

## Kurumsal Yönetim

*Kurumsal Yönetim Derecelendirme Sınavı*

8  
1  
0  
1



**Hazırlayanlar:**

**Sermaye Piyasası Kurulu Uzmanları, Dr. Güler Manisalı DARMAN, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği desteği ile Burhan TAŞTAN, Selim Sühan SEÇKİN, Dr. Ceyhun KIR**



Sermaye Piyasası  
Lisanslama Sicil ve  
Eğitim Kuruluşu

## Kurumsal Yönetim

Ders Kodu: 1018

- Kurumsal Yönetim Derecelendirme Sınavı

31 Aralık 2024

Bu çalışma notu; Sermaye Piyasası Kurulu uzmanları, Dr. Güler Manisalı DARMAN ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği desteği ile Burhan TAŞTAN, Selim Sühan SEÇKİN ve Dr. Ceyhun KIR tarafından hazırlanmıştır.

---

Bu kitabın tüm yayın hakları Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş.'ye aittir. Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş.'nin izni olmadan hiçbir amaçla çoğaltılamaz, kopya edilemez, dijital ortama (bilgisayar, CD, vb) aktarılamaz.

**SINAV ALT KONU BAŞLIKLARI**  
**KURUMSAL YÖNETİM**

1. İşletme Yönetimi
2. Kurumsal Yönetim ile İlgili Temel Kavramlar ve Yaklaşımlar
3. Kurumsal Yönetime İlişkin Dünyadaki Gelişmeler ve Uygulamalar
4. Türk Ticaret Kanununun Kurumsal Yönetime İlişkin Hükümleri
5. Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1
6. Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği Seri:VIII, No:51
7. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi

## İÇİNDEKİLER

<b>1. İŞLETME YÖNETİMİ.....</b>	<b>1</b>
1.1. İŞLETMENİN FONKSİYONLARI .....	1
1.1.1. YÖNETİM FONKSİYONU .....	1
1.1.2. ÜRETİM FONKSİYONU .....	1
1.1.3. PAZARLAMA FONKSİYONU .....	1
1.1.4. FİNANSMAN FONKSİYONU .....	1
1.1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONU .....	2
1.1.6. MUHASEBE FONKSİYONU .....	2
1.1.7. ARAŞTIRMA GELİŞTİRME FONKSİYONU .....	2
1.1.8. HALKLA İLİŞKİLER FONKSİYONU .....	2
1.2. İŞLETMECİLİKTE TEMEL İLKELER.....	2
1.3. YÖNETİM .....	3
1.3.1. YÖNETİM BİLİMİNİN DOĞUŞU VE TARİHİ GELİŞİMİ .....	3
1.3.2. YÖNETİM İŞLEVLERİ.....	13
1.3.3. İŞLETMELERDE YÖNETİM KURALLARI VE TEMEL ETİK DEĞERLER .....	33
<b>ÖRNEK SORULAR.....</b>	<b>36</b>
<b>2. KURUMSAL YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE YAKLAŞIMLAR.....</b>	<b>40</b>
2.1. KURUMSAL YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR .....	40
2.2. KURUMSAL YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR.....	44
2.3. KURUMSAL YÖNETİM AÇISINDAN YÖNETİM KURULU VE ÖNEMİ.....	46
2.3.1. YÖNETİM KURULUNUN YAPISI VE OLUŞUMU.....	46
2.3.2. AVRUPA'DA YÖNETİM KURULU YAPILANMALARI.....	49
2.3.3. YÖNETİM KURULU ÖZ DEĞERLENDİRMESİ .....	50
2.4. İÇ DENETİM, İÇ KONTROL, KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE KURUMSAL YÖNETİM .....	51
2.5. İYİ KURUMSAL YÖNETİMİN FAYDALARI .....	52
<b>3. KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN DÜNYADAKİ GELİŞMELER VE UYGULAMALAR.....</b>	<b>54</b>
3.1. AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ'NDEKİ GELİŞMELER VE SARBANES-OXLEY KANUNU .....	55
3.2. AVRUPA BİRLİĞİ'NDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI.....	56
3.3. G20/OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ .....	60
3.4. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE ENTEGRE RAPORLAMA .....	61
3.4.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK-ÖNEMLİ GELİŞMELER.....	62
3.4.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLARI .....	63
3.4.3. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLARININ ŞİRKETLERE SAĞLADIĞI FAYDALAR.....	64
3.4.4. ENTEGRE RAPORLAMA.....	65
<b>ÖRNEK SORULAR.....</b>	<b>67</b>
<b>4. TÜRK TİCARET KANUNUNUN KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN HÜKÜMLERİ.....</b>	<b>69</b>
4.1. PAY SAHİPLERİ .....	70
4.2. KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK.....	73
4.3. MENFAAT SAHİPLERİ .....	74
4.4. YÖNETİM KURULU .....	76
<b>ÖRNEK SORULAR.....</b>	<b>79</b>
<b>5. KURUMSAL YÖNETİM TEBLİĞİ .....</b>	<b>80</b>
5.1. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ .....	80
5.1.1. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN UYGULANMASINDA İSTİSNALAR .....	82
5.1.2. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM ZORUNLULUĞUNA AYKIRILIK HÂLİNDE UYGULANACAK TEDBİRLER .....	82
5.1.3. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM RAPORLARI .....	83
5.1.4. YEŞİL BORÇLANMA ARACI, SÜRDÜRÜLEBİLİR BORÇLANMA ARACI, YEŞİL KİRA SERTİFİKASI, SÜRDÜRÜLEBİLİR KİRA SERTİFİKASI REHBERİ .....	85
5.2. İLİŞKİLİ TARAF İŞLEMLERİ.....	86
5.2.1. İLİŞKİLİ TARAFLARLA GERÇEKLEŞTİRİLECEK YAYGIN VE SÜREKLİLİK ARZ ETMEYEN İŞLEMLER.....	86

5.2.2. İLİŞKİLİ TARAFLARLA GERÇEKLEŞTİRİLECEK YAYGIN VE SÜREKLİLİK ARZ EDEN İŞLEMLER.....	87
5.3. DİĞER HÜKÜMLER.....	88
5.3.1. YATIRIMCI İLİŞKİLERİ BÖLÜMÜ.....	88
5.3.2. TEMİNAT, REHİN, İPOTEK VE KEFALETLER.....	89
<b>ÖRNEK SORULAR.....</b>	<b>91</b>
<b>6. SERMAYE PİYASASINDA DERECELENDİRME FAALİYETİ VE DERECELENDİRME KURULUŞLARI.....</b>	<b>92</b>
6.1. SERMAYE PİYASASI KANUNU.....	92
6.2. SERMAYE PİYASASINDA DERECELENDİRME FAALİYETİ VE DERECELENDİRME KURULUŞLARINA İLİŞKİN ESASLAR TEBLİĞİ.....	92
6.3. KURUL İLKE KARARLARI.....	98
<b>ÖRNEK SORULAR.....</b>	<b>99</b>
<b>7. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM DERECELENDİRMESİ.....</b>	<b>100</b>
7.1. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM DERECELENDİRMESİNE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR VE SÜREÇLER.....	100
7.1.1. DERECELENDİRME SÜREÇLERİ.....	100
7.1.2. DERECELENDİRME METODOLOJİSİ.....	103
7.1.3. DERECELENDİRME NOTLARI VE DEĞERLENDİRME.....	111
7.2. KURUMSAL YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSLERİ.....	112
7.2.1. KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ.....	112
7.2.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSLERİ.....	113
<b>ÖRNEK SORULAR.....</b>	<b>115</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>117</b>
<b>EK:SERMAYE PİYASASI KURULU KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ.....</b>	<b>120</b>

## 1. İŞLETME YÖNETİMİ<sup>1</sup>

Bu bölümde, işletmenin temel ve yardımcı fonksiyonları ele alındıktan sonra temel ilkeler hakkında bilgi verilecek ve devamında yönetim biliminin tarihsel gelişimi aktarılacaktır.

### 1.1. İŞLETMENİN FONKSİYONLARI

İşletmelerin faaliyetlerini yerine getirirken dolayısıyla amaçlarına ulaşırken yerine getirdikleri birçok fonksiyon vardır. Bu işletme fonksiyonları temel olarak **Yönetim, Üretim, Pazarlama ve Finansman** olarak gruplandırılabilir. Bu fonksiyonlara ek olarak **İnsan Kaynakları, Muhasebe, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Halkla İlişkiler Fonksiyonları** da işletmenin destek fonksiyonlarıdır.

#### 1.1.1. YÖNETİM FONKSİYONU

Yönetim, işletme amaçlarına ulaşabilmek için insan ve diğer işletme kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Yönetimin 5 temel fonksiyonu vardır: Planlama, organizasyon (örgütlenme), koordinasyon, yürütme (yönetme) ve kontrol.

#### 1.1.2. ÜRETİM FONKSİYONU

Üretim, mal ve hizmetlerin yaratılma süreci, üretim yönetimi ise girdileri çıktılara dönüştürerek mal ve hizmetlerin yaratılması için yapılan faaliyetler dizisi olarak tanımlanabilir. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi ve etkin çalışabilmesi, üretim fonksiyonunun verimli çalışmasına bağlıdır. Üretim yönetiminin temel amaçlarını şöyle sıralamak mümkündür:

- Tüketici taleplerini karşılayacak mal ve hizmetleri istenilen fiyat, zaman ve miktara uygun olarak üretmeye çalışmak.
- Mal ve hizmetleri en düşük maliyetle üretmeye çalışmak.
- Mal ve hizmetlerin kalitesinin tatmin edici düzeyde olmasını sağlamak.

#### 1.1.3. PAZARLAMA FONKSİYONU

İşletmeler var olabilmek için tüketicilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak zorundadırlar. Söz konusu istek ve ihtiyaçlar tüketicinin istediği yerde, istediği miktarda ve fiyatta hazır olmalıdır. Aksi takdirde tüketici tatmini sağlanamayacaktır. İşletmelerde pazarlama fonksiyonu üretici ile tüketici arasında köprü görevi görerek tüketici tatmininin sağlanmasına yönelik faaliyetler içermektedir. Pazarlama, işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, ihtiyaç karşılayacak malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımına ilişkin planlama ve uygulama süreci olarak tanımlanmaktadır.

#### 1.1.4. FİNANSMAN FONKSİYONU

İşletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi ve dolayısıyla amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli fonları temin etmesi finansman fonksiyonunun temel işlevidir. Finansman fonksiyonu yerine getirilirken, bir yandan işletmenin ihtiyaç duyduğu fonlar en uygun kaynaklardan en uygun zamanda karşılanabilmeli, diğer yandan işletmenin elde ettiği bu fonlar en etkin veya en kârlı biçimde değerlendirilebilmelidir. Buna göre finansman fonksiyonunun kapsamını nakit ihtiyacının karşılanması ve bu nakitlerin en uygun bir şekilde kullanılması oluşturmaktadır.

<sup>1</sup> <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/neoklasik-davransal-yonetim-teorileri.html>;  
<http://inaneryilmaz.blog-spot.com.tr/2013/02/postmodern-orgut-kuramlari.html>, ARSLAN M., İŞLETME YÖNETİMİ II Yayınlanmamış Ders Notları, 2014 [http://birecik.harran.edu.tr/ders\\_notlari/isletme\\_yonetimi\\_2.pdf](http://birecik.harran.edu.tr/ders_notlari/isletme_yonetimi_2.pdf), csecilmis.ogu.edu.tr/Yson4hafta.pdf, TOKER F. Yrd. Doç. Dr., TRAKYA ÜNİVERSİTESİ Keşan Yusuf Çapraz Uygulamalı Bilimler Y.O. Genel İşletme Ders Notları 2012-13., <https://obs.bilecik.edu.tr/dosyalar/DersMateryal/yonetimislevleri.docx> adreslerinde yer verilen bilgiler referans alınarak hazırlanmıştır.

### 1.1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONU

İnsan kaynakları yönetimi, örgütte rekabetçi üstünlükler yaratmak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir. İnsan kaynakları yönetiminin temel görevi personelin hem verimliliğini hem de tatminini artıracak örgütsel çevreyi yaratmaktır.

### 1.1.6. MUHASEBE FONKSİYONU

Tamamen veya kısmen mali karakterdeki ve para ile ifade edilebilen işlemlere ait anlamlı ve güvenilir bilgileri sağlayacak şekilde verilerin ilgili kaynaklardan toplanması, doğruluklarının saptanması, kaydedilmesi, tasnif edilmesi, raporlar hâlinde sunulması, analiz ve yorumlanması işlevidir.

### 1.1.7. ARAŞTIRMA GELİŞTİRME FONKSİYONU

Araştırma Geliştirme (Ar-Ge) fonksiyonu, genel bir biçimde bilimsel ve teknik bilginin yeni uygulamalarda kullanımı olarak tanımlanabilir.

### 1.1.8. HALKLA İLİŞKİLER FONKSİYONU

Halkla ilişkiler, özel ya da tüzel kişilerin belirlenmiş kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirerek onları olumlu inanç ve eylemlere yönlendirmesi, tepkileri değerlendirerek tutumuna yön vermesi, böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sürdürme yolundaki planlı çalışmalarını kapsayan bir yöneticilik sanatıdır.

## 1.2. İŞLETMECİLİKTE TEMEL İLKELER

İşletme, kuruluşundan başlayarak her türlü yatırım kararlarında, harcamalarında ve yönetsel uygulamalarında belirli ilkeleri izlemek zorundadır. Bunlardan temel olanları hakkında aşağıda kısaca bilgi verilmektedir.

**Etkinlik ve Verimlilik: Verimlilik**, üretim faaliyetlerinden elde edilen çıktının fiziki miktarının bu üretim faaliyetine konan girdilerin (üretim faktörlerinin) fiziki miktarına oranıdır. Verimlilik, bir işletmede kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığını gösteren bir ölçüdür. Verimliliği ölçme nedenleri; üretimi yakından izlemek, sapmalar varsa düzeltmek, zamandan, hammadde ve malzemeden artırım sağlamak, maliyet düşürmek ve üretilen miktarı arttırmaktır.

Bir işletmede verimlilik artışı aşağıdaki koşulların varlığı hâlinde mümkündür:

- Aynı miktarda girdi için çıktı miktarının artırılması,
- Aynı miktarda çıktı için girdi miktarının azaltılması,
- Girdi miktarı azaltılırken, çıktı miktarının artırılması,
- Çıktı miktarındaki artışın girdi miktarındaki artıştan hızlı artması,
- Çıktı miktarındaki azalmanın, girdi miktarındaki azalmadan yavaş olması.

**Etkinlik** ise, bir işletmenin üretim faktörleri ya da üretimin kendisi için önceden saptadığı programın gerçekleştirilme derecesini gösterir. Bir başka deyişle, fiili (gerçekleşen) performans, önceden saptanan standart (olması gereken) performans ile karşılaştırıldığında, gerçekleşen performansın standart performansa ne ölçüde yaklaşmış olduğunu gösterir. Etkinlik derecesi aşağıdaki eşitlik ile belirlenebilir<sup>2</sup>.

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Standart Performans}}{\text{Gerçekleşen (Fiili) Performans}}$$

Peter F. Drucker'a göre; etkinlik doğru işi yapmak, verimlilik ise işi doğru yapmaktır.

**Etkililik**; kaynakları en iyi şekilde değerlendirerek en iyi sonucun alınmasıdır. Gerçekleşen Çıktı/Planlanan Çıktı eşitliği ile belirlenebilir.

<sup>2</sup> [http://www.ekodialog.com/Konular/etkinlik\\_nedir.html](http://www.ekodialog.com/Konular/etkinlik_nedir.html)



**Ekonomiklik İkkesi:** Toplam satış tutarının üretimin maliyet giderleri tutarına oranıdır. İşletmede maliyet giderlerinin düşük olması veya bu maliyet giderleriyle sağlanan mal veya hizmetin satış tutarının yüksek olması ekonomiklik oranını yükseltir. Bu oranın 1'den büyük olması işletmenin başarısını yansıtır. Üretim miktarı arttıkça birim başına maliyet giderlerinin azalacağı da bir gerçektir. Ekonomikliğin 1'den küçük olması işletmenin ekonomik olmadığını gösterir. Bu durumda toplam satış tutarı, toplam maliyet giderlerinin altında kalmıştır.

**Kârlılık İkkesi:** İşletmenin varlıklarını verimli kullanılıp kullanılmadığı, kaynaklarının kârlı alanlarda değerlendirilip değerlendirilmediği, gerek esas faaliyetlerden gerekse dönemin faaliyet sonucunun kârlılık düzeyinin işletme ve işletmenin içinde bulunduğu sektör düzeyinde yeterli olup olmadığının ortaya konmasını sağlayan oranlar sayesinde kârlılığın işletme düzeyinde ve sektörel düzeyde yeterli olup olmadığını belirten oranlardır. Bu amaçla kullanılmakta olan oranlar aşağıdaki gibidir.

- Aktif Kârlılığı = Net Dönem Kârı / Aktif Toplamı
- Özkaynakların Kârlılığı = Net Dönem Kârı / Özkaynaklar
- Satışların Kârlılığı = Net Dönem Kârı / Net Satışlar
- Brüt Kâr Marjı = Brüt Satış Kârı / Net Satışlar
- İş Hacmi Kârlılığı = Faaliyet Kârı / Net Satışlar
- Ekonomik Kârlılık Oranı = Faiz ve Vergi Öncesi Kâr (F.V.Ö.K.) / (Özkaynaklar + Yabancı Kaynak)
- Faiz Ödeme Oranı = (F.V.Ö.K. + Faiz) / Faiz

### 1.3. YÖNETİM

Yönetim; organizasyon amaçlarının etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol işlevlerine ait kavram, kural, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli olarak uygulanmasıdır.

#### 1.3.1. YÖNETİM BİLİMİNİN DOĞUŞU VE TARİHİ GELİŞİMİ

Yönetim teorilerinin gelişimini; erken klasikler (1880'den önce), klasik yönetim düşüncesi, neoklasik yönetim düşüncesi, modern yönetim düşüncesi ve post modern yönetim düşüncesi olarak incelemek mümkündür.

##### 1.3.1.1. ERKEN KLASİKLER

Bilimsel yönetim öncesi veya endüstri öncesi dönemin insanların birlikte yaşama ve çalışmaya başlamalarıyla ortaya çıktığı ve 1880'li yıllara kadar sürdüğü kabul edilir. Bilimsel yönetim öncesi dönemde yönetici durumunda olanların genellikle işlerini sınırsız yetkiler içinde yürüttükleri ve altüst arasındaki ilişkilerin daha ziyade otokratik liderlik içinde olduğu görülür.

##### 1.3.1.2. KLASİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

James Watt'ın 1778 yılında ilk kullanılabilir buhar makinesini yaparak başlattığı Endüstri Devriminden İkinci Dünya Savaşı'na kadar geçen dönemde görülen uygulamalardır. Sanayi devrimi ile birlikte yeni üretim yöntemlerinin uygulanmaya konulması büyük fabrikaların kurulmasına, büyük miktarlarda hammaddelerin alınmasına, çok sayıda işçinin işe alınmasına ve büyük pazarların araştırılmasına yol açmıştır. Bütün bu gelişmeler yönetim sorunlarını ön plana çıkarmıştır. Hareketi doğuran temel nedenler, teknolojik gelişmeler, organizasyonlara ihtiyaç duyulması, ürünlerin standartlaştırılması ve işbölümü ve uzmanlaşma ile ilgili gelişmeler olarak sıralanabilir. Klasik teoride organizasyon, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir araç olarak düşünülmekte, mevcut kaynaklardan maksimum düzeyde faydalanarak organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesi ön planda ele alınmaktadır.

Klasik yaklaşımda işletme sadece ekonomik ve teknik bir birim olarak ekonomik hedeflerin gerçekleştirilmesi aracı olarak görülmüş, sosyal yönü düşünülmemiştir. Organizasyon kapalı bir sistemdir, çevre unsurlarıyla ve teknolojik gelişmelerle ilişkisi yoktur. Kontrol edilemeyen çevre faktörleri bir veri olarak kabul edilmiştir. Organizasyonda her şey işlevseldir, yani organizasyondaki tüm elemanların sonuçlara pozitif veya en uygun (optimal) katkısı vardır. Bütün faaliyet ve davranışlar amaçlara yönelik olup sonuçları önceden tahmin edilebilir olarak değerlendirilmektedir. Organizasyonun mekanik olduğu dolayısıyla her parçasının değiştirilmesi mümkün olarak görülmektedir. İleri derecede işbölümü ve uzmanlaşma vardır, görevler, roller, yetki ve sorumluluklar açık şekilde belirlenmiş ve standartlaştırılmıştır. Kontrol ve haberleşme hiyerarşiktir, sadece altüst ilişkisi vardır ve sadece şekli ilişkiler kabul görür.

Klasik yönetim düşüncesini oluşturan teoriler “açıklayıcı ve tasvir edici” olmaktan çok “kaide ve norm koyucu ve zorlayıcı” nitelik arz eder, yani normatiftir, olanı değil olması gerekeni belirler. İfadedeki “klasik” sözcüğü, zamana ve modası geçmiş anlamını taşımaz, aksine yönetim düşüncesine uzun zaman hakim olmuş ve yerleşmiş bir düşünce şekli anlamına gelir.

Klasik yönetim düşüncesini oluşturan yaklaşımların temel amacı; rasyonellik kavramını somutlaştıracak yöntemler geliştirerek işletmelerde bilimsel kriterlere dayalı etkin ve verimli bir düzen oluşturmaktır. Bunun için klasik yönetim bilimcileri, yönetim işlevlerini belirlemeye ve etkin organizasyon yapısı oluşturmaya temel teşkil edecek prensipleri ortaya koymaya çalışmışlardır. Klasik düşünürler; insanları genelde, çalışmayı sevmeyen, tembel, çalışmaya zorlanmalı, pasif, bencil, kendi çıkarlarını gözetken, karar verme yeteneği zayıf, sorumluluktan kaçan, hata yapmaya yatkın, güvenilir olmayan, ancak ekonomik ödüllendirme ile motive olan bir yapıda görmektedirler. İnsanın sosyal ve psikolojik yönleri klasik yönetim düşüncesinde tamamen göz ardı edilmiştir. İnsan makinenin bir parçası gibi görülür, standartlaştırılmıştır, biri diğerinin yerine kolayca geçebilir.

Klasik teoride; Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’nde Frederick Winslow Taylor’un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Fransa’da öncülüğünü Henri Fayol’un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Almanya’da öncülüğünü Max Weber’in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı olarak üç alt yaklaşım bulunmaktadır.

### 1.3.1.2.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Taylor’un (1856-1915) ABD’de ileri sürdüğü bilimsel yönetim yaklaşımı, işletmenin tüm alanları için geçerli genel bir yönetim teorisi değil, sadece üretimin teknik yönüne uygulanabilecek bir takım kaidelerin bütünüdür. 20. yy.’ın başlarında ABD’de yeterli iş bilgisine sahip işçi sayısı oldukça azdı. Üretimi artırabilmek için işçilerin verimliliğini yükseltmek ve işin bazı bölümlerini çıkardıktan sonra işi bütünleştirmek gerekiyordu. Görevlerin belli bir sırası olmalıydı. Taylor çelik şirketlerinde çalıştığı yıllarda, yönetim sistemini zaman etüdü üzerine dayandırdı. Alışlagelmiş yöntemler kullanan çelik işçilerinin, işler üzerinde ne kadar zaman harcadığını analiz etti. Zaman etüdü çalışmalarlarıyla bir işçinin en iyi işi en kısa zamanda nasıl yapabileceğini belirledi. Eldeki mevcut araçlarla ne kadar işiye ihtiyaç duyulduğunu araştırdı.

Taylorizmin veya bilimsel yönetim yaklaşımının ana ilkeleri şunlardır:

- Gelişigüzel çalışma değil bilimsel yöntemlere dayalı çalışma,
- Başlıbozukluk değil ahenk ve koordinasyonun sağlandığı bir çalışma,
- Kişisel değil yardımlaşmaya dayalı bir çalışma,
- En az girdi ile en az çıktının sağlandığı düşük verimlilik değil, en az girdi ile en çok çıktının sağlandığı yüksek verimliliğin sağlandığı bir çalışma,
- Herkesin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılması için eğitime önem verilmesi.

Bilimsel yönetim yaklaşımının gelişmesinde Henry Laurence Gantt, Harrington Emerson ve Frank ve Lillian Gilberth kardeşler gibi araştırmacı ve yazarların da büyük katkısı olmuştur.

### 1.3.1.2.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

**Henri Fayol** (1841–1925) yönetimi ilk kez işlevsel bir süreç olarak düşünmüş ve işletmedeki faaliyetleri, işletme işlevleri ve yönetim işlevleri olmak üzere ikiye ayırarak daha önce yalnız teknik açıdan incelenen yönetim olayına yeni bir boyut daha kazandırmıştır. Fayol'un yönetime ikinci bir katkısı da, bir takım yönetim kuralları ortaya koyarak bunları açıklamasıdır. Fayol'e göre bir örgütteki (işletmedeki) faaliyetler başlıca 6 grupta toplanabilir: Teknik faaliyetler (Üretim), Ticari faaliyetler (Alım-satım vb.), Finansal faaliyetler (Para bulma ve kullanma), Muhasebe faaliyetleri (Kayıtların ve istatistiklerin tutulması hazırlanması), Güvenlik faaliyetleri (İşyeri ve işgörenlerin korunması) ve Yönetim faaliyetleri.

Yönetim faaliyetleri de bir süreç şeklinde oluşur. Bu sürecin başlıca evreleri: Planlama, Örgütlenme, Emir-komuta (Yürütme) Koordinasyon ve Denetimdir. Bazen eğitim ve yetiştirme de ayrı bir işlev olarak bu sürece eklenmektedir.

Fayol'un katkılarından sonra, yönetim kavramı, okullarda öğrenilebilir bir düzeye gelmiştir. Fayol'un on dört yönetim ilkesi alt başlıkları ile birlikte aşağıda verilmektedir:

- *Yapısal İlkeler:*
  - İş bölümü
  - Yönetim birliği
  - Merkezilik
  - Yetki ve sorumluluk
  - Hiyerarşi
- *Süreç İlkeleri:*
  - Kumanda birliği
  - Disiplin
  - Adil ve eşit muamele
  - Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü
  - Maaş ve ücretleme
- *Sonuçlarla İlgili İlkeler:*
  - Düzen
  - Personelin devamlılığı
  - İnisiyatif girişim
  - Birlik ve beraberlik

### 1.3.1.2.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik teorinin üçüncü yaklaşımı 1900'lerin başlarında Alman sosyoloğu Max Weber'in (1864–1920) tam bir tarafsızlıkla kurallara uyulmasının etkinlik açısından ideal bir yönetim düzeninin kurulmasını sağlaması yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın kuralları diğer klasik yaklaşımın kurallarına benzer ancak, bürokratik yönetim yaklaşımında kuralları kesin bir itaat ister ve bundan dolayı "normatif" bir nitelik taşır. Bürokratik organizasyon yapısının temel özellikleri:

- İleri bir işbölümü
- Otoritenin merkezileşmesi ve bilimsel yetki ve görevlerin önceden belirlenmesi
- Personelin görevlere atanması
- Kanuni yetkinin uygulanması

- Kişisel olmayan ilişkiler
- Kayıt ve ayrıntılı bir dosyalama sistemi

Bu ilke ve yöntemlerin izlenmesi ile örgütteki birlik sağlanacaktır. Ayrıca bu ilkeler üst basamaklara, alt basamakların çalışmalarını denetleme ve koordine etme olanağı verecektir. Bu ilkeler pozisyonlara bağlıdır. Dolayısıyla, kişiler örgütte işgal ettikleri mevkilere göre çalışacaklardır.

### 1.3.1.3. KLASİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİNE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER

İnsanın sosyal ve psikolojik yönleri klasik yönetim düşüncesinde tamamen yok sayılarak görmezden gelinmiştir. İnsan, makinenin bir parçası gibi görülerek standartlaştırılmış ve biri diğerinin yerine kolayca geçebilir şekilde kabul edilmiştir. Böyle olumsuz bir yaklaşımın temelinde o dönemdeki Thomas Hobbes ve Freud gibi düşünürlerin etkisi olmuştur. Diğer yandan, bu olumsuz yaklaşımda düşüncenin geliştiği 19 ve 20. yüzyıl başlarında Batı'daki sosyal, ekonomik ve politik şartların acımasızlığı da etkili olmuştur.

Klasik yani geleneksel organizasyon ve yönetim teorileri yönetimin sadece şekli ve kanuni yönlerine önem vermiş, bu alanda kaideler belirlemeye çalışmış, yönetim ve organizasyonun sosyal ve psikolojik taraflarına gereken önemi vermemiştir.

### 1.3.1.4. NEOKLASİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

Davranışsal yönetim yaklaşımı olarak da ifade edilen neoklasik yönetim yaklaşımı 1940'lı yıllardan 1960'lı yıllara kadar süren dönemde etkili olmuştur. 1930'lu yıllara kadar klasik yaklaşım işletmelerin yapı ve işleyişine yol gösteren tek teori olmuştur. Ancak 1929 yılında dünya ekonomik krizi nedeniyle işletmelerin başarısız olması klasik teorinin dikkate almadığı bazı konuların incelenmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Yönetim ve organizasyonlara farklı açılardan bakan neoklasik teori hızla gelişerek 1950'li yıllara kadar yönetim uygulamalarında bir akım durumuna gelmiştir. Neoklasik yönetim yaklaşımı temel olarak klasik yönetim teorisinin ilke ve kavramlarına dayanır. Neoklasik yaklaşımın ana fikri, organizasyon yapıları içinde çalışan insanı tanımak ve anlamak, onun beceri ve potansiyelinden maksimum düzeyde yararlanmak, çalışanları organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek için katkılarını sağlamak, onları motive etme yollarını aramak olmuştur. 1930'lu yıllara gelene kadar insan davranışlarının örgüt içinde dikkate alınmasının insanın sadece emeğinden yararlanma ve insanın sosyal, psikolojik, kültürel ve politik yönlerinin varlığının kabul edilmesinden dolayıdır. İnsan davranışlarının incelenmesindeki bu gecikmenin bir nedeni; "Ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal koşulların insan ilişkilerine önem verilmesini geciktirmesidir. Neoklasik teorisinin gelişmesine katkıda bulunanların psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi çok değişik alanlardan geldikleri görülmüştür. Neoklasik teorisinin gelişmesine Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Douglas Mc Gregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Barnard, Chris Argyris, Oliver Sheldon gibi birçok ünlü yazar ve araştırmacı katılmıştır.

Neoklasikler, insanların organizasyon içinde nasıl davranmalarını gerektiğinden çok nasıl davrandıklarını inceler ve bundan dolayı açıklayıcı nitelik taşır. Organizasyona yönelik olmaktan ziyade kişiye yönelik bir yaklaşım olarak, organizasyonu bütün olarak değil kısımlarını ayrı ayrı inceler ve biçimsel olmayan organizasyonun analizine ağırlık verir.

Neoklasik düşüncenin insan davranışları ile ilgili temel varsayımları/dayanakları şunlardır:

- Kişiler birbirinden farklıdır.
- İnsan bir bütün olarak görülür.
- Davranışlar bir nedene dayanır.
- İnsan diğer üretim faktörlerinden farklıdır.
- Organizasyon sosyal bir sistemdir.
- İnsan ve organizasyon arasında bağımlılık vardır.

İnsan davranışlarında sosyal ihtiyaçlar büyük rol oynar ve insan “sosyal insan modeli” anlayışında ele alınır.

Neoklasik düşüncenin insana bakışı şöyledir:

- İnsan sosyal bir yapıda olmasından dolayı esas olarak sosyal ihtiyaçları ile motive edilir.
- Sanayi Devrimi ile gelen işbölümü ve rasyonelleşme, işçilerde tatminsizlik oluşturur, bunun aşılması sosyal ilişkilere yönelme ile çözülür.
- Çalışanlar, yönetimin kontrol ve ödülllerinden ziyade, çalışma arkadaşlarından gelen etkilere karşı duyarlıdır.
- Yönetime karşı duyarlılık, kontrol edenin, çalışanları sosyal bir yapıda görmesine ve ihtiyaçlarını tatmin derecesine bağlıdır.

Bu bağlamda, neoklasik yaklaşımın gelişmesine katkı sağlayan araştırmalar aşağıda açıklanmaktadır.

#### 1.3.1.4.1. Hawthorne Araştırmaları

1924-1930 yılları arasında ABD'nin Şikago şehri yakınlarında Western Elektrik Şirketi'nin Hawthorne tesislerinde Elton Mayo başkanlığında Fritz J. Roethlisberger, W. J. Dickson ve A. T. Northead'dan kurulu bir jüri tarafından yedi yıl süren bir araştırma yürütülmüştür. Elton Mayo ve Grubu bu araştırmalarına, klasik teorinin varsayımlarını kontrol etmek, diğer bir ifade ile işin yapıldığı çevrenin, çalışma koşullarının, günlük çalışma saatleri ve iş aralarındaki dinlenmelerin çalışanların verimliliği üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla başlamışlardır. Hawthorne araştırmaları adı altında yapılan bu araştırmaları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

Birinci Grup Deneyle: Işık deneyleri; F. J. Roethlisberger başkanlığındaki bu deneyin amacı işyerindeki aydınlatmanın çalışanların verimliliği üzerindeki etkilerini en yüksek verimliliği sağlayacak ışıklandırma derecesinin ne olduğunu ortaya çıkarmaktır. Araştırma sonuçlarına göre ışıklandırma ile verimlilik arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Işıklandırma deneylerinden bir sonuç elde edilememesine rağmen birçok veri toplanmış, insan davranışlarının incelenmesinde deneyim kazanılmıştır.

İkinci Grup Deneyle: Elton Mayo başkanlığında ışıklandırma deneylerinden sonra yapılan beş ayrı araştırmadan oluşur. Bu beş araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Çalışanlar yoruluyor mu?
- Dinlenme için mola verilmeli mi?
- Günlük çalışma saatleri azaltılmalı mı?
- Çalışanların işyerine ve işlerine karşı tavır ve tutumları nasıl?
- Öğleden sonra üretim niçin azalıyor?
- Kullanılan alet ve malzemeyi değiştirmenin etkileri nelerdir?

Hawthorne araştırmalarından çıkarılan sonuçları iki ana başlık altında aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

##### ➤ Çalışanlarla ilgili sonuçlar:

Klasik teorinin akılcı-ekonomik insan modeli gerçekleri yansıtmamaktadır. İnsanlar yalnız maddi ödüllerle değil takdir edilme, kabul görme gibi ihtiyaçlarının da karşılanmasını isterler. İnsanlar grup içinde arkadaşlarıyla rekabet etmek istemezler. Maddi ihtiyaçlar kadar sosyal ihtiyaçların karşılanması da önem taşır. Çevrelerindeki değişimler insanları etkiler ve insanlar bu değişime tepki gösterirler. Tepkinin derecesi o değişime verdikleri öneme bağlıdır. Yönetimin koyduğu kural ve kaidelere tepkileri kişisel olmaktan çok, grup tepkisinin ortaya konması şeklindedir. Değişikliklerin çalışanlar için ifade ettiği anlam duygusal faktörlerle ve değer hükümleriyle karışmaktadır.

➤ *Örgütlerle ilgili bulgular:*

Örgütlerin yapısı teknik ve sosyal öğelerden meydana gelir. Bu iki öge sürekli birbirlerini karşılıklı olarak etkiler. Örgütlerin sosyal ögesi olan insan, his ve duygulardan meydana gelir. Örgütler bu yönleriyle his ve duygular sistemidir. Örgütlerin sosyal yapısı, bir takım kurallar ve politikalarla biçimsel olarak örgütlenmiştir. Bu örgütlenmenin amacı ise, örgütün daha önceden belirlenmiş amaçlarını etkin ve verimli olarak gerçekleştirmektir. Örgütler içinde biçimsel olmayan ilişkilerin olması da doğaldır. Biçimsel olmayan örgüt ya da gruplar kendiliğinden oluşur ve grupları oluşturanların kendi tutum ve davranışlarına göre şekillenir. Bu grup veya örgütlerin amacı grup üyelerinin sosyal yönden tatmin olmalarını sağlamaktır. Neoklasik yaklaşımın oluşumunda önemli katkılarda bulunan Hawthorne araştırmaları grup kavramını ortaya çıkarmıştır. Hawthorne çalışmaları ile biçimsel olmayan grupların önemi de vurgulanmıştır.

#### 1.3.1.4.2. Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor organizasyonlarda yöneticilerin çalışanların davranışlarını nasıl algıladıklarını incelemiş ve bu konudaki çalışmalarını 1957 yılında yayınladığı "The Human Side of Enterprise" (Örgütlerin İnsan Yönü) adlı kitabında açıklamıştır. McGregor bu araştırmaları sonucunda iki tip yönetim şekli ortaya atmıştır:

- X teorisi - X tipi yönetim - X tipi yönetici

- Y teorisi - Y tipi yönetim - Y tipi yönetici

McGregor'un ortaya attığı X teorisinin insan ile ilgili varsayımları şunlardır:

- İnsanlar doğuştan tembeldir ve çalışmayı sevmezler.
- İnsanlar sorumluluk almaktan kaçarlar.
- İnsanları çalıştırmak için zorlanmaları gerekir, ayrıca sıkı kontrol edilmeleri kaçınılmazdır.
- İnsanlar örgütlerinin amaçlarını benimsemezler, kendi amaçlarını örgüt amaçlarının önünde tutarlar.
- İnsanlar yenilik ve değişimleri kabul etmezler ve yenilik ve değişimlere karşı koyarlar.
- X Teorisinin yönetici ile ilgili bulguları ise şöyledir:
- Klasik teorisinin gereklerine uyar.
- Otoriterdir.
- İnsanı maddi, biçimsel örgüt gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul eder.

Bu tip yöneticiler iş ile ilgilenir. Otoritesinden yararlanarak insanları çalıştırır. İnsanları sadece iş yapan olarak kabul eden fiziksel güçlerinin yanında yaratıcı güçleri olduğunu kabul etmezler. X tipi yönetimde, çalışanların işe katkıları olmayacağı düşüncesiyle yönetimce işlerin tanımları yapılır, işi yapanların da bu tanımlara aynen uymaları beklenir. Sürekli sıkı kontroller yapılır. İşleri, tanıma uygun yapmayanlar cezalandırılır. X tipi yönetimde alt kademelere yetki geçirmesi mümkün olduğu kadar az yapılır. Örgütün amaçları ve yönetim ilkeleri ayrıntılı ve yazılı olarak belirlenir.

McGregor X teorisinden bir müddet sonra Y teorisi adı altında insan davranışlarıyla ilgili teorisini ortaya koymuştur.

Y teorisinin insan ile ilgili varsayımları aşağıdaki gibidir:

- İnsanlar için çalışmak oyun ve dinlenmek kadar doğaldır.
- İnsanlar tembel değillerdir, gerekli ortam sağlanırsa çalışmak insanlar için zevk halini alır.
- İnsanlar merak nedeniyle öğrenmek ve sorumluluk almak isterler.
- İnsanlar kendi kendilerini kontrol ederler.
- İnsanlar örgüt amaçlarına katılırlar yeter ki amaçlar kendilerine benimsetilsin.

• İnsanlar yaratıcı olup, bu yeteneklerini ortaya koymak için kendilerine fırsat verilmesini isterler.

Y tipi yönetici ile ilgili bulguları ise şöyledir:

- Y tipi yönetici insancıl davranış gösterir.
- Katılımcı ve demokrattır.
- Astlarını yetiştirir, motive eder.
- Çalışanların kişisel amaçları ile örgüt amaçlarını dengeler.

Y tipi yönetimde ise;

- Çalışanlar ile yöneticiler arasında sürekli diyalog olup, insancıl yaklaşım geçerlidir.
- Motivasyon son derece önemlidir.
- Çalışanların eğitimleri ve kabiliyetlerinin geliştirilmesine yardımcı olunur.
- Katılımcılığa önem verilir.

McGregor X ve Y teorileri ile şu hususları kanıtlamıştır. Günümüzde X tipi bir yöneticinin başarılı olması oldukça zordur. Y tipi yönetim uygulayan yöneticiler genellikle başarılı ve etkin olurlar. Y tipi yöneticiler lider tipi yöneticilerdir.

#### 1.3.1.4.3. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert, Michigan Üniversitesi profesörlerinden olup, Elton Mayo ve Douglas McGregor'un çalışmalarının tesiri altında kalarak yöneticilerin davranışlarını sınıflandıran ve bunlara göre gruplayan bir düşünce modeli ileri sürmüştür. Bu görüşlerini 1961 yılında "New Patterns of Management" (Beşeri Organizasyon) adlı kitabında açıklamıştır.

Likert organizasyonları etkin ve etkin olmayan şekilde bir ayrıma tabi tutmuştur. Etkin ve etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal, yönetsel ve davranışsal faktörleri analiz etmiştir. Bir örgütün en önemli faktörünün insan kaynakları olduğunu savunan Likert yönetici davranışlarını dört grupta toplamış ve X teorisinden Y teorisine geçişi öneren bir model oluşturmuştur. Likert'e göre yönetim sistemleri dört aşamalıdır ve birden dörde kadar bir süreklilik içindedir. Likert'in dört grubu ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

##### *Sistem 1- İstismarcı-Otokratik Sistem:*

Astlara güvenmez, astların kararlara katılması konusunda serbesti tanımaz, kararlar üst düzeyde alınır, astlar korku, tehdit ve ceza ile çalıştırılır, biçimsel olmayan örgüt biçimsel örgüte karşı bir yapı olarak görülür, ödüllendirme söz konusu değildir, her koşulda maksimum verim ister.

##### *Sistem 2- İyiliksever-Otokratik Sistem:*

Astlara güven duyulur, nadiren görüşleri alınır, cezayı affeder, ara sıra ödüllendirir, inisiyatif tanımaz, çalışkanlığı ön planda tutar, kontrol üst kademenin elindedir, biçimsel örgütün varlığından söz edilir.

##### *Sistem 3- Katılımcı Sistem:*

Astlarına belirli ölçülerde güvenir, önemli kararları kendisi vermeyi tercih eder, mümkün oldukça inisiyatif tanır, genellikle astların görüşlerini alır, işlerin yürütülmesini astlara bırakır, astlara sorumluluk verir, başarılı olanları değerlendirir, iyi bir kontrol sistemi kurar, biçimsel olmayan örgütün varlığını kabul eder.

##### *Sistem 4- Demokratik Sistem:*

Astlarına her konuda tam güvenir, genellikle astlarının görüşlerini alır, grup çalışmalarını sever, geniş inisiyatif kullanır, kararların birlikte alınmasını ister, haberleşme hem dikey hem de yataydır,

astlarına geniş sorumluluk ve yetki verir, kişilerin gelişmesine uygun ortam yaratır, ödüllendirme esastır, biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt birbirinin aynıdır.

Likert'e göre Sistem 1'den Sistem 4'e ne kadar çok yaklaşırsa örgüt o kadar başarılı olur. Teoride geçerli olan bu hususun pratikte olmadığı gözlenmektedir. Yönetim biçimini ve yönetici davranışlarını kesin çizgilerle yukarıda açıklanan gruplara oturtmak mümkün olmamaktadır.

#### 1.3.1.4.4. Olgunlaşma Yaklaşımı

Chris Argyris 1957 yılında yazdığı "Personality and Organization" (Kişilik ve Örgüt) adlı eserinde insanların olgunlaşma süreçlerini açıklamıştır. Argyris'e göre kişiler geliştikçe olgun olmayan bir insan özelliğinden olgun insan özelliklerine doğru bir değişim gösterirler.

Kişilerin sorumluluk alanlarının artırılması onları daha çok olgunlaştıracaktır. Olgun kişiler hem kendisi için hem de örgüt için daha faydalı faaliyetlerde bulunacaktır. Örgütlerin uyguladıkları yönetim biçimi olgunlaşmayı teşvik edebileceği gibi olgunlaşmaya engel taşıyıcı özellikler de taşıyabilir. Diğer bir ifade ile yönetim biçimine göre insan pasif veya aktif olacaktır. Bu nedenle, yöneticiler Y teorisini benimsemeli ve astlarına mümkün olduğu kadar sorumluluk yükleyip, onların gelişmelerine yardımcı olacak ortamı hazırlamalıdır.

#### 1.3.1.5. NEOKLASİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİNE ELEŞTİRİLER

Neoklasik yönetim anlayışı yönetime birçok yeni kazanımlar, kavramlar getirmiş, ancak bu yönetim de bütün dikkatleri insan davranışında yoğunlaştırmasından dolayı, diğer alanların ihmaliyle hataya düşmüştür. Organizasyonu oluşturan unsurların kendi başlarına birer varlık oldukları görüşünden kurtulamamış, motivasyon konusuna gereğinden fazla ağırlık vermiştir. Nasıl klasik yönetim yaklaşımı, insanı resmi bir organizasyon yapısı içinde bir makine gibi görerek hata yapmışsa, neoklasik yönetim yaklaşımı da bütün dikkatleri insan davranışları üzerinde toplamakla aynı hatayı işlemiştir. Daha sonra gelen araştırmacılar, insan unsurunu esas almakla bütün işletme problemlerinin çözülemeyeceğini ispata çalışmışlar ve bu gelişmeler sonucunda modern yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Klasik Yönetim Anlayışı, "İnsansız Organizasyonlar"; Neoklasik Yönetim Anlayışı, "Organizasyonsuz İnsanlar" anlayışı üzerine kuruludur. Klasik yönetim anlayışının en çok eleştiri alan yönü, insan unsurunu ikinci plana atmış olması, onun robot gibi davranabileceğini varsaymasıdır. Neoklasik yönetim yaklaşımı, bu eksikliği görmüş, organizasyonunun etkinliğini artırmak için insan davranışları ve ilişkileri üzerine yoğunlaşmıştır.

Klasik yönetim teorisi "etkinlik", "düzen" ve "rasyonellik" kavramları çerçevesinde ve organizasyonun mekanik unsurları üzerinde durarak ve aynı zamanda bir sosyal sistem olan organizasyonların, önceden belirlenmiş kurallara göre, aynen bir makine gibi işlemesi üzerine kurulmuştur. Klasik yönetim anlayışında organizasyon, amaçların gerçekleştirilmesi için belirli faaliyetler sonucu oluşturulan bir araç olarak görülür.

Klasik görüşte dikkatler, organizasyonların yapısı, düzen, biçimsel organizasyon, ekonomik faktörler ve objektif akılcılığa yöneltmiştir. Neoklasik görüşte ise dikkatler, işteki sosyal faktörlere, biçimsel olmayan organizasyona ve insanların duygularına yönelmiştir. Klasik yönetim düşüncesinin esasını bilimsel yönetim oluşturmaya karşılık, neoklasik düşüncenin esası, insan ilişkileri yaklaşımına dayanır. Klasik teorinin kişisel olmayan yönetim yaklaşımı, en başta işçilerden gelen büyük bir tepki ile karşılaşması sonucu, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji gibi değişik alanları temsil eden yazarlar, neoklasik diğer ismiyle davranışsal yönetim yaklaşımını başlatmışlardır. Neoklasik yönetim teorisi, klasik teorinin katı ve insan faktörünü dikkate almayan yapısına bir rahatlık vermek ve her insanı, performansını etkileyen duygular ve sosyal yönleri olan bir yapıda kabul etmek suretiyle yönetime uzun vadeli bir katkı sağlamıştır.



### 1.3.1.6. MODERN YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

Yönetim konusunda klasik ve neoklasik (davranışsal) yaklaşımların eksikliklerini gidermek gayesiyle yapılan çalışmalar sonucunda modern yönetim yaklaşımı gelişmiştir. Bu çalışmalar İkinci Dünya Savaşı sonrasında özellikle 1950'lerden itibaren hız kazanmıştır.

Modern yönetim yaklaşımları klasik ve neoklasik yönetimin bir devamı olup yönetime daha değişik boyutlar getirmiştir. Günümüzde modern teknolojinin hızlı gelişme göstermesi ve ona bağlı olarak organizasyon yapısı ve anlayışta birtakım gelişmeleri zorunlu kılmıştır. Ancak modern organizasyon ve yönetim teorisinin sınırlarını çizmek ve kesin çizgilerle belirlemek oldukça zordur; çünkü sürekli yeni yaklaşımlar ve teknikler ortaya çıkmaktadır. Modern yönetim yaklaşımı; 1960 yıllarında yönetim ve organizasyon analizinde temel yaklaşım haline gelen sistem yaklaşımı, sistem yaklaşımının bir bakıma gelişmiş şekli olan ve uzantısı olarak kabul edilebilecek olan durumsallık yönetim yaklaşımı ve dinamik yönetim yaklaşımı olarak üç temel yaklaşımdan oluşmaktadır.

Modern organizasyon teorisinin temel özellikleri; her işletmeyi bir sistem olarak görmesi, genellikle modeller ve sistemler kurmaya yönelik, belirli bilimsel kavramlara dayanan, analitik yani çözümleyici temeli olan, ampirik yani deneye dayalı araştırmalardan faydalanan, sentezci bir yaklaşım olmasıdır. Modern yönetim anlayışı içinde incelenecek çok çeşitli yaklaşımlar olmakla birlikte burada sistem, durumsallık ve dinamik yönetim anlayışı incelenecektir.

#### 1.3.1.6.1. Sistem Yaklaşımı

İşletme organizasyonunu bir sistem olarak kabul eden bu teorisinin temelini oluşturan sistem yaklaşımı analitik bir yapıya sahiptir. Organizasyonların karmaşık yapıya sahip olması kesin kurullarla yönetilmesini imkânsız hale getirdiğinden yönetim bilimciler yeni bazı boyutlar düşünmeye başlamışlardır. Sistem yaklaşımı olayları (sistemleri) tek bir açıdan, başka olay ve çevre şartlarından kopuk olarak incelemek yerine, her olayı belirli bir çerçeve içinde başka olaylarla ilişkili olarak incelemeyen bütüncül bir yaklaşım içerir. Sistem yaklaşımının temel hedefi; yönetim olayının ve unsurlarının birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bu durum yönetimde bir yenilik olarak organizasyonların, çevreleri ile birlikte ilişkili açık bir sistem olarak ele alınmasını sağlamıştır.

Sistem yaklaşımı organizasyona esneklik sağlamasından klasik yönetim teorisinin katılığı ve kapallığından, neoklasik sistemin ise yetersizliğinden kurtulmak için gerekli olmuştur.

Sistem yaklaşımının yöneticiye sağladığı faydalar şunlardır:

- Yöneticinin görevini dar bir şekilde, sadece kendi işlevi açısından yorumlamaktan kurtulmasını, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer alt sistemler ve çevre şartlarını da dikkate almasını sağlar.
- Yöneticiye kendi sisteminin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirme fırsatı verir.
- Yönetici, organizasyonun yapısını, alt sistemlerin amaçları ile uyumlu bir şekilde kurma olanağı elde eder.
- Yönetici, alt sistemlerini değerlendirken bu sistemlerin esas sisteme yaptıkları katkıyı belirleme imkânı bulur.

#### 1.3.1.6.2. Durumsallık Yönetim Yaklaşımı

Modern yönetim yaklaşımları içerisinde sistem yaklaşımı yerini 1960'ların sonlarından itibaren "Durumsallık" veya "Şart Bağlılık" denilen teoriye bırakmıştır. Modern yönetimde sistem yaklaşımı soyut kavramlara dayanması ve genel ifadeler kullanılması dolayısıyla çeşitli düşünürler, yönetim görüşlerinin oluşturduğu kargaşadan kurtulamamışlar ve bu nedenle de sistem yaklaşımını yetersiz görmüşlerdir. Yönetim konusunda 1970'lerden itibaren uygulamada karşılaşılan zorluklar ve somut olarak var olan güç ve baskılardan hareket eden durumsallık kavramı gelişmeye başlamıştır. Durumsallık yaklaşımına göre değişik durumlar ve şartlar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve

davranışları gerektirir. Durumsallık yaklaşımı organizasyonu bir sistem olarak ele almakta ve organizasyon yapısını çeşitli iç ve dış şartlar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak görmektedir. Organizasyonun iç ve dış çevresindeki değişimlere göre yönetim sistemi belirlenecektir. Önceki yönetim yaklaşımlarında işletmenin iç şartları dikkate alınmış ve dış çevre ile ilgili gelişmeler ve değişiklikler sabit kabul edilmiştir. Bu yaklaşımda ise yönetim ile ilgili sorunları, iç faktörler kadar dış faktörler de dikkate alınarak incelenmektedir. Durumsallık yönetim yaklaşımı, yönetimin evrenselliğini kabul etmemekte ve her zaman bütün faaliyetleri yönetmek için “tek bir en iyi yol” olmadığını belirtmekte ve o anki durumun gerektirdiği yönetim tekniklerinin uygulanması gerektiği görüşündedir. Yine bu yaklaşıma göre etkin bir yönetim, organizasyonun gücüne, teknolojinin tipine ve çevre şartlarına bağlı bir durumdur.

### 1.3.1.6.3. Dinamik Yönetim Yaklaşımı

Dinamik yönetim yaklaşımı, gönüllülük esasına dayanan, her yönüyle esnek, işbirliği ve üst düzey katılımı sağlayan yeni bir yönetim anlayışıdır. Dinamik yönetimde; gelişimi, değişimi ve üretici rolünü dikkate alan, şeffaflık, açıklık, değişkenlik ve bütüncül yapıya dayalı faktörler temel belirleyici olmaktadır. Dinamik yönetim yaklaşımına göre, her şey her an değişebilir niteliktedir. Bu yönetim anlayışına uygun olarak bugün için yönetim alanında geçerli olan önemli bir anlayış olan toplam kalite yönetiminden bahsedilebilir. Toplam kalite yönetimi, iç ve dış müşteri beklentilerinin karşılanmasına yönelik ve tüm süreçlerin bu hedefe göre sürekli geliştirilmesini ve iyileştirilmesini hedefleyen, insanı merkeze alan bir yönetim anlayış ve yaklaşımıdır.

Toplam kalite yönetimi anlayışına uygun yönetim prensipleri şunlardır:

- Yönetim gelişime açık olmalı,
- Herkes yükselme düşünce ve eğiliminde olmalı,
- Şeffaflık ve katılımcılık ön planda tutulmalı,
- Yerinden yönetim ve demokratik liderlik esas alınmalı,
- Esneklik ve çalışanların inisiyatifine imkân tanınmalı,
- Grup çalışmasına önem vererek motivasyon sağlanmalı,
- Yönetim insan merkezli olmalı ve insanlar arası işbirliğine önem vermelidir.

### 1.3.1.7. KÜRESELLEŞMENİN YÖNETİME ETKİLERİ VE 21. YÜZYILDA YÖNETİM

Küreselleşmenin etkisiyle, günümüzde yaşanan hızlı değişim ve gelişimler, organizasyon yapısında da önemli yeniliklere yol açmıştır. İşletmeler, artık yalnızca ülke içi rekabet koşullarını değil uluslararası alanda da rekabet etme zorunluluğu ile karşı karşıya gelmişlerdir. Yakın ve genel çevre koşullarına bir de uluslararası çevrenin rekabeti ve bunun sağladığı olanak ve fırsatların yanında, tehlike ve güçlükleri de eklenmiştir.

Yönetim biliminde, 21. yüzyılda küreselleşmenin de etkisi ile “Nasıl Yapılacak” sorusundan ziyade “Ne Yapılması Lazım” sorusuna cevap aramaya odaklanılmıştır.

Peter F. Drucker, “Yönetim” başlıklı kitabında, yönetim bilim dalını oluşturan üç temel varsayımla yönetim uygulamasının temelini oluşturan dört temel varsayıma meydan okumuştur.

<b>YÖNETİM BİLİM DALININ TEMELİ</b>	
<b>Geleneksel Yaklaşım</b>	<b>Yeni Paradigma</b>
Yönetim “iş” yönetimidir.	Yönetim tüm kuruluşların özellikli ve ayırt edici organıdır.
Tek bir doğru organizasyon yapısı vardır veya olmalıdır.	Yönetim, göreve uyan organizasyonu aramalıdır.
İnsanları yönetmenin tek bir doğru yolu vardır veya olmalıdır.	Kişi insanları “yönetmez”. Görev, insanlara liderlik etmek ve her bireyin özgül güçlü yanlarını ve bilgisini üretken hale getirmektir.

<b>YÖNETİM UYGULAMASININ TEMELİ</b>	
<b>Geleneksel Yaklaşım</b>	<b>Yeni Paradigma</b>
Teknolojiler, pazarlar ve nihai kullanımlar bellidir.	Bir ürünün ne teknolojisi ne de nihai kullanımı yönetim politikası için doğru temeldir. Yönetim stratejisinin temeli olarak işe müşteri değerleri ve müşteri kararlarıyla başlanmalıdır.
Yönetimin kapsamı yasal olarak tanımlanmıştır.	Yönetimin kapsamı yasal değildir; tüm ekonomik zinciri kapsayacak şekilde işlevseldir.
Yönetim içsel olarak odaklanmıştır.	Yönetim uygulamasının, politik sınırlara göre değil, işlevsel olarak tanımlanması gerekir.
Şirketin ve yönetimin “ekolojisini”, ulusal sınırlar tarafından tanımlandığı şekliyle ekonomi oluşturur.	Herhangi bir kurumun sonuçları, sadece kurumun dışında vardır.

Bu bakış açısı, yönetimin geleneksel dört, yönetsel–planlama, örgütlenme (organizasyon), yürütme ve kontrol işlevlerinin içinde yeni yaklaşımların yer almasına yol açmıştır.

Planlama işlevinin içinde stratejinin rolü giderek daha çok önem kazanmış, kurumsal karne uygulamaları, PEST analizi gibi karar verme süreçlerinde uygulanan önemli yönetim araçları olarak yerlerini almışlardır.

Aynı şekilde, 21. yüzyılda küreselleşme ve sınırlar ötesi uygulamalar, organizasyon işlevini, değişim yönetimini, inovasyonu insan kaynakları yönetimini farklı boyutlara taşımıştır.

Yürütme işlevinde, liderlik, motivasyon, iletişim ve ekip çalışmalarının farklı bir perspektif ile ele alınması gereği ortaya koyulmuştur.

Yönetimin kontrol işlevinde ise, yönetim bilgi sistemlerinin, değer zinciri yaklaşımının, web tabanlı uygulamaların önem kazandığı dikkat çekmektedir.

Yönetim ekosisteminde, şirketlerin göz ardı etmemeleri gereken bir önemli başlık da, şirketin paydaşları ile ilişkileri, etik değerleri, sosyal sorumluluklarıdır.

İşletmelerin öğrenen örgütler olmaları, önleyici önlemler almalarını, erken teşhiste bulunmalarını ve doğru tedavi yöntemlerini uygulamalarını sağlayacaktır.

### 1.3.2. YÖNETİM İŞLEVLERİ

Etkili bir yönetim evrensel bir süreç olarak, organizasyonun büyüklüğü, faaliyet alanı, hukuki yapısı, tipi ne olursa olsun belirli bazı işlevlerin yerine getirilmesi ile sağlanabilir. Fransız sanayici Henri Fayol, 1916 yılında yönetime, işlev yaklaşımını getirmiş ve bütün yöneticilerin benzer faaliyetleri yerine getirdiklerini ileri sürmüştür. Yöneticiler üst veya alt basamakta da olsalar, işletme küçük bir işyeri veya büyük bir fabrika da olsa, bir sağlık kuruluşu, bir muhasebe bölümü de olsa evrensel faaliyetleri

yürütmelidirler. Yönetim bilimcilerinin üzerinde görüş birliğine varamadıkları yönetim işlevlerinin sayısı dört ile yedi arasında değişmektedir. Burada yönetimin; planlama, organizasyon, yürütme ve kontrol olarak dört temel işlevi incelenecektir.

### 1.3.2.1. PLANLAMA İŞLEVİ

Planlama; organizasyonun gelecekteki başarısı için amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için uygun yöntemlerin belirlendiği bir süreçtir.

Ekonomik anlamda bir kaynak dağıtım mekanizması olarak bakıldığında planlama, sınırsız ihtiyaçlar ile sınırlı kaynaklar arasında bir dengeyi sağlama mekanizmasıdır. Geleceği yönetme ve kaynakları dağıtma aracı olan planlama, neyin yapılacağını, nasıl yapılacağını, ne zaman harekete geçileceğini, bütün bu çalışmalarda kimlerin sorumlu olacağını belirlemesi ve tespiti sürecidir.

Planlamanın temel amacı; faaliyetleri koordine etme, yöneticilerin önlerini görmelerini sağlama, kaynakların israfını önleme ve kontrol faaliyetlerinde standartları önceden belirlemektir.

Planlamanın faydaları; bütün faaliyetleri hedefe yöneltmek, diğer yönetim işlevlerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmak, tahminde uzmanlaşma sağlamak, belirsizlikleri azaltarak, kararlarda yol gösterici olmak, yöneticileri günlük işlerin üzerine çıkarmak, tehdit ve fırsatları göstererek kaynakların verimli kullanılmasını sağlamak ve keşifler ve yenilik sağlamayı kolaylaştırmak gibi sıralanabilir.

Planlamanın sakıncaları ise bazen plan yapanların görüş açısını göstermekten ileriye gidememesi, hedeflenen konulardan bazılarının gerçekleştirilememesi, geleceğe dönük tedbirler gerektirmesi, standart uygulamalar getirmesi, sürekli düzeltme gerektirmesi, işletme dışı gruplardan etkilenmesi ve zaman ve enerji kaybına yol açması gibi sayılabilir.

Yöneticiler; belirsizlikleri ortadan kaldırmak, belirlenen amaçlara odaklanmak, koordinasyonu kolaylaştırmak, etkinliği artırmak ve kontrol standartları belirlemek için plan yaparlar.

#### 1.3.2.1.1. Planlamanın Özellikleri

Planlama aşamasında yönetici; ne yapılacak, kim yapacak, ne zaman yapılacak, nasıl yapılacak, hangi kaynaklar kullanılacak ve neden yapılacak düşünmek durumundadır. Bu soruları etkin bir şekilde cevaplamak için planlama faaliyetinde çeşitli özellikler bulunması gerekir. Planlama faaliyetinin özellikleri şunlardır:

**i)** Planlama önceliği olan geleceğe dönük bir faaliyettir. Planlama yönetim faaliyetinde yöneticinin ilk olarak ele alınması gereken bir işlemdir. Yönetim faaliyeti planlama ile başlar, organizasyon, yöneltme koordinasyon ve kontrol faaliyeti ile biter.

**ii)** Planlama ortak ve kapsamlı bir faaliyettir. Planlama faaliyeti kuruluşta tüm yönetim basamaklarını ve yöneticileri kapsamı alanına alır. Üst yönetim genel plan ile genel amaç ve stratejileri belirlerken, orta ve alt yönetim kademeleri yani işlevsel bölümler ise kendi bölümleri ile ilgili taktik ve operasyonel planları hazırlar.

**iii)** Planlama sürekli bir faaliyettir. İşletme içi ve dışı şartların sürekli olarak değişmesi nedeniyle planlama sürekli olarak yapılır ve bitmeyen bir faaliyet olarak kabul edilir. Kuruluşların temel şartları sürekli olarak gelişim olması sebebiyle, plarlarda düzeltme ve değişiklikler yapma yani revize yoluna gidilir.

**iv)** Planlama bir seçim ve tercih sürecidir. Planlamada öncelikle hedef ve hedefe götürecek araç ve kişilerin seçilmesi gerekir. En uygun seçeneğin tercih edilmesi sürecinde, mevcut bütün seçeneklerin ortaya konulması ve en iyi şekilde değerlendirilmesi gerekir.

**v)** Planlama ile dikkatler amaçlar üzerinde yoğunlaştırılır. Planlama gelecekte organizasyonun ulaşmak istediği noktaya ulaşmasını sağlayacak hedefleri belirlemeyi ve çalışanların tüm dikkatlerini bu noktaya yoğunlaştırmasını sağlar. Planlama faaliyeti sonrası ortaya konulan planın da etkinliği için bazı özellikleri taşıması gerekir.

Planın özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Plan anlaşılabilir olmalıdır.
- Plan en az giderle istenileni vermelidir.
- Plan esnek olmalıdır.
- Plan süre bakımından en uygun olmalıdır.
- Planı uygulayacak kişilerin de katılımı sağlanmalıdır.
- Plan yeni kaynaklar gerektirmemelidir.

### 1.3.2.1.2. Planlama Süreci

Planlama, basit bir teknik veya faaliyet değil, işletmenin başarısındaki temel ve öncelikli bir süreçtir. Diğer yönetim işlevlerinde başarılı olabilmek ancak planlama işlevinin başarılı olmasına bağlıdır. Planlama çalışmaları belirli bir sistem içinde gerçekleştirilmelidir.

Planlama bir süreç olarak beş aşamadan oluşmaktadır:

- Mevcut durumun gözden geçirilmesi
- Amaçların belirlenmesi
- Amaca ulaştıracak varsayımların belirlenmesi
- Amaçlara ulaşmak üzere alternatiflerin belirlenmesi ve en iyi alternatifin seçilmesi
- Planların eyleme geçirilmesi

### 1.3.2.1.3. Planlamanın Fayda ve Sakıncaları

Planlamanın faydaları şunlardır:

- Kurulusta tüm faaliyetleri amaca yöneltir.
- Zaman ve emek israfını önler, yenilik ve keşif sağlar.
- Planlama diğer yönetim işlevlerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır.
- Tahminde uzmanlaşma sağlar.
- Kararlarda yol göstericidir ve belirsizlikleri azaltır.
- Yöneticilerin günlük işlerin dışında ileriye de bakmalarını sağlar.
- Kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılmasını sağlar.

Planlamanın sakıncaları ise şunlardır:

- İyi bir plan hazırlanması zaman ve kaynak kullanımını gerektirmesinden ek maliyet getirir.
- Bazen plan, planı yapanların görüş açısını göstermekten ileriye gidemez.
- Hedeflenen konulardan bazıları gerçekleşmeyebilir.
- Geleceğe dönük tedbirler gerektirir.
- Standart uygulamalar getirir.
- Sürekli yenileme ve kontrol gerektirir.
- İşletme içinde biçimsel gruba bağlı gelişen informal (resmi olmayan) gruplardan etkilenir.

#### 1.3.2.1.4. Stratejik Planlama

Stratejik planın modeli; stratejik modelin oluşturulma amacı, daha önce gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği, işletmenin kültürü, içinde bulunduğu çevrenin değişkenliği ve önceden oluşturulmuş bir strateji planı varsa bunun başarı düzeyi ile belirlenir. Temelde, işletmelerin stratejik planının hazırlanmasında on aşamalı bir model benimsenir.

- Stratejik planlama sürecinde görüş birliğine varma ve süreci başlatma
- Durum analizinin yapılması ve geleceğe yönelimin ortaya konulması
- Kurumun dışsal ve içsel çevresinin değerlendirilmesi
- Stratejik konuların belirlenmesi
- Etkili bir vizyon oluşturma/geliştirme
- Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi
- Başarı faktörlerinin belirlenmesi
- Stratejilerin belirlenmesi
- Performans planı
- Uygulama

##### a) Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılan Analizler

**Kurum Kültürü Analizi:** Kurum kültürü; kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, çalışanlarda ve yöneticilerde oluşan inançlar, gelenekler, değerler, kişiler arası ilişkiler bütünüdür (Oxford University Press, 1996).

**Boşluk/Gap Analizi:** Boşluk analizi, işletmelerin potansiyel performansları ile gerçek performanslarını karşılaştırmak için kullanılan yardımcı bir araçtır.

**BCG Matrisi:** BCG Matrisi genel olarak sektörün büyüme hızıyla işletmenin pazar payının karşılaştırıldığı, işletmenin ürün portföyünün göreceli olarak değerlendirildiği araçtır.

**Finansal Performans Analizi:** İşletmelerin mali yapılarını ve sektörde hangi konumda olduklarını bilmeleri için uygulanan bir analiz yöntemidir. Finansal performans analizleri işletmelerin ayakta kalabilmelerini sağlayan en önemli araçlardan biridir.

**Değer Zinciri Analizi:** Değer zinciri analizi işletmeler için sürdürülebilir bir rekabetçi avantajın kaynaklarının belirlenmesi amacıyla geliştirilen stratejik yönetim araçlarından biridir. İşletme altyapısı; genel yönetim, planlama, finansman, muhasebe, hukuk işleri ve kalite yönetimi gibi bir takım faaliyetleri ifade eder. Altyapı, diğer destekleyici faaliyetlerin tersine belirli bireysel değer faaliyetlerini değil tüm zinciri destekler. İşletme altyapısını oluşturan unsurlardan belki de en önemlileri; işletmenin kültürü, örgütsel yapısı ve iç kontrol sistemidir. Örgütsel yapı, kontrol sistemleri ve kültür, işletmede kararların nerede alındığının ve süreçlerin nasıl yönetildiğinin belirlenmesine yardımcı olduğu gibi, işletmenin rekabetçi yeteneklerinin belirlenmesine ve değişik faaliyetler arasındaki koordinasyona da yardımcı olur.

**Dış Çevre Analizi:** Dış çevre analizlerinde, işletmenin kontrolü dışındaki koşulların ve eğilimlerin incelenerek, kuruluş için kritik olan fırsat ve tehditler ile analizler kapsamında, ekonomik, sosyal, politik, teknolojik, sektörel kaynaklı ve rekabete yönelik etkenler belirlenir. Dış çevre analizleri; PEST analizi, beş rekabetçi güç modeli ve satışların yoğun olarak gerçekleştirildiği sektörlerin analizleri olarak değerlendirilebilir.

##### b) Stratejik Planlamada Kurumsal Karne

Yöneticiler, kararlarını genellikle ölçülmesi nispeten kolay olan ve kurulu sistemin verebildiği raporlar doğrultusundaki göstergeleri takip ederek verir. Ancak, ölçülmesi güç performans göstergeleri düzenli (sistemik) olarak takip edilmemektedir. İşletme bünyesinde stratejinin etkin olarak uygulanabilmesi ile ilgili Robert S. Kaplan ve David P. Norton, detaylı bir araştırma yapmış ve stratejilerin etkin olarak uygulanabilmesinin önünde vizyon, operasyon, insan ve yönetim kaynaklı dört engel

bulduğunu tespit etmişlerdir. Bu araştırmanın sonucunda, Kaplan ve Norton şirket performans metriklerinin en az dört boyutta dengeli olarak ortaya konulması gerektiğini vurgulamıştır. Bunlar;

- Finansal boyut
- Müşteri boyutu
- Operasyonel boyut ve
- Öğrenme ve gelişme boyutudur.

Dört boyutta performans ölçütlerinin tespiti için şu soruların cevaplandırılması önemlidir:

- İşletme hangi sayısal hedeflere ulaşırsa ortakları tarafından başarılı olarak kabul edilecektir?
- Vizyona ulaşmak için müşteriler tarafından nasıl algılanmalıdır?
- Müşterileri tatmin etmek için hangi süreçlerde mükemmellik hedeflenmelidir?
- Vizyona ulaşmak için nasıl bir kurumsal öğrenme ve gelişme modeli olmalıdır?

Kurumsal karne (Balanced scorecard), bu sorulara cevap verilmesini esas alan ve her şirket için özgün olarak geliştirilmesi gereken bir çalışmadır. Kurumsal karne için öncelikle, yönetimin benimsediği bir stratejinin ortaya konması gerekmektedir. Strateji ise ulaşılmak istenen, uzun vadeli ve ulaşılması daha güç amaçlardır. Ancak, stratejinin uygulanması somut ve küçük adımlarla gerçekleştirilir. Kurumsal karne, yönetimin bu somut adımlara ilişkin sebep sonuç varsayımlarına dayandırılır. Dolayısıyla kurumsal karne, bu varsayımların test edildiği uygulama aşamasına, geri besleme ve öğrenme süreciyle bağlanmak zorundadır.

### c) Kritik Başarı Faktörleri, Kilit Performans ve Sonuç Göstergeleri

Kritik başarı faktörleri (Critical Success Factor - CSF), organizasyonu başarılı/farklı kılacak, sektöründe üstünlük sağlamasına imkân verecek, güçlendirilmesi ve odaklanması gereken yönlerinin belirlenmesinde kullanılacak ölçütler olarak tanımlanabilir. Kritik başarı faktörleri, organizasyonun zayıf oldukları takdirde güçlendirilmesi, güçlü oldukları takdirde ise, başarıyı sürekli hale getirmek için gerekli önlemlerin alınması gereken alan/konularının performanslarını gösteren ölçütlerdir. Kritik başarı faktörlerinin verimli bir şekilde uygulanabilmesi için ise işletme içinde kilit sonuç göstergeleri (Key Results Indicator - KRI) ve kilit performans göstergelerinin (Key Performance Indicator - KPI) doğru ve analitik bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Doğru tanımlanan kilit sonuç ve performans göstergeleri, işletme açısından önemli süreçlerin üstünde yoğunlaşmasını ve en etkili çalışma yöntemlerinin uygulanmasını sağlar. Bu bağlamda, kilit performans ve sonuç göstergelerine ulaşmada izlenecek yolları ve yapılması gereken çalışmaları belirleyecek performans göstergeleri (Performance Indicators - PI) ve sonuç göstergelerinin (Result Indicators - RI) belirlenmesi esastır. Şirketin belirlenmiş olan CSF, KRI ve KPI'larının ve stratejilerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki temel unsurlar göz önüne alınır:

- Kuruluşun farklı paydaşları (çalışanlar, kamu kurum ve kuruluşları gibi)
- Organizasyon kültürü
- İş etiği
- Toplumsal sorumluluk-kurumsal sosyal sorumluluk

### 1.3.2.2. ORGANİZASYON (ÖRGÜTLENME) İŞLEVİ

Organizasyon işlevi, planlarda belirlenen amaçlara uygun faaliyetlerin belirlenmesini, gruplanmasını; işleri yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesini ve yer, araç ve yöntemlerin hazırlanmasını içerir. Organizasyon faaliyeti sonucunda ortaya organizasyon yapısı çıkar ve bu yapıya organizasyon, örgüt veya teşkilat denir.

#### 1.3.2.2.1. Organizasyonun Temel İlkeleri

Organizasyon sürecinin, beklenen yararı sağlayabilmesi ve diğer yönetim işlevlerine sağlam bir zemin hazırlayabilmesi için belli ilkelere uyulması gerekir. Bu ilkeler şunlardır:

i) Amaç Birliği İlkesi: Her organizasyon ulaşmak istediği amaçlara ve bu amaçlarla ulaştıracak faaliyetlere göre farklı bir yapıda tasarlanır. Oluşturulan organizasyon yapısının bütün birimleri işletmenin temel hedeflerine dönük olmalıdır. Birimlerin kendi amaçları arasında bütünlük olmalı ve işletmenin nihai hedefine katkıda bulunacak nitelikte olmalıdır.

ii) Yönetim Alanı İlkesi: Kontrol alanı olarak da görülen yönetim alanı organizasyonda bir üste bağlı olması gereken ast sayısı ile ilgili bir unsurdur.

iii) Yönetim Birliği İlkesi: Aynı amaca yöneltilmiş ve benzer faaliyetler grubu bir tek yöneticiye bağlanmalıdır. Faaliyetlerde etkinliği sağlamaya yönelik bu kaide yönetim birliği olarak bilinir. Yönetim birliği, yönetim alanı (kontrol alanından) farklılık arz eder.

iv) Komuta Birliği İlkesi: Her astın yalnızca bir üste bağlı ve sorumlu olması ve ondan emir almasını ifade eden kaide, komuta birliği olarak nitelenir. Bu prensip ile faaliyet kargaşası önlenir.

v) Yetki ve Sorumlulukların Açıklığı ve Dengesi İlkesi: İşletme çapında her çalışanın işi ile sahip olduğu yetki ve sorumluluklar açık ve kesin olarak belirtilmelidir. Ayrıca her çalışanın sahip olduğu yetkiler ve sorumluluk alanı arasında denge olmalıdır. Yani sahip olunan yetkilerin kullanımından dolayı çalışanlardan hesap sorulabilmeli, diğer bir ifade ile sorumluluk söz konusu olmalıdır. Buna mukabil, sorumlu olduğu konularda personel, karar alabilme ve yönetme yetkisine sahip olmalıdır.

vi) Haberleşme Kanalı ve Şekli İlkesi: Haberleşme ilişkilerinin çeşidi ve niteliği organizasyonun yapısını etkileyen bir unsurdur. İşletmenin üst, orta ve alt basamak yöneticileri, kendi aralarında bir araya gelip görüşebilmeli ve ortaya çıkan sorunları çözümlenebilmelidir. Yatay ve dikey iletişim kanalları etkin çalıştırılarak etkin ve verimli bir çalışma ortamı oluşturulabilir.

vii) Ayrılık Gözetme İlkesi: Üst yönetim basamakları yani üst basamaklarda görev yapan yöneticiler günlük ve rutin işlerden uzak tutulmalı ancak, genel siyasetlerle ilgili ve normal dışı durumlarda kendilerine başvurulmalıdır.

viii) Personel Dağılımında Denge İlkesi: İşletmedeki her birime gerekli olduğu miktarda ve nitelikte personel sağlanmalıdır. İşler ile personeller arasında nitelik ve nicelik yönünde denge olmalıdır.

ix) Kaynakların Dağılımında Denge İlkesi: İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için her faaliyet belirli miktarda paraya olan ihtiyacı ortaya çıkarır. Bu miktar, faaliyetlerin ve bunların gerçekleştirildiği birimlerin önceliğine göre değişir.

x) Merkezcil ve Merkezkaç Uygulamalarda Denge İlkesi: Bir işletmede alınan kararların uygunluğu için izlenmesi gereken hiyerarşik kanal belirlenmiş olmalıdır. Bazı kararların daha üst yönetimce alınması zorunlu iken bazılarının ise, yetki devri sağlanarak daha alt yönetim kadrolarının katkılarıyla, yani merkezkaç bir tarzda alınması söz konusudur.

xi) İş bölümü ve Uzmanlık Derecesi İlkesi: İş bölümü, herkesin bir iş dalında ustalaşması, uzmanlaşması için işleri ayırma veya herkese belirli bir işi vermedir. İşletmelerde iş bölümü uzmanlaşmayı, uzmanlaşma da verimliliği artırır. Uzmanlaşma, belli bir işin çok küçük parçalara ayrılarak her görevi bir kişinin sürekli olarak yapması ile bilgi, görüş ve tecrübesinin artması ile mütihassıs olmasını ifade eder.



xii) Gelişme Yeteneği İlkesi: Organizasyon süreci sonunda ulaşılan yapı esneklik özelliğine sahip olmalıdır. Zaman içerisinde ortaya çıkabilecek ihtiyaca cevap verecek yetenekte olması gerekir. Gelişme yeteneğinin yüksekliği işletmenin başarısını artıran bir unsurdur.

### 1.3.2.2.2. Organizasyon Süreci

Organizasyon süreci beş aşamadan oluşur:

1. Planların ve Amaçların İncelenmesi: Planlar, işletmenin hedeflerini ortaya koyar ve faaliyetler için yol gösterici olmasından dolayı, organizasyon sürecinin başlangıcında, planlarda nelerin hedeflendiği dikkatle incelenmelidir.

2. Yapılacak Faaliyetlerin Belirlenmesi ve Gruplandırılması: İşletmelerde verimli bir çalışma ortamı için benzer faaliyetler aynı grup içinde toplanır ve her bölümün yetki ve sorumluluğu bir yöneticiye verilir. İşbölümü ve uzmanlaşma kuralına paralel olarak, zamanı ve işgücünü verimli kullanabilmek amacıyla işler parçalara bölünür, işbölümü sonucunda herkes en iyi yapabildiği iş üzerinde yoğunlaşır. Dolayısıyla, işletmede oluşturulan bölümlerdeki faaliyetler, o konuda bilgi ve tecrübe sahibi kişilerce sürdürülür, uzmanlaşma artar ve böylece etkin ve verimli bir çalışma düzeni kurulmuş olur.

3. İşleri Yapacak Personelin Niteliklerinin Belirlenmesi ve Atanması: Her bir faaliyet grubu için, işleri görececek personelin sayısı ve özellikleri belirlenir. Bu, “norm kadro” çalışması olarak burada her bir işin vasıflarını gösteren iş tanımları yapılır. Her iş için ihtiyaç duyulan yönetici ve çalışan sayısı ile birlikte her iş için ihtiyaç duyulan yönetici ve personellerin nitelikleri ortaya konur. Bunlar dikkate alınarak personel seçimi gerçekleştirilir ve atamaları yapılır.

4. Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi: Bu aşamada, kuruluştaki işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi için hiyerarşik ilişkiler oluşturulur. Personelin hangi konulardan sorumlu olduğu, yöneticilerin sahip olduğu yetkinin sınırları, karşılıklı yetki ve sorumluluk ilişkileri açık şekilde belirlenir. Bunun yanı sıra, personelin görevinin ne olduğunun daha açık olarak belirlenmesi için görev tanımının yapılması gerekir. Görev tanımı, yapılacak görevin ne olduğunu ve özelliklerini, gereken yetkinlik ve beceriler ile görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların neler olduğunun belirlenmesidir. Belirlenen işleri minimum maliyetle maksimum verim elde edecek şekilde gruplandırmak ve planlamak örgütlenme sürecinin görevidir.

5. Yer ve Araç ile Yöntemlerin Belirlenmesi: İşletmenin faaliyete geçmesi veya varlığını devam ettirmesi için gerekli görülen fiziksel ortamın düzenlenmesi gereklidir. Fiziksel ortam teknolojik düzen, iletişim aygıtları ya da araç-gereçler işletmenin amaçlarına uygun olmalıdır.

#### 1.3.2.2.2.1. Organizasyonlarda Bölümlere Ayırma ve Organizasyon Şemaları

Organizasyon yapısı, organizasyona ait amaçların gerçekleştirilmesi yolunda organizasyonun temel elemanları ile bu elemanlar arasındaki ilişkiyi gösteren bir yapıdır. Bölümlendirme veya bölümlere ayırma; benzer özellikler taşıyan ve birbirini tamamlayan işlerin bir araya getirilerek bölümler oluşturulmasıdır.

Bölümlere ayırma işletmenin belirlediği amaçlara ulaşması için temel faaliyetlerin birbirinden ayrılmasını gerekli kılar. Organizasyonda hangi birimlerin kurulacağı ve bunlar arasındaki ilişkilerin nasıl belirleneceğinin tespiti; daire, bölüm, birim gibi organizasyon birimlerinin sayısı ile bu birimlerin hangi emir komuta basamağına yerleştirileceği önemlidir.

Organizasyonlarda bölümlere ayırma, işletme yönetiminin etkinliği açısından yöneticiler için önemli bir konudur. Bu sebeple, en üst kademedeki başlayarak her hiyerarşik kademede yapılmalıdır.

Bölümlere ayırmada bazı temel prensipler ile birlikte, işletmenin yapısı ve kaynakları da seçilecek organizasyon yapısında etkili olacaktır. Bölümlendirmenin etkin ve verimli olabilmesi için bazı ilkelerin dikkate alınması önemlidir. Bu ilkeler aşağıda sıralanmaktadır:

1. Bölümlere Ayırmada Benzer İşlerin Dikkate Alınması İlkesi: Bölümlere ayırmada özelliği, yapıma süreç veya yöntemleri bakımından birbirine benzer olanları bir grup altında toplamak esastır.

2. Uzmanlaşmadan Faydalanma İlkesi: İşbölümü kişilerin belirgin nitelikleri ve tecrübelerinden faydalanmayı sağlayarak uzmanlaşmayı getirir, uzmanlaşma da verimliliği artırır. İşler bölünürken kişilerin optimal yani en uygun düzeyde uzmanlaşması dikkate alınır. Bir işletme teknik yönden birbirinden farklı ürünler üretiyorsa her ürün veya ürün grubunda uzmanlaşan kişilere ihtiyaç olacağı açıktır.

3. Koordinasyonu Kolaylaştırma İlkesi: Birbirleriyle ilişkilerinden dolayı uyumlaştırılması gereken işlerin aynı bölümde toplanması daha uygun görülür. Her kuruluşun üst yönetimi, koordinasyonu sağlamak durumundadır. İşletmenin; satın alma, üretim, pazarlama gibi temel bölümlerinin birbiriyle uyum içinde çalışmaları ve bazen ortaya çıkabilecek sorunları ortadan kaldırmaları için koordinasyona ihtiyaç vardır.

4. Kontrolü Kolaylaştırma İlkesi: Organizasyonda bölümler, denetim ve değerlendirmeyi kolaylaştıracak nitelikte oluşturulmalıdır. Burada önemli olan hem yapısal, hem de fiziki olarak kontrolü kolaylaştırmanın sağlanmasıdır. Yapısal olarak bölümlerin birbiriyle kıyaslanabilecek nitelik ve ölçütte oluşturulması önemlidir. Benzer büyüklük ve nitelikte oluşturulan bölümlerden, birbiriyle çok yakın ilişkide olanların da, birinin yaptığı işi diğerinin kontrol edebilmesini sağlamak amacıyla bir üst bölüme bağlamak gereklidir.

5. Giderleri Azaltma İlkesi: Organizasyon masrafları artırıcı değil, amaca ulaşmayı kolaylaştırıcı ve aynı zamanda giderleri azaltıcı bir araç olmalıdır. Bu nedenle, oluşturulacak her birim veya bölüm kadrosunun masrafları ile sağladığı kazanç ve katkılar kıyaslanmalıdır.

6. İcra ve Denetimi Birbirinden Ayırma İlkesi: Organizasyon yapısında göz önünde bulundurulması gereken en önemli konulardan biri, icra ve denetimin ayrıştırılmasıdır. Bir bölüm veya birim hem faaliyeti gerçekleştiren, hem de kendi yaptığı faaliyeti denetleyen olamaz.

7. İşletmenin Mevcut Personelini ve Koşullarını Göz Önünde Bulundurma İlkesi: İşletmenin organizasyon yapısını oluştururken, mevcut personelini, koşullarını ve tüm bunların bileşkesi olan kurum kültürünü dikkate almak gereklidir. Organizasyonu şekillendiren kurum kültürü olduğu için, kültüre en uygun organizasyonun oluşturulması, organizasyonun uygulamada da geçerli olmasını ve içselleştirilmesini sağlar.

8. Önemli İşe Yüksek Mevki Verme İlkesi: Bir organizasyonun temel işlevleri bakımından önem teşkil eden fonksiyonların organizasyonda daha üst seviyelere yerleştirilmesi gerekmektedir. Benzer şekilde, organizasyonda eskisine oranla daha az öneme sahip bölümlerin, organizasyonda daha düşük hiyerarşide gösterilmesi; önemi giderek artan bölümlerin reorganizasyonla yüksek seviyeye çıkarılması gerekmektedir.

#### 1.3.2.2.2. Organizasyonlarda Kullanılan Bölümlendirme Sistemleri

Organizasyonda bölümlere ayırma şekline giderken; amaç, yetki ve sorumlulukların kesin olarak ayrıldıkları iş grupları oluşturulur. İş gruplarının amacı, organizasyonun amaçlarına etkin ve verimli şekilde ulaşmasını sağlamaktır. İşletmenin faaliyet konusu belirlendikten sonra amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için yapılacak faaliyetler belirlenir ve buna uygun olarak organizasyon gerçekleşir. İşletmenin amaçlarına ulaşması için bölümlenme türlerinden kendine uygun olanı seçmesinin büyük önemi vardır. Organizasyonlarda kullanılan bölümlendirme sistemleri aşağıda belirtilmiştir.

##### A. Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma

Bu bölümlenmede, organizasyonun faaliyet sahasına göre değişik nitelikte fonksiyonlar farklı deyimlerle kullanılır. İşletmenin temel faaliyetleri ana fonksiyonları belirler. Bölümler, üretim, pazarlama, finans, muhasebe ve insan kaynakları gibi işletmenin temel fonksiyonları olabilir. Bu temel fonksiyonların bazıları işletmenin büyüklüğüne göre, kendisi bir bölüm olarak değil, bir bölümün içinde birim olarak yer alabilir. İşlevlere göre bölümlenmenin faydaları şunlardır:

- İşbölümü ve uzmanlaşmadan yararlanmak kolaylaşır.
- Her bölümün elde ettiği sonuçların değerlendirilmesi kolaylaşır.
- Her bölümde uzmanlaşması gereken elemanların eğitimi sağlanmış olur.

- Karar verme ve koordinasyon kolaylaşır.
- Ekonomiklik sağlar.
- Fonksiyon alanlarına güç ve statü sağlar.
- Ayrıca gücün üst yönetimde toplanmasına yardımcı olur.

İşlevlere göre bölümlenmenin sakıncaları ise şöyle sıralanabilir:

- İşletmenin faaliyet ve kâr sorumluluğu tamamen üst yönetimin sırtına yüklenmiştir.
- Genel yönetici niteliğinde elemanların yetişmesi, yöneticilerin fonksiyonel alanda çalışmaları nedeniyle zordur.
- Bölümler arası koordinasyonu zayıflatır ve bölümler arasında sınırlar yaratır.
- Fonksiyonel organizasyonda etkili bir denetimin sağlanması zordur.
- İnsanların işletmeyi genel açıdan, bir bütün olarak görme alışkanlığını engeller.

### **B. Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma**

Ürün temeline dayanan organizasyon yapısı çok ürün üreten işletmelerde başvurulan önemli bir ölçüttür. İşletmelerde, büyümeyle paralel orta düzey yönetici sayısının artması ile ilgili fonksiyonlar bir araya getirilerek bunlara bir üst düzey yönetici atanır ve ürün temeline göre örgütlenme yoluna gidilir.

Bu bölümlenmede bölüm yöneticileri, ürün veya ürün grubunun üretiminden ve pazarlamasından sorumludur. Bu sistem büyük bir işletmeyi, küçük ve esnek yönetim birimlerine böler. Bu bölümler fonksiyonel organizasyon büyüdüğünde, küçük fonksiyonel organizasyonun üstünlüklerini tekrar elde eder. Bu sistemde her ürün bir organizasyon birimi altında toplanır. Bu sistemde üretilen aynı veya benzer mallar için bir birim oluşturulur.

Ürün temeline dayanan organizasyonun faydaları şunlardır:

- Ürüne göre bölümlenme ile elemanların tecrübe ve bilgide uzmanlaşması sağlanır.
- Dikkat ve çabalar ürün hattı üzerinde yoğunlaşmasıyla ürün hatlarında büyüme kolaylaşır.
- Çeşitli ürün veya ürün gruplarının geliştirilmesi sağlanır.
- Ürüne göre bölümlenme ile “genel” nitelikli yönetici yetiştirmek kolaylaşır.
- Büyüklüğün getirdiği yüksek maliyetlerden kurtulma imkânı doğar.
- Etkin ve verimli faaliyetler için her ürün yöneticisine sorumluluk yükler.

Ürün temeline dayanan organizasyonun sakıncaları ise şunlardır:

- Belirli ürünlere, müşterilere ve pazarlara veya bölgelere dikkatin azalmasına neden olabilir.
- Merkezle bölümler arası çatışmalar oluşturacak durumlar ortaya çıkabilir.
- Her ürünün başına getirilecek ve eğitilecek yöneticileri bulmak zorlaşır.
- Ürünler arası rekabet ortaya çıkabilir.

### **C. Bölge Temeline Göre Bölümlere Ayırma**

Organizasyonun faaliyetleri geniş bir coğrafik alana yayıldığı zaman bölge temeline dayanan organizasyon yapısı daha uygun olabilir. Büyük işletmelerde ulusal ve uluslararası düzeyde müşterilerine iyi hizmet vermek istediği zaman kullanılabilir. Bu sistemde bölgesel gruplandırmanın sınırları uzaklık, doğal yapı, hukuki sistem ve politik yapıya göre belirlenir.

Bölgesel yönetimin temel yararı değişik çevrelerde faaliyet gösteren işletmelerin bölgesel özelliklere uymasını sağlamaktır. Bu açıdan bölgesel organizasyon yalnız coğrafik açıdan yayılan işletmelerde değil, aynı zamanda değişik özellikleri olan çevrelerde faaliyet gösteren işletmelerde de yararlı sonuçlar gösterir.

Bölge temeline dayanan organizasyonun faydaları şunlardır:

- Yerel pazarlara daha iyi hizmet sunumu sağlar.
- Üretimin merkezde yapılması yerine yöresel fabrikalara yayılarak yapılması bazı faydalar sağlar.
- Haberleşme kolaylaşır.
- Bazı işletmelerin hammaddeye yakın olması daha faydalı olur.
- Satış elemanları belirli bir bölgede çalışırlarsa zamanlarını satış bölgelerinde geçireceklerdir.
- Yerel yöneticilerin çevre ile daha iyi ilişkiler kurmalarını sağlayabilir.
- Kararların merkezi yönetimden ziyade yerel yöneticiler tarafından verilmesi avantaj sağlar.
- Bölgeler yarı otonom kâr merkezleri olarak çalışmaya başlarlar ve bu konuda sorumlulukları taşıyarak bölge faaliyetlerinin etkinliği için çaba sarf ederler.
- Bölge yöneticilerine yetki devri ile üst yönetime yetenekli yöneticilerin seçilmesi sağlanabilir.

Bölge temeline dayanan organizasyonun sakıncaları ise şunlardır:

- Genel yönetici, mağaza yöneticisi vb. niteliğine sahip çok sayıda yöneticiye ihtiyaç vardır.
- Üst yönetimin kontrol sorunlarını artırır.
- Her şubede veya bölgede uygulanacak aynı tip personel ve muhasebe siyasetlerini gerekli kılar.
- Çok çeşitli ürün üreten işletmeler açısından bölgeye yönelik koordinasyon eksikliği çıkar.

#### **Ç. Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma**

Müşteri temeline dayanan bölümlere ayırmada, faaliyetler organizasyonun ulaşmak istediği müşteri gruplarına göre bölümlenir. Bu sistemde özellikle farklı müşteri grupları varsa bebek giyim, çocuk giyim gibi müşteri grupları olarak bölümlere ayırmak faydalı olacaktır. Müşterilere en iyi hizmet vermek düşüncesi ile müşteri temeline dayanan organizasyon yapısı seçilmektedir.

Müşteri temeline dayanan organizasyonun faydaları şunlardır:

- Müşteri odaklıdır.
- Çeşitli pazarların ihtiyaçlarına etkin cevap verecek sistemin geliştirilmesini sağlar.
- Uzmanlığa önem vererek kârlılığını artırır.

Müşteri temeline dayanan organizasyonun sakıncaları ise şöyle sıralanabilir:

- İşletme kaynaklarının faydalı olmayan bir şekilde kullanılması sonucunu doğurabilir.
- Müşteri grupları arasında koordinasyon kurmak zorlaşabilir.
- Bütün işletmeyi içine alan genel siyasetlerin uygulanması zorlaşır.

#### **D. Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma**

Kamu kuruluşları, hastaneler gibi zamana göre çalışan işletmeler faaliyetlerini zaman esasına göre bölümlendirirler. Bazı zaman dilimlerinde sürekli çalışmak gerekiyorsa ve çalışanların normal çalışma süresini önemli ölçüde aşan durumlarda vardiya sistemi kullanılarak faaliyetler zaman temeline göre bölünür.

### E. Süreç ve Makine Temeline Göre Bölümlere Ayırma

İşletmelerde bölümlere ayırma, üretimdeki süreçlere veya kullanılan araca, makineye, donanımına göre olabilir. İşgücü ve makinaların işlemler etrafında ve seviyesinde en uygun bir şekilde belirlenmesi esastan yararlanır. Kaynak bölümü, montaj bölümü veya boya bölümü gibi isimler kullanılarak bölümler belirtilir ve etkenliklerin ekonomik bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanmaya çalışılır. Süreç ve makine temeline dayanan bölümlendirme daha çok alt organizasyonda ve üretim bölümlerinin kısımlara ayrılmasında kullanılır. Süreç ve makine temeline dayanan organizasyon sistemi üretim işletmelerinde daha çok kullanılır ve büyük tasarruflar sağlayabilir.

### F. Karma Organizasyon Temeline Göre Bölümlere Ayırma

İşletmeler ihtiyaçlarına bağlı olarak bir tek bölümlendirme sistemi ile kendilerini sınırlandırmak istemedikleri zaman birden fazla bölümlendirme sistemini aynı zamanda kullanabilirler.

### G. Matriks-Proje-Organizasyon Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Matriks yapı genellikle işletmelerde organizasyonun çevresi çok değişken ise ve işletmenin bu değişken çevreye kolaylıkla uyum sağlaması gerektiğinde kullanılan bir organizasyon tipidir. Matriks yapı, bir yandan projenin gerçekleşmesi için çeşitli uzmanlık dallarından faydalanma, bir taraftan da proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusunun olması temeline dayanır. Matriks yönetimin en belirgin özelliği ikili komuta zincirinin bulunmasıdır. Burada dikey hiyerarşi basamaklarında işlev esası, yatay hiyerarşi basamaklarında ise proje esasına göre bölümlendirme yapılır.

Matriks organizasyonun faydaları şunlardır:

- Çeşitli projeler söz konusu olduğunda proje yöneticilerinin proje üzerinde çalışmaları yoğunlaştırarak, maliyet ve personel dâhil olmak üzere proje kontrolü yapmaları sağlanır.
- Ürünler arası beşeri ve fiziki kaynakların esnek bir şekilde kullanılması sağlanır.
- İleri derecede karmaşıklaşmış üretim sistemlerinde yararlıdır.
- Projede çalışanlar proje yöneticisine bağlı olarak görevlerini yerine getirirken aynı zamanda hiyerarşik yapıda bağlı oldukları ana işlevlerle ilişki içine girebilirler.
- Kurmay elemanların her türlü projeye katkıları sağlanabilir.
- Matriks organizasyonun sakıncaları ise şunlardır:
- Yetki boşluğu ortaya çıkabilmektedir.
- Emir komuta sistemi bozulmaktadır.
- Proje yöneticileri yetkilerini arttırmak istediğinde sürtüşme olabilmektedir.
- Proje bölümleri ile işlevsel bölümler arasında gereksiz sürtüşmeler olabilmektedir.

#### 1.3.2.2.3. Modern Organizasyon Yapıları

Bilgi çağında bilginin patlama sayılacak kadar yoğun üretilmesi, üretilen bilginin oldukça kısa sürede uygulamaya sokulması, bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişme ve küreselleşme gibi değişimler örgütleri yapılarını ve süreçlerini sürekli gözden geçirmeye zorlamaktadır. Buna bağlı olarak örgütlerde; geçici istihdam, hibrid-melez organizasyon yapıları, ortak girişimler, şebeke organizasyonları, küçülme, yalın organizasyon, yığılım organizasyonu, kendi kendini yöneten çalışma grupları, sanal organizasyon, öğrenen organizasyon, dış kaynaklardan yararlanma, çekirdek yetenek yaklaşımı ve toplam kalite yönetimine doğru değişimler yaşanmaktadır. Organizasyonlarda yaşanan bu değişimler organizasyonların işleyişi ile ilgili süreçlerin niteliğini değiştirmekte ve bu nedenle de örgütlerde yeni yapılanma şekilleri ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2001:318). Küresel işletmelerdeki bu yeni örgüt yapılarından bazıları aşağıdaki başlıklar altında ele alınmaktadır.

## A. Şebeke Organizasyon

Şebeke organizasyon, bir mal veya hizmet üretmek için iki veya daha fazla kuruluşun aralarında işbölümüne giderek uzun süreli işbirliğine yönelmeleri sonucu ortaya çıkan bir örgüt modelidir. Şebeke organizasyon, birbirinden bağımsız karşılıklı ilişkide bulunan, aralarında bir hiyerarşik üstünlük bulunmayan ve bazı anlaşmalarla kendi aralarında iş bölümüne giden işletmeler topluluğudur.

Şebeke organizasyonun avantajları aşağıda belirtilmiştir:

- İşletmeler şebeke organizasyona dâhil olarak esneklik kazanmakta ve değişen koşullara daha çabuk adapte olmaktadır.

- Şebeke organizasyon yapısına dâhil işletmeler kendi konularındaki işlerde uzmanlaşmaktadır.

- Şebeke yapıdaki işletmeler sabit yatırım yapmaksızın sadece bilgi teknolojisi sayesinde başkalarının imkânlarını kullanabilmekte ve kazanç sağlamaktadır.

- Şebeke organizasyon yapısı özellikle küçük işletmeler için küresel rekabete katılabilmeleri için avantaj sağlar ve daha büyük müşteri kitlesi ile iletişim kurma olanağı verir. Büyük işletmeler ile işbirliği kurma olanağı sağlar.

Şebeke organizasyonun dezavantajları ise şunlardır:

- Kurulması ve idame ettirilmesi zordur.

- Şebeke üyesi işletmelerin birinin krize girmesi veya yok olması gibi durumlarda diğer işletmeler de etkilenir.

- Şebekeye katılan işletme sayısının artmasıyla şebeke yapısının hantallaşması ve esnekliğini kaybetmesi söz konusudur.

- İşletmelerin çoğu kez farklı coğrafi bölgelerde bulunmasından dolayı aradaki iletişimi sağlayacak ek maliyetlere katlanması gerekir.

- Farklı kültürlerin bir araya gelmiş olmasından dolayı belli bir örgüt kültürü yaratmada zorluk yaşanır.

Şebeke organizasyonlar yapısal açıdan bakıldığında üç grup altında toplanır:

### i) Dâhili Şebeke Organizasyon

Bu tür şebeke organizasyonlarda, her ünite ayrı bir kâr merkezi olarak görülmektedir. Ancak, kâr merkezleri arasında yapay bir fiyat kullanılmaz. Fiyatlar, piyasa mekanizması tarafından belirlenir. Çünkü buradaki mantık eğer piyasa fiyatı kullanılırsa işletmelerin kendilerini sürekli geliştireceği ve performanslarını arttıracacağı şeklindedir.

### ii) Dengeli Şebeke Organizasyon

Bu tür organizasyonlarda her zaman tek bir lider işletme vardır. Şebeke yapı, bu işletmenin talebini karşılamak için oluşmuştur. İşletmeler arası iş bölümü değişmemektedir.

### iii) Dinamik Şebeke Organizasyon

Dinamik şebekeler, özellikle rekabetin hızlı ve düzensiz olduğu koşullarda işletmelerin rekabet avantajı elde etmek amacıyla bir araya geldikleri ve bu işletmeler arasındaki ilişkinin dinamik olduğu bir organizasyon türüdür.

## B. Yığılım Organizasyon

Yığılım organizasyon, değişik disiplinlerden gelen kişilerin hiyerarşik ve mevki otoritesiyle değil, sonuç üretme, bilgi ve haberleşme ağırlıklı olarak sürekli veya geçici olarak belli işleri gerçekleştirdikleri organizasyondur. Yığılım organizasyonda grubun faaliyetleri hiyerarşik kontrol ile değil grup üyelerinin kendi aralarında geliştirecekleri bir düzen içinde yürütülmekte ve bu düzenin

temelinde grup üyelerinin uzmanlık ve bilgileri, karar verebilme yetenekleri ve müşterilerle ilişkileri bulunmaktadır.

Şebeke organizasyonun avantajları aşağıda belirtilmektedir:

- Personelde daha fazla güven duygusu yaratma ve onu yetkilendirme,
- Sabit ve devamlı genel yönetim giderlerini düşük düzeyde tutma,
- Girişimciliği daha çok geliştirme,
- Daha mükemmel, esnek ve değişen koşullara uyum sağlama,
- Yeni teknolojilere daha açık olma ve bunun daha iyi kullanımı,
- Çalışanların örgütte tutulmasını başarma ve iş gücü devrini düşürme,
- Adaletsiz terfi riskini azaltma, huzursuzluk ve çatışmaları önleme.
- Şebeke organizasyonun dezavantajları ise şöyle sıralanabilir:
- Yığılmanın başarısının liderliğin kalitesine bağlı olması,
- Çalışanların motivasyonunun kırılma olması,
- Uzmanlık ve incelemenin kaybolabilir olması,
- Bazı yönetsel kontrollerin kaybolabilir olması,
- Kazançların daha çok gelip geçici olması.

### C. Hibrid-Melez Organizasyon

İşletmeler uluslararası faaliyetleri için iki ana strateji uygulamaktadır. Bunlardan biri çok uluslu (Multidomestic) strateji diğeri ise küresel stratejidir. Melez stratejinin oluşturduğu örgüt yapısı ise küresel stratejinin de bir adım ilerisinde bulunmaktadır. Melez stratejide çeşitli ülkelerdeki birimler faaliyetlerini sadece bir uluslararası merkezden ve birbirleriyle ilişkide bulunarak yürütürler. Bir organizasyon yapısı, ürün ve fonksiyon veya ürün ve coğrafyayı birlikte bulunduran çok odaklı bir yapı olabilir. Her iki karakteri birleştiren bu türdeki bir yapı, hibrit yapı olarak adlandırılır.

### Ç. Yalın Organizasyon

Yalın organizasyonlar; “takım ruhunun hakim olduğu, müşteriler tarafından yönlendirilme ve sürekli gelişme ilkesine dayalı, basık bir örgüt piramidi içinde yetki devrinin etkin şekilde hayata geçirildiği, basitleştirilmiş görevlerin büyük bir etkinlik içinde yerine getirildiği bir yapı” olarak tanımlanmaktadır (Efil, 1999:339).

Toyota üretim sistemi olarak bilinen yalın üretim sistemi;

- Gereksiz aşamaların elimine edilmesi,
- Bir faaliyette yer alan tüm aşamaların sürekli bir iş akışına izin verecek şekilde sıralanması,
- İşgücünün sürekli gelişmeyi sağlayan çapraz fonksiyon (fonksiyonlar arası) ekipler içinde yeniden kombine edilmesi temellerine dayanmaktadır.
- Böylece organizasyonların geçmişte kullanılan işgücü, ekipman, fabrika alanı, zaman ve genel giderlerin yarısı veya daha az kullanarak ürünleri geliştirmesi, üretmesi ve dağıtması mümkün olmaktadır. Yalın organizasyonun temel faktörleri iş üniteleri hâlinde yapılanma ve sıfır hiyerarşidir.

• İş Üniteleri Hâlinde Yapılanma: Yalın organizasyonda birbirinden kopuk geleneksel fonksiyon ilişkileri yerine o konu ile ilgili kişilerin iş ünitelerinde bir araya gelmeleri söz konusudur.

• Sıfır Hiyerarşi: Sıfır hiyerarşi organizasyon yapısının yüksek ve dar olmaktan çıkıp basit ve geniş bir şekil alması, hiyerarşinin asgari düzeye indirilmesidir. Bu yapıda, orta kademe yöneticiler devre dışı kalarak, denetim görevi çalışanlara verilir ve yetki ve sorumluluklar çalışanlarca paylaşılır.

#### D. Öğrenen Organizasyon

Öğrenen bir organizasyon; insanların gerçekten başarmak istedikleri sonuçlara ulaşmak için sürekli olarak kapasitelerini geliştirdiği, yeni ve geliştirici düşünce yöntemlerinin teşvik edildiği, ortak hedeflerin serbest bırakıldığı, insanların sürekli birlikte öğrenme yöntemlerini öğrendiği bir organizasyondur. Geleceği gerçekten yönlendirecek işletmeler çalışanların işletmeye bağlılıklarını ve öğrenebilme kapasitelerini ortaya çıkarabilen işletmeler olacaktır.

Öğrenen organizasyonların özellikleri şunlardır (Seymen ve Bolat, 2002:115-117):

- Sistematik problem çözme
- Yeni yaklaşımları deneme
- Kendi deneyimlerinden ve geçmişinden öğrenme
- Başkalarının deneyimlerinden ve en iyi uygulamalarından öğrenme
- Bilgiyi hızlı ve etkin bir şekilde tüm örgüte aktarma

Bir örgütün “öğrenen örgüt” durumuna gelmesi belirli bir gelişme sürecinin sonucunda gerçekleşir. Öğrenen örgüt, son aşamayı ifade etmektedir. İlk aşamalardaki örgüt tipleri; bilen örgüt, anlayan örgüt ve düşünen örgüt olarak sıralanabilir (Fedayi, 1998:1231).

“Bilen örgüt”lerde her işi yapmanın bir tek en iyi yolu vardır. Bu yol da “kitap”ta yazılıdır. Çalışanlara düşen bu yazılı kuralları harfiyen yerine getirmektir. Çalışanların yeni fikirler getirmesi ve yaratıcı olması söz konusu değildir. Bu örgütlerden bir kısmı sistematik çalışarak başarılı olabilmekte fakat büyük bir kısmı zaman içinde batmaktadır. Bugün hayatta olan en başarılı “bilen örgüt” örneklerinden biri “McDonald’s”tır.

“Anlayan örgüt”lerde kişiye biraz daha önem verilmektedir. Bu örgütlerde yazılı kurallardan ziyade güçlü bir kurum kültürü vardır ve bu kültür yazılı kurallar gibi değişime direnebilmektedir (Luthans, 1995:42; Bayer ve Şive, 1996:22).

“Düşünen örgüt”ler ise öğrenen örgütlerden önceki basamakta yer almaktadırlar. Bu örgütler sorunların çözümü üzerine yoğunlaşmaktadır. Diğer örgüt tiplerine göre çalışanlar daha katılımcı, yaratıcı, inisiyatif alabilen ve sürekli gelişen bireylerden oluşmaktadırlar. Öğrenen örgütlerin, düşünen örgütlerden farkı; daha sistematik olması ve kendini ve çevreyi değiştirecek koşulları yaratmayı amaçlamasıdır.

#### 1.3.2.2.3. İnovasyon ve Değişim Yönetimi

Küreselleşme ile birlikte ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkarak, bilgi, teknoloji, insan gücü gibi unsurların serbest şekilde dolaşıma başlaması işletmelerde de bir takım yenilikler yapmaya ve bu şekilde tüketicilerin değişen isteklerini karşılamaya yönlendirmiştir. İnovasyon, yeni bir ürün/hizmet geliştirme veya müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması adına geliştirilen yeni bir üretim veya işletim sistemleri sürecidir. Dolayısıyla, teknoloji inovasyon sürecinin temelini oluşturur.

Tüm inovasyonlar, yaratıcı bir düşünce ile başlar. Yaratıcılık, teknoloji, bilgi, sosyal norm ve inanç sınırlarının ötesindeki fikirlerdir. İşletmelerde çalışanların yaratıcı düşünceleri olabileceği unutmamalıdır. Bu yüzden, işletmelerin, çalışanların öneri ve fikirlerinin değerli olduğu gerçeğini kavraması gerekir. Yaratıcılık, yalnızca yeni bir şeyin üretilmesi değildir. Aynı zamanda, ilişkili-ilişkisiz veya birbirlerinden tamamen farklı şeylerin bir araya getirilmesi, sentezlenmesi de yaratıcılıktır.

Bilgi üreten organizasyonlarda, her seviyede ve her alanda inovasyon faaliyetleri gerçekleştirilir. Farklı birimlerde üretilen bilgiler bir havuzda toplanır ve böylelikle bilginin işletme içerisinde her seviyeye ulaşması sağlanır. İnovasyon sürecinin başarısından bahsedebilmek için, araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile işletmenin diğer departmanlarının faaliyetlerinin bir araya getirilmesi gerekmektedir. Çalışanlar, yeni ürün ve süreçlerin sürekli gelişimine olanak sağlamaya yönelik olarak işletme kaynaklarının kullanımı için desteklenmelidir. Ayrıca, üst yönetimin inovasyonu destekleyen ve inovasyonu tanıyan bir kültür oluşturmak için değişim yönetimini teşvik etmesi gerekir.



Değişim yönetimi, yöneticilerin örgütte uygulamayı amaçladığı stratejilerin, politikaların ve süreçlerin çalışanlar tarafından doğru algılanması ve uygulanması amacıyla bunlar arasındaki etkileşimi dengeleme sanatıdır. Değişimi yönetenlerle stratejileri uygulayanlar arasındaki iletişimi yönetmek, değişimin gerçekleşebileceği bir örgüt ortamı yaratmak ve işyerinde başarılı bir dönüşüm için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmek değişim yönetiminin önemli alanlarıdır.

Büyük ya da küçük değişimin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi için planlı bir değişim yönetimine ihtiyaç vardır. Etkin bir değişim yönetimi programı; yeni ortama mümkün olduğunca sorunsuz bir geçiş imkânı verir. Yeni sistem ve bu sistemin esasları yapılan plan ve program sayesinde kolayca anlaşılır. Çalışanlar değişikliklerin kendilerini nasıl etkileyeceğini bilir, rol ve sorumluluklarının farkına varırlar. Diğer yandan, planlı bir değişimle değişim yönetimi süreci kolaylıkla izlenebilir ve başarı ölçülebilir.

Philip Kotler'a göre örgütü değiştirmenin sekiz adımı şöyledir:

- Bir ivedilik duygusu oluşturmak.
- Güçlü bir rehberlik koalisyonu biçimlendirmek.
- Bir vizyon yaratmak.
- Vizyonu iletmek.
- Diğerlerine vizyona göre hareket etme yetisi vermek.
- Kısa vadeli kazanımları planlamak ve oluşturmak.
- İyileştirmeleri pekiştirmek ve daha fazla değişim yaratmak.
- Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak, değişimlerin şirket kültüründe kök salmasını sağlamak.

Değişimin genel amaçları; örgütün devamlılığını sağlamak, örgütün büyümesini ve gelişmesini gerçekleştirmek, örgütün iç ve dış çevresine istikrarlı bir biçimde uyum göstermesini sağlamak, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirmek; özel amaçları ise etkinliği, verimliliği ve motivasyonu artırmak, iletişimi güçlendirmek ve yönetimi demokratikleştirmek şeklinde sıralanabilir.

Değişimin türleri aşağıda sıralanmaktadır:

**i) Planlı-Plansız Değişim:** Planlanmış değişim, bir kişinin, grubun ya da örgütün veya geniş bir sosyal sistemin var olan durumu doğrudan etkilemek ve başka bir şekle dönüştürmek için gösterdiği planlı ve amaçlı çabadır. Plansız değişim ise; değişimin amacının, yönünün ve süreçteki aşamalarının önceden düşünülmediği; organizasyonun üzerine gelen, dolayısıyla uymaktan başka çaresinin olmadığı değişimi ifade etmektedir.

**ii) Makro-Mikro Değişim:** Makro değişim, örgütün bir bütün olarak tamamının değişime konu yapılmasıdır. Mikro değişim ise, örgütün içinde alt ve üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişim yapmayı ifade eder.

**iii) Proaktif-Reaktif Değişim:** Tahmin edilen çevre koşullarına göre, örgütün iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesi; yani tahmin edilen şartlar gerçekleştiğinde örgütün değişime hazır olmasına proaktif değişim denir. Buna karşılık, önceden tahmin edilen koşullara göre değişim yapmak yerine, fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için yapılan değişim ise, reaktif değişimdir.

**iv) Aktif-Pasif Değişim:** Pasif değişim, örgütün dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişim yapmasıdır. Aktif değişim ise, örgütün yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesidir.

**v) Ani-Zamana Yayılmış Değişim:** Bazı işletmelerde değişimin gerçekleştirilmesi zamana yayılmakta ve adım adım hedefe ulaşılmaya çalışılmaktadır. Buna karşılık bazen de, ani değişimin öngördüğü düzenlemeler kısa sürede tamamlanarak değişim gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.

**vi) Evrimci-Devrimci Değişim:** Evrimci değişim; daha yavaş, küçük adımlarla, kısmi, önceden belirlenmiş bir programa göre, uzun süreli ve çevreye uyarlama fikrine dayalı bir değişimi anlatırken,

devrimci değişim; ani, hızlı, radikal, kısa süreli, sonuçları önceden kestirilemeyen ve çevreyi etkileyebilecek türde bir değişimi anlatmaktadır.

### 1.3.2.3. YÜRÜTME (YÖNELTME) İŞLEVİ

Yürütme, planlama ve organizasyon ile oluşturulan yapının harekete geçirilmesini ifade eder. Yönelme işlevi, yönetim sürecinin dinamik yönünü oluşturur ve süreklilik niteliği taşır. Yöneticilik, başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatı olarak kabul edilmesinden dolayı yürütme işlevi yönetimin çekirdeğini oluşturur. Bu anlamda yürütme işlevi, işletmede görev yapan insanlara, bunu en etkin ve verimli yoldan yapmaları için teşvik edici ve yol gösterici bir özelliğe sahiptir.

Yöneticilerin yürütme işlevini yürütürken, hedefsiz faaliyetlerin netice vermeyeceği gerçeğinden hareketle çalışanları sürekli olarak hedeflere yönlendirmesi gerekir. Yürütme, sadece emir vermek ve yapılacak işleri idare etmek değil; bunun yanında, insanların verilen emirlere olumlu şekilde karşılık vermesini sağlamaktır. Bu nedenle yöneticinin çalışanları yakından tanınması ve onları liderlik vasfı ile motive etmesi gerekir.

#### 1.3.2.3.1. Etkin Bir Yürütme Sistemi Kurmanın Şartları

Etkin ve verimli bir yürütme sisteminin kurulup sürdürülebilmesi için yönetim ve organizasyona dair bazı şartların yerine getirilmesi gerekir:

- İşletme ve personeli iyi tanımak.
- Takım ruhunun tesisi ve geliştirilmesi.
- Görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyen personeli işletmeden uzaklaştırmak.
- Yönetici her yönü ile diğerlerine iyi örnek olmalı.
- Yönetici personeli ve aralarındaki çatışmaları sürekli kontrol etmeli.
- Yöneticiler ilgilenmesi gereken ana konu ve ayrıntıyı birbirinden ayırmalı.
- Yönetici asları ile ilişyareye önem vermeli.
- Yöneticinin aslara yanılma hakkı ve ayrıca etkili bir ödül ve ceza sistemi ile çalışanlara kariyer yapacak bir yapının kurulması.

#### 1.3.2.3.2. Yürütmenin Temel Unsurları

Yürütme işlevini yerine getirirken yönetici yetki, iletişim, liderlik ve motivasyon araçlarını kullanmaktadır.

##### a) Yürütme İşlevinde Yetki

Otorite olarak da ifade edilen yetki, başkalarını amaçlara doğru yönlendirmek ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin elinde bulundurduğu bir haktır. Yetki (otorite), başkalarını yönetme, onlardan bir şeyi yapmalarını isteme ve karşılığında itaat bekleme hakkıdır.

Yetki, organizasyonda bir görev ve mevki ile yani kişiye özgü olmayan bir özellik ile ilgili iken güç ise daha çok bir yeteneği ifade eder ve kişiye özgü bir durumdur. Güç, bir kişinin veya organizasyonun diğer kişi veya kişilere bir şeyi yaptırabilme yeteneğine sahip olmasıdır.

##### b) Yürütme İşlevinde İletişim

İşletme yöneticisinin başarısı ve örgütlerin etkinliği konusunda önemli rolü olan süreçlerden diğeri iletişim sürecidir. İletişim, kişilerin belirli bir yapı içerisinde anlaşmalarını bağlayan köprü durumundadır. İletişimi, bilgi, duygu, düşünce ve anlayışın bir taraftan diğere tarafa aktarılması süreci biçiminde tanımlamak mümkündür. Bütün bu tanımlar incelendiğinde, iletişim sürecinde bir kaynak, ileti ve birden çok alıcının mevcut olduğu görülür.

İletişim sürecinde bulunması gereken özellikler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

- **Kaynak:** Dışarıdan gelen veya zihninde oluşan bir fikir, düşünce veya veriyi, semboller yardımıyla kodlayıp alıcıya ileten kişi ya da kurumdur.
- **Mesaj:** Kaynaktan alıcıya gönderilen ve iki taraf arasında ortak bir anlayış zemini yaratmayı amaçlayan, bazen yalın bazen karmaşık simgelerden oluşan bir iletişim unsurudur.
- **Alıcı:** Alıcı mesajı alan kişidir. Başarılı bir haberleşme alıcının mesajı olarak ve ona doğru anlamı yüklediği zaman gerçekleşir.

Organizasyonlarda iletişimin işleyiş şekilleri, kurumun hiyerarşik düzeninde, üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan haberleşme kanalları formel (biçimsel-resmi) olabileceği gibi informal (biçimsel-resmi olmayan) da olabilir. Formel (biçimsel) haberleşme kanalları; dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük olmak üzere dört başlıkta incelenebilir.

### i) Dikey İletişim

Kurumun hiyerarşik düzeninde üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan haberleşme kanalıdır. Dikey haberleşme kanalı yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru iki yönlü çalışır.

• **Aşağıya doğru iletişim:** Aşağıya doğru iletişim, işletmelerde yaygın olarak kullanılan iletişim kanalıdır. Burada, işletmenin hedefleri, stratejileri ile ilgili bilgiler, yöntemler, haberler üst kademelerden alt kademelere yansıtılır. Diğer bir ifade ile organizasyonun herhangi bir noktasında üretilen veya elde edilen bilgi; organizasyonun hiyerarşik yapısı içinde, diğer kişileri aydınlatmak veya etkilemek amacıyla aşağıya doğru iletilir.

• **Yukarıya doğru iletişim:** Yukarıya doğru iletişim; personelin düşüncelerini, beklentilerini, tutumlarını, tavsiyelerini, sorunlarını, tepkilerini üst kademelere iletmesini sağlayan bir haberleşme süreci olarak ifade edilir. Bu tür haberleşmede; çalışanların organizasyonun üst yönetimine, onları bilgilendirmek ve etkilemek amacı ile bilgi aktarmaları söz konusu olmaktadır. Burada temel bilgi kaynağını üstler ve gözetimciler oluşturmaktadır.

### ii) Yatay İletişim

Yatay haberleşme, kuruluş içi hiyerarşik yapıda aynı düzeyde bulunan kişilerin birbirleriyle iletişim şeklidir. Kurumda aynı düzeydeki birim yöneticileri ve personel, ortaklaşa bağlı oldukları üst kademeye başvurmadan iletişim kurmak için yatay kanallardan faydalanırlar. Yatay iletişim kanalları, benzer konulardaki yöneticilerin işbirliği yapmak için aralarındaki ilişkiyi direkt olarak geliştirmelerine önemli ölçüde katkıda bulunur.

### iii) Çapraz İletişim

Diagonal haberleşme olarak da ifade edilen çapraz haberleşme, bir bölümdeki çalışanlarla, diğer bölümlerde görev alan diğer çalışanlar arasında gerçekleşen bir iletişim şeklidir. Bu iletişim yardımıyla kuruluşlarda, farklı birimlerin birbirlerinin sorumluluklarını daha iyi anlamaları ve yardımlaşmaları kolaylaşır. Çapraz haberleşme yoluyla kuruluş çalışanları kendilerini çok yönlü geliştirebilir ve yaptıkları işleri farklı boyutları ile değerlendirebilirler.

### iv) Dışa Dönük İletişim

Sürekli gelişen bir çevre içinde yer alan kurum, varlığını amaçlara dönük bir şekilde yürütebilmesi için yeni gelişen şartlara uymak ve toplumsal ilişkiler kurmak durumundadır. Bundan dolayı, sadece içyapıyı oluşturan haberleşme sistemi kurmak ve yürütmek yeterli değildir. Zamanın gerçeklerine uygun olarak kurum dışı ilişkilerin de belirli bir düzen içinde geliştirilmesi gerekir.

Organizasyonlarda formel iletişimin yanı sıra, informal, yani resmi-biçimsel olmayan iletişim de söz konusudur. Bazen zaman baskısı altında kalarak işi hızlandırmak ve etkinliği artırmak; bazen de örgütte oluşan biçimsel olmayan grupların doğal sonucu olarak ortaya çıkan, işletmede yetkili bir kişi veya birim tarafından örgütlenmeyen iletişim türüne biçimsel olmayan iletişim adı verilir.

### c) Yürütme İşlevinde Liderlik

Liderlik, amaçlara ulaşmak için başkalarının davranışlarını yönlendirme ve diğerlerini etkileme sürecidir. Güdüleme ile birlikte liderlik de bir yürütme aracıdır. Ancak iletişim ve güdüleme çabalarında, bireyin yeteneklerinden daha çok kurulacak sistemler önemli olmakta iken, liderlik faaliyetleri lider yetenekleri ile yüksek başarılarla ulaşabilmektedir.

Lider ve liderlik kavramı tarihsel gelişim içerisinde aşağıdaki dört yaklaşımla analiz edilmektedir:

- **Ayırt edici Yaklaşım:** Bu yaklaşım, lider olunamayacağını, lider olarak doğulacağını belirtmekte ve liderin ayırt ediciliğini; fiziki özelliği, beden yapısı ve görünüşü, zekası ve konuşma etkinliği olarak üç başlık altında toplamaktadır.

- **Stil Yaklaşımı:** 1940'lerden sonra, liderlerin stillerini, davranışlarını anlamaya yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Liderin ne yaptığı tanımlanıp, etkililiği ve başkalarını yönlendirebilmesi için gereken davranışlar saptanmıştır. Bu yaklaşım; eğer liderlik davranışları belirlenirse, kişinin bu davranışları elde etmek üzere eğitilebileceği tezini savunarak ayırt edici yaklaşım tezini çürütmeye çalışmıştır.

- **Durumlara Göre Yaklaşım:** Bu yaklaşıma göre, liderlik için genel bir davranış biçimi yoktur. Her durum için ayrı liderlik davranışları belirlenmektedir. Belli koşullar için uygun ölçüler, diğer bir durum için uygun olmayabilmektedir.

- **Yeni Liderlik Yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre lider, örgütün gelecekteki durumunu gören ve örgütü o geleceğe yönlendiren kişidir. Liderlerin sahip oldukları bu yetenekler, onların değişime duydukları isteği kamçulamaktadır. Lider karizmaya sahip ve yaratıcıdır.

Liderlik ile yöneticiliğin kimi zaman eş anlamlı kullanıldığı görülmektedir. Liderlik ile yöneticilik özdeş kavramlar değildir. Liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları yaratabilme ve iletebilme yeteneğidir. Yöneticilik ise, yapılacak işleri algılama ve insanları çalıştırabilme yetkisidir.

- Yönetici ve lider arasında belirleyici temel farklar şunlardır:
- Yönetici var olanı uygular, lider ise orijinal fikirler üretir.
- Yönetici işleri doğru yapar, lider doğru işi yapar.
- Yönetici muhafazakârdır, lider yenilikçidir.
- Yönetici dar görüşlüdür, lider ileri ve geniş görüşlüdür.
- Yönetici işleri başkalarına zorla yaptırır, lider işleri benimseterek yaptırır.
- Yönetici yetki sahibi olurken lider güç sahibidir.
- Her lider yönetici olabilir fakat her yönetici lider olamaz.

### d) Yürütme İşlevinde Motivasyon (Güdüleme)

Motivasyon, insanların faaliyetlerinin ve çabalarının devamını sağlayan ve onları harekete geçiren uygulamaların toplamıdır. Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışları ve bu amaç için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koymaları şeklinde de ifade edilebilir. Yönetici açısından iş görenin motivasyonu, işletme personelinin işletme amaçları doğrultusunda istekli olarak çalışmalarının sağlanmasını ifade eder.

Motivasyon konusunda işletme yöneticilerinin kullanabileceği birçok teori geliştirilmiştir. Bu teorilerden bazıları şunlardır:

- **Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi:** Maslow'un bu teorisi, iki temel varsayıma dayanır: Birincisi, insan davranışları onun belirli gereksinimlerini gidermeye yöneliktir. İkincisi ise, insan gereksinimleri öncelik sırasına konabilir. Buna göre, alt düzeydeki bir gereksinim belli ölçüde karşılanmadıkça, birey bir üst düzey gereksinmeyi karşılamaya yönelmez.

Bu yaklaşıma göre birey gereksinimleri 5 grupta toplanabilir.

- *Temel fizyolojik gereksinimler:* Su, yiyecek, uyku gibi gereksinimleri ifade eder.
- *Güvenlik gereksinimi:* İnsanın kendisini güvenlik içinde duyma gereksinimidir.
- *Sosyal gereksinimler:* Bireyin ait olma, bir arada bulunduğu kişiler tarafından kabul görme isteği ile ilgilidir.
- *Saygınlık gereksinimi:* Bu basamağa ulaşan kişi bir yandan kendisine güven ve saygı duyarken, diğer yandan başkalarının beğeni ve saygısını arar.
- *Kendini gerçekleştirme gereksinimi:* Bireyin potansiyel yeteneklerinin farkına varması, yaratıcı olabilmek için kendisini sürekli bir gelişmeye tabi tutması ile ilgili gereksinimleri ifade eder.

• **Herzberg'in Çift Faktör Teorisi:** Frederick Herzberg, çalışma ortamında güdüleme ile ilgili etmenleri güdüleyici ve hijyen etmenler olmak üzere iki grupta toplamıştır:

- *Güdüleyici etmenler:* İşin içeriği ile ilgili olan bu etmenler; iş başarma, tanıma, sorumluluk, gelişme ve ilerlemedir. Güdüleyici etmenlerin varlığı bireyi güdülerken, yokluğu bireyin doyumunu üzerinde herhangi bir etki yapmaz.
- *Hijyen etmenler:* İşin çevresi ile ilgili olan bu etmenler; işletmenin yönetimi ve politikası, denetim ücret ve çalışma koşullarıdır. Hijyen etmenlerin varlığı, güdüleme üzerinde herhangi bir etkide bulunmazken, yokluğu doyumsuzluk yaratır.

• **Başarı İhtiyacı Teorisi:** David McClelland tarafından geliştirilen “başarı ihtiyaç teorisi”ne göre çalışma yaşamında etkili olan üç temel güdü vardır: başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı ve bağlanma ihtiyacı.

• **Beklenti Teorisi:** İnsan gereksinimlerinin davranışı başlatmaya yetmeyeceği, bireyin bir davranışta bulunması sonucu gereksinimlerinin giderileceği konusunda bir beklentisinin de olduğu ileri sürülmüştür. Bu görüşe dayanan güdüleme kuramlarından en bilineni “beklenti teorisi”dir. Victor H. Vroom'un beklenti teorisine göre, bir insanın güdülenmesi belli bir davranışın amaca ulaştırılacağı beklentisi ile o bireyin amaca verdiği önemin çarpımına eşittir. Beklenti teorisine göre, bireyler sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve arzulanan amaçlar için çaba harcarlar. Beklentisi kuvvetli olmayan ve önemsenmeyen amaçlar için bireyler herhangi bir çaba harcamayacaktır.

Motivasyon araçlarının tespiti çalışmalar sonucunda ortaya çıkarılan etkenlerin önemi kişiye ve duruma göre farklılık gösterebilir. Motivasyon planları tespit edilebilen bu teşvik edici araçlara dayanılarak yapılırsa başarılı olunur.

Kişileri motive eden motivasyon araçları şunlardır:

- Ücret, prim ve ödüller,
- Sosyal kolaylıklar, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi,
- Takdir, övgü ve yapıcı eleştiri ve moral verilmesi,
- Terfi ve kariyer geliştirme imkânları,
- Sosyal statü ve prestij sağlaması,
- Çalışma şartlarını iyileştirme ve kararlara katılma,
- İş güvencesi ve iş güvenliği sağlama,
- Yetki, inisiyatif ve sorumluluk verme,
- Eğitim ve yetiştirme.

### 1.3.2.4. KONTROL (DENETİM) İŞLEVİ

Denetim düzenleyici bir işlemdir ve yönetim sürecinin planlara uygun biçimde sürdürülmesini sağlar. Ulaşılmaması istenen durumla, ulaşılan durum arasında köprü görevi görür. Denetim işlevi; amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının ya da ne ölçüde ulaşıldığının belirlenip, gerekiyorsa düzeltici önlemlerin alınması sürecidir. Diğer yönetim işlevlerinin neyi hangi ölçüde başardığını doğru olarak belirleyebilmek için, iyi bir kontrol sistemi kurmak gerekir. Bu nedenle, kontrol belirli ilkelere dayandırılmalıdır:

- Amaçlara ve planlara yönelik olmalıdır.
- Değişen koşullara uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.
- En az maliyetle, gereksiz harcamalardan kaçınılarak gerçekleştirilmelidir.
- Denetimi istenen faaliyet kapsamında tutularak, o faaliyetin gereklerine yönelik olmalıdır.
- Tarafsız olmalıdır.
- Elde edilen sonuçlara göre düzeltici veya iyileştirici önlemler alınmalıdır.

Planlanan hususlara ve amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı, kontrol sonunda anlaşılır. Bunun için kontrol safhalarının tamamlanması gerekir. Kontrol sürecinin aşamaları aşağıdaki verilmektedir:

#### i) Standartların Belirlenmesi

Kontrolün birinci safhası amaç, plan ve siyasetler çerçevesinde standartların belirlenmesidir. İşletmenin amaçlarına ulaşip ulaşmadığı veya hangi ölçüde başarılı olduğunun tespiti ise, bazı ölçülerin kontrol standartlarının varlığı ile mümkündür. Standartlar gerçek sonuçların ölçülebilmesi için ortaya konmuş kıstaslar yani ölçülerdir.

#### ii) Gerçekleşen Sonuçların Ölçülmesi

İkinci aşamada gerçekleşen durumun tespit edilmesi gerekir. Böylelikle olması gerekenle olanı karşılaştırma imkânı doğar. Bu aşamada üzerinde durulması gereken konu, sonuçların doğru ölçülmesidir.

#### iii) Standartlarla Gerçekleşen Durumun Karşılaştırılması

Bu aşamada, önceden saptanan hedef sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar karşılaştırılır. Karşılaştırma, standartlardan sapmalar olup olmadığını ortaya koyar ve ulaşılan sonuçların “kabul edilebilir” veya “kabul edilemez” şeklinde değerlendirme yapılmasını sağlar.

#### iv) Düzeltici Tedbirlerin Alınması

Sonuçlar “kabul edilemez” olarak yorumlandığında düzeltici faaliyetlere başvurulur. Düzeltici faaliyetlerden beklenen katkının elde edilebilmesi için, istenmeyen sonuçların kaynaklarını saptamak gerekir. Düzeltici faaliyetlerle ya tekniklerin değiştirilmesi ya da standartların gözden geçirilmesi yönüne gidilir.

Günümüz iş dünyasının en önemli iki kavramı; bilgi ve yönetimdir. Bu iki önemli kavram bir araya geldiğinde; “Bilgi Yönetimi” adı verilen, kurum ve kuruluşların sahip oldukları bilgilerin üretilmesi, kayıt altına alınması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi, saklanması ve dağıtımının belirli bir plan dâhilinde yürütülmesini sağlayan teori ve uygulamalar karşımıza çıkmaktadır.

Bilgi yönetimi, günümüz kurum ve kuruluşlarının sürdürülebilirliği açısından önemli bir noktada yer almaktadır. Özellikle bilgi teknolojilerindeki hızlı ilerleme, kurumlar için bilgi yönetimi süreçlerinin yönetilmesi gerekliliğini kaçınılmaz kılmıştır.

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılın bilgi çağında bilişim teknolojileri bilgiye kolaylıkla erişebilmek, bilgi üzerinde çalışabilmek, bilgiyi iletmek ve paylaşmak üzere önemli fırsatlar yaratmaktadır. Bu fırsatları değerlendirmek kaçınılmazdır. Ancak bilgi yönetimi “Bilgi Teknolojileri” (BT) yönetimi anlamına gelmemektedir. BT’nin sunduğu bilgi ile şirket çalışanlarında var olan çoğu zaman gizli kalmış bilgi, beceri ve birikimlerin birlikte kullanılmasıyla kurumsal bilgi oluşmakta ve esas olan da bu bilgiyi üretmek, kullanmak ve yönetmek olmaktadır. Sadece bilişim teknolojilerini yöneterek bilgi yönetilemez. BT insan kaynağı ile ilişkilidir. İnsan kaynağına mutlak gereksinim vardır. İnsan

kaynağı ne kadar iyi yetişmiş ve kurum kültürü ne kadar fazla ise başarılı olma şansı da o kadar fazladır. BT'yi anlamadan, yönetim teknolojilerini bilmeden ve insana yatırım yapmadan bilgi yönetilemez. Bir kurum bilgi kaynaklarını gerektiği şekilde yönetemediği zaman istenen katma değeri sağlayamaz.

Bilgi yönetimi konusunda gelişme göstermeyen kurumlar, piyasa ile rekabet edemez hale gelmekte ve sonuç olarak yok olmaktadır. Bilgi yönetimi, bir kuruma rekabet üstünlüğü ile birlikte;

- Daha önce mümkün olmayan yeni stratejileri uygulama kolaylığı,
- Var olan stratejilerini daha verimli olacak şekilde güncelleyebilme kolaylığı ve
- Stratejik olmayan süreçlerinin verimliliğini arttırmayı sağlamaktadır.

Bilgi yönetimi kavramı ile ortaya çıkan önemli bir olgu da kurumların kendi içinde oluşturdukları kurumsal bilgi olgusudur. Kurum ve kuruluşların faaliyetleri sırasında üretilen belgeler, birinci elden kurumsal bilgi kaynaklarını oluşturmaktadır. Bunların dışında kurumun etkinliği, denetimi, yönetimi, geliştirilmesi vb. ile ilgili olarak üretilen, alınan, kullanılan ve bu nedenle özel bir nitelik kazanan her türlü fikir ve olgular kurumsal bilgi kaynakları arasındadır. (Özdemirci, 2001, s. 180).

Kurumsal bilginin oluşturulma ve kullanılmasındaki temel amaçlardan biri, kurumda işlerin bireyler üzerinde kalmadan, herhangi bir zamanda ve herhangi biri tarafından aynı verimlilik ve başarı ile yapılmasını sağlamaktır. Böylelikle kurumun kalitesini koruması, güvenilir ve sürdürülebilir olması amaçlanmaktadır.

Kurumsal bilgi, sadece çalışanların bilgisi değil aynı zamanda kurumun sahip olduğu kurumsal hafızayı kapsamaktadır. Kurumsal hafıza kişilerden bağımsız olarak kurumun yaptığı işler, ortaklıklar ve iş ilişkilerini kapsamaktadır.

### 1.3.3. İŞLETMELERDE YÖNETİM KURALLARI VE TEMEL ETİK DEĞERLER

21. yüzyılda, kurumsal (sosyal) sorumluluk sürdürülebilir bir ekonomik büyümeyi sağlamak ve rekabet avantajı kazanmak isteyen, halka açık olsun veya olmasın büyük küçük bütün şirketler açısından giderek daha fazla önem kazanmıştır.

Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü - OECD) uluslararası bir ekonomi örgütüdür. OECD'ye göre, şirketlerde sorumlu yönetim, "şirket ve içinde faaliyet gösterdiği toplum arasındaki uyumu gösterir". Her ikisi arasındaki bu uyum, karşılıklı güveni sağlar ve şirketlerin faaliyetlerini nasıl yürüttüğünün anlaşılmasını kolaylaştırır. Şirketler de dolayısıyla, kamuoyu nezdinde imajlarının zedelenmesini önlemek amacıyla faaliyetlerini yürütürken, sosyal sorumluluklarını giderek daha çok gözetilen bir yönetim politikası izlemeye başlamışlardır.

İşletmelerin ekonomik açıdan devletler kadar belki de daha fazla güçlü hale gelmeleri ve artan rolleri sonucunda kural koyucular ve diğer paydaşlar tarafından şirketler üzerinde baskılar oluşmaya başlamıştır. Bu baskılar sonucu işletmeler kendi yönetim sistemlerini daha etkin hale getirmeye ve kamunun nezdindeki imajlarını iyileştirmeye mecbur kalmışlar, yönetim kurallarını ve etik değerlerini şeffaf bir şekilde yayınlamaya başlamışlardır<sup>3</sup>.

Etik değerler, işletmenin faaliyetlerinin nasıl yürütüleceğini belirler. Etik değerler, işletme çalışanlarının kendi aralarında ve toplum ile olan ilişkilerini düzenleyen ve aynı zamanda işletme içi davranış kültürlerini de oluşturan ilkeler bütünü olarak tanımlanır. Etik değerler işletme içinde hizmet kalitesinin artırılması, kaynakların etkin kullanımı, haksız rekabetin önlenmesi, çalışanlarla olan ilişkilerin düzenlenmesi konularında etkinliğin artırılması amacıyla oluşturulur. Etik değerler aynı zamanda işletme saygınlığının artırılması, işletme içinde istikrar ve güvenin sürekliliğinin sağlanması için de en önemli unsurdur.

İşletme amaçlarına ulaşırken tüm yasal mevzuata, uluslararası hukuk kurallarına ve iş etiğine uygun hareket etmeyi taahhüt eder. Ayrıca, çalışanları, tedarikçileri, iş ortakları, rakipleri, çevre, toplum ve insanlığa karşı güvenilir, sorumlu, hesap verebilir ve şeffaf olmayı hedefler. Bu bağlamda, işletme etik

<sup>3</sup> Manisalı Darman, G., a.g.e.

kurallara uyulmasını gözetir ve uyulup uyulmadığına ilişkin denetimlerin yapılmasını sağlar. Etik değerler, genel olarak aşağıda belirtilen başlıklar şeklinde ele alınır.

**1. Sorumluluk:** Sorumluluk başlığı altında aşağıdaki maddeler ele alınır.

**i) Kanunlar ve Düzenlemelere Karşı Sorumluluk:** Yasal düzenleyici olarak görev alan tüm kurum ve kuruluşlara talep edilen bilgileri doğru, tam ve anlaşılabilir şekilde zamanında sunmaktır.

**ii) Müşterilere Karşı Sorumluluk:** Tüm faaliyetlerde müşterileri ihtiyaç ve taleplerine hızlı ve doğru şekilde yanıt vermektir. Aynı zamanda müşterilere karşı saygılı, nezaketli ve adil davranarak sorumluluklar yerine getirilmelidir.

**iii) Çalışanlara Karşı Sorumluluk:** Çalışanların özlük haklarını mevzuatın gerektirdiği şekilde tam ve doğru biçimde kullanması sağlanır. İşletme bünyesinde bulunan tüm çalışanlara dürüst, ayrımcı olmayan ve adil bir yaklaşım gösterilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

**iv) Tedarikçi/İş Ortaklarına Karşı Sorumluluk:** İşletme kendi müşterilerine davrandığı gibi, tedarikçilerine karşı da saygılı, nezaketli ve adil davranır. Tüm yükümlülüklerini zamanında yerine getirmek için gerekli özeni gösterir.

**v) Rakiplere Karşı Sorumluluk:** Haksız rekabet dışında, tüm rakiplerle adil, yasal ve etik şekilde rekabet eder. Bu bağlamda, rekabet kurallarını ihlal edecek davranışlarda bulunarak müşterilere istemedikleri ürün veya hizmetleri sunmak, onlarla münhasır anlaşmalar yapmak üzere baskı kurmak ve belli bir süre için ekonomik olmayan fiyatlandırma politikaları uygulayarak rakipleri yok etmek kabul edilemeyecek davranışlar arasında sayılır.

**vi) Sosyal Sorumluluk:** İşletmenin paydaşlarına cinsiyet, görüş ve etnik köken nedeniyle önyargılı yaklaşmaması, hiçbir koşul ve durumda ayrımcılık yapmamasıdır. İş ilişkisi içerisinde bulunan çalışanlar arasında dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep farklılığı ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılmamalıdır. Toplumun ihtiyaçlarına karşı duyarlı; toplumsal fayda sağlamak hedefiyle kaynak sağlamalıdır. Çevreye karşı sorumluluk gözetilerek, ulusal ve uluslararası kuruluşların koyduğu standartlara uygun hareket edilmelidir.

**2. Gizlilik:** İşletme, müşterilerine, çalışanlarına ve çalışılan diğer ilgili kişi ve kuruluşların gizliliklerine ve özel bilgilerinin korunmasına özen göstermelidir. İşletme koruduğumuz tüm bilgileri yalnızca kendi faaliyetleri için kullanır ve işletme içerisinde sadece belirlenmiş olan yetkiler dâhilindeki kişiler ile paylaşır.

**3. Çıkar Çatışması:** İşletme çalışanlarının yetkilerini, kendi ve/veya yakınları menfaatine ve kendilerinden beklenen özen dışında kullanarak işletmeye zarar vermesi kabul edilemez. Bu bağlamda, çalışanların rakip bir şirkette veya iştirakinde ikinci bir işe girmesi etik olarak doğru değildir ve kabul edilemez.

**4. İşletme Varlıklarının Kullanımı:** İşletmede bulunan varlıklar, genel olarak çalışanların kendilerini rahat hissetmelerine yönelik ve etkin çalışma koşullarını sağlayacak şekilde modern ekipmanlardan oluşur. Dolayısıyla, bu varlıkların doğru bir şekilde, zarar vermeden ve temiz olarak kullanılması işletmedeki çalışanların sorumluluğundadır.

**5. Muhasebe ve Finansal Raporlama Standartlarına Uyum:** İşletmenin finansal raporlarının Türkiye’de benimsenmiş olan muhasebe ve finansal raporlama standartlarına uyum içerisinde hazırlanması esastır. Bu bağlamda, tüm finansal raporların şeffaf, hesap verebilir, doğru, dürüst, anlaşılabilir ve ihtiyaca uygun olarak hazırlanmış olması gerekir. Bu unsurların tam olarak sağlanabilmesi için Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu’nun kabul ederek yayımladığı mevzuat yakından takip edilir.

**6. Güvenli Şekilde Çalışma:** İş güvenliği, sağlığı, emniyeti ve çevre konularında işletme sürekli olarak iyileştirme yapmayı, her geçen gün daha yüksek performans göstermeyi kendine hedef seçer.

**7. Takım Çalışması:** Takım çalışmaları sayesinde, işletme hedeflerinin paylaşılacağına, karar verme sürecinin kalite ve hızının artacağına, oluşan iyi kararların hayata geçeceğine, tecrübe ve iyi



uygulamaların yaygınlaşacağına, kurumda takım ruhu ve başarıya hissinin hakim olacağına, devamlı öğrenen örgüt ve kişiler haline gelerek rakiplerinin önüne geçeceğine inanılır.

**8. Verimlilik:** İşletme, etkinliğini ve verimliliğini geliştirmek için sürekli olarak çalışır. Çalışanlar bir işi yapmaya kendini adadığında, o işi mümkün olan en iyi, en doğru ve en verimli şekilde ve zamanında tamamlar ve o işi bir dahaki sefere daha da iyi yapmanın yollarını arar.

**ÖRNEK SORULAR**

1. Aşağıda belirtilen maddelerden kaç işletmenin fonksiyonlarından?

- I. Yönetim Fonksiyonu
- II. Üretim Fonksiyonu
- III. Finansman Fonksiyonu
- IV. Pazarlama Fonksiyonu
- V. Satın alma Fonksiyonu
- VI. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu
- VII. Halkla İlişkiler Fonksiyonu
- VIII. Araştırma Geliştirme Fonksiyonu
- IX. Tasarım Fonksiyonu
- X. Kalite Fonksiyonu

a) 6      b) 7      c) 8      d) 9      e) 10

2. İşletmeciliğin temel ilkeleri ile ilgili aşağıda belirtilenlerden hangisi/hangileri doğrudur?

- I. Verimlilik, bir işletmede kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığını gösteren bir ölçüdür.
- II. Ekonomiklik ilkesine göre toplam satış tutarının üretimin maliyet giderleri tutarına oranının 1'den büyük olması işletmenin başarısını yansıtır.
- III. Etkililik, kaynakları en iyi şekilde değerlendirerek en iyi sonucun alınmasıdır.
- IV. Kârlılığın işletme ve sektör düzeyinde yeterli olup olmadığını görebilmek için bazı oranlar kullanılmalıdır.

a) I ve II      b) I, II ve III      c) Yalnız III      d) I,II ve IV      e) I, II, III ve IV

3. Aşağıdaki maddelerde belirtilenlerden hangileri klasik yönetim düşüncesine getirilen eleştirilerden değildir?

- I. Klasik yönetim düşüncesinde insanın sosyal ve psikolojik yönleri ön plana çıkmaktadır.
- II. İnsan makinenin bir parçası gibi görülerek, standartlaştırılmış ve biri diğerinin yerine kolayca geçebilir şekilde kabul edilmiştir.
- III. Klasik organizasyon ve yönetim teorileri yönetimin sadece şekli ve kanuni yönlerine önem vermiştir.
- IV. Klasik düşünce yaklaşımının temelinde o dönemdeki Thomas Hobbes ve Freud gibi düşünürlerin etkisi olmuştur.

a) Yalnız I      b) I ve II      c) Yalnız II      d) III ve IV      e) II, III ve IV

4. Yönetim uygulamalarının temeli ile ilgili geleneksel yaklaşımla yeni paradigmların karşılaştırmasına ilişkin olarak aşağıdakilerden hangisi/hangileri doğrudur?

I. Geleneksel yaklaşım, teknolojiler, pazarlar ve nihai kullanımlar bellidir derken, yeni paradigma yönetim stratejisinin temeli olarak işe müşteri değerleri ve müşteri kararlarıyla başlaması gerektiğini vurgular.

II. Geleneksel yaklaşımda, yönetim kapsamı yasal olarak tanımlanmışken, yeni paradigma yönetimin kapsamının tüm ekonomik zinciri kapsayacak şekilde işlevsel olduğunu vurgular.

III. Geleneksel yaklaşımda, yönetim içsel olarak odaklanmıştır, yeni paradigma yönetim uygulamasının politik sınırlara göre değil de, işlevsel olarak tanımlanması gerektiğini vurgular.

IV. Geleneksel yaklaşımda, şirketin ve yönetimin “ekolojisi” ulusal sınırlar tarafından tanımlandığı şekliyle ekonomi oluşturulur, yeni paradigma herhangi bir kurumun sonuçlarının sadece kurumun dışında olduğunu vurgular.

- a) I ve II      b) Yalnız II      c) Yalnız III      d) III ve IV      e) I, II, III ve IV

5. Aşağıdakilerden hangileri işletmelerin stratejik planının hazırlanması aşamalarındandır?

I. Durum analizinin yapılması ve geleceğe yönelimin ortaya konulması

II. Kurumun dışsal ve içsel çevresinin değerlendirilmesi

III. Etkili bir vizyon oluşturma/geliştirme

IV. Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi

V. Başarı faktörlerinin belirlenmesi

VI. Stratejilerin belirlenmesi

VII. Performans planı

- a) II, II ve IV      b) II ve IV      c) III, IV, V ve VI      d) I, II, III, IV, V, VI ve VII      e) I, II ve III

6. Aşağıdakilerden hangisi kurumsal karnenin boyutlarından değildir?

I. Finansal boyut

II. Kalite boyutu

III. Müşteri boyutu

IV. Operasyonel boyut

V. Öğrenme ve gelişme boyutu

- a) Yalnız I      b) I ve II      c) II, III ve IV      d) Yalnız II      e) III, IV ve V

7. Aşağıdakilerden hangisi/hangileri organizasyon sürecinin ilkelerindedir?

- I. Amaç Birliği İlkesi
- II. Yönetim Alanı İlkesi
- III. Ayrılık Gözetmeme İlkesi
- IV. Komuta Birliği İlkesi
- V. Haberleşme Kanalı ve Şekli İlkesi

- a) Yalnız I      b) II ve III      c) I, II, IV ve V      d) IV ve V      e) Yalnız III

8. Aşağıdakilerden hangisi organizasyonlarda kullanılan bölümlendirme sistemlerinden değildir?

- a) Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma
- b) Strateji Temeline Göre Bölümlere Ayırma
- c) Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma
- d) Süreç ve Makine Temeline Göre Bölümlere Ayırma
- e) Matriks-Proje-Organizasyon Temeline Göre Bölümlere Ayırma

9. Aşağıdakilerden hangisi/hangileri modern organizasyon yapılarındandır?

- I. Şebeke Organizasyonlar
- II. Yığılım Organizasyonlar
- III. Sistemik Organizasyonlar
- IV. Yalın Organizasyon
- V. Öğrenen Organizasyon

- a) I ve II      b) I, II, IV ve V      c) III, IV ve V      d) I, II ve V      e) Yalnız V

10. Aşağıdakilerden hangisi/hangileri değişimin genel amaçlarından değildir?

- I. Örgütün devamlılığını sağlamak
- II. Örgütün büyümesini ve gelişmesini gerçekleştirmek
- III. Örgütün iç ve dış çevresine istikrarlı bir biçimde uyum göstermesini sağlamak
- IV. Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirmek
- V. Personelin kendisini kanıtlamasına olanak sağlamak

- a) I ve II      b) Yalnız V      c) III, IV ve V      d) I, II ve V      e) Yalnız IV

11. Yukarıdakilerden hangileri formel (biçimsel) haberleşme kanallarından değildir?

- I. Dikey İletişim
- II. Yatay iletişim
- III. Geriye Doğru İletişim
- IV. Çapraz iletişim
- V. İleriye Doğru İletişim

- a) III ve V      b) I, II ve IV      c) I, II ve III      d) I ve II      e) IV ve V

12. Aşağıdakilerden hangisi/hangileri kontrolün dayandığı ilkelerdendir?

- I. Amaçlara ve planlara yönelik olmalıdır.
- II. Değişen koşullara göre değişmemelidir.
- III. En az maliyetle, gereksiz harcamalardan kaçınılarak gerçekleştirilmelidir.
- IV. Denetimi istenen faaliyet kapsamında tutularak, o faaliyetin gereklerine yönelik olmalıdır.
- V. Tarafli şekilde yapılmalıdır.
- VI. Elde edilen sonuçlara göre düzeltici veya iyileştirici önlemler alınmalıdır.

- a) I, II ve III      b) I, III, IV ve VI      c) IV, V ve VI      d) II, III ve V      e) Yalnız I

## 2. KURUMSAL YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE YAKLAŞIMLAR

20. yüzyılda şirketler dünyanın en güçlü kuruluşları haline gelmiştir. Faaliyetleri ve nasıl iş yaptıkları dikkatle izlenir olmuştur. Kurumsal yönetim, bütün dünyada uluslararası teşkilatlarda tartışılmaya başlanmış, ülkeler, şirketler ve ilgili tüm kuruluşlar, kendileri için en doğru ve en iyi yönetim biçimini aramaya başlamışlardır. Bu bölümde önce kurumsal yönetim ile ilgili temel kavramlar ve yaklaşımlar ele alınacak, daha sonra kurumsal yönetim konusunda dünyadaki gelişmeler ve uygulamalar hakkında bilgi verilecektir.

### 2.1. KURUMSAL YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Adolf Berle ve Gardiner Means'in 1932 yılında yayınladığı "*The Modern Corporation and Private Property*" (Modern Şirket ve Özel Mülkiyet) adlı kitabında, şirketlerde mülkiyet ile kontrol fonksiyonlarının aynı elde bulunmasının tehlikelerine dikkat çekilmiş ve bu iki fonksiyonun birbirinden ayrılmasının gereği üzerinde durulmuştur.

Son yıllarda, dünyanın her tarafında arka arkaya meydana gelen, Enron ve WorldCom (ABD), Parmalat (İtalya), Ahold (Hollanda) ve Yanguangxia (Çin) gibi şirket skandalları, "kurumsal yönetim" kavramını gerek iş dünyasının gerekse devletlerin gündemine oturtmuştur<sup>4</sup>.

Kurumsal yönetimi dünyanın gündemine oturtan önemli şirket skandallarından WorldCom ve Enron skandalları aşağıdaki kutucuklarda özetlenmektedir.

Gerek akademik alanda, gerekse iş dünyasında birçok araştırmalar yapılmış, yayınlar çıkartılmıştır. Başta ABD ve Avrupa ülkeleri olmak üzere, hemen hemen 50 ülke kurumsal yönetim kodları, prensipleri veya kuralları yayınlamışlardır.

Kurumsal yönetim konusunda yapılan çalışmalarda kurumsal yönetim "modelleri" (Reed, 2002; Salacuse, 2003; Aysan, 2007; Previts ve diğerleri, 2007), "uygulamaları" (OECD, 2004; Gürbüz ve Ergincan, 2004; Kula, 2006; UNECE, 2006 ve Aysan, 2007), "mekanizmaları" (Shleifer ve Vishny, 1997; Claessens ve Tzioumis, 2006), "sistemleri" (Lannoo, 1999; Goyer, 2002, 2003a5; Khanna ve diğerleri, 2003; Mintz, 2005) gibi değişik terminolojiler kullanıldığı görülmektedir (Güler Manisalı Darman, Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Yakınsamaya Hukuksal Düzenleme ve Piyasa Dinamiklerinin Etkisi, Doktora Tezi, 2009). Bu nedenle, kullanılan terminolojiye de bağlı olarak, kurumsal yönetim tanımında tam bir görüş birliği bulunmamaktadır.

---

<sup>4</sup> Manisalı Darman, G., a.g.e.

## WorldCom

1983 yılında, eski bir basketbol koçu olan Bernie Ebbers, uzun mesafeli perakende satış yapan Long-Distance Discount Services (LDDS) şirketini satın almış ve ardından Ebbers, LDDS'in CEO'su olmuştur. 1990'ların başında Ebbers, LDDS, MFS İletişim ve UUNet'in bir araya gelmesi ile WorldCom şirketini yaratmıştır. Kısa bir süre sonra şirket, Amerika'daki en popüler dört uzun mesafe şirketlerinden biri haline gelmiştir. 1995 ile 2000 yılları arasında, WorldCom'a satın alma işlemlerinin finanse edilmesinde, yükselen hisse senedi fiyatları yardımcı olmuş ve böylelikle altmıştan fazla şirketi satın almayı başarmıştır. 1997 yılında, WorldCom, MCI İletişim şirketini 37 milyar Dolara satın alarak, Amerikan tarihinin en büyük satın alma işlemini gerçekleştirmiştir. 1999 yılında, Forbes dergisi, Bernie Ebbers'in servetini 1,4 milyar Dolar olarak belirtmiştir.

Bir yıl sonra, WorldCom, Sprint Corp'u satın almaya niyetlenmiştir. Sprint Corp'un satın alınmasıyla kablosuz ağ ve yerel telefon varlıklarının da WorldCom'a geçmesi planlıyordu. Ancak, Amerikan otoriteleri, WorldCom'un Sprint Corp için önerdiği 129 milyar dolarlık teklifi veto etmiştir.

2000'li yılların son zamanlarına gelindiğinde, WorldCom, gelirlerinin tahminlerden %40 daha az olacağını ve 2001 yılı gelirlerinin daha da düşük olabileceği konusunda uyarılarda bulunmaya başlamıştır. Ebbers, bu gelişmeler ışığında çok fazla kişisel borç içine düşmüş ve bu borçlar için WorldCom hisselerini rehnetmiştir.

Bu gelişmeler üzerine, WorldCom Yönetim Kurulu, Ebbers'ın şirket hisselerini satmadan, 375 milyar dolarlık borcunu ödemeyi teklif etmiş; Ebbers de, WorldCom'u ikiye bölmeye karar vermiştir. 2001 yılında, tüm bu olayların etkisiyle, Forbes, Ebbers'i Amerika'nın en zengin 400 kişi listesinden çıkartmıştır. Ancak, WorldCom'u esas, Telekom şirketi olan Global Crossing'in iflası ile gelen gelişmeler vurmuştur. 2002 yılının Nisan ayında WorldCom'un hisseleri tam %95 oranında düşerek tüm zamanların en dip noktası olan 2,35 Doları görmüştür. Ebbers, CEO'luktan istifa etmiş ve yerine John Sidgmore getirilmiştir.

Worldcom şirketi, muhasebe işlemlerinde masraf kalemlerini varlık hesaplarına aktararak, şirket gelirlerini 3,9 milyar Dolar yüksek göstermiştir. Bu yüksek gösterme, şirket giderlerinin sermaye yatırımı olarak gösterilmesi suretiyle yapılmıştır. Bunun üzerine, Yönetim Kurulu tarafından CFO Scott Sullivan ve Denetçi David Myers işten çıkarılmıştır. Ayrıca, 17.000 çalışanın da görevine son verilmiştir.

İlerleyen dönemlerde WorldCom hisseleri 20 cente kadar düşmüştür. 2002 yılında yaşanan bu gelişmelerin ardından dönemin Başkanı Bush, Securities and Exchange Commission (Menkul Kıymetler ve Borsalar Komisyonu - SEC) ile Adalet Bakanlığı'nın skandalı derinlemesine soruşturacağını bildirmiştir.

Piyasalara 41 milyar Dolar borcu bulunan WorldCom, Haziran 2002'de konkordato ilan etmiştir. Şirketi incelemeye alan denetçiler 3,3 milyar Dolarlık başka bir usulsüzlük daha tespit etmişlerdir. 2004 yılında, SEC, 2001 ve 2002 yıllarındaki işlemleri nedeniyle WorldCom'da sahtecilik suçlamasıyla Ebbers'e dava açmıştır. Ebbers, usulsüzlük, evrakta sahtecilik ve yanlış bilgi beyanında bulunmak nedeniyle suçlu bulunmuştur. Hapis istemiyle yargılanan Ebbers, 2005 yılında 25 yıl hapse mahkûm edilmiştir.

## Enron

Enron, 1985 yılında boru hattı şirketi olarak kurulmuştur. 2000’li yıllara gelindiğinde, Amerika’da yaklaşık 50 bin kilometrelik doğalgaz hattına ve 20 bin kilometrelik fiber optik hatta sahip hale gelmiştir. 65 milyon Dolarlık aktif büyüklüğe istinaden, cirosu 100 milyon Doları aşmıştır. Bu büyüklüğe ulaşınca, ABD şirketleri içerisinde “Fortune 500”de 7. sırada yer almayı başarmıştır.

Enron skandalı, 2001 yılının Ekim ayında Şirketin, bu tarihten önce ilan ettiği altı aylık vergi sonrası net kâr rakamını düzeltmesi ile ortaya çıkmıştır. Şirketin net kârının 544 milyon Dolar; Özsermayesinin ise 1,2 milyar Dolar azaltılmasına neden olan bir düzeltme yapılmıştır.

Bu durumun etkileri devam ederken, Kasım 2001’de bir duyuru daha yapılmıştır. 1997, 1998, 1999 ve 2000 yıllarına ait net kâr rakamlarının da düzeltildiği belirtilmiştir. Net kârların düzeltilmesi, yatırımcıların tepki vermesine neden olmuştur. Yatırımcılar, ellerinde tuttukları hisseleri satmaya başlayınca, Enron’un 80 Dolar olan hisse fiyatı ilk etapta 20 dolara ve daha sonra 0,20 Dolara kadar düşmüş ve Aralık 2001’de Şirketi iflasa götürmüştür.

İflasının ardında, yalnızca Enron’un kendisinin değil, aynı zamanda Enron’un denetimini yapan beşinci büyük denetim şirketi olan Arthur Andersen’in da payı olduğu anlaşılmıştır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda, Enron’un iflasında birkaç unsurun etken olduğu görülmüştür.

Bunların başında, Arthur Andersen’in denetimde bağımsızlığını koruyamamış olması gösterilmiştir. Genel kabul görmüş denetim standartlarına göre, bağımsız denetimini üstlenen bir şirketin aynı zamanda şirkete danışmanlık yapması uygun değildir. Ancak, Arthur Andersen bu durumu ihlal etmiştir. Arthur Andersen denetim faaliyetleri için 25 milyon Dolar, danışmanlık faaliyetleri için 27 milyon Dolar almıştır. Enron’dan toplam 52 milyon Dolar gibi bir gelir sağlayan Andersen’in, Enron’a ait mali tabloları hem hazırlaması hem de denetimini yapması Şirkete karşı olan objektif bakış açısını yitirmesine sebep olmuştur.

Diğer bir unsur ise, Enron’un denetim şirketi Arthur Andersen ile yaklaşık 16 yıl boyunca işbirliği içinde olmasıdır. Mali tabloların hazırlanması sırasında, Arthur Andersen Şirket gelirlerini fazla, giderlerini ise düşük göstermiştir. Bu durum, Enron’un varlıklarının fazla, borçlarının ise az görünmesine yol açmıştır. İçinde bulunduğu riskli durum ve zararlar özel amaçlı şirketlere aktarılarak Enron’un kârlı gösterilmesi sağlanmıştır.

Kurumsal yönetim konusunda Shleifer ve Vishny’nin (1997) ortaya koyduğu ve finans literatüründe yaygın kullanılan bir tanıma göre: “*Kurumsal yönetim, şirketlere finansman sağlayanların uygun bir getiriyi temin etmelerine ilişkin ilkeleri inceler.*” (Manisalı Darman,2009).

Monks ve Minow (1995), kurumsal yönetimi, “*şirketlerin performansı ve yönünün belirlenmesinde hissedarlar, üst yönetim ve yönetim kurulu arasındaki ilişki*” olarak tanımlar.

Kurumsal yönetim konusunda dünyada önemli gurulardan, Ira Millstein (Yale Üniversitesi, Ira Millstein Corporate Governance Center) kurumsal yönetimi; şirket üst yönetiminin faaliyetlerinin gözetiminin sağlandığı, şirket kârı ile hissedarların çıkarlarının korunduğu bir yönetim mekanizması olarak tanımlar.

Stijn Claessens, Global Kurumsal Yönetim Forumu tarafından yayınlanan çalışmasında şu tanımlı yapmaktadır: “*Dar anlamda kurumsal yönetim, halka açık şirketlerde hisse sendi yatırımlarını düzenleyen sermaye piyasası kurallarını ifade eder.*” (Manisalı Darman,2009).

İngiltere’de Sir Adrian Cadbury başkanlığında oluşturulan Kurumsal Yönetimin Mali Yönleri Komitesi (Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance) tarafından hazırlanan raporda ise şu tanım yapılmaktadır: “*Kurumsal yönetim, şirketlerin yönetimine ve denetimine ilişkin sistemi ifade eder.*”

Salacuse (2002), yönetimin güçle ilgili olduğunu ve yönetim sistemlerinin amacının gücün nasıl dağıtıldığı ve uygulandığını belirlemek olduğuna dikkat çeker. Salacuse kurumsal yönetimle ilgili görüşlerinde, Avrupa ve Kuzey Amerika’da halka açık şirketlerde yönetim kurulları, üst düzey



yöneticiler ve hissedarlar olmak üzere üç adet kurumsal güç merkezi olduğunu belirtir. (Manisalı Darman, 2009)

OECD ise, kurumsal yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır:

*“Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar. Kurumsal yönetim, makroekonomik politikalarından, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan daha geniş bir ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır. Kurumsal yönetimin çerçevesi, aynı zamanda yasal, düzenleyici ve kurumsal faktörlere dayanır.”* (OECD, 2004).

Dünya Bankası'nın Kurumsal Yönetim El Kitabı'nda (Corporate Governance Manual) yer alan tanıma göre ise, kurumsal yönetim bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkân tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade eder.

Milletlerarası Ticaret Odası (International Chamber of Commerce - ICC)'nin 2004 yılında yayımlanan “Corporate Governance Worldwide” adlı kitabında, kurumsal yönetim, şirket üst yönetiminin ve yönetim kurulunun hissedar haklarını güvence altına alması, rekabetin güçlendirilmesi ve küresel piyasalarda sermayeye erişimde doğru stratejilerin uygulanması, şeklinde tarif edilmektedir (ICC, Manisalı Darman, 2004).

Türkçe literatürde yer alan bazı tanımlara baktığımızda ise, kurumsal yönetim, şirketlerin yönetiminde ve faaliyetlerinde söz konusu topluluğun haklarını gözeten, diğer bir ifadeyle, kâr elde etme ve ortaklarına dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapılarının yanında, pay sahipleri dâhil tüm menfaat sahiplerinin haklarının korunmasını ve bu çerçevede söz konusu menfaat grupları arasındaki ilişkilerin kurallarının düzenlenmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi olarak tanımlanmaktadır (Kübra Şehirli, Kurumsal Yönetim, SPK Yeterlik Etüdü, 1999).

TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından hazırlanan bir raporda, OECD ve Dünya Bankası tanımlarına paralel olarak şu açıklamalar yapılmaktadır: *“Birçok farklı şekilde tanımlanabilecek kurumsal yönetim (corporate governance), 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 imkân tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir.”* (TÜSİAD, 2002.)

Ülgen ve Mirze, kurumsal yönetimi şöyle tanımlamaktadır: *“Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik yönetimi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin (söz sahipleri), bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle ‘hak sahibi’ gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsar.”* (Ülgen ve Mirze, 2004)

Tüm bu tanımlardan yararlanıldığında, dar anlamda kurumsal yönetimi şirket yönetimi ile hissedarlar (shareholders) ve menfaat sahipleri (stakeholders) arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünü olarak tanımlamak mümkündür.

Kurumsal yönetim anlayışında kilit kavramlardan birisi “menfaat sahipleri”dir. Menfaat sahipleri, şirket faaliyetleri ile doğrudan ve/veya dolaylı bir ilişki içerisinde olan ve şirket faaliyetlerinden pozitif ve/veya negatif dışsallık elde eden kişi ve/veya kurumlardır. Menfaat sahipleri en geniş anlamda; şirketin ana sahip ve yöneticileri, yönetim kurulu, hissedarlar, kurumsal yatırımcılar, yabancı ortaklar, çalışanlar, müşteriler, rakipler, tedarikçiler, toplum ve devleti kapsamaktadır. Menfaat sahipleri kavramına, şirketin iyi yönetilmesinden fayda sağlayacak, kötü yönetiminden ise zarar görecektir tüm kişi ve gruplar dâhildir.

2004 yılında yayımlanan OECD kurumsal yönetim prensipleri; “kurumsal yönetim çerçevesi, menfaat sahiplerinin haklarını yasalarda veya ikili anlaşmalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları yaratmada şirketler ile menfaat sahipleri arasında etkin işbirliğini ve mali olarak güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir” demektedir.

Rekabet edebilirlik ve bir şirketin nihai başarısı, yatırımcılar, çalışanlar, alacaklılar ve tedarikçiler gibi kaynak temin eden farklı unsurların katkılarını bir araya getiren bir ekip çalışmasının ürünüdür. Şirketler, rekabet yeteneğine sahip ve kâr getiren şirketlerin oluşturulmasında bütün menfaat sahiplerinin katkılarının değerli bir kaynak oluşturduğunu bilmek zorundadır. Bu nedenle, menfaat sahipleri arasında zenginlik yaratan bir işbirliğinin teşvik edilmesi, uzun vadede şirketlerin yararına. Kurumsal yönetim çerçevesi, menfaat sahiplerinin çıkarlarının ve şirketin uzun vadeli başarısına katkılarının gözetilmesinin, şirketin çıkarına olduğunu göz önünde bulundurmalıdır.

Kurumsal yönetimin evrensel kabul ve geçerliliği olan ana ilkeleri: adillik (fairness), hesap verebilirlik (accountability), şeffaflık (transparency) ve sorumluluktur (responsibility).

**Adillik (Fairness)**, şirket yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasını ifade etmektedir. Bu ilke, azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar da dâhil olmak üzere bütün hissedar haklarının korunmasını ifade etmektedir. Bu ilkeye göre; kurumsal yönetim çerçevesi, hissedarlık haklarını korumalı ve bu hakların kullanılabilmesini kolaylaştırmalıdır. Kurumsal yönetim ile hissedarlara eşit muamele yapılması güvence altına alınmalıdır. Bütün hissedarlar haklarının ihlali hâlinde yeterli telafi ya da tazminat elde etme imkânına sahip olmalıdır.

**Hesap Verebilirlik (Accountability)**, yönetim kurulu üyelerinin esas itibarıyla anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğunu ifade etmektedir. Şeffaflık ilkesinin aksine, hesap verebilirlik ilkesi sadece faaliyet sonrasında kapsamaktadır (Fatma Pamukçu, “*Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi*” Muhasebe ve Finansman Dergisi, Nisan/2011).

**Şeffaflık (Transparency)**, 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. Bu ilke, faaliyet öncesini, faaliyetlerin devam ettiği süreci ve faaliyetler sonrasında kapsamaktadır.

**Sorumluluk (Responsibility)**, şirket yönetiminin tüzel kişiliği adına yaptığı tüm faaliyetlerin ilgili mevzuata, esas sözleşmeye, şirket içi düzenlemelere, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade eder. Kurumsal yönetim ile şirketler ve hissedarlar arasında etkin ve mali yapıyı güçlendirici bir işbirliğinin yapılması desteklenmelidir.

## 2.2. KURUMSAL YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR<sup>5</sup>

Literatürde kurumsal yönetim konusunu ele alan ve özellikle de kurumsal yönetimde değişik yaklaşımları tartışan La Porta ve diğerleri (1999), Shleifer ve Vishny (1997), Claessens ve diğerleri (1999) gibi akademisyenlerin büyük bir çoğunluğu çalışmalarında, Berle ve Means'in 1932 yılında yayınladıkları, “*Modern Corporation and Private Property*” (Modern Şirket ve Özel Mülkiyet) adlı kitabından yola çıkarlar. Berle ve Means, bu kitaplarında, ABD’de, modern şirket yapısında, sermayenin küçük hissedarlar arasında dağıldığını, ancak yönetim ve kontrolün profesyonel üst düzey yöneticilerin elinde olduğunu belirtirler. Bu kitabın yayımlanmasından itibaren yirmi yıl boyunca, modern şirketlerin, hissedarlara hesap verme yükümlülüğü olmayan profesyonel yöneticiler tarafından yönetildiği görüşü ‘hakim görüş’ olarak kabul görür.

Kurumsal yönetim genel olarak, Berle ve Means'in (1932) çalışmalarında ele aldıkları gibi öncelikle hissedar haklarının korunması veya hissedar hakları ile beraber diğer menfaat sahiplerinin haklarının da gözetilmesi olarak iki ayrı yaklaşımla ele alınmaktadır (Shleifer ve Vishny, 1997; Yener, 2006; Salacuse, 2002; Reed, 2002; Goyer, 2003).

Dünyadaki kurumsal yönetim sistemlerini, yatırımcıların hukuki haklarının korunması ve şirketlerde mülkiyetin yoğunluğu açısından inceledikleri çalışmalarında Shleifer ve Vishny (1997), iki tür kurumsal yönetim yaklaşımı olduğunu belirtmektedirler. Birinci yaklaşım, yatırımcıların haklarının şirket yöneticileri tarafından gasp edilmesinin hukuk yoluyla önlenmesini içermektedir. Ekonomik teori, bir işletme, sahipleri tarafından yönetildiğinde, aynı zamanda sahip olan yöneticinin kişisel çıkarlarıyla

<sup>5</sup> Manisalı Darman, G., 2009 ve <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Nedir%20bu%20kurumsal%20yo-netim.pdf> referans alınmıştır.

doğrudan ilişkili olduğunu, dolayısıyla kâr ve firma değerini maksimize etme eğiliminde olacağını vurgulamaktadır. Şirketin sahipliği ve kontrolü birbirinden ayrılmaya başladığında ise yöneticinin kişisel çıkarları, şirket varlıklarının yanlış kullanılmasına yol açabilmektedir.

Bu ayrım, Anglo-sakson sistem başlığı altında incelenen ABD ve İngiliz şirketlerinde yaygın görülen bir durumdur. Söz konusu ülkelerde büyük şirketler, payları küçük olan çok sayıda hissedarın ortak olduğu bir mülkiyet yapısına sahiptir. Dağılmış mülkiyet yapısı olarak adlandırılan bu modelde, hissedarların birden fazla şirkette küçük oranda yatırımları söz konusudur. Şirketlerin yönetimi ise, bu hissedarlar adına yetkilendirilmiş olan profesyonel yöneticilerin kontrolündedir.

Hissedarlar genel kurulda kendi haklarını savunmak, yönetim kurulunu seçmek, yönetim kurulu aracılığıyla faaliyetlerinden tatmin olmadıkları yöneticileri görevden almak gibi araçlarla şirketler üzerinde söz sahibi olabilmektedir. Kurumsal yönetim, tam da bu araçların işlerliği konusunda yaşanan sıkıntılar nedeniyle gündeme gelmiştir.

Dağılmış mülkiyet yapısı, nakit bir sermaye piyasasının oluşturulmasına olanak tanımakla birlikte, şirkette payları ve buna bağlı olarak çıkarları küçük olan hissedarların, profesyonel yöneticilerin faaliyetlerini yeterince denetleme arzusu ya da gücüne sahip olmamaları gibi ciddi bir sorunu beraberinde getirmiştir. Bu durum, yöneticilerin şirket faaliyetlerinin yönlendirilmesinde fazlasıyla güç sahibi olması ve zaman zaman bu gücü hissedarlar aleyhine olması pahasına kendi kişisel çıkarları doğrultusunda kullanabilmeleri riskini doğurmuştur. Aslında, dağılmış mülkiyet yapısı nedeniyle oluşan denetim eksikliğinde, yöneticilerin hissedar çıkarlarına ters düşebilecek kararlar alması için mutlaka art niyet gerekmemektedir. Bu sorunu vurgulayan yazarlar, birçok şirkette küçük oranda hissesi olan yatırımcıların risk alabilme kapasitesi ile bütün mesaisi, bir anlamda yatırımı, tek bir şirkete bağlanmış olan profesyonel yöneticilerin risk alabilme kapasitesi arasında doğal bir fark olacağını öne sürmektedir. Bu da hissedarlar ve yöneticilerin amaçlarındaki farklılıkları gündeme getirmiştir. Böyle bir amaç farklılığı söz konusu olduğunda, literatürde “Vekil Maliyeti” (Agency Cost) olarak da tanımlanan yöneticilerin her zaman hissedarların amaçları doğrultusunda olmayan ve kendi bireysel çıkarlarını tatmin etmeye yönelik stratejileri benimseyebileceği kabul edilmektedir.

İkinci yaklaşım ise, hakim ortağın ağırlıklı olduğu, hakim ortağın şirketin kontrolünde ve şirketin nakit yönetiminde önemli oranda söz sahibi olduğu kurumsal yönetim uygulamasıdır. Belli bir hakim ortağın kontrolündeki bu şirketlerde, şirket yönetiminin büyük hissedar tarafından belirlenmesi ve kontrol edilmesi, dağılmış mülkiyet yapısında vurgulanan denetim zafiyetini ortadan kaldırmaktadır. Zira hakim ortak, yatırımın büyüklüğü nedeniyle şirket yönetimini denetleme konusunda daha fazla isteğe ve olanağa sahiptir. Ancak, bu mülkiyet yapısı da bazı önemli kurumsal yönetim sorunlarına neden olabilmektedir. Örneğin, mülkiyet yoğunluğu büyük hissedarların şirket yönetimi ile küçük hissedarların aleyhine işbirliği yapma olasılığını kolaylaştırmaktadır. Başka bir ifadeyle, mülkiyet yoğunluğu sonucunda şirketin varlıklarının küçük hissedarların çıkarları aleyhine kullanılması tehlikesi doğabilmektedir. Azınlık haklarının yasal olarak yeterince korunmadığı ülkelerde bu sorun daha sık gündeme gelebilmektedir.

Hangi yaklaşımın en iyi yönetim tarzı olduğu sorusuna ise, piyasa ekonomilerinin hem ABD hem de Almanya ve Japonya’da başarılı bir şekilde uygulandığını; dolayısıyla en iyi sistemin hangisinin olduğunu söylemenin mümkün olmadığı şeklinde yanıt vermektedirler. Araştırmalarında Shelifer ve Vishny, en iyi sistemin, büyük ve küçük yatırımcıların haklarını hukuken en iyi koruyan sistem olduğunu ifade etmektedirler.

Fransa ve Almanya’daki kurumsal yönetim uygulamalarını inceleyen Goyer (2002-2003), kurumsal yönetimde Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası olmak üzere birbirleriyle rekabet eden iki sistem olduğunu belirtmektedir. Anglo-Sakson sisteminin temel özelliklerine bakıldığı zaman, çok ortaklı mülkiyet yapısının yaygın olduğu bireysel emeklilik fonları ve yatırım fonlarının ana hissedarlar olduğu, sermaye piyasalarının şeffaf ve gelişmiş olduğu ve piyasaların şirketleri kontrol ettiği yaklaşım anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, kıta Avrupa sisteminde, hakim ortağın ağırlıklı olduğu, bankaların veya finans dışındaki kuruluşların ana ortaklar olduğu, sermaye piyasalarında şeffaflığın az olduğu, sermaye piyasalarının gelişmemiş olduğu ve yönetimin onaylamadığı satın almaların olmadığı görülmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerde kurumsal yönetim reformlarını inceleyen Reed (2002), Hindistan, Güney Kore, Brezilya, Meksika, Nijerya, Güney Afrika gibi ülkelerde ailelerin hakim ortak olduğu,

genelde devlet bankalarından temin edilen borçla finansmanın yaygın olduğu, sermaye piyasalarının zayıf olduğu ve küçük hissedarların haklarının hukuken korunmadığı sistemler ile finansal piyasaların gelişmiş olduğu, bankaların rolünün göreceli olarak daha az olduğu, şirketlerin sanayi politikalarında hükümetlerinin rolünün fazla olmadığı, öz sermaye ile finansman veya Anglo-Amerikan modeli olarak tanımladığı yaklaşımları incelemiş ve karşılaştırmıştır.

“Globalizing Corporate Governance: Convergence of Form or Function” (Kurumsal yönetimin küreselleşmesi: şekilde veya işlevde-fonksiyonda yakınsama) başlıklı makalesinde Gilson (2000), ABD ve diğer Anglo-Sakson ülkelerindeki, hisse senedi piyasalarının ağırlıklı olduğu sermaye piyasalarında görülen kurumsal yönetim sistemleri ile Almanya ve Japonya gibi bankaların etkin olduğu sermaye piyasalarında görülen iki ayrı kurumsal yönetim sisteminden bahsetmektedir. Gilson çalışmasında her sistemin kendi karakteristik özellikleri olduğuna değinerek Japonların Keiretsu, Korelilerin Chaebol, Avrupalıların da holding şirket yapıları altında ilgili şirketlerden oluşan büyük gruplar oluşturduklarına dikkat çekmektedir.

### 2.3. KURUMSAL YÖNETİM AÇISINDAN YÖNETİM KURULU VE ÖNEMİ

Yönetim kurulu kurumsal yönetimin odak noktasıdır. Başta hissedarlar olmak üzere bütün menfaatler sahipleri adına yönetimi izlemekle yükümlüdür, bu doğrultuda gerekli kontrol ve dengeyi sağlamaktadır.

Diğer bir ifade ile yönetim kurulu bir şirketin en üst seviyede stratejik karar alma, yürütme ve temsil organıdır. Şirket;

- Performansının gözetimi ve izlenmesinden
- Stratejilerinin belirlenmesinden
- Risk yönetiminden
- Üst yönetimin değerlendirilmesinden ve
- Hissedarlarla etkin iletişimden sorumlu organdır.

Şirketin sürdürülebilirliğini sağlamak temel görevidir. Yönetim kurulları gücünü bağımsız, bilgili, birbirlerine saygılı ama inisiyatif sahibi yönetim kurulu üyelerinden alır.

#### 2.3.1. YÖNETİM KURULUNUN YAPISI VE OLUŞUMU

İyi bir yönetim kurulu başarılı bir takım oyununu gerektirir. Yönetim kurullarının yapısı ve oluşumu ülkelerin mevzuatına, benimsenen ilkelere, şirketlerin yapılarına ve kültüre bağlı olarak ülkeden ülkeye değişmekle birlikte, takım üyeleri arasında karşılıklı güven ve şeffaflık ve hedef birliği önde gelen unsurlardır. Özellikle icracı olmayan ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin şirkette etkin rol oynayabilmeleri için görevlerinin gerektirdiği niteliklere ve şirkete ayıracak yeterli zamana sahip olmaları gerekmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin, zaman zaman, yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları, takım olarak çalışabilme yetkinliklerinin geliştirilmesi için eğitime tabi tutulmaları son derece önemlidir.

Yönetim kurulu yalnızca hakim ortakları değil, bütün çıkar gruplarını temsil eder. Bu nedenle “bağımsızlık” yönetim kurulunun şirket üst yönetimini izlemesine yönelik en önemli niteliğidir. Yönetim kurulu ağırlıklı olarak hakim ortaklar tarafından belirlense de, yönetim kurulu üyelerinin hissedarların tamamını temsil etme yükümlülükleri vardır. Yönetim kurulunda bağımsız üyelerin bulunması, kurul çalışmalarının dinamiğini artırır, hissedarların ve şirketin çıkarları doğrultusunda karar alınmasına olanak sağlar. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görevlerini yerine getirebilmeleri, bağımsızlıklarını koruyabilmeleri ve gerektiğinde bağımsız uzmanlardan yararlanabilmeleri için yeterli finansman kaynağına sahip olmaları sağlanır. Kurumsal yönetim ilkelerini çeşitli mevzuat hükümleri ile düzenleyen bütün ülkelerde, kimlerin “bağımsız” yönetim kurulu üyesi sayılabileceği belirlenmiştir. Ülkemizde de Sermaye Piyasası Kurulu (Kurul) kurumsal yönetim prensipleri çerçevesinde belirlenen kriterler, bu kitapçığın ilerleyen sayfalarında verilmiştir. Ancak, özetlemek gerekirse, hemen hemen bütün kodlarda; bağımsızlık, genelde üyelerin şirketin kendisi, hakim ortakları veya üst yönetimi ile önemli çıkar çatışmasına yol açacak düzeyde yakın ilişki içinde olmaması şeklinde tanımlanmıştır. Şirket sahip veya

sahiplerine ve de CEO'ya, yanlış kararlar alındığı zaman, “hayır” deme kapasitesine sahip, donanımlı, iyi eğitilmiş, uluslararası deneyimi olan ve vizyon sahibi bağımsız yönetim kurulu üyelerinin küreselleşen dünyada şirketlere büyük rekabetçi avantaj sağladığı kabul edilmektedir.

Düzenlemelerde bir de “İcracı Olmayan” yönetim kurulu üyesi tanımı vardır ki, bu da bağımsız olmasa dahi, şirketin icraatlarında görev almayan yönetim kurulu üyelerini kapsamaktadır. Bu noktada bir konuya açıklık getirmekte yarar görülmektedir. Her bağımsız yönetim kurulu üyesi icracı olmayan üye iken, her icracı olmayan üye bağımsız üye demek değildir. Bağımsızlık kriterlerine uyuyorsa, ancak o zaman icracı olmayan üyenin bağımsızlığından söz etmek mümkündür.

Halka açık küresel şirketlere bakıldığı zaman, çoğunun, güçlü ve çoğunluğu bağımsız üyelerden oluşan yönetim kurullarına sahip olduğu görülmektedir. Esasen, şirketlerin küresel, yönetimlerinin yerel olması uygulamada çok karşılaşılan bir durum değildir. Diğer bir ifade ile yerel yönetim kurulları ile küresel şirketler yaratmak pek mümkün gözükmemektedir.

Bağımsız ve icracı olmayan yönetim kurulu üyeleri ile ilgisi olan, dünyanın gündemine oturan önemli şirket skandalları aşağıdaki kutucuklarda özetlenmektedir.

## Parmalat

Parmalat, 1961 yılında süt işiyle uğraşan bir aile şirketi olarak kurulmuştur. Parmalat'ın 13 kişiden oluşan yönetim kurulunun çoğunluğu aile üyelerinden meydana gelmiştir. Kurulun 5 üyesi icracı olmayan, diğer 8 üyesi ise icracı yöneticilerden oluşmuştur. Ayrıca, yönetim kurulunda yalnızca üç kişi bağımsız üye olarak görev almıştır. Bu üç kişiden biri de Parmalat'ın Parma'da kredi aldığı bankalardan birinin eski başkanı olup, aslında şirket ile banka arasında "ahbap çavuş" ilişkisine sahip olduğu için bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak da sayılmamaktadır. Parmalat, 1990 yılında Milano Menkul Kıymetler Borsasına kote olmuştur. Finanziaria Centro Nord (FCN) adında zaten borsaya kote olan bir şirketi de kontrolüne almış ve adını, Parmalat Finanziaria olarak değiştirmiştir. Çok kısa bir sürede, 5 kitada, 30 ülkede, 200 iştiraki ve 35.000'den fazla çalışanı olan bir şirket haline gelmiştir.

Skandal, Parmalat'ın 500 milyon Euro tutarındaki bono ödemesini gerçekleştirememesinin ardından patlak vermiştir. Skandalın patlak verdiği dönemde Parmalat'ın yaklaşık 3,95 milyar Euro'su (4,97 milyar Doları) Cayman Adaları'na kayıtlı Parmalat'ın iştiraki olan Bonlat'ın Amerikan Bankası'ndaki hesabında bulunmaktaydı. Ancak, 19 Aralık 2003 tarihinde Amerikan Bankası'nın böyle bir paranın bulunmadığını bildirmesiyle sahtekârlık ortaya çıkmıştır. 1999 yılına kadar Parmalat'ın denetçisi olan Grant Thornton, daha sonra görevini konsolide hesaplar için Deloitte'a devretmiştir. Ancak, Grant Thornton, Parmalat'ın yüzde 49'unu oluşturan Bonlat ve diğer on sekiz iştirakinin denetçisi olmaya devam etmiştir. Skandalın ardından, Grant Thornton, İtalyan hakimler tarafından tutuklanan İtalyan birimini kapatmıştır. Aynı dönemde skandalın patlamasından hemen önce, Standard&Poors Parmalat'a AAA notu vermiştir. Standart & Poor, ancak Aralık 2003'de şirketin yatırım yapılabilir statüsünü kaldırmıştır.

Parmalat skandalındaki hilelerin başında, Cayman Adaları merkezli Bonlat iştirakinin denetçisi olan Grant Thornt'ın 3.95 milyar Eurodan oluşan banka hesaplarının olduğunu doğrulayan Amerikan Bankası'nın bir üst düzey yöneticisi tarafından imzalanmış bir mektup alması gösterilmiştir. Bu belgenin, daha sonra, sahte olduğu ve böyle bir hesabın olmadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca, hayali varlıklar, borçları gizlemek için off-shore şirketlerde gösterilmiştir. Ticari ve mali sözleşmeler de para kazanabilmek adına Singapur ve Cayman Adalarındaki iştiraklerde gösterilmiş ve çok fazla bilanço dışı finansman kullanılmıştır.

Kısaca, Parmalat bono ile nakit para toplayarak, topladığı bu paraları iştirak yatırımları ve off-shore şirketlerine para transferi şeklinde yatırım amaçlı kullanmıştır. Dolayısıyla, likidite açığını kapatmak için de daha fazla kredi kullanmıştır. Tüm bu işlemlerin tamamı, hisse senedi fiyatlarını etkilemek için yapılmıştır.

Skandalın ardından; şirket sahipleri, özel seyahat şirketleri için sekiz yıl boyunca 500 milyon Euro hortumladıklarını kabul etmişlerdir ve şirketin borç yükünün 14,8 milyar Euro'dan fazla olduğu hesaplanmıştır. Ancak, bu paranın hiçbir zaman izi bulunamamıştır. Skandalın patlamasını takiben başta Yönetim Kurulu Başkanı Calisto Tanzi olmak üzere şirket üst yönetimi hapse girmiş, İtalyan yetkililer şirkete kayyum atamışlardır.

Parmalat skandalı sonrasında yatırımcıların paraları buhar olmuş, kredi verenler art arda davalar açmıştır. Moody'e göre hayat sigortası şirketlerinin Parmalat'a yaptıkları yatırımlarda 1,6 milyar Dolar paraları batmıştır. Brezilya'da süt satın aldığı 11 süt çiftliğinin 2,4 milyon Dolar tutarındaki alacağı batırılmıştır.

Başta İtalyan devletinin, küresel bankaların, sigorta şirketlerinin, denetim şirketlerinin yatırımcıların birbirlerine karşı açtıkları davalar yıllarca sürmüş, herkes herkesi suçlamıştır.

### 2.3.2. AVRUPA'DA YÖNETİM KURULU YAPILANMALARI<sup>6</sup>

Halen 28 üye devletin bulunduğu Avrupa Birliği'nde yönetim kurulu tek kademeli veya iki kademeli olarak ayrılmaktadır. Bir diğer yaklaşıma göre de, bu ayrıma ilaveten İskandinav ülkelerindeki yönetim kurulu yapılanması, özellikleri itibarıyla ayrı bir grup olarak değerlendirilebilmektedir.

Tek kademeli yönetim kurulu icracı olan ve icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşur; ortaklardan oluşan genel kurul tarafından seçilir. Şirketin başarıya götürülmesinden sorumludur. Avrupa'da sekiz üye ülke tek kademeli yönetim kurulunu zorunlu tutmuştur.

İki kademeli yönetim kurulunda ise icracı üyeler ile icracı olmayan üyeler, ayrı kurullarda yer alırlar. Türkçe'de icra kurulu diye ifade edebileceğimiz "Management Board" içinde icracı yönetim kurulu üyeleri yer alırken, icracı olmayan bağımsız yönetim kurulu üyeleri de üst kurul olan "Supervisory Board"u oluştururlar. İcra kurulu şirketin icraatından sorumlu iken, üst kurul faaliyetlerin gözetimini yapmakla yükümlüdür. Üst kurul üyeleri icra kurulunda yer alamazlar, icra kurulu, üst kurul tarafından seçilir. Avrupa'da yedi ülke iki kademeli yönetim kurulu yapısını zorunlu tutmaktadır.

İskandinav ülkelerinin yönetim kurulu yapılarını, aşağıda belirtilen özellikleri itibarıyla ayrı bir kategoride değerlendirmek mümkündür. İskandinav ülkelerinde yönetim kurulu;

- Sayıca küçüktür (Ortalama 6 kişi),
- Kadın yönetim kurulu üyesi görece daha fazladır
- Yönetim kurulu ağırlıklı olarak icracı olmayan üyelerden oluşur,
- Yönetim kurulu başkanı ve CEO her zaman ayrı kişilerdir ve
- (Her ne kadar uygulamada her zaman yürürlüğe konulmasa da) yönetim kurulunda çalışan temsilcisi (işçi sendikası) bulundurulması hakkı vardır.

Tek kademeli yönetim kurulu ile iki kademeli yönetim kurulunun farklı farklı avantajları bulunmaktadır. Tek kademeli yönetim kurulunda hızlı karar alınabilir ve icracı olmayan yönetim kurulu üyeleri aynı anda bilgiye ulaşabilirken; iki kademeli yönetim kurulunda yönetim kurulu başkanı ve CEO'nun rolleri kesinlikle ayrıştırılmaktadır.

<sup>6</sup> A Guide to Corporate Practices in the European Union, IFC, ecoDa, 2015.

Avrupa Birliği'nde yönetim kurulu yapılanması, ortalama yönetim kurulu üye sayısı ve yönetim kurullarında bulunan kadın üye sayısı aşağıdaki tabloda verilmektedir.

**TABLO: Avrupa Birliği'nde ortalama yönetim kurulu üye sayısı ve kadın üyelerin durumu**

Ülke	Ortalama Yönetim Kurulu Üye Sayısı	Yönetim Kurulunda Kadın Üye Sayısı (%)	Yönetim Kurulunda Kadın Üye Olmaması (%)
Almanya	17,0	16	7
İspanya	14,3	13	14
Portekiz	14,1	8	30
Fransa	14,0	25	3
İtalya	14,0	11	20
Belçika	12,5	15	15
İngiltere	12,4	18	6
Avusturya	11,8	10	20
İsveç	11,6	27	0
İsviçre	10,3	14	15
Danimarka	10,0	17	10
Hollanda	8,6	19	4
Norveç	8,5	39	0
Poland	8,3	8	4
Finlandiya	7,5	27	0

### 2.3.3. YÖNETİM KURULU ÖZ DEĞERLENDİRMESİ

Kurumsal yönetimde yönetim kurulu öz değerlendirmesi giderek artan ve önemle üzerinde durulan bir uygulama olmasına rağmen, halen yönetim kurulu üyeleri tarafından “mesafeli” durulan bir konudur. Öz değerlendirmeye çok sıcak bakılmamasına, aşağıda belirtilenler gibi nedenler gösterilebilir:

- Bazı yönetim kurulu üyeleri performanslarının değerlendirilmesinden rahatsızlık duymaktadırlar.
- İş dünyası üzerindeki günlük yoğunluklar, değerlendirmenin zamanında yapılmasına engel olabilmektedir.
- Yönetim kurulunu değerlendirecek performans kriterleri belirlenmemiştir.
- Yönetim kurulu fiilen etkin değildir.
- Yönetim kurulunu etkisi altında tutan hakim ortak, yönetim kurulu başkanı ve/veya CEO, değerlendirmenin olumsuz sorunlar doğuracağından endişe edebilirler.
- Ancak, diğer taraftan, başarılı yönetim kurulu değerlendirmeleri, yönetim kurulu faaliyetlerinin de etkin ve verimli olmasına ışık tutar. Öz değerlendirmenin başarılı olabilmesi için aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi önemlidir:
  - Değerlendirmede yer alacak bütün taraflara, değerlendirmenin amacı, hedefi, sürecin nasıl işleyeceği detaylı bir şekilde anlatılmalıdır.
  - Gizlilik esas olmalıdır.
  - Yönetim kurulu başkanı ve CEO değerlendirme çalışmasının geliştirilmesinde önemli rol oynamalıdır.
  - Değerlendirme, her sene düzenli olarak tekrarlanmalıdır.
  - Yönetim kurulu, komiteler ve icracı üyeler için performans kriteri olacak, benchmark uygulamalar bulunmalıdır.
  - Yönetim kurulu başkanı, yönetim kuruluna kapsamlı bir rapor sunmalıdır.



- Değerlendirme metodolojisi ve süreci her sene geliştirilmelidir.

Heidrick & Struggles (2014)<sup>7</sup> Raporundaki bulgulara göre, Avrupa Birliği'nde halka açık şirketlerin %70'i her yıl yönetim kurulu öz değerlendirmesi yapmakta; %8'i her iki yılda bir, %6'sı her üç yılda bir veya daha az sürede bir değerlendirme yapmakta; %16'sı ise hiç değerlendirme yapmamaktadır.

## 2.4. İÇ DENETİM, İÇ KONTROL, KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE KURUMSAL YÖNETİM<sup>8</sup>

Uluslararası iç denetim standartlarına göre; iç denetim bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetim, iç kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşılmasına yardımcı olur.

Bir kurumda iç denetim faaliyeti kurumun risk yönetim sisteminin etkinliğini gözlemeli ve yönetim, kontrol, faaliyet ve bilgi sistemlerinin maruz olduğu riskleri değerlendirmelidir. İç denetim ayrıca bir kurumda kontrollerin etkinlik ve verimliliğini değerlendirmek ve sürekli gelişimi teşvik etmek suretiyle kurumun etkin kontrollere sahip olmasına yardımcı olmalıdır.

Kurumsal yönetim açısından ele alındığında, iç denetçi ayrıca, işletme içinde gerekli etik ve diğer değerlerin geliştirilmesi, etkili bir kurumsal yönetim ve hesap verebilirlik, risk ve kontrol bilgilerinin işletmenin üst yönetimine veya gerektiğinde başka mercilere iletilmesi, yönetim kurulu, denetim komitesi, şirket üst yönetimi ve iç ve dış denetçiler arasında koordinasyon sağlanması fonksiyonlarını yürütmektedir.

İç kontrol ise işletmelerin hesap verebilirliğini sağlar ve işletmelerin başarısında son derece önemli rol oynar.

**İç kontrol;** faaliyetlerinin etkin ve verimli olmasını, mali raporların güvenilir olmasını, kanun ve yönetmeliklere uygun bir şekilde yönetilmesini temin eden bir işletmenin yönetim kurulunun, üst yönetiminin ve diğer personelinin etkilediği bir süreçtir. Bu süreçler;

- Operasyonların düzenli, etkin ve etkili olması
- Yasa ve yönetmeliklere uyulması
- Güvenilir verilerin hazırlanıp, uygun raporların hazırlanması

**İç kontrol Bileşenleri:** Bir iç kontrolün başarılı olması için gerekli beş unsur şunlardır:

- Kontrol ortamı
- Risk değerlemesi
- Kontrol faaliyetleri
- Bilgi ve iletişim
- Gözetimdir.

**Risk yönetimi,** işletmenin tamamında uygulanan stratejileri etkileyen bir süreçtir. Bir işletmenin yönetim kurulu, üst yönetimi ve diğer personeli tarafından, işletmeyi etkileyebilecek potansiyel olayları belirlemeye yöneliktir. İşletmenin ancak kaldırabileceği kadar risklerle karşı karşıya kalması sağlanmalıdır. İşletmenin amaçlarını elde etmesi için yeterli güvence sağlanmalıdır.

Risk, riskin büyüklüğü ile elde edilen getirinin büyüklüğü ile doğru orantılıdır. Bu aşamada, getiri elde edebilmek için riskin alınmış olması gerekli olmakla birlikte yeterli değildir. Risk ancak başarılı bir şekilde “yönetildiği” takdirde amaçlanan getiri elde edilebilecektir. İyi bir risk yönetimi, başarılı bir iç kontrol için sayılan beş unsura ilaveten:

<sup>7</sup> A Guide to Corporate Governance Practices in the European Union, IFC, ecoDa, 2015.

<sup>8</sup> Manisalı Darman, G., *Kurumsal Yönetimde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik*, TÜRMOB Yayınları, No:394, 2011.

- İşletmenin amacının belirlenmesini,
- İşletmenin hedeflerini etkileyecek iç ve dış unsurların tespitini ve
- Riske verilecek tepkinin belirlenmesini gerektirir.

Bu nedenle, şirketlerde güçlü ve bağımsız bir yönetim kurulunun/biriminin olması, üst kademe yöneticilerin yukarıya açık ve güvenilir bilgiler vermesi, yetkin finans, hukuk ve iç denetim birimlerinin olması ile muhtemel sorunlar tespit edilebilir ve etkin bir gözetim yapılabilir. Bu da doğru bir kurumsal yönetimle birlikte iyi bir kurum kültürünü gerektirir.

## 2.5. İYİ KURUMSAL YÖNETİMİN FAYDALARI <sup>9</sup>

Günümüzde artık, iyi kurumsal yönetim ilkelerinin, başta rekabet avantajı olmak üzere şirketlere birçok konuda büyük fayda sağladığı tartışmasız bir gerçektir. Kurumsal yönetimin şirketlere sağladığı faydalar aşağıda kısaca özetlenmektedir:

**i) Dış finansmana erişim olanağı sağlar:** Özellikle yabancı yatırımcılar açısından düşünüldüğünde, iyi kurumsal yönetim uygulamalarına sahip şirketlerin dış finansman erişim imkânları daha fazla olacaktır. Şirkette şeffaflık ve hesap verebilirlik arttıkça beraberinde de güven unsuru artacaktır. İtalya'da Borsa Italiana altında 2001 yılında oluşturulan Star endeksi, küçük ve orta ölçekli şirketlerin kote olduğu ve çok katı kurumsal yönetim kurallarının uygulandığı bir endekstir. 2001 yılında Star endeksinde bulunan şirketlere yatırım yapan kurumsal yatırımcılar %54 iken bu oran 2011 yılında %88'e çıkmıştır (CG Practices in EU\_Guide 2015- IFC2013).

**ii) Sermaye maliyetinin düşürülmesini sağlar:** Kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performansta şeffaflık, mali tablolarında yeterli dipnotları olan, şirketlerin, yatırımcılardan sağladığı sermayenin maliyeti de buna göre düşük olacaktır. Yatırımcı şirketin stratejileri ve gelecek performansı hakkında yeterli bilgiye sahip olacaktır.

**iii) Operasyonel verimliliğin artmasını sağlar:** Özel sektörde sürdürülebilir servetin artması, iyi yönetim, girişimcilik, inovasyon ve kaynakların doğru kullanımı ile ilgilidir. Bruno ve Claessens (2010) yaptıkları çalışmada, şirket performansı ile kurumsal yönetim uygulamaları arasında, özellikle bağımsız yönetim kurulu ve yönetim kurulu komitelerinin oluşturulması açısından, istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Kurumsal yönetim uygulamaları arttıkça, şirketin performansı da doğru orantılı olarak artmaktadır.

**iv) Şirket değerinin dolayısıyla hisse performansının artmasını sağlar:** Yapılan araştırmalar, yatırımcıların, doğru kurumsal yönetim uygulamalarına sahip şirketlerin hisselerine daha fazla prim ödemeye hazır olduklarını göstermektedir. Esasen 2003 -2013 arası on yıllık dönemde FTSE Italia STAR endeksi %40 prim yaparken, FTSE Italia Mid Cap aynı dönemde %7 değer kaybına uğramış, FTSE Italia genel endeksi ise %28 değer kaybına uğramıştır.

**v) Şirket marka değerinin artmasını ve iyi bir isme sahip olmasını sağlar:** Artık günümüzde kişilerin iyi bir isme sahip, marka değeri olan bir şirkette çalışmak istedikleri tartışmasız bir gerçektir. Bu şirketler nitelikli işgücünü istihdam edebilmekte ve çalışanları içeride tutundurabilmektedir.

**vi) Şirket krizlerinin batma skandallarının önüne geçer:** Kurumsal yönetim uygulamaları beraberinde iyi kurumsal risk yönetimini ve iç kontrolü de getirmektedir. Kurumsal risk yönetimi olan, kurumsal alt yapısı sağlam temellere oturmuş olan şirketler olası krizleri daha kolay atlatabilmekte ve ayakta kalabilmektedirler.

<sup>9</sup> A Guide to Corporate Governance Practices in the European Union, IFC ecoDA, 2015.

**Royal Ahold**

Hollanda'nın uluslararası alanda büyük şirketlerinden olan Royal Ahold, 2003 yılında, ana şirket ve bağlı ortaklıklarında birçok muhasebe uygulamalarında yanlışlıklar olduğunu ilan etmiştir. 2001 yılında kârın olduğundan fazla gösterildiği ortaya çıkmış, başta CFO ve CEO olmak üzere birçok üst düzey yönetici istifa etmiştir. Bu gelişmeler sonucunda Ahold hisseleri üçte iki değer kaybına uğramıştır. Ahold hakkında, Hollanda'da da kamu davaları açılmış, 2004 yılında biten dava sonuçlarına göre Ahold, 8 milyon Euro tazminat ödemeye mahkûm edilmiştir.

Olayda suçlu görülen Ahold yöneticileri de yargılanmış ve Mayıs 2006'da ertelenen hapis cezası ve tazminat ödemeye mahkûm edilmişlerdir.

Mayıs 2003'te gelen yeni CEO, Ahold'un tekrar güvenilirliğini sağlaması, finansal istikrara kavuşması için bir "iyileşme yol haritası" ortaya koymuş; gerçekten de Ahold bir süre sonra ortaya koyduğu doğru kurumsal yönetim uygulamaları, iç kontrol sistemleri ile finans piyasalarına tekrar güvenilir bir firma olduğu mesajını vermiştir.

### 3. KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN DÜNYADAKİ GELİŞMELER VE UYGULAMALAR

Kurumsal yönetim konularının Avrupa, ABD ve Japonya'da 19. yüzyıldan bu yana yaygın biçimde kullanıldığına işaret eden bazı çalışmaların varlığına karşın, kurumsal yönetim terimi yaygın biçimde 1980'lerde kullanılmaya başlanmıştır<sup>10</sup>. Özellikle de 2000'li yıllarda, arka arkaya patlak veren şirket skandalları, başta hükümetler olmak üzere, iş dünyasının ve akademisyenlerin gündemine önemli ölçüde girmiştir.

#### Volkswagen

1997'de imzalanarak, 2005 yılında yürürlüğe giren Kyoto Protokolü çerçevesinde; 15 Avrupa Birliği üyesi ülke, CO<sup>2</sup> salınımını düşüreceklerini taahhüt etmişlerdir. Protokole göre, 2005 yılına kadar CO<sup>2</sup> salınımının %8 düşürülmesi planlanmıştır. Karbon salınımının düşürülmesi, fosil yakıt tüketiminin azaltılmasıdır. Dolayısıyla, benzine göre sarfiyat sağlayan, daha fazla enerji içeren ve en önemlisi CO<sup>2</sup> salınımını azaltan dizel otomobillere doğru hızlı bir kayma meydana gelmiştir. Örneğin, Avrupa'da dizel araçların oranı 2010 yılında %60 seviyelerini geçerken, bazı ülkelerde bu oran %80'lere bile yaklaşmıştır. Bu durum, Avrupalı otomobil üreticilerinin dizel araçlara teknoloji yatırımları yapmalarına sebep olmuştur. Dizel motorlar için geliştirilen teknolojiler yüzünden, daha önce öngörülen yakıt sarfiyatı veya CO<sup>2</sup> salınımını azaltma avantajları ortadan kalkmıştır. Diğer bir ifade ile çevre politikalarının desteklediği dizelin salgıladığı partiküller ve azot oksitlerin insan sağlığını tehdit ettiği görülmüştür.

Bu gelişmeler yaşanırken, ABD'de Amerikan Çevre Ajansı dizel motorlarla ilgili testler yapmaya başlamıştır. Üreticinin taahhüt ettiği yakıt sarfiyatı ile gerçekteki sarfiyatın arasındaki farkın; azot oksit emisyonlarında da geçerli olduğu anlaşılmış ve bu farkın en fazla %30 civarında olduğu saptanmıştır. Ancak, test edilen Volkswagen araçlarda azot oksitlerin emisyon farkının 35 katına kadar çıkabildiği fark edilmiştir. Volkswagen'in dizel motorlarının yazılımına, emisyon testinden geçtiğini anlayan bir yazılım ekleyerek, azot oksit salınımlarının normalden daha düşük gösterdiği anlaşılmıştır.

Volkswagen Yönetim Kurulu Başkanı olan Martin Winterkorn, emisyon değerlerinin manipüle edilmesinin patlak vermesi üzerinde görevinden ayrılmış ve ardından Yönetim Kurulu Başkanlığına Hinrich Woebcken getirilmiştir. Ancak, Woebcken'de görevde çok uzun süre kalamamıştır. ABD Adalet Bakanlığı, Volkswagen'e açtığı davada şirketin 18 milyar dolar ceza ödeyebileceğini belirtmiştir. Emisyon skandalının ardından, Volkswagen'e Almanya'da ise 278 bağımsız yatırımcı, toplam 3,7 milyar Dolarlık tazminat davası açmıştır.

#### Mannesmann ve Vodafone

Vodafone, 2000 yılında Mannesmann Telekom'u devir almıştır. Devir sonrasında, Mannesmann yöneticilerine şüpheli ödemelerin yapıldığı ortaya çıkmıştır. O dönemde Almanya'nın en büyük bankası olan Deutsche Bank'ın İsviçre sorumlusu olan Josef Ackerman aynı zamanda Mannesmann'ın icracı olmayan yönetim kurulu üyesi olarak yapmaktadır. Ackerman ve Mannesman'ın beş eski yöneticisi yetkilerini kötüye kullanmakla suçlanmışlardır. Dönemin savcılarını, icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin şirkete verdikleri zararın, eski CEO Klaus Essere'ye verilen 15 milyon Dolar dâhil olmak üzere toplamda 75 milyon Dolar olduğunu belirtmişlerdir.

İngiltere Milli Sigorta Fonu, Vodafone'un o dönemki CEO'su Chris Gent'e Mannesman davasında göstermiş olduğu başarıdan dolayı verilmesi önerilen 15 milyon Dolar primin ödenmesine itiraz etmiştir. Bu itirazın ardından Gent kendisine verilen primin yarısını Vodafone hisselerine harcayacağını açıklamıştır.

<sup>10</sup> Gürbüz, A. Osman ve Yakup Ergincan, Kurumsal Yönetim, Literatür Yayıncılık, 2004 ve Morck, R., Nakamura M. Japanese Corporate Governance and Macroeconomic Problems, Harvard University, February 1999.

### 3.1. AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ'NDEKİ GELİŞMELER VE SARBANES-OXLEY KANUNU

Özellikle, Temmuz 2002 tarihinde telekomunikasyon devi WorldCom'un iflası, ardından da, Amerika'da Enron, Avrupa'da Parmalat skandalları kurumsal yönetimin önemini bütün dünyada ortaya koymuştur. WorldCom ve Enron skandallarının patlak verdikleri ilk yıl Amerikan ekonomisine zararlarının yaklaşık 37-42 milyar Dolar civarında olduğu tahmin edilmektedir.

Enron ile WorldCom'un çöküşü ve diğer şirket skandallarından sonra ABD'de Temmuz 2002'de, Amerika'nın en katı kanunlarından biri olarak bilinen Sarbanes-Oxley (SOX) Kanunu çıkarılmıştır. Bu kanun 1934 tarihinde yasalaşan "Securities Exchange Act" (Menkul Kıymetler Borsası Kanunu) düzenlemesinden sonra ABD'de yasalaşan en önemli finansal mevzuattır. ABD "Securities and Exchange Commission" (SEC-Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu) kurumuna kayıtlı her şirket (ABD'de borsaya kote yabancı şirketler dâhil) SOX Kanunu kapsamına alınmıştır. Şirketlerde ardarda yolsuzlukların ortaya çıkması ve birçok muhasebe oyunlarının dönmesi, denetim şirketlerinin ve muhasebecilerin yakın gözetim altına alınması gereğini doğurmuştur. SOX ile getirilen temel önlemler şunlardır<sup>11</sup>:

1. Kamu Gözetimi Muhasebe Kurulu (Public Company Accounting Oversight Board) oluşturulmuştur.

2. Denetim komitelerinin oluşumuna yönelik hükümler getirilmiş, denetim komitesi üyelerinin bağımsızlığı ve denetçileri belirleme sorumlulukları düzenlenmiştir.

3. Denetçilerin denetim dışı hizmetlerde bulunması yasaklanmış, denetçilerin yanlış yönlendirmeleri durumunda cezai hükümler getirilmiştir.

4. Hem Enron hem de WorldCom skandalları muhasebe departmanında çalışan orta kademe yöneticilerin ihbarları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle SOX "whistleblowing" denilen, şirketlerde yapılan usulsüzlüklerin ihbar edilmesini zorunlu tutan ve edenleri de koruyan "muhbirlük" mekanizmasını yasal olarak kabul etmiştir.

5. Şirket yöneticilerinin şirketten kişisel borç alma yasağı gelmiştir.

6. Şirket CEO'larına ve CFO'larına şirketle ilgili finansal raporların ve diğer bilgilerin doğruluğu konusunda sorumluluklar yüklenmiştir.

7. Denetçilerin suiistimaline ağır cezalar getirilmiştir.

8. Şirket hesaplarındaki suiistimallerden, şirket yönetim kurulu üyeleri sorumlu tutulmuş ve hak ve menfaatlerine el konulabileceği kabul edilmiştir.

Sarbanes-Oxley Kanunu ilk yayınlandığında, ABD'li veya ABD'li olmayan halka açık şirketler arasında bir ayırım yapmamıştır.

ABD'de, SOX kanuna ilaveten New York, Nasdaq gibi borsalar da kendilerine kote olmak için gerekli kurumsal yönetim standartlarını yayınlamışlardır. Dünyanın en önemli borsalarından olan New York Borsası kurumsal yönetim standartları, halka açık şirketlerin uymakla yükümlü olduğu kuralları ele alan "Şirket Kılavuzu - Company Manual" 303A bölümünde düzenlenmiştir. Söz konusu bölümde, bağımsız yönetim kurulu üyesinin tanımı, bağımsızlık testleri, şirketlerin kurmakla yükümlü oldukları, denetim komitesi, aday gösterme komitesi, ücret komitesinin tanımları, işleyiş usul ve esasları, hissedarların, yönetim kurulu üyelerinin hak ve menfaatlerini genel kurulda onaylama şartları, şirketlerin yayınlamak zorunda oldukları etik kuralları, beyan mektubu, yabancı şirketlerin, uymakla yükümlü olduğu kendi ülkelerinin kurumsal yönetim ilkeleri, web sitesinde yer alacak açıklamalar gibi alt başlıklar yer almaktadır.

SOX'un yayınlanmasından sonra, ilerleyen yıllarda başta Avrupa Birliği'nin yoğun baskıları ve de SOX'un getirdiği büyük mali yükler nedeniyle yabancı şirketlerin ABD borsalarına kota olmaktan giderek caymaları sonucu yabancı şirketlere özellikle iç kontrol uygulamalarında bazı esneklikler getirilmiştir. Buna göre, New York Borsası 303A.11'e göre, yabancı şirketler, Amerikan şirketlerinin

<sup>11</sup> Manisalı Darman, G., *Küresel Ekonomilerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Türkiye, ICC Türkiye Milli Komitesi, 2008.*

uygulamalarından farklı olan kurumsal yönetim uygulamalarını faaliyet raporlarında ve İngilizce web sitelerinde açıklamak zorundadırlar.

### 3.2. AVRUPA BİRLİĞİ'NDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI

ABD'de kurumsal yönetim konusunda yukarıda değinilen gelişmeler yaşanırken, Avrupa'da da gerek AB Komisyonu çatısı altında gerekse AB ülkelerinin kendi içinde ardarda çalışmalar yürütülmüş, kodlar, prensipler ve/veya uygulamalar kabul edilmiştir. Kurumsal yönetim uygulamaları ABD'de SOX gibi katı kanunlar çerçevesinde yürütülürken, Avrupa Birliği'nde "Uygula, Uygulamıyorsan Açıkla - Comply or Explain" prensibi egemendir.

Avrupa'da ilk uygulamalar İngiltere'de görülmüş ve 1992 yılında Cadbury Raporu, 2003 yılında Combined Code, aynı şekilde 2003 yılında icracı olmayan yönetim kurulu üyeleri ile ilgili Higgs Raporu ve Denetim Komitesi ile ilgili Smith Raporu kabul edilmiştir. Kurumsal yönetim konusunda çok sayıda çalışma yapan İngiltere'de en son 2014 yılında Financial Reporting Council<sup>12</sup> tarafından kurumsal yönetim kodu revize edilerek kabul edilmiştir. Anglo-Sakson uygulamaların vatanı sayılan İngiltere'deki uygulamaların ilerleyen yıllarda diğer ülkelere de yansması olduğunu söylemek çok yanlış olmayacaktır. Yeni Kod, kurumsal yönetim uygulamalarını; *Liderlik, Etkinlik (Effectiveness), Hesap Verebilirlik, Ücretlendirme, Hissedarlarla İlişkiler* olmak üzere beş ana başlıkta ele almakta ve yönetim kurulu uygulamalarını düzenlemektedir. Financial Reporting Council, 2017 yılı başında söz konusu kurumsal yönetim kodunu incelemeye aldığı duyurmuştur<sup>13</sup>. 2018 Temmuz da Yeni Kod yayımlanmıştır.

İngiltere'deki uygulamalara ilaveten, Avrupa Birliği'nin diğer büyük ülkelerinden Almanya'da Cromme Commission Code (2001) ve German Corporate Governance Code (2007), Fransa'da Bouton Raporu (2003), Recommendations sur le gouvernement d'enterprise (2004), AFEF-MEDEF Corporate Governance Code (2008) kabul edilen diğer önemli kodlar arasında olup, hepsi ilerleyen yıllarda tekrar ele alınmışlardır.

Ülkelerde bu gelişmeler olurken, Avrupa Birliği'nde Komisyon çerçevesinde 2003 yılında, "Şirketler Hukukunun Modernleştirilmesi ve Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Geliştirilmesi-Modernization of Company Law and Enhancement of Corporate Governance" başlığı altında bir faaliyet planı kabul edilmiştir. 2005 yılında Avrupa Kurumsal Yönetim Forumu kurulmuş ve arka arkaya çalışmalar yürütülmüştür. Avrupa Birliği'nde kurumsal yönetim konusunda atılan adımlara bakıldığında, kabul edilen faaliyet planı çerçevesinde, yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları, bağımsız yönetim kurulu üyelerine ilişkin düzenlemeler, yönetim kurulu üyelerinin ücretlerine (hak ve menfaatlerine) ilişkin düzenlemeler, hissedar hakları, halka açık şirketlerin şeffaflık yükümlülükleri, kurumsal yönetim çerçevesi gibi önemli başlıkları sıralamak mümkündür. Kurumsal yönetim konusunda, 2003 Faaliyet planında kabul edilen başlıklar, farklı direktifler veya tavsiye kararları ile uygulamaya koyulmuştur.

Aradan geçen yıllarda Avrupa Birliği, yukarıda sayılan başlıklarda çok sayıda çalışma yürütmüş, tavsiye kararları veya ilgili direktifleri yayınlamıştır. Örneğin, şeffaflık ve hesap verebilirliğe ilişkin düzenlemelerin Muhasebe Direktifinin<sup>14</sup> içine gömülü olduğu görülür. Hissedar hakları direktifi 2007 yılında kabul edilmiş<sup>15</sup>, bağımsız ve icracı olmayan yönetim kurulu üyeleri ile yönetim kurulu üyelerine sağlanan ücret ve diğer menfaatlerle ilgili iki tavsiye kararı alınmıştır<sup>16</sup>.

Ancak ilerleyen yıllarda, özellikle 2008-2009 finansal krizlerinden sonra, finans kuruluşlarının kurumsal yönetim yapıları mercek altına alınmış ve Avrupa Birliği 2010 yılında bu konuda bir yeşil kitap yayınlamıştır<sup>17</sup>.

Yeşil kitabı takiben, 2011 yılında sermaye yeterliliği (Capital Requirements Regulation and Directive - CRD IV package) ile ilgili direktif kapsamında, finans kuruluşları açısından çok daha katı kurumsal yönetim uygulamaları kabul edilmiştir. Her ne kadar finans sektörünün dışında kalan halka açık

<sup>12</sup> The UK Corporate Governance Code, Financial Reporting Council, September 2014.

<sup>13</sup> Seçkin, Sühan, "Dünyada Kurumsal Yönetim", *Kurumsal Yönetim*, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayını, Yaz 2017, s. 42.

<sup>14</sup> Accounting Directive (78/660/EEC).

<sup>15</sup> 2007/36/EC.

<sup>16</sup> Commission Recommendations 2005/162/EC and 2004/913/EC.

<sup>17</sup> Yeşil Kitap, Avrupa Birliği Komisyonu tarafından belli bir konuyu Avrupa Birliği ülkeleri düzeyinde tartışmaya açmak ve bütün tarafların fikir üretmelerini sağlayarak konuyu olgunlaştırmak amacıyla hazırlanan temel yazılardır.

şirketler, finans krizinde belirgin bir rol oynamamış olsa da, bu şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarında da bir zafiyet görülmüştür. Özellikle hissedarların, kısa vadeli yatırımcı olmaları, şirket yönetiminin kararları üzerinde etkili olamamalarına yol açmaktadır. Bu gelişmeler üzerine Avrupa Birliği 2011 yılında, kurumsal yönetim ana çerçevesi üzerine bir yeşil kitap daha yayınlamıştır.

Bu çalışmanın yazımı esnasında, son hali Aralık 2012'de kabul edilmiş olan “Şirketler Hukuku ve Kurumsal Yönetim Faaliyet Planı - Action Plan on Company Law and Corporate Governance” Avrupa’da iş hukuku çerçevesinin modernleştirilmesi, hissedarların daha etkin rol oynamaları ve şirketlerin sürdürülebilirliğinde bir dizi inisiyatifler ortaya koymaktadır. Yeni faaliyet planının üç temel başlığı ele aldığı görülmektedir.

### i) Şeffaflığın Arttırılması

Şeffaflığın arttırılması başlığı altında dört önemli konunun ele alındığı görülmektedir. Bunlar aşağıda kısaca verilmektedir:

- *Yönetim kurulu üye çeşitliliği ile ilgili politikaların açıklanması:* Bundan önceki bölümlerde Avrupa Birliği’nde çok çeşitli yönetim kurulu yapıları olduğu hatırlanırsa, konunun önemi daha çok anlaşılır.

- *Kurumsal yönetim raporlamasının geliştirilmesi:* Esasen Avrupa Birliği Komisyonu, Nisan 2014’de Avrupa Birliği’nde kurumsal yönetim raporlamalarına ilişkin bir tavsiye kararı yayınlamıştır<sup>18</sup>.

- *Şirket hisselerinin kimin elinde olduğunun bilinmesi:* Kurumsal yönetimde diyalogu arttıracakı düşünülmektedir. Ancak Avrupa Birliği Parlamentosu hamiline yazılı hisse senetleri ile nama yazılı hisse senetleri konusunda bölünmüş durumdadır.

- *Kurumsal yatırımcıların şeffaflığının güçlendirilmesi:* Yukarıda belirtilen her iki yeşil kitapta da, kurumsal yatırımcıların oylarını kullanırken izledikleri politikalarda şeffaf olmaları, en önemli başlıklar arasında çıkmıştır. İngiltere’de, 2012 yılında yayınlanan Stewardship Code<sup>19</sup>, Hollanda’da hissedar bağlılığı ile ilgili yayınlanan “Dutch Eumedion best practices for engaged shareownership”<sup>20</sup> Avrupa Fon ve Varlık Yönetimi Birliği (European Fund and Asset Management Association) tarafından yayınlanan kurumsal yönetim kodu<sup>21</sup> ve Uluslararası Kurumsal Yönetim Network’un (International Corporate Governance Network) yayınladığı küresel kurumsal yönetim prensipleri<sup>22</sup>, kurumsal yatırımcılara, hissedar haklarını uygulamaya koyarken, uyguladıkları oy kullanma politikalarını açıklamalarını tavsiye etmektedir.

### ii) Hissedarların kurumsal yönetim uygulamaları içinde daha çok yer almaları için teşvik edilmesi

Hissedarların kurumsal yönetim uygulamaları içinde daha çok yer almaları kurumsal yönetimin temel yapı taşlarının birini oluşturmaktadır. Eğer, yatırımcıların çoğunluğu oy kullanmayan pasif yatırımcılardan oluşuyorsa, o şirkette etkin kurumsal yönetim uygulamalarından bahsetmek mümkün değildir.

Bu bölüm beş ana başlık altında ele alınmaktadır:

- *Hissedarların, yönetim kurulu üyelerine verilen ücret ve sağlanan menfaatleri yakından takip etmeleri:* 2011 yılında yayınlanan Yeşil Kitapta da vurgulandığı üzere, yatırımcılar, yönetim kurulu üyelerinin ücret ve diğer menfaatleri ile ilgili şirket politikası ve uygulamaları hakkında net, kapsamlı ve karşılaştırılabilir bilgi talep etmektedirler.

<sup>18</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014H0208&from=EN> (2014/208/EU).

<sup>19</sup> <http://www.frc.org.uk/getattachment/e2db042e-120b-4e4e-bdc7-d54092333a6/UK-StewardshipCode-September-2012.aspx>, especially principles 1 and 6.

<sup>20</sup> [http://www.eumedion.nl/en/public/knowledgenetwork/best-practices/best\\_practices-engaged-shareownership.pdf](http://www.eumedion.nl/en/public/knowledgenetwork/best-practices/best_practices-engaged-shareownership.pdf), especially best practice.

<sup>21</sup> [http://www.efama.org/Publications/Public/Corporate\\_Governance/11-4035%20EFAMA%20ECG\\_final\\_6%20April%202011%20v2.pdf](http://www.efama.org/Publications/Public/Corporate_Governance/11-4035%20EFAMA%20ECG_final_6%20April%202011%20v2.pdf), especially principles 1, 5 and 6.

<sup>22</sup> [https://www.icgn.org/images/ICGN/Best%20Practice%20Guidance%20PDFS/short\\_version\\_icgn\\_global\\_corporate\\_governance\\_principle\\_s\\_revised\\_2009.pdf](https://www.icgn.org/images/ICGN/Best%20Practice%20Guidance%20PDFS/short_version_icgn_global_corporate_governance_principle_s_revised_2009.pdf), especially point 9.5. ve [https://www.icgn.org/files/icgn\\_main/pdfs/best\\_practice/inst\\_share\\_responsibilities/2007\\_principles\\_on\\_institutional\\_shareholder\\_responsibilities.pdf](https://www.icgn.org/files/icgn_main/pdfs/best_practice/inst_share_responsibilities/2007_principles_on_institutional_shareholder_responsibilities.pdf), especially s.12.

- *Hissedarların ilişkili işlemleri yakından takip etmeleri:* Avrupa Birliği'nde mevcut kurallar şirketlerin mali tablolarında ilişkili işlemler ve tutarlarının gösterilmesini zorunlu tutmaktadır. Ancak, bu uygulamalar, Avrupa Kurumsal Yönetim Forumu tarafından yeterli bulunmamaktadır. 2011 yılında yayınlanan Yeşil Kitapta bu konuda daha fazla koruma talep edilmektedir.

- *Vekâleten oy kullanma sisteminin ve danışmanlık (Proxy advisors) kurallarının belirlenmesi:* Kurumsal yatırımcılar, çok sayıda karmaşık portföyler yönettikleri için, yatırım yaptıkları şirketlerde oy kullanırken, bu konuda danışman görüşlerine başvurmaktadırlar. Avrupa Birliği'nde vekâleten oy kullanmada danışmanlık hizmetlerini düzenleyen hukuk düzenlemeleri bulunmamaktadır. Kurumsal yatırımcılara, bu konuda danışmanlık yapan aracılardan uyguladıkları kriterleri ve politikalarını şeffaf bir şekilde açıklamaları hem şirketler hem de kurumsal yatırımcıların kendileri açısından önemlidir.

- Yatırımcıların kurumsal yönetim uygulamalarında işbirliği yapmaları ile “eşgüdüm-acting in concert” hâlinde hareket etmeleri arasında farkın belirlenmesi: 2011 yılında yayınlanan Yeşil Kitap'ta bu konuda da hukuksal düzenlemelere ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir. Hissedarlar, hukuksal açıdan zor duruma düşmeden, oy kullanırken hangi noktaya kadar işbirliği yapabileceklerini bilememektedirler. Bu konuda her Avrupa Birliği ülkesinde farklı mevzuat hükümleri bulunmaktadır.

- *Çalışan hissedarlığı:* Avrupa Birliği Komisyonu, kurumsal yönetim açısından çalışanların şirketin faaliyetlerine gösterdikleri ilginin sürdürülebilirliğine büyük önem vermektedir. Bu ilgi, bilgi paylaşımı, danışmanlık veya bizzat yönetim kurulunda yer almak şeklinde olabilmektedir. Çalışan temsilcilerinin yönetim kurulunda yer almasının kanunen zorunlu olduğu pek çok Avrupa Birliği ülkesinde bu konuda iyi bir geçmiş uygulama bulunmaktadır. Avrupa Birliği Komisyonu, çalışanlardan uzun vadeli yatırımcılar yaratılabileceğine inanmaktadır.

### iii) Şirketlerin büyümeleri ve rekabet avantajı kazanmaları için desteklenmeleri

Faaliyet planında, Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin şirketlerinin merkezlerini ülkeden ülkeye kolayca taşıyabilmeleri, sınır ötesi yapılan şirket birleşmeleri ve bölünmeleri, KOBİ'lerin kolayca hareket edebilmelerini temin için anlaşılabilir, basit kuralların oluşturulması, grup şirketlerin yönetimi gibi konular ele alınmış ve düzenlemeler getirilmiştir.

Devam eden yıllarda, Nisan 2014'te yayımlanan raporda, iyi kurumsal yönetim uygulamalarının öncelikle şirketin sorumluluğu olduğu belirtilerek, gerek Avrupa Birliği genelinde gerekse üye devletler açısından gerekli hukuki alt yapının yeterli olduğu vurgulanmıştır. Avrupa Birliği'nde halka açık şirketler, Avrupa Parlamentosu ve Konseyi'nin 26 Haziran 2013 tarihinde kabul ettiği direktif doğrultusunda, yıllık mali tablolarını ve konsolide mali tablolarını yayınladıkları faaliyet raporunda<sup>23</sup> kurumsal yönetim uyum beyanlarını da yayınlamaktadırlar.

Nisan 2014 tavsiye kararında iki konu ön plana çıkmıştır:

- Bunlardan birincisi, kurumsal yönetim uyum beyanlarında, şirketler, hangi kurumsal yönetim koduna uyduklarını açıklayacaklar; iç kontrol ve risk yönetimi sistemleri, hissedar hakları ve genel kurulları, idari ve yönetim yapılanmaları ve yönetim kurulu komiteleri hakkında yeterli bilgi vereceklerdir.

- İkincisi ise kurumsal yönetim kodunda uymadıkları maddeler var ise, neden uymadıklarını ve alternatif olarak hangi uygulamaları yürürlüğe koyduklarını detaylı olarak açıklayacaklardır.

Son olarak Paris Borsası CAC40 Kurumsal Yönetim Endeksini 24 Mart 2017 tarihi itibarıyla uygulamaya koymuş bulunmaktadır. Bu Endekse girebilmek için CAC40'da yer alan borsa şirketlerinin aşağıda verilen dört ana kriterde iyi performans göstermeleri gerekmektedir<sup>24</sup>:

- Yönetim kurulunun sorumlulukları ve performansı
- İç denetim ve bağımsız dış denetim
- Pay sahiplerinin hakları

<sup>23</sup> A Guide to Corporate Governance Practices in the European Union, IFC ecoDA 2015.

<sup>24</sup> SEÇKİN, Sühan, “Dünyada Kurumsal Yönetim”, *Kurumsal Yönetim, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayını, Yaz 2017, s. 43.*



### ➤ Yönetici ücretleri

Bunlara ek olarak; uzun dönemli pay sahipliğinin özendirilmesini sağlayacak düzenlemelerin yer aldığı 2007/36 Direktifi'nde değişiklik yapan 2017/828 Direktifi, Birlik Resmi Gazete'sinde 20.05.2017 tarihinde yayımlanmıştır. Getirilen yenilikleri, başlıklar hâlinde aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür<sup>25</sup>:

- Ortaklıkların, pay sahiplerinin kimliğini bilme hakkı ilkesel olarak kabul edilmiştir.
- Aracı kuruluşlara, pay sahiplerinin kimliğiyle ilgili bilgiyi ortaklıklara aktarmak konusunda sorumluluk yüklenmiştir.
- Pay sahiplerinin kişisel bilgileri güvence altına alınmıştır.
- Pay sahipliği haklarının kullanılmasının kolaylaştırılması konusunda aracı kuruluşlara sorumluluk yüklenmiştir. Bu bağlamda pay sahibinin haklarını kendisinin veya temsilcisinin kullanmasını sağlayacak işlemlerin yapılması; pay sahibinin yetki vermesi hâlinde bunların kullanılmasına aracılık edilmesi konularında aracı kuruluşlara görev yüklenmiş; genel kurulda elektronik oy kullanılması hâlinde, elektronik teyit beyanının, oy kullanan kişiye gönderilmesi gereği hükme bağlanmıştır.
- Aracı kuruluşların, pay sahipliği haklarının kullanılmasına ilgili hizmet ücretlerini kamuya açıklamaları; müşteriler arasında ayrımcılık yapmaması ve ücretlerin hizmetlere oransal dağıtılması gereği öngörülmüştür.
- Aracı kuruluşlara, pay sahipliği haklarını kullanmalarıyla ilgili bilgileri, ortaklıktan pay sahiplerine aktarma yükümlülüğü getirilmiştir.
- Kurumsal yatırımcılar ve varlık yöneticilerinin, yatırım yaptıkları ortaklıklardaki gözetim, performans, risk izleme, sosyal ve çevresel etki, pay sahipliği haklarının kullanılması, menfaat çatışmalarının giderilmesi konularını, yatırımlarında değerlendirme politikaları konusunda uygula veya açıkla esasına göre kamuya açıklama yapmaları öngörülmüştür.
- Kurumsal yatırımcılara, pay yatırım stratejilerinin, uzun dönemdeki yükümlülükleriyle uygunluğu; bu yatırımlarının orta ve uzun dönem performansına katkısı konularında açıklama yapma yükümlülüğü getirilmiştir. Kurumsal yatırımcıların varlık yöneticileriyle yaptıkları anlaşmalarda, yatırım kararını verme yetkisi vermeleri durumunda, varlık yöneticileriyle yaptıkları anlaşmayla ilgili kamuya bilgi vermeleri düzenlenmiştir.
- Varlık yöneticilerinin, yatırım stratejisi ve uygulamalarının, kurumsal yatırımcıların varlıklarının orta ve uzun dönem performansına etkisi konusunda kurumsal yatırımcılara yıllık olarak bilgi vermeleri gerekli kılınmıştır. Ortaklıkların, yöneticilerin mali haklar politikasını oluşturması ve bu politikanın genel kurulda onaylanması düzenlenmiştir. Buna bağlı olarak yöneticilere sağlanacak mali haklar, genel kurulda onaylanan mali haklar politikasına göre belirlenecektir. Genel kurulda politika onaylanmadığı takdirde, değiştirilmiş bir politika metni izleyen genel kurula sunulacak, yöneticilere mevcut uygulama doğrultusunda mali haklar tanınmaya devam edilecektir. Üye ülkelerin genel kurulda mali haklar politikasının, tavsiye nitelikli onaylanmasını düzenlemelerine olanak tanınmıştır.
- Ortaklıklara, açık ve anlaşılabilir bir mali haklar raporu düzenleme yükümlülüğü getirilmiştir. Bu raporda, her yöneticinin, geçen mali yıl içerisinde aldığı veya almaya hak kazandığı, herhangi bir şekilde sağlanan menfaatler dahil mali hakların açıklanması öngörülmüş, raporda yer alacak bilgiler ayrıntılı olarak sayılmıştır.
- Önemli nitelikte işlemlerin tanımlanması zorunlu kılınmıştır. Bu tanımlamada, işleme ilişkin bilginin, pay sahibinin ekonomik kararlarına etkisinin; işlemin, ortaklık ve azınlık ortakları da dahil ilişkili olmayan pay sahipleri bakımından yaratabileceği risklerin dikkate alınması öngörülmüştür.
- İlişkili tarafla yapılan önemli nitelikte işlemin, ilişkili tarafın kimliğine, işlemin tarihine, parasal büyüklüğüne ilişkin bilgilerle, ilişkili olmayan pay sahipleri ve ortaklık bakımından işlemin dürüst ve makul olup olmadığının değerlendirilmesi için gerekli bilgilerin kamuya açıklanması

<sup>25</sup> Derleyenler: Ozan Altan, Ümit Yayla, Çağlar Manavgat Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayını, Sonbahar 2017, s.36-39.

düzenlenmiş; bu açıklamanın, işlemin ortaklık ve ilişkili olmayan pay sahipleri bakımından dürüst ve makul olup olmadığı konusunda hazırlanmış bir raporla yayımlanması konusu üye ülkelerin düzenlemesine bırakılmıştır.

- Önemli nitelikte işlemin, genel kurulda veya yönetim organında, ilişkili tarafın bu konumunu kullanması engellenerek; ortaklığın ve ilişkili olmayan tarafın menfaatlerinin yeterince korunması sağlanarak onaylanması gerekli kılınmıştır.

- Üye ülkelere, yönetim organında onaylanan önemli nitelikte işlemin, genel kurulda onaylanmasını düzenleyebilme olanağı tanınmıştır.

- İşlemler ortaklığın olağan işletme konusu içindeyse ve normal piyasa koşullarında yapılmışsa, söz konusu yükümlülükler uygulanmayacaktır.

### 3.3. G20/OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

OECD, 1998 yılında üye ülkelerin kurumsal yönetim konusunda görüşlerini değerlendirmek ve bağlayıcı olmayan bir takım ilkeler belirlemek üzere bir çalışma grubu oluşturmuştur. Çalışmada ilkelerin zaman içinde değişime açık olduğu ilkesi göz önüne alınmıştır. Sözü edilen ilkeler öncelikle hisseleri borsada işlem gören şirketlere odaklı olmakla birlikte, bu ilkelerin borsada kayıtlı olmayan özel şirketler ve kamu sermayeli şirketlerde de uygulanmasının faydalı olacağı yine OECD'nin bu ilk çalışmasında vurgulanmaktadır.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, OECD Bakanlar Kurulu tarafından 1999 yılında onaylanarak bu tarihten sonra dünya genelindeki karar alıcılar, yatırımcılar, şirketler ve diğer paydaşlar açısından uluslararası bir referans kaynağı haline gelmiştir. Onaylandığı tarihten bu yana, bu İlkeler, kurumsal yönetim kavramını gündemde tutarken, hem OECD üyesi ülkeleri hem de diğer ülkelerdeki yasama ve düzenleme girişimleri için yol gösterici olmuştur.

OECD İlkeleri, daha sonra 2002 yılında OECD Bakanlar Kurulu'nun himayesinde OECD Kurumsal Yönetim Yönlendirme Grubu tarafından gözden geçirilmiştir. Bu gözden geçirmede, üye ülkelerin, kurumsal yönetim uygulamalarında karşılaştıkları sorunlara ne şekilde çözüm getirdiklerine dair kapsamlı bir çalışma da kullanılmıştır. Uluslararası kuruluşlar, özel sektör, sendika, sivil toplum ve OECD üyesi olmayan ülkelerden temsilcilerin katıldığı kapsamlı istişare toplantıları yapılmış ve oluşan taslak, internet üzerinden kamuoyu görüşüne sunulduktan sonra 2004 yılında revize İlkeler yayınlanmıştır.

Nihai olarak değişen piyasa şartları ve yeni piyasa oyuncuları göz önünde bulundurularak OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin gözden geçirilmesi çalışması tüm G20 ülkelerinin OECD üyesi ülkeler ile eşit düzeyde katılım için davet edildikleri OECD Kurumsal Yönetim Komitesi himayesinde gerçekleştirilmiştir. Başta Basel Komitesi, Finansal İstikrar Kurulu ve Dünya Bankası Grubu olmak üzere önemli uluslararası kuruluşların uzmanları da gözden geçirme çalışmasına etkin bir biçimde katılmışlardır. Buna ek olarak, Latin Amerika, Asya ve Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da düzenlenen Bölgesel Kurumsal Yönetim Yuvarlak Masa Toplantıları'nın pek çok katılımcısının gözden geçirme çalışmasına katkısı alınmıştır. Bir uzmanlar danışma toplantısı yapılmış ve internet üzerinden kamuoyu görüşüne açılarak çok çeşitli paydaşların seksenden fazla katkısı alınmıştır.

OECD Konseyi'nin 8 Temmuz 2015 tarihinde kabul ettiği İlkeler, G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanları'nın 4-5 Eylül 2015 tarihinde Ankara'da gerçekleşen toplantılarında G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri olarak kabul edilmiştir. İlkeler daha sonra 15-16 Kasım 2015 G20 Liderler Zirvesinde de kabul edilmiştir.

İlkeler, ekonomik etkinliği, sürdürülebilir büyüme ve finansal istikrarı desteklemek amacıyla, politika yapıcılara kurumsal yönetim için hukuki, düzenleyici ve kurumsal çerçeveyi değerlendirmeleri ve geliştirmelerinde yardımcı olmayı amaçlamakta olup, finansal ve finansal olmayan payları borsada işlem gören şirketlere odaklanmaktadır. Uygulanabilir olarak görüldükleri ölçüde, payları borsada işlem görmeyen şirketlerde de uygulanabilecektir.

İlkeler ile politika yapıcılar ve piyasa katılımcıları için kendi kurumsal yönetim çerçevelerini oluşturmak amacıyla güçlü ancak esnek referanslar sağlanması amaçlanmış ve bu çerçevede iyi kurumsal yönetimin tek bir modelinin bulunmadığı ve İlkeler'in bağlayıcı olmadığı belirtilmiştir.

İlkeler aynı zamanda, Finansal İstikrar Kurulu'nun "Sağlıklı Finansal Sistemler için Temel Standartları"ndan biridir ve Dünya Bankası'nın Standartlara ve Kanunlara Uyum Raporlarındaki (ROSC) kurumsal yönetim unsurunun değerlendirilmesi için temel teşkil etmektedir.

İlkeler<sup>26</sup> rehberliğini 6 bölümde yer alan tavsiye ve açıklamalar yoluyla yapmaktadırlar:

**i) Etkin kurumsal yönetim çerçevesi için temellerin sağlanması:** Bu bölüm kurumsal yönetim çerçevesinin şeffaf ve adil piyasaların teşviki ile kaynakların etkin bir şekilde dağılımındaki rolünü vurgulamaktadır. Otoriteler arasındaki görev dağılımının kalitesine, tutarlılığına ve düzenlemelerin kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyen farklı öğelerine odaklanmaktadır. Özellikle, denetim ve yaptırımın kalitesine yeni bir vurgu yapılmaktadır. Bu bölüm borsaların iyi kurumsal yönetimi desteklemedeki rollerine ilişkin bir yeni ilke içermekte ve esnekliğe imkân vermek için, örneğin şirket büyüklükleri veya ülkeye özgü koşullarla ilgili olarak, düzenlemelerin esnek hukuk unsurları ile faydalı bir şekilde tamamlanabileceğinin altını çizmektedir.

**ii) Pay sahiplerinin hakları, adil muamele görmeleri ve temel ortaklık işlevleri:** Bu bölüm, bilgiye erişme ve ortaklar genel kurulu yoluyla önemli şirket kararlarına katılmayı da içeren, temel ortaklık haklarını belirlemektedir. Bu bölüm ayrıca farklı oy kullanma hakları gibi şirketlerin kontrol yapılarına ilişkin kamuya açıklamaları da ele almaktadır. Bu bölümdeki yeni konulara ortaklar genel kurullarında bilgi teknolojilerinin kullanılması, ilişkili taraf işlemlerinin onay süreçleri ve pay sahiplerinin üst yönetimin ücretlerine ilişkin kararlara katılımları dâhildir.

**iii) Kurumsal yatırımcılar, pay senedi piyasaları ve diğer araçlar:** Bu yeni bir bölümdür ve vekil sıfatıyla hareket eden kurumsal yatırımcılara özel bir vurgu yapmak suretiyle, yatırım zinciri boyunca sağlıklı teşviklerin olması ihtiyacını ele almaktadır. Bunun yanında, oy kullanma danışmanlığı hizmeti sunan şirketlerin, analistlerin, aracı kuruluşların, derecelendirme kuruluşlarının ve yatırımcılara analiz ve tavsiye sunan diğer şirketlerin dürüstlüğüne zarar verebilecek çıkar çatışmalarının açıklanması ve en aza indirilmesi ihtiyacına dikkat çekmektedir. Ayrıca, şirketlerin farklı ülkelerde halka açılmalarına ve pay senedi piyasalarında adil ve etkin fiyat oluşumunun önemine ilişkin de yeni ilkeler içermektedir.

**iv) Kurumsal yönetimde menfaat sahiplerinin rolü:** İlkeler şirketler ile menfaat sahiplerinin etkin işbirliğini cesaretlendirmekte ve yasalar ve karşılıklı anlaşmalar ile tesis edilen menfaat sahibi haklarının tanınmasının önemini vurgulamaktadır. Bu bölüm ayrıca menfaat sahiplerinin bilgiye zamanında ve düzenli olarak ulaşmalarını ve haklarına hâle geldiği durumlarda telafi elde etme haklarını desteklemektedir.

**v) Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık:** Bu bölüm kamuya yapılacak açıklamaların temel alanlarını belirlemektedir, örneğin; finansal ve faaliyet sonuçları, şirket hedefleri, büyük pay sahipliği, ücretlendirme, ilişkili taraf işlemleri, risk faktörleri ve yönetim kurulu üyeleri. Bu bölümdeki yeni konular şirketlerin gönüllülük esasına dayalı olarak, örneğin yönetim raporlarına, dâhil edebilecekleri finansal olmayan bilgilere ilişkin yeni eğilimlerin tanınmasını içermektedir.

**vi) Yönetim kurulunun sorumlulukları:** Bu bölüm kurumsal stratejinin gözden geçirilmesi, üst yönetimin seçilmesi ve ücretlendirilmesi, önemli şirket elde etmeleri ile bölünmelerin gözetimi, şirketin muhasebe ve finansal raporlama sisteminin dürüstlüğünün sağlanması gibi hususların dâhil olduğu yönetim kurullarının esas işlevleri ile ilgili rehberlik sunmaktadır. Bu bölümdeki yeni konular yönetim kurullarının risk planlaması, vergi planlaması ve iç denetimdeki rolleridir. Ayrıca, yönetim kurullarının eğitimini ve değerlendirilmelerini tavsiye eden bir ilke ile ücretlendirme, denetim ve risk yönetimi alanlarında uzmanlaşmış yönetim kurulu komitelerinin kurulmasına ilişkin bir tavsiye yer almaktadır.

### 3.4. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE ENTEGRE RAPORLAMA

Sürdürülebilirlik raporlaması; sürdürülebilir kalkınma hedefine doğru kurumsal performansla ilgili olarak ölçme, açıklama yapma ve iç ve dış menfaat sahiplerine karşı sorumlu olma uygulamasıdır (Global Reporting Initiative,2006).

<sup>26</sup> Söz konusu İlkeler Rehber'in bir parçası niteliğinde olup, ilkelere dresinden ulaşılabilir.

Bir başka deyişle şirket faaliyetlerinin ekonomik, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim alanlarındaki etkilerinin açıklandığı, bu etkilerin yönetilmesi ve azaltılması ya da olumlu yönde kullanılması için yapılan projeler ile uygulamaların anlatıldığı platformdur. Bu kapsamda şirketlerin sürdürülebilirliğe ilişkin riskleri (*environmental, socila and governance – ESG principles, çevresel sosyal ve kurumsal yönetim - ÇSY*) göz önünde bulundurulması hususunun önemi giderek artmaktadır.

### 3.4.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK-ÖNEMLİ GELİŞMELER

1970'lere kadar uygulanan ekonomik politikalarda çevre ve doğal kaynaklar dikkate alınmaksızın üretim artışı yoluyla ekonomik büyüme amaçlanmıştır. Bu politikaların sonucunda ekonomik veriler kapsamında refah ve yaşam kalitesinin arttığı ileri sürülse de, küresel anlamda çevre sorunlarının artması 70 li yıllarda çevre ve ekonomik büyümenin uluslararası platformlarda birlikte tartışılmaya başlanmasına neden olmuştur.

1972 yılında Roma Kulübü tarafından hazırlanan “Büyümenin Sınırları” isimli rapor, ekonomi ile doğal çevrenin karşılıklı bağımlılığının kalkınma politikalarında dikkate alınması gereksinimini vurgulamıştır. Raporda, dünya nüfusunda, sanayileşmede, çevre kirliliğinde, gıda üretiminde ve kaynakların tükenmesindeki mevcut artış eğiliminin aynen devam etmesi halinde, yüzyıllık bir zaman içinde dünyadaki büyümenin sınırlarına ulaşılacağı belirtilmiştir.

Aynı yıl Birleşmiş Milletler tarafından Stockholm’de İnsani Çevre Konferansı düzenlenmiş, Birleşmiş Milletler Çevre Programı (United Nations Environment Programme-UNEP) aracılığıyla çevre sorunlarına karşı ortak bir platform oluşturulmuştur. Konferansta kabul edilen İnsani Çevre Bildirgesinde, “çevrenin taşıma kapasitesine dikkat çeken, kaynak kullanımında kuşaklararası hakkaniyeti gözeten, ekonomik ve sosyal gelişmenin çevre ile bağlantısını kuran ve kalkınma ile çevrenin birlikteliğini vurgulayan ilkeler”, sürdürülebilirlik düşüncesinin temel dayanaklarını ortaya koymuştur.

Ancak, bir süre daha küresel çevre sorunlarının hızla artmasının önüne geçilememiş ve doğal çevre üzerindeki tahribat artmaya devam etmiştir. Bu gelişmeler sonucu, sürdürülebilir kalkınma kavramı ilk kez 1980 yılında, Uluslararası Doğa Koruma Birliği (International Union for Conservation of Nature-IUCN) tarafından Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) için hazırlanan Dünya Koruma Stratejisinde doğal kaynakları gelecek nesiller için muhafaza etmek biçiminde tanımlanmıştır.

Sürdürülebilirlik kavramı 1987’de Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonunca (World Commission on Environment and Development, WCED) yayımlanan Ortak Geleceğimiz Raporu diğer adıyla Brundtland Raporu ile genişletilmiş ve bu raporda sürdürülebilir kalkınma “gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme olanağından ödün vermeksizin bugünün ihtiyaçlarını karşılayabilecek kalkınma” olarak tanımlanmıştır.

Birleşmiş Milletler; sürdürülebilir kalkınma stratejisini, Haziran 1992’de Rio’da topladığı Çevre ve Kalkınma Zirvesinin temeli olarak kabul etmiştir. Toplam 27 maddelik Rio Çevre ve Kalkınma Bildirgesi, devletlerin kalkınma hedeflerini çevresel hedefler doğrultusunda belirlemelerini ve bu alanda egemenliklerini paylaşmaya ve devretmeye açık hale gelmelerini talep etmiştir. Zirvenin İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi, Biyolojik Çeşitlilik Sözleşmesi ve BM Çölleşme ile Mücadele Sözleşmesi gibi çıktıları olmuş ve bu sözleşmeler imzaya açılmıştır.

1997 yılında Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) ve ABD’deki Çevresel Sorumlu Ekonomiler Koalisyonu (the Coalition for Environmentally Responsible Economies-CERES) tarafından çok paydaşlı bir sivil toplum kuruluşu olarak Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative, GRI) kurulmuştur. 1997 yılında oluşturulan bu girişimin ilk Rehberi 2000 yılında yayınlanmıştır. Sürdürülebilirlik raporlaması, GRI tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır: “Sürdürülebilirlik raporu ekonomik, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim performans bilgilerinin açıklandığı bir rapordur. Operasyonlarını daha sürdürülebilir hale getirmek isteyen ve performansı ölçen, hedef koyan ve kurumsaldeğişimi yöneten bir sürdürülebilirlik raporlaması süreci kurmak isteyen şirketlerin sayısı gittikçe artmaktadır. Sürdürülebilirlik raporu, kurumun sürdürülebilirlik kapsamındaki olumlu ve olumsuz etkilerinin iletişiminin yapıldığı ve şirket politikası, stratejisi ve operasyonlarını etkileyen bilgilerin devamlı aktarıldığı önemli bir platformdur.”

2000 yılında ortak bir küresel kalkınma kültürü yaymak amacıyla dünya liderlerinin desteğiyle Küresel İlkeler Sözleşmesi Girişimi (UN Global Compact, UNGC) oluşturularak, insan hakları, çalışma koşulları, çevre ve yolsuzluk alanlarında 10 ilke esas alınarak şirketlerin bu ilkelere ilişkin gerçekleştirdiği çalışmaları ve ilerlemeleri raporlamaları teşvik edilmiştir.

Sermaye piyasalarında sürdürülebilirlik kavramının pratik uygulama boyutuyla yaygınlaşması için Birleşmiş Milletler iki önemli girişimi bulunmaktadır. Bunlardan ilki 2005 yılında, BM Genel Sekreteri'nin davetiyle bir araya gelen 12 ülkeden 20 büyük kurumsal yatırımcının oluşturduğu BM Sorumlu Yatırım Prensipleri (UN Principles for Responsible Investment, UN PRI) Girişimidir. Nisan 2017 itibarı ile 1700'den fazla fon yöneticisi (yaklaşık 70 Trilyon Dolarlık bir büyüklüğü temsil etmektedir) bu prensipleri imzalamıştır. 2009 yılında çalışmalarına başlayan BM Sürdürülebilir Borsalar Girişimi (UN SSE) ise, borsaların yatırımcılar, düzenleyiciler ve şirketlerle iş birliği ile çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularında kurumsal şeffaflığın ve performansın artırılmasına ve sürdürülebilir yatırımların gelişmesine nasıl katkı sağlayabileceklerini araştıran bir girişimdir.

Ayrıca Şubat 2017'de IOSCO tarafından 2017-2018 yılı için menkul kıymet piyasalarının sermaye temini ve sürdürülebilirlik konusundaki rolünün analizi ve sermaye piyasası düzenlemelerinin bu konudaki rolü, temel çalışma alanlarından biri olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda Şubat 2019'da IOSCO Büyüme ve Gelişmekte Olan Piyasalar Komitesi (*The Growth and Emerging Market Committee*) tarafından bir Danışma Raporu yayımlanmıştır<sup>27</sup>. Söz konusu raporda sürdürülebilir sermaye piyasaların gelişmesinin önündeki en büyük engellerden birinin sürdürülebilir finans alanına ilişkin kabul edilmiş standartların bulunmaması olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Rapor'da, sürdürülebilirliğe ilişkin hususların, risk algısı ile birlikte değerlendirilmesinin sağlanmasının önemine değinilmiştir. Diğer bir ifade ile özellikle kurumsal yatırımcıların, ÇSY'ye ilişkin hususları yatırımları sırasında risk unsuru olarak değerlendirmesinin sağlanması gerektiği ifade edilmektedir. ÇSY'ye ilişkin hususların risk unsurları arasından değerlendirilmesi hususu çeşitli regülatörlerin de gündeminde olan bir husus halini almaktadır. Örneğin Fransa Finansal Otoritesi, önümüzdeki yıl banka ve sigorta şirketlerini iklim riski konusunda stres testine tabi tutacağını açıklamıştır<sup>28</sup>.

### 3.4.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLARI

Küresel ısınma, biyoçeşitlilik kaybı, kaynakların hızla tükenmesi ve kirlenmesi, açlık, yoksulluk, ayrımcılık, insan hakları ihlalleri ve yolsuzluk gibi tehdit ve olumsuzluklar gerekli reformların yapılmasını ve sürdürülebilirliğe ilişkin ilke ve standartların oluşturulmasını zorunlu kılmıştır. Bu kapsamda, raporlama faaliyetleri zaman içinde kabul gören ilke ve standartlar doğrultusunda şekil almış; kurumsal sorumluluk, üçlü sorumluluk anlayışı, sosyal sorumluluk, iş etiği, sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim kavramları hükümetler, iş çevreleri, sivil toplum kuruluşları ve akademisyenlerin gündeminde önemli bir yer tutar hale gelmiştir.

Bunun sonucunda ekonomik, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetime ilişkin faktörlerin bir bütün olarak şirket idaresinde gözetilmesi ve bu faktörlere bağlı risklerin ve fırsatların etkin bir biçimde yönetilmesine yönelik kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı benimsenmeye başlanmış, klasik iş modelleri değişmiş, yaratılan etkilerin ölçülmesi, denetlenmesi ve sunulmasına ilişkin ilke ve esaslar belirlenmiş, iş ve şirketlerin menfaat sahiplerinin beklentileri dikkate alınarak şirket değeri de toplumsal çıkarı yansıtan farklı ölçütlere göre belirlenmeye başlamıştır. Nitekim bu husus ABD'nin önde gelen şirketlerinde görev yapan 181 CEO tarafından şirketlerin amacına ilişkin olarak imzalanan bildiride, şirketlerin tüm menfaat sahiplerini (çalışanlardan müşterilere kadar) kapsayıcı bir şekilde değer yaratmayı amaçlaması gerektiği ifade edilmiştir<sup>29</sup>. Şirket yöneticileri tarafından yapılması nedeni ile önemli bir açıklama olarak görülmekle birlikte, daha önce de aynı kurum tarafından benzer açıklamaların yapıldığı ancak bunun ne kadar pratik hayata yansıtıldığına test edilmesi gerektiği ifade edilmiştir<sup>30</sup>. Bu durum şirketlerin sürdürülebilirlik konusundaki eylemlerini raporlaması ve bu raporlardaki bilginin güvenilirliği hususunun da önemine işaret etmektedir.

<sup>27</sup> <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD621.pdf>

<sup>28</sup> <https://uk.reuters.com/article/us-france-climate-finance/france-to-stress-test-banks-insurers-climate-risks-next-year-idUKKBN1Y30CS>

<sup>29</sup> Business Roundtable Statement on the Purpose of a Corporation, <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>

<sup>30</sup> <https://promarket.org/the-business-roundtable-ceos-statement-same-old-same-old/>

Menfaat sahipleri şirketlerden sürdürülebilirlik konusunda şeffaflık talep etmekte, şirketler bu konuda performans bilgilerine faaliyet raporlarında, internet sitelerinde veya ayrı olarak yayımladıkları “sürdürülebilirlik rapor”larında<sup>31</sup> bilgi vermektedirler.

Şirketlerin açık, anlaşılır ve şeffaf bir sürdürülebilirlik raporlaması yapabilmesi için dünya çapında kabul görmüş farklı raporlama çerçeveleri bulunmaktadır. Bunlardan en yaygın olanları, Küresel Raporlama Girişimi (GRI, Global Reporting Initiative, www.globalreporting.org), Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact, www.unglobalcompact.org) ve SA8000 Standardı (SA8000 Social Accountability, www.sai.org) dir. SASB (Sustainability Accounting Standards Board, <https://www.sasb.org/>) tarafından da sürdürülebilirliğe ilişkin konuların finansal etkilerini yansıtabilmek amacıyla yönelik olarak her bir sektör için ayrı standartlar geliştirilmiştir. En çok kullanılanlar bunlar olmakla birlikte ÇSY raporlamasına ilişkin olarak çeşitli kurumlarda yayımlanmış 400’den fazla standardın olduğu belirtilmektedir<sup>32</sup>.

Küresel Raporlama Girişimi tarafından bir kurumun ekonomik, çevresel ve sosyal performansına ilişkin açıklamaların kabul görmüş bir raporlama çerçevesi içinde kamuya duyurulmasını sağlamak amacıyla geliştirilen ve 2013 yılında G4 olarak revize edilen standart, her büyüklükteki, her sektördeki ve her yerdeki kurumlar için uygulanabilir niteliktedir. GRI raporlama standardı mevcut durumda ulusal standartlar ve diğer raporlama girişimleri arasında en yaygın olarak kullanılan standarttır.

Küresel İlkeler Sözleşmesi kapsamında yapılan raporlamada insan hakları, çalışma, çevre ve yolsuzlukla mücadele konularında evrensel olarak kabul edilen prensiplere dayalı ilkeler ve Birleşmiş Milletlerin “Binyıl Kalkınma Hedeflerine” kapsamında yapılanlar kamuya açıklanmaktadır.

SA 8000 Standardının amacı, menfaat sahiplerinin haklarının korunması, sağlık ve güvenlik, disiplin uygulamaları, ayrımcılık, çalışma saatleri ve ücretlendirme gibi konularda asgari şartların belirlenmesidir.

Öte yandan raporlama konusunda, önemli gerekliliklerden biri, veri kalitesinin sağlanması, karşılaştırılabilir ve güvenilir verilerin oluşturulmasıdır. Bu konu açıklanan verilerin üçüncü taraflarca denetiminin önemini ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, finansal raporlama konusunda, sadece belli standartlarının olması (UFRS ve US GAAP) bu kapsamda açıklanan verilerin karşılaştırılabilirliğini kolaylaştırırken, sürdürülebilir finansa ilişkin raporlama konusunda böyle bir durum mümkün değildir. Ayrıca yine finansal raporlamada, raporların ve içeriğinin denetimi üçüncü bir taraf olan bağımsız denetim kuruluşları tarafından sağlanmakta iken, sürdürülebilirlik raporlarından böyle bir durum söz konusu değildir. Bu durum verilerin güvenilirliğini etkilemektedir. Nitekim, bağımsız denetçiler bağımsız denetim yaparken sürdürülebilirliğe ilişkin hususları da göz önünde bulundurmamak konusunda yatırımcıların artan talebi ile karşılaşabilmektedir<sup>33</sup>. IOSCO tarafından yayımlanan Danışma Raporu’nda da, veri kalitesi ve güvenliğinin sağlanması açısından kredi derecelendirme kuruluşları ve bağımsız denetçilerin kullanılabileceği hususu tavsiye edilmektedir.

### 3.4.3. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLARININ ŞİRKETLERE SAĞLADIĞI FAYDALAR

Sürdürülebilirlik raporları şirketlerin finansal ve finansal olmayan performansları arasındaki bağlantıyı vurgulamaktadır. Şirketler raporlama süreçlerinde, uzun dönemli hedefler geliştirmekte, oluşturdukları sürdürülebilirlik vizyonu çerçevesinde yönetim stratejilerini, politikalarını ve iş planlarını şekillendirmektedirler.

Sürdürülebilirlik raporlarının şirketlere sağladığı temel faydalar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Uzun vadeli sermaye ve uygun finansman koşullarının yaratılması

<sup>31</sup> Raporlamalarda “sürdürülebilirlik raporu, kurumsal sorumluluk raporu, kurumsal sosyal sorumluluk gibi farklı terminolojiler kullanılmakla birlikte, benzer içerikteki bilginin sunulması amaçlandığından kavramların birbiri yerine kullanılması herhangi bir sıkıntı doğurmamaktadır.

<sup>32</sup> Doumai Kris, Towards a Global ESG Reporting System, ICGN Yearbook 2019. [https://media.licdn.com/dms/document/C4D1FAOGUrXqODdL5-Q/feedshare-document-pdf-analyzed/0?e=1578574800&v=beta&t=QiBDddZFIQ3V3wxW\\_u\\_2P2JblRSD-U3j19QpvapVxS0](https://media.licdn.com/dms/document/C4D1FAOGUrXqODdL5-Q/feedshare-document-pdf-analyzed/0?e=1578574800&v=beta&t=QiBDddZFIQ3V3wxW_u_2P2JblRSD-U3j19QpvapVxS0) erişim tarihi 08.01.2020

<sup>33</sup> <https://www.reuters.com/article/us-climate-change-accounts-exclusive/exclusive-big-four-auditors-face-investor-calls-for-tougher-climate-scrutiny-idUSKBN1Y21XK>

- Farkındalık yaratılması, çalışanların motive edilmesi ve yönlendirilmesi, yeteneklerinin geliştirilmesi
- Yönetim sistemlerinin geliştirilmesi
- Etkin risk yönetimi
- Yeni iş fırsatları ve inovasyon olanakları yaratılması
- Sürekli iyileştirme
- Marka değeri, güven ve itibar sağlanması
- Paydaşlara yönelik şeffaflık
- Faaliyetlerin devamını sağlamak için lisans sahipliğini devam ettirmek
- Finansal değer yaratmak
- Paydaşlarla ilişkilerin olumlu gelişimi

### 3.4.4. ENTEGRE RAPORLAMA

Dünyadaki artan küresel rekabet koşullarında finansal raporların şirketin uzun dönemli risk ve fırsatları yerine sadece geçmiş döneme ait finansal performansı yansıtması yeterli bulunmamaktadır. Bu yüzden finansal ve finansal olmayan bilgileri de içine alan, geleceğe dönük öngörü sağlayan, dış unsurlar arasında da ilişki kurabilen entegre rapor konusu dikkat çekmeye başlamıştır.

Diğer taraftan, 2000 li yıllarda yapılan çalışmalarda sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk, kurumsal yönetim adları altında farklı raporların iş modelleri ve işletme stratejileri ile tam anlamıyla uyum gösteremediği, sürdürülebilirlik raporlarının bu alandaki ihtiyacı tam olarak karşılayamadığı, bu raporların bütünleştirici bir yanı olmamakla birlikte daha çok şirket içindeki menfaat sahiplerine ve özellikle tepe yönetimine hitap ettiği, işletmelerin özellikle pozitif yanlarına değindiği tespitlerine ulaşılmıştır. Bu nedenlerle daha bütünleştirici bir raporlamaya ihtiyaç olduğu değerlendirilmiş ve uzun vadeli bakış açısı sunan entegre raporlama işletmeler tarafından uygulanmaya başlamıştır.

Entegre raporlama, işletmenin mevcut raporlarında yer alan en önemli bilgileri bir araya getirirken bunların birbirleriyle bağlantısını kurar ve bunların işletmenin bugün ve gelecekte değer yaratmasına ne şekilde etki edeceğine ilişkin bilgi verir. Bir başka deyişle entegre raporlama, entegre raporlama sadece finansal ve finansal olmayan bilgilerinin tek bir raporda bir araya getirilmesini sağlamaz, bu bilgilerin birbiriyle ve şirket stratejisiyle ilişkisini kurar, yaratılan değere nasıl bir katkı sağladığını gösterir.

Entegre Raporlama:

- Finansal rapor kullanıcılarına sunulan bilginin kalitesini artırmayı
  - Kurumsal raporlamaya daha bütüncül ve verimli bir yaklaşım getirmeyi
  - Sermayenin geniş bir tabanı (finans, üretilmiş, fikri, insan kaynağı, sosyal, ilişkisel ve doğal) için hesap verebilirlik ve yönetilebilirlik öğelerini güçlendirmeyi
  - Kısa, orta ve uzun vadeli değer yaratılmasını teşvik etmeyi
- amaçlamaktadır.

Entegre raporlamanın geçmişi 1994 yılında Nelson Mandela'nın, Güney Afrika'daki kurumlara duyulan güvensizliği azaltabilmek amacıyla şeffaflık ve bilgi paylaşımını teşvik etmek üzere Mervyn King'in King Komitesi'ni kurması için görevlendirmesine dayanmaktadır. Bu süreçte 1994'de yayımlanan King I, 2002'de yayımlanan King II ve 2009 yılında yayımlanan King III Raporları ile firmaların sosyal çevresel ve finansal sorumluluklarının sonuçlarının rapor edilmesi, finansal bilgiler ile birlikte finansal olmayan bilgilerin de raporlanmasını sağlamıştır. King Raporları'nın ardından 2010 yılında Johannesburg Borsası, borsaya kote tüm şirketlerin entegre rapor yayımlanmasını, yayımlamayanların ise nedenini açıklamasını zorunlu kılmış ve böylece Güney Afrika, entegre raporlamayı borsaya kote şirketlere zorunlu hale getiren ilk ülke olmuştur.

Entegre raporlamaya ilişkin küresel boyutta çalışmalar 2010 yılında Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin (International Integrated Reporting Council - IIRC) kurulması ile kurumsal bir yapı kazanmıştır. IIRC uzun vadeli vizyonunu, “kamu sektöründe ve özel sektörde kurumsal raporlama normu olarak entegre raporlamanın kullanıldığı, yaygın kurumsal uygulamalarda entegre düşünce yapısının uygulandığı bir dünya” olarak açıklamıştır. IIRC, şirketlere entegre rapor hazırlamalarında yön gösterecek, uluslararası kabul görmüş bir entegre raporlama çerçevesinin hazırlanmasını misyonu olarak belirlemiş ve 2011 yılında ilk tartışma dokümanını yayımlamıştır. IIRC Türkiye'nin de yer aldığı çok sayıda ülkeden özel sektör, kamu, sivil toplum temsilcileri ve akademisyenlerden gelen görüşler doğrultusunda son haline getirilen Entegre Raporlama Uluslararası Çerçevesi'ni (International IR Framework) 2013 yılının Aralık ayında yayımlamıştır<sup>34</sup>. Söz konusu çerçevede entegre rapor “bir kuruluşun stratejisinin, kurumsal yönetiminin, performansının ve beklentilerinin kuruluşun dış çevresi bağlamında kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmayı nasıl sağlayacağını kısa ve öz bir şekilde bildirilmesi” olarak tanımlanmıştır.

<sup>34</sup> IIRC tarafından, 19 Ocak 2021, Revize Entegre Raporlama Çerçevesi yayımlanmıştır.



## ÖRNEK SORULAR

1. Aşağıdakilerden hangisi/hangileri OECD Kurumsal Yönetim Prensiplerinden değildir?

I. Hissedarlar Hakları ve Hissedarlara Eşit Muamele Prensipleri ile Pay Sahipliğinin Temel Fonksiyonları

II. Şirket Yönetim Fonksiyonlarının İşleyiş Esasları

III. Menfaat Sahiplerinin Kurumsal Yönetim Açısından Rolü

IV. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

V. Yönetim Kurulunun Sorumluluğu

a) I ve II      b) III, IV ve V      c) **Yalnız II**      d) I, III ve IV      e) I, III ve V

2. Aşağıdakilerden hangisi/hangileri Sarbanes-Oxley Kanunu kapsamı içinde oluşturulmuştur?

I. Kamu Gözetimi Muhasebe Kurulu (Public Company Accounting Oversight Board) oluşturulmuştur.

II. Denetim komitelerinin oluşumuna yönelik hükümler getirilmiş, denetim komitesi üyelerinin bağımsızlığı ve denetçileri belirleme sorumlulukları düzenlenmiştir.

III. Denetçilerin denetim dışı hizmetlerde bulunması yasaklanmış, denetçilerin yanlış yönlendirmeleri durumunda cezai hükümler getirilmiştir.

IV. Hem Enron hem de WorldCom skandalları muhasebe departmanında çalışan orta kademe yöneticilerin ihbarları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle SOX “whistleblowing” denilen, şirketlerde yapılan usulsüzlüklerin ihbar edilmesini zorunlu tutan ve edenleri de koruyan “muhabirlik” mekanizmasını yasal olarak kabul etmiştir.

V. Şirket yöneticilerinin şirketten kişisel borç alma yasağı gelmiştir.

a) I, II ve III      b) III, IV ve V      c) **I, II, III, IV ve V**      d) I, III, IV ve V      e) IV ve V

3. Aşağıdakilerden hangisi/hangileri kurumsal yönetim ilkelerinden değildir?

I. Adillik

II. Sorumluluk

III. Şeffaflık

IV. Hesap verebilirlik

V. Rekabetçi Büyüme

a) I, II ve V      b) **Yalnız V**      c) I, II ve V      d) III, IV ve V      e) IV ve V

**4. Aşağıdakilerden hangisi/hangileri kurumsal yönetimi en iyi şekilde tanımlar?**

I. Dar anlamda kurumsal yönetim, halka açık şirketlerde hisse senedi yatırımlarını düzenleyen sermaye piyasası kurallarını ifade eder.

II. Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik yönetimi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin (söz sahipleri), bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle “hak sahibi” gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsar.

III. Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar.

IV. Kurumsal yönetim bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkân tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade eder.

V. Kurumsal yönetim, şirketlerin yönetimine ve denetimine ilişkin sistemi ifade eder.

- a) I, III ve V      b) Yalnız IV      c) I, II, III ve V      d) Yalnız II      e) I, II, III, IV ve V

**5. Aşağıdakilerden hangisi/hangileri kurumsal yönetim çerçevesinde ele alınır?**

I. Kurumsal yönetim komiteleri

II. Yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığı

III. Yönetim kurulunun sorumluluğu

IV. Hissedar hakları

V. İç kontrol ve risk yönetim sistemleri

- a) I, II, III, IV ve V      b) I, IV ve V      c) Yalnız IV      d) Yalnız III      e) IV ve V

#### 4. TÜRK TİCARET KANUNUNUN KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN HÜKÜMLERİ

Türk Ticaret Kanunu (TTK)'nin hazırlanmasına yönelik komisyon çalışmalarında Avrupa Birliği'nin 2003 yılında "Şirketler Hukukunun Modernleştirilmesi ve Avrupa Birliği İçinde Kurumsal Yönetimin Güçlendirilmesine İlişkin Aksiyon Planı" ile Avrupa Birliği Komisyonunun hazırlattığı "Avrupa Şirketler Hukuku için Modern Hukuk Düzenleme Çerçevesi" adlı çalışmalardan yararlanmıştı (Tekinalp, 2008). Avrupa Birliği'nde kurumsal yönetim ile ilgili kabul edilen direktiflerin büyük çoğunluğunda Anglo-Sakson hukuk sisteminin etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle TTK'nın kurumsal yönetim ile ilgili bölümleri genel olarak Anglo-Sakson Hukuk Sistemi çerçevesinde oluşturulan düzenlemelerdir.

TTK'nın genel gerekçesinde, "Dünya'da ve Özellikle Avrupa'da Ticaret Hukukunu Etkileyen Öğretiler ve Raporlar" bölümünde aşağıdaki ifadeye yer verilmektedir:

##### **"I. Kurumsal Yönetim**

**88** Onbeş yıldan beri, özellikle pay senetleri borsada işlem gören anonim şirketlerde, pay sahipleri başta olmak üzere, tüm ilgililerin menfaatlerini ideal düzeyde korumaya yönelmiş yeni bir kurallar sistemi kendisini kabul ettirmeye çalışmaktadır. Bu kurallar organların doğru kararı doğru zamanda alabilme yeteneklerini artırmayı hedeflemekte, onun için şirketleri yeni bir ortaksal yapıya kavuşturucu önerilere ağırlık vermektedir. Anılan kuralların temelleri şeffaflık, iyi ve hesabı verilebilir bir yönetim ve etkili bir iç ve dış denetimdir. Söz konusu ilkeler kurumsal yönetim ilkeleri olarak adlandırılmıştır. Uluslararası alanda "corporate governance" terimi ile anılan bu ilkeler, esasında hisse senetleri borsada işlem gören anonim şirketler için öngörülmüştür. Ancak diğer anonim şirketlere ve tüm işletmelere hatta yönetim ve denetimin olduğu her kuruma ve kuruluşa, nihayet Devlete de tavsiye edilecek bir kapsam ve yaygınlık kazanmıştır. Hukuk ve işletme politikalarını ve öğretilerini doğrudan etkileyen bu dinamik İngiltere'de 1992 yılında Cadbury Raporu ile harekete geçmiştir. Başlangıçta, 1990'lı yılların ekonomik durgunluğunun ve iz bırakan krizlerinin çökerttiği borsada, yani borsa ticaretinde yatırımcıyı tutmaya yönelik olan çaba, daha sonra, anonim şirketin işleyişini, yönetimini, denetimini, pay sahiplerini ve diğer ilgilileri koruyucu sistemleri kuran geniş kapsamlı bir yapılandırmaya dönüşmüştür.

**89** Kurumsal yönetim dört taşıyıcı kolon üzerine oturur: Şeffaflık, âdillik, hesap verilebilirlik ve sorumluluk. Şeffaflık, şirketi "camdan cep" olarak görme anlayışını aşan bir kavram, yeni bir anlayış, şirketi bütün kurumları ile kavrayan bir yaklaşımdır. Bu fenomen artık bilgi toplumu ile tanımlanmaktadır. Şeffaflık, pay sahiplerinin ve sermaye piyasasında rol sahibi tüm aktörlerin tam bilgilendirilmesini ve aydınlatılmasını hedefler. Bu sebeple, maddi ve şekli kamuyu aydınlatmayı kapsar. Menfaat sahipleri, ilgililer, sermaye piyasası aktörleri, alacaklılar ve pay sahipleri yönünden önemli olan tüm ilişkilerin, raporların, planların, projelerin açıklanmasını içerir. Şeffaflığın anonim şirketler hukukundaki yeni aracı, internet, elektronik ortamda aktarmalar ve açılması zorunlu bulunan web siteleridir. Her sermaye şirketinin bir web sitesi olması, bu sitenin şeffaflık sağlayıcı bir mekanizma olarak çalışması gerekir. Adillik, bir anlamda geniş kapsamlı eşit işlem ilkesi ile örtüşür. Eşit işlem sadece pay sahiplerine değil, daha geniş bir çevreye, açıkçası çalışanlara, alacaklılara, müşterilere, yani şirketle menfaat ilgileri bulunanlara, hatta kamuya yönelmiştir. İlkedeki bu toplumsal açılım gün geçtikçe daha öne çıkmaktadır. Adilliğin yöneldiği bu yol yeni değildir. Adillik, şeffaflık temelinde iyi yönetim ve denetimle, menfaatlerin ideal noktada uyandırılması gerektiği şeklinde özetlenebilir. Söz konusu anlayış 1920'lerin "işletmenin kendisi için var olduğu" teorisini akla getirmektedir. Hesap verilebilirlik yönetimin, şeffaflığına, doğruluğuna, kararların açıklanabilirliğine, kararların bir haklı sebebi, adil temeli olduğuna ve profesyonel niteliğine gönderme yapmaktadır. Sorumluluk ise, görevden kaynaklanan yükümlülükler tam bağlılık, bunları gereği gibi bilinçle, hesap verilebilirlik bağlamında yerine getirme anlamındadır.

**90** Kurumsal yönetim ilkelerinin tartışmaya açtığı öneriler şunlardır: (a) Yönetim organının, daha dar ifade ile yönetim kurulunun üyeleri kendi içinde iki kısma ayrılmalıdır. Birinci grupta, yürütme yani karar alıp yürütme yetkisini haiz yönetim kurulu üyeleri (executive üyeler), ikinci grupta ise, bu yetkileri haiz olmayıp, birinci gruba giren üyeleri gözetim ve denetim altında tutan (non-executive) üyeler bulunmalıdır. Bu iki sınıf üyenin yetkileri, şirket bilgi ve belgelerine ulaşabilme hakları ve şirketi bağlayıcı karar alabilme konularını farklı olduğu için hukukî, cezaî ve malî sorumlulukları da farklı

olmalıdır. (b) Risklerin erken teşhisi ve yönetimi komitesi yanında, denetim komitesi ve atamalar komitesi kurulmalı ve bu komiteler yürütme yetkisini haiz olmayan üyelere bağlı çalışmalıdır. (c) Yönetim kurulunun görevlerinin hesap verilebilirlik bağlamında ve şirketin aczi hâlinde güçlendirilmesi gerekir. (d) Pay sahipliği haklarının, özellikle yapısal değişikliklerde ve önemli kararlarda etkinlikleri artırılmalıdır. (e) Yönetim kurulu üyelerinin ücret ve diğer malî hakları denetim altına alınmalıdır. (f) Finansal tablolar uzman, bağımsız ve tarafsız denetçilerce, uluslararası standartlara göre denetlenmelidir. Bu öneriler sadece ulusal kurumsal yönetim kodekslerinde yer almamakta, kanunlara da etki yapmaktadır.

**91** Kurumsal yönetimin öne çıkan bir kavramı ise “pay sahiplerinin değeri” diye adlandırılan, içeriği tartışmalı, bir anlamda belirsiz “maksimizasyon” anlayışdır. Kurumsal yönetim öğretisinin bu kuralı uyarınca, payın değeri “maksimize” edilmelidir. Maksimizasyon payın bilanço ve borsa (piyasa) değerinde, verdiği kâr payında sağlanmalıdır. Bu kuram, 89 nolu paragrafta açıklanan toplumsal eğilim ile çelişmektedir.

**92** Kurumsal yönetim Dünya çapında ilgi görmüş, yaygınlık kazanmış, her ilgili uluslararası kuruluş ve ülke bu konuda davranış kodeksleri çıkarmış, yönetim kurullarını yıllık bildirimde bulunmakla yükümlendirmiştir. Ancak anılan ilkelerle ilgili son söz henüz söylenmemiştir. Bu ilkelerin, davranış kuralları mı yoksa geleceği şekillendiren ilkeler mi oldukları açıklık kazanmamıştır”.

Bu kapsamda 6102 sayılı TTK’da hükme bağlanan kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeler; aşağıda pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ve yönetim kurulu başlıkları altında verilmektedir.

#### 4.1. PAY SAHİPLERİ

Türk Ticaret Kanunu tarafından pay sahiplerine tanınan haklar; (i) her bir pay sahibi tarafından tek başına kullanılması mümkün olan “kişisel haklar” ve (ii) sermayenin belli bir yüzdesine sahip olan pay sahipleri tarafından kullanılması mümkün olan “azınlık hakları” olmak üzere iki ayrı bölümde incelenebilir.

Azınlık pay sahipleri anonim şirketin sermayesinin en az %10’una sahip olan pay sahipleridir. Halka açık anonim şirketlerde ise sermayenin en az %5’ine sahip olanlar azınlık pay sahipleri olarak kabul edilir.

##### Madde 193

**Birleşme, Bölünme ve Tür Değiştirmede Pay Sahiplerinin Korunması**-Birleşme, bölünme veya tür değiştirme işlemlerine herhangi bir şekilde katılmış bulunan bütün kişiler şirketlere, ortaklara ve alacaklılara karşı kusurları ile verdikleri zararlardan sorumludurlar. Kurucuların sorumlulukları saklıdır.

##### Madde 336

**Kuruluş belgeleri**- Esas sözleşme, değerlendirme raporları, ayın ve işletme devralınmasına ilişkin olanlar da dâhil olmak üzere, kurulmakta olan şirketle, kurucular ve diğer kişilerle yapılan ve kuruluşla ilgili olan sözleşmeler kuruluş belgeleridir. Bunlar, sicil dosyasına konular ve birer nüshaları şirket tarafından beş yıl süreyle saklanır.

##### Madde 353, 530

**Fesih Davası Açma Hakkı**-Anonim şirketin butlanına veya yokluğuna karar verilemez. Ancak, şirketin kurulmasında kanun hükümlerine aykırı hareket edilmek suretiyle, alacaklıların, pay sahiplerinin veya kamunun menfaatleri önemli bir şekilde tehlikeye düşürülmüş veya ihlal edilmiş olursa, yönetim kurulunun, Ticaret Bakanlığının, ilgili alacaklının veya pay sahibinin istemi üzerine şirketin merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesince şirketin feshine karar verilir.

Uzun süreden beri şirketin kanunen gerekli olan organlarından biri mevcut değilse veya genel kurul toplanamıyorsa, pay sahipleri, şirket alacaklıları veya Ticaret Bakanlığının istemi üzerine, şirket merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesi, yönetim kurulunu da dinleyerek şirketin durumunu kanuna uygun hâle getirmesi için bir süre belirler. Bu süre içinde durum düzeltilmezse, mahkeme şirketin feshine karar verir.

**Madde 357, 391**

**Eşit işlem ilkesi**-Pay sahipleri eşit şartlarda eşit işleme tabi tutulur. Eşit işlem ilkesine aykırı yönetim kurulu kararları butlan yaptırımına tabidir.

**Madde 358**

**Pay sahiplerinin şirkete borçlanma yasağı** - Pay sahipleri, sermaye taahhüdünden doğan vadesi gelmiş borçlarını ifa etmedikçe ve şirketin serbest yedek akçelerle birlikte kârı geçmiş yıl zararlarını karşılayacak düzeyde olmadıkça şirkete borçlanamaz.

**Madde 359**

**Tüzel kişilerin yönetim kurulu üyesi olabilmesi**- Bir tüzel kişi yönetim kuruluna üye seçildiği takdirde, tüzel kişiyle birlikte, tüzel kişi adına, tüzel kişi tarafından belirlenen, sadece bir gerçek kişi de tescil ve ilan olunur; ayrıca, tescil ve ilanın yapılmış olduğu, şirketin internet sitesinde hemen açıklanır. Tüzel kişi adına sadece, bu tescil edilmiş kişi toplantılara katılıp oy kullanabilir.

**Madde 360**

**Yönetim kurulunda temsil hakkı**-Esas sözleşmede öngörülmek şartı ile, belirli pay gruplarına, özellik ve nitelikleriyle belirli bir grup o luşturan pay sahiplerine ve azlığa yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınabilir.

**Madde 391, 447**

**Sermayenin korunması ilkesi**-Anonim şirketin temel yapısına uymayan veya sermayenin korunması ilkesini gözetmeyen yönetim kurulu kararları ile genel kurul kararları batıldır.

**Madde 141, 200, 438, 466/1**

**Hakların genişletilmesi** - Birleşmede ayrılma akçesi, bağlı şirketler hakkında bilgi alma, özel denetim isteme hakkı, şarta bağlı sermaye artırımlarında pay sahibinin korunması.

**Madde 192, 202, 399/6, 537**

**Yeni dava hakları** - Birleşme, bölünme ve tür değiştirmenin iptali, hakimiyetin hukuka aykırı kullanılması, denetçi atanmasını mahkemeden talep edebilme, tasfiye memurlarının görevden alınmasını talep edebilme.

**Madde 399**

**Denetçinin azli için dava açma hakkı**- Şirketin merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesi;

a) Yönetim kurulunun,

b) Sermayenin yüzde onunu, halka açık şirketlerde esas veya çıkarılmış sermayenin yüzde beşini oluşturan pay sahiplerinin,

istemi üzerine, ilgilileri ve seçilmiş denetçiyi dinleyerek, seçilmiş denetçinin şahsına ilişkin haklı bir sebebin gerektirmesi, özellikle de onun taraflı davrandığı yönünde bir kuşkunun varlığı hâlinde, başka bir denetçi atayabilir.

Görevden alma ve yeni denetçi atama davası, denetçinin seçiminin Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde ilanından itibaren üç hafta içinde açılır. Azlığın bu davayı açabilmesi için, denetçinin seçimine genel kurulda karşı oy vermiş, karşı oyunu tutanağa geçirtmiş ve seçimin yapıldığı genel kurul toplantısı tarihinden itibaren geriye doğru en az üç aydan beri, şirketin pay sahibi sıfatını taşıyor olması şarttır.

**Madde 407**

**Genel kurula katılım**- Pay sahipleri şirket işlerine ilişkin haklarını genel kurulda kullanırlar. Kanuni istisnalar saklıdır. Murahhas üyelerle en az bir yönetim kurulu üyesinin genel kurul

toplantısında hazır bulunmaları şarttır. Diğer yönetim kurulu üyeleri genel kurul toplantısına katılabilirler. Denetçi genel kurulda hazır bulunur. Üyeler ve denetçiler görüş bildirebilirler.

#### **Madde 408**

**Genel kurulun görev ve yetkilerinin belirlenmesi-Denetçi seçimi ve görevden alınması vb.**

#### **Madde 410, 411**

**Genel kurulu toplantıya çağrı ve gündeme madde konulması istemi-Yönetim kurulunun,** devamlı olarak toplanamaması, toplantı nisabının oluşmasına imkân bulunmaması veya mevcut olmaması durumlarında, mahkemenin izniyle, tek bir pay sahibi genel kurulu toplantıya çağırabilir. Mahkemenin kararı kesindir.

Sermayenin en az onda birini, halka açık şirketlerde yirmide birini oluşturan pay sahipleri, yönetim kurulundan, yazılı olarak gerektirici sebepleri ve gündemi belirterek, genel kurulu toplantıya çağırmasını veya genel kurul zaten toplanacak ise, karara bağlanmasını istedikleri konuları gündeme koymasını isteyebilirler.

#### **Madde 419**

**İç yönerge-** Anonim şirket yönetim kurulu, genel kurulun çalışma esas ve usullerine ilişkin kuralları içeren, bir iç yönerge hazırlar ve genel kurulun onayından sonra yürürlüğe koyar.

#### **Madde 420**

**Finansal tabloların müzakeresinin ertelenmesi-Finansal tabloların müzakeresi ve buna bağlı konular, sermayenin onda birine, halka açık şirketlerde yirmide birine sahip pay sahiplerinin istemi üzerine, genel kurulun bir karar almasına gerek olmaksızın, toplantı başkanının kararıyla bir ay sonraya bırakılır.**

#### **Madde 421**

**Esas sözleşme değişikliklerinde toplantı ve karar nisabı-Bilanço zararlarının kapatılması için yükümlülük ve ikincil yükümlülük koyan kararlar ile şirketin merkezini yurt dışına taşınmasına ilişkin esas sözleşme değişikliği kararları, sermayenin tümünü oluşturan payların sahiplerinin veya temsilcilerinin oybirliğiyle alınır.**

#### **Madde 425, 432**

**Pay sahiplerinin genel kurulda temsil hakkı-** Pay sahibi paylarından doğan haklarını kullanmak için, genel kurula kendisi katılabileceği gibi, pay sahibi olan veya olmayan bir kişiyi de temsilcisi olarak genel kurula yollayabilir. Temsilcinin pay sahibi olmasını öngören esas sözleşme hükümleri geçersiz olup, bir pay birden çok kişinin ortak mülkiyetinde ise bunların içlerinden birini veya üçüncü bir kişiyi temsilci olarak atayabilmesi mümkün bulunmaktadır.

#### **Madde 434**

**Oy hakkı-** Pay sahipleri, oy haklarını genel kurulda, paylarının toplam itibarı değeriyle orantılı olarak kullanır. Her pay sahibi sadece bir paya sahip olsa da en az bir oy hakkına sahiptir. Ticaret Bakanlığı halka açık olmayan anonim şirketlerde birikimli oyu bir tebliğle düzenleyebilir.

#### **Madde 436**

**Oydan yoksunluk-** Pay sahibi kendisi, eşi, alt ve üstsoyu veya bunların ortağı oldukları şahıs şirketleri ya da hâkimiyetleri altındaki sermaye şirketleri ile şirket arasındaki kişisel nitelikte bir işe veya işleme veya herhangi bir yargı kurumu ya da hakemdeki davaya ilişkin olan müzakerelerde oy kullanamaz. Şirket yönetim kurulu üyeleriyle yönetimde görevli imza yetkisini haiz kişiler, yönetim kurulu üyelerinin ibra edilmelerine ilişkin kararlarda kendilerine ait paylardan doğan oy haklarını kullanamaz.

#### **Madde 437**

**Bilgi alma ve inceleme hakkı-Finansal tablolar, konsolide finansal tablolar, yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu, denetleme raporları ve yönetim kurulunun kâr dağıtım önerisi, genel kurulun**

toplantısından en az onbeş gün önce, şirketin merkez ve şubelerinde, pay sahiplerinin incelemesine hazır bulundurulur.

Her pay sahibi, gideri şirkete ait olmak üzere gelir tablosuyla bilançonun bir suretini isteyebilir.

Pay sahibi genel kurulda, yönetim kurulundan, şirketin işleri; denetçilerden denetimin yapılma şekli ve sonuçları hakkında bilgi isteyebilir.

Pay sahiplerinden herhangi birine bu sıfatı dolayısıyla genel kurul dışında bir konuda bilgi verilmişse, diğer bir pay sahibinin istemde bulunması üzerine, aynı bilgi, gündemle ilgili olmasa da aynı kapsam ve ayrıntıda verilir.

Bilgi alma ve inceleme hakkı, esas sözleşmeyle ve şirket organlarından birinin kararıyla kaldırılmaz ve sınırlandırılmaz.

#### **Madde 438, 439**

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

Genel kurulun özel denetim istemini reddetmesi hâlinde, sermayenin en az onda birini, halka açık anonim şirketlerde yirmide birini oluşturan pay sahipleri veya paylarının itibarî değeri toplamı en az birmilyon Türk Lirası olan pay sahipleri üç ay içinde şirket merkezinin bulunduğu yer asliye ticaret mahkemesinden özel denetçi atamasını isteyebilir.

#### **Madde 461**

**Rüçhan hakkı-** Her pay sahibi, yeni çıkarılan payları, mevcut paylarının sermayeye oranına göre, alma hakkını haizdir.

#### **Madde 479**

**Oyda imtiyazın sınırlandırılması-** Bir paya en çok on beş oy hakkı tanınabilir.

#### **Madde 507**

**Kar ve tasfiye payı hakkı-** Her pay sahibi, kanun ve esas sözleşme hükümlerine göre pay sahiplerine dağıtılması kararlaştırılmış net dönem kârına, payı oranında katılma hakkını haizdir. Şirketin sona ermesi hâlinde her pay sahibi, esas sözleşmede sona eren şirketin mal varlığının kullanılmasına ilişkin, başka bir hüküm bulunmadığı takdirde, tasfiye sonucunda kalan tutara payı oranında katılır.

#### **Madde 531**

**Şirketin feshinin talep edilebilmesi-**Haklı sebeplerin varlığında, sermayenin en az onda birini ve halka açık şirketlerde yirmide birini temsil eden payların sahipleri, şirketin merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesinden şirketin feshine karar verilmesini isteyebilirler.

#### **Madde 559**

**Kuruluş ve sermaye artırımında ibra kararının önlenmesi-**Kurucuların, yönetim kurulu üyelerinin, denetçilerin, şirketin kuruluşundan ve sermaye artırımından doğan sorumlulukları, şirketin tescili tarihinden itibaren dört yıl geçmedikçe sulh ve ibra yoluyla kaldırılmaz. Bu sürenin geçmesinden sonra da sulh ve ibra ancak genel kurulun onayıyla geçerlilik kazanır. Bununla beraber, esas sermayenin onda birini, halka açık şirketlerde yirmide birini temsil eden pay sahipleri sulh ve ibranın onaylanmasına karşı iseler, sulh ve ibra genel kurulca onaylanmaz.

#### **Madde 1527**

**Genel kurul toplantılarının elektronik ortamda yapılabilme imkânı**

## **4.2. KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK**

#### **Madde 397, 398**

**Denetleme-**Denetime tabi olan anonim şirketlerin ve şirketler topluluğunun finansal tabloları denetçi tarafından, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunca yayımlanan uluslararası denetim standartlarıyla uyumlu Türkiye Denetim Standartlarına göre denetlenir.

Yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu içinde yer alan finansal bilgilerin, denetlenen finansal tablolar ile tutarlı olup olmadığı ve gerçeği yansıtıp yansıtmadığı da denetim kapsamı içindedir.

**Kapsam -** Şirketin ve topluluğun finansal tabloları ile yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunun denetimi; envanterin, muhasebenin ve Türkiye Denetim Standartlarının öngördüğü ölçüde iç denetimin, 378 inci madde uyarınca verilen raporların ve 397 nci maddenin birinci fıkrası çerçevesinde yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunun denetimidir.

### **Madde 514, 515, 516**

#### **Anonim şirketlerin finansal tabloları ve yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu**

Yönetim kurulu, geçmiş hesap dönemine ait, Türkiye Muhasebe Standartlarında öngörülmüş bulunan finansal tablolarını, eklerini ve yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunu, bilanço gününü izleyen hesap döneminin ilk üç ayı içinde hazırlar ve genel kurula sunar.

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

Yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu, şirketin, o yıla ait faaliyetlerinin akışı ile her yönüyle finansal durumunu, doğru, eksiksiz, dolambaçsız, gerçeğe uygun ve dürüst bir şekilde yansıtır. Bu raporda finansal durum, finansal tablolara göre değerlendirilir. Raporda ayrıca, şirketin gelişmesine ve karşılaşması muhtemel risklere de açıkça işaret olunur. Bu konulara ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesi de raporda yer alır.

Yönetim kurulunun faaliyet raporu ayrıca aşağıdaki hususları da içermelidir:

- Faaliyet yılının sona ermesinden sonra şirkette meydana gelen ve özel önem taşıyan olaylar.
- Şirketin araştırma ve geliştirme çalışmaları.
- Yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticilere ödenen ücret, prim, ikramiye gibi mali menfaatler, ödenekler, yolculuk, konaklama ve temsil giderleri, aynı ve nakdî imkânlar, sigortalar ve benzeri teminatlar.

### **Madde 1524**

#### **Denetime tabi sermaye şirketleri için internet sitesi kurma zorunluluğu**

## **4.3. MENFAAT SAHİPLERİ**

### **Madde 193**

**Birleşme, Bölünme ve Tür Değiştirmede Pay Sahiplerinin Korunması-**Birleşme, bölünme veya tür değiştirme işlemlerine herhangi bir şekilde katılmış bulunan bütün kişiler şirketlere, ortaklara ve alacaklılara karşı kusurları ile verdikleri zararlardan sorumludurlar.

### **Madde 202**

**Hakimiyetin Hukuka Aykırı Kullanılması-** Hakim şirketin, hakimiyetini bağlı şirketi kayba uğratacak şekilde kullanması ve uğranılan kaybın o faaliyet yılı içinde fiilen denkleştirilmediği veya kaybın nasıl ve ne zaman denkleştirileceği belirtilmek suretiyle en geç o faaliyet yılı sonuna kadar, bağlı şirkete denk değerinde bir istem hakkı tanınmaması durumunda; alacaklılar, şirket iflas etmemiş olsa bile, şirketin zararının şirkete ödenmesini isteyebilirler.



**Madde 206**

**Tam Hakimiyet Hâlinde Verilen Talimatlar Dolayısıyla Bağlı Şirkette Oluşan Kayıp-** Hakim şirket ve yöneticilerinin, 203 üncü madde çerçevesinde verdikleri talimatlar dolayısıyla bağlı şirkette oluşan kayıp, o hesap yılı içinde, denkleştirilmediği veya zamanı ve şekli de belirtilerek şirkete denk bir istem hakkı tanınmadığı takdirde, zarara uğrayan alacaklılar hakim şirkete ve onun kayıptan sorumlu yönetim kurulu üyelerine karşı tazminat davası açabilirler.

**Madde 209**

**Güvenden Doğan Sorumluluk-** Hakim şirket, topluluk itibarının, topluma veya tüketiciye güven veren bir düzeye ulaştığı hâllerde, bu itibarın kullanılmasının uyandırdığı güvenden sorumludur.

**Madde 239, 240**

**Şirketin İflası-**Şirketin iflası hâlinde, şirket alacaklıları alacaklarını almadıkça, ortakların kişisel alacaklıları şirket mallarına başvuramazlar.

Şirketin iflası, ortakların iflasını gerektirmez. Ancak, depo kararına rağmen para yatırılmadığı takdirde alacaklı, depo kararının ortaklara veya içlerinden bazılarına da tebliğini ve gereğini yerine getirmedikleri takdirde şirketle birlikte iflaslarına karar verilmesini mahkemeden isteyebilir. Bu hakkını kullanmamış olan alacaklının, şirket masasından alacağını tamamen alamaması hâlinde ortakları iflas yoluyla da ayrıca takip hakkı saklıdır.

**Madde 353, 530**

**Fesih Davası Açma Hakkı-**Anonim şirketin butlanına veya yokluğuna karar verilemez. Ancak, şirketin kurulmasında kanun hükümlerine aykırı hareket edilmek suretiyle, alacaklıların, pay sahiplerinin veya kamunun menfaatleri önemli bir şekilde tehlikeye düşürülmüş veya ihlal edilmiş olursa, yönetim kurulunun, Ticaret Bakanlığının, ilgili alacaklının veya pay sahibinin istemi üzerine şirketin merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesince şirketin feshine karar verilir.

Uzun süreden beri şirketin kanunen gerekli olan organlarından biri mevcut değilse veya genel kurul toplanamıyorsa, pay sahipleri, şirket alacaklıları veya Ticaret Bakanlığının istemi üzerine, şirket merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesi, yönetim kurulunu da dinleyerek şirketin durumunu kanuna uygun hâle getirmesi için bir süre belirler. Bu süre içinde durum düzeltilmezse, mahkeme şirketin feshine karar verir.

**Madde 367**

**Yönetimin Devrine İlişkin İç Yönerge Hakkında Bilgilendirme-** Yönetim kurulu, istem üzerine pay sahiplerini ve korunmaya değer menfaatlerini ikna edici bir biçimde ortaya koyan alacaklıları, yönetimin devrine ilişkin hazırladığı iç yönerge hakkında, yazılı olarak bilgilendirir.

**Madde 376****Sermayenin Belirli Oranlarda Kaybedilmesi Hâlinde Alınması Gereken Önlemler****Madde 377****Konkordato**

Yönetim kurulu veya herhangi bir alacaklı, 376 ncı maddenin üçüncü fıkrası uyarınca yapacağı iflâs talebiyle birlikte veya bu kapsamda yapılan iflâs yargılaması sırasında 2004 sayılı Kanununun 285 inci ve devamı maddeleri uyarınca konkordato da talep edebilir.

**Madde 395**

Şirkete borçlanma yasağına aykırı davranan pay sahibi olmayan yönetim kurulu üyelerini doğrudan takip imkânı tanınması

**Madde 473, 474, 475**

**Esas Sermayenin Azaltılması Hali-**Sermayenin azaltılmasına rağmen şirket alacaklılarının haklarını tamamen karşılayacak miktarda aktifin şirkette varlığı belirlenmiş olmadıkça sermayenin azaltılmasına karar verilmez.

Genel kurul esas sermayenin azaltılmasına karar verdiği takdirde, yönetim kurulu, bu kararı şirketin internet sitesine koyduktan başka, 35 inci maddede anılan gazetede ve aynı zamanda esas sözleşmede öngörüldüğü şekilde, yedişer gün arayla, üç defa ilan eder. İlanda alacaklılara, Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi (TTSG)'ndeki üçüncü ilandan itibaren iki ay içinde, alacaklarını bildirerek bunların ödenmesini veya teminat altına alınmasını isteyebileceklerini belirtir. Şirketçe bilinen alacaklılara ayrıca çağrı mektupları gönderilir.

Sermaye, ancak alacaklılara verilen sürenin sona ermesinden ve beyan edilen alacakların ödenmesinden veya teminat altına alınmasından sonra azaltılabilir; aksi hâlde alacaklılar şirketin merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesinde sermayenin azaltılması işleminin tescilinin ilan edilmesinden itibaren iki yıl içinde sermayenin azaltılmasının iptali davası açabilirler.

### **Madde 513**

**Şirketin İflası Hâlinde Yönetim Kurulu Üyelerinin Alacaklılara Sorumluluğu-** Şirketin iflası hâlinde, yönetim kurulu üyeleri şirket alacaklılarına karşı, iflasın açılmasından önceki son üç yıl içinde kazanç payı veya başka bir ad altında hizmetlerine karşılık olarak aldıkları ve fakat uygun ücreti aşan ve bilanço uygun bir ücret miktarına göre tedbirli bir tarzda düzenlenmiş olsaydı ödenmemesi gereken paraları geri vermekle yükümlüdürler.

### **Madde 554**

**Denetçinin Sorumluluğu-**Şirketin ve şirketler topluluğunun yılsonu ve konsolide finansal tablolarını, raporlarını, hesaplarını denetleyen denetçi ve özel denetçiler; kanuni görevlerinin yerine getirilmesinde kusurlu hareket ettikleri takdirde, hem şirkete hem de pay sahipleri ile şirket alacaklılarına karşı verdikleri zarar dolayısıyla sorumludur.

### **Madde 519, 520**

### **Kanuni Yedek Akçe Ayrılması ve Kullanılmasına İlişkin Hükümler**

### **Madde 541**

**Tasfiye Alacaklılarının Korunması-**Alacaklı oldukları şirket defterlerinden veya diğer belgelerden anlaşılan ve yerleşim yerleri bilinen kişiler taahhütlü mektupla, diğer alacaklılar Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde ve şirketin internet sitesinde ve aynı zamanda esas sözleşmede öngörüldüğü şekilde, birer hafta arayla yapılacak üç ilanla şirketin sona ermiş bulunduğu konusunda bilgilendirilirler ve alacaklarını tasfiye memurlarına bildirmeye çağrılırlar.

Alacaklı oldukları bilinenler, bildirimde bulunmazlarsa alacaklarının tutarı Ticaret Bakanlığınca belirlenecek bir bankaya depo edilir.

## **4.4. YÖNETİM KURULU**

### **Madde 359, 360**

**Tüzel kişinin yönetim kurulu üyesi olabilmesi, azlığa yönetim kurulunda temsil edilme hakkı**

### **Madde 361**

**Sigorta-** Yönetim Kurulu üyelerinin, görevlerini yaparken kusurlarıyla şirkete verebilecekleri zarar, şirket sermayesinin yüzde yirmi beşini aşan bir bedelle sigorta ettirilmiş ve bu suretle şirket teminat altına alınmışsa, bu husus halka açık şirketlerde Sermaye Piyasası Kurulunun ve ayrıca pay senetleri borsada işlem görüyorsa borsanın bülteninde duyurulur ve kurumsal yönetim ilkelerine uygunluk değerlendirmesinde dikkate alınır.

### **Madde 362**

### **En çok 3 yıl süre görev yapılması**

**Madde 364**

**Gündemde ilgili bir maddenin bulunması veya gündemde madde bulunmasa bile haklı bir sebebin varlığı hâlinde, genel kurul kararıyla her zaman görevden alınabilme**

**Madde 366**

**Görev dağılımı-** Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kuruluyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir.

**Madde 367**

**Yönetimin yönetim kurulu tarafından bir iç yönergeye göre devredilmesi**

**Madde 369**

**Özen ve bağlılık yükümlülüğü-** Yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyararak gözetmek yükümlülüğü altındadırlar.

**Madde 375/c ve f**

**Devredilemez görev ve yetkiler-** Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması. Yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması.

**Madde 378**

**Riskin erken saptanması ve yönetimi-** Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhâl kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir. Komite, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda durumu değerlendirir, varsa tehlikelere işaret eder, çareleri gösterir. Rapor denetçiye de yollanır.

**Madde 392**

**Bilgi alma ve inceleme hakkı-** Her yönetim kurulu üyesi şirketin tüm iş ve işlemleri hakkında bilgi isteyebilir, soru sorabilir, inceleme yapabilir. Bir üyenin istediği, herhangi bir defter, defter kaydı, sözleşme, yazışma veya belgenin yönetim kuruluna getirtilmesi, kurulca veya üyeler tarafından incelenmesi ve tartışılması ya da herhangi bir konu ile ilgili yöneticiden veya çalışandan bilgi alınması reddedilemez.

**Madde 393**

**Müzakereye katılma yasağı-** Yönetim kurulu üyesi, kendisinin şirket dışı kişisel menfaatiyle veya alt ve üst soyundan birinin ya da eşinin yahut üçüncü derece dâhil üçüncü dereceye kadar kan ve kayın hısımlarından birinin, kişisel ve şirket dışı menfaatiyle şirketin menfaatinin çatıştığı konulara ilişkin müzakerelere katılamaz.

**Madde 394**

**Yönetim kurulu üyelerinin mali hakları-** Yönetim Kurulu üyelerine, tutarı esas sözleşmeyle veya genel kurul kararıyla belirlenmiş olmak şartıyla huzur hakkı, ücret, ikramiye, prim ve yıllık kârdan pay ödenebilir.

**Madde 395**

**Şirketle işlem yapma, şirkete borçlanma yasağı-** Yönetim kurulu üyesi, genel kuruldan izin almadan, şirketle kendisi veya başkası adına herhangi bir işlem yapamaz; aksi hâlde, şirket yapılan işlemin batıl olduğunu ileri sürebilir. Diğer taraf böyle bir iddiada bulunamaz.

Pay sahibi olmayan yönetim kurulu üyeleri ile yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olmayan 393 üncü maddede sayılan yakınları şirkete nakit borçlanamaz. Bu kişiler için şirket kefalet, garanti ve teminat veremez, sorumluluk yüklenemez, bunların borçlarını devralamaz.

#### **Madde 396**

**Rekabet yasağı-** Yönetim kurulu üyelerinden biri, genel kurulun iznini almaksızın, şirketin işletme konusuna giren ticari iş türünden bir işlemi kendi veya başkası hesabına yapamayacağı gibi, aynı tür ticari işlemlerle uğraşan bir şirkete sorumluluğu sınırsız ortak sıfatıyla da giremez.

#### **Madde 557**

##### **Farklılaştırılmış teselsül<sup>35</sup>**

Birden çok kişinin aynı zararı tazminle yükümlü olmaları hâlinde, bunlardan her biri, kusuruna ve durumun gereklerine göre, zarar şahsen kendisine yükletilebildiği ölçüde, bu zarardan diğerleriyle birlikte müteselsilen sorumlu olur.

#### **Madde 562**

**Suçlar ve cezalar-** Türk Ticaret Kanunundan kaynaklanan yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumunda uygulanacak hukuki ve cezai yaptırımlar

#### **Madde 1527**

##### **Yönetim kurulu toplantılarının elektronik ortamda yapılabilme imkânı**

Bunların dışında TTK'nın 1529'uncu maddesinde aşağıdaki hükme yer verilmiştir:

##### ***“Kurumsal yönetim ilkeleri***

**MADDE 1529-** (1) *Halka açık anonim şirketlerde kurumsal yönetim ilkeleri, yönetim kurulunun buna ilişkin açıklamasının esasları ve şirketlerin bu yönden derecelendirme kural ve sonuçları Sermaye Piyasası Kurulu tarafından belirlenir.*

(2) *Sermaye Piyasası Kurulunun uygun görüşü alınmak şartıyla, diğer kamu kurum ve kuruluşları, sadece kendi alanları için geçerli olabilecek kurumsal yönetim ilkeleriyle ilgili, ayrıntıya ilişkin sınırlı düzenlemeler yapabilirler.”*

<sup>35</sup> Bu düzenleme “executive” ve “non-executive” üye ayrımının sorumluluk hukukuna yansımadır. Farklılaştırılmış teselsül, eski Türk Ticaret Kanunu açısından geçerli olan mutlak teselsül anlayışı yerine, sorumluların tüm zararı değil, ortak kusurla birlikte vermiş oldukları aynı zararı tazmin etmelerini öngörür, ortak zarar dışındaki zararı teselsül dışında bırakır.

**ÖRNEK SORULAR**

1. Türk Ticaret Kanunu hükümleri çerçevesinde, imtiyazlı paylara ilişkin olarak aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

- a) Esas sözleşme değiştirilerek paylara imtiyaz tanınmaz.
- b) Bir paya en çok on oy hakkı tanınabilir.
- c) **İmtiyaz paya tanınan üstün bir haktır.**
- d) Belirli pay gruplarına ve azlığa yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınmaz.
- e) Halka açık anonim şirketlerde belirli grupların yönetim kurulunda temsil edilme hakkı yönetim kurulu üye sayısının üçte birini aşamaz.

2. Aşağıdakilerden hangisi Türk Ticaret Kanunu ile düzenlenen ve genel kurula tanınmış devredilemez yetkiler arasında değildir?

- a) Önemli miktarda şirket varlığının toptan satışı
- b) Esas sözleşmenin değiştirilmesi
- c) Türk Ticaret Kanunu'nda belirtilen istisnalar dışında şirketin feshi
- d) Yönetim kurulu üyelerinin seçimi
- e) **Borca batıklık durumunda mahkemeye bildirimde bulunulması**

3. Pay sahipliği ile ilgili olarak aşağıdakilerden hangisi Türk Ticaret Kanunu ile düzenlenmemiştir?

- a) Eşit işlem ilkesi
- b) Pay sahiplerinin şirkete borçlanma yasağı
- c) Bağlı şirketler hakkında bilgi alma
- d) Özel denetim isteme hakkı
- e) **Aday gösterme komitesi**

## 5. KURUMSAL YÖNETİM TEBLİĞİ

Sermaye Piyasası Kanunu (SPKn)'nin “Kurumsal yönetim ilkeleri” başlıklı 17 nci maddesinde aşağıdaki hüküm yer almaktadır:

“(1) Halka açık ortaklıklarda kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal yönetim uyum raporlarının içeriğine, yayımlanmasına, ortaklıkların kurumsal yönetim ilkelerine uyumlarının derecelendirilmesine ve bağımsız yönetim kurulu üyelerine ilişkin usul ve esaslar Kurulca belirlenir. Kurul bu yetkilerini halka açık şirketler arasında haksız rekabet ile sonuçlanmayacak şekilde ve eşit koşullardaki şirketlere eşit kuralların uygulanması prensibini göz önünde bulundurarak kullanır.

(2) Kurul, payları borsada işlem gören halka açık ortaklıkların, niteliklerine göre, kurumsal yönetim ilkelerine kısmen veya tamamen uymalarını zorunlu tutmaya, buna ilişkin usul ve esasları belirlemeye, verilen süre içinde uyum zorunluluğunun yerine getirilmemesi hâlinde uyum zorunluluğunun yerine getirilmesini sağlayacak kararları almaya ve buna ilişkin işlemleri resen yapmaya, herhangi bir süre vermemiş olsa dahi uyum zorunluluğuna aykırı işlemlerin hukuka aykırılığının tespiti veya iptali için her türlü teminattan muaf olarak ihtiyati tedbir istemeye, dava açmaya, açılan davada uyum zorunluluğunun yerine getirilmesi sonucunu doğuracak şekilde karar alınmasını istemeye, bu işlemlerin yerine getirilmesine ilişkin usul ve esasları belirlemeye yetkilidir.

(3) Halka açık ortaklıkların, ilişkili tarafları ile gerçekleştirecekleri Kurulca belirlenecek nitelikteki işlemlere başlamadan önce, yapılacak işlemin esaslarını belirleyen bir yönetim kurulu kararı almaları zorunludur. Söz konusu yönetim kurulu kararlarının uygulanabilmesi için bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun onayı aranır. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun söz konusu işlemi onaylamaması hâlinde, bu durum işleme ilişkin yeterli bilgiyi içerecek şekilde kamuyu aydınlatma düzenlemeleri çerçevesinde kamuya duyurulur ve işlem genel kurul onayına sunulur. Söz konusu genel kurul toplantılarında, işlemin tarafları ve bunlarla ilişkili kişilerin oy kullanamayacakları bir oylamada karar alınır. Bu maddenin genel kurul toplantısında görüşülmesinde, toplantı nisabı aranmaz, oy hakkı bulunanların basit çoğunluğu ile karar alınır. Bu fıkrafta belirtilen esaslara uygun olarak alınmayan yönetim kurulu ve genel kurul kararları geçerli sayılmaz.

(4) Halka açık ortaklıklar gerek bu maddede gerekse 6102 sayılı Kanunun 1524 üncü maddesinin birinci fıkrasında düzenlenmiş yükümlülüklerini Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) tarafından sağlanan elektronik ortam vasıtasıyla da yerine getirebilirler.

(5) Bu maddenin halka açık bankalar hakkında uygulanmasına ilişkin usul ve esaslar Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunun uygun görüşü alınmak suretiyle belirlenir.”

Söz konusu SPKn hükmüne dayanılarak ortaklıklar tarafından uygulanacak kurumsal yönetim ilkeleri ve ilişkili taraf işlemlerine ilişkin usul ve esasları belirlemek amacıyla hazırlanan II-17.1 sayılı “Kurumsal Yönetim Tebliği” (II-17.1 sayılı Tebliğ) 03.01.2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır. Anılan Tebliğ hükümleri, aşağıda kurumsal yönetim ilkeleri, ilişkili taraf işlemleri ve diğer hükümler başlıklı üç temel bölüm altında incelenmektedir.

### 5.1. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

II-17.1 sayılı Tebliğde, kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin hükümlerin sadece payları Borsa İstanbul A.Ş. (Borsa İstanbul/Borsa)’nın Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar veya Kurumsal Ürünler Pazarında işlem gören halka açık ortaklıklar tarafından uygulanacağı ifade edilmiştir.

Anılan Tebliğin yayımlandığı tarihte geçerli olan önceki yapıda Pay Piyasası altındaki Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar ve Kurumsal Ürünler Pazarı; yeni yapıda ise Yıldız Pazar, Ana Pazar ve Alt Pazar da yer alan ortaklıklar II.17.1 sayılı Tebliğ kapsamındadır. Bu itibarla, II-17.1 sayılı Tebliğ içerisinde Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar ve Kurumsal Ürünler Pazarı olarak geçen ifadelere bu Kitapçıkta Yıldız Pazar, Ana Pazar ve Alt Pazar şeklinde yer verilmiştir<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> Sermaye Piyasası Kurulu’nun i-SPK. II-17.6 (15.10.2020 tarihli ve 64/1284 s.k.) sayılı ilke kararı uyarınca; fiili dolaşım oranının %5’in altına düşmesi nedeniyle payları Piyasa Öncesi İşlem Platformu’na alınacak ortaklıkların II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği’ne göre tabi oldukları yükümlülükler aynen devam edecek; payları Borsa’nın Alt Pazar’ında işlem gören halka açık ortaklıklar, kurumsal yönetim uygulamaları bakımından II-17.1 sayılı Tebliğin kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin İkinci Bölümünde yer alan hükümler ile Tebliğ’in yatırımcı

Paylarının ilk defa halka arz edilmesi ve/veya borsada işlem görmeye başlaması için Kurula başvuran/başvurulan ortaklıklardan payları Yıldız Pazar, Ana Pazar ve Alt Pazar'da işlem görecektir olanlar da bu kapsamda değerlendirilmektedir.

07.08.1989 tarih ve 89/14391 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe konulan Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 sayılı Karara göre dışarıda yerleşik sayılan ortaklıklar ise anılan Tebliğin kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında değerlendirilmemektedir.

Kurumsal yönetim ilkelerinden zorunlu olarak uygulanacak olanların belirlenmesi ve gözetiminde, payları Borsa'nın Yıldız Pazar, Ana Pazar ve Alt Pazarı'nda işlem gören ortaklıklar sistemik önemlerine göre *piyasa değerleri ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerleri* dikkate alınarak üç gruba ayrılır. Piyasa değeri ile fiili dolaşımdaki payların piyasa değerinin hesaplanmasında, Mart, Haziran, Eylül ve Aralık ayları itibarıyla son işlem günlerinde oluşan seans sonu kapanış fiyatlarının ve fiili dolaşımdaki pay oranlarının ortalaması esas alınır.

Aynı ortaklığın farklı pay gruplarının Borsada işlem görmesi durumunda, söz konusu grupların tamamı dikkate alınır. Söz konusu hesaplama her yıl Ocak ayında Kurul tarafından yapılarak, ortaklıkların dâhil oldukları gruplar yeniden belirlenir ve liste Kurul Bülteni aracılığıyla ilan edilir.

Ortaklıkların gruplandırılmasında kullanılan rakamsal eşikler şöyledir:

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

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

**c) Üçüncü grup:** Birinci ve ikinci gruba dâhil olan ortaklıklar dışında kalan diğer ortaklıklar.

Yukarıda verilen tutar eşikleri yeniden değerlemeye tabi tutulmadığından II-17.1 sayılı Tebliğ'de yer verilen bu eşikler geçerliliğini korumaktadır.

Piyasa değeri ve/veya fiili dolaşımdaki pay oranının değişmesi sonucu Kurulca üst gruba yükseldiği ilan edilen ortaklık, hesaplamanın ait olduğu yılı takip eden yıldan itibaren yeni gruba ilişkin kurumsal yönetim ilkelerine tabi olmaktadır. Aksi durum, tabi olunan kurumsal yönetim ilkelerinde değişiklik gerektirmemektedir. Yeni gruba ilişkin ilkelere, yeni gruba dâhil edilmeye ilişkin Kurul kararının Kurul Bülteninde ilanını izleyen ilk genel kurul tarihi itibarıyla gerekli uyum sağlanmalıdır.

Paylarının ilk defa halka arz edilmesi ve/veya Borsada işlem görmeye başlaması için Kurula başvuran/başvurulan ortaklıklar, gruplara ilişkin liste Kurul tarafından ilan edilene kadar üçüncü grupta yer alan ortaklıkların yükümlülüklerine tabi olmaktadır. Bu ortaklıkların paylarının Borsada işlem görmeye başlaması sonrasında yapılacak ilk genel kurul tarihi itibarıyla kurumsal yönetim ilkelerine gerekli uyumun sağlanması zorunludur.

Tüm gruplar için zorunlu ilkeler: (1.3.1.), (1.3.5.), (1.3.6.), (1.3.9.), (4.2.6.), (4.3.1.), (4.3.2.), (4.3.3.), (4.3.4.), (4.3.5.), (4.3.6.), (4.3.7. Üçüncü fıkrası hariç), (4.3.8. İkinci fıkrası hariç), (4.5.1.), (4.5.2.), (4.5.3.), (4.5.4.), (4.5.9.), (4.5.10.), (4.5.11.), (4.5.12.), (4.5.13.), (4.6.2.) ve (4.6.3.) sayılı ilkelerdir. Birinci grup ortaklıklar bu ilkelere ek olarak (4.3.7.) numaralı ilkenin üçüncü fıkrası ile (4.3.8.) numaralı ilkenin ikinci fıkrasına da uymakla yükümlüdürler.

Konuya ilişkin olarak, Kurumsal Yönetim Tebliği'nin (1) numaralı ekinde yer alan "Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri"nin tam metni ekte verilmekte olup, sınava girecek adaylar Eki ile birlikte Tebliğin tamamından sorumludur.

### 5.1.1. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN UYGULANMASINDA İSTİSNALAR

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında istisnalar aşağıda açıklanmaktadır:

**a.** Bağımsız yönetim kurulu üye sayısı hakkında (4.3.4.) numaralı ilkede belirtilen kriterler (Yönetim kurulu içerisindeki bağımsız üye sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az olamaz. Bağımsız üye sayısının hesaplanmasında küsuratlar izleyen tam sayı olarak dikkate alınır. Her durumda, bağımsız üye sayısı ikiden az olamaz.), Üçüncü Gruptaki ortaklıklar ile yapılacak başvurunun Kurulca uygun görülmesi koşuluyla, sermayesinin aralarında eşit olarak en az %51'inin doğrudan veya dolaylı olarak sermaye, yönetim veya denetim ilişkisi bulunmayan, birbirinden bağımsız ve ortaklık ile ilgili önemli kararlarda her bir tarafın olumlu oyu gerekecek şekilde ortaklığın yönetim kontrolünü sözleşme ile eşit olarak paylaşan iki gerçek veya tüzel kişiden oluşan bankalar hariç iş ortaklıkları için uygulanmaz. Bu ortaklıklarda bağımsız üye sayısının iki olması yeterlidir.

**b.** Ana faaliyet konusu, kamu hizmeti vermek üzere kamu kurum ve kuruluşları tarafından süreli veya süresiz olarak verilmiş bir lisansın veya bir imtiyazın kullanılması olan veya kamu kurum ve kuruluşlarının imtiyazlı pay sahibi olduğu ortaklıkların bağımsız yönetim kurulu üyeleri için Kurulun uygun görüşünün alınması koşuluyla (4.3.6.) numaralı ilkenin birinci fıkrasının 'ç' (*Kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmıyor olması*) ve 'g' (*Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmamış olması*) bentlerinde belirtilen kriterler aranmaz ve bu üyelerin seçilmesine ilişkin 4.3.7. numaralı ilke (*Aday gösterme komitesinin raporu çerçevesinde bağımsız üye aday listesinin hazırlanarak genel kurul toplantısından en az 60 gün önce Kurula başvurularak Kurul görüşünün alınması*) uygulanmaz.

**c.** Bankaların (4.3.2.), (4.3.3.) ve (4.3.4.) numaralı ilkeleri uygulamasında bu fıkrada belirtilen esaslara uyulur. Buna göre, bankalar için bağımsız yönetim kurulu üye sayısı üçten az olmamak kaydıyla bankanın ihtiyarındadır. Bankaların yönetim kurulu yapılanmaları içerisinde denetim komitesi üyeliği için görevlendirilen yönetim kurulu üyeleri bu Tebliğ çerçevesinde bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak kabul edilir. Bankaların denetim komitesi üyelerinde (4.3.6.) numaralı ilkede belirtilen nitelikler (*bağımsız üye olma kriterleri*) aranmaz ve bu üyelerin seçilmesine ilişkin (4.3.7.) ve (4.3.8.) numaralı ilkeler (*Bağımsız üye aday listesinin Kurul görüşüne sunulması ve bağımsızlığı ortadan kaldıran bir durumun ortaya çıkması hâlinde, üyenin istifa etmesi*) uygulanmaz.

Denetim komitesinde yer almayacak bağımsız yönetim kurulu üyeleri için her durumda, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin tamamının denetim komitesinde yer alması hâlinde ise en az biri için (4.3.6.) numaralı ilkede belirtilen nitelikler aranır ve bu bağımsız üye veya üyelerin seçilmesine ilişkin (4.3.7.) ve (4.3.8.) numaralı ilkeler uygulanır.

**ç.** Yatırım ortaklıkları tarafından (1.3.9.) numaralı ilkede (*Bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayı aranan varlık ve hizmet alım-satımları*) belirtilen işlemlerin icrası, yönetim kurulu kararlarında bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayının bulunmamasına rağmen genel kurul onayı alınması zorunluluğu aranmaksızın mümkündür. Ancak bu durumda bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun muhalefet gerekçesinin Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)'nda açıklanması ve yapılacak ilk genel kurulda gündeme madde eklenmesi suretiyle ortaklara konu hakkında bilgi verilmesi zorunludur.

**d.** Haklı gerekçelerin varlığı hâlinde, Kurulun uygun görüşü ile azami bir yıla kadar geçici bir süreyle sınırlı olmak üzere, bağımsızlık kriterlerinden bir veya birkaçını sağlamayan kişiler, genel kurul tarafından bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak seçilebilir. Uyulmayan bağımsızlık kriteri, kritere uyulmamasının gerekçesi ile birlikte KAP'ta açıklanır.

### 5.1.2. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM ZORUNLULUĞUNA AYKIRILIK HÂLİNDE UYGULANACAK TEDBİRLER

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

Kurul, uyum zorunluluğunun yerine getirilmesi için herhangi bir süre belirlenmemiş veya verilmemiş olsa dahi, uyum zorunluluğuna aykırı işlemlerin hukuka aykırılığının tespiti veya iptali için



her türlü teminattan muaf olarak ihtiyati tedbir istemeye, dava açmaya, açılan davada uyum zorunluluğunun yerine getirilmesi sonucunu doğuracak şekilde karar alınmasını mahkemeden talep etmeye yetkilidir. Mahkemeye sunulacak talebe kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlamak üzere yapılması gereken işlemleri içeren bir uyum önerisi eklenir.

Ortaklıkların, uyulması zorunlu kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını sağlamak üzere işlem yapmak ve karar almak için yeterli sayıda yönetim kurulu üyesinin bulunmasına karşın yönetim kurulunun veya genel kurulun bu doğrultuda gerekli işlemleri yapmaması veya kararları almaması hâlinde, Kurul bu ortaklıklara 30 gün süre verir. Verilen süre içerisinde uyum için gerekli işlemlerin yapılmaması hâlinde Kurul, SPKn'nun 17 nci maddesi uyarınca, yönetim kurulunun toplanabilmesi ve karar alabilmesi için gerekli olan ve bağımsızlık kriterini sağlayan gerekli sayıda bağımsız üyeyi resen atar. Yeni yönetim kurulu, Kurulun uygun görüşünü almak suretiyle, esas sözleşmede zorunlu kurumsal yönetim ilkelerine uyumu sağlayacak gerekli değişiklikleri yaparak ticaret siciline tescil ve ilan ettirir.

### 5.1.3. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM RAPORLARI<sup>37</sup>

II-17.1 sayılı "Kurumsal Yönetim Tebliği" çerçevesinde payları Yıldız Pazar, Ana Pazar ve Alt Pazar da işlem gören ortaklıklar, Tebliğ ekinde yer verilen Kurumsal Yönetim İlkelerinden Tebliğ'in 5'nci maddesinde belirtilenleri zorunlu olarak uygulamakla yükümlü olup, diğer ilkeler karşısındaki durumlarını ise "uygula-uygulamıyorsan açıkla" yaklaşımı kapsamında kamuya açıklamakla yükümlüdürler.

Kapsam dahilindeki şirketlerin, II-17.1 sayılı Tebliğ'in "Kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporları" başlıklı 8'inci maddesi çerçevesinde, yıllık faaliyet raporlarında; kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmıyor ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte ortaklığın yönetim uygulamalarında söz konusu ilkeler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamalara yer vermesi gerekmektedir. Aynı madde uyarınca kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlarının içeriğine ve yayınlanmasına ilişkin esaslar Sermaye Piyasası Kurulu tarafından belirlenmekte ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlarının formatı Sermaye Piyasası Kurulu tarafından ilan edilmektedir. Bu kapsamda, 10.01.2019 tarih ve 2019/2 sayılı SPK Bülteni'nde yayınlanan SPKnın 10.01.2019 Tarih ve 2/49 sayılı Kararı ile, Kurumsal yönetim uyum raporlamasının Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) üzerinden;

1. Gönüllü ilkelere uyum durumunu raporlamak amacıyla Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (URF);

2. Mevcut kurumsal yönetim uygulamaları hakkında bilgi vermek üzere Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (KYBF)

şablonları kullanılarak yapılması gerekmektedir.<sup>38</sup> Bu şablonlara ek olarak yıllık faaliyet raporunda her şirketin kapsamını, tarzını ve uzunluğunu kendisinin belirleyeceği anlatı formatında bir kurumsal yönetim bölümü yer almaya devam edecektir. Bu bölüm, hangi zorunlu ve zorunlu olmayan ilkelere uyulmadığını açık bir şekilde belirten bir uyum beyanı içerecektir. Bunun yanında, şirketler bu bölümde kurumsal yönetime genel bakış, yatırımcı ilişkileri bölümü faaliyetleri, yönetim kurulunun ve komitelerin faaliyetleri ve toplantı sonuçları hakkında açıklama yapabileceklerdir.

Şablonların doldurulmasında holding şirketlerinin sadece kendi tüzel kişilik verilerini içerecek şekilde, diğer grup şirketlerinin verilerini dâhil etmeden doldurmaları esastır.

<sup>37</sup> 02.10.2020 tarih ve 31262 sayılı Resmî Gazete'de ilan edilen değişiklikle; Tebliğ'in 1 ve 8 nci maddelerine ilave yapılmıştır. Söz konusu ilaveler ile;

1. Sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanma alanı bakımından II-17.1 sayılı Tebliğ'in 1 inci maddesinin ikinci fıkrasında yer verilen "...(a) Payları borsada işlem görmeyen halka açık ortaklıklar, (b) Payları Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar veya Kurumsal Ürünler Pazarı dışındaki diğer pazar, piyasa veya platformlarında işlem gören ortaklıklar, (c) Paylarının ilk defa halka arz edilmesi ve/veya borsada işlem görmeye başlaması için Kurula başvuran/başvurulan ortaklıklardan; payları Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar veya Kurumsal Ürünler Pazarı dışındaki diğer pazar, piyasa veya platformlarında işlem görecektir olanlar ile (ç) 7/8/1989 tarihli ve 89/14391 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe konulan Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 sayılı Karara göre dışarıda yerleşik sayılan ortaklıklar..." dışında kalan ortaklıkların, kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlamalarında, Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi kapsamındaki açıklamalara yer vermeleri, 2. Ortaklıklar tarafından yıllık faaliyet raporlarında, diğer hususların yanında, sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmıyor ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla çevresel ve sosyal risk yönetiminde meydana gelen etkilerin neler olduğuna ilişkin bilgilerin açıklanması öngörülmüştür.

<sup>38</sup> Şablonlara ilgili SPK Bülteninden ulaşılması mümkündür. Şablonlar Türkçe ve İngilizce hazırlanmış olup, şirketler Türkçe raporlama yapmakla yükümlüdürler.

Gönüllü ilkelere uyum durumunun raporlandığı URF şablonunun doldurulmasında, şirketlerin uyum durumlarına ilişkin olarak evet, kısmen, hayır, ilgisiz ve muaf yanıtlarından birini kullanarak yanıtlarını oluşturmaları gerekmektedir. Burada,

- Evet: Gönüllü ilkeye eksiksiz uyum olması hali.
- Kısmen: Gönüllü ilkenin sadece belli unsurlarının karşılanması hali.
- Hayır: Uyulmama hali.

• İlgisiz: Belli bir şartın gerçekleşmesine bağlı gönüllü ilkelere o şartın ilgili şirket açısından mevcut olmaması hali. (Örneğin, “Yönetim kurulunun genel kurula kârın dağıtılmamasını teklif etmesi halinde, bunun nedenleri ile dağıtılmayan kârın kullanım şekline ilişkin bilgiye kâr dağıtımına ilişkin gündem maddesinde yer verilmesini”ne ilişkin 1.6.3 numaralı ilke ile ilgili olarak kar dağıtılmasına karar verilmesi durumu.)

• Muaf: Kurumsal Yönetim Tebliği uyarınca istisna kapsamında tutulmuş olunması halini göstermektedir.

URF şablonu çerçevesinde şirketlerin her durumda yanıtlarına ilişkin açıklama yapmaları mümkün olup, “Kısmen” veya “Hayır” yanıtını vermeleri durumunda tavsiye edilen uygulamadan ne şekilde ayrıldıklarına ilişkin olarak açıklama yapmaları zorunludur. Bu durumda, açıklamada şirketin uyum sağlamamasına ilişkin tercih ve koşullarının ortaya konulması, bu durumun gerekçelendirilmesi, riskin azaltılmasını ve farklı bir yöntemle aynı amaca ulaşılmasını sağlayacak alternatif aksiyonların belirtilmesi, uyumsuzluk durumunun zamanla sınırlı olup olmadığı ve şirketin ilgili ilkeye gelecekte uyma niyetinde olup olmadığı açıklanması gerekmektedir.

KYBF tüm menfaat sahipleri için mevcut kurumsal yönetim uygulamaları hakkında veriye dayalı yararlı bilgiler sunmak amacıyla hazırlanmıştır. KYBF’nin farklı kaynaklardan erişilebilen kurumsal yönetim uygulamalarıyla ilgili bilgilerin birlikte sunulduğu merkezi bir veri tabanı işlevi görmesi amaçlanmıştır. Formda yılanında gözlemlenen mevcut uygulamalar hakkında bilgi sağlanması esastır.

Şablonların yıllık olarak finansal raporların bildirim süresi içinde ve her halükarda genel kurul toplantı tarihinden en az üç hafta önce KAP aracılığıyla doldurulması gerekmekte olup, dileyen şirketler anılan şablona faaliyet raporlarında da yer verebilmektedirler.

Ancak, şablona faaliyet raporlarında yer verilmemesi durumunda, kurumsal yönetim ve buna ilişkin uygulamaların raporlanmasının nihai olarak yönetim kurulunun sorumluluğunda bulunması nedeniyle,

- II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği çerçevesinde faaliyet raporlarında verilecek beyan içeriğinde URF ve KYBY’nin KAP ulaşım adreslerinin açıkça belirtilmesi,

- II-14.1 sayılı Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği çerçevesinde yönetim kurulunun, finansal tablo ve faaliyet raporlarının kabulüne ilişkin alacağı kararın ve bu kapsamda vereceği beyanın içeriğine açıkça URF ve KYBF’nin de dâhil edilmesi

gerekmektedir.

Yıllık bazda açıklanacak bilgilere ilişkin şablonlar dışında, gönüllü ilkelere uyum durumunda yıllık faaliyet raporunun açıklanmasına ilişkin iki bildirim zamanı arasında (dönem içi) değişiklik olması halinde, (URF’de uyum durumundan uyumsuzluk durumuna geçiş veya tam tersi) ve KYBF’de önemli bilgilere (yönetim kurulu yapısı, faaliyetler, oy hakkı vb.) ilişkin herhangi bir değişiklik olduğunda söz konusu değişikliklerin özel durumlara ilişkin düzenlemeler çerçevesinde KAP’taki güncelleme şablonları yoluyla açıklanması ve bu duruma ara dönem faaliyet raporlarında yer verilmesi esastır.

Ayrıca, 2/10/2020 tarihli ve 31262 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan değişiklik ile payları Yıldız Pazar, Ana Pazar ve Alt Pazar da işlem gören ortaklıklar tarafından yıllık faaliyet raporlarında, diğer hususların yanında, sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmıyor ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla çevresel ve sosyal risk yönetiminde meydana gelen etkilerin neler olduğuna ilişkin bilgilerin açıklanması düzenlemesi getirilmiştir. Sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanması gönüllülük esasına dayalı olup, sürdürülebilirlik

ilkelerine ilişkin Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi<sup>39</sup> hazırlanmıştır. Sermaye Piyasası Kurulu'nun 23.06.2022 tarih ve 34/977 sayılı kararı ile II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği uyarınca payları Borsa'nın Ana Pazar, Yıldız Pazar ve Alt Pazarı'nda işlem gören ortaklıklar tarafından, sürdürülebilirlik ilkeleri uyum çerçevesi kapsamında hazırlanacak uyum raporunun yıllık finansal raporların bildirim süresi içinde ve her halükarda genel kurul toplantı tarihinden en az 3 hafta önce KAP'ta açıklanması gerekmektedir.

#### 5.1.4. YEŞİL BORÇLANMA ARACI, SÜRDÜRÜLEBİLİR BORÇLANMA ARACI, YEŞİL KİRA SERTİFİKASI, SÜRDÜRÜLEBİLİR KİRA SERTİFİKASI REHBERİ

Sürdürülebilirliğe olumlu katkı sağlayacak yatırımların finansmanının teşvik edilmesi için “Yeşil Borçlanma Aracı, Sürdürülebilir Borçlanma Aracı, Yeşil Kira Sertifikası, Sürdürülebilir Kira Sertifikası Rehberi”<sup>40</sup> Sermaye Piyasası Kurulu Karar Organı'nın i-SPK 128.18 (24/02/2022 tarih ve 10/296 s.k.) sayılı İlke Kararı ile kabul edilerek yayımlanmıştır.

Söz konusu Rehber ile yeşil borçlanma aracı, sürdürülebilir borçlanma aracı ile yeşil kira sertifikası, sürdürülebilir kira sertifikası ihraçlarının uluslararası finansal piyasalardaki en iyi uygulamalar ve standartlarla uyumlu şekilde yürütülmesi, sürdürülebilirlik projeleri ve yeşil projelerin finansmanında, şeffaflık, dürüstlük, tutarlılık ve karşılaştırılabilirliğin artırılması amaçlanmaktadır.

Rehber ile yeşil, sürdürülebilir borçlanma araçlarına özgü “proje seçimi”, “ihraçtan elde edilen fonun kullanımı”, “ihraçtan elde edilen fonun yönetimi” ve “raporlama”ya ilişkin kamuyu aydınlatma, raporlama yükümlülükleri ve dış değerlendirme hizmeti sunumu konuları “yükümlülük” ve “tavsiye” niteliğindeki kurallar ile düzenlenmektedir.

Bu kapsamda Rehberde, diğer hususların yanı sıra;

- İhraçtan elde edilen fonun çerçeve belgesinde belirtilen şekilde, münhasıran iklim değişikliği etkilerinin azaltılması, iklim değişikliğine uyum, doğal kaynakların korunması, biyoçeşitliliğin korunması ve kirliliğin önlenmesi ve kontrolü gibi çevresel amaçlara katkı sağlayan yeşil proje tanımına uygun yeni ve/veya mevcut yeşil projelerin kısmen ya da tamamen finansmanında ya da yeniden finansmanında kullanılması,

- İhraççının elverişli yeşil proje türlerinin Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, Paris İklim Anlaşması gibi uluslararası taahhütlerle ilişkisini çerçeve belgesinde yatırımcılara açıklaması,

- Yeşil borçlanma aracı çerçeve belgesinin Rehber ile uyumlu olduğunun ikinci taraf görüşü ile incelenme ve değerlendirilmesi yükümlülüğü, inceleme ve değerlendirme hizmeti kapsamında “dış değerlendirme hizmeti veren kuruluş”un, Uluslararası Sermaye Piyasaları Derneği ve İklim Tahvilleri İnisyatifi gibi uluslararası kabul görmüş dış değerlendirme listesi açıklayan kuruluşların listesinde yer alan kuruluşlar ile söz konusu kuruluşların üyelik anlaşmasına sahip olduğu yabancı şirketlerle yapılan lisans, know-how ve benzeri sözleşmeler çerçevesinde faaliyette bulunan şirketler veya sürdürülebilirlik ile ilgili konularda uzmanlaşmış, ikinci taraf görüşü, doğrulama, sertifikasyon, puanlama/derecelendirme hizmetleri veren, gerekli teknik yeterlik, uzmanlık ve donanıma sahip olduğunu gösterir bilgi ve belgeleri Sermaye Piyasası Kurulu'na sunan derecelendirme, danışmanlık veya bağımsız denetim kuruluşları olarak belirlenmesi,

- İhraççıların, ihraç tarihinden itibaren yılda bir defa ve her durumda ihraçtan elde edilen fonun tamamı kullanıldıktan sonra, fon kullanımına dair güncel bilgileri ve ayrıca varsa önemli gelişmeleri, fon kullanımı raporu, tahmin edilen ve/veya gerçekleşen çevresel etkileri ise etki raporu kapsamında Kurulun özel durumların kamuya açıklanmasına ilişkin düzenlemeleri çerçevesinde ihraççının KAP üyesi olması durumunda KAP'ta ve ihraççının internet sitesinde kamuya açıklaması,

- İhraçtan elde edilen fonun tamamı kullanıldıktan sonra hazırlanacak olan fon kullanım raporuna ve fonun kullanımına dair dahili izleme yöntemine ilişkin doğrulama görüşü alınması,

<sup>39</sup>Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesine <https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/1332> adresinden ulaşılabilir.

<sup>40</sup>“Yeşil Borçlanma Aracı, Sürdürülebilir Borçlanma Aracı, Yeşil Kira Sertifikası, Sürdürülebilir Kira Sertifikası Rehberi”ne <https://spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/1362> adresinden ulaşılabilir.

- Mavi borçlanma araçları, varlık ve ipotek teminatlı menkul kıymetler, varlığa ve ipoteğe dayalı menkul kıymetler ve projeye dayalı menkul kıymetler, gayrimenkul sertifikası gibi sermaye piyasası araçlarının da, bu Rehberde belirtilen nitelikleri taşıması ve yükümlülüklerin ihraççılar tarafından yerine getirilmesi şartıyla, yeşil/sürdürülebilir temalı sermaye piyasası aracı olarak nitelendirilebileceği

belirtilmektedir.

## 5.2. İLİŞKİLİ TARAF İŞLEMLERİ<sup>41</sup>

Tebliğın, ilişkili taraf işlemlerine ilişkin düzenlemeleri payları Borsada işlem gören ortaklıklar ve bunların bağılı ortaklıklarını kapsamaktadır.

### 5.2.1. İLİŞKİLİ TARAFLARLA GERÇEKLEŞTİRİLECEK YAYGIN VE SÜREKLİLİK ARZ ETMEYEN İŞLEMLER<sup>42</sup>

#### i) Yönetim kurulu kararı alınması

Ortaklıkların ve bağılı ortaklıklarının ilişkili tarafları ile gerçekleştirecekleri aşağıda belirtilen işlemlere başlamadan önce, yapılacak işlemin esaslarını belirleyen bir yönetim kurulu kararı almaları zorunludur.

#### ii) Değerleme yaptırılması ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin onayı

Ortaklıklar ve bağılı ortaklıkları ile ilişkili tarafları arasındaki,

**a. Varlık ve hizmet alımı benzeri işlemler ile yükümlülük transferi işlemlerinde;** işlem tutarının, kamuya açıklanan son finansal tablolara göre varlık toplamına veya kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara göre oluşan hasılat tutarına ya da yönetim kurulu karar tarihinden önceki altı aylık günlük düzeltilmiş ağırlıklı ortalama fiyatların aritmetik ortalaması baz alınarak hesaplanacak şirket değerine olan oranının,

*Varlık ve hizmet satışı benzeri işlemlerde;* işlem tutarının (varlığın net defter değerinin yüksek olması durumunda net defter değerinin), kamuya açıklanan son finansal tablolara göre varlık toplamına veya kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara göre oluşan hasılat tutarına (varlığın devri, kiraya verilmesi veya üzerinde aynı hak tesis edilmesi durumunda, son yıllık finansal tablolara göre söz konusu varlıktan elde edilen kârın ortaklığın sürdürülen faaliyetler vergi öncesi kârına) ya da yönetim kurulu karar tarihinden önceki altı aylık günlük düzeltilmiş ağırlıklı ortalama fiyatların aritmetik ortalaması baz alınarak hesaplanacak şirket değerine olan oranının,

%5'ten fazla olarak gerçekleşeceğinin öngörülmesi durumunda; işlem öncesinde işleme ilişkin Kurulca belirlenen bir kuruluşa değerlendirme<sup>43</sup> yaptırılması zorunludur. İşleme konu varlığın pay olması ve söz konusu payların devrinin Borsada gerçekleştirilmesi durumunda; ayrıca değerlendirme raporu aranmaz.

Kiralama işlemlerinde ve/veya nakit akışlarının kesin olarak ayrıştırılabildiği diğer işlemlerde işlem tutarı olarak, toplam kira gelir/giderlerinin ve/veya diğer gelir/giderlerin indirgenmiş nakit akışı yöntemine göre hesaplanan net bugünkü değeri dikkate alınır. Oranların negatif çıkması veya anlamlı olmayacak şekilde yüksek çıkması gibi sebeplerle uygulanabilirliğinin bulunmaması durumunda, söz konusu oran değerlendirme sırasında dikkate alınmaz ve bu durum yeterli açıklamayı içerecek şekilde KAP'ta açıklanır. Hasılatın %5 oranındaki kısmına isabet eden tutarın, toplam öz kaynakların binde biri oranındaki kısmına tekabül eden tutardan düşük olması hâlinde; hasılatı dayalı oran uygulanabilir olarak kabul edilmez. Bankalar açısından hasılat, ana faaliyetlerinden elde edilen faiz geliridir.

Söz konusu oranın %10'dan fazla bir değere ulaşacağıının öngörülmesi durumunda ise, değerlendirme yaptırılması yükümlülüğüne ek olarak işleme ilişkin yönetim kurulu kararlarında bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayı aranır. Konunun görüşüleceği yönetim kurulu toplantılarında, ilişkili taraf niteliğinde olan yönetim kurulu üyeleri oy kullanamaz. Bağımsız üyelerin çoğunluğunun söz konusu işlemi onaylamaması hâlinde, bu durum işleme ilişkin yeterli bilgiyi içerecek şekilde KAP'ta açıklanır ve işlem

<sup>41</sup> Bağılı ortak, iştirak, ilişkili taraf ve ilişkili taraf işlemleri Türkiye Muhasebe Standartlarında tanımlandığı şekliyle dikkate alınmaktadır.

<sup>42</sup> Yaygın ve süreklilik arz eden işlemler: Ortaklıkların olağan faaliyetleri kapsamında ticari nitelikte olsun veya olmasın bir yıllık hesap dönemi içinde en az iki defa yapılan veya yapılacak aynı nitelikteki işlemlerdir.

<sup>43</sup> Kurulum değerlemeye ilişkin düzenlemeleri esas alınır.

genel kurul onayına sunulur. Söz konusu genel kurul toplantılarında, işlemin tarafları ve bunlarla ilişkili kişilerin oy kullanamayacakları bir oylamada karar alınır. Bu maddede belirtilen durumlar için yapılacak genel kurul toplantılarında toplantı nisabı aranmaz. Oy hakkı bulunanların basit çoğunluğu ile karar alınır. Bu hükümlere uygun olarak alınmayan yönetim kurulu kararları ile genel kurul kararları geçerli sayılmaz.

### iii) KAP'ta açıklama

İlişkili taraf işlemlerinin gerçekleştirilmesine karar verilmesi durumunda; işlemin taraflarının birbirleriyle olan doğrudan veya dolaylı ilişkileri, işlemlerin niteliği, değerlemede kullanılan varsayımlar ve değerlendirme sonuçlarını içeren değerlendirme raporunun özeti, işlemler değerlendirme raporunda ulaşılan sonuçlara uygun bir şekilde gerçekleştirilmemişse bu durumun gerekçesi Kurulun kamuyu aydınlatma düzenlemeleri çerçevesinde KAP'ta duyurulur.

### iv) Kurulun yetkisi

Kurul, gerekli gördüğü takdirde, belirtilen oranlara bağlı kalmaksızın ortaklıklar ve bağlı ortaklıkların, ilişkili tarafları veya ilişkili olmayan tarafları arasındaki işlemlerinde değerlendirme yapılmasını ve değerlendirme sonuçlarının kamuya açıklanmasını zorunlu tutabilir.

### v) İstisnalar

Yatırım ortaklıklarının ilişkili taraflarından aldıkları portföy yönetimi, yatırım danışmanlığı ve sermaye piyasası araçlarının alım satımına aracılık hizmetleri ve bankaların ve finansal kuruluşların olağan faaliyetlerinden kaynaklanan ilişkili taraf işlemleri için yukarıda yer verilen yükümlülüklerin yerine getirilmesi zorunlu değildir.

## 5.2.2. İLİŞKİLİ TARAFLARLA GERÇEKLEŞTİRİLECEK YAYGIN VE SÜREKLİLİK ARZ EDEN İŞLEMLER

### i) Yönetim kurulu kararı alınması

Ortaklıklar ve bağlı ortaklıkları ile ilişkili tarafları arasındaki yaygın ve süreklilik arz eden işlemlerin kapsamı ve bu işlemlere ilişkin şartlar yönetim kurulu tarafından karara bağlanır. Söz konusu işlemlerin kapsamında ve şartlarında önemli bir değişiklik olması durumunda, konu hakkında yeniden yönetim kurulu kararı alınır.

### ii) Yönetim kurulu raporu

Ortaklıklar ve bağlı ortaklıkları ile ilişkili tarafları arasındaki yaygın ve süreklilik arz eden işlemlerin bir hesap dönemi içerisindeki tutarının,

Alış işlemlerinde kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara göre oluşan satışların maliyetine olan oranının,

Satış işlemlerinde kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara göre oluşan hasılat tutarına olan oranının,

%10'dan fazla bir orana ulaşacağı öngörülmesi durumunda, yönetim kurulu kararına ilave olarak ortaklık yönetim kurulu tarafından işlemlerin şartlarına ve piyasa koşulları ile karşılaştırılmasına ilişkin olarak bir rapor hazırlanır ve bu raporun tamamı veya sonucu KAP'ta açıklanır. Oranların hesaplanmasında, aynı nitelikteki işlemlerin toplu değerlendirilmesi esas olup, aynı ortaklık ile yapılan ve farklı nitelikteki işlemlerin her birinin ayrı birer işlem olarak değerlendirilmesi gerekir. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun söz konusu işlemleri onaylamaması hâlinde, muhalefet gerekçesinin KAP'ta açıklanması zorunludur.

Hazırlanacak raporlarda asgari olarak aşağıdaki hususlara yer verilmesi zorunludur:

a. İşleme taraf şirketler hakkında ticaret unvanı, şirket ile ilgili olan faaliyetleri, halka açık olup olmadığı, yıllık bazda aktif toplamı, faaliyet kârı, net satışlar gibi özet finansal veriler ve benzerlerini de içerecek bilgi.

b. İşleme taraf şirketlerle olan ilişkilerin niteliği, ortaklığın faaliyetlerine olan etkisi hakkında genel bilgi.

c. İşlemin dayandığı sözleşmenin tarihi, konusu, ticari sır niteliğinde olmamak kaydıyla sözleşmedeki önemli unsurlar, daha önce izahname gibi dokümanlarda yer verilmiş ise buna ilişkin bilgi.

ç. İşlemin piyasa koşullarına uygunluğu değerlendirilirken esas alınan kriterler.

d. İşlemin piyasa koşullarına uygun olup olmadığı hakkında değerlendirme.

### iii) İstisnalar

Temettü dağıtımı, sermaye artırımı nedeniyle yeni pay alma hakkı kullanımı ve yöneticilerin mali haklarına ilişkin ödemeler ile menkul kıymet yatırım ortaklıklarının, gayrimenkul yatırım ortaklıklarının ve girişim sermayesi yatırım ortaklıklarının ilişkili taraflarından aldıkları portföy yönetimi, yatırım danışmanlığı ve sermaye piyasası araçlarının alım satımına aracılık hizmetleri ile bankaların ve finansal kuruluşların olağan faaliyetlerinden kaynaklanan ilişkili taraf işlemleri için yukarıda yer verilen yükümlülüklerin yerine getirilmesi zorunlu değildir.

## 5.3. DİĞER HÜKÜMLER

Tebliğ'de "Diğer Hükümler" başlığı altında, yatırım ilişkileri bölümü ile teminat, rehin, ipotek ve kefaletler konularına yer verilmiştir. Bu konular aşağıda ayrı başlıklar altında incelenmektedir.

### 5.3.1. YATIRIMCI İLİŞKİLERİ BÖLÜMÜ

Payları Borsa'nın Yıldız Pazar, Ana Pazar ve Alt Pazar'da işlem gören halka açık ortaklıklar tarafından yatırımcı ilişkileri bölümü oluşturulması zorunludur. Yatırımcı ilişkileri bölümü ve bölüm yöneticisine ilişkin yükümlülükler aşağıdaki gibidir:

- Yatırımcı ilişkileri bölümünün ortaklık genel müdürü veya genel müdür yardımcısına ya da muadili diğer idari sorumluluğu bulunan yöneticilerden birine doğrudan bağlı olarak çalışması,
- Yatırımcı ilişkileri bölümünün yürütmekte olduğu faaliyetlerle ilgili olarak en az yılda bir kere yönetim kuruluna rapor hazırlayarak sunması,
- Yatırımcı ilişkileri bölümü yöneticisinin ve bu bölümde görev alan asgari bir kişinin adı, soyadı ve iletişim bilgileri ile bu bilgilerde meydana gelen değişikliklerin Kurulun özel durumlara ilişkin düzenlemeleri çerçevesinde KAP'ta yayımlanması,
- Yatırımcı ilişkileri bölümü yöneticisinin "Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 3 Lisansı" ve "Kurumsal Yönetim Derecelendirme Lisansı"na sahip olması,
- Yatırımcı ilişkileri bölümü yöneticisinin menkul kıymet yatırım ortaklıkları hariç ortaklıkta tam zamanlı yönetici olarak çalışıyor olması,
- Yatırımcı ilişkileri bölümü yöneticisinin kurumsal yönetim komitesi üyesi olarak görevlendirilmesi,
- Bölüm yöneticisinin görevinden ayrılması durumunda 30 gün içerisinde yeni bir kişinin görevlendirilmesi.

Yukarıda belirtilen yükümlülüklerle ilişkin istisnalar ise şu şekildedir:

- Kurumsal yönetim düzenlemeleri çerçevesinde üçüncü grupta yer alan ortaklıkların yatırımcı ilişkileri bölümü yöneticisinin, "Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 3 Lisansı" ve "Kurumsal Yönetim Derecelendirme Lisansı"nın herhangi birine veya sadece "Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 2 Lisansı"na sahip olması yeterlidir.
- Yatırımcı ilişkileri bölümünün görevi, kamuya açıklanması kaydıyla çeşitli birimler tarafından da yerine getirilebilir. Bu halde, görevlerden en çoğundan sorumlu olan yönetici, yatırımcı ilişkileri bölümü yöneticisi olarak kabul edilir.

Kurulun 27.02.2015 tarih ve 2015/5 sayılı Bülteninde yayımlanan aynı tarih ve 5/225 sayılı İlke Kararı uyarınca; anılan Tebliği hükümleri çerçevesinde ortaklığın içinde bulunduğu gruba uygun olarak gerekli lisans şartını sağlayan bir kişi;

➤ Grup şirketleri içinde olmak kaydıyla Kurumsal Yönetim Tebliği uyarınca belirlenen ikinci grupta yer alan en fazla beş şirkette veya

➤ Grup şirketleri içinde olmak şartı aranmaksızın, Kurumsal Yönetim Tebliği uyarınca belirlenen üçüncü grupta yer alan en fazla beş şirkette

yatırımcı ilişkileri bölümü yöneticisi olarak görev alabilir.

Yatırımcı ilişkileri bölümünün başlıca görevleri şunlardır:

**a.** Yatırımcılar ile ortaklık arasında yapılan yazışmalar ile diğer bilgi ve belgelere ilişkin kayıtların sağlıklı, güvenli ve güncel olarak tutulmasını sağlamak.

**b.** Ortaklık pay sahiplerinin ortaklık ile ilgili yazılı bilgi taleplerini yanıtlamak.

**c.** Genel kurul toplantısı ile ilgili olarak pay sahiplerinin bilgi ve incelemesine sunulması gereken dokümanları hazırlamak ve genel kurul toplantısının ilgili mevzuata, esas sözleşmeye ve diğer ortaklık içi düzenlemelere uygun olarak yapılmasını sağlayacak tedbirleri almak.

**ç.** Kurumsal yönetim ve kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü husus da dâhil olmak üzere sermaye piyasası mevzuatından kaynaklanan yükümlülüklerin yerine getirilmesini gözetmek ve izlemektir.

Paylarının ilk defa halka arz edilmesi ve/veya Borsada işlem görmeye başlaması için Kurula başvuran/başvurulan ortaklıkların yatırımcı ilişkileri birimi kapsamındaki yükümlülüklerini, paylarının Borsada işlem görmeye başlaması tarihinden itibaren altı ay içerisinde yerine getirmeleri gerekir.

### 5.3.2. TEMİNAT, REHİN, İPOTEK VE KEFALETLER

Teminat, rehin, ipotek ve kefaletlere ilişkin düzenlemeler payları Borsada işlem gören halka açık ortaklıklar ile bunların bağlı ortaklıklarını kapsamaktadır. Söz konusu ortaklıklar;

- Kendi tüzel kişilikleri lehine,
- Finansal tablolarında tam konsolidasyon kapsamına dâhil ettikleri ortaklıklar lehine,
- Olağan ticari faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla diğer üçüncü kişiler lehine,

vermiş oldukları teminat, rehin, ipotek ve kefaletler dışında üçüncü kişiler lehine teminat, rehin, ipotek ve kefalet veremez. Sermayelerine doğrudan katılan iştirakler ve iş ortaklıkları lehine, doğrudan katılan sermaye payı oranında teminat, rehin, ipotek ve kefalet verilebilir.

Diğer taraftan, Kurulun 27.01.2016 tarih ve 2016/3 sayılı Bülteninde yayımlanan aynı tarih ve 3/73 sayılı İlke Kararı uyarınca;

➤ Halka açık ortaklıkların ya da bunların bağlı ortaklıklarının kendilerine fon temin eden grup şirketi lehine, kendilerine aktarılan fon tutarı ile sınırlı olmak üzere, teminat, rehin, ipotek ve kefalet vermelerinin,

➤ Halka kapalı bağlı ortaklıkların halka açık ana ortaklığı lehine teminat, rehin, ipotek ve kefalet vermelerinin,

II-17.1 sayılı Tebliğin 12 nci maddesine aykırılık oluşturmayacağına, bir başka deyişle, yukarıda verilen teminat, rehin, ipotek ve kefalet verilme yasağı kapsamında değerlendirilmeyeceğine karar verilmiştir.

Her koşulda olağan ticari faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla diğer üçüncü kişiler lehine teminat, rehin, ipotek ve kefalet verilmesine ilişkin yönetim kurulu kararlarında bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayı aranmaktadır. Konunun görüşüleceği yönetim kurulu toplantılarında, ilişkili taraf niteliğinde olan yönetim kurulu üyeleri oy kullanamaz. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun söz konusu işlemleri onaylamaması hâlinde, muhalefet gerekçesinin KAP'ta açıklanması zorunludur.

Üçüncü kişiler lehine verilen teminat, rehin, ipotek ve kefaletler ile elde edilen gelir veya menfaatlere olağan genel kurul toplantısı gündeminde ayrı bir madde olarak yer verilir.

Paylarının ilk defa halka arz edilmesi ve/veya Borsada işlem görmeye başlaması için Kurula başvuran/başvurulan ortaklıklar ise bu maddeye aykırı mevcut teminat, rehin, ipotek ve kefaletlerinin, paylarının Borsada işlem görmeye başladığı yılı takip eden dördüncü yılın sonuna kadar sıfır düzeyine indirmek zorundadırlar.

Yatırım ortaklıklarının, bankaların ve finansal kuruluşların üçüncü kişiler lehine verdikleri teminat, rehin, ipotek ve kefaletler hakkında II-17.1 sayılı Tebliğin 12 nci maddesi hükümleri uygulanmaz.



## ÖRNEK SORULAR

1. Aşağıdakilerden hangisi sermaye piyasasında kurumsal yönetim düzenlemeleri çerçevesinde genel kurul toplantılarına yönelik getirilen yükümlülüklerden biri değildir?

a) Genel kurul toplantısında, gündemde yer alan konuların tarafsız ve ayrıntılı bir şekilde, açık ve anlaşılabilir bir yöntemle aktarılması konusunda toplantı başkanı özen gösterir.

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

c) Toplantı başkanı, genel kurul toplantısında ortaklarca sorulan ve ticari sır kapsamına girmeyen her sorunun doğrudan genel kurul toplantısında cevaplandırılmış olmasını sağlar.

d) Genel kurul toplantısında sorulan sorunun gündemle ilgili olmaması veya hemen cevap verilemeyecek kadar kapsamlı olması hâlinde, sorulan soru en geç 15 gün içerisinde Yatırımcı İlişkileri Bölümü tarafından yazılı olarak cevaplanır.

e) Genel kurul toplantısı sırasında sorulan tüm sorular ile bu sorulara verilen cevaplar, en geç genel kurul tarihinden sonraki 30 gün içerisinde Yatırımcı İlişkileri Bölümü tarafından ortaklık İnternet sitesinde kamuya duyurulur.

2. Sermaye piyasası mevzuatı uyarınca aşağıdakilerden hangisi denetimden sorumlu komitelerin görevleri arasında yer almaktadır?

a) Ortaklığın muhasebe sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini sağlamak

b) Yönetim kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirilmesinde kullanılacak ilke, kriter ve uygulamaları belirlemek

c) Yönetim kurulu ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilik pozisyonları için uygun adayları saptamak

d) Yönetim kuruluna kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tavsiyelerde bulunmak

e) Ortaklığı tehdit eden veya edebilecek nitelikteki risklerin zamanında teşhis edebilmesi amacıyla sistem kurmak

3. Sermaye piyasasında kurumsal yönetim düzenlemeleri çerçevesinde, aşağıdakilerden hangisi/hangileri kurumsal yönetim ilkelerini zorunlu olarak uygulayacak ortaklıkların belirlenmesi ve gözetiminde dikkate alınan kriterler arasında yer almaktadır?

I. Piyasa değerleri

II. Halka açıklık oranları

III. Aktif toplamı

IV. Satış Hasılları

V. Fiili dolaşımdaki paylarının piyasa değerleri

a) Yalnız I

b) Yalnız II

c) III ve IV

d) I ve V

e) I, II ve V

## 6. SERMAYE PİYASASINDA DERECELENDİRME FAALİYETİ VE DERECELENDİRME KURULUŞLARI

### 6.1. SERMAYE PİYASASI KANUNU

6362 sayılı SPKn'nun "Sermaye piyasası kurumları" başlıklı 35 inci maddesinde; SPKn kapsamında faaliyette bulunacak sermaye piyasası kurumları arasında derecelendirme kuruluşları da sayılmıştır. Bu itibarla, sermaye piyasasında derecelendirme faaliyeti ancak ve ancak SPKn ve Kurulun derecelendirme faaliyetine ilişkin düzenlemeleri çerçevesinde yürütülebilmekte olup derecelendirme kuruluşlarına ilişkin özel hükümler SPKn'nun "Bağımsız Denetim, Derecelendirme ve Değerleme Kuruluşları" başlıklı Altıncı Bölümünde verilen "Faaliyet Esasları" başlıklı 62 ve "Sorumluluk" başlıklı 63 üncü maddelerinde yer almaktadır. Anılan maddeler çerçevesinde Kurul, SPKn hükümlerine tabi kuruluşların derecelendirme faaliyetlerinin güvenli ve bağımsız şekilde yürütülmesi ve bunu teminen kalite güvence sistemlerinin oluşturulması ile kamu yararını da gözetmek suretiyle uluslararası standartlara uyumunun sağlanması amacıyla düzenleme, gözetim ve denetim yapar. Bu kuruluşların yetkilendirilmesi, yönetici ve çalışanlarının lisanslanması ve bu kuruluşlar hakkındaki sicil bilgileri ile bu bilgilerin kamuya açıklanmasına ilişkin usul ve esaslar Kurul tarafından belirlenir. Nitekim, SPKn'nun "Kurulun görev, yetki ve sorumlulukları" başlıklı 128 inci maddesi çerçevesinde Kurul, SPKn kapsamına giren kurum ve ortaklıkların derecelendirme faaliyetine ilişkin şartlarını belirlemekte ve bu şartları taşıyanları listeler hâlinde ilan etmekte ve ek olarak SPKn'nun 62 nci maddesinde verilen yetki ile sermaye piyasasında derecelendirme faaliyetine yönelik düzenlemeleri yapmaktadır.

### 6.2. SERMAYE PİYASASINDA DERECELENDİRME FAALİYETİ VE DERECELENDİRME KURULUŞLARINA İLİŞKİN ESASLAR TEBLİĞİ

Bu çerçevede, sermaye piyasasında derecelendirme faaliyetine, bu faaliyette bulunmak üzere Kurulca yetkilendirilecek derecelendirme kuruluşlarına, bu kuruluşların çalışanlarına ve Kurulca kabul edilen uluslararası derecelendirme kuruluşlarına ilişkin düzenlemeler 12/7/2007 tarihli ve 26580 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Seri:VIII, No:51 sayılı "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği"nde (Seri:VIII, No:51 sayılı Tebliğ) yer almaktadır. Seri:VIII, No:51 Tebliği'nin başlıklar bazında bölümleri ile her bölümde yer alan maddeler ve numaraları aşağıda verilmektedir:

#### • 1. Bölüm: Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

- Madde 1: Amaç ve kapsam
- Madde 2: Dayanak
- Madde 3: Tanımlar

#### • 2. Bölüm: Derecelendirme Faaliyetinin Kapsamı ve Bu Faaliyette Bulunabilecek Kuruluşlar

- Madde 4: Derecelendirme Faaliyetinin Kapsamı
- Madde 5: Kredi Derecelendirmesi
- Madde 6: Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi
- Madde 7: Derecelendirme Faaliyetinde Bulunabilecek Kuruluşlar
- Madde 8: Kurulca Kabul Edilen Uluslararası Derecelendirme Kuruluşları

#### • 3. Bölüm: Türkiye'de Kurulan Derecelendirme Kuruluşlarının Yetkilendirilmesi ve Listeye Alınması

- Madde 9: Başvuru Koşulları
- Madde 10: Türkiye'de Kurulan Derecelendirme Kuruluşunun Ortak, Yönetici, Kontrolör ve Çalışanları
- Madde 11: Kurul İncelemesi ve Yetkilendirme

• **4. Bölüm: Derecelendirme Sözleşmesi ve Bilgi Paylaşımı Sözleşmesi**

- Madde 12: Derecelendirme Sözleşmesi
- Madde 13: Bilgi Paylaşımı Sözleşmesi

• **5. Bölüm: Derecelendirme Faaliyetinde Uyulacak İlke ve Esaslar**

- Madde 14: Genel Hüküm
- Madde 15: Faaliyet İlkeleri
- Madde 16: Derecelendirme Notu
- Madde 17: Derecelendirme Notunun İzlenmesi ve Güncellenmesi
- Madde 18: Tarafsızlık
- Madde 19: Bağımsızlığın Sağlanması ve Çıkar Çatışmalarından Kaçınılması
- Madde 20: Bağımsızlığın Ortadan Kalkmış Sayılacağı Durumlar
- Madde 21: Derecelendirme Çalışması ile İlgili Bilgilerin Zamanında Kamuya Açıklanması ve Şeffaflık
  - Madde 22: Gizlilik ve Sır Saklama Yükümlülüğü
  - Madde 23: Ahlaki Davranış Kuralları Yönergesinin Kamuya Açıklanması ve Piyasa Katılımcıları ile İletişim
  - Madde 24: Reklam Yasağı

• **6. Bölüm: Diğer Hükümler**

- Madde 25: Finansal Tablo Düzenleme ve Bağımsız Denetim Yükümlülüğü
- Madde 26: Kurula Bildirim ve Kamuya Açıklama
- Madde 27: Derecelendirme Faaliyetinden Doğan Sorumluluk
- Madde 28: Kurulun Gözetimi ve Denetimi
- Madde 29: İdari Para Cezası ve Listedenden Çıkarılma
- Madde 30: Kaldırılan Hükümler
- Geçici 1, 2 ve 3ç Maddeler
- Madde 31: Yürürlük
- Madde 32: Yürütme

Yukarıda bölüm başlıkları ve maddeler şeklinde sunulan özet liste, Seri:VIII, No:51 sayılı Tebliğ'de hangi konuların düzenlediğinin ve düzenleme yaklaşımının anlaşılması için verilmiştir. Listelenen bölüm ve madde başlıkları genel hatları ile Seri:VIII, No:51 sayılı Tebliğ'de Kurulun, sermaye piyasasında derecelendirme faaliyetinin tanımını yaptığını, bu faaliyette bulunabilecek kuruluşlara ve görev alabilecek kişilere yönelik esasları belirlediğini; bunun yanı sıra, kamuya ve Kurula bildirim yükümlülüklerini, Kurulun gözetim ve denetim yetkisini, derecelendirme faaliyetinden doğan sorumluluğu ve Kurul tarafından uygulanabilecek idari işlemleri ele aldığını göstermektedir.

Seri: VIII, No:51 sayılı Tebliğ'in kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi bağlamında daha iyi anlaşılması için aşağıdaki hususların öne çıkarılmasında yarar görülmektedir<sup>44</sup>:

**1. Sermaye piyasasında derecelendirme faaliyeti kredi derecelendirmesi ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi faaliyetlerini kapsamaktadır.**

<sup>44</sup> Okuyucu, kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi alanındaki mevzuat hükümleri ile genel olarak tanıştırılmış olup bu kaynakta tüm mevzuat hükümlerine aynen yer verilememiştir. Ancak, kurumsal yönetim derecelendirmesi lisansı almaya hazırlanan adayların Seri: VIII, No:51 sayılı Tebliğ'in tamamını çalışmaları gerekmektedir.

Kredi derecelendirmesi, “İşletmelerin risk durumları ve ödeyebilirliklerinin veya borçluluğu temsil eden sermaye piyasası araçlarının anapara, faiz ve benzeri yükümlülüklerinin vadelerinde karşılanabilirliğinin derecelendirme kuruluşları tarafından bağımsız, tarafsız ve adil olarak değerlendirilmesi ve sınıflandırılması” şeklinde tanımlanmaktadır.

Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi ise “İşletmelerin Kurulca yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkelerine uyumlarının derecelendirme kuruluşları tarafından bağımsız, tarafsız ve adil olarak değerlendirilmesi ve sınıflandırılması” olarak tanımlanmıştır.

2. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi Kurulca kabul edilip yayımlanan kurumsal yönetim ilkelerine uyumu ölçmektedir. Kitapçığın daha önceki bölümlerinde de belirtildiği üzere, dünyada gerek kurumsal yönetimin tanımlanması gerekse kurumsal yönetim ilkeleri bağlamında çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Diğer bir deyişle, yaklaşımlar birbirine benzemekle birlikte, kurumsal yönetim tanımı ve ilkelerine yönelik uluslararası genel kabul görmüş bir ilkeler seti (örneğin pek çok ülke tarafından finansal raporlama açısından kabul edilen Uluslararası Muhasebe Standartları / Uluslararası Finansal Raporlama Standartları gibi) bulunmamaktadır. Dolayısıyla, bir ülkede hangi yaklaşımın benimsendiği, kurumsal yönetimin nasıl tanımlandığı, hangi ilkelerin kabul edildiğine bağlı olarak kurumsal yönetim derecelendirmesi neyin ölçüldüğünü belirlemektedir. Mevzuatımızda kurumsal yönetim derecelendirmesi ifadesi değil, kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi ifadesi kullanılmakta ve bu faaliyet ile Kurulun yayımladığı ilkelere uygunluğun ölçüldüğü hususunun altı çizilmektedir.

3. Tanımı itibarıyla kredi derecelendirmesi işletmelerin ödeyebilirliklerinin veya borçluluğu temsil eden sermaye piyasası araçlarının anapara, faiz ve benzeri yükümlülüklerinin vadelerinde karşılanabilirliği hakkında geleceğe dair bir görüş/değerlendirme iken kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi işletmelerin Kurulca yayımlanan kurumsal yönetim ilkelerine uyumlarının yoğunluklu olarak geçmiş verilere bakarak belirlenmesidir.

4. Derecelendirme kuruluşları kredi derecelendirmesi ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi faaliyeti için Kurulca ayrı ayrı yetkilendirilerek listeye alınır.

5. Kurul, derecelendirme kuruluşlarını sermaye piyasasında kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi faaliyetinde bulunmak üzere yetkilendirirken bu kuruluşları metodoloji belirlemek konusunda serbest bırakmakta (Kurulca yayımlanan kurumsal yönetim ilkelerinin tamamının metodolojide kapsanmış olması şartı ile); ancak sunulan metodolojinin sistematik olup olmadığını kontrol etmektedir. Bu yaklaşım uluslararası uygulamalar ile uyumludur. Zira, gelişmiş ekonomilerde kurumsal yönetim derecelendirmesi olarak adlandırılan faaliyet, her bir derecelendirme kuruluşunun bağımsız geliştirdiği metodoloji<sup>45</sup> üzerinden gerçekleştirilmektedir.

6. Kurulca zorunlu tutulmadığı durumlarda kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi ihtiyaridir.

7. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi, talebe bağlı olmadan veya talebe bağlı olarak yapılabilir. Ancak, talebe bağlı olmadan kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi yapıldığında derecelendirme kuruluşları, talebe bağlı olmayan derecelendirme çalışması ve sonuçları hakkında kamuya açıklama yapmadan önce ilgili işletmelere bilgi vermek zorundadırlar. Derecelendirme çalışmasında işletmeler hakkında esas alınan bilgilere ilişkin olarak ilgili işletme tarafından yapılan değerlendirmeler, derecelendirme kuruluşlarınca titizlikle dikkate alınır. Ayrıca, talebe bağlı olmayan kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi çalışmasına işletmenin birbirini izleyen 3 hesap dönemi süresince devam edilir. Verilen kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirme notu, en fazla 6 aylık dönemler itibarıyla gözden geçirilerek kamuya açıklanır. Talebe bağlı olmayan kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmelerinde, müşteriden veya diğer kişi, kurum ve kuruluşlardan varsa sağlanan veya sağlanması öngörülen ücret ve benzeri menfaatlerin, derecelendirme kuruluşları tarafından kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirme notu ile birlikte kamuya açıklanması zorunludur.

<sup>45</sup> Bu metodolojiler hakkında çeşitli bilgiler derecelendirme kuruluşlarının internet sitelerinde yer alsa da metodolojinin tamamı kamuya açıklanmamaktadır.

8. Talebe bağlı kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmelerinde, derecelendirme kuruluşu ile müşteri sözleşme imzalar, imzalanan sözleşme Kurula gönderilir.

9. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi, Türkiye’de kurulmuş ve Kurulca yetkilendirilmiş kuruluşlarca ve/veya Kurulca tanınmış uluslararası kuruluşlarca yapılabilir:

10. Kurulca kabul edilen uluslararası derecelendirme kuruluşları Seri: VIII, No:51 sayılı Tebliğ’in öngördüğü kamuya açıklama ve bildirim yükümlülüklerini yerine getirmek üzere Türkiye’de yerleşik gerçek veya tüzel kişi temsilci atarlar. Türkiye’de yerleşik tüzel kişi temsilcinin, derecelendirme notuna esas oluşturacak bilginin toplanması dışındaki derecelendirme faaliyetlerinde bulunması yasaaktır.

11. Kurulca kabul edilen uluslararası derecelendirme kuruluşlarının tüzel kişi temsilcileri dışında, bağlı ortaklığı veya iştiraki olarak ya da bu kuruluşlar ile bilgi paylaşım sözleşmesi çerçevesinde derecelendirme faaliyetinde bulunmak isteyen kuruluşlar, Seri:VIII, No:51 sayılı Tebliğ hükümleri çerçevesinde yetkilendirilmeleri hâlinde Türkiye’de derecelendirme faaliyetinde bulunabilirler ve Kurulca yetkilendirilen derecelendirme kuruluşları olarak Seri:VIII, No:51 sayılı Tebliğ hükümlerine tabi olurlar.

12. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi yapabilmek için derecelendirme kuruluşlarının yeterli organizasyon, mekan, teknik donanım ve belge ve kayıt düzenine sahip olmaları gerekir.

13. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesinde en az 2 derecelendirme uzmanı ve en az 3 derecelendirme komitesi üyesi görevlendirilir. Uzmanların çalışmaları komiteye sunulmak suretiyle kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirme notu oluşturulur.

14. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi uzmanı olarak çalışmak için diğer koşulların yanında 4 yıllık lisans mezunu olmak, Seri:VIII, No:51 sayılı Tebliğ ile sayılan alanlarda veya bu alanlarla ilgili hukuk dallarının en az birinde uzman düzeyinde ya da öğretim görevlisi, öğretim üyesi veya yönetici olarak en az 3 yıllık deneyime sahip bulunmak ve kurumsal yönetim derecelendirme lisans belgesi almış olmak gerekmektedir. Komite üyesi olabilmek için bu şartların hepsi sağlanmalı ve deneyim süresi en az 5 yıl olmalıdır.

15. Komite üyesi olabilme koşullarını sağlayan kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi uzmanlarının, uzman olarak görev almadıkları kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi çalışmalarında derecelendirme komitesi üyesi; derecelendirme komitesi üyelerinin de, komite üyesi olarak görev almadıkları kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi çalışmalarında derecelendirme uzmanı olarak görev almaları mümkündür.

16. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi faaliyeti yürütebilmek için derecelendirme kuruluşları, sistematik bir kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirme metodolojisi belirler, bunlara uyumun gözetilmesi amacıyla yazılı bir iç kontrol sistemi oluşturur ve ahlaki davranış kuralları yönergesi hazırlar.

17. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi faaliyeti ile yetkilendirilen ve/veya başvurusu bulunan bir derecelendirme kuruluşunun, uluslararası bir derecelendirme kuruluşu ile bilgi paylaşımı sözleşmesi imzalaması hâlinde sözleşme örneği Kurula gönderilir.

18. Derecelendirme kuruluşları, iç kontrol sisteminin çalışmasını ve ahlaki davranış kuralları yönergesinin doğru şekilde uygulanmasını denetlemek üzere bir kontrolör görevlendirir.

19. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi faaliyetinde bulunabilmesi için mesleki sorumluluk sigortası yaptırılması gerekmektedir.

20. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi ile yetkilendirilen derecelendirme kuruluşları;

a. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi çalışmalarını kamuya açıkladıkları metodolojiye uygun ve mevcut tüm bilgilerin kullanılması suretiyle yürütmek, bu amaçla yazılı bir rehber hazırlamak, bu rehberi kullanmak ve uygulamayı izlemek,

**b.** Çalışmalarında tarafsız bir doğrulama sunacak özenli ve sistematik bir kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirme metodolojisi kullanmak,

**c.** Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesine ilişkin oluşturdukları görüşlerini destekleyecek bir belge ve kayıt düzeni oluşturmak,

**ç.** Çalışma ekibini kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirme sürecinde devamlılığı ve tarafsızlığı sağlayacak şekilde oluşturmak,

**d.** Yapılan kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesinin yüksek kalitede olmasını teminen yeterli kaynak tahsis etmek,

**e.** Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi çalışmasını yapma veya çalışmaya devam edip etmeme kararı verirken, söz konusu işe, yeterli mesleki niteliklere sahip derecelendirme uzmanı tahsis edilip edilemeyeceği hususlarını da değerlendirmek ve nitelikli bir derecelendirme hizmeti sunmak,

**f.** Müşterinin kamuya açıklaması gereken bilgilerden zamanında açıklanmayan ve/veya yetersiz olarak açıklananlar ile müşterinin faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyen diğer finansal ve idari riskleri kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi çalışmasında dikkate almak,

**g.** Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi çalışmasında Kurulun muhasebe standartlarına ilişkin düzenlemelerine uygun olarak hazırlanmış ve bağımsız denetimden geçmiş finansal bilgileri esas almak ve yararlanılan bütün kaynakların güvenilir olduğundan emin olmak,

**ğ.** Uluslararası bir derecelendirme kuruluşu ile bilgi paylaşımı sözleşmesi yapılması hâlinde, söz konusu kuruluşun metodolojisine uymak ve aynı sembolleri kullanmak

zorundadırlar.

**21.** Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi uzmanlarının da derecelendirme kuruluşu tarafından kullanılan metodolojiyi tutarlı bir şekilde uygulamaları, yanlış ve yanıltıcı olabilecek bir analiz yapmaktan kaçınmak suretiyle çalışmalarında gerekli mesleki özen ve titizliği göstererek kaliteli bir hizmet sunmaları gerekmektedir.

**22.** Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi notu, derecelendirme uzmanınca değil, derecelendirme komitesi tarafından konuyla ilgili olduğu bilinen ve/veya ilgili olduğu düşünülen tüm bilgilerin değerlendirilmesi suretiyle ve yayımlanan metodolojiye uygun olarak belirlenir.

**23.** Talebe bağlı olan veya talebe bağlı olmayan derecelendirme çalışması sonucunda verilen kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi notu, derecelendirme kuruluşu tarafından Seri:VIII, No:51 sayılı Tebliğ hükümleri çerçevesinde kamuya açıklanır.

**24.** Derecelendirme kuruluşu, kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi notunu kamuya açıkladıktan sonra da Seri:VIII, No:51 sayılı Tebliğ’de belirtilen koşulların oluşması durumunda notu güncellemek ve her durumda düzenli aralıklarla notu gözden geçirmek zorundadır. Notun ne sıklıkta gözden geçirilmesi gerektiği Seri:VIII, No:51 sayılı Tebliğ’de belirtilmemekle birlikte gözden geçirme ve not güncelleme gerekliliğinin doğması hâlinde bu yükümlülüğünü yerine getirmeyen derecelendirme kuruluşları hakkında Seri:VIII, No:51 sayılı Tebliğ’e aykırı uygulamada bulunulması sebebiyle Kurulca işlem yapılması mümkün olabilecektir.

**25.** Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi notunun kamuya açıklanmasından kaçınmak amacıyla derecelendirme çalışmasına son verilemez.

**26.** Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi faaliyetinin, yüksek kalitede, bağımsız ve tarafsız bir şekilde icra edilmesi gerekir, kuruluş çıkar çatışmalarından kaçınır. Nitekim, Seri:VIII, No:51 sayılı Tebliğ’in 18 inci maddesinde tarafsızlık, 19 uncu maddesinde bağımsızlığın sağlanması ve çıkar çatışmalarından kaçınılması ve 20 nci maddesinde bağımsızlığın ortadan kalkacağı durumlar düzenlenmiştir. Gerek kredi derecelendirme gerekse kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi faaliyetlerinde görev alacak gerçek kişiler ile bu faaliyet alanlarında yetkilendirilecek/yetkilendirilen kuruluşların söz konusu maddelerdeki hükümleri dikkatle ele almaları ve uyum konusunda özen göstermeleri yerinde olacaktır.

27. Derecelendirme kuruluşunun, derecelendirme uzmanları veya derecelendirme komitesi üyelerinin bağımsızlığının zedelendiğine dair Kurulun, derecelendirme kuruluşunun, müşterinin veya ilgili diğer tarafların tereddüdünün oluşması hâlinde, bağımsızlığın ortadan kalktığı kabul edilir. Bağımsızlığın ortadan kalktığı durumlarda ivedilikle Kurula da bilgi verilir.

28. Derecelendirme kuruluşları, verdikleri kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi hizmetleri hakkında kamunun tam, doğru ve zamanında bilgilendirilmesini sağlar:

- Derecelendirme kuruluşları, verdikleri kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirme notlarını, güncellenme zamanını da içerecek şekilde derecelendirme notlarındaki değişiklikleri ve bunlarla ilgili gerekli bilgileri, kamuya açıklamak zorundadırlar. Açıklamaların tüm yatırımcılara ulaşmasını teminen ücretsiz olması ve gerekli bilgileri içermesi şarttır.

- Derecelendirme kuruluşları, metodolojileri, süreçleri ve varsayımları hakkında kamuya açıklama yapmak zorundadırlar. Bu açıklamalar her bir derecelendirme not grubunun neyi ifade ettiği gibi hususları kapsar.

29. Derecelendirme kuruluşları, kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi notunu veya derecelendirme notundaki değişiklikleri kamuya açıklamadan önce, derecelendirme çalışması ile ilgili önemli hususlar hakkında müşteriyi bilgilendirmek zorundadırlar.

30. Derecelendirme kuruluşları, önemli nitelikteki tüm işlem, süreç, metodoloji ve uygulamalarındaki değişiklikleri, söz konusu önemli değişiklikleri uygulamaya koymadan önce kamuya açıklamak zorundadırlar.

31. Derecelendirme kuruluşları, kamuyu aydınlatma yükümlülüklerini yerine getirmek üzere, resmi bir internet sitesi kurmak zorundadırlar.

32. Derecelendirme kuruluşu ve çalışanlarının gizlilik ve sır saklama yükümlülüğü vardır.

33. Derecelendirme kuruluşları iş elde etmek için dolaylı ve dolaysız reklam sayılabilecek faaliyetlerde bulunamazlar, iş öneremezler.

34. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi faaliyetinin mevzuattaki esaslara uygun yapılmamasından dolayı, müşteriler ve üçüncü şahısların uğrayabilecekleri zararlardan, derecelendirme kuruluşu ile birlikte ilgili derecelendirme uzmanları ve derecelendirme komitesi üyeleri müteselsilen sorumludur.

35. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi faaliyeti Kurulun gözetim ve denetimine tabidir. Kurul derecelendirme kuruluşlarından her türlü bilgi ve belgeyi isteyebilir. Derecelendirme kuruluşları, kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi faaliyeti ile ilgili olarak hazırlanan raporlar ile bunların dayanağını teşkil eden çalışma belgelerini Kurulca istendiğinde ibraz edilmek üzere en az 10 yıl süreyle saklamak zorundadırlar.

36. Kurulca,

- Başvuru koşullarının kaybedildiğinin,
- Derecelendirme faaliyet ilke ve esaslarına uyulmadığının,
- Sermaye piyasasında kesintisiz olarak 5 yıl süreyle derecelendirme faaliyetinde bulunulmadığının,

- Bildirim yükümlülüklerinin zamanında, tam ve doğru olarak yerine getirilmediğinin ya da Kurulca ve Kurulca görevlendirilenler tarafından istenebilecek her türlü bilgi veya belgenin zamanında, tam ve doğru olarak verilmediğinin veya geciktirildiğinin

tespit edilmesi hâlinde, derecelendirme kuruluşu ve/veya derecelendirme kuruluşunun yöneticileri, kontrolör ve çalışanları hakkında idari para cezası uygulanabilir veya derecelendirme kuruluşu listeden çıkarılabilir. Kurul sadece ilgili kontrolör, derecelendirme komitesi üyesi ve/veya derecelendirme uzmanının sermaye piyasasında derecelendirme faaliyetinde bulunmasını yasaklayabilir.

### 6.3. KURUL İLKE KARARLARI

Kurulun 07.02.2005 tarih ve 4/99 sayılı toplantısında; Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesinde, bölümler itibarıyla ağırlıklandırmanın “pay sahipleri bölümü için %25”, “kamuyu aydınlatma ve şeffaflık bölümü için %35”, “menfaat sahipleri bölümü için %15” ve “yönetim kurulu bölümü için %25 olarak yapılmasına ve derecelendirme sonuçlarının bir bütün olarak tüm ilkelere uyum ile “pay sahipleri”, “kamuyu aydınlatma ve şeffaflık”, “menfaat sahipleri” ve “yönetim kurulu” ana bölümleri itibarıyla ayrı ayrı olmak üzere ağırlıkları ile birlikte kamuya açıklanmasına karar verilmiştir.

Kurulun 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı toplantısında ise diğer hususların yanı sıra;

- Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesinde kullanılacak ağırlıkların ana başlıklar itibarıyla “Pay Sahipleri” için %25, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” için %25, “Menfaat Sahipleri” için %15 ve “Yönetim Kurulu” için %35 olarak belirlenmesine,

- Kurumsal yönetim ilkelerinde belirtilen asgari unsurların yerine getirilmiş olması hâlinde o sorudan/ilkeden en çok tam puanın %85’inin verilebileceği ve müşterinin kurumsal yönetim ilkelerine uyumu notlanırken ilgili ilke asgari şart belirtmişse ve müşteri uygulamaları asgari şartların üzerinde ise, o ilkeden verilen puanın iyi kurumsal yönetim uygulamasının özelliğine göre tam puana yaklaştırılabileceğine

karar verilmiştir. Diğer yandan, 6362 sayılı SPKn’na uyum kapsamında en son hazırlanan kurumsal yönetime ilişkin II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği 03.01.2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiş ve Kurul tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkeleri anılan Tebliğ kapsamında güncellenmiştir.

Bu bağlamda, son durum itibarıyla Seri:VIII, No:51 sayılı Tebliği çerçevesinde sermaye piyasasında kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi yapmaya Kurul tarafından yetkilendirilmiş ve/veya yetkilendirilecek tüm kuruluşların metodolojilerinin 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı Kurul Kararına ve II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği’ne uygun olabilmesi için;

**i)** Metodolojinin Kurulun II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği’nin ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkelerine uyumu ölçecek şekilde oluşturulması,

**ii)** Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesinde kullanılacak ağırlıkların ana başlıklar itibarıyla “Pay Sahipleri” için %25, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” için %25, “Menfaat Sahipleri” için %15 ve “Yönetim Kurulu” için %35 olarak belirlenmesi,

**iii)** Kurumsal yönetim ilkelerinde belirtilen asgari unsurların yerine getirilmiş olması hâlinde o sorudan/ilkeden en çok tam puanın %85’inin verilmesi ve müşterinin kurumsal yönetim ilkelerine uyumu notlanırken ilgili ilke asgari şart belirtmişse ve müşteri uygulamaları asgari şartların üzerinde ise, o ilkeden verilen puanın iyi kurumsal yönetim uygulamasının özelliğine göre tam puana yaklaştırılması

gerekmektedir.



## ÖRNEK SORULAR

1. Sermaye piyasası mevzuatı çerçevesinde, kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesinde bölümler itibarıyla ağırlandırmaya yönelik olarak aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

a) “Pay Sahipleri” için %25, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” için %35, “Menfaat Sahipleri” için %15 ve “Yönetim Kurulu” için % 25

b) “Pay Sahipleri” için %15, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” için %35, “Menfaat Sahipleri” için %15 ve “Yönetim Kurulu” için % 35

c) “Pay Sahipleri” için %25, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” için %25, “Menfaat Sahipleri” için %25 ve “Yönetim Kurulu” için % 25

d) “Pay Sahipleri” için %35, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” için %25, “Menfaat Sahipleri” için %25 ve “Yönetim Kurulu” için % 15

e) “Pay Sahipleri” için %25, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” için %25, “Menfaat Sahipleri” için %15 ve “Yönetim Kurulu” için % 35

2. Sermaye piyasasında derecelendirme faaliyetlerine ilişkin Sermaye Piyasası Kurulu (Kurul) düzenlemelerine göre, aşağıdakilerden hangisinin Kurul tarafından tespit edilmesi hâlinde idari para cezası uygulanması ve/veya derecelendirme şirketinin listeden çıkarılması söz konusu değildir?

a) Başvuru koşullarının kaybedilmesi

b) Derecelendirme faaliyet ilke ve esaslarına uyulmaması

c) Sermaye piyasasında kesintisiz olarak 2 yıl süreyle derecelendirme faaliyetinde bulunulmaması

d) Bildirim yükümlülüklerinin zamanında, tam ve doğru olarak yerine getirilmemesi

e) Kurulca ve Kurulca görevlendirilenler tarafından istenebilecek her türlü bilgi veya belgenin zamanında, tam ve doğru olarak verilmemesi veya geciktirilmesi

3. Sermaye piyasasında derecelendirme faaliyetlerine ilişkin Sermaye Piyasası Kurulu (Kurul) düzenlemelerine göre, aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?

a) Kurulca zorunlu tutulmadığı durumlarda kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi ihtiyaridir.

b) Talebe bağlı olmayan kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi notunun kamuya açıklanmasına ilişkin derecelendirme kuruluşunun bir yükümlülüğü bulunmamaktadır.

c) Talebe bağlı olmayan kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi notu, en fazla 6 aylık dönemler itibarıyla gözden geçirilir.

d) Talebe bağlı olmayan kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi çalışmasına işletmenin birbirini izleyen 3 hesap dönemi süresince devam edilir.

e) Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi faaliyetinin mevzuattaki esaslara uygun yapılmamasından dolayı, müşteriler ve üçüncü şahısların uğrayabilecekleri zararlardan, derecelendirme kuruluşu ile birlikte ilgili derecelendirme uzmanları ve derecelendirme komitesi üyeleri müteselsilen sorumludur.

## 7. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM DERECELENDİRMESİ

Kurumsal Yönetim İlkeleri ilk olarak, 04.07.2003 tarihinde Kurulca onaylanarak kamuya duyurulmuş olup, Kurumsal Yönetim İlkelerinin ülkemize ve sermaye piyasası mevzuatına kazandırıldığı bu dönemde payları Borsada işlem gören şirketler tarafından söz konusu ilkelerin uygulanması zorunlu tutulmamıştır. Ancak, ilkelerin uygulanmasını teşvik etmek ve bu konuda kamuoyu bilinci yaratmak amacıyla Kurul tarafından birtakım çalışmalar yapılmıştır. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlarının formatlarının belirlenerek söz konusu raporların hazırlanmasının zorunlu hale getirilmesi, ilkelerin bir kısmının zorunlu hale getirilmesi, ortaklıkların kurumsal yönetim ilkelerine uyumlarının derecelendirilmesi ve Borsada kurumsal yönetim ilkelerine uyum seviyesini baz alan ayrı bir endeks oluşturulması, bu çalışmalardan birkaçıdır. Son dönemde kurumsal yönetim endeksini bir adım öteye taşımak suretiyle sürdürülebilirlik endeksi konusunda da önemli gelişmeler yaşanmıştır.

Bu bölümde, kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirme süreci anlatıldıktan sonra kurumsal yönetim endeksi ile sürdürülebilirlik endeksi hakkında bilgi verilmektedir.

### 7.1. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM DERECELENDİRMESİNE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR VE SÜREÇLER

#### 7.1.1. DERECELENDİRME SÜREÇLERİ

##### 7.1.1.1. DERECELENDİRME SÜRECİNİN BAŞLAMASI

Kurumsal yönetim uyum derecelendirme süreci derecelendirme notu almak isteyen şirket yönetiminin hazırlanan talebin derecelendirme kuruluşuna ulaşmasıyla başlar. Derecelendirme kuruluşu yönetim kurulu tarafından kabul edilen “Etik İlke ve Kurallar Yönetmeliği” çerçevesinde şirkete derecelendirme hizmetinin verilmesi uygun görülürse, mevcut kurumsal yönetim derecelendirme işi, ekip ve teknik altyapı uygunluğu ile değerlendirilmesinden sonra uygun bulunması hâlinde, şirket ile sözleşme yapılmasına karar verir.

Kurumsal yönetim uyum derecelendirme süreci, derecelendirme kuruluşu tarafından iki nüsha hâlinde düzenlenen derecelendirme hizmet sözleşmesi ve eklerinin şirket ile derecelendirme kuruluşu yetkililerinin imzalamalarıyla başlar.

Derecelendirme kuruluşu kurumsal yönetim uyum derecelendirme hizmet sözleşmesinin imzalanmasından sonra sözleşme tutarının iki katından az olmamak üzere mali mesuliyet sigorta poliçesini düzenler, mali mesuliyet sigorta poliçesi sözleşmenin ayrılmaz bir parçasıdır, mali mesuliyet sigorta poliçesi düzenlenmeyen sözleşmeler hükümsüzdür.

Derecelendirme kuruluşu 6 iş günü içerisinde sözleşme, ekleri ve mali mesuliyet sigorta poliçesinin suretini Kurula yazılı olarak bildirimde bulur. Derecelendirme hizmeti alan şirket sermaye piyasalarında işlem gören araçları varsa sözleşmeye ilişkin olarak KAP açıklamasını yapar.

Derecelendirme kuruluşu, Derecelendirmeden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısının da görüşünü alarak bu derecelendirme sürecinde görev yapacak olan derecelendirme uzman ve/veya uzmanları ile analist ve/veya analistlerin atamasını yapar.

Derecelendirme sürecinde görev yapacak olan kişilerin bilgileri derecelendirme kuruluşunca şirkete sözlü olarak bildirim yapılarak düzenlenen hizmet sözleşmesinde görev yapacak olan ekip belirtilir.

Derecelendirme sürecinde görev yapan uzman ve analistler sözleşme aşamasında ve verilen hizmetin ücret görüşmelerine katılamazlar.

Derecelendirme kuruluşu yetkilileri ve şirket yöneticileri ve yetkilileri arasında ilk toplantı derecelendirme ve süreçlerinin tanıtılması, derecelendirme metodolojisi ve derecelendirme notları hakkında şirkete bilgi verilmesi, derecelendirme sözleşme sürecinin nasıl işleyeceği ve bu süreç içerisinde tarafların hak ve yükümlülüklerin ne olduğunun vurgulanması amacıyla yapılır.

### 7.1.1.2. İNCELEME SÜRECİ

#### a. Bilgi ve Belgelerin Talebi ve Hazırlanması

Bu aşamada derecelendirme uzman ve analistleri; derecelendirme analizi için derecelendirme kuruluşu internet sitesinde yer alan ve sadece derecelendirme hizmeti alacak olan şirketçe özel şifre ile girilebilen, şirketçe cevaplanması istenen kurumsal yönetim soru seti ve kurumsal yönetim uyum derecelendirmesi analizlerinde kullanılacak olan şirketten talep edilen bilgi ve belgelerin doldurulmasını ve gönderilmesini talep eder. Tüm belge ve bilgi alış verişleri elektronik ortamda yapılmaktadır. Ancak, sistem alt yapıları uygun olmayan şirketlerden talep edilen belge ve bilgiler yazılı olarak alınabilmektedir.

Derecelendirme uzmanı/analist gerek gördüğü hallerde şirketten ilave bilgi ve belge talebiyle şirket ziyaretinde de bulunabilir. Derecelendirme uzmanı/analist derecelendirme kuruluşu veri tabanını ve şirketin kurumsal internet sitesindeki bilgilerini de analizinde kullanabilir.

Bilgilerin saklanması ve gizliliği konusunda derecelendirme kuruluşu kamuya açıkladığı “Etik İlke ve Kurallar Yönetmeliği” gereği gizlilik prensibine titizlikle uyar.

Şirket yetkilileri derecelendirme kuruluşu tarafından istenen bilgi ve belgeler hakkında daha detaylı bilgi almak için telefonla ya da toplantılar düzenlenmesi yoluyla her türlü yardımı derecelendirme kuruluşundan talep edebilir. İstenen bilgi ve belgelerin zamanında verilmemesinden kaynaklanan fesih şartları şirket ile imzalanan sözleşmede açıkça yer almaktadır.

#### b. Bilgilerin Değerlendirilmesi ve Yöneticilerle Toplantı

Derecelendirme uzman ve analistleri bilgi ve belgelerin incelenmesini ve analizini derecelendirme kuruluşuna ait ve özel olarak yazılmış olan kurumsal yönetim uyum derecelendirme programını da kullanıp bitirdikten sonra, gündemi inceleme sonucunda belirlenecek olan şirket yönetici ve ortaklarının katılımları ile toplantılar düzenler. Derecelendirme (Due Dilligence) uzmanları bu toplantılarda görüşülecek konuları hazırlık yapılması amacıyla şirkete yazılı veya sözlü olarak bildirimde bulunur. Bu toplantılarda şirketin değişik bölümlerinin yöneticileri de davet edilebilir. Bu görüşmelerde derecelendirme uzmanının şirket hakkında belirlediği konularda mutabakat sağlanır.

#### c. Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirme Komitesi Kararı

Derecelendirme uzman ve analistleri çalışmalarını tamamladıktan sonra elde ettikleri bilgiler ve yapılan görüşmeler sonucunda şirket hakkındaki değerlendirme sonuçlarını içeren raporunu derecelendirme kuruluşunun Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirme Komitesine sunar.

Derecelendirme uzmanı tarafından yapılan sunumda şirketin derecelendirme aşamalarını, değerlendirilme süreçlerinde elde edilen verilerin analizlerini ve derecelendirme notu hakkında uzmanının görüşünü içerir.

Derecelendirme kuruluşunun Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirme Komitesi asgari üç kişiden oluşur. Derecelendirme kuruluşu Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirme Komitesi derecelendirme sonucu kararını vermeden önce gerekli gördüğü takdirde, Danışma Kurulu Üyelerinin görüş ve önerilerinden faydalanabilir. Derecelendirme kuruluşunun nihai derecelendirme kararı derecelendirme uzmanının önerisi ile derecelendirme komitesi tarafından verilmektedir. Derecelendirme komitesi tarafından son karar imza altına alınıp derecelendirme komitesi karar defterine işlenir.

### 7.1.1.3. KURUMSAL YÖNETİM UYUM DERECELENDİRME NOTUNUN AÇIKLANMASI

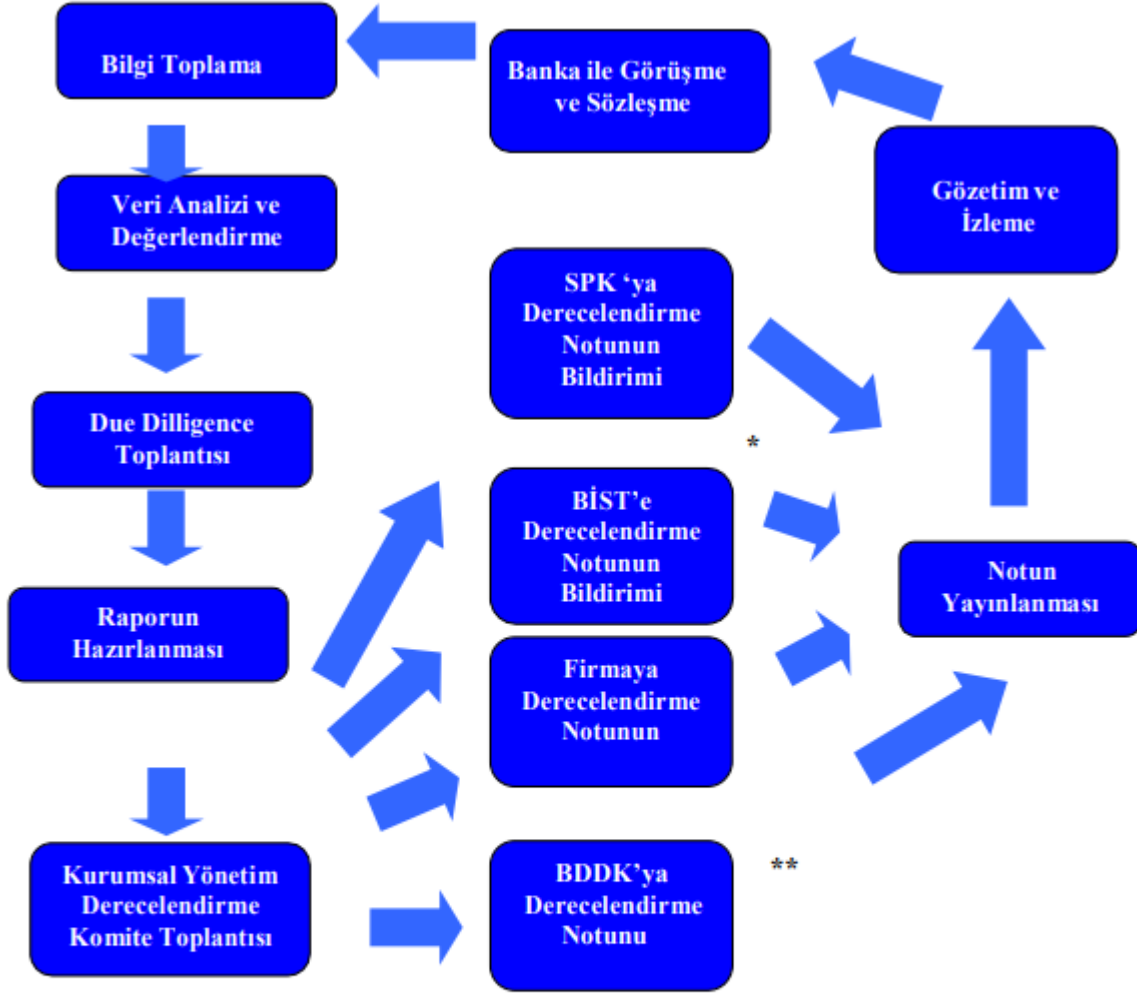
Derecelendirme kuruluşu Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirme Komitesi nihai kararıyla oluşan derecelendirme notunu, derecelendirilen şirketin sermaye piyasası araçları Borsada işlem görüyorsa derecelendirme notunun olduğu günü takip eden ilk iş günü sabah saat 09.00'a kadar düzenleyici kuruluşlara ve kamuoyu ile eş zamanlı olarak şirkete bildirir. Derecelendirme notunun şirket tarafından eş zamanlı olarak KAP açıklaması yapılır.

Şirketin Borsada işlem gören bir sermaye piyasası aracı yoksa bildirim en geç derecelendirme notunun olduğu günü izleyen ilk işgünü düzenleyici kuruluşlara ve şirkete eş zamanlı olarak yapılır ve kamuoyuna duyurulur.

Sözleşmenin derecelendirme notunun oluşumundan önce sona erdirilmesi hâlinde durum gerekçeleriyle birlikte aynı gün düzenleyici kuruluşlara bildirilir ve kamuoyuna duyurulur.

#### 7.1.1.4. İZLEME VE GÜNCELLEŞTİRME

Derecelendirme kuruluşu Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirme Komitesi tarafından şirkete verilen derecelendirme notu, bir yıllık süre için geçerlidir. Bir yılın sonunda şirketin kurumsal yönetim derecelendirme notunun güncellenmesi gereklidir. Bu süre içinde derecelendirme uzmanı ve analist şirketin durumunu takip eder. Derecelendirme kuruluşunun Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi iş akışı şeması aşağıda yer almaktadır.



(\*) BİST'de sermaye piyasası araçları işlem görmeyen şirketlerin BİST'e bildirim yapılmaz.

(\*\*) Bankaların kurumsal yönetim derecelendirmeleri bildirilir.

## 7.1.2. DERECELENDİRME METODOLOJİSİ

Türkiye’de yerleşik ve Kuruldan yetki belgesi almış şirketlerin derecelendirme metodolojilerini iki ana kategoriye ayırmak mümkündür: Halka açık şirketler ve diğerleri. Bu iki ana kategorinin de alt kategorileri mevcuttur. Her ana kategorinin altında; standart reel sektör şirketleri, bankalar, banka dışı finansal kuruluşlar ve sigorta şirketleri için ayrı metodolojiler oluşturulmuştur. Derecelendirme şirketleri notlarını verirken notun yanına yazdıkları kısa ibarelerle bu ayrımı belirtirler (Örnek: bankalar için BNK, Halka Kapalı şirketler için PRIV gibi).

Derecelendirme metodolojilerinin ana başlık ağırlıkları da Kurul tarafından belirlenmiştir. Buna göre; “Pay Sahipleri” başlığının ağırlığı %25, “Kamuyu Aydınlatma” başlığının ağırlığı %25, “Menfaat Sahipleri” başlığının ağırlığı %15 ve “Yönetim Kurulu” başlığının ağırlığı %35’tir. Bu ağırlıklar her iki tür metodolojide de uygulanır. Ancak, her iki tür metodolojide alt başlık ağırlıkları şirketlerin iradesine bırakılmıştır. Her derecelendirme şirketi kendi metodolojisinin alt başlık ağırlıklarını istediği gibi uyarlayabilir.

Derecelendirme şirketleri, metodolojilerine temel olarak Kurulun Kurumsal Yönetim İlkelerini esas alırlar ve metodolojilerini bu İlkelerde değişiklik oldukça güncellerler. Ancak, İlkeler dışında, her şirket önemli bulduğu ve/veya uluslararası alanda yer bulan bazı konuları da metodolojisine ekleyebilir. Bu suretle şirketlerin metodolojilerinde bazı farklılaşmalar meydana gelebilir.

Derecelendirme metodolojileri ve güncellemeleri, derecelendirme şirketleri tarafından Kurula bildirilir. Şirketlerin metodolojilerinde uzmanların subjektif görüşlerinden ziyade objektif kriterlerin yer almasına özen gösterilir. Bu suretle metodolojilerde bir standardın yakalanması sağlanmıştır. Ayrıca, herhangi bir şirket lehine pozitif/negatif ayrımcılık yapmak zorlaştırılmıştır.

Derecelendirme metodolojileri çerçevesinde incelenen ana başlıklar ve alt başlıkları (Kurulun Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde) aşağıda verilmektedir.

### 7.1.2.1. PAY SAHİPLERİ

#### 1. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması

Bu başlık altında “Yatırımcı İlişkileri” bölümünün varlığı, faaliyetleri ve etkinliği incelenir. Bu amaçla;

- Yatırımcılar ile ortaklık arasında yapılan yazışmalar ile diğer bilgi belgelere ilişkin kayıtlar sağlıklı, güvenli ve güncel olarak tutulmakta mıdır?
- Ortaklık pay sahiplerinin ortaklık ile ilgili yazılı bilgi talepleri yanıtlanmakta mıdır?
- Genel kurul toplantısının yürürlükteki mevzuata, esas sözleşmeye ve diğer şirket düzenlemelerine uygun olarak yapılması sağlanmakta mıdır?
- Genel kurul toplantısında, pay sahiplerinin yararlanabileceği dokümanlar hazırlanmakta mıdır?
- Kurumsal yönetim ve kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü husus dâhil olmak üzere sermaye piyasası mevzuatından kaynaklanan yükümlülüklerin yerine getirilmesini gözetmekte midir? gibi soruların cevapları aranır. Ayrıca; Yatırımcı İlişkileri Bölümünün yürütmekte olduğu faaliyetlerle ilgili olarak en az yılda bir kez yönetim kuruluna rapor sunmakta olup olmadığı tespit edilir. Yatırımcı İlişkileri Bölümü yöneticisinin II-17.1 sayılı Tebliğde belirtilen niteliklere sahip olup olmadığı tespit edilir.

Yukarıdakilerin dışında, derecelendirme şirketleri, bölümün fonksiyonlarını değerlendirebilmek amacıyla ilave sorular/değerlendirmeler koyabilirler.

#### 2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı

Bu başlık altında, incelenen şirketin pay sahiplerinin ve menfaat sahiplerinin bilgi alma ve inceleme haklarının layıkıyla yerine getirilip getirilmediğine bakılır. Bu amaçla şirketin “Bilgilendirme Politikası” incelenir. Şirketin özel denetim yapılmasını zorlaştırıcı uygulamalarının varlığı araştırılır.

Şirketle ilgili her türlü bilginin, tam ve dürüst biçimde, zamanında ve özenli bir şekilde verilmiş olup olmadığına bakılır.

Yukarıdakilerin dışında, derecelendirme şirketleri, bu başlığı değerlendirebilmek amacıyla ilave sorular/değerlendirmeler koyabilirler.

### 3. Genel Kurul

Bu başlık altında genel kurula katılım, genel kurulun yapılış şekli ve genel kurul sonrası bilgilendirme incelenir. Bu amaçla;

- Genel kurul toplantı ilanı, ilan ve toplantı günleri hariç olmak üzere genel kurul toplantı tarihinden asgari üç hafta önceden yapılmakta mıdır?

- Genel kurul ilanlarında verilen bilgi; toplantı günü ve saati, tereddüt yaratmayacak şekilde toplantı yeri, gündem, davetin hangi organ tarafından yapıldığı, faaliyet raporu ile mali tabloların, diğer genel kurul evrakının ve dokümanının hangi adreste incelenebileceği gibi konuları ihtiva etmekte midir? Açıklamanın yapılacağı tarih itibarıyla şirketin ortaklık yapısını yansıtan toplam pay sayısı ve oy hakkı, şirket sermayesinde imtiyazlı pay bulunuyorsa her bir imtiyazlı pay grubunu temsil eden pay sayısı ve oy hakkı ile imtiyazların niteliği hakkında bilgi verilmiş midir?

- Ortaklığın ve bağlı ortaklıklarının geçmiş hesap döneminde gerçekleşen veya gelecek hesap döneminde planladığı şirket faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyecek yönetim ve faaliyetlerindeki değişiklikler ve bu değişikliklerin gerekçeleri hakkında bilgi verilmiş midir?

- Genel kurul toplantı gündeminde yönetim kurulu üyelerinin azli, değiştirilmesi veya seçimi varsa, azil ve değiştirme gerekçeleri verilmiş midir?

- Yönetim Kurulu üyeliği konusunda adaylığı ortaklığa iletilen kişilerin gerekli bilgileri (bağımsızlık vb.) verilmiş midir?

- Ortaklık pay sahiplerinin gündeme madde konulmasına ilişkin “Yatırımcı İlişkileri Bölümü”ne yazılı olarak iletmış oldukları talepleri, yönetim kurulunun ortakların gündem önerilerini kabul etmediği hallerde, kabul görmeyen öneriler ile ret gerekçeleri verilmiş midir?

- Gündemde esas sözleşme değişikliği olması durumunda ilgili yönetim kurulu kararı ile birlikte, esas sözleşme değişikliklerinin eski ve yeni şekilleri verilmiş midir?

gibi soruların cevapları araştırılır. Bunların dışında; genel kurulun yapıldığı yer, gündemde açıklık ve netlik gibi konular incelenir.

Genel kurulun yapılış esnasında, derecelendirme şirketlerinin temsilcileri toplantıya katılarak;

- Gündemde yer alan konuların tarafsız ve ayrıntılı bir şekilde, açık ve anlaşılabilir bir yöntemle aktarılması konusunda toplantı başkanının özen gösterip göstermediği,

- Pay sahiplerine eşit şartlar altında düşüncelerini açıklama ve soru sorma imkânı verilip verilmediği,

- Toplantı başkanının genel kurul toplantısında pay sahiplerince sorulan ve ticari sır kapsamına girmeyen her sorunun doğrudan genel kurul toplantısında cevaplandırılmış olmasını sağlayıp sağlamadığı,

- Yönetim hakimiyetini elinde bulunduran pay sahiplerinin, yönetim kurulu üyelerinin, idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ve bunların eş ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımlarının, şirket veya bağlı ortaklıkları ile çıkar çatışmasına neden olabilecek önemli bir işlem yapması ve/veya şirketin veya bağlı ortaklıklarının işletme konusuna giren ticari iş türünden bir işlemi kendi veya başkası adına yapması veya aynı tür ticari işlemlerle uğraşan bir başka şirkete sorumluluğu sınırsız ortak sıfatıyla girmesi durumunda; söz konusu işlemler hakkında genel kurulda ayrı bir gündem maddesi olarak bilgilendirme yapılıp yapılmadığı,

- Gündemde özellik arz eden konularla ilgili en az 1 yönetim kurulu üyesi, ilgili diğer kişiler, finansal tabloların hazırlanmasında sorumluluğu bulunan yetkililer ve denetçilerin gerekli

bilgilendirmeleri yapabilmek ve soruları cevaplandırmak üzere genel kurul toplantısında hazır bulunup bulunmadığı,

➤ Bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayı olmaması sebebiyle Genel Kurul onayına sunulan işlem olup olmadığı,

➤ Genel kurul toplantısında dönem içinde yapılan tüm bağış ve yardımların tutarı ve yararlanıcıları ile politika değişiklikleri hakkında ayrı bir gündem maddesi ile ortaklara bilgi verilip verilmediği,

➤ Şirketin bağış ve yardımlara ilişkin bir politika oluşturarak genel kurul onayına sunup sunmadığı

gibi konuları gözlemler. Bu gözlemler daha sonra not vermede kullanılır.

Yukarıdakilerin dışında, derecelendirme şirketleri, bu başlığı değerlendirebilmek amacıyla ilave sorular/değerlendirmeler koyabilirler.

#### 4. Oy Hakkı

Bu başlık altında; şirketin oy hakkının kullanılmasını zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınması ve sınır ötesi de dâhil olmak üzere her pay sahibine oy hakkını en kolay ve uygun şekilde kullanma fırsatı sağlanması incelenir. Ayrıca, şirket esas sözleşmesinde, varsa, imtiyazlar incelenir. Eğer imtiyaz varsa, bu imtiyazın halka açık payların sahiplerinin yönetimde temsilini engelleyecek nitelikte olup olmadığı değerlendirilir.

#### 5. Azlık Hakları

Bu başlık altında; varsa ilgili davalar, Kurul cezaları ve genel kurul tutanakları incelenerek azlık haklarının kullanılmasına azami özen gösterilip gösterilmediği incelenir. Ayrıca, azlık haklarının esas sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir miktara sahip olanlara da tanınmış olması iyi bir uygulamadır.

#### 6. Kâr Payı Hakkı

Bu başlık altında; şirketin belirli ve tutarlı bir kâr dağıtım politikasının olup olmadığı, varsa bu politikanın genel kurul toplantısında pay sahiplerinin onayına sunulup şirketin internet sitesinde kamuya açıklanmış olup olmadığına, kâr dağıtım politikasının yatırımcıların şirketin gelecek dönemlerde elde edeceği kârın dağıtım usul ve esaslarını öngörebilmesine imkân verecek açıklıkta asgari bilgileri içerip içermediğine bakılır.

Ayrıca, genel kurulun onayına sunulan kâr dağıtım önerisinde şu hususlara yer verilip verilmediğine bakılır:

- Dönem kârı ve dağıtılabilir kârın tutarı ile kaynağı,
- Grup ayrımları da belirtilmek suretiyle hisse başına ödenecek kâr payı,
- Yönetim kurulu üyelerine, kurucu intifa senedi sahiplerine ve çalışanlara dağıtılması düşünülen kâr payları ve bunların hesaplama şekli,
- Kâr paylarının ödeme yeri, zamanı ve şekli.

Yönetim kurulunun, genel kurula kârın dağıtılmamasını teklif etmesi hâlinde, bunun nedenleri ile dağıtılmayan kârın kullanım şekline ilişkin bilgiye kâr dağıtımına ilişkin gündem maddesinde yer verilip verilmediği değerlendirilir. Kâr dağıtım politikasında pay sahiplerinin menfaatleri ile şirket menfaati arasında dengeli bir politika izlenip izlenmediğinin değerlendirilmesi amacıyla geçmiş yıllar kâr dağıtım oranlarına bakılır.

Yukarıdakilerin dışında, derecelendirme şirketleri, bu başlığı değerlendirebilmek amacıyla ilave sorular/değerlendirmeler koyabilirler.

## 7. Payların Devri

Bu başlık altında, şirketin pay devirlerini zorlaştırıcı uygulamalarının olup olmadığına bakılır. Ayrıca, esas sözleşmede pay devrini kısıtlayıcı hükümler var ise olumsuz addedilir.

### 7.1.2.2. KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

#### 1. Kurumsal İnternet Sitesi

Bu başlık altında şirketin internet sitesinin içeriği, bilgilerin kapsandığı dönem ve zamanında güncellenip güncellenmediği kontrol edilir. Şirketin ortaklık yapısının; dolaylı ve karşılıklı iştirak ilişkilerinden arındırılmak suretiyle %5'ten yüksek paya sahip olan gerçek kişi pay sahiplerinin isimleri, pay miktarı ve oranları ile hangi imtiyaza sahip oldukları gösterilecek şekilde açıklanıp açıklanmadığı ve güncellenmenin zamanında yapılıp yapılmadığı değerlendirilir. Bunun dışında, en iyi uygulama sayılabilecek bilgilendirme içerikleri olumlu addedilir.

Yukarıdakilerin dışında, derecelendirme şirketleri, bu başlığı değerlendirebilmek amacıyla ilave sorular/değerlendirmeler koyabilirler.

#### 2. Faaliyet Raporu

Bu başlık altında; yönetim kurulunun faaliyet raporunu, kamuoyunun şirketin faaliyetleri hakkında tam ve doğru bilgiye ulaşmasını sağlayacak ayrıntıda ve ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde hazırlayıp hazırlamadığı kontrol edilir.

Faaliyet raporunda Kurul düzenlemeleri gereğince, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmıyor ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu ilkelere tam olarak uyulmaması dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte ortaklığın yönetim uygulamalarında söz konusu ilkeler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamalara yer verilmiş olmalıdır.

Bunların dışında, Kamuyu Aydınlatma başlığı altında, şirketin diğer uygulamaları ve bu konularda ceza alıp almadığı kontrol edilir.

### 7.1.2.3. MENFAAT SAHİPLERİ

#### 1. Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası

Bu başlık altında şirketin;

- İşlem ve faaliyetlerinde menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını koruma altına alması,

- Menfaat sahiplerinin haklarının mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle ile korunmadığı durumlarda, menfaat sahiplerinin çıkarları iyi niyet kuralları çerçevesinde ve şirket imkânları ölçüsünde korunması,

- Menfaat sahiplerinin mevzuat ve sözleşmelerle korunan haklarının ihlali hâlinde etkili ve süratli bir tazmin imkânı sağlanması

konuları incelenir. Ayrıca mevzuatta yer verilen ilkeler çerçevesinde şirket, çalışanlarına yönelik tazminat politikasını oluşturmuş ve bunu internet sitesi aracılığıyla kamuya açıklamış mıdır? Menfaat sahipleri, haklarının korunması ile ilgili şirket politikaları ve prosedürleri hakkında kurumsal internet sitesi de kullanılmak suretiyle yeterli bir şekilde bilgilendirilmiş midir? Şirket, menfaat sahiplerinin şirketin mevzuata aykırı ve etik açıdan uygun olmayan işlemlerini Kurumsal Yönetim Komitesi'ne veya Denetimden Sorumlu Komite'ye iletebilmesi için gerekli mekanizmaları oluşturmuş mudur? vb. sorular karşısında şirketin durumu incelenir.



## 2. Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi

Bu başlık altında incelenen konular şöyledir;

- Başta şirket çalışanları olmak üzere menfaat sahiplerinin, şirket faaliyetlerini aksatmayacak şekilde, şirket yönetimine katılımını destekleyici modeller geliştirilmiş midir?
- Şirket tarafından benimsenen söz konusu modeller şirketin iç düzenlemelerinde veya esas sözleşmesinde yer almakta mıdır?
- Menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşleri alınmakta mıdır?

## 3. Şirketin İnsan Kaynakları Politikası

Şirketin yazılı insan kaynakları politikası ve ilgili yönetmelikleri (ödüllendirme, disiplin, işe alma vb.) incelenir ve bunların her türlü ayrımcılığa karşı olup olmadığına, eşit fırsat yaratmasına, çalışanlara haklarının zamanında ve tam olarak bildirilmesine uygun olup olmadığına bakılır. Ayrıca, bu konuda açılmış davalara bakılır. Örnek olarak şirkete genel ortalamaların üzerinde dava açılıyor ise olumsuz addedilir. Sendikaların varlığı olumlu addedilir.

Bunların dışında çalışma ortamının güvenliği ve çalışanlara yönelik eğitim programları da incelenir.

## 4. Müşteri ve Tedarikçilerle İlişkiler

Şirketlerin menfaat sahiplerinin önemli bir kısmını müşterileri ve tedarikçileri oluşturur. Bu yüzden şirketin bu menfaat gruplarıyla ilişkileri önemlidir. Bu açıdan;

- Şirket, mal ve hizmetlerinin pazarlamasında ve satışında müşteri memnuniyetini sağlayıcı tedbirler almalıdır.
- Müşterinin satın aldığı mal ve hizmete ilişkin talepleri süratle karşılanmalı ve gecikmeler hakkında süre bitimi beklenmeksizin müşteriler bilgilendirilmelidir.
- Mal ve hizmetlerde kalite standartlarına uyulmalı ve standardın korunmasına özen gösterilmelidir. Bu amaçla kaliteye ilişkin belirli bir garanti sağlanmış olmalıdır.
- Ticari sır kapsamında, müşteri ve tedarikçiler ile ilgili bilgilerin gizliliğine özen gösterilmelidir.
- Derecelendirme uzmanları bu doğrultuda incelemelerini yapar ve notlamaya yansıtırlar.

Yukarıdakilerin dışında, derecelendirme şirketleri, bu başlığı değerlendirebilmek amacıyla ilave sorular/değerlendirmeler koyabilirler.

## 5. Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk

Şirketin etik kurallara uygun davranması, sosyal sorumluluk projelerinin olması ve sürdürülebilirlik çalışmalarının varlığı bu başlık altında incelenir. Bu amaçla;

- Şirketin internet sitesi vasıtasıyla kamuya da açıklanmış etik kurallarının var olup olmadığına bakılır.
- Şirketin sivil toplum örgütleri ve kamusal nitelikli sosyal kuruluşlar ile ilişkileri kontrol edilir.
- Şirketin çevre yasaları ve genel olarak da çevre sorumluluğu bilinci doğrultusunda gerçekleştirdiği çalışmalar kontrol edilir. Sürdürülebilirlik kavramına uygunluk esastır.
- Şirketin, irtikâp ve rüşvet dâhil olmak üzere her türlü yolsuzlukla mücadele etmekte olup olmadığına bakılır.
- Yukarıdaki konularda açılmış herhangi bir dava olup olmadığı kontrol edilir.

Yukarıdakilerin dışında, derecelendirme şirketleri, bu başlığı değerlendirebilmek amacıyla ilave sorular/değerlendirmeler koyabilirler.

### 7.1.2.4. YÖNETİM KURULU

#### 1. Yönetim Kurulunun İşlevi

Bu başlık altında; yönetim kurulunun şirketin stratejik hedeflerini tanımlamış, şirketin ihtiyaç duyacağı insan ve finansal kaynaklarını belirlemiş olup olmadığına bakılır. Ayrıca, yönetim kurulunun şirketin vizyon ve misyonunu belirleyip belirlemediğine, uzun vadeli plânlama yapıp yapmadığına, risk yönetimi çalışmalarının bulunup bulunmadığına bakılır. Yönetim kurulu, şirket yönetiminin performansını denetliyor olmalıdır.

#### 2. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları

Yönetim kurulu faaliyetlerini şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir şekilde yürütmelidir. Bu başlık altındaki inceleme bu bakış açısıyla yapılır. Şu konular mercek altına alınır:

- Yönetim kurulu üyeleri arasındaki görev dağılımı faaliyet raporunda açıklanmış olmalıdır.
- Yönetim kurulu, risk yönetim ve bilgi sistemleri ve süreçlerini de içerecek şekilde iç kontrol sistemlerini, ilgili yönetim kurulu komitelerinin görüşünü de dikkate alarak oluşturmalıdır.
- Yönetim kurulu, yılda en az bir kez risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini gözden geçirmelidir.
- İç kontroller ve iç denetimin varlığı, işleyişi ve etkinliği hakkında faaliyet raporunda bilgi verilmiş olmalıdır.
- Yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı/genel müdürün yetkileri net bir biçimde ayrıştırılmış ve bu ayırım yazılı olarak esas sözleşmede ifade edilmiş olmalıdır. Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı/genel müdürün aynı kişi olmasına karar verilmesi durumunda, söz konusu husus KAP'ta açıklanmalıdır.
- Yönetim kurulu üyelerinin görevleri esnasında kusurları ile şirkette sebep olacakları zarar, şirket sermayesinin %25'ini aşan bir bedelle sigorta ettirilmiş ve bu husus KAP'ta açıklanmış olmalıdır.

Yukarıdakilerin dışında, derecelendirme şirketleri, bu başlığı değerlendirebilmek amacıyla ilave sorular/değerlendirmeler koyabilirler.

#### 3. Yönetim Kurulunun Yapısı

Bu başlık altında yönetim kurulunun üye adedi ve üyelerin nitelikleri (eğitim, bağımsızlık, icracı olup olmama vb.) incelenir. Bu amaçla;

- Yönetim kurulunda kaç üye olduğuna bakılır. En az 5 üye olması yeterli addedilir.
- Yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun icrada görevli olmayan üyelere oluşmasına dikkat edilir.
- İcrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabilme niteliğine sahip bağımsız üyeler olup olmadığına bakılır. Kuruldaki bağımsız üyelerin adedinin ilgili düzenlemeler çerçevesinde olması gerekir. Yönetim kurulu içerisindeki bağımsız üye sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az olamaz. Bağımsız üye sayısının hesaplanmasında küsuratlar izleyen tam sayı olarak dikkate alınır. Her durumda, bağımsız üye sayısı ikiden az olamaz. Üçüncü Gruptaki ortaklıklar ile yapılacak başvurunun Kurul tarafından uygun görülmesi koşuluyla, sermayesinin aralarında eşit olarak en az %51'inin doğrudan veya dolaylı olarak sermaye, yönetim veya denetim ilişkisi bulunmayan, birbirinden bağımsız ve ortaklık ile ilgili önemli kararlarda her bir tarafın olumlu oyu gerekecek şekilde ortaklığın yönetim kontrolünü sözleşme ile eşit olarak paylaşan iki gerçek veya tüzel kişiden oluşan bankalar hariç iş ortaklıkları için uygulanmaz. Bu ortaklıklarda bağımsız üye sayısının iki olması yeterlidir.

Şirketlerde bağımsız yönetim kurulu üyesi olabilmenin şartları Kurul tarafından belirlenmiştir.

Şirketin Aday Gösterme Komitesi (yoksa kurumsal yönetim komitesi), yönetim ve pay sahipleri de dâhil olmak üzere bağımsız üyelik için aday tekliflerini, adayın bağımsızlık ölçütlerini taşıyıp

taşınamaması hususunu dikkate alarak değerlendirmeli ve buna ilişkin değerlendirmesini bir rapora bağlayarak yönetim kurulu onayına sunmalıdır.

Bağımsız yönetim kurulu üye adayı, ilgili mevzuat, esas sözleşme ve belirlenen kriterler çerçevesinde bağımsız olduğuna ilişkin yazılı bir beyanı aday gösterildiği esnada ilgili komiteye vermiş olmalıdır.

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

Yukarıdakilerin dışında, derecelendirme şirketleri, bu başlığı değerlendirebilmek amacıyla ilave sorular/değerlendirmeler koyabilirler.

#### 4. Yönetim Kurulu Toplantılarının Şekli

Bu başlık altında yönetim kurulu toplantıları incelenir. Şöyle ki;

- Yönetim kurulu şirket işlerine yetecek sıklıkta toplanmalıdır.
- Yönetim kurulu üyesi şirket işleri için yeterli zaman ayırmalıdır. Üyelerin toplantılara katılma sıklığı önemlidir.

• Yönetim kurulu toplantısı gündeminde yer alan konular ile ilgili bilgi ve belgeler, eşit bilgi akışı sağlanmak suretiyle toplantıdan yeterli zaman önce yönetim kurulu üyelerinin incelemesine sunulmalıdır.

- Yönetim kurulunda her üyenin bir oy hakkı bulunmalıdır.
- Yönetim kurulu toplantılarının ne şekilde yapılacağı şirket içi düzenlemeler ile yazılı hale getirilmiş olmalıdır.

• Yönetim kurulu üyesinin başka bir şirkette yönetici ya da yönetim kurulu üyesi olması veya başka bir şirkete danışmanlık hizmeti vermesi hâlinde, söz konusu durumun çıkar çatışmasına yol açmaması ve üyenin şirketteki görevini aksatmaması esastır. Bu kapsamda, üyenin şirket dışında başka görev veya görevler alması belli kurallara bağlanmış veya sınırlandırılmış olmalıdır.

• Yönetim kurulu üyesinin şirket dışında aldığı görevler ve gerekçesi, grup içi ve grup dışı ayrımı yapılmak suretiyle seçiminin görüşüldüğü genel kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulmuş olmalıdır.

Yukarıdakilerin dışında, derecelendirme şirketleri, bu başlığı değerlendirebilmek amacıyla ilave sorular/değerlendirmeler koyabilirler.

#### 5. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler

Bu başlık altında incelenen konular şöyledir;

• Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarının sağlıklı bir biçimde yerine getirilmesi için Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi, Aday Gösterme Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Ücret Komitesi oluşturulur. Ancak yönetim kurulu yapılanması gereği ayrı bir Aday Gösterme Komitesi ve Ücret Komitesi oluşturulamaması durumunda, Kurumsal Yönetim Komitesi bu komitelerin görevlerini yerine getirir.

• Komitelerin görev alanları, çalışma esasları ve hangi üyelerden oluşacağı yönetim kurulu tarafından belirlenmiş ve kamuya açıklanmış olmalıdır.

• Denetimden Sorumlu Komite üyelerinin tamamı, diğer komitelerin ise başkanları, bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmiş olmalıdır.

• Komiteler en az 2 üyeden oluşmalıdır. Komite üyelerinin çoğunluğu icracı olmayan üyelerden oluşmalıdır.

- İcra başkanı/genel müdür komitelerde görev almamalıdır.

- Bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede görev almamasına özen gösterilmelidir.
- Komitelerin görevlerini yerine getirmeleri için gereken her türlü kaynak ve destek yönetim kurulu tarafından sağlanmalıdır. Komiteler, gerekli gördükleri yöneticiyi toplantılarına davet edebilmeli ve görüşlerini alabilmelidir.
- Komitelerin yaptıkları tüm çalışmalar yazılı hale getirilmiş ve kayıtları tutulmuş olmalıdır.
- Komiteler, çalışmalarını hakkındaki bilgiyi ve toplantı sonuçlarını içeren raporları yönetim kuruluna sunmalıdır.

Bunlardan başka, komitelerin çalışma esaslarında olması gereken asgari esaslar Kurul İlkelerinde yer almaktadır. Bu esaslarda uzmanlar tarafından kontrol edilir ve not verilir.

Yukarıdakilerin dışında, derecelendirme şirketleri, bu başlığı değerlendirebilmek amacıyla ilave sorular/değerlendirmeler koyabilirler.

## **6. Yönetim Kurulu Üyelerine ve İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar**

Bu başlık altında aşağıdaki konular incelenir:

- Yönetim kurulu, şirketin belirlenen ve kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşmasından sorumludur. Yönetim kurulu, hem kurul hem üye hem de idari sorumluluğu bulunan yöneticiler bazında özeleştirisini ve performans değerlendirmesini yapar. Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticiler bu değerlendirmeler dikkate alınarak ödüllendirilir veya azledilir.
- Yönetim kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirme esasları yazılı hale getirilmiş ve genel kurul toplantısı gündeminde ayrı bir madde olarak pay sahiplerinin bilgisine sunulurken ortaklara bu konuda görüş bildirme imkânı tanınmış olmalıdır.
- Bu amaçla hazırlanan ücret politikasına şirketin kurumsal internet sitesinde yer verilmiş olmalıdır.
- Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirmesinde kâr payı, pay opsiyonları veya şirketin performansına dayalı ödeme planları kullanılmamalıdır.
- Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretleri, bağımsızlıklarını koruyacak düzeyde olmalıdır.
- Şirket, herhangi bir yönetim kurulu üyesine veya idari sorumluluğu bulunan yöneticilerine borç vermemeli, kredi kullandırmamalı, verilmiş olan borçların ve kredilerin süresini uzatmamalı, şartlarını iyileştirmemeli, üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandırmamalı veya lehine kefalet gibi teminatlar vermemelidir.
- Yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler ile sağlanan diğer tüm menfaatler yıllık faaliyet raporu vasıtasıyla kamuya açıklanmalıdır. Kişi bazında açıklama yapılması esastır.
- İdari sorumluluğu bulunan yöneticilerin görevlerini gereği gibi yerine getirmemeleri nedeniyle şirketin ve üçüncü kişilerin uğradıkları zararların tazmini ile ilgili düzenleme (sorumluluk sigortası vb.) olmalıdır.
- Yöneticilere verilecek ücret, kişilerin nitelikleriyle ve şirketin başarısına yaptıkları katkıyla orantılı olup, piyasa koşullarına göre belirlenmiş olmalıdır.
- Şirket işleri ile ilgili olarak doğrudan veya dolaylı hediye kabul etmiş, haksız menfaat sağlamış yönetici var ise olumsuz addedilir.

### 7.1.3. DERECELENDİRME NOTLARI VE DEĞERLENDİRME

Derecelendirme kuruluşları, ilgili mevzuata ve genel derecelendirme ilkelerine uygun olarak oluşturdukları bir metodolojiye göre derecelendirme faaliyetlerini yürütürler. Bu faaliyetler yukarıda bahsedilen aşamalardan geçilerek gerçekleştirilir. Süreç sonunda, derecelendirilen şirketin “Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Notları” elde edilir. Bu notlar, genel uyum notu ve dört ana bölüm notu olmak üzere beş tanedir. Kurumsal Yönetim İlkeleri Pay Sahipleri, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat Sahipleri ve Yönetim Kurulu başlıkları altında dört ana bölümden oluşmaktadır. Derecelendirme sürecinin sonunda öncelikle bu dört bölümün uyum notları belirlenmekte, sonrasında bu ana bölüm notları sırası ile 0,25; 0,25; 0,15 ve 0,35 katsayıları ile çarpılarak genel uyum notu hesaplanmaktadır.

Derecelendirme kuruluşu belirlediği uyum notlarıyla beraber, içeriğinde bu notların verilme gerekçelerinin yer aldığı bir raporu kamuya açıklar. Ayrıca bu rapor; derecelendirme metodolojisinin ana hatlarını, derecelendirilen şirket hakkında önemli bilgileri, şirketin ilkelere tam uyum sağladığı, sağlamadığı ve kısmen uyum sağladığı kural ve uygulamalar hakkında bilgiyi içerir. Derecelendirilen şirket halka açık bir şirket ise raporun kamuya açıklanması zorunludur. Halka açık olmayan şirketlerde böyle bir zorunluluk bulunmamakta, ancak şirket yönetimi istediği takdirde rapor kamuya açıklanmaktadır.

Uyum notları, mevzuat gereği 1 ile 10 arasında ve virgülden (.) sonra iki hane olarak tam sayıya yuvarlama yapılmadan verilmektedir. Bu notlar, derecelendirilen şirketin Kurulun Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan kural ve uygulamalara ne ölçüde uyum sağlandığını ortaya koymakta ve 10’a yakın notlar doğal olarak yüksek uyum seviyesine işaret etmektedir. Ancak derecelendirme sürecinde dört ana bölüm altında yaklaşık 100 adet kural ve uygulama dikkate alındığı için, sadece uyum notlarına bakarak derecelendirilen şirket hakkında sağlıklı bir değerlendirme yapmak güçtür. Notlarla beraber yayınlanan derecelendirme raporunun okunarak, şirketin tam uyum sağladığı, hiç uyum sağlamadığı ve kısmen uyum sağladığı kural ve standartlar hakkında fikir sahibi olunması daha doğru değerlendirme yapma olanağı sağlayacaktır.

Örnek olarak Coca-Cola İçecek A.Ş. 3 Temmuz 2017 tarihinde KAP’ta yayımlanan özel durum açıklaması ile Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği kapsamında SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. (SAHA) tarafından hazırlanan dönemsel revizyon çalışmasının tamamlandığını ve 10,00 üzerinden 9,45 olan mevcut Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notunun 3 Temmuz 2017 tarihi itibarıyla 9,45 olarak teyit edildiğini kamuya duyurmuştur. Açıklamada, Kurumsal Yönetim Derecelendirme notunun Kurulun konuya ilişkin ilke kararı çerçevesinde farklı şekilde ağırlıklandırılmış dört ana başlık altında yapılan değerlendirme sonucu belirlendiği belirtilerek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notunun ana başlıklar itibarıyla dağılımı aşağıdaki gibi verilmiştir.

Coca-Cola İçecek A.Ş. tarafından yapılan söz konusu açıklamada, güncellenen kurumsal yönetim derecelendirme notunun; kurumsal yönetim ilkelerine verdiği önem, bunu sürekli ve dinamik bir süreç olarak yürütmekteki istekliliği ve bu doğrultuda bir önceki derecelendirme notunun tahsis edilmesinden bu yana geçen on iki aylık süre içinde gerçekleştirmiş olduğu iyileştirmeler göz önüne alınarak belirlendiği ve SAHA tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporunun aynı zamanda kurumsal internet sitesi olan [www.cci.com.tr](http://www.cci.com.tr) adresinde yayımlanacağı ifade edilmiştir.

<b>Coca-Cola İçecek A.Ş.’nin Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirme Notu</b>		
<b>Ana Başlıklar</b>	<b>Ağırlık Oranı (%)</b>	<b>Alınan Not</b>
Pay sahipleri	25	88,36
Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık	25	98,55
Menfaat sahipleri	15	99,48
Yönetim kurulu	35	93,92
<b>TOPLAM</b>	<b>100</b>	<b>94,52</b>

## 7.2. KURUMSAL YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSLERİ

### 7.2.1. KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

2005 yılında Borsa, Kurumsal Yönetim Endeksinin temel kurallarını tespit etmiş ve Endeksin amacını payları Borsa pazarlarında (Kapsam Dışı Paylar hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu yüksek şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesi olarak kamuya duyurmuştur. Bu kapsamda, kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi, işletmelerin Kurulca yayımlanan kurumsal yönetim ilkelerine uyumlarının derecelendirme kuruluşları tarafından bağımsız, tarafsız ve adil olarak değerlendirilmesi ve sınıflandırılması faaliyeti olarak ortaya çıkmıştır. Nitekim söz konusu faaliyet, Kurulun mülga Seri:VIII, No:40 sayılı “Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği” ile 2003 yılında tanımlanmış ve düzenlenmiştir. Mülga Seri:VIII, No:40 sayılı Tebliği ile kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesinde bir bütün olarak tüm ilkelere uyum ile pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu ana bölümleri itibarıyla ayrı ayrı olmak üzere, 1 ile 10 arasında not verileceği ve bu değerler arasında kalan (iki haneye kadar) küsuratlı notların, tama iblağ edilmeksizin kamuya açıklanacağı ifade edilmiş olup, bu esaslar 2007 yılında yayımlanan Seri:VIII, No:51 sayılı “Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği”nde de korunmuştur.

Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesinin Kurul tarafından tanımlanıp düzenlenmesi, bu derecelendirmeyi yapabilecek şirketlerin Kurulca belirlenerek kamuya açıklanması ve Endekse girmek isteyen şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum notlarının verilmeye başlanması sonrasında Kurumsal Yönetim Endeksinin hesaplanmasına 31.08.2007 tarihinde başlanmıştır. Endeksin başlangıç değeri 480,8217 olarak alınmıştır.

BIST Kurumsal Yönetim Endeksine dahil edilecek payların seçimi ve endekse alınma kriterleri aşağıda verilmektedir:

a) Endeks, Yıldız Pazar, Ana Pazar veya Alt Pazar’da işlem gören, belirlenmiş asgari sürdürülebilirlik notuna sahip şirketlerin paylarından oluşur.

b) Şirketlerin paylarının Endeks kapsamına alınabilmesi için gereken asgari Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu 10 üzerinden 8, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden 7 olarak belirlenmiştir.

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

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

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

Ayrıca, BIST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki paylar,

a) KAP’ta yayımlanan yeni derecelendirme notunun asgari derecelendirme notundan düşük olması,

b) Derecelendirme sözleşmesinin herhangi bir nedenle sona erdiğinin KAP’ta yayımlanması,

c) Derecelendirme kuruluşunun Sermaye Piyasası Kurulu’nun “Derecelendirme Kuruluşları Listesi”nden çıkarıldığı KAP’ta yayımlanması,

d) Derecelendirme kuruluşunun bağımsızlığının ortadan kalktığı KAP’ta yayımlanması, durumlarında ilgili bildirim KAP’ta yayımlandığı günü,

e) Derecelendirme notunun, verildiği tarihten sonraki 1 yıllık dönem sonuna kadar yenilendiğine ilişkin bildirim KAP’ta yayımlanmaması,

f) Derecelendirme sözleşmesinin yenilendiğine ilişkin bildirim, söz konusu sözleşmenin süresinin bitiş tarihine kadar KAP'ta yayımlanmaması

durumlarında 1 yıllık dönemin bittiği günü veya derecelendirme sözleşmesinin sona erme tarihini takip eden iş günü geçerli olacak şekilde endeks kapsamından çıkarılır. Söz konusu nedenlerin ortadan kalkmasıyla birlikte KAP'ta yayımlanan yeni derecelendirme notu asgari derecelendirme notundan yüksekse, yeni notun KAP'ta yayımlandığı günü takip eden iş günü geçerli olacak şekilde söz konusu paylar endeks kapsamına alınır.

g) Bir şirketin Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamında olabilmesi için geçerli bir sözleşmesinin ve bu sözleşmeye bağlı geçerli bir notunun olması şarttır. Ancak notun geçerliliği devam ederken bağlı olduğu sözleşmenin sona ermesi halinde, şirketin KAP'ta yapacağı duyuru üzerine, var olan notun geçerlilik süresini aşmayacak şekilde ve sözleşmenin sona erdiği tarihten başlamak üzere üç aya kadar süre verilir. Söz konusu sürenin verilebilmesi için, şirketin en geç sözleşmenin sona erdiği tarihte KAP'ta yapacağı duyuruda, geçerli bir sözleşme kapsamında alacağı notu KAP'ta ilan edeceği en geç tarihi (Notun geçerlilik süresi veya üç aylık süreden önce biteni aşmayacak şekilde) belirtmesi gerekir. Bu sürenin sonunda, geçerli bir sözleşme kapsamında alacağı notu KAP'ta duyurmayan şirketin payları takip eden iş günü geçerli olacak şekilde endeks kapsamından çıkarılır. Son olarak, Payları BIST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamında olan bir şirket, kapsamda olmayan bir şirket tarafından devir alınırsa, devrolan şirket ortaklarına payların dağıtılmasına başlandığı gün geçerli olacak şekilde endeksten çıkarılır.

Payları, BIST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme notlarına, şirketlerin KAP'taki açıklamalarından ulaşılabilir.

### 7.2.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSLERİ<sup>46</sup>

Son yıllarda, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki borsalar, mevcut yatırımcılarını bilgilendirmek ve global kurumsal yatırımcıya daha çok hitap edebilmek için işlem gören şirketlerin sürdürülebilirlikle ilgili uygulamalarının kamuya açıklanması için düzenlemeler geliştirmeye ve şeffaflığı arttırmak, sürdürülebilirlik konusunda farkındalığı geliştirmek amacıyla bazı kararlar almaya başlamışlardır. Bu karar ve uygulamalardan bazıları; sürdürülebilirliğe ilişkin kılavuz ilkeler geliştirilmesi, sürdürülebilirlik alanında eğitim programları düzenlenmesi ve araştırmaların teşvik edilmesi ve kurumsal yatırımcıların sermayeyi daha sürdürülebilir bir biçimde değerlendirmelerine yardımcı olacak bir araç olan sürdürülebilirlik endekslerinin oluşturulmasıdır. Borsaların sorumlu yatırımlar alanında geliştirdiği belki de en etkili ürün sürdürülebilirlik endeksleridir. Finansal piyasalar ve yatırımcıların küresel sürdürülebilirlik göstergesi olarak dikkate aldıkları ilk sürdürülebilirlik endeksleri, Dow Jones ve FTSE tarafından sırasıyla 1999 ve 2001 yıllarında oluşturulmuştur. Güney Afrika (2004) ve Brezilya (2005), pek çok gelişmiş piyasadaki daha önce sürdürülebilirlik endeksi hesaplamaya başlamış ve diğer gelişmekte olan piyasalara öncülük etmişlerdir. 2008 yılından itibaren Çin, Endonezya, Hindistan, Hong Kong, Kore, Meksika ve Mısır gibi gelişmekte olan ülkelerde de sürdürülebilirlik endeksleri hesaplanmaya başlanmıştır.

Türkiye'de ve özellikle Borsa İstanbul şirketleri arasında sürdürülebilirlik konusundaki anlayış, bilgi ve uygulamaların artması amacıyla Borsa İstanbul'da işlem gören ve kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan şirketlerin paylarının yer aldığı BIST Sürdürülebilirlik ve BIST Sürdürülebilirlik 25 endeksleri oluşturulmuştur.

Bilindiği gibi Kurumsal Sürdürülebilirlik, şirketlerde uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte şirket faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına uyarlanması ve bu konulardan kaynaklanabilecek risklerin yönetilmesidir.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi, Borsaların çevresel, sosyal, kurumsal yönetim konularındaki risklerine ilişkin politika oluşturmaları sürecinde şirketlere yol gösteren ve şirketlerin sürdürülebilirlik politikalarına ilişkin bilgiyi de sorumlu yatırımcılara ileten bir platform oluşturmak gibi çok önemli bir misyona sahip olduğu düşüncesinden hareketle 4 Kasım 2014 tarihinden bu yana hesaplanmaktadır. Borsa İstanbul ile Refinitiv Enformasyon Limited Şirketi ("Refinitiv") arasında yapılan anlaşma kapsamında, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alacak şirketlerin belirlenmesinde, 2021 yılı değerlemelerinden

<sup>46</sup> Bu bölümün hazırlanmasında Borsa İstanbul A.Ş.'nin kurumsal internet sitesinde yer alan bilgilerden yararlanılmıştır.

itibaren, Refinitiv'in sürdürülebilirlik değerlendirme sonuçları kullanılmaktadır. Değerlemelerde sadece "kamuya açık" bilgiler dikkate alınmakta ve Endeks kapsamında kullanılan Refinitiv verilerinin maliyeti Borsa İstanbul tarafından karşılanmaktadır. Sürdürülebilirlik Değerlemesine, Yıldız Pazar, Ana Pazar ve Alt Pazar'da işlem gören şirketlerden gönüllü olanlar alınmaktadır.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alabilmek için şirketlerin

- Genel Sürdürülebilirlik Notu 50 veya üzerinde,
- Her bir ana başlık notu 40 veya üzerinde,
- Kategori notlarından en az 8'i 26 veya üzerinde

olmalıdır.

21 Kasım 2022 tarihinden itibaren yayınlanmaya başlayan BIST Sürdürülebilirlik 25 Endeksi ile sürdürülebilirlik performansı yüksek ve aynı zamanda büyük ve likit şirketlerden oluşan bir endeks oluşturulması hedeflenmiştir.

BIST Sürdürülebilirlik 25 Endeksinde yer alacak paylar:

- Genel Sürdürülebilirlik Notu 70 veya üzerinde,
- Her bir ana başlık notu 60 veya üzerinde,
- Kategori notlarından en az 8'i 50 veya üzerinde

olan şirketlerin payları arasından İşlem Hacmi ve Piyasa Değeri en yüksek 25 pay seçilerek belirlenmektedir.

Refinitiv'in sürdürülebilirlik notlarına ve değerlendirme metodolojisine <https://www.refinitiv.com/en/sustainable-finance/esg-scores#methodology> , çevrimiçi eğitimlere <https://training.refinitiv.com/videoplayer/videos/24121> ve bilgilendirici diğer dokümanlara <https://www.refinitiv.com/en/financial-data/company-data/esg-data> linklerinden erişilebilir.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksinden Beklenen Katkıları:

Endeksin hesaplanmaya başlamasıyla, kurumsal risklerini ve fırsatlarını etkin bir şekilde yönetebilen şirketlere rekabet avantajı sağlanırken, sermaye piyasamıza, şirketlerin yeni sermaye çekebilmeleri ve uygun koşullarla finansman sağlayabilmeleri için üzerine yeni yatırım ürünleri geliştirilebilen bir endeks sunulmuş olmaktadır.

Endeks, şirketlerin küresel ısınma, doğal kaynakların tükenmesi, su kaynaklarının azalması, sağlık, güvenlik, istihdam gibi Türkiye ve dünya için önemli olan sürdürülebilirliğe ilişkin meselelere nasıl yaklaşıklarını ortaya koymakta, yaptıkları faaliyetlerin ve aldıkları kararların bağımsız bir gözle değerlendirilmesini ve bir anlamda tescil edilmesini sağlamaktadır.

Endeks, şirketlere kurumsal sürdürülebilirlik performanslarını yerel ve küresel anlamda karşılaştırma imkanı vermektedir. Endeks ile ayrıca iyileştirme yapmak ve yeni hedefler belirlemek için şirketlere bir performans değerlendirme aracı sunulmuş olmakta, kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirlikleri ile sürdürülebilirlik konularına ilişkin risk yönetim becerilerini geliştirme imkanı sağlanmış olmaktadır. Bunun da şirketler için bir rekabet fırsatı yaratacağı, endekse alınan şirketlerin kamuoyu nezdinde bilinirliklerinin ve itibarlarının artacağı düşünülmektedir.

BIST Sürdürülebilirlik 25 Endeksinin de hesaplanmaya başlamasıyla yatırımcılar için sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerini benimseyen şirketleri ayırt edip bu şirketlere yatırım yapmalarını sağlayacak yeni bir araç, varlık yöneticileri için sürdürülebilirlik ilkelerine dayalı fonlar, borsa yatırım fonları ve yapılandırılmış ürünler gibi çeşitli finansal ürünler çıkarmaları için yeni bir alternatif gösterge sunulmuş olmaktadır.

Günümüzde sorumlu yatırımların büyük bir kısmı kurumsal yatırımcılar tarafından gerçekleştirilmektedir. Sürdürülebilirlik endeksleri bu alanda yatırım yapan fonların kurulmasını teşvik edecek, endekslere dahil olan şirketlerin bu tür fonlardan pay almasını kolaylaştıracaktır.



**ÖRNEK SORULAR**

1. Türkiye’de kurumsal yönetim derecelendirmesine temel olan yasal düzenleme hangisidir?
- Türk Ticaret Kanunu
  - Ticaret Bakanlığı Yönetmelikleri
  - SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri**
  - OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri
  - G20 Kurumsal Yönetim İlkeleri
2. Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksine dâhil olmak için uyum notlarının en az kaç olması gereklidir?
- Genel uyum notu en az 8, ana bölüm notları en az 7,50
  - Tüm notları en az 7
  - Genel uyum notu en az 7, ana bölüm notları 6
  - Tüm notları en az 6
  - Genel uyum notu en az 8, ana bölüm notları en az 7**
3. Türkiye’de kurumsal yönetim derecelendirmesini aşağıdakilerden hangisi yapar?
- Sermaye Piyasası Kurulu
  - Ticaret Bakanlığı
  - Borsa İstanbul’un yetkilendirdiği kuruluşlar
  - Şirketlerin kendisi
  - SPK’nin yetkilendirdiği derecelendirme kuruluşları**
4. Türkiye’de yetkili derecelendirme kuruluşları, metodolojilerinde bir değişiklik olması hâlinde bu değişikliği Sermaye Piyasası Kuruluna hangi zaman diliminde bildirmek zorundadırlar?
- 6 iş günü**
  - Değişikliğin gerçekleştiği gün akşamına kadar
  - Değişikliğin gerçekleştiği günü izleyen iş günü
  - 10 hafta
  - 2 hafta
5. Derecelendirme kuruluşları, kurumsal yönetim derecelendirme metodolojilerinde aşağıdakilerden hangisini baz alırlar?
- TÜSİAD Kurumsal Yönetim ilkeleri
  - BDDK Kurumsal Yönetim ilkeleri
  - OECD Türkiye pilot çalışması
  - SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri**
  - IOSCO Kurumsal Yönetim İlkeleri

6. Sermaye piyasası mevzuatı uyarınca, derecelendirme şirketleri metodolojilerinde zorunlu ilkelerin notlamasını tam puan olarak yapamazlar. Bu tür zorunlu ilkelerin notlamasında kullanılacak tavan not nedir?

- a) 75
- b) 80
- c) 85
- d) 90
- e) 70

7. Halka açık şirketlerde derecelendirme kuruluşu tarafından verilen kurumsal yönetim uyum derecelendirme notunun açıklanması ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

- a) Derecelendirme notunun açıklanmasına gerek yoktur.
- b) Derecelendirme notu sadece sermaye piyasası kuruluşuna bildirilir.
- c) Derecelendirme notu sadece BİST'e bildirilir.
- d) Derecelendirme kuruluşu şirketin sermaye piyasası araçları borsada işlem görmekteyse bildirim derecelendirme notunun olduğu günü takip eden ilk iş günü sabah saat 09.00'a kadar SPK ve kamuoyu ile eş zamanlı olarak firmaya yapar.
- e) Derecelendirme Kuruluşu tarafından derecelendirme notunun olduğu günü izleyen ilk işgünü SPK/Şirket/Kamuoyuna eş zamanlı duyurulur.

8. Şirketlerle imzalanan kurumsal yönetim uyum derecelendirme hizmet sözleşmesi ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

- a) Kurumsal yönetim uyum derecelendirme hizmet sözleşmelerinde mali mesuliyet sorumluluk sigortası aranmaz.
- b) Kurumsal yönetim uyum derecelendirme hizmet sözleşmesinin kamuya açıklanmasına gerek yoktur.
- c) Sermaye piyasası araçları BİST'te işlem gören şirketlerin bu sözleşmeye ilişkin olarak KAP açıklaması yapması zorunlu değildir.
- d) Derecelendirme kuruluşları, kurumsal yönetim uyum derecelendirme hizmet sözleşmelerini mali mesuliyet sigorta poliçesi ile birlikte 6 iş günü içerisinde SPK'ya bildirir.
- e) Kurumsal yönetim uyum derecelendirme hizmet sözleşmesi derecelendirme kuruluşu, derecelendirme hizmetini alacak kuruluş ve SPK tarafından imzalanır.

## KAYNAKÇA

- Ağca, Veysel ve Yörük, D., **Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve**, <http://acikerisim.aku.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1213/155-173.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aksoy, T., **Değişimin Başarısını Belirleyen Dört Etmen**, <http://www.temelaksoy.com/etiket/direnc/>
- Aktan, C. C., **Kurumsal Yönetim Kavramı**, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/kavram.htm>
- Argüden, Y., Sağdıç, E., Kaplan, R.S. ve Norton, D.P., **Balanced Scorecard**, Rota Yayın, 1. Baskı, 2000.
- Arslan, M., **İşletme Yönetimi II**, Yayınlanmamış Ders Notları, [http://birecik.harran.edu.tr/ders\\_notlari/isletme\\_yonetimi\\_2.pdf](http://birecik.harran.edu.tr/ders_notlari/isletme_yonetimi_2.pdf)
- Balaban, E., **Bilgi Yönetimi ve Bilişimcinin Değişen Rolü**, Bilişim Kongresi Açılış Konuşması, 2000.
- Bayer, M. ve Şive, O., **Yeni Yaklaşımlar-Öğrenen Organizasyonlar**, Human Resources, Kasım, ss. 20-25, 1996.
- Bayraktar, Ahmet; “*Türkiye’de Muhasebe Hileleri Tarihi*” Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Haziran 2007.
- Budak, G., *Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama Ve Stratejik Öğrenme*, D.E.Ü. **İİBF Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1, ss.1-11, 2000.
- Buluç, B., **Yönetimde Örgütlenme Süreci**.
- Dalay, İ., **Neoklasik (Davranışsal) Yönetim Teorileri**, <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/neoklasik-davranissal-yonetim-teorileri.html>
- Drucker, Peter F, **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Çeviren; İrfan Bahçivangil-Gülenay Gorbun, İstanbul: Epsilon Yayınevi, 1999.
- Drucker, Peter F, **Yenilikçilik İçerisinde Yenilikçilik Disiplini**, Çeviren: Ahmet Kardam, İstanbul: MESS Yayınları, 2003.
- Ecevit, Satı, Zümrüt ve Işık, Özlem, **İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon**, CBRÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 9, Sayı:2, 2011.
- Eren, Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.
- Eren, Erol, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdas ve Küresel Yaklaşımlar)**, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
- Gonca, A., **Süreç Yönetiminde Kalite Yönetim Prensiplerinin Uygulanması Üzerine Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Programı Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Göçen, C. A.; “*Kurumsal Yönetim, İç Kontrol ve Bağımsız Denetim: Parmalat Vakası*”, Mali Çözüm, Sayı:97 (2010).
- Gürcan, A., **Change Management (Değişim Yönetimi) Nedir?**, <http://atilgurcan.com.tr/change-management-degisim-yonetimi-nedir/>
- Green Paper**, EU Corporate Governance Framework
- Fedayi, Cemal C., “*Öğrenen Örgütler Teorisi ya da Öğrenmeyi Öğrenmek*”, Yeni Türkiye, Sayı:20, ss.1230-1240, 1998.

- HBR'S 10 Must Reads, **Değişim**, Optimist Yayınları, İstanbul, 2011.
- İnaner, Y., **Post Modern Örgüt Kuramları**, <http://inaneryilmaz.blogspot.com.tr/2013/02/postmodern-orgut-kuramlari.html>.
- Jones, G., **Organizational Theory, Design and Change**, Pearson, 6th Edition, 2010.
- Kanbur, A., “*Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları*”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, C.13, S.3, S.387-404, 2008.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D. P., **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business Review.
- Kazokoğlu, Cüneyt, “*Volkswagen skandalı, dizelin imajına darbe mi?*”, [http://www.bbc.com/turkce/ekonomi/2015/09/150924\\_volkswagen\\_dizel\\_yakit](http://www.bbc.com/turkce/ekonomi/2015/09/150924_volkswagen_dizel_yakit)
- Kırım, A., **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayınları, İstanbul, 1998.
- Koç, U., “*Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrım ve Davranışsal Yaklaşımı*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, C:X I,S:I,2009.
- Luthans, F., **Organizational Behavior**, McGraw-Hill, New York, 1995.
- Manisalı Darman, G., Corporate Governance Worldwide, Paris: ICC Publishing, 004.
- OECD Principles of Corporate Governance**, Draft For Public Comment, Paris:OECD,2014.
- OECD Corporate Governance in Turkey-Pilot Study**. 2006. Paris:OECD
- Öneren, M., “*İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı*”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, C:4, Sayı:7, ss.163-178, 2008.
- Özbirecikli, Mehmet; “*Bağımsız Denetçinin Müşteri Firmanın Yolsuzluk Eylemi Karşısındaki Tutumu: Şirket Yolsuzluk Vakaları ve Yasal Düzenlemeler Çerçevesinde Bir İnceleme*”, Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi, Yıl:5, Sayı:18, (2006), s.1-18.
- Özdemirci, F., Belge üretimi ve kurumsal bilgi yönetimi. **21. Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu Sempozyumu: Bildiriler 19-20 Nisan 2001: Hatay içinde (ss.179-186)**. Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 2001.
- Özdemirci, F., “Belge Üretimi ve Kurumsal Bilgi Yönetimi” **21. Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu Sempozyumu: Bildiriler (19-20 Nisan 2001: Hatay (İçinde, 179-186)**. Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 2001., 2001.
- Özpeynirci, Emre, “*Volkswagen skandalı otomotiv tarihinde bir dönüm noktası olacak*” <http://www.hurriyet.com.tr/volkswagen-skandalı-otomotiv-tarihinde-bir-donum-noktası-olacak-30162266>
- Özpeynirci, Emre, “*Volkswagen'e karşı 3.7 milyar dolarlık dava*”, <http://www.hurriyet.com.tr/volkswagen-karsi-3-7-milyar-dolarlik-dava-40069396>
- Sarioğlu, Kerem, “*Enron Olayı (Vak'a)*”, Yönetim, Yıl:13, Sayı:41, Ocak 2002, ss.49-53.
- Seçkin, Sühan, “*Dünyada Kurumsal Yönetim*”, Kurumsal Yönetim, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayını, Yaz 2017, ss. 42-43.
- Sürdürülebilirlik Endeksi*, <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi>, 09-07-2017.
- Şekerci, Taha Furkan, “Piyasa Canarlarının Adresi: Enron”, <http://www.gazetebilkent.com/2015/11/16/piyasa-canavarlarinin-adresi-enron/>
- Şentürk, F. ve Kasap, M.; “*Beyaz Yaka Suçları ve Finansal Yolsuzluklar*”, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y: 2013, Cilt 3, Sayı 2, ss.143-167.
- The UK Corporate Code**, Financial Reporting Council, 2014.

- Toker, F. **Yönetim İşlevleri**, Trakya Üniversitesi Keşan Yusuf Çapraz Uygulamalı Bilimler Y.O. Genel İşletme Ders Notları 2012-13., <https://obs.bilecik.edu.tr/dosyalar/DersMateryal/yonetimislevleri.docx>
- Tunçer, P., **Değişim Yönetimi**, [http://www.jasstudies.com/Makaleler/2023826855\\_49tun%C3%A7erpolat\\_T-891-915.pdf](http://www.jasstudies.com/Makaleler/2023826855_49tun%C3%A7erpolat_T-891-915.pdf)
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte, **Nedir Bu Kurumsal Yönetim?**, <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Nedir%20bu%20kurumsal%20yonetim.pdf>
- Tütüncü, Ö., Doğan, Ö.İ. ve Topoyan M., **Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 354-360.
- Tüz, Melek V. **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Ekin Yayınları, Bursa, 1996.
- Ülgen Hayri ve Mirze Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 2004.
- Y. DİNÇ ve S. CENGİZ, “*Muhasebe Denetiminde Hata ve Hilenin Denetçi Etiği Açısından İncelenmesi: Enron Skandalı Örneği*”, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1), 221-236.
- Westley, Christopher, “*The Real Scandal of Enron* (Enron’un Gerçek Skandalı)”, <https://mises.org/library/real-scandal-enron>, 01.02.2002.
- William G. Scott & Terence R. Mitchell, **Organization Theory**, A Structural and Behavioral Analysis (Rocco Carzo, Jr. John N. Yanouzas, Formal Oragnazition), 1967.

**EK:SERMAYE PİYASASI KURULU KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ<sup>47</sup>****1. PAY SAHİPLERİ****1.1. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması**

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

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

**1.2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı**

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

**1.3. Genel Kurul**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>47</sup> Uyulması zorunlu ilkeler italik olarak gösterilmektedir.

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

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

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

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

1.3.9. Şirketlerin,

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

kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara göre oluşan hasılat tutarına ya da yönetim kurulu karar tarihinden önceki altı aylık günlük düzeltilmiş ağırlıklı ortalama fiyatların aritmetik ortalaması baz alınarak hesaplanacak şirket değerine olan oranının,

b) Varlık ve hizmet satışı benzeri işlemlerde; işlem tutarının (varlığın net defter değerinin yüksek olması durumunda net defter değerinin), kamuya açıklanan son finansal tablolara göre varlık toplamına veya kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara göre oluşan hasılat tutarına (varlığın devri, kiraya verilmesi veya üzerinde aynı hak tesis edilmesi durumunda; son yıllık finansal tablolara göre söz konusu varlıktan elde edilen kârın, ortaklığın sürdürülen faaliyetler vergi öncesi kârına) (bankalar ve finansal kuruluşların olağan faaliyetlerinden kaynaklanan aynı hak tesisi hariç) ya da yönetim kurulu karar tarihinden önceki altı aylık günlük düzeltilmiş ağırlıklı ortalama fiyatların aritmetik ortalaması baz alınarak hesaplanacak şirket değerine olan oranının,

%10'dan fazla bir orana ulaşacak olması ya da bir faaliyetinin durdurulması durumlarında; söz konusu işlemlere ilişkin yönetim kurulu kararının icra edilebilmesi için bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayının bulunması gerekir. Yönetim kurulu kararının katılanların oybirliği ile alınmaması durumunda, imzalı yönetim kurulu kararı ve muhalefet şerhi KAP'ta açıklanır.

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

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

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

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

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

#### 1.4. Oy Hakkı

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

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

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

#### 1.5. Azlık Hakları

1.5.1. Azlık haklarının kullanılmasına azami özen gösterilir.

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

#### 1.6. Kâr Payı Hakkı

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

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

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

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

#### 1.7. Payların Devri

1.7.1. Payların serbestçe devredilebilmesini zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılır.

## 2. KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

### 2.1. Kurumsal İnternet Sitesi

2.1.1. Ortaklığın kurumsal İnternet sitesinde; ilgili mevzuat uyarınca açıklanması zorunlu bilgilerin yanı sıra; ticaret sicili bilgileri, son durum itibarıyla ortaklık ve yönetim yapısı, imtiyazlı paylar hakkında detaylı bilgi, değişikliklerin yayınlandığı TTSG'nin tarih ve sayısı ile birlikte ortaklık esas sözleşmesinin son hali, özel durum açıklamaları, finansal raporlar, faaliyet raporları, izahnameler ve diğer kamuyu aydınlatma belgeleri, genel kurul toplantılarının gündemleri, katılanlar cetvelleri ve toplantı tutanakları, vekaleten oy kullanma formu, pay alım teklifi veya vekalet toplanmasında hazırlanan zorunlu bilgi formları ve benzeri formlar, varsa şirketin kendi paylarının geri alınmasına ilişkin



politikası, kâr dağıtım politikası, bilgilendirme politikası, şirket tarafından oluşturulan etik kurallar ve sıkça sorulan sorular başlığı altında, şirkete ulaşan bilgi talepleri ile soru ve şikayetler ve bunlara verilen cevaplar yer alır. Bu kapsamda, en az son 5 yıllık bilgilere kurumsal İnternet sitesinde yer verilir.

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

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

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

## 2.2. Faaliyet Raporu

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

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

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

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

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

ç) Şirket faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek mevzuat değişiklikleri hakkında bilgiye, d) Şirket aleyhine açılan önemli davalar ve olası sonuçları hakkında bilgiye,

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

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

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

yer verilir.

## 3. MENFAAT SAHİPLERİ

### 3.1. Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası

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

3.1.2. Menfaat sahiplerinin mevzuat ve sözleşmelerle korunan haklarının ihlali hâlinde etkili ve süratli bir tazmin imkânı sağlanır. Şirket, ilgili mevzuat ile menfaat sahiplerine sağlanmış olan tazminat

gibi mekanizmaların kullanılabilmesi için gerekli kolaylığı gösterir. Ayrıca şirket çalışanlarına yönelik tazminat politikasını oluşturur ve bunu kurumsal İnternet sitesi aracılığıyla kamuya açıklar.

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

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

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

### 3.2. Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi

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

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

### 3.3. Şirketin İnsan Kaynakları Politikası

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

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

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

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

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

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

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

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

3.3.9. Çalışanlar için güvenli çalışma ortamı ve koşulları sağlanır.

### 3.4. Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler

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

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

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

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

#### 3.5. Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk

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

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

### 4. YÖNETİM KURULU

#### 4.1. Yönetim Kurulunun İşlevi

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

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

#### 4.2. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 4.3. Yönetim Kurulunun Yapısı

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

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

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

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

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

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

a) Şirket, şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede<sup>48</sup> etki sahibi olduğu ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımları arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmaması, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların

%5 inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmaması ya da önemli nitelikte ticari ilişkinin<sup>49</sup> kurulmamış olması.

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

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

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

d) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'na göre Türkiye'de yerleşmiş sayılması.<sup>50</sup>

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

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

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

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

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

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

<sup>48</sup> Kontrolün bulunup bulunmadığının tespitinde TFRS 10, önemli derecede etkinin bulunup bulunmadığının tespitinde ise TMS 28 hükümlerinden faydalanılmalıdır.

<sup>49</sup> Bu bent kapsamındaki ortaklıkların son 3 hesap döneminde gayriaktif olmaları hâlinde, bağımsızlık kriterlerine aykırılık söz konusu olmayacaktır. Bu bent kapsamında, bağımsız üye adayı veya ortaklıktan herhangi birisi için, önemli nitelikteki ticari ilişkiden elde edilen ciro/vergi öncesi kâr tutarının, aynı nitelikteki işlerden elde edilen ciro/vergi öncesi kâr toplamına olan oranının %20 veya üzerinde olması hâlinde, bağımsızlığın zedelenmediği kabul edilir.

<sup>50</sup> Söz konusu bağımsızlık kriterini, bağımsız üyelerden en az yarısının sağlaması yeterlidir.

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

Yönetim kurulu, aday gösterme komitesinin raporu çerçevesinde bağımsız üye aday listesini hazırlayarak genel kurul toplantısından en az 60 gün önce ilgili aday gösterme komitesinin raporu ve yönetim kurulu kararı ile birlikte Kurul'a gönderir. Kurul, 4.3.6. numaralı ilkede belirtilen bağımsızlık kriterleri çerçevesinde yaptığı değerlendirme sonucunda varsa liste hakkında olumsuz görüşünü 30 gün içerisinde şirkete bildirir. Kurul'un olumsuz görüş bildirmiş olduğu kişi genel kurula bağımsız üye adayı olarak sunulamaz. Şirket, bağımsız üye aday listesi ile birlikte adaylığı kabul edilmeyen bağımsız yönetim kurulu üyesi adaylarını, en geç genel kurul toplantı ilanı ile birlikte KAP'ta açıklar. Bağımsız yönetim kurulu üyesi atamasına ilişkin genel kurul kararı, karşı oylar ve gerekçeleri ile birlikte şirketin kurumsal İnternet sitesinde açıklanır.

4.3.8. Bağımsızlığı ortadan kaldıran bir durum ortaya çıktığı takdirde, bu durum bağımsız üye tarafından gerekçesi ile birlikte KAP'ta açıklanmak üzere derhal yönetim kuruluna iletilir. Söz konusu üye eş anlı olarak bu durumu ve gerekçesini Kurul'a da yazılı olarak iletir. Bu durumda bağımsızlığını kaybeden yönetim kurulu üyesi ilke olarak istifa eder. Asgari bağımsız yönetim kurulu üye sayısının yeniden sağlanmasını teminen, aday gösterme komitesi yapılacak ilk genel kurul toplantısına kadar görev yapmak üzere boşalan üyeliklere bağımsız üye seçimi için değerlendirme yapar ve değerlendirme sonucunu yazılı olarak yönetim kuruluna bildirir. Yönetim kurulu, aday gösterme komitesinin raporu çerçevesinde belirlenen adaylar arasından bağımsız üye seçimini yapar. Yönetim kurulu, bağımsız üyeliğin boşalmasından itibaren 30 gün içerisinde, aday gösterme komitesinin raporu çerçevesinde belirlenen aday listesini Kurul'a gönderir. Kurul liste hakkında varsa olumsuz görüşünü 20 gün içerisinde şirkete bildirir. Kurul'un olumsuz görüş bildirmiş olduğu kişi bağımsız üye olarak belirlenemez. Bu çerçevede yönetim kurulu tarafından seçilen üyeler ilk genel kurula kadar görev yapar.

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

4.3.9. Şirket, yönetim kurulunda kadın üye oranı için %25'ten az olmamak kaydıyla bir hedef oran ve hedef zaman belirler ve bu hedeflere ulaşmak için politika oluşturur.

Yönetim kurulu bu hedeflere ulaşma hususunda sağlanan ilerlemeyi yıllık olarak değerlendirir.

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

#### 4.4. Yönetim Kurulu Toplantılarının Şekli

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

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

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

4.4.4. Yönetim kurulunda her üyenin bir oy hakkı bulunur.

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

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

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

#### 4.5. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler

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

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

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

4.5.4. İcra başkanı/genel müdür komitelerde görev alamaz.

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

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

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

4.5.8. Komiteler yaptıkları tüm çalışmalarını yazılı hale getirir ve kaydı tutar. Komiteler, çalışmaların etkinliği için gerekli görülen ve çalışma ilkelerinde açıklanan sıklıkta toplanır. Komiteler, çalışmalarındaki bilgiyi ve toplantı sonuçlarını içeren raporları yönetim kuruluna sunar.

#### 4.5.9. Denetimden Sorumlu Komite

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

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

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

Denetimden sorumlu komite, kamuya açıklanacak yıllık ve ara dönem finansal tabloların şirketin izlediği muhasebe ilkeleri ile gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ilişkin değerlendirmelerini,

şirketin sorumlu yöneticileri ve bağımsız denetçilerinin görüşlerini alarak kendi değerlendirmeleriyle birlikte yönetim kuruluna yazılı olarak bildirir.

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

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

#### 4.5.10. Kurumsal Yönetim Komitesi

Kurumsal yönetim komitesi, şirkette kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit eder ve yönetim kuruluna kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tavsiyelerde bulunur ve yatırımcı ilişkileri bölümünün çalışmalarını gözetir.

#### 4.5.11. Aday Gösterme Komitesi

Aday gösterme komitesi;

a) Yönetim kurulu ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilik pozisyonları için uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi ve eğitilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu hususta politika ve stratejiler belirlenmesi konularında çalışmalar yapmak,

b) Yönetim kurulunun yapısı ve verimliliği hakkında düzenli değerlendirmeler yapmak ve bu konularda yapılabilecek değişikliklere ilişkin tavsiyelerini yönetim kuruluna sunmak,

ile sorumludur.

#### 4.5.12. Riskin Erken Saptanması Komitesi

Riskin erken saptanması komitesi; şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapmakla sorumlu olup, risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirir.

#### 4.5.13. Ücret Komitesi

Ücret komitesi;

a) Yönetim kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirilmesinde kullanılacak ilke, kriter ve uygulamaları şirketin uzun vadeli hedeflerini dikkate alarak belirler ve bunların gözetimini yapar,

b) Ücretlendirmede kullanılan kriterlere ulaşma derecesi dikkate alınarak, yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilecek ücretlere ilişkin önerilerini yönetim kuruluna sunar.

### 4.6. Yönetim Kurulu Üyelerine ve İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar

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

4.6.2. Yönetim kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirme esasları yazılı hale getirilmeli ve genel kurul toplantısı gündeminde ayrı bir madde olarak pay

sahiplerinin bilgisine sunularak ortaklara bu konuda görüş bildirme imkânı tanınmalıdır. Bu amaçla hazırlanan ücret politikasına şirketin kurumsal internet sitesinde yer verilir.

4.6.3. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirmesinde kâr payı, pay opsiyonları veya şirketin performansına dayalı ödeme planları kullanılamaz. Şu kadar ki, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin bağımsızlıklarını koruyacak düzeyde olması gerekir.

4.6.4. Şirket, herhangi bir yönetim kurulu üyesine veya idari sorumluluğu bulunan yöneticilerine borç veremez, kredi kullandıramaz, verilmiş olan borçların veya kredilerin süresini uzatamaz, şartlarını iyileştiremez, üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandıramaz veya lehine kefalet gibi teminatlar veremez. Ancak bireysel kredi veren kuruluşlar, herkes için uyguladığı şartlarda söz konusu kişilere kredi verebilir ve bu kişileri diğer hizmetlerinden yararlandırabilir.

1.6.5. Yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler ile sağlanan diğer tüm menfaatler<sup>51</sup>, yıllık faaliyet raporu vasıtasıyla kamuya açıklanır. Kişi bazında açıklama yapılması esastır.

<sup>51</sup> Yapılan ödemeler; maaş, ikramiye, diğer düzenli ve arazi ödemeler gibi nakdi, pay, paya dayalı türev ürünler, çalışanlara pay edindirme planları kapsamında verilen pay alım opsiyonları, mülkiyeti verilen ve/veya kullanım için tahsis edilen ev, otomobil gibi gayri nakdi olarak yapılan ödemeler ve sağlanan tüm menfaatleri kapsar.