

**SERMAYE PİYASASI KURULU (SPK) KURUMSAL
YÖNETİM İLKELERİNDEN YÖNETİM KURULU
İLKESİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK NİTEL BİR
ARAŞTIRMA**

Doç. Dr. Gürkan HAŞİT

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü

gurkan.hasit@bilecik.edu.tr

228.2141516

Aslı UÇAR

Uzman

ucarasli@hotmail.com

ÖZET

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkeleri, kapsam ve amaç açısından OECD kurumsal yönetim ilkeleri ile benzerlik göstermektedir. SPK kurumsal yönetim ilkelerini dört ana başlık altında toplamak mümkündür. Bu ilkeler; “pay sahipleri”, “kamuyu aydınlatma ve şeffaflık”, “menfaat sahipleri”, “yönetim kurulu” ilkeleridir. Küresel rekabet şartları içerisinde hızlı bir dönüşüm süreci yaşayan KOBİ’lerin, daha şeffaf kurumsal yönetim ilkeleriyle çalışması küresel rekabet güçlerini artırmalarında büyük önem taşımaktadır. KOBİ’ler açısından, Dünya ekonomisi ile bütünleşme, yüksek ve sürdürülebilir büyüme oranları sağlama noktasında, kurumsal yönetim ilkelerinin iş hayatına geçirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, SPK kurumsal yönetim ilkeleri içinde özellikle kurumsal yönetim anlayışının uygulanmasında anahtar rol oynayan “yönetim kurulu ilkesinin” kapsamını açıklamak ve araştırma kapsamına aldığımız işletmede, bu ilke ile ilgili uygulamaların hangi düzeyde gerçekleştirildiğini belirlemektir. İşletmemizde, “yönetim kurulu ilkesinin” uygulanma düzeyi, SPK tarafından yayımlanan, “kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporu” kapsamında değerlendirilerek yorumlanmıştır. Araştırmamızda verilerin toplanmasında nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda işletmemizin yönetim kurulu yapı ve uygulamaları açısından SPK kurumsal yönetim ilkelerinden “yönetim kurulu” ilkesine bazı konularda uyumlu olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *Kurumsal Yönetim, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, Yönetim Kurulu*

CAPITAL MARKETS BOARD (CMB) THE CONCEPT OF CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES OF THE BOARD OF DIRECTORS FOR THE QUALITATIVE INVESTIGATION OF A RESEARCH

ABSTRACT

The Capital Markets Board (CMB) issued by the principles of corporate governance, scope, and purpose is similar to the OECD principles of corporate governance. CMB's corporate governance principles can be grouped under four main headings. These principles are; "shareholders", "public disclosure and transparency", "stakeholders", "board of directors" principles. SMEs through a process of rapid transformation in the context of global competition, more transparent corporate governance principles of the work is of great importance to enhance their global competitiveness. SMEs, in terms of integration with the world economy, to provide a high and sustainable growth rates, at the corporate governance principles need to be in business. The main purpose of this study, particularly in the CMB Corporate Governance Principles of corporate governance plays a key role in implementing "the board of directors of the principle" to explain the scope of the operation and included in the study received, on the application of this principle is to determine what level is performed. Businesses, "the principle of the board of directors' level of enforcement issued by the CMB," the principles of corporate governance compliance report "interpreted the scope. In-depth interview method was used to study the qualitative research methods of data collection. Our business structure and practices of the board of directors for the end of the study CMB Corporate Governance Principles "board of directors" is not compatible with the principle was in some respects.

Key Words: *Corporate Governance, CMB Corporate Governance Principles, Board of Directors*

1. GİRİŞ

Günümüzde büyüyebilmek ve önemli işlerin altından kalkabilmek için yerli ve yabancı sermayeye ihtiyaç duyan, aynı zamanda sosyal ve ekonomik sorunlara neden olan şirketlerin nasıl yönetilmeleri gerektiği önemli bir konu olmuştur. Yaşanan şirket skandalları ve bağlantılı olarak

gerçekleşen ekonomik krizler, şirket yönetimlerinde yaşanan başarısızlıkları önlemeye yönelik yeni yolların bulunması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Şirketlerde yaşanan tüm bu finansal başarısızlıkların ardından ülkeler bir takım yasal düzenlemelere gitmek zorunda kalmıştır (Paslı, 2004: 19). Bu düzenlemenin en önemlisi Kurumsal Yönetim'dir. 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 ilgili gönüllü özel sektör uygulamalarının bileşimidir (Millstein, 1999: 5).

Kurumsal yönetim konusunda ilk önemli çalışmalar Dünya Bankası ve OECD tarafından yapılmıştır. Ülkemizde kurumsal yönetim çalışmaları kapsamında; TÜSİAD "Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu, Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi" adlı ilk çalışmayı, Aralık 2002'de, "Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri" adlı ikinci çalışmayı Haziran 2010 tarihinde gerçekleştirerek yayınlamıştır (TUSİAD, 2002-2010, erişim tarihi: 15.12.2013). Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından Temmuz 2003'de kurumsal yönetim ilkeleri yayınlanmıştır. SPK tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkeleri, kapsam ve amaç açısından OECD kurumsal yönetim ilkeleri ile benzerlik göstermektedir. SPK tarafından ilk olarak 2003 yılında yayınlanmış olan bu ilkeler, 2005 yılında tekrardan revize edilmiştir. 14.02.2011 tarihinde yürürlüğe giren yeni Türk Ticaret Kanununda kurumsal yönetimle ilgili yeni yasal düzenlemeler getirilmiştir. SPK tarafından kurumsal yönetim kavramıyla ilgili yeni Türk Ticaret Kanununda yapılan düzenlemeler kapsamında 30.12.2011 tarihinde "kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesine ve uygulanmasına ilişkin tebliğ" yayınlanmıştır. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB), "Kurumsal Yönetim Endeksini" oluşturmuş, SPK "Kurumsal Yönetim Uyum Raporu" zorunluluğu getirmiştir. Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri, kayıtlı işlemleri için bir "Kurumsal Yönetim İlkeleri Taslağı" oluşturmuştur. Ayrıca Toplam Kalite Yönetimi Derneğinin de (TKYD) bu konuda önemli çalışmaları ve yayınladığı eserler bulunmaktadır. Türkiye'de bugüne kadar farklı kurumlar tarafından yapılan kurumsal yönetimle ilgili yapılan çalışmalar, yayınlanan ilkeler, kapsam ve amaç açısından OECD kurumsal yönetim ilkeleri ile benzerlik göstermektedir (Develioğlu ve Haşit, 2008: 147).

SPK tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkeleri ilk başta halka açık şirketler için benimsenmiştir. Ancak kurumsal yönetim anlayışı sadece halka açık anonim şirketler için geçerli değildir. Halka açık olmayan şirketler için de büyük önem taşımaktadır. SPK'nın yayınladığı kurumsal yönetim ilkeleri şirketler için şu an geçerli olan mevcut düzenlemelerin ilerisinde bir anlayışı ifade etmektedir. Klasik düşünce olan “sermayeyi ben buldum, riske girdim, her şeyi istediğim gibi yaparım” değil, “aldığım kararlar ve yaptıklarım bundan böyle başkalarını da etkileyecek, artık ilişkili olduğum herkese karşı sorumluyum” anlayışına geçişi gerektirmektedir. Böyle bir anlayışın oluşturulabilmesi için bazı temel koşulların yerine getirilmesi bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Şirket faaliyetlerinin denetlenebilmesi, şirketlerde hissedarlara eşit ve adil davranılması, hissedarların ve diğer paydaş grupların hak ve yükümlülüklerinin korunması, kamunun aydınlatılması ve son olarak yönetim kurullarının görev ve yetkilerinin açık bir şekilde ortaya konarak iş yapma yöntemlerinin belirlenmesi, etkili bir yönetim anlayışı oluşturabilmenin temel koşullarının başında gelmektedir. Benzer bir düşünceyle etkili bir kurumsal yönetim anlayışı için; katılımcılık, şeffaflık, açıklık, hesap verebilirlik, sorumluluk, adillik gibi değerlerin yerleştirilmesi ve uygulanması da büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada; SPK kurumsal yönetim ilkelerinin merkezinde yer alan yönetim kurulu ilkesi incelenerek, araştırma kapsamına alınan işletmenin yönetim kurulu yapı ve uygulamalarının SPK'nın yönetim kurulu ilkesiyle uyumlu olup olmadığı araştırılmıştır. İşletmemizin yönetim kurulu ilkesi açısından uyumluluk düzeyinin tespit edilmesinde, SPK tarafından yayımlanan “**Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu**” dikkate alınmıştır.

2. TEORİK ÇERÇEVE

2.1. Kurumsal Yönetim Kavramı

Kurumsal yönetim, temelinde bir yönetim yaklaşımını ifade etmektedir. Bu yaklaşım, şirketlerin sürdürülebilir başarıyı yakalamalarını, hissedarlarına ekonomik değer yaratmalarını ve aynı zamanda var oldukları ve faaliyet gösterdikleri topluma ve dünyaya karşı saygılı olmalarını öngörmektedir. Dolayısıyla kurumsal yönetim, sadece ekonomik başarıyı değil, şirketin varlığını etkileyen ve varlığından

etkilenen paydaşların da haklarını kapsayan uygulamaları içermektedir. Bugün uluslararası alanda “Kurumsal Yönetim İlkeleri”nin şirketlerin sürdürülebilirlik politikalarının merkezinde yer aldığı düşüncesinin altında da bu tespit yatmaktadır (Başaran, 2010: 6). Küresel rekabette sınırları zorlayan ve hızlı bir dönüşüm sürecindeki Türk iş dünyasının daha şeffaf kurumsal yönetim ilkeleriyle çalışması Türk işletmelerinin küresel rekabet gücünü artırmasında büyük öneme sahiptir. Dünya ekonomisi ile uyum sağlama, yüksek ve sürdürülebilir büyüme oranları ile ekonomik istikrarın sürekli kılınması hedefi doğrultusunda; kurumsal yönetim kültürünün iş hayatına yerleşmesi büyük önem taşımaktadır. Küresel rekabetçiliğin giderek arttığı günümüz iş dünyasında; şirketler açısından daha rekabetçi, daha başarılı, daha etkin olmanın önemi her geçen gün artarken, 2008 yılının son çeyreğinde ani bir kırılmaya yol açan küresel ekonomik kriz, halkın şirketlere karşı beslediği güven unsurunda önemli sıkıntılar yaratmıştır. Küresel ekonomik kriz dünyada kurumsallaşmış olduğu düşünülen birçok şirketin kurumsal yönetim ilkelerini içselleştirmediklerini açıkça ortaya koymuştur. Ancak, küresel ekonomik krizin yarattığı güven bunalımının aşılması için şirketlerin çizecekleri yeni yol haritalarına yine kurumsal yönetimin adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk ilkeleri ışık tutacaktır. Güçlü kurumsal yönetim uygulamalarına dair itibarının var olmaması halinde yatırımcıların kararlarının dolayısıyla sermayenin başka ülkeleri tercih ettiği görülmektedir. Bir başka deyişle, şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini benimsemeleri ve bu yolla kontrol yapılarını güçlendirmeleri, hem ulusal hem de uluslararası sermaye piyasalarında alınan yatırım kararları için son derece önem arz etmektedir. Başarılı bir kurumsal yönetim, yatırımcının güvenini sağlamak açısından gerekli olduğu kadar, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, direkt yabancı yatırımları çekebilmek açısından da önemli bir araç niteliğindedir (Kargın, 2006: 37). Ekonomik verimliliği, büyümeyi artırmanın, yatırımcının güvenini temin etmenin anahtarının başında kurumsal yönetim gelmektedir (Türker, 2006:). Ülkemiz açısından kurumsal yönetimi önemli hale getiren yatırımcıların güveninin sağlanması konusudur. Ülkemizde kamuda ve şirketlerde yaşanan şeffaflık sorunu, şirketlerimizin yerel ve yabancı yatırımcılar gözünde güven vermeyen bir niteliğe bürünmesine sebep olmuş ve kurumsal yönetime olan ihtiyacı arttırmıştır (Haşit, 2009: 79). Başarılı kurumsal yönetim uygulamaları; şirketlerimizin yurtdışı piyasalarda rekabet gücünün artması, sermayeye erişimin kolaylaşması, yabancı yatırımcılar ile ortaklık yapılarına gidilmesi ve ülkemizdeki yatırım

ortamının iyileştirilmesi adına önemli katkılar sağlayacaktır. Peki, kurumsal yönetim uygulamaları açısından Türkiye yolun neresinde bulunmaktadır? Yatırımcıların karar alma süreçlerinde referans olarak kullandıkları Dünya Bankası tarafından ülkelerde iş yapma kolaylığını ölçen “Doing Business” raporuna göre (www.doingbusiness.org, erişim tarihi: 12.01.2014); Türkiye yatırımcının korunması alanında 2010 yılında 4 sıra gerilemiştir. Dünya Ekonomik Forumu tarafından hazırlanan Küresel Rekabet Edebilirlik Raporu’na göre ise Türkiye, yönetim kurullarının yetkinliği alanında 133 ülke arasında 125. sırada... Azınlık hisse sahiplerinin hakkının korunmasında ise 98. sırada... Bu araştırmaları geçmiş yılların sonuçları ile kıyasladığımızda, o dönemde Türkiye ile benzer konumda olan Polonya, Slovakya, Romanya gibi AB’nin yeni üyelerinin özellikle şeffaflık, hesap verebilirlik, güven gibi kurumsal yönetimin temel ilkeleri konularında rekabette üst sıralara yükseldikleri görülmektedir. Heidrick ve Struggles’ın 2009 yılı İMKB-30 endeksinde yer alan şirket verilerine baktığımızda, kurumsal yönetim alanının şirketlerimiz için gelişmeye oldukça açık olduğu görülmektedir. Bazı rakamlara yer vermek gerekirse; en çarpıcı rakam şüphesiz şirketlerimizin “Kurumsal Yönetim Derecelerinde” 100 üzerinden ortalama 23 puan elde etmesidir. Avrupa ortalaması ise 56... Bağımsız üyelik oranının Avrupa ortalaması %45 iken ülkemizde %8’dir (Heidrick ve Struggles, 2009: 6-36). Yönetim kurulu altında kurulan komitelere %84 oranında bağımsız olmayan üyeler tarafından başkanlık edilmesi, icra ve yönetim kurulu arasındaki ilişkinin net olmaması ise üzerinde çalışmamız gereken son derece önemli alanlar olarak öne çıkmaktadır.

2.2. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetimle ilgili çalışmaların temelini bir iktisadi işbirliği ve kalkınma örgütü olan (OECD) oluşturmuştur. OECD Bakanlar Konseyi, Kurumsal yönetim konusundaki duyarlılığın artması üzerine 1998 yılında OECD Sekreteryasından bu konuda bir dizi standart ve yol gösterici ilkeler geliştirmesini istemiştir. Bunun üzerine OECD tarafından “Kurumsal Yönetim İlkeleri” hazırlanarak 1999 yılında yayınlanmıştır. Bu çalışmalardan sonra, Kurumsal yönetim alanında dünyada birçok çalışma yapılmış ve yapılmaktadır. Bu çalışmalar, her ülke için geçerli tek bir kurumsal yönetim modelinin olmayacağını önemle vurgulamaktadır. Buna göre oluşturulacak kurumsal yönetim modelinde ülkeye özgü koşullar da dikkate alınmalıdır. Ancak OECD’nin kurumsal

yönetim ile ilgili olarak yayınladığı ve herkes tarafından genel kabul görmüş, adillik, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik kavramlarından oluşan, kurumsal yönetim ilkelerinin tüm uluslararası kurumsal yönetim modellerinde yer aldığı görülmektedir. OECD'nin kurumsal yönetim ilkeleri, ülkeler açısından bağlayıcı bir nitelik taşımamakla birlikte, OECD'ye üye olan veya olmayan hükümetlere, ülkelerinde kurumsal yönetim ile ilgili yasal, kurumsal ve düzenleyici çerçeveyi değerlendirmede ve geliştirmede yardımcı olmayı hedeflemektedir (OECD, Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005: 9).

2.3. Yeni T.T.K' da Yer Alan Kurumsal Yönetim İlkeleri

14.02.2011 tarihinde yürürlüğe giren Yeni TTK ile kurumsallaşma ve kurumsal yönetimin çerçevesi hukuki olarak belirlenmiştir. Yeni TTK'nun yasalaşması sonucu Halka açık ya da kapalı, şirketlerde şu an için isteğe bağlı olan bazı uygulamalar zorunlu hale gelmiş veya çok kısa zamanda zorunlu hale gelecektir. Yeni TTK' da kurumsal yönetimin yani Corporate Governance'nin, sadece borsa şirketlerini ilgilendirmede, tüm işletmelerde uygulanması gereken; yatırımcıya/ortaklara güven verme, devamlılık, şirketlerin gelişmelerine yardımcı olacak ilkeler bütünü olduğu vurgulanmıştır. Bu sebeple yasa, tüm sermaye şirketlerine uygulanan iyi yönetime, iç ve bağımsız denetime ilişkin somut hükümler getirmiştir. Yasanın temel amaçlarından biriside son yıllarda dünyada uygulama alanı genişleyen ancak ülkelerin ekonomik finansal, siyasal ve kültürel yapılarının farklılığı dolayısıyla çeşitlilik gösteren “iyi kurumsal yönetim ilkelerinin” Türk Hukuku'na yerleştirilmesidir. Yeni TTK' da kurumsal yönetim ilkeleri dört ana başlık altında düzenlenmiştir. Bu ilkeler: Derinlemesine şeffaflık, adillik, hesap verilebilirlik ve sorumluluktur. Yasada yer alan bu dört ana ilke kurumsal yönetimin evrensel nitelikleridir. Derinlemesine şeffaflık, tek başına şirketin ve şirketler topluluğunun finansal tablolarında, yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunda, bağımsız denetiminde, işlem denetçisinde ve tüm denetleme raporlarında sağlanmalıdır. Adillik, menfaat sahipleri arasında gerekli denge kurularak ve somut adalet kavramı ile sağlanmıştır. Hesap verilebilirlik, yönetim kurulu raporlarında, bilgi akışında, geniş bilgi ve inceleme haklarında somutlaşmıştır. Sorumluluk, hesap verilebilirliğe paralel olarak düzenlenmiştir. Pay sahiplerine tanınan dava, aktif ve pasif bilgi alma, inceleme hakları, kolay isleyen hukuki mekanizmalar eşliğinde oluşturulmuştur. Azınlık hakları listesi zenginleştirilmiştir.

İmtiyazlı paylar sınırlandırılmıştır. Yönetim kurulunda pay sahipleri grupları ile azınlıkların temsil edilmesi olanakları artırılmıştır. Sermaye Piyasası Kurulu, kurumsal yönetim ilkeleri konusunda tek yetkilidir. Bu yetki ile ilkelerin güncelliği ve dinamizmi sağlayacaktır. Halka açık şirketlerin yönetim kurullarına, kurumsal yönetim raporu yayınlamak zorunluluğu getirilmiştir. Yönetim kurulu, denetim gibi organlarda profesyonelliğe ve uzmanlaşmaya vurgu yapılmıştır (Yeni TTK, 2011).

2.4. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri

SPK kurumsal yönetim ilkeleri ilk olarak 2003 yılında yayımlanmış, daha sonra bu ilkeler, 2005 yılında tekrardan revize edilmiştir. 14.02.2011 tarihinde yürürlüğe giren yeni TTK’ da kurumsal yönetimle ilgili yeni yasal düzenlemeler getirilmiştir. SPK tarafından kurumsal yönetim kavramıyla ilgili yeni Türk Ticaret Kanununda yapılan düzenlemeler kapsamında 30.12.2011 tarihinde 28158 sayılı “kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesine ve uygulanmasına ilişkin yeni bir tebliğ” resmi gazetede yayımlanmıştır. O tarihten günümüze SPK tarafından kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarıyla ilgili yeni tebliğler yayımlanmaktadır. SPK’nin yayımladığı tebliğde kurumsal yönetimle ilgili ilkeler şu şekilde açıklanmıştır (SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, <http://www.spk.gov.tr>, erişim tarihi: 18.01.2014): Pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu ilkeleridir. SPK’nın pay sahiplerinin haklarıyla ilgili ilkesinde; pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması, bilgi alma ve inceleme, genel kurula katılım, oy, azlık, kar payı hakkı ve payların devriyle ilgili hükümler yer almaktadır. Bu bölümde ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ele alınmaktadır (Babuşçu ve Hazar, 2007: 158). Pay sahiplerinin sorunlarına doğru ve zamanında cevap verebilmek ve pay sahiplerinin (varsa) sorunlarını giderebilmek iyi kurumsal yönetimin bir gereğidir. Pay sahipleri ticari sır niteliğinde olmayan soruları eşitlik ilkesi gözeterek cevaplandırılmalı ve yönetim ile pay sahiplerinin sürekli iletişim halinde olmaları sağlanmalıdır. Genel Kurul toplantı gündemi düzenli olarak katılımcılara duyurulmalı, ilgili gündem ve kararlar şirket tarafından internet ve diğer iletişim araçları ile hem pay sahiplerine hem de kamuoyuna ilan edilmelidir. Şirketin pay sahipliğine ilişkin kayıtlar güvenli bir şekilde tutulmalı ve periyodik olarak güncellenmelidir (Deloitte, TKYD, 2007 1-14). Kamuyu

aydınlatma ve şeffaflık ilkesinde; kamuyu aydınlatma esasları ve araçları, internet sitesi, faaliyet raporuyla ilgili hükümler yer almaktadır. Kamuoyunu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi, pay ve menfaat sahiplerine, şirketin hak ve yararlarını da gözetecek bir şekilde, zamanında, doğru ve eksiksiz, anlaşılabilir, analiz edilebilir, düşük maliyetle kolay erişebilir bilgilerin sunulmasını amaçlamaktadır (Haşit, 2009: 94). Bu çerçevede pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası kuralları oluşturmaları ve bu kurallar bütününe sadık kalarak kamuyu aydınlatmaya yönelik prensipler belirlenmiş olmalı, ayrıca dünyadaki güncel gelişmeler ve ülkemiz konuları göz önünde bulundurularak periyodik mali tablo ve raporlarda yer alacak bilgiler bir standarda bağlanmış ve işlevsellik ön planda tutularak en ince noktasına kadar belirlenmiş olmalıdır. Sermaye piyasasının gelişmesi ve etkinliğinin sağlanabilmesi için toplumun bu konularda yeterli bilgiyle donatılması gerekmektedir. Finansal açıdan aydınlatılmayan toplumlar tasarruflarını sermaye piyasası dışında yöneteceklerdir. Ülke kalkınmasıyla sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyi arasında yakın ilişki bulunduğundan kamunun, özellikle küçük yatırımcının aydınlatılması önem kazanmaktadır (Taner ve Akkaya, 2004: 34). Menfaat sahipleri ilkesinde; menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası, menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımının desteklenmesi, şirketin insan kaynakları politikası, müşteri ve tedarikçilerle ilişkiler, etik kurallar ve sosyal sorumlulukla ilgili hükümler yer almaktadır. İşletmelerde farklı kişi ve kuruluşlar farklı nedenlerle ilişki içindedirler. Bu çıkar grupları kendi yararları doğrultusunda işletme ile yakından ilgilenirler. İşletmelerin ilgili bu kişilere karşı sosyal, çevresel, ekonomik ve etik sorumlulukları vardır. Bu çıkar gruplarından pay sahipleri (ortak, hissedar) işletmeden iyi kar beklerken, çalışanlar iyi ücret, müşteriler kaliteli hizmet, devlet vergilerini tam olarak ödemesini, kamuoyuna istihdam yaratmasını, çevreyi kirletmemesini beklemektedir. İşletmelerin amaçlarına ulaşmasında yaptıkları faaliyetlerle ilgili olan bu kişi, kurum ve çıkar grupları menfaat sahipleri (paydaşlar) olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal yönetimin temel anlayışlarından biri de şirket yönetiminde pay sahipleri dışındaki menfaat sahiplerinin de çıkarlarına önem vermek ve şirketle olan ilişkilerin iyi biçimde geliştirilmesini sağlamaktır (Paslı, 2004: 211). Bu açıdan SPK ilkelerinde menfaat sahiplerinin hakları güvence altına almıştır. SPK menfaat sahiplerine yönelik temel şirket politikası üzerinde durarak menfaat sahiplerinin korunmasını vurgulamış; menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımının desteklenmesi, şirketin

malvarlığının korunmasına özen gösterilmesi gerektiğini belirtmiş; şirketin insan kaynakları politikasının çerçevesini çizmiş; şirketin müşteri ve tedarikçiler ile ilişkileri, etik kurallar ve sosyal sorumluluk konularında tavsiyelerde bulunmuştur. Kurumsal yönetim anlayışında menfaat sahiplerinin kabul edilebilir çıkarlarını güvence altına almak için, şirket ile menfaat sahipleri arasında işlevsel bir etkileşimin ve iş birliğinin oluşması amaçlanmıştır (Deloitte ve TKYD, 2007: 1-14).

Yönetim kurulu ilkesinde ise; yönetim kurulunun işlevi, yönetim kurulunun faaliyet esasları, yönetim kurulunun yapısı, yönetim kurulu toplantılarının şekli, yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler ve yönetim kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere sağlanan mali hakların düzenlenmesine yönelik hükümler yer almaktadır. SPK'nın yayınladığı tebliğde ayrıca kurumsal yönetim uyum raporu zorunluluğu yer almaktadır. Kurumsal yönetim uyum raporu, şirketin yıllık faaliyet raporunda ayrı bir bölüm olarak yer almaktadır. SPK Kurumsal Yönetim Uyum Raporunda, SPK kurumsal yönetim ilkelerinde yer alan prensiplerden şirketçe uyulanlar ve uyulmayanlar belirtilerek, uyulmayanlar hakkında uymama gerekçeleri ile bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarıyla ilgili bilgiler açıklanmaktadır (SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu, <http://www.spk.gov.tr>, erişim tarihi: 20.01.2014). Çalışmanın bundan sonraki bölümünde SPK'nın kurumsal yönetim ilkelerinden en önemlisi olan ve diğer ilkelerin uygulanma düzeyinde anahtar rol oynayan yönetim kurulu ilkesi ayrıntılarıyla incelenecektir.

2.5. SPK Yönetim Kurulu İlkesinin İncelenmesi

Yönetim kurulu, genel kurulda pay sahiplerinin kendisine vermiş olduğu yetki doğrultusunda, mevzuat, esas sözleşme, şirket içi düzenlemeler ve politikalar çerçevesinde yetki ve sorumluluklarını kullanır ve şirketi temsil eder. Yönetim kurulu, bir şirketin stratejik karar alma, temsil ve en üst seviyede yürütme organıdır. Yönetim kurulu, kararlarını alırken ve bunları uygularken, şirketin piyasa değerinin mümkün olan en üst seviyeye çıkarılmasını hedefler. Yönetim Kurulu, bunun bilinci içerisinde şirket faaliyetlerini, pay sahiplerinin uzun vadeli ve istikrarlı bir kazanç sağlamasını hassas dengenin de bozulmamasına özen gösterir (Deloitte ve TKYD, 2007: 1-14). Yani şirketlerin uygulamadaki en etkin karar organı olan yönetim kurulları, şirket yönetimi, hissedarları ve diğer

menfaat sahipleri ile olan ilişkileri düzenleyen bir oluşumdur. SPK'nın 30.12.2011 tarihinde yayınladığı kurumsal yönetim ilkelerinin dördüncü bölümünde yer alan yönetim kuruluyla ilgili ilkeler altı ana başlık altında düzenlenmektedir. Bunlar:

2.5.1. Yönetim kurulunun işlevi

Yönetim kurulu, alacağı stratejik kararlarla, şirketin risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla şirketin öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözeterek, şirketi idare ve temsil eder. Yönetim kurulu şirketin stratejik hedeflerini tanımlar, şirketin ihtiyaç duyacağı insan ve finansal kaynaklarını belirler, yönetimin performansını denetleyerek, şirket faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uygunluğunu gözetir.

2.5.2. Yönetim kurulunun faaliyet esasları

Yönetim kurulu faaliyetlerini şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir şekilde yürütür. Yönetim kurulu üyeleri arasında görev dağılımı varsa yönetim kurulu üyelerinin görev ve yetkileri faaliyet raporunda açıklanır. Yönetim kurulu, başta pay sahipleri olmak üzere şirketin menfaat sahiplerini etkileyebilecek olan risklerin etkilerini en aza indirebilecek risk yönetim ve bilgi sistemleri ve süreçlerini de içerecek şekilde iç kontrol sistemlerini, ilgili yönetim kurulu komitelerinin görüşünü de dikkate alarak oluşturur. Yönetim kurulu, yılda en az bir kez risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini gözden geçirir. İç kontroller ve iç denetimin varlığı, işleyişi ve etkinliği hakkında faaliyet raporunda bilgi verilir. Yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı/genel müdürün yetkilerinin net bir biçimde ayrıştırılması ve bu ayrımın yazılı olarak esas sözleşmede ifade edilmesi esastır. Şirkette hiç kimse tek başına sınırsız karar verme yetkisi ile donatılmamalıdır. Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı/genel müdürün aynı kişi olmasına karar verilmesi durumunda, söz konusu husus, gerekçesiyle birlikte genel kurulda ortakların bilgisine sunulur ve faaliyet raporunda gerekçeli açıklamaya yer verilir. Yönetim kurulu şirket ile pay sahipleri arasında etkin iletişimin korunmasında, yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında öncü rol oynar ve bu amaca yönelik olarak

Kurumsal Yönetim Komitesi ve Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimi ile yakın işbirliği içerisinde olur.

2.5.3. Yönetim kurulunun yapısı

Yönetim kurulu üye sayısı, her durumda 5 üyeden az olmamak koşulu ile yönetim kurulu üyelerinin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına ve komitelerin oluşumuna ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmelerine imkan sağlayacak şekilde belirlenir. Yönetim kurulunda icrada görevli olan ve olmayan üyeler bulunur. İcrada görevli olmayan yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulu üyeliği haricinde şirkette başkaca herhangi bir idari görevi bulunmayan ve şirketin günlük iş akışına ve olağan faaliyetlerine müdahil olmayan kişidir. Yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğu icrada görevli olmayan üyelerden oluşur. İcrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabilme niteliğine sahip bağımsız üyeler bulunur.

Yönetim kurulu içerisindeki bağımsız üye sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az olamaz. Bağımsız üye sayısının hesaplanmasında küsuratlar izleyen tam sayı olarak dikkate alınır. Her durumda, bağımsız üye sayısı ikiden az olamaz. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görev süresi üç yıla kadar olup, tekrar aday gösterilerek seçilmeleri mümkündür. Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmış bir kişi, yönetim kuruluna bağımsız üye olarak atanamaz.

Aşağıdaki kriterlerin tamamını taşıyan yönetim kurulu üyesi “bağımsız üye” olarak nitelendirilir.

- Şirket, şirketin ilişkili taraflarından biri veya şirket sermayesinde doğrudan veya dolaylı olarak %5 veya daha fazla paya sahip hissedarların yönetim veya sermaye bakımından ilişkili olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımları arasında, son beş yıl içinde, doğrudan veya dolaylı önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam, sermaye veya önemli nitelikte ticari ilişkinin kurulmamış olması,
- Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimini, derecelendirilmesini ve danışmanlığını yapan şirketler olmak

üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin faaliyet ve organizasyonunun tamamını veya belli bir bölümünü yürüten şirketlerde çalışmamış ve yönetim kurulu üyesi olarak görev almamış olması,

- Son beş yıl içerisinde, şirkete önemli ölçüde hizmet ve ürün sağlayan firmaların herhangi birisinde ortak, çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmaması,
- Yönetim kurulu görevi dolayısıyla hissedar ise sermayede sahip olduğu payın oranının %1'den fazla olmaması ve bu payların imtiyazlı olmaması,
- Bağımsız yönetim kurulu üyesi olması sebebiyle üstleneceği görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olması,
- Bağlı oldukları mevzuata uygun olması şartıyla üniversite öğretim üyeleri hariç, kamu kurum ve kuruluşlarında üye olarak seçildikten sonra tam zamanlı çalışmıyor olması,
- Gelir Vergisi Kanunu'na göre Türkiye'de yerleşmiş sayılması,
- Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, şirket ortakları arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığını koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olması.
- Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiği görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabiliyor olması.

Aday Gösterme Komitesi, yönetim ve pay sahipleri de dahil olmak üzere bağımsız üyelik için aday tekliflerini, adayın bağımsızlık ölçütlerini taşıyıp taşıyamaması hususunu dikkate alarak değerlendirir ve buna ilişkin değerlendirmesini bir rapora bağlayarak yönetim kurulu onayına sunar. Bağımsız yönetim kurulu üye adayı, mevzuat, esas sözleşme ve yukarıda yer alan kriterler çerçevesinde bağımsız olduğuna ilişkin yazılı bir beyanı aday gösterildiği esnada Aday Gösterme Komitesine verir. Yönetim kurulu, Aday Gösterme Komitesi'nin raporu çerçevesinde bağımsız üye aday listesini hazırlayarak genel kurul toplantısından en az 60 gün önce SPK'ya gönderir. SPK, 4.3.7'de belirtilen bağımsızlık kriterleri çerçevesinde yaptığı inceleme sonucunda varsa liste hakkında olumsuz görüşünü 30 gün içerisinde şirkete bildirir. SPK'nın olumsuz görüş bildirmiş olduğu kişi genel kurula bağımsız üye adayı olarak sunulamaz.

Şirket, kesinleşmiş bağımsız üye aday listesini genel kurul toplantı ilanı ile birlikte kamuya açıklar. Bağımsız yönetim kurulu üyesi atamasına ilişkin genel kurul kararı, karşı oylar ve gerekçeleri ile birlikte şirketin internet sitesinde açıklanır. Sermayenin yüzde birini temsil eden pay sahiplerinin, seçilmesi konusunda olumsuz oy kullandıkları bağımsız yönetim kurulu üyesi adaylarının bağımsız üye olarak seçilmeleri durumunda, genel kurul toplantı tarihinden itibaren 30 gün içinde yapacakları başvuru üzerine, bağımsız üyelerin bağımsızlık kriterlerini sağlayıp sağlamadığı SPK tarafından değerlendirilir ve karara bağlanır. Bağımsızlığı ortadan kaldıran bir durum ortaya çıktığı takdirde, değişiklik bağımsız üye tarafından kamuya duyurulmak üzere derhal yönetim kuruluna iletilir. Bu durumda bağımsızlığını kaybeden yönetim kurulu üyesi ilke olarak istifa eder. Asgari bağımsız yönetim kurulu üye sayısının yeniden sağlanmasını teminen, Aday Gösterme Komitesi yapılacak ilk genel kurul toplantısına kadar görev yapmak üzere boşalan üyeliklere bağımsız üye seçimi için değerlendirme yapar ve değerlendirme sonucunu yazılı olarak yönetim kuruluna bildirir. Yönetim kurulu Aday Gösterme Komitesi'nin raporu çerçevesinde aday listesini SPK'ya gönderir. SPK liste hakkında varsa olumsuz görüşünü 30 gün içerisinde şirkete bildirir. SPK'nın olumsuz görüş bildirmiş olduğu kişi bağımsız üye olarak belirlenemez. Bu çerçevede yönetim kurulu tarafından belirlenecek üyeler ilk genel kurula kadar görev yapar. Bu maddede yer alan hükümler, bağımsız yönetim kurulu üyesinin istifa etmesi veya görevini yerine getiremeyecek duruma gelmesi halinde de geçerlidir. Yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulunur.

2.5.4 Yönetim kurulu toplantılarının şekli

Yönetim kurulu, görevlerini etkin olarak yerine getirebileceği sıklıkta toplanır. Yönetim kurulu başkanı, diğer yönetim kurulu üyeleri ve icra başkanı/genel müdür ile görüşerek yönetim kurulu toplantılarının gündemini belirler. Üyeler her toplantıya katılmaya ve görüş bildirmeye özen gösterir. Yönetim kurulu toplantısına uzaktan erişim sağlayan her türlü teknolojik yöntemle de iştirak edilebilir. Yönetim kurulu toplantısı gündeminde yer alan konular ile ilgili bilgi ve belgeler, eşit bilgi akışı sağlanmak suretiyle, toplantıdan yeterli zaman önce yönetim kurulu üyelerinin incelemesine sunulur. Yönetim kurulu üyesi toplantıdan önce, yönetim kurulu başkanına gündemde değişiklik önerisinde bulunabilir. Toplantıya katılmayan ancak görüşlerini yazılı olarak yönetim kuruluna

bildiren üyenin görüşleri diğer üyelerin bilgisine sunulur. Yönetim kurulunda her üyenin bir oy hakkı bulunur. Yönetim kurulu toplantılarının ne şekilde yapılacağı şirket içi düzenlemeler ile yazılı hale getirilir. Yönetim kurulu toplantılarında gündemde yer alan konular açıkça ve her yönü ile tartışılır. Yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu toplantılarına icracı olmayan üyelerin etkin katılımını sağlama yönünde en iyi gayreti gösterir. Yönetim kurulu üyesi, toplantılarda muhalif kaldığı konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçesini karar zaptına geçirir. Şirketin her türlü ilişkili taraf işlemlerinde ve üçüncü kişiler lehine teminat, rehin ve ipotek verilmesine ilişkin yönetim kurulu kararlarında bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayı aranır. Bağımsız üyelerin çoğunluğunun söz konusu işlemi onaylamaması halinde, bu durum işleme ilişkin yeterli bilgiyi içerecek şekilde kamuyu aydınlatma düzenlemeleri çerçevesinde kamuya duyurulur ve işlem genel kurul onayına sunulur. Söz konusu genel kurul toplantılarında, işlemin tarafları ve bunlarla ilişkili kişilerin oy kullanamayacakları bir oylamada karar alınarak diğer pay sahiplerinin genel kurulda bu tür kararlara katılmaları sağlanır. Bu maddede belirtilen durumlar için yapılacak genel kurul toplantılarında toplantı nisabı aranmaz. Oy hakkı bulunanların adi çoğunluğu ile karar alınır. Bu fıkra da belirtilen esaslara uygun olarak alınmayan yönetim kurulu ile genel kurul kararları geçerli sayılmaz. Bu hususlara ilişkin hükümlere esas sözleşmede yer verilir. İlişkili taraf işlemlerine ilişkin yönetim kurulu toplantılarında ilişkili yönetim kurulu üyesi oy kullanmaz. Yönetim kurulu toplantı ve karar nisabına esas sözleşmede yer verilir. Yönetim kurulu üyesi şirket işleri için yeterli zaman ayırır. Yönetim kurulu üyesinin başka bir şirkette yönetici ya da yönetim kurulu üyesi olması veya başka bir şirkete danışmanlık hizmeti vermesi halinde, söz konusu durumun çıkar çatışmasına yol açmaması ve üyenin şirketteki görevini aksatmaması esastır. Bu kapsamda, üyenin şirket dışında başka görev veya görevler alması belli kurallara bağlanır veya sınırlandırılır. Yönetim kurulu üyesinin şirket dışında aldığı görevler ve gerekçesi, grup içi ve grup dışı ayrımı yapılmak suretiyle seçiminin görüşüldüğü genel kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulur.

2.5.5. Yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler

Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarının sağlıklı bir biçimde yerine getirilmesi için Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim

Komitesi, Aday Gösterme Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Ücret Komitesi oluşturulur. Ancak yönetim kurulu yapılanması gereği ayrı bir Aday Gösterme Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Ücret Komitesi oluşturulamaması durumunda, Kurumsal Yönetim Komitesi bu komitelerin görevlerini yerine getirir. Komitelerin görev alanları, çalışma esasları ve hangi üyelerden oluşacağı yönetim kurulu tarafından belirlenir ve kamuya açıklanır. Denetimden Sorumlu Komite üyelerinin tamamı, diğer komitelerin ise başkanları, bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir. İcra başkanı/genel müdür komitelerde görev alamaz. Bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede görev almamasına özen gösterilir. Komitelerin görevlerini yerine getirmeleri için gereken her türlü kaynak ve destek yönetim kurulu tarafından sağlanır. Komiteler, gerekli gördükleri yöneticiyi toplantılarına davet edebilir ve görüşlerini alabilir. Komiteler, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördükleri konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanır. Komitelerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinin bedeli şirket tarafından karşılanır. Komiteler yaptıkları tüm çalışmaları yazılı hale getirir ve kaydını tutar. Komiteler, çalışmaların etkinliği için gerekli görülen ve çalışma ilkelerinde açıklanan sıklıkta toplanır. Çalışmaları hakkındaki bilgiyi ve toplantı sonuçlarını içeren raporları yönetim kuruluna sunarlar. Şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve yönetim kuruluna öneriler sunmak üzere kurulan Kurumsal Yönetim Komitesi'nin iki üyeden oluşması halinde her ikisi, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde üyelerin çoğunluğu, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşur.

Kurumsal Yönetim Komitesi;

- Şirkette kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit eder ve yönetim kuruluna kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tavsiyelerde bulunur,
- Pay sahipleri ile ilişkiler biriminin çalışmalarını gözetir.

Aday Gösterme Komitesi;

- Yönetim kuruluna uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi ve eğitilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu

hususla politika ve stratejiler belirlenmesi konularında çalışmalar yapar,

- Yönetim kurulunun yapısı ve verimliliği hakkında düzenli değerlendirmeler yapar ve bu konularda yapılabilecek değişikliklere ilişkin tavsiyelerini yönetim kuruluna sunar,
- Yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin performans değerlendirmesi ve kariyer planlaması konusundaki yaklaşım, ilke ve uygulamaları belirler ve bunların gözetimini yapar.
- Riskin Erken Saptanması Komitesi;
- Şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapar.
- Risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirir.

2.5.6. Yönetim kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere sağlanan mali haklar

Yönetim kurulu, şirketin belirlenen ve kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşmasından sorumludur. Bunun sağlanamadığı durumlarda söz konusu husus gerekçeleri ile birlikte faaliyet raporunda açıklanır. Bu şekilde yönetim kurulu, hem kurul hem de üye bazında, özeleştirisini ve performans değerlendirmesini yapar. Yönetim kurulu üyeleri bu değerlendirmeler dikkate alınarak ödüllendirilir veya azledilir. Yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirme esasları yazılı hale getirilmeli ve genel kurul toplantısında ayrı bir madde olarak ortakların bilgisine sunularak pay sahiplerine bu konuda görüş bildirme imkânı tanınmalıdır. Bu amaçla

Ücret Komitesi;

- Yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirme esaslarına ilişkin önerilerini, şirketin uzun vadeli hedeflerini dikkate alarak belirler,
- Şirketin ve üyenin performansı ile bağlantılı olacak şekilde ücretlendirmede kullanılabilir ölçütleri belirler,
- Kriterlere ulaşma derecesi dikkate alınarak, yönetim kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere verilecek ücretlere ilişkin önerilerini yönetim kuruluna sunar.

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirmesinde hisse senedi opsiyonları veya şirketin performansına dayalı ödeme planları kullanılmaz. Şu kadar ki, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin bağımsızlıklarını koruyacak düzeyde olması gerekmektedir. Şirket, herhangi bir yönetim kurulu üyesine veya üst düzey yöneticilerine borç veremez, kredi kullandıramaz, verilmiş olan borçların ve kredilerin süresini uzatamaz, şartlarını iyileştiremez, üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandıramaz veya lehine kefalet gibi teminatlar veremez. Ancak bireysel kredi veren kuruluşlar herkes için uyguladığı şartlarda, söz konusu kişilere kredi verebilir ve bu kişileri diğer hizmetlerinden yararlandırabilir. Yönetim kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere verilen ücretler ile sağlanan diğer tüm menfaatler (Yapılan ödemeler, maaş, ikramiye, diğer düzenli ve arızı ödemeler gibi nakdi, hisse senetleri, hisse senetlerine dayalı türev ürünler, çalışanları hisse senedi edindirme planları kapsamında verilen hisse alım opsiyonları, mülkiyeti verilen ve/veya kullanım için tahsis edilen ev, otomobil gibi. gayri nakdi olarak yapılan ödemeler ve sağlanan tüm menfaatleri kapsar) yıllık faaliyet raporu vasıtasıyla kamuya açıklanır. Kişi bazında açıklama yapılması esastır. Kişi bazında açıklamanın yapılamadığı durumlarda açıklamada asgari olarak yönetim kurulu ve üst düzey yönetici ayırımına yer verilmelidir.

3. METODOLOJİ VE BULGULAR

Araştırma kapsamında; Eskişehir'in önde gelen aile şirketlerinden biri olan Yasin Çakır Un Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketinin yönetim kurulu yapısı ve uygulamalarının SPK'nın yönetim kurulu ilkesiyle uyumlu olup olmadığı araştırılmıştır. İşletmemizin yönetim kurulu ilkesi açısından uyumluluk düzeyinin tespit edilmesinde, SPK tarafından yayımlanan "Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu" dikkate alınmıştır. Bu raporda; Yönetim Kurulu ana başlığı ile ilgili bilgi ve açıklamalar 18-27. maddeler arasında yer almaktadır. Bu maddelerde: Yönetim kurulunun yapısı, oluşumu ve bağımsız üyeler, yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri, şirketin misyon ve vizyonu ile stratejik hedefleri, risk yönetim ve iç kontrol mekanizması, yönetim kurulu üyeleri ile yöneticilerin yetki ve sorumlulukları, yönetim kurulunun faaliyet esasları, şirketle muamele yapma ve rekabet yasağı, etik kurallar, yönetim kurulunda oluşturulan komitelerin sayı, yapı ve bağımsızlığı ve yönetim

kuruluna sağlanan mali haklar başlıkları altında bilgiler açıklanmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme yöntemiyle, görüşme yapılan şirketin yönetim kurulu başkanı ve üyelerinden şirketin yönetim kuruluyla ilgili daha gerçekçi bilgiler elde edileceği düşünülmüştür (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 119). Görüşme yönteminde, şirketin yönetim kuruluyla ilgili bilgiler, Patton (1987) tarafından ortaya atılan üç tür görüşme yaklaşımından biri olan “Görüşme Formu Yaklaşımı” kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmanın SPK’nın “Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu” doğrultusunda belirli bir soru listesiyle yapılması, görüşme formu yaklaşımının seçilmesinde etkili olmuştur. Ayrıca görüşme formu yaklaşımıyla araştırma problemiyle ilgili tüm boyut ve soruların araştırma kapsamı içine alınması sağlanmıştır (Patton, 1987: 114).

Yasin Çakır Un Sanayi ve Ticaret A.Ş de yapılan araştırmada; işletmeyle ilgili genel ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporunun IV. bölümünde yer alan yukarıda tanımladığımız yönetim kuruluyla ilgili on adet ana başlıkla ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Şirket 1925 yılında Eskişehir’in yerlileri olan Süleyman Çakır ve Mehmet Ali Yasin’in ortaklığı ile kurulmuştur. İlk olarak 1925’de Kollektif Şirket olarak kurulan işletme 1960 yılında Anonim Şirkete dönüştürülmüş ve “Yasin Çakır Un Sanayi ve Ticaret A.Ş. olmuştur. 1940 yılında Türkiye'nin un sektöründe pnomatik sistemle çalışan ilk fabrikasıdır. 1945 yılında Türkiye’de un teknolojisi üzerine mühendis bulunmaması üzerine Alman ve Fransız mühendislerle çalışılmıştır. Daha sonra yetişen Türk teknik personel ile çalışmaya devam edilmiştir. Fabrikanın ilk kurulduğu yıllarda 30 ton kapasite ile çalışan firma deneyim ve tecrübelerini artırarak 1960 yılında 120 ton kapasiteye, 2002 yılında itibaren şuan ki tesisinde 200 ton kapasiteye ulaşmıştır. Tesiste kullanılan üretim makinelerinin bir bölümü teknolojik gelişmeler doğrultusunda yenilenerek mevcut kapasiteyi artırma çalışmaları halen devam etmektedir. Şirketin kuruluşunda ürettiği ürünler ile bugün ürettiği ürünlerin genel yapısı aynıdır. Un ve Kepek üretilmektedir. Bugün işletmenin Yönetim kurulu’ da 2, ailenin toplam 63 varisi bulunmaktadır. 4. kuşak torunların yer aldığı Yönetim Kurulu’nun başkanı Rifat Çıkılloğlu, başkan vekili Selçuk Yasin’dir. 1978 yılından bu yana da Selim Öğütür genel müdür olarak şirketi yönetmektedir.

3.1. Yönetim Kurulunun Yapısı, Oluşumu ve Bağımsız Üyeler

Yasin Çakır Un Sanayi ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu 3 icracı ve 3 icracı olmayan üyeden oluşmaktadır. Yönetim kurulu üyeleri arasında aile dışından üye yer almamaktadır. Şirkette Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Genel Müdür görevini farklı kişiler yürütmektedir. Yönetim kurulu üyeleri her yıl genel kurul tarafından belirlenmektedir. Üyeler en fazla 3 yıl için seçilmekte ve süresi biten üyeler yeniden görevlendirilebilmektedir. Şirketin yönetim kurulunda görev yapan üyeleri aşağıdaki Tablo 1’de görülmektedir:

Tablo 1. Şirketin Yönetim Kurulu Üyeleri

Adı Soyadı	Unvanı	İcracı/İcracı Olmayan
M. Rıfat Çıkıllıoğlu	Yönetim Kurulu Başkanı	İcracı olmayan
K. Selçuk Yasin	Yönetim Kur. Başkan Yard.	İcracı olmayan
Selim Öğütür	Yön.Kur.Üyesi/Genel Müdür	İcracı
M. Ali Yasin	Yönetim Kurulu Üyesi	İcracı
Ali Gürol	Yönetim Kurulu Üyesi	İcracı olmayan
Celal Altıntaş	Yönetim Kurulu Üyesi	İcracı

Yönetim kurulu üyeleri arasında aile dışından üye yer almamaktadır. Şirkette Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Genel Müdür görevini farklı kişiler yürütmektedir. Yönetim kurulu üyeleri her yıl genel kurul tarafından belirlenmektedir. Üyeler en fazla 3 yıl için seçilmekte ve süresi biten üyeler yeniden görevlendirilebilmektedir.

M. Rıfat Çıkıllıoğlu: 1926 Eskişehir doğumlu M. Rıfat Çıkıllıoğlu, Yasin Çakır Un Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin yönetim kurulu başkanıdır. 1948 yılında şirkette çalışmaya başlamıştır. Yönetim kurulu başkanı olan Süleyman Çakır’ın vefatından sonra 1978 yılında yönetim kurulu başkanlığı görevini üstlenmiştir. İstanbul Yüksek Ticaret mezunu olan Rıfat Çıkıllıoğlu yönetim kurulu görevinden önce çeşitli yönetim kademelerinde görev yapmıştır.

K. Selçuk Yasin: 1947 Eskişehir doğumlu K.Selçuk Yasin; Yasin Çakır Un Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin yönetim kurulu başkan vekilidir. Babası İsmet Yasin’in vefatından sonra göreve seçilmiştir. Anadolu Üniversitesi Eczacılık Fakültesi mezunudur.

Selim Öğütür: 1978 yılında Yasin Çakır Un Sanayi ve Ticaret A.Ş. genel müdürlüğüne atanan Selim Öğütür 1943 yılında Eskişehir’de doğmuş ve Eskişehir İktisadi Ticari İlimler bölümünden mezun olmuştur. 51 yıldır Yasin Çakır Un Sanayi ve Ticaret A.Ş.de çalışmaktadır. 1960 yılında şirketin muhasebe bölümünde stajyer olarak işe başlamış, daha sonra şirket içerisinde çeşitli kademelerde görev almıştır. Halen genel müdürlük görevini sürdürmektedir.

3.2. Yönetim Kurulu Üyelerinin Nitelikleri

Şirketin Yönetim Kurulu Üyelerinin sahip olması gereken özellikler SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri IV Bölümde yer alan ilgili maddeler ile örtüştüğü görülmüştür. Bu özellikler şirket ana sözleşmesinde tek tek belirtilmemiş olmakla beraber:

- Yükseköğrenim görmüş,
- Yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip,
- Şirketin faaliyet gösterdiği alanlar ve yönetim konusunda bilgi ve deneyimi olan,
- Mali tablo ve raporları okuma ve analiz etme yeteneğine sahip,
- Şirketin tabi olduğu hukuki düzenlemeler hakkında bilgiyi haiz,
- Yönetim kurulu toplantılarına katılma irade ve imkânına sahip, kişilerden seçilmesine özen gösterilmiştir. Şirketin yönetim kurulu üyelerinde yukarıda sayılan özellikler var olduğundan herhangi bir eğitim ve uyum programı gerçekleştirilmemiştir

3.3. Şirketin Misyon ve Vizyonu ile Stratejik Hedefler

Şirketin Vizyonu; Türkiye’de markamıza bağlı müşteriler yaratmak ve tercih edilen ilk firma olmak. Şirketin Misyonu; 80 yıllık maziye sahip çıkarak, ürünlerimizi sağlık, kalite ve güven ile bütünleştirerek prestijimizi her zaman korumak, sektörel gelişmeleri takip etmek ve sürekli iyileşme sağlamak, insana ve çevreye zarar vermeden şirketin konusunda deneyimli ve eğitilmiş çalışanları ile sistemimizi ve üretimimizi geliştirerek kar elde etmek, ülke ekonomisine katkı sağlamak. Şirketin misyon ve vizyonu, şirketin web sitesinde kamuya açıklanmıştır.

Şirket hedefleri:

- Kurumsal teknolojik ve insan alt yapısını tamamlamak, mevcut kapasiteyi artırmak,
- Müşterilerimizin isteği özel çeşitleri üretmek ve bu ürünlerle ilgili müşteri çeşitliğini artırmak,
- Rekabet edilebilir fiyatlara ulaşmak ve sürdürmek,
- Ürün çeşitliğinde müşteri potansiyelini artırmak,
- Müşterilerimiz için vazgeçilmez olmak,

Kalite Politikası:

- Kaliteli ve sağlıklı koşullarda üretilmiş gıda güvenliğine uygun, müşteri ve yasal mevzuat şartlarını karşılayan ürünlerimiz ve güvenilir hizmetlerimiz ile müşteri memnuniyetini sağlamak,
- Ürünlerimizi, süreçlerimizi, çalışanlarımızı sürekli iyileştirmek,
- Müşterilerimiz, çalışanlarımız, toplumumuz ve hissedarlarımızın ihtiyaç ve beklentisini karşılamak.

Yönetim kurulu üyeleri tarafından, faaliyet sonuçları, sektörel bilgiler, mali tablolar incelenerek, şirketin hedeflere ulaşma derecesi ve performansı belirli aralıklarla değerlendirilmektedir.

3.4. Risk Yönetimi ve İç Kontrol Mekanizması

Şirket risk yönetimi ve iç kontrol mekanizması hususunda ayrı bir birim oluşturulmamıştır. Ancak belirli aralıklarla alınan raporlar ile iç kontrol mekanizması işletilmektedir.

3.5. Yönetim Kurulu Üyeleri ile Yöneticilerin Yetki ve Sorumlulukları

Kurumsal yönetim ilkelerine göre, yönetim kurulunun yetki ve sorumlulukları, fonksiyonları ile tutarlı ve hiçbir şüpheye yer bırakmaksızın, her bir yönetim kurulu üyesi ve genel kurula tanınan yetki ve sorumluluklarda açıkça ayrılabilir ve tanımlanabilir biçimde şirketin esas sözleşmesinde yer almalıdır. Yasin Çakır Un Sanayi ve Ticaret A.Ş' i yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları şirket ana sözleşmesinde yer almaktadır.

3.6. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları

Yasin Çakır Un Sanayi ve Ticaret A.Ş. yönetim kurulu gerekli hallerde toplanmaktadır. Şirket ana sözleşmesi gereğince yönetim kurulunun toplantı gündemi genel müdür tarafından hazırlanmakta ve yönetim kurulu başkan ve üyeleri önerileri doğrultusunda kesinleşmektedir. Yönetim kurulu faaliyetlerini şirket ana sözleşmesinde belirlenen yetkiler çerçevesinde icra etmektedir. Dönem içinde hastalık gibi durumlar hariç yönetim kurulu üyeleri bütün toplantılara katılmaktadır. Bugüne kadar alınan kararlar oy birliği ile alınmıştır. Yönetim kurulunun bilgilendirilmesi ve iletişimi sağlamak üzere herhangi bir sekreteryaya mevcut değildir. Ancak bu konuda herhangi bir aksama olmamıştır. Toplantıdan en az 3 gün önce telefon aracılığıyla toplantı gündemi, toplantı zamanı ve yeri yönetim kurulu üyelerine bildirilmektedir.

3.7. Şirketle Muamele Yapma ve Rekabet Yasağı

Yasin Çakır Un Sanayi ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Üyelerine Genel Kurul Kararı ile Türk Ticaret Kanunu'nun ilgili maddeleri doğrultusunda işlem yapma hakkı tanımıştır. Fakat yönetim kurulu üyeleri şirket ile işlem yapmamış, aynı faaliyet konularında rekabet edecek girişimlerde bulunmamıştır.

3.8. Etik Kurullar

Yönetim kurulu tarafından şirket ve çalışanları için etik ilkeler ana sözleşmede açıkça belirtilmemiştir. Fakat genel olarak çalışanlar arasında saygı, sevgi, güven ve işbirliği hâkimdir. Şirketin saygınlığını koruması ve geliştirilmesi için tüm çalışanlar sorumluluklarının farkındadırlar ve örnek bir işletme olmayı amaçlamışlardır. Şirket, sosyal sorumluluğu açısından da çevrenin korunması, tüketici hakları konularında duyarlıdır. Eğitim, kültür faaliyetlerine katkıda bulunmayı ilke edinmiş bir şirkettir. Bu doğrultuda eğitime katkı sağlamak kapsamında okul binaları yaptırılmıştır.

3.9. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı

Şirkette denetim komitesi, kurumsal yönetim komitesi veya başkaca komite oluşturulmamıştır. Şirket yönetim kurulu üyelerinden bazıları denetim görevini de üstlenmiştir. Ayrıca şirket murakıbbı olarak bir yeminli mali müşavir şirketin iş ve işlemlerini denetlemektedir. Gerekli görüldüğü hallerde şirket murakıbbı yönetim kurulu üyelerine gerekli bilgileri aktarmaktadır.

3.10. Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar

Şirket Yönetim kuruluna sağlanan maddi haklar, şirket ana sözleşmesinde belirtilmiştir. Her yıl karın % 1 yönetim kurulu üyelerine verilmektedir. Ayrıca şehir dışından gelen yönetim kurulu üyelerinin yatacak, yemek ve benzeri ihtiyaçları şirketten karşılanmaktadır. Yönetim kurulu üyelerine bugüne kadar şirketten dolaylı veya doğrudan nakdi veya gayri nakdi kredi kullanılmamıştır.

4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Kurumsal yönetim hakkındaki tartışmaların odak noktasını yönetim kurullarının rolü oluşturmaktadır. Şirketlerde yönetim kurulları hissedarlar ile yöneticiler, daha da ötesi, şirkete fon sağlayanlar ile bu fonları kullananlar arasında bağlantı noktasıdır. Bu nedenle de kaçınılmaz olarak yönetim kurulları kurumsal yönetim sisteminin merkezinde yer almaktadır. Şirketlerin başarısında kurumsal yönetim ilkelerine uyumun ve bunun tesisinde yönetim kurullarının önemi fark edilmiş ve yönetim kurullarının güçlendirilmesi ve daha etkin bir yapıya kavuşturulması için kurumsal yönetime ilişkin yayınlanan çalışmalarda yönetim kurullarına dair pek çok düzenlemeye yer verilmiştir. Şirketlerin faaliyetlerini yönlendiren ve tepe yönetim organı olan yönetim kurulunun, kimlerden oluştuğu, nasıl karar aldığı, çalışma düzenleri, paydaşlarla iletişimi, şirketin icrasındaki rolü kurumsal yönetimde ele alınan öncelikli konular olmuştur. Kurumsal yönetim ilkelerine uyumun sağlanması konusunda en önemli sorumluluk, şirketlerin yönetim kuruluna düşmektedir. Bu amaçla, çalışmamızın odaklandığı yönetim kurulları, hesap verebilirlik ilkesi ışığında, şirket etkinliğinin en üst seviyede olmasını ve her türlü çıkar çatışmasından ve etkiden uzak

kalarak karar alma, yürütme ve temsil görevlerini bağımsız bir şekilde yürütmeyi şirketin çıkarları ile pay sahipleri arasındaki hassas dengeyi gözetmeyi amaçladığından başarılı kurumsal yönetim uygulamalarının önde gelen göstergelerinden biri olarak kabul edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; işletmenin yönetim kurulu icracı/icracı olamayan üyelerden oluşmaktadır. Yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün farklı kişilerden oluşması; hesap soran ve hesap verenin farklı kişiler olması dolayısıyla şirket için sağlıklı sonuçlar doğurabilecektir. Şirketin yönetim kurulunda aile dışından bağımsız üye bulunmamaktadır. Yönetim kurulu sadece aile üyelerinden oluşmaktadır. Yönetim kurullarında aile üyeleri, danışmanlar, bağımsız üyeler ve üst düzey yöneticiler bulunmalıdır. İşletmenin aile dışından üyelere sıcak bakmasına rağmen uygulamaya geçmediği görülmektedir. Aile dışından üyelere kapalı bir yönetim yapısı yönetim kurulunun işlevini yitirmesine neden olmaktadır. İşletmede, yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları sağlıklı olarak yürütmesine yardımcı olacak bir denetim ve yönetim komitesi oluşturulmamıştır.

Yönetim kurulunun daha sağlıklı işleyebilmesi için komitelerin oluşturulması önemlidir. Böylece yönetim kurulunun profesyonel bir yaklaşımla kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir biçimde işlemesi sağlanacaktır. Ayrıca tüm bu çalışmaların başarıyla sonuçlanması için yetkin ve bağımsız dış üyelerin yönetim kurulunda yer alması gerekmektedir. Şirketlerde karar alma sürecinde ortaya çıkabilecek karışıklıkları önlemek ve kurumsal yönetim anlayışına işlerlik kazandırmak için yönetim kurullarının yetki ve sorumluluklarının saptanması, yönetim kurullarının işleyiş süreçlerinin tanımlanması, yönetim kurulu seçim esaslarının saptanması, yönetim kurulu başkanın görev yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi gibi uygulamalara ana sözleşmede yer verilmesi gerekmektedir. İşletme bu konuda çalışmalarını tamamlamış, yönetim kurulunun görev ve yetki alanını açıkça belirlemiş yine yönetim kurulu ile ortaklığın icra mekanizması arasındaki yetki ve görev bölüşümünü tanımlayarak ana sözleşmesinde açıkça belirtmiştir. İşletmedeki denetim görevinin yönetim kurulu üyeleri tarafından üstlenilmesi, özellikle denetleme konusunda işletmede sağlıklı bir denetim mekanizmasının oluşturulamadığını göstermektedir. İşletmede tarafsızlık ve gereken şeffaflığın sağlanabilmesi için denetim komitesi oluşturulmalıdır. Oluşturulan denetim komitesi üyelerinin; nitelikli pay

sahibi ortaklardan, icra görevinde bulunan yöneticilerden, üst düzey yöneticilerin eşi ve yakın akrabalarından bağımsız denetim, derecelendirme, değerlendirme, danışmanlık, destek hizmeti veren kuruluşların ortak veya çalışanlarından, kendilerine karlılığa dayalı gelir sağlanan kişilerden oluşmaması gerekmektedir. Şirketin iç ve dış denetimi bağımsız denetim şirketleri tarafından yapılmalıdır. İşletmede açıkça yazılmış etik ilkeler belirlenmemiştir. İşletme yönetiminin aile bireylerinden, çalışanların bir bölümünün akrabalarından oluşması nedeniyle etik kural ve ilkeleri yazılı hale getirmeyi gerekli görmemişlerdir. İşletmede aile üyeleri ve yakınlarını da içine alacak objektif etik kural ve kaideler belirlenmelidir. Ayrıca işletmenin yazılı bir aile anayasası da yoktur. Şirket yönetimi tarafından verilen cevaplar doğrultusunda aile üyelerinin aralarındaki ilişkilerin çok iyi olduğu ve buna ihtiyaç duyulmadığı yönündedir. Gelecekte çıkabilecek problemleri ortadan kaldırmak için aile anayasasının oluşturulması önemlidir. İşletme şirketin geleceğine yön verecek; vizyon, misyon ve stratejik hedeflerini detaylı bir şekilde olmasa da belirlemiş ve bunları yazılı hale getirmiştir. İşletme yönetim kurulu toplantılarını gerekli gördüğü durumlarda yapmaktadır. Yönetim kurulunun şirketin en yüksek karar organı olması ve yönetim kurulunun şirket üzerinde etkin bir kontrol mekanizması oluşturması için yönetim kurulunun düzenli olarak toplanması gerekmektedir. Ayrıca işletmede, yönetim kurulu toplantıları ile ilgili dokümanın düzenli bir şekilde tutulması amacıyla tüm yönetim kurulu üyelerine hizmet vermek üzere yönetim kurulu başkanına bağlı bir sekreteryaya kurulmadığı görülmüştür. İşletmenin bu faaliyetini yerine getirme sorumluluğu genel müdüre bırakılmıştır. Genel müdür toplantı öncesi toplantı programını belirlemekte, yönetim kurulu üyeleri arasındaki iletişimi sağlamaktadır. Görüşme sırasında aldığımız bilgilere göre, işletme aile işletmesi olmasından dolayı, yönetim kurulu üyeleri arası iletişim kolay sağlanmakta ve yönetim kurulu duyuruları dâhil olmak üzere yapılan tüm yazışmalar, yönetim kurulunun toplantı hazırlıkları ve toplantı tutanakları genel müdür tarafından düzenli olarak kayıt altına alınmaktadır. İşletme en kısa zamanda profesyonel bir uzmanın görev yaptığı sekreteryaya bölümü oluşturarak, sekreteryaya görevini genel müdürden almalıdır. Şirketle işlem yapma ve rekabet etme konusunda sınırlama olmadığı, şirket dışında görev alma, yönetim kuruluna sağlanan mali haklar, risk yönetimi ve iç kontrol mekanizması konularında net kurumsal yönetim ilkeleri anlamında gerekli düzenlemelerin bulunmadığı görülmektedir.

Sonuç olarak, Yasin Çakır Un Sanayi A.Ş., SPK kurumsal yönetim ilkelerinden yönetim kurulu ilkesinin önemini kavramakla beraber, yönetim kurulu yapı ve uygulamaları bakımından bu ilkeyle tam bir uyum içinde olmadığı görülmektedir. Özellikle şirket, kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda yönetim kurulunu oluşturmalı, oluşturulan bu yönetim kurulu yine kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda liyakat esasına dayalı hesap verebilir demokratik bir yönetim anlayışıyla şirketi yönetmelidir.

KAYNAKÇA

BABUŞCU, Ş.; HAZAR, A. (2007). “SPK Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Sınavlarına Hazırlık”, Kurumsal Yönetim, Akademi SPK Lisanslama Serisi:52”, Ankara.

BAŞARAN, CANSEN. (2010). “Yönetim Kurulları İçin Kurumsal Yönetim Prensipleri”, TUSİAD Seminer Deşifre Metni.

DELOITTE, TKYD. (2007). “Aile Şirketleri için Adım Adım Kurumsal Yönetim”, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayını İstanbul.

DEVELİOĞLU, K.; HAŞİT, G. (2008). “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Farklılaşma Düzeyi: Eskişehir Sanayi Odası ve Ticaret Odası’na Bağlı İşletmeler Üzerine Bir Uygulama”, 1.Ulusal Yönetim Bilimleri ve Ekonomi Kongresi, İzmir.

DOING BUSINESS RAPORU. (2010). www.doingbusiness.org, Erişim Tarihi, (12.01.2014).

HAŞİT, G. (2009), “Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim”, Ekin Yayın Evi, Bursa.

HEIDRICK ve STRUGGLES. (2009). İMKB-30 Endeksi.

KARGIN, S. (2006), “Temettü Politikasının Temsil Maliyetleri Üzerindeki Etkisi ve Kurumsal Yönetim Katkısı”, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

MILLSTEIN, I. “Corporate Governance Reform in Asia”, Corporate Governance Advisor, January/February, 1999.

OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ. (2005). “OECD Principles of Corporate Governance”, OECD Publications Service, Paris, France.

PASLI, A. (2004). “Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi”, Çağa Hukuk Vakfı Yayınları.

PATTON, M.Q. (1987). “How to Use Qualitative Methods in Evaluation”, Newbury Park, CA: Sage.

SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ. (2011). <http://www.spk.gov.tr>, Erişim Tarihi, (18.01.2014).

SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ UYUM RAPORU. (2011). <http://www.spk.gov.tr>, Erişim Tarihi, (20.01.2014).

TANER, B.; AKKAYA, C. (2004). “Sermaye Piyasası; Faaliyet Alanı ve Menkul Kıymetler”, Bileşik Yayın Evi, İzmir.

TUSİAD. (2002). “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi”, Yayın No. TUSİAD-T/2002-12/336, Aralık, İstanbul.

TUSİAD. (2010). “Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri”, Yayın No: TUSİAD-T/2010/06-502, Haziran, İstanbul.

YENİ TTK. (14.02.2011). “6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu”, Ankara: 27846 Sayılı Resmi Gazete.

YILDIRIM, A.; ŞİMŞEK, H. (2006). “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.