci bölümde, kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesi ele alınmıştır. Buna göre kurumsal yönetim uygulaması için yönetim kurulunun rolü ve faaliyetleri, yönetim kurulunun yapısı, kurulun değişimi, denetim komitesinin oluşumu ve yapısı, üyelerin eğitimi, çalışma şekli, denetçilerle ilişkiler ve komitenin rolüne ilişkin düzenlemeler yapılmıştır. Aynı kurum Ekim 2003 'te Kayıtlı İşletmeler için Kurumsal Yönetim (The Corporate Governance of Listed Corporations) ve Mart 2004'te de "Recommandations sur le gouvernement d'entreprise" adlı başka çalışmalar yapmıştır (Demirbaş ve Uyar, 2006: 47-48; www.ecgi.org).

Fransa, KY uygulamasında Avrupa ülkeleri arasında dördüncüdür. Daha önce açıklanan düzenlemeler Fransa'da KY'nin gelişimini tetiklemiştir. Fransız şirketlerindeki komite sayısı, Avrupa ortalaması kadar, komite toplantı sayısı ise ortalamanın altındadır. Merkezi karar alma sürecinden kurul temelli sisteme geçiş, diğer ülkelere göre yavaş olmuştur. Fransa'da risk konusuna çok önem verildiği için risk komitesinin çalışmalarına

ağırlık verilmiştir. Son iki yılda bir artış yaşanmasına rağmen, Fransız yöneticilerin aldıkları ücretler Avrupa'nın en düşüğüdür. Kurul değerlendirmesi Avrupa ortalamasından yüksek olsa da, süreci gerçekleştiren kişilere ilişkin yeterli miktarda açıklama yapılmamaktadır (www.heidrick.com).

3.2.1.4. Avustralya

Avustralya'da KY alanındaki çalışmalar 1995 yılında başlamıştır ve günümüzde de devam etmektedir. Şirketlerin uyması geren KY ilkeleri Avustralya Borsası (ASX-Australian Securities Exchange) tarafından Mart 2003'te belirlenmiş ve "İyi Kurumsal Yönetim İlkeleri ve En İyi Uygulama Tavsiyeleri" adıyla yayınlamıştır. 2 Ağustos 2007'de bu ilkeler gözden geçirilerek, "Gözden Geçirilmiş Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Tavsiyeleri" adı altında ikinci kez yayınlanmıştır (Demirbaş ve Uyar, 2006: 48; www.ecgi.org):

- 1995: "Bosch Raporu (Bosch Report)",

- Haziran 1995: "Avustralyalı Yatırım Yöneticileri Birliği Kılavuzu ve Önerilen Uygulamalar İçin Rapor (Avustralya Borsasına Kayıtlı Büyük Şirketler İçin Kurumsal Yönetim Açıklamaları) (AIMA Guide & Statement of Recommended Practice (Corporate Governance Statements by Major ASX Listed Companies))",

- Haziran 1997: "Kurumsal Yönetim - 1. Cilt: İlkelerde Kurumsal Yönetim (Corporate Governance - Volume One: in Principle)" ve 2. Cilt: Uygulamada Kurumsal Yönetim (Corporate Governance - Volume Two: In Practice)",

- Temmuz 1999: "Kurumsal Yönetim: Yatırım Yöneticileri ve Şirketleri için Bir Kılavuz (Corporate Governance: A Guide for Investment Managers and Corporations)",

- 2002: "2002 Horwarth Kurumsal Yönetim Raporu (Horwath 2002 Corporate Governance Report)",

- Aralık 2002: "Kurumsal Yönetim: Fon Yöneticileri ve Şirketleri için Bir Kılavuz (Corporate Governance: A Guide for Fund Managers and Corporations)",

- Mart 2003: "İyi Kurumsal Yönetim İlkeleri ve En İyi Uygulama Önerileri (Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations)",

- Ağustos 2007: "Gözden Geçirilmiş Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Önerileri (Revised Corporate Governance Principles and Recommendations)".

Kurumsal yönetim konseyi, işletmelerin kurumsal yönetim anlayışına ilişkin yapması gereken 10 adet öneride bulunmuş ve bunları temel kurumsal yönetim ilkeleri olarak kabul etmiştir. Bu ilkeler kısaca şu şekilde özetlenebilir (Demirbaş ve Uyar, 2006: 48-49):

- Yönetim kurulu ve yönetim kendi görev ve sorumluluklarının farkında olmalı ve bu görev ile sorumluluklar net bir şekilde tanımlanmalıdır.

- Kurulların yapısı işletmeye katma değer katacak ve görev ile sorumluluklarını etkin şekilde yapabilmeye imkan sağlayabilecek şekilde oluşturulmalıdır.

- Karar verme sürecinde etik değerler ön planda olmalıdır.

- İşletmenin finansal raporlama sürecinin doğruluğunu ve güvenirliğini sağlayacak bir yapı, bağımsızlık temelinde oluşturulmalıdır.

- İşletme ile ilgili tüm olaylar zamanında kamuya açıklanmalıdır. Sağlam ve güvenilir bir sistem kurulmalıdır.

- Yönetim kurulu ve yönetimin etkinliğini arttırmak için çalışmalar dürüstçe izlenmeli ve aktif olarak desteklenmelidir.

- Ödüllendirme sistemi ve yapısının yeterli olduğundan ve tanımlanan kurumsal ve kişisel performansı arttıracağından emin olunmalıdır.

- Hissedarları ilgilendiren tüm yasal ve diğer düzenlemeler göz önünde bulundurulmalıdır.

3.2.1.5. Almanya

Eylül 2001'de Alman Adalet Bakanlığı'nca tayin edilmiş olan "Yönetim Komisyonu", Alman KY Kuralları'nı ilk olarak 2002 yılında yayınlanmıştır, Mayıs 2003, Haziran 2005, 2006 ve 2007'de genişleterek yeniden yayınlamıştır. Bu kuralların bazılarını uygulamak zorunluyken, bazılarını da uygulamak isteğe bağlıdır. Bu kurallar kısaca aşağıdaki bölümlerden oluşmaktadır (www.ecgi.com):

- Pay Sahipleri ve Genel Kurul. Bu bölümde pay sahiplerinin Genel Kurul'daki hakları, oy kullanmalarına ilişkin açıklamalar, Genel Kurul bilgileri, pay sahiplerinin Kurul'a katılımının sağlanması için kullanılan modern iletişim teknolojileri hakkında açıklama yapılmalıdır.

- Yönetim ve Denetim Kurulu Arasındaki İşbirliği. Yönetim ve Denetim Kurulu'nun görevleri ile işbirliklerinin derecesi açıklanmalıdır.

- Yönetim Kurulu. Kurul'un görevleri, sorumlulukları, oluşumu, ücretlendirilmesi, üyelerin şirket ile rekabet edip etmedikleri ve şeffaflık konularına yer verilmelidir.

- Denetim Kurulu. Kurul'un görev ve sorumlulukları, Kurul Başkanı'nın görev ve yetkileri, komitelerin oluşumu, ücretlendirilmesi, yaşanan çıkar çatışmaları ve etkinliğin denetlenmesi hakkında bilgi verilmelidir.

- Şeffaflık. İçeriden öğrenebilecek durumda olan kişiler açıklanmalıdır. Tüm pay sahipleri eşit olarak bilgi alma hakkına sahip olmalıdır. Pay sahiplerini ve yatırımcıları bilgilendirirken uygun iletişim araçları kullanılmalı ve modern araçların kullanımı ile toplantılara katılımda artış sağlanmalıdır. Şirketin açıkladığı bilgiler internet sitesinde yer almalıdır.

- Raporlama ve Yıllık Mali Raporun Denetimi. Raporlardan kimlerin yararlanacağı, kimler tarafından hazırlanacağı ve hangi zamanlarda ulaşılabilir olduğu açıklanmalıdır. Denetim Komitesi'nin yaptığı denetim ve bunun sonucunda oluşturulan rapora ilişkin açıklama yapılmalıdır.

Almanya'da KY konusunda yapılan düzenlemeler aşağıdaki gibidir (www.ecgi.org):

- Mart 1998: "Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)",

- Haziran 1998: "DSW Rehberi (DSW Guidelines)",

- Ocak 2000: "Hisseleri Borsada Kote Edilmiş Alman Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim Kuralları (Corporate Governance Rules for German Quoted Companies)",

- Haziran 2000: "Alman Kurumsal Yönetim Kodu (German Code of Corporate Governance (GCCG)",

- Temmuz 2001: “Baums Komisyonu Raporu (Baums Commission Report (Bericht der Regierungskommission Corporate Governance)”,

- Şubat 2002: “Alman Kurumsal Yönetim Kodu (Cromme Kod) (The German Corporate Governance Code (The Cromme Code))”,

- Mayıs 2003: “Alman Kurumsal Yönetim Kodunda Değişiklik – Cromme Kodu (Amendment to the German Corporate Governance Code - The Cromme Code)”,

- Nisan 2005: “Varlık Yönetimi Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim Kodu (Corporate Governance Code for Asset Management Companies)”,

- Haziran 2005: “Alman Kurumsal Yönetim Kodunda Değişiklik – Cromme Kodu (Amendment to the German Corporate Governance Code – The Cromme Code)”,

- Haziran 2006: “Alman Kurumsal Yönetim Kodunda Değişiklik – Cromme Kodu (Amendment to the German Corporate Governance Code – The Cromme Code)”,

- Haziran 2007: “14 Haziran 2007’de Düzeltilmiş Alman Kurumsal Yönetim Kodu (German Corporate Governance Code as amended 14 June 2007)”.

Almanya’daki KY uygulamalarını daha iyi anlamak için kısaca bundan bahsetmek faydalı olacaktır. Alman KY uygulamaları Avrupa ülkeleri derecelendirmesinde sonlarda yer almaktadır. Son yıllarda şeffaflık, bağımsızlık ve uzmanlaşma konularında gelişmeler sağlanmış olsa da bunlar yeterli düzeyde değildir. Alman uygulamasındaki sorunlardan biri “Alman Birlikte Yönetim Kanunu”’dur. Bu kanuna göre kurul iki kademeli olmalıdır. Bunlar şirketin yönetilmesinden sorumlu Yönetim Kurulu ve bu kurulu gözetimden sorumlu Denetim Kurulu’dur. Çoğunlukla kurul pay sahiplerinin seçtiği 10 kişiden ve çalışanların seçtiği 10 kişiden, yani toplamda 20 kişiden oluşmaktadır. Bu yapı ters etki yaratıp, sorunlara neden olmaktadır. Çünkü seçim zamanı gruplaşmalar, etkilenmeler

olmaktadır. Ayrıca Alman şirketlerinin yıllık toplantı sıklığı Avrupa'nın en düşüğüdür. Alman kurulları daha az çalışıp, toplantı başına Avrupa ortalamasının üstünde ücret almaktadırlar. Bir diğer nokta da kurulun uluslararasılaşma derecesinin düşük olmasıdır. Bu, kurulu oluşturan üyelerin çoğunun Alman vatandaşı olması anlamına gelmektedir bu da uzmanlaşmanın önünde bir engel oluşturmaktadır. Kurulun faaliyetlerinin değerlendirilmesi konusunda da sorunlar yaşanmaktadır. Komitelerdeki bağımsızlık oranının düşük olması, şeffaflık, pay sahipliği ve imtiyaz konularında yetersiz kamuyu aydınlatması diğer olumsuz yönlerdir. Son yıllarda, uluslararası KY standartlarını en iyi ve en kötü şekilde uygulayan Alman şirketleri arasındaki uçurum kapanmaktadır. Bu da bazı şirketlerin standartları ciddi bir şekilde uygulamaya başladığı şeklinde yorumlanıp, olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir (www.heidrick.com).

3.2.1.6. İsviçre

İsviçre Borsası (SWX-Swiss Excahnge) ve İsviçre İş Federasyonu, İsviçre Borsası'na kayıtlı şirketlerin KY konusunda uymaları için 25 Haziran 2002'de "İsviçre Kurumsal Yönetimi İçin En İyi Uygulama Kodu (Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance)" adlı ilkeleri yayınlamıştır. Bu ilkeler şöyledir (www.ecgi.org):

- Pay Sahipleri. Pay sahiplerinin güçleri, toplantılardaki oy kullanma hakları, kurumsal yatırımcılar vb. konularda bilgi verilmelidir. Şirket, pay sahiplerine kanuni haklarını kullanmaları konusunda yardımcı olmalıdır. Şirket, en üst kurumsal birimin görevlerinin yerine getirilmesi hakkında pay sahiplerinin bilgilendirildiği Genel Pay Sahipleri Toplantısı'nın bir iletişim ortamı olmasını sağlamalıdır. Şirket, pay sahiplerinin Genel Pay Sahipleri Toplantısı'na katılımının sağlanmasına, tarihleri ve süre sınırlamalarını zamanında ve açıkça duyurarak yardımcı olmalıdır. Düzenlenen toplantı, pay sahiplerine konuşulan gündem maddeleri hakkında ilgili ve temel yorumlar yapma hakkı vermektedir. Düzenlemeler, pay sahiplerinin bilgi alma ve kontrol haklarının örtüşmesini sağlayacak şekilde olmalıdır. Toplantıda çoğunluğun isteği açıkça ve adil bir şekilde

açıklanmalıdır. Yönetim Kurulu, toplantılar arasında pay sahipleri ile iletişimde olunması için harekete geçmelidir.

- Yönetim Kurulu ve İdari Yönetim. Yönetim Kurulu'nun görevleri, oluşumu, prosedürleri, Kurul başkanlığı, yatırım ve terfi konuları ile ilgili açıklamalara yer verilmelidir. Yönetim Kurulu Başkanı'nın ve İdari Yönetim Başkanı'nın görevlerinin bağlantılı mı yoksa ayrı mı olduğu açıklanmalıdır. Risk ve uyumu ele alan iç kontrol sistemi, Yönetim Kurulu'nun komiteleri (Denetim Komitesi, Ücretlendirme Komitesi, Atama Komitesi) hakkında bilgi verilmelidir.

- Denetim. Pay sahiplerinin seçtiği kanuni denetçiler tarafından yapılan dış denetimin işlevinden bahsedilmelidir.
- Bilgilendirme. Şirket, yıllık raporunda KY'ye ilişkin bilgileri açıklamalıdır.

İsviçre'de KY konusunda yapılan düzenlemeler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (www.ecgi.org):

- Haziran 2002: "Kurumsal Yönetim Yönergesi (Corporate Governance Directive)" ve "İsviçre Kurumsal Yönetimi İçin En İyi Uygulama Kodu (Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance)" ,

- Aralık 2006: "Aile Şirketlerinde Yönetişim (Governance in Family Firms)" .

İsviçre'deki KY uygulamaları Avrupa ortalamasının üstündedir ve İsviçre en iyi uygulamaya sahip üçüncü ülkedir. İsviçre Borsası'nın 2002 yılında Kurumsal Yönetim Kuralları'nı kabul etmesi verimliliği artırmıştır. Kuralların çoğu gönüllülük esasına dayansa da şirketler uymaktadırlar. İsviçre şirketleri küçük ve işbirlikçi kurullar oluşturmayı tercih ederler. Daha sık toplantı yaparlar ve kurul üyeleri daha fazla ücret almaktadır. Bütün İsviçre şirketlerinde denetim ve ücretlendirme komitesi mevcuttur ancak ücretlendirme politikası ve hesaplamaları konusunda kamuya yeterli bilgi verilmemektedir. Komitelerde

kadın üye sayısı artırılmalıdır. Ayrıca yönetim kurulunun faaliyetleri pek değerlendirilmemektedir bu da şeffaflığı ve bağımsızlığı etkilemektedir (www.heidrick.com).

3.2.1.7. Japonya

Tokyo Borsası'nın 2004 yılında, borsaya kayıtlı şirketler için yayınladığı Kayıtlı Şirketler için Kurumsal Yönetim İlkeleri (Principles of Corporate Governance for Listed Companies)'ni uygulamak isteğe bağlıdır. Bu ilkeler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (www.ecgi.org):

- Pay Sahiplerinin Hakları. Borsaya kayıtlı şirketler için oluşturulan KY, pay sahiplerinin haklarını korunmalıdır.

- Pay Sahiplerinin Adil Muamele Görmesi. Azınlık ve yabancı pay sahipleri de dahil, tüm pay sahiplerinin eşit ve adil muamele görmesi sağlanmalıdır.

- Kurumsal Yönetimde Menfaat Sahipleri ile İlişkiler. Bu ilkeler, şirket ve menfaat sahipleri arasından kusursuz ilişkiler oluşturmak yolu ile kurumsal değer ve görevler oluşturulmasını gerektirir.

- Bilgilendirme ve Şeffaflık. İlkeler, finansal durum, performans ve sahiplik dağılımı konusunda zamanında ve doğru bilgilendirme yapılmasını sağlamalıdır.

- Yönetim Kurulu'nun, Denetçilerin, Kurumsal Denetçiler Kurulu'nun ve İlgili Diğer Grupların Sorumlulukları. Yönetim Kurulu, Denetçiler, Kurumsal Denetçiler Kurulu ve diğer ilgili gruplar yönetimden sorumludurlar ve pay sahiplerine karşı hesap verebilirliği sağlamalıdırlar.

Japonya'da KY ile ilgili olarak yapılan düzenlemeler aşağıdaki gibidir (www.ecgi.org):

- Eylül 1997: "Kurumsal Yönetim ile İlgili Zorunlu Tavsiyeler (Urgent Recommendations Concerning Corporate Governance)",

- Ekim 1997: "Kurumsal Yönetim İlkeleri: Japon Bakış Açısı (Corporate Governance Principles: A Japanese view)",

- Haziran 1998: "Kurumsal Yönetim Araştırma Komitesinin Emeklilik Fonu Raporu, Oy Kullanma Haklarının Uygulanması için Hareket Planı (Report of the Pension Fund Corporate Governance Research Committee, Action Guidelines for Exercising Voting Rights)",

- Ekim 2001: "Gözden Geçirilmiş Kurumsal Yönetim İlkeleri (Revised Corporate Governance Principles)",

- Nisan 2004: "Kayıtlı Şirketler için Kurumsal Yönetim İlkeleri (Principles of Corporate Governance for Listed Companies)".

3.2.2. Uluslarüstü Kurumlar

Dünya Bankası, OECD, AB ve IFAC'ın KY konusunda yaptığı çalışmalar kavramın gelişiminin anlaşılması açısından önemlidir. Bu nedenle, bu kurumların düzenlemelerinden bahsetmekte yarar vardır.

3.2.2.1. Dünya Bankası

Dünya Bankası denilince ilk akla gelen Uluslararası Yeniden Yapılandırma ve Kalkınma Bankası (The International Bank for Reconstruction and Development–IBRD)

olmakla birlikte, gerçekte bu deyim, Uluslararası Kalkınma Birliği (The International Development Association–IDA), Uluslararası Finansman Kurumu (The International Finance Corporation–IFC), Çok Taraflı Yatırım Garanti Ajansı (The Multilateral Investment Guarantee Agency–MIGA) ve Uluslararası Yatırım Anlaşmazlıklarının Çözüm Merkezi (The International Centre for Settlement of Investment Disputes–ICSID)'nden oluşan 5 ayrı kurumu ifade eder (Kaya, 2002: 4; www.worldbank.org).

Bütün bu kuruluşlar kaynak ve hesapları bakımından birbirinden bağımsız olmakla birlikte, üyelik, amaçlar ve yönetim ilişkileri açısından Dünya Bankası çatısı altında toplanmışlardır. Bu nedenle, Dünya Bankası ile ilgili olarak yapılan ayrıntılı yorum ve değerlendirmelerin genel anlamda diğer kurumlar için de geçerli olduğunu kabul etmek gerekir (www.worldbank.org; www.tbb.org.tr).

Dünya Bankası'nda KY ile ilgili çalışmalar daha çok IFC tarafından yapılmaktadır. Öncelikle, kısaca IFC'den ve sonra da Dünya Bankası'nın KY konusundaki çalışmalarından bahsedilecektir.

Dünya Bankası daha önce de belirtildiği gibi, genel kural olarak kredilerini, kamu kesimi eliyle kullandırmaktadır. Krediler ya ülke hükümetine (hükümetin temsilcisi olarak mali ajana) ya da mali ajanın garantisi altında bir kamu kurum ve kuruluşuna verilmektedir. 1956 yılında kurulan IFC Dünya Bankası'ndan farklı olarak, kamu kurum ve kuruluşları yerine, gelişmekte olan ülkelerin özel kesim kuruluşlarına kredi vermektedir. IFC, özel sektör yatırımcılarına verdiği bu krediler için devlet garantisi talep etmemektedir. Ancak, IFC ile üye ülke ilişkileri, yine hükümet adına kamu yetkilileri tarafından yürütülmektedir. IFC, temel kuruluş amacını, Ana sözleşmesinin birinci maddesinde özetle; "IFC'nin temel amacı, Dünya Bankası'nın üye ülkelere yönelik faaliyetlerini desteklemek için, üye ülkelerde, özellikle daha az gelişmiş bölgelerdekiler öncelikli olmak üzere, verimli özel kesim kuruluşlarının büyümesini özendirmek yoluyla ekonomik kalkınmaya daha fazla katkıda bulunmaktır." şeklinde ifade etmektedir. Görüldüğü gibi, IFC kendi sermayesine, ayrı hesaplara, kendi personeline ve bölümlerine sahip olmakla birlikte, faaliyetlerine yön veren ilkeler çerçevesinde, Dünya Bankası ile ortak hareket etmektedir. IFC, Dünya

Bankası grubu içinde yer alan kurumların, gelişmekte olan üye ülkelerinde yaşayan insanların hayat kalitesini yükseltmeye yönelik temel hedefini paylaşmaktadır (Kaya, 2002: 34-35; www.ifc.org;).

Bugün için gelişmekte olan üye ülkelerin özel sektörünün, en büyük çok taraflı finansman kaynağı olan IFC, bu desteğini ana hatlarıyla (Kaya, 2002: 35-36);

- Gelişmekte olan üye ülkelerin özel sektör projelerini finanse ederek,

- Gelişmekte olan üye ülkelerin özel şirketlerinin uluslararası finans piyasalarında finansman sağlamasına yardım ederek,

- Özel sektör dünyasına ve hükümetlere öneri ve teknik yardımda bulunarak sağlamaktadır.

Şirketlerin yönetilmesi ve kontrol edilmesi için gerekli olan yapıları ve süreçleri içeren KY, çoğunluk ve azınlık pay sahipleri, yönetim, yönetim kurulu ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkiler ile ilgilenmektedir. İyi KY uygulamaları, şirketlerin performanslarını yükselterek ve yabancı sermaye miktarını artırarak sürdürülebilir ekonomik gelişmenin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Dünya Bankası KY ile ilgili olarak, pay sahiplerinin hakları ve eşit muamele görmesi, şeffaflık ve bilgilendirme, menfaat sahiplerinin muameleleri ve yönetim kurulunun görevleri konularında çalışmalar yapmaktadır. Dünya Bankası, OECD KY İlkeleri'ni karşılaştırma aracı olarak kullanarak üye ülkeleri için kurumsal yönetim değerlendirmesi yapar ve ülkelerin KY yapılarını ve uygulamalarını değerlendirmelerine olanak sağlar. Bu değerlendirmeler, Dünya Bankası-Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund-IMF)'nun yardımları ile "Finansal Sektör Değerlendirme Programı" ve "Standartların ve Kodların Yerine Getirilmesi Konusundaki Raporlar" hakkında yapılmaktadır. Dünya Bankası, çok katılımlı bir güven fonu olan ve en iyi uygulamaları yaymak, akademik araştırmaları teşvik etmek ve devam eden çalışmalar için birlikte finansman sağlamak amacıyla Global Kurumsal Yönetim

Forumu (Global Corporate Governance Forum-GCGF)'nu kurmuştur. Ayrıca OECD ile birlikte, KY'nin bölgesel anlamda gelişmesi için gelişmekte olan ülkelerde ve geçiş ekonomilerinde çalışmalar yapmaktadır (www.ifc.org).

3.2.2.2. OECD

Kurumsal yönetimin gelişmesinde ve pek çok ülke tarafından uygulanabilir olmasında, OECD'nin katkısı büyüktür. Daha önce de bahsedildiği gibi ülkeler için tek bir kurumsal yönetim sistemi söz konusu değildir çünkü her ülkenin kendine özgü koşulları vardır ve bu koşullar KY sistemlerini biçimlendirip, temelde aynı ilkelere bağlı olsalar bile farklılaştırmaktadır. 27-28 Nisan 1998 tarihlerinde Bakanlar düzeyinde toplanan OECD Konseyi, ulusal hükümetler, ilgili diğer uluslararası kuruluşlar ve özel sektör ile birlikte, OECD'den KY ile ilgili bir dizi standart ve yol gösterici ilke geliştirmesini talep etti. Bu amaçla, OECD, üye ülkelerin konu ile ilgili görüşlerinden hareketle bağlayıcı olmayacak ilkeleri geliştirmek üzere Kurumsal Yönetim Geçici Özel Çalışma Grubu'nu oluşturmuştur ve 1999 yılında OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni yayınlamıştır (TKYD, 2005: 1-20; www.oecd.org):

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

    - Kurumsal yönetim çerçevesi, 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, kanunlara uygun, şeffaf ve uygulanabilir olmalıdır.

- Herhangi bir ülkedeki farklı erkler arasındaki sorumluluk dağılımı, açık bir şekilde yapılmalı ve bu dağılımın kamu yararına olması sağlanmalıdır.

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

- Hissedarların Hakları ve Önemli Görevleri. KY çerçevesi, hissedarlık haklarını korumalı ve bu hakların kullanılabilmesini kolaylaştırmalıdır.

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

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

  - Hissedarlar, genel kurul toplantısına etkin bir şekilde katılma ve oy kullanma fırsatına sahip olmalı ve oy kullanma usulleri de dahil olmak üzere, genel kurul toplantılarına hakim olan kurallar hakkında bilgilendirilmelidirler.

- Bazı hissedarların sahip oldukları pay ile orantısız bir şekilde kontrol elde etmelerine olanak tanıyan sermaye yapıları ve düzenlemeleri açıklanmalıdır.

- Şirket kontrolü ile ilgili piyasaların etkin ve şeffaf bir tarzda işlemesine olanak tanınmalıdır.

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

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

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

    - Aynı tertip hisse sahibi hissedarlara eşit muamele yapılmalıdır.

    - İçerden öğrenenlerin ticareti (insider trading) ve kötüye kullanılan çıkar amaçlı muameleler 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 ilişkilerini açıklamaları gerekmektedir.

- Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü. Kurumsal yönetim çerçevesi, menfaat sahiplerinin haklarını yasalarda veya ikili anlaşmalarda belirtildiği şekilde tanımalı,

servet ve yeni iş alanları yaratmada şirketler ile paydaşlar arasında etkin işbirliğini ve mali açıdan güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir.

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

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

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

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

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

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

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

    - Açıklamalar şirketin mali ve faaliyet sonuçları ile işletme kar-zarar hesabı, şirket hedefleri, büyük hissedarlar ve oy kullanma hakları, yönetim kurulu üyeleri ve kilit yöneticilerle ilgili ödüllendirme politikası ile; vasıfları, seçim

süreci, diğer şirketlerdeki üyelikleri ve yönetim kurulu tarafından bağımsız olarak görülüp görülmedikleri de dahil yönetim kurulu üyeleri hakkındaki bilgileri, ilgili taraf işlemleri, öngörülebilir risk faktörleri, çalışanlar ve diğer paydaşlar ile ilgili konuları, kurumsal yönetim yapısı ve politikaları, özellikle de kurumsal yönetim kurallarının veya politikasının içeriği ve uygulama süreci ile ilgili, ama bunlarla sınırlı olmamak kaydıyla, maddi bilgileri içermelidir.

- Bilgiler, kaliteli muhasebe standartlarına, mali ve mali olmayan bilgilendirme standartlarına uygun olarak hazırlanmalı ve açıklanmalıdır.

- Mali tabloların, şirketin mali durumunu ve performansını her açıdan doğru bir şekilde yansıttığı güvencesinin yönetim kuruluna ve hissedarlara objektif olarak verilebilmesi amacıyla yıllık denetim; bağımsız, yetkin ve uzman bir denetçi tarafından gerçekleştirilmelidir.

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

- Bilgi yayma kanalları, ilgili bilgiye, kullanıcıların eşit şekilde, zamanında ve masrafsız olarak erişimini sağlamalıdır.

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

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

    - Yönetim kurulu üyeleri, konuyla ilgili tam bilgi sahibi olarak, iyi niyetle, gerekli dikkat ve özeni göstererek, şirketin ve hissedarların çıkarları doğrultusunda hareket etmelidir.

    - Yönetim kurulu kararlarının farklı hissedar gruplarını farklı şekilde etkilediği durumlarda, yönetim kurulu bütün hissedarlara adil şekilde davranmalıdır.

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

    - Yönetim kurulu şu hususları kapsayan bazı temel işlevleri yerine getirmelidir; şirket stratejisini, başlıca eylem planlarını, risk politikalarını, yıllık bütçeleri ve iş planlarını yönlendirmek ve gözden geçirmek; performans hedeflerini saptamak; uygulamaları ve kurumsal performansı takip etmek ve büyük sermaye harcamalarını, devralmaları ve mal varlığı satışlarını yönetmek, şirket kurumsal yönetim uygulamalarının etkinliğini gözlemek ve gerektiğinde değişiklikler yapmak, önemli yöneticileri seçmek, ödüllendirmek, denetlemek, gerektiğinde değiştirmek ve yönetimin sorunsuz şekilde el değiştirmesini sağlamak, formel ve şeffaf bir atama süreci oluşturmak, üst düzey yöneticilerin ve yönetim kurulu üyelerinin gelirlerini, şirketin ve hissedarların uzun vadeli çıkarı uyarınca belirlemek, şirket varlıklarının suistimal edilmesi ve ilgili tarafların işlemlerinde kötüye kullanma dahil olmak üzere, yönetim, yönetim kurulu üyeleri ve hissedarların olası çıkar çatışmalarını gözlemek ve idare etmek, bağımsız

denetim dahil olmak üzere şirketin muhasebe ve mali raporlama sistemlerinin güvenilirliğini sağlamak ve özellikle risk yönetimi, mali ve operasyonel kontrol sistemleri ve yasa / ilgili standartlara uygunluğu denetleyen sistemler gibi denetim sistemlerinin işlerliğini sağlamak, kamuya yapılan açıklamalar ve iletişim süreçlerine nezaret etmek.

- Yönetim kurulu, şirket işlerinde objektif bağımsız muhakeme yürütebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

- Yönetim kurulu üyeleri, sorumluluklarını yerine getirebilmek için gerçeğe uygun, konuyla ilgili ve geçerli bilgiye ulaşabilme olanağına sahip olmalıdır.

OECD KY ilkelerini özetleyecek olursak (Çetiner ve Erol, 2007: 19):

- Hissedar Hakları. Yönetim yapısı doğrudan ya da dolaylı tüm menfaat sahiplerinin haklarını korumalıdır. Kurumsal yönetim yapısı azınlık ve yabancılar da dahil olmak üzere tüm hissedarlara eşit haklar verilmesini gerektirmektedir.

- Kurumsal Yönetimde Ortakların Rolü. KY yapısı ortakların kanunla belirlenmiş haklarını tanımalı ve servet, iç ve finansal olarak kalıcı girişimlerin yaratılmasına yardımcı olacak şirketler ve ortaklar arasında işbirliğini teşvik etmelidir.

- Açıklık ve Şeffaflık. KY yapısı finansal durum, performans, mülkiyet ve yönetimde dahil olmak üzere şirketi ilgilendiren her türlü maddi konuda zamanında ve doğru bilgilendirmenin yapılmasını garanti etmelidir.

- Yönetim Kurulunun Sorumluluklarının Farkında Olması ve Gereğini Yerine Getirmesi. KY yapısı şirketin stratejisinin belirlenmesini, yöneticilerin kurul tarafından izlenmesini ve kurulun şirket ve hissedarlar nezdindeki güvenirliliğini garanti altına almalıdır.

Ayrıca OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 2004 yılında gözden geçirilerek yeniden yayınlamıştır. 2005 yılında ise Kamu İşletmeleri İçin Kurumsal Yönetim Rehberi açıklanmıştır. Bunun dışında OECD çeşitli ülkelerdeki KY uygulama düzeylerini belirlemek amacıyla araştırmalar yapıp, bu araştırmaların sonuçlarını kamuya duyurmaktadır.

3.2.2.3. AB

AB'de kurumsal sektörün yeniden yapılandırılmasına yönelik olarak Şirketler Kanunu tekrar ele alınarak, kurumsal yönetimin geliştirilmesini içeren bir dizi değişiklik üzerinde çalışmalara başlanmıştır. Avrupa Bakanlar Konseyi bu çalışmaları Şirketler Hukuku Uzmanları Çalışma Grubu ile (High Level Group of Company Law Experts) sürdürmektedir. ABD'de kabul edilen Sarbanes-Oxley Kanunu ile getirilen düzenlemeleri de göz önünde bulundurarak çalışmalarını sürdüren söz konusu Grup, en son 4 Kasım 2002 tarihinde "Avrupa'da Şirket Kanunu için Modern Düzenleyici Çerçeve Hakkında (A Report of The High Level Group of Company Law Experts on Modern Regulatory Framework For Company Law in Europe)" bir rapor hazırlayarak Avrupa Komisyonu'na sunmuştur. Avrupa Komisyonu söz konusu rapora cevaben 21 Mayıs 2003 tarihinde "Eylem Planı"nı (Action Plan) açıklamıştır. Eylem Planında Avrupa şirketler kanunu ve kurumsal yönetim konusunda neden revizyon yapılma gereksinimi duyulduğu açıklanmaktadır. Plan'da bu alanda Avrupa Birliği'nde gelecekte gerçekleştirilecek eylemlere ilişkin temel politika hedefleri açıklanmakta, kısa (2003-2005), orta (2006-2008) ve uzun dönem (2009 ve sonrası) hedefler yer almaktadır (Erdönmez, 2003: 44).

Avrupa Birliği'nde halka açık işletmelerin yönetim kurullarında, hissedar olmayan üyelerin işletmenin yönetiminde daha etkin ve yetkili hale gelmesi KY kavramı bağlamında yasal zorunluluk haline getirilmiştir. 4 Kasım 2002'de sunulan raporda kurumsal yönetimin geliştirilmesine yönelik olarak aşağıdaki konular yer almaktadır (Demirbaş ve Uyar, 2006: 27):

- Hissedarlara ve alacaklılara daha ayrıntılı ve kaliteli bilgi sunulması, özellikle KY yapısı hakkında bilgilendirme standartlarının geliştirilmesi önerilmektedir. AB'de kote olmuş işletmelerin KY hakkında yayınlanmış ulusal kodlara veya şirket kanunlarına dayanarak KY yapısı ve uygulamaları konusunda yıl içinde yapılanları açıklamaları gerekmektedir.

- Yönetim kurulunun yapısının ve yetkilerinin güçlendirilmesi, özellikle firma ödeme güçlüğü içine düştüğünde yöneticilerin sorumluluğunun artırılması tavsiye edilmektedir.

- Üye ülkelerin şirket ve menkul kıymet kanunları, borsaya kote olma kuralları, kodları veya diğer konularda bütün AB ülkelerindeki farklı KY standartlarının birbiriyle uyumlaştırılarak veya aralarında eşgüdüm sağlanarak iyileştirilmesi öngörülmektedir.

- Hissedarların haklarının güçlendirilmesi ve azınlık haklarının korunması konusunda, AB'de kote olmuş firmaların hissedarlarına gerekli bilgiye ulaşabilmek için elektronik kolaylıkların sağlanması, bu sayede oylama sırasında mevcut olmayan hissedarların oylama yapma olanağına kavuşmaları, söz konusu kolaylıkların AB'deki tüm hissedarlara sağlanması ve sınır ötesi oylamalarda ortaya çıkan özel sorunların en kısa zamanda çözülmesi önerilmektedir.

3.2.2.4. IFAC

Muhasebe mesleğinin dünyadaki en üst kurumu, 1977 yılında kurulan Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (International Federation of Accountants), IFAC'tır. Günümüz itibariyle 123 ülkeden 158 kuruluş IFAC'ın üyesidir ve IFAC dünya muhasebecilerinin yüksek kalitede hizmet vermelerini destekleyerek, kamu yararını korumak amacıyla faaliyet göstermektedir. IFAC üyeleri; kamuda, sanayide, ticarette, devlette ve akademide hizmet vermekte olan 2,5 milyon meslek mensubunu kapsamaktadır. IFAC'ın temel amacı; kamu

çıkarlarına hizmet etmek, dünya genelinde muhasebe mesleğini güçlendirmek ve güçlü uluslararası ekonomilerin gelişmesine katkıda bulunmaktır (www.ifac.org; www.turmob.org.tr).

IFAC'ın üç temel görevi vardır. Bunlar, yüksek kalitede uluslararası mesleki standartlara uyumu gerçekleştirmek, üye kuruluşlar arasında işbirliğini geliştirmek ve ilgili kamu politikalarıyla ilgili olarak meslek adına uluslararası sözcülük yapmaktır. IFAC yatırımcıların ve diğer hissedarların karar alma sürecinde dayanak aldığı güvenilir bilgileri sunmayı güvence altına alan, uluslararası alanda genel kabul görmüş standartları geliştirmeyi ve uygulamasını teşvik etmeyi kamu yararını korumanın temel bir aracı olarak görmektedir (www.ifac.org).

IFAC kurulları aşağıda belirtilen alanlarda standartlar koymaktadır (www.ifac.org);

- Uluslararası Denetim, Güvence Taahhütleri ve İlişkili Hizmetler Standartları,
- Kalite Kontrol ile ilgili Uluslararası Standartlar,
- Uluslararası Etik Kuralları,
- Uluslararası Eğitim Standartları,
- Uluslararası Kamu Kesimi Muhasebe Standartları.

IFAC'ın öncelikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (www.turmob.org.tr):

- Kamu Yararına Hizmet Etmek. IFAC; denetim, eğitim, etik ve kamu sektörü finansal raporlama konularında standartlar geliştirme yoluyla, kamu yararına hizmet etmeye gayret göstermektedir. Bu standartları belirlerken; finansal raporlamalarda

şeffaflık ve yakınlığı savunur, özel sektörde çalışan meslek mensupları için en iyi uygulama yönergeleri yayınlar ve üyelik uyum programları geliştirir.

- Üye Kuruluşlar Arasında İşbirliği Sağlama. IFAC, meslek mensuplarının tüm dünyada, yeterlilik ve dürüstlük sağlamaları için, üye örgütlerle yakın işbirliği içinde olur ve muhasebecilerin yüksek kalitede hizmet verebilme gayretlerini destekler.

- Uluslararası Muhasebe Mesleğini Sahiplenme ve Sözcü Olma. IFAC, uluslararası mesleğin birincil sözcüsüdür ve geniş bir yelpazedeki kamu çıkarları sorunları hakkında söz söyleme sahibidir. Bu güce, uluslararası muhasebe mesleği üzerinde çıkarları olan ya da dayanan birtakım örgütlerle kurulan ilişkilerle ulaşılmıştır.

IFAC; çalışmalar, tartışma notları, raporlar ve bültenler yanında, standartlar ve teknik rehberler de yayınlar. Bu yayınlardan, IFAC'ın websitesi kanalıyla, hiçbir ücret ödemeksizin yararlanılabilir.

IFAC'ın İş Dünyasındaki Muhasebe Meslek Mensupları Komitesi (Professional Accountants in Business-PAIB), işletme ve sanayideki meslek mensuplarının KY'nin etkili liderleri haline gelmeleri için ihtiyaçları olan araçları ve rehberliği sağlayan çalışmalara devam etmektedirler. Hong Kong'da 2005 yılı Nisan ayında düzenlenen komite toplantısını takiben, PAIB Komitesi, sistematik ve stratejik üslupta KY'yi yöneten meslek mensuplarının rolü ile ilgili konuları ele almak amacıyla, komite için kavramsal çerçeveyi ana hatlarıyla belirten bir proje çalışma grubu oluşturmuştur. Bu çerçeve, KY'nin uygunluğu ve yönetimin kontrol görünümlerini ele almaya çalışacaktır. Dünyada son zamanlarda gerçekleştirilen girişimlerin pek çoğu öncelikle KY'nin uygunluğu ve performans görünümleri üzerinde durmaktadır. Ancak, PAIB Komitesi, kurallara uyum ile birlikte işletme performans görünümü üzerinde, çerçevesinin genel olarak hem büyük ve küçük hem de kamu ve özel işletmelere uygulanabilmesini sağlamak amacıyla durmaktadır. PAIB Komitesi, ayrıca, temel olarak OECD'nin Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni kullanarak

küresel KY girişimleri konusunda IFAC'ın nasıl Dünya Bankası ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ile işbirliği yaptığını ele almaktadır (www.turmob.org).

3.3. Kurumsal Yönetim Konusundaki Yaptırımlar

Ülkelerin kendi KY düzenlemelerinde OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri yanında SOX Yasası da etkili olmuştur. Bu nedenle bu yasadaki yaptırımlardan kısaca bahsetmek yararlı olacaktır. SOX Yasası'nın temel hükümleri aşağıdaki gibidir (Demircan, 2007: 52-54):

- Bir şirketin CEO ve CFO doğru olmayan mali tabloları onaylarsa 20 yıla kadar hapis ve 5 milyon $'a kadar para cezasına çarptırılacaktır.

- İncelemelerde istenen defter ve belgelerin yırtılması, resmi bir işlemin engellenmesi, zorlaştırılması veya etki edilmesi 20 yıla kadar hapis cezasını gerektirmektedir.

- Fax, e-posta ve posta yolu ile yapılan hilelerin cezası 5 yıldan 20 yıla çıkarılmıştır.

- Yanlış yolda olan şirket yöneticilerine yapılan ekstra ödemeler önlenmekte, bunlar geri alınmaktadır.

- Üst yöneticilere avans, kredi verilmesi yasaklanmıştır.

- Şirket yöneticilerinin hisse senedi satmalarını derhal açıklamaları mecburiyeti konmuştur.

- Hisse senedi hileleri ağır suç kapsamına alınmıştır.

- SPKan'nu ihlal edenlerin, aldatılmış yatırımcılara ve diğer mağdurlara tazminat ödemelerini önlemek için iflaslarını istemeleri engellenmektedir.

- Mali tabloları önemli ölçüde yanıltıcı gösteren, bağımsız denetmeni yanıltmak maksadıyla hareket eden şirket görevlileri kanuna karşı gelmiş sayılacaklar ve cezalandırılacaklardır.

- Denetim firmasının ve denetmenin rotasyonu ile ilgili olarak düzenlemeler getirilmiştir. Bir denetim firmasının bir şirkete son 5 yılın her birinde aynı baş denetçi (koordinatör denetçi veya denetimi gözden geçirmeden sorumlu denetim ortağı) ile denetim hizmeti vermesi kanuna aykırı sayılmıştır. Bir denetim firmasının bir şirketin denetmeni olacağı yıl sayısına bir limit konulması üzerinde ABD Sayıştay Başkanı'nın bir çalışma yapması ve 1 yıl içerisinde raporunu Temsilciler Meclisi ile Senato'ya sunması öngörülmüştür. Böylece değişik bir gözle denetim yapılmak suretiyle gerçeğin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

- Şirketlerde denetim kurulu kurulması öngörülmüştür. Denetim kurulu, yönetim kurulunun bir kurulu olacak ve denetim firmasının atanması, ücretinin ödenmesi ve çalışmasının gözetiminden (yönetim ile denetmen arasındaki mali raporlarla ilgili anlaşmazlıkların çözülmesi dahil) denetim raporunun veya ilgili çalışmanın hazırlanması veya sunulması bakımından doğrudan sorumlu olacaktır. Denetim firması raporunu denetim kurulu verecektir. Denetim kurulunun her üyesi, yönetim kurulunun üyesi olacak, ancak görevinde bağımsız olacaktır. Bağımsız sayılmak için denetim kurulu üyesi, denetim kurulu, yönetim kurulu veya diğer herhangi bir kurul üyesi görevinden ayrı olarak; şirketten danışmanlık veya diğer bir iş için ücret kabul edemeyecek veya şirkete bağlı bir kimse veya onun kontrolünde olmayacaktır.

- Kamu görevlilerine doğru bilgi veren çalışanlara intikam almak niyetiyle zarar verenlere (işleri, geçimlerini sağlama dahil herhangi bir zarar) 10 yıla kadar hapis cezası ve 1106. maddede belirtilen para cezası öngörülmüştür.

- Denetim firmalarını denetlemek üzere HAİMGK (Halka Açık İşletmeler Muhasebe Gözetim Kurulu) kurulmuştur.

"Kurul, kanun ve standartların ihlali durumunda şu yaptırımları uygulamaya karar verebilir:

- *Geçici olarak faaliyet durdurma veya kaydın süresiz olarak feshi,*

- *CPA (Certified Public Accountants-Ruhsatlı Kamu Muhasebecileri) firmasına bağlı olarak çalışan kişinin geçici veya süresiz olarak faaliyetini durdurma veya CPA firmasından ihracı,*

- *CPA firmasına bağlı olarak çalışan kişinin faaliyetlerinin, fonksiyonlarının, aktivitelerinin sınırlandırılması,*

- *Her bir kanun ya da kural ihlali için;*

    - *Meslek mensubu olmayan kişiye 100 bin $'dan, diğer kişilere 2 milyon $'dan fazla olmamak üzere,*

    - *Uygulanabilir kanun, yönetmelik veya meslekli standartların ihlaline neden olan ihtiyatsız, kasıtlı veya bilinçli davranışlarda bulunan meslek mensubu olmayan kişilere 750 bin $'dan diğer kişilere 15 milyon $'dan fazla olmamak üzere para cezası uygulanır''* (Demircan, 2007: 64).

ABD'de New York Menkul Kıymetler Borsası, Amerikan Borsası ve NASDAQ'da KY'ye ilişkin çeşitli düzenlemeler yapmıştır. New York Menkul Kıymetler Borsası'na göre kayıtlı firmalar; yönetici nitelikleri standartlarını, yöneticilerin sorumluluklarını, yöneticinin bağımsız danışman gibi uygun ve gerekli olduğu durumlarda yönetime

müdahalesini, yöneticilerin aldığı ücretleri, yöneticilerin sürekli eğitime tabi tutulmasını ve yönetim kurulunun yıllık performans değerlemesini ilan etmek zorundadır. Amerikan Borsası'na göre işletmeler kendi düzenlemeleri ile ülkelerindeki KY arasındaki farklı kalemleri yıllık raporlarında özet halinde vermek zorundadırlar. KY ilkelerinin uygulanmaması durumunda da çeşitli cezalar gündeme gelmiştir. Örneğin SOX Yasası'na göre hissedarları bilerek dolandıranlar para cezası ve 25 yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılmaktadır. New York Menkul Kıymetler Borsası bir KY standardının ihlal edilmesi durumunda kınama mektubu yayımlamakta ve kotadan çıkarılma cezası vermektedir. Amerikan Borsası, ilgili işletmeye uyarı mektubu gönderme yetkisine sahiptir. NASDAQ'a göre ise KY'ye ilişkin bir maddenin sunulmaması veya atlanması işletmenin kotadan çıkarılması cezasını gerektirir. KY ilkeleri çerçevesinde yönetim kurulunun bağımsızlığına ilişkin düzenlemeler de yapılmıştır. New York Menkul Kıymetler Borsası'na göre bağımsız yöneticiler yönetim kurulunun çoğunluğunu oluşturmalıdır. Bir yöneticinin bağımsız sayılabilmesi için işletme ile herhangi bir maddi ilişkisinin, işletme ile ilgili organizasyonun doğrudan ortağı, hissedarı olarak yer almaması gerekir. İşletmede çalışan konumunda olan hiçbir yönetici görevi bittikten 5 yıl geçene kadar bağımsız olamaz. Amerikan Borsası kayıtlı şirketlerin yönetim kurullarında çoğunluğun bağımsız yöneticilerden oluşmasını istemiştir. Bağımsızlık tanımı daraltılmış olup kurullara göre yönetici ve işletme arasındaki her türlü ilişkiyi değerlendirecek ve yöneticinin bağımsızlığına engel olmadığına dair açıklama yapılacaktır. Borsa çalışanlarının kayıtlı şirketlerin yönetim kurulunda hizmet vermesi yasaktır. NASDAQ'a göre yönetim kurulunda bağımsız yöneticilerin çoğunlukta olması gerekir. Bir bağımsız yöneticinin (siyasi bağışlar da dahil) kurul hizmeti için 60.000 doları geçen ödemeleri almasını yasaktır ve bu ödeme yöneticinin ailesinden birine de yapılamaz. Bir yöneticinin üst yönetici olduğu bir yardım kuruluşuna 20.000 doları, firmanın aktif toplamının % 05'ini veya yardım kuruluşunun toplam gelirini aşan miktarda yardım yapması yasaktır. NASDAQ bağımsızlık tanımını hissedarları, görevlilerin yakınlarını ve bağımsız denetçileri dışarıda tutarak daraltmıştır. Hisse senetlerinin % 20'sini veya daha fazlasına sahip olan ya da kontrol gücü elinde bulunduran hissedarların bağımsız olamadığı kabul edilmektedir (Demirbaş ve Uyar, 2006: 44-45).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE-YURTDIŞI KURUMSAL YÖNETİM KRİTER KARŞILAŞTIRILMASI

Bu bölümde, Türkiye SPK KY kriterleri ile Almanya, İngiltere, Japonya, İsviçre ve Avustralya kökenli değişik platformlar tarafından oluşturulmuş KY kriterleri tablo aracılığı ile karşılaştırılacaktır. Sonuç olarak, Türkiye ve yurtdışı KY kriterleri arasındaki farklar, benzerlikler ortaya konulacak ve Türkiye açısından tavsiyelerde bulunulacaktır.

4.1. "iyi şirket" Danışmanlık A.Ş. - İMKB 100 Şirketleri Kurumsal Yönetim Araştırması

"iyi şirket" Danışmanlık A.Ş. İMKB 100 şirketlerinin SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulama düzeylerini ölçmek amacıyla, şirketlerin esas sözleşmelerini, 2005 yılına ait faaliyet ve KY uyum raporlarını kullanarak 1 Ağustos 2006 - 25 Ağustos 2006 tarihleri arasında bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Aşağıda kısaca bu çalışmanın metodolojisinden bahsedilecektir, sonuçları ise Kurumsal Risk Yönetim Servisleri A.Ş. (KRYS)'nin yaptığı çalışma ile karşılaştırmalı olarak verilecektir.

- Metodoloji. İMKB 100 şirketlerinin SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda değerlendirildiği bu çalışmada şirketlerin web sitelerinde yer alan faaliyet raporu (2005 yılı), KY Uyum Raporu (2005 yılı) ve şirket esas sözleşmesinin son halinden yararlanılmıştır. Şirketlere ilişkin bilgilere ulaşabilmek için şirketlerin web siteleri kullanılmıştır. Dolayısıyla web sitesi olmayan veya web sitesinde kurumsal bilgilerini açıklamayan şirketler şeffaflık ilkesi doğrultusunda olumsuz olarak değerlendirilmişlerdir. Yapılan araştırma 15 ana kriteri kapsamaktadır. Bu kriterler; KY İlkeleri açısından tüm dünyada olmazsa olmaz kabul edilen belli başlı hususları içermektedir (www.iyisirket.com).

4.2. Kurumsal Risk Yönetim Servisleri A.Ş. (KRYS) - İMKB 100 Şirketleri Kurumsal Yönetim Araştırması

KRYS'nin İMKB 100 şirketlerinin Genel Kurul bilgilerini, esas sözleşmelerini, 2006 yılı faaliyet ve KY uyum raporlarını inceleyerek 1 Eylül 2007 - 30 Eylül 2007 tarihleri arasında gerçekleştirdiği çalışmanın metodolojisi ve sonuçları aşağıda açıklanacaktır.

- Metodoloji. Bu araştırma raporu çerçevesinde İMKB 100 şirketlerinde; SPK KY İlkeleri'nde yer alan ve KY olgusu içerisinde olmazsa olmaz olarak kabul edilen 15 ana kriterin uygulanıp uygulanmadığı ölçülmüştür.

- Çalışmada kullanılan veriler faaliyet raporu (2006 yılı), Genel Kurul bilgileri, KY Uyum Raporu (2006 yılı), şirket esas sözleşmesinin son halinden elde edilmiştir (www.krys.com.tr). Bilgilere ulaşabilmek için şirketlerin web siteleri kullanılmıştır. Web sitesi olmayan veya web sitesinde kurumsal bilgilerini açıklamayan şirketler, şeffaflık ilkesi gereğince olumsuz olarak değerlendirilmişlerdir.

- Verilerin değerlendirilmesinde şirketlerin yapmış olukları beyanlar (Kurumsal Yönetim Uyum Beyanı ve diğer kamuya açıklanan bilgiler) dikkate alınmıştır. Bu beyanlarda yer alan hususlar ayrıca şirketlerin kamuya açıkladıkları dokümanların (esas sözleşme, genel kurul tutanakları vb.) incelenmesi ile teyit edilmiştir (www.krys.com.tr).

- Genel değerlendirme sonuçlarının hesaplanmasında her kriter için ilkelerdeki önem derecesine göre ağırlıklandırma yapılmış, ancak kriterlerin ağırlıkları birbirine yakın tutulmuştur (www.krys.com.tr).

- Bu çalışmada elde edilen veriler, İMKB 100 şirketlerinin KY İlkeleri'ne Uyum seviyesindeki gelişmeyi ölçebilmek için "iyi şirket" Danışmanlık A.Ş.'nin 2006

yılında yapmış ve kamuya açıklamış olduğu "İMKB 100 şirketleri Kurumsal Yönetim Araştırması"'nda yer alan sonuçlarla karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Ancak yapılan karşılaştırmayı değerlendirirken, 2006 yılı Ağustos ayında (araştırmanın yapıldığı dönem) İMKB 100 endeksinde arasında yer alan şirketler ile 2007 yılı Eylül ayında (bu araştırmanın yapıldığı dönem) aynı endekse dahil olan şirketlerin farklı olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır (www.iyisirket.com; www.krys.com.tr).

- İMKB 100 şirketlerinden 30'u Yönetim Kurulu'nda bağımsız üye bulundurmaktadır. SPK KY İlkeleri doğrultusunda bağımsız üye sayısı 1/3 oranında olan şirket sayısı ise 6'dır. 2006 yılında İMKB 100 şirketlerinin 25'inde bağımsız üye bulunmaktadır ve SPK ilkeleri doğrultusunda bağımsız üye sayısı 1/3 oranında olan şirket sayısı 7 olarak tespit edilmiştir.

- İMKB 100 şirketlerinden 37'si Kurumsal Yönetim Komitesi'ni kurmuştur. Bu sayı 2006 yılında 32 olarak tespit edilmiştir.

- İMKB 100 şirketlerinden 75'i Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi'ni kurmuştur. Ancak, sadece 16 şirket söz konusu birimi ilkelerde yer aldığı şekli ile KY Komitesi'ne veya Yönetim Kurulu'na bağlı olacak şekilde oluşturmuştur. 2006 yılında bu birimi kurmuş olan şirket sayısı 63'tür.

- İMKB 100 şirketlerinden 36'sı ilkelere uygun olarak yazılı bir Bilgilendirme Politikası oluşturmuştur. 2006 yılında bilgilendirme politikasını oluşturmuş şirket sayısı 31'dir.

- İMKB 100 şirketlerinden 10'unda oy hakkında imtiyaz bulunmaktadır. Şirketlerden 82'sinde oy hakkında imtiyaz bulunmamaktadır. Şirketlerden 8'i bu konuda kamuya açıklama yapmamıştır. 2006 yılında oy hakkında imtiyaz olan şirket sayısı 16'dır.

- İMKB 100 şirketlerinden 41'inde Yönetim Kurulu'na aday gösterme hakkında imtiyaz bulunmaktadır. Şirketlerden 8'i bu konuda kamuya açıklama yapmamıştır. 2006 yılında aday gösterme hakkına ilişkin imtiyazı olan şirket sayısı 43'tür.

- İMKB 100 şirketlerinden 9'unda kar payı hakkında imtiyaz bulunmaktadır. Şirketlerden 8'i bu konuda kamuya açıklama yapmamıştır. 2006 yılında kar payında imtiyazı olan şirket sayısı 16'dır.

- Hiçbir imtiyazı bulunmayan şirket sayısı 43'tür. 2006 yılında hiçbir imtiyazı bulunmayan şirket sayısı 40'tır.

- İMKB 100 şirketlerinden 88'i web sitesinde şirket esas sözleşmesini bulundurmaktadır. 2006 yılında web sitesinde şirket esas sözleşmesini bulunduran şirket sayısı 86'dır.

- İMKB 100 şirketlerinden 87'si web sitesinde şirket faaliyet raporunu bulundurmaktadır. Bu sayı, 2006 yılında gerçekleşen ile aynıdır.

- İMKB 100 şirketlerinden 71'i web sitesinde Genel Kurul bilgilerini bulundurmaktadır. 2006 yılında web sitesinde Genel Kurul bilgilerini bulunduran şirket sayısı 69'dur.

- İMKB 100 şirketlerinden 42'si faaliyet raporunda Yönetim Kurulu üyelerinin özgeçmiş bilgilerini bulundurmaktadır. 2006 yılında faaliyet raporunda Yönetim Kurulu üyelerinin özgeçmiş bilgilerini bulunduran şirket sayısı 41'dir.

- İMKB 100 şirketlerinden 73'ü etik kurallarına ilişkin yazılı düzenleme yapmıştır. Ancak etik kurallarını kamuya açıklayan şirket sayısı 48'dir. 2006 yılında etik kurallarını yazılı olarak oluşturmuş şirket sayısı 68, kamuya açıklayanların sayısı ise 40'tır.

- İMKB 100 şirketlerinden 38'i Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarına Genel Kurul'a tanınan görev ve sorumluluklardan ayrılabilir şekilde şirket esas sözleşmesinde yer vermiştir. 2006 yılında da bu sayı aynıdır.

- İMKB 100 şirketlerinden 10'u azınlık hakkına ilişkin oranı esas sözleşmesinde %5 olarak belirlemiştir. 2006 yılında bu düzenlemeyi yapmış olan şirket sayısı 8'dir.

- İMKB 100 şirketlerinden 42'si Yönetim Kurulu'na bağlı olarak bir sekreterya kurmuştur. 2006 yılında bu düzenlemeyi yapmış olan şirket sayısı 38'dir.

- İMKB 100 şirketlerinden 92'si Yönetim Kuruluna bağlı Denetim Komitesi kurmuştur ve bu komitelerden 13'ü bağımsız bir üye başkanlığında çalışmaktadır. 2006 yılında Denetim Komitesi kurmuş olan şirket sayısı 86'dır ve Denetim Komitesi başkanı bağımsız olan şirket sayısı 16'dır.

- Birikimli oy uygulaması İMKB 100 şirketlerinin hiçbirisinde bulunmamaktadır. 2006 yılında da İMKB 100 şirketlerinde birikimli oy düzenlemesi olmamıştır.

İMKB 100 Endeksi şirketleri için 2007 yılında yapılan çalışma ile 2006 yılında gerçekleştirilen araştırma aynı metodoloji ve kriterler baz alınarak yapılmıştır. Ancak 2006 yılında İMKB 100 endeksinde yer alan şirketler ile 2007 yılı endeks şirketlerinin farklılık arz ettiği göz önünde bulundurulmalıdır. 2007 yılı çalışmasında 2006 yılına göre olumlu gelişmeler gözlenmiştir (www.iyisirket.com; www.krys.com.tr);

- Çok iyi seviyede yer alan (80-86 puan aralığı) şirket sayısı değişmemiş ve 4 olarak kalmıştır.

- İyi seviyede yer alan şirketlerin (70-79 puan aralığı) sayısı 2006 yılında 5 iken, 2007 yılında bu sayı 10'a çıkmıştır.

- Orta seviyede yer alan (60-69 puan aralığı) şirket sayısı 5'ten 12'ye çıkmıştır.

- Çaba gösteren şirketlerin (50-59 puan aralığı) sayısı 2006'da 14 iken 2007 yılında bu sayı 17'ye çıkmıştır.

- Düşük seviyede yer alan (0-49 puan aralığı) şirketlerin sayısı 2006'da 72 iken 2007 yılında bu sayı 57'ye düşmüşür.

Bu çalışmalar sonucunda İMKB 100 Endeksi şirketlerinin bir önceki yıla kıyasla KY seviyelerinde olumlu gelişmeler tespit edilmiştir. Ancak bu gelişme, uluslararası şirketlerle ve gelişmekte olan diğer ülkelerin KY seviyeleri ile karşılaştırıldığında yeterli değildir. Oysa bu ülkeler Türkiye'nin uluslararası piyasalarda en büyük rakipleridir ve bu rekabetin en önemli belirleyicilerinden biri KY ilkelerine uyum düzeyidir. KY uygulamalarındaki yetersizlik, şirketlerin küresel dünyada farkında olmaksızın pek çok fırsatı kaçırmalarına neden olmaktadır. Şirketler, uluslararası piyasalarda KY ilkelerine uyum seviyeleri ile değerlendirilmekte ancak bu değerlendirme sonuçlarının olumsuz yansımalarından çoğu zaman haberdar edilmemektedirler. KY seviyeleri düşük olan şirketler yabancı yatırımcılar tarafından değerlenirken gerçek değerlerinden daha düşük fiyatlamalara razı olmaktadırlar. Özellikle satılması planlanan, yabancı ortak arayan ve finansal kaynak ihtiyacında olan şirketlerin rekabet şansını artırmak için KY ilkeleri olmazsa olmaz olarak kabul edilmektedir (www.krys.com.tr).

4.3. Yurtdışındaki Kurumsal Yönetim Raporlarının İncelenmesi

Burada, çeşitli ülkelerdeki KY uygulamaları hakkında bir fikir sahibi olmak ve bu uygulamaları Türkiye ile karşılaştırmak amacı ile Almanya, İsviçre, Japonya, Avustralya ve İngiltere'de faaliyet gösteren şirketlerin KY raporları incelenerek Türkiye'de KY uygulanma derecesi belirlenecektir.

4.3.1. Almanya

Eylül 2001'de Alman Adalet Bakanlığı'nca tayin edilmiş olan "Yönetim Komisyonu", Alman KY Kuralları'nı ilk olarak 2002 yılında yayınlanmıştır, Mayıs 2003, Haziran 2005, 2006 ve 2007'de genişleterek yeniden yayınlamıştır. Daha önce açıklandığı üzere, kurallar kısaca aşağıdaki bölümlerden oluşmaktadır (http://w1.siemens.com; www.ecgi.com):

- Pay Sahipleri ve Genel Kurul,
- Yönetim ve Denetim Kurulu Arasındaki İşbirliği,
- Yönetim Kurulu,
- Denetim Kurulu,
- Şeffaflık,
- Raporlama ve Denetim.

Bu kuralların bazılarını uygulamak zorunluyken, bazılarını da uygulamak isteğe bağlıdır. Almanya'daki KY uygulamaları hakkında bir fikir sahibi olmak ve bu uygulamaları Türkiye ile karşılaştırmak amacıyla Siemens şirketinin 2007 faaliyet raporunda yer alan KY bölümü incelenmiştir (http://w1.siemens.com; www.spk.gov.tr). Elde edilen bulgular şöyledir:

- Alman KY ilkeleri raporunun birinci bölümü "Pay Sahipleri ve Genel Kurul" adını taşımaktadır. Bu isim olarak SPK'nın uyum raporunun birinci bölümünden farklı olsa da, içerik olarak oldukça benzerlik göstermektedir. Alman raporunda "Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi" yoktur ancak bu faaliyetler "Yatırımcı İlişkileri" adı

altında yürütülmektedir. Raporda Genel Kurul'un zamanı, konusu, toplanma sıklığı vb. konular ile vekaleten oy kullanma, oy hakları ve azınlık hakları konularına yer verilmiştir. Ancak, SPK raporunun birinci bölümünde belirtilmesi gereken kar dağıtım politikası ve zamanına ilişkin Alman raporunun ilk bölümde bir açıklama yoktur.

İncelenen şirket raporunda yukarıda belirtilen hususlara ilişkin ayrıntılı açıklamalar yer almaktadır. Kar dağıtım politikasına ilişkin bir açıklamaya bu bölümde değinilmemiştir. Ülkemizdeki şirketlerde de kar dağıtım politikalarını ayrıntılı olarak açıklama oranı düşüktür.

- Alman KY ilkeleri raporunda "Şeffaflık" isimli bölüm, SPK raporundaki "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık" isimli bölümle benzerlikler göstermektedir. Ancak Alman raporunda şirketin web sitesi ve içeriği hakkında bir açıklama yoktur. İçeriden öğrenebilecek durumda olan kişiler, mali takvim, özel durum açıklamaları vb. konulara ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir.

İncelenen şirket Alman KY raporuna bir istisna dışında tam uyum sağlamaktadır. Bu istisna da gerekçesiyle birlikte raporda belirtilmiştir. Türk şirketlerinden farklı olarak içeriden öğrenebilecek durumda olan kişilerin açıklanmasına ayrı bir özen gösterilmiştir. Ülkemizde bu kişilerin özellikle ayrıntılı bir şekilde açıklanması yaygın olmayan bir uygulamadır.

- SPK raporundaki "Menfaat Sahipleri" bölümü, Alman raporunda ayrı bir bölüm olarak yer almamaktadır. Bu konudan kısmen "Pay Sahipleri" ve "Genel Kurul" bölümünde bahsedilmektedir. Ancak bu olumsuz bir gelişme olarak değerlendirilmemelidir çünkü menfaat sahiplerinin yönetime katılmaları sağlanmaktadır. Şirketlerin sosyal sorumluluklarına ilişkin açıklamalarına raporda yer verilmese de web sayfalarında yer verilmiştir.

- Alman ve SPK uyum raporunda "Yönetim Kurulu" ayrı bir bölüm olarak düzenlenmiştir ve ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Alman raporunda kurulun yapısına, ücretlendirilmesine, şirket için oluşturduğu stratejik hedeflere, vizyona, misyona değinilmiştir.

- Alman uygulamasında, KY raporuna ek olarak uyum ve ücretlendirme raporları da yer almaktadır. Örneğin şirketlerin iç kontrol yapılarına ilişkin açıklamalar uyum raporlarında yer alırken, yönetim ve denetim kurulunun ücretlendirilmesine dair açıklamalar ücretlendirme raporunda yer almaktadır.

- Alman raporunda yönetim ve denetim kurulu ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır ve iki kurulun işbirliği içinde çalışmasına büyük önem verilmektedir.

- Kurumsal Yönetim Komitesi mevcuttur.

4.3.2. İsviçre

İsviçre Borsası (SWX-Swiss Excahnge) ve İsviçre İş Federasyonu 2000 yılında, ilgili kişi ve kuruluşları davet ederek Kurumsal Yönetim Konusunda Uzmanlar Paneli'ni gerçekleştirmiştir. Bu panelden bir çalışma grubu oluşturulmuştur ve bu grup İsviçre Borsası'na kayıtlı şirketlerin KY konusunda uymaları için 25 Haziran 2002'de "İsviçre Kurumsal Yönetimi İçin En İyi Uygulama Kodu (Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance)" adlı ilkeleri yayınlamıştır (www.ecgi.org). Bu ilkelere uyumu gösteren raporda kısaca aşağıdaki konularda bilgiler yer almalıdır:

- Grup yapısı ve pay sahipleri,

- Sermaye yapısı,

- Yönetim Kurulu,

- Yürütme Kurulu,
- Ücretlendirme, pay sahipliği ve krediler,
- Pay sahiplerinin katılımı,
- Denetim ve savunma derecelerinin değişimi,
- Denetçiler,
- Bilgilendirme politikası.

Bu ülkedeki KY uygulamalarının değerlendirilmesi amacıyla Nestle şirketi incelenmiştir. Aşağıdaki tespitler yapılmıştır (www.nestle.com):

- Şirketin raporu oldukça ayrıntılı ve önemli bilgiler içermektedir. Örneğin ilk olarak şirketin yapısına dair genel bilgiler verilmektedir. Bu SPK uyum raporunda yer almayan bir uygulamadır. Türk şirketlerine yatırım yapmak isteyen yatırımcılar, şirketin web sayfasından veya faaliyet raporundan şirketle ilgili genel bilgileri edinebilmektedir. Buna kıyasla İsviçre şirketleri hakkında genel bilgilerin raporda sunulması yatırımcılar açısından kolaylık sağlamaktadır. Ayrıca şirketin mevcut sermaye tutarı, sermayesindeki değişiklik, pay, ortaklık ve kar dağıtım belgeleri hakkındaki açıklamalar şirketin sermaye yapısının anlaşılması açısından önemlidir. SPK uyum raporunda şirketin sermaye yapısına ilişkin açıklamalar yer almamaktadır ve bunun sonucunda şirketi bir bütün olarak değerlendirmek zorlaşmaktadır.

- Raporda Yönetim Kurulu'na ilişkin ayrıntılı açıklamalar yer almaktadır. Bunlar kısaca; kurul üyelerinin adları, yaşları, eğitim durumları, ilk seçilme zamanları, görev sürelerinin bitiş tarihi, icracı üye olup olmadıkları (icracı olmayan üyeler

hakkında bilgi), özgeçmişleri, diğer etkinlikleri ve görevleri, seçim süreci ilkeleridir. Ayrıca raporda şirketin uluslararası yapısı, yönetim kurulunun görev dağılımı ve üyelerinin sorumlulukları, kurulun ve komitelerinin çalışma yöntemleri, sorumluluk alanlarının tanımı da yer almaktadır. Türk şirketleri açısından konuya bakacak olursak Yönetim Kurulu hakkında ayrıntılı açıklama yapıldığı söylenebilir. SPK raporunda Yönetim Kurulu üyelerinin taşıması gereken nitelikler yer almakta ancak mevcut üyelerin niteliklerine ilişkin açıklama bulunmamaktadır. Bu da şirketin yönetimi hakkında yeterli bilgi sahibi olmayı engellemektedir.

- Raporda Yürütme Kurulu'na ilişkin; üyelerin adları, yaşları, ulusları, eğitimi, şu anki görevleri, özgeçmişleri, diğer etkinlikleri ve görevleri, ücretlendirilmesi ve sağladıkları haklar ile pay sahiplikleri vb. açıklamalar bulunmaktadır.

- Şirketin Kurumsal Yönetim Komitesi ayrı bir komite olarak mevcuttur. Türk şirketleri bünyesinde bu komitenin kurulması son zamanlarda yaygınlaşmaya başlasa da konunun önemini fark etmeyen şirketler diğer komiteler adı altında bu faaliyetleri sürdürmektedirler.

- İsviçre KY raporunda sosyal sorumlulukla ilgili bir açıklama yer almamaktadır ancak gerekli bilgi şirketlerin web sayfasından edinilebilir. Günümüz yatırımcısının bu gibi konulara da dikkat ettiği düşünülürse, bu konunun raporda yer alması yatırımcının bir bütün olarak şirketi değerlendirmesine yardımcı olacaktır.

4.3.3. Japonya

Tokyo Borsası'nın 2004 yılında, borsaya kayıtlı şirketler için yayınladığı Kayıtlı Şirketler için Kurumsal Yönetim İlkeleri (Principles of Corporate Governance for Listed Companies)'ni uygulamak isteğe bağlıdır ve bu ilkeler 5 bölümden oluşmaktadır. Bunlar (www.ecgi.org):

- Pay Sahiplerinin Hakları.

- Pay Sahiplerinin Adil Muamele Görmesi.

- Kurumsal Yönetimde Menfaat Sahipleri ile İlişkiler.

- Bilgilendirme ve Şeffaflık.

- Yönetim Kurulu'nun, Denetçilerin, Kurumsal Denetçiler Kurulu'nun ve İlgili Diğer Grupların Sorumlulukları.

Bu ilkeler raporda 5 bölüm olarak yer almaktadır (www.toyota.com.jp):

- İlk bölümde, şirketin KY konusundaki temel politikası, sermaye yapısı, yaptığı işin nitelikleri ve diğer temel bilgiler yer almaktadır.

- İkinci bölümde, şirket yönetiminin karar almasında, işlerin yürütülmesinde ve yönetimin denetlenmesinde benimsediği KY sistemi açıklanmalıdır.

- Üçüncü bölümde, pay sahipleri ve diğer menfaat sahipleri için uygulamanın ölçülmesine değinilmektedir.

- Dördüncü bölümde, iç kontrol sisteminden ve gelişiminden temel olarak bahsedilmelidir.

- Son bölümde ise, bunların dışında kalan diğer konulara yer verilmelidir.

Japonya'daki KY uygulamalarını anlayabilmek için Toyota Otomotiv Şirketi'nin KY raporu incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar şöyledir (www.toyota.com.jp):

- Şirketin sermaye yapısı ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi SPK raporunda bu konu yer almamaktadır. Şirketin yaptığı işin niteliklerine (çalışan sayısı, ödenen ücretler toplamı, vb.) yer verilmesi faaliyetlerin büyüklüğünün anlaşılması açısından olumlu bir açıklamadır.

- Örgüt yapısı, yöneticilerin sayıları, mevcut KY sisteminin geliştirilmesinin nedenleri, kurumsal denetçiler ile bağımsız muhasebeciler ve iç denetim bölümü arasındaki işbirliği, dış denetçilerin şirketle ilişkileri, yöneticilerin ücretlendirilmesi, işlerin yürütülmesi, denetim ve gözetime ilişkin konular raporda yer alan hususlardandır. Ancak bu konularda yapılan açıklamalar oldukça yüzeyseldir.

- Raporda pay sahiplerinin genel kuruluna ilişkin az miktarda bilgi yer alırken, iç kontrol sistemi ve bu sistemin gelişimine ilişkin yeterli düzeyde bilgi verilmektedir.

- Japon raporunda önemli konular hakkında (örneğin; içeriden öğrenebilecek durumda olan kişilerin kamuya duyurulması, etik kurallar, yönetim kurulu, vb.) hiçbir açıklama yapılmamıştır. Oysa SPK raporunda bu konulara genişçe yer verilmiştir. Bu nedenle Türkiye'deki raporun daha ayrıntılı ve doğru açıklamalar içerdiği söylenebilir.

- Japonya'daki KY uygulamalarına bakacak olursak ilk olarak pay sahiplerinin daha kararlı olduklarını söyleyebiliriz, bu kısa dönemde mali kazanç yerine şirketin uzun dönemde istikrarlı olmasını tercih etmeleri anlamına gelmektedir. Şirketi bir "çalışanlar konsorsiyumu" ya da "şirket çalışanlarının paylaşılmış ortak kader topluluğu" olarak tanımlamak mümkündür. Bu özellik çalışanların haklarının korunması ve yönetime katılımının sağlanması açısından olumlu olsa da, yöneticilerin ve çalışanların uzun süre şirkette bağlılıkla çalışmaları bağımsızlığı olumsuz olarak etkilemektedir. Japon KY sisteminde şirketlerin karlarının ve verimliliklerinin artırılmasına yönelik standartlaştırma ve modernleştirme çalışmaları yapılmaktadır. Çalışanların hakları pay sahiplerinin haklarından önce

gelmektedir bu da profesyonelleşmeden uzaklaşılmasına neden olmaktadır. Kurumsal kültür ve pay sahibi değeri arasında çelişkili durumlar yaşanmaktadır. Üst düzey yönetim şirketin kime ait olduğunu ve ne için var olduğunu iyi analiz etmelidir. Yönetimin bu sorulara vereceği cevaplar şirketteki stratejik ve eylemsel uygulamaları belirleyecektir. Bu açıklamaları yaptıktan sonra Japon KY sisteminin günümüz küresel dünya rekabet şartlarında yetersiz olduğunu söyleyebiliriz. Ancak sistemi iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır ve önemli olan bu iyileştirmelerin sistemin daha etkin ve karlı çalışmasını sağlamaya yardımcı olmasıdır (Fliaster and Marr, 2001: 242-256).

4.3.4. Avustralya

Avustralya Borsası (ASX-Australian Securities Exchange) Kurumsal Yönetim Konseyi Mart 2003'te KY alanında uygulanması için "İyi Kurumsal Yönetim İlkeleri ve En İyi Uygulama Tavsiyeleri" 'ni yayınlamıştır ve 2 Ağustos 2007'de bunları gözden geçirerek, "Gözden Geçirilmiş Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Tavsiyeleri" adı altında ikinci kez yayınlanmıştır. 2007'deki ilkeler 10 bölümden oluşmaktadır ve bunlara uyumu gösteren KY raporunda, ayrı bir biçim yoktur. Bu nedenle aşağıda kısaca Avustralya KY ilkelerinden bahsetmek yararlı olacaktır (www.asx.com.au):

- Yönetim ve gözetim için sağlam temeller sunma. Şirketler, Yönetim Kurulu'nun görevlerini belirlemelidir ve bu görevleri açıklamalıdır. Burada açıklanması gereken konular; Yönetim Kurulu'nun ve yönetimin görevleri, sorumlulukları ve bireysel sorumlulukların dağılımıdır. Ayrıca yüksek mevkideki yöneticilerin performanslarını değerlerken kullanılan ölçütler ve sonuçlar düzenli olarak açıklanmalıdır.

- Değer kazandırmak için yönetim kurulunu yapılandırma. Yönetim Kurulu'nun etkin bir şekilde görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için, yeterli nitelikte, sayıda ve bağlılıkta olması gerekmektedir. Bu amaçla bağımsız karar almalı,

yöneticiler bağımsız (icracı olmayan) olmalıdır ve bu kurul tarafından düzenli olarak değerlendirilmelidir. Yönetim Kurulu başkanının görevleri ve sorumlulukları açıkça tanımlanmalıdır. Atama Kurulu'nun amaçları, yapısı, sorumlulukları, seçim süreci belirtilmelidir.

- Etik ve sorumlu karar almayı teşvik etmek. Şirketler etik kurallar oluşturmalıdır, bunların amaçları ve uygulanması açıklanmalıdır. İçeriden öğrenebilecek durumda olan kişiler kamuoyuna duyurulmalıdır.

- Finansal raporlamada doğruluğu korumak. Yönetim Kurulu bir denetim komitesi oluşturmalıdır. Bu komitenin amaçları, önemi, yapısı, bağımsızlığı, teknik uzmanlığı, sorumlulukları, toplantıları ve raporları açıklanmalıdır.

- Zamanında ve düzenli açıklama yapmak. Bütün yatırımcılar, şirketin mali durumu, performansı, sahipliği ve yönetimi ile ilgili bilgilere eşit olarak ve zamanında ulaşmalıdır. Şirket duyuruları, açık bir dille ve düzenli olarak yapılmalıdır. Burada olumlu bilgiler yanında olumsuzların da açıklanması önemlidir. Şirketler Avustralya Borsa'sına Kayıtlı Şirketler Kuralları'na uymak için yazılı politikalar geliştirmelidirler.

- Pay sahiplerinin haklarını gözetmek. Şirketler, pay sahipleri ile etkili iletişim içinde olmalı, onlara şirket ve kurum amaçları hakkında düzenli ve anlaşılır bilgi sunmalı, genel kurula katılmalarını kolaylaştırıcı düzenlemeler yapmalıdır. Pay sahipleri ile iletişim için bir kurum politikası oluşturulmalıdır. Elektronik haberleşme olanaklarından yararlanılmalıdır. Bütün şirketlerin web sayfası olmalıdır ve pay sahipleriyle iletişim elektronik ortamda da gerçekleştirilmelidir.

- Riski tanımak ve yönetmek. Şirket ilk önce maruz kaldığı riskleri tanımlamalıdır, daha sonra bu riskleri öngörmek ve yönetmek için benimsediği politikaları

açıklamalıdır. Ayrıca bu ilke gereği şirketler iç kontrol sistemlerini de açıklamalıdırlar.

- Adil ve sorumlu olarak ücretlendirme. Ücretlendirme komitesinin amaçları, yapısı ve sorumlukları belirlenmeli, ayrıca şirketin ücretlendirme politikası çalışanlara ve kamuoyuna duyurulmalıdır.

Avustralya'da KY konusundaki düzenlemeler oldukça kapsamlıdır, uyumu gösteren rapor da ilkelerle aynı biçime sahip olduğu için raporun da oldukça kapsamlı, ayrıntılı ve açıklayıcı olduğu söylenebilir. Avustralya KY raporu (Cochlear Şirketi) ile SPK raporunu karşılaştırıldığında aşağıdaki sonuçlar elde edilmektedir (www.asx.com.au; www.cochlear.com):

- İki rapor birbirine oldukça benzemektedir. SPK raporunda etik kuralların oluşturulması ve açıklanması Yönetim Kurulu bölümünde yer alırken, Avustralya raporunda ayrı bir ilke olarak oluşturulmuştur.

- Şirketlerin pay sahipleri ve menfaat sahipleri ile olan ilişkileri ve bu konudaki düzenlemeler birlikte olarak iki ilkede açıklanmıştır. SPK raporunda bu konular ayrı ayrı yer alsa da, iki raporun da bu konulardaki içeriği ve ayrıntı derecesi birbirine benzemektedir.

- SPK ve Avustralya raporunda içeriden öğrenebilecek durumda olan kişilerin açıklanması gerekmektedir.

- İncelenen şirket, KY raporunu Avustralya Borsası'nın istediği biçim ve içerik şartlarına uygun olarak oluşturmuş ve ilkelere tam uyum sağlamıştır. Ayrıca şirkette KY, ücretlendirme ve atama komitelerinin bulunması bu şirkette KY'ye önem verildiğinin göstergesidir.

4.3.5. İngiltere

2003 yılında Finansal Raporlama Kurulu (FRC-Financial Reporting Council) tarafından yayınlanan "Kurumsal Yönetim Hakkında Birleşik Kod (The Combined Code on Corporate Governance)" adlı KY ilkeleri 2006 yılı Haziran ayında gözden geçirilerek tekrar yayınlanmıştır ve şirketler bu kurallara uymak zorundadırlar. İngiltere'de uygulanan KY ilkelerinden ve incelenen Imperial Tobacco Şirketi'nin raporundan bahsedecek olursak (www.imperial-tobacco.com; www.ecgi.com);

- İlkeler oldukça ayrıntılıdır. KY raporu için belirlenmiş bir biçim şartı bulunmamaktadır. Şirketler ilkelere uyumlarını rapor aracılığıyla açıklayacaklardır.

- Yönetim kurulu ve sahip olunan komiteler hakkında açıklama yapılmalıdır. Kurulun yapısı, üyelerinin özgeçmişleri, performans değerlendirmesi ve sonuçları, gerçekleştirdiği işlemler, kuruldaki değişiklikler belirtilmelidir. Raporda mevcut olan komitelerin faaliyetleri, üyeleri, sorumlulukları hakkında da açıklamalar bulunmalıdır.

- Şirketin denetçi bağımsızlığına ilişkin bir politika belirlemesi ve bunu açıklaması gerekmektedir. İç kontrol sistemine ve bu sistemin etkinliğinin ölçülmesine ilişkin bilgiler belirtilmelidir.

- Şirketin maruz kaldığı riskler belirlenmeli ve bunları önlemeye yönelik politikalar oluşturulup, açıklanmalıdır. Denetim çevresi iyi analiz edilip, denetim faaliyetleri ona göre yapılmalıdır.

- İncelenen şirket bir İngiliz şirketi olması nedeniyle KY uygulaması konusunda oldukça başarılıdır. KY ilkelerinin uygulama derecesini açıklamak üzere Açıklama Komitesi bile mevcuttur.

- Pay sahipleri ile ilişkilere de önem ve öncelik verilmiştir. Bu ilişkilerin durumu ve kullanılan yöntemler açıklanmalıdır.

- İngiliz raporunun SPK raporundan farklarından bir tanesi atama ve ücretlendirme komitesinin olması ve bunların işleyişine ilişkin açıklamaların raporda yer almasıdır. Bir diğer fark da önemli pozisyondaki yöneticilerin özgeçmişlerine ve isimlerine yer vermesidir. SPK raporunda da içeriden öğrenebilecek durumda olan kişilerin açıklanması gerekmektedir ancak bu Türk şirketleri tarafından pek yaygın bir uygulama değildir.

Türkiye ve yurtdışı ülkelerin KY raporlama kriterlerini hazırlayan kurumlar ve bu kriterlerin karşılaştırılması Tablo 2,3,4,5, ve 6'da özetlenmiştir.

Tablo 2'ye göre; kriterleri hazırlayan kurumlar ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Daha önce açıklandığı gibi ilkelerin uygulamasının zorunlu ve isteğe bağlı olması da ülkeler arasında farklılık yaratmaktadır. Kriterler temel olarak 4 bölümde incelenmiştir. Bunlar; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma-şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kuruludur.

Tablo 3'te pay sahipleri ile ilgili olan kriterler karşılaştırılmıştır. Ülkelerin hepsinde pay sahipleri ile ilişkiler birimi ya da yatırımcı ilişkileri birimi vardır. Avustralya dışında tüm ülkelerin raporlarında Genel Kurul Bilgileri yer almaktadır. Japonya ve Avustralya'da azınlık ve oy haklarına ilişkin bir açıklama yer almazken diğer ülkelerde açıklama vardır. Bir tek Türkiye'de kar dağıtım politikasının uyum raporunda açıklanması gerekmektedir. Diğer ülkelerin ise bu açıklamayı yıllık faaliyet raporlarında vermesi yeterli olmaktadır. İlkelerin uygulanması İngiltere ve Almanya'da zorunludur. Bu nedenle bu ülkelerde pay sahiplerinin yönetime katılmaları söz konusudur. Ayrıca Türkiye, Japonya ve İsviçre'de pay sahiplerinin yönetime katılmaları ile ilgili bilgiye raporda yer verilmektedir.

Tablo 4'te kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile ilgili olan kriterler incelenmiştir. Ülkelerin tümünde bilgilendirme politikası bir kriter olarak yer almaktadır. Japonya dışındaki bütün ülkelerde içeriden öğrenebilecek durumda olan kişiler ve özel durumlar açıklanmıştır. İsviçre, Japonya ve İngiltere'nin raporunda şirketin sermaye yapısına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 5'te menfaat sahipleri ile ilgili olan kriterler incelenmiş ve tüm ülkelerin menfaat sahiplerini bilgilendirdiği görülmüştür. Bir tek Türkiye'nin uyum raporunda sosyal sorumlulukla ilgili açıklama yer almaktadır. Diğer ülkeler bu konudaki açıklamalara web sitelerinde yer vermişlerdir.

Tablo 6'da ise yönetim kurulu ile ilgili olan kriterler değerlendirilmiştir. Kurulun yapısı, oluşumu, bağımsız üyeler ve üyelerin nitelikleri tüm ülkelerin raporlarında yer alan ortak bir kriterdir. Almanya dışındaki tüm ülkelerde üyelerin yetki ve sorumlulukları belirtilmiştir. Türkiye, Avustralya ve İngiltere'de şirketler etik kurallar oluşturmuşlardır ve bunları uyum raporlarında açıklamışlardır. Bütün ülkelerde işletmelerin karşılaştıkları riskler belirtilmiş ve iç kontrol sistemleri açıklanmıştır. Almanya ve Japonya'da performans değerlemesine ilişkin bir kriter yoktur. Bu kriter Türkiye raporlama kriterleri içerisinde yer alsa da ücretlendirme ve atama komitesinin olmaması ve bu konularda açıklamalara yer verilmemesi, bu kriterin uygulanmadığı şüphesini doğurmaktadır. Ülkelerin hepsinde denetim komitesi mevcuttur. Ayrıca Avustralya ve İngiltere raporlama kriterlerinde kurumsal yönetim komitesinin varlığına ilişkin bir açıklama yer almasa da, bu ülkelerin kurumsal yönetim konusundaki gelişmişlikleri düşünüldüğünde, bu komitenin var olduğu ancak belirtilmediği söylenebilir. Türkiye ve Almanya'da ücretlendirme ve atama komitesi ya da bu konularda bir açıklama bulunmamaktadır.

Tablo 2. Türkiye ve Yabancı Ülkelerin Kurumsal Yönetim Raporlama Kriterlerini Hazırlayan Kurumlar ve İlkelerin Uygulanmasının Zorunlu Olup Olmaması

Ülkeler	Kriterleri Hazırlayan Kurum	Uygulama Zorunlu / İsteğe Bağlı
Türkiye	Sermaye Piyasası Kurulu	İsteğe Bağlı
Almanya	Alman Adalet Bakanlığı'nca tayin edilmiş olan "Yönetim Komisyonu" (The Government Commission on the German Corporate Governance Code)	Temel Düzenlemeler Zorunlu
İsviçre	İsviçre İş Federasyonu (Swiss Business Federation)	İsteğe Bağlı
Japonya	Japon Borsası (Tokyo Stock Exchange)	İsteğe Bağlı
Avustralya	Avustralya Borsası Kurumsal Yönetim Konseyi (Australian Securities Exchange Corporate Governance Council)	İsteğe Bağlı
İngiltere	Finansal Raporlama Kurulu (Financial Reporting Council)	Zorunlu

Tablo 3. Türkiye ve Yabancı Ülkelerin Kurumsal Yönetim Raporlama Kriterlerinden Pay Sahipleri ile İlgili Olanların Karşılaştırılması

Kriterler	**PAY SAHİPLERİ**					**Açıklamalar**
	Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi / Yatırımcı İlişkileri	**GK Bilgileri**	**Azınlık/ Oy Hakları**	**Kar Dağıtım Politikası**	**Yönetime Katılma**	
Türkiye	VAR	VAR	VAR	VAR	VAR	
Almanya	VAR	VAR	VAR	**YOK**	VAR	
İsviçre	VAR	VAR	VAR	**YOK**	VAR	
Japonya	VAR	VAR	**YOK**	**YOK**	VAR	Çalışanların hakları pay sahiplerinden önce gelmektedir.
Avustralya	VAR	**YOK**	**YOK**	**YOK**	**YOK**	
İngiltere	VAR	VAR	VAR	**YOK**	VAR	

GK: Genel Kurul

Tablo 4. Türkiye ve Yabancı Ülkelerin Kurumsal Yönetim Raporlama Kriterlerinden Kamuyu Aydınlatma-Şeffaflık ile İlgili Olanların Karşılaştırılması

Kriterler	**KAMUYU AYDINLATMA-ŞEFFAFLIK**				**Açıklamalar**
	İçeriden öğrenebilecek kişilerin açıklanması	**Bilgilendirme Politikası**	**Özel Durum Açıklamaları**	**Şirketin Sermaye Yapısı**	
Türkiye	VAR	VAR	VAR	**YOK**	
Almanya	VAR	VAR	VAR	**YOK**	Şeffaflık, pay sahipliği, imtiyaz konularında açıklamalar yetersizdir.
İsviçre	VAR	VAR	VAR	VAR	
Japonya	**YOK**	VAR	**YOK**	VAR	
Avustralya	VAR	VAR	VAR	**YOK**	
İngiltere	VAR	VAR	VAR	VAR	

Tablo 5. Türkiye ve Yabancı Ülkelerin Kurumsal Yönetim Raporlama Kriterlerinden Menfaat Sahipleri ile İlgili Olanların Karşılaştırılması

Kriterler	**MENFAAT SAHİPLERİ**			**Açıklamalar**
	Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi	**Sosyal Sorumluluk**	**Yönetime Katılma**	
Türkiye	VAR	VAR	VAR	
Almanya	VAR	**YOK**	VAR	Sosyal sorumluluk ile ilgili bilgiler web sitesinde mevcuttur.
İsviçre	VAR	**YOK**	VAR	Sosyal sorumluluk ile ilgili bilgiler web sitesinde mevcuttur.
Japonya	VAR	**YOK**	VAR	Sosyal sorumluluk ile ilgili bilgiler web sitesinde mevcuttur.
Avustralya	VAR	**YOK**	**YOK**	Sosyal sorumluluk ile ilgili bilgiler web sitesinde mevcuttur.
İngiltere	VAR	**YOK**	VAR	Sosyal sorumluluk ile ilgili bilgiler web sitesinde mevcuttur.

Tablo 6. Türkiye ve Yabancı Ülkelerin Kurumsal Yönetim Raporlama Kriterlerinden Yönetim Kurulu ile İlgili Olanların Karşılaştırılması

Kriterler	YÖNETİM KURULU										Açıklamalar
	Yapısı/ Oluşumu/ Bağımsız Üyeler	Üye Nitelikleri	Üyelerin Yetki ve Sorumlulukları	Etik Kurallar	Risk-İç Kontrol	Performans Değerlemesi	Komiteler				
							KY	Denetim	Ücretlen-dirme	Atama	
Türkiye	VAR	VAR	VAR	VAR	VAR	VAR	VAR	VAR	**YOK**	**YOK**	
Almanya	VAR	VAR	**YOK**	**YOK**	VAR	**YOK**	VAR	VAR	**YOK**	**YOK**	Uyum ve Ücretlendirme Raporu mevcuttur. Komitelerde bağımsızlık oranı düşüktür.
İsviçre	VAR	VAR	VAR	**YOK**	VAR	VAR	VAR	VAR	VAR	VAR	
Japonya	VAR	VAR	VAR	**YOK**	VAR	**YOK**	Belirtilmemiş	VAR	VAR	VAR	Yargılama Komitesi mevcuttur.
Avustralya	VAR	VAR	VAR	VAR	VAR	VAR	Belirtilmemiş	VAR	VAR	VAR	
İngiltere	VAR	VAR	VAR	VAR	VAR	VAR	Belirtilmemiş	VAR	VAR	VAR	Açıklama Komitesi mevcuttur.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün 1999 yılında yayınlamış olduğu kurumsal yönetim ilkelerinin Türkiye'ye uyarlanmasında Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) öncülük etmiş ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın, Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu'nun uzmanları ve temsilcilerinin katılımlarıyla ayrıca akademisyenlerin, özel sektör temsilcilerinin, kamu kuruluşlarının ve çeşitli meslek örgütlerinin görüş ve önerilerinin dikkate alınmasıyla SPK 04.07.2003 tarih ve 35/835 sayılı Kurul Kararı ile onaylanan Kurumsal Yönetim İlkeleri yayınlamıştır. Bu ilkeler günün koşullarına göre düzeltilerek Şubat 2005'te ikinci kez yayınlanmıştır. Şirketler ilkelere uyum durumlarını kurumsal yönetim uyum raporunu açıklayarak bildirmektedirler. Bu rapor şirket yıllık faaliyet raporunda ayrı bir bölüm olarak yer almaktadır. Raporda, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan prensiplerden şirketçe uyulanlar ve uyulmayanlar belirtilecek, uyulmayanlar hakkında uymama gerekçeleri ile bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarıyla ilgili bilgiler açıklanacaktır.

Sermaye piyasası mevzuatı dışında Türkiye'de kurumsal yönetim kavramının yer bulduğu diğer bir mevzuat 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'dur. Bu kanunda kurumsal yönetim ayrı bir kısım olarak incelenmiştir. Kurumsal yönetime ilişkin yapı ve süreçler ile bunlara ilişkin ilkelerin Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından belirleneceği ifade edilmiştir. BDDK'nın bankaların kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin yönetmeliği, 1 Kasım 2006 tarih ve 26333 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

Türkiye'nin kurumsal yönetim ilkeleri ve raporlama kriteleri kapsamlı ve ayrıntılı olarak hazırlanmıştır, ancak uygulamanın isteğe bağlı olması, bu konuda eğitimli ve deneyimli yöneticilerin sayıca azlığı şirketlerin ilkeleri uygulamada keyfi davranmalarına yol açmaktadır. Şirketler kurumsal yönetimin sağlayacağı faydaları daha tam olarak

kavrayamamışlardır. Çoğu şirket, ilkelere uyumlarını belirttikleri raporda, uygulamadıkları prensipleri açıklama gereği bile duymamıştır. Türkiye'de kurumsal yönetim uygulamaları açısından kutuplaşmalar olmaya başlamıştır. Şirketlerin bir kısmı ilkelerin isteğe bağlı olmaları nedeniyle bunları uygulamaz ve bu konuya özen göstermezken, bir kısmı da dikkatli bir şekilde ilkeleri uygulamaya çalışmaktadır. Şirketler arasındaki bu uygulama farklılıkları, ilkelerin zorunlu hale getirilmesiyle ve uyulmaması durumunda şirketlerin karşı karşıya kalacakları yaptırımlarla kapatılabilir. Ayrıca Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın yasalaşmasıyla, kurumsal yönetim konusunda önemli gelişmeler sağlanacaktır.

Kurumsal yönetimin yurtdışındaki uygulamalarının da incelendiği çalışmada Almanya, İsviçre, İngiltere, Japonya ve Avustralya'nın kurumsal yönetim ilkeleri ve raporlama kriterleri incelenmiştir.

İlkelerin uygulamasının zorunlu olup olmadığı açısından ülkeleri değerlendirecek olursak Almanya'da temel düzenlemelerin şirketlerce uygulanması zorunludur. Ancak bunun yanında Alman Borsası'na kayıtlı şirketler için tavsiyeler ve önerilere de yer verilmiştir. Alman kurumsal yönetim ilkeleri son olarak gözden geçirilip 2007 yılında yürürlüğe girmiştir. İlkeler oldukça gelişmiş düzeydedir ancak iki kademeli kurul yapısı sorunlara neden olmaktadır. Almanya'da şirketler kurumsal yönetime uyumlarını gösteren rapor dışında ücretlendirme raporu da yayınlamaktadırlar. Ayrıca Alman şirketlerinin yaptıkları genel kurul sayısı düşüktür ama yönetici ücretleri yüksektir. Bu da diğer ülkelerle karşılaştırıldığında yöneticilerin, toplantı başına daha yüksek para almalarına neden olmaktadır.

İsviçre'de kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması zorunlu olmamasına rağmen, neredeyse şirketlerin tamamı ilkelere uymaktadır. Şirketlerin çoğunda kurumsal yönetim komitesi oluşturulmuşken, tamamında denetim ve ücretlendirme komitesi mevcuttur.

Japonya'da ilkelerin uygulanması zorunlu değildir ve şirketler 2004 yılında yapılan düzenlemeye tabidirler. Japon şirketlerinde çalışanlar çok büyük önem taşımaktadırlar.

Şirkette uzun süre çalışmaları yönetime katılmalarını ve haklarının korunmasını sağlarken, bağımsızlıklarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu şirketlerde içeriden öğrenebilecek durumda olan kişiler açıklanmaz ve etik kurallar yayınlanmaz. Japon şirketleri bu yapıları ve yetersiz kurumsal yönetim ilkeleri ile rekabet avantajlarını yitirebilmektedirler.

Avustralya'da kurumsal yönetim oldukça gelişmiştir. İlkelere uymak zorunlu değildir ve "uygula ya da açıkla" prensibi benimsenmiştir. Kurumsal yönetim, ücretlendirme ve atama komitelerinin bulunması, şirketlerin uygulamada kurumsal yönetime önem verdiğini göstermektedir.

İngiltere kurumsal yönetim konusunda hem lider hem de kural belirleyicidir. Şirketlerin ilkelere uymaları zorunludur. Bu konuda ne kadar başarılı olduklarına çarpıcı bir örnek olarak, ilkelere uyum derecelerini açıklamak üzere Açıklama Komitesi'nin var olması verilebilir. Ayrıca atama ve ücretlendirme komiteleri de mevcuttur.

Türkiye'de ilkelerin uygulanması konusunda önemli eksiklikler vardır. Hisse senetleri İMKB'de işlem gören şirketlerin birçoğunda imtiyazlı hisseler bulunmakta ve bu hisselere birden çok oy hakkı ve halka açık payların sahiplerinin yönetimde temsilini engelleyecek şekilde yönetim kuruluna aday göstermede imtiyaz tanınmıştır. Hisse senetleri İMKB'de işlem gören şirketlerin birçoğunun esas sözleşmesinde, şirketin sermaye ve yönetim yapısı ile malvarlığında değişiklik meydana getiren bölünme ve hisse değişimi, önemli tutardaki varlık alım-satımı, kiralanması-kiraya verilmesi veya bağış yapılması ile üçüncü kişiler lehine teminat verilmesine ilişkin kararların genel kurulda alınması yönünde hüküm bulunmamaktadır. Hisse senetleri İMKB'de işlem gören şirketlerin birçoğunda kamuya açıklanmış belirli ve tutarlı bir kar dağıtım politikası bulunmamaktadır. Hisse senetleri İMKB'de işlem gören şirketlerin birçoğunun yönetim kurulunda yer alan bağımsız üye sayısı Kurumsal Yönetim İlkelerinde belirtilen oranın altında kalmaktadır. Ayrıca bağımsız üye olarak atanan kişilerin bağımsızlıkları ve etkinlikleri konusunda detaylı bir araştırma yapılmamıştır. Hisse senetleri İMKB'de işlem gören şirketlerin birçoğu yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirme ve ödüllendirme politikalarını kamuya açıklamamışlardır.

Bu nedenle ödüllendirme ve ücretlendirmenin, kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda performans ile ilişkilendirilerek yapılıp yapılmadığı hakkında tereddütler bulunmaktadır.

Türkiye'de ilkelere uyumun isteğe bağlı olması hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Kurumsal yönetimin faydalarını anlayan bilinçli şirketler açısından ilkeleri uygulamanın isteğe bağlı olması, şirketlerin gerekli yapıları kurmasına olanak tanır ve bunlar için gerekli olan maliyetlerin zamana yayılmasını sağlar. Ancak kurum bilinci olmayan ve kurumsal yönetimi anlayamayan şirketler, isteğe bağlı uygulama sonucunda keyfi davranmaktadırlar. Bunun sonucunda, uzun dönemde yatırımcı kaybederler, etkinlikleri azalır ve rakiplerine göre rekabet güçlerini yitirirler.

Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketler pek çok avantaj elde etmektedirler; daha düşük sermaye maliyetiyle borçlanırlar ve bunun sonucu daha hızlı büyüyerek şirket hissedarlarının faydalarını en üst seviyeye çıkarmaya çalışırlar, krizlere daha hızlı tepki verebilirler ve krizlerden daha az etkilenirler, kaynaklarını daha etkin kullanırlar, yatırımcı güveni sağlamak yolu ile yabancı sermayeyi çekebilirler, çalışanlar iyi kurumsal yönetim uygulamalarına sahip olan şirketlerde çalışmak isterler, tüm çıkar sahiplerinin hakları gözetildiğinden çatışmalar azalır, yönetimde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri benimsendiğinden yolsuzluklar azalır. Ancak kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketlerin karşı karşıya kaldığı çeşitli riskler de vardır. Ülkemizde şirketlerin çoğunun aile şirketi olduğu düşünüldüğünde kurumsal yönetimin aile şirketlerine olan maliyetlerinden bahsetmek yararlı olacaktır. Bu maliyetlerin başında; kontrolün azalması, değişim (kurumsallaşma) için emek ve zaman harcanması, performansın şeffaf hale getirilmesi, hem iyi hem de kötü performansın herkes tarafından bilinmesi, aile anayasasının hazırlanması ve uygulanmasının zaman alması (ailenin büyüklüğüne göre 2–3 yıl olabilir), fedakarlık yapmak istemeyen aile üyelerinin huzursuzluk yaratması, yüksek becerili profesyonellerin maliyetli olması gelmektedir.

Kurumsal yönetim ilkelerini uygulamayan şirketler ise bu maliyetlere katlanmaktan kurtulup, avantaj sağlamaktadırlar. Bu şirketlerde kararlar daha çabuk alınmaktadır çünkü

çıkar sahipleri karar alma sürecinde pek göz önünde bulundurulmamaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerini uygulamayan şirketlerin sağladıkları bu avantajlar kısa bir süre için geçerlidir. Çünkü küreselleşen dünyada, değişmeden ve değişime ayak uydurmadan var olmak şirketler açısından neredeyse imkansızdır. Bu kuralları benimsemeyen şirketler aldıkları daha kısa vadeli ve yüksek faizli krediler ile piyasadaki rekabet güçlerini kaybedeceklerdir. Günümüz yatırımcıları daha bilinçli ve dikkatli olduğu için, kurumsal yönetim ilkelerini uygulamayan, faaliyetleri konusunda kamuoyuna açıklama yapmaktan kaçınan şirketlere yatırım yapmayı tercih etmeyeceklerdir. Şirketler açısından uzun vadede önemli sorunlar ve istikrarsızlık ortaya çıkacaktır.

Çalışmanın son bölümünde, Türkiye ile Almanya, İsviçre, Japonya, Avustralya ve İngiltere'nin kurumsal yönetim kriterleri karılaştırılmış ve sonuçlar tablolar aracılığı ile özetlenmiştir. Sonuç olarak çalışmamızda, Türkiye'nin kurumsal yönetim konusunda dünyadaki yeri incelenmiş ve mevzuat açısından aşamalar kaydedildiği ancak uygulamada yetersiz olduğu anlaşılmıştır. Bunun en önemli nedenleri arasında kurumsal yönetim konusunda yöneticilerin yeterli eğitime sahip olmamaları, konu hakkında bilgisi olmayan yöneticilerin bilmedikleri konuda uygulama yapmada isteksiz olmaları gösterilebilir. Bu bağlamda üniversitelerin, YÖK, SPK ve kurumsal yönetim ile ilgili sivil toplum örgütlerinin ortak çalışma yapması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Açıkel, Gül (2006): "Bankalarda Kurumsal Yönetimin Güçlendirilmesi," *Bankacılar Dergisi*, Sayı: 57, 85-104.

Apak, Sudi (2007a): "2007 Yılı Başlarında Türk Bankacılık Sektörü", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 35, 30-39.

Apak, Sudi (2007b): "Yabancı Bankalar ve Bankacılık Kanunu", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 36, 18-25.

Arslan, Özgür (2006): "Large Shareholders As A Tool of Corporate Governance: A Panel Study for Turkish Firms", in D. Crowther & K. Tunca Calıyurt (eds) *Globalization and Social Responsibility*, Newcastle: Cambridge Scholars Press, 96-115.

Baraz, Barış (2004): "Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Kritik Önemi: Eskişehir'de Bir Araştırma", *3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 763-771.

Bartholomeusz, Simon and Tanewski, George A. (2006): "The Relationship between Family Firms and Corporate Governance", *Journal of Small Business Management*, Vol: 44, No: 2, 245-267.

Çetiner, Ertuğrul ve Erol, Mikail (2007): "Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetimin Aile Şirketlerinde Uygulama Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma," *Muhasebe ve Denetime Bakış*, Yıl: 6, Sayı: 21, 17-34.

Darman, Güler M. (2004): "Kurumsal Yönetimin Uluslararası Finansal Piyasalar ve Kurumsal Yatırımcılar Açısından Önemi ve Etkisi", *Geleneksel Finans Sempozyumu- 2004*

Bildirileri CD'si, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü & Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, 202-208.

Dellaportas, Steven, Gibson, Kathy, Alagiah, Ratnam, Hutchinson, Marion, Leung, Philomena and Homrigh, David Van (2005): *Ethics, Governance & Accountability*, Australia: John Wiley & Sons, Ltd., 1st Edition.

Demirbaş, Mahmut ve Uyar, Süleyman (2006): *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi*, İstanbul: Güncel Yayıncılık, 1.Baskı.

Demircan, Aslan Savaş (2007): *Sarbanes Oxley (2002) Yasası ve Bağımsız Denetime Etkileri*, Edirne: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Denis, Diane K. (2001): "Twenty-five Years of Corporate Governance Research … and Counting", *Rewiev of Financial Economics,* Vol: 10, 191-212.

Erdönmez, Pelin A. (2003): "Türkiye'de 2001 Yılındaki Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörde Yeniden Yapılandırma", *Bankacılar Dergisi*, Sayı: 47, 38-55.

Erturk, Ismail (2003): "Governance or Financialisation: The Turkish Case", *Competition & Change*, Vol: 10, No: 4, 185-204.

Fliaster, Alexander and Marr, Rainer (2001): "Change of the insider-oriented corporate governace in Japan and Germany: Between Americanisation and tradition", *Journal of Change Management*, Vol: 1, No: 3, 242-256.

Gillan, Stuart L. (2006): "Recent Developments in Corporate Governance: An Overview", *Journal of Corporate Governance*, No: 12, 381-402.

Göcenoğlu, Ceyhun ve Girgin, K. Zeynep (2005): "Kurumsal Yönetişimin Türkiye'deki Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarına Olan Etkileri", *IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara: 72-79.

Gürbüz, Osman ve Ergincan, Yakup (2004a): *Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 1.Baskı.

Gürbüz, Osman ve Ergincan, Yakup (2004b): "Dünyada ve Türkiye'de Kurumsal Yönetim Düzeyinin ve Şirket Performanslarının Karşılaştırmalı Analizi", *Geleneksel Finans Sempozyumu- 2004 Bildirileri CD'si*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü & Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, 216-225.

Ho, Simon S. M. and Wong, Kar Shun (2001): "A Study of the Relationship Between Corporate Governance Structures and the Extent of Voluntary Disclosure", *Journal of International Accounting*, *Auditing & Taxation*, No: 10, 139-156.

İşeri, Müge ve Yozgat, Uğur (2005): "İşletmelerin Halka Açılma Nedenlerine İlişkin Bir Araştırma", *Muhasebe ve Denetime Bakış*, Yıl: 4, Sayı: 14, 149-159.

Kaval, Hasan (2005): *Muhasebe Denetimi: Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS / IAS) Uygulama Örnekler ile*, Ankara: Gazi Kitabevi, 2.Baskı.

Kaya, Safiye (2002): "Dünya Bankası ve Türkiye", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 46-47, 3-42.

Kendirli, Selçuk ve Şanöz, Fatih (2006): "Küreselleşme Çerçevesinde Kurumsal Yönetişim ve Firma Değeri", *5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, 233-240.

Koçel, Tamer (2001): *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınları, 8.Baskı.

Kula, Veysel (2006): *Kurumsal Yönetim: Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği*, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 1.Baskı.

Lee, Thomas A. (2006): *Financial Reporting & Corporate Governance*, San Francisco: John Wiley & Sons, Ltd., 1st Edition.

Lloyd-Jones, Roger, Lewis, Myrddin J., Mathews, Mark D. and Maltby, Josephine (2005): "Control, Conflict and Concession: Corporate Governance, Accountind and Accountability at Birmingham Small Arms, 1906-1933", *Accounting Historians Journal*, Vol: 32, No: 1, 149-184.

Mazıbaş, Murat (2005): "Operasyonel Risk ile Kurumsal Yönetimin Kesişim Alanı", *IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*, Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, 25-40.

Mucuk, İsmet (2003): *Modern İşletmecilik*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 14.Baskı.

Özbirecikli, Mehmet (2006): "Bağımsız Denetçinin Müşteri Firmanın Yolsuzluk Eylemi Karşısındaki Tutumu: Şirket Yolsuzluk Vakaları ve Yasal Düzenlemeler Çerçevesinde Bir İnceleme," *Muhasebe ve Denetime Bakış*, Yıl: 5, Sayı: 18, 1-18.

Özeren, Baran ve Temizel, Özlem (2004): *Kamusal Yönetişim: Kamu Sektöründe Kurumsal Yönetişim, Niçin ve Nasıl?*, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 36, Mart 2004.

Paslı, Ali (2002): *Kurumsal Yönetim*, İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Payne, Andros (2006): "Corporate governance in the USA and Europe: they are closer than you might think", *Corporate Governance*, Vol: 6, No: 1, 69-71.

Shleifer, Andrei and Vishny, Robert W. (1996): A Survey of Corporate Governance, *National Bureau of Economic Research Working Paper*, No: 5554.

Solomon, Jill (2007): *Corporate Governance and Accountability*, San Francisco: John Wiley & Sons, Ltd., 2nd Edition.

SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) (2004): *Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları*, Kasım 2004.

SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) (2005): *Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Şubat 2005.

Şehirli, Kübra (1999): *Kurumsal Yönetim*, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Raporu, Sayı: XIV-4/55-3.

Tanrıöven, Cihan, Küçükkaplan, İlhan ve Başçı, E.Savaş (2006): "Kurumsal Yönetim Açısından Sahiplik ve Kontrol Yapısı ile Üst Düzey Yönetici Durumunun İMKB'de Faaliyet Gösteren Bankalarda İncelenmesi", *İktisat/İşletme ve Finans Dergisi,* Yıl: 21, Sayı: 241, 87-104.

Tekinay, N. Aslı (2006): "Uzman Görüşü: Robert Worcester ile Röportaj," *Capital: Aylık İş ve Ekonomi Dergisi,* Yıl: 14, Sayı: 2006/2, 58-60.

TBB (Türkiye Bankalar Birliği) (1999): "*Bankalarda Kurumsal Yönetim*", Basel Bankacılık Gözetim Komitesi, Eylül 1999.

Thomsen, Steen (2004): "Corporate Values and Corporate Governance", *Corporate Governance*, Vol: 4, No: 4, 29-46.

TKYD (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği) (2005): "*OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri*", İstanbul, Ocak 2005, Yayın No. KYD-Y/2005-01-01.

Tuzcu, Arcan M. (2003): *Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İMKB-100 Örneği*, Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TÜSİAD (Türk Sanayici ve İşadamları Derneği) (2000): "*Kurumsal Yönetim İlkeleri*", İstanbul, Haziran 2000, Yayın No. TÜSİAD-T/2000-06-285.

TÜSİAD (Türk Sanayici ve İşadamları Derneği) (2002): "*Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*", İstanbul, Aralık 2002, Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12-336.

TÜSİAD (Türk Sanayici ve İşadamları Derneği) (2006): "*OECD Kamu İşletmeleri İçin Kurumsal Yönetim Rehberi*", İstanbul, Nisan 2006, Yayın No. TÜSİAD-T/2006-04-417.

Ülgen, Hayri ve Mirze, Kadri (2004): *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 3.Baskı.

İNTERNET KAYNAKLARI

http://www.ailesirketleri.com/index.php?option=com_content&task=view&id=163 **erişim:** 09.08.2006

http://asx.ice4.interactiveinvestor.com.au/ASX0701/Corporate%20Governance%20Principles/EN/body.aspx?z=1&p=-1&v=1&uid= **erişim:** 17.09.2007

http://www.bddk.org.tr/turkce/mevzuat/bankacilik_kanununa_iliskin_duzenlemeler/1682bankalarin_kurumsal_yonetim_ilkelerine_iliskin_yonetmelik_01112006.pdf **erişim:** 25.07.2006

http://www.cochlear.com/PDFs/AR07_Corp_Governance.pdf **erişim:** 22.09.2007

http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/devlete-dusen.htm **erişim:** 28.03.2006

http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/yararlari.htm **erişim:** 28.03.2006

http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/amaclar.htm **erişim:** 28.03.2006

http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/turkey-tr_cgs_anonim_ortakliklarda_yansimalari_280307.pdf **erişim:** 04.02.2006

http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php **erişim:** 21.09.2006

http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_code_germany_june2007_en.pdf **erişim:** 10.08.2007

http://www.ecgi.org/codes/documents/combined_code.final.pdf **erişim:** 12.10.2007

http://www.ecgi.org/codes/documents/principles.pdf **erişim:** 05.09.2007

http://www.ecgi.org/codes/documents/swisscodeofbestpractice_english.pdf **erişim:** 05.07.2007

http://www.heidrick.com/NR/rdonlyres/666FC928-1933-4F4B-B184-FBBE141313A9/0/HS_CorpGovEurope2007.pdf **erişim:** 10.08.2007

http://www.ifac.org/About / **erişim:** 15.08.2007

http://www.ifc.org/ifcext/economics.nsf/Content/CG-CorporateGovernanceattheWorld+Bank **erişim:** 20.09.2007

http://www.imkb.gov.tr/endeksler/kurumsal_yonetim.htm **erişim:** 26.07.2006

http://www.imperial-tobacco.com/files/financial/reports/ar2007/print.asp?pageid=35 **erişim:** 12.10.2007

http://www.iyisirket.com/ **erişim:** 12.10.2007

http://www.koteder.org.tr/spk_colak.ppt#702,4,KurumsalYonetim **erişim:** 12.08.2006

http://www.krys.com.tr/kurumsal_yonetim_arastirmasi_2007.doc **erişim:** 12.10.2007

http://www.nestle.com/Resource.axd?Id=F57C070C-248F-4A91-BFE3-F0144249FACD **erişim:** 20.09.2007

http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf **erişim:** 25.05.2006

http://www.ozetkitap.com/html/kitap26.html **erişim:** 25.05.2006

http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayin2.asp?id=103 **erişim:** 10.01.2006

http://w1.siemens.com/annual/07/pool/download/pdf/e07_00_gb2007.pdf
erişim: 15.08.2007

http://w1.siemens.com/en/investor_relations/corporate_governance.htm **erişim:** 15.08.2007

http://www.spk.gov.tr **erişim:** 04.03.2006

http://www.spk.gov.tr/ofd/KurumsalYonetim/index.html?tur=uyumraporuformatlari
erişim: 10.02.2006

http://www.tbb.org.tr/turkce/dergi57/bkyg.pdf **erişim:** 28.05.2007

http://www.tbb.org.tr/turkce/rapor.doc **erişim:** 15.11.2007

http://www.tkyd.org/files/downloads/oecd2004.pdf **erişim:** 12.02.2006

http://www.tkyd.org/bread.asp?ID=29 **erişim:** 15.11.2006

http://www.tkyd.org/files/downloads/arastirma_raporu.pdf **erişim:** 15.11.2006

http://www.toyota.co.jp/en/ir/library/cg/corporate_governance_reports_e.pdf
erişim: 15.08.2007

http://www.tspakb.org.tr/ **erişim:** 20.06.2007

http://www.turmob.org.tr/uluslararasi/IFAC.doc **erişim:** 15.09.2007

http://www.tusiad.org/tusiad_cms.nsf/LHome/21FD5AAABC16E114C225733E0046AF76
/$FILE/oecd06.pdf **erişim:** 25.05.2006

http://www.tusiad.org/tusiad_cms.nsf/LHome/22F8BB0C9381749BC225733E003ECA3F/$FILE/kurumsalyonetim.pdf **erişim:** 25.05.2006

http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/0,,contentMDK:20040580~menuPK:1696997~pagePK:51123644~piPK:329829~theSitePK:29708,00.html **erişim:** 20.09.2007

EK-1

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ UYUM RAPORU

a. Bu rapor şirket yıllık faaliyet raporunda ayrı bir bölüm olarak yer alacaktır.
b. Raporda, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan prensiplerden Şirketçe uyulanlar ve uyulmayanlar belirtilecek, uyulmayanlar hakkında uymama gerekçeleri ile bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarıyla ilgili bilgiler açıklanacaktır.
c. Aşağıda her bir bölüm için verilen açıklamalardaki hususlar raporda yer alacak asgari unsurlardır. Bunun dışında Uyum Raporu'nda şirketin Kurumsal Yönetim İlkeleri karşısındaki durumuna ilişkin daha fazla bilgi verilmesi mümkündür. Söz konusu açıklamalara formun hazırlanmasında yararlanmak üzere rehber niteliğinde olması amacıyla yer verilmiştir.
d. Yıllık faaliyet raporlarında, Uyum Raporu'nda açıklanması istenen bazı bilgilerin kamuya açıklanması halinde, Uyum Raporu'nda bu bilgilere atıf yapılarak yer verilmesi mümkündür.
e. Sermaye Piyasası Kurulu'nca yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri SPK'nun www.spk.gov.tr adresindeki internet sitesinde yer almaktadır.

1. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM BEYANI

Bu bölümde sözkonusu faaliyet döneminde Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığına ilişkin bir beyana yer verilecek, uygulanmayan hususlar, gerekçeleri ve bundan kaynaklanan çıkar çatışmaları açıklanacaktır. Aynı şekilde bu bölümde dönem içinde Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum konusunda yapılmış olan çalışmalar ile ilgili bilgiler de yer alacaktır.

BÖLÜM I - PAY SAHİPLERİ

2. Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimi

Bu bölümde pay sahipleri ile ilişkiler biriminin oluşturulup oluşturulmadığı belirtilecektir. Birim oluşturulmuşsa, birimin başkanı ve birim personelinin isimleri, iletişim bilgileri, dönem içinde birimin yürüttüğü başlıca faaliyetler, dönem içinde birime yapılan başvuru ve yatırımcılara verilen yanıt sayısı açıklanacaktır. Birim oluşturulmamışsa bunun makul gerekçeleri açıklanacaktır.

3. Pay Sahiplerinin Bilgi Edinme Haklarının Kullanımı

Bu bölümde, dönem içinde pay sahiplerinin şirketten bilgi taleplerine ilişkin sayı ve içerik konusunda kısa bilgi yer alacak, ayrıca pay sahiplerinin bilgi taleplerinin nasıl değerlendirildiği, pay sahipliği haklarının kullanımını etkileyecek gelişmelerle ilgili olarak elektronik ortamın duyuru aracı olarak hangi etkinlikte kullanıldığı, bu gelişmelerin ne

şekilde yatırımcılara duyurulduğu açıklanacaktır. Ayrıca, ana sözleşmede özel denetçi atanması talebinin bireysel bir hak olarak düzenlenip düzenlenmediği, dönem içinde özel denetçi tayini talebinin olup olmadığı ve bunun ne şekilde sonuçlandığı belirtilecektir.

4. Genel Kurul Bilgileri

Bu bölümde, dönem içinde gerçekleştirilen genel kurullar, genel kurulun nasıl bir katılım ile toplandığı (toplantı nisapları, menfaat sahipleri ile medyanın toplantılara katılıp katılmadığı), bu toplantılara ne şekilde davet yapıldığı, nama yazılı pay sahiplerinin genel kurula katılımını teminen pay defterine kayıt için nasıl bir sürenin öngörülmüş olduğu, böyle bir süre öngörülmüş ise bunun gerekçesi, genel kurul öncesi ne tür bilgilerin nerelerde pay sahiplerine duyurulduğu, genel kurulda pay sahiplerinin soru sorma haklarını kullanıp kullanmadığı, kullanılmış ise, bu sorulara cevap verilip verilmediği, pay sahipleri tarafından öneri verilip verilmediği, verilmiş ise bu önerilerin nasıl sonuçlandırıldığı, bölünme, önemli tutarda malvarlığı satımı, alımı, kiralanması gibi önemli nitelikteki kararların genel kurul tarafından alınması konusunda ana sözleşmeye hüküm konulup konulmadığı, konulmamış ise bunun gerekçesi, genel kurula katılımın kolaylaştırılması amacıyla neler yapıldığı, genel kurul tutanaklarının nerelerde sürekli pay sahiplerine açık tutulduğu bilgilerine yer verilecektir.

5. Oy Hakları ve Azınlık Hakları

Bu bölümde oy hakkında imtiyaz olup olmadığı, varsa açıklaması ve ne şekilde kullanıldığının belirtilmesi, şirketle hâkimiyet ilişkisini de getirmesi kaydıyla, karşılıklı iştirak içinde olan şirketlerin genel kurulda oy kullanıp kullanmadığı, azınlık paylarının yönetimde temsil edilip edilmediği ve şirketin birikimli oy kullanma yöntemine yer verip vermediği hususları açıklanacaktır.

6. Kar Dağıtım Politikası ve Kar Dağıtım Zamanı

Bu bölümde, şirketin karına katılım konusunda imtiyaz olup olmadığı, varsa ne şekilde bir imtiyaz tanındığının belirtilmesi, şirketin kamuya açıkladığı bir kar dağıtım politikası olup olmadığı, varsa buna ilişkin bilgi ile bu politikanın genel kurulda pay sahiplerinin bilgisine sunulup sunulmadığı, yoksa buna ilişkin gerekçe, kar dağıtımının yasal süreler içinde gerçekleşip gerçekleşmediği, kar dağıtımı yasal süre içinde gerçekleştirilmemişse bunlara ilişkin gerekçeler ile karşılaşılan hukuki sonuçlar açıklanacaktır.

7. Payların Devri

Bu bölümde şirket esas sözleşmesinde pay devrini kısıtlayan hükümler olup olmadığı, varsa bunlara ilişkin bilgi ve gerekçeler yer alacaktır.

BÖLÜM II - KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

8. Şirket Bilgilendirme Politikası

Bu bölümde şirket Kurumsal Yönetim İlkeleri II. Bölüm madde 1.2.2.'de belirtildiği şekilde bilgilendirme politikası oluşturulmuşsa bu politika, şirket bilgilendirme politikası oluşturulmamış veya oluşturulmuş ancak kamuya duyurulmamışsa bunun gerekçeleri açıklanacaktır. Bilgilendirme politikasının yürütülmesi ile sorumlu olan kişilerin isimleri ve görevleri de bu kapsamda açıklanacaktır.

9. Özel Durum Açıklamaları

Bu bölümde, yıl içinde SPK düzenlemeleri uyarınca yapılan özel durum açıklamalarının sayısına, yapılan özel durum açıklamalarının kaç tanesi için SPK veya İMKB tarafından ek açıklama istendiği bilgisine, şirket hisse senetlerinin yurt dışı borsalarda kote olması durumunda bu borsalarda yapılan özel durum açıklaması sayısına ve bu özel durumların yurt içinde de açıklanıp açıklanmadığı bilgisine, özel durumların zamanında açıklanmamış olması halinde bunun gerekçesine, ayrıca SPK tarafından özel durum açıklamalarının zamanında yapılmaması nedeniyle uygulanan yaptırımlara yer verilecektir.

10. Şirket İnternet Sitesi ve İçeriği

Bu bölümde şirket internet sitesi bulunup bulunmadığına, internet sitesinin adresine, internet sitesinde SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri II. Bölüm madde 1.11.5'te sayılan bilgilere yer verilip verilmediğine, internet sitesi bulunmuyorsa veya internet sitesi olmakla beraber madde 1.11.5'te sayılan hususlara yer verilmiyorsa bunun gerekçesi açıklanacaktır.

11. Gerçek Kişi Nihai Hâkim Pay Sahibi/Sahiplerinin Açıklanması

Bu bölümde şirketin gerçek kişi nihai hâkim pay sahibi/sahiplerinin dolaylı ve karşılıklı iştirak ilişkilerinden arındırılmak suretiyle kamuya açıklanıp açıklanmadığı, açıklanmamışsa gerekçesi hakkında bilgilere yer verilecektir.

12. İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması

Bu bölümde içeriden öğrenebilecek durumda olan kişilerin listesinin kamuya duyurulup duyurulmadığı, duyurulmuş ise bu bölümde tekrar yer verilmesi, duyurulmamış ise nedeni hakkında açıklamaya yer verilecektir.

BÖLÜM III - MENFAAT SAHİPLERİ

13. Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi

Bu bölümde şirket ile ilgili menfaat sahiplerinin kendilerini ilgilendiren hususlarda bilgilendirilip bilgilendirilmedikleri, bilgilendiriliyorlarsa yöntemleri (toplantılara katılım vb.), bilgilendirilmiyorlarsa nedenleri hakkında açıklamaya yer verilecektir.

14. Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı

Bu bölümde menfaat sahiplerinin yönetime katılımı konusunda ne gibi çalışmaların yapıldığı, menfaat sahiplerinin yönetime katılımı konusunda bir model oluşturulup oluşturulmadığı, oluşturulmuş ise nasıl bir katılım sağlandığı hakkında açıklamalara yer verilecektir.

15. İnsan Kaynakları Politikası

Bu bölümde, şirketin insan kaynakları politikası oluşturup oluşturmadığı, oluşturdu ise ana esasları, oluşturmadı ise nedenlerine; çalışanlar ile ilişkileri yürütmek üzere temsilci atanıp atanmadığı, atandı ise adı, görevleri ve yetkilerine, atanmadı ise nedenlerine; çalışanlardan özellikle ayrımcılık konusunda gelen şikâyetler olup olmadığı, oldu ise çözümü konusunda neler yapıldığı konusundaki açıklamalara yer verilecektir.

16. Müşteri ve Tedarikçilerle İlişkiler Hakkında Bilgiler

Bu bölümde, mal ve hizmetlerin pazarlanması ve satışında müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik neler yapıldığı hakkında açıklamalara yer verilecektir.

17. Sosyal Sorumluluk

Bu bölümde; çevreye, bulunulan bölgeye ve genel olarak kamuya yönelik faaliyetler (desteklenen/öncülük edilen sosyal çalışmalar, bölge insanlarına yönelik sosyal çalışmalar v.b.) hakkında bilgiler açıklanacaktır. Ayrıca, varsa dönem içinde çevreye verilen zararlardan dolayı şirket aleyhine açılan davalar ve sonuçları hakkındaki bilgiler ile faaliyetlere ilişkin çevresel etki değerlendirme raporları bulunup bulunmadığı da açıklanacaktır.

BÖLÜM IV - YÖNETİM KURULU

18. Yönetim Kurulunun Yapısı, Oluşumu ve Bağımsız Üyeler

Bu bölümde, icracı ve icracı olmayan ve bağımsız üye ayrımı yapılması suretiyle yönetim kurulu üyeleri ile icra kurulu başkanının(olmaması halinde genel müdürün) isimleri verilecektir. Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı/genel müdürün aynı kişi olması ve/veya yönetim kurulu üyelerinin yarıdan fazlasının icrada görev alması halinde bu hususların gerekçeleri açıklanacaktır. Aynı şekilde yönetim kurulunda bağımsız üye bulunmaması veya bulunmakla birlikte sayısının ikiden veya yönetim kurulu üye sayısının üçte birinden az olması halinde bu durumun gerekçesi de açıklanacaktır. Ayrıca bu bölümde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlık beyanlarına ve ilgili faaliyet dönemi itibariyle bağımsızlığı ortadan kaldıran bir durumun ortaya çıkması halinde bu kapsamda yapılan işlemlere yer verilecektir. Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında başka görev veya görevler almasını belirli kurallara bağlanıp bağlanmadığı ve/veya sınırlandırılıp

sınırlandırılmadığı, böyle bir sınırlandırma olmaması halinde gerekçeleri de bu bölümde açıklanacaktır.

19. Yönetim Kurulu Üyelerinin Nitelikleri

Şirketin yönetim kurulu üye seçiminde aranan asgari niteliklerin SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri IV.Bölümünün 3.1.1, 3.1.2 ve 3.1.5. maddelerinde yer alan niteliklerle örtüşüp örtüşmediği, buna ilişkin esasların şirket esas sözleşmesinde yer alıp almadığı, söz konusu niteliklere sahip olmayan yönetim kurulu üyeleri için eğitim ve uyum programının uygulanıp uygulanmadığı, uyum programında yer verilen konuların ne olduğu, bu konuda kurumsal yönetim komitesinin çalışmaları, bu prensibe uyulmaması halinde gerekçesi açıklanacaktır.

20. Şirketin Misyon ve Vizyonu ile Stratejik Hedefleri

Bu bölümde, yönetim kurulunun, şirketin misyonunu/vizyonunu belirleyerek kamuya açıklayıp açıklamadığı, belirlenmesi halinde şirket misyon/vizyonunun ne olduğu, yönetim kurulunun yöneticiler tarafından oluşturulan stratejik hedefleri onaylayıp, onaylamadığı, söz konusu stratejik hedeflerin oluşturulması, onaylanması ve uygulanması süreci hakkındaki bilgi ile yönetim kurulunun şirketin hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve geçmiş performansını gözden geçirip geçirmediği, geçirmekteyse hangi sıklıkta geçirdiği ve nasıl bir yöntem izlendiği, bu hususlara uyulmamışsa gerekçeleri açıklanacaktır.

21. Risk Yönetim ve İç Kontrol Mekanizması

Yönetim kurulunca bir risk yönetim ve iç kontrol mekanizması oluşturup oluşturmadığı, oluşturulmuşsa sistemin işleyişi ve etkinliği hakkında bilgi, böyle bir mekanizma oluşturulmaması halinde gerekçesi açıklanacaktır.

22. Yönetim Kurulu Üyeleri ile Yöneticilerin Yetki ve Sorumlulukları

Bu bölümde Şirketin yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerinin yetki ve sorumluluklarına şirket esas sözleşmesinde açıkça yer verilip verilmediği, verilmediyse gerekçeleri açıklanacaktır.

23. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları

Bu bölümde yönetim kurulu toplantılarının gündeminin belirlenmesi yöntemi, yönetim kurulunun dönem içindeki toplantı sayısı, toplantıya katılım ve toplantıya çağrı yöntemleri ve süreçleri, yönetim kurulu üyelerinin bilgilendirilmesi ve iletişimini sağlamak üzere bir sekreterya kurulup kurulmadığı, toplantıda farklı görüş açıklanan konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçelerinin karar zaptına geçirilip geçirilmediği ve yazılı olarak şirket denetçilerine iletilip iletilmediği, bağımsız üyelerin farklı görüş açıkladığı konulara ilişkin karşı oy gerekçelerinin kamuya açıklanıp açıklanmadığı, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin IV. Bölümü'nün 2.17.4'üncü maddesinde yer alan konularda yönetim kurulu

toplantılarına fiilen katılımın sağlanıp sağlanmadığı, toplantı esnasında yönetim kurulu üyesi tarafından yöneltilen soruların karar zaptına geçirilip geçirilmediği, yönetim kurulu üyelerine ağırlıklı oy hakkı ve/veya olumsuz veto hakkının tanınıp tanınmadığı, yukarıdaki yer alan ilkelere uyulmaması halinde gerekçesi açıklanacaktır.

24. Şirketle Muamele Yapma ve Rekabet Yasağı

Bu bölümde Şirket yönetim kurulu üyeleri için dönem içinde şirketle işlem yapma ve rekabet yasağının uygulanıp uygulanmadığı, yönetim kurulu üyelerinin şirketle işlem yapmaları ve rekabet etmeleri halinde gerekçesi ve bundan dolayı oluşabilecek çıkar çatışmaları hakkında bilgi verilecektir.

25. Etik Kurallar

Bu bölümde, yönetim kurulu tarafından şirket ve çalışanları için etik kurallar oluşturulup oluşturulmadığı, oluşturulmadıysa gerekçesi ve etik kuralların şirket çalışanlarına ve bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklanıp açıklanmadığı belirtilecektir.

26. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı

Bu bölümde yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmek amacıyla denetimden sorumlu komite yanında kurumsal yönetim komitesi veya başkaca komite/ler oluşturup oluşturmadığı, komitelerin başkan ve üyeleri ve nitelikleri, toplanma sıklığı ve ilgili dönemdeki faaliyetleri ile bu faaliyetleri yerine getirirken takip edeceği prosedürlerin olup olmadığı belirtilecek, kurumsal yönetim komitesi oluşturulmaması halinde gerekçesi açıklanacaktır. Ayrıca, yönetim kurulunda oluşturulan her bir komite bazında komite başkanlarının bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilip seçilmediği, komitelerin iki üyeden oluşması halinde her ikisinin, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde üyelerin çoğunluğunun, icrada görevli olmayan üyelerden oluşup oluşmadığı, bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede görev alıp almadığı, sözkonusu prensiplere uyulmaması halinde gerekçesi ile bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına yer verilecektir.

27. Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar

Bu bölümde yönetim kurulu üyelerine sağlanan her türlü hak, menfaat ve ücret ile bunların belirlenmesinde kullanılan kriterler, yönetim kurulu üyelerinin mali haklarının tespitinde yönetim kurulu üyelerinin performansına dayalı olacak ve şirketin performansını yansıtacak bir ödüllendirmenin uygulanıp uygulanmadığı belirtilecektir. Bu bölümde ayrıca şirketin, herhangi bir yönetim kurulu üyesine ve yöneticilerine borç verip vermediği, kredi kullandırıp kullandırmadığı, verilmiş olan borçların ve kredilerin süresini uzatıp uzatmadığı, şartlarını iyileştirip iyileştirmediği, üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandırıp kullandırmadığı veya lehine kefalet gibi teminatlar verip vermediği, eğer bu hususlardan birisi ya da birden fazlası uygulanmış ise bunun gerekçesi ile bundan doğan çıkar çatışmaları açıklanacaktır.