



TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ

# **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**

**Aralık 2002**

**(Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/336)**

Meşrutiyet Caddesi, No.74 80050 Tepebaşı/İstanbul  
Telefon: (0212) 249 07 23 • Telefax: (0212) 249 13 50

© 2002, TÜSİAD

*Tüm hakları saklıdır. Bu eserin tamamı ya da bir bölümü, 4110 sayılı Yasa ile değişik 5846 sayılı FSEK. uyarınca, kullanılmazdan önce hak sahibinden 52. Maddeye uygun yazılı izin alınmadıkça, hiçbir şekil ve yöntemle işlenmek, çoğaltılmak, çoğaltılmış nüshaları yayılmak, satılmak, kiralananmak, ödünç verilmek, temsil edilmek, sunulmak, telli/telsiz ya da başka teknik, sayısal ve/veya elektronik yöntemlerle iletilmek suretiyle kullanılamaz.*

ISBN : 975-8458-44-2

Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş.

# ÖNSÖZ

*TÜSİAD, özel sektörü temsil eden sanayici ve işadamları tarafından 1971 yılında, Anayasamızın ve Dernekler Kanunu'nun ilgili hükümlerine uygun olarak kurulmuş, kamu yararına çalışan bir dernek olup gönüllü bir sivil toplum örgütüdür.*

*TÜSİAD, demokrasi ve insan hakları evrensel ilkelerine bağlı, girişim, inanç ve düşünce özgürlüklerine saygılı, yalnızca asli görevlerine odaklanmış etkin bir devletin varolduğu Türkiye'de, Atatürk'ün çağdaş uygarlık hedefine ve ilkelerine sadık toplumsal yapının gelişmesine ve demokratik sivil toplum ve laik hukuk devleti anlayışının yerleşmesine yardımcı olur. TÜSİAD, piyasa ekonomisinin hukuksal ve kurumsal altyapısının yerleşmesine ve iş dünyasının evrensel iş ahlakı ilkelerine uygun bir biçimde faaliyette bulunmasına çalışır. TÜSİAD, uluslararası entegrasyon hedefi doğrultusunda Türk sanayi ve hizmet kesiminin rekabet gücünün artırılarak, uluslararası ekonomik sistemde belirgin ve kalıcı bir yer edinmesi gerektiğine inanır ve bu yönde çalışır. TÜSİAD, Türkiye'de liberal ekonomi kurallarının yerleşmesinin yanısıra, ülkenin insan ve doğal kaynaklarının teknolojik yeniliklerle desteklenerek en etkin biçimde kullanımını; verimlilik ve kalite yükselişini sürekli kılacak ortamın yaratılması yoluyla rekabet gücünün artırılmasını hedef alan politikaları destekler.*

*TÜSİAD, misyonu doğrultusunda ve faaliyetleri çerçevesinde, ülke gündeminde bulunan konularla ilgili görüşlerini bilimsel çalışmalarla destekleyerek kamuoyuna duyurur ve bu görüşlerden hareketle kamuoyunda tartışma platformlarının oluşmasını sağlar.*

*Şirket İşleri Komisyonu altında faaliyet gösteren Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından yürütölen “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişı” başlıklı rapor, Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu Başkanı Sayın Haluk Alacaklıoğlu koordinasyonunda başta Sayın Cem Uşaklı ve Sayın Özlem Denizmen olmak üzere Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu Üyelerinin katkılarıyla hazırlanmıştır. Rapor, özel sektör şirketlerinin dünya piyasalarında hak ettikleri yeri almaları amacıyla kurumsal yönetimin 4 temel ilkesi - şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk- çerçevesinde ne şekilde yapılanması gerektiği üzerinde durmakta ve bu bağlamda, temel ilkeler ışığında kurumsal yönetimin bir şirkette oluşması, yerleşmesi ve iyi uygulaması açısından stratejik öneme ve en büyük sorumluluğa sahip olan yönetim kurullarının oluşumu, bağımsızlığı, gündemleri gibi konular üzerinde odaklanmaktadır.*

*Bu çalışma, Türkiye’de kurumsal yönetimin en iyi uygulaması konusunda bir başlangıç ve tartışma yarattığı ölçüde amacına ulaşmış olacaktır.*

**Aralık 2002**

# İÇİNDEKİLER

<b>GİRİŞ .....</b>	<b>7</b>
<b>KURUMSAL YÖNETİM EN İYİ UYGULAMA KODU:</b>	
<b>YÖNETİM KURULUNUN YAPISI VE İŞLEYİŞİ.....</b>	<b>13</b>
<b>1. Yönetim Kurulu ve Sorumlulukları.....</b>	<b>15</b>
<b>2. Yönetim Kurulu Üyeliği Kriterleri.....</b>	<b>16</b>
<b>3. Yönetim Kurulu Üyelik Yapısı .....</b>	<b>17</b>
3.1 Bağımsız Üyelerin Oranı .....	18
3.2 Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin Bağımsızlıklarını Açıklama Zorunluluğu .....	19
<b>4. Yeni Yönetim Kurulu Üyelerinin Seçimi, Davet ve İntibakı .....</b>	<b>19</b>
<b>5. Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanının (CEO)         Görevlerinin Ayrılması.....</b>	<b>20</b>
<b>6. Yönetim Kurulu Başkanının Rolü .....</b>	<b>20</b>
<b>7. Yönetim Kurulunun Üye Sayısı ve Karar Alma Mekanizması.....</b>	<b>20</b>
<b>8. Yönetim Kurulunun Görev Süreleri ve Toplantıları .....</b>	<b>21</b>
<b>9. Yeniden Seçilme ve Emeklilik .....</b>	<b>22</b>
<b>10. Yönetim Kurulu Üyelerinin Ödüllendirilmesi .....</b>	<b>23</b>
<b>11. Yönetim Kurulunun ve İcra Başkanının         Performanslarının Değerlendirilmesi .....</b>	<b>23</b>
<b>12. Yönetim Kurulunun Hissedarlar, Yatırımcılar, Basın ve         Müşterilerle İlişkileri .....</b>	<b>24</b>

<b>13. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin</b>	
<b>Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı .....</b>	<b>24</b>
13.1 Denetleme (Audit) Komitesi .....	25
13.2 Kurumsal Yönetim Komitesi .....	25
13.3 Üst Düzey Yönetim Eğitim, Kariyer ve Ödüllendirme Komitesi ..	26
<b>14. Komitelerin Faaliyet Süresi, Toplantıların Sıklığı,</b>	
<b>Uzunluğu ve Gündemi .....</b>	<b>27</b>
<b>15. Yönetim Kurulunun İşleyişi Açısından</b>	
<b>Diğer Önemli Hususlar .....</b>	<b>28</b>
15.1 Yönetim Kurulu Toplantılarında Yapılan	
Açıklama ve Tartışmalar.....	28
15.2 Açıklamaların İçerik ve Niteliği .....	28
15.3 Hissedarların Hakları ve Oy Kullanma Yetkileri .....	29
15.4 Genel Kurul Toplantıları .....	30
<b>EKLER .....</b>	<b>31</b>
<b>Ek. 1. Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde TÜSİAD</b>	
<b>Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu ve OECD</b>	
<b>Kurumsal Yönetim İlkelerinin Karşılaştırması .....</b>	<b>33</b>
<b>Ek. 2. TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu .....</b>	<b>37</b>

# GİRİŞ

## Kurumsal Yönetimin Tanımı, Dünya ve Türkiye

Birçok farklı şekilde tanımlanabilecek **kurumsal yönetim** (corporate governance), en geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. Daha dar anlamda ise, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkan tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir (Dünya Bankası, Corporate Governance Manual). Kurumsal yönetimin evrensel kabul ve geçerliliği olan ana ilkeleri *adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluktur*. Bu ilkeler ışığında kurumsal yönetim, kurumun en yüksek performansı göstermesini, en karlı, en başarılı ve en rekabetçi olmasını hedefler.

Kurumsal yönetim etik kurallar, kanunlara uyma, çevrenin korunması gibi bir dizi alanla örtüşen genel bir yaklaşımdır. Bir kurumun en üstün performansa ulaşarak başarılı olmasını amaçlayan kurumsal yönetim ilkeleri, bu anlamda yukarıda bahsi geçen yaklaşımların birleştirici çatısıdır. Bu çatı olmadan, ne iyi ahlaklı yaklaşım ne de çevreye duyarlılık tek başına bir kurumu başarılı kılacaktır. Kurumsal yönetim ilkeleri sayesinde başarıyla gelen sorumluluk, bir kurumun gelecek nesillere de aynı değerlerle katkıda bulunmasını ve tüm hissedarlarıyla çıkar sahiplerini tatmin etmesini getirecektir.

Kurumsal yönetim, serbest rekabet şartlarının kurumsallaştığı gelişmiş ülkelerde 1930'lardan başlayarak önem kazanmış ve son yirmi yılda OECD, Dünya Bankası, kurumsal yatırımcılar, borsalar, ulusal ve uluslararası sermaye piyasalarının yönlendirmesiyle birçok ülkede kurumların yönetiliş tarzını belirler hale gelmiştir.

Günümüzde, gelişmiş Batı ekonomilerinde ve hatta bazı Asya ülkelerinde (Singapur, Hong Kong, Güney Kore gibi) kurumsal yönetim uygulamayan halka açık bir şirket düşünülemez haldedir. Durum böyleyken, dünya mal ve hizmet piyasalarından aldığı payı artırmaya çalışan bir OECD üyesi olan ülkemiz için kurumsal yönetimin çok yeni bir kavram olması son derece düşündürücüdür.

Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik yeniden yapılanma süreci, kamu kesiminde olduğu kadar şirketler kesiminde de köklü değişikliklere yol açacaktır. TÜSİAD, bu yeni dönemde, Türk şirketlerinin dünya piyasalarında hak ettikleri ye-



ri bulmalarında ‘kurumsal yönetim’ ilkelerinin hayata geçirilmesinin büyük rol oynayacağına inanmaktadır.

Ülkemizin ve halkımızın refaha ulaşmasının ancak kurumlarının iyi yönetilmesiyle mümkün olabileceğine inanıyoruz. Gittikçe küçülen ve sınırları yok olan dünyamızda devletlerin performansını kurumların rekabet gücü ve başarısı belirlemektedir. Başarıya ulaşmak için çalışan kurumların ise artık tüm çıkar sahiplerinin haklarını gözetmek ve yalnızca kendi neslini değil, gelecek nesilleri de düşünmek zorunda olduğu ise bir başka gerçektir. Bu çerçevede, kurumsal yönetim uygulamaları bu yaklaşım için gerekli olan en uygun zemini hazırlamaktadır.

TÜSİAD, bu düşünceden yola çıkarak, dünya piyasalarında rekabet koşullarının yaratılması açısından özel sektör şirketlerinin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde yapılanmalarının önemini ele almak amacıyla, TÜSİAD Şirket İşleri Komisyonu altında faaliyet gösteren Kurumsal Yönetim Çalışma Grubunda bir çalışma başlattı.

Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu olarak, bir yılı aşkın bir süre boyunca yoğun bir şekilde dünyanın hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerindeki kurumsal yönetim kodlarını inceleyerek tartıştık, şirketlerdeki uygulamaları ve Türk Ticaret Kanununun yürürlükte olan hükümlerini gözden geçirdik. Tüm bu çalışmalarımızın sonucunda, aşağıda sizlere sunduğumuz *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi* başlıklı çalışma hazırlandı. Bu çalışma, bir “kurumsal anayasa” anlayışı çerçevesinde, kurumsal yönetimin bir şirkette oluşması için gerekli olan ana ilkeler ışığında, kurumsal yönetimin gerek yerleşmesi gerekse iyi uygulanması için en büyük sorumluluğa sahip olan *yönetim kurulunun* oluşumu, bağımsızlığı, gündemleri gibi konular üzerine odaklanmaktadır. Bu kodda yer alan temel ilkelerin, kurumsal yönetimin Türkiye’de en iyi uygulaması için bir başlangıç oluşturmasını ümit ediyoruz.

Dünyadaki örneklerle baktığımızda, ülkelerin ihtiyaçlarına göre kurumsal yönetim ana ilkelerinin farklı ölçülerde ayrıntılandırıldığını ve hatta Hong Kong’da finans sektörü ve ABD’de kurumsal yatırımcılar için oluşturulmuş olan kod örneklerinde görüldüğü üzere, sektörler bazında da farklı kodlar olabildiğini gözlemlemekteyiz. Bu çalışmanın, Türkiye’de kurumsal yönetim anlayışının hayata geçirilmesi için bir ilk adımı oluşturmasını diliyoruz. Kurumsal yönetimin Türkiye’de yay-

gınlaşması için mutlaka başka çalışmaların da yapılması ve uygulama sonuçları ile beslenmesi gerekmektedir.

Bu kodda yer verilen yönetim kurullarının yapısı ve işleyişine ilişkin ilkeler, başta halka açık şirketler olmak üzere tüm şirketlerdeki gönüllü uygulamalar için bir kılavuz niteliği taşımaktadır. Şirket yapılanmalarının, kültürünün, stratejisinin, değerlerinin, iş süreçlerinin bir şirketten diğerine farklılık göstermesi nedeniyle, bu kodda yer alan uygulamalar ana ilkelerden ödün vermemek koşuluyla kurumların kendi ihtiyaçları doğrultusunda şekillenebilir. Kurumsal yönetimin ana ilkeleri ile ilgili yapılacak diğer kapsamlı çalışmalar ve şirketlerin bu kodda yer alan ana ilkele-ri benimseyerek kendi ihtiyaçlarına göre gerekli düzenlemeleri yapmaları sayesinde Türkiye’de kurumsal yönetim zaman içinde deneyimlerle zenginleşecektir. Di-ğer ülke örneklerinde görüldüğü üzere, kurumsal yönetim ancak zaman içinde ge-lişmekte, uygulamada benimsenen ilkeler bir süre sonra yasal düzenlemelere gire-rek zorlayıcı olabilmektedir.

Hiç şüphesiz, gönüllü uygulamalar kodu, hukuki altyapısı yeterli olmayan bir çerçevede istenilen kurumsal yönetim düzenini sağlamakta tek başına yeterli olma-yacaktır. Bu nedenle, Türkiye’de kurumsal yönetimin yerleşebilmesi için dünyada en yaygın kabul gören yaklaşım olan OECD kurumsal yönetim ilkelerinin\* tam ola-rak işlemesine olanak sağlayacak düzenleyici ortamın oluşturulması gerekmektedir.

Bu çalışma, Türkiye’de kurumsal yönetimin en iyi uygulaması konusunda bir tartışma başlattığı ölçüde amacına ulaşmış olacaktır.

*Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu*  
*TÜSİAD, Eylül 2002*

---

(\*) Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi ile OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin karşılaştırılması **Ek 1**’de sunulmaktadır. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2000, TÜSİAD

KURUMSAL YÖNETİM  
EN İYİ UYGULAMA KODU:  
YÖNETİM KURULUNUN YAPISI  
VE İŞLEYİŞİ

## 1. Yönetim Kurulu ve Sorumlulukları

Yönetim kurulu bir şirketin en önemli stratejik organıdır.

Yönetim kurulu, uzun vadede hissedarlarına sürekli kazanç yaratmak amacıyla, üst düzey karar alma, yürütme ve temsil mercii olarak şirketi faal bir şekilde yönlendirir. Bu doğrultuda yönetim kurulu, şirketi idare ve temsil eder. Yönetim kurulu, bu ana görevine ek olarak şirketin müşterilerine, çalışanlarına, tedarikçilerine ve toplumdaki diğer çıkar sahiplerine karşı da sorumludur.

Yönetim kurulunun sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Şirketin kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirlemek;
- Hedeflere ulaştıracak stratejileri irdelemek, geliştirilmesine katkıda bulunmak ve uygulanmasını sağlamak;
- Şirketin stratejik ve mali performansını irdelemek ve iyileştirici önlemler almak;
- İcra başkanını<sup>1</sup> seçmek, belirli performans kriterlerine göre değerlendirmek ve ücretlendirilmesini belirlemek; diğer üst düzey yöneticiler için icra başkanının önerilerini değerlendirmek ve onaylamak;
- Şirketin idari ve mali denetimini sağlamak;
- Yönetim kurulunun, yönetim kurulu alt komitelerinin ve üst düzey yöneticilerin etkin ve verimli çalışmalarını sağlayacak yapı ve işleyişte olmasını sağlamak ve bunların performans kriterlerini belirlemek;
- Şirketin, hissedarlara ve dış mercilere yönelik iletişim ve ilişki yaklaşımını belirlemek;
- Şirket ve çalışanları için iş ahlakı kurallarını belirlemek ve uygulanmasını sağlamak;
- Şirketin dahili ve harici tasarruflarının, faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata uygunluğunu sağlamak.

---

(1) İcra başkanı (CEO), şirketin ana sözleşmesince belirtilen, uygulamanın en üst noktasında sorumlu olan kişidir. Bu kişi uluslararası yönetim sistemleri anlamında "Chief Executive Officer"dır. Eğer şirket yapısında icra başkanı yoksa aynı işlev genel müdür tarafından görülür.

## 2. Yönetim Kurulu Üyeliği Kriterleri

Yönetim kurulu, kurumsal yönetim misyonunun gerçekleştirilebilmesi için en önemli organdır. Yönetim kurulu üyesi, şirketin ve dolayısıyla da hissedarların menfaatleri doğrultusunda çalışmalıdır. Yönetim kuruluna atanan üyelerin nitelikleri ve bağımsızlıkları kurumların başarısını doğrudan etkiler. Bu nedenle, yönetim kurulu üyelerinde bulunması istenilen asgari yetenek, beceri ve deneyimlere ve kurulun işlemesi için oluşturulacak kurallara çok özen gösterilmelidir.

Yönetim kuruluna aday olacak her üyede aranacak asgari yeterlilikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Bilanço, kar zarar, nakit akışı gibi temel finansal raporları ana hatları ile anlama ve analiz etme becerisine sahip olmak;
2. Şirketin gerek günlük gerek uzun vadeli işlemlerinde ve tasarruflarında tabi olduğu hukuki düzenlemeler hakkında temel bilgiye sahip olmak;
3. Yönetim kurulunun gündeminde öngörülen ilgili bütçe yılı içindeki toplantıların en az %75'ine katılma olanağı ve kararlılığına sahip olmak;
4. Yönetim kuruluna farklı bilgi, görüş, yaratıcılık, irdeleyicilik vs. katma potansiyeline sahip olmak.

Diğer gerekli üstün özellikleri nedeniyle yönetim kurulu üyeliğine uygun bulunmuş bir üyede 1. ve 2. numaralı özellikler başlangıçta yok ise şirket bu kişiye üyeliğinin ilk 6 ayı süresince gerekli eğitimi verip hazırlamakla yükümlüdür.

Kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilen şirket ve kurumlarda yönetim kurulu gerekli deneyim, beceri ve farklı bilgi/görüş birikimleri getiren üyelerden oluşmalıdır.

Yönetim kurulu üyeleri; hissedarlardan, bağımsız karar alma süreçlerine müdahale edebilecek diğer çıkar sahibi kişilerden/gruplardan ve hatta kendilerinin yönetim kurulu üyeliğine atanmasında öneri getirmiş şahıslardan mümkün olduğu kadar bağımsız olmalıdır. Bu çerçevede, aktif görevde olan milletvekilleri ve kamu görevlileri ve kamu görevinden ayrılanların yapamayacakları işler hakkındaki kanuna tabi olanlar da yönetim kurulu üyesi olarak atanamazlar.

### 3. Yönetim Kurulu Üyelik Yapısı

Bağımsız üyelerin yönetim kurulunda çoğunlukta bulunması, bir şirkette kurumsal yönetimin doğru ve tarafsız uygulamaları sağlayabilmesi için ön koşuldur. Bağımsız üyeler, şirketin çıkarlarını her şeyin üstünde tutabilme ve kararlarda tarafsız olabilme avantajına doğal olarak sahiptirler.

Aşağıdaki kriterlere uyan yönetim kurulu üyesi “bağımsız üye” olarak nitelendirilebilir:

- Şirkette sadece yönetim kurulu üyeliği ve (varsa) yönetim kurulundaki üyeliğinden dolayı ödül olarak hak kazandığı ve toplam olarak % 5'i geçmeyen hissedarlığı bulunması;
- Şirket tarafından veya şirketin herhangi bir bağlı bulunduğu kuruluş, kardeş firma veya sahip olduğu firmalardan biri tarafından son iki yılda çalıştırılmış olması;
- Şirkete önemli ölçüde hizmet ve ürün sağlayan firmaların herhangi birisinde çalışmıyor olması (ana tedarikçi, müşteri, devamlı danışman, şirket avukatı vb.);
- Eşi veya birinci dereceden akrabalarından hiçbirisinin şirkette yönetici, önemli hissedar [toplam sermayenin %5'inden fazlasını elinde bulunduran] veya herhangi bir kontrol noktasında olmaması;
- Şirketten yönetim kurulu üyeliği ücreti dışında başka herhangi bir gelir elde etmiyor olması; eğer yönetim kurulu görevi dolayısıyla hissedar ise kanuni azınlık hissesi seviyesinin altında hisseye sahip olması ve yönetim kurulu üyeliği ücreti ve temettü dışında başka herhangi bir gelir elde etmiyor olması.

Yönetim kurulu ve icra arasında karşılıklı denetim ve denge mekanizmasının oluşturulması, hesap verme sorumluluğunun artırılması ve olası çıkar çatışmalarının önlenmesi gereklidir. Bu amaçla, yönetim kurulunun icrada görev alan tek üyesi icra başkanı olmalı ve diğer tüm üyelerinin icrada görev almaması sağlanmalıdır.

Yukarıda tarif edilen yönetim kurulu üye yapısı, üyelerin bağımsızlığı ve icrada görev alıp almaması kriterleri gözönünde bulundurularak **[Tablo 1]**'de gösterildiği şekilde özetlenebilir.

**Tablo 1. Yönetim Kurulu Üye Yapısı**

	<b>İcrada Görevli</b>	<b>İcrada Görevli Değil</b>
<b>Bağımsız</b>	—	Kurum ile yönetim kurulu üyeliği dışında hiçbir ilişkisi olmayan üyeler
<b>Bağımsız Değil</b>	İcra Başkanı	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aile üyeleri</li><li>• Mal ve hizmet sağlayıcılar</li><li>• Grup şirketlerinden birinde görevli profesyonel yöneticiler</li><li>• Grupta son iki yıl içerisinde çalışmış yöneticiler</li></ul>

### **3.1 Bağımsız Üyelerin Oranı**

- Başlangıçta, tüm şirketlerin yönetim kurullarının en az % 25'i bağımsız üyelerden oluşmalıdır. Bu oran mümkün olan en kısa zamanda artırılarak %50'nin üzerine çıkartılmalıdır.
- Holding ve borsaya kayıtlı şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin en az yarısından bir fazlası bağımsız üyelerden oluşmalıdır. Bu oran sağlanamadığı takdirde, yönetim kurulu ilk yıl alacağı ve resmi tutanağa geçirilecek bir kararla, bu orana ulaşmak için gereken süreyi kendini bağlayıcı bir şekilde belirlemelidir.
- Finans sektörü ve devletin herhangi bir oranda ortak olduğu kurumların yönetim kurulu üyelerinin en az yarısından bir fazlası bağımsız üyelerden oluşmalıdır. Bu oran sağlanamadığı takdirde, yönetim kurulu ilk yıl alacağı ve resmi tutanağa geçirilecek bir kararla, bu orana ulaşmak için gereken süreyi kendini bağlayıcı bir şekilde belirlemelidir.

### **3.2 Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin Bağımsızlıklarını Açıklama Zorunluluğu**

Atama sırasında her bağımsız üye, yönetim kuruluna vereceği bir yazılı açıklama ile, atanması anında şirkette veya herhangi bir yatırımında hiçbir hisse ve çıkar ilişkisi olmadığını ve “bağımsızlığın” tüm şartlarını yerine getirdiğini beyan eder. Bağımsızlığını etkileyebilecek herhangi bir değişikliği, bağımsız üyenin hissedarlara bildirilmek üzere derhal yönetim kuruluna yazılı olarak iletmesi gerekir. Yönetim kurulu bu durumda derhal bağımsızlık oranının korunmasını sağlamakla yükümlüdür. Bağımsızlığını kaybeden üyenin yönetim kurulunda kalabilmesi ancak bu şartla mümkündür. Aksi takdirde üyenin derhal istifası ve yeni bağımsız üye atanması gerekir.

### **4. Yeni Yönetim Kurulu Üyelerinin Seçimi, Davet ve İntibakı**

Yönetim kurulu üyeleri, her hissedarın bilgisine açık bir prosedüre göre ve değişik hissedarların görüşlerini yansıtabilecek şekilde genel kurulda seçilir. Yönetim kurulu üyelerinin seçim, davet ve intibakı, yönetim kurulu altında oluşturulmuş olan *kurumsal yönetim komitesinin* sorumluluğundadır.<sup>2</sup> *Kurumsal yönetim komitesinin* sunduğu adaylar yönetim kurulunda tartışılır ve açık oylama yapılır. Yönetim kurulu tarafından kabul edilen adaylar, hissedarlar tarafından gösterilen adaylar da göz önünde bulundurularak genel kurulda onaya sunulur.

Adayların özgeçmişleri, birikimleri, önerilme nedenleri açıkça yazılı olarak, genel kurul toplantısından en az 15 iş günü önce gündem ile beraber tüm hissedarlara ulaştırılmış olmalıdır. Azınlık hissedarların Yönetim kuruluna üye atama isteği olduğu takdirde bu adaylar da tüm üyelere genel kurul toplantısı daveti ile birlikte iletilmelidir. Yönetim kurulu üyelerinin seçimi ile ilgili tüm bilgiler (bağımsız üyelerin yaptığı beyan ve tüm üyelerin özgeçmişleri) her yıl Sermaye Piyasası Kurulu’na (SPK) ve hissedarlara verilecek yıllık raporlarda açıklanmalıdır.

Yönetim kurulu üyeleri atandıktan sonra *kurumsal yönetim komitesi* ayrıntılı bir intibak programına başlar. İntibak programının çabuk ve verimli bir şekilde tamamlanmasına özen gösterilmelidir.

---

(2) *Kurumsal yönetim komitesinin* yapı, amaç ve görevleri madde 13.2’de detaylı olarak açıklanmıştır.



Bu program en azından şu hususları içermelidir:

- Şirketin stratejik hedefleri, güncel durum ve sorunlar;
- Geçmiş ve tahmini pazar ve finansal performans göstergeleri;
- Üst düzey müdürlerin özgeçmişleri ve performans değerlendirmeleri;
- Şirketin ana mal varlıklarına ziyaretler ve üst düzey yöneticilerle tanıştırma.

## **5. Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanının (CEO) Görevlerinin Ayrılması**

Yönetim kurulu, bir şirkette icranın irdelendiği, eleştirildiği en önemli organdır. İcra başkanı (CEO), şirketin anasözleşmesince belirtilen, uygulamanın en üst noktasında sorumlu olan kişidir. Bu kişi uluslararası yönetim sistemleri anlamında “*chief executive officer*”dır. Eğer şirket yapısında icra başkanı yoksa aynı işlev genel müdür tarafından yerine getirilir.

İcra başkanı, yönetim kuruluna bağlıdır ve şirketin faaliyetlerine ilişkin olarak yönetim kuruluna hesap verir. Şirketin ve bireylerin performanslarının objektif olarak irdelenmesi ve değerlendirilmesi için yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı mutlaka **ayrı** kişiler olmalıdır. Ancak böylelikle muhtemel çıkar çatışmaları önlenir ve şirketin ihtiyacı olan bağımsız görüş getirilebilir.

## **6. Yönetim Kurulu Başkanının Rolü**

Yönetim kurulu başkanı, diğer yönetim kurulu üyeleri ile aynı olan görevlerine ek olarak, icra başkanı ile yönetim kurulu toplantılarının gündemini oluşturur, *kurumsal yönetim komitesi* ile birlikte yönetim kurulunun işleyişini irdeler ve iyileştirici önlemler alır, yönetim kurulunun icra başkanına ilişkin yapmış olduğu yıl sonu performans değerlendirmesi sonuç ve ücretlendirmesini icra başkanına bildirir.

## **7. Yönetim Kurulunun Üye Sayısı ve Karar Alma Mekanizması**

Yönetim kurulu üye sayısı, şirketin ihtiyaçlarına göre *kurumsal yönetim komitesi* tarafından belirlenir. Belirlenen değişiklik yönetim kurulu onayına sunulur ve yönetim kurulu tarafından değişikliğin uygun görülmesi halinde gerekli ana sözleşme değişikliği genel kurulda hissedarların onayına sunulur. Gerekli katkının sağlanması ve kararların etkin bir şekilde alınması için yönetim kurulu üye sayısı 5’ten düşük ve 15’ten fazla olmamalıdır. Oylamalar açısından yönetim kurulu üye sayısının tek sayı olmasında yarar vardır. Ayrıca şirket ana sözleşmesinde yönetim kurulu üye sayısı örneğin 5 ile 15 üye gibi geniş bir aralıkta tutulursa, şirketin ihtiyaçlarına gö-

re, ana sözleşme değişikliğine gerek kalmadan genel kurul kararıyla yönetim kurulu üye sayısı ayarlanabilir.

Yönetim kurulunun karar alması için gerekli olan toplantıya katılan üye sayısı toplam üye sayısının dörtte üçüdür. Yönetim kurulları en az yarıdan bir fazla sayıda bağımsız üyeden oluşan şirketlerde, toplantı yetersayısına ek olarak, bağımsız üye sayısının bağımsız olmayan üye sayısına eşit veya fazla olması şartı da gözetilmelidir.

Yönetim kurulunun performans odaklı tarafsızlığının sağlanması için yönetim kurulunda her üyenin çoğunluk hisseye bakılmaksızın tek oyu vardır, herhangi bir üyenin daha ağırlıklı oy hakkı veya veto hakkı yoktur. Bu kural Yönetim kurulu başkanı dahil tüm Yönetim Kurulu üyeleri için geçerlidir. Kararlar, toplantı yetersayısı sağlanmış ise, toplantıda bulunan üye sayısının çoğunluğu ile alınır.

## **8. Yönetim Kurulunun Görev Süreleri ve Toplantıları**

Yönetim kurulunun hizmet süresi 2 yıl olarak tanımlanmalı ve yönetim kurulu yılda altı kereden az olmayacak şekilde düzenli olarak toplanmalıdır.

Yönetim kurulunun etkin ve verimli çalışması için destek mekanizmalar oluşturulmalıdır.

- *Yönetim Kurulu Sekreteri:* Yönetim kurulunun ve yönetim kurulu komitelelerinin toplantı hazırlıklarını yapacak, gerekli evrakların toplanmasını sağlayacak, toplantı notlarını tutacak sekreteryaya belirlenmelidir. Sekreteryaya tüm yönetim kurulu üyelerine hizmet etmeli ve yönetim kuruluna bağlı çalışmalıdır.
- *Yönetim Kurulu Toplantı Tutanakları:* Yönetim kurulu toplantılarındaki gündem maddeleri, alınan kararlar ve açıklamalarla ilgili her türlü ayrıntı yönetim kurulu sekreteri tarafından yazılı hale getirilmeli ve bu notlar çalışma gün ve saatleri içinde, önceden haber verilmek kaydıyla, her yönetim kurulu üyesinin incelemesine açık olmalıdır. Yönetim kurulu toplantılarında, bağımsız üyelerin diğer üyelerle ayrıldığı hususlarda bağımsız üyelerin itiraz ve uyarıları tutanaklara geçirilmelidir. Aynı zamanda yönetim kuruluna üyeler tarafından iletilen sorular, bunlara verilen cevaplar ve atılan adımlar da açıkça belirtilmelidir.
- *Yönetim Kurulu Bütçesi:* Yönetim kurulunun seyahat/toplantı giderlerini, özel çalışma isteklerini ve benzer masraflarını karşılayacak bütçe belirlenmelidir.

- *Yönetim Kurulu Yıllık Toplantı Gündemi:* Yönetim kurulu yıllık toplantı gündemini belirlemelidir. Gündemde periyodik performansı irdeleme toplantılarının yanı sıra özel amaçlı toplantılar olmalıdır (örneğin, üst yönetim performans değerlendirme toplantısı gibi). Toplantıların gündemini Yönetim kurulu başkanı icra başkanı ile birlikte belirlemelidir. Toplantı öncesi diğer yönetim kurulu üyelerine gündemde değişiklik veya ilave yapma fırsatı tanınmalıdır.
- *Yönetim Kurulu Toplantısı için Gerekli Evraklar:* Yönetim kurulu toplantısında tartışılacak tüm konular ile ilgili evraklar ve raporlar en azından 7 işgünü<sup>3</sup> öncesi yönetim kurulu üyelerine ulaştırılmalıdır. Bu zamanlamaya uymanın mümkün olmadığı olağanüstü yönetim kurulu toplantıları öncesinde, yönetim kurulu üyelerine eşit bilgi akışının sağlanmasına azami özenin gösterilmesi gereklidir. Böylesi bir durumda, toplantı tarihine bir üyeden itiraz geldiği takdirde toplantı tarihinin daha sonraki bir tarihe ertelenmesine öncelik verilmelidir.
- *Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirket ile İletişimi:* Yönetim kurulunun tüm bilgi/rapor istekleri, şirketin operasyon birimlerine ziyaretleri, üst düzey müdürler ile toplantıları ve benzeri faaliyetleri icra başkanı aracılığı ile koordine edilmelidir. Ayrıca, zaman zaman, icra başkanı dışındaki yöneticiler de yönetim kurulu toplantılarına katılmalıdır. Katılım, konuların irdelenmesi için faydalı olacak ve yönetim kurulu üyelerine diğer yöneticileri tanıma fırsatını sağlayacaktır.

## 9. Yeniden Seçilme ve Emeklilik

Tüm yönetim kurulu üyeleri, her yıl, yönetim kurulunun resmi performans değerlendirmesine tabi olmalıdır. İki yıllık sürenin bitiminden sonra üye yeniden seçilmek için aday olabilir. Ancak yeniden seçilme hiç bir zaman otomatik değildir ve seçim için daha önce bahsedilen prosedür uygulanır.

Yönetim kurulu üyelerinin emeklilik yaşı uluslararası standartlara uygun olarak 65 olmalıdır. Ancak kurucu üye gibi şirkete uzun dönemli katkıda bulunabilecek bazı özel durumdaki üyeler, performans ve katkıları yönetim kurulunca değerlendirilerek bu yaş sınırlandırılmasından ayrıcalıklı tutulabilirler.

---

(3) İşgünü: Cumartesi, Pazar, bayram ve diğer resmi tatil harici günler

## 10. Yönetim Kurulu Üyelerinin Ödüllendirilmesi

Yönetim kurulu üyelerinin ödüllendirilmesi iki şekilde olabilir:

### a. Ücret

Ücretler, ilke olarak, üyenin zaman yatırımını ve üyelik gereklerinin uygulamalarına katılımını asgari olarak karşılayacak şekilde belirlenmelidir. Üyelerin temel ücretleri, teorik olarak icra başkanına verilen sabit ücretin saat başına hesaplanmasına yakın olmalıdır. Bu, bir yönetim kurulu üyesinin toplantılar, toplantı öncesi ve sonrası hazırlık ve özel projelerde o şirket için harcayacağı zaman olarak hesap edilir.

### b. Prim ve diğer ödüller

Primlendirme ve diğer ödüller ise üyenin gerçek performansını olabildiğince yansıtacak şekilde ve dolayısıyla şirketin performans ve başarısı ile ilişkilendirilerek belirlenmelidir.<sup>4</sup>

Kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesine göre yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin ellerinde olan hisse senetleri yıllık raporda açıklanmalıdır.

## 11. Yönetim Kurulunun ve İcra Başkanının Performanslarının Değerlendirilmesi

Yönetim kurulu, bir şirketin önüne koymuş olduğu performans (mali ve diğer) hedeflerine ulaşmasından ana sorumludur. Dolayısıyla yönetim kurulu hem bir bütün olarak ve hem de bireysel olarak her yıl şeffaf bir şekilde, bu konuyla görevlendirilen Komitenin ortaya koyacağı kurallar doğrultusunda kendisinin özeleştirisi ve performans değerlendirmesini yapmalıdır. Yönetim kurulu üyelerinin ödüllendirilmesi veya azledilmesi bu ilkelere bağlanmalıdır.

Yönetim kurulu, her yıl, şirketin ve dolayısıyla icra başkanının performans hedeflerini belirler. Yıl sonunda, yönetim kurulu verilmiş finansal ve diğer hedefler doğrultusunda icra başkanının performansını değerlendirir ve performansa göre ücretlendirmeyi belirler.

---

(4) Türk Ticaret Kanunu'nda gerekli değişiklikler yapıldığı takdirde, yöneticilerin gelişmiş ülkelerde olduğu gibi şirket hisseleri veya opsiyonlarla ödüllendirilmesi mümkün olabilecektir.

## **12. Yönetim Kurulunun Hissedarlar, Yatırımcılar, Basın ve Müşterilerle İlişkileri**

Şirketin çıkar ortaklarının (hissedarlar, çalışanlar, basın vb.), şirketin finansal durumu ve gelişimi hakkında doğru değerlendirmeler yapabilmeleri amacıyla şirket hakkında bilgiye ihtiyacı vardır. Ancak çıkar ortaklarının her an aktif olarak şirket tarafından bilgilendirilmesi mümkün değildir. Bundan dolayı, her şirket açık ve şeffaf bir bilgilendirme sistemi oluşturmali ve resmi raporlamaya ek olarak, farklı çıkar sahipleri için uygun iletişim mekanizmaları kurarak bilgilerin ulaşılabilirliğini temin etmelidir.

Şirket hakkında yeterli, doğru, açık ve kıyaslanabilir bilgilerin zamanlı bir şekilde, hissedarlar arasında hiç bir ayırım yapılmadan açıklanması ve aynı anda dağıtılması kurumsal yönetimin gereğidir.

Borsaya kote olan şirketlerin hepsinin internette kolay bulunur bir web sayfası olmalıdır. Şirketin minimum son üç yıllık süreçteki basın açıklamaları, ara raporları ve yıllık faaliyet raporları bu web sayfasında yer almalıdır. Hissedarlar, genel kurul toplantıları hakkında geleneksel bilgi yayma kanallarının yanısıra web sayfası vasıtasıyla veya e-posta yolu ile de bilgilendirilmelidir.

Her şirket, birer “Yatırımcı İlişkileri” ve “Basın İlişkileri” birimi oluşturmali, bu birimleri oluşturmanın uygun olmadığı durumlarda birer kişiyi bu konularda görevlendirmelidir. Yatırımcılar ve basın üyeleri, bu birimlere veya konudan sorumlu kişilere yönlendirilmelidir. Basın üyeleri ile temasa geçecek bir yönetim kurulu üyesi belirlenmeli ve ana hissedarların yönetim kurulu ile doğrudan iletişimini sağlayacak açık bir sistem oluşturmali.

## **13. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı**

Komiteler, yönetim kurulunun profesyonel bir yaklaşımla çalışmasını ve böylelikle yönetim kurulunun kurumsal yönetim ilkelerine göre işlemlerini sağlar. Her komite için, üyelerinin çoğunluğunun bağımsız olması, şeffaf bir şekilde seçilmesi kurumsal yönetimin işlemesi açısından zorunludur.

Yönetim kurulunun iyi çalışması için gerekli olan komitelerin sayısı, şirketin içinde bulunduğu durum ve gereksinimlere göre şirketten şirkete değişebilir. Fakat aşağıda adı geçen komiteler hemen her ülkede kurumsal yönetim kapsamında gerekli kabul edilmektedir:

### 13.1 Denetleme (Audit) Komitesi

#### Amacı ve Yapısı:

*Denetleme komitesi*, kurumsal yönetim ilkelerine göre şirket performansı ile ilgili her türlü iç ve dış denetimin yeterli ve şeffaf bir şekilde yapılmasını sağlar. İç denetçi, *denetleme komitesine* de rapor vermekle yükümlüdür. *Denetleme komitesine* sorumluluklarını yerine getirebilmesi için gerekli kaynaklar sağlanmalı ve komite şirket yönetiminin tam desteğine sahip olmalıdır. Bu komite gerekli gördüğü her yöneticiyi, iç ve dış denetçileri toplantılarına davet edebilmelidir.

*Denetleme komitesi* en az üç üyeden oluşmalıdır. Bu komitenin başkanı ve üyelerinin çoğunluğu bağımsız üyelerden seçilmelidir. Bu üyeler mutlaka yeterli derecede finansman, muhasebe ve temel olarak şirketler mevzuatından haberdar olmalıdır.

#### Görevleri:

- Finansal raporlamanın şirket performansının doğru ve şeffaf bir şekilde değerlendirilmesine olanak verecek şekilde yapılmasını sağlamak.
- Yeminli mali müşavirlerin ve bağımsız dış denetimcilerin atanmasına ilişkin tavsiyeler vermek ve onların yapacağı bağımsız denetimin yeterliliğine kanaat getirip, tatmin olmadığı, soru işareti olan konularda denetimi derinleştirerek irdelenmek, gerekirse tekrarlamak;
- İç denetimin yeterliliğini, iş ahlakına uygunluğunu denetlemek;
- Gerek dış gerek iç denetimciler ve gerekse finanstan sorumlu yöneticilerle yönetim kurulunun doğrudan iletişimini sağlamak.

### 13.2 Kurumsal Yönetim Komitesi

#### Amacı ve Yapısı:

Yönetim kurulunun işleyişinin denetiminin yapılması, yönetim kuruluna uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi, eğitilmesi ve ödüllendirilmesi konularında şeffaf bir sisteme ve politikalara ihtiyaç vardır. Bu politikalar, hissedarlar, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler arasındaki çıkar çatışmalarının uzağında ve üstünde olmalıdır. Hissedarların da yönetim kurulu üyelerine sağlanan her türlü ödüllendirmeden açıkça haberi olmalıdır. Bu işlevleri anlaşılır ve sistematik bir şekilde yerine getirmek için yönetim kurulu bu komiteyi oluşturur.

Bu komite, icra başkanı hariç olmak üzere en az üç üyeden oluşur. Komite üyelerinin çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluşması gerekir.

#### **Görevleri:**

##### *1) Aday Saptama*

- Gerekli sistematik arayış ve değerlendirme ölçütleri kullanarak ve en geniş açılımla yönetim kuruluna ve şirkete en önemli katkıları sağlayabilecek üyeleri saptamak;
- Yönetim kurulu üyelerinin ve özellikle yeni seçilen üyelerin intibakını, şirketi tanıması ve işlevlerini yerine getirebilmesi için gerekli eğitimini, teknik destek ve danışmanlığı sağlamak.

##### *2) Ödüllendirme*

- Yönetim kurulu üyelerinin ödüllendirilmesi yöntemleri (ücret, prim, hisse senedi, emeklilik hakları, vs.) gibi hususların ilkelerini ve ayrıntılarını saptayıp, yönetim kurulunun onayına sunmak.

##### *3) Kurumsal Yönetimin İşleyişi*

- Yönetim kurulunun işleyişi konusunda her türlü denetimi yapmak, iç politikaların ve yönetim kurulunda kurumsal yönetimin ana ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını tespit etmek, gerek yönetim kuruluna gerekse genel kurulda hissedarlara gerekli bilgileri vermek, tavsiye ve eleştirilerde bulunmak;
- Hissedarlardan gelebilecek her türlü eleştiriyi ve uyarıyı dikkate alıp, bunlara gerekli cevabı vermek;
- SPK ve borsalar ile iletişimde kurumsal yönetim hususlarının yerine getirildiği, bunlardan ayrılmalar var ise nedenlerini ve gerekli düzeltme tedbirlerini açıklamak, bunları yazılı bir şekilde gerekli mercilere iletmek;
- Periyodik olarak yukardaki tüm hususlardaki sistem ve politikaları gözden geçirip, iyileştirme tavsiyelerinde bulunmak.

### **13.3 Üst Düzey Yönetim Eğitim, Kariyer ve Ödüllendirme Komitesi**

#### **Görevleri:**

- Bu komite, başta icra başkanı olmak üzere üst düzey yöneticilerin ücret, prim, hisse senedi vs. gibi hususlarla ödüllendirilmesi ve icra başkanının per-

formansının değerlendirilmesi konusunda çalışmalar yapar. Ayrıca icra başkanı tarafından yapılan, diğer üst düzey yöneticilerin performans değerlendirmesi ve ödüllendirmesi konusundaki yaklaşım, ilke ve uygulamaları denetler;

- Yönetim kurulu, icra başkanı ve diğer üst düzey yöneticiler için her zaman güncel bir gelecek yönetim planına sahip olmalıdır. Bu bağlamda, bu komitenin diğer bir görevi de üst düzey yöneticiler için kariyer planlaması yapmaktır. Bu amaçla komite, icra başkanının yerine geçme potansiyeline sahip olan kimse(ler)nin saptanması, hazırlanmaları konusunda icra başkanı ile birlikte çalışmalar yapar.

#### **14. Komitelerin Faaliyet Süresi, Toplantıların Sıklığı, Uzunluğu ve Gündemi**

Komitelerin çalışma süreleri yönetim kurulunun çalışma süresi ile paralel olması, yani yönetim kurulu yeniden seçilme aşamasına geldiğinde bütün komiteler yeniden oluşturulmalıdır. Ancak, *kurumsal yönetim komitesi* buna bir istisnadır ve yeni yönetim kurulunun intibak süreci tamamlandıktan sonra yeniden oluşturulur.

Komite başkanları, komite üyelerine danışarak toplantı sıklığına ve toplantının uzunluğuna karar verir.

Yönetim kurulunun verimli çalışması için komite üyelerinin yorumları ve önerileri hayati önem taşımaktadır. Bu yüzden, komite toplantılarının takvimi yönetim kurulu takvimi ile uyumlu olmalıdır.

Nihai kararların yönetim kurulu tarafından verildiği hatırlanmalıdır. Komiteler, sadece yönetim kurulu toplantıları için ön çalışmaları ve önerileri hazırlamak ile sorumludur.

Gündem konuları ve program komite tarafından incelenir ve her komitenin iç tüzüğünde bulunur. Komite başkanları, icra başkanına danışarak komite toplantıları için bir gündem oluşturur, ancak komite üyeleri ve diğer yönetim kurulu üyeleri de komite toplantılarının gündemine konu ekleyebilir. Komite başkanları, icra başkanına danışarak yönetimden kişileri komite toplantılarına katılmak için çağırabilir.

Komite toplantılarında dikkate alınacak konular ve bu konulara ilişkin bilgiler zamanlı bir şekilde her türlü iletişim kanalı kullanılarak komite üyelerine ulaştırılmalıdır.



Komite başkanı, yönetim kuruluna komite toplantısı ertesinde komitenin faaliyetleri hakkında rapor verir ve komite toplantısının özeti tüm yönetim kurulu üyelerinin bilgisine sunulur.

## **15. Yönetim Kurulunun İşleyişi Açısından Diğer Önemli Hususlar**

### **15.1 Yönetim Kurulu Toplantılarında Yapılan Açıklama ve Tartışmalar**

Yönetim kurulu üyeleri, kabul etmeye taraftar olmadıkları konulara ve tekliflere ilişkin kısmi ve taraflı bilgi vererek pozisyonlarını kötüye kullanmamalıdır. Fikirler açıkça tartışılmalıdır.

Herhangi bir yönetim kurulu üyesinden gelebilecek her türlü soru en kısa zamanda cevaplanmalı, konuyla ilgili gelişmeler hakkında bilgi verilmeli ve tutanağa geçirilmelidir.

Eğer yönetim kurulu toplantısında tartışılan herhangi bir konuyla ilgili görüş ayrılığı varsa bunlar toplantı tutanaklarına net biçimde yansıtılmalıdır.

Yönetim kurulu toplantısında tartışılan şirketin stratejisi, ticari sırları ve planları ile ilgili her konu gizlidir. Tartışılan konularda hissedarlardan herhangi birisine iletilecek bir konu, her hissedara aynı zamanda ve eşit açıklıkta iletilmelidir.

### **15.2 Açıklamaların İçerik ve Niteliği**

Şirket, şeffaflık ilkesi çerçevesinde, finansal raporlamasına baz oluşturan muhasebe politikalarını, finansal durumunu, faaliyet sonuçlarını ve nakit akımını gerçeğe en uygun şekilde göstermelidir. Söz konusu muhasebe politikaları, şirketin ya da ana ortaklığının hisselerinin belli bir uluslararası sermaye piyasasında işlem görmesi nedeniyle söz konusu sermaye piyasasının kurallarına tabi olması hali dışında, Uluslararası Muhasebe Standartları ile uyumlu olmalıdır.

Şirket hissesinin fiyatında etki yaratması beklenen her türlü değişiklik (yönetim değişikliği, birleşme, devralma, temettü politikası vb) doğru ve zamanlı bir şekilde tüm çıkar ortaklarına duyurulmalıdır.

Yıllık raporda aşağıdaki açıklamalara yer verilmelidir:

- *Finansal Açıklamalar:* Hisse senedinin performansı, kar/zarar, aktifler vb.

- *Şirket Yapısı ve Politikalarına İlişkin Açıklamalar:* Hisse sahipliği, yönetim yapısı, amaçlar, gelecekteki kurumsal strateji, temettü politikası, yatırım politikası, iş ahlakı kuralları, çevresel konular vb.<sup>5</sup>
- *Yönetim Kurulu Üyelerine İlişkin Açıklamalar:* Yönetim kurulu üyelerine ait özgeçmiş bilgileri, atanma süreleri, bağımsız üyelerin beyanları, üyelerin yönetim kurulu ve komite toplantılarına katılımı, ücret politikası, yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin ücret ve ödüllendirmeleri, sahip oldukları hisse miktarı.
- *Çalışanlar ve Diğer Çıkar Sahipleri ile İlgili Önemli Konular:* Şirkete kötü ve iyi yönde etki eden kanun değişiklikleri, öngörülebilir risk faktörleri vb.
- *Kurumsal Yönetim Uygulamalarına Dair Açıklama:* Şirketin kurumsal yönetim uygulamasına ilişkin bilgi.

### 15.3 Hissedarların Hakları ve Oy Kullanma Yetkileri

Yönetim kurulu, kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde hissedar haklarını korumalı, azınlık ve yabancı hissedarlar dahil olmak üzere bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır.

Aynı tipten hissedarlara eşit muamele yapılmalıdır. Her tipte, bütün hissedarlar aynı oy hakkına sahip olmalı ve bütün yatırımcılar satın almadan önce her tipten hisselerin oy hakları hakkında bilgi sahibi olabilmelidir. Oy haklarındaki her türlü değişiklik hissedarın oylamasına sunulmalıdır.

Bütün hissedarların hakları, hakların ihlali karşısında hakların telafi edilmesi ve savunulması, Türk Ticaret Kanunu ve diğer ilgili kanunlar (SPK düzenlemeleri gibi) çerçevesinde korunmaktadır. Ayrıca, imtiyaz hakları, şirketin sermaye ve ortaklık yapısı ile beraber şirketin esas sözleşmesinde gösterilir.

Şirketin ana sözleşmesindeki maddelerin bir kısmının veya tamamının değiştirilmesi yasal başvurular yapıldıktan ve izinler alındıktan sonra toplanacak genel kurulda hissedarların onayı ile yapılabilir.

Payına bakılmaksızın bütün hissedarlar şirketle ilgili köklü değişiklikleri ilgilendiren kararlara katılma ve bu kararlar hakkında yeterince ve zamanlı bir şekilde bil-

---

(5) Tüm şirket politikalarının yıllık raporda yer alması şart değildir. Ancak bu konulardaki özetler ile şirket politikası ve çeşitli konular hakkında ayrıntılı raporların (örneğin çevre ile ilgili konular) şirketten temin edilebileceğine dair ibareye yıllık raporlarda yer verilmelidir.

gilendirilme hakkına sahiptir. Bu kararlar, örneğin, şirketle ilgili olarak tüzükte ya da kuruluş sözleşmesinde veya şirketin benzeri temel belgelerinde yapılan değişiklikler, ek hisse çıkarma yetkisi, sonunda şirketin satışı ile sonuçlanan olağanüstü işlemler gibi konular olabilir.

Şirketin faaliyetini, gelirlerini, giderlerini çok önemli bir şekilde etkileyecek menkul, gayrimenkul, marka ve bunun gibi hakların alımı ve satımında genel kurul kararının aranması mümkündür. Bunun için esas sözleşmede açık hüküm olması gereklidir. Bu konularda imtiyazlı paylar belirlenebilir ve bu payların onayı şart tutulabilir.

Hissedarlar şirketin olağan ve olağanüstü genel kurul toplantılarında hazır bulunabilecekleri gibi, bu toplantılarda kendilerini vekaleten temsil ettirebilir ve oy kullanabilir.

Temettü ile ilgili kararlar kanun kapsamında ve yönetim kurulunun önereceği veya genel kurulda ortakların yapacağı teklifin onaylanması ile düzenlenir.

#### **15.4 Genel Kurul Toplantıları**

Genel kurul, yönetimin şirket ortakları ile sulh ve ibralaşma yeridir. Genel kurullar, yönetim kurullarının ibrası, hesapların onaylanması ve ortakların geçmiş dönemi sorgulaması için çok önemli bir yapıdır ve bu yapı içerisinde her hissedarın kanunlar ile tanımlanmış hakları bulunmaktadır.

Genel kurul toplantıları, Türk Ticaret Kanunu'nun öngördüğü şekilde toplantıdan en az 15 iş günü önce, toplantı gündemi ile beraber hissedarlara bildirilmelidir. Toplantı yerinde ve/veya tarihinde herhangi bir değişiklik olması halinde, hissedarların oy verme haklarını yerine getirme amacı ile zamanlı ve uygun bir şekilde haber verilmelidir.

Genel kurul toplantısının işlem ve usulleri, bütün hissedarların adil muamele görmelerine olanak tanımalı ve şirket prosedürleri oy atmayı gereksiz şekilde zorlaştırmamalı ya da masraflı hale getirmemelidir.

Hissedarların genel kuruldan önce soru sorma ve görüş bildirme hakkı olduğu gibi genel kurul sırasında muhalefet şerhi koyma veya red hakkı vardır.

Tüm yönetim kurulu üyeleri genel kurul toplantılarına katılmalı ve hissedarların sorularına cevap vermeye hazır olmalıdır.

EKLER



## Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu ve OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin Karşılaştırması

Kurumsal Yönetim İlkeleri	Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi	OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri
<b>Şeffaflık</b>	Madde 3, 10, 12, 13, 15	Madde 4: Kamuoyuna Açıklama Yapma ve Şeffaflık
<b>Hesap verebilirlik</b>	Madde 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14	Madde 5: Yönetim Kurulunun Sorumlulukları
<b>Sorumluluk</b>	Madde 1, 4, 13	Madde 3: Kurumsal Yönetimde Doğrudan Çıkar Sahiplerinin Rolü
<b>Adillik</b>	Madde 4, 15	Madde 1: Hissedarların Hakları Madde 2: Hissedarların Adil Muamele Görmesi

### Tanımlar\*:

#### Şeffaflık/Transparency:

Şirketin finansal performansı, kurumsal yönetimi, hissedarlık yapısı hakkında yeterli, doğru ve kıyaslanabilir bilginin zamanlı bir şekilde açıklanması

#### Hesap verebilirlik/Accountability:

Yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması, şirket yönetimi ve hissedar menfaatlerinin paralelliğinin yönetim kurulu tarafından gözetilmesi

#### Sorumluluk/Responsibility:

Şirket faaliyeti ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanması

#### Adillik/Fairness:

Azınlık ve yabancı hissedarlar dahil olmak üzere hissedar haklarının korunması ve tedarikçilerle yapılan sözleşmelerin uygulanabilirliğinin sağlanması

(\*) Egon Zehnder International, 2000, Board of Directors Global Study, s: 3

EK 2

# **TÜSİAD Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**

**TÜSİAD Şirket İşleri Komisyonu  
Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu**

**Şirket İşleri Komisyonu Başkanı**  
Cem DUNA

**Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu**

**Başkan**  
Haluk ALACAKLIOĞLU

**Üyeler**  
Adnan AKAN  
Ayşen TOPAY  
Cem UŞAKLI  
Fuat ÖKSÜZ  
Güneş TETİK  
Kayra ÜÇER  
Melsa ARARAT  
Murat SANCAR  
Musa Galip EROĞLU  
Necla ZARAKOL  
Özge ESEN  
Özgül UYSAL  
Özlem DENİZMEN  
Servet TOPALOĞLU  
Talat ÇİFTÇİ  
Ümit HERGÜNER  
Ümit İZMEN

**Raportör**  
Güneş TETİK