

**İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ**

**KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN SERMAYE PİYASASI  
KANUNU VE TÜRK TİCARET KANUNU YÖNÜNDEN  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Ali ATA**

**UZMANLIK TEZİ**

**HAZİRAN 2018**



**İLBANK**  
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ

**İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ**

**KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN SERMAYE PİYASASI  
KANUNU VE TÜRK TİCARET KANUNU YÖNÜNDEN  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Ali ATA**

**UZMANLIK TEZİ**

**Tez Danışmanı (Kurum)  
Ertan ASLAN**

**Tez Danışmanı (Ankara Üniversitesi)  
Prof. Dr. Korkut ÖZKORKUT**

Ali ATA tarafından hazırlanan “Kurumsal Yönetim İlkelerinin SPK ve TTK Yönünden Değerlendirilmesi” adlı tez çalışması aşağıdaki Yeterlik Sınav Kurulu tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile UZMANLIK TEZİ olarak kabul edilmiştir.

	Unvan	Adı ve Soyadı	İmzası
Başkan	Genel Müdür Yardımcısı	SALİH YILMAZ	
Üye	Daire Başkanı	HÜSEYİN TÖREN	
Üye	Daire Başkanı	HAKKI ÇIRAK	
Üye	Daire Başkanı	ORHAN IŞIK	
Üye	Daire Başkanı	DOÇ.DR.BİROL KAYRANLI	

Tez Savunma Tarihi: 19 / 06 / 2018

## **ETİK BEYAN**

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ Uzmanlık Tezi Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Ali ATA

19.06.2018

Kurumsal Yönetim İlkelerinin Sermaye Piyasası Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu  
Yönünden Değerlendirilmesi

(Uzmanlık Tezi)

Ali ATA

**İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ**

Haziran 2018

**ÖZET**

Globalleşen dünyamızda, şirketlerin ve kurumların önemi gittikçe artmakta ayrıca bu şirket ve kurumlar içinde buldukları toplumların, ilişkide oldukları bireylerin, hissedarlarının, paydaşlarının ve menfaat sahiplerinin hayatlarını daha fazla etkilemektedir. Ayrıca ekonomik sınırların ortadan kalkması ve sermayenin tabana yayılması şirket ve kurumların yönetim ve finansal tablolarının belirli ilke ve prensiplere göre düzenlenmesi ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu ihtiyacı karşılamak üzere dünya genelinde kurumsal yönetim ilke ve esasları gittikçe artan bir oranda uygulama imkanı bulmaktadır. Kurumsal yönetim; şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk ve eşitlik ilkelerinin, şirketlerin yönetiminde ve finansal tablolarının düzenlenmesinde, esas alınmasını sağlayan bir yönetim şeklidir. Uluslararası nitelik kazanmış olan bu kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasının öneminin artması ve zorunluluğu karşısında, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda ve Türkiye Sermaye Piyasası mevzuatında, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Çalışmada, kurumsal yönetim ilkelerinin tanımı, neler olduğu, neden gereksinim duyulduğu, tarihsel gelişimi, kurumlara ve kişilere faydaları ile Türkiye'de kurumsal yönetime ilişkin yasal mevzuat düzenlemeleri açıklanıp, incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler	: Kurumsal Yönetim, TTK, SPK
Sayfa Adedi	: 123
Tez Danışmanı	: Ertan ASLAN (Kurum)
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Korkut ÖZKORKUT (Ankara Üniversitesi)

Evaluation of Corporate Governance Principles From The Perspective of The Turkish  
Business and Equity Market Laws

(Expertise Thesis)

Ali ATA

**İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ**

June 2018

ABSTRACT

Prominence of companies and institutions increases in our globalized world and in the societies in which the companies and institutions are located this increased prominence even much more affects the daily life of the people engaged with them, their shareholders, stakeholders and beneficiaries. Moreover, the removal of economic boundaries and ever increasing number of financial investors has created a need to regulate the management and financial statements of companies by certain principles and standards. In order to satisfy this need, corporate governance principles find more application opportunities in all over the world. Corporate governance is a type of management which is based on applying the transparency, accountability, responsibility and fairness principles during preparation of financial statements. Because of the increase in importance of the application of the internationally recognized corporate governance principles and obligatory nature of them, some amendments have been made in respect to application of corporate governance principles in the Turkish Business Law and Turkish Capital Markets Legal Framework. In this work, a definition of corporate governance principles has been given, also these principles and need for them, their historical background, as well as their benefits to corporations and individuals in Turkey and the related legislation have been explained and discussed.

Key Words : Corporate Governance, TEML, TBL

Page Number : 123

Supervisor : Ertan ASLAN (Institution)

Supervisor : Prof. Dr. Korkut ÖZKORKUT (Ankara University)

## TEŞEKKÜR

Çalıőmalarım esnasında benden yardımını esirgemeyen üniversite danışmanım Prof. Dr. Korkut ÖZKORKUT ve kurum danışmanım Ertan ASLAN'a, kuruma başladığım ilk günden beri gerek yönlendirmeleri gerek tavsiyeleri ile desteğini her zaman hissettiğim Kastamonu İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Müdürü Salih YALÇINKAYA'ya, yardımsever kişilikleri ile değerli vakitlerini tereddüt etmeden ayıran çalışma arkadaşlarım Mustafa DEMİR ile Şükran ASLAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Bu süreçte gerek anlayışları gerekse yardımlarıyla bana her daim destek olan motive eden ve çalışmamı daha rahat yürütebilmem için her türlü kolaylığı, ortamı sağlayan eşim Ruveyda ATA 'ya şükranlarımı sunarım.

Ayrıca tez çalışmamı yürütürken yardımlarını esirgemeyen ve gerekli anlayışı gösteren mesai arkadaşlarıma teşekkür ederim.



# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

ÖZET .....	I
ABSTRACT.....	II
TEŞEKKÜR.....	II
İÇİNDEKİLER .....	IV
ŞEKİLLER TABLOSU .....	X
KISALTMALAR.....	XI
GİRİŞ .....	1
1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI VE İLKELERİ.....	3
1.1. Kurumsal Yönetim Tanımları .....	3
1.1.1. Şirket ile şirketin hissedarları ve /veya paydaşları arasındaki ilişkileri esas alan tanımlar.....	4
1.1.2. Kurumsal yönetimle hangi çıktının elde edilmek istendiğini esas alan tanımlar ....	6
1.1.3. Belli amaç ve ilkelere dayalı yönetim anlayışını esas alan tanımlar .....	7
1.2. Kurumsal Yönetim Uygulamasının Amaçları .....	8
1.3. Kurumsal Yönetimin Tarihçesi ve Gelişimi .....	9
1.3.1. Cadbury raporu.....	11
1.3.2. Greenbury raporu .....	12
1.3.3. Hampel raporu .....	12
1.3.4. OECD Kurumsal yönetim ilkeleri.....	13
1.3.5. Sarbanes Oxley kanunu.....	15
1.3.6. Ülkemizde yapılan yasal düzenlemeler.....	16
1.4. Kurumsal Yönetim İlkeleri .....	16
1.4.1. Şeffaflık (Transparency) .....	17
1.4.2. Hesap verebilirlik (Accountability).....	17
1.4.3. Sorumluluk (Responsibility) .....	18

1.4.4. Eşitlik (Adillik- Fairness).....	19
1.5. Kurumsal Yönetime İlişkin Teoriler.....	19
1.5.1. Vekâlet teorisi .....	20
1.5.2. Paydaş teorisi.....	21
1.5.3. Temsil teorisi.....	23
1.5.4. Yönetimsel egemenlik teorisi .....	23
1.5.5. Miyop piyasa teorisi.....	23
1.5.6. Kaynak bağımlılığı teorisi.....	24
1.5.7. Stratejik liderlik teorisi.....	24
1.5.8. Durumsallık teorisi.....	24
1.6. Kurumsal Yönetime İlişkin Uygulama Modelleri .....	25
1.6.1. Ağırlık verdiği gruplara göre kurumsal yönetim modelleri .....	25
1.6.2. Anglo-Sakson modeli.....	25
1.6.3. Kıta Avrupası modeli .....	26
1.6.4. Anglo Sakson ve Kıta Avrupası modellerinin karşılaştırması .....	27
1.6.5. Uyulması zorunlu olup olmamasına göre kurumsal yönetim modelleri .....	27
1.6.6. Zorunluluk esaslı model.....	28
1.6.7. Uygula veya uygulamıyorsan açıkla modeli .....	28
1.3.6. Karma modeller.....	29
<b>2. SERMAYE PİYASASI KANUNU’NUN KURUMSAL YÖNETİM DÜZENLEMELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>31</b>
2.1. Genel Olarak Bakış .....	31
2.2. Türkiye Sermaye Piyasasında, 2003-2011 Arasında Uygulanan Kurumsal Yönetim İlkeleri – Gönüllülük Esaslı Dönem .....	32
2.2.1. Genel olarak .....	32
2.2.2. Kurumsal yönetim uyum raporu .....	33
2.2.3. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi .....	33
2.2.4. Pay sahipleriyle ilişkiler birimi ve lisanslı çalışanı.....	34
2.3. Sermaye Piyasası Kurulu’na Kanuni Yetki Verilmesi ve Bu Kapsamda İlkelerin Bazıları İçin Uyum Zorunluluğu Getirildiği 2011-2012 Dönemi.....	35
2.3.1. Sermaye Piyasası Kurulu’na kurumsal yönetim ilkelerini tespit ve ilan etme yetkisi verilmesi .....	35

2.3.2. Borsada işlem gören belirli şirketlere, bazı kurumsal yönetim ilkeleri için uyum ve bağımsız yönetim kurulu üyeliği zorunluluğu getirilmesi .....	36
2.3.3. Kurumsal yönetim ilkelerindeki uyum zorunluluğuna uyulmaması halinde SPK'na tedbir alma ve yaptırım uygulama yetkisi verilmesi .....	36
2.4. Sermaye Piyasası Kanunu (6362 sy. Kanun) ile 2013 yılı Başından İtibaren Başlayan Güncel Yeni Dönem- Yeni 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nda yer alan hükümler	38
2.4.1. Kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesi ve uygulanmasında Sermaye Piyasası Kurulu'na yetki verilmesi.....	38
2.4.2. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda karma modelin getirilmesi .....	40
2.4.3. İlişkili taraflarla yapılan işlemlerin kurallara bağlanması.....	40
2.4.4. SPK'na re'sen yönetim kurulu üyesi atama yetkisi ve bazı hallerde genel kurul yetkilerini kullanma yetkisi verilmesi.....	41
2.4.5. Kurumsal yönetime ilişkin yükümlülüklerin elektronik ortamda yerine getirilebilmesi.....	41
2.4.6. Kurumsal yönetime ilişkin yükümlülüklerinin halka açık bankalarda uygulanmasında izlenecek usul ve esaslar .....	41
2.4.7. Yeni 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanununun 36. ve 73. maddelerinde yer alan hükümlerin kıyasen uygulanması.....	42
2.5. Yeni 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'na göre 2014 yılında yayınlanan II-17-1 nolu kurumsal yönetim tebliği .....	42
2.5.1. SPK' nın II-17.1 sayılı kurumsal yönetim tebliği'nin amaç ve kapsamı .....	43
2.5.2. II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nde yer alan kurumsal yönetim ilkeleri	44
2.5.3. Uygulanması zorunlu kurumsal yönetim ilkeleri ve uygulayacak ortaklıklar ile SPK' nın yetkisi .....	45
2.5.4. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum zorunluluğuna aykırılık halinde uygulanacak tedbirler .....	46
2.5.5. Kurumsal yönetim uyum raporları .....	46
2.5.6. İlişkili taraf işlemleri .....	47
2.5.7. Yatırımcı ilişkileri bölümü .....	48
2.5.8. Ortaklıkların teminat, rehin, ipotek ve kefalet işlemleri .....	48
2.6. II-17-1 nolu Tebliğin Pay Sahiplerine İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	49
2.6.1. Pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması,.....	50
2.6.2. Bilgi alma ve inceleme hakkının kullanımı.....	51

2.6.3. Genel kurula katılma hakkı .....	51
2.6.4. Oy hakkı .....	54
2.6.5. Azlık hakları .....	55
2.6.6. Kar payı hakları .....	56
2.6.7. Payların devri .....	57
2.7. II-17-1 nolu Tebliğin Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflığa İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri .....	57
2.7.1. İnternet sitesinde bulunması gereken bilgiler .....	58
2.7.2. Faaliyet raporunda bulunması gereken bilgiler .....	60
2.7.3. Kamuyu Aydınlatma Platformu .....	61
2.7.4. Kamuya açıklanması gereken özel durumlar .....	61
2.7.5. Kamuyu aydınlatma belgelerinden doğan sorumluluk .....	61
2.8. II-17-1 nolu Tebliğin Menfaat Sahiplerine İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri .....	62
2.8.1. Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası .....	62
2.8.2. Menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımının desteklenmesi .....	63
2.8.3. Müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler .....	63
2.9. II-17-1 nolu Tebliğin Yönetim Kurulu'na İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri .....	64
2.9.1. Yönetim kurulunun işlevi .....	65
2.9.2. Yönetim kurulunun faaliyet esasları .....	65
2.9.3. Yönetim kurulunun yapısı .....	66
2.9.4. Yönetim kurulu toplantılarının şekli .....	68
2.9.5. Yönetim kuruluna ilişkin komiteler .....	68
2.9.6. Yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere sağlanan mali haklar .....	71
3. TÜRK TİCARET KANUNU'NUN KURUMSAL YÖNETİM DÜZENLEMELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	73
3.1. Genel Olarak Bakış .....	73
3.2. TTK' nın 1529. maddesiyle SPK'nu Kurumsal Yönetim Konusunda Tek Yetkili Olarak Tanımlaması .....	75
3.3. TTK' nın Pay Sahipliği Hakkındaki Düzenlemeleri .....	75
3.3.1. Pay sahiplerinin genel kurulda temsil hakkı .....	76
3.3.2. Bilgi alma ve inceleme hakkının kullanımı, .....	76

3.3.3. Oy hakkı, oyda imtiyaz haklarının kısıtlanması, elektronik ortamda genel kurul yapılabilmesi .....	77
3.3.4. Genel kurulda kurumsal yönetim ilkelerinin yansımaları .....	78
3.3.5. Eşit şartlarda eşit işlem ilkesi .....	80
3.3.6. Azınlık hakları .....	81
3.3.7. Pay senetlerinin bastırılması ve payların devri .....	82
3.3.8. Pay sahiplerinin kâr payı hakkı .....	83
3.3.9. Pay sahipleriyle ilgili olarak TTK'nda yer alan diğer düzenlemeler .....	83
3.4. TTK' nın Yönetim Kurulu Hakkındaki Düzenlemeleri ve Kurumsal Yönetim .....	84
3.4.1 Yönetim kurulu üyeliği ve kurumsal yönetim ilişkisi .....	85
3.4.2. Yönetim kurulunun görevleri .....	85
3.4.3. Yönetim ve temsil yetkisinin devri ve iç yönerge .....	86
3.4.4. Yönetim kurulu üyelerinin özen ve bağlılık yükümlülüğü, farklılaştırılmış teselsül (sorumluluk) .....	87
3.4.5. Riskin erken saptanması komitesi ve diğer komite ile komisyonların kurulması ..	88
3.4.6. Anonim şirket yönetim kurulu üyelerinin şirketle işlem yapma yasağı ve şirkete borçlanma yasağı ve mali haklarının belirlenmesi .....	88
3.4.7. Şirket yönetim kurulu üyelerinin bilgi alma ve inceleme hakkı .....	89
3.4.8. Şirket yönetim kurulu toplantısının elektronik ortamda yapılabilmesi .....	89
3.4.9. Şirket yönetim kurulu üyelerinin kusurlarıyla verebilecekleri zararların sigorta ettirilmesi .....	90
3.5. TTK' nın Diğer Menfaat Sahipleri Açısından Kurumsal Yönetim İlkelerinin Değerlendirilmesi .....	90
3.6. TTK' nın Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkla İlgili Düzenlemeleri .....	92
3.7. TTK' nın Denetim Hakkındaki Düzenlemeleri .....	93
3.7.1. İç Denetim .....	94
3.7.2. Bağımsız Denetim .....	94
3.8. İller Bankası A.Ş.'nin Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumu Hakkında .....	96
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	101
KAYNAKLAR .....	111
EKLER .....	119

Ek: 1 Hissedar Yaklaşımı ve Paydaş Yaklaşımı Karşılaştırması.....	120
Ek 2: Anglo-Sakson Modeli ile Kıta Avrupası Modelinin Karşılaştırılması.....	121
ÖZGEÇMİŞ .....	123

## ŞEKİLLER TABLOSU

Şekil 1 Ortaklıkların esas alacakları kurumsal yönetim ilkeleri .....	45
Şekil 2 Paydaşların sahip oldukları haklar .....	50
Şekil 3 Kurumsal yönetim ilkelerine yönelik ortaklığın web sitesinde bulunması gereken bilgiler .....	59
Şekil 4 Genel kurulun devredilemez görev ve yetkileri.....	79

## KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılan kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

<b>Kısaltmalar</b>	<b>Açıklama</b>
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>BDDK</b>	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
<b>BİST</b>	Borsa İstanbul
<b>BKK</b>	Bakanlar Kurulu Kararı
<b>CEO</b>	Genel Müdür İcra Başkanı (Chief Executive Officer)
<b>İMKB</b>	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
<b>KAP</b>	Kamuyu Aydınlatma Platformu
<b>KGK</b>	Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu
<b>Md.</b>	Madde
<b>MSUGT</b>	Muhasebe Uygulama Genel Tebliği
<b>OECD</b>	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
<b>R.G</b>	Resmi Gazete
<b>SPK</b>	Sermaye Piyasası Kurulu
<b>SPKn</b>	Sermaye Piyasası Kanunu
<b>TFRS</b>	Türkiye Finansal Raporlama Standartları
<b>TKYD</b>	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
<b>TMS</b>	Türkiye Muhasebe Standartları
<b>TTK</b>	Türk Ticaret Kanunu
<b>TÜSİAD</b>	Türkiye Sanayici ve İş Adamaları Derneği
<b>UFRS</b>	Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
<b>Vb.</b>	Ve Benzeri



## GİRİŞ

Günümüz dünyasında, küreselleşme sonucu ekonomik sınırların ortadan kalkmakta olması, internetle birlikte bilgiye, mal ve hizmetlere erişimin gittikçe kolaylaşması ayrıca sermaye piyasalarının gelişmesi sonucunda sermayenin tabana yayılması vb. nedenler sonucunda; şirketler ve kurumlar, kişilerin ve toplumların hayatında çok önemli bir yer oluşturmaya başlamışlardır. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve liberal ekonomik politikaların gittikçe artan bir oranda uygulanması, büyük ölçekli ulusal ve uluslararası boyutta devasa şirketlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sermayenin tabana yayılması, internetin bilgiye ve piyasalara ulaşımı kolaylaştırması, gerek üretim gerekse finans alanında yer alan şirketlerin, kurum ve kuruluşların öneminin artmasını da sağlamıştır.

Bu gelişmelerle birlikte, doksanlı, ikibinli yıllarda yaşanan şirket skandallarının (Enron, Worldcom, Parmalat ...vb.) ve ekonomik krizlerin etkileri ulusal ve uluslararası piyasaları ve geniş kitleleri etkileyebilecek boyutlarda olmuştur. Dolayısıyla, bu şirketlerin ve ekonomik aktörlerin çalışma tarz ve yönetim biçimlerinin belirli kurallara bağlanması, şirket pay sahipleri ve diğer menfaat sahipleri ile kamu düzeni için gerekli olmaya başlamıştır. En son 2007/2008 yılında ABD'de (Amerika Birleşik Devletleri) başlayan mortgage (konut finansmanı) finansmanı ile başlayan kriz önce sermaye, finans piyasalarını etkilemiş ancak daha sonra reel sektöre yansımış ve uluslararası bir boyut almıştır. Bu kriz konut finansmanı kuruluşlarının aşırı risk alması ve buna finans kuruluşlarında türev piyasalarda eşlik etmiş olmasından kaynaklanmıştır. Halende etkileri geçmiş değildir.

Ülkemizde 2001 yılında yaşanan krizde banka sahibi şirketlerin, bankalarındaki vatandaşın mevduatını kendi parası gibi görüp, bu paraları kredi gibi gösterip kendi şirketlerinde riskli bir şekilde kullanmasından kaynaklanmıştır. Bu krizi takiben 2003 yılında Sermaye Piyasası Kurulu, ülkemizde ilk olarak kurumsal yönetim ilkelerini yayınlamıştır. Yaşanan bu gelişmeler şirketlerin faaliyet ve yönetiminde; şeffaflık, adillik, hesap verilebilirlik ve sorumluluk olarak isimlendirilen dört adet kurumsal yönetim ilkesinin istikrarlı olarak uygulanması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, şirketlerde verimliliği ve krizlere karşı dayanıklılığı arttırmayı, sermaye çekmek suretiyle finansman maliyetini düşürmeyi ve güveni de sağlayacaktır. Kurumsal yönetimin ilk uygulamaları eskiye gitmekle birlikte esas itibarıyla ileride

açıklayacağımız doksanlı yılların başlarında kurumsal yönetime ilişkin İngiltere’de yayınlanan Cadbury Raporu önemli bir eşik kabul edilmektedir.

Şirketlerin faaliyetlerinden ve yönetiminden yalnızca pay sahipleri etkilenmemekte bunların yanında çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, alacaklılar, vergi alacaklısı devletler hatta geniş boyutta tüm bireyler ve toplum etkilenmektedir. Şirketlerin yöneticilerinin menfaatleri ile pay sahiplerinin ve diğer menfaat sahiplerinin çıkarları her zaman örtüşmemekte, çoğu zaman ayrı olabilmektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri her ne kadar ilk başlarda, yalnızca payları borsada işlem gören pay sahiplerinin menfaatini korumayı amaç edinerek uygulansa da, bir süre sonra açıkladığımız gelişmelerle yukarıda saydığımız diğer menfaat sahiplerini de kapsayacak, koruyacak bir nitelik göstermeye başlamıştır.

Bu çalışmanın ilk bölümünde kurumsal yönetimin tanımı, doğuşu, ilkeleri, kurumsal yönetime ilişkin teoriler, uygulama modelleri hakkında açıklamalar yapılacaktır. İkinci bölümde, kurumsal yönetimin Türkiye’deki gelişimi ve bugünkü uygulaması, Sermaye Piyasası Kanunu çerçevesinde değerlendirilecektir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise 2011 yılında yayınlanan Türk Ticaret Kanunu’nun getirdiği yasal düzenlemelerde kurumsal yönetim ilkelerinin nasıl yer aldığı incelenip değerlendirilecektir. Son bölümde ise, sonuç ve önerilere yer verilecektir.

# 1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI VE İLKELERİ

## 1.1. Kurumsal Yönetim Tanımları

Globalleşme ve küreselleşme sonucunda, özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren, şirketler ve kurumlar, uygulanan ekonomi politikaları ile teknolojik gelişmeler sonucunda çok önemli fonksiyonları üstlenmeye başlamışlardır. Bu fonksiyonlar gereği, şirketler ve kurumlar; istihdam sağlayarak, üreterek, katma değer yaratarak, vergi ödeyerek, kar payı oluşturarak vb. nedenlerle, gerek topluma karşı ve gerekse hissedarlarına, menfaatdarlarına, paydaşlarına karşı çok önemli görev ve sorumluluklar taşımaktadırlar. Bu görev ve sorumlulukların tam olarak yerine getirilmesiyle ilgili olarak şirketlerin ve kurumların yönetimi, iş ve işleyişleri ile finansal tablolarının düzenlenmesinde bir takım ilke ve kuralların uygulanması gerekli olmuştur. Uygulamaya konulan bu ilke ve kurallar bütününe de genel olarak kurumsal yönetim denilmektedir.

Kurumsal Yönetim kavramı, İngilizcedeki “Corporate Governance” kavramının Türkçe tercümesidir. Bazı kaynaklarda bu terimin yerine Kurumsal Yönetişim tabiri de kullanılmaktadır. Ancak ülkemizde konuya ilişkin yasal mevzuatta, kurumsal yönetim kavramı kullanılmakta olup bu şekliyle akademisyenler tarafından da yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu çalışmada da kurumsal yönetim kavramı kullanılacaktır. Kurumsal Yönetim kavramı ortaklıklar üzerinde uygulanan bir sistemdir. Günümüzdeki anlamı şirketlerin (ortaklıkların) yönetsel ihtiyaçları, hissedarları, paydaşları, menfaat sahipleri ve topluma karşı sorumluluklarını ifade eder. Ancak, Kurumsal Yönetimin tanımları, ana ilkeleri ve unsurları değişmez olmakla beraber, ülkeden ülkeye iç hukuk kurallarına ve teamüllerine bağlı olarak değişim gösterebilmektedir.

Kurumsal yönetimin tek bir tanımı olmayıp ülke, kurum ve uzmanlarına göre değişik tanımları mevcuttur. Kurumsal yönetim konusunda yapılan tanımları üç grupta sınıflandırmak mümkündür (Alp ve Kılıç, 2014:23). Bunlar;

- Şirket ile şirketin hissedarları ve /veya paydaşları arasındaki ilişkileri esas alan tanımlar,
- Kurumsal yönetimle hangi çıktının elde edilmek istendiğini esas alan tanımlar,
- Belli amaç ve ilkelere dayalı yönetim anlayışını esas alan tanımlar

başlıkları altında aşağıda açıklanacaktır.

### **1.1.1. Şirket ile şirketin hissedarları ve /veya paydaşları arasındaki ilişkileri esas alan tanımlar**

Bu başlıkta yer alan tanımlar; şirketin şirket içindeki taraflarla olan ilişkilerine, rol ve sorumlulukların bunlar arasında nasıl paylaştırıldığına, bunların çıkarlarının dengeli bir şekilde korunmasına, şirket yönetiminin ve bunun denetiminin kim tarafından yapıldığına odaklanmaktadır. Kıta Avrupasında Kurumsal Yönetim ilk olarak İngiltere’de meydana gelen şirket skandallarıyla birlikte gündeme gelmiştir. Dünyada Kurumsal Yönetim alanında yapılan ilk çalışma sayılan “Cadbury Raporu” (1992) halen ortaklıklar için geçerli ve temel kabul edilen Kurumsal Yönetimin İlkelerini belirlemiştir (ilerideki bölümlerde bu rapor hakkında ayrıca açıklamalar yapılacaktır).

Cadbury Raporu Kurumsal Yönetim hakkında; “Kurumsal Yönetim şirketlerin yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistemdir. Yönetim Kurulu kendi şirketlerinin yönetiminden sorumludur. Pay sahiplerinin yönetimdeki rolü, yöneticileri ve denetçileri atamak ve uygun bir yönetim yapısını şirkette hâkim kılmaktır...” şeklinde açıklama ve tanımlama yapmıştır (Cadbury Raporu 1992: Giriş Bölümü, Madde 2.5). Çakalı (2008) tarafından ifade edildiği üzere, Kıta Avrupasında gelişen paydaş yaklaşımı, topluma ve çevreye karşı sorumluluğun artması sonucunda Cadbury Comitesi Başkanı Sir Adrian Cadbury bu gelişmeleri de dikkate alarak, 1999 yılında yeni bir kurumsal yönetim tanımı yapmıştır. Buna göre kurumsal yönetim “ekonomik hedeflerle sosyal hedefler arasında, bireysel hedeflerle toplumsal hedefler arasında denge sağlanması, kaynakların etkin kullanımının ve kaynakların idaresinde hesap verilebilirliğinin teşvik edilmesi, bireylerin şirketlerin ve toplumun çıkarlarının mümkün olduğu ölçüde aynı düzeyde dikkate alınması” olarak yeniden tanımlanmıştır (Aktaran: Alp ve Kılıç, 2014: 24-25).

Kurumsal Yönetim alanında dünyada kabul görmüş tanımlardan biri de konunun uzmanlarından olan Columbia Üniversitesi Hukuk Fakültesi profesörü Ira M. Millstein’ e aittir. Millstein göre kurumsal yönetim “Bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik

kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve gönüllü özel sektör uygulamaları bileşimidir” (TKYD derneğinin resmi sitesinden alınmıştır -tkyd.org).

Dünyada birçok ülkenin baz aldığı ve üyesi olduğu Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü’ nün (OECD) yayınlamış olduğu kurumsal yönetim ilkelerinden ve tanımından söz etmekte fayda vardır. Önemine istinaden konu ayrıca sonraki bölümde ayrı bir başlıkta açıklanacaktır. Erdönmez (Bankacılar Dergisi, Sayı 4, 2003:43) makalesinde, bu konudan bahsederken, “Millstein Raporu” olarak da bilinen Raporun (Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets) ve bundan sonra 1999 yılında yayınlanan OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin, bu alandaki en önemli çalışmalardan sayıldığını, ayrıca OECD son dönemde meydana gelen olaylar nedeniyle 1999 yılında uygulamaya konulan ve uluslararası alanda bu konuda önemli bir referans teşkil eden OECD Kurumsal Yönetim Prensiplerini gözden geçirerek, mevcut kurumsal yönetim sistemlerinin eksiklikleri ve gelişme gereken alanları belirlemek üzere çalışmaları başlattığını vurgulamıştır. Bu gelişmeleri takiben 2004 yılında revize edilerek OECD ‘nin yayınlamış olduğu kurumsal yönetim ilkeleri şöyle tanımlanmaktadır;

“(OECD 2004; OECD International Experts Meeting on Corporate Governance of Non-listed Companies Synthesis Note, İstanbul, 2005, 3; Paslı, 21; Yüksel, 223.) OECD Kurumsal Yönetim İlkelerine bakacak olursak ‘kurumsal yönetim’, ortaklıkların yönetildikleri ve kontrol edildikleri bir sistemi ifade eder. Buna göre kurumsal yönetim ortaklıklardaki yönetim kurulu, müdürler (üst düzey yöneticiler), pay sahipleri (ortaklar) ve diğer menfaat sahipleri gibi bir ortaklıktaki farklı katılımcılar arasındaki hak ve yükümlülükleri belirler ve ortaklık ilişkileri ile ilgili karar alma ve kararları izleme süreç ve kurallarını ayrıntılı olarak açıklar” (Aktaran: Eminoğlu, 2014:8).

Ayrıca Eminoğlu (2012:12), OECD Bakanlar Kurulu tarafından 1999 yılında onaylandıktan sonra, 2004 yılında revize edilen OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin, küresel çapta kanun koyucular, ortaklıklar, yatırımcılar diğer paydaş ve menfaat sahipleri için önemli bir referans kaynağı haline geldiğinden bahsetmiştir. Bahrman (2011) tarafından, Avusturalya Borsası tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkelerinde, kurumsal yönetim; “Şirketlerde yetkinin nasıl kullanıldığına ve kontrol edildiğine ilişkin kurallar, ilişkiler, sistemler ve süreçler çerçevesi” şeklinde tanımlanmıştır (Aktaran: Alp ve Kılıç, 2014:26).

Pulaşlı kurumsal yönetimi, “Bir işletmenin en iyi şekilde sevk ve idaresi ve aynı zamanda bu sevk ve idarenin şeffaf bir yöntemle izlenebilmesi ve kontrol edilmesiyle ilgili ilkeler” olarak tanımlamıştır. Ayrıca bu amaca uygun olarak menfaat grupları arasındaki

gücün dengelenmesinin kurumsal yönetimin temel düşüncesi olduğuna da işaret etmektedir (Pulaşlı, 2003: 4, 5).

Alp ve Kılıç (2014:37), kurumsal yönetimi dar anlamda “Şirketin yönetim sisteminin, hissedarlarının ve diğer paydaşlarının beklentileri göz önünde bulundurularak, sürdürülebilir bir değer yaratacak şekilde tasarlanmasıdır” şeklinde tanımlamıştır. Geniş anlamda yaptığı tanımda ise, uzun vadede sürdürülebilir bir değer yaratarak hissedar ve diğer paydaşların ilişkilerinin, kurumsal yönetimin adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkelerine göre düzenlenmesini, denetim ve yönetim mekanizmalarının ayrıldığı ve tüm paydaşların hak ve menfaatlerinin korunduğu bir şirket yönetimi biçimi hususlarını işaret etmiştir.

Türkiye’ de Kurumsal Yönetim ilkelerini düzenleyen SPK tarafından bir tanım yapılmamıştır. BDDK tarafından 2006 yılında yayımlanan Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik’ de kurumsal yönetimi kısaca, banka yönetiminin, belirlenmiş hedefler, yasal mevzuat ve iç düzenlemeler ile etik kurallar doğrultusunda, tüm pay, menfaat ve tasarruf sahiplerinin hak ve çıkarlarını koruyacak şekilde yönetimi olarak tanımlamıştır.

### **1.1.2. Kurumsal yönetimle hangi çıktının elde edilmek istendiğini esas alan tanımlar**

Bu kriteri esas alan tanımlarda, kurumsal yönetimin şirkete fon sağlayanlara uygun bir getirinin garanti edilmesinin ve şirket değerinin artırılmasının bir aracı olduğuna işaret edilmektedir. TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından hazırlanan bir raporda, OECD ve Dünya Bankası’nın Kurumsal Yönetim El Kitabı’nda yapılan tanımlarına paralel bir tanım yapılmış olup ve bu gruba girmektedir.Yapılan tanımlamadan özetle, geniş anlamda kurumsal yönetimi, insanların belirli bir amacı sağlamak için kurduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlemesi olarak, dar anlamda ise bu kurumun mali ve beşeri sermayeyi çekmesine, verimli çalışmasına, toplumun değerlerine saygı gösterirken, pay sahiplerine ekonomik değer yaratmasını sağlayan her türlü kanun, yönetmelik vb. düzenlemeler olarak tanımladığı anlaşılmaktadır (TÜSİAD, 2002:9 ve Aktaran: M. Darman ve diğerleri, 2016:63).

Mathiesen (2002), kurumsal yönetimin şirketin mali performansı ile ilgili olduğunu belirtmiş olup, şirketin hissedarlarına şirket yönetimi tarafından yeterli bir kazancı

sağlamanın nasıl garanti edileceği sorusuna cevap arayan bir sistem olduğunu söylemektedir. Shleifler ve Vishn (2007) kurumsal yönetimi; şirkete finansman sağlayanların yatırımlarına karşılık yeterli bir getiri sağlamalarının garanti edilmesinin yöntemi olarak tanımlamaktadırlar (Aktaran: Alp ve Kılıç, 2014:27).

### **1.1.3. Belli amaç ve ilkelere dayalı yönetim anlayışını esas alan tanımlar**

Deloitte (2013), kurumsal yönetimi ve kurumsal yönetim ilkelerini; “şirket yönetiminde, iş proseslerinde, pay ve menfaat sahipleri ile ilişkilerde, eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk yaklaşımlarıyla, şirket faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliği, raporlama güvenilirliği, yasal düzenlemelere uygunluğu, pay ve menfaat sahiplerinin hak ve çıkarlarının korunması için güvence sağlayan sistem ve ilkeler bütünü” olarak tanımlamaktadır (Aktaran: Alp ve Kılıç, 2014:28). Aktan; kurumsal yönetim başlıklı makalesinde, kurumsal yönetim sistemini, geniş anlamıyla iyi bir şirket yönetimi için gerekli formel ve informel kurallar bütünü olarak tanımlamaktadır. Kurumsal yönetimi dar anlamda ise sadece iyi şirket yönetimi için sorumluluk, adalet, şeffaflık, hesap verme sorumluluğu gibi formel kuralların oluşturulması olarak ifade etmiş, geniş anlamda ise sayılan bu ilkelerin yanısıra modern yönetim tekniklerinin uygulanmasının ve aynı zamanda informel kurallar bütünüünün (ki buna kurumsal kültür diyebiliriz) uygulanması olarak ele almıştır (Aktan, 2013:4).

Tekinalp (2008:635), Uğur Alacaktan’a Armağan isimli kitapta yer alan Kurumsal Yönetim Felsefesine Yaklaşım başlıklı makalesinde kurumsal yönetim kavramını, borsa şirketleri tarafından öngörülmüş ve uyulması isteğe bağlı, **iyi yönetim, gözetim ve denetim kuralları** olarak tanımlamaktadır (Aktaran: Demir, 2013:28-29). Tekinalp bu tanımlı kapsamında ayrıca, pay sahipleri ile diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin de düzenlediğini ve kurumsal yönetim kavramının kalıcı nitelik taşıyan bir çok ilke ve yaklaşımlarının olduğuna işaret etmek suretiyle kapsamlı bir tanım yapmaktadır (Aktaran: Demir, 2013:28-29). Poroy, Tekinalp ve Çamoğlu (2010:471); kurumsal yönetimin, ulusal ve uluslararası ölçüde iyi ve sorumluluğun bilincinde bir yönetim anlamına geldiğini ifade edip, şirketlerin en iyi şekilde yönetilip denetlenmesini de içerdiğini açıklamaktadırlar (Aktaran: Demir, 2013:26).

Günümüz koşullarında kurumsal yönetim birçok organizasyon için olmazsa olmaz, ülkeler ve devlet düzenleri içerisinde çok önemli bir hale gelmiştir dolayısıyla artık hemen hemen her ülke kendi iç hukuk teamüllerine göre kurumsal yönetim çalışmalarını yapmaya başlamıştır. Ancak daha öncede yukarıda bahsedildiği gibi kurumsal yönetim uygulandığı her bir ülkenin kendi iç hukuk teamülleri ve yerel ticaret hayatının gereklilikleri üzerine, temel esasları aynı kalmakla beraber her bir ülkede farklı yoruma tâbi tutulmuş ve bu durumda ülkelerin mevcut kurumsal yönetim mevzuatlarına yansımıştır. Bununla birlikte bu alanda yapılan çalışmalarda da karşımıza birçok farklı tanımlama çıkmaktadır. Kurumsal Yönetim ileride ayrıca detaylı olarak açıklanacağı üzere dört temel unsur, ilke üzerine kurulmuştur.

1. Şeffaflık
2. Hesap verilebilirlik
3. Sorumluluk
4. Eşitlik

## **1.2. Kurumsal Yönetim Uygulamasının Amaçları**

Dünyada, Kurumsal Yönetim şirket skandalları ile ilk defa gündeme gelmiştir. Bunun sebebi ise mevzu bahis şirketlerin ekonomik anlamda son derece büyük, etkili ve kendi toplumlarını etkileyebilecek çapta olmalarıdır. Günümüzde herhangi bir şirketin şaibeli bir iflası veya herhangi bir skandalı ait olduğu ülkesinin tüm borsasını etkileyebilmekte hatta tüm dünya ülkelerinin globalleşen ekonomileri üzerinde yayılarak etkili olabilmektedir. Bu sebepten ötürü gün geçtikçe kurumsal yönetimin önemi artmış, birçok ülkenin ticaret hukukunda, sermaye piyasaları düzenlemelerinde yerini almıştır. Artık belirli ölçekteki şirketlere, kurumsal yönetim ilkelerine uyma zorunluluğu konulmuş olup mevcut yönetmeliklere, tebliğlere ve uluslararası kurumsal yönetim ilkelerine uyma zorunluluğu getirilmiştir.

Globalleşen dünyamızda, şirketlerin hissedarlarına ve paydaşlarına karşı açık, şeffaf, adil, hesap verebilir olduklarının ve sorumluluklarının yerine getirildiğinin en önemli göstergesi kurumsal yönetim ilkelerinin bir şirket yönetiminde uygulanması olarak görülmektedir. Gerek şirket yönetiminde kaynakların etkin ve düzgün bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı, gerekse de şirket üst yöneticilerinin ve yönetim kurularının



performanslarının uygun bir şekilde ölçülebilmesi de kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına bağlıdır. Ayrıca şirketlerin, bankalar ve sermaye piyasalarındaki finansman kaynaklarından yeterince ve ucuz bir şekilde yararlanabilmeleri, yabancı yatırımcıları çekebilmeleri için kurumsal yönetim ilkelerine uygun yönetim ve raporlamalara ihtiyaçları bulunmaktadır.

Kurumsal yönetim sisteminin uygulanmasının, yukarıda saydığımız nedenlerin, amaçların yanında birçok farklı sebepleri de vardır. Bunları kısaca özet olarak ana başlıklarıyla saymak gerekirse; pay sahiplerinin ve digger yarar sağlayanların haklarının korunması, pay sahiplerinin eşit işleme tabi tutulması, üst yönetimin gücünü kötüye veya keyfi olarak kullanmasının engellenmesi, azınlık haklarının korunması, pay sahipleri ve menfaat sahiplerinin açık ve şeffaf bilgi sahibi olmasının sağlanması, genel kurul ve yönetim kurullarının görev ve yetkilerinin açık ve net olarak belirlenmesi, yönetimin icrada olmayanlarca veya bağımsız kuruluşlarca denetlenmesi ve gözetlenmesinin sağlanması yoluyla pay sahiplerine güvence sağlanması, sermaye maliyetinin düşürülmesi, şirket verimliliğinin artırılması, şirket malvarlığının korunması, şirketin topluma ve çevreye karşı sosyal sorumluluğunun yerine getirilmesi ve yasal mevzuat ile iç düzenlemelere, etik kurallara uymasının sağlanması vb. olarak belirtmek gerekmektedir.

### **1.3. Kurumsal Yönetimin Tarihçesi ve Gelişimi**

Kurumsal yönetim terimi ilk olarak Adam Smith' in 1776 tarihli "Ulusların Zenginliği" adlı eserinde "Anonim şirket yöneticilerinin, kendi kazandıkları paradan ziyade başkalarının parasının yöneticisi olması nedeniyle bu parayı aynı titizlikle gözetmeleri beklenemez. Böyle bir şirketin yönetiminde israf ve ihmal, az veya çok, daima hakim olur" ifadeleri ile yer almıştır (Aktaran: Sönmez ve Toksoy, 2011:59).

Hansmann, Henry, Kraakman ve Reinier; (The End of History for Corporate Law, New York University Working Paper, January 2000:53) çalışmalarında; Kurumsal Yönetimin tarihi ile ilgili olarak, Kurumsal yönetime yönelik ilginin ilk olarak ABD' de 1930'ların Büyük Buhranından hemen sonra artmaya başladığını açıklamışlardır (Aktaran: Kahraman, 2008:18).

Kurumsal yönetimin ilk oluşma döneminde öncelikli konu, şirket içerisinden bilgi alanların ticaretini önlemek, hissedarları korumak ve payları borsada işlem gören şirketlerin

ileri düzeyde bilgi açıklamalarını sağlamak olmuştur. Ancak ilerleyen zamanlarda, ABD kurumsal yönetim sistemi, 20. yüzyıl boyunca, şirket skandallarıyla gündeme gelen ve SEC (ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu), hükümet ve özerk kurumların katı ve önemli düzenlemelerini içeren yoğun bir gelişim sürecini geçirmiştir (Aktaran: Kahraman, 2008:18).

Kurumsal Yönetimin tarihine bakıldığında öne çıkan bir diğer ülkede İngiltere’ dir. İngiltere’ deki gelişmelere tarihsel açıdan bakacak olursak son derece önemli adımların atılmış olduğunu görürüz. Kahraman (2008:8-9) konu ile ilgili olarak, “Kurumsal Yönetim kavramı ilk olarak ondokuzuncu yüzyılda ABD ve daha sonra İngiltere’ de ortaya çıkmıştır. Günümüzdeki anlamını ise 1980’li yıllardan itibaren almıştır” demiştir (Aktaran: Tetik, 2013:45).

Dünyada Kurumsal Yönetim alanında resmi olarak yayınlanan ilk rapor İngiltere’de ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu rapor sonrasında da kurumsal yönetim alanında dünyada en çok çalışma yapılan ve buna bağlı olarak en fazla rapor yayınlanan ülkede yine İngiltere olmuştur. Birleşik Krallık’da yazılmış olan bu raporların önemlilerini tarihlerine göre sıralayacak olursak; Cadbury Report (1992), Greenbury Report (1995), Hampel Report (1998), Revised UK Combined Code (2003), Myners Report (2004), Revised UK Combined Code (2006), The UK Corporate Governance Code (2010)’ u sayılabilir.

İngiltere’ de yayınlanan bu raporların yanında, kurumsal yönetim alanında çok sayıda farklı raporlar yayınlanmıştır.

Serbest piyasa koşullarında yatırımcıların, hane halkının, şirketlerin iç ve dış paydaşlarının ve hatta kamusal düzenin gereksinim ve talepleri artmıştır. Rekabetin ve ticari işlemlerin kıtalar ötesine ulaşması sonucu şeffaf, hesap verebilir daha iyi ve verimli olabilecek yönetim sistemlerine olan ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Aslında bu ihtiyaç şirketlerin var olan yetersiz kalan yönetim sistemleri sonucu vuku bulan ve dünya çapında etkili olan skandallar/krizler sonucu ortaya çıkmıştır. Buna örnek olarak Amerika Birleşik Devletlerinde 2001 yılında Enron ve 2002 yılında Worldcom şirketleri, 2003 yılında ise İtalya da Parmalat şirketlerinde çeşitli muhasebe hilelerine dayanan krizler çıkmış ve iflaslar yaşanmıştır. Bu krizler söz konusu şirketlerin kendi sektörlerinde çok büyük ve etkili şirketler olmaları sebebiyle küresel çapta yaşanmıştır. ABD’ de yaşanan bu şirket skandalları

sonucunda 2002 yılında katı düzenlemeler getiren Sarbanes Oxley Kanunu yayınlanmıştır. Bu gelişmeleri takiben Kurumsal Yönetim anlayışına olan ihtiyaç artmış, serbest piyasa ekonomilerinin ve kamusal düzenin olmazsa olmazı haline gelmiştir. Birçok uluslararası organizasyon ve denetim mekanizması kendi kurumsal yönetim tanımlarını yapmışlar ayrıca OECD gibi bazı uluslararası kurumlar kurumsal yönetim ilkelerini belirlemişlerdir.

Kurumsal yönetim alanında, genel kabul gördüğü üzere, önem arzeden düzenlemeler getiren, Cadbury Raporu, Grenbury Raporu, Hampel Raporu, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ve ABD' de 2002 yılında yayınlanan Sarbanes Oxley Kanunu hakkında aşağıda açıklamalarda bulunulmuştur.

### **1.3.1. Cadbury raporu**

Cadbury Komitesi, Financial Reporting Council (FRC) ve London Stock Exchange (LSE) tarafından 1991 yılında Sir Adrian Cadbury başkanlığında kurulmuş ve komite 1992 yılının Aralık ayında Cadbury Raporunu yayımlamıştır. Cadbury Raporunun temel amacı, finansal raporlama ve kurumsal yönetim standartlarıyla birlikte yatırımcıların ve kamuoyunun şirketlerin denetim sistemlerine olan güvenini arttırmak ve oluşturmaktır. Cadbury komitesi raporu, dünya çapında yankı yaratacak şekilde bu günkü kurumsal yönetimin genel çerçevesini çizmiş ve OECD çalışmasına da kaynak ve model olmuştur.

Döner çalışmasında (Döner: 2004:17), İngiltere' nin Kurumsal Yönetim sisteminin ABD'nin Kurumsal Yönetim sisteminin temelleri ile aynı olduğunu ifade etmiştir. Her iki ülkenin sistemleri de şirketlerin yönetimi konusunda piyasaya dayalı yaptırımlara ve kendi oluşturdukları düzenlemelere (self-regülasyon) dayanmaktadır (Aktaran: Şen, 2017:48, 49). Cadbury raporuyla, kurumsal yönetim alanında oluşturulan Anglo-Sakson gelenek, şirketlerdeki yönetim kurulunun bağımsızlığını güçlendiren yönüyle en fazla öne çıkmıştır.

Cadbury Raporu esas itibarıyla aşağıda yer alan dört kriteri esas almaktadır.

1. Yönetim kurulu başkanı ile genel müdürün (CEO) ayrı kişilerden oluşması,
2. Yönetim Kurulu'nda bağımsız üyelerin çoğunluk sayıda olması,
3. Yönetim Kurulu ücretlerini tespit komitenin, icracı olmayanlardan oluşması,

4. Yönetim Kurulu'na bağlı bir Denetim Komitesi'nin kurulması ve bu komitenin CEO' ya bağlı olmaması.

Bu dört temel madde aynı zamanda günümüzdeki anonim ortaklıklarının hiyerarşik yapısını da vurgulamaktadır. Cadbury Raporunun özünün anlaşılması bakımından raporun başlangıç bölümünde yer alan iki maddeden bahsetmekte fayda vardır. İyi bir kurumsal yönetim için, şirketler kendi iç işlerinde ve yönetimlerinde özgür olmalı, ancak bu özgürlük etkili bir hesap verebilirlik sistemi içinde olmalıdır. Bu kaideler herhangi iyi bir kurumsal yönetim sisteminin özünü oluşturur (1 Aralık 1992, Cadbury Raporu, Başlangıç bölümü madde 1.1:9). Komitenin tavsiyelerinde yönetim fonksiyonlarının kontrolü, raporlanması ve denetimin rolü üzerine odaklanılmıştır. Kurumsal yönetimin bu yönleri incelendiğinde sistemin özellikle finansal raporlama ve hesap verebilirlikle ilgili olduğu görülür ve bu da Komitenin amacını yansıtmaktadır (1 Aralık 1992, Cadbury Raporu, Başlangıç bölümü, madde 1.2:9). Cadbury raporu, yönetim kurulu, yöneticiler, komiteler vb konularla, şirketlerin kurumsal yönetim politikalarını açıklama sorumluluğu hakkında da standartlar tavsiye etmiştir.

### **1.3.2. Greenbury raporu**

Döner (2004:18) çalışmasında, Greenbury Raporunun Cadbury raporunun ardından 1995 yılında yayımlandığını ve rapordaki ana temaların, hesap verebilirlik, sorumluluk, tam açıklama, yönetici ve pay sahipleri çıkarlarının denkleştirilmesi ve bunlara ek olarak gelişmiş şirket performansından oluştuğunu belirtmiştir. Monks ve Minow çalışmalarında (2004:297-298) Greenbury Raporunun adının Marks & Spencer şirketinin başkanı olan Sir Richard Greenbury 'den geldiğini belirtmişlerdir (Aktaran: Sancar, 2013:77). Greenbury Report (1995:9-11), 17 Temmuz 1995 tarihinde yayımlanmış ve raporda öncelikli olarak Birleşik Krallıktaki, şirketlerin yöneticilerinin maaş ve diğer mafaatlerine ilişkin konular ele alınmıştır (Aktaran: Şen, 2017:49).

### **1.3.3. Hampel raporu**

Kahraman (2008:28) çalışmasında, Hampel Raporunu hazırlayan komitenin, İngiltere'deki kayıtlı firmaların yönetim yapılarının baştan aşağı incelenmesi gerektiğini vurguladıklarını belirtmiştir. Bununla birlikte Kahraman çalışmasında raporun 28 Ocak

1998’ de yayımlandığını ve Hampel Raporunun “Cadbury II” olarakta bilindiğini belirtmiştir. Bu raporda, gelişmelere göre Cadbury raporu yenilenmiş, Greenbury raporunda çözüm bulunamamış yöneticilerin ücretleriyle ilgili konular ele alınmış, uygulamadaki karmaşaya son vermek amacıyla kurumsal yönetimle ilgili en iyi evrensel kodları hazırlamanın temel amaç olarak alındığı açıklanmıştır. Hampel Komitesine Imperial Chemical Industries firmasının yönetim kurulu başkanı Sir Ronald Hampel başkanlık etmiş ve raporda bilindiği üzere “Hampel Raporu “ olarak literatüre geçmiştir (Aktaran: Şen, 2017:50).

Hampel Raporunda (Committee on Corporate Governance 1998:16-22) kurumsal yönetim ilkelerinin tarafları, denetim vb. hususları ele alınmıştır. (Aktaran: Sancar, 2013:77).

Şen (2017:50) çalışmasında bu raporun yerini Birleşik Kod ( UK Combined Code 1998) kurallarının aldığı ayrıca Birleşik Kod kurallarının daha önce yayımlanan Cadbury, Greenbury ve Hampel raporlarının birleştirilerek oluşturulduğunu vurgulamıştır.

#### **1.3.4. OECD Kurumsal yönetim ilkeleri**

Avrupa ve ABD’ de yaşanan şirket krizlerin etkili olması ve bunların sonucunda İngiltere, ABD ve üye diğer ülkelerde kurumsal yönetim konusunda yapılmış olan çalışmalar, OECD’yi, kurumsal yönetim konusunda standartlar oluşturmak ayrıca genel ilkelerin belirlenmesi amacıyla, kuruluşun ana görevleri çerçevesinde çalışma yapmaya sevk etmiştir. OECD ilk olarak kurumsal yönetimle ilgili olarak 1996 yılında içinde Sir Adrian Cadbury’ in de bulunduğu bulunduğu bir danışma grubu kurmuştur. Danışma Grubu, 1998 yılında, kurumsal yönetim konusundaki “Küresel Piyasalarda Rekabetin ve Sermayeye Erişimin Geliştirilmesi” adlı raporunu hazırlamış olup bu rapor grubun başkanı Ira Millstein adıyla Millstein Raporu olarak anılmaktadır. Bu raporla kurumsal yönetim ilkeleri konusunda, OECD ye bir kısım tavsiyelerde bulunulmuş olup, bunlar şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk ve tarafsızlık ilkelerinin teşvik edilmesi amacıyla OECD tarafından asgari uluslararası standartların belirlenmesi, yönetim kurullarının sorumluluğunun netleştirilmesi ve bağımsızlığının sağlanması, bu ilkelerin kamuya ve topluma etkileri ile ülkelerin kurumsal yönetim yapılarını kurmalarını teşvik etmek olarak sıralanabilir. Bu gelişmeleri takiben OECD 1999, yılında “OECD kurumsal Yönetim İlkeleri” adıyla rehber

niteliğinde standartları yayınlamıştır. Üye ülkelerce kabul edilen bu ilkelerin yeniden gözden geçirilmesi kararı alınmış ve 2002 yılında kurulan bir çalışma grubunca hazırlanan çalışma yayınlanmıştır. Bu çalışma, kuruluş üyesi olmayan ülkelerin, sivil toplum kuruluşlarının, profesyonellerin, ticari örgütlerin de görüşü alınarak son hali verilmiş gerekli düzeltme ve eklemeler yapıldıktan sonra 2004 yılında yayınlanmıştır. Bu çalışma, Kurumsal Yönetim Derneği ve OECD tarafından Ocak 2005 ayında Türkçe olarak da yayınlanmıştır.

Kurumsal Yönetim Derneği (KYD) ve OECD (2004:13-20) tarafından yayınlanan, OECD'nin 2004 Nisan ayında güncelleyip yayınlamış olduğu Kurumsal Yönetim İlkelerinde aşağıda listelenen altı ana başlık altında konu ele alınmış ve bu başlıkların altlarında bir dizi alt tavsiye yazılmıştır.

- Kurumsal yönetimin etkili uygulanması için temellerin sağlanması,
- Hissedarların hakları ve önemli görevleri,
- Pay sahiplerine eşit yaklaşım,
- Kurumsal yönetimde paydaşların rolleri,
- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık,
- Yönetimin sorumlulukları.

OECD tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkeleri, kıta Avrupası'nda kurumsal yönetim felsefesinin temelini oluşturmuş ve dünya çapında ilgi görmüş ve referans kaynağı olmuştur. OECD tarafından yukarıda ele alındığını belirttiğimiz altı ana konu başlığından en önemlisi olarak görülen, etkin kurumsal yönetim çerçevesi için temellerin sağlanması hakkında aşağıda kısa özet açıklama yapılmıştır. Kurumsal yönetim ilkeleri şeffaf ve adil piyasaların oluşumu ile kaynakların verimli bir şekilde dağılımını teşvik etmelidir. Hukukun üstünlüğü ile uyumlu olmalı ve etkin denetim ve yaptırımı desteklemelidir. Farklı idareler, erkler arasında sorumlulukların dağılımı açıkça belirlenmeli ve kamu yararına hizmet edecek şekilde düzenlenmelidir. Denetim, düzenleme ve yürütme otoriteleri yükümlülüklerini profesyonel ve objektif bir şekilde yerine getirmelidir (Kurumsal Yönetim Derneği-KYD ve OECD 2004:13). OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, Finansal İstikrar Forumu (Financial Stability Forum FSF) tarafından sağlıklı mali sistemler için 12 En iyi Standarttan (best practices) biri olarak kabul edilmiştir (Aktaran: Kahraman, 2008:33).

OECD geçen zaman içinde kurumsal yönetim ilkeleriyle ilgili olarak revize çalışmalar yapmaktadır. Revize İlkelerin taslağı 10 Nisan 2015'te İstanbul'da gerçekleşen G20/OECD Kurumsal Yönetim Forumu'nda da tartışılmış ve katılımcılar tarafından geniş bir destek bulmuştur (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği-TKYD (2015), G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri). Son olarak Eyll 2015 ayında revize alışmalar, G20/OECD kurumsal yönetim ilkeleri olarak yayınlanmıştır.Daha sonra bu ilkelerle ilgili açıklayıcı ek çalışmalarını da, Web: <http://www.oecd.org/daf/ca/>, internet sitesinden yayınlamaktadır.

G20/OECD revize kurumsal yönetim ilkeleri taslak çalışması hakkında TÜSİAD tarafından yaptırılan bir n çalışma sonucunda 10 Aralık 2014 tarihinde bir sunum yayınlanmıştır (TÜSİAD, Doğu:2014). Bu taslak üzerinde yapılan çalışmalarda; kurumsal yönetimin gözetim ve denetim yönü vurgulanmış, bir şirkette yatırımcı ve menfaat sahibi için işe yarayan uygulamaların başka bir şirkette işe yaramayabileceği bu nedenle ölçek ve orantılılık konusunun dikkate alınması gerektiği, ülkelerin yasal alt yapıyı etkin kurumsal yönetimi destekleyecek şekilde düzenlenmesi, düzenleyici otoriteler arasında güçlü uluslararası işbirliklerinin zorunluluğu, uzmanlaşmış mahkeme süreçleri, varlık yönetim şirketleri gibi kurumsal yatırımcıların ilkeler konusundaki politikalarını açıklamaları, etik değerlere uyum-compliance...vb. konularının gündeme alındığı değerlendirilmiştir (TÜSİAD, Doğu, 2014:3-34)

### **1.3.5. Sarbanes Oxley kanunu**

ABD'de ikibinli yılların öncesi ve başlarında ortaya çıkan finans ve muhasebe skandallarını takiben uluslararası boyuttaki dev şirketlerden olan Enron, Citigroup, Tyco, Worldcom, ve Exxon' un iflas etmesi güven kaybına neden neden olmuş ve borsalarda büyük düşüşlere sebep olmuştur. Bu olayları takiben 2002 yılında ABD' de Sarbanes-Oxley Kanunu yürürlüğe girmiştir. Sözkonusu kanunla getirilen düzenlemeler, ileri seviyededir.Bu düzenleme dünya çapında etki yaratmıştır. Kanunun amacı, devletin yetki ve kontrolünün, denetçi kurumlar ve şirketlerin hakim yöneticileri üzerinde, yatırımcılar lehine arttırılmasını sağlamaya yöneliktir. Düzenlemeyle, denetleyici bağımsız bir üst kurul kurulmuş, kusurlu yöneticilerin sorumlulukları arttırılmıştır

### **1.3.6. Ülkemizde yapılan yasal düzenlemeler**

Dünyada Kurumsal Yönetim konusunda oluşan gelişmeleri takiben, Türkiye’ de konu 2000’ li yıllarda gündeme gelmiş ve aşağıdaki kanuni düzenlemeler yapılmıştır. Türkiye’ de ilk olarak, Temmuz 2003 ayında SPK kurumsal yönetim ilkelerini yayımlanmıştır. OECD’ nin 2004 yılında yaptığı revizyonlarda dikkate alınarak, Şubat 2005 ayında SPK tarafından kurumsal yönetim ilkeleri revize edilerek tekrar yayımlanmıştır (Sermaye Piyasası Kurulu: 2003, 2005).

Önemli kanuni düzenlemelerin ilk başlangıcı olarak 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu’na 11 Ekim 2011 tarihli, 654 sayılı KHK ile 22. maddesine eklenen bir fıkra ile, SPK’na kurumsal yönetim ilkelerini belirleme ve uygulamayı şekillendirme yetkisinin verilmesini, ifade etmek gerekmektedir. Yine 11 Ekim 2011 tarihinde, yapılan bu kanuni düzenlemeyle eş anlı olarak kurumsal yönetime ilişkin Seri: IV, No: 54 sayılı tebliğ yayımlanmış daha sonra bu tebliğ revize edilerek Seri: IV, No: 56 sayılı tebliğ 30.12.2011 tarihinde yayımlanmıştır. Kurumsal yönetim alanında 2012 yılı sonunda, 6362 sayılı yeni Sermaye Piyasası Kanunu yayımlanmış ve eski 2499 sayılı kanun yürürlükten kaldırılmıştır. Bu kanunla çok önemli bir dönem başlamış ve bu kanuna istinaden 2014 yılı başında Seri:II-17.1 nolu kurumsal yönetim tebliği yayımlanmıştır.

Ayrıca Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2012 yılında kabul edilen 6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanununun temel yapı taşlarından biri olmuştur. Çalışmanın ilerideki SPK ve TTK bölümlerinde, ayrıca detaylı olarak ülkemizdeki kurumsal yönetim alanındaki yukarıdaki yasal düzenlemeler incelenmiştir.

### **1.4. Kurumsal Yönetim İlkeleri**

Genel olarak, uluslararası kurumsal yönetim yaklaşımlarında, eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramları olmazsa olmaz dört ana kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ilkeler aşağıda genel prensipleri itibarıyla açıklanmıştır.



#### **1.4.1. Şeffaflık (Transparency)**

SPK'nın, Seri IV, No 54 nolu kurumsal yönetim tebliğinde şeffaflık ilkesi ile ilgili üçüncü bölümde yapılan açıklamaların da dikkate alınması sonucunda; 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 pay sahipleri, diğer menfaat sahipleri ve kamuya duyurulmasının sağlanması, biçiminde bir tanım yapmak mümkündür (Sermaye Piyasası Kurulu - SPK, 2011). Şeffaflık ilkesi, faaliyet öncesini, faaliyetlerin devam ettiği süreci ve faaliyetler sonrasında kapsamaktadır (M. Darman ve diğerleri, 2014:65).

Şeffaflık ilkesi gereği, şirketlerin finansal bilgilerinin kamuya, belirli dönem ve standartlarda kolay ulaşılabilir ve anlaşılabilir bir şekilde açıklanması gerekmektedir. Şirketlerin mali tablolarının anlaşılabilir olması açısından dünya çapında muhasebe standartları tek tip hale getirmeye çalışılmakta olup ve bu amaçla Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (International Financial Reporting Standards – IFRS) yayınlanmıştır. Belirli kriterleri taşıyan şirketlerin raporlamalarını bu standartlara göre yapmaları zorunlu kılınmıştır. Şeffaflık ilkesi gereği açıklanan finansal bilgilerin, kolay ulaşılabilir olması hususu da kural koyucular tarafından düzenlenmiştir. Örneğin Türkiye’de SPK halka açık şirketlere internet sitesi açma zorunluluğu getirmiş ve finansal tabloları da ayrıca Kamuyu Aydınlatma Platformunda (KAP) üçer aylık dönemler itibarıyla herkese açık olarak yayınlanmaktadır. Bu suretle, şirketlerin bilgilerini manipüle etmelerinin önüne geçilmeye çalışılmaktadır. Şeffaflık ilkesi çerçevesinde paydaşlara açıklanması gereken bilgilerde belirleyici unsur “önemlilik” ölçütüdür. (Alp ve Kılıç, 2014: 60).

#### **1.4.2. Hesap verebilirlik (Accountability)**

Ira Millstein (2000:221), hesap verebilirlik tanımını, yönetim işlevinin ve sorumluluklarının açıklanması, hissedar ve yöneticilerin taleplerinin sıraya koyulmasının güvence altına alınması ve nesnel kararlar alındığının yönetim kurulları tarafından izlenmesi olarak yapmıştır. (Aktaran: Kahraman, 2008: 21). Hesap verebilirlik, alman kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenme gerekliliğine işaret etmektedir. Hesap verebilirlik ilkesi şeffaflık ilkesi ile yakından ilgilidir (Tuzcu, 2003:35).

Ancak hesap verebilme ve sorulma işlemi ancak faaliyet yapılmasından sonraki dönemi kapsar.

Yukarıda işaret edildiği üzere SPK' nın Seri IV, 54. nolu kurumsal yönetim tebliğinin giriş bölümünde, hissedarlara ve şirket tüzel kişiliğine karşı yönetim kurulu üyelerinin hesap verme zorunluluğu hesap verilebilirlik olarak açıklanmaktadır. Bu ilke uyarınca, yöneticilerin yanlış ve hatalı karar vermelerinin ayrıca yöneticilerin hileli ve kendi menfaatleri doğrultusunda işlem yapmalarının önüne geçilmeye çalışılmıştır.

### **1.4.3. Sorumluluk (Responsibility)**

Sorumluluk, doğruları teşvik eden ve yanlışları cezalandıran bir kontrol yöntemidir. Sorumluluk ilkesi, şirketin tüm faaliyetlerinin yasa ve yönergelere, toplumsal ve etik değerlere, şirket esas sözleşmesine ve şirket içi düzenlemelere, kısaca uyması gereken düzenlemelere uygunluğunun sağlanmasını ve bunun denetlenmesini ifade edeceği şekilde tanımlanabilir. SPK da Seri IV, 54-no'lu tebliğinin giriş bölümünde sorumluluk ilkesini yukarıda verdiğimiz anlamda tanımlamıştır. Ahmet Menteş' e (2008:49) göre, Şirket yönetim kurulu ile tepe yönetiminin görevlerinin ve sorumluluklarının açık bir şekilde tarif edilmesi bu ilkede önem kazanmaktadır (Aktaran: Sönmez ve Toksoy, 2011:66).

Yönetim kurulu, kendisine verilen görevler uyarınca, pay sahipleri adına şirket yönetimini denetlemekle görevli olup, yöneticileri seçmek ve performanslarına göre değerlendirmek yetkisine sahiptir. Sorumluluk ilkesinde, şirket yönetiminin yalnızca paydaşlarının çıkarlarını gözeterek değil, bunun yanında, kanunlara ve bazı düzenlemelere de uygun olarak faaliyette bulunmayı gerektirmektedir.

Sorumluluk ilkesi "kurumsal sosyal sorumluluk" olarak da anılmaktadır. Şirketlerin faaliyetlerini yürütmeleri ve kararlarını almaları sırasında bunların toplum üzerinde yaratacağı etkiyi de dikkate almaları gerekir (Alp ve Kılıç, 2014:62). Ortaklıkların faaliyetlerini gerçekleştirirken, toplumsal sorumluluklarını yerine getirmeleri, şirketin imajı ve marka değerine olumlu katkıda bulunarak, uzun vadede şirkete fayda sağlayacaktır.

#### **1.4.4. Eşitlik (Adillik- Fairness)**

Şirket yönetimince, azınlık ve yabancı hissedarlar dahil olmak üzere tüm pay sahiplerinin ve diğer hak sahiplerinin haklarının korunması ve bu hakların kullandırılmasında, tüm menfaat sahiplerine, eşit uygulama yapılması olarak tanımlamak mümkündür. SPK' nın Seri IV, No 54 nolu kurumsal yönetim tebliğinin giriş bölümünde, adillik (eşitlik) ilkesi şöyle tanımlanmıştır: “Eşitlik, şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranılması ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesidir” (Sermaye Piyasası Kurulu -SPK, 2011). Bu tanımlama ve literatürde, kurumsal yönetimin adillik –eşitlik ilkesinin, tüm pay sahiplerinin, bundan doğan haklarında bir kısıtlamaya gidelememesini, özellikle kullanımının kolaylaştırılmasını ve korunmasını kapsadığı da açıklanmaktadır. Bu haklara oy kullanımı, pay devri hakkı ve bilgi edinme hakkı vb. hususlar örnek gösterilebilir.

Kurumsal yönetim ile hissedarlara eşit muamele yapılması güvence altına alınmalıdır. Bütün hissedarlar haklarının ihlali halinde yeterli telafi ya da tazminat elde etme imkânına sahip olmalıdır (M. Darman ve diğerleri: 2016:65). Eşitlik – adillik ilkesinin aşağıda açıklanan dört önemli ögesi bulunmaktadır.

1. Tüm paydaşlara adil davranılması ve bunlar arasında ayrımcılık yapılmaması,
2. Aynı gruptaki kişi, kurum ve paydaşlara şirketin eşit davranması,
3. İçeriden bilgi sahibi olanların fırsat eşitliğini bozacak şekilde ticaret yapmasına izin verilmemesi,
4. Üst yöneticilerin ve yönetim kurulu üyelerinin çıkar çatışması olması durumunda, bu durumun yönetim kuruluna önceden beyan edilmesi zorunluluğudur.

#### **1.5. Kurumsal Yönetime İlişkin Teoriler**

Kurumsal Yönetim konusunda, akademik dünyada çok fazla sayıda yayın yapılmış, bakış açısı geliştirilmiş olmasına rağmen, kurumsal yönetime ilişkin sorunları ve bunlara ilişkin çözümleri açıklayan üzerinde anlaşma sağlanmış tek teorik model bulunmayıp olup çok sayıda teorik model bulunmaktadır. Her bir yaklaşım, teorik model konunun başka bir

yönünü ön plana almaktadır. Kurumsal yönetime ilişkin, akademik dünyada ve uygulamada çok sayıda teorik modeller ortaya konulmuş olup bunların bir kısmı aşağıda listelenmiştir.

- Vekâlet Teorisi ( Agency Theory ),
- Paydaş Teorisi ( Stakeholder Theory ),
- Temsil Teorisi ( Stewardship Theory ),
- Yönetmel Egemenlik Teorisi ( Managerial Hegemony Theory),
- Miyop Piyasa Teorisi ( Myopic Market Theory ),
- Kaynak Bağımlılığı Teorisi ( Resource Dependence Theory),
- Stratejik Liderlik Teorisi (Strategic Leadership Theory),
- Durumsallık Teorisi ( Status Theory ),

Yukarıda listelenen kurumsal yönetim teorilerinden üzerinde en çok anlaşma sağlananını Vekâlet teorisi ve Paydaş Teorisi oluşturmaktadır. Aşağıda bu iki teori hakkında geniş diğerleri hakkında kısa açıklamalar yapılacaktır.

### **1.5.1. Vekâlet teorisi**

Uygulamada ve akademik dünyada en çok destek bulan kurumsal yönetim teorilerinin başında Vekâlet Teorisi gelmekte olup, esas itibarıyla, Anglo – Sakson kurumsal yönetim modeline de dayanak teşkil etmektedir. Jensen ve Meckling (1976:305), “Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure” ve Fama ve Jensen (1983:301), “Separation of Ownership and Control” isimli makalelerinde vekâlet teorisinin temelleri hakkında açıklamalarda bulunmuşlardır. Jensen ve Meckling vekâlet teorisi hakkında açıklamalarda bulunmuşlar ve bu yaklaşımda temel öğelerden birisi olarak, yöneticilerin (agent) hisedarlardan (principal) daha fazla bilgiye sahip olmaları neticesinde kendi çıkarlarını işletme çıkarlarının üstünde tutmaları olarak açıklamışlardır (Dinçer, 2013:16).

Vekâlet Teorisi, şirketin sahipleri (hissedarları) ile yönetim arasındaki ilişkiyi vekâlet sözleşmesinin tarafları olan müvekkil ile vekil arasındaki ilişki olarak tanımlamaktadır. Bilindiği üzere, müvekkil, vekiline karar alma yetkisini devrederek kendi adına hareket etmesini beklemektedir. Bu ilişki şirketlere uyarlandığında, şirkete fon sağlayan sermaye sahipleri (hissedarları) müvekkil, şirketi yöneten yöneticiler ise vekil

konumunda bulunmaktadır (Alp ve Kılıç, 2014:39). Vekâlet Teorisi ile şirketlerde pay sahiplerinin haklarının korunması vurgulanmaktadır. Burada şirketteki vekâlet sistemi üzerinde durulur, şirket yönetimi pay sahiplerinin vekilleridir. Onlar adlarına karar alırlar ve aldıkları kararlarda pay sahiplerinin menfaatlerini gözetmek zorundadırlar. Bu durumu işletme bilimi, yöneticilerin sorumluluğundan bahsederken “minimum maliyetle maksimum fayda (kâr) elde etmek” olarak açıklamaktadır.

Ancak Eminoğlu (2014:2-3) çalışmasında Vekâlet Teorisine göre, yöneticiler başkalarının işlerini yürütmekte olduklarından dolayı yürütme görevlerini yani icra görevlerini yaparken kendi menfaatlerine kullanabileceklerini belirtmiş olup, Vekâlet Teorisinin bunu engellenmek ve pay sahiplerinin menfaatlerini korumak için oluşturulduğunu vurgulamıştır. Vekâlet Teorisinde esas amacın öncelikle pay sahiplerinin menfaatinin gözetilmesi olduğu, diğer menfaat sahiplerinin ikinci planda kaldığını söylemek mümkündür. Bu durum ise diğer menfaat sahipleri ile küçük pay sahiplerinin haklarının korunması açısından kurumsal yönetimin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Vekalet teorisi, pay sahibi ile yönetici arasındaki menfaat çatışmasının sonucunda; yöneticilerin pay sahibi karının artırılması için yeterli gayreti gösteremeyeceğini, şirket varlıklarını ve yetkilerini kötüye kullanabileceklerini ve risk bakış açılarının farklı olabilmesinden dolayı yönetimde başarısızlık ve şirket değerinin düşmesi durumunun ortaya çıkacağını savunmaktadırlar. Bu vekalet teorisini savunanlar, yukarıda saydığımız oluşabilecek maliyet ve sorunların giderilmesi için, pay sahipleriyle yöneticilerin çıkarlarını uyumlaştırıp bir noktada buluşturabilecek çözümlere ağırlık vermektedir. Bu çözümün yolunun ise, pay sahiplerinin haklarının güçlendirilmesi, yöneticilere prim veya hisse opsiyonu verilmesi ile yöneticiler üzerindeki yönetim kurulu kontrolünün artırılması olarak ifade edilmektedir. Vekâlet teorisine uygulamada iki açıdan eleştiri getirilmektedir. İlk eleştiri, dağılmış ve zayıf hissedar yapısı ile güçlü yönetici arasındaki çıkar çatışmasının dominat olmasıdır. İkinci eleştiri ise önerdiği kurumsal yönetim çözümünün dar kapsamlı olduğu şeklindedir.

### **1.5.2. Paydaş teorisi**

Paydaş teorisine göre bir şirketin amacı yalnızca, hissedarlarının karlarını arttırma, maksimize etme amacını taşımamalıdır. Şirketlerin amacı, şirketin faaliyetlerinden,

sonuçlarından etkilenen ve Şirketin baŐarısını etkileyen tđm kesimlerin, paydaşların menfaatlerini dikkate almalıdır. Şirketlerin paydaŐlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

➤ **Şirket Organizasyon İçi PaydaŐlar,**

- Yđneticiler
- Çalışanlar,

➤ **Şirket Organizasyon Dışı PaydaŐlar,**

- Devlet ,
- Hissedarlar,
- Kredi Verenler,
- Tedarikçiler ,
- MűŐteriler.

Őirketler, yukarıda saydığımız paydaŐlarının menfaatlerini etkileyen sosyo-ekonomik bir organizasyondur. Bu durumda Őirket yđnetimi, Őirketin amacını gerçekleŐtirirken, paydaŐlarının da durumunu dikkate almak durumundadır. Őirketlerin, tđm paydaŐlarıyla uzun vadeli gđvene dayanan bir iliŐki kurmasının toplam refahı arttıracaağı dűŐnđlmektedir.Őirket yđneticilerinin, hissedarların yanında paydaŐlarında vekili gibi hareket etmesi durumunda, toplam refahın artacağı paydaŐ teorisinde ęgđrđlmektedir.Bu yđnđyle paydaŐ teorisi yaklaŐımının daha sosyal ve adil olduğu öne sđrđlmektedir. Toplumun geniŐ kesiminin çıkarımın sağlanması için; hissedar ve yđnetim kurulunun yđneticilere karŐı gđlendirilmesi ve yđnetimin ęgemli kararlara iŐtirak etmesi veya onayının alınması, çalıŐanların yđnetimde belli bir Őekilde temsil edilmesi vb. uygulamaların yapılması mđmkđn gđrđnmektedir.

PaydaŐ teorisinin baŐarılı uygulaması olarak, Kıta Avrupası kurumsal yđnetim modeli gđsterilmektedir. Almanya ‘da çalıŐanların, műŐterilerin, tedarikçilerin ve Őirkete fon sağlayan ticari bankalarında kđđk hisselerine rağmen katıldığı ikincil yđnetim kurullarının bulunması paydaŐ teorisi uygulamasına bir ęgnek teŐkil etmektedir. PaydaŐ teorisi, çok sayıdaki paydaŐların menfaatleri arasında uzlaŐmayı bulmanın çok zor olduğu gerekçesiyle eleŐtirilmektedir. Bu eleŐtiriye istinaden, paydaŐları daha dar anlamda tanımlayan ‘‘Yeni PaydaŐ Teorisi’’ nin ęg plana çıktığı gđrđlmektedir. Bu yeni tanımlamaya gđre, paydaŐlar

sadece şirketin varlıklarına katkıda bulunan gruplarla sınırlı olarak dikkate alınmalıdır. Şirkete sıkı sıkıya bağlı müşteriler, tedarikçiler, ve çalışanların bu çerçevede yer alması gerektiği ileri sürülmektedir. Bu şekliyle yeni teori hissedar teorisinin genişletilmiş doğal uzantısı halini almış olmaktadır. Yukarıda yapılan açıklamalarda yer aldığı üzere, hissedar yaklaşımını esas alan vekâlet teorisi ile paydaşların menfaatini esas alan paydaş teorisi karşılaştırması Ekli 1 nolu tabloda özetlenmiştir. Dinçer (2013:21) tarafından, Letza vd. (2004) adapte edilerek düzenlenmiştir.

### **1.5.3. Temsil teorisi**

Temsil teorisine göre, şirket yöneticileri vekil-temsilci olup bunların davranışları kendilerine bu temsil yetkisini veren hissedarların amaçları ile uyumludur. Yöneticilerin işin doğası gereği yüksek performans göstermek istemelerinin ve övgüye ihtiyaç hissetmelerinin, şirket hissedarlarını iyi bir şekilde temsil etmelerine yol açacağı düşünülmektedir. Doğru bir kurumsal yönetim yapısı, temsil teorisine göre pay sahipleri ile yöneticiler arasındaki uyum sağlaması olarak görülmektedir. Temsil teorisinde en üst yöneticilerin (CEO) aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olması yoluyla, yetki ve sorumluluk açısından belirsizliğin kalkacağı ve güçlü bir yönetimin ortaya konabileceği ifade edilmektedir (Hamid, 2011).

### **1.5.4. Yönetsel egemenlik teorisi**

Yönetsel egemenlik teorisinde, üst düzey yöneticilerin ve özellikle CEO'ların kendilerine fazla yetki verilmesi nedeniyle, yönetim kurullarının da yetkisini kullandıkları ileri sürülmektedir. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin, bu gücünü kırmak ve kötüye kullanmalarını önlemek için bağımsız üyelerin yönetim kurullarında yer alması bazı işlemlerde onayının alınması tavsiye edilmektedir.

### **1.5.5. Miyop piyasa teorisi**

Bu teorinin dayandığı görüşe göre, piyasaların kısa vadeli sonuçlara aşırı ilgisi, yöneticileri kısa vadede sonuç verecek kararlar alarak hisse fiyatlarının aşırı artmasına neden olabilmektedir. Buna karşın hissedarların menfaatlerinin daha fazla artırılması uzun vadeli yatırım ve bakış açısıyla oluşur. Miyop piyasa bakışı, sermaye piyasalarının daha fazla gelişmiş ve yaygın olduğu ABD ve İngiltere vb. Anglo-Sakson sistemlerinde daha fazla

görülmektedir. Hisse fiyatlarını artması suretiyle şirket ele geçirmelerinin önüne geçilebilmektedir. Bu teorinin savunucuları, yöneticiler ile hissedarlar arasında oluşan vadeye ilişkin bakışı yakınlaştıracak formüllerin üretilmesini önermektedirler.

#### **1.5.6. Kaynak bağımlılığı teorisi**

Şirketlerin başarılı olması ve uzun süreli kalıcı olabilmeleri dış kaynaklara bağlıdır. Şirketlerin kaynak bağımlılığı ve bu kaynakların fazla olmayışı şirketlerin dışarıyla olan ilişkilerini karşılıklı olarak geliştirmeleri ihtiyacını doğurmaktadır. Kaynak Bağımlılığı Teorisine göre, kaynakların çoğunluğu devlet tarafından kontrol edildiği için, yetkililerle iyi irtibat kuran kişilerin yönetim kurullarına atanması durumu şirketin başarısı için doğru bir politika olarak görülmektedir. Dolayısıyla, kurumsal yönetimde, kaynak bağımlılığı nedeniyle yönetimin rolü ve nasıl yapılandırıldığı şirketin geleceği ve performansı açısından önemlidir (Hamid, 2011).

#### **1.5.7. Stratejik liderlik teorisi**

Charan (1998:152-200) Yönetim Kurulu'nun rekabet avantajı yaratmasındaki önemini belirten çalışmasında stratejik liderlik modeli üzerinde durmuştur (Dinçer 2013:19). Bu teoriye göre, yönetim kurulu CEO'yu belirler, göremediği noktaları kontrol eder, vizyon geliştirir ve bu nedenle yetenekli kişilerin yönetim kurulu üyesi olması gerekmektedir. Stratejik liderlik yoluyla, yeniliklere açık bir davranış modeli sunularak işletmenin rekabet gücü artırılır.

#### **1.5.8. Durumsallık teorisi**

Herhangi bir şirket veya kurum için, kurumsal yönetim sistemi oluşturulurken ilk olarak dikkate alınması gereken, iç ve dış faktörler ile içinde bulunulan durumdur. Dış çevre, durumsallık teorisinin en etkin değişkenini oluşturmaktadır. (Aktaran: Dinçer, 2013:21).



## 1.6. Kurumsal Yönetime İlişkin Uygulama Modelleri

### 1.6.1. Ağırlık verdiği gruplara göre kurumsal yönetim modelleri

Kurumsal yönetim konusunda çalışma yapan akademisyenler genelde, Berle ve Means'in 1932 yılında yayınladıkları, "Modern Şirket ve Özel Mülkiyet (Modern Corporation and Private Property)" adlı kitabını başlangıç referans kaynağı olarak dikkate almaktadırlar (Aktaran: M. Darman, 2016:66). Söz konusu, Berle ve Means'in kitabında esas itibariyle, ABD'de yer alan şirketlerde, yönetimin ve kontrol gücünün profesyonel üst yöneticilerde olduğunu, pay sahipliğinin küçük hissedarlar arasında dağılması nedeniyle sermayedarların etkisinin az olduğunu açıklamaktadır. Büyük buhran olarak adlandırılan 1929 yılı kriz sonrasında kapsayan dönem de bu üst yöneticilerin hesap verme sorumluluğunun tam oluşmadığı genel kabul görmektedir. Shleifer ve Vishny (1997), Yener (2006), Salacuse (2002), Reed (2002), Goyer, (2003), çalışmalarında kurumsal yönetimi genel olarak, hissedar haklarının öncelikle ele alındığı veya pay sahipleriyle birlikte diğer menfaat sahipleri haklarını da ele alan iki ayrı yaklaşım temelinde incelemektedirler (Aktaran: M. Darman, 2016:66). Dünyada günümüzde uygulanmakta olan modeller dikkate alındığında, kurumsal yönetim ilkeleri hissedarların çıkarlarını dikkate alan "Anglo –Sakson modeli" ile, hissedarlar dahil tüm paydaşların çıkarlarına odaklanan "Kıta Avrupası modeli" olmak üzere iki farklı model öne çıkmaktadır.

### 1.6.2. Anglo-Sakson modeli

Anglo-Sakson modelini uygulayan ülkeler, İngiltere, ABD, Kanada ve Avusturya olup bu ülkelerde uygulanan kurumsal yönetim modelinde **hissedarların çıkarlarının korunması** esas alınmaktadır. Uygulamada hissedar yaklaşımı olarak da adlandırılan bu Anglo Sakson modelinin esas alındığı ülkelerde birinci **özelli olarak, ortak hukuk geleneği (common law) geçerlidir.** Bu hukuk geleneğinde, temel prensip olarak önceden yargı tarafından verilmiş olan kararların ve geçmişten bu yana yapılan uygulamaların önemli olduğu, esnek ve ilke esaslı yasal düzenlemeler söz konusudur. Bu hukuk geleneğinde, geleneksel olarak şirketlerin varlık amaçlarına paralel olarak, şirketlerin yönetimine hissedarların çıkarlarının korunması görevi verilmiştir. Ayrıca bu Anglo Sakson modelini uygulayan ülkelerde hissedarların korunmasının yanında yatırımcıların risk alarak yatırım yapabilmeleri de teşvik edilmektedir (Alp ve Kılıç, 2014: 63-64). Hissedar

yaklaşımı- Anglo-Sakson modelini uygulayan ülkelerde, **önemli ortak ikinci özellik şirketlerin dağılmış bir sahiplik yapısını göstermesidir**. Bu ülkelerde sermaye tabana yayılmış olup ve şirketlerinde, çok fazla sayıda küçük oranlarda paylara sahip hissedarlık sözkonusudur.

Ayrıca bu modelde üçüncü bir özellik gösteren durumda yatırımcıların nitelikleri olup, bu modelin uygulandığı ülkelerin piyasalarında, yatırım fonları ve emeklilik şirketleri gibi kurumsal yatırımcılar önemli bir aktör konumundadır. Anglo Sakson modelini uygulayan ülkelerde **dördüncü özellikte genelde gelişmiş sermaye piyasalarının oluşmuş** olmasıdır. Bu modelde piyasaların gelişmiş ve likit olması yatırımcılara büyük kolaylıklar getirmekte ve küçük yatırımcıların kolaylıkla piyasadan çıkış yapabilmesine imkan vermektedir. Şirketler açısından ise sermaye piyasalarından, hisse senedi ve tahvil gibi uzun vadeli enstrümanları ihraç ederek, uzun vadeli finansman sağlamalarına imkan vermektedir. Anglo Sakson modelin zayıf yönü ise, sermayenin, hissedarlığın çok sayıda küçük yatırımcıya bölünmüş olması sonucunda küçük yatırımcının şirketi kontrol etme isteğini azaltmakta olmasıdır. İkinci zayıf nokta ise, piyasanın kısa vadeli performans sonuçlarına aşırı ilgisinin olması ve bunun likit, gelişmiş piyasadan çıkmanın da kolaylığıyla birleşmesi sonucunda, kısa vadeli miyop bakış açısının şirket yönetiminde ağırlıklı bir durum almasıdır.

### **1.6.3. Kıta Avrupası modeli**

Kıta Avrupası modelini uygulayan ülkelerde, kurumsal yönetimde, hissedarlar dahil tüm paydaşların çıkarları ön planda tutulmakta olup bu modele teoride **“Paydaş Yaklaşımı”** da denilmektedir. Ayrıca bu modelde şirketlerin çevreye ve toplumsal değerlere verdikleri önem de dikkate alınmaktadır. Almanya, Fransa, Japonya Kıta Avrupası modelini uygulayan ülkelerin önde gelenleridir. Kıta Avrupası ülkelerinin ortak özelliklerinden birisi, **“civil law”** olarak adlandırılan Kıta Avrupası hukuk geleneğine sahip olmalarıdır. Bu hukuk geleneğinde, Anglo Sakson –Common Law ‘ın aksine, katı ve kural bazlı düzenlemeler sözkonusudur. Kurumsal yönetimde, Kıta Avrupası modelini uygulayan ülkelerdeki şirketlerde **konsantre sahiplik yapısı yaygın olup**, holdinglerin, bankaların, büyük şirketlerin, önemli ailelerin ve diğer finansal kurumların hissedarlıkta ağırlığı sözkonusudur (Alp ve Kılıç, 2014:66).

Kıta Avrupası modelinde büyük hissedarlığın sözkonusu olması nedeniyle, bu hissedarların şirket yönetimlerini de belirleyerek ve işbirliği yaparak, azınlık hissedarlar aleyhine işlemler yapılmasına olanak sağlaması sistemin zayıf yönünü oluşturmaktadır. Bu modeli uygulayan ülkelerdeki yerleşik hukuki, kültürel, ekonomik kurallar ve anlayış, kurumsal yönetimde hissedarlar dışında diğer tüm paydaşları da dikkate almayı gerekli kılmaktadır. Örnek vermek gerekirse, Almanya Şirketler Kanununda şirketlerin, şirketin ve **çalışanların menfaatleri**, vatandaşların ortak çıkarları ve kamu yararları doğrultusunda yönetilmesinin ön planda tutulması ve ayrıca Japonya’da geleneksel ve kültürel olarak işçilerin yönetimde yerleşmiş etkin rolünü belirtebiliriz. Bu modelde ayrıca öne çıkan bir diğer özellikte, bankaların şirketlerin finansmanında birinci planda yer alması ve bunun sonucunda şirketlerin yönetiminde etkin olması, bazen de hissedar olması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Kıta Avrupası modelini uygulayan ülkelerde, sermaye piyasaları Anglo Sakson ülkerine göre daha az gelişmiş olup bunun sonucunda şirketlerin finansmanında bankacılık daha ön planda olmaktadır. Bu yapı da dolayısıyla **küçük ortakların haklarının korunmasında sıkıntıların doğmasına** yol açabilmektedir.

#### **1.6.4. Anglo Sakson ve Kıta Avrupası modellerinin karşılaştırması**

Yukarıda yapılan açıklamalar sonucunda bu iki modelin ana özellikleri itibarıyla karşılaştırılması çalışmada Ek 2 nolu tabloda gösterilmiştir (Alp ve Kılıç, 2014: 69). Literatürde akademisyenler, yukarıda açıklanan modellerin getirdiği yaklaşımlardan hangisinin, daha iyi kurumsal yönetim tarzı olduğu konusunda, piyasa ekonomilerinin hem ABD hem de Almanya ve Japonya’da başarılı bir şekilde uygulandığını, dolayısıyla en iyi sistemin veya modellerden birisinin daha iyi olduğunu ifade etmenin doğru olmadığı kanaatinde birleşmektedirler. Shelifer ve Vishny, yaptıkları değerlendirmeler sonucunda, en iyi sistemin, büyük ve küçük yatırımcıların haklarını hukuken en iyi koruyan sistem olduğunu ifade etmektedirler (M. Darman, 2016:67).

#### **1.6.5. Uyulması zorunlu olup olmamasına göre kurumsal yönetim modelleri**

Şirketlerin belirlenmiş olan kurumsal yönetim standart ve kodlarına uymalarının zorunlu tutulmalarının gerekli olup olmadığı kurumsal yönetim alanında tartışılan bir konu başlığını oluşturmaktadır. Serbest piyasa ekonomisi taraftarları, kurumsal yönetim ilkeleri, şirketlere fayda sağlıyorsa ve yatırımcılar tarafından da talep ediliyorsa, serbest piyasada

şirketlerin kaynakları çekmek için kurumsal yönetim ilkelerini gönüllü olarak uygulayacaklarını savunmaktadırlar. Anand (2005) bu konu hakkında, “bu görüşün karşısında olanlar ise, tüm şirketlerin gerekli kurumsal yönetim ilkelerinin uygulamasında, gönüllülük esasının yetersiz kalacağını, ve bu nedenle de yatırımcıların haklarının korunması için bu ilkelerin uygulanmasının, yasalarla zorunlu tutulmasının gerektiğini savunmaktadırlar. Bu suretle özellikle vekalet proplemine çözüm bulunulacağını ileri sürmektedirler” demiştir (Aktaran: Alp ve Kılıç 2014:72).

Kurumsal yönetim ilkelerinin şirketlerce uygulanmasının zorunlu olup olmadığı ölçütüne göre üç model bulunmaktadır. Bunlar, zorunluluk esaslı model, kısmi gönüllük esasına dayalı olan uygula veya uygulayamıyorsan açıkla modeli ve sonuncusu önceki iki model arasında yer alan karma modeldir.

#### **1.6.6. Zorunluluk esaslı model**

Bu modelde, kanun koyucular tarafından ve diğer düzenleyiciler tarafından belirlenen kurumsal yönetim ilke, standart ve kodlara, kurallara şirketlerin uyma zorunluluğu bulunmaktadır. Şirketlerin bu kurallara uymadıkları takdirde yaptırım ve cezayla karşı karşıya kalmaları öngörülmüştür. Bu modelin uygulandığı ülkelerin başında, kurumsal yönetim alanında katı kuralların yer aldığı Sarbanes –Oxley yasasından sonra ABD öne çıkmıştır. Esasında ABD Common Law –Ortak hukuk geleneğine sahip bir ülke olup, şirketler hukukunda da büyük ölçüde gönüllük geçerlidir.

#### **1.6.7. Uygula veya uygulayamıyorsan açıkla modeli**

Bu modelde şirketler, kurumsal yönetime ilişkin yetkili kural koyucular tarafından yapılan düzenlemelere, ilke ve standartlara uyup uymamakta serbest bırakılmışlardır. Şirketler bu kurallara uymadıkları takdirde neden uymadıklarını yasal olarak kamuya açıklamak zorundadırlar. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması hususunda, bu model şirketlere esneklik getirmektedir. Eğer bir şirket, belirli bir kurala uymuyorsa, açıklamak zorunda olduğundan yatırımcılar gerek görüyorsa yatırım yapmayarak şirketi cezalandırabilme imkanına sahip olmaktadır. Günümüzde, uygula veya uygulayamıyorsan açıkla modeli İngiltere, Kanada, Avusturalya ve Avrupa Birliği ‘ne üye diğer ülkelerde uygulanmaktadır. Avrupa Birliği’ de, tüm üyeleri için tek bir kurumsal yönetim kodu

yayımlamak yerine, 2006/46/EC Direktifi ile “uygula veya uygulayamıyorsan açıkla” modelinin tüm üye ülkelerde, Eylül 2008 ayından itibaren uygulanmasını zorunlu kılmıştır (Alp ve Kılıç, 2014: 74). Bu modelin adından da anlaşılacağı üzere borsalarda işlem gören şirketlere bir kurumsal yönetim uyum raporu veya açıklama yapmaları zorunluluğu getirilmesi gerekmektedir. Ortaklıklarca yapılacak beyanlarda, hangi ilkelere uyulduğu ve ayrıca gönüllü olarak uygulanan ilkeler hakkında da açıklama yapmaları gerekmektedir.

### **1.3.6. Karma modeller**

Yukarıda açıklanan, zorunluluk esaslı model ile uygula veya uygulayamıyorsan açıkla modelinin, karışımından oluşan karma bir model bazı ülkelere uygulamada tercih edilmiştir. Ülkemiz Türkiye ‘de, halka açık şirketlere ilişkin bu günkü kurumsal yönetim uygulaması bu modeli esas almaktadır.

Çalışmanın, SPK ve TTK düzenlemelerinin inceleneceği ilerdeki bölümlerinde geniş bir şekilde açıklanacağı üzere, SPK tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği’ nin ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkelerinin bazılarının, payları borsada işlem gören ve belli nitelikteki şirketlere uygulanması zorunluluğu getirilmiştir. Bunun en güzel örneğini, bu şirketlerin yönetim kurullarında belirli, sayıda bağımsız üye bulundurma zorunluluğu olması teşkil etmektedir. Farklı ülkelerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulaması, ülkelerin kültürel, sosyo-ekonomik yapısına göre farklılıklar gösterebilmektedir.



## 2. SERMAYE PİYASASI KANUNU’NUN KURUMSAL YÖNETİM DÜZENLEMELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

### 2.1. Genel Olarak Bakış

Ülkemizde kurumsal yönetim konusunda ilk çalışma olarak TÜSİAD ‘ın bünyesinde oluşturduğu bir çalışma grubu tarafından hazırlanan ve Aralık 2002 ayında yayınlanan “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” adlı çalışmanın olduğu kabul edilmektedir (TÜSİAD: 2002). Ancak bu çalışma, kurumsal yönetimin yalnızca yönetim kurulu kısmını ele almaktadır. TÜSİAD bu çalışmasından önce, Haziran 2000 ayında, OECD ile birlikte, OECD’nin kurumsal yönetim ilkelerini yayınlamıştır. Bu metin de bir çeviri mahiyetindedir (TÜSİAD: 2000). Türkiye’de esas itibarıyla, TÜSİAD’ın bu 2002 çalışmasını takiben, **kurumsal yönetim bir bütün olarak ilk kez 2003 yılında, halka açık şirketler açısından Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından ele alınmıştır.**

SPK tarafından 2003 yılında yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri, başta halka açık anonim ortaklıklar olmak üzere, şirketlerin faaliyetlerini uluslararası standartlarda yürütmelerine ve bu suretle daha etkin ve şeffaf bir yönetim anlayışıyla uluslararası sermaye piyasalarından ve finans kaynaklarından ucuz maliyetle ve kolay bir şekilde yararlanabilmelerine imkan sağlayacak bir yönetim anlayışı getirmeyi amaç edinmiştir. Uluslararası Finans Enstitüsü -IFF-Institute of International Finance-(2005:121,136) tarafından üye ülkelerde, Enstitü kurumsal yönetim ilkelerinin standartlaşmasıyla ilgili çalışmalar yapmış olup ve bu kapsamda, oluşturduğu bir çalışma grubuyla Nisan 2005 ayında, Türkiye’de Kurumsal yönetim adlı çalışmasını yayınlamıştır. Çalışmada, Türkiye’deki mevcut yapı incelenmiş ve bir takım öneri ve tespitlerde bulunmuştur. Şirketlerdeki aile kontrolü, hissedar anlaşmazlıklarında emredici tahkim-çözüm, güçlü özsermaye için kurumsal yönetimin gerekliliği vb. konulara değinilmiştir.

Bankalar açısından ise, 2006 yılında Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından kurumsal yönetim hakkında düzenlemeler yapılmıştır (BDDK: 2006). 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu’nunda **11.10.2011 tarihinde** değişiklik yapan 654 sayılı KHK ile, kanunun 22. maddesinin birinci fıkrasına, kurumsal yönetim konusunda ekleme yapılmış ve **SPK’nın kurumsal yönetim anlayışında önemli bir değişiklik**

**yapılmıştır.** Bu önemli, 2011 yılında yapılan kanuni düzenlemeye kadar, 2003-2011 yılları arasında, bir geçiş dönemi yaşanmış ve bu arada SPK tarafından konunun yerleşmesi ve uygulaması açısından önemli düzenleme ve çalışmalar yapılmıştır. **30.12.2012 tarih ve 28513 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan yeni 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu’nda (SPKn’nda),** kurumsal yönetim alanında yapılan düzenlemeler ile yeni ve önemli bir dönem başlamıştır.

Yukarıda özetlendiği üzere, Sermaye Piyasası açısından Kurumsal Yönetim için üç ayrı dönemden bahsedebiliriz. Birincisi 2003-2011 arası dönem, ikincisi 2011-2012 arası dönem, sonuncusu ise 2013 yılbaşından itibaren başlayan dönemdir. Çalışmada bu üç dönem aşağıda, önemli yönleriyle aşağıda açıklanacak ve esas itibarıyla güncel olan son dönem üzerinde durulacaktır. SPKn’da yapılan değişikliklerle beraber, 2011 yılında yayınlanan **(14.02.2011 tarih ve 27846 sy.R.G. ) ancak 2012 yılı ortasından itibaren yürürlüğe giren 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu(TTK)’nda** da kurumsal yönetim konusunda önemli düzenlemeler yapılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, kurumsal yönetim konusu Türk Ticaret Kanunu açısından değerlendirilecektir.

## **2.2. Türkiye Sermaye Piyasasında, 2003-2011 Arasında Uygulanan Kurumsal Yönetim İlkeleri – Gönüllülük Esaslı Dönem**

### **2.2.1. Genel olarak**

Kurumsal yönetim konusunda, **Türkiye’de ilk olarak, SPK tarafından OECD’nin kurumsal yönetim ilkeleri esas alınarak kapsamlı bir düzenleme yapılmış ve 2003 Temmuz ayında, halka açık şirketlere uygulanmak üzere yayınlanmıştır (SPK:2003).**

Bu 2003 yılından itibaren, Ekim 2011 tarihine kadar, halka açık şirketlerde, gönüllülük esasına, “uygula veya uygulayamıyorsan açıkla” prensibine bağlı olarak, uygulanması öngörülen kurumsal yönetim ilkeleri bakımından, 2003 yılında açıklanan ilkeler, hukuki ve teknik açıdan altyapı oluşturmuştur.

OECD tarafından yapılan gözden geçirmeler de dikkate alınarak, Şubat 2005 ayında, SPK tarafından Kurumsal yönetim ilkeleri tekrar yayınlanmıştır. Bu ilkeler dört ana başlıkta



gösterilmiş olup bunlar ; a- pay sahipleri, b- kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, c-menfaat sahipleri, d-yönetim kurulu olarak gösterilmiştir (SPK :2005).

Yayınlanan bu ilkelere, halka açık şirketlerin uymaları gönüllülük esasına bağlanmış olup bu ilkelerin uygulanıp uygulanmadığının, uygulanmadıysa neden uygulanmadığını kamuya duyurulmasını sağlayan “uygula veya uygulamıyorsan açıkla” prensibi esas alınmıştır.

### **2.2.2. Kurumsal yönetim uyum raporu**

SPK'nın 10.12.2004 tarih ve 48/1588 sayılı kararı uyarınca, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB adı daha sonra 2013 yılında Sermaye Piyasası Kanunu'yla Borsa İstanbul A.Ş. ye dönüştürülmüş ve kısaca BIST veya Borsa İstanbul olarak anılmaktadır.) payları işlem gören şirketlerin çalışma raporlarında ve internet sitelerinde söz konusu Kurumsal Yönetim İlkelerine uyumla ilgili beyanlara yer vermeleri uygun görülmüştür. Bu uygulama şirketlerin 2004 yılına ilişkin 2005 yılında yayınlanan faaliyet raporlarından itibaren başlatılmış olup, dört ana başlıkta altında yer alan 27 maddeden oluşan, şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarını yatırımcıya açıklayan “ **Kurumsal Yönetim Uyum Raporu** ” nun düzenlenmesi ve yayınlanması öngörülmüştür.

### **2.2.3. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi**

SPK tarafından, derecelendirme faaliyetine ilişkin 1997 ve 2003 yıllarında yayınlanmış olan tebliğler ( Seri:VIII, No:40 ) yeniden düzenlenmiş ve Seri:VIII, No:51 “Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği”, **12.07.2007 tarihli** ve 26580 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Sözkonusu, Seri: VIII, No: 51 Tebliği ile birlikte, nasıl derecelendirme yapılacağına dair kurallar belirlenmiştir. Esas olarak bağımsızlık ve doğru değerlendirme ön planda tutulmuştur. Bu tebliğle ayrıca derecelendirme faaliyetleri kapsamına, **kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi** de alınmıştır. Sözkonusu, Seri: VIII, No: 51 tebliği'nde, SPK tarafından 29 Ağustos 2013 tarihinde yayınlanan Seri: VIII, No: 76 'lu tebliğle, bazı değişiklikler ve ilaveler yapılmıştır.

Derecelendirme tebliğini takiben, BIST Kurumsal Yönetim Endeksi, payları Borsa İstanbul pazarlarında (Yakın İzleme Pazarı ve C ve D listeleri hariç- son olarak bu kapsam Gözaltı pazarı ve C listesi hariç olarak değiştirilmiştir) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden en az 6,5 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesi amacıyla oluşturulmuştur. Söz konusu uyum notu, SPK tarafından yetkisi belirlenmiş derecelendirme kuruluşlarınca verilmektedir.

SPK 'nce yetkilendirilen derecelendirme kuruluşları tarafından, ortaklıkların genel uyum notu, kurumsal yönetim ilkeleri olan pay sahipleri notu 0,25, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık notu 0,25, menfaat sahipleri notu 0,15, yönetim kurulu notu 0,35 katsayılarıyla çarpılarak hesaplanmaktadır. Derecelendirme kuruluşları tespit ettiği uyum notlarıyla birlikte gerekçelerini de yazarak bir raporu kamuya açıklar. Derecelendirilen ortaklık, halka açık bir şirket ise raporun kamuya açıklanması zorunlu tutulmaktadır. Derecelendirme her 12 ayda yani her yıl yenilenmelidir.

Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına 31.08.2007 tarihinde başlanmış olup, endeksin başlangıç değeri 48.082, 17'dir. (Borsaistanbul: 2017). BIST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), 21.11.2017 tarihi itibarıyla 94.318,04 değerine ulaşmıştır.

Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksine alınan şirketlerin teşviki açısından, kotta ve kayıta kalma ücretlerinde, ilk iki yıl %50, sonraki iki yıl % 25, sonraki yıllarda ise % 10 oranında indirim yapılmaktadır. İndirim süresi 4 yıllla sınırlandırılmış ve daha sonra 2015 yılı Mayıs ayında yapılan düzenlemeyle de, indirim uygulamaya 2015 yılı ve sonrası için son verilmiş, yeni girecek ortaklıklar için indirim hakkı kaldırılmıştır.

#### **2.2.4. Pay sahipleriyle ilişkiler birimi ve lisanslı çalışanı**

Yukarıdaki düzenlemeleri takiben, ayrıca SPK tarafından 2008 yılında yayınlanan Seri: IV, No: 41-sayılı tebliğle;

i-payları borsada işlem gören şirketlerde, pay sahipleri ile ilişkilerin yürütülmesinden sorumlu pay sahipleri ile ilgili bir biriminin kurulması zorunluluğu,

ii-yine yukarıda belirtilen aynı şirketlere, sermaye piyasası düzenlemelerinin tam olarak yerine getirilmesi ve kurumsal yönetimde koordinasyonun sağlanması için lisanslı bir personelin çalıştırılması zorunluluğu, getirilmiştir.

### **2.3. Sermaye Piyasası Kurulu'na Kanuni Yetki Verilmesi ve Bu Kapsamda İlkelerin Bazıları İçin Uyum Zorunluluğu Getirildiği 2011-2012 Dönemi**

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından “uygula, uygulamıyorsan açıkla” prensibiyle ilk kez 2003 yılının Temmuz ayında hayata geçirilen ilkeler, Ekim 2011 ayında yayınlanan, 654 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile kurulun görev ve yetkilerine ilişkin Sermaye Piyasası Kanunu'nun 22'nci maddesinin birinci fıkrasına eklenen 'z' bendi ile farklı bir mahiyet kazanmıştır. Söz konusu kanuni düzenlemeyle, SPK'na kurumsal yönetim konusunda; kurumsal yönetim ilkelerini tespit etmek, halka açık şirketlerin gruplarını tespit etmek ve ilkelere tamamen veya kısmen uymalarını zorunlu tutmak vb. görev ve yetkileri verilmiştir. (Kurtay, 2014: 21).

Yukarıya aldığımız 654 sayılı KHK ile yapılan düzenleme ile esas itibarıyla üç önemli konuda yeni bir düzenleme getirilmiştir.

#### **2.3.1. Sermaye Piyasası Kurulu'na kurumsal yönetim ilkelerini tespit ve ilan etme yetkisi verilmesi**

Söz konusu 654 sayılı KHK ile, SPK'na kurumsal yönetim ilkelerini tespit ve ilan etme yetkisi ilk defa verilmiş ve bu yetki çerçevesinde, SPK tarafından halka açık şirketler için geçerli olmak üzere aynı tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan Seri: IV, No: 54 sayılı “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” yürürlüğe konulmuştur. Bu tebliğin eki olarak SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri yayınlanmıştır.

Çalışmanın sonraki bölümünde açıklanacağı üzere, gerek 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe giren 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 1529. maddesi, gerekse de 30.12.2012 tarihinde yayınlanan yeni 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nun 17, 36 ve 73. maddeleri SPK'nın yetkisini pekiştirmiş ve tek yetkili kurum haline getirmiştir.

### **2.3.2. Borsada işlem gören belirli şirketlere, bazı kurumsal yönetim ilkeleri için uyum ve bağımsız yönetim kurulu üyeliği zorunluluğu getirilmesi**

Kurumsal Yönetim İlkelerine kısmen veya tamamen uyma zorunluluğu getirilirken, borsa şirketlerinin halka açıklık oranlarının, yatırımcı sayısı ve niteliğinin, dahil oldukları endeks ve belirli zaman sürecindeki işlem yoğunluğunun dikkate alınması öngörülmüştür.

İlkelerin ele alındığı Seri: IV, No: 54 sayılı tebliğde, **bankalar dışındaki BİST-30 Endeksinde yer alan şirketler tarafından bazı ilkelerin uygulanması zorunlu** hale getirilmiştir. Bu kapsamda, küçük yatırımcıların sağlıklı bir şekilde karar almalarını sağlamak için genel kurul toplantı ilan süreleri ve kapsamına ait zorunluluklar getirilmiştir. Buna ilaveten Türkiye için yeni olan, yönetim kurullarında “ **Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği** ” zorunluluğu getirilmiştir. Bu şekilde küçük yatırımcının menfaati korunmuş ve yönetim kurulunun keyfi hareket etmesi önlenmiş olmaktadır.

Aslında, Türk hukukunda bağımsız yönetim kurulu üyeliği hakkında ilk düzenleme, kurumsal yönetim ilkeleri ortaya çıkmadan önce, SPK’ nın yayınladığı (08.11.1998 tarih ve 23517 no lu Resmi Gazete) Seri VI, No: 11 sayılı “Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarına İlişkin Esaslar Tebliği “ nde yapılmıştır. (Özkorkut, 2007:137).

Uyum zorunluluğu getirilmeyen ilkeler açısından ise “uygula veya uygulamıyorsan açıkla” prensibinin, payları Borsa’da işlem gören şirketler açısından yıllık faaliyet raporlarında yer alacak kurumsal yönetim raporunda, uygulanması zorunluluğu açıklanmıştır.

### **2.3.3. Kurumsal yönetim ilkelerindeki uyum zorunluluğuna uyulmaması halinde SPK’na tedbir alma ve yaptırım uygulama yetkisi verilmesi**

Seri: IV, No: 54 sayılı Tebliğle, şirketlerin uymak zorunda oldukları kurallara uymamaları durumunda, durumu tespit etmek, tedbir istemek ve dava açmak suretiyle eksikliğin yerine getirilmesini sağlamak üzere, SPK’na yetki verilmiştir. Ayrıca SPK tarafından tebliğde, belirlenen hükümlere aykırılık nedeniyle idari para cezası imkanı da bulunmaktadır. Söz konusu, Seri:IV, No:54 sayılı tebliğ, 30 Aralık 2011 tarihli Seri:IV, No:56 sayılı tebliğ ile yürürlükten kaldırılmıştır.

Seri: IV, No: 56-sayılı Tebliğ ve çeşitli tarihlerde bu Tebliğde, değişiklik yapan 4 adet Tebliğle (Seri: IV, No: 57, No: 60, No: 61, No: 63) ile Kurumsal Yönetim İlkeleri yeniden düzenlenmiştir (Demir, 2013:163, Kurtay, 2014:21).

Sermaye piyasalarının kararlılık, güven ve şeffaflık kapsamında çalışmasını sağlamak amacıyla ve uluslararası uygulamaların da dikkate alınarak kurumsal yönetim ilkelerinde ve Tebliğ’de değişiklik yapılması ihtiyacı zaman içinde doğmuştur.

Kurumsal yönetim ilkelerinin daha önce bankalar haricindeki, yalnızca İMKB-30 Endeksinde yer alan halka açık anonim ortaklıklar için uygulanması belirlenen kapsamı, Seri: IV, No: 56 sayılı Tebliğ ile, Gelişen İşletmeler Piyasası ve Gözaltı Pazarında işlem görenler hariç olmak üzere payları İMKB’de işlem gören halka açık anonim ortaklıkları içine alacak biçimde yeniden düzenlenmiştir ve kapsam genişletilmiştir. Söz konusu Seri: IV, No: 56 Tebliğ ile getirilen önemli yenilikleri Sermaye Piyasası Kurulu, 2011 yılında kamuoyuna yapılan bir duyuruyla açıklamış olup bu duyuruda yer alan konu başlıkları aşağıda özetlenmiştir.

- Sözkonusu Tebliğ ile borsada payları işlem gören şirketler üç gruba ayrılmıştır. Şirketler büyüklüklerine ilişkin kriterler dikkate alınarak gruplandırılmıştır. Bu konuda ileride açıklama yapılacaktır.

- Yine sözkonusu Tebliğ ile borsada işlem gören şirketlerin yönetim kurulundaki üye sayısının beş olması ve bunların çoğunluğunun fiilen icrada olmaması kararlaştırılmış ve **Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi** “ atanması borsada payları işlem gören şirketler (gelişen piyasalar ve gözaltı pazarında işlem görenler hariç) için zorunlu hale getirilmiştir. İlişkili taraf işlemleri ve bazı varlık alım veya devirlerinde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin onayının aranmasını sağlayacak kurallar getirilmiştir.

-Şirketlerin üçüncü şahıslar lehine teminat ve ipotek vermelerinde ve ilişkili taraf işlemlerinde , konuya ilişkin yönetim kurulu kararlarında bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayının aranması zorunlu tutulmuştur.

- Ortaklıkların yönetim kurulu bünyesinde oluşturmaları gereken komite sayısı artırılmış ve ileride ayrıca detaylı açıklayacağımız günümüzde uygulamada bulunan komitelerin kurulması öngörülmüştür.

#### **2.4. Sermaye Piyasası Kanunu (6362 sy. Kanun) ile 2013 yıl Başından İtibaren Başlayan Güncel Yeni Dönem- Yeni 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nda yer alan hükümler**

Önceki bölümlerde belirttiğimiz üzere, 30.12.2012 tarihinde yayınlanan 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nuyla (SPKn) yapılan düzenlemelerle, kurumsal yönetim ilkeleri bakımından yeni bir dönem başlamıştır. Yeni 6362 sayılı Kanunla, önceki mülga 2499 sayılı SPKn'nu ve 2012 yıl ortasında yürürlüğe giren 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu'nu da, dikkate alınarak ve özel bir önem verilerek kurumsal yönetim konusunda detaylı düzenlemeler getirilmiştir. 6362 sayılı SPKn'nunda Kurumsal Yönetime ilişkin düzenlemeler, kanunun "Kurumsal Yönetim İlkeleri" başlıklı 17. maddesinde ve ayrıca 36, 73 ve 128. maddelerinde yapılmıştır.

Aşağıda, 6362 sayılı kanunla yapılan düzenlemelerde, yer alan önemli hususlar özetlenecek ve sonraki bölümde ise bu kanuna istinaden Sermaye Piyasası Kurulu'nca 03.01.2014 tarihinde yayınlanan ve halen uygulamaya yön veren II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği analiz edilecektir.

##### **2.4.1. Kurumsal Yönetim İlkelerinin belirlenmesi ve uygulanmasında Sermaye Piyasası Kurulu'na yetki verilmesi**

Kurumsal yönetim ilkeleri, 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu' nun Halka Açık Ortaklıklar" bölümü, madde 17'de düzenlenmiştir. Söz konusu 17. maddenin birinci fıkrası aynen aşağıdaki gibidir.

" Halka açık ortaklıklarda kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal yönetim uyum raporlarının içeriğine, yayımlanmasına, ortaklıkların kurumsal yönetim ilkelerine uyumlarının derecelendirilmesine ve bağımsız yönetim kurulu üyeliklerine ilişkin usul ve esaslar Kurulca belirlenir. Kurul bu yetkilerini halka açık şirketler arasında haksız rekabet ile sonuçlanmayacak şekilde ve eşit koşullardaki şirketlere eşit kuralların uygulanması prensibini göz önünde bulundurarak kullanır."( 6362 Sayılı SPKn, madde 17/1).

Yukarıda yer verilen düzenlemede, halka açık anonim şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ve buna ilişkin esasların belirlenmesinde Sermaye Piyasası Kurulu'nun yetki verilmiştir. SPK'nın, söz konusu yetkilerini, halka açık şirketler arasında rekabet sınırlamasına neden olmayacak şekilde (düzenlemede haksız rekabetle sonuçlanmayacak şekilde ibaresi kullanılmakta) ve eşit koşullardaki şirketlere eşit işlem yapılması prensibini göz önünde bulundurarak kullanması gerekmektedir (Aksoy, 2013:52). Burada önem arzeden husus SPK'nın düzenlemeleri yaparken, haksız rekabete yol açmaması ve eşitlik prensibine uyarak eşit koşullardaki şirketlere eşit kuralların uygulanması hususunu dikkate alması gerektiğidir.

Sermaye Piyasası Kurulu'na, ayrıca 6102 sayılı TTK'nın 1529. maddesi ile de, halka açık anonim şirketlerde uygulanacak kurumsal yönetim ilkelerinin ve uygulamasının SPK'na tam yetki verildiği açıklanmıştır. İleride bu konu detaylı incenecektir.

TTK'nın 1529. maddesinde yer alan "halka açık anonim ortaklık" ifadesinin bilerek kullanıldığı ve bu ifade ile "pay senetleri borsada işlem gören anonim ortaklıklardan" daha fazlasının kastedilmek istendiğini, diğer bir deyişle ilgili kavramın borsada işlem görmediği halde payları geniş halk kitlelerine yayılan ortaklıkları da kapsamayı amaçladığını, bilimsel komisyona başkanlık yapan Tekinalp'in ifadelerinden anlamaktayız (Aktaran: Eminoğlu, 2014: 33).

Sermaye Piyasası Kanunu'nun halka açık ortaklıklar başlıklı 16. maddesinde, payları borsada işlem gören ortaklıklar ile hissedar-pay sahibi sayısı beş yüzü aşan anonim ortaklıkların halka açık ortaklık olarak tanımlandığını görülmektedir. Bu durumda, SPK'nın kurumsal yönetim ilkelerini düzenleme yetkisi, pay senetleri borsada işlem görmeyen, beş yüzü aşan pay sahibi bulunan anonim ortaklıkları da kapsamaktadır. Ancak, SPK'nın 17. maddesine dayanılarak düzenlenen ve 3 Ocak 2014 tarihli ve 28871 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren II-17.1 sayılı "Kurumsal Yönetim Tebliği" (tebliğ veya II-17.1 sayılı tebliğ) incelendiğinde, gerek TTK'nın 1529. maddesi gerekse kanunun 17. maddesinin verdiği yetkilerin kullanılmasının henüz tercih edilmediği ve ilkelerin uygulama zorunluluğunun yalnızca payları, Borsa'nın Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar ve Kurumsal Ürünler Pazarında işlem gören ortaklıklar ile sınırlandırıldığı görülmektedir (Kurtay, 2014:23 ).

#### **2.4.2. Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum konusunda karma modelin getirilmesi**

SPKn' nın Kurumsal Yönetim İlkeleri başlıklı 17. maddesinin 2. fıkrasında yapılan düzenlemeyle, kapsama dahil ortaklıkların niteliklerine göre kurumsal yönetim ilkelerine kısmen veya tamamen uyumun zorunlu tutulabilmesi durumu ve buna uyulmaması halinde alınacak tedbirler açıklanmıştır. SPKn'nu 17. maddesinin 2. fıkrasında yapılan düzenleme ile borsada payları işlem gören şirketlerin, kurumsal yönetim ilkelerine tamamen veya kısmen uymaları konusunda zorunluluk getirme ve uygulama , tedbirler konusunda SPK'nın yetkili olduğu açıklanmıştır.

Sözkonusu 17. madde 2. fıkranın kanun metninde açıkça görüleceği üzere, **halka açık olup da payları borsada işlem görmeyen şirketler sayılmamıştır**. Bu nedenle bu şirketler bakımından kurumsal yönetim ilkelerine uyum zorunluluğu ve tedbir uygulanması mümkün değildir.

SPKn'nun 17/2 maddesi yoluyla, kurumsal yönetime hakim olan “uygula yada açıkla” prensibinden “zorunlu uygulama prensibine” geçişin yetkisi, anahtar SPK'na verilmekte olup, kurul bu yetkisini her an kullanabilecek duruma gelmektedir (Paslı, 2012:319). 2004 yılına kadar SPK'nın kurumsal yönetim ilkelerine uyma açısından herhangi bir uyum ve bu konuda aydınlatmaya ilişkin bir zorunluluk borsa şirketleri açısından dahi olmadığı söylenebilir. Ancak daha sonra SPK' nın, 10 Aralık 2004 tarihli ve 48/1588 nolu kararıyla belirli şirketlere, kurumsal yönetim ilkelerine uygunluk raporu hazırlama zorunluluğu getirilmiştir (Aktaran, Paslı, 2012:319 ).

Yukarıda yaptığımız açıklamalar ve kanun metninden, SPK'nın, “uygula veya uygulamıyorsan açıkla” ile “zorunlu olarak uygula” yaklaşımları arasında, esnek karma bir modeli esas aldığı anlaşılmaktadır.

#### **2.4.3. İlişkili taraflarla yapılan işlemlerin kurallara bağlanması**

SPKn'nın 17. maddesinin 3. fıkrasında ise halka açık şirketlerin, ilişkili taraflarla yapacakları işlemlerin çerçevesi, kurumsal yönetimin bir parçası sayılmış ve bu ilişkili taraf işlemlerinde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin fonksiyonu, çoğunluğunun onayı, iradesi hüküm altına alınmıştır.



Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun onayı bulunmaması durumunda, durum Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda (KAP) yayımlanarak genel kurul onayına sunulur. Kanunda yapılan düzenlemeye aykırı olarak alınmış yönetim kurulu ve genel kurul kararlarının geçersiz sayılacağı açıklanmıştır.

#### **2.4.4. SPK'na re'sen yönetim kurulu üyesi atama yetkisi ve bazı hallerde genel kurul yetkilerini kullanma yetkisi verilmesi**

SPKn'nun 128. maddesine 2013 yılında eklenen 'k' bendiyle (12.07.2013 tarihli 6495 sayılı kanunun 57. maddesiyle eklenmiştir.), halka açık ortaklıklarda, belirli şartlarda yönetim kurulu üyeliğinin boşalması ve yerine yeni atama yapılamaması durumunda SPK'na re'sen yönetim kurulu üyesi atama yetkisi verilmiştir. Ayrıca bu atama yetkisi kullanılmış ortaklıklarla, olağan genel kurul toplantısını iki hesap döneminde üst üste normal süresinde yapamayan ortaklıkların genel kurul yetkilerinin Yatırımcı Tanzim Merkezi tarafından kullanılmasına karar verebilme yetkisi SPK'na verilmiştir. Bu konudaki kanuni düzenleme ihtiyacı, Turkcell' de ortaklar arasında yaşanan sorun nedeniyle genel kurul toplantısının yapılamaması ve yönetim kurulu üyesi atanamamasından kaynaklanmıştır.

#### **2.4.5. Kurumsal Yönetime ilişkin yükümlülüklerin elektronik ortamda yerine getirilebilmesi**

SPKn'nun 17. maddesinin 4. fıkrasında yapılan düzenlemeyle, halka açık ortaklıkların, kurumsal yönetime ilişkin yükümlülüklerini ve TTK'nın 1524. maddesinde sayılan hususları, açmak zorunda oldukları internet sitesinde yayımlama yükümlülüklerini, Merkezi Kayıt Kuruluşunca (MKK) sağlanacak elektronik ortamı kullanarak da yerine getirebilmeleri imkanı getirilmiştir.

#### **2.4.6. Kurumsal Yönetime ilişkin yükümlülüklerinin halka açık bankalarda uygulanmasında izlenecek usul ve esaslar**

Yine 6362 sayılı SPKn'nun 17. maddesinin 5. fıkrasıyla da yapılan düzenlemeyle; “(5) Bu maddenin halka açık bankalar hakkında uygulanmasına ilişkin usul ve esaslar Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunun uygun görüşü alınmak suretiyle belirlenir” hükmü getirilmiştir.

Bankacılık sektöründe, kurumsal yönetim konusunda ilk düzenleme, 19.10.2005 tarih ve 5411 sayılı Bankacılık Kanunun'da yapılmış ve bu kanunun Kurumsal Yönetim İlkeleri başlığını taşıyan 22. maddesinde, kurumsal yönetime ilişkin yapı ve süreçlerin ve bunlara ilişkin ilkelerin belirlenmesinde SPK ve ilgili kuruluşların görüşü alınarak BDDK tarafından düzenleme yapılacağı hükme bağlanmıştır (Özkorkut, 2007:174). Bu yetkiye istinaden BDDK, 01.11.2006 tarihinde, “Bankaların Kurumsal Yönetime İlişkin Yönetmelik” ini yayınlamıştır.

Yukarıda yer alan iki ayrı kanuni düzenleme ve TTK'nın 1529. maddesiyle verilen yetki topluca değerlendirildiğinde, halka açık bankalar için belirlenecek kurumsal yönetim düzenlemelerinde SPK ve BDDK'nın anlaşma sağlamaları hususu bir zorunluluk olarak görülmektedir.

#### **2.4.7. Yeni 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanununun 36. ve 73. maddelerinde yer alan hükümlerin kıyasen uygulanması**

SPKn'nun 35. maddesinde, sermaye piyasası faaliyetinde bulunabilecek sermaye piyasası kurumları olarak, yatırım kuruluşları, portföy yönetim şirketleri, varlık kiralama şirketleri, merkezi takas ve saklama kuruluşları, sermaye piyasasında faaliyette bulunacak bağımsız denetim, değerlendirme ve derecelendirme kuruluşları, veri depolama kuruluşları vb. sayılmış ve ayrıca kuruluş ve faaliyet esasları kurulca belirlenecek diğer sermaye piyasa kurumları ifadesi kullanılarak SPK'na yetki verilmiştir. SPKn'nun 36. maddesiyle de bu sayılan kurumlara, kurumsal yönetime ilişkin kanununun 17. maddesinin 1. ve 2. fıkralarının kıyasen uygulanacağı hükme bağlanmıştır. Yine SPKn'nun 73. maddesinin 3. fıkrasıyla da; kanununun 17/1 maddesinin bir ve ikinci fıkralarında yer alan kurumsal yönetim ilkelerinin, piyasa işleticilerine, borsalara ve teşkilatlanmış diğer pazar yerlerine de kıyasen uygulanacağı hükme bağlanmıştır.

#### **2.5. Yeni 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'na göre 2014 yılında yayınlanan II-17-1 nolu Kurumsal Yönetim Tebliği**

Önceki bölümlerde açıklandığı üzere 2013 yılından itibaren yürürlüğe giren 6362 sayılı SPKn'nu takiben yaklaşık bir yıl sonra, SPK tarafından sözkonusu kanununun 17. maddesine istinaden hazırlanan **11-17.1** nolu Kurumsal Yönetim Tebliği, 03.01.2014 tarih

ve 28871 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanıp, uygulamaya konmuştur. Bu tebliğle, önceki kurumsal yönetim ilkeleri ve uygulamalarını belirleyen Seri: IV, No:56 tebliğ yürürlükten kaldırılmış ve güncel uygulamanın II-17.1 nolu tebliğ düzenlemelerine göre yapılması gerektiği açıklanmıştır. Söz konusu II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği (bundan sonra bu bölümde kısaca tebliğ olarak anılacaktır) 17 maddeden oluşmakta ve tebliğ ekinde, 4 bölümden oluşan Kurumsal Yönetim İlkeleri bulunmaktadır.

**Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde, güncel olan bu tebliğin önemli kısımları açıklanıp incelenecektir.**

Yukarıda önceki bölümlerde, açıklandığı üzere, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun 1529. maddesiyle, Kurumsal Yönetim İlkelerinin belirlenmesinde tek yetkili kurumun SPK olduğu hükme bağlanmıştır. Ayrıca 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nda, bir katalog şeklinde Kurumsal Yönetim İlkeleri yer almamakta ve düzenleme bulunmamakta olup değişik maddelerde farklı konu başlıkları altında düzenlemeler bulunmaktadır. Gerek 6102 sayılı TTK’ nın, gerekse 6362 sayılı SPKn’nun ve de SPK’ nın II-17.1 sayılı tebliğinin birbirini izleyen yaklaşık bir buçuk yıl içinde yürürlüğe girmiş olması, düzenlemelerde yer alan hükümlerin bir diğerini dikkate aldığını ve kopukluk olmadığı düşüncesini oluşturmaktadır.

### **2.5.1. SPK’ nın II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği’nin amaç ve kapsamı**

Tebliğin 1. maddesinin 1 nolu fıkrasında, tebliğin amacı ve kapsamı; ortaklıklar tarafından uygulanacak kurumsal yönetim ilkeleri ve ilişkili taraf işlemlerine ilişkin usul ve esasları belirlemek olarak açıklanmıştır. Söz konusu Tebliğin 1. maddesinin sonraki fıkralarında ise kurumsal yönetim ilkelerinin hangi kurumlara uygulanacağı belirlenmiştir. Söz konusu düzenleme uyarınca, yalnızca payları borsada, ‘‘Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar veya Kurumsal Ürünler pazarında’’ işlem gören halka açık ortaklıklar, tebliğin ikinci bölümünde yer alan kurumsal yönetim ilkelerine tabi olacaklardır. Tebliğ ile yapılan düzenlemeler sonucunda, payları borsada işlem görmeyen halka açık ortaklıkların bu tebliğ hükümlerine tabii tutulmadıkları görülmektedir.

SPK’nın 16. maddesinin birinci fıkrasında, payları borsada işlem gören ortaklıklar ile **pay sahibi sayısı beş yüzü aşan anonim ortaklıklar halka açık ortaklık olarak**

**sayılmışlardır.** Bu suretle, gerek TTK' nın 1529. maddesi gerekse 6362 sayılı SPKn'un 17/1 ve 128-1/k fıkralarında, SPK'na, payları **borsada işlem görmeyen halka açık ortaklıklar için** verilen yetkinin şimdilik kullanılmasının tercih edilmediği anlaşılmaktadır (Kurtay, 2014:23).

Boztosun'un, SPK' nın yayınlamış olduğu kurumsal yönetime ilişkin II-17.1 sayılı tebliğ'in uygulama kapsamının dar tutulması ile ilgili olarak yaptığı bir değerlendirmede, halka açık şirketlerde kademeli bir geçişi öngörmesi ve kapsam dışı kalan şirketleri öncelikli görmemesi olabilir. (Boztosun, 2014: 40,41).

SPKn'nun 16. maddesinin ikinci fıkrasında da nitekim kanun koyucu, payları borsada işlem görmeyen anonim ortaklıkların, halka açık şirket durumunu kazandıktan sonra en geç iki yıl içinde paylarının işlem görmesi için borsaya başvurmak zorunda olduklarını hükme bağlamıştır. Bu suretle bu şirketlerin kademeli olarak, paylarının borsada işlem görmesi yoluyla kurumsal yönetim ilkelerine tabii olmaları sağlanmış olacaktır. Akyıldız (2014:27) çalışmasında 6362 sayılı Kanun ve anılan Kanuna dayanılarak hazırlanan ikincil mevzuat çalışmalarında kolektif yatırım kuruluşu ve yatırım fonları sektöründe kurumsal yönetim ilkelerinin genel itibarıyla uygulama alanı bulduğunu belirtmiştir. Sermaye piyasasına olan güvenin geliştirilebilmesi açısından, mümkün olduğunca kurumsal yönetim ilkelerin uygulama kapsamının, SPK' na tabi şirketler açısından geniş tutulmasında yarar bulunmaktadır.

### **2.5.2. II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nde yer alan kurumsal yönetim ilkeleri**

Tebliğin Kurumsal Yönetim İlkeleri başlıklı, ikinci bölümünün 4. maddesinde, ortaklıkların esas alacakları kurumsal yönetim ilkelerinin bulunduğu belirtilmiş olup bunlar ana başlıkları itibarıyla aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde bu ilkeler ana başlıklar olarak ayrı kısımlarda incelenecektir.



**Şekil 1 Ortaklıkların esas alacakları kurumsal yönetim ilkeleri**

### **2.5.3. Uygulanması zorunlu Kurumsal Yönetim İlkeleri ve uygulayacak ortaklıklar ile SPK'nın yetkisi**

Kurumsal yönetime ilişkin II-17.1 sayılı Tebliğin, 5. maddesinin 2. fıkrasında, zorunlu kurumsal yönetim ilkelerini uygulayacak ve gözetlenecek olan şirketlerin belirlenmesinde, payları borsanın Ulusal Pazarı, İkinci Ulusal Pazarı ve Kurumsal Ürünler Pazarında işlem gören ortaklıklar sistemik önemlerine göre piyasa değerleri ve fiili dolaşımdaki paylarının piyasa değerleri dikkate alınarak üç gruba ayrılacağı ve bu grupların birincisine sözkonusu iki kriterin sırasıyla, 3 milyar TL ve 750 milyon TL'yi aşanların, ikinci gruba ise birinci grup dışında kalan ortaklıklardan yine sırasıyla, 1 milyar TL ve 250 milyon TL'yi aşan şirketlerin gireceği açıklanmıştır. Üçüncü grup şirketleri ise birinci ve ikinci gruba girmeyip ancak payları Ulusal, İkinci Ulusal ve Kurumsal Ürünler pazarlarında işlem gören şirketlerden oluştuğu açıklanmıştır.

SPK'nın 2017 yılı için borsa şirketlerinin II-17.1 sayılı "Kurumsal Yönetim Tebliği" uyarınca dahil oldukları gruplar hakkındaki 06.01.2017 tarih ve 1/23 sayılı duyurusu ile, birinci grup için 31 adet, ikinci grup içinse 40 adet şirket ismen belirlenmiş kalan şirketlerin ise üçüncü gruba dahil oldukları açıklanmıştır.

Yine Tebliğin 5 / 1 nolu fıkrasında ise uygulanması zorunlu olan ilkeler olarak; tebliğ ekinde yer alan (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.), (4.3.8.), (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.) numaralı 24 adet ilkenin olacağı belirlenmiştir. Bölüm başlıklarından bu ilkelerin esas itibarıyla, pay sahipleri ve yönetim kurulu ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Sözkonusu tebliğin 6. maddesinde istisnalar

açıklanmıştır. Tebliğin 14. maddesinde ise Sermaye Piyasası Kuruluna, sektörel ve mali kriterler dikkate alınarak, payları borsada işlem görmeyen şirketlere ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun görüşünü almak suretiyle de payları borsada işlem görmeyen bankalara yükümlülük getirebilme yetkisi verilmiştir.

#### **2.5.4. Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum zorunluluğuna aykırılık halinde uygulanacak tedbirler**

SPK'na, uyum zorunluluğunun süresinde veya kurulca verilen süreler içinde yerine getirilmemesi halinde, bunun yerine getirilmesini sağlayacak kararları alma ve buna ilişkin resen işlem yapma yetkisi, tebliğin 7/1 fıkrasıyla verilmiştir. Yine Tebliğin 7/ 2 fıkrasında, SPK'nın, uyumla ilgili hukuka aykırı işlemlerle için mahkemede dava açma yetkisinin olduğu açıklanmıştır. Ayrıca SPK'na, belirli şartlarda zorunlu ilkelerin uygulanmasını sağlamak üzere resen yeterli sayıda, bağımsız üyeyi ortaklıklara atama yetkisi de verilmiştir.

#### **2.5.5. Kurumsal Yönetim uyum raporları**

Kurumsal Yönetim ilkelerini uygulamakla yükümlü şirketlerin, yıllık faaliyet raporlarında yer alacak uyum raporlarında; kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmamasına ilişkin ve uygulanmıyorsa, uygulanmama gerekçeleri ile ortaya çıkan çıkar çatışmaları ve gelecekte bu konularla ilgili değişiklik planı haklarında açıklama yapılması gerektiği tebliğin 8/1 maddesinde açıklanmıştır.

Ayrıca dönem içinde önemli bir değişiklik olursa bunlarında, 3'er aylık yayınlanan ara dönem faaliyet raporlarında açıklanması öngörülmüştür.

Kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlarının içeriği ve yayımlanmasına ilişkin esaslar ile rapor formatının SPK tarafından belirleneceği açıklanmıştır. Uyum raporu yeni formatı Ocak 2014 ayında kurulca yayınlanmış, beş bölüm ve alt başlıkları olan bu formatın,2015 yılında yayınlanan 2014 yılı Uyum raporları itibarıyla uygulanmasına başlanılmıştır. (Kurtay :2014, 27).

### 2.5.6. İlişkili taraf işlemleri

6362 sayılı kanununun 17. maddesinin 3. fıkrasıyla ilişkili taraf işlemleri hakkında düzenleme yapılmış olup ve bu konuda önceki bölümde açıklama yapılmıştır. Kurumsal yönetime ilişkin yayınlanan II-17.1 sayılı tebliğin 9. maddesinde detaylı düzenlemeler yapılmış ve açıklamalara yer verilmiştir.

Ortaklıkların ve bağlı ortaklıklarının, ilişkili tarafları ile aralarındaki varlık ve hizmet alımı, satışı veya benzeri yükümlülük transferi işlemlerinde, yönetim kurulu kararı alınması ve belirlenen esaslara göre yapılan değerlendirmelerde, bedel olarak %5'i aşan bir farklılık varsa, yetili kuruluşlara değerlendirme yaptırılması gerektiği hükme bağlanmıştır.

Sözkonusu oranın %10'u aşacağıının anlaşılması durumunda, değerlendirme yaptırılması zorunluluğunun yanında, ayrıca işleme ilişkin yönetim kurulu kararlarında bağımsız üyelerin çoğunluğunun, onayının aranması gerektiği açıklanmıştır. Bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayı olmadığı durumlarda, işlem onay için, ilişkili kişilerin oy kullanamayacağı genel kurulun onayına sunulur. SPK gerekli gördüğü durumlarda yukarıdaki oranlara bağlı kalınmaksızın değerlendirme yaptırılmasını zorunlu tutabilme yetkisine sahip kılınmıştır. İlişkili taraf işlemleriyle ilgili açıklamalar Kamuya Açıklama Platformu (KAP)'nda yapılır. İlişkili tarafların kimler olduğu, Türkiye Muhasebe Standardı 24 (TMS 24) "İlişkili Taraf Açıklamaları" Standardı'nın "Tanımlar" başlığını taşıyan 9. maddesinde açıklanmıştır (Doğu, 2014:37).

II-7.1 nolu Tebliğin 10. maddesinde ise, ortaklıklar ve bağlı ortaklıkları ile ilişkili tarafları arasındaki yaygın ve süreklilik arz eden işlemlerin kapsamı ve bu işlemlere ilişkin şartların yönetim kurulu tarafından bir karara bağlanması gerektiği açıklanmıştır. Bu tür işlemlerin son mali tablolardaki yıllık hasılatın %10'dan fazlasına ulaşması durumunda, yönetim kurulu kararı, ayrıca piyasa şartlarıyla karşılaştırmasını içeren ve KAP'ta yayınlanacak bir raporun hazırlanması istenmektedir. Ayrıca bu işlemlerde, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin onayı aranmıştır.

### 2.5.7. Yatırımcı ilişkileri bölümü

SPK' nın II-17.1 sayılı Tebliğininin 11. maddesiyle, ortaklıklar ile yatırımcılar arasındaki iletişimi sağlamak üzere yatırımcı ilişkileri bölümünün kurulması öngörülmüştür. Yatırımcı ilişkileri bölümünün ana görevleri olarak;

- Yatırımcılar ile ortaklık arasında yapılan yazışma ve belgelerin güvenli ve güncel kaydını tutmak,
- Ortaklık pay sahiplerinin, şirketle ilgili yazılı bilgi taleplerini yanıtlamak,
- Genel Kurul toplantısıyla ilgili dökümanlar ile hissedarlara verilecek dökümanları hazırlamak ve toplantının ilgili yasal mevzuat, ana sözleşme ve ortaklık içi düzenlemelere uygun bir şekilde yapılması için gereken tedbirleri almak,
- Sermaye piyasası mevzuatından kaynaklanan, kurumsal yönetim ve kamuyu aydınlatma ve diğer yükümlülüklerin yerine getirilmesini gözetlemek ve izlemek,

olarak belirlenmiştir.

Yatırımcı ilişkileri bölümü yöneticisinin, SPK'nca öngörülen lisanslara sahip olması, kurumsal yönetim komitesi üyesi olması ve şirkette tam zamanlı yönetici olarak çalışıyor olması zorunlu tutulmuştur.

### 2.5.8. Ortaklıkların teminat, rehin, ipotek ve kefalet işlemleri

Ortaklıkların, 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 veremeyeceği**, sözkonusu II-17.1 sayılı Tebliğin 12. maddesinde açıklanmıştır. Ancak, ticari faaliyet kapsamında üçüncü şahıslara verilecek teminat vb.'nde yönetim kurulu kararına ilaveten bağımsız üyelerinde onayının alınacağı ve bu işlemlerin olağan genel kurul toplantısı gündeminde ayrı bir madde olarak yer alması gerektiği, tebliğde açıklanmıştır. Ortaklıkların, kendi tüzel kişilikleri, tam konsolidasyona bağlı ortaklıkları lehine ve olağan ticari faaliyetleri kapsamında üçüncü kişiler lehine teminat, rehin, ipotek ve kefalet vereceği ticari faaliyetlerin bir gereğidir.



Buraya kadar yapılan açıklamalarda, SPK' nın kurumsal yönetime ilişkin yayınladığı II-17.1 sayılı Tebliğin 1. ve 5. bölümlerinde yapılan düzenlemeler incelenmiş olup, kurumsal yönetim ilkeleri olarak tebliğ ekinde yer alan dört ilkeye (pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffalık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu) ilişkin düzenlemeler aşağıda sırasıyla değerlendirmeye tabi tutulacaktır.

## **2.6. II-17-1 nolu Tebliğin Pay Sahiplerine İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri**

Pay sahibi, ortaklıkların sermayedarlarından olup, şirketin malvarlığı üzerinde hissesi oranında mülkiyet hakkına sahiptir. Pay sahiplerinin, şirket tüzel kişiliğinde maddi haklarının yanında maddi olmayan, yönetimsel hakları gibi hakları da bulunmaktadır. Pay sahibi, söz konusu yönetim hakkını ortaklığın genel kurul toplantılarına katılarak, yönetim kurulu üyelerinin seçiminde oy kullanmak ve yönetime aday olabilmek suretiyle kullanır. Pay sahiplerinin maddi hakları ise, kar payı alma, yeni pay alma olarak tanımlanan rüçhan hakkı, tasfiye bakiyesine katılma olabilmektedir. Pay sahiplerinin yönetim haklarını kullanabilmeleri ve maddi haklarını kontrol edebilmeleri için bilgi alma haklarının bulunması gerekmektedir. Sermaye Piyasası Kurulunun yayımlamış olduğu Seri II No:17.1 Kurumsal Yönetim İlkeleri tebliğinin, Ek kısmının 1 nolu kısmında Kurumsal yönetim ilkelerinden ilki olan "Pay Sahipleri" başlığı altında incelenecek olan maddeler düzenlenmiştir.

Pay sahiplerinin sahip oldukları haklar ana başlıkları itibarıyla, aşağıdaki tabloda gsterilmektedir. Bu hakların kullanılması ve kullandırılması kurumsal yönetim ilkeleri bakımından son derece önem arz etmektedir.



## Şekil 2 Paydaşların sahip oldukları haklar

### 2.6.1. Pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması,

Hissedarların haklarının korunması ve bunların kullanımının sağlanmasında, şirket organlarıyla birlikte, “Yatırımcı İlişkileri Bölümü” önemli rol oynar. (II -17.1/ Ek: 1.1.1). Yukarıdaki bölümde incelendiği üzere, tebliğin 11. maddesiyle yatırımcı ilişkileri bölümünün kurulması zorunlu tutulmuştur. Ayrıca yatırımcı ilişkileri bölümünün görevleri sayılmıştır.

Hissedarların haklarının kullanımını etkileyecek önemdeki bilgiler ve belgeler şirketin kurumsal internet sitesinde gecikmeden yayınlanır. (II -17.1/ Ek: 1.1.2). 6102 sayılı TTK’ nın 1524. maddesiyle de bağımsız denetime tabi sermaye şirketlerine internet sitesi kurma zorunluluğu getirilmiştir. 01.07.2013 tarihinde bu konuda yönetmelik

yayınlanmış ve internet sitesinin kullanımı ve bulunacak bilgiler hakkında açıklamalar yapılmıştır.

### **2.6.2. Bilgi alma ve inceleme hakkının kullanımı**

SPK' nın II-17.1 sayılı Tebliğın, 1.2.1 fıkrasında bilgi alma hakkıyla ilgili olarak “Ortaklık yönetimi özel denetim yapılmasını zorlaştırmacı işlem yapmaktan kaçınır” ifadesi yer almaktadır (II-17.1/ Ek: 1.1.2.1).

Pay sahibinin şirket üzerindeki haklarını doğru ve sağlıklı bir biçimde kullanabilmesi, şirkete dair bilgilerin tam ve gerçeği objektif, tarafsız biçimde yansıtmak şekilde doğru zamanda kendisine verilmesi ile mümkün hale gelmektedir. Pay sahibinin bilgi alma hakkının kapsamına yönetim kurulu ve denetçilerin de bilgi sağlama yükümlülüğünü beraberinde getirmektedir. Ancak bilinen bir gerçek şudur ki; pay sahipliği şirketin kamuya açıklanması istenmeyen ticari sır niteliğindeki gizli bilgileri bilgi alma kapsamına girmemektedir. Bu doğrultuda yönetim kurulu bu bilgi talebi isteğini reddedebilir. Pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkı esas olarak 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu' nun 437. maddesinde ayrıntılı olarak da düzenlenmiştir.

Özetle TTK' nın 437. maddesiyle, finansal tabloları, yıllık faaliyet raporu ve denetim raporu ile yönetim kurulunun kar dağıtım önerisi hakkındaki pay sahiplerinin incelemesine genel kurul toplantısından asgari 15 gün önce olacak şekilde sunulur. Pay sahipleri genel kurulda ticari sır kapsamına girmemek kaydıyla bilgi isteyebilir ve pay sahiplerine verilecek bilgiler, hesap verme ve dürüstlük ilkeleri bakımından özenli ve gerçeğe uygun olmalıdır. Bilgi alma talebi cevapsız bırakılan veya red edilen pay sahipleri mahkemeye gidebilmektedir. Pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkının, esas sözleşmeyle ve şirket organlarından birinin kararıyla kaldırılamayacağı ve sınırlandırılmayacağı hükme bağlanmıştır.

### **2.6.3. Genel kurula katılma hakkı**

Pay sahiplerinin en aktif olduğu ve pay sahipliği haklarını en etkin şekilde kullanabilecekleri yer ortaklığın genel kuruludur. Bunun bir sonucu olarak pay sahipliği

haklarına ilişkin SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin önemli bir kısmı genel kurulda, pay sahipliği haklarının kullanımıyla ilgilidir (Eminoğlu, 2014: 38).

SPK' nın II-17.1 sayılı Tebliğin 1.3. nolu Genel Kurul başlıklı maddesinde bu hakkın kullanımıyla ilgili detaylı açıklamalar yapılmıştır. Söz konusu tebliğin 1.3.1.fıkrasında; şirketlerin internet sitelerinde ve KAP' ta en az üç hafta öncesinden genel kurul toplantı ilanının yapılması ve hissedarların incelemesi için hazır bulundurulması gereken bilgiler hakkında açıklamalar yapılmıştır.

Dikkati çekecek şekilde duyurulması istenilen hususlar ise tebliğin takip eden fıkralarında özetle,

- Güncel ortaklığın ortaklık yapısını yansıtan toplam pay sayısı, imtiyazlı pay varsa bunlar hakkında bilgi,
- Ana şirketin ve bağlı ortaklıklarının, gerçekleşen ve gerçekleşmesi planlanan faaliyetlerini etkileyebilecek durumlar ve nedenleri hakkında bilgi,
- Toplantı gündeminde yönetim kurulu üyelerinin seçimi,azli ve adaylar hakkında açıklamalar
- Pay sahiplerinin, yatırımcı ilişkileri bölümüne yazılı olarak iletmış oldukları gündeme ilave madde konulması talepleri ile yönetim kurulunca kabul edilmemiş öneriler ve bunların ret gerekçeleri,
- Esas sözleşme değişikliğinin gündemde olması durumunda, buna ilişkin yönetim kurulu kararıyla eski ve yeni metin hakkında bilgi,

olarak açıklanmıştır.

Tebliğ'de işaret edildiği üzere TTK' nın bilgi alma ve inceme hakkı başlıklı 437. maddesi hakkında bir önceki bölümde açıklamalar da bulunmuş finansal tablolar, faaliyet raporları, denetim raporu, kar dağıtım önerisi hakkındaki belgelerin, şirket merkezinde ve şubelerinde genel kuruldan en az 15 gün önce olmak üzere bir yıl süreyle pay sahiplerinin incelemesine açık tutulacağı açıklanmıştır.

Genel kurul gündem maddelerinin açık ve farklı yorumlara yol açmayacak şekilde hazırlanması gerekmektedir. Genel kurul toplantısı, pay sahipleri arasında eşitsizliğe yol açmayacak ve katılımı attırmak amacıyla pay sahiplerinin en az maliyetle katılımını sağlayacak şekilde gerçekleştirilir.

TTK' nun 357. maddesinde düzenlenlendiği üzere, pay sahiplerinin eşit şartlarda eşit işleme tâbi tutulacağını hükme bağlanması, genel kurul açısından, karar alınırken hissedarlar bakımından eşitliğin sağlanmasını ve çoğunluğun azınlığın haklarını kısıtlamaması amaçlanmıştır.

Genel kurul toplantısına katılacak pay sahiplerine, toplantı gündeminde yer alan konuların açık, net, ayrıntılı, tarafsız ve anlaşılabilir bir şekilde aktarılması hususunda, toplantı başkanının gerekli özeni gösterme yükümlülüğü getirilmiştir. Pay sahiplerine eşit şartlar altında düşüncelerini açıklama ve soru sorma imkanının sağlanması gerekmektedir. Genel kurul toplantısında pay sahiplerince sorulan her sorunun ticari sır olmamak kaydıyla cevaplandırılmasının da sağlanması toplantı başkanının görevleri arasında sayılmıştır. Pay sahipleri sorusunun gündemle ilgili olmaması ve detaylı bir cevabı gerektirmesi halinde, bu sorular yatırımcı ilişkileri bölümü tarafından en geç 15 gün içinde yazılı olarak cevaplandırılmalıdır. Genel kurulda sorulan tüm soru ve cevaplar 30 gün içinde ortaklık sitesine konulmalıdır (II-17.1/ Ek: 1.3.5). Anılan Tebliğ'in 1.3.6 maddesinde ayrı bir kurumsal yönetim ilkesi olarak, yönetimi elinde bulunduran hâkim ortakların, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin ve bunların yakın akrabalarının, şirket veya bağlı şirketleriyle yaptıkları çıkar çatışmasına yol açabilecek işlemlerinin gündeme alınarak tutanağa işlenmesi hususu açıklanmıştır. Finansal tabloların hazırlanmasında sorumluluğu bulunan yetkililerin, denetçilerin ve gündemde olup özellik arz eden konularla ilgili yönetim kurulu üyelerinin de, bilgi verebilmesi soruları cevaplandırabilmek açısından genel kurul toplantısında hazır bulunmalarının sağlanması gerekmektedir.

Tebliğ' de açıklandığı üzere pay sahipliğiyle ilgili uygulanması zorunlu sayılan kurumsal yönetim ilkeleri olan yukarıda açıkladığımız 1.3.1. - 1.3.5.-1.3.6. no lu maddelere ilaveten ortaklıkların yapacağı belirli büyüklükteki işlemler için konulan zorunlu onay mekanizması 1.3.9 nolu madde de açıklanmıştır. Bu düzenlemeye göre ortaklıkların, varlık ve hizmet alımı, satımı ile yükümlülük transferi işlemlerinde, işlem tutarının, ortaklığın kamuya açıklanmış son finansal tablolarında yer alan varlık toplamına, hasılat tutarına veya

çeşitli metodlara göre belirlenen oranının % 10' dan fazla bir miktarına erişmesi ya da bir faaliyetin terk edilmesi halinde gerekli yönetim kurulu kararında bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayının aranması şart koşulmuştur. Gerekli açıklamaların ve şerhlerinde KAP'ta açıklanması ve işemin genel kurulun tasdikine sunulması öngörülmüştür.

Bağış ve yardımlara ilişkin belirlenecek politika genel kurulun onayına sunulur. Genel kurulda geçmiş hesap döneminde yapılan bağış ve yardımların bir listesi yararlanıcıları ve tutarları itibarıyla hazırlanır ve genel kurul gündemine alınır.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu' nun dördüncü bölümünde 407. madde ile 451. maddeler arasında genel kurula ilişkin hükümler düzenlenmiştir. Pay sahiplerinin şirket işlerine yönelik haklarını genel kurul aracılığıyla yürütülmektedir. **Kanun genel kurula bazı devredilemez yetki ve görevler vermiştir.** Pay sahibi genel kurula katılarak işletmenin senelik faaliyetleri hakkında, yönetim kurulu üyelerinin seçimi, geleceğe yönelik planlanan şirket faaliyetleri, şirketin aktif-pasif anlamında hangi düzeyde olduğu gibi hususlarda bilgi sahibi olmaktadır. Kısaca özetle, genel kurul pay sahibinin kendi haklarını kullandığı bir alanı ifade etmektedir.

#### 2.6.4. Oy hakkı

Pay sahiplerinin, ortaklıklar üzerinde yönetime katılma hakkı esas itibarıyla kullanacağı oy ile olur. Pay sahibi kullandığı oy ile şirketin denetim ve yönetim organları gibi yetkili organlara üye seçer, bu üyeleri ise kullandığı oy vasıtasıyla denetler ve dahası kullandığı oy aracılığıyla şirketin faaliyetleri üzerinde söz sahibi olmaktadır.

SPK' nın kurumsal yönetime ilişkin II-17.1 sayılı tebliğ ekinin Pay sahipleri bölümünün, 1.4 nolu maddesinde oy hakkı düzenlenmiştir. Söz konusu maddenin 1.4.1 nolu fıkrasında; oy hakkının kullanılmasını zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılacağı, sınır ötesi de dahil olmak üzere her pay sahibine oy hakkını en kolay ve uygun şekilde kullanım fırsatının sağlanacağı hükme bağlanmıştır.

6102 sayılı yeni TTK ile oy hakkının doğumu, kullanılması ve oy hakkına ilişkin genel hususlarda, pay sahibi demokrasisini sağlayacak düzenlemeler yapılmış olup ve bu suretle oy hakkına ilişkin hükümler, kurumsal yönetim ilkeleri ile uyumlu hale getirilmiştir

(Erdem, 2011:1).TTK' nın 434. maddesinde oy hakkı, 1527. maddesinde ise genel kurula elektronik ortamda katılma ve oy kullanma imkanı veren düzenlemeler yapılmıştır. Elektronik ortamda oy kullanım imkanı SPK tebliğinin yukarıya aldığımız, sınır ötesi oy kullanımı imkanını sağlamaktadır.

SPK' nın kurumsal yönetime ilişkin II-17.1 sayılı tebliğ ekinin Pay sahipleri bölümünün, 1.4.3 nolu fıkrasında, temel prensip olarak oy hakkında imtiyazdan kaçınılmasının esas alınması gerektiği açıklanmıştır.

### **2.6.5. Azlık hakları**

Anonim ortaklıklarda işleyiş çoğunluk ilkesine göre şekillenir. Şirketin yönetim kurulunda bu çoğunluk üye sayısına göre belirlenirken genel kurulda ise sermaye de sahip olunan payın oranına göre belirlenir. Bu durum gerek genel kurulda, gerekse de yönetimde azınlık pozisyonunda bulunan pay sahiplerinin haklarının ihlal edilmesi tehlikesini ortaya çıkarmaktadır (Eminoğlu, 2014:92).

SPK' nın kurumsal yönetime ilişkin II-17.1 sayılı tebliğ ekinin Pay sahipleri bölümünün, 1.5.1 ve 2 nolu fıkralarında azlık hakları konusu düzenlenmiştir. Söz konusu düzenlemelerde esas itibarıyla azlık haklarının kullanılmasına azami özenin gösterilmesi gerektiği ve **azlık haklarının, esas sözleşme ile sermayenin yirmide birinden (%5' den) daha düşük bir orana sahip olanlara da tanınabileceği** açıklanmaktadır. Ayrıca hakların kapsamının esas sözleşmede yapılacak düzenleme ile genişletilebileceği öngörülmüştür.

6102 sayılı TTK' nın 360. maddesinin birinci fıkrasında, ana sözleşmede bulunması kaydıyla, belirli nitelikteki pay sahipleri ve gruplara, azınlığa yönetim kurulunda bulunma hakkının tanınabileceği hükme bağlanmıştır.

## 2.6.6. Kar payı hakları

Halka açık anonim ortaklıklarda kâr payı dağıtımına ilişkin esaslar, Sermaye Piyasası Kanunu'nun 19. ve 20. maddeleri ile, SPK'nın kurumsal yönetime ilişkin II-17.1 sayılı tebliğ ekinin Pay sahipleri bölümünün 1.6 maddesinde ve SPK'nın II-19.1 sayılı kâr payı tebliği'yle ( 23 Ocak 2014 tarih ve 28891 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanmıştır) düzenlenmiştir. Halka açık anonim ortaklıklar kârlarını, genel kurulları tarafından onaylanacak ve kurumsal internet sitelerinde yayınlanacak kâr dağıtım politikaları çerçevesinde ve ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak genel kurul kararıyla dağıtır.

SPK'nın II-19.1 sayılı kâr payı tebliğinde yapılan düzenlemeye göre, halka açık anonim ortaklıkların kâr dağıtım politikalarında asgari olarak aşağıdaki hususlara;

- Kâr payı dağıtılıp dağıtılmayacağı, dağıtılacak kâr payı dağıtım oranına,
- Kâr payının ödenme şekline, ve en geç kararın alındığı genel kurul toplantısının yapıldığı yıl sonu itibarıyla başlanması ve kâr payının ödenme zamanına, avans kar payı olup olmayacağı ve buna ilişkin esaslara,

yer verilmesi gerekmektedir.

Kar payında olabilen imtiyaz hakları saklı kalmak üzere, tüm paylara kar payı eşit olarak dağıtılır.

SPK'nın II-19.1 sayılı kâr payı tebliği'nin 7. maddesinde, payları borsada işlem görmeyen ortaklıklar için kâr payı dağıtım oranının, belirlenen bağışlar eklenmiş net dağıtılabılır dönem kârının yüzde yirmisinden (%20) az olamayacağı açıklanmıştır. Payları borsada işlem görmeyen ortaklıkların kâr payını tam ve nakden dağıtmaları zorunlu tutulmuştur.SPK'nın sözkonusu II-19.1 nolu tebliğinin 8. maddesinde , payları borsada işlem gören ortaklıkların, yönetim kurullarının kar dağıtımına ilişkin teklifinin KAP'da açıklanacağı, ve aynı tebliğin 9. maddesinin birinci fıkrasıyla da, bu şirketlerin ara dönem finansallarına göre avans kar dağıtımı yapılabilineceği açıklanmıştır.



Türk Ticaret Kanununun 507-513. maddeleri arasında kâr, kazanç ve tasfiye payına ilişkin haklar düzenlenmiştir. TTK ‘nın 507. maddesinin 1. bendinde, her pay sahibinin, payı oranında, kanun ve esas sözleşme hükümlerine göre pay sahiplerine dağıtılması kararlaştırılmış net dönem kârına, katılma hakkına sahip olduğu ve ayrıca aynı maddenin 2 ve 3 nolu bentlerinde, esas sözleşmeyle payların bazı türlerine tanınan imtiyaz hakları ile SPKn’nu ve ilgili mevzuat uyarınca yapılan düzenlemelerinde saklı tutulacağı öngörülmüştür.

Erdem (2016: 6), konuya ilişkin makalesinde, kâr payına ilişkin olarak Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili mevzuatında yapılan düzenlemelerin daha kökten yenilikler içerdiğini, ve bu hükümler uyarınca şirketlere kar dağıtım politikalarını belirlemede esneklik sağladığını ifade etmiştir.

#### **2.6.7. Payların devri**

SPK’ nın kurumsal yönetime ilişkin, II-17.1 sayılı tebliğ ekinin Pay sahipleri bölümünün, 1.7.1 nolu maddesinde, payların serbestçe devredilebilmesini zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılması gerektiğini belirtmiştir.

6102 sayılı TTK’ nın 484-501. maddeleri arasında, anonim ortaklıklarda, pay ya da hisse senetleri ve devri konusu düzenlenmiştir. İleride açıklanacağı üzere, TTK ‘nın 485. maddesinde, nama yazılı payların esas sözleşmede aksi bulunmadıkça hamiline yazılı pay türüne çevrilebileceği, 486. maddesinde de hamiline pay senetlerinin ve ayrıca azlık isterse nama yazılı pay senetlerinin de bastırılması gerektiği öngörülmüştür. Bu suretle payların devri hususunda kolaylık sağlanmış olacaktır.

#### **2.7. II-17-1 nolu Tebliğin Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflığa İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri**

Şirketlerin, gerek hissedar, işçi, tedarikçi, müşteri vb. gibi kişi ve menfaatdarların hayatında, gerekse toplum düzeninde giderek ticari faaliyetlerinin büyüklüğüne bağlı olarak etkisi artmaktadır. Ayrıca teknolojik gelişmeler ve internet de bilgiye erişimi hem hızlandırmış hem de çok kolaylaştırmıştır. Bu nedenlerle kanun koyucular, yaptıkları kanuni düzenlemelerle, belirli ölçek ve niteliklere sahip şirketlere “Kurumsal Yönetim İlkelerini”

uygulama zorunluluğu getirmekte ve bu ilkelerin uygulanmasında temel teşkil eden ana unsurlardan birisi olarak da, ortaklıkların yapıları, faaliyetleri ve mali sonuçları gibi.. vb. hususlar hakkında açık ve şeffaf bir şekilde bilgi sunmaları ve bilgiye herkes tarafından kolaylıkla erişiminin sağlanması olarak görölmektedir.

SPK' nın kurumsal yönetime ilişkin, II-17.1 sayılı tebliğ ekinin 2 nolu bölümünde; “Kurumsal Yönetim İlkeleri “ den biri olarak sayılan “ Kamuyu Aydınlatma ve Şeffalık” ilkesine ilişkin düzenlemeler yapılmıştır. Bu ilkenin uygulamada yer bulması bakımından, şirketlerce kurulması zorunlu internet sitelerinde ve faaliyet raporlarında yer vermeleri gereken bilgiler II-17.1 sayılı tebliğin 2.1 ve 2.2 maddelerinde açıklanmıştır.

### **2.7.1. İnternet sitesinde bulunması gereken bilgiler**

SPK, tebliğin II No: 17.1 / Ek: 2.1.1 fıkrasında kamuyu aydınlatma ve şeffalık ilkesinin işlerlik kazanmasını sağlamak için kurumsal internet sitesinde aşağıdaki şekilde belirtilen bilgilerin (son beş yıla kadar olanının) yer almasını öngörmektedir.



### Şekil 3 Kurumsal yönetim ilkelerine yönelik ortaklığın web sitesinde bulunması gereken bilgiler

Şirketin ortaklık yapısı ve imtiyazları (% 5 den fazla pay sahipleri isim, pay miktarı ve oranıyla) hakkındaki bilgilendirmelerin her altı ayda bir güncellenmesi gerekmektedir.

Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)' nda, dipnotlar hariç finansal tablo bildirimlerinin, Türkçe'yle birlikte aynı zamanda, İngilizce'de açıklanmalıdır. Ayrıca şirketin, internet sitesinde, yabancı yatırımcıların da faydalanması için Türkçe ile tamamen aynı kapsamda olmak kaydıyla, seçilen yabancı dillerde de açıklanabileceği öngörülmüştür.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun 1524. maddesinde yapılan düzenlemeyle, **bağımsız denetime tabi sermaye şirketlerinin internet sitesi kurma zorunluluğu getirilmiştir.**Yapılan düzenlemelerle, Bakanlar Kurulu Kararıyla tespit edilen belirli büyüklüklere ulaşmış şirketlerin, önemli bilgilerini herkesin erişimine açmaları yoluyla, kurumsal yönetimin şeffaflık ve kamuyu aydınlatma ilkesini yerine getirmeleri sağlanmaktadır.

### **2.7.2. Faaliyet raporunda bulunması gereken bilgiler**

SPK, tebliğin II No: 17.1/ Ek: 2.2.1 nolu maddesi uyarınca, yönetim kurulunca hazırlanıp KAP 'ta ve şirketin internet sitesinde yayınlanacak olan faaliyet raporunun, kamuoyunun tam ve doğru bilgiye ulaşmasını sağlayacak detayda düzenlenmiş olması gerekmektedir. Söz konusu tebliğin II No: 17.1/ Ek: 2.2.2 maddesinde ise, kurumsal yönetimle ilgili mevzuat gerek görülenlere, ek olarak yıllık faaliyet raporlarında bulunması gereken hususlar açıklanmıştır. Bunlar kısaca özetle;

- Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin şirket dışındaki görevleri ve bağımsızlık beyanları,
- Yönetim kurulu bünyesinde kurulan komiteler ve bunların çalışmaları hakkında bilgi ve değerlendirme,
- Yönetim kurulunun toplantı sayısı , üyelerin katılım durumu,
- Ortaklık faaliyetlerini fazlaca etkileyecek mevzuat değişiklikleri,
- Ortaklığa karşı açılmış önemli davalar ve olası sonuçları,
- Şirketin danışmanlık hizmetleri aldığı kurumlarla olabilecek menfaat çatışmaları ve alınan önlemler,
- Sermayesinin % 5 ini aşacak şekilde doğrudan yapılan iştirak yatırımları,
- Çalışanların sosyal hakları, ortaklığın kurumsal sosyal sorumluluk işlemlerine ilişkin bilgiye,

yer verilmesi gerektiği açıklanmıştır.

### **2.7.3. Kamuyu Aydınlatma Platformu**

Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP), sermaye piyasası ve Borsa mevzuatı uyarınca kamuya açıklanması gerekli bildirimlerin elektronik imzalı olarak iletildiği ve kamuya duyurulduğu elektronik sistem olarak tanımlanmaktadır. Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş. (MKK)-Yatırımcı Hizmetleri ve KAP Müdürlüğü tarafından işletilmektedir.

SPK tarafından 27 Aralık 2013 tarih ve 2864 sayılı resmi gazetede yayınlanan VII-128.6 sayılı “Kamuyu Aydınlatma Platformu Tebliği” yayınlanmıştır. Bu tebliğle, KAP ‘da yayınlanacak açıklamaların ulaştırılma şekli, elektronik imza ve sertifika vb. konularda açıklama yapılmıştır.

### **2.7.4. Kamuya açıklanması gereken özel durumlar**

SPK tarafından 23 Ocak 2014 tarih ve 28891 sayılı resmi gazetede II.15.1 sayılı, “Özel Durumlar Tebliği” yayınlanmıştır. Bu tebliğin bazı maddelerinde 10 Şubat 2017 tarihinde yayınlanan II-15.1 nolu tebliğle değişiklik yapılmıştır. Sözkonusu tebliği amacı, yatırımcıların, gecikilmeden doğru bilgilendirilmesi, adil ve şeffaf bir ortamın sağlanarak yatırımcı kararlarını etkileyebilecek bilgilerin açıklanmasında uygulanacak kuralları belirlemek olarak açıklanmıştır.

Tebliğin 4. madde ‘n’ bendinde, özel durumlar, sermaye piyasası araçlarının değerini, fiyatını veya yatırım kararlarını etkileyebilecek içsel veya sürekli bilgiler olarak tanımlanmıştır.

### **2.7.5. Kamuyu aydınlatma belgelerinden doğan sorumluluk**

Ortaklıkların, kamuyu aydınlatma çerçevesinde, hazırlayacakları belgelerde ve duyuru metinlerinde yanıltıcı, yanlış ve eksik bilgiler bulunması halinde uygulanacak yaptırımlar SPKn’nun 32. maddesinde düzenlenmiştir. Sözkonusu 32. maddeyle, hazırlanan izahnameler, finansal raporlar, borsada işlem görme duyurusu, özel durum açıklaması gibi SPK tarafından, kamuyu aydınlatma amacı ile düzenlenmesi öngörülen kamuyu aydınlatma belgelerini imzalamış olanlar veya adına imzalanan tüzel kişiler, bu sebeplerden kaynaklanan zarar ve tazminatlarından birlikte sorumlu olarak öngörülmüştür.

## 2.8. II-17-1 nolu Tebliğin Menfaat Sahiplerine İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri

Çalışmanın önceki kurumsal yönetim kavramı ve ilkelerinin açıklandığı bölümünde, menfaat sahipleri ve paydaşlarla ilgili açıklamalar yapılmış ve paydaş teorisi' ne yer verilmiştir.

Neo Klasik anlayışın savunduğu pay sahipleri teorisi, bir işletmenin kârı üzerinde hak sahibi olan kesimin yalnızca hissedarlar olduğunu, ve işletmenin ana amacının hissedarların servetini maksimize etmek olduğunu esas almaktadır. Ancak son 30 yılda literatüre giren Paydaş teorisi, bu pay sahipleri teorisine yoğun eleştiriler getirmekte ve gün geçtikçe de daha fazla kabul görmektedir.

Atilla (2016:1,2)' nın yayınlanan kurumsal yönetim ve menfaat sahipleri başlıklı makalesinde; Paydaş teorisine göre, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmek için iç ve dış çevreyle iyi ilişki içinde olmaları gerektiği genel olarak ifade edilmiştir.

SPK' nın kurumsal yönetime ilişkin II-17.1 sayılı tebliğ ekinin 3 nolu bölümünde menfaat sahipleriyle ilgili düzenlemeler yapılmış ve menfaat sahiplerine ilişkin uygulanması zorunlu olmayan ilkeler 5 başlık altında açıklanmıştır. SPK tebliği'nde **menfaat sahipleri** olarak, şirketin hedeflerine ulaşmasında veya faaliyetlerinde ilgisi olan çalışanlar, **alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, çeşitli sivil toplum kuruluşları gibi kişi, kurum veya çıkar gruplarını** tanımlamıştır.

### 2.8.1. Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası

Menfaat sahiplerinin hakları genelde, borçlar kanunu, iş kanunu, icra-iflas kanunu, tüketicinin korunması hakkında kanun vb. yasal mevzuat ile korunmaktadır. Ayrıca menfaat sahiplerinin düzenlenmiş karşılıklı sözleşmelerle de hakları koruma altına alınmış olabilmektedir. Menfaat sahiplerinin haklarının yasal olarak korunmadığı durumlarda bile iyi niyet çerçevesinde korunmalıdır. Şirketlere bu hakların korunmasıyla ilgili şirket politika ve prosedürlerinin (örneğin tazmin prosedürü vb...) oluşturulması ve internet sitesinde yayınlanması gerektiği açıklanmıştır.

## 2.8.2. Menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımının desteklenmesi

Şirketin ana sözleşmesinde veya iç düzenlemelerinde yer verilerek, başta çalışanlar olmak üzere menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımını, görüşlerini alan modeller benimsenmelidir.

### Şirketin insan kaynakları politikası

SPK tebliğinde şirketler tarafından; işe alım, eğitim politikaları oluşturmaları, çalışanlara sağlanan tüm haklarda adil davranılması, çalışanlar arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapılmaması, çalışanların şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muameleye karşı korunması, görev tanımlarının, performans ve ödüllendirme kriterlerinin duyurulması, finansal durum, ücret ve kariyer gibi husularda bilgilendirme toplantıları yapılması, dernek ve sendika üyeliği hakkının etkin bir şekilde desteklenmesi, güvenli çalışma ortamı vb. gibi kurumsal yönetim uygulamalarını insan kaynakları politikalarında esas almaları gerektiği açıklanmıştır. Bütün politikaların belirlenmesinde ve uygulamasında **eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat tanınması** ilkesi benimsenmelidir.

## 2.8.3. Müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler

Şirket dışı menfaat sahiplerinden olan tedarikçilerle ve müşterilerle kurulacak ilişki iş ağları (network) şirketlerin kârlılığı, gücü ve dolayısıyla ömürlerinin belirlenmesinde temel etken olmaktadır. Şirketlerin müşteri memnuniyetini sağlayıcı her türlü tedbirleri almaları, mal ve hizmetlerde kalite standardının korunmasına özen göstermesi, müşteri ve tedarikçilerin ticari sır kapsamındaki bilgilerin saklanmasına özen gösterilmesi gerektiği SPK tebliği'nde işaret edilen hususların başında gelmektedir.

### Etik kurallar ve sosyal sorumluluk

Etik kurallar, şirketlerin şirket çalışanları vb. menfaat sahipleri ile toplumla ilişkilerini düzenleyen, saygınlığını ve hizmet kalitesini arttıran ve şirket içi davranış kültürünü oluşturan değerlerden oluşmaktadır.

SPK tebliği'nde şirketlerin faaliyetlerini açıkladıkları etik kuralları çerçevesinde yürütecekleri ve sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı olacakları, çevreye, tüketiciye, kamu

sağlığına önem verecekleri, uluslararası kabul görmüş insan haklarına saygı gösterip, irtikap ve rüşvet de dahil olmak üzere suistimal ve yolsuzluğun her türlüyle mücadele etmeleri gerektiği açıklamıştır. Gelişmiş ülkelerde son yıllarda “**compliance**”-uyum, uygulamada yerini bulmaya başlamıştır.

Paslı(2016:321), compliance –uyum hakkındaki makalesinde; Compliance anlayışı ile şirketlerin hem şirket iç işleyişinde bilhassa pay sahipleri ile olan ilişkilerde hem de dış âlemde üçüncü kişilerle yani menfaat grupları/ilgililer (stakeholders) ile olan ilişkilerde hukuk kurallarına uygun davranılmasının amaçlandığını açıklamaktadır.

Compliance –uyum uygulamasıyla, ortaklıkların kanuni düzenlemeler ile uyum durumu, mevcut risklerin konuları itibarıyla tesbit edilerek baştan önlenmesi öngörülmektedir.

## **2.9. II-17-1 nolu Tebliğin Yönetim Kurulu’na İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri**

Tüzel kişiliğe sahip bütün kuruluşlarda olduğu üzere, anonim ortaklıklarda da, kararları alacak ve bu kararları uygulamaya koyacak, işleri yönetecek ve ortaklığı dışarıya karşı temsil edecek bir organa ihtiyaç olup bu organ da yönetim kurulu olmaktadır. (Paslı, 2005:285).

Klasik anlamda, şirketlerin karar alma süreci, genel kurul ve yönetim kurulu tarafından paylaşılmaktadır. Dünyadaki uygulamalarda genel kurulu veya yönetim kurulu bulunmayan bir ortaklık bulunmamaktadır. Ancak yılda bir defa toplanan genel kurulun ne kadar etkin olacağı uygulamada ve teoride tartışma konusu olup, genel kurulun alacağı kararlarda yönetim kurulu yönlendirici olabilmektedir. Özellikle büyük halka açık ortaklıklarda, küçük pay sahiplerinin genel kurula olan ilgisizliği ve sanayi, ticaretin gelişimi ile profesyonel bir iş haline gelen anonim şirket yönetimi ve kurumsallaşma zorunluluğu, genel kurulların yönetimde olan etkinliğinden uzaklaşmasına yol açmakta ve yönetim kurulunun ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi aslında, yönetim kuruluna yüklenmiş bir görev olmakta ve onun sorumluluğunda görülmektedir.



Şirketlerde yönetim kurulları hissedarlar ile yöneticiler, daha da ötesi, şirkete fon sağlayanlar ile bu fonları kullananlar arasında bağlantı noktasıdır (Haşit,Uçar 2014:108).

SPK'nın kurumsal yönetime ilişkin II-17.1 sayılı tebliğ ekinin 4 nolu bölümünde konunun önemine istinaden, yönetim kuruluyla ilgili detaylı düzenlemeler yapılmış ve bunlar; yönetim kurulunun işlevi, faaliyet esasları, yapısı, toplantı şekli, oluşturacağı komiteler ve üyeleri ile idari sorumluluğu bulunan yöneticilere sağlanan mali haklar olarak 6 başlık altında açıklanmıştır.

### **2.9.1. Yönetim kurulunun işlevi**

SPK'nın II-17.1 tebliğinin eki 4.1 maddesinde, yönetim kurulunun şirketin stratejik hedeflerini belirleyerek, risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun seviyede tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla, şirketin öncelikle uzun vadeli çıkarlarını göz önünde tutarak, şirketi sevk ve idare etmesi gerektiği hakkında genel bir çerçeve çizilmiştir. Yönetim kurulunun, stratejik hedefleri belirlemesinin yanısıra, şirket için gerekli insan ve finansal kaynakları tespit ve temin etmesi ile ortaklığın yönetiminin performansını denetliyor olmasını gerektirmektedir.

### **2.9.2. Yönetim kurulunun faaliyet esasları**

Sözkonusu tebliğin 4.2 maddesinde şirket yönetim kurulunun faaliyetlerini hesap verebilir, şeffaf, adil ve sorumlu bir şekilde yürütmesi gerektiği açıklanmış ve bu genel ilkeler ışığında aşağıdaki hususların, faaliyetlerin yerine getirilmesinde dikkate alınması gerektiğini belirlemiştir. Bunlar özetle ;

- Yönetim kurulu üyeleri arasında görev dağılımı yapılmışsa, bunların faaliyet raporunda açıklanması,
- Yönetim kurulunun ilgili komitelerinde görüşünü alarak, risk odaklı iç kontrol sistemlerini oluşturması,
- Yönetim kurulunun risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini yılda en az bir kez gözden geçirmesi ve iç denetimin çalışmalarıyla ilgili olarak faaliyet raporunda bilgi verilmesi,

- Ortaklığın yönetiminde hiç bir kimsenin tek başına sınırsız karar verme yetkisine sahip olmaması ve yönetim kurulu başkanı ile genel müdür/icra başkanının yetkilerinin net bir şekilde ayrıştırılması ve esas sözleşmede bu konunun yer alması,
- Eğer yönetim kurulu başkanı ile genel müdürün görevlerinin tek bir kişide olması durumunda, bunun gerekçesi ile KAP'ta açıklanması (zorunlu ilke),
- Pay sahipleriyle olan ilişkilerin etkin ve sorunsuz olarak yönetilmesi için yönetim kurulunun, kurumsal yönetim komitesi ve yatırımcı ilişkileri bölümüyle sıkı ilişkide olması,
- Yönetim kurulu üyelerinin görevlerini yerine getirmeleri sırasında kusurları ile şirkete verebilecekleri zararları karşılanması için, şirket sermayesinin %25'ni aşan bir bedelle sigorta ettirilmiş ve bu hususun KAP'ta açıklanmış olması

olarak belirlenmiştir.

### 2.9.3. Yönetim kurulunun yapısı

SPK'nın kurumsal yönetime ilişkin II-17.1 tebliğinin eki 4.3 maddesinde, yönetim kurulunun üye sayısı, üyelerin nitelikleri (eğitim, icracı olup olmaması) ve bağımsız üyeler hakkında geniş açıklamalar yapılmıştır. Bu bölümde yer alan prensiplerin hemen tamamına yakını uygulanması zorunlu kurallar ve ilkeler arasında yer almaktadır. Bu prensipler aşağıda açıklanıp özetlenmiştir.

- Yönetim kurulu **üye sayısının asgari beş olması** öngörülmüştür. Üye sayısının yönetim kurulunun hızlı, verimli, etkin, yapıcı ve rasyonel kararlar almasına komitelerin oluşumuna imkan verecek sayıda olması gerekmektedir.
- Yönetim kurulu üyelerinin **çoğunluğunun icrada görevi olmayan** üyelerden oluşması gerektiği belirlenmiştir.
- Yönetim kurulunun icrada görevli olmayan üyelerinin bir kısmının, görevlerini hiç bir etki altında olmaksızın yapabilecek niteliğe sahip **bağımsız üyelerden oluşması, bağımsız üye sayısının toplam üye**

**sayısının üçte birinden aşağı olamayacağı ve her şartta en az iki adet bağımsız üyenin olması gerektiği** açıklanmıştır.

- **Bağımsız üyelerin görev süreleri üç yıla kadar olup** tekrar seçilmeleri imkanı tanınmıştır.
- **Bağımsız üye olarak seçileceklerde aranacak kriterler SPK ‘ca belirlenmiş** ve tebliğin 4.3.6 bendinde sayılmıştır. Bunlardan bazılarını özetleyecek olursak; bağımsız üye olacakların, son beş yılda şirket ve ortaklarıyla bağlantılı bir görev almamış olması, % 5 den fazla bir paya sahip olmamış olması, şirketin denetimi ve danışmanlığında ve yönetici pozisyonunda çalışmamış olması gerekmektedir. Ayrıca yeterli mesleki eğitim, tecrübe ve bilgiye, güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve yeterli zamana sahip olmaları ve Türkiye’de yerleşmiş sayılmaları gerekli şartlar arasında sayılmıştır. Bağımsız üye adaylarının son on yıl içinde şirketin yönetim kurulu üyeliğinde altı yıldan fazla yer almamış olması, ayrıca grup şirketlerinde üç’den, toplamda ise beş’ den fazla bağımsız yönetim kurulu üyeliği görevlerinin bulunmaması gerekmektedir.
- Oraklığın Aday Gösterme Komitesi (yoksa kurumsal yönetim komitesi), yönetim ve pay sahipleri de dahil olmak üzere bağımsız üyelik için aday tekliflerini değerlendirip bir rapor hazırlar ve yönetim kurulu bu raporla birlikte kendi kararını SPK’na uygun görüşü için gönderir.SPK’ nın uygun görüş vermediği kişi genel kurulda yapılacak seçime aday olarak sunulamaz. KAP’da gerekli açıklamaların yapılması gerekmektedir. Bağımsız üyelerden, üye olma niteliklerini kaybedenler yönetim kurulu üyeliğinden istifa eder.
- Yönetim kurulu üyeliğiyle uygulanması zorunlu tutulmayan hususlardan birisi % 25 ‘den az olmamak üzere kadın üye hedefinin olması diğeri ise denetim komitesi üyelerinden en az birisinin mali ve finansal konularda 5 yıllık tecrübe birikiminin olması hususudur.

#### **2.9.4. Yönetim kurulu toplantılarının şekli**

SPK'nın kurumsal yönetime ilişkin II-17.1 tebliğinin eki 4.4 maddesinde, yönetim kurulu toplantılarının nasıl yapılacağı hususundaki prensipler açıklanmıştır. Bu prensiplerin uygulanması zorunlu tutulmamıştır.

Yapılan düzenlemelere göre, yönetim kurulunun, görevlerini etkin olarak yerine getirebileceği sıklıkta toplanması, üyelerin toplantıya katılmaya özen göstermesi, gündemin ve buna ilişkin belgelerin, bilgilerin toplantıdan önce inceleyebilmeleri için eşit bilgi akışı çerçevesinde üyelere sunulması, elektronik ortamda toplantı yapılmasına imkan sağlanması, toplantıların ne şekilde yapılacağı hakkında şirket içi yazılı düzenleme yapılacağı hususlarında açıklamalar yapılmıştır.

Yönetim kurulu toplantılarında her üyenin bir oy hakkı vardır. Yönetim kurulu başkanının, icracı olmayan üyelerin toplantılara etkin katılımını sağlama yönünde gayret göstereceği, üyelerin toplantılara yeterli zaman ayırması, üyelerin başka bir şirkette de yönetim kurulu üyesi, yönetici olması veya danışmanlık hizmeti veriyor olması durumlarında çıkar çatışmasına yol açmaması, görevini aksatmaması, bu durumlarda üyelerin başka şirketlerde görev almalarının kurallara bağlanması ve sınırlandırılması konularında tebliğ de prensipler öngörülmüştür. Ayrıca üyelerin başka şirketlerde aldıkları görevler grup içi ve dışı ayrımında ve buna ilişkin bilgiler seçimin yapıldığı genel kurul toplantısı gündemine konularak, pay sahiplerinin bilgisine sunulması gerekmektedir.

#### **2.9.5. Yönetim kuruluna ilişkin komiteler**

SPK'nın kurumsal yönetime ilişkin II-17.1 tebliğinin eki 4.5 maddesinde, yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmesi için kurulması gereken komiteler sayılmıştır. Bu komiteler ;

- Denetim komitesi (bankalar hariç)
- Riskin erken saptanması komitesi (bankalar hariç) ,
- Kurumsal yönetim komitesi,
- Aday gösterme komitesi,
- Ücret komitesi (bankalar hariç),

den oluşmaktadır.

SPK tebliği'ne göre yukarıda sayılan **komitelerin kurulması zorunlu olup**, ancak yönetim kurulunun yapılanması gereği ayrıca oluşturulamaması halinde, aday gösterme ve ücret komitesinin görevlerinin, kurumsal yönetim komitesince yerine getirilmesi gerektiği öngörülmüştür. Önceki bölümlerde açıkladığımız üzere, **SPK tebliği'nin bu zorunlu ilkeleri yalnızca payları birinci ve ikinci ulusal pazarlarda ve kurumsal ürünler pazarında işlem gören şirketler için zorunlu** tutulmuştur. Yukarıda sayılan komitelerin görevleri, çalışma prensipleri ve hangi üyelerden oluşacağına ortaklıkların yönetim kurulu tarafından belirleneceği ve KAP'ta açıklanacağı, komitelerin en az iki üyeden oluşacağı ve ikiden fazla olması halinde bunların çoğunluğunun icrada olmayan üyelerden oluşacağı, komitelerin başkanlarının, denetim komitesinde ise tüm üyelerin bağımsız üyelerden oluşacağı, yönetim kurulu üyesi olmayan uzman kişilerinde denetim dışındaki komitelerde üye olabileceği, icra başkanı /genel müdürün komite üyesi olamayacağı uygulanması zorunlu ilkeler olarak açıklanmıştır. Komitelere atama yapılırken, aynı üyelerin farklı komitelerde de görev almamasına dikkat edileceği, masraflarının şirketçe ödeneceği, bağımsız uzmanlardan görüş ve danışmanlık hizmeti alınabileceği, komitelerin çalışmalarının yazılı kaydını tutacakları, çalışmalarının sonuçlarını içeren raporlarını yönetim kuruluna sunacaklarına da tebliğ de yer verilmiştir.

Atasoy ve Ergün, Nisan 2017 tarihli, anonim şirketler de komiteler konulu makalesinde, bu şirketlerde kurulması zorunlu veya gerekli komitelerin, yönetim kurulları tarafından kurulması ve gözetiminin yapılacağını ifade etmişlerdir.(Atasoy,Ergün, 2017:3).Aşağıda yukarıda listesi bulunan komiteler hakkında kısa açıklamalar yapılmıştır.

#### Denetimden sorumlu komite

SPK 'nın II-17.1 sayılı tebliğ ekinin 4.5.9 maddesinde, denetim komitesi hakkında düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemelere göre, denetim komitesi şirketin muhasebe sistemi, finansal tablo ve bilgilerinin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve şirketin iç kontrol ve iç denetim sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapmak üzere görevlendirilmiştir. Bağımsız denetçinin seçimi, denetim komitesi tarafından yapılır ve yönetim kurulunun onayına sunulur.

Denetim Komitesi, yukarıda belirtilen gözetimini yapmakla sorumlu olduğu konularda, ilgililerin görüşlerini alarak kendi değerlendirmeleriyle birlikte, bunları yazılı olarak yönetim kuruluna sunmak zorundadır. Önceki bölümde, açıklandığı üzere denetim komitesi üyelerinin tamamının bağımsız üyelerden oluşması gerekmektedir. Denetim komitesi, en az üç ayda bir olmak üzere asgari olarak yılda dört defa toplanmak ve toplantı sonuçlarını tutanağa bağlayarak yönetim kuruluna sunmak durumundadır. Yıllık faaliyet raporunda ise denetim komitesinin çalışmaları hakkında açıklama yapılması gerekmektedir.

#### Kurumsal yönetim komitesi

Kurulması zorunlu olan kurumsal yönetim komitesinin görevi, şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise nedenlerini, uyulmaması sonucunda ortaya çıkan çıkar çatışmalarını belirleyerek, iyileştirici tavsiyeleri yönetim kuruluna sunmak olarak açıklanmıştır. Komitenin bu görevinin doğal uzantısı olarak yatırımcı ilişkileri bölümünün çalışmalarının da gözetilmesi olduğu açıktır.

#### Aday gösterme komitesi

Ortaklıkların faaliyetlerini yönlendirip yönetecek olan, yönetim kurulu ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilik pozisyonları için uygun ve en iyi adayların tespiti, değerlendirilmesi ve bunların eğitilmesi hususlarında, politika ve stratejiler oluşturmak ve ayrıca yönetim kurulunun yapısı ve verimliliği hakkında değerlendirmeler ve önerilerde bulunmak bu komitenin görevleri olarak belirlenmiştir.

#### Riskin erken saptanması komitesi

Risk komitesinin görevi, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek riskleri gerçekleşmeden, erkenden tespit etmek, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak ve bu risklerin yönetilmesine yönelik çalışmalar yapmaktır. Komite, risk yönetim sistemlerini, yılda en az bir kez gözden geçirmelidir.

#### Ücret komitesi

Ücret komitesi, ortaklıkların yönetim kurulu üyeleri ile idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlerinin belirlenmesinde, şirketin uzun vadeli çıkarlarını gözetenerek, gerekli

kriter, ilke ve uygulamaları tespit eder ve bunların gözetimini yapmakla görevlendirilmiştir. Komite, söz konusu ücretlere ilişkin önerilerini yönetim kuruluna sunmalıdır.

#### **2.9.6. Yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere sağlanan mali haklar**

SPK'nın kurumsal yönetime ilişkin II-17.1 tebliğinin eki 4.6 maddesinde, ortaklığın belirlenen ve kamuya açıklanan operasyonel ve finansal hedeflerine ulaşmasının, yönetim kurulunun sorumluluğunda olduğuna işaret edilerek, bunlara ulaşıp ulaşamadığı hakkında faaliyet raporunda açıklama yapılacağı, yönetim kurulu üyeleri ve sorumlu yöneticiler hakkında performans değerlendirmesi yapılarak ödüllendirme veya azil konusunun gündeme alınabileceği açıklanmıştır. Ortaklığın, yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerinin ücret politikalarının yazılı hale getirilmesi ve bunun genel kurul gündemine ayrı bir madde olarak eklenmesi ve oluşturulan ücret politikasının şirketin kurumsal internet sitesinde yayınlanması zorunluluğu vardır. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin de bağımsızlıklarını temin edecek bir seviyede belirlenmesi, bunların belirlenmesinde performansa bağlı ve pay edinme hakkı ölçütlerinin olmaması gerekmektedir. Bu prensibin uygulanması da zorunlu tutulmuştur.

Ayrıca ortaklığın yönetim kurulu üyelerine veya sorumlu yöneticilere borç vermemesi, kredi kullandırmaması, kefalet gibi teminatları direkt veya dolaylı olarak vermemesi gerektiği temel prensiplerden sayılmıştır. Söz konusu bu kişilere verilen ücretler ve menfaatler, kişi bazında yıllık faaliyet raporunda açıklanmalıdır.





### **3. TÜRK TİCARET KANUNU'NUN KURUMSAL YÖNETİM DÜZENLEMELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

#### **3.1. Genel Olarak Bakış**

Günümüzde uygulanmakta olan 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu 14.02.2011 tarih ve 27846 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanmış olup, kanun hükümlerinin önemli bir kısmı ise 2012 yılı ortasında yürürlüğe girmiştir. Ayrıca 6012 sayılı kanunun bazı maddelerinde yürürlüğe girmeden hemen önce 26.06.2012 tarih ve 6335 sayılı kanunla bir kısım değişiklikler yapılmıştır.

Yeni 6102 sayılı TTK'nın hazırlanmasındaki ana hedefler arasında (kanun genel gerekçesi madde 5), ülkemizdeki işletmelerin uluslararası endüstri, ticaret, hizmet, sermaye ve finans piyasalarında, güvenilir bir aktör ve sürdürülebilir rekabet gücüne sahip olmalarını temin edecek hukuki bir alt yapının hazırlanması olduğu ifade edilmiştir. 6102 sayılı TTK'ndan önce geçerli olan eski 6762 sayılı eski TTK 1957 yılında yürürlüğe girmiş ve yaklaşık 55 yıl uygulanmıştır. Eski TTK'nda kurumsal yönetim felsefesi esas alınmamış olmakla birlikte, günümüzde de kurumsal yönetimin temel taşlarından sayılan bazı hususlar hakkında düzenlemeler, eski kanunda da mevcut bulunmaktaydı. Eski TTK'nın 310. maddesi uyarınca, sermayenin % 10'unu temsil eden hissedarlar olumlu oy vermedikçe yönetim kurulunun ibra edilmemiş sayılması, yine eski TTK'nın 341. maddesinde %10 hisseye sahip olanların yönetim kurulu aleyhine dava açma hakkının olması da azlık hakları için örnek teşkil edebilecek uygulamalardandır.

Uzun sayılabilecek bir hazırlık dönemi geçiren yeni 6102 sayılı TTK'nın yasa taslağı hazırlanmasında, kurumsal yönetim felsefesi hakim felsefeler arasında yer almıştır. Yasa taslağını hazırlayan bilimsel komisyonun başkanlığını Prof. Dr. Ünal Tekinalp yapmıştır. 6102 sayılı kanunun genel gerekçesinde (68, 69, 76, 88, 89 nolu maddelerinde...vb) açıklandığı üzere, kurumsal yönetime ilişkin 4 temel ilkenin kanun tasarısının hazırlanmasında esas alındığı anlaşılmaktadır. Nitekim, Tekinalp'in açıklamalarından anlaşıldığı üzere; TTK kanun tasarısı hazırlık komisyonun, kurumsal yönetim ilkelerini sadece borsa şirketlerine özgülemeyen, bu ilkeleri tüm anonim ve limited şirketler hukunun kurumsal ve dogmatik düzeninin bir parçası haline getiren bir metin hazırlamayı amaç edindiği anlaşılmaktadır (Aktaran: Eminoğlu, 2014:60). Ancak, 6102

sayılı TTK’unda, Sermaye Piyasası Tebliği’nde yapıldığı gibi kurumsal yönetim konusunda katalog oluşturulmamış, kurumsal yönetim ilkeleri ve yaklaşımı, kanun hükümlerine dayanak teşkil eden temel unsurlardan biri olarak ele alınmıştır.

Ayrıca, 6102 sayılı kanunda değişiklik yapan 6335 sayılı kanunla yapılan değişikliklerde, kurumsal yönetim ilkelerinin kanun hükümlerine yansıma ve uygulamasında, kanunun ilk yayınlanan haline göre, piyasaların, işletmelerin tam hazır olmadıkları gerekçesiyle bir miktar geriye gidiş olduğu görülmektedir. Türkiye Finansal Raporlama Standartları’nın (TFRS) ve internet sitesi kurma yükümlülüklerinin başlangıçta bütün sermaye şirketleri için öngörülmüşken, 6335 sayılı kanunla yapılan değişiklikle, yalnızca belli büyüklükteki Bağımsız Denetime tabi şirketlere uygulanır hale getirilmesi geriye gidişe örnek teşkil etmektedir.

Tunç’un (2011:103) izah ettiği üzere, TTK’ nın gerekçesinde belirtildiği gibi kanunun kurumsal yönetim ile ilgili bazı hükümleri içeren maddelerinin çerçevesinin çizilmesinde, Anglo-sakson Hukuk Sistemi etkili olmuş ve bu nedenle, kurumsal yönetim ilkeleri gereğince şirketlerin gerek yönetim kurulu yapısı gerekse yetki belirleme esaslarını düzenledikleri yönetmelik, iç tüzük gibi metinlerin çıkabilecek anlaşmazlıklarda hukuki dayanak kabul edilmesi gerekmektedir (Aktaran: Gönen ve Yürekli, 2015:158). TTK’ nın da şahıs şirketleri (kollektif ve komandit) ve sermaye şirketleri (anonim ve limited) olarak ikili bir yapı düzenlenmiştir. Çalışmanın aşağıdaki bölümlerinde, kurumsal yönetimin en çok uygulama alanı bulduğu anonim şirketler bazında ve bazı önemli noktalarda da limited şirketlere de atıf yapılarak, değerlendirmeler yapılacaktır.

Çalışmanın aşağıda yer alan bölümlerinde, SPK’nın belirlemiş olduğu pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu şeklindeki dört ilke çerçevesinde, 6102 sayılı TTK’ nında kurumsal yönetimle ilgili olarak yer alan düzenlemeler ve kanun hükümleri konuları itibariyle incelenip değerlendirilecektir.

### 3.2. TTK' nın 1529. maddesiyle SPK'nu Kurumsal Yönetim Konusunda Tek Yetkili Olarak Tanımlaması

Yeni 6102 sayılı TTK'nın 1529. maddesi ile SPK'nın, halka açık anonim şirketlerde uygulanacak kurumsal yönetim ilkelerinin ve uygulamasının belirlenmesinde tek yetkili kurum olduğu düzenlenmiştir. Söz konusu 1529. maddeyle bu husus aynen;

“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.

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” ,

şeklinde ifade edilmiştir.

TTK' nın 1529. maddesinde yer alan “halka açık anonim ortaklık” ifadesinin bilerek kullanıldığı ve bu ifade ile “pay senetleri borsada işlem gören anonim ortaklıklardan” daha fazlasının kastedilmek istendiğini, diğer bir deyişle ilgili kavramın borsada işlem görmediği halde payları geniş halk kitlelerine yayılan ortaklıkları da kapsamayı amaçladığını, bilimsel komisyona başkanlık yapan Tekinalp'in ifadelerinden anlamaktayız. (Aktaran: Eminoğlu, 2014:33).

### 3.3. TTK' nın Pay Sahipliği Hakkındaki Düzenlemeleri

6102 sayılı TTK ile pay sahipliği haklarının, eskiye göre genişletildiği, genel kurulda temsile imkan tanıyan hükümler ve azınlık hakları, eşit işlem ilkesi, oy hakkında imtiyazın sınırlandırılması gibi **pay sahipliği demokrasisine** yönelik düzenlemelerin yapıldığı görülmektedir. TTK' nın genel gerekçesinin 135. maddesinde, pay sahipliği demokrasisinin amacının; pay sahibinin değerini ve oyunun etkisini artırmayı, genel kurullara ilgiyi artırıp, katılma isteksizliğinden doğan “güç boşluğu”nu ortadan kaldırmak olduğu belirtilmiştir. Pay sahiplerine birleşme, bölünme ve tür değiştirme durumlarında hakların özdeşini isteme hakkı, ortaklıktan çıkma hakkı, çeşitli durumlarda dava açma hakkı, özel denetim sistemi getirilmesi, bilgi alma hakkında yapılan kapsamlı düzenlemeler...vb. 6102 sayılı kanunun değişik maddelerinde yapılmıştır.

Pay sahipliğiyle ilgili olarak yapılmış önemli düzenlemeler aşağıda başlıklar halinde değerlendirilmiştir.

### **3.3.1. Pay sahiplerinin genel kurulda temsil hakkı**

TTK' nın 425-432. maddelerinde, pay sahiplerinin genel kurula katılımındaki temsil edilebilme, temsilci tayin etme hakları düzenlenmiştir. TTK' nın 425. maddesinde pay sahiplerinin, paylarından doğan haklarını genel kurulda kullanmak üzere kendisinin bizzat katılabileceği gibi, bir başka kişiyi de temsilcisi olarak gönderebilmesi imkanı düzenlenmiştir. Şirket ana sözleşmesiyle temsilcinin pay sahibi olmasını gerektiren bir düzenlemenin yapılamayacağı ayrıca madde metninde açıklanmıştır. Temsilci pay sahibinin talimatları doğrultusunda hareket etmelidir. TTK' nın da pay sahipleri için öngörülen temsil iki türlü olabilmektedir. Birincisi bireysel temsil, ikincisi ise kurumsal (toplu) temsil usulüdür. TTK' nın 428. maddesinde düzenlenen, organın temsilcisi, bağımsız temsilci ve kurumsal temsilciler tarafından, temsil edilmeyi öngören sistem için genel olarak kurumsal temsil tabiri kullanılmakta olup Türkiye için yeni getirilmiş bir sistemdir.

Organın temsilcisini tavsiye eden şirketin aynı zamanda bir bağımsız temsilci göstermesi gerekmektedir. Bağımsız temsilcinin, şirketten tamamen bağımsız ve tarafsız diğer bir kişi olması gerekir. Bağımsız temsilci organın temsilcisinin alternatifini oluşturur (Ayan, 2012: 1,3).

Bu yöntemle, güç boşluğunun doldurulması, büyük sayılara varabilecek temsil-yetki belgesi toplanması yoluyla da küçük yatırımcıların örgütlenebilme imkanı doğmakta bu da kurumsal yönetim felsefesine uygun düşmektedir. Kurumsal temsilcilerin yayınlaması gereken bildirgelerin, pay sahiplerince verilmiş talimat kabul edileceği kanunda düzenlenmiştir.

### **3.3.2. Bilgi alma ve inceleme hakkının kullanımı,**

Pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkıyla ilgili olarak, 6102 sayılı TTK' nın 437. maddesinde, detaylı düzenleme yapılmıştır.

Özetle TTK ‘nın 437. maddesiyle, finansal tabloları, yıllık faaliyet raporu ve denetim raporu ile yönetim kurulunun kâr dağıtım önerisi hakkındaki görüşünün, pay sahiplerinin incelemesine, genel kurul toplantısından asgari 15 gün önce olacak şekilde sunulacağı belirlenmiştir. Pay sahipleri genel kurulda, **ticari sır kapsamına girmemek kaydıyla** bilgi isteyebilir ve pay sahiplerine verilecek bilgiler, hesap verme ve dürüstlük ilkeleri bakımından özenli ve gerçeğe uygun olmalıdır. Bilgi alma talebi cevapsız bırakılan veya red edilen pay sahipleri mahkemeye gidebilmektedir. Ayrıca pay sahipleri genel kurulun onayıyla belirli şartlarda mahkemeden özel denetçi atanmasını da isteyebilmektedirler. Pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkının, esas sözleşmeyle ve şirket organlarından birinin kararıyla kaldırılamayacağı ve sınırlandırılmayacağı hükme bağlanmıştır.

Bilgi alma hakkı, bu hakkın kullanıldığı genel kurul toplantısının gündemindeki konularla da sınırlı değildir. Bu husus 437. madde gerekçesinde açıkça “Yönetim kurulu şirket işlevi hakkında bilgi verir ve **bilgi alma gündem ile sınırlı değildir**” şeklinde ifade edilmiştir (Atalay, 2014:56).

6102 sayılı TTK ‘nın 1524. maddesiyle de bağımsız denetime tâbi sermaye şirketlerine internet sitesi kurma zorunluluğu getirilmiştir. Bu konuda ileride geniş açıklama yapılacaktır.

### **3.3.3. Oy hakkı, oyda imtiyaz haklarının kısıtlanması, elektronik ortamda genel kurul yapılabilmesi**

Pay demokrasisinin somutlaştığı yer genel kuruldur. Pay sahibinin en önemli hakkını kullanabilmesine yol açan, şirket geleceği hakkında karar alabilmesini temin eden husus genel kurula katılarak oy kullanabilmesidir. TTK’ nın da oy hakkının doğumu, kullanılması ve oyda imtiyazı kısıtlamaya ilişkin düzenlemeler yapılmış ve bu suretle oy hakkı kurumsal yönetimle uyumlu hale getirilmiştir.

TTK’ nın 434. maddesinde oy hakkı düzenlenmiş olup maddenin 1. fıkrasında, genel kurulda pay sahiplerinin oylarını, paylarının toplam itibari değeriyle orantılı olarak kullanabilecekleri, 2. fıkrasında ise **her pay sahibinin sadece bir paya da sahip olsa en az bir oy hakkının olacağı** hükme bağlanmıştır. TTK’nın 435. maddesinde ise oy hakkının,

payın, kanunen veya esas sözleşme ile belirlenmiş değerinin en az miktarının ödenmesiyle doğacağı açıklanmıştır.

Paydaşların oy kullanma yoksunluğuna dair 6102 sayılı TTK' nın 436. maddesinin 2. fıkrasında bir düzenleme yapılmış olup yönetim kurulu ve yönetimde bulunanlar, yönetim kurulu üyelerinin ibra edilmelerine ilişkin kararlarda, kendine ait oy haklarını kullanamayacaklardır. TTK' nın 478 ve 479. maddelerinde imtiyazlı paylar düzenlenmiş, kâr payı, rüçhan, ve tasfiye payı hakkı gibi oy hakkında da pay sahiplerine imtiyaz tanınabileceği, oyda imtiyazın, eşit itibari değerdeki paylara farklı sayıda oy hakkı tanınarak verilebileceği, **bir paya en çok on beş oy hakkının** tanınabileceği yönünde bir kısıtlama öngörülmüştür.

TTK' nın 1527. maddesine göre, elektronik ortamda genel kurullara katılmak ve oy kullanmak mümkündür.

### **3.3.4. Genel kurulda kurumsal yönetim ilkelerinin yansımaları**

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu' nun dördüncü bölümünde 407. madde ile 451. maddeler arasında genel kurula ilişkin hükümler düzenlenmiştir. Pay sahipleri, şirket işlerine yönelik haklarını genel kurul aracılığıyla yürütmektedir. **Kanun genel kurula bazı devredilemez yetki ve görevler vermiştir.** Bu görevler aşağıdaki gibidir;



#### Şekil 4 Genel kurulun devredilemez görev ve yetkileri

Pay sahibi genel kurula katılarak işletmenin senelik faaliyetleri ile geleceğe yönelik planlanan şirket faaliyetleri ve şirketin aktif pasif anlamında hangi düzeyde olduğu hakkındaki hususlarda bilgi sahibi olmakta, yönetim kurulu üyelerinin seçiminde kullandığı oyuyla da karar verici olmaktadır. Kısaca özetle, genel kurul pay sahibinin kendi haklarını kullandığı bir alanı ifade etmektedir.

TTK' nın genel kurulla ilgili yaptığı düzenlemelerde, kurumsal yönetimin yansımalarını aşağıda özetlenecek başlıklarda görmek mümkündür.

Yukarıda incelendiği ve açıklandığı üzere genel kurulda, bireysel ve kurumsal temsilin getirilmiş ve oyda imtiyazın sınırlandırılmış olması, kurumsal yönetimin azınlık hakları ve pay demokrasisinin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Belirli şirketlere, internet sitesi kurma zorunluluğu ve buradan önemli ilan ve açıklamaların yapılmak zorunda olması ve elektronik ortamda genel kurulun yapılabilinecek olması ve bu ortamda genel kurula katılarak oy kullanımı imkanının bulunması da şeffaflık ilkesinin yansımalarını taşımaktadır.

Şirketler topluluğu genel kurullarıyla ilgili olarak yapılan düzenlemelerle, hakim şirketin genel kurullarına topluluk denetçisi seçme ve azletme ile grup, topluluk şirketlerinin konsolide finansal tabloları hakkında karar alma yetkisi verilmesi suretiyle, alacağı kararlarda bağlı ortaklıklarında ve bunların azınlık pay sahiplerinin de menfaatlerini hakkaniyet ilkesi kapsamında koruması gerekmektedir. Yine kurumsal yönetimin hesap verilebilirlik ilkesinin yansıması olarak genel kurula, murahhas üyelerle birlikte en az bir yönetim kurulu üyesi ve denetçinin katılımının TTK 407. madde ile öngörülmüş olmasında görmek mümkündür. Ayrıca genel kurulun çalışmasına ilişkin bir iç yönergenin hazırlanması gerekliliği de şeffaflığın yansımasını taşımaktadır.

### 3.3.5. Eşit şartlarda eşit işlem ilkesi

TTK' nın temel ilkeler başlığını altında düzenlenmiş iki madde bulunmaktadır. Bunlardan birincisi 357. maddesinde yer alan eşitlik ilkesi, ikincisi ise 358. maddesinde düzenlenmiş olan pay sahiplerinin şirkete borçlanma yasağı hakkındaki düzenlemedir. Söz konusu TTK 357. madde, pay sahiplerinin eşit şartlar altında eşit işleme tabi tutulacağını ifade etmektedir. Bu düzenleme, kurumsal yönetimin adillik ilkesinin tam bir yansımasıdır. Bu düzenleme ile çoğunluk pay sahiplerinin, azlığa karşı keyfi ve haksız işlem yapmalarının önlenmesi amaçlanmıştır.

Eşitlik prensibinin genel kurul açısından en önemli sonucu onun karar özgürlüğüne getirdiği kısıtlamadır. Eşitlik ilkesi, pay sahipliği hakkının içeriğinde bir değişiklik yapıp yapmadığından bağımsız olarak bütün genel kurul kararları bakımından geçerlidir (Akdağ Güney: 2014:125).

TTK' nın 357. maddesinde düzenlenen ilgili ilke, eşit şartlardaki pay sahipleri açısından eşitliğe vurgu yapmaktadır. Pay sahipliği hakları ve hisse oranlarından bağımsız mutlak bir eşitlik değil, **adalet temeline dayanan nispi bir eşitlik öngörülmüştür** (Eminoğlu, 2014:80, I.Ticaret Hukuku Ulularası Sempozyumu tebliği).

TTK' nın 391. maddesinde ise, eşit işlem ilkesine aykırı yönetim kurulu kararlarının bâtil olacağını hükme bağlamıştır. Her ne kadar bu maddede, genel kuruldan bahsedilmiş olmasa da hukukçular arasında eşitlik ilkesinin genel kurul içinde geçerli olduğu genel bir kabul görmektedir.



Pay sahipleri bakımından eşit işlem ilkesi, TTK' nın 202. maddesinin ikinci fıkrasında düzenlenen, şirketin bölünme, birleşme veya kontrolünün el değiştirmesi vb. durumlarında azınlık pay sahiplerinin hisselerinin, şirketçe veya hâkim ortaklarca satın alınması uygulamasında görülmektedir.

### **3.3.6. Azınlık hakları**

6102 sayılı TTK' nın 360. maddesinin birinci fıkrasında; esas sözleşmede öngörülme şartı ile, belirli pay gruplarına, özellik ve nitelikleriyle belirli bir grup oluşturan pay sahiplerine ve azlığa yönetim kurulunda temsil edilme hakkının tanınabileceği hükme bağlanmıştır. Bu belirli pay grupları ve azlık arasından yönetim kurulu üyesi seçilebileceği veya bunlar tarafından yönetim kurulu üyeliği için aday önerme hakkında, esas sözleşmede yapılacak bir düzenlemeyle bu hakkın tanınabileceği açıklanmıştır. **Söz konusu, bu azlık pay sahipleri adaylarının genel kurulca seçilmesi zorunlu tutulmuştur.**

Yeni 6102 sayılı TTK, azlık kavramını halka açık ve halka açık olmayan şirketler bakımından farklı yüzdelerle tanımlamıştır. TTK' nın 411. maddesinin 1. fıkrasında, **sermayenin onda birini ( %10 nu ), halka açık şirketlerde ise yirmi de birini (%5 ini)** oluşturan pay sahiplerinin, **yönetim kurulundan genel kurulu toplantıya çağırmasını** veya genel kurul zaten toplanacak ise karara bağlanmasını istedikleri konuların gündeme konulmasını isteme haklarının bulunduğu açıklanmıştır. Esas sözleşmeyle bu çağrı hakkının, daha az sayıda paya sahip olanlara da tanınabileceği öngörülmüştür. Yönetim kurulu çağrıyı kabul ederse, genel kurulun en geç 45 gün içinde yapılması gerekir. Çağrının kabul edilmemesi veya cevap verilmemesi durumunda, talep edenlerin mahkemeye başvurabilme hakkının bulunduğu, mahkemenin talebi haklı bulması durumunda, gündemi belirleyerek çağrıyı yapmak üzere bir kayyım atayacağı TTK' nın 412. maddesinde düzenlenmiştir.

TTK' nın, azlık haklarının kullanılmasıyla ilgili olarak, 420. maddede finansal tabloların müzakerelerinin ertelenmesi talebi, 438. maddede özel denetçi isteme hakkı, 559 'ncu maddede kuruluş ve sermaye artırımında ibraya karşı çıkma hakkı, 531. maddede haklı sebeplerle mahkemeden şirketin feshini isteme hakkı, 339. maddede denetçinin görevden alınması ve yeni denetçi atanmasını isteme hakkı, 486. maddede nama yazılı pay senetlerinin bastırılmasını isteme hakkı vb. düzenlemeler mevcuttur.

### 3.3.7. Pay senetlerinin bastırılması ve payların devri

Önceki bölümde açıkladığımız üzere, SPK' nın kurumsal yönetime ilişkin, II-17.1 sayılı tebliğ'inde payların serbestçe devredilebilmesini zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılması gerektiği öngörülmüştür. Anonim ortaklıklarda, pay ya da hisse senetleri ve devri konusu, 6102 sayılı TTK' nın 484-501. maddeleri arasında düzenlenmiştir. TTK' nın 485. maddesinde, esas sözleşmede aksi bulunmadıkça **nama yazılı payların ve bedeli tamamen ödenmiş olmak kaydıyla, hamiline yazılı pay senedi türüne dönüştürülebileceği** öngörülmüştür.

TTK' nın 486. maddesinde hamiline yazılı pay senetlerinin bastırılması zorunluluğu getirilmiş olup, ve ayrıca azlık isterse nama yazılı pay senetlerinin de bastırılması gerektiği hükme bağlanmıştır. Böylece (halka) kapalı anonim şirketlerde, özellikle aile şirketlerinde pay senedinin bastırılmaması ve dağıtılmaması yoluyla baskı yapılması, pay sahiplerinin bu sıfatlarını ispattan yoksun bırakılmaları, **devir olanaklarının sınırlandırılması gibi hukuka aykırı yöntemlerin önüne geçilmiştir** (Akbulak, 2016:508).

Hamiline yazılı hisseler zilyetliğin – fiili sahipliğin devriyle, hüküm ifade edeceği TTK' nın 489. maddesinin birinci fıkrasında açıklanmıştır.

TTK' nın 490. maddesinde ise, TTK' nın da veya esas sözleşmede aksi öngörülmedikçe, nama yazılı payların, herhangi bir sınırlandırmaya bağlı olmadan devredilebileceği hükme bağlanmıştır. Ayrıca bu maddenin 2. fıkrasında da, hukuki işlemle devrin, ciro edilmiş nama yazılı pay senedinin zilyetliğinin devralana geçirilmesiyle yapılabileceği açıklanmıştır. Anonim şirketlerde genel ilke, nama yazılı payın serbestçe devredilebilmesi şeklindedir. TTK' nın 491. maddesinde, bedeli tamamen ödenmemiş nama yazılı hisselerin devrinde, bazı kanuni sınırlamalar öngörmüş ve şirketin onayını aramıştır. Örneğin, alıcının ödeme gücünün yetersizliği halinde devrin reddi gibi.

Ayrıca TTK' nın 492. maddesinde, esas sözleşmeye nama yazılı payların ancak şirketin onayıyla devredilebileceğine ilişkin hüküm konulabileceği öngörülmüştür. TTK' nın 493. ve 495. maddelerinde de red sebeplerinin neler olabileceği açıklanmıştır.

### **3.3.8. Pay sahiplerinin kâr payı hakkı**

Türk Ticaret Kanununun 507-513. maddeleri arasında kâr, kazanç ve tasfiye payına ilişkin haklar düzenlenmiştir. TTK' nın 507. maddesinde, her hissedarın payı oranında dağıtımı kararlaştırılmış kâra, katılma hakkına sahip olduğu açıklanmıştır. Ayrıca aynı maddenin 2 ve 3 nolu fıkralarında ise, esas sözleşmeyle payların bazı türlerine tanınan imtiyaz hakları ile SPKn'nu ve ilgili mevzuat uyarınca yapılan düzenlemelerin de saklı tutulacağı öngörülmüştür.

Buna ilaveten TTK' nın 508. maddesinde, esas sözleşmede aksine bir hüküm yoksa, pay sahiplerinin, şirkete yaptıkları sermaye payı ödemeleri oranında kâr paylarının hesap edileceği ve 509. maddesinde ise kâr payının net dönem karından ve serbest yedek akçelerden dağıtılabileceği açıklanmıştır. Genel kurulun devredilemez görev ve yetkilerini düzenleyen TTK' nın 408. maddesinin 2/d bendinde, yapılan düzenlemeler sonucunda, genel kurulun kâr payının belirlenmesi ve dağıtımı konusunda karar verici tek yetkili organ olduğu, bu yetkisini yönetim kuruluna devretmesinin mümkün olmadığı görülmektedir.

### **3.3.9. Pay sahipleriyle ilgili olarak TTK'nda yer alan diğer düzenlemeler**

Pay sahipleriyle ilgili olarak TTK' nın da yapılan diğer düzenlemelerin bazılarına ana başlıkları itibarıyla aşağıda özet olarak değinilmiştir.

Emredici hükümler ilkesi ve pay sahiplerinin korunması; TTK' nın 340. maddesiyle, esas sözleşmenin, TTK' nın anonim şirketlere ilişkin hükümlerinden ancak kanunda buna açıkca izin verilmişse sapabileceği hükme bağlanmıştır. Bu ilkeyle kurumsal yönetimin, zayıf durumda olan küçük pay sahiplerinin korunması hususunun öne çıktığı görülmektedir.

Pay sahiplerinin Ortaklığa Borçlanma yasağı; TTK' nın 358. maddesinde pay sahiplerinin, sermaye taahhüdlerinden doğan vadesi gelen borçları ödenmedikçe, ve şirketin serbest yedek akçeleri ile karının, geçmiş yıl zararlarını karşılamadıkça şirkete borçlanamayacakları öngörülmüştür. Ayrıca, TTK' nın 395. maddesinin 2. fıkrasıyla pay sahibi olmayan yönetim kurulu üyeleriyle, yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olmayan yakınları (TTK 393. madde) şirkete nakit olarak borçlanamayacaktır. Bu düzenlemelerle, sermayenin ve küçük ortak haklarının korunması, ön planda tutulmuştur.

Birleşme, bölünme ve tür değiştirmelerde pay sahiplerinin korunması; Buna ilişkin olarak, TTK' nın 134-194. maddeleri arasında ve 1540'ıncı madde de düzenlemeler yapılmıştır. Bu maddelerde, birleşme, bölünme ve tür değiştirmelerde küçük pay sahiplerinin haklarının korunmasıyla ilgili hakkaniyet ilkesi çerçevesinde, düzenlemeler yapılmış gerekli şartların varlığı halinde bu pay sahiplerine ortaklıktan çıkma veya denkleştirme akçesi, bedeli talep etme hakkı tanınmıştır.

Şirketler topluluğunda pay sahipliği hakları; TTK' nın 195-210. maddeleri arasında şirketler topluluğu hakkında düzenlemeler yapılmıştır. Bu konu ticaret hukuku bakımından Türkiye'de ilk defa düzenlenmiştir. Şirketler topluluğu için yapılan düzenlemelerle iştirak ilişkilerini kapsayan bildirim ve tescil yükümlülükleri kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesini yansıtmaktadır. Topluluk halinde pay sahiplerine tanınan bilgi alma ve dava hakları da pay demokrasisinin bir gereğinin yerine getirildiğine işaret etmektedir. Ayrıca pay sahiplerinin, itiraz ettiği durumlarda bağlı şirketler için geçerli bir sebep yoksa, pay sahiplerinin hakim durumda olan yapıya paylarını satarak çıkma hakkı tanınmıştır.

#### **3.4. TTK' nın Yönetim Kurulu Hakkındaki Düzenlemeleri ve Kurumsal Yönetim**

Anonim şirketler için TTK' nın zorunlu kıldığı iki organdan birisi genel kurul olup diğeri ise yönetim kurulu'dur. TTK' nın 359 ve 396. maddeleri arasında yönetim kuruluna ilişkin düzenlemeler yapılmıştır. Kanununun 365. maddesinde, anonim şirketlerin yönetim kurulu tarafından yönetileceği ve temsil edileceği ifade edilmiştir. Burada dikkat çeken iki nokta **yönetim ve temsil görevinin verilmiş** olmasıdır.

Yönetim, şirketin iç işlerinin, faaliyetlerinin ve ilişkilerinin yürütülmesini, şirketin hedef ve amaçlarını belirleyip ve bu amaçlara ulaşmak için planlama yapılmasını, stratejik kararlar alınmasını kapsamaktadır. Pay sahipleriyle olan ilişkiler ve ortaklığın çalışan ve temsilcilerinin atanması da, esas sözleşmede ve yasal mevzuat da aksi öngörülmedikçe yönetim kapsamına girmektedir. Temsil ise şirketi dışarıya karşı temsil etmesini ve onun adına hareket ederek borç ve yükümlülük altına sokmasını ve hak kazandırmasını ifade etmektedir. TTK' nın genel gerekçesinin 72. maddesinde, **kurumsal yönetimin en çok etkilediği organın yönetim kurulu olduğu belirtilmiştir**. Ayrıca yönetim kurulu için dünyada geçerli olan sistemlerden de bahsedilmiştir.

Günümüzde yönetim kurulunun yapısıyla ilgili dünyada iki ayrı temel sistem bulunmakta olup, bunlardan birincisi Almanya örneği olup, gözetim ve yürütme kurulu olarak iki ayrı organın bulunmasını öngörmekte, diğeri ise Anglo-Sakson, ABD örneği olarak tekli kurul (board) içinde, yürütücü olan ve olmayan (icracı ve bağımsız da denebilir) üyelerin birlikte olduğu sistemdir (Aksoy, 2013:54). TTK ve SPKn' da yönetim kuruluyla tekli kurul sistemi ön planda tutulmuştur. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulamada, en çok yansıdığı organ yönetim kuruludur.

### 3.4.1 Yönetim kurulu üyeliği ve Kurumsal Yönetim ilişkisi

TTK' nın 359. maddesinde, anonim şirketlerin esas sözleşmeyle atanmış veya genel kurulca seçilmiş bir veya birden fazla üyeden oluşan bir yönetim kurulunun bulunacağı hükme bağlanmıştır. Aynı maddenin ikinci fıkrasında ise tüzel kişilerin de yönetim kurulu üyesi olarak atanabileceği ve bu durumda tüzel kişilerin bu üyelik görevinin adına tescil edilecek gerçek kişi tarafından yerine getirileceği açıklanmıştır.

Yönetim kurulu üyesinin **tek kişi olarak da** belirlenmesi bunun organ niteliğini ortadan kaldırmaz. Yönetim kurulu üyelerinin, ortaklıkta **pay sahibi olması gerekmemektedir**. (TTK md.372). Bu durum, dışarıdan profesyonel ve uzman kişilerin yönetim kuruluna seçilebilme yolunu açarak kurumsal yönetimin özünde olan bir yaklaşımı sergilemektedir. Yukarıda pay sahipliği bölümünün **azınlık hakları** kısmında geniş bir şekilde açıkladığımız üzere TTK' nın 360. maddesinde, esas sözleşmede öngörülmek kaydıyla azlığa, özellik ve nitelikleriyle belirli **gruplara yönetim kurulunda temsil hakkı** verilmiştir.

### 3.4.2. Yönetim kurulunun görevleri

TTK' nın 375. maddesinde, yönetim kurulunun **vazgeçilemez ve devredilemez** görev ve yetkileri, 7 bend halinde sayılmış olup bu durum kurumsal yönetim açısından önemlidir. Genel kurulun, yönetim kuruluna özgülenmiş görev ve yetkileri kendi üzerine alma imkanı ortadan kaldırılmış, dolayısıyla kurumsal yönetimin hesap verilebilirlik ilkesi çerçevesinde yöneticilerin görev ve sorumluluklarının netleşmesi sağlanmıştır. (Eminoğlu, 2014:216).

Yönetim kurulunca vazgeçilemeyecek ve devredilemeyecek görevler;

- Şirketin üst düzeyde yönetimi ve buna ilişkin talimatlar verme,
- Şirket yönetiminin belirlenmesi,
- Muhasebe, finans denetimi, şirket yönetiminin gerektirdiği ölçüde finansal planlama için gerekli düzenin kurulması,
- Müdürlerin vb. yetkili kişilerin atanması ve görevden alınması,
- Yönetimle görevli kişilerin yasal mevzuat, iç düzenleme ve talimatlara uygun hareket etmelerinin üst gözetimi,
- Gerekli yasal karar defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve **kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi**, genel kurul kararlarının uygulanmasının sağlanması,
- Borca batıklık halinde, mahkemeye bildirimde bulunulması

olarak sayılmıştır.

Yukarıda görüldüğü üzere, yönetim kurulunun üst gözetimi, finansal denetim ve buna ilişkin düzenin kurulması, kurumsal yönetim açıklaması, kurumsal yönetimin önemli ilke ve esaslarının uygulanması görevinin yönetim kuruluna verilmiş olduğunu göstermektedir. Muhasebe, finans denetimi kurumsal yönetimin önemli bir ayağını oluşturmakta olup bu konu Bağımsız Denetim konusuyla birlikte ileride ayrıca incelenecektir. TTK' nın 625. maddesinde de limited şirket müdürü veya müdürler kurulu için geçerli devredilemez ve vazgeçilemez görevler sayılmıştır.

### **3.4.3. Yönetim ve temsil yetkisinin devri ve iç yönerge**

TTK' nın 367. maddesi, esas sözleşmede hüküm bulunması kaydıyla şirket yönetim kurulunun düzenlenecek bir iç yönerge ile yönetim yetkisini tamamen veya kısmen yönetim kurulunun bir veya bir kaç üyesine veya üçüncü şahıslara devredebilmesi imkanını getirmiştir. Yukarıda açıkladığımız üzere 375. maddede sayılan görevler devredilemez. Yönetim kurulunun devrettiği görevler açısından gözetim yükümlülüğü ortadan kalkmamaktadır. Bu suretle kurumsal yönetimin hesap verebilirlik ilkesi yönetim kurulu üyeleri için geçerli olacaktır. Yönetim yetkisinin devredilmemiş olması halinde, yönetim tüm kurula ait olacaktır.

Yönetimin devriyle, uzman ve profesyonel kişilerin yönetimde yer alması sağlanmış olacaktır. Ayrıca TTK' nın 370. maddesinde de, yönetim kurulunun temsil yetkisini devredebilmesi imkanı tanınmış, ancak en az bir üyenin de temsil ile görevli kalması da şart koşulmuştur.

#### **3.4.4. Yönetim kurulu üyelerinin özen ve bağlılık yükümlülüğü, farklılaştırılmış teselsül (sorumluluk)**

TTK' nın 369. maddesinde, yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini yaparken “tedbirli bir yöneticinin özeni” ile davranmakla sorumlu tutulmuşlardır. Yöneticinin tedbirliliği kurumsal yönetim felsefesine uygundur. Tedbirli bir yönetici bilgiye, uzman görüşlerine, iç denetime, tecrübeye vb. hususlara önem verir. Ayrıca yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle sorumlu bu üçüncü kişiler, şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyararak gözetmek sorumluluğu altındadırlar. Bağlılık yükümlülüğü olarak adlandırılacak bu dürüstlük kuralı uyarınca, şirket menfaati ön planda tutulmalıdır. Sır saklama da bağlılık yükümlülüğü kapsamına girmektedir.

Teselsül ve başvuru başlığı altında düzenlenen TTK' nın 557. maddesiyle, birden çok kişinin aynı zararı tazminle yükümlü olmaları durumunda, bu kişilerin ancak kendilerine yüklenebilecek zarardan diğer kişilerle birlikte müteselsilen sorumlu olduğu belirlenmiştir. Farklılaştırılmış teselsül, her üyenin kusurlu davranışı ile birlikte verdikleri zararın oluşumundaki katkısı oranında sorumlu tutulmasını ifade eder. (Atasoy ve Ergün, 2017: 12).

Kuruluş öncesi sorumlulukları düzenleyen YTTK 549 –552. maddelerinde dört hukuki sorumluluk hali düzenlenmiştir. Bunlar belgelerin ve beyanların kanuna aykırı olması, sermaye hakkında yanlış beyanlar ve ödeme yetersizliğinin bilinmesi, değer biçilmesinde yolsuzluk ve halktan para toplamaktır. (Dedeoğaç ve Sapan 2013:66).

TTK' nın 553. maddesine göre, yönetim kurulu üyeleri, kurucular ve tasfiye memurları, şirkete, pay sahiplerine, ya da şirket alacaklarına karşı, kusurlarıyla sorumluluklarını ihlal etmelerinden, kaynaklanan zararlardan dolayı sorumludurlar.

### **3.4.5. Riskin erken saptanması komitesi ve diğer komite ile komisyonların kurulması**

Anonim şirketlerde, yönetim kurulunun işlerin gidişini izlemek, kendine sunulacak konularda rapor hazırlamak, iç denetim veya kararlarını uygulatmak amaçlarıyla, yönetim kurulu üyelerinde, üye olabileceği komisyonlar ve komiteler kurabileceği açıklanmıştır. (TTK madde 360/2). Yönetim kurulunun vazgeçilemez ve devredilemez görevleri arasında saydığımız üzere 375. maddenin 1/c bendine göre, muhasebe ve finans denetimi için gerekli düzenin kurulması da hükme bağlanmıştır. Yönetim kurulunun görevlerinin yerine getirilmesinde komite ve uzman komisyonların kurulması, kurumsal yönetimin temel yaklaşımlarının bir gereğidir.

TTK' nın 378. maddesinde ise payları borsada işlem gören şirketlerde yönetim kurullarınca, risklerin tespiti ve yönetilmesi için "Riskin Erken Saptanması Komitesi"nin kurulmasını zorunlu tutmuştur. Bu komitenin ve diğer komitelerin görevleri hakkında bir önceki SPK bölümünde geniş açıklamalar yapılmıştır. TTK'nda bu risk komitesinin, diğer şirketlerde kurulması zorunlu tutulmamış, ancak denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna bildirilmesi halinde zorunluluk getirilmiştir. Önceki bölümde açıklandığı üzere, SPK II-17.1 nolu tebliği uyarınca kurulması zorunlu, denetim komitesi, kurumsal yönetim komitesi, aday gösterme komitesi ve ücret komitesi için TTK'nda şirketler bakımından bir zorunluluk getirilmemiştir. Bu komitelerin kurulması ihtiyaridir.

### **3.4.6. Anonim şirket yönetim kurulu üyelerinin şirketle işlem yapma yasağı ve şirkete borçlanma yasağı ve mali haklarının belirlenmesi**

Şirket yönetim kurulu üyelerinin, şirketle kendisi veya başkası adına işlem yapması TTK 395. madde 1. fıkrasıyla yasaklanmıştır. Ancak genel kuruldan izin alınması halinde bu işlem geçerli olacaktır. Yukarıda pay sahipleriyle ilgili bölümde, pay sahibi olmayan yönetim kurulu üyelerine ve pay sahibi yönetim kurulu üyelerinin yakınlarına getirilen şirkete nakit borçlanma yasağı (TTK md.395/2 fıkra) hakkında, ve diğer yönetim kurulu üyelerinin borçlanabilmesine ilişkin getirilen şartlar konusunda (TTK 358. maddesinde, sermaye borcunu ödemiş olması, şirketin sermayesinin ve serbest yedek akçelerinin geçmiş yıl zararlarını karşılaması) hakkında geniş açıklamalar yapılmıştır.



TTK' nın 394. maddesiyle, yönetim kurulu üyelerine ücret, prim, huzur hakkı vb. mali hakların genel kurulca tesbit edilerek, ödenebileceği açıklanmıştır. Genel kurulun bu belirleme yetkisi vazgeçilemez ve devredilemez yetkiler arasında sayılmıştır. Gerek Enron skandalı gerekse 2008 krizi, yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerin ücret, prim vb. mali haklarının belirlenmesinin çok net kurallara bağlanması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Ülkemizde, yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin tespitiyle ilgili düzenlemelerin ABD ve AB'de yer alanlara göre daha sıkı kurallar içerdiğini ifade etmek mümkündür. (Akdaş, 2013: 34-35). Bu hususlar şirketin sermayesinin ve küçük pay sahiplerinin haklarının korunmasını içeren kurumsal yönetim ilkelerine uygunluk göstermektedir.

#### **3.4.7. Şirket yönetim kurulu üyelerinin bilgi alma ve inceleme hakkı**

Yönetim kurulu üyelerinin görevlerini tam olarak yerine getirebilmeleri açısından şirketin iş ve işlemleri hakkında gerek kurul toplantısı sırasında gerekse toplantı dışında başkanın izniyle, kendilerine bilgi isteme ve inceleme hakkı verilmiştir. Yöneticiler ve komiteler, yönetim kuruluna bilgi vermekle sorumludurlar. Bu konuda TTK' nın 392. maddesinde geniş düzenlemeler yapılmıştır. Bilgi alma hakkının reddi halinde, mahkemeye konunun götürülmesi imkanı bulunmaktadır. Bilgi alma ve inceleme hakkı şeffaflık ilkesinin bir gereği olup ayrıca üyeler arasında ayırım yapılmadan her üyenin eşit bilgiye sahip olabilme hakkının tanınması gerekmektedir.

#### **3.4.8. Şirket yönetim kurulu toplantısının elektronik ortamda yapılabilmesi**

Anonim şirketlerde yönetim kurullarının elektronik ortamda yapılabilmesi veya fiziken yapılan toplantıya sadece bir kısım üyelerinin elektronik ortamda online olarak katılmasıyla ilgili olarak TTK' nın 1527. maddesinde düzenleme yapılmıştır. Bu husus aynı maddeyle diğer şirket türlerinin yapacakları ortaklar kurulu, müdürler kurulu ve yönetim kurulu toplantıları açısından da esas sözleşmede belirtmek kaydıyla yapılmasına imkan verecek şekilde düzenlenmiştir.

### **3.4.9. Şirket yönetim kurulu üyelerinin kusurlarıyla verebilecekleri zararların sigorta ettirilmesi**

TTK' nın 361. maddesinde, yönetim kurulu üyelerinin görevlerini yaparken kusurlarıyla şirkete verebilecekleri zararların teminatı olarak, şirket sermayesinin %25 ini aşan bir bedelle sigorta ettirilebilmesi hususunda düzenleme yapılmıştır. Kanun metninde bu sigortanın yaptırılmasının, kurumsal yönetim değerlendirmesinde dikkate alınacağı açıklanmıştır. Bu sigortanın yaptırılması zorunlu olmayıp isteğe bağlıdır. Altaş (2011:117), kanun koyucunun bu sigortanın zorunlu olmasını istemediğini, hatta bu düzenlemede çekingen davrandığını açıklamıştır.

### **3.5. TTK' nın Diğer Menfaat Sahipleri Açısından Kurumsal Yönetim İlkelerinin Değerlendirilmesi**

Kurumsal yönetim hakkında birinci ve ikinci bölümde menfaat sahipleri hakkında geniş açıklamalar yapılmıştır. Kurumsal yönetimin ilk çıkışında, esas itibariyle payları borsada işlem gören pay sahiplerinin menfaatinin korunması amaçlanmış iken ilerleyen dönemlerde, alacaklılar, vergi alacaklısı devlet, işçiler, sendikalar, tedarikçiler, müşteriler, potansiyel yatırımcılar vb. oluşan, şirketle menfaat ilişkisinde bulunan diğer menfaat sahiplerinin de (stakeholders) çıkarlarının korunmasının gözönüne alınması gerektiği genel bir kabul görmeye başlamıştır. Diğer menfaat sahipleri kavramına geniş açıdan bakıldığında toplumun kendisinin de, şirkete karşı menfaat sahibi durumuna geldiği ve şirketin sosyal rolünün de ön plana çıkması sonucu, diğer menfaat sahiplerine karşı sorumluluğun “dış sorumluluk” olarak tanımlanması yapılabilmektedir (Paslı, 2004:78- 79).

Diğer menfaat sahiplerine karşı bu toplumsal ve sosyal sorumlulukların da yerine getirilmesi yoluyla, ortaklıkların marka ve itibarlarının artacağı vb. nedenlerle, performans ve sürdürülebilirliklerinin artacağı kurumsal yönetim açısından kabul görmektedir. Tekinalp (2008:636), “Kurumsal Yönetim Felsefesine Yaklaşım” başlıklı makalesinde, 6102 sayılı TTK tasarısının hazırlanmasında, menfaat sahipleri açılımı olarak ifade edilen bu durumun taslak metne, diğer menfaat sahiplerinin konumunun iyileştirilmesi özellikle çeşitli dava hakları ve kamuyu aydınlatma yükümlülükleri şeklinde yansıdığını açıklamıştır (Aktaran:Eminoğlu,2014: 268). 6102 sayılı TTK' nın da yer alan diğer menfaat sahipleriyle ilgili yasal düzenlemeler ana başlıklar halinde aşağıda özetlenmiştir.

Ortaklık alacaklılarının korunması: Şirket alacaklıları, şirketin finansmanı sağlamak ve pay sahiplerine göre bu alacaklarının korunması daha fazla önem arz etmektedir. Özellikle sermaye şirketlerinde pay sahiplerinin, koydukları sermayeyle sorumlu olmaları ilkesi bu konunun, alacaklıların haklarının korunmasının önemini artırmakta olup ve bu durum da kurumsal yönetimin hakkaniyet prensibine uygun düşmektedir. Söz konusu, koruma ise şirket malvarlıklarının ve sermayesinin korunmasıyla mümkündür.

Bölünme, birleşme ve tür değiştirme de alacaklıların korunması; Bu konu hakkında TTK' nın 193/1 maddesinde genel bir düzenleme yapılmış, bu işlemlerin yapılmasına karışmış kişiler kusurlarından kaynaklanan zararlardan sorumlu tutulmuşlardır. kılınmışlardır. Kurucularında sorumlulukları saklı tutulmuştur. TTK' nın 147, 157, 158, 159, 174, 175, 180-190. maddelerinde detaylı düzenlemeler yapılmış ve alacaklıların hakları korunmaya çalışılmıştır.

Şirketler topluluğunda alacaklıların korunması; Ana hakim şirketin bağlı ortaklıklar üzerinde hakimiyetini kötüye kullanarak alacaklıların zarara uğramasını önleyecek tedbirler, TTK da 202, 203, 206, 209. maddelerde düzenlenmiş ve alacaklılara dava açmaya kadar varan haklar tanınmıştır.

Alacaklıların korunmasıyla ilgili diğer düzenlemeler; TTK 353. madde de fesih davası açma hakkı, 371. madde de şirketi temsile yetkili kişilerin, üçüncü şahıslarla işletme konusu dışında yaptığı işlemlerin şirketi bağlayabilmesi, 473. ve 474. maddelerde esas sermayenin azaltılması durumunda alacaklılara çağrı, 541. madde de tasfiye halinde alacaklıların haklarının korunmasıyla ilgili düzenlemeler yapılmıştır.

Çalışanların haklarının korunması; Çalışanların performansı ve motivasyonu, şirketin verimliliği üzerinde direkt etkili olan bir konudur. Çalışanların iş güvencesine sahip olmaları ve hakkaniyet ölçüsünde ücret alabilmeleri ve verimlilik artışından pay alabilmeleri önemlidir. Bu hususların sağlanabilmesi, kurumsal yönetim açısından, çalışanların ortaklığın yönetimine katılmış olmasıyla yakından alakalıdır. OECD kurumsal yönetim ilkelerinde ve Almanya uygulamasında çalışanların yönetimde söz sahibi olması hususu bulunmaktadır. **TTK' nın da çalışanların yönetime katılımıyla ilgili bir düzenleme bulunmamaktadır.** Ancak TTK' nın 178. maddesinde, birleşme ve tür değiştirmeyle ortaya

çıkan yeniden yapılandırmalarda, çalışanların haklarını garanti edecek, hatta ayrılma hakkını kullanarak haklarını alabilme ve teminat isteyebilme imkanı düzenlenmiştir.

TTK' da ayrıca çalışanlar menfaatine, 467/1 maddeyle şarta bağlı sermaye arttırımıyla, çalışanların esas sözleşmede aksi yer almamak kaydıyla alım haklarının kısıtlanamaması, 522. maddesinde çalışan ve işçiler için yardım kuruluşları kurulması ve bunlar için fon ayrılabilmesi vb. diğer bazı düzenlemelerde yapılmıştır. Önceki bölümde açıklandığı üzere, SPK tebliğinde çalışanların yönetimde dikkate alınmasını teşvik eden, uygulanması zorunlu olmayan düzenlemeler bulunmaktadır.

Toplumsal Sorumluluk; Ortaklıkların gün geçtikçe büyümeleri, sahip oldukları konum ve faaliyetleri toplumların ve devletlerin hayatında daha fazla etkiye ve yere sahip olmalarına yol açmaktadır. Bu durum, kurumsal yönetim açısından toplumsal sorumluluğun şirketler açısından dikkate alınmasını gerektirmektedir. Bu sorumluluğun yerine getirilmesi sonucunda ortaklıklarında, toplumun kendilerine olumlu bakışıyla fayda sağlayacağı açıktır.

Şirketlerin büyüklüğü ve önemi konusunda örnek vermek gerekirse, Koç Holding'in grup şirketleri olarak 2016 yılında, Türkiye ihracatının yaklaşık %9 unu yaptığı, toplam cirosuyla da ülkemiz Gayri Safi Milli Hasılası'nın yaklaşık % 6 sını gerçekleştirdiği, KAP'ta yayınlanan 2016 yılı faaliyet raporunda açıklanmıştır (Koç Holding, 2017:18). Bu rakamlar dikkate alındığı zaman, çalıştırdığı işçi sayısı, ödediği vergi ve üretim teknolojisiyle çevreyi etkileyebilmesi şirketin toplumsal bir sorumluluk taşıdığını ortaya koymaktadır. TTK' nın da toplumsal sorumluluk konusunda direkt bir düzenleme olmasa da, kanunun 210/3 maddesinde, kamu düzenine veya işletme konusuna aykırılık nedeniyle, özel kanun hükümleri saklı olmak kaydıyla, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı 'nca ortaklıklara fesih davası açılabileceği öngörülmüştür.

### **3.6. TTK' nın Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkla İlgili Düzenlemeleri**

#### Türk Ticaret Kanunu'nda internet sitesiyle ilgili yapılan düzenlemeler

6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun 1524. maddesiyle, **bağımsız denetime tabi sermaye şirketlerinin internet sitesi kurma zorunluluğu getirilmiştir.** Bu suretle belirli ölçülere ulaşmış şirketlerin, önemli bilgilerini herkesin erişimine açmaları yoluyla, kurumsal

yönetimin şeffaflık ve kamuyu aydınlatma ilkesini yerine getirmeleri sağlanmış olmaktadır. Bağımsız denetime tabi olacak şirketlerle ilgili düzenlemeler son bölümde açıklanmıştır. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 31 Mayıs 2013 tarihinde, “Sermaye Şirketlerinin açacakları İnternet Sitelerine Dair Yönetmelik”i yayınlamış ve internet sitelerinde yayınlanması gereken bilgilerin neler olduğunu yönetmelik te açıklanmıştır. Bu bilgilerin şirketin ünvanı, ödenmiş sermayesi, yönetim kurulu üyeleri, şirketin denetçisi vb. gibi bazılarının sürekli olarak, birleşme, bölünme, fesih, genel kurul, sermaye azaltılması vb. konulardaki bilgi ve vb. belgelerin 6 ay süreyle internet sitesinde yayınlanması gerektiği açıklanmıştır.

Bu yönetmeliğin 5. maddesinin 2. bendinde, yönetmeliğin yürürlüğe girişinden sonra kapsama dahil olacak ortaklıkların üç ay içinde internet sitesi açmaları gerektiği belirlenmiştir.

Türk Ticaret Kanununun cezai sorumluluk başlıklı 562. maddesinin 12 nolu bendine göre; 1524’ üncü maddede öngörülen internet sitesini oluşturmayan şirketlerin yönetim organı üyeleri ve içeriği usulüne uygun bir şekilde koymayanların adli para cezasına muhatap olacakları açıklanmıştır. Ayrıca TTK’ nın 1526. maddesinde güvenli elektronik imza, 1527-1528. maddelerde ise elektronik ortamda kurul toplantısı yapılmasına ilişkin düzenlemeler bulunmaktadır.

### **3.7. TTK’ nın Denetim Hakkındaki Düzenlemeleri**

Ortaklıkların faaliyetlerinin, kanunlara, diğer yasal mevzuata ve şirketin yetkili kurumlarınca belirlenmiş yönetmelik, yönerge vb. iç düzenlemelere uygun olarak yapıp yapılmadığı ancak denetimle tespit edilir. Ayrıca denetimin varlığı yoluyla, caydırıcılık fonksiyonu yetkililerin kurallara uygun hareket etmesini sağlamaktadır.

Kurumsal yönetimin ana ilkeleri olan hesap verilebilirlik, sorumluluk, şeffaflık ve hakkaniyet esaslarının hayata geçirilip geçirilmediğinin tespitinde, denetim büyük bir rol oynamaktadır. Pay sahiplerinin, azınlığın ve diğer menfaat sahiplerinin haklarının korunması açısından da denetim önemlidir. TTK’nda bulunan denetim düzenlemelerini iç denetim ve bağımsız denetim olarak iki ana başlıkta gruplandırmak mümkündür.

### 3.7.1. İç Denetim

Önceki bölümde de açıklandığı üzere, yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görevlerinin sayıldığı, TTK 375/1-c bendinde; şirketin muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde **finansal planlama için gerekli düzenin kurulması** gerektiği açıklanmıştır. Ayrıca TTK'nın 366 /2 fıkrasında, yönetim kurulunun işlerin gidişini izlemek, kararlarını uygulatmak veya **iç denetim** amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunduğu komiteler kurabileceği hakkında düzenleme yapılmıştır. Bu madde bir zorunluluk getirmemektedir. **Dolayısıyla, TTK bakımından SPK tebliğinin aksine denetim komitesi kurulması zorunluluğu bulunmamaktadır.**

Önceki bölümde geniş şekilde açıklandığı üzere TTK' nın 378. maddesiyle payları borsada işlem gören şirketler için, riskin erken saptanması ve yönetimi komitesinin kurulması zorunlu tutulmuştur. Diğer şirketlerde bu komitenin kurulması denetçinin yazılı talebine bağlanmıştır. Bu açıklamalardan görüldüğü üzere şirketlerin yönetim kurullarının iç denetimi düzenlemeleri gerekmektedir.

### 3.7.2. Bağımsız Denetim

TTK' nın 397-406. maddeleri arasında, ortaklıkların dış denetimi ve bağımsız denetim konuları düzenlenmiştir. TTK' nın 398. maddesinde, denetimin konusu ve kapsamı başlığı altında, şirketin ve topluluğunun finansal tabloları ile yönetim kurulunun faaliyet raporunun, muhasebenin ve envanterinin, uluslararası denetim standartlarıyla uyumlu Türkiye Denetim Standartlarına (TFRS), kanunlara ve ana sözleşmenin bu konudaki hükümlerine uygun olup olmadığı ve iç denetiminin yapılıp yapılmadığı da denetim kapsamında olacağı açıklanmıştır.

Yeni TTK' nın oldukça önemsemiş olduğu Uluslararası muhasebe standartlarına uygun finansal raporlar sunulabilmesi için işletmelerin Kurumsal Yönetim altyapılarının mutlaka tamamlamış olmaları gerekmektedir, kaliteli finansal raporların, kalite standartlarının oluşturulmasının temelinde Kurumsal Yönetim ilkeleri olduğu hepimiz tarafından bilinmektedir (Gönen ve Yürekli, 2015:1).

Bağımsız denetim, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları kurumunun belirlediği esaslara (TTK madde 88) göre ve yetkilendirdiği, bağımsız denetçilerle yapılabilecektir. Bağımsız denetçilere görevlerini tam bir bağımsızlık altında yerine getirebilmeleri için geniş sorumluluklar yüklenmiştir.

Bağımsız denetime tabii şirketlerin belirlenmesi yetkisi ise TTK' nın 397. maddesinin 4. fıkrasına göre Bakanlar Kuruluna bırakılmıştır. Konuya ilişkin olarak her yıl yayınlanan Bakanlar Kurulu Kararları ile (BKK) hangi şirketlerin hangi kriterlere göre bağımsız denetime tabii tutulacağı açıklanmaktadır.

**Bağımsız denetime tabi şirketler, finansal raporlarını ve denetimlerini, Türkiye Muhasebe Standartları (TMS), Türkiye Finansal Raporlama Standartlarına (TFRS ) veya Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği ( MSUGT ) kapsamında yaptırabilecekler olup finansal tablolarında bu standartlarda düzenlenmesi gerekmektedir. Bu muhasebe standartları çok büyük ölçüde uluslararası muhasebe standartlarına göre düzenlenmiştir. Bağımsız denetime tabii olduğu halde, denetimi yaptırılmamış finansal tablolar ve yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporları yok hükmünde sayılmıştır.**

Uluslararası Muhasebe Standartlarını esas alacak şekilde finansal tabloların düzenlenmesi ve denetimi, kurumsal yönetim açısından güven, sorumluluk, hesap verilebilirlik ve şeffaflık açısından büyük önem arz etmektedir. Uluslararası yatırımcıların da anlayacağı tarzda yapılacak bu raporlamanın, yabancı yatırımcıların, ortaklıkların paylarına borsa da yatırım yapmasına ve ucuz finansman sağlanmasına neden olacaktır. Bağımsız denetçilerle yapılacak denetim, şirketin ve topluluğun mal varlığı ve finansal durumunun, dürüst resmi ilkelerine uygun olarak yansıtılıp yansıtılmadığı, yansıtılmamışsa nedenlerini açıklayacak dürüstlükte olmalıdır (TTK md. 398/1). BKK' nın son 16.02.2016 tarih 2016/8549 sayılı kararıyla belirlendiği üzere 2017 yılı için; a-Aktif toplamı 40 milyon ve üstü Türk Lirası, b-Yıllık net satış hasılatı 80 milyon ve üstü Türk Lirası, c-Çalışan sayısı 200 ve üstü olarak belirlenen 3 ölçütten, ikisini üst üste iki yıl süreyle, tek başına veya bağlı ortaklıkları veya iştirakleriyle birlikte sağlayan şirketler bağımsız denetime tabii tutulacaklar ve dolayısıyla ayrıca TTK' nın 1524. maddesiyle öngörülen internet sitesi kurma yükümlülüğü altına gireceklerdir. Ayrıca KGK-Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından, 29 Temmuz 2017 tarih ve mükerrer 30138 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan, "Büyük ve Orta Boy İşletmeler İçin Finansal Raporlama Standardı

Hakkında Tebliğ” (Sıra No:56) yayınlanmıştır. Bu tebliğ göre TFRS uygulamak zorunda olmayan işletmeler için, MSUGT yerine, artık bu tebliğ hükümlerinin uygulanacağı belirlenmiştir. Yukarıda saydığımız kriterlerde 2018 yılında uygulanmak üzere bu işletmeler için sırasıyla; aktif toplamında 75 milyon TL, yıllık satış hasılatı 150 milyon TL, çalışan sayısı da 250 ve üstleri olarak belirlenmiştir. Bu kapsamlara girmeyen şirketler içinde TTK’ nın 397/5 fıkrasında Bakanlar Kurulunca yayınlanacak yönetmeliğe göre denetim yapılacağı açıklanmıştır.

### **3.8. İller Bankası A.Ş.’ nin Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumu Hakkında**

Günümüzde ülkelerde, bankalardan kaynaklanan krizler zaman zaman yaşanmaktadır. Ülkemizde de 1994 ve 2000/2001 yıllarında yaşanan mali krizlerde bir kısım bankalar batmış, bir kısmı ise kurtarılmış, mevduat sahiplerinin ve devletin zarara uğramasına sebebiyet vermişlerdir. Ayrıca verdikleri zararlar bununla da kalmamış reel ekonomiyi etkileyerek ülke çapında krizlere neden olmuşlardır.

Bankalarda hakim ortakların yetkilerinin sınırlanması, yönetim yapılarının kalitesi, tasarruf sahiplerinden topladıkları mevduatlarının kredi ve yatırımlarda kullanımının önemi, gerekli güvenlik önlemlerinin alınması vb. konuların düzenlenmesi bakımından, bankalara özel, kamu otoritelerince düzenleyici ve denetleyici kurumların oluşturulması zorunlu olmuştur. Nitekim Türkiye’de de 2000 yılında, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu ( BDDK ) kurulmuştur.

Önceki bölümlerde incelendiği üzere, şirketler hakkında uygulanacak kurumsal yönetim ilkeleri belirlenmiş olmakla birlikte, bankalara özel kurumsal yönetim ilkeleri kamu otoritelerince belirlenmiş ve düzenleyici kurumlarca da bu konuda düzenlemeler yapılmış ve yasal çerçeve oluşturulmuştur.

Basel Bankacılık Denetim Komitesi, bankalarda kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla ilgili olarak, bankacılık otoritelerine yardımcı olmak üzere 1999 yılında bir rehber yayımlamıştır. Bu rehber OECD tarafından, ülke otoritelerine yardımcı olmak üzere aynı yıl yayınlamış ve 2005 yılında da bu rehber revize edilerek tekrar yayınlanmıştır.



Çalışmanın, SPK' nın kurumsal yönetim ilkelerinin incelendiği 2.4.6 bölümünde ayrıntılı olarak açıklandığı üzere, 6362 sayılı SPK'nın 17/5. fıkrasıyla halka açık bankalarda yapılacak uygulama hakkında BDDK'nın görüşünün alınacağı hükme bağlanmıştır. Yine ülkemizde bankacılık sektöründe kurumsal yönetim konusunda, 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun 22 maddesiyle 2005 yılında düzenleme yapılmış ve BDDK'nın, SPK ve diğer ilgili kuruluşların görüşlerini alarak, bankalarda kurumsal yönetime ilişkin yapı ve süreçleri, ilkeleri belirleyeceği öngörülmüştür.

Bu yetkiye istinaden BDDK, 01.11.2006 tarihinde, "Bankaların Kurumsal Yönetime İlişkin Yönetmelik" ini yayınlamıştır. Söz konusu yönetmelikte 7 adet genel ilke belirlenmiştir. Bunlar stratejik hedeflerin oluşturulması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, yönetim kurulu üyeleri ile yöneticilerin görevlerine uygun nitelikte ve bunun bilincinde olmaları, denetimden yararlanılması, personel özlük hakları konusunda iç dengenin sağlanması, kurumsal yönetimde şeffaflığın sağlanması olarak sayılabilir.

BDDK tarafından bankalar için yayınlanan çeşitli yönetmelik vb. düzenlemelerle getirilen zorunlu uygulamalarda, kurumsal yönetimi sağlamaya yönelik tedbirlerin alındığı görülmektedir. Bu yönetmeliklerden en önemlisi 2014 yılında yayınlanan "Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik" sayılabilir.

Cumhuriyetimizin kurulmasını takiben yerel yönetimlere kaynak transferini sağlamak, alt yapı projelerini desteklemek için teknik hizmetler ve danışmanlık faaliyetinde bulunmak ve kredi sağlamak üzere 1933 yılında 2301 sayılı kanunla "Belediyeler Bankası" kurulmuştur. Sonrasında 1945 yılında yayınlanan 4759 sayılı kanunla, bankanın adı "İller Bankası" olarak değiştirilmiş ve belediyelerin yanında il özel idareleri ve köylere de hizmet sunması kanun kapsamına alınmıştır. En son olarak da banka, 08.02.2011 tarih ve 6107 sayılı kanunla anonim şirket statüsüne dönüştürülmüştür.

Söz konusu kanunun 1. maddesiyle, kanunda belirlenen hususlar dışında, bankanın anonim şirket statüsünde, özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe sahip bir kalkınma ve yatırım bankası olduğu hükme bağlanmıştır. Ayrıca bankanın ünvanın " İller Bankası A.Ş.", kısaltılmış ünvanında "İLBANK" olarak belirlendiği açıklanmıştır. Bankanın ilgili olduğu Bakanlık ise Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'dır. İlbank A.Ş.'nin kuruluşuyla birlikte ana sözleşmesi de 2011 yılında yayınlanmıştır. İLBANK halka açık bir kuruluş olmaması

sebebiyle SPK' nın kurumsal yönetim ilkelerine uymakla zorunlu bir kuruluş değildir. Ancak Bankacılık Kanunu' na tabi bir anonim şirket statüsünde kuruluş olması sebebiyle BDDK' nın kurumsal yönetim ilkelerine tabidir. Aynı zamanda TTK hükümlerine de uymak durumundadır. Gerek 6107 sayılı İlbank kuruluş kanununda ve gerekse 2011 tarihli ana sözleşmede, bankanın genel kurulu, yönetim kurulu ve denetim kurulu hakkında düzenlemeler yapılmıştır.

İlbank'ın ortakları il özel idareleri ve belediyelerdir. Genel kurula katılmak suretiyle ortaklık haklarını kullanarak, kurumsal yönetimin paydaşların haklarının gözetilmesi hususu gerçekleştirilmiş olmaktadır. İlbank ana sözleşmesinin 8-16 maddelerinde genel kurulla ilgili düzenlemeler yer almakta olup bu düzenlemeler toplantıya davet, toplantı gündemi, toplantının yönetimi, bilançonun onaylanması, yönetim ve denetim kurulu üyelerinin ibrası vb. düzenlemeler TTK' nın düzenlemelerine uygun olarak düzenlenmiştir. Ayrıca genel kurul üyelerinin, iki adet yönetim kurulu üyesini seçmesi de kurumsal yönetimin ana ilkesi olan hissedarların yönetimi belirleme ve temsil edilme yetkisinin kullanıldığını göstermektedir.

İller Bankası A.Ş. tarafından kurumsal internet sitesinde kamuya açık olarak yayınlanan '2016 yılı Faaliyet Raporu' nun 40-54 sayfaları arasında "Yönetim ve Kurumsal Yönetim Uygulamalarına İlişkin Bilgiler" yer almaktadır. İlbank'ın yönetim kurulu genel müdür dahil yedi üyeden oluşmakta olup bunların dört üyesi ise Bakanlık tarafından atanmaktadır. Bankacılık Kanunu'nda bankaların yönetim kurulu için asgari 5 üye olması öngörülmüş olup, üyelerin nitelikleri bakımından da ayrıca belirlenmeler yapılmıştır.

İlbank'ın ana sözleşmesinin 17. maddesinde yönetim kuruluyla ilgili düzenlemede, yönetim kurulu üyeliklerine atanacakların 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nda aranan niteliklere haiz olması şartının aranacağı belirtilmiştir. Yalnız genel kurulca atanan iki üyede bankacılık ve finans alanında 10 yıllık mesleki deneyim şartının aranmayacağı açıklanmıştır. İlbank kuruluş kanununun 9. ve ana sözleşmenin 21. maddelerinde, Bankanın üç üyeden oluşan bir denetim kurulunun olacağı ve üyelerden ikisinin Bakanlık birinin ise Maliye Bakanlığı tarafından atanacağı hükmüne bağlanmıştır. İller Bankası A.Ş. 2016 yılı Faaliyet Raporu'nun 40-46 ve 66. sayfalarında yönetim ve denetim kurulu üyelerinin bu nitelikleri taşıdığı görülmektedir. Bankacılık Kanunu ve Bankaların Kurumsal Yönetim İlkeleri uyarınca, Denetim Komitesi ve Kurumsal Yönetim Komitesinin kurulması zorunlu

tutulmuştur. Bankalarda, İcra Komitesi oluşturulmakta bu icra komitesinin içerisinde de Aktif-Pasif Komitesi, Kredi Komitesi ve Risk Komiteleri bulunmaktadır. İlbank’da denetim komitesi ve aktif-pasif komitesi kurulmuş olup faaliyet göstermektedir. Kredi ve risk komiteleri kurulması hakkında bankacılık mevzuatında bir zorunluluk bulunmamaktadır. Bankanın 2016 yılı faaliyet raporunun 42 sayfasında, bu iki komite ve çalışmaları hakkında açıklamalarda bulunulmuş ve 2016 yılında aktif-pasif komitesinin 12 toplantıda 12 karar aldığı, denetim komitesinin ise 29 toplantıda 67 konu görüşüğü açıklanmıştır.

BDDK tarafından 28 Haziran 2016 tarihinde “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik” yayınlanmıştır. Bu yönetmelikte öngörüldüğü üzere, iç denetim, iç kontrol ve risk yönetim sistemleri birlikte değerlendirilerek, bankaların etkin bir şekilde denetlenmesi sağlanmaya çalışılmıştır. İller Bankası tarafından da, BDDK yönetmelikleri esas alınarak, İller Bankası iç sistemleri oluşturulmuştur. Bu çerçevede, Teftiş Kurulu, İç Kontrol Dairesi Başkanlığı, Risk Yönetim Dairesi Başkanlıkları bulunmakta olup ve çalışmalarına yön veren yönetmelikleri yayınlanmıştır. Bu üç birim doğrudan Denetim Komitesine ve dolayısıyla Yönetim Kuruluna bağlı olarak çalışmaktadır. Bu birimlerin yöneticilerden bağımsız olması kurumsal yönetim ilkelerine uygundur. 2016 yılı Faaliyet Raporu’nun 56-59. sayfalarında, Denetim Komitesi’nin bu üç birimin çalışmaları hakkındaki bilgi ve değerlendirmeleri bulunmaktadır.

İller Bankasının muhasebe sistemleri, Bankacılık ve Türkiye Muhasebe Standartlarına uygun olarak tutulmakta ve yetkili Bağımsız Denetim Kuruluşu tarafından mali tabloları denetlenmektedir. Kurumsal yönetim ilkelerinin unsurlarından olan İnsan Kaynakları yönetimi hakkında da faaliyet raporunda yeterli açıklamalar bulunmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında İller Bankası küçük belediyelere de teknik yardımlarda bulunmakta, resmi okullara zaman zaman yardımlar yapmaktadır. Kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesinin uygulamasının bir diğer göstergesini ise İlbank’ın internet sitesi ve buradan ulaşılabilir şekilde bilgi edinme ve şikayet hakkının kullanılabilmesi oluşturmaktadır. Yukarıda yapılan açıklamalar çerçevesinde, İller Bankası A.Ş.’nin kurumsal yönetim uygulamalarına uygun bir yapıda ve faaliyette olduğu görülmektedir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumsal yönetimin yaklaşık son otuz yıldır, giderek artan bir şekilde ortaklıkların yönetiminde, sermaye piyasaları, finans, ekonomi, hukuk vb. alanlarında daha da ileri boyutta devletlerin ve toplumların gündeminde yer aldığı görülmektedir. Özellikle 1980’li yıllardan itibaren dünyada gittikçe artan bir oranda neo-liberal ekonomi politikalarının uygulanmaya başlamasıyla birlikte üretim, bilgi ve iletişim teknolojilerinde kaydedilen muazzam ilerlemeler, aynı zamanda talep yaratan ve ucuz emek arzeden nüfus artışıyla birlikte, şirketlerin büyümelerine ve uluslararası bir boyut kazanmasına neden olmuştur. Yaşanan bu gelişmeler sonucunda dünya çapında ve ülkeler bazında milli gelirler artmış, orta gelirli olarak tanımlanabilecek, tasarruf eden ve sermaye piyasalarında yatırım yapabilecek bir kesim de oluşmuştur.

Aynı zamanda büyüyen şirketlerin, sermayeye ve ucuz finansmana olan ihtiyaçları da sermaye piyasalarının gelişmesine ve sermayenin tabana yayılmasıyla, küçük ölçekte de olsa tasarruf eden bireylerin de, pay sahibi olmalarına yol açmıştır. Payları borsada işlem gören bu pay sahiplerinin haklarının korunması, güvenlerinin oluşması amacıyla başlayan kurumsal yönetim uygulamalarına olan ihtiyaç dünya çapında faaliyet gösteren büyük ölçekli şirketlerin mali tablolarında yaptıkları hileli işlemler ve sahtekarlıklara bağlı olarak, Enron, Worldcom, Parmalat gibi şirketlerde yaşanan iflas ve skandalların sonucunda artmış ve özellikle iki binli yılların başında ise vazgeçilemez bir noktaya gelmiştir. Büyük ölçekli bu şirketlerde yaşanan iflaslar yalnızca pay sahiplerini değil, alacaklıları, çalışanları, tedarikçileri, müşterileri vb. gibi ilişkili diğer bir çok menfaat sahibini de olumsuz etkilemiştir. Yaşanan ekonomik krizlerde kurumsal yönetime olan bu ihtiyacı ayrıca arttırmıştır.

Kurumsal yönetimin Türkiye’de, Sermaye Piyasası Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu ile yasal diğer mevzuatda yer bulan düzenleme ve yansımalarının incelenip değerlendirildiği bu çalışmanın birinci bölümünde genel olarak dünyada kabul gören kurumsal yönetim ilkelerinin tanımı, doğuşu, tarihsel gelişimi, tarafları, dayandığı teorileri ve uygulamada karşılaşılan modelleri geniş bir şekilde incelenmiştir. Sonraki iki bölümde ise, kurumsal yönetimin Türkiye’deki yasal mevzuatdaki durumu değerlendirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde ve yukarıda özetle açıkladığımız ihtiyaçlar sonucunda kurumsal yönetimle ilgili ilk olarak İngiltere’de 1992 yılında Cadbury Raporu, 1995 yılında Greenbury, 1998 yılında Hampel Raporu yayınlanmıştır. OECD tarafından 1999 yılında uluslararası düzeyde ilk kurumsal yönetim ilkeleri yayınlanmış daha sonra gelişmeleri de içerecek şekilde 2004 yılında revize edilerek tekrar yayınlanmış, ayrıca 2015 yılında günün şartlarını da kapsayacak şekilde yenilenerek G20/OECD kurumsal yönetim ilkeleri olarak tekrar yayınlanmıştır. ABD’de 2002 yılında yayınlanan Sarbanes-Oxley kanunu ile yapılan düzenlemeler ise kurumsal yönetim de önemli bir eşik teşkil etmiştir.

Kurumsal yönetimin uluslararası kabul görmüş dört temel ilkesi bulunmakta olup bunlar, adalet-eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluktur. Kurumsal yönetim konusunda, literatürde çok değişik tanımlar yapılmaktadır. Bu tanımlar, pay sahipleri ve paydaş olarak nitelendirilen diğer pay sahiplerini öne almasına, beklenen amaçlara, esas aldığı belli ilke ve sonuçlara, dayandığı teorilere göre değişiklik göstermektedir.

Kurumsal yönetimin tanımında, kapsayıcı ve geniş bir bakış açısının gerekli olduğu kanaatiyle, şirketler ve kurumlarda , en iyi yönetim , en iyi gözetim ve en iyi denetim kurallarının uygulanarak, paydaş ve diğer menfaat sahiplerinin haklarının korunarak, menfaatlerini maksimize etmesini sağlayan bir kurallar bütünü olarak, kurumsal yönetimin tanımlamanın mümkün olduğu düşünülmektedir. Kurumsal yönetimin dayandırıldığı bir çok teori bulunmakla birlikte öne çıkan ve diğer teorilerinde aslında kaynaklandığı vekalet teorisi ile paydaş teorisinin bulunduğu görülmektedir. Vekalet teorisi, hissedarlar- vekalet veren ve üst yöneticiler-vekil olanlar arasında bir vekaletin bulunduğunu ve menfaat çatışmasının olabileceği hususunu işlemektedir. Esas itibarıyla ABD, İngiltere vb. ülkelerde uygulanan Anglo-Sakson kurumsal yönetim modelinin dayanağını oluşturmakta ve pay sahiplerinin menfaatini esas alıp öne çıkarmaktadır.

İkinci teori, paydaş teorisinde ise yalnızca pay sahiplerinin değil, içsel ve dışsal tüm çevreyi, çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, sendikalar, vergi alan devlet vb., ve hatta sosyal değerleri dikkate alıp toplumun tamamını da alabilecek bir şekilde tanımlanan diğer menfaat sahiplerinin de mefaatlerinin korunması, dikkate alınması esas alınmaktadır. Bu teori ise Almanya, Japonya vb. ülkelerde uygulanan Kıta Avrupa’sı kurumsal yönetim modeline dayanak oluşturmaktadır.

Anglo Sakson model de, payların küçük pay sahiplerine dağıldığı, pay sahiplerinin menfaati ve yönetim kurulunun bağımsızlığı ile denetim fonksiyonun ön planda tutulduğu görülmektedir. Kıta Avrupa'sı modelinde ise sermayenin daha büyük gruplarda ve bankalarda toplandığı, gözetim ve yürütme kurulu olarak yönetim kurulu fonksiyonun iki ayrı kurulda toplandığı, çalışanların ve büyük alacaklılar gibi diğer menfaat gruplarının da bir kurul da yer alarak dikkate alındığı görülmektedir. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulamasında, ise zorunlu model, uygula ya da uygulayamıyorsan açıkla ve karma olarak adlandırılacak üç model bulunmaktadır.

Türkiye'de kurumsal yönetim alanında ilk çalışma olarak, TÜSİAD tarafından bir çalışma grubuna hazırlatılan ve Aralık 2002 ayında yayınlanan, "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi "adlı çalışmanın olduğu kabul edilmektedir. Bu çalışmadan önce çeviri mahiyetinde OECD'nin kurumsal yönetim ilkelerini 2000 yılında yayınlamıştır.

Türkiye' de bir bütün olarak kurumsal yönetim ilkeleri, 2003 yılında SPK tarafından, halka açık olup borsada işlem gören şirketler için tavsiye mahiyetinde yayınlanmıştır. Bunu takiben Ekim 2011 ayında, SPK'nın 22. maddesine eklenen bir fıkra ile kurumsal yönetim anlayışında yeni bir dönem başlamış, bazı ilkeler için belirlenen payları borsada işlem gören şirketler için zorunluluk başlamıştır. Son olarak, 2012 yılı sonunda yayınlanan, yeni 6362 sayılı SPKn'nu ve bu kanuna istinaden 2014 Ocak ayı başında yayınlanan II-17.1 sayılı kurumsal yönetimi tebliği ile belirli ilkeler için zorunlu uygulamaların, uygulanması zorunlu tutulmuş, isteğe bağlı ilkeler içinde uygulayamıyorsan açıkla sisteminin oluşturulduğu güncel dönem başlamıştır.

Dolayısıyla, Türkiye'de kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla ilgili olarak; 2003-2011 yılları arasında SPK tarafından "uygula veya uygulayamıyorsan açıkla" olarak ifade edilen gönüllülük içeren hazırlık olarak sayılabılacak, kurumsal uyum raporu ve kurumsal yönetim derecelendirmesinin düzenlendiği birinci dönem, 2011-2012 sonu arasındaki ve SPK'na ilkeleri belirleme yetkisi veren ve payları borsada işlem gören şirketler için yönetim kurulu üye sayısının asgari beş kişiden oluşması gerektiğinin öngörüldüğü, bazı ilkeler içinde en önemlisi "**Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi**" **bulundurma zorunluluğunun olduğu**, ayrıca tedbir alma yetkisi veren geçiş olarak tanımlanabilecek ikinci bir dönem, son olarak da 6362 sayılı yeni SPKn'nu ile Ocak 2013

ayından başlayan ve **payları ulusal pazar, ikinci pazar ve kurumsal ürünler pazarında işlem gören borsa şirketleri için uygulanmaya** başlayan üçüncü güncel son dönemden bahsetmek gerekmektedir. Payları borsada işlem gören bankalar için kurumsal yönetim ilkelerinin, SPK'nın görüşünün alınarak BDDK tarafından yapılacağı açıklanmıştır.

6362 sayılı SPK'nın 17. maddesiyle, halka açık ortaklıklar için **kurumsal yönetim ilkelerini belirleme ve uygulanması hakkında zorunluluk getirme ile ayrıca tedbir alma yetkisi SPK'na verilmiştir**. Halka açık ortaklık olarak ortak sayısı beş yüzü geçen ortaklıklar tanımlanmıştır. Ancak SPK'nu, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması açısından yalnızca payları borsada işlem gören şirketleri kapsam içi olarak almıştır. Bu uygulamasında ise bazı ilkeler için uygula veya uygulayamıyorsan açıkla, bazı ilkeler içinde zorunlu olarak uygula prensiplerini esas alan **esnek karma bir model** getirmiştir.

Kurumsal yönetim ilkelerinin detaylı olarak belirlendiği ve sayıldığı SPK'nın II-17.1 nolu, kurumsal yönetim tebliği 2014 yılı başında yayınlanmış ve uygulamayı şekillendirmiştir. Tebliğin uygulanacağı şirketler piyasa değerlerine göre üç gruba ayrılmış, kurumsal uyum raporu formatı güncellenmiş, ilişkili taraf işlemlerinde, değerlendirme yaptırma bağımsız üye onayı zorunluluğu aranmış, yatırımcı ilişkileri bölümü kurulması düzenlenmiş, ticari ilişki dışında kalan üçüncü kişilere teminat, ipotek, kefalet verilmesi yasaklanmış, ayrıca SPK 'na gereklilik ve boşluk olması halinde re'sen yönetim kurulu üyesi atama yetkisi verilmiştir. Sözkonusu tebliğle, kurumsal yönetim ilkeleri dört ana başlıkta toplanmış olup bunlar; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olarak belirlenmiş ve bu başlıklar altında detaylı açıklamalar tebliğ ekinde yapılmıştır. Uygulanma zorunluluğu, pay sahipleri ve yönetim kurulu bölümlerinde açıklanan 24 adet ilke için getirilmiştir.

Pay sahipliğiyle ilgili bölümde, pay sahiplerinin sahip olduğu bilgi alma ve inceleme, genel kurula katılma, oy, azlık, kar payı alma ve paylarının devri haklarında düzenlemeler yapılmış ve pay sahibinin haklarının kullanımının kolaylaştırılmasının temel ilke olduğu belirlenmiştir. Azınlık olarak, SPK tarafından % 5 pay hisseye sahip olanlar tanımlanmış ancak, ana sözleşme ile daha az pay sahiplerine de azınlık haklarının tanınabileceği belirlenmiştir. SPK tebliğleriyle pay sahiplerine kâr dağıtımıyla ilgili detaylı düzenlemeler yapılmıştır. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi gereği şirketlerce, zorunlu internet siteleri



ve yıllık faaliyet raporlarında bulunması gereken asgari bilgiler sayılmış ve KAP hakkında açıklamalar yapılmıştır.

Menfaat sahipleri olarak, şirket faaliyetleriyle ilgili olan çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, çeşitli sivil toplum kuruluşları gibi kişi, kurum veya çıkar grupları sayılmıştır. Başta çalışanlar olmak üzere, menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılmaları teşvik edilmiştir. Şirketlerin, etik kurallara, sosyal sorumluluklara uygun hareket etmeleri, hukuk kurallarına uyumunu içeren compliance-uyum kurallarına uymaları da tavsiye edilmiştir. Genel kurulun yılda bir defa toplandığı dikkate alınrsa, şirketin yönetim ve temsilinde, yönetim kurulunun önemi daha fazla ortaya çıkmaktadır.

SPK' nın II-17.1 nolu kurumsal yönetim tebliğiyle de, yönetim kurulu hakkında ayrıntılı ilkeler düzenlenmiştir. Uygulanma zorunluğu getirilen 24 adet ilkenin 20 adedi yönetim kuruluna ilişkindir. Kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi aslında, yönetim kuruluna yüklenmiş bir görev olmakta ve onun sorumluluğunda görülmektedir. Söz konusu tebliğle, yönetim kurulunun işlevi, faaliyet esasları, yapısı, toplantı şekli, oluşturacağı komiteler ve üyeleri ile idari sorumluluğu bulunan yöneticilere sağlanan mali haklarla ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Yönetim kuruluyla ilgili olarak SPK tarafından yapılan düzenlemelerden önemli olanlarını, **yönetim kurulunun asgari beş üyeden oluşması gerektiği, üyelerin çoğunluğunun icrada olmayanlardan oluşması ve toplam üye sayısının üçde biri oranında, asgari 2 kişi olmak üzere SPK'ca onaylanmış Bağımsız Üyenin bulunması gerektiği** olarak ifade etmek gerekir. Ayrıca yönetim kuruluna; denetim, riskin erken saptanması, kurumsal yönetim, aday gösterme ve ücret komitelerini kurma görevleri verilmiştir. Yukarıda ayrıca ifade edildiği üzere SPK kurumsal yönetim tebliğiyle getirilen bu zorunluluklar yalnızca, payları ulusal pazar, ikinci pazar ve kurumsal ürünler pazarlarında işlem gören şirketler için getirilmiştir.

**Çalışmanın üçüncü bölümünde**, Şubat 2011 yılında yayınlanan ancak yürürlüğe 2012 yılının ikinci yarısında giren **6102 sayılı TTK'nundaki düzenlemelerde yer alan kurumsal yönetim ilkelerinin yansımaları** değerlendirilmiştir. 6102 sayılı TTK'nın genel gerekçesinin değişik maddelerinde açıklandığı üzere kurumsal yönetim ilkeleri, kanunun hazırlanmasında temel alınan yaklaşımlardan birisi olmuştur. Ancak geçiş döneminde piyasadan ve kamuoyundan gelen bir kısım tepkiler üzerine, 6102 sayılı kanunla yapılan düzenlemelere geniş bir şekilde yansıyan kurumsal yönetim düzenlemelerinin bir kısmı,

Haziran 2012 ayında 6102 sayılı kanunda değişiklik yapan 6335 sayılı kanunla, ya kaldırılmış ya da kapsamı daraltılmıştır. 6102 sayılı kanunun ilk halinde yer aldığı üzere, Türkiye Finansal Raporlama Standartları ( uluslararası muhasebe standartları da diyebiliriz)’na göre tüm şirketlerin Bağımsız Denetime tabi olması ve bunların tamamının internet sitesi kurma yükümlülüğü getirilmiş iken bu uygulamalardan kanun yürürlüğe girmeden 6335 sayılı kanunla vazgeçilmiş ve kapsam sadece BKK’nca kriterleri belirlenen büyük ölçekli şirketlerle sınırlandırılmıştır. Yine 6102 sayılı kanunun ilk halinde yer alan pay sahibi yönetim kurulu üyelerinin şirkete borçlanma yasağı büyük ölçüde kaldırılmıştır.

TTK’unda kurumsal yönetim ilkeleri bir katalog şeklinde yer almamış, sayılmamıştır. Bunun yerine, TTK’ nın da düzenlenen kurumlara, sistemlere, kurallara ve madde hükümlerine kurumsal yönetim ilkelerinin uygulamaları taşınmış veya yansıtılmıştır. Bunun aksine kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesine ilişkin SPK’ nın 11-17.1 sayılı tebliğinde, ilkelerin neler olduğu bir sistematik içinde sayılmış ve düzenlenmiştir. Burada TTK açısından işaret edilmesi gereken önemli bir noktada, kanunun 1529. maddesiyle, Türkiye’de kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesi ve uygulamaları konusunda tek yetkili kurumun SPK olduğunun hükme bağlanmasıdır.

TTK’unda kurumsal yönetimin yansımaları pay sahipleri bakımından **pay demokrasisini sağlayıcı tedbirlerde** görmek mümkün olmaktadır. Pay sahipleri bakımından; genel kurula katılımın kolaylaştırılması, elektronik ortamda genel kurulun yapılabilir olması, genel kurulda temsil imkanının sağlanmış olması, bilgi alma hakkında yapılan kapsamlı düzenlemeler, özel denetim isteyebilme hakkı, birleşme, bölünme ve tür değiştirmelerde, ortaklıktan çıkma hakkı, çeşitli durumlarda dava açma hakkı, oyda imtiyazın kısıtlanması...vb. düzenlemeler kurumsal yönetimin izlerini taşımaktadır. TTK’nın 357. maddesinde yer alan, pay sahipleriyle ilgili **eşit şartlarda eşit işlem ilkesi**, pay sahiplerinin katılabildiği en önemli organ genel kurula devredilemeyecek yetkiler verilmesi, azınlığa ( %10 ) ve belirli pay gruplarına, esas sözleşmede yer almak kaydıyla yönetim kurulunda temsil hakkı verilmesi, pay senetlerinin bastırılmasını isteme hakkı, şirketler topluluğunda küçük pay sahipleri ve azınlığı koruyucu hükümler de kurumsal yönetimin önemli ilkelerinin hayata geçirildiği uygulamalardandır.

Şirketleri yöneten ve temsil eden organ yönetim kuruluna da, TTK da yapılan düzenlemelerle, kurumsal yönetimin hayata geçirilmesiyle ilgili önemli görevler verilmiştir.

Yönetim kurulunun yapısı hakkında TTK, tekli organ sistemini (Anglo-Sakson) benimsemiş, Alman sistemindeki gözetim ve yürütme kurulunu esas alan ikili modelin getirdiği gözetim fonksiyonunu, kısmende olsa yönetim kurulunda yer verdiği bağımsız ve icracı olmayan üyelerle sağlamaya çalışmıştır. Yönetim kurulu tek kişiden de olabilmekte ve ayrıca tüzel kişi yönetim kurulu üyeliği de sisteme konulmuştur.

TTK'nu ile yönetim kuruluna da vazgeçilemez ve devredilemez yetkiler verilmiştir. Ortaklığın üst düzeyde yönetimi ile, şirketin muhasebe ve finans denetimi için gerektirdiği ölçüde gerekli düzenin kurulması bunlar arasındadır. Yönetim kurulu üyelerinin özen ve bağlılık yükümlülüğü, şirketle işlem yapma yasağı, pay sahibi olmayan üyelerin ve diğer pay sahibi üye yakınlarının şirketten nakit borçlanma yasağının olması da kurumsal yönetim uygulamalarındandır. Yönetim kurulu yıllık faaliyet raporunu düzenlemek ve burda kurumsal yönetim düzenlemeleri hakkında açıklama yapmak durumundadır. Ayrıca, TTK ile SPK tebliğinden farklı olarak, borsa şirketleri için yalnızca Riskin Erken Saptanması Komitesi' nin kurulması zorunlu görülmüş ve diğer şirketler içinse bağımsız denetçinin talebi esas alınmıştır.

Kurumsal yönetimin önemli taraflarından biri olan diğer menfaat sahipleriyle ilgili düzenlemelerde TTK'nda yer almıştır. Özellikle alacaklıların haklarının korunmasıyla ilgili olarak, şirket sermayesini koruyucu düzenlemeler bulunmaktadır. En önemli diğer menfaat sahipleri olan **çalışanların yönetime katılımıyla ilgili düzenlemeler TTK'da bulunmamaktadır.**Yalnızca birleşme ve tür değiştirmelerde ortaya yeni yapı çıkması nedeniyle işçilerin oluşmuş haklarının koruma altına alındığı düzenlemeler bulunmakta isteğe bağlı olarak çalışanlar için yardım kuruluşları kurulması ve fon ayrılabilmesine ilişkin hükümler bulunmaktadır.

TTK' nın da bağımsız denetim konusu, BKK'nca belirlenen üç kriterin (2017 yılı için; aktif toplamı 40 milyon TL ve üstü, yıllık net satış hasılatı 80 milyon TL ve üstü ile çalışan sayısı 200 ve üstü)ikisini üst üste iki yıl sağlayanların uluslararası muhasebe standartlarını yansıtan, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunca yayınlanmış Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na uygun mali tablolarını açıklamaları ve bunlara uygun denetimlerinin Bağımsız Denetçiler tarafından yapılmasının zorunlu tutulması, kurumsal yönetimin hesap verilebilirlik, sorumluluk, şeffaflık, hakkaniyet prensipleri açısından önemlidir. Ayrıca şirket içi, iç denetim konusunda da yönetim kuruluna

görevler verilmiştir. Bağımsız denetime tabii şirketlerin internet sitesi kurma zorunlulukları ve belirli konu ve belgeleri burada yayınlama zorunluluklarının TTK ile getirilmiş olması kamuyu aydınlatma ve şeffaflık bakımından önem taşımaktadır.

**İller Bankası A.Ş' nin**, Bankacılık Kanunu ve TTK'nuna tabi olması hususları dikkate alınarak, BDDK tarafından yayınlamış kurumsal yönetim ilkelerine uyumu çalışmanın 3.8 bölümünde değerlendirilmiştir.İLBANK 'ın genel kurulu, yönetim kurulu, komiteleri itibarıyla ve yapısında bulunan yöneticilerden bağımsız iç sistem birimleri (teftiş, iç kontrol ve risk), yıllık faaliyet raporları, internet sitesi, bağımsız denetime tabi olması hususları incelendiğinde, **kurumsal yönetimin iyi bir şekilde uygulandığı sonucuna varılmaktadır.**

Yukarıda özet olarak değerlendirildiği üzere ülkemizde uygulanan kurumsal yönetim modelinin; pay sahipleri yanında diğer menfaat sahiplerini de dikkate aldığı, ilkelerin uygulanmasında zorunlu model ile uygula veya uygulayamıyorsan açıklamayı birlikte esas alan karma modelin uygulandığı, yönetim kurulu açısından ise Anglo-Sakson modelinde olan tek yönetim kurulunun ve bu kurulda bağımsız üyelerin ve icracı olmayan üyelerin çoğunlukta olduğu bir kurumsal yönetim sistemi olduğu görülmektedir.

Bu çerçevede ülkemizde, kurumsal yönetim konusunda atılan adımların dünya ile zamanlama ve uygulama konuları itibarıyla birlikteliğin bulunduğunu söylemek gerekmektedir. Kurumsal yönetim konusunda, gerek TTK'nda, gerekse SPKn'nda yapılan düzenlemelerin genel itibarıyla geniş bir perspektifle konuları ele aldığı, uluslararası iyi uygulamaları da sisteme (örneğin bağımsız üyelerin yönetim kurulunda bulunması ...vb) dahil ettiği görülmektedir.

Çalışmanın önceki değişik bölümlerinde zaman zaman değinildiği üzere kurumsal yönetiminin ortaklıklarda, kurumlarda uygulanmasının; ulusal ve uluslararası dış finansmana ulaşmada kolaylık ve bu suretle sermaye, finansman maliyetinde ucuzlama sağladığı, şirketlerin operasyonlarında verimliliğin artmasını temin ettiği, şirket hisse değerinin ve marka değerinin, imajının artmasını getirdiği, risklerin önceden görülerek ve tedbir alınarak şirket kriz ve iflaslarının önlenmesi gibi faydaları sağladığı genel olarak kabul edilmektedir. Ortaklıklara sağladığı bu yararları yanında, iyi, etkin kurumsal yönetim alt yapısı ve uygulamasıyla, ülkeye yabancı sermaye yatırımlarının gelmesini, ülke imajının

iyileşmesini, sermaye kaçışlarının engellenmesini, krizlerin kolay atlatılmasını, kaynakların etkin kullanılmasıyla ülke rekabet gücünün ve toplumsal refahın artırılmasının sağlanması gibi yararları da ortaya çıkarmaktadır.

Kurumsal yönetimin bu faydaları yanında bir kısım potansiyel maliyetlerinin de olabileceği gözardı edilmemesi gerekmektedir. Literatürde bu potansiyel maliyetler olarak, kurulların uygulanmasının, ortaklığa, yöneticilere direkt ve endirekt maliyetler oluşturduğu, ortaklığın karar alma sürecini yavaşlattığı ve esnekliğini azalttığı, halka açılmaya ilgiyi azalttığı, halka açık küçük şirketler için büyük yük olabileceği, bağımsız üyelere şirketin mahkum hale gelebileceği, her kesimin menfaatini buluşturmanın her zaman mümkün olmayabileceği gibi eleştiri konuları ortaya çıkabilmektedir.

Kurumsal yönetimin sağlayacağı faydaları ve potansiyel maliyetleri optimum bir çizgide buluşturmak, kurumsal yönetimden ortaklıklara ve bütün taraflara net katma değer sağlayacak şekilde uygulama ve düzenlemelerin yapılmasında yarar bulunmaktadır. Bütün bunlarla birlikte aşağıda ana başlıklarıyla işaret edilecek kurumsal yönetim konularının, önerilerinin de ileride dikkate alınmasında yarar bulunduğu düşünülmektedir.

- Kurumsal yönetim ilkelerini uygulanacağı şirketler açısından, TTK ve Sermaye Piyasası Kanunlarının sınırlı ve dar bir çerçevede çizdiği görülmektedir. Halka açık sayılan ancak borsada payları işlem görmeyen ortaklıklarında kurumsal yönetim ilkelerini uygulamakla yükümlü tutulmalarının ve aynı şekilde özel sektör tahvili ve bonosunu kamuya arz eden şirketlerinde ( her ne kadar SPK izni ile olsa da) bu yükümlülüğe dahil edilmesinin yararlı olacağı,
- Bağımsız denetime tabii olma ve web sitesi kurma konusundaki kriterlerde yer alan limitlerin çok yukarıda veya aşağıda tutulmaması gerektiği,
- Çalışanların görüşlerinin yönetimde dikkate alınması veya etkili olmasını zorunlu kılacak ilkelerin yasal mevzuat da yer alması,
- Bağımsız yönetim kurulu üyeleri ve komitelere aşırı, fazla görevler yüklenerek işlevsiz kalmalarının gözönünde bulundurulmasının yararlı olacağı,

- Kurumsal yönetim ilkelerinde, bağımsız denetimde olduğu gibi iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi konularına açıklıkla yer verilmesinin faydalı olacağı ,
- Kurumsal yönetimde konuların bütüncül bir yaklaşımla ele alınması yalnızca bir yönlü değerlendirilmemesinin gerekeceği,
- Konuya ilişkin mevzuat ve düzenlemelerin net, açık ve kolay anlaşılabilir bir şekilde yapılmasının yararlı olacağı,
- Yargı organlarınca bakılacak ticari konu ve davalarda kurumsal yönetim felsefesinin de dikkate alınmasında fayda olacağı ,

kanaatleri taşınmaktadır.

## KAYNAKLAR

- Alp, A., Kılıç, S. (2014). *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli*. (Birinci Baskı). İstanbul: Doğan Kitap, 8, 12,23,24,25,26,27,28,33,37,60,62,63,64,69,74.
- Demir, H.E. (2013). *Sermaye piyasası Kurulu'nun Anonim Şirketlerdeki Yönetim Kuruluna İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri*. (Birinci Baskı). İstanbul: On İki Levha Yayıncılık, 26, 28, 29,163.
- Eminoğlu, C. (2014). *Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsal Yönetim*, İstanbul : On İki Levha Yayıncılık, sayfa 2,3,8,12,13,33,92,216,268.
- Özkorkut, K. (2007), *Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri*, Ankara: Bankacılık ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, 137,174.
- Paslı, Ali. (2004). *Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi Corporate Governance*. (İkinci Baskı 2005).İstanbul; Çağa Hukuk Vakfı Yayını, 78, 79, 285.
- Pulaşlı, H.(2003). *Corporate Governance Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model*.(Birinci Baskı).Ankara: Bankacılık ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, 4,5.
- Sermaye Piyasası Kurulu-SPK, Kamuyu Aydınlatma Platformu Tebliği, Madde 1, VII-128.6 No, R.G. 27.12.2013-28864.
- Sermaye Piyasası Kurulu-SPK, Kar Payı Tebliği, II-19.1 No, R.G. 23.01.2014-28891.
- Sermaye Piyasası Kurulu-SPK, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesi ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ Seri IV, No: 54 (2.Mükerrer), R.G.11.10.2011-28081.
- Sermaye Piyasası Kurulu-SPK, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, Seri IV, No: 56, R.G.30.12.2011-28158.
- Sermaye Piyasası Kurulu-SPK, Kurumsal Yönetim Tebliği, II-17.1 No, R.G. 03.01.2014-28871.
- Sermaye Piyasası Kurulu-SPK, Payları Borsada İşlem Görmeyen Ortaklıklara İlişkin Özel Durumlar Tebliği, Madde 1, II-15.2, R.G. 23.01.2014-28891.
- Şen, E. (2017). *Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim*. (Birinci Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık, 48, 49, 50.

- İnternet: Akbulak, Y. (2016).TTK Işığında Anonim Şirketlerde Pay Senetleri, *Ankara Barosu Dergisi*,2016/1,(505-523),508, [Web: http://www.ankarabarusu.org.tr/siteler/ankarabarusu/tekmakale/2016-1/16.pdf](http://www.ankarabarusu.org.tr/siteler/ankarabarusu/tekmakale/2016-1/16.pdf) adresinden 29 Kasım 2018 ‘de alınmıştır.
- İnternet: Akdağ Güney, N. (2014). Anonim Şirketlerde Eşitlik İlkesi, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi* C. XVIII, Y. 2014, Sf. 3-4, sf.125 (115-136) [Web: http://webftp.gazi.edu.tr/hukuk/dergi/18\\_3-4\\_7.pdf](http://webftp.gazi.edu.tr/hukuk/dergi/18_3-4_7.pdf) adresinden 28 Kasım 2018 ‘de alınmıştır.
- İnternet: Aksoy, M.A. (2013), Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu, makale *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi* C. XVII, Y.2013, Sa. 1-2, Sf 52, 54 (45-76), [Web: http://webftp.gazi.edu.tr/hukuk/dergi/17\\_1-2\\_tam.pdf](http://webftp.gazi.edu.tr/hukuk/dergi/17_1-2_tam.pdf) adresinden 23.11.2017 ‘alınmıştır.
- İnternet: Aktan, Ç. (2013), Kurumsal Şirket Yönetimi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt 5 sayı 1 (150-190), sf. 4 [Web:https://www.researchgate.net/publication/318672280\\_kurumsal\\_sirket\\_yonetim\\_i](https://www.researchgate.net/publication/318672280_kurumsal_sirket_yonetim_i)adresinden 11.11.2017 tarihinde alınmıştır.
- İnternet:Aktaş, R. (2013), *Halka Açık Şirketlerde Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Faydaların Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Dünya Uygulamaları Açısından İncelenmesi* , Yayınlanmamış SPK Yeterlik Etüdü, (1-35),34,35 [Web:http://www.spk.gov.tr/SiteApps/Yayin/YayinGoster/1084](http://www.spk.gov.tr/SiteApps/Yayin/YayinGoster/1084) adresinden 12 Kasım 2017 ‘de alınmıştır.
- İnternet: Akyıldız, M.K. (2014), *Yatırım Fonlarında Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanması*, SPK Yayınlanmamış Yeterlik Etüdü, sf.27 (1-30), [Web: http://www.spk.gov.tr/SiteApps/Yayin/YayinGoster/1118](http://www.spk.gov.tr/SiteApps/Yayin/YayinGoster/1118) , adresinden 12 Kasım 2017 ‘de alınmıştır.
- İnternet:Altaş,S.(2011).YeniTürk Ticaret Kanunu’na göre Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Yapısı ve Üyelerin Nitelikleri , *İSMMMÖ Mali Çözüm Dergisi* , Sayı , Mart-Nisan2011.(sf.109-120),117 [Web : http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/104malicozum/5%20soner%20altas.pdf](http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/104malicozum/5%20soner%20altas.pdf) adresinden 07 Aralık 2017 ‘de alınmıştır.
- İnternet: Atalay, O. (2014). Anonim Şirketlerde Bilgi Alma ve İnceleme Haklarının Mahkeme Aracılığıyla Kullanılması , *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C. 16, Özel Sayı 2014, s. (53-76),56 (Basım Yılı: 2015) , [Web: http://hukuk.deu.edu.tr/wp-content/uploads/2015/09/O%C4%9EUZ-ATALAY.pdf](http://hukuk.deu.edu.tr/wp-content/uploads/2015/09/O%C4%9EUZ-ATALAY.pdf), adresinden 28 Kasım 2017 ‘de alınmıştır.
- İnternet: Atasoy, A.A., Ergün B,(2017). Anonim Şirketlerde Komiteler, (1-19), 3, 12, [Web:http://berkayergun.av.tr/2017/04/10/anonim-sirketlerde-komiteler/](http://berkayergun.av.tr/2017/04/10/anonim-sirketlerde-komiteler/) adresinden 14 Kasım 2017’de alınmıştır.



İnternet: Atilla, İ. (2016), Kurumsal Yönetim ve Menfaat Sahipleri, *Dünya Gazetesi*, 12Şubat 2016. 1, 2 Web:<https://www.dunya.com/gundem/kurumsal-yonetim-ve-menfaat-sahipleri-haberi-307371>'adresinden 01 Aralık 2017'de alınmıştır.

İnternet: Ayan, Ö. (2012). 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun 428.Maddesinde Düzenlenen Organın Temsilcisi ve Bağımsız Temsilci, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi C. XVI, Y. 2012, Sayı. 3. sf. (1-46), 1, 3* Web: [http://webftp.gazi.edu.tr/hukuk/dergi/16\\_3\\_1.pdf](http://webftp.gazi.edu.tr/hukuk/dergi/16_3_1.pdf). adresinden 28.11.2017 'de alınmıştır .

İnternet: BDDK, (2006), Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik, 1, md.3, *1 Kasım 2006 tarih ve 26333 sy. Resmi Gazete*, Web:[https://www.bddk.org.tr/WebSite/turkce/Mevzuat/Bankacilik\\_Kanununa\\_Ilisk\\_in\\_Duzenlemeler/1682kurumsalyonetimyonetmeligiislenmishali](https://www.bddk.org.tr/WebSite/turkce/Mevzuat/Bankacilik_Kanununa_Ilisk_in_Duzenlemeler/1682kurumsalyonetimyonetmeligiislenmishali) , adresinden 21/11/2017 'de alınmıştır.

İnternet:Borsaİstanbul. (2017). *Kurumsal Yönetim Endeksi*, Web:<http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/kurumsal-yonetim-endeksi>.adresinden 22 Kasım 2017'de alınmıştır.

İnternet: Boztosun, A.O. ( 2014 ) Yeni Kurumsal Yönetim Tebliği: Olağan Muhataplar, Yeni Yaklaşımlar, *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği -TKYD Dergisi*, sayı 23, 2014. Sf (41-43), 40, 41 web: [http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet\\_alanlari/yayinlarimiz/kurumsal\\_yoneti\\_m\\_dergisi/tkyd\\_dergi\\_sayi\\_23.pdf](http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/kurumsal_yoneti_m_dergisi/tkyd_dergi_sayi_23.pdf) adresinden 22 Kasım 2017 'de alınmıştır.

İnternet: Cadbury Report.(1992), Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance 1992 , *University Of Cambridge Judge Business School*, sf.9 , madde 1.1, 1.2, Web:<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>. adresinden 13.12.2017'de alınmıştır.

İnternet: Dedeoğaç, E., Sapan, O. (2013).Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu ve Sorumluluğu. *Ankara Barosu Başkanlığı Yayını*. Sf. 68, (1-112), ARCS ofset Ankara .Web: <http://www.ankarabarusu.org.tr/Siteler/2012yayin/2011sonrasikitap/anonim-sirketlerde-yonetim-kurulu.pdf>. adresinden 07.12.2017 'de alınmıştır.

İnternet:Diñçer, B.,(2013).Kurumsal Yönetimin Farklı Teoriler Yoluyla Değerlendirilmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi – Sayı 36 – Nisan 2013, sf.(15-25)* ,16, 18, 19, 21 Web:<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/55855>. adresinden 11 Kasım 2017 'de alınmıştır.

İnternet: Doğu, M. (2014). Sermaye Piyasası Mevzuatında Kurumsal Yönetim ve İlişkili Taraf İşlemleri Düzenlemeleri, makale *TKYD Dergisi* sayı 23, 2014. (36-39), 37 Web:[http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet\\_alanlari/yayinlarimiz/kurumsal\\_yonetim\\_dergisi/tkyd\\_dergi\\_sayi\\_23.pdf](http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/kurumsal_yonetim_dergisi/tkyd_dergi_sayi_23.pdf) adresinden 22 Kasım 2017’de alınmıştır.

İnternet: Eminoğlu, C. (2014). *Anonim Şirket Pay sahipleri Açısından “Eşit Şartlarda Eşit İşlem” İlkesi*, 27 Kasım 2014 tarihinde düzenlenen “I. Ticaret Hukuku Uluslararası Sempozyumu”nda tebliğ olarak sunulmuştur, sf(79-88),80, Web :<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/tfm/article/view/5000129047/5000118349>. adresinden 28 Kasım 2018 ‘de alınmıştır.

İnternet:Erdem, E. ( 2011 ).Yeni Türk Ticaret Kanunu’nda, Oy Hakkına İlişkin Yenilikler, *Hukuk Postası, Ağustos 2011.* (1-5), 1 Web:<http://www.erdem-erdem.av.tr/yayinlar/hukuk-postasi/yeni-turk-ticaret-kanununda-oy-hakkina-iliskin-yenilikler/>, adresinden 23 Kasım 2017’de alınmıştır

İnternet: Erdem, E. ( 2016 ). Anonim Şirkette Kar Payına İlişkin Önemli Esaslar, *Hukuk Postası, Ekim 2016.* (1-8), 6, Web: <http://www.erdem-erdem.av.tr/yayinlar/hukuk-postasi/anonim-sirkette-kar-payina-iliskin-onemli-esaslar/>, adresinden 23 Kasım 2017’de alınmıştır.

İnternet: Erdönmez, P. (2003), Türkiye’de 2001 Yılındaki Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörde Yeniden Yapılandırma, *Bankacılar Dergisi, 2003 sayı 47, 23,* (38-55) Web:<https://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Dergiler/Dokumanlar/47.pdf>. adresinden 20 Kasım 2017 de alınmıştır.

İnternet:Gönen,Y.,Yürekli,E.(2015), *6102 sayılı TTK Açısından Kurumsal Yönetim İlkelerinin Değerlendirilmesi*, (148-160),148,158, Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi III 13-15 Haziran 2015, Bildiriler Kitabı, İnönü Üniversitesi , Malatya, Web:[https://cms.inonu.edu.tr/uploads/contentfile/11/files/Bildiri%20Kitab%C4%B1\(1\).pdf](https://cms.inonu.edu.tr/uploads/contentfile/11/files/Bildiri%20Kitab%C4%B1(1).pdf) adresinden 13.12.2017’de alınmıştır.

İnternet: Hamid, A.A. (2011). *Corporate Governace Theories*, sh.1, Web:[http://ariclr.blogspot.com.tr/2011/12/corporate-governance-theories\\_07.html](http://ariclr.blogspot.com.tr/2011/12/corporate-governance-theories_07.html). , adresinden 12 Kasım 2017’de alınmıştır.

İnternet:Haşit, G., Uçar,A.(2014).Sermaye Piyasası Kurulu(SPK) Kurumsal Yönetim İlkelerinden Yönetim Kurulu İlkesinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma, *Sakarya İktisat Dergisi Sayı 3 (2), sf, 108,* (85-113), Web:<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/319594> adresinden 14.12.20017 de alınmıştır.

İnternet: Kahraman,C.(2008). *Kurumsal Yönetim Anlayışının Özel Sermayeli Bankaların Yapısı ve İşleyişi Üzerine Etkileri*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,İktisat Ana Bilim Dalı. Sf. 18,33 Web:

- <http://cgft.sabanciuniv.edu/sites/cgft.sabanciuniv.edu/files/215095.pdf> adresinden 3 Ağustos 2017 de alınmıştır.
- İnternet: Koç Holding(2017). Koç Holding 2016 yılı Konsolide Faaliyet Raporu. (1-274), 18, Web: <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/591594>. adresinden 8 Aralık 2017’de alınmıştır.
- İnternet: Kurtay, S. (2014). Kurumsal Yönetim İlkelerinde Neler Değişti, makale, *TKYD Dergisi*, sayı 23, 2014. (20-35), 21, 23, Web:[http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet\\_alanlari/yayinlarimiz/kurumsal\\_yonetim\\_dergisi/kyd\\_dergi\\_sayi\\_23.pdf](http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/kurumsal_yonetim_dergisi/kyd_dergi_sayi_23.pdf) , adresinden 22 Kasım 2017 ‘de alınmıştır.
- İnternet: Kurumsal Yönetim Derneği (KYD), OECD (2004). *OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Yayın No KYD-Y/2005.01.01. 13-20 Web: [http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet\\_alanlari/yayinlarimiz/kyd\\_yayinlari/oe cd2004.pdf](http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/kyd_yayinlari/oe cd2004.pdf) . adresinden 03 Ağustos 2017’de alınmıştır.
- İnternet:Manisalı Darman, G.,SPK Uzmanları ,Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği -TKYD, (2016 ), *Kurumsal Yönetim , Kurumsal Yönetim Derecelendirme Sınavı, Lisanslama Sınavları Çalışma Kitabı , Ders Kodu 1018 , Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş, sf: 65,66,* Web: [https://www.spl.com.tr/spl/eep/Specific/OEP/Upload/1018\\_Kurumsal%20Y%C3%B netim\\_2016-1.pdf](https://www.spl.com.tr/spl/eep/Specific/OEP/Upload/1018_Kurumsal%20Y%C3%B netim_2016-1.pdf). adresinden 20 Kasım 2017 de alınmıştır.
- İnternet: Paslı.A. (2012). “Compliance “ Kavramının Anonim Ortaklıklar Hukukundaki Anlamı Ve Sorumluluk İlkesine Etkisi (Compliance). *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası-İÜHFİM*, Cilt 71 sayı 2-2013, sf 319, 321 (317-334) Web: <http://www.journals.istanbul.edu.tr/iuhfm/article/view/1023022300/1023020839>, adresinden 23 Kasım 2017 de alınmıştır.
- İnternet:Sancar , G. A. (2013) syf:77 , Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlamında Kurumsal Yönetişim Kavramının Doğuşu, Gelişimi ve Değerlendirilmesi , *Selçuk İletişim*, 8, 1, 2013, sf.(71-84),77, Web: <http://joscel.selcuk.edu.tr/article/view/1075000008/1075000005>, adresinden 13.12.2017 ‘de alınmıştır.
- İnternet: Sermaye Piyasası Kurulu- SPK (2011), *Seri: IV No: 56 sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ Hakkında Basın Duyurusu*, Web:<http://www.spk.gov.tr/Duyuru/Goster/20111230/0> , adresinden 22.11.2017’de alınmıştır.
- İnternet: Sermaye Piyasası Kurulu-SPK.(2003). *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Web: [http://www.ecgi.org/codes/documents/kyy\\_tr.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/kyy_tr.pdf). adresinden 21 Kasım 2017 ‘de alınmıştır.
- İnternet: Sermaye Piyasası Kurulu-SPK.(2005). *Kurumsal Yönetim İlkeleri (Gözden Geçirilmiş)* ,

- Web:[http://www.ecgi.org/codes/documents/cmb\\_principles\\_turkey\\_2005\\_tr.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/cmb_principles_turkey_2005_tr.pdf) , adresinden 21 Kasım 2017’de alınmıştır.
- İnternet: Sönmez, A.,Toksoy,A.(2011), Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği, *Maliye Finans Yazıları, Yıl 25, Sayı 92*, Temmuz 2011 (sf 51-90), 59, 66,Web:<http://www.finanskulup.org.tr/assets/maliyefinans/92/MFY-92->  
[Asuman\\_SonmezAndac\\_Toksoy\\_Kurumsal\\_Yonetim\\_Ilkelerinin\\_Turkiyedeki\\_Aile\\_Isletmelerine\\_Uygulanabilirligi.pdf](#). adresinden 04.10.2017 ‘de alınmıştır
- İnternet: Tetik, N. (2013).Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Türk Ticaret Kanunu Düzenlemelerinin İşletmelerin Finansal Yönetimi Üzerine Etkileri, *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi,Cilt. 2, Say. 1, 2013, ( 43-58), 45* Web:<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/301611>, adresinden 06.12.2017’de alınmıştır.
- İnternet: Türk Ticaret Kanunu Genel Gerekçe, Web:<http://www.ticaretkanunu.net/turk-ticaret-kanunu-genel-gerekce/> adresinden 05.12.2017 ‘de alınmıştır.
- İnternet: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği-TKYD (2015), *G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri* , Web: <http://www.tkyd.org/tr/faaliyetler-haberler-g20oecd-kurumsal-yonetim-ilkeleri.html>, son olarak adresinden 16.12.2017’de alınmıştır.
- İnternet: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği-TKYD Ira Millstein, *Kurumsal Yönetim Nedir?* Web:<http://tkyd.org/tr/sss-kurumsal-yonetim-nedir.html>, son olarak adresinden 13.12.2017’de alınmıştır.
- İnternet: TÜSİAD (2002), *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu :Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi* , Yayın No :336 , İstanbul Web: <http://www.tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/1877-kurumsal-yonetim-en-iyi-uygulama-kodu--yonetim-kurulunun-yapisi-ve-isleyisi>. adresinden 15 Kasım 2017’de alınmıştır.
- İnternet: TÜSİAD, Doğu, M.(2014). *OECD Güncellenen Kurumsal Yönetim İlkeleri, kurumsal-yonetim-calisma-grubu-baskani-dr-murat-dogu-tarafindan-gerceklestirilen-oecd-guncellenen-kurumsal-yonetim-ilkeleri-sunumu,(1-37), 3,4,6,19,34*, Web:<http://tusiad.org/tr/tum/item/8211->, adresinden 15 Kasım 2017’de alınmıştır.
- İnternet: TÜSİAD, OECD (2000), *Kurumsal Yönetim İlkeleri* , Yayın No :285, Web:<http://www.tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/1861-kurumsal-yonetim-ilkeleri>. Adresinden 15 Kasım 2017 ‘de alınmıştır.
- İnternet: Tuzcu, A. (2003). Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı :İMKB 100 Örneği, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi,sf.(1-260) 35 *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ana Bilim Dalı*, Web:<http://acikarsiv.ankara.edu.tr/browse/3183/> adresinden 14 Aralık 2017’de alınmıştır.

İnternet: Uluslararası Finans Enstitüsü. (2005). Türkiye’de Kurumsal Yönetim (Çev.M.A. Kitiş, D. Çalık, Ş. Toros, TC Ziraat Bankası A.Ş Organizasyon Bölümü) *Bankacılar Dergisi*, sayı 53 Haziran 2005, (121-141), 121,136  
Web:[https://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Arastirma ve Raporlar/IIF\\_Haziran2005.pdf](https://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Arastirma_ve_Raporlar/IIF_Haziran2005.pdf).  
adresinden 13 Kasım 2017’de alınmıştır.



## **EKLER**

### Ek: 1 Hissedar Yaklaşımı ve Paydaş Yaklaşımı Karşılaştırması

Değerler	Hissedar Yaklaşımı	Paydaş Yaklaşımı
Organizasyon	Kar maksimizasyonu için bir araç	Sosyoekonomik bir sistem
Organizasyonun amacı	Hissedarlara hizmet	İlgili tüm paydaşlara hizmet
Uzun vadede Amaç	Hisse değerlerini maksimize etmek	Gelişimin sürdürülebilirliği
Temel zorluk	Kendi çıkarlarını işletme sahibinin çıkarlarının önüne geçirmeyen, koruyan vekil bulunması	Farklı paydaşların çıkarlarını dengeleme

Kaynak: Dinçer (2013:21) tarafından, Letza vd. (2004) adapte edilerek düzenlenmiştir



## Ek 2: Anglo-Sakson Modeli ile Kıta Avrupası Modelinin Karşılaştırılması

Karşılaştırma Ölçütü	Anglo-Sakson modeli	Kıta Avrupası Modeli
<i>Modelin literatürdeki Diğer isimleri</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hissedar yaklaşımı (<i>shareholder approach</i>)</li> <li>İçerdekiler sistemi (<i>insider system</i>)</li> <li>Anglo-Amerikan modeli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paydaş yaklaşımı (<i>stakeholder approach</i>)</li> <li>Dışardakiler sistemi (<i>outsider system</i>)</li> <li>Alman/Japon modeli</li> </ul>
<i>Modeli uygulayan Örnek ülkeler</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İngiltere, ABD, Avustralya, Kanada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Almanya, Japonya, Fransa, İsviçre</li> </ul>
<i>Modelin uygulandığı ülkelerdeki ortak özellikler</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ortak hukuk sistemi (<i>common law</i>)</li> <li>Esnek ve ilke bazlı düzenlemeler</li> <li>Dağınık mülkiyet yapısı</li> <li>Sahiplik ve yönetimin birbirinden ayrışması</li> <li>Pay sahipliğinde kurumsal yatırımcılar önemli aktörler</li> <li>Gelişmiş, likit ve derin sermaye piyasalarının varlığı</li> <li>Ele geçirme yaygın Piyasanın miyop bakış açısı</li> <li>Paydaşların şirket yönetiminde rolünün bulunmaması</li> <li>Şirketin amacının hissedarların refahını maksimize etmek olduğu görüşü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kıta Avrupası hukuk sistemi (<i>civil law</i>)</li> <li>Katı ve kural bazlı düzenlemeler</li> <li>Yoğunlaşmış mülkiyet yapısı</li> <li>Şirketin büyük ortaklarının yönetimde bulunması</li> <li>Aileler, özel şirketler ve mali kurumlar önemli aktörler</li> <li>Gelişmiş ve etkili bankacılık sisteminin varlığı</li> <li>Ele geçirmeye yaygın değil Piyasanın uzun vadeli bakışı</li> <li>Çalışanların ve diğer paydaşların şirketyönetiminde yer almaları</li> <li>Şirketlerin sosyal kurumlar olduğu ve tüm paydaşların refahını artırması gerektiği görüşü</li> </ul>
<i>Şirket yönetimindeki temel sorun</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vekalet problemi (<i>agency problem</i>): Sahip ile yöneticinin çıkarlarının çatışması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sömürü/istismar problemi (<i>expropriation problem</i>): Büyük hissedarın küçük/azınlıktaki ortakların çıkarlarını gözetmemesi</li> </ul>
<i>Kurumsal yönetimin öncelikli amacı</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hissedarların çıkarlarını korumak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hissedarlar yanı sıra diğer paydaşların da haklarını korumak; toplum, çevre ve etik değerlere saygılı olmak</li> </ul>

Kaynak: (Alp ve Kılıç, 2014:69).



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : ATA, Ali  
Doğum yılı ve yeri : 1983 Ankara  
Telefon (İş) : 0312 508 70 00  
e-mail : aata@ilbank.gov.tr

Eğitim	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Derece		
Lisans	Çankaya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İngilizce İşletme Bölümü	2006
Lise	Çankaya Lisesi	2001

### İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2014- Devam	İller Bankası A.Ş.	Uzman Yardımcısı
2011- 2013	Ticari İşletme	İşletmeci
2010	Eksim Yatırım Holding A.Ş.	Uzman Yardımcısı

**Yabancı Dil** İngilizce (YDS, 2015 İlkbahar: 81, 25)

**Hobiler** Seyahat etmek, yüzmek



**İLBANK**  
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ