



## Araştırma Makalesi • Research Article

# Türkiye’deki Kooperatiflerde Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Uygulanabilirliği

## The Applicability of the Principles of Corporate Governance to Cooperatives in Turkey

Serhan Gürkan <sup>a,\*</sup>

<sup>a</sup> Doç. Dr., Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Girişimcilik Bölümü, 78050, Karabük/Türkiye.  
ORCID: 0000-0002-2363-5661

### MAKALE BİLGİSİ

#### Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 08 Haziran 2019  
Düzeltilme tarihi: 22 Haziran 2019  
Kabul tarihi: 25 Haziran 2019

#### Anahtar Kelimeler:

Kurumsal Yönetişim,  
Kooperatif,  
Eşitlik,  
Şeffaflık,  
Hesap Verilebilirlik.

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received June 8, 2019  
Received in revised form June 22, 2019  
Accepted June 25, 2019

#### Keywords:

Corporate Governance,  
Cooperative,  
Equality,  
Transparency,  
Accountability.

### ÖZ

Türkiye, kooperatif sayısı bakımından Avrupa Birliği içerisinde en yüksek sayıya sahip ikinci ülkedir. Buna karşılık Türkiye, işlem hacmi ve üye sayısı bakımından Avrupa Birliği ülkeleri içerisinde son sıralarda yer almaktadır. Bu bilgi Türkiye’de kooperatiflerin büyümek konusunda sıkıntılar yaşadığını göstermektedir. Büyüme konusunda engel teşkil eden konulardan bir tanesi yönetsel zorluklardır. Kurumsal yönetişim kavramının, yönetsel zorlukların aşılması noktasında katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu düşünce doğrultusunda bu çalışmanın amacı kurumsal yönetişim ilkeleri olarak nitelendirilen eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkelerinin kooperatifler ile ilgili yasal mevzuat açısından uygulanabilirliğini tartışmak olarak belirlenmiştir. Çalışmada kurumsal yönetim ilkeleri ve bu ilkeler doğrultusunda geliştirilen araçların kooperatifler açısından yasal bir dayanağa sahip olup olmadığı incelenmiştir.

### ABSTRACT

In terms of the number of cooperatives, Turkey is the second country with the highest number in the European Union. On the contrary, Turkish cooperatives is at a low ebb concerning number of members and trading volume. This information shows that Turkish cooperatives have problems to grow. One of the obstacles to growth is administrative difficulties. The concept of corporate governance is thought to contribute to overcoming managerial difficulties. The principles of corporate governance are equality, transparency, accountability and responsibility. The aim of this study is to discuss the applicability of the principles of corporate governance to cooperatives. In that study, the legal regulations are analyzed with regards to corporate governance.

## 1. Giriş

Yönetişim kelime olarak yönetim ile iletişim kavramlarının birleşimini temsil etmektedir. Kurumsal yönetişim kavramı ise en yalın şekliyle paydaşların etkileşim içerisinde olduğu yönetime katıldığı bir sürece geçişi ifade etmektedir. Kurumsal yönetişimde yöneticiler ile paydaşlar arasında net keskin bir çizgi bulunmamaktadır. Bu noktada “yönetilenler” kelimesi sadece çalışanları değil; aynı

zamanda işletme ile ilişkili diğer paydaşları da kapsar nitelikte anlaşılmalıdır. Kurumsal yönetişim kavramının, özellikle 90’lı yıllarda yaşanan Enron, WorldCom, Parmalat gibi şirket skandallarına ve bu skandalların geniş çaplı etkilerine çözüm niteliğinde ortaya çıktığı söylenebilir.

Gerek söz konusu skandallar gerekse de küreselleşme neticesinde kurumsal yatırımların farklı bölgelere yayılması yönetimin geleneksel anlayışlar ile sürdürülmesini

\* Sorumlu yazar/Corresponding author.

e-posta: serhan.gurkan@hotmail.com

zorlaştırmıştır. Paydaşların işletme yönetimine güvenini artırmak adına etkin iletişimin yönetim bilimi içerisine adapte edilmesi zorunluluk haline gelmiştir. Dolayısıyla uzun vadeli sermaye yatırımlarının işletmelere çekilebilmesi noktasında işletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarına giderek daha sıcak baktığı görülmektedir. Literatürde sahiplik ve yönetimin birbirinden ayrılmasından kaynaklanan sorunların kurumsal yönetim ile azaltılabileceği üzerinde durulmaktadır. Bu bilgi ışığında paydaş sayısındaki artışın, beraberinde kurumsal yönetim düzenlemelerine olan ihtiyacı da artırdığı söylenebilir.

Kooperatif, “Gönüllülük esası çerçevesinde ortak ihtiyaçları birlikte sahip olunan bir işletme vasıtasıyla karşılamak amacıyla oluşturulan örgütler” olarak tanımlanmaktadır (ICA, 2019). Tanımdan da anlaşılabilceği üzere kooperatiflerde paydaş sayısının fazla olması beklenmektedir. Bu doğrultuda kurumsal yönetim düzenlemelerinin, kooperatifler açısından paydaşlarla olan güvenin artırılması noktasında katkı sağlayacağı düşünülebilir. Bu düşünce paralelinde çalışmanın amacı; kurumsal yönetim ilkelerinin kooperatiflerde uygulanabilirliği konusunda teorik açıklamalarda bulunmak olarak belirlenmiştir.

## 2. Kooperatif Kavramı ve Genel Özellikleri

Türkiye’de kooperatifler ile ilgili yasal düzenlemeler 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu’nda yer almaktadır. İlgili Kanun’da kooperatifler, “Tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek veya geçimlerine ait ihtiyaçlarını işgücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişik ortaklı ve değişik sermayeli ortaklıklar” şeklinde tanımlanmaktadır. Kooperatif kurabilmek için en az 7 ortağın bir araya gelerek ana sözleşmeyi imzalaması gerekmektedir.

- (i) Kooperatif ana sözleşmesinde yer alması gereken veya yer verilebilecek hususlardan bazıları aşağıdaki gibidir.
- (ii) Kooperatifin ismi ve kooperatif merkezi,
- (iii) Kooperatifin ne amaç ile kurulduğu ve çalışma alanları,
- (iv) Hangi şartlarda ortaklık kazanılabileceği ve kaybedileceği,
- (v) Kooperatiflerin sorumlulukları,
- (vi) Yönetim ve denetim konusunda yetkili organların görevleri
- (vii) Kooperatifin ne şekilde temsil edilebileceği,
- (viii) Yıllık gelir gider farklarına ilişkin hesaplamalar,
- (ix) Karar alma sürecinde ne şekilde oy kullanılabilceği
- (x) İş modeli

- (xi) Hangi birlikler ile ilişki içerisinde bulunulduğu
- (xii) Birleşme hükümleri;
- (xiii) Süre.

Kooperatifler, tüzel kişiliğe haiz organizasyonlardır. Üyelik hakkı, ortaklık senedi aracılığıyla belirlenmektedir. Bu senetler ada yazılı olmak zorundadır. Ortaklar sonuç hesaplarını inceleyebilir. Herhangi bir organ ortaklara ilişkin bilgi edinmeyi kısıtlayıcı karar alamaz. Ticari defterlerin incelenmesi ancak genel kurulda alınacak açık bir karar ile mümkün olmaktadır. Bu aşamada genel kurula katılabilmek için üç aydan fazla bir süredir ortak olmak şartı aranmaktadır. Yapı kooperatiflerinde söz konusu üç aylık süre aranmaz.

### 2.1. Kooperatiflerin Yönetim Modeli

Kooperatiflerin organlarının başında genel kurul gelmektedir. Diğer bir ifade ile genel kurul tüm ortakların eşit bir şekilde temsil edildiği ve yetki bakımından en üst organdır. Başlıca yetkileri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- (i) Ana sözleşmede değişiklikler yapmak,
- (ii) Üyeleri seçmek – Denetim ve Yönetim Kurulları
- (iii) Gelir ve gider farkının ne şekilde bölüşüleceği konusunda karar almak,
- (iv) Kurulları genel kurulda ibra etmek
- (v) Yetkisi dahilindeki konularda belirli oy oranları ile karar almak,
- (vi) Alınacak ve satılacak gayrimenkullere ilişkin koşulları belirlemek,
- (vii) İnşaat faaliyetlerinin yöntemini saptamak.

Genel kurulu olağandışı toplanması için yönetim kurulu, denetçiler kurulu veya bazı durumlarda üst birlikler çağırabilmektedir. Toplam ortakların onda birinden fazlası da genel kurulu toplantıya çağırabilmektedir. Genel kurul olağan ve olağanüstü olmak üzere 2 farklı şekilde toplanmaktadır. Toplantı çağırısına ve ilana gündem yazılmaktadır ve toplam ortakların onda birinden fazlası tarafından belirtilen konuların gündeme alınması zorunludur. Gündemde dışı konular görüşülemez. Kooperatiflerin ayırt edici özelliklerinden biri her ortağın sadece bir oy hakkına sahip olmasıdır. Bir ortak toplantıya katılmadığında oyunu yazılı bir izin belgesi vererek sadece başka bir ortağa kullanılabilmektedir. Kooperatiflerde genel kurur kararları tüm oyların yarısından bir oy fazla yeter sayısı ile alınmaktadır. Dağılıma, ana sözleşme değişikliği ve birleşme konularında karar yeter sayısı farklılaşmaktadır.

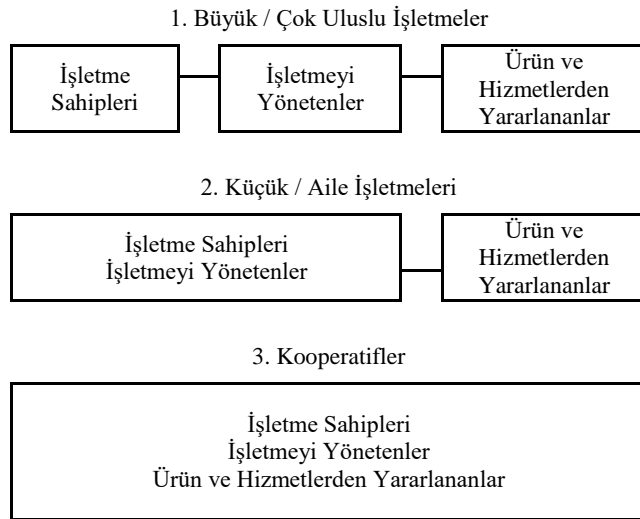
Kooperatiflerin yönetimi ile ilgili bir diğer organ yönetim kuruludur. Kooperatiflerde temsil ve yönetim yetkisi ise yönetim kuruluna devredilmiştir. Üç üye veya daha fazlası yönetim kurulunda yer almaktadır. Yönetim kurulu üyeliği için ortaklık şartı aranmaktadır. Yönetim kurulu üyeleri,

temsil yetkisini kullanırken gerçekleştirdikleri işlemler dolayısıyla kooperatife karşı; kooperatif ise bu işlemler dolayısıyla iyi niyetli üçüncü şahıslara karşı sorumludur.

## 2.2. Kooperatiflerde İş Modeli

ICA'nın kooperatif tanımı baz alındığında kooperatifler, bir gurup bireyin ortak çıkarları için sahibi oldukları ve ticari olarak işlettikleri organizasyonlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kooperatiflerde üyeler kooperatifteki ürün veya hizmetlerin üreticisi, tüketicisi veya kooperatif çalışanı olarak kuruluş ile yakın bir ilişki içerisinde (Kahyaoğlu ve Kurt, 2017). Bu nedenle kooperatiflerin iş modelini değerlendirmeden önce kooperatiflerin organizasyon yapısını anlatmak daha sağlıklı olabilir. Kooperatifler ile ticari işletmelerin organizasyon yapıları en yalın biçimiyle Diyagram 1'deki gibi şematize edilebilir (Bello, 2010).

**Diyagram 1.** Ticari İşletmeler ile Kooperatiflerin Organizasyon Yapısındaki Farklılıklar



Diyagram 1'den görülebileceği üzere büyük ve/veya çok uluslu işletmelerde işletme sahipliği ve işletme yönetimi birbirinden ayrılmış durumdadır. Küçük ve/veya aile işletmelerinde ise genellikle işletme sahipliği ve işletme yönetimi aynı kişiler tarafından yürütülmektedir. İster büyük ister küçük olsun tüm ticari işletmelerde ürün ve hizmetlerden yararlanması hedeflenen kişiler diğer bir ifade ile müşteriler, işletme sahibi ve yöneticilerinden farklıdır. Kooperatiflerde ise işletme sahipleri, yöneticiler ile ürün ve hizmetlerden yararlanan kişiler aynıdır.

Kooperatifler temel olarak bireysel çıkarlar yerine içsel refah artışına odaklanmış organizasyonlardır; bu açıdan da iş modelleri diğer işletme türlerinden biraz farklılaşmıştır. Bu noktada kooperatifler kar amacı gütmeyen kuruluşlar ile karıştırılmamalıdır. Kooperatiflerin iş modeli kar amacı gütmeyen işletmelerden de farklılık arz etmektedir. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar sosyal refah artışına odaklanırken; kooperatifler üyelerinin refah artışına odaklanmaktadır Dahası, organizasyon dışından bireysel finansman sağlama noktasında kar amacı gütmeyen

kuruluşlar önemli gelir elde ederken; kooperatiflerde bu tarz bir gelir oldukça düşük kalmaktadır. Bu nedenle finansman kaynaklarına ulaşım noktasında da kooperatiflerin iş modeli kar amacı gütmeyen kuruluşlardan ayrılmaktadır (Sacchetti ve Tortia, 2012).

Kooperatifler ile ticari işletmelerin iş modelleri Tablo 1'de yer aldığı şekliyle karşılaştırmaya tabi tutulabilir (Kahyaoğlu ve Kurt, 2017).

**Tablo 1.** Ticari İşletmeler ile Kooperatiflerin İş Modeli Karşılaştırması

Temel İş Modeli Unsurları	Ticari İşletmeler	Kooperatifler
Değer Üretme Yaklaşımı	Müşteri ihtiyaçlarını karşılar ve pay sahiplerinin getirilerini maksimize eder.	Kooperatif üyelerinin menfaatlerini maksimize eder.
Hedef Pazarın Tanımlanması	En kazançlı pazarları ve fırsatları hedefler.	Kooperatif üyelerinin en fazla ihtiyacı olan alanları hedefler.
Değer Zincirini Tanımlama	Tedarikçi ve müşteri şirket dışındadır.	Tedarikçi ve müşteri kooperatif üyesi olabilir.
Getiri ve Maliyet Tahminlemesi	Tedarikçi giderlerini azaltmayı ve müşterilere en iyi fiyatı sunmayı hedefler.	Tedarikçilere yüksek fiyatlamayı, müşterilere ise düşük fiyatlamayı hedefler.

Kooperatiflerde ekonomik kazancın elde edilmesi ve paylaşımı, organizasyonun uzun süreli devam edebilmesi göz önünde bulundurularak gerçekleştirilir. Diğer işletme türleri, tedarikçilerinden en düşük fiyat ile ürünleri satın alıp; söz konusu ürünleri hedef müşterilerine piyasa koşullarının el verdiği en iyi fiyat ile satmayı hedeflemektedir. Kooperatifler ise tedarikçilerden mümkün olduğunca yüksek fiyat ile ürün satın almayı; müşterilerine ise mümkün olduğunca düşük fiyat ile ürün satmayı hedeflemektedir. Tablo 1 de görülen farklılıklar göz önüne alındığında kooperatiflerin iş modelinin sürdürülebilir kalkınmayı hedeflediği söylenebilir. Bu nedenle kooperatiflerin gerek kazanç elde etme araçları gerekse de elde ettikleri kazancı paylaşırma yöntemleri ticari işletmelerden farklılıklar arz etmektedir (ILO, 2015).

## 2.3. Kooperatiflerin Ekonomi İçerisindeki Yeri

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) kooperatifleri ekonomik ve sosyal gelişme noktasında temel aktörlerden biri olarak değerlendirmektedir. Gerek Birleşmiş Milletler gibi küresel gerekse de Avrupa Birliği gibi bölgesel birlikler sürdürülebilir kalkınma açısından kooperatiflerin daha fazla rol üstlenmesi gerektiği yönünde görüş bildirmektedir. Kooperatiflerin ekonomik ve sosyal gelişme noktasında rol üstlenmesinin gerekli olduğu düşüncesi, kooperatiflerin aşağıda sıralanan özellikleri üzerinden şekillendirilmektedir (CICOPA, 2019).

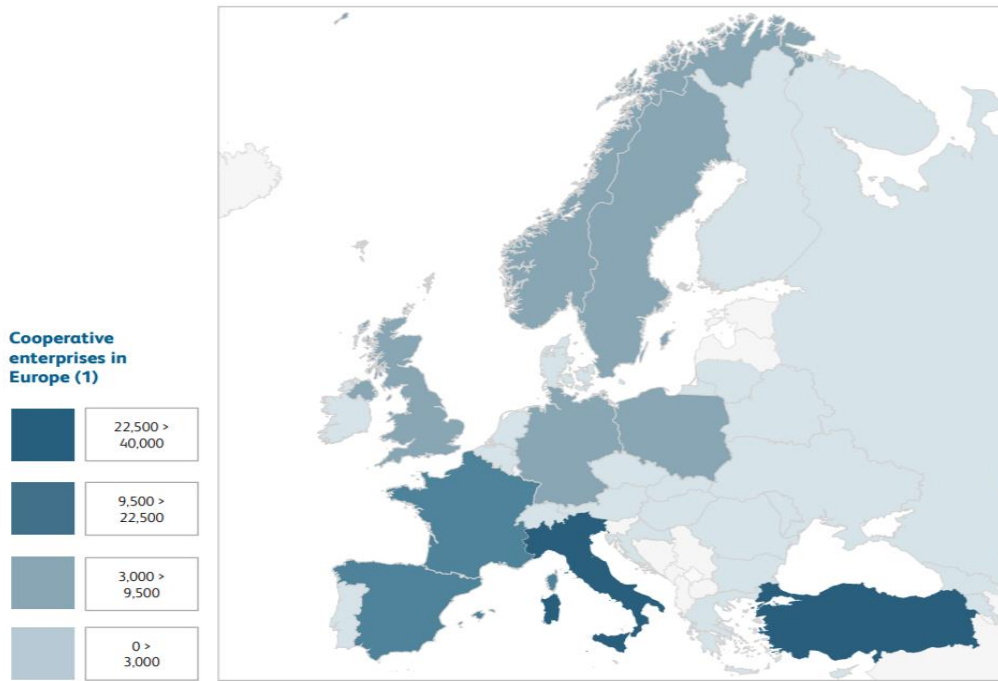
- (i) Temel insan ihtiyaçlarının karşılanması: Eğitim, işsizlik, sağlık gibi insanların temel ihtiyacı olarak nitelendirilen konularda kooperatiflerin iş modelinin sürdürülebilir iyileştirme noktasında daha başarılı sonuçlar verebileceği düşünülmektedir.
- (ii) Kapasite artırma ve güçlendirme: Katılımcı ve demokratik yönetim modeli içerisinde eğitim, kooperatiflerde anahtar prensiplerden biri olarak öne çıkmaktadır. Bu bakış açısıyla öğrenen organizasyonlar olarak değerlendirilebilecek kooperatiflerde kapasitenin güçlendirilmesi için uygun ortamın olması daha muhtemel görülmektedir.
- (iii) Katılımcı sahiplik ve demokratik kontrol: Ortak hedefler ve ihtiyaçlar doğrultusunda kooperatife üye olan hissedarların hem yöneten hem de kontrol eden olarak organizasyonu içselleştirmesinin çok daha kolay olacağı düşünülmektedir.
- (iv) Topluluk bazlı gelişme: Ticari işletmelerden farklı olarak güven esası üzerine inşa edilmiş çalışanlar ve ortaklar ile kooperatifler arasında güçlü bir bağ mevcuttur. Bu bağ doğrultusunda gelişme kişisel

veya bir gurup üzerinden değil tüm topluluk üzerinden sağlanabilmektedir.

Yukarıda bahsedilenler doğrultusunda ekonomik gelişme açısından kooperatiflerin sadece parasal büyüme yerine insan odaklı sürdürülebilir gelişme için önem arz ettiği söylenebilir. Gelir dağılımında adaletin geliştirilmesi, kazancın büyük bir kesim arasında adil biçimde paylaşılması ile mümkün olabilir. Gelir dağılımında adaletin sağlanması düşüncesi doğrultusunda kooperatiflerin gelecekte ekonomi içerisinde çok daha önemli bir paya sahip olması beklenmektedir.

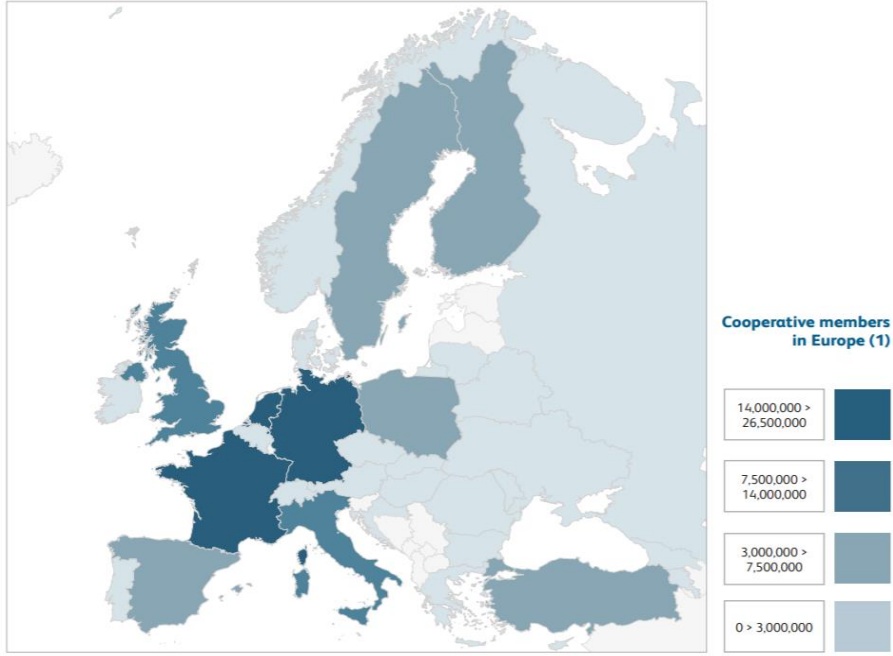
2019 yılı başı itibariyle Uluslararası Kooperatifler Birliği'nin internet sitesinde yer alan istatistiki bilgilere göre dünya genelinde 3 milyondan fazla kooperatife 1 milyardan fazla insan üye durumdadır. En büyük 300 kooperatif, 2017 yılı içerisinde yaklaşık 2,1 trilyon Amerikan Doları büyüklüğünde işlem hacmine ulaşmıştır. Türkiye'nin de içinde bulunduğu Avrupa bölgesinde kooperatife üye olma oran ortalaması, nüfusun % 17'si civarındadır. Avrupa bölgesinde kooperatif niteliğindeki işletmelerin ülkelere göre dağılımını Şekil 1'de gösterilmektedir.

**Şekil 1.** Avrupa Bölgesinde Kooperatif Sayıları Dağılımı



Kaynak: Cooperatives Europe (2016).

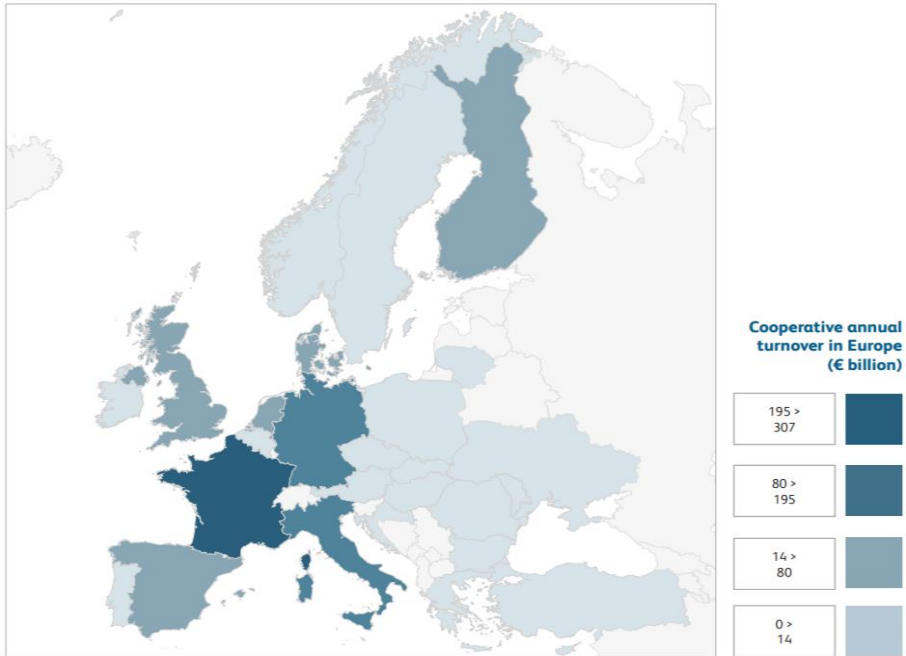
Şekil 1'den de görülebileceği üzere İtalya ve Türkiye, Avrupa bölgesinde en yüksek kooperatif sayısına sahip iki ülkedir. İtalya'da 2016 yılı başı itibariyle 39.600 adet kooperatif bulunurken; Türkiye'de 33.857 adet kooperatif bulunmaktadır. Ancak bu noktada kooperatif üyeliği açısından Avrupa Birliği ülkeleri değerlendirildiğinde şekil farklılaşmaktadır. Şekil 2, kooperatif üye sayıları açısından Avrupa Birliği ülkelerindeki dağılımı göstermektedir.

**Şekil 2.** Avrupa Bölgesinde Kooperatif Üye Sayıları Dağılımı

Kaynak: Cooperatives Europe (2016).

Şekil 2’den de görülebileceği üzere kooperatif üye sayıları açısından Türkiye, dördü sınıflandırmada üçüncü kademeye düşmektedir. Kooperatif üyeleri açısından sırasıyla Fransa,

Almanya, Hollanda, Birleşik Krallık ve İtalya başı çekmektedir.

**Şekil 3.** Avrupa Bölgesinde Kooperatiflerin İş Hacmine Göre Dağılımı

Kaynak: Cooperatives Europe (2016).

Şekil 3 ise yıllık işlem hacmi açısından Avrupa Bölgesi ülkelerinin durumunu göstermektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren kooperatiflerin yıllık işlem hacimleri dikkate alındığında Türkiye dördü sınıflandırmanın sonunda yer

almaktadır. Benzer bir durum kooperatiflerde çalışan sayısı açısından da mevcuttur. Kooperatiflerin yıllık işlem hacimleri açısından Fransa ilk sırayı alırken devamında sırasıyla Almanya, İtalya ve Hollanda gelmektedir.

Kooperatif sayıları açısından birinci kademede yer alan bir ülkenin üyelik sayıları açısından üçüncü sıraya, çalışan sayısı ve işlem hacmi açısından dördüncü kademeye gerilemesi kooperatifçilik anlayışının nüfus geneline yayılması veya kooperatiflerin yönetimi konusunda eksiklikler olduğuna işaret etmektedir. Çalışan sayıları ve işlem hacimleri açısından ilk sıralarda yer alan ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişmişlikleri göz önünde bulundurulduğunda; kooperatiflerin, ekonomik ve sosyal gelişmişlik üzerinde olumlu etkileri olduğu söylenebilir.

### 3. Kurumsal Yönetişim

Literatürde ve pratikte kurumsal yönetim kavramı farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), 27 – 28 Nisan 1998 tarihinde gerçekleştirdiği toplantıda kurumsal yönetimi; bir organizasyonun yönlendirildiği ve kontrol edildiği prosedürler ve işlemler bütünü olarak tanımlamıştır. Kurumsal yönetim, bir örgüt içerisindeki paydaşlar arasında hakların ve sorumlulukların dağılımını belirlemektedir. Söz konusu paydaşlar; yönetim kurulu, yöneticiler, ortaklar ve ilişkili diğer çıkar gurupları şeklinde surlanabilir.

Kurumsal yönetimin kavramsal boyutları Zengin ve Yılmaz (2017)'in çalışmasında yer aldığı şekliyle vekâlet (temsil) problemi ve paydaş teorisi temel alınarak açıklanabilir. Vekâlet ilişkisi, bir veya birkaç kişinin karar alma yetkilerini başka bir kişi veya kişilere devretmeleri ile ortaya çıkmaktadır. Hem yetkiyi devredenler hem de yetkiyi devralanlar kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalıştıklarında çıkar çatışması ortaya çıkmaktadır. Yönetim yetkisini devredenlerin istekleri ile yönetim yetkisini devralanların yaptıkları arasındaki farkları Jensen ve Meckling (1976), vekâlet problemi olarak adlandırmaktadır. Bu bağlamda Jensen ve Meckling (1976) asillerin doğru teşviklerle veya onları gözlemlene maliyetine katlanarak vekillerin asillerin hedeflerine aykırı hareket etmelerinin önüne geçebileceğini belirtmektedir. Söz konusu maliyetler temsil maliyetleri olarak adlandırılmaktadır. Vekâlet probleminin en aza indirilmesi konusunda şirket sahipleri ile yöneticiler arasındaki ilişkiyi düzenleyen sözleşmelere gerek duyulmaktadır. Bu aşamada kurumsal yönetim kavramı, sahiplik ve yönetimin birbirinden ayrılması nedeniyle ortaya çıkan vekâlet problemine ve temsil maliyetlerine çözüm bulma arayışının bir sonucu olarak görülebilir.

Paydaş teorisi, paydaşları örgütün amacına ulaşması noktasında etkili olan tüm grup ve kişiler şeklinde ele almaktadır. Teoriye göre süreçlerin belirlenmesi, tasarlanması ve uygulanması yöneticilerin sorumluluğundadır. Bu noktada amaç uzun vadeli başarı ve bağlılık sağlamaktır. Paydaş teorisine göre tüm katılımcılar eşittir ve pay oranlarına göre elde edilen kazançların paylaşımından pay alma hakkına sahiptirler. Çalışanlar ise yaptıkları işin karşılığı olan ücreti almalıdırlar. Müşteriler ise ödedikleri ücretin karşılığında uygun kalitede ürün ve

hizmet alma hakkına sahiptirler (Zengin ve Yılmaz, 2017). Kurumsal yönetim tanımları ışığında paydaş teorisinin kurumsal yönetimin temel felsefesini oluşturduğu söylenebilir.

Vekâlet probleminin azaltılması noktasında paydaş teorisinin felsefesi temel alınarak ortaya çıkartılan kurumsal yönetimin kavramının temel ilkelerini, dört başlık altında sınıflandırarak ele almak mümkündür. Söz konusu ilkelere ait sınıflandırma; eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk şeklinde yapılabilir.

### 4. Kurumsal Yönetişim İlkeleri ve Kooperatiflerde Uygulanması

Bu başlık altında eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk şeklinde ele alınan kurumsal yönetim ilkelerinin kooperatiflerde uygulanabilirliği tartışılacaktır.

#### 4.1. Eşitlik / Adillik İlkesi

Eşitlik ilkesi, en yalın haliyle aynı tipten tüm hissedarlara eşit davranılmasını tanımlamaktadır. Eşitlik ilkesinde öncelikle her pay sahibinin bilgi alma ve inceleme hakkı bulunması gerektiği ifade edilmektedir. Ayrıca, söz konusu bilgi alma ve inceleme hakkının ana sözleşme veya hiçbir şirket organı kararıyla kısıtlanmasının mümkün olmaması gereklidir. 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu bu konuda kurumsal yönetimin eşitlik ilkesine uygun hükümler içermektedir. İlgili Kanunun 23. maddesi tüm paydaşların eşit haklara sahip olduğunu ifade etmektedir. Kooperatifler elde edilen kazancın paylaşılması üzerine inşa edildiğinden her paydaşın gelir, gider ve gelir gider farkı hakkında bilgi edinmesi önemlidir. İlgili Kanunun 24. Maddesi tüm paydaşların hesaplar konusunda bilgilendirilmesi gerektiğini ve hiçbir paydaşın bilgi edinme hakkının herhangi bir karar ile kısıtlanamayacağına hükmetmektedir. Dahası, kooperatiflerde ortaklar gerekli gördükleri hususlarda denetimle görevli kişilerin dikkatini çekmeye ve açıklama yapılmasını istemeye yetkilidirler. Eşitlik ilkesi altında ele alınan tüm paydaşların bilgi alma hakkı kooperatiflerde uygulanan ve yasal dayanağa sahip bir konudur; bu açıdan yeni bir düzenleme veya ekleme yapılmasına gerek olmadığı söylenebilir.

Eşitlik ilkesi altında değerlendirilen bir diğer konu; aynı tipteki tüm ortakların oy hakkına sahip olmalıdır. Oylar, hisseler üzerinde tasarruf hakkına sahip olan kişi ile üzerinde anlaşmaya varılan şekilde onun emanetçileri ya da atadığı mümessilleri tarafından kullanılmalıdır. Genel hissedarlar toplantısının işlem ve usulleri, bütün hissedarların adil muamele görmelerine olanak tanımalıdır. Kooperatiflerde her ortağın sadece bir adet oy hakkına sahip olduğu hüküm altına alınmıştır. Ana sözleşmede açıklama bulunduğu takdirde, bir ortak yazı ile izin vermek suretiyle Genel Kurul toplantısında oyunu ancak başka bir ortağa kullanabilir. Bu haliyle Kooperatifler Kanunu eşitlik ilkesine uygun hükümler içermektedir. Eşitlik ilkesinin oy kullanma ile ilgili bir diğer uygulaması, oy kullanımına

ilişkin kolaylaştırıcı yolların bulunması yönündedir. Demokratik bir yönetim anlayışı için ortakların oy kullanma hakkı öncelikte tutulması gereken bir konu olarak ele alınmaktadır. Ortak sayısı binden fazla olan kooperatiflerde ana sözleşmede hüküm bulunması şartıyla ortakların mektup ile oy bildirme hakkı mevcuttur. Söz konusu uygulama ortakların kararlara katılması noktasında kolaylaştırıcı bir rol üstlenmekte ve “*şirket prosedürleri, oy atmayı gereksiz şekilde zorlaştırmamalı ya da masraflı hale getirmemelidir*” şeklindeki eşitlik ilkesi ile uyumaktadır.

Eşitlik ilkesi içerisinde değerlendirilen bir diğer konu başlığı ise içerden öğrenenler sorunudur. Kamuya ve diğer paydaşlara henüz açıklanmamış olan bilgilere şirket içerisinden ulaşılması ve bu bilgiler doğrultusunda işlemler yaparak anormal kazanç elde edilmesi içerden öğrenenler sorunu olarak nitelendirilmektedir. Kooperatiflerde pay senetleri hisse senetleri gibi açık bir piyasada işlem görmediğinden içerden öğrenenlere ilişkin herhangi bir açık hüküm Kanunda yer almamaktadır. Ancak, yönetim kurulu ve yöneticiler işletmeye ait bilgiler ile kooperatifi zarara uğratmak yoluyla haksız kazanç sağlayabilirler. Bu durum ile ilgili olarak Kooperatifler Kanunu’nda söz konusu kişilerin kamu görevlisi gibi cezalandırılacağı hükmü yer almaktadır. Eşitlik ilkesi kapsamında “müdürler ve yönetim kurulu üyelerinin, şirketi etkileyen işlem ve konularla ilgili maddi çıkar konusu olabilecek her türlü bağlantılarını açıklamaları gerekmektedir.” şeklindeki düzenleme Kooperatifler Kanunu’nda Ek madde 3’te karşılık bulmaktadır.

Kurumsal yönetim kapsamında hissedar haklarının korunmasına yönelik uygulamalar da eşitlik ilkesi içerisinde değerlendirilebilir. Temel hissedar hakları; 1) mülkiyet tescil yöntemlerini güvence altına alma; 2) hisselerin devir ve temliki; 3) zamanında ve düzenli olarak şirket hakkında gerekli bilgileri elde etme; 4) genel hissedarlar toplantısına katılma ve oy kullanma; 5) yönetim kurulu üyelerini seçme ve 6) şirketin kârlarından pay alma hakları, şeklinde sıralanabilir. Kooperatiflerde üyelerin ortaklık hakları pay senetleri ile güvence altına alınmaktadır. Buna ek olarak her ortağın kooperatiften çıkma hakkı vardır. Kooperatiften çıkma hakkı ana sözleşmede madde olması durumunda en fazla beş yıl için sınırlandırılabilir. Hisselerin devri açısından, kooperatif ortaklığı devredilebilmektedir. Yönetim kurulu, ortaklığı devralan kişinin ortaklık niteliklerini taşıması halinde, bu kişiyi ortaklığa kabul eder. Kooperatif ortaklığından çıkarılmayı gerektiren sebepler ana sözleşmede açıkça gösterilir. Ortaklar ana sözleşmede açıkça gösterilmeyen sebeplerle ortaklıktan çıkarılamazlar. Diğer uygulamalara, oy kullanma ile ilgili açıklamalarda yer verildiğinden tekrar değinilmemiştir.

#### 4.2. Şeffaflık

Şeffaflık en yalın haliyle örgüt ile ilgili kamuya açıklanacak bilgilerin aktarılmasına ilişkin bilgilendirme politikasının varlığına atıfta bulunmaktadır. SPK’nın Seri IV No:56 sayılı tebliğinde bilgilendirme politikası; “mevzuat ile

belirlenenler dışında kamuya hangi bilgilerin açıklanacağını, bu bilgilerin ne şekilde, hangi sıklıkla ve hangi yollardan kamuya duyurulacağını, yönetim kurulunun veya yöneticilerin basın ile hangi sıklıkla görüşeceğini, kamunun bilgilendirilmesi için hangi sıklıkla toplantılar düzenleneceğini, şirkete yöneltilen soruların yanıtlanmasında nasıl bir yöntem izleneceğini ve benzeri hususları içerir” şeklinde ifade edilmektedir. Bu noktada kamuya açıklanacak bilgilerin zamanında, doğru, eksiksiz ve anlaşılabilir nitelikte olması son derece önemlidir.

Bilgilerin aktarılması noktasında internet sitesi ve faaliyet raporları temel bilgilendirme araçları olarak değerlendirilebilir. Öncelikle internet sitesi açısından konuyu ele alacak olursak, Kooperatifler Kanunu’nda bu yönde herhangi bir hüküm olmadığı görülmektedir. Ancak bu noktada ilgili Kanun’un 98. Maddesinde “aksine açıklama olmayan hususlarda Türk Ticaret Kanunundaki anonim şirketlere ait hükümler uygulanacaktır” şeklinde bir ifade yer almaktadır. Türk Ticaret Kanunu, denetime tabi sermaye şirketlerinde internet sitesi açmayı ve bu sitede kanunen yapılması gereken ilanların yayınlanmasını emretmektedir. Kooperatifler, sermaye şirketi türlerinden bir tanesidir. Bu nedenle denetime tabi olma şartı olarak TTK’da sayılan üç ölçütten iki tanesini sağlayan kooperatiflerin internet sitesi açması ve gerekli bilgilendirmeleri bu site üzerinden yapması kanuni zorunluluk olarak görülmektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren kooperatiflerin büyük çoğunluğu ilgili ölçütleri karşılamamaktadır. Hem yasal mevzuat açısından hem de uygulama açısından bilgilendirme konusunda kooperatiflerin eksik olduğu açıkça görülmektedir. Gerek paydaş sayısının fazlalığı gerekse de sosyal etkileri göz önünde bulundurulduğunda Kooperatifler Kanunu’na bilgilendirme araçları ile ilgili maddeler eklenerek iletişim kanalları özendirilebilir.

Bilgilendirme kanallarından sonra açıklanacak bilgilerin içeriği açısından da kurumsal yönetim ilkeleri çeşitli önerilerde bulunmaktadır. Açıklanması istenilen bilgiler, aşağıdakiler ile sınırlı olmamak kaydıyla, şu şekilde sıralanmaktadır.

- (i) İşletmenin finansal durumu,
- (ii) Belirlenen işletme hedefleri.
- (iii) Kimlerin ne kadar oy hakkına sahip olduğu.
- (iv) Yönetim yetkisine haiz üyelerin adları ve bunlara ödenen ücretler
- (v) Olası risk kaynakları.
- (vi) Çalışanlar ile ilişkili konular
- (vii) Yönetimsel hedef ve politikalar.

Kooperatifler Kanunu, yukarıdaki maddelerden sadece gelir gider farklarının ve yönetim kurulu üyelerinin isimlerinin açıklanması ile ilgili hükümler içermektedir. Uygulamada kooperatiflerin diğer konularda açıklama yapmadıkları görülmektedir. Toplumsal güvenin artırılması ve daha

yüksek paydaş sayısına ulaşma noktasında şeffaflık ilkesi oldukça önemlidir. Demokratik yönetim felsefesi üzerine inşa edilen kooperatifçilik anlayışının şeffaflık ile ilgili düzenlemelere ihtiyaç duyduğu söylenebilir. Özet olarak kurumsal yönetişimin uygulanabilirliği noktasında kooperatiflerde şeffaflığı artırıcı yasal düzenlemelere ve uygulamalara özen gösterilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Şeffaflık ilkesi ile ilişkilendirilebilecek bir diğer konu bağımsız denetim mekanizmasıdır. Kooperatiflerde yönetim kurulu ve denetim komitesi iç kontrolün gerçekleştirilmesi görevini yürütmektedir. Kooperatif dışından birinin denetimi noktasında kooperatifler ilgili bakanlık ve/veya Kooperatif Birlikleri'nin denetçileri tarafından denetlenmektedir. Bu noktada kooperatiflerin de anonim şirketler gibi ilgili ölçütleri karşılaması durumunda bağımsız denetime tabi olduğunu belirtmek gerekir. Bu bilgiler doğrultusunda kooperatiflerin denetim konusunda şeffaflık ilkesine uyum sağladığı söylenebilir.

#### 4.3. Hesap Verilebilirlik

Kurumsal yönetişimin temeline yatan olgulardan bir tanesi de karar vericilerin kendilerine devredilen yetkileri kullanmalarından dolayı gerektiğinde hesap verebilir bir ortamın varlığıdır. Hesap verebilirlik; şirket içerisinde objektif karar alma mekanizmasının olduğu ve bunun yönetim kurulları tarafından izlendiği, yönetim fonksiyonunun ve sorumlulukların net şekilde açıklandığı ve hissedarların taleplerinin sıraya konulmasının güvence altına alındığı durumu ifade etmektedir (Coşkun ve Akcan, 2018). Hesap verilebilirlik, sadece etik ve ahlaki davranışlar ile ilgili değil aynı zamanda paydaşların servetini etkileyecek kararların alınımı daha akılcı kılma noktasında da rol üstlenmektedir.

Hesap verilebilirlik ilkesi, yönetimde bulunan kişilere ve karar alıcılara yetkilerini kullanırken ve görevlerini yerine getirirken mevcut kural ve standartlara uygun davranmaları konusunda sorumluluklar yüklemektedir. Bu şekilde kişilerin yöneticilerin yetki kullanımları dolayısıyla hesap vermekle yükümlü olduğu organ açıkça belirlenmiş olmaktadır. Bu sayede başarılı performans ödüllendirilebilirken; başarısız performansın neden ve sonuçları üzerine tartışmalar yapılabilir. Dolayısıyla yöneticiler hesap vermek ile yükümlü olmaktadır (Samsun, 2009).

Kurumsal yönetişim çerçevesinde hesap verilebilirlik ilkesinin araçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Samsun, 2009).

- (i) Sorumluluk ve yetkilerin belirlenmesi,
- (ii) Karar alıcılara rehberlik ve destek sağlanması,
- (iii) İç kontrol sisteminin varlığı, devamlılığı ve belirli aralıklar ile gözden geçirilmesi,
- (iv) İş süreçlerinin iç kontrol yordamları vasıtasıyla izlenmesi,

- (v) Belirli aralıklar ile finansal raporların yayımlanması ve denetimi,
- (vi) Denetim komitesinin varlığı ve etkin bir biçimde faaliyet göstermesi.

Yukarıda ifade edilen ilk iki araç, her organizasyonun kendi içerisinde yapısına uygun olarak yapması gereken; dolayısıyla da yasal düzenlemeler ile hüküm altına alınması pek mümkün görülmeyen uygulamalardır. Kooperatifler gibi üye sayısının yüksek olduğu ve demokratik bir yönetim felsefesinin benimsendiği örgütlerde iş akış şemalarının açık bir şekilde hazırlanması ve yayımlanması diğer işletme türlerine göre daha önemli görülebilir. Bu akış şemaları sayesinde her paydaş işlerin nasıl yürüdüğünü; dahası kimin hangi işlerin yürütülmesinden sorumlu olduğunu görebilir. Alınan kararların ve işlerdeki aksamaların çok sayıda paydaşın servetinde etki yaratacağı düşünüldüğünde yetkililerin performansını izlemek daha da önem kazanmaktadır. Bu düşünceler doğrultusunda süreçlerin ve sorumlulukların açıkça belirtildiği bir şemanın tüm paydaşların kolayca ulaşabileceği bir yerde açıklanması yararlı görülmektedir.

Hesap verilebilirliğin ikinci aşaması denetim üzerine inşa edilmiştir. Kooperatiflerde denetim komitesi yasal düzenleme ile hüküm altına alınmıştır. Denetçiler, genel kurul namına kooperatiflerin tüm işlem ve hesaplarını incelemektedir. Kooperatifler Kanunu 66. Maddesinde "Denetçiler, işletme hesabıyla bilançonun defterlerle uygunluk halinde bulunup bulunmadığını, defterlerin düzenli bir surette tutulup tutulmadığını ve işletmenin neticeleriyle mameleki hakkında uyulması gerekli olan hükümlere göre işlem yapılıp yapılmadığını incelemekle yükümlüdürler. Ortakların şahsan sorumlu veya ek ödeme ile yükümlü olan kooperatiflerde denetçiler, ortaklar listesinin usulüne uygun olarak tutulup tutulmadığını da incelemek zorundadırlar" şeklinde hüküm yer almaktadır. Bu hüküm kurumsal yönetişim açısından uygun görülse de Kanun'da mali denetim ön planda tutulmuş, performans denetimine değinilmemiştir. Uygunluk denetimi açısından bakanlıkların ve üst birliklerin yetkilerinin bulunmaktadır. Denetim yönüyle bakıldığında mevcut uygulamalara ek olarak kooperatiflerin belirledikleri sorumluluklar ve standartlar açısından performans denetimine de eğilmeleri faydalı görülebilir. Performans denetimi ve iç kontrol yordamları kurumsal yönetişim ilkelerinin sağlıklı işlemesi adına kooperatiflere katkı sağlayacaktır.

Hesap verilebilirlik içerisinde yapılan denetimler neticesinde oluşturulacak raporların paydaşlara açıklanması gerekmektedir. Kooperatifler Kanunu, bu noktada her yıl denetçilerin genel kurula yazılı bir rapor sunmasını hüküm altına almıştır. Bu yönüyle mevcut uygulamalar ve yasal düzenlemeler açısından herhangi bir eksiklik görülmemektedir. Dahası, denetçiler görevleri çerçevesinde işlerin yürütülmesinde gördükleri noksanlıkları, kanun veya ana sözleşmeye aykırı hareketleri bundan sorumlu olanların bağlı oldukları organa ve gerekli hallerde aynı zamanda genel kurula haber vermekle yükümlüdürler.



#### 4.4. Sorumluluk

Kurumsal yönetim kavramı içerisinde sorumluluk ilkesi daha çok yönetim kurulu ile ilişkilendirilmekte ve açıklamalar yönetim kurulunun sorumluluklarına yönelik yapılmaktadır. Sorumluluk ilkesi, şirket yönetiminin tüzel kişiliği adına yaptığı tüm faaliyetlerin ilgili mevzuata, esas sözleşmeye, şirket içi düzenlemelere, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade etmektedir (Pamukçu, 2011).

İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı (OECD)'nin kurumsal yönetim ilkelerine yönelik yayımlanmış olduğu rehber niteliğindeki raporunda sorumluluk ilkesine yönelik uygulamalardan ilk üç tanesi aşağıdaki gibidir (OECD, 2004).

- (i) İşletmenin çıkarları doğrultusunda yönetim yetkisine sahip kişilerin gerekli özeni göstermesi gerekmektedir.
- (ii) Farklı gurupları farklı şekilde etkileyecek kararların alınması noktasında adil ve her guruba eşit mesafede davranılmalıdır.
- (iii) Karar alımlarında ve temsil faaliyetlerinde yasalara uygunluk mutlaka gözetilmelidir.

Benzer ifadeler Kooperatifler Kanunu'nun 62. Maddesinde de yer almaktadır. İlgili maddede yönetim kurulunun kooperatif işlerinin yürütülmesi için gereken dikkati göstermesi ve kooperatifin gelişmesi için bütün çabayı sarf etmesi gerektiğine yer verilmektedir. Buna ek olarak yönetim kurulu üyelerinin, kendi kusurlarından ileri gelen zararlardan sorumlu olduğu ve bunların suç teşkil eden fiil ve hareketlerinden ve özellikle kooperatifin para ve malları bilanço, tutanak, rapor ve başka evrak, defter ve belgeleri üzerinde işledikleri suçlardan dolayı kamu görevlisi gibi cezalandırılacağı hükmü yer almaktadır. Kanun'un 62. Maddesi göz önünde bulundurularak yasal anlamda sorumluluk ilkesinin yukarıda sayılan uygulamalarının kooperatiflerle ilgili hali hazırda yürürlükte olan uygulamalar ile örtüştüğü söylenebilir.

İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektöre, hiyerarşik yapılanmasına veya işletmeye özgü diğer nedenlere göre zaman zaman farklılıklar gösterebilse de yönetim kurulunun işletme içerisinde yerine getirmekle sorumlu tutulduğu temel işlevler aşağıdaki gibi sıralanabilir (OECD, 2004).

- (i) İşletmenin belirlenen hedefler doğrultusundaki stratejilerini belirlemek, finansal planları hazırlamak ve bu planları rapor halinde paydaşlara sunmak, olası riskler ve bu risklere karşı alınabilecek önlemleri belirlemek, belirli aralıklar ile performans değerlendirmeleri yapmak.
- (ii) İşletme içerisindeki yönetici sıfatını taşıyan görevlileri seçmek, atamak ve denetlemek.
- (iii) Şeffaf ve adilane bir atama süreci gerçekleştirmek.

- (iv) İşletme içerisindeki çıkar çatışmalarını yönetmek ve bir gurubun işletmenin kaynaklarını kötüye kullanmasını önlemek.
- (v) İşletmelerin denetim sistemlerinin kurulması, işlemesi ve belirli aralıklar ile raporlanması konusunda azami gayreti göstermek.
- (vi) Yönetim kurulu üyelerinin çalışmalarını denetlemek.
- (vii) Paydaşlar ile iletişimi yönetmek.

Yönetim kurulunun sorumluluğunda olan işlemlere ilişkin yasal bir düzenlemeye rastlanılamamıştır. Ancak bu noktada kooperatiflerin ana sözleşmesinde yer alması gereken mecburi hükümler arasında kooperatiflerin yönetici ve denetleyici organlarının görev, yetki ve sorumluluklarının açıkça yazılması şeklinde bir hüküm bulunmaktadır. Kooperatiflerin ana sözleşmelerinin, bu haliyle kurumsal yönetiminin sorumluluk ilkesine uygun olarak düzenlenmeye açık olduğu düşünülmektedir. Kooperatifler, yönetim kurulunun yerine getirmesi gereken işlevleri ana sözleşmeye yazarken yukarıda sıralanan görevleri de dikkate alarak hareket ettikleri durumda kurumsal yönetiminin sorumluluk ilkesindeki beklentileri karşılayabileceklerdir.

#### 5. Sonuç ve Öneriler

Geleneksel işletme türlerinde hissedarlık ilişkisi daha çok parasal bir bağlılığa dayandırılmaktadır. Kooperatiflerin iş modeline bakıldığında işletme sahipliğinin, yönetiminin ve en önemlisi ürün ve hizmetlerden yararlananların kişilerin aynı olduğu görülmektedir. Bu nedenle diğer işletme türlerine göre kooperatiflerde işletme ile ortaklarının bağlılığının daha yüksek olması beklenmektedir. Bu durum kooperatifin tanımına da yansımış durumdadır. Kooperatif, "ortak ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaç ve istekleri müşterek sahip olunan ve demokratik olarak kontrol edilen bir işletme yoluyla karşılamak üzere gönüllü olarak bir araya gelen insanların oluşturduğu özerk bir teşkilat" olarak tanımlanmaktadır (ICA, 2019). Kooperatiflerin iş modeli ve yönetim modeli demokratik bir yapıyı ve güven esasının devamlılığını gerektirmektedir.

Kooperatiflerde yönetsel sorunlar, kooperatiflerin büyümesi noktasında baş göstermektedir. Büyüme ile birlikte yönetim yetkilerinin yönetim kurulları, profesyonel yöneticiler ve genel kurul arasında nasıl paylaşılacağı tartışma konusu olmaktadır. Bu nedenle kooperatiflerin büyüme konusunda zorluklar yaşadığı ve çekinceleri olduğu gözlemlenmektedir. Çalışma içerisinde sunulan istatistikî bilgilerden de görüldüğü üzere Türkiye, kooperatif sayısı açısından Avrupa Birliği bölgesinde ikinci büyüklüğe sahip ülke konumundadır. Sayısal anlamda büyük olmasına rağmen Türkiye gerek işlem hacmi gerekse de çalışan sayısı ve üye sayısı açısından sonlarda yer almaktadır. Bu durum açıkça Türkiye'de kooperatiflerin küçük yapılara sahip olduğu ve büyümek noktasında zorluklar yaşadığına işaret etmektedir.

Kooperatiflerin gerek üye sayısı gerekse de işlem hacmi açısından büyümesi konusunda çok sayıda faktör etkili olmaktadır. Söz konusu faktörlerden bir tanesi de yukarıda ifade edilen yetkilerin nasıl devredilebileceği ve kooperatiflerin temeli olan güven esasına dayalı üye bağlılığının nasıl sürdürülebileceğidir. Yöneticiler ile yönetilenlerin kesin şekilde birbirinden ayrıldığı bir süreçten, karşılıklı etkileşimi ve katılımı içeren bir sürece geçişi ifade eden kurumsal yönetim kavramının bu noktada katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yönetim ve güçlü iletişimi bir araya getirmeyi amaçlayan kurumsal yönetim, yönetim felsefesi olarak kooperatiflere oldukça yakındır. Bu nedenle büyüme noktasında çekinceleri olan kooperatiflerde yönetsel sorunların çözümünde kurumsal yönetimin bir çözüm aracı olacağı savı ortaya konulabilir. Bu sav doğrultusunda bu çalışmanın amacı kurumsal yönetim ilkeleri olarak nitelendirilen eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkelerinin kooperatifler ile ilgili yasal mevzuat açısından uygulanabilirliğini tartışmak olarak belirlenmiştir. Çalışmada kurumsal yönetim ilkeleri ve bu ilkeler doğrultusunda geliştirilen araçların kooperatifler açısından yasal bir dayanağa sahip olup olmadığı incelenmiştir.

Çalışma içerisinde yapılan incelemeler ve karşılaştırmalar neticesinde hem hissedarların adil muamele görmesi hem de hissedarların haklarının korunması noktasında Kooperatifler Kanunu'nun, kurumsal yönetim uygulamaları ile örtüşen hükümler içerdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bilgi doğrultusunda kurumsal yönetimin eşitlik ilkesi açısından eşitlik / adillik ilkesi ile ilişkili ek düzenlemelere gerek olmadığı söylenebilir. Bu noktada sadece faaliyet gösteren kooperatiflerde söz konusu uygulamalara ne kadar uyulduğu zaman zaman ölçülerek; gerekli düzeltmeler ile kooperatiflerin eşitlik / adillik ilkesi içerisinde hareket etmesi kolaylıkla sağlanabilir.

Şeffaflık ilkesi açısından kooperatifler ele alındığında en fazla eksikliğin bu ilkede olduğu görülmektedir. Hem yasal mevzuat açısından hem de uygulama açısından bilgilendirme araçları konusunda kooperatiflerin eksik olduğu açıkça görülmektedir. Gerek paydaş sayısının fazlalığı gerekse de sosyal etkileri göz önünde bulundurulduğunda Kooperatifler Kanunu'na bilgilendirme araçları ile ilgili maddeler eklenerek iletişim kanalları özendirilebilir. Buna ek olarak üst birlikler nezdinde iletişim araçlarını hazırlama ve etkin bir şekilde kullanma konularında destek hizmetler sunulabilir. Bu sayede iletişim araçlarının maliyeti büyük ölçüde azaltılabilir. Şeffaflık ilkesi açısından bir diğer eksik görülen konu da açıklanacak bilgilerin niteliğidir. Güven esasının temelinde bilgilendirme olduğu düşünüldüğünde paydaşları ilgilendiren ne kadar fazla bilgi açıklanırsa yönetsel itirazların da o derece az olacağı düşünülebilir. Denetim konusunda ise kooperatifler ile ilgili yasal mevzuat ve fiili uygulamalar şeffaflık ilkesinin beklentilerini karşılar niteliktedir.

Görev, yetki ve sorumlulukların tüm örgüt için iş akış şemaları ile belirlenmesi hesap verilebilirlik ilkesinin temel gerekliliği olarak görülebilir. Bu akış şemaları sayesinde her paydaş işlerin nasıl yürüdüğünü; dahası kimin hangi işlerin yürütülmesinden sorumlu olduğunu görme imkânına sahip olabilecektir. Kooperatifler ile ilgili yasal mevzuatta bu yönde herhangi bir hükme rastlanılmamıştır. Ancak bu noktada bu tarz işletmeye özgü uygulamaların yasal mevzuat ile düzenlenmesinin sağlıklı olmayacağı; dahası diğer ülkelerde de bu tarz düzenlemelere rastlanılmadığını belirtmek gerekir. Dolayısıyla yasal mevzuata eklemeye yerine üst birlikler vasıtasıyla kooperatiflerin faaliyet gösterdikleri sektöre göre tavsiye niteliğinde rehberler hazırlanmasının daha etkin sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Hesap verilebilirlik ilkesi ile ilgili bir diğer konu da performans denetimidir. İş akış şemaları ile görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi performansın denetimine de imkân tanıyacaktır. Çok sayıda paydaşın servetini doğrudan etkileyen bir yapıya sahip kooperatiflerde alınan kararların performansının da değerlendirilmesi gerekmektedir. Performans denetimi neticesinde hazırlanacak raporların sunulması ile yönetsel güvenin artacağı söylenebilir.

Sorumluluk ilkesi ise daha çok yönetim kurulu ile ilişkilendirilmektedir. Yasal mevzuatta yönetim kurulunun görev ve yetkileri açıkça yazılmamaktadır. Sadece ana sözleşmede görev ve yetkilerinin yazılması gerektiği şeklinde bir hüküm yer almaktadır. Sorumluluk ilkesi bir bakıma adli sorumluluğu ifade etmektedir. Adli sorumluluk noktasından bakıldığında yönetim kurulunun sorumluluğuna ilişkin ağır hükümlerin yer aldığı görülmektedir. Bu yönüyle kurumsal yönetim açısından ek düzenlemelere gerek duyulmadığı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, tüm ilkeler göz önünde bulundurularak kooperatiflerin kurumsal yönetim ilkelerine kolayca uyum sağlayabileceği düşünülmektedir. Yapılan değerlendirmeler neticesinde birkaç düzenleme ve üst birliklerin aktif rol alması ile kooperatiflerde kurumsal yönetim uygulamalarının ilerleyeceği sonucuna varılmıştır. Kurumsal yönetim uygulamalarının artması ile Türkiye'de kooperatiflerin sadece sayı olarak değil; iş hacmi ve üye sayısı açısından üst sıralardaki ülkelerden biri olacağı düşünülmektedir.

## Kaynakça

- 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu. (Erişim: 01.06.2019), <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.1163.doc>
- Bello, D. A. (2010). *The Role of Cooperative Societies in Economic Development*. Munich Personal. (Erişim: 01.06.2019), <http://mpa.uni-muenchen.de/23161>.
- CICOPA (2019). *Cooperative development strategy*. Brussels: European House of Cooperatives. (Erişim: 01.06.2019), [http://www.cecop.coop/IMG/pdf/CICOPA\\_strategy\\_development\\_EN.pdf](http://www.cecop.coop/IMG/pdf/CICOPA_strategy_development_EN.pdf)

- Cooperatives Europe (2016). *The power of Cooperation - Cooperatives Europe Key Figures 2015*. (Erişim: 01.06.2019), <https://coopseurope.coop/resources/projects/power-cooperation-cooperatives-europe-key-figures-2015>.
- Coşkun, A., & Akcan, A. (2018). Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Benimsenmesinin Örgütsel Çekiciliğe Etkisi. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 64-75.
- ICA (2019). *The International Co-operative Alliance*. (Erişim: 01.06.2019), <https://www.ica.coop/en>
- ILO (2015). *Cooperatives and the Sustainable Development Goals*. International Labour Organization.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kahyaoğlu, S., & Kurt, G. (2017). Kooperatiflerde Modern Denetim Tekniklerinin Uygulanması. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52(3), 705 - 733.
- OECD (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris, Fransa: OECD.
- Pamukçu, F. (2011). Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (50), 133 - 148.
- Sacchetti, S., & Tortia, E. (2012). The Extended Governance of Cooperative Firms: Inter-Firm Coordination and Consistency of Values. In: *Stirling Management School Christmas Conference*, (s. 1 - 29). U.K.
- Samsun, N. (2009). *Hesap Verebilirlik ve İyi Yönetişim*. (Erişim: 01.06.2019), [www.deu.edu.tr/userweb/hilmi.coban/hesap%20verebilirlik.pdf](http://www.deu.edu.tr/userweb/hilmi.coban/hesap%20verebilirlik.pdf)
- Zengin, A. N., & Yılmaz, A. A. (2017). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Standartları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(48), 684 - 702.