

KURUMSAL YÖNETİM VE TÜRKİYE’DE KURUMSAL YÖNETİM DÜZENLEMELERİ

Bayram Akyüz*

ÖZET

Kurumsal Yönetim, özellikle yatırımcı ve toplum güveninin tesis edilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte, Türk şirketlerinde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması yabancı yatırımcı açısından da önemli bir göstergedir.

Son yıllarda kurumsal yönetim kavramı hem dünyada hem de Türkiye’de gittikçe önemli bir olgu haline gelmiştir. Yaşanan uluslararası finansal krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan önemli nedenlerden bir tanesinin, kamunun ve özel sektörün kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olduğu görüşü ise bu kavramın önemini daha da arttırmıştır.

Gelişmiş ülkeler, uluslararası finans kuruluşları ile ilişkili organizasyonlar, gelişmekte olan ülkelere ve bu ülkelerde faaliyet gösteren şirketlere yatırım yapmadan veya kredi tahsis etmeden önce, finansal performansın yanı sıra kurumsal yönetim uygulamaları ve kalitesini de gözetir hale gelmişlerdir. Sosyal sorumluluk ve etik değerler çerçevesinde, kamuoyunun güvenini yaratmak ve sürdürmek şirketlerin gündemindeki en önemli konulardan biri olmuş, “şeffaflık”, “eşitlik”, “sorumluluk” ve “hesap verebilirlik” ilkeleri üzerine inşa edilen “kurumsal yönetim” süreçlerinin şirket yönetimindeki ağırlıkları giderek artmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Türkiye’de Kurumsal Yönetim

CORPORATE GOVERNANCE REGULATIONS IN TURKEY AND CORPORATE GOVERNANCE

ABSTRACT

Corporate Management plays a great role especially in establishing the confidence of investors and society. Besides, application of corporate management principles in Turkish companies is an important indicator for foreign investors.

* Yaşar Dış Ticaret A.Ş. Mali İşler ve Finans Direktörü – SMMM

Corporate management concept has become an increasingly significant phenomenon both in the world and Turkey throughout the recent years. The idea that one of the main reasons behind the international financial crisis and the company scandals is the insufficient corporate management policies of public and private sectors has further increased the significance of this concept.

The developed countries, international finance institutions and their associate organizations have started observing the corporate management applications and quality, as well as their financial performances before investing in or granting loans to the developing countries or the companies that operate in the developing countries. Creating and maintaining the confidence in the public within the frame of social responsibility and ethical values has been one of the major subject of the company agendas; and the "corporate management" procedures that are built upon the principles of "transparency", "equality", "responsibility" and "accountability" have been increasingly dominant in the company management.

KeyWords: Corporate Governance, Corporate Governance in Turkey

1. GİRİŞ

Kurumsal Yönetim kavramı son yıllarda hem literatürde hem de uygulamada sıkça vurgu yapılan bir kavram olma özelliği taşımaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri ilk olarak, OECD'nin 27-28 Nisan 1998'deki toplantısında hükümetler, ilgili diğer uluslararası kuruluşlar ve özel sektör temsilcileri ile birlikte, ilgili bir dizi yeknesak ve yol gösterici ilke geliştirilmesi çağrısının yapılmasıyla mali piyasalar gündemine oturmuştur. Özellikle ABD ve Avrupa'da ardı ardına yaşanan mali fiyaskolardan sonra da hemen tüm ulusal piyasalarda mali piyasa otoritelerince özel önem verilen bir kavram olmaya başlamıştır (Kayacan, 2006:83).

ABD'de Enron ve WorldCom gibi şirketlerde yaşanan skandallar sonucunda kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirmek amacıyla Sarbanes- Oxley yasası yürürlüğe konmuştur. Benzer şekilde Almanya'da kurumsal yönetim ilkeleri yasalaştırılarak uygulanması zorunlu hale getirilmiş, Japonya'da şirketler hukuku gözden geçirilerek kurumsal yönetim anlamında yeniden düzenlenmiş, Rusya'da ise kurumsal yönetim ilkeleri belirlenerek kamuya açıklanmıştır. Günümüzde sadece Batı ekonomilerinde değil, Singapur, Hong Kong, Güney Kore gibi ülkelerde de bu yaklaşım kullanılmaya başlanmıştır (Uyar, 2004:1).

Amerika'da Temmuz 2002'de Başkan Bush'un imzalamasından sonra yürürlüğe giren Sarbanes- Oxley Yasası, firmaların özellikle yönetim kadrolarına ve denetim komitelerine yeni düzenlemeler ve ciddi yükümlülük-

ler getirmek suretiyle bu kadro ve komitelerde yer alan kişilerin günlük hayatlarını yasanın yürürlüğe girmesinin öncesine göre önemli ölçüde değiştirmiştir. Bu yasa aracılığıyla son dönemlerde yoğun tartışmalara yol açan birçok konuya da bu şekilde açıklık getirilmiştir (Deloitte&Touche, İç Denetim Bülteni, 2003:9).

Kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirmek amacıyla OECD, 1998 yılında üye ülkelerin kurumsal yönetim konusunda görüşlerini değerlendirmek ve bağlayıcı olmayan bir takım ilkeler belirlemek üzere bir çalışma grubu oluşturdu. İlkelerin ortaya konmasındaki amaç, üye ülke hükümetlerinin yapacakları “kurumsal yönetim”e ilişkin yasal düzenlemeler ve diğer düzenleyici çalışmalar ile yönlendirici bir platform oluşturmaktır. “Tek tip kıyafetin herkese uymayacağı” prensibinin Genel Sekreter Donald J. Johnston tarafından ilk sayfada ortaya konduğu raporda, ülkelerin kendi özelliklerini dikkate alarak hazırlayacakları düzenlemeleri teşvik etmek temel amaçlardan biri oldu. Çalışmada genel kabul gören diğer bir konu ise ilkelerin zaman içinde değişime açık olduğuydu. Sözü edilen ilkeler esasen hisseleri borsada işlem gören firmalara odaklı olmakla birlikte, bu ilkelerin borsada kayıtlı olmayan özel firmalar ve kamu sermayeli şirketlerde de uygulanmasının faydalı olacağı yine OECD’nin bu ilk çalışmasında vurgulanmaktaydı.

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

OECD İlkeleri, 2002 yılında OECD Bakanlar Kurulu’nun himayesinde OECD Kurumsal Yönetim Yönlendirme Grubu tarafından gözden geçirilmiştir. Bu gözden geçirmede, üye ülkelerin, kurumsal yönetim uygulamalarında karşılaştıkları sorunlara ne şekilde çözüm getirdiklerine dair kapsamlı bir çalışma da kullanılmıştır. Uluslararası kuruluşlar, özel sektör, sendika, sivil toplum ve OECD üyesi olmayan ülkelere temsilcilerin katıldığı kapsamlı istişare toplantıları yapılmış ve oluşan taslak, internet üzerinden kamuoyu görüşüne sunulduktan sonra 2004 yılında revize ilkeler yayınlanmıştır. Ülkemizde de halka açık şirketlerin faaliyetlerini düzenleyen Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), 2003 yılında OECD İlkeleri’ni temel alarak Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni yayınlamış, 2004 yılında OECD tarafından revize edilen ilkelerdeki değişiklikleri ek bir düzenleme ile ilkelere yansıtmıştır (Deloitte-TKYD, 2006:1).

2. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI

Kurumsal yönetim (corporate governance), yeni bir kavram olmasına karşın akademik çevrelerde üzerinde en çok araştırma yapılan ve halen bu çalışmaların devam ettiği bir sahayı oluşturmaktadır. Ayrıca kavram, dünya çapında kurumsal yönetimi iyileştirme çalışmalarının yoğunluğu nedeniyle hükümetlerin, uluslararası örgütlerin ve iş dünyasının öncelikli gündem maddelerinden biri olmaya devam etmektedir. Kurumsal yönetim problemi firma içi ve firma dışı boyutları olan modern şirkete özgü bir “ortak hareket problemi”dir. Dolayısıyla kurumsal yönetimin konusu da, yatırımcılar arasındaki ortak hareket problemlerinin çözümü ve şirketin çeşitli çıkar sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarının uzlaştırılmasıdır. Kurumsal yönetim firmadaki kaynakların kontrolü ile ilgilidir. Şirketlerin kaynakları ve getirileri dağıtmasına etki eden kurumlarla ilgilidir (Kıyılar ve Belen, 2005: 90).

Kurumsal yönetim, bir şirketin, kendi çıkarlarını gözetken kontrol edenlerini, şirketin sahipleri için firma değerini maksimize edecek kararlar almaya sevk eden, hem kurumsal hem de piyasa bazlı mekanizmalar seti olarak tanımlanabilir (Denis ve McConnell, 2003: 5).

Kurumsal yönetim, en geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaç ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. Daha dar anlamda ise bir kurumun beşeri ve finansal sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı göstererek, uzun dönemde ortaklara ekonomik değer yaratmaya olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade eder. Kurumsal yönetimin evrensel kabul ve geçerliliği olan ana ilkeleri şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adaletli olmaktır. Bu ilkeler ışığında kurumsal yönetim kurumun en yüksek performansı göstermesini, en karlı, en başarılı ve en rekabetçi olmasını hedefler (TÜSİAD, 2002: 9).

Kurumsal yönetim kavramı bugünün global finansal piyasaları için vazgeçilmez bir yapıtaş haline gelmiştir. Uygulaması ülke yararına olan Kurumsal Yönetim ilkeleri, sadece “tavsiye” ya da “bir lüks” olarak algılanmamalı, gelişmekte olan ülkelere yabancı sermaye çekmek için “zorunluluk” ve “gereklilik” olarak kabul edilmelidir (Cansızlar, 2006:35).

Kurumsal Yönetim kavramı ile aslında gündeme gelen işletmelerde “iyi yönetim” olgusunun yerleştirilmesidir. Başka bir deyişle, işletme yöneticisinin doğru kararlar alabilmesi, demokratik katılım kanallarının açık olması, işletme yöneticilerinin aldığı kararlardan hissedarlar başta olmak üzere çıkarları etkilebilecek herkesin işletme yönetimini denetleyebilmesi, işletmenin keyfilikten uzak, hukuk ve kurallara bağlı, şeffaf yönetilmesi olarak değerlendirilmektedir. ABD’de Enron ve WorldCom gibi şirketlerde yaşanan skandallar sonucunda kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirmek amacıyla Sarbanes-Oxley

yasası yürürlüğe konmuştur. Benzer şekilde Almanya’da kurumsal yönetim ilkeleri yasalastırılarak uygulanması zorunlu hale getirilmiş, Japonya’da şirketler hukuku gözden geçirilerek kurumsal yönetim anlamında yeniden düzenlenmiş, Rusya’da ise kurumsal yönetim ilkeleri belirlenerek kamuya açıklanmıştır. Günümüzde sadece Batı ekonomilerinde değil, Singapur, Hong Kong, Güney Kore gibi ülkelerde de bu yaklaşım kullanılmaya başlanmıştır (Büyük, 2003:2).

Bugün kurumsal yönetim düzenlemelerinin sayısının Avrupa Birliği’nde 45’e yaklaştığı, Dünya genelinde ise 100’ü geçtiği bilinmektedir. Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından hazırlanan ve “Millstein Raporu” olarak da bilinen “*Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets*” adlı rapor ve bunu takiben 1999 yılında yayınlanan “*Principles of Corporate Governance*” bu alanda önemli bir kilometre taşı olmuştur. Günümüzde bu konudaki çalışmalar yoğun ve birbirine entegre bir şekilde devam etmektedir. Bu konuda Dünya Bankası, OECD ve bu iki örgütün özel sektör temsilcilerinin katılımı ile birlikte oluşturduğu Global Kurumsal Yönetim Forumu (Global Corporate Governance Forum-GCGF) öncü rolü oynamaktadır (Doğu, 2006:1).

3. KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞININ ORTAYA ÇIKMASI

Kurumsal yönetimin ortaya çıkışının nedeni büyük ölçüde 1990’lı yıllarda gündeme gelen finansal krizler ve özellikle şirket skandallarıdır. Kurumsal yönetim, modern yönetim biliminin savunduğu ilkelerin kendiliğinden zaman içerisinde hayata geçirilmesinden ziyade, ortaya çıkan finansal krizler ve şirket skandallarına bir çözüm olarak zorunlu olarak gündeme gelmiştir (Aktan, 2005).

Kurumsal yönetimin önem kazanmasına neden olan faktörleri bir kaç ana başlık altında özetlemek mümkündür.

3.1. Şirket Skandalları

Özellikle 1990’lı yıllarda ardarda ortaya çıkan şirket skandalları kurumsal yönetime olan ihtiyacı arttırmıştır. ABD’de Enron ve WorldCom, İtalya’da Parmalat, Hollanda’da Ahold ve Çin’de Yanguangxia skandalları gözleri bir anda şirket yönetim ve denetimlerine çevirmiştir (Aktan, 2005).

3.2. Finansal Krizler

Finans piyasalarının entegrasyonu neticesinde ortaya çıkan global finansal krizler pek çok ülkeyi ve pek çok şirketi etkileyebilmektedir. Hisselerin yayılması ya da kreditorlerin çoğalması denetim ihtiyacını ortaya çıkarmakta ve kurumsal yönetim anlayışını uygulamaya zorlamaktadır. Bu ihtiyaç kriz dönemlerinde daha da artarak ortaya çıkmaktadır. Özetle, kurumsal yönetim, finansal krizlere karşı daha dayanıklı bir şirket yapısı öngörmekte-

dir (Şehirli, 1999:4).

3.3. Globalleşme ve Uluslararası Sermaye Hareketlerinin Hız Kazanması

Globalleşme dolayısıyla uluslararası sermaye hareketlerinin hareketlilik kazanması neticesinde kurumsal yatırımlar yatırım yaptıkları ülkede ve yatırım yapacakları şirkette daha fazla güven ve istikrar aramaya başlamışlardır. Günümüzde yatırımcılar hisse senedi yatırımı yaparken sadece kendi ülkelerindeki şirketler ile sınırlı kalmamakta, dünyanın her köşesindeki yatırım araçları ile ilgilenmektedirler. Bu durumun gelişen piyasalara etkisi ise, verimliliğin, yatırımların, gelirin ve ihracatın artması ile finans piyasalarının derinleşmesi, gelişen piyasalara uluslararası sermaye akışının hızlanması olmaktadır. Diğer taraftan artan uluslararası ekonomik bağımlılık gelişmekte olan piyasaların uluslararası fon kaynakları ve portföy yatırımları ile piyasalardaki dalgalanmalara karşı hassaslaşmasına sebep olmaktadır (Şehirli,1999:5). Dolayısıyla şirketler, uzun vadeli ve yatırımının karşılığını almak konusunda çaba içerisinde olan sermayeyi kendilerine çekebilmek için güvenilir ve genel kabul görmüş kurumsal yönetim düzenlemeleri yapmak durumundadırlar. Ayrıca yatırımcılar denizaşırı ülkelerdeki şirketlere uzun vadeli yatırım yapabilmek için güven unsurunu ön planda tutmakta, yatırım yapmadan önce “oyunun kuralları”nı anlamak istemektedir. Bu durum, kurumsal yönetimin önem kazanmasına neden olan faktörlerin başında gelmektedir (Şehirli, 1999:6).

3.4. Özelleştirme

1980’li yıllardan itibaren tüm dünyada yaygınlaşan özelleştirme uygulamaları kurumsal yönetimin önem kazanmasında dolaylı olarak etkili olmuştur. Kamu mülkiyetinde olan kamu teşebbüslerinin özel mülkiyete geçmesinin ardından finans piyasalarına sermaye tedariki için yönelmeleri ve şirket evliliklerine yönelmeleri kurumsal yönetim ilkelerinin önem kazanmasına neden olmuştur.

Dünyada kurumsal yönetim alanında belirli bir çerçeve oluşturmaya yönelik olarak yapılan çalışmalar bütün hızı ile devam etmektedir. Bu konuda Dünya Bankası, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ve bu iki örgütün özel sektör temsilcilerinin katılımı ile birlikte oluşturduğu Global Kurumsal Yönetim Forumu (GCGF) öncü olarak faaliyet göstermektedir.

Bunun yanında gelişmiş ekonomiler de dahil olmak üzere pek çok ülke, mevcut düzenlemelerini gözden geçirmiş veya geçirmektedir. Örneğin, geçtiğimiz yıl Amerika Birleşik Devletleri, ortaya çıkan şirket skandalları sonucunda, ülkedeki kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirmek amacıyla yeni bir kanunu (Sarbanes-Oxley) yürürlüğe koymuştur. Benzer şekilde Almanya kurumsal yönetim ilkeleri rehberinde yer alan önerilerini yasalaştırmış, Japonya şirket-

ler hukukunu gözden geçirerek iyileştirmiş, Rusya kurumsal yönetim düzenlemelerini açıklamıştır. Bu örneklerin sayısını arttırmak mümkündür. Bir çok ülke yürürlükte olan mevzuatını, en iyi kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yeniden şekillendirmekte ve yayınlamaktadır (SPK, 2005:3).

4. KURUMSAL YÖNETİMİN AMACI VE ÖNEMİ

Kurumsal yönetimin ana amacı şirket yönetiminin pay sahipleri ve hak sahiplerinin beklentilerini tatmin edecek şekilde faaliyet göstermesinin sağlanmasıdır. Kurumsal yönetim, kurumların yönetimine ve kontrollerine yönelik sistemleri kapsayan bir üst yapıdır. Dolayısıyla, kurumsal yönetim kavramı asıl olarak profesyonel yönetim amacıyla görev yapan şirket yöneticilerinin şirketin pay sahiplerine olan sorumluluklarının belirlenmesi ve denetlenmesi için ortaya çıkmıştır ve uygulanmaktadır. Türkiye’de kurumsal yönetimin üst yapısını, Sermaye Piyasası Kurulu kararları, Ticaret Kanunu ve Menkul Kıymetler Borsası oluşturmaktadır (Ararat ve Uğur, 2003). Sermaye Piyasası Kanunu’nun amacı ise; tasarrufların menkul kıymetlere yatırılarak halkın iktisadi kalkınmaya etkin ve yaygın bir şekilde katılmasını sağlamak amacıyla; sermaye piyasasının güven, açıklık ve kararlılık içinde çalışmasını, tasarruf sahiplerinin hak ve yararlarının korunmasını düzenlemek ve denetlemektir (Topaç, 2002).

Finansal krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan önemli nedenlerden birinin kötü yönetim olduğu görüşü, iyi kurumsal yönetim kavramının önemini öne çıkarmıştır. Uluslararası alanda bu konuya büyük önem verilmeye başlanmış ve yatırım kararlarında, finansal performans kadar önemli bulunan kurumsal yönetimin kalitesi gözetilir hale gelmiştir (SPK, 2005:1-2). İyi kurumsal yönetim uygulamaları hem şirketler hem de ülkeler için önemli avantajlar sağlamaktadır.

4.1. Düşük Maliyetli Finansal Kaynaklar İçin Rekabet

Şirketlerin ve sonuç olarak ekonomik sistemin düşük maliyetli yatırım sermayesini cezbedebilmesi, ancak yatırımcı güveninin geliştirilmesi ile mümkün olabilir. Bu güvenin özünde ise, şirkete sağlanan kaynakların yatırımcılarla üzerinde anlaşıldığı amaçlar doğrultusunda kullanılması yatmaktadır (Deloitte-TKYD, 2006:6).

4.2. Kaynakların Etkin Kullanımı

Kurumsal yönetim, gerek tek bir şirket özelinde gerek daha geniş ekonomide kaynakların etkin kullanımını özendirilmektedir. Ekonomik sistemin sağlıklı işlemesi için, borç ve özsermaye niteliğindeki kaynaklar, bunları en etkin şekilde yatırıma dönüştüren şirketlere yönelmelidir. Bu açıdan, kurumsal yönetim kit kaynakların korunmasına ve büyümesine yardımcı olarak, toplumsal ihtiyaçların tatmin edilmesini sağlamaktadır (Deloitte-TKYD, 2006:6).

4.3. Şirket Performansının Artması

Kurumsal yönetimin hesap verebilirlik ilkesi gereğince, yönetim performansının objektif olarak izlendiği sistemlerin oluşturulması, performans artışına olanak sağlamaktadır. Zira şirket amacı ne olursa olsun, etkili bir kurumsal yönetim, yönetim kurulu ve yöneticilerin bu amaç doğrultusunda faaliyet göstermesini temin etmeye yönelik sistemlerin kurulmasını teşvik etmektedir. Yönetim kurulu performans değerlendirmesi buna örnek gösterilebilir. Kurumsal yönetim ilkeleri, yönetim kurulu performansının üyeler tarafından genel olarak ve bireysel düzeyde değerlendirilmesini önermektedir. Performans değerlendirmesi ile üyelerin kişisel ve kolektif görevlerinin netleştirilmesi ve yönetim kuruluna bu görevleri ne kadar başarılı yerine getirdiğine ilişkin geri bildirim sağlanması mümkün olmaktadır. Böylece yönetim kurulunun şirkete daha fazla katkıda bulunması sağlanmaktadır (Deloitte-TKYD, 2006:6).

4.4. Çıkar Çatışmalarının Önlenmesi ve Sürdürülebilirlik

Şirketlerin yakaladıkları başarılı performansı uzun vadede kalıcı kılmaları için menfaat sahiplerinin çıkarlarının uzlaştırılması büyük önem taşımaktadır. Aksi takdirde, ekonomik etkinlik için gerekli kaynakları sağlayan menfaat sahipleriyle ilişkilerin zayıflaması sonucunda, şirket etkinliğini getirmiş olan koşullar ortadan kalkacaktır. Örneğin, yönetimin yatırımcı çıkarlarını gözardı etmesi halinde gerekli finansal kaynaklara ulaşamayacak ya da şirket daha yüksek maliyetli finansmana razı olmak durumunda kalacak; benzer şekilde şirket stratejisinin tedarikçilerin çıkarlarını tehdit etmesi halinde üretim etkinliği zarar görecektir (Deloitte-TKYD, 2006:6).

4.5. Birleşme ve Satınalmalar

Yönetim kurulu ve üst yönetim düzeyinde daha formal süreçlere sahip olan şirketlerin çalışma kültürleri, birleşme sonrası yeni şirketin süreçleri üzerinde de belirgin bir etkiye sahip olmaktadır. Birleşme öncesinde şirket içinde uzun vadeli ilişkilerin getirdiği güven nedeniyle açık ve net biçimde tanımlanmamış olan birçok konu, ortaklar arasında hesap verebilirliğin sağlanması ve tarafların ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi amacıyla daha biçimsel yöntemlere dayandırılarak karşılıklı yükümlülükler net olarak ortaya konmaktadır (Deloitte-TKYD, 2006:7).

Kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda yönetilen şirket kazançları ise; daha yüksek getiri, daha düşük maliyet, başarılı bir risk yönetimi, şirkete olan güvenin artması, firma değerinin artması şeklinde özetlenebilir (Öztürk ve Gümüş, 2006: 554).

Yatırımcıların çıkarlarını güvence altına alan kurumsal yönetim kurumları, ekonomik kalkınmayı ve ulusal büyümeyi destekleyen güçlü mali sistemler

kurmak için önemli bir rol üstlenmiştir (Gürbüz ve Ergincan, 2004:8). Diğer taraftan, ülke açısından değerlendirdiğimizde, iyi kurumsal yönetim; ülke imajının iyileşmesi, yerli fonların yurt dışına çıkmasının önlenmesi, yabancı doğrudan yatırımların artması, sermaye piyasaları ve ekonominin rekabet gücünün artması, krizlerin daha az hasarla atlatılması, kaynakların daha etkin dağılımı ve daha yüksek bir refah seviyesine ulaşılması anlamına gelmektedir. Ayrıca iyi kurumsal yönetim, sürdürülebilir büyümenin teminine ve ülke riskinin azaltılmasına yardımcı olmaktadır (Aktan, 2006:43).

5. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

OECD “Kurumsal Yönetim İlkeleri” adlı çalışmayı 1999 yılında yayımlamıştır. Bu ilkeler, OECD Bakanlar Kurulu tarafından 1999 yılında onaylanmış olup, bu tarihten sonra dünya genelindeki karar alıcılar, yatırımcılar, şirketler ve diğer paydaşlar açısından uluslararası bir referans kaynağı haline gelmiştir. İlkeler, 2002 yılında OECD Bakanlar Kurulu’nun himayesinde OECD Kurumsal Yönetim Yönlendirme Grubu tarafından gözden geçirilmiştir. İlkeler, her ülkenin ve bölgenin kendine özgü şartlarına uyarlanabilen bağlayıcı olmayan standartlar ve uygulamalar ile bunların ne şekilde uygulanacağına dair bir kılavuz niteliğinde olup, sürekli gelişen bir araçtır (OECD, 2004, s.4).

5.1. Şeffaflık

Şeffaflık, şirketin kamuoyu ile doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımını gerektirmektedir. Zira, yatırımcılar ancak tatminkar düzeyde kaliteli bilgiye sahip oldukları durumda kaynaklarını etkin bir şekilde yönlendirme olanağı bulacaktır. Bu nedenle, şirketin geçmiş dönem performansı ile birlikte geleceğe yönelik amaçları ve karşılaşılabilecek önemli risklerin yatırımcılara duyurulması, iyi kurumsal yönetimin gereği olarak değerlendirilmektedir. Şeffaflık ilkesi, yalnızca faaliyet sonrasında değil, faaliyetin gerçekleştirilmesi sırasında ve öncesinde de geri bildirim sağlanmasına yönelik olanakların geliştirilmesine yönelik düzenlemeleri teşvik etmektedir (Deloitte-TKYD, 2006).

Şeffaflık ilkesi ve kamuyu aydınlatma ilkesi ile kamuya açıklanan bilgiler tarafsız olmalıdır. Şirketle ilgili tarafların bir veya birkaçının bilgi alma ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yapılan bilgi açıklamaları kabul edilemez. Şirketler hiçbir şart altında kendi aleyhlerine sonuçlar doğurabilecek olsa bile açıklanması gereken bilgilerin açıklanmasında tereddüt etmemelidir. Ancak kamuya açıklanan şirket bilgilerinin de ticari sır kapsamında olmaması ve şirketin rekabet gücünü engelleyerek zararına neden olabilecek sonuçlar doğurmaması önem taşır (SPK, 2005: 20).

5.2. Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik, karar veren ve faaliyette bulunan tüm kişilerin, verdikleri kararlar ve yaptıkları faaliyetlerden sorumlu olmamaları ve hesap verme zorunluluğu ilkesidir. Bu ilke hem sorumluluk hem de şeffaflık ilkeleri ile iç içe olarak pay sahiplerinin ve işletme faaliyetleri ile ilgili tüm kesimlerin işletme yönetiminin aldığı kararları ve yapılan uygulamalarını sorgulamasını ve yargılamasını da sağlar (Demirbaş ve Uyar, 2006:23). Hesap verebilirlik ilkesinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için, yönetim kurulu ve tepe yönetim arasında sorumlulukların ne şekilde paylaşıldığı netleştirilmelidir. Aksi takdirde, karar verme gücünün hangi mercide olduğu, dolayısıyla bu kararlar için hesap verme yükümlülüğünün kimde olduğu belirsiz kalacaktır. Başka bir ifadeyle, yönetim kurulu ve tepe yönetim arasında etkin bir işbölümü, kurumsal yönetimde hesap verebilirlik ilkesinin vazgeçilmez koşuludur. Bu nedenle, kurumsal yönetimle ilgili rapor ve kodlarda yönetim kurullarının yapısı ve işleyişi ile ilgili düzenlemeler ağırlıklı bir yer tutmaktadır (Deloitte-TKYD, 2006).

5.3. Sorumluluk

Bu madde, şirketlerin hissedarları için değer yaratırken toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermesini ifade etmektedir. Ancak, Kurumsal Yönetim İlkeleri, genel olarak kanunların sorumluluk açısından minimum standartları oluşturduğunu, gerçek anlamda sorumlu şirket davranışının ise yasal zorunlulukların ötesine geçilerek yerine getirilebileceği vurgulamaktadır (Deloitte-TKYD, 2006).

Şirket faaliyetlerinden, karar ve tercihlerinden birinci derecede yönetim kurulu sorumludur. Bu bakımdan, iyi bir şirket yönetimi için yönetim kurulunun sorumluluklarının doğru şekilde belirlenmesi önem taşımaktadır (Aktan, 2005).

Yönetim kurulu bir şirketin stratejik karar alma, temsil ve en üst düzey seviyede yürütme (yönetim) organıdır. Yönetim Kurulu kararlarını alırken ve bunları uygularken, şirketin piyasa değerinin mümkün olan en üst seviyeye çıkarılmasını hedefler. Yönetim kurulu bunun bilinci içerisinde şirket işlerini, pay sahiplerinin uzun vadeli ve istikrarlı bir kazanç sağlamasını temin edecek şekilde yürütür. Bunu yaparken pay sahipleri ile şirketin bütüme gereği arasındaki hassas dengenin de bozulmamasına özen gösterir (SPK, 2005: 37).

5.4. Adaletlilik

Kurumsal yönetim ilkelerinden “adalet” ve “eşitlik” ilkesine göre şirkette azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil olmak üzere tüm ortaklara eşit muamele yapılmalıdır. Bu çerçevede; aynı tipten hissedarlara eşit muamele yapılmalı, her tipte, bütün hissedarlar aynı oy hakkına sahip olmalıdırlar. Oy

hakkındaki her türlü değişiklik hissedarın oylamasına sunulmalıdır. Ayrıca genel hissedarlar toplantısının işlem ve usulleri, bütün hissedarların adil muamele görmelerini sağlamalıdır. İçeriden bilgi ticareti ve benzeri manipülatif işlemler yapmak (insider trading) yasaklanmalıdır. Öte yandan, Yönetim Kurulu üyeleri ve yöneticiler, maddi bir menfaat doğurucu veya şirket etkileyen işlemlerini kamuya açıklamalıdır (Aktan, 2005).

Yatırımcıların koymuş oldukları sermayenin, şirket yöneticileri, yönetim kurulu üyeleri ve kontrol hisselerine sahip hissedarlar tarafından her türlü istismar veya kötü niyete karşı korunacağına olan güveni, sermaye piyasalarında önemli bir unsurdur. Şirket yönetim kurulları, üst düzey yöneticiler ve kontrol hisselerine sahip hissedarlar, kontrol hisselerine sahip olmayan hissedarların aleyhinde kendi çıkarları doğrultusunda faaliyette bulunabilme fırsatına sahip olabilirler. Yatırımcıların korunması adına, öncül ve ardıl hissedarlık hakları olarak bir ayırım yapılabilir. Öncül haklara örnek olarak rüçhan hakkı ve belirli kararlarda nitelikli çoğunluk bulunması şart verilebilir. Ardıl haklar ise hakların ihlali durumunda tazminat veya telafi yoluna başvurulabilmesini sağlar (OECD, 2005:30).

6. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI

Türkiye bir OECD ülkesi olarak, 1999 yılında yayınlanan, "OECD Kurumsal Yönetim İlkelerini" imzalamıştır. Sermaye Piyasası Kurulu tarafından dünyadaki değişik uygulamalar da incelendikten sonra, OECD prensipleri temel alınarak, Kurumsal Yönetim ilkeleri Temmuz 2003'de yayınlanmıştır (Darman, 2006:203). Ülkemiz kurumsal yönetim konusunda erken davranmış, Enron, Xerox ve Worldcom vakalarını yaşamamak için başkalarının tecrübesinden faydalanmayı başarmış, ve Sarbanes Oxley Act'in hükümlerini Bağımsız Denetim Hakkında Tebliği'ne (Seri X, No:16) yansıtmıştır. 2 Kasım 2002 tarihinde yapılan değişikliklerle Türkiye'de halka açık şirketlerin denetiminin 'bağımsız' kuruluşlarca yapılmasını sağlamak bakımından, bağımsız denetim kuruluşlarının ve bu kuruluşlarda istihdam edilen denetim elemanlarının, bağımsız denetim hizmeti verdikleri firmalara defter tutma ve buna ilişkin diğer hizmetler; finansal bilgi sistemi kurma ve geliştirme, işletmecilik, muhasebe, finans ve bunların uygulamalarıyla ilgili işlerde müşavirlik hizmetleri; değerlendirme ve aktüerya hizmetleri; iç denetim destek hizmetleri; tahkim ve bilirkişilik; diğer danışmanlık hizmetlerini vermeleri sınırlandırılmıştır. Türkiye, Avrupa kadar muhafazakar davranmayıp, bağımsız denetim konusunda A.B.D. kadar radikal değişikliklerle Sarbanes-Oxley Act'in prensiplerini önemli ölçüde kendi mevzuatına dahil etmiştir.

http://www.tkyd.org/docs/ky_baglaminda_yonetim_kurulu_uyeleri_sorumluluklarnin_hukuksal_cercevesinin_irdelenmesi.pdf

TÜSiAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından hazırlanan en iyi uygulama kodu 2002 yılında yayınlanmıştır. Ardından, 2003 yılında hazırlanan SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ile halka açık şirketler için tavsiye niteliğinde olan ilkeler açıklanmıştır. 2004 yılında SPK'nın Uyum Beyanı düzenlemesi ile halka açık şirketler, bu ilkelere ne ölçüde uymakta olduklarını ve uymadıkları hususlar ile ilgili gerekçelerin neler olduğunu faaliyet raporlarında açıklamakla yükümlü tutulmuştur. "Uy ya da açıkla" olarak adlandırılan bu yaklaşım, halka açık şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini uygulama konusunda teşviki açısından önemli bir gelişmedir.

Ülkemizde, kurumsal yönetimi teşvik edici nitelikte diğer bir önemli gelişme de İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinin oluşturulması olmuştur. Borsa Yönetim Kurulu, 23 Şubat 2005 tarihli toplantısında Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan şirketlerin dâhil olacağı Kurumsal Yönetim Endeksi'nin, kurumsal yönetim derecelendirme notu 10 üzerinden en az 6 olan 5 şirketin Borsa'ya bildirilmesi halinde hesaplanmaya başlanmasına karar vermiştir. Bu yayının oluşturulduğu tarih itibarıyla, gerekli başvuru sayısına ulaşılmadığı için henüz hesaplanmamış olan endeks, kurumsal yönetim ilkelerini başarıyla uygulayan şirketlerin yatırımcılar tarafından tanınması ve takdir edilmesini kolaylaştıracak bir mekanizma oluşturacaktır (Deloitte-TKYD, 2006:12).

Ülkemizdeki kurumsal yönetim kronolojisi aşağıda belirtilen sıra ile gerçekleşmiştir:

- 1956 TTK: Mevcut Yasal Yükümlülükler
- 1981 SPK: Sermaye Piyasası Kurumu Hükümleri
- 1999 OECD: Kurumsal Yönetim İlkeleri (Revizyon 4/2004)
- 2002 TÜSiAD: Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu
- 2003 SPK: Kurumsal Yönetim Temel İlkeleri (Revizyon 07.02.2005)

Uluslararası alanda yaşanan gelişmeler Türkiye'deki kurumsal yönetim uygulamalarına doğrudan bir etki yapamamıştır. Bunun temel nedeni ise şirket sahipliğinin aile ve büyük grupların elinde olması, halka açık olan kısımların (dolayısıyla diğer pay sahiplerinin) çok düşük seviyelerde bulunmasıdır. Dolayısıyla Türkiye'deki büyük grupların finansman ihtiyaçlarını karşılamaları için Kurumsal Yönetim uygulamalarını hayata geçirmeleri gerekmektedir. Türkiye'de kurumsal yönetim ilkelerinin henüz uygulamaya geçmemiş olmasının yarattığı sorunlar, bankacılık sektöründe yaşanan krizler ve azınlık pay sahipleri haklarının çiğnenmesi vakaları ile de gözlenmektedir (Cuhruk ve Özkan, 2004:3).

Kurumsal yönetim ve şirket performansı arasındaki ilişkinin varlığını ülkemiz uygulamasını araştıran çalışmaların sonucunda, kurumsal yönetim il-

kelerini görece daha iyi uygulayan şirketlerin borsa performanslarının, bunları yeterince uygulamayan şirketlere göre daha yüksek olduğu, kurumsal yönetim ilkelerini ileri derecede uygulayan şirketlerin özsermaye karlılığının genelde daha yüksek çıktığı, halka açıklık oranı görece yüksek olan şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini daha ileri derecede uyguladıkları, daha iyi yönetilen şirketlerin kreditoörlere daha çok güven duygusu verdikleri ve bu şekilde dış finansmandan daha fazla yararlanma olanağı buldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Kurumsal yönetim ilkelerini daha fazla özen göstererek uygulayan, böylece bir anlamda kurumsal bakımdan daha iyi yönetilen şirketlerin hem borçlanarak hem de yeni hisse senedi ihraç ederek dış finansman kaynaklarına daha kolay bir şekilde erişebilmeleri mümkün olmaktadır (Gürbüz, Ergincan, 2004).

Türk özel sektörünün aile şirketleri yapısında olması Türkiye’de kurumsal yönetim ilkelerine farklı bir kapı açmıştır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki aile şirketlerinin yüklü miktarda sermaye birikimlerinin olması, kurumsal yönetim ilkelerinin yerleştirilmesi için öncelikle aile şirketlerinin Kurumsal Yönetim kavramına uyum göstermesi konusunda yoğunlaşmıştır (Yurtoğlu, 2003:84). Türkiye’de kurumsal yönetim ilkeleri özellikle aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde etkin olarak tanıtılmaya çalışılmakta, bu yönde önemli bir araç olarak algılanmakta ve uygulanmaktadır (Alayoğlu, 2003:13). Bu algılama süreci uluslararası bir araştırma ile de desteklenmektedir. Mc Kinsey Danışmanlık şirketinin 2001 yılında yaptığı “Gelişmekte Olan Pazarlar Yatırımcı Anketi” sonuçları, Türkiye gibi gelişmekte olan pazarlara yatırım kararı almakta kullanılan 3 temel kriterin,

- kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmakta olması,
- şeffaf raporlamaların yapılması,
- aile yönetimi ile şirket yönetimi arasındaki farkın net olması

olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla kurumsal yönetim zorunluluktan da öte önemli bir iş stratejisi olarak algılanabilmektedir.

Türkiye’deki sermaye birikiminin daha çok büyük gruplar ya da ailelerin elinde olması nedeniyle kurumsal yönetim uygulamalarının Türkiye’de hayata geçirilmesi aile şirketlerinin sermaye artırımında ve özellikle profesyonelleşme sürecinde kurumsal yönetim ilkelerini araç olarak kullanmaları ile mümkün olacaktır (Göçenoğlu, Girgin, 2006).

6.1. Sermaye Piyasası Kurumu Kurumsal Yönetim İlkeleri

Sermaye Piyasaları açısından bakıldığında öncelikle Sermaye Piyasası Kurulu’nun kurumsal yönetim ilkelerini halka açık anonim şirketlerde yaygınlaştırabilmek için “iyi kurumsal yönetim” adı altında bir kısım ilkeleri tavsiye amaçlı olarak 2003 senesinde yayınladığı ve Şubat 2005 yılında da

güncellediği görülmektedir. Bu tavsiye metninin hazırlanabilmesi için SPK, İMKB, Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu uzmanları bir araya gelmiş ve birçok akademisyen kamu kurumu, özel sektör temsilcisi ve meslek örgütünün görüşleri ışığında çalışma tamamlanmıştır. SPK tarafından duyurulan ilkelerde uluslararası piyasalarda kurumsal yönetim kavramının halka açık anonim şirketler tarafından tercih edilmesinde yönlendirici olan mevzuatın ve sözkonusu bu mevzuatın yapılandırılmasında tetikleyici olan finansal skandallardan alınan dersler ışığında benzer bir gelişmenin ulusal sermaye piyasalarımızda oluşumunun önüne geçilmek üzere çeşitli tavsiyelerin kaleme alındığı görülmektedir (Kayacan, 2006:90).

OECD'nin 1999 yılında yayınladığı Kurumsal Yönetim ilkeleri'ni 2004 yılında revize etmesi üzerine SPK'nında bu ilkelere paralel hazırlanmış olan kendi ilkelerinde Şubat 2005'te yapılan değişiklikle, mevcut durumda şirketlerde üst düzey yöneticilerin ücret ve benzeri adlar altında şirketlerden aldıkları maddi menfaatleri açıklamanın yanı sıra, şirket ortaklarına genel kurulda bu konuda öneride bulunma imkanı getirildi. Şirketler sınır ötesi pay sahiplerinin başta oy hakkı olmak üzere ortaklık haklarının kullanımını kolaylaştıracak tedbirleri almakla yükümlü kılındı.

Ayrıca, şirket ile yatırım danışmanlığı yapan şirketler arasındaki çıkar çatışmaları ve önlemek için geliştirilen tedbirlerin açıklanması istendi. Menfaat sahiplerinin haklarını genişletecek şekilde "Şirketin kurumsal yönetim uygulamaları, menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alır" hükmü getirildi. Menfaat sahiplerinin (çalışanlarda dahil olmak üzere) şirket yönetimine, yasal veya etik olmayan işlemlere ilişkin görüşlerini iletebilmeleri için bir hak tanındı (http://www.tkyd.org/docs/TKYD_Rapor_Kurumsal_Yönetimde_yasanan_gelismeler_Subat_2006.pdf).

Kurumsal Yönetim İlkeleri öncelikle halka açık anonim şirketler için hazırlanmıştır. Ancak bu ilkelere yer alan prensiplerin kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlar tarafından da uygulama alanı bulabileceği düşünülmektedir. İlkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır. Ancak, bu ilkelere yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığına; uygulanmadı ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte şirketin yönetim uygulamalarında ilkelere yer alan prensipler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamaya, yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve ayrıca kamuya açıklanması gerekmektedir. Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yapılacak düzenlemeler çerçevesinde, kurumsal yönetim derecelendirmesi yapan derecelendirme kuruluşları ilkelere uygulanma durumunu saptayacaklardır.

İlkelerde yer alan ana prensipler “uygula, uygulamıyorsan açıkla” prensipleridir. Ancak bu prensiplerin bazılarının yanında D harfi bulunmakta olup, bu prensipler tavsiye niteliğindedir. Diğer bir ifade ile tavsiye niteliğindeki prensiplere uyulmadığı takdirde herhangi bir açıklama yapılmasına gerek bulunmamaktadır. Bununla birlikte, orta ve uzun vadede, tavsiye niteliğindeki bu prensiplerin de “uygula, uygulamıyorsan açıkla” kapsamında değerlendirilmesi söz konusu olabilecektir.

İlkeler, mevcut düzenlemelere herhangi bir istisna teşkil etmemektedir. Diğer bir ifade ile halka açık anonim şirketlerin mevzuat ile belirlenen yükümlülükleri aynen devam etmektedir. Bununla birlikte, İlkeler mevcut düzenlemelerin ilerisinde prensipler içermekte olup, mevcut mevzuatta ve uygulamada kurumsal yönetim konusunda oluşan eksikliği gidermek ve boşluğu doldurmak amacıyla yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu anlamda İlkeler, ileride mevzuatta yapılacak düzenlemeler için de yol gösterici bir özellik arz etmektedir. İlkeler doğası gereği, günün koşullarına uyum sağlanmasını teminen periyodik olarak gözden geçirilecektir.

İlkeler; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır.

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

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

Üçüncü bölüm, menfaat sahipleri ile ilgilidir. Menfaat sahibi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde herhangi bir ilgisi olan bir kimse, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır. Şirketle ilgili menfaat sahipleri pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta şirkete yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içerir. Bu bölümde şirket ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik prensipler yer almaktadır.

Dördüncü bölümde ise, yönetim kurulunun fonksiyonu, görev ve sorum-

lulukları, faaliyetleri, oluşumu ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere ve yöneticilere ilişkin prensipler yer almaktadır.

6.2. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Uyum Raporu

Borsa şirketleri 2005 yılından itibaren yıllık faaliyet raporlarında “Kurumsal Yönetim Uyum Raporuna” yer vermek zorunda olup, faaliyet raporunun şirketin internet sitesinde kamuya açıklanması da tavsiye edilmiştir. SPK bu raporun düzenlenmesinde kullanılmak üzere bir rehber hazırlamış ve bu raporda yer verilmesi gereken asgari hususları belirlemiştir. Bu rapor, şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uyup uymadığını, uymuyorsa nedenini ve bunun sonucunda doğabilecek olası çıkar çatışmalarına ilişkin bir beyanı içermektedir (Cansızlar, 2006:45). SPK’nın Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi de bu anlamda Türk şirket yöneticileri ile pay sahipleri ve menfaat sahipleri arasındaki bilgi akışını, saydamlık, hesap verilebilirlik, eşitlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde yönlendirmektedir (Özeke, 2006:1).

Kurumsal Uyum Raporu beş bölümden oluşmaktadır: Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı, Pay Sahipleri (6 başlıkta), Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık (5 başlıkta), Menfaat Sahipleri (5 başlıkta), Yönetim Kurulu (10 başlıkta). Kurumsal uyum raporundan beklentiler ise; İkelere olan ilginin artırılması (Şirketler kesiminde ve Yatırımcılarda), Genel durumun görülmesi, Karşılaştırılabilir bir temel, Gelecekte ikelere uyuma hazırlıktır (Çolak, 2006).

SPK, 07.02.2005 tarihinde aldığı kararla Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi’nde, bölümler itibariyle ağırlıklandırmanın “pay sahipleri bölümü için %25”, “kamuyu aydınlatma ve şeffaflık bölümü için %35”, “menfaat sahipleri bölümü için %15”, yönetim kurulu bölümü için %25” olarak yapılmasına ve derecelendirme sonuçlarının bir bütün olarak tüm ikelere uyum ile “pay sahipleri”, “kamuyu aydınlatma ve şeffaflık”, “menfaat sahipleri” ve “yönetim kurulu” ana bölümleri itibariyle ayrı ayrı olmak üzere ağırlıkları ile birlikte kamuya açıklanmasına karar verilmiştir (Demirbaş ve Uyar, 2006:84-90).

6.3. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Kurumsal Yönetim Endeksi

SPK’nın Kurumsal Yönetim İlkeleri ışığında İMKB’de işlem görmekte olan halka açık anonim şirketleri sözkonusu ilkeleri uygulama yönünde özendirerek desteklemek amacıyla Kurumsal Yönetim Endeksi hesaplama çalışmalarına başlayarak; endeksin kurallarını ve nasıl çalışılacağı belirlenmiş ve İMKB Kurumsal Yönetim İlkeleri Temel Kuralları adlı bir duyuru yayınlamıştır (Kayacan, 2006:97).

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi (Endeks), İMKB pazarlarında (Gözaltı

Pazarı hariç) işlem gören ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) Seri VIII, No:40 "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği" (Tebliğ) kapsamında kurumsal yönetim ilkelerine uyumuna ilişkin olarak belirlenmiş derecelendirme notuna sahip şirketlerin belirtilen kurallara göre fiyat ve getiri performanslarının ölçülmesi amacıyla oluşturulmuştur. Buna göre,

- SPK tarafından yetkilendirilerek derecelendirme kuruluşları listesine alınan derecelendirme kuruluşlarınca gerçekleştirilecek kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesinde, bir bütün olarak tüm ilkelere uyum notu en az 6 olan ve İMKB pazarlarında (Gözaltı pazarı hariç) işlem gören şirketlerin, hisse senetleri derecelendirme notunun Borsa'ya bildirildiği günü takip eden işgününde endekse alınacaktır.
- Kurumsal Yönetim Endeksinin, endekse alınan kriterlerini sağlayan şirketlerin sayısının 5'e ulaşması halinde Borsa Günlük Bülteni'nde yapılan duyurulardan bir hafta sonra hesaplanmaya başlanacak olup; İMKB Ulusal -100 endeksinin ilan edilen en son değeri Endeksin başlangıç değeri olarak alınacaktır.
- Fiyat endeksinin seanslar süresince, getiri endeksinin seanslar sonunda hesaplanıp ilan edilecektir (İMKB, 2005).

Ancak tüm bu gelişmelere rağmen, kurumsal yönetim uyum derecelendirmesi faaliyeti henüz yaygınlaşmazken, İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi ise endekse dahil edilebilecek yeterli sayıda şirketin bulunmaması nedeniyle henüz hesaplanmaya başlanamamıştır

(http://www.tkyd.org/docs/TKYD_Rapor_Kurumsal_Yönetimde_yasanan_gelistmeler_Subat_2006.pdf).

6.4. Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsal Yönetim İle İlgili Yer Alan Düzenlemeler ve Değişiklik Tasarısı

Önümüzdeki dönemde, Türkiye'de kurumsal yönetim ilkelerinin yaygınlaşması açısından en önemli gelişme, yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın yasalaşması olacaktır. Yeni yasa kurumsal yönetime ilişkin birçok çağdaş düzenleme ile hissedarlık ve azınlık haklarının güçlendirilmesini amaçlamaktadır. Birleşme, bölünme, tür değiştirme gibi önemli kararlarda olumsuz oy veren pay sahibinin ortaklıktan çıkma hakkına (kanuni satma hakkı) yönelik düzenleme buna örnek gösterilebilir (Deloitte-TKYD, 2006).

Tasarı hazırlanırken komisyon çalışmalarına başladığında uluslararası gerçeğe dönüşümde olan bu dönüşümü ve ticaret hukukunun yeni yörüngelerini belirlemiştir. Bu belirleme ile izlenecek yol haritası ortaya çıkmıştır. Bu harita hem yolu hem de varolması gerekli hedefleri belirlemektedir. Yol yeni açılımların ve dönüşümlerin izlenmesidir. Hedefler ise; Türk piyasala-

rın uluslararası piyasaların bir parçası olması, Türk işletmelerinin bu piyasaların güvenilir bir aktör haline gelmesi, Türk işletmelerin rekabet gücünün artırılması. Bu hedeflere varabilmek için Türk işletmelerinin piyasaların dilini konuşmaları gereklidir. Bu da ancak finansal tabloların IFRS'lere göre çıkarılmaları ve uluslararası standartlara göre denetim yapılması ile mümkün olabilir (Tekinalp, 2006:26).

Türk Ticaret Kanunu Değişiklik Komisyonu Çalışmalarında ise şu çalışmalar yapılmıştır: TTK Taslağının ikinci bölümünde 359. maddeden itibaren yönetim kurulunun yapısına ilişkin hükümler oluşturulmuştur. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

- Yönetim kurulunun en az üç üyeden oluşması hükmü kaldırılmıştır.
- Bir üyeden de yönetim kurulu oluşabilecektir ve üyelerin pay sahibi olma zorunluluğu yoktur.
- Üyelerden en az birinin TC vatandaşı olması ve Türkiye'de yerleşim şartı aranmıştır.
- Yönetim kurulu toplantıları on-line olarak yapılabilecektir.
- Tüzel kişiler yönetim kurulu üyeleri olabilir. Ayrıca tüzel kişilere sorumluluk yüklenerek işletmeye, pay sahiplerine ve alacaklılara güvence verilmiştir.
- Tüzel kişi yönetim kurulunda bir oy hakkına sahiptir.
- Yönetim kurulu üyelerinin yarısı için yüksek öğrenim şartı getirilmiştir.
- Yönetim kurulu yönetim haklarıyla temsil yetkilerini muhakkak kendisinin kullanılmasının zorunlu olmadığı; gerektiğinde bir gözetim organı olarak çalışabilecek bir organdır.
- Muhasebenin hangi ortamda tutulacağını da yönetim kurulu karara bağlar. İşletme hangi büyüklükte olursa olsun, işletmede muhasebeden tamamen bağımsız, uzmanlardan oluşan, etkin bir iç denetim örgütüne gereksinim vardır. Bir anonim şirketin denetimi sadece bir bağımsız dış denetim kuruluna bırakılamaz. Finansal denetim, bir anlamda "teftiş kurulu"nun yapığı denetimdir. Finansal denetim kurumsal yönetimin kuralları gereğidir.
- Kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde komiteler kurulabilir. Komite-ler yönetim kuruluna iki ayda bir rapor vermek durumundadır.
- Yönetim kurulu üyesinin işletmenin bütün iş ve işlemleri hakkında bilgi alma hakkı vardır. Yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulu toplantısına kendisi veya yakınları ile işletme arasında menfaat çatışması varsa ka-

tılamaz.

Kanunun üçüncü bölümünde denetleme konusu ele alınmıştır. 397. ve devam eden maddeler şu şekildedir:

- 6762 sayılı kanunla murakıplar tarafından yapılan denetleme, bir bağımsız denetleme kuruluğu veya yeminli malî müşavirin ya da serbest muhasebeci malî müşavir tarafından yapılacaktır. Ayrıca, denetimin, denetçilik mesleğinin gereklerine, etiğine ve uluslar arası standartlara göre yapılması emri Tasarıda açıkça yerini almıştır.
- Yeni hükümlerle, kurumsal yönetim ilkeleri bağlamında tam bir denetimin sonuçlarının, açık, anlaşılabilir ve kamuyu aydınlatma ilkeleri uyarınca düzenlenmiş bir raporla paysa hipleri başta olmak üzere ilgililere sunulması amaçlanmıştır.
- İşletmenin denetlenmesi kanuni bir yüküm olarak öngörülmüştür. Denetime tüm anonim şirketler tabidir. Yıllık ve ara dönem tablolar denetime tabidir.
- Denetçinin denetiminden geçmemiş Finansal Tablolar ile Yıllık Raporlar düzenlenmemiş hükmündedir.
- Tabloların denetlenmesi, bu belgelerin kağıt üzerinden incelenmesi olmayıp, envanter de dahil olmak üzere tüm muhasebenin, kayıtlar ve kayıtların dayandığı belgeler ile denetlenmesidir.
- Denetimin bir meslek olduğu vurgulanmış ve işlemlerin profesyonel çerçevesinde yapılması gerektiğinin altı çizilmiştir.
- Denetçinin görevi konsolidasyona tabi işletmelerin finansal tabloların incelenmesini kapsayacak şekilde genişlemiştir. Denetçinin seçimi genel kurula aittir ve genel kurulun bu yetkisi devredilemez niteliktedir. Denetçi sadece haklı sebeplerin varlığında görevden alınabilir. Bir denetçinin görevden alınması, yerine yenisinin atanmış olmasına bağlıdır.
- Denetçi tasarının 397 ve devamı madde hükümlerinde düzenlenmiş bulunan denetlemeyi yapacak olan “yılsonu hesap denetçisi”dir. Denetçi sadece bağımsız bir dış denetleme kuruluğu olabilir. Küçük anonim şirketler, en az iki yeminli müşaviri veya serbest muhasebeci mali müşaviri denetçi olarak seçebilirler. Her iki denetçi hukuki açıdan aynı konumdadır.
- Denetim raporu, açıklık ilkesine uymalı ve geçmiş iki yıl ile karşılaştırmayı içermelidir. Raporunun bir özel bir de genel bölüm içermelidir. Özel kısım üç ana bölümden oluşur. Bunlar: (a) Denetçinin yönetim kurulunun durum değerlendirmesine ilişkin denetçi açıklamaları; (b) standartların uygulanması yönünden denetçinin vardığı sonuçların açıklanması;

(c) tehlike olguları bakımından belirlemeler ile (d) hukukî denetimdir.

- Tasarı, kurumsal yönetim kurullarının ve piyasaların güvenliklerinin gereği olarak işletmeyi tehdit eden risklerin erken teşhisine, sorumlu organlara bildirilmesine ve gerekli önlemlerin alınmasına özel önem vermiş, buna ilişkin birçok hüküm öngörmüştür.
- Denetçi görüşü onay, sınırlı onay ve kaçınma olmak üzere üç şekilde oluşur. Onay yazısı; işletmenin finansal tabloları ile yıllık raporun Türkiye Muhasebe Standartlarına, kanuna ve esas sözleşmeye uygun olduğunun denetçi tarafından açıklanması ve doğrulanmasıdır. Kaçınma yazısı; işletmenin yılsonu finansal tabloları ile yıllık raporunun Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) ile Tasarıya ve/veya esas sözleşmeye uygun olmadığını ifade eder (Demirbaş ve Uyar, 2006:73-75).

6.5. BDDK ve Bankacılıkta Kurumsal Yönetim İlkeleri Uygulaması

Son yıllarda bir çok ulusal ve uluslararası alanda kurumsal yönetim konusuna büyük önem verilmektedir. OECD (Organization for Economic Cooperation and Development), hükümetlerin şirket yönetimi konusunda kendi ülkelerinde yasal ve kurumsal altyapının değerlendirilmesi ve iyileştirilmesinde gösterdikleri çabalara yardımcı olmak üzere kurumsal yönetim standartlarına ilişkin bir dizi kural yayımlamıştır. Basel Komite bankacılık gözetim ve denetim konusunda sürdürdüğü çalışmalarının bir uzantısı olarak, üyelerinin denetim alanındaki tecrübelerinden ve diğer ülkelerin denetim otoritelerinin güvenilir ve etkin bankacılık uygulamalarının geliştirilmesine yönelik yaptığı çalışmalardan da yararlanmaktadır. Basel Komite, OECD prensiplerinin bankalar için taşıdığı önemi vurgulamak, daha önce yayımlamış olduğu dokümanlarda bahsi geçen kurumsal yönetim konusuna dikkat çekebilmek ve bankalar ile denetim otoritelerine kurumsal yönetimin konusundaki bazı yeni başlıkları aktarabilmek için bir doküman yayınlamıştır (Basel, 1999):

Basel Komite kurumsal yönetimi “kuruluşların iş ve faaliyetlerinin yönetim kurulu ve denetim kurulu ve üst düzey yönetimlerince idare edildikleri bir yapı” olarak tanımlanmaktadır.

Bankalarda kurumsal yönetimin yapısı, başta hissedarlar olmak üzere, bankanın diğer çıkar grupları olan çalışanlarını ve bankaya yabancı kaynak sağlayan kreditor ve mevduat sahiplerini doğrudan etkilemektedir. Komite bankalarda oluşturulacak etkin kurumsal yönetimin yapısından öncelikle yönetim kurulu ve üst düzey yönetim sorumluluğunda olduğunu ifade etmektedir.

Hissedarların haklarının korunması, sözleşmelerin geçerliliği, yönetim kurullarına açıklık getirilmesi, kurumlarda rüşvet ve yozlaşmanın önlenme-

si ile yönetici, çalışan ve hissedar haklarının düzenlenmesi gibi teşvik edici tedbirlerin alınmasını önermektedir. Basel Komite'ye göre kurumsal yönetimin yapısı bankaların (Tuna, 2008, s.12):

Kurumsal hedeflerin belirlenmesi,

- Günlük faaliyetlerin yürütülmesi,
- Pay sahiplerine karşı olan hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesi,
- Kurumsal faaliyetlerin ve davranışların, bankaların mevcut yasa ve ve düzenlemelere uyumlu hale getirilmesi,
- Mevduat sahiplerinin çıkarlarının korunması, konularındaki yaklaşımlarını etkilemektedir.

Türk bankacılık sektöründe 2001 krizi sonrası edinilen tecrübe bankacılık sektöründe etkin denetim ve gözetimin sağlanması için öncelikle kurumsal yönetimin geliştirilmesinin önemli olduğu görülmektedir. Basel Komitesi konuya ilişkin olarak açıklamış olduğu kurumsal yönetim raporunda da benzer ifadeye vurgu yapılmaktadır. Raporda denetim ve gözetimin bağımsız idari otorite tarafında etkin şekilde yapılabilmesinin öncelikli koşulunun bankalarda kurumsal yönetimin geliştirmesi ve zaten önemli ölçüde azaltacağı ifadesine yer verilmektedir. Sermaye piyasası açısından önem arz eden kurumsal yönetim kavramının bankacılık sektöründe ve finansal hizmetler kanununda önemli derecede tartışılmaya başlanması 2000 ve 2001 yıllarında yaşanan krizler neticesinde olmuştur. TMSF'ye devredilen 22 bankanın önemli bölümü bankanın hakim ortakları tarafından grup şirketlerine aktarılan kredilerden kaynaklanmaktadır. Bu durum bankanın diğer pay sahiplerinin hakları gözetilmeden yapılması, gerek mevduat sahiplerinin gerekse pay sahiplerinin hakları dikkate alınmamaktadır.

19/10/2005 tarihli 5411 sayılı Bankacılık kanununun, dördüncü bölüm üçüncü kısmı Kurumsal Yönetim başlığına ayrılmıştır. Burada "Kurumsal yönetime ilişkin yapı ve süreçler ve bunlara ilişkin ilkeler Sermaye Piyasası Kurulu ile kuruluş birliklerinin de görüşü alınarak Kurul tarafından belirlenir" (Resmi Gazete, 2005, Bankacılık Kanunu Mad.22) denilmektedir.

01.11.2006 tarihinde, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik yayınlanmıştır. Bu yönetmelikte kurumsal yönetim aşağıdaki başlıklar altında açıklanmıştır.

Kurumsal değerler ve stratejik hedefleri oluşturulmalıdır.

- Banka yönetim kurulu bankanın misyonu ile vizyonunu belirlemeli ve kamuya açıklamalıdır.

- Yönetim kurulu, öncelikle bankanın devamlılık arz eden faaliyetlerini yönlendirecek stratejileri belirlemeli, kendisi, üst yönetim ve diğer personel adına kurumsal değerlerin ve etik kuralların oluşturulmasında öncülük etmelidir.
- Oluşturulan kurumsal değerler ve etik kurallar, problemlerin zamanında ve gereğince değerlendirilmesinin önemini yansıtmalı, hem banka içi hem de banka dışı işlemlerde rüşvet, yolsuzluk gibi yasa dışı ve etik olmayan davranışların önüne geçilmesine yönelik olmalıdır.
- Kurumsal değerlere ve etik kurallara uygun olmayan eylem ve işlemlerin personel tarafından banka içerisinde ilgili mercilere güvenli bir şekilde iletilmesini sağlayacak uygun iletişim kanalları oluşturulmalıdır.
- Yönetim kurulu, üst düzey yönetimin bankanın faaliyetleri veya dahil olduğu grup içerisindeki rolü dolayısıyla oluşabilecek muhtemel çıkar çatışmalarının belirlenmesine, bunların önlenmesine ya da yönetilmesine yönelik gerekli politikaların uygulanmasını sağlamalıdır.
- Yönetim kurulu, banka içerisinde belirlenen politikalara uygunluğun izlemesine ve ilgili yönetim seviyelerinde muhtemel sapmaların rapor edilmesine imkan verecek sistemleri oluşturmalıdır.
- Yönetim kurulu, sürekli ve etkin bir şekilde, bankanın hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve performansını değerlendirmelidir.
- Yönetim kurulu, banka faaliyetlerinin Kanuna, Kanuna istinaden çıkarılan düzenlemeler ile ilgili diğer mevzuata, ana sözleşmeye ve banka içi düzenlemeler ile oluşturulan politikalara uygunluğunu izlemelidir.
- Gereken durumlarda gecikmeden ve mümkün ise sorun ortaya çıkmadan önlemler almalıdır.
- Üst düzey yönetim, politikaların uygulanması, uyumun temin edilmesi amacıyla kaynakları planlamalı ve bu yolla söz konusu kaynakların operasyonların içerisinde dahil edilmelerini, operasyonların bir parçası olmalarını sağlamalıdır.
- Üst düzey yönetim, politikaların zamanında uygulandığını izlemelidir. Politikalar en az yılda bir kez veya iş çevresinde/faaliyet alanında meydana gelen önemli değişiklikleri takiben, yeterlilik ve uygunluklarının tespit edilebilmesi için yeniden değerlendirilmeli ve gerektiği takdirde iyileştirmeler yapılmalıdır.
- Üst düzey yönetim, periyodik gözden geçirme, standartlar, politikalar, talimatlar ve uygulama usullerinin onaylanması için çerçeve ve süreç belirlemelidir.

Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve uygulanmasının sağlanması.

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

Yönetim kurulu üyeleri kurumsal yönetim anlayışını yerine getirecek biçimde olmalıdır.

Yönetim kurulu üyeleri,

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

Yönetim kurulu;

- a) Faaliyetlerini eşitlikçi, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde yürütmeli,
- b) Düzenli aralıklarla, üyelerin atama ve seçimleri dahil olmak üzere kendi yönetim uygulamalarının etkinliğini değerlendirmeli, eksikliklerin veya zayıflıkların tespiti halinde gerekli değişiklikleri yapmalı,
- c) Banka üst yönetimini sorgulamalı ve yönetimden yeterli açıklama alabilmeli,
- ç) Tarafsız tavsiyelerde bulunmalı,
- d) Her türlü etkiden ve çıkar çatışmalarından bağımsız olarak karar verilebilmesini teminen yeterli sayı ve kompozisyonda üyeden oluşmalı,
- e) Üye sayısı, üyelerin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına ve gerekli komitelerin oluşumuna ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmelerine olanak sağlayacak şekilde belirlenmeli,
- f) Diğer kuruluşlarla olan ilişkilerinde menfaat çatışmalarına ve yükümlülük altına girmekten kaçınmalı,
- g) Banka politikaları ve kurum içi iletişim kanallarının oluşturulması, kurumsal amaçların gerçekleşmesinde kaydedilen ilerlemelerin izlenmesi için üst düzey yönetim ile düzenli olarak toplanmalıdır.

Üst düzey yönetim görevlerini kurumsal yönetimin gerektirdiği bilinçte olmalıdır.

- Üst düzey yönetim, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmadıkları alanlara atanmamalıdır.
- Üst düzey yönetim görevlerini adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde yürütmelidir. Üst yönetim banka işlerinin; misyon, vizyon, hedefler, politikalar çerçevesinde yürütülmesini sağlamalı, yönetim kurulunun onayladığı finansal ve operasyonel planlara uygun olarak hareket etmeli, görevlerini yerine getirirken Kanuna, Kanuna istinaden çıkarılan düzenlemeler ile ilgili diğer mevzuata, ana sözleşmeye ve banka içi düzenlemelere uymalıdır.
- Üst düzey yönetim, banka işleri ile ilgili olarak doğrudan ya da dolaylı olarak hediye kabul etmemeli, haksız menfaat sağlamamalıdır.
- Üst düzey yönetim, banka ürün ve hizmetlerinin pazarlamasında ve hizmet ilişkisi süresince müşteri haklarını gözetmelidir.

- Üst düzey yönetim, banka ile müşterileri arasında haksız menfaatten uzak iyi ilişkiler kurulması ve taraflar arasında yapılan anlaşma koşullarına uygun hareket edilmesi amacıyla gerekli önlemleri almalıdır.

Bankanın müfettişleri ile bağımsız denetim elemanlarının çalışmalarından etkin olarak yararlanılmalıdır.

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

Ücret politikalarının bankanın etik değerleri, stratejik hedefleri ve iç dengeleri ile uyumu sağlanmalıdır.

- Yönetim kurulu, yönetim kurulu üyelerine, üst düzey yönetime ve diğer yetkili personele verilecek ücretlerin bankanın etik değerleri, iç dengeleri ve stratejik hedefleri ile uyumlu olmasını sağlamalıdır.
- Yönetim kurulu üyelerinden oluşan komitelerin üyelerine üstlendikleri sorumluluklar dikkate alınmak suretiyle ücretlendirme yapılmalı ancak, ücretleri bankanın kısa dönemli performansı ile ilişkilendirilmemelidir.
- İcrai görevi bulunan yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yönetime bankanın performansına bağlı teşvik ödemeleri yapılması mümkün olmakla birlikte, bu teşvik ödemeleri bankanın kurumsal değerlerine olumlu yönde etki edecek şekilde ve objektif koşullara bağlı olmalıdır.
- Üst düzey yönetim, personel alım ve terfi uygulamalarının nesnel kriterlere dayandırıldığından emin olmak, eğitim, tecrübe ve sorumlulukları göz önüne almak amacıyla gerekli süreçleri uygulamalı ve denetlemelidir.
- Bu süreçler organizasyonun genel politika ve işe alım, eğitim, ölçme, danışmanlık, terfi, tazminat ve disiplin gibi prosedürleriyle uyumlu olmalıdır. Üst düzey yönetim, bilgi ve beceri gereksinimlerinin sürekli olarak denetlendiğinden ve organizasyonun belirlenen hedeflerle uyum becerisi gösteren iş gücünü elde etme yetisine sahip olduğundan emin olmalıdır.

- Üst düzey yönetim, personelin bilgi ve becerilerini gereksinim duyulan dereceye yükseltmek için işe alım sonrası oryantasyon ve sürekli eğitim aldıklarından emin olmalıdır. Personelin teknik ve yönetim becerilerini verimli bir şekilde artırmak amacıyla hazırlanan öğrenim ve eğitim programları düzenli olarak gözden geçirilmelidir.

- Çalışanların görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme kriterleri üst düzey yönetim tarafından belirlenmeli ve çalışanlara duyurulmalıdır. Söz konusu kriterler belirlenmiş standartlara ve özel görev sorumluluklarına göre düzenli olarak gözden geçirilmelidir. Çalışanlara, performanslarına veya davranışlarına yönelik önerilerde bulunulmalıdır.

Kurumsal yönetimde şeffaflık sağlanmalıdır.

- Banka tarafından, pay sahipleri, mudiler, piyasa katılımcıları ve kamuoyunun bankanın yapısı ve amaçları hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmaları sağlanmalı, böylelikle, üst yönetimin banka yönetimindeki etkinliklerini değerlendirebilmelerine imkan tanınmalıdır.

- Bilgiler ilgili kişi ve kurumların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, tam, anlaşılır, tarafsız, kolay erişilebilir ve eşit bir şekilde kamuoyunun kullanımına sunulmalıdır.

- Ana ortaklık bankalar, yıl sonları ile Mart, Haziran ve Eylül ayları itibarıyla kredi kuruluşu veya finansal kuruluş niteliğinde olan ya da olmayan bağlı ortaklık, birlikte kontrol edilen ortaklık ve iştiraklerinin finansal tablolarını Türkiye Muhasebe Standartlarını esas olarak konsolide etmek suretiyle kamuoyunu bilgilendirmeye yönelik gerekli uygulamalarda bulunmalıdır.

- Kamuoyunun aydınlatılmasında, bankanın internet sitesi aktif olarak kullanılmalıdır.

7. SONUÇ

Kurumsal yönetim, iyi şirket yönetimi için sorumluluk, adalet, şeffaflık, hesap verme sorumluluğu gibi formel kuralların oluşturulması üzerinde odaklanmaktadır. Kurumsal yönetim dünyadaki gelişimine paralel olarak her geçen gün önemini daha da artırmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerini daha fazla özen göstererek uygulayan, böylece bir anlamda kurumsal bakımdan daha iyi yönetilen şirketlerin hem borçlanarak hem de yeni hisse senedi ihraç ederek dış finansman kaynaklarına daha kolay bir şekilde erişebilmeleri mümkün olmaktadır.

Ülkemizde, kurumsal yönetim ilkeleri Sermaye Piyasası Kanunu ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu düzenlemeleri ile yasal açıdan zorunlu olarak uygulamaya konulmuş olmakla birlikte şirketler açısından her geçen gün önemini artırmaktadır. Kurumsal yönetimin ülkemizdeki etkin-

liğinin artırılmasına yönelik olarak üniversitelerin akademik ünvana sahip eğitimcileri tarafından şirket yöneticilerine düzenli eğitimler verilmesinin, gelişimini sağlamaya yönelik olarak ise, küçük ve orta ölçekli işletmelerde uygulanmasını sağlamak amacıyla çalışmalar yapılmasının gerekli olacağı düşünülmektedir.

Öte yandan, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde oluşturulan Denetim Komitesi ve Kurumsal Risk Yönetim Komitesi gibi alt komitelere gereken önemin verilmesi, bu komitelerin etkin olarak çalışması ve komitedeki bağımsız üye sayısının artırılmasının, kurumsal yönetime olan güveni daha da artıracığı görüşüdeyiz.

KAYNAKÇA

AKTAN, Coşkun Can. (2005). "Kurumsal Şirket Yönetiminin Amaçları", <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/amaclar.htm>, (12.12.2006)

AKTAN, Coşkun Can (2005). "Kurumsal Şirket Yönetim İlkeleri" <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/ilkeleri.htm> 10.11.2006

AKTAN, Coşkun Can (Ed.) (2006). "Kurumsal Şirket Yönetimi" Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Araştırmalar Serisi No: 4, Yay. No:196 Ankara

ALAYOĞLU, Nihat. (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MUSIAD Yayınları No: 42, Yönetim Kitaplığı No:2.

ARARAT , Melsa, Uğur Mehmet. (2006). "Corporate Governance in Turkey ; An overview and some Policy", Recommendations,

www.tkyd.org/docs/corporate_governance_in_turkey_ararat_ugur_2003.pdf

BASEL (Bankacılık Denetim-Gözetim Komitesi). (1999). **Bankalarda Kurumsal Yönetim**. İngilizceden Çeviren: TBB (Türkiye Bankalar Birliği). Eylül 1999 <<http://www.tbb.org.tr/turkce/basle/kurumsal.doc>>

BÜYÜK, Sedef Seçkin. (Ekim 2003) "İyi Yönetim Savaşçıları", Capital Dergisi, 7 Ekim 2003, s.2.

CANSIZLAR, Doğan. (Nisan 2006). **Kurumsal Şirket Yönetimi** "Kurumsal Yönetim ve Önemi" SPK Yayın No:196, Kurumsal Araştırmalar Serisi No:4, Ankara, s.35-47

CUHRUK HANDE ve ÖZKAN ATINÇ, 2004 , "Equity Research – Turkey Special Report", Equity, February 9

ÇOLAK, Ender. "Kurumsal Yönetim Uyum ve Raporlama",

http://www.spk.gov.tr/ofd/kurumsalyonetim/imkb_sunum_16-02-2005_genel.ppt#2

DARMAN, Güler Manisalı "Kurumsal Yönetim, Yönetim Kurulunun Sorumlulukları ve Şirket Değeri" Kurumsal Şirket Yönetimi Editör: Can Aktan, SPK Yayın No:196, Ankara

DENIS ve MCCONNELL. (2003) "International Corporate Governance" European Corporate Governance Institute (ECGI), Finance Working Paper No: 05/2003, January

DEMİRBAŞ, Mahmut ve Uyar, Süleyman (Nisan 2006). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi, İstanbul, Güncel Yayıncılık

DELOITTE&TOUCHE. (Bağımsız Denetim Firması). (2003). **İç Denetim Bülteni**, Mart-

Nisan 2003, Sayı:2.

DELOITTE-TKYD, Kurumsal Yönetim Serisi “**Nedir Bu Kurumsal Yönetim?**” (2006) Deloitte-Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Ortak Yayını, <http://www.tkyd.org/docs/Nedir%20bu%20kurumsal%20yönetim.pdf>,

DOĞU, M. (2006). **Kurumsal Yönetim İlkelerinin Hayata Geçirilmesi**. TKYD E-Dergi. Sayı: 31, Eylül.

GÖCENOĞLU Ceyhan, Girgin K. Zeynep (2006) “Kurumsal Yönetimin Türkiye’deki Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarına Olan Etkileri” [http://isl.etu.edu.tr/TOBB%20\(E\)/TOBB%20Bildiri/02.%20B1.%20Oturum/03.%20Ceyhan%20G%F6ceno%F0lu-Zeynep.doc](http://isl.etu.edu.tr/TOBB%20(E)/TOBB%20Bildiri/02.%20B1.%20Oturum/03.%20Ceyhan%20G%F6ceno%F0lu-Zeynep.doc)

GÜRBÜZ, A. Osman ve ERGİNCAN, Yakup, (Mart 2004). **Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**, İstanbul, Literatür Yayınları, No:116.

GÜRBÜZ, A. Osman ERGİNCAN, Yakup (2004) “Dünyada ve Türkiye’de Kurumsal Yönetim ve Düzeyinin Şirket Performanslarının Karşılaştırmalı Analizi”, **Geleneksel Finans Sempozyumu 2004**, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü & Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, İstanbul, 27-28 Mayıs

İMKB, (2005). Kurumsal Yönetim Endeksi, İMKB İstatistik ve Değerleme Müdürlüğü, http://www.imkb.gov.tr/endeksler/kurumsal_yonetim.htm,

KAYACAN, Murat (2006). “Küresel Mali Piyasalarda Kurumsal Yönetim Kavramının Gelişimi ve Ülkemize Yansımaları” Kurumsal Şirket Yönetimi. Editör: Can Aktan, SPK Yayın No:196, Ankara

KIYILAR, Murat ve BELEN, Muhammet (Nisan 2005). “*Kurumsal Yönetim Kavramı ve İlkeleri Biri Kurumsal Yönetim Formu Olarak Türkiye’de Holding Yapılanma Biçimlerinin Değerlendirilmesi*”, **İSMMMO 1. Uluslararası Muhasebe Denetimi ve VII. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu**, Antalya, 20-24 Nisan 2005, s.90-91,

OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü). (2004). **Kurumsal Yönetim İlkeleri**. Çeviri: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayın No:KYD-Y/2005-01-01. İstanbul. Ocak 2005. <www.tkyd.org/docs/oecd2004.pdf>

ÖZEKE, Hergüner Bilgen (2006) “Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu” http://www.tkyd.org/docs/HBO_lib_263888_v7_KY_ilkeleri_makale.pdf

ÖZTÜRK, M. ve GÜMÜŞ, U. T. (2006). Kurumsal Yönetişim ve Aydın İlindeki Bazı İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. **5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi: 15-17 Haziran 2006**. Tokat

Resmi Gazete (01.11.2005) “5411 Sayılı Bankalar Kanunu” Sayı: 25983

SPK (2005). **Kurumsal Yönetim İlkeleri, İlki Temmuz 2003 Düzeltilmiş Şubat** http://www.spk.gov.tr/ofd/kurumsalyonetim/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf,

ŞEHİRLİ, Kübra (1999). “Kurumsal Yönetim” SPK Yayın No: 164, Ankara

TEKİNALP, Ünal. (2006). “Türk Ticaret Kanunu Tasarısı’nın Yeni Uluslararası Açılımlar Yaklaşımı ile Sunumu ve Kurumsal Yönetim” TTK’ya Bakış Açısı, DYH Kurumsal Yönetim Konferansı, “Kurumsal Yönetimde Trendleri Konuşmak” Doğan Yayın Holding, Mayıs 2006

TOPAÇ, Erhan “**Kurumsal Yönetim İlkelerinin Sermaye Piyasalarının Gelişmesindeki Önemi ve Türkiye Uygulamaları**”, İMKB- Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri Konferansı, 2002

TUNA, K. (2008). **Basel II Çerçevesinde Bankalarda Kurumsal Yönetim ve Türk Bankacılık Sektörünün Analizi**. <http://www.iubam.org/bky.pdf>

TÜSİAD. (2002). **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**, Yayın No: 336, İstanbul

UYAR, Süleyman. (2004) **"Kurumsal Şeffaflığın Sağlanmasında Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) Anlayışının Önemi"**, Mali Çözüm, Sayı:66, Mart 2004.

YURTOĞLU B. Burçin. (2003). "Corporate Governance and Implications for Minority Shareholders in Turkey", Corporate Ownership and Control, 1:1

"Sarbanes Oxley'in Türkiyedeki Kurumsal Yönetime Etkileri" http://www.tkyd.org/docs/ky_baglaminda_yonetim_kurulu_uyeleri_sorumluluklarinin_hukuksal_cercevesinin_irdelenmesi.pdf

"İyi Bir Uygulama Örneği: İç ve Dış Denetçiler Arasında İşbirliği" (2004) Çeviren: Özeren,

Baran ve Aybar, Ersan <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/41icvedisdenet.pdf>

"Kurumsal Yönetimde Yaşanan Gelişmeler" http://www.tkyd.org/docs/TKYD_Rapor_Kurumsal_Yönetimde_yasanan_gelismeler_Subat_2006.pdf

"Kurumsal Yönetim Bağlamında Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluklarının Hukuksal Çerçevesinin İrdelenmesi"

http://www.tkyd.org/docs/ky_baglaminda_yonetim_kurulu_uyeleri_sorumluluklarinin_hukuksal_cercevesinin_irdelenmesi.pdf