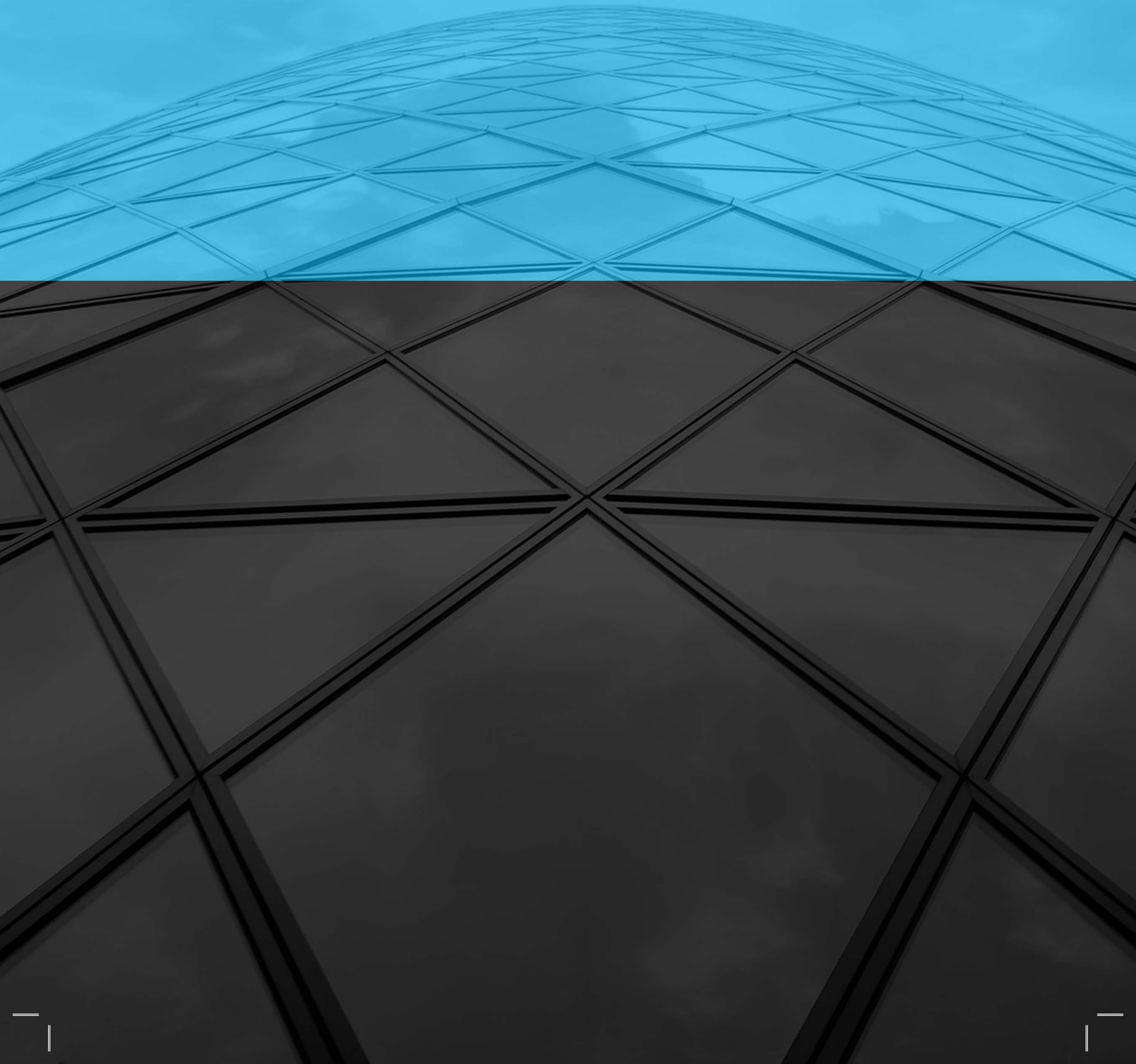


BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİ ÜCRET ARAŞTIRMASI

OCAK 2016

Bu raporun amacı yönetim kurulu üyeliği görevinin kanunlar, mevzuatlar çerçevesinde öneminin irdelenmesi, Türkiye'de 2015 yılına ait pay senetleri Borsa'da işlem gören şirketlerde bu görevi yürüten bağımsız yönetim kurulu üyeleri ücretlerinin, sorumluluk ve yükümlülükleri ile uyumuna ilişkin bilgilendirme yapmak ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği misyonu doğrultusunda uygulamalara ışık tutmaktır.

BAĞIMSIZ
YÖNETİM KURULU ÜYELERİ
ÜCRET ARAŞTIRMASI



TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ YAYINLARI

“BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİ ÜCRET ARAŞTIRMASI”

Text copyright © 2016 Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Yayın içeriğindeki bilgiler, adı geçen yazar tarafından hazırlanmış olup, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) içeriğin doğruluğu ve güvenilirliğine dair bir güvence vermemektedir. Yayın içeriği, yalnızca yazarın görüşlerini yansıtmaktadır. TKYD, bu bilgilerden kaynaklı olarak sorumluluk kabul etmez.

Her türlü yayın hakları saklıdır. Bu kitapta yer alan fotoğraf/resim ve metinler Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin, yazarın ve fotoğrafçıların/resimleyenlerin izni olmadan kullanılamaz. Kitabın tamamı ya da bir bölümü, ilgili kişilerden izin alınmadan fotokopi dahil, optik, elektronik ya da mekanik herhangi bir yolla kopyalanamaz, çoğaltılamaz, basılamaz, yayımlanamaz.

1. baskı, İstanbul - Ocak 2016

ISBN 978-605-64531-1-3

Yazar: Mustafa Doğrusoy

Katkıda Bulunanlar

Güray Karacar, Başak Muştu, Hande Gürtepe, Tuğçe Teber

Tasarım: Erkan Demirel

Baskı: Muka Matbaacılık



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Yıldız Posta Caddesi, Dedeman İş Hanı, No: 48 Kat: 7

Esentepe, 34349 İstanbul tel: +90 212 347 62 73 faks: +90 212 347 62 76

www.tkyd.org

İÇİNDEKİLER

- Önsöz
- Sunuş
- Başlarken

BÖLÜM 1, Yönetim Kurulları ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri

- Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumlulukları
 - Türk Ticaret Kanunu açısından
 - Sermaye Piyasası Kanunu, ilgili mevzuatlar ve kurumsal yönetim ilkeleri açısından
- Yönetim Kurulu Üyelerinin Görev Süreçleri
 - Yönetim kurulu üyelerinin seçimi
 - Bağımsız yönetim kurulu üyeleri seçiminde dikkat edilecek hususlar
 - Bağımsız yönetim kurulu üyeleri görevleri
 - Göreve başlarken
 - Görev süresince
 - Üyeliğin sonlanması

BÖLÜM 2, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Ücret Araştırması

- Araştırma Yöntemi
- Analizler
 - Gruplar Açısından
 - Grup I Şirketleri
 - Grup II Şirketleri
 - Grup III Şirketleri
 - Endeksler Açısından
 - BIST Genel Şirketleri
 - BIST 100 Endeksi Şirketleri
 - BIST 50 Endeksi Şirketleri
 - BIST 30 Endeksi Şirketleri
 - BIST Kurumsal Yönetim Endeksi Şirketleri
 - BIST Mali Endeksi Şirketleri
 - BIST Kobi Sanayi Endeksi Şirketleri
 - Bağımsız üye açısından

BÖLÜM 3, Görüşler

- Yönetim Kurulu Başkanları
- Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri
- Yönetim Kurulu Üyesi Arama Hizmeti Veren Kuruluşlar
- Değerlendirme
- Kaynakça

BÖLÜM 4, Anex



Kurumsal yönetim anlayışının hayata geçirilmesinde en üst düzeyde sorumluluk taşıyan yönetim kurullarının gelişimi Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak başlıca hedeflerimiz arasında bulunmaktadır. Yönetim kurullarının doğru kompozisyonda oluşmaları etkinliklerinin önemli bir koşulu.

Sermaye Piyasası Kanunu'nda yapılan değişiklikler yönetim kurullarında görev alan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görevleri ve sorumlulukları konusunda yeni bir anlayışı gündeme taşımıştır. Diğer yandan şirketlerin, halka açıklık oranlarına göre daha fazla sayıda üyeye yer vermeleri söz konusu olmakla birlikte, toplam yönetim kurulu üye sayısının üçte biri kadar bağımsız yönetim kurulu üyesi bulundurmaları istenmiştir.

Yönetim kurullarına yepyeni bir dinamizm, stratejik etkinlik ve taze bakış açışı kazandırdığına inandığımız bu düzenlemeler uluslararası gelişmeler ile de uyumludur. Unutulmamalıdır ki yeni sorumluluk ve etki alanları çerçevesinde bağımsız olarak görev alan yönetim kurulu üyelerinin de yetkinliklerini bu doğrultuda geliştirmeleri ve güncel gelişmelere hakim olmaları gereklidir.

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin artan etkinlikleri kendilerine sağlanan ücretler konusunda da değişikliklere ve iyileştirmelere neden olmuştur. Bu ücretlerin belirlenmesinde sektörel etkenler önemli olabilirken, şirket büyüklükleri belirleyici olmuştur. Bu konudaki veri eksikliği "Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Ücret Araştırması Raporu"nun hazırlanarak faydaya sunulmasını gerekli kılmıştır.

İncelemekte olduğunuz rapor bağımsız yönetim kurulu üyelerine sunulan ücret bilgilerini farklı açılar ile inceleyerek kuruluşlarımıza yardımcı olmayı hedeflemektedir. Aynı zamanda konuya dair yasal çerçeveyi, tanımları ve iyi uygulama örneklerini sunmayı hedeflemektedir.

Sayın Mustafa DOĞRUSOY'a, değerli görüşleri ile katkıda bulunan üyelerimize ve yayını hazırlayan dernek uzmanlarımıza teşekkür ediyor, fayda sağlamasını diliyoruz.

Saygılarımızla,
Hurşit ZORLU
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

Sunuş

Kurumsal yönetim anlayışının Türkiye'de tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonumuz, kurumsal yönetim konusunda uzmanlığına başvurulmuş referans gösterilme vizyonumuz gereği mevzuatlarda oluşan düzenlemelerin bir sonucu olarak kurumsal yönetim anlayışının vazgeçilmez bir unsuru haline gelen bağımsız yönetim kurulu üyelerine yönelik "Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Ücret Araştırması"nı gerçekleştirdik.

Bu araştırma; TKYD Yönetim Kurulu Serisi başlığı altında hazırlanması planlanan kaynak serisinin ilk yayını olma özelliğini taşımaktadır. Bağımsız yönetim kurulu üyesi ücret araştırma sonuçlarını paylaşırken yönetim kurulu üyeliğinin sorumluluk, yükümlülük ve haklarını belirtiyor, aldıkları ücretlerle mevzuatlar karşısındaki yükümlülüklerin irdelemesini okuyucuya bırakıyoruz.

TKYD Yönetim Kurulu Serisi'nin ikinci yayını ise; yönetim kurulu üyeliğinin dünyada ve Türkiye'de gelişimi, üyelerin mevzuatlara göre sorumluluk ve yükümlülükleri, yönetim kurullarının oluşumu ve çalışmaları, komiteler, toplantılar, çalışma esasları ve yönetim kuruluyla ilintili tüm konuların yer alacağı daha geniş içerikle Türk iş hayatının faydasına sunulacaktır.

Bu yayınlarımız ile, yönetim kurulu üyeliğine ilişkin mevzuatların getirdiği sorumlulukları vurgulamak, farkındalığını arttırmak; hissedarlar, yönetim kurulları, bağımsız yönetim kurulu üyeleri ve adayları için başvurulacak kaynaklardan biri olabilecek bir çalışma ortaya çıkartmayı hedeflemekteyiz.

Yönetim kurulları en iyi yönetim uygulamalarının ve global ekonomilerde rekabet koşulların getirdiği şirketlerin var olma, büyüme, geleceğe taşınma yarışında kritik bir role sahipler. Özellikle bağımsız yönetim kurulu üyelerinin; finansal tabloları genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve uluslararası finansal raporlama standartları ışığında okuma, anlama, yorumlama, analiz etme bilgisine sahip olmaları, bütçe planlama, risk analizi ve yönetimi, strateji belirleme, insan kaynakları, iletişim, şirket birleşme, bölünme, satın alma gibi iş hayatı uygulamaları deneyimleri olmaları beklenmektedir. Bunun yanında, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ülke ve dünya ölçeğinde büyüme, istihdam, para politikaları, cari ve ödemeler dengesi, enflasyon, borçlanma politikaları mali konularda bilgi ve görüşlerini sunmaları, görevleri süresince şirkete de değer katan unsurlardır.

Raporumuzun Türkiye iş hayatına yararlı olmasını dileriz.

Bu çalışma Türkiye Kurumsal Yönetim Derneğinin çalışanları olmasaydı yapılamazdı. Verilerin toplanmasında, değerlendirilmesinde, çalışmanın her aşamasında özverili katkıları, yönlendirmesi, görüşlerinden dolayı ve raporun son hale gelme aşamasında defalarca redaksiyonunu yapan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Genel Sekreteri Sayın Güray KARACAR'a, Eğitim ve Dış İlişkiler Müdürü Sayın Başak MUŞTU'ya, bu çalışmanın yapılmasına karar veren, teşvik eden ve son halini onaylayan Türkiye Kurumsal Derneği Yönetim Kurulu Üyeleri ve Başkanı Sayın Hurşit ZORLU'ya, yayının dizgi, basımı ve süreçlerinde tüm emeği geçenlere şahsen teşekkür ederim.

Mustafa DOĞRUSOY

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Yönetim Kurulu Üyesi



Mustafa DOĞRUSOY
TKYD Yönetim Kurulu Üyesi

Yönetim, strateji ve yatırım danışmanı olarak, kurumsal yönetim, kurumsal risk yönetimi, kurumsal finansman, aile şirketleri ve kurumsallaşma, Türk Ticaret Kanunu'nun şirketlerde uygulanma süreçleri, mali yapılanma, finansman, ortak bulunması, halka arz öncesi yönetsel hazırlıklar, şirket birleşme, bölünme, devir ve satın almalarının gerçekleştirilmesi projelerinde görev almaktadır.

Borsa şirketlerine; Sermaye Piyasası mevzuatına uyum, şirketlerin esas sözleşme, yapılanma, yönetim kurulları yapısı, işleyişleri konularında destek vermektedir.

Uzun yıllardan bu yana Türkiye'nin saygın kuruluşlarından bazılarında İcra kurulu üyesi ve yönetim kurulu üyesi olarak görev almış olup, halen şirketlerde yönetim kurullarına danışmanlık yapmaktadır. Sermaye Piyasası mevzuatı değişimlerine göre 2012 yılından bu yana Borsa şirketlerinde bağımsız yönetim kurulu Üyeliği yapmaktadır.

Başlarken

Bağımsız yönetim kurulu üyesi ücret araştırmasını sunduğumuz yayınímızda Bölüm I.'de Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili tüm mevzuatlar açısından yönetim kurulu üyeliğinin yükümlülük, sorumluluk, hakları ile ilgili özet bilgiler verilmektedir. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görev süreçlerini, seçimini, seçim sürecinde dikkat edilecek hususları, göreve başlama, görev süresinde ve sonlanma süreçleriyle ilgili bilgilendirmeler yer almaktadır. Özellikle bağımsız yönetim kurulu üyeleri ve adaylarının niteliklerini, görevlerini yaparken karşılaşacakları konuları anlatmaya çalıştık.

Bölüm II'de yer alan, bağımsız yönetim kurulu üyesi ücret araştırması verileri emek-yoğun bir çalışma ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği çalışanlarının öz verili çabalarıyla şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu, internet siteleri, genel kurul tutanakları ve faaliyet raporlarından sağlanmıştır. Borsa İstanbul'da Ekim 2015 itibarıyla kayıtlı 390 pay piyasası şirketi (PP), 20 gelişen işletmeler piyasası şirketi (GİP), 14 serbest işlem platformu şirketi (SİP) olmak üzere toplam 424 şirketin kayıtlarını göz önüne alınmıştır.

Veriler; Grup I-II-III şirketleri ve BIST Genel olarak ve BIST 100, BIST 50, BIST 30, BIST Kurumsal Yönetim, BIST Mali, BIST Kobi Sanayi Endekslerine göre analiz edildi. Ücretlerin ödenme şekline göre, ayrıca bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, üyelikleri ve kazançları açısından değerlendirme yapıldı.

Ücret araştırmasında kamuoyuna açık kaynaklardan ulaşarak derlediğimiz verilerin analizinde sadece mevcut durumu ortaya koyarak, ücretlerin nitelik ve nicelik açısından yorumu okuyucuya bırakılmıştır. Analizlerde başlıklara göre şirketleri belirtmekle birlikte, hangi şirketin hangi ücreti kime nasıl verdiği araştırma raporumuzun konusu değildir. Kamuoyuna açık ortamlardan veri sağlayamadığımız şirketlerin isimleri ve/veya mevzuata uygun olmayan durumlar hakkında bildirimde bulunmak veya yorum yapmak araştırmamızın konusu asla değildir. Ancak kamuoyuna açık ortamlardan bizim bir bilgiyi bulamamış olmamız o bilginin kamuoyuna sunulmamış olduğu anlamına gelmemektedir. Her isteyen ve araştırmacının tek tek ulaşabileceği bu verilerin tümü birlikte ve detaylı olarak Türkiye Kurumsal Yönetim Derneğinin arşivinde tutulmaktadır.

Raporun son kısmı olan Bölüm III'de; yönetim kurulu başkanları, bağımsız yönetim kurulu üyeleri ve yönetim kurulu üye arama hizmeti veren şirketlerin görüşlerine yer verdik. Ricamızı kırmayarak görüşlerini paylaşarak katkıda bulunanlara teşekkür ederiz.

Değerlendirme bölümünde bağımsız yönetim kurulu üyeliği hakkında genel bilgilendirme ile araştırmada karşılaştığımız konulara değindik; Şirketlerin bağımsız yönetim kurulu üyeliği hakkında ilk günden bu yana değişim gösteren görüşlerine yer verdik. Bağımsız yönetim kurulu üyelerine verilen ücretler ve bağımsız yönetim kurulu üyeliği yapanların kişi bazında gelirleri araştırmamızın konusu olmayıp, yorum yapılmamıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

Yönetim Kurulları ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri



Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumlulukları

Türk Ticaret Kanunu Açısından

Yönetim Kurulu üye sayısı ve nitelikleri

Türk Ticaret Kanunu madde 359'a göre; anonim şirketlerin, esas sözleşmeyle atanmış veya genel kurul tarafından seçilmiş, bir veya daha fazla kişiden oluşan bir yönetim kurulu bulunması gereklidir. Yönetim kurullarına tüzel kişi seçildiği takdirde, tüzel kişiyle birlikte, tüzel kişi adına, tüzel kişi tarafından belirlenen, sadece bir gerçek kişinin de tescil ve ilanı yapılarak şirketin internet sitesinde eş zamanda açıklanır. Tüzel kişi adına sadece tescil edilmiş kişi toplantılara katılıp tüzel kişi adına oy kullanabilir. Yönetim kurulu üyelerinin ve tüzel kişi adına tescil edilecek gerçek kişinin tam ehliyetli olmaları şarttır.

Yönetim kurulu üyelerinin sigortaları

Türk Ticaret Kanunu madde 361'e göre; yönetim kurulu üyelerinin, görevlerini yaparken kusurlarıyla şirkete verebilecekleri zarar, şirket sermayesinin yüzde yirmi beşini aşan bir bedelle sigorta ettirilmiş ve bu suretle şirket teminat altına alınmışsa, bu husus halka açık şirketlerde Sermaye Piyasası Kurulu'nun ve ayrıca pay senetleri borsada işlem görüyorsa borsanın bülteninde duyurulur ve kurumsal yönetim ilkelerine uygunluk değerlendirmesinde dikkate alınır.

Yönetim kurulu üyeliğinin sona ermesi

Türk Ticaret Kanunu madde 363'e göre; yönetim kurulu üyelerinden birinin iflasına karar verilir veya ehliyeti kısıtlanır ya da bir üye üyelik için gerekli kanuni şartları yahut esas sözleşmede öngörülen nitelikleri kaybederse, bu kişinin üyeliği, herhangi bir işleme gerek olmaksızın kendiliğinden sona erer.

Yönetim kurulu üyelerinin görev dağılımı

Türk Ticaret Kanunu madde 366'ya göre; yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir.

Yönetim kurulu üyelerinin devredilemez görevleri

Türk Ticaret Kanunu madde 375'e göre Yönetim kurulu; devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri vardır. Bunlar; *"Şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi, şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi, muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması, müdürlerin ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisini haiz bulunanların atanmaları ve görevden alınmaları, yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi, pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi ve borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması."* görevleridir.

Yönetim kurulunun riskin saptanmasına ilişkin görevleri

Türk Ticaret Kanunu madde 378'e göre; pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür.

Yönetim kurulu üyelerinin bilgi alma ve inceleme hakkı

Türk Ticaret Kanunu madde 392'e göre; her yönetim kurulu üyesi şirketin tüm iş ve işlemleri hakkında bilgi isteyebilir, soru sorabilir, inceleme yapabilir. Bir üyenin istediği, herhangi bir defter, defter kaydı, sözleşme, yazışma veya belgenin yönetim kuruluna getirtilmesi, kurulca veya üyeler tarafından incelenmesi ve tartışılması ya da herhangi bir konu ile ilgili yöneticiden veya çalışandan bilgi alınması reddedilemez. Yönetim Kurulu toplantılarında, yönetim kurulunun bütün üyeleri gibi, şirket yönetimiyle görevlendirilen kişiler ve komiteler de bilgi vermekle yükümlüdür. Bir üyenin bu konudaki istemi de reddedilemez; soruları cevapsız bırakılamaz. Her yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulu toplantıları dışında, yönetim kurulu başkanının izniyle, şirket yönetimiyle görevlendirilen kişilerden, işlerin gidişi ve belirli münferit işler hakkında bilgi alabilir ve görevinin yerine getirilebilmesi için gerekliyse, yönetim kurulu başkanından, şirket defterlerinin ve dosyalarının incelemesine sunulmasını isteyebilir.

Yönetim kurulu üyelerinin müzakereye katılmaları

Türk Ticaret Kanunu madde 393'e göre; yönetim kurulu üyesi, kendisinin şirket dışı kişisel menfaatiyle veya alt ve üst soyundan birinin ya da eşinin yahut üçüncü derece dâhil üçüncü dereceye kadar kan ve kayın hısımlarından birinin, kişisel ve şirket dışı menfaatiyle şirketin menfaatinin çatıştığı konulara ilişkin müzakerelere katılamaz. Menfaat uyuşmazlığı yönetim kurulu tarafından bilinmiyor olsa bile, ilgili üye bunu açıklamak ve yasağa uymak zorundadır. Buna aykırı hareket eden yönetim kurulu üyesi ve menfaat çatışması nesnel olarak varken ve biliniyorken ilgili üyenin toplantıya katılmasına itiraz etmeyen diğer üyeler ve söz konusu üyenin toplantıya katılması yönünde oy kullanan yönetim kurulu üyeleri bu sebeple şirketin zarara uğradığı tespit edildiğinde zararı tazminle yükümlüdürler. Böylece Yönetim Kurulu üyelerinin her biri bir başka üyenin yapacağı yanlışları önleme görevi ile de yükümlüdür. Bu yükümlülüğünü yerine getirmediği anda kendisi de sorumluluk alır. Müzakereye, yasak nedeniyle katılmamanın sebebi ve ilgili işlemler yönetim kurulu kararına mutlaka yazılır.

Sermaye Piyasası Kanunu, ilgili mevzuatlar ve Kurumsal Yönetim İlkeleri açısından

6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu madde 17'nin (1) bendi uyarınca; halka açık ortaklıklarda kurumsal yönetim ilkeleri ile bağımsız yönetim kurulu üyeliklerine ilişkin usul ve esaslar Kurulca belirleneceği hükmü vardır. Ayrıca madde 17'nin (3) bendinde halka açık ortaklıkların, ilişkili tarafları ile gerçekleştirecekleri Kurulca belirlenecek nitelikteki işlemlere başlamadan önce, yapılacak işlemin esaslarını belirleyen bir yönetim kurulu kararı almaları zorunlu olduğu belirtilmiş, söz konusu bu yönetim kurulu kararlarının uygulanabilmesi için bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun onayı aranacağı vurgulanmıştır. Bu kararlarda bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun söz konusu işlemi onaylamaması hâlinde, bu durum işleme ilişkin yeterli bilgiyi içerecek şekilde kamuyu aydınlatma düzenlemeleri çerçevesinde kamuya duyurulması ve işlemin genel kurul onayına sunulması zorunluluğu hükme bağlanmıştır.

Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1'e göre;**Yönetim Kurulunun Faaliyetleri**

Kurumsal Yönetim Tebliği madde 4.2'de yönetim kurulunun faaliyetleri esnasındaki sorumluluk ve yükümlülükleri belirtilmektedir.

Yönetim kurulu, faaliyetlerini şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir şekilde yürütür. Yönetim kurulu üyeleri arasındaki görev dağılımı, görev ve yetkileri faaliyet raporunda açıklanır. Yönetim kurulu; ilgili yönetim kurulu komitelerinin görüşünü de dikkate alarak, başta pay sahipleri olmak üzere şirketin menfaat sahiplerini etkileyebilecek olan risklerin etkilerini en aza indirebilecek risk yönetim ve bilgi sistemleri ve süreçlerini de içerecek şekilde iç kontrol sistemlerini oluşturmakla, risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini gözden geçirmekler yükümlüdür. Yönetim kurulu sorumluluklarını yerine getirirken, üyelerinin görevleri esnasındaki kusurları ile şirkette sebep olacakları zarar, şirket sermayesinin %25'ini aşan bir bedelle sigorta ettirilmesi ve Kamuoyunun Aydınlatma Platformunda açıklanmalıdır.

Yönetim Kurulunun Yapısı

Kurumsal Yönetim Tebliği madde 4.3'e göre Yönetim kurulu minimum beş üyeden oluşur. Bu sayı şirketin yapısına göre yönetim kurulu üyelerinin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına ve komitelerin oluşumuna ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmelerine imkan sağlayacak şekilde olmalıdır. Yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğu icrada görevli olmayan, üyelik haricinde şirkette herhangi bir idari görevi veya kendisine bağlı icrai mahiyette faaliyet gösteren bir birim bulunmayan ve şirketin günlük iş akışına ve olağan faaliyetlerine müdahil olmayan üyelerden oluşması gerekmektedir. İcrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabilme niteliğine sahip bağımsız üyelerin olması gerekmektedir. Yönetim kurulu içerisindeki bağımsız üye sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az olmaması, her durumda, bağımsız üye sayısı ikiden az olamayacağı hükme bağlanmıştır. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görev süresinin üç yıla kadar olabileceği, tekrar aday gösterilerek seçilmeleri mümkün olduğu belirlenmiştir.

Kurumsal Yönetim Tebliği madde 4.3.6'de yönetim kurulunun yapısı belirtilmektedir. "Bağımsız üye" kriterlerine mevzuat gereğinde tam olarak uyulması gerekmez.

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri;

Şirketin, şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımları arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmaması, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5 inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmaması ya da önemli nitelikte ticari ilişkinin2 kurulmamış olması gereklidir. Şirketin kontrolün bulunup bulunmadığının tespitinde Türk Finansal Raporlama Standartları madde 10, önemli derecede etkinin bulunup bulunmadığının tespitinde ise Türk Muhasebe Standartları madde 28 hükümlerinden faydalanılmalıdır.

Bağımsız üye adayları veya ortaklıktan herhangi birisi için, önemli nitelikteki ticari ilişkiden elde edilen ciro/vergi öncesi kar tutarının, aynı nitelikteki işlerden elde edilen ciro/vergi öncesi kar toplamına olan oranının %20 veya üzerinde olması halinde, bağımsızlığın zedelendiği kabul edilir. Bağımsız üye; son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmaması gerekmektedir.

Bağımsız yönetim kurulu üyesi olması sebebiyle üstleneceği görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olması şarttır. Bağlı oldukları mevzuata uygun olması şartıyla, üniversite öğretim üyesi hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmıyor olmalıdır. 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'na göre Türkiye'de yerleşmiş sayılması zorunludur.

Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığını koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olmalıdır. Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiği görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabilmelidir.

Bağımsız üyeler, şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapamaz. Şirketin veya şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev alamaz. Bağımsız yönetim kurulu üyesi tüzel kişi adına tescil ve ilan edilemez.

Kurumsal Yönetim Tebliği madde 4.3.7'de bağımsız yönetim kurulu üyelerinin seçim süreci belirtilmektedir. Buna göre; Aday gösterme komitesi, yönetimin ve yatırımcıların da dahil olmak üzere bağımsız üyelik için aday tekliflerini, adayın bağımsızlık ölçütlerini taşıyıp taşıyamaması hususunu dikkate alarak değerlendirir ve buna ilişkin değerlendirmesini bir rapora bağlayarak yönetim kurulu onayına sunar.

Bağımsız yönetim kurulu üye adayı, ilgili mevzuat, esas sözleşme ve yukarıda yer alan kriterler çerçevesinde bağımsız olduğuna ilişkin yazılı bir beyanı "Bağımsız üye kriterler," ne uygun olarak aday gösterildiği esnada aday gösterme komitesine verir. Şirket Sermaye Piyasası kurulunun her sene Ocak ayında ilan ettiği "Payları Borsa'da İşlem Gören Ortaklıkların II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği uyarınca dâhil oldukları gruplar hakkında duyuru" da belirtilen I. Grup şirketi ise; Yönetim kurulu, aday gösterme komitesinin raporu çerçevesinde bağımsız üye aday listesini hazırlayarak genel kurul toplantısından en az 60 gün önce ilgili aday gösterme komitesinin raporu ve yönetim kurulu kararı ile birlikte Kurul'a gönderir. Kurul, bağımsızlık kriterleri çerçevesinde yaptığı değerlendirme sonucunda varsa liste hakkında olumsuz görüşünü 30 gün içerisinde şirkete bildirir. Kurul'un olumsuz görüş bildirmiş olduğu kişi genel kurula bağımsız üye adayı olarak sunulamaz. Şirket, bağımsız üye aday listesi ile birlikte adaylığı kabul edilmeyen bağımsız yönetim kurulu üyesi adaylarını, en geç genel kurul toplantı ilanı ile birlikte Kamuoyunu Aydınlatma Platformunda açıklar. Şirket I.Grup şirketi değilse bağımsız yönetim kurulu üyesi adayları sadece en geç Genel Kurul ilanı ile birlikte Kamuoyunu Aydınlatma Platformunda açıklanır.

Kurumsal Yönetim Tebliği madde 4.3.8'de bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin sonlanması süreci belirtilmektedir. Buna göre; bağımsızlığı ortadan kaldıran bir durum ortaya çıktığı takdirde, bu durum bağımsız üye tarafından gerekçesi ile birlikte Kamuoyunu Aydınlatma Platformunda açıklanmak üzere yönetim kuruluna iletilir. Söz konusu üye eş anlı olarak bu durumu ve gerekçesini Kurul'a da yazılı olarak iletir. Bu durumda bağımsızlığını kaybeden yönetim kurulu üyesi ilke olarak istifa eder. Şirkette asgari bağımsız yönetim kurulu üye sayısının yeniden sağlanmasını teminen, aday gösterme komitesi yapılacak ilk genel kurul toplantısına kadar görev yapmak üzere boşalan üyeliklere bağımsız üye seçimi için değerlendirme yapar ve değerlendirme sonucunu yazılı olarak yönetim kuruluna bildirir. Yönetim kurulu, aday gösterme komitesinin raporu çerçevesinde belirlenen adaylar arasından bağımsız üye seçimini yapar. Yine bu şirket I.grup şirketi ise; yönetim kurulu, bağımsız üyeliğin boşalmasından itibaren 30 gün içerisinde, aday gösterme komitesinin raporu çerçevesinde belirlenen aday listesini Kurul'a gönderir. Kurul liste hakkında varsa olumsuz görüşünü 20 gün içerisinde şirkete bildirir. Kurul'un olumsuz görüş bildirmiş olduğu kişi bağımsız üye olarak belirlenemez. Bu çerçevede yönetim kurulu tarafından seçilen üyeler ilk genel kurula kadar görev yapar. Bu süreçler, bağımsız yönetim kurulu üyesinin istifa etmesi veya görevini yerine getiremeyecek duruma gelmesi halinde de geçerlidir.

Kurumsal Yönetim Tebliği madde 4.3.10'a göre; Denetimden Sorumlu Komite üyelerinden en az biri denetim/muhasebe ve finans konusunda 5 yıllık tecrübeye sahip olması istenmektedir. Zorunlu olarak uygulanması şart olmayan bu hüküm denetimden sorumlu komite üyelerinin bağımsız yönetim kurulu üyesi olma zorunluluğu nedeniyle direkt olarak bağımsız üyeleri ilgilendiren bir hükümdür.

Yönetim Kurulu Komiteleri

Yönetim kurulları bünyesinde oluşturdukları komitelerle işlerini yürütürler. Kurumsal Yönetim Tebliği madde 4.5'de yönetim kurulu bünyesinde oluşturulacak komiteler ve bu komitelerde görev alacak üyelerin, sorumluluk ve yükümlülükleri belirtilmektedir. Buna göre; yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen şirketlerde Denetimden Sorumlu Komite, Riskin Erken Saptanması Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi, Aday Gösterme Komitesi, Ücret Komitesi oluşturulur. Ancak Sermaye Piyasası Kurulu şirketlerde yönetim kurulu yapılanması gereği ayrı bir aday gösterme komitesi ve ücret komitesi oluşturulamaması durumunda, kurumsal yönetim komitesi bu komitelerin görevlerini yerine getirebilme serbestliği getirmiştir. Komitelerin en az iki üyeden oluşması, her ikisinin, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde üyelerin çoğunluğunun, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşması zorunludur. Komitelerin başkanları, bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir. Denetimden sorumlu komitelerin tüm üyelerinin bağımsız yönetim kurulu üyesi niteliğinde olması gerekir.

Yönetim kurulu bünyesinde oluşturulacak denetimden sorumlu komitenin tüm üyelerinin bağımsız yönetim kurulu üyesi niteliğinde olması gerekir. Bu komite şirketin muhasebe sistemi, finansal bilgilerinin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve şirketin iç kontrol ve iç denetim sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimi gibi şirket açısından büyük sorumluluk içeren işlerin kontrolünü yapar. Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, bağımsız denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmaları denetimden sorumlu komitenin gözetiminde gerçekleştirilir.

Şirketin muhasebe ve iç kontrol sistemi ile bağımsız denetimiyle ilgili olarak şirkete ulaşan şikayetlerin incelenmesi, sonuca bağlanması, şirket çalışanlarının, şirketin muhasebe ve bağımsız denetim konularındaki bildirimlerinin gizlilik ilkesi çerçevesinde değerlendirilmesi konularında uygulanacak yöntem ve kriterler denetimden sorumlu komite tarafından belirlenir. Ayrıca kamuya açıklanacak yıllık ve ara dönem finansal tabloların şirketin izlediği muhasebe ilkeleri ile gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ilişkin değerlendirmelerini, şirketin sorumlu yöneticileri ve bağımsız denetçilerinin görüşlerini alarak kendi değerlendirmeleriyle birlikte yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmekle yükümlüdür. Kendi görev ve sorumluluk alanıyla ilgili tespitlerini ve konuya ilişkin değerlendirmelerini ve önerilerini yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmek ve gerekli önlemler, yapılacaklar konusunda uyarı, öneride bulunmakla yükümlüdür.

Yönetim kurulu bünyesinde oluşturulacak komitelerden Kurumsal Yönetim Komitesinin şirkette kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit etme ve yönetim kuruluna kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tavsiyelerde bulunma görevi yanında ve yatırımcı ilişkileri bölümünün çalışmalarını gözetme sorunuğu vardır. Bunun yanında iki komite görevi daha, Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından üstlenilir. Bunlardan Aday Gösterme Komitesi görevi gereği yönetim kurulu ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilik pozisyonları için uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi ve eğitilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu hususta politika ve stratejiler belirlenmesi konularında çalışmalar yapmak zorundadır.

Ayrıca yönetim kurulunun yapısı ve verimliliği hakkında düzenli değerlendirmeler yapmak ve bu konularda yapılabilecek değişikliklere ilişkin tavsiyelerini yönetim kuruluna sunar. Diğer üstlendiği Ücret Komitesi görevi gereği; yönetim kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirilmesinde kullanılacak ilke, kriter ve uygulamaları şirketin uzun vadeli hedeflerini dikkate alarak belirler ve gözetimini yapar. Yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilecek ücretlere ilişkin önerilerini yönetim kuruluna sunar.

Yönetim kurulu bünyesinde oluşturulacak komitelerden Riskin Erken Saptanması Komitesi şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapmakla sorumludur.

Yönetim Kurulu Üyelerine Sağlanan Mali Haklar

Kurumsal Yönetim Tebliğinde yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere sağlanan mali haklar belirtilmiştir. Yönetim kurulu, şirketin belirlenen ve kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşmasından sorumluluğu gereği şirketin kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşıp ulaşmadığına ilişkin değerlendirmenin ve ulaşılamaması durumunda gerekçelerinin yıllık faaliyet raporunda açıklanması gereklidir. Yönetim kurulu, hem kurul hem üye hem de idari sorumluluğu bulunan yöneticiler bazında özeleştirisini ve performans değerlendirmesini yapması, Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticiler bu değerlendirmeler dikkate alınarak ödüllendirmesi veya azletmesi mevzuat gereğidir. Yönetim kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirme esasları yazılı hale getirilmeli, genel kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunularak ortaklara bu konuda görüş bildirme imkânı tanınmalıdır.

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirmesinde kâr payı, pay opsiyonları veya şirketin performansına dayalı ödeme planları kullanılamaz. Şu kadar ki, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin bağımsızlıklarını koruyacak düzeyde olması gerekir. Şirket, herhangi bir yönetim kurulu üyesine borç veremez, kredi kullandıramaz, verilmiş olan borçların veya kredilerin süresini uzatamaz, şartlarını iyileştiremez, üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandıramaz veya lehine kefalet gibi teminatlar veremez. Ancak bireysel kredi veren kuruluşlar, herkes için uyguladığı şartlarda söz konusu kişilere kredi verebilir ve bu kişileri diğer hizmetlerinden yararlandırabilir. Yönetim kurulu üyelerine verilen huzur hakkı, maaş, ikramiye, diğer düzenli ve arazi ödemeler gibi nakdi, pay, paya dayalı türev ürünler, çalışanlara pay edindirme planları kapsamında verilen pay alım opsiyonları, mülkiyeti verilen ve/veya kullanım için tahsis edilen ev, otomobil gibi gayri nakdi olarak yapılan ödemeler ve sağlanan tüm menfaatler yıllık faaliyet raporu vasıtasıyla kamuya açıklanması gerekir.

Yönetim Kurulu Üyeleri Görev Süreçleri

Yönetim Kurulu üyelerinin seçim süreçleri

Türk Ticaret Kanuna göre Yönetim Kurulları en fazla üç (3) yıl için Genel kurulda seçilebilir. Ancak bir daha seçilme için sınır yoktur. Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin seçilebilmeleri ve görev yapabilmeleri ise; şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla olamaz. Yeni düzenlemelere göre, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin önemli bölümünün ilk kez 2012 yılında yapılan genel kurullarda göreve başladıkları düşünüldüğünde, o tarihten bu yana, yeniden seçilerek aynı şirket yönetim kurulunda göreve devam eden bağımsız yönetim kurulu üyeleri, o şirkette 2018 yılında yapılacak Genel kurulda bir daha seçilmeleri mümkün değildir.

Şirketin ilk kuruluşunda esas sözleşme ile atanan Yönetim kurulu üyeleri, sonraki dönemlerden itibaren Genel Kurul tarafından seçilir. Genel kurulun bu hakkı devredilemez. Genel kurul öncesi hissedarlar önerilen adaylar arasından seçim yaparak, genel kurula sunarlar. Ancak borsada işlem gören şirketlerde Yönetim kurulunun bağımsız yönetim kurulu üyelerinin adaylık süreçleri Sermaye piyasası tebliğlerinde belirlenmiştir.

Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1, madde 4.3.7'ye göre Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin mevzuat açısından aday gösterilme süreci belirlenmiştir. Buna göre şirketin aday gösterme komitesi; yönetimin ve yatırımcıların bağımsız üyelik için aday tekliflerini, adayın bağımsızlık ölçütlerini taşıyıp taşıyamaması hususunu dikkate alarak değerlendirerek, rapora bağlar. Bağımsız yönetim kurulu üye adayının, ilgili mevzuat, esas sözleşme ve tebliğde yer alan bağımsız üye kriterlerine göre bağımsız olduğuna ilişkin yazılı beyanını ekleyerek yönetim kurulunun onayına sunar. Yönetim kurulunca onaylanan bağımsız üye adaylarının ismi ve özgeçmişleri en geç genel kurul toplantı ilanı ile birlikte Kamuyu Aydınlatma Platformunda açıklanır.

Piyasa değerinin ortalaması 3 milyar TL'nin ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerinin ortalaması 750 milyon TL'nin üzerindeki Grup I olarak tanımlanan ortaklıklarda bağımsız yönetim kurulu üyeliği Sermaye Piyasası Kurulunun değerlendirmesine bağlıdır. Ancak bu değerlendirme sonucunda kabul edilen aday isimleri yukarıda belirtilen şekilde kamuoyu ile paylaşılabilir.

Ancak bunun öncesinde yönetim kurulu üye adaylarının saptanması, seçimi çok önemli bir süreçtir. Yönetim kurulunda; şirket gereksinimlerine en iyi biçimde çözüm yaklaşımlarında bulunabilecek, başarıyla temsil edebilecek, şirketin yapısına, sektörüne göre uygun niteliklerde üye oluşumunun sağlanması gerekir. Yönetim kurulunda nasıl bir görev paylaşımı yapılacağına, hangi konularla hangi niteliklere sahip üyelerin ilgileneceğine göre yönetim kurulu üye isimleri saptanmalıdır. Verimli bir Yönetim Kurulu oluşumunda nitelikleri, becerileri, deneyimleri ile birbirini tamamlayan Yönetim Kurulu üyelerinin olması etkin bir yönetim sağlayacaktır.

Bağımsız yönetim kurulu üyesi seçiminde dikkat edilecek hususlar

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin seçiminde iki taraf açısından da kabul görebilecek asgari özellikler bulunmaktadır. Şirketlerde yönetsel, idari, hukuki vb konulara hakim, deneyimli Bağımsız yönetim kurulu üyeliği yapmak isteyen adayların gelen teklifleri kapsamlı olarak değerlendirirken dikkat ettiği/edeceği faktörler; şirketin büyüklüğü, kurumsal yapısı, sektörü ve sektörünün niteliği, mevcut hissedar yapısı, mevcut Yönetim Kurulu Başkanı olmak üzere, tüm Yönetim kurulu üye yapısı, şirketin finansal durumu, son beş yıllık mali tabloları, yatırımları, büyüme stratejisi, itibarı, verilecek zaman gibi konulardır.

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri yönünden

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin gelen teklifleri, şirket hakkında detaylı araştırma yaparak kapsamlı olarak değerlendirirken dikkat ettiği/edeceği dikkat ettiği konular;

- Bireysel olarak şirketin ihtiyaçlarına yanıt verebilecek kapasitem var mı?
- Şirketin ürün, hizmet, iş konusu ile ilgili görüş bildirebilecek, destek olabilecek bilgiye, deneyime sahip miyim?
- Bu şirkette görev almam, mevcut ve önceki işlerimle ilgili bir çıkar çatışması yaratıyor mu?
- Şirketin iş konusu ve faaliyetleri kişisel iş yaklaşımına uygun mu? Bana zarar verebilecek mevcut durum var mı? Şirketin iş yapma biçimi nedeniyle zarar görebileceğim gelişmeler olabilir mi?
- Şirketin ana hissedarı ve diğer hissedarları kim? Aralarındaki ticari ilişki nasıl. Hissedarlar arası daha önceden herhangi bir anlaşmazlık olmuş mu? En son hisse değişimleri ne zaman, neden gerçekleşmiş.
- Şirketin mevcut mali durumu, son beş yıllık mali performansı nasıl?
- Şirketin büyüklüğü, sektöründeki payı nedir?
- Şirketin mevcut Yönetim Kurulu Başkanı başta olmak üzere, tüm Yönetim kurulu üye yapısı nasıl? Kaç üyeden oluşuyor. İcracı olan Yönetim kurulu üyeleri var mı? Yönetim kurulu ile icradan sorumlu üst yönetim ilişkileri nasıl?
- Yönetim kurulu üyeleri görevleri esnasındaki kusurları ile şirkette sebep olacakları zarar, şirket sermayesinin %25'ini aşan bir bedelle sigorta ettirilmiş mi?
- Daha önce Yönetim kurulunda anlaşmazlık nedeniyle üyeliği sonlanmış kişi/kişiler var mı? Anlaşmazlık nedenleri belli mi?
- Şirket yönetim kurulu üye yapısında nitelik, bilgi, deneyim eksikliği var mı? Varsa, Yönetim kurulu ve ana hissedarlar bunun farkında mı? Niteliklerime göre katkı sağlayabilme olanağı verilecek mi?
- Şirketin kurumsal yapısı nasıl? Şirket içi düzenlemeler, prosedürler, iş süreçleri var mı?
- Şirketin etik kuralları tanımlanmış mı?
- Şirket tam olarak hangi faaliyette bulunuyor. Sermaye piyasası mevzuatına ve ilgili olduğu sektöre ait tebliğlere uyum sağlıyor mu?
- Daha önceden mevzuat eksikliği gereği uyarı, ceza almış mı? Düzenleyici ve uygulayıcı kuruluşlara ilişkileri nasıl?
- Ana hissedarın ve diğer hissedarların şirket Yönetim kuruluna ve üst düzey çalışanlarına ilişkin yaklaşımları nasıl? şeklindedir.

Şirket yönünden

Bağımsız yönetim kurulu üyesi seçiminde şirketlerin de dikkatle göz önüne almaları gereken hususlar vardır. Bunlar;

- Ana hissedarların yanında diğer hissedarların ve küçük yatırımcıların menfaatlerini koruyabilecek mi?
- Yönetim kurulunda eksik görülen konularda etkin olabilecek, görüş bildirebilecek yetkinliklerde mi? Ekip çalışmasına yatkın mı?
- Yeterli zaman ayırabilecek mi?
- Yeterliliklerini, deneyimlerini şirketimiz lehine kullanabilecek mi?
- Şirkete uyum sağlayabilecek mi? Genel olarak ve bulunduğumuz sektör itibarıyla iş, yönetim, liderlik vasıfları var mı?
- Şirketimizin misyonuna uygun olarak yönetsel, strateji, vizyon olarak katkı sağlayabilecek mi?
- Yönetim kurulunda görüşülen konularda, alınacak kararlarda objektif olabilecek mi?
- Mevcut yaptığı işler, uğraşları şirketimizde alacağı görev ve sorumlulukları yerine getirmesine engel teşkil eder mi?

- İş ve sosyal yaşamı, ticari ve yöneticilik geçmişi şirketimizde görev almasına uygun mu?
- Daha önce benzer görevler, sorumluluklar almış mı?
- Mali tabloları okuma, anlama, yorumlama becerisine sahip mi? Muhasebenin temel kavramlarını, finansal tablo analiz tekniklerini, planlama, bütçe tekniklerini biliyor mu?
- Türk Ticaret kanunu ve şirketimizle ilgili mevzuatlara ilişkin bilgi ve tecrübeye sahip mi?
- Hukuk uygulamaları, şirket birleşme, bölünme, satın alma gibi konularda bilgiye sahip mi? İş hayatındaki uygulamalara yatkın mı?
- İnsan kaynakları, iletişim, halkla ilişkiler, planlama, pazarlama, üretim konularında bilgi, tecrübe, deneyim sahibi mi?
- İş yaşamında yöneticilik, yönetme konularında deneyimi var mı?
- Ekonomi, büyüme, istihdam, enflasyon ve göstergeleri, para politikaları, ödemeler dengesi, iç/dış borç, finansal piyasalar, cari dengeler konularında bilgi sahibi mi? Günceli takip edebiliyor mu?
- Yönetim kurulunda risk, strateji, büyüme gibi konularda temkin ve iştahlı olma dengesini yürütebilecek kabiliyette mi?
- Yönetim kurulunun mevcut yapısına, yaş, kültür, deneyim dağılımına uygun mu? Uyum sağlayabilecek mi?

Bağımsızlık beyanı

Ön seçim sonrası Aday Gösterme Komitesi tarafından adaydan bağımsızlık beyanı alınarak yönetim kuruluna sunulur. Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde; Sermaye Piyasası Mevzuatı'na, Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1 madde 4.3.6'ya göre bağımsız üye kriterlerine uygun olarak bağımsızlık beyanı alma, en geç genel kurul duyurusuyla birlikte Kamuyu Aydınlatma platformunda ilan edilmesi ve genel kurul bilgi dokümanında bulunması gereklidir.

Bağımsız yönetim kurulu üyesi olabilmek için asgari bağımsızlık kriterleri

Şirket, şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımları arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmaması, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5 inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmaması ya da önemli nitelikte ticari ilişkinin² kurulmamış olması.

Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmaması.

Bağımsız yönetim kurulu üyesi olması sebebiyle üstleneceği görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olması.

Bağlı oldukları mevzuata uygun olması şartıyla, üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmıyor olması.

31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (G.V.K.)'na göre Türkiye'de yerleşmiş sayılması.

Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığını koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olması.

Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiği görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabiliyor olması.

Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmamış olması.

Aynı kişinin, şirketin veya şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almıyor olması.

Yönetim kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olması.

Ayrıca Denetimden sorumlu komite üyelerinin bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşması zorunluluğu nedeniyle, en iyi yönetim uygulamaları açısından, Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1 madde 4.3.10'a göre denetimden sorumlu komite üyelerinden en az birinin denetim/muhasebe ve finans konusunda 5 yıllık tecrübeye sahip olduğuna dair beyanını eklemesi gerekir.

Bağımsız yönetim kurulu üyesi göreve başlarken

Genel kurulun ardından gerçekleşen ilk yönetim kurulu toplantısında görev dağılımı ve komite üyelikleri saptanıp karar altına alındıktan sonra, şirket ve bağımsız yönetim kurulu üyesinin uyum çalışmalarına ivedilikle başlaması gerekir. Yönetim kuruluna ilk kez katılan üyenin şirketin yer aldığı sektörü ve sektördeki konumu, hissedarları, ana hissedarların varsa diğer hâkim veya bağlı ortaklıkları, şirketin faaliyetleri, organizasyonu, önceki genel kurul tutanakları, en az son üç yıla ait faaliyet raporları, mali tabloları, şirket içi düzenlemeleri, iş ve görev tanımları, yönetim kurulu çalışma esasları ve ilintili tüm prosedürler, yönetim kurulunun son yıl içindeki yönetim kurulu kararlarını içeren bilgileri ivedilikle incelemesi gerekmektedir.

Şirketin içsel nitelikteki bilgilere ulaşma ve buna ilişkin politikalarını yönetim kurulu yeni üyesine belirtmenin yanında, her iki tarafça tercihan gizlilik sözleşmesi imzalanmasını, kurumsallık ve iş yaklaşımı açısından önerilmektedir. Sonrasında başlayacak uyum sürecindeki bilgilendirmelerin ve yönetim kurulu üyesinin kendisine sunulacakları incelemesinin yönetim kurulu başkanının bilgisinde ve denetiminde, şirketin üst düzey yöneticileri tarafından doğrudan yönetim kurulu üyesine verilmesi yerinde olur.

Bağımsız yönetim kurulu üyesi ile şirketin birbirine uyumunu içeren süreçte hem şirket hem Bağımsız yönetim kurulu üyesi tarafından yapılması gereken hususlar vardır. Bu hususları her iki taraf açısından irdeleyerek tek bir doküman halinde belirtmek isteriz. Verilen yazılı dokümanlar ve bilgilerin içeriği Yönetim Kurulu Başkanının bilgisi dâhilinde saptanmalıdır. Bilgilendirmede, belge sunumlarında tekrardan kaçınılmalı, aşırı zaman kaybına neden olmamasına dikkat edilmelidir. Sunulacak belgelerin bir kısmı hemen verilmekle birlikte, zaman kaybını önlemek için karşılıklı ön görüşme ile bir kısmı da zaman içinde istendiğinde detaylı incelenmesine fırsat verilmelidir. Yönetim Kurulu üyesinin talebi ile istenecek daha da detaylı konular olduğunda, Yönetim Kurulu Başkanı bilgilendirilmeli ve izni alınmalıdır. Yönetim Kurulu üyesinin bilgilendirilmesi ve şirketin sunması gereken bilgileri birlikte ifade etmek mümkündür. Bunlar şu şekildedir.

- Şirketin en son değişiklikler yapılmış esas sözleşmesi
- Şirketin son (tercihan, en az) üç (3) yıllık faaliyet raporları
- Şirketin ana iştiğal konusu ile ilgili detaylı bilgiler
- Şirketin geçmişteki birleşme, bölünme, devr alma, satma işlemleri hakkında bilgi
- Şirket Yönetim kurulunun almış olduğu kararlar nezdinde planlanan, henüz gerçekleşmemiş birleşme, bölünme, devr alma, satma işlemleri hakkında bilgi
- Ana tedarikçiler ve müşteriler ile ilgili bilgiler
- Şirketin son (tercihan, en az) üç (3) yıllık mali tabloları, finansal analizler, şirketin finansal oranları
- Şirketin son (tercihan, en az) üç (3) yıllık Bağımsız Denetim raporları
- Şirketin mali durumu, varlıkları, yükümlülükleri, finansal borçları, geleceğe dönük taahhütleri
- Şirketin ana hissedarlarının ilintisi olan şirketler hakkında genel bilgiler
- Şirketin ana hissedarları ve çoğunluk hissedarlarının ilintili olduğu şirketlerle hâkim veya bağlı ortaklık ilişkileri
- Ortak girişimler varsa, girişime ait sözleşmeler, Bu ilişkide olunan şirketler hakkında bilgi
- Şirketin geçmişte yapılan bugünü etkileyen ve halen devam eden taraf olduğu iş sözleşmeleri
- Şirketin alınmış yatırım kararları
- Şirketin finansallarını da içeren temel performans bilgileri, stratejik ve operasyonel planları
- Bundan sonraki (varsa) beş (5) yıla kadar olan iş planları
- Şirketin uymak zorunda olduğu tüm yasal mevzuatlar, uymak zorunda olduğu Sermaye Piyasası tebliğleri, bu tebliğlere uyum bilgileri
- Şirket tarafından veya aleyhine geçmişte açılan ve sonuçlanan davalar hakkında özet bilgi ile halen devam eden davalar hakkındaki gelişmeler, hukuki görüş
- Şirket yönetim kurulunun son oniki (12) ay ve bugünü etkileyen daha önce alınmış Yönetim Kurulu kararları
- Şirketin mevcut yönetim kurulu ve üyelerinin görev alanları, bu şirketle ilişkili taraf işlemlerine konu olan, ilişkide olduğu şirketlerdeki görevleri hakkında bilgi
- Şirket yönetim kurulunun çalışma esasları, etik kuralları, mevzuat gereği ve en iyi yönetim açısından hazırlanmış mevcut politikaları
- Şirketin insan kaynakları ile ilgili tüm politikaları, yönetim kurulu ve üst düzey yöneticiler performans değerlendirme raporları
- Şirketin risk yönetimine ilişkin politikaları ve prosedür ve tüm yazılı dokümanları
- Şirketin yönetim kurulu komitelerinin çalışma esasları, son oniki aylık toplantı tutanakları
- Şirketin almış olduğu danışmanlıklar ve halen devam eden danışmanlık sözleşmeleri. Bu şirketlerdeki ilgili isim ve iletişim bilgileri
- Şirketin hizmet aldığı bağımsız denetim şirketi hakkında detaylı bilgi ve sözleşmesi
- Şirketin bir önce hizmet aldığı bağımsız denetim şirketi ile ilgili bilgi, sözleşmenin yenilenmeme nedeni
- İçeriden bilgi alınan kişiler listesi
- Şirketin iş alanı ile ilgili müşteri ve tedarikçileri ile bilgilendirme, şikayetleri yönetme politikaları

Bu süreçte, sadece üst yönetimin ve yönetim kurulu üyelerinin bilmesi gereken üst düzeydeki bilgi ve belgeler ile üstleneceği, ilgileneceği konulara ilişkin bilgiler dengesine dikkat edilmelidir. Yönetim kurulu üyesi kendisine sunulan bilgileri, kendisinden yönetim kurulunda özellikle ilgilenmesi konular başta olmak üzere inceledikten sonra görüşünü ve izlenimlerini yönetim kuruluna vermelidir.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesinin Görevleri

Türk Ticaret Kanunu madde 375'e göre Yönetim kurulu ve üyelerinin devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri belirlenmiştir. Şirketin üst düzey yönetiminin belirlenmesi, görev ve iş tanımlarının saptanması, idari talimatların verilmesi, muhasebe, finans denetimi, şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması Yönetim kurulunun görevidir. Şirket üst düzey yöneticilerin ve aynı işleve sahip kişilerin, imza yetkisini haiz bulunanların atanmaları ve görevden alınmaları, yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi görevleri arasındadır. Pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi ve borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması vazgeçilmez ve devredilmez görevleri arasındadır. Yönetim kuruluna kanunla verilmiş bu görevler, her yönetim kurulu üyesini de kanunlar önünde şahsen bağlayan görevleridir.

Genel kurul sonrası yapılan ilk Yönetim kurulu toplantısında yapılan görev dağılımında ve Yönetim Kurulu komitelerinde alınan üyeliklere göre, standart görev ve sorumlulukların yanında alınan görevler uyarınca bağımsız yönetim kurulu üyesi çalışmalara başlar. Yönetim kurulu üyeleri, görevlerini yasal mevzuatlar ve şirket iç işleyişi ve yönetim kurulu çalışma esaslarına göre sorumluluklarını yerine getirirken, şirketin, paydaşların ve tüm şirket menfaat sahiplerinin haklarını koruyacak şekilde davranırlar. Bu davranışlarda sadece ve sadece şirketi bütün olarak kabul ederler, şirketin hissedarlarına veya herhangi bir menfaat sahibine karşı sorumluluk hissedemezler. Yönetim kurulu üyesi olmaları nedeniyle, şirketin günlük idari işlerine müdahale etme hakları yoktur. Ancak icra yönetiminde olan Yönetim Kurulu üyeleri, icra faaliyetlerindeki sorumlulukları ölçüsünde ve o görev tanımları çerçevesince günlük işlere karışabilirler.

Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde; bağımsız yönetim kurulu üyelerinin diğer üyelerden da fazla sorumlulukları bulunmaktadır. Türk Ticaret Kanunu madde 378'e göre; yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdürler.

Hakları

Yönetim kurulu üyeleri, Türk Ticaret Kanununda belirtilen haklarını, görevleri süresince kullanmakla yükümlüdürler. Ayrıca pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde buna ilaveten Sermaye Piyasası kanunu, mevzuatları ve tebliğler uyarınca belirtilen haklarını kullanmak zorundadırlar. Haklarını kullanabilmek için, Türk Ticaret Kanunu madde 392'ye göre; her yönetim kurulu üyesi şirketin tüm iş ve işlemleri hakkında bilgi isteyebilir, soru sorabilir, inceleme yapabilir. Bir üyenin istediği, herhangi bir defter, defter kaydı, sözleşme, yazışma veya belgenin yönetim kuruluna getirtilmesi, kurulca veya üyeler tarafından incelenmesi ve tartışılması ya da herhangi bir konu ile ilgili yöneticiden veya çalışandan bilgi alınması reddedilemez. Yönetim kurulu toplantılarında kendilerine önceden yazılı olarak ulaştırılan gündem maddeleri ve içeriklerine ait bilgi, belge, dokümanları incelemeli ve varsa görüşlerini toplantılarda sözlü veya yazılı belirtmelidirler. Yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulu toplantıları dışında, şirket yönetimiyle görevlendirilen kişilerden, işlerin gidişi ve belirli münferit işler hakkında bilgi alabilir ve görevinin yerine getirilebilmesi için gerekliyse, şirket defterlerinin ve dosyalarının kendi incelemesine sunulmasını isteyebilir. Ancak bu yönetim kurulu başkanının izniyle olabilir. Yönetim kurulu üyesinin bu istekleri yönetim kurulu Başkanı tarafından diğer üyelerle de paylaşılır.

Herhangi bir konuda kaygı duyduklarında, bunu dile getirmeli, yeterli yanıt, bilgi alma hakları olduğunu bilmelidirler. Kaygı ve görüşlerini önceden yönetim kurulu başkanına yazılı olarak iletilerek, toplantı gündemine alınması ve detaylı bilgi istenmesi hakları vardır.

Yönetim kurulu başkanının bu istekleri diğer yönetim kurulu üyelerini de bilgilendirerek iyi, niyetle karşılaması esastır. Ancak kaygı ve istekler dile getirilirken açık ve net söylemlerde bulunmak, düşünce ayrılığı veya uzlaşmazlıklar olduğunda yapıcı olmak, kişiselleştirmeden, öncelikle objektif olarak şirketin haklarını korumak zorundadırlar. Yönetim kurulu üyeleri haklarını tam olarak kullanabilmek için şirketle ilgili güncel gelişmeleri takip edebilmeli, işlere ve toplantı gündemindeki maddelerin içerik ve detaylarına hakim olabilmelidirler. Herhangi bir çıkar çatışması durumunda, yönetim kurulu üyesi önceden o konu veya o toplantı gündemi içeriğine ait görüşlerini yazılı olarak belirtmeli, gerektiğinde toplantının o gündem maddesi görüşme ve kararlarına katılmamalıdır.

Kanunların ve tüm mevzuatların kendilerine verdiği yetkilerle sorumluluklarını yerine getiren yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirme esasları ücret politikası olarak yazılı hale getirilmeli, şirketin kurumsal internet sitesinde yer verilerek, genel kurul toplantısı gündeminde ayrı bir madde olarak pay sahiplerinin bilgisine sunulmalıdır. Yönetim kurulu üyelerinin tamamına, görev yaptıkları şirket tarafından ücret verilmesi esastır. O şirketin hakim veya bağlı ortaklıklarında görev yapsalar dahi, o görevlerinden ayrı olarak yönetim kurulu üyelikleri için ücret almalıdırlar. Ayırdıkları nitelikli zamanın karşılığı olan alınacak bu ücret görevlerine gösterdikleri/gösterecekleri özeni motive edici miktarda olmalıdır. Bu ücretlendirmede, şirketin politikası gereğince kâr payı, pay opsiyonları veya şirketin performansına dayalı ödeme planları da kullanılabilir.

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görevlerine ilişkin ücretlendirmesinde; sadece genel kurulca onaylanan ücret verilir. Bu ücret aylık, yıllık, toplantı başına saptanabilir. Ancak genel kurulda nasıl onaylanırsa, görev bitimine veya bir sonraki genel kurulda kararlaştırıncaya kadar aynı miktarda ödenir. Kâr payı, pay opsiyonları veya şirketin performansına dayalı ödeme planları kullanılamayan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin bağımsızlıklarını koruyacak düzeyde olmasına, yönetim kurulunda üstlendikleri görevlere, şirkete kattıkları değer ve ayırdıkları zamana göre hakkaniyetli olmasına dikkat edilmelidir.

Sorumlulukları

Yönetim kurulu üyeleri, Türk Ticaret Kanununda belirtilen haklarını, görevleri süresince kullanmakla yükümlüdürler. Türk Ticaret Kanunu madde 396'ya göre; yönetim kurulu üyeleri, genel kurulun iznini almaksızın, şirketin işletme konusuna giren ticari iş türünden bir işlemi kendi veya başkası hesabına yapamazlar. Aynı sektörde ve aynı tür ticari işlerle uğraşan bir şirkete sorumluluğu sınırsız ortak sıfatıyla olsa dahi giremezler. Yönetim kurulu üyesinin bu hükme aykırı harekette bulunduğu tespit edilirse, şirket tazminat isteyebilir veya tazminat yerine yapılan işlemi ve bu işleminden dolayı maddi kazanımları şirket adına yapılmış sayabilir.

Ayrıca pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde buna ilaveten Sermaye Piyasası kanunu, mevzuatları ve tebliğler uyarınca ilave sorumlulukları vardır. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bu sorumlulukları, diğer üyelerden daha fazladır. Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1'ne göre ilişkili taraf işlemleri ile yaygın ve süreklilik arz eden işlemlerde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun söz konusu işlemleri onaylaması gerekmektedir. En az iki Bağımsız üyenin bulunması zorunluluğu nedeniyle çoğunluk iki üyenin birlikte kararını gerekmektedir. Onay gerçekleşmediği takdirde bu durumun işleme ilişkin yeterli bilgiyi içerecek şekilde Kamuyu Aydınlatma Platformunda açıklanması ve işlemin genel kurul onayına sunulması gerekmektedir.

Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesi için kurulan, çalışma esasları oluşturularak Yönetim kurulunun görevleri bir anlamda delege edilen; Denetimden Sorumlu Komite, Riskin Erken Saptanması Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi, Aday Gösterme Komitesi ve Ücret Komitesinin başkanlarının bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşması gerekmektedir. Bu komitelerin üyelerinin çoğunluğu da bağımsız yönetim kurulu üyesi olması zorunludur.

Bu komitelerden, şirketin muhasebe sistemi, finansal bilgilerinin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve şirketin iç kontrol ve iç denetim sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapan, bağımsız denetim kuruluşunun seçimi ve sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması, bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmaları gözetmekle sorumlu Denetimden Sorumlu Komitenin sadece bağımsız yönetim kurulu üyelerinden teşkil etmesi mevzuat zorunluluğudur.

Kamuya açıklanacak yıllık ve ara dönem finansal tabloların şirketin izlediği muhasebe ilkeleri ile gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ilişkin değerlendirmelerini yapmak, Sermaye Piyasası kurulunun, Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Tebliği Seri:II, No:14.1 gereğince hazırlanan faaliyet raporunu işin gelişimi ve performansını, şirketin finansal durumunu, karşı karşıya olduğu önemli riskler ve belirsizliklerle birlikte dürüst bir biçimde yansıttığını beyan etmek görevi bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşan Denetimden Sorumlu komitenin görevidir.

Yönetim kurulu, şirketin belirlenen ve kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşmasından sorumludur. Şirketin kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşıp ulaşmadığına ilişkin değerlendirme ve ulaşamaması durumunda gerekçeleri yıllık faaliyet raporunda açıklanmalıdır. Buna bağlı olarak Yönetim kurulu, hem kurul hem üye hem de idari sorumluluğu bulunan yöneticiler bazında özeleştirisini ve performans değerlendirmesini yapması gerekir.

Bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin sonlanması

Yönetim kurulunu üyeliği, genel kurulda belirlenen süre bittiğinde sonlanır. Bunun dışında görevine son verilemez. Türk Ticaret Kanunu madde 362'ye göre; en çok üç yıl süreyle görev yapmak üzere seçilebilen Yönetim kurulu üyeleri haklı bir nedenden dolayı görevden alınmaları gerekiyorsa, esas sözleşmeyle atanmış olsalar dahi Türk Ticaret Kanunu madde 364'e göre; gündemde ilgili bir maddenin bulunması veya gündemde madde bulunmasa bile haklı bir sebebin aniden varlığı hâlinde, genel kurul kararıyla her zaman görevden alınabilirler. Bunun dışında Yönetim kurulu üyesi kendi istifası ile görevini sonlandırabilir. Ancak Yönetim kurulu üyesi olan tüzel kişi, kendi adına tescil edilmiş bulunan kişiyi her an değiştirebilir.

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri için pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde Türk Ticaret Kanununa ilaveten Sermaye Piyasası mevzuatlarına göre, şirketin tabi olduğu tebliğler uyarınca o şirkette Yönetim kurulu üyeliği yapma yetkinlikleri kalmayan veya Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1'nine bağımsız üye olma kriterlerini yitiren ve görevini yerine getiremeyecek duruma geldiğinde görevinin sonlanması, bağımsızlığını kaybeden yönetim kurulu üyesinin ilke olarak istifa etmesi gereklidir. Bu durum bağımsız üye tarafından gerekçesi ile birlikte Kamuoyunu Aydınlatma Platformu'da açıklanmak üzere derhal yönetim kuruluna iletilir. Bağımsız üye eş zamanlı olarak bu durumu ve gerekçesini Kurul'a da yazılı olarak iletir.

İKİNCİ BÖLÜM

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri Ücret Araştırması

Araştırma Yöntemi

Bağımsız yönetim kurulu üyesi ücret verileri şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu, İnternet siteleri, 2014 yılı faaliyetlerine ilişkin 2015 yılında yapılan Genel Kurul tutanakları ve Faaliyet raporlarından sağlanmıştır. Raporumuzun verileri toplanırken herhangi bir anket formu veya bilgi toplama yöntemiyle şirketlere yönelik bir talepte bulunulmamıştır. Sermaye piyasası mevzuatları, kanun ve tebliğlerin gereği olarak kamuoyuna açıklanmak zorunluluğunda olan bilgilerden derlenmiştir.

Veri toplama ve şirket bilgilerini irdeleme Ekim 2015 itibarıyla sonlandırılmıştır. Veri alındıktan sonra şirketlerde olan değişiklikler göz ardı edilmiştir. Benzer şekilde, Borsa İstanbul'da veri toplama sürecinden sonra gerçekleşen endekslerde olan değişimler ve şirketlerin borsa kodu dışında kalması veya ilavesi, şirketlerin pay piyasası, gelişen işletmeler piyasası, serbest işlem platformuna giriş veya çıkışları da göz ardı edilmiştir.

Borsa İstanbul'da Ekim 2015 itibarıyla kayıtlı 390 pay piyasası şirketi (PP), 20 gelişen işletmeler piyasası şirketi (GİP), 14 serbest işlem platformu şirketi (SİP) olmak üzere toplam 424 şirketin kayıtları göz önüne alınmıştır. 424 şirketin 368'nden veri sağlanmıştır. Veri sağlanamayan şirketlerden bazılarında genel kurul tutanaklarında bağımsız yönetim kurulu üyelerini de içerecek şekilde yönetim kurulu üyelerine ücret verilmediği ifadelerine rastlanmıştır. Belirtilen veri sağlama ortamlarının dışında birkaç şirketten direkt bilgi/nereden ulaşılacağı şeklinde talebin dışında araştırma yapılmamıştır.

Endeks, Grup İsmi	Şirket Sayısı	
	Değerlendirilen	Veri Sağlanan
Grup I	28	28
Grup II	30	30
Grup III	366	310
BİST Genel	424	368
BİST 100	100	98
BİST 50	50	50
BİST 30	30	30
BİST KURUMSAL YÖNETİM	50	50
BİST MALİ	86	84
BİST KOBİ SANAYİ	37	27

Tablo 1 Endeks, Grup

Veriler; Grup I-II-III şirketleri ve BIST Genel olarak ve BIST 100, BIST 50, BIST 30, BIST Kurumsal Yönetim, BIST Mali, BIST Kobi Sanayi Endekslerine göre analiz edilmiştir. Verilerini analiz ettiğimiz Grup I-II-III şirketleri ile BIST Genel ve BIST Endeks şirketlerinin isimleri BÖLÜM 4, Anex'de belirtilmiştir. Ücretlerin ödenme şekline göre, ayrıca bağımsız yönetim kurulu üyelerinin üyelikleri ve kazançları açısından değerlendirme yapılmıştır. Değerlendiren şirket ve veri sağlanan şirketlerin araştırma başlıklarına göre dağılımı Tablo 1 - Endeks, Grup'da sunulmuştur.

BIST Genel tanımlaması; veri değerlendirmesi yapılan pay piyasası şirketi, gelişen işletmeler piyasası şirketi, serbest işlem platformu şirketinin tamamı için tarafımızdan verilmiştir.

Grup I-II-III şirketleri tanımlaması; Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1 madde 5 uyarınca belirlediği, payları Borsa İstanbul'da Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar ve Kurumsal Ürünler Pazarında işlem gören halka açık ortaklıkların, sistemik önemlerine göre piyasa değerleri ve fiili dolaşımdaki paylarının piyasa değerleri dikkate alarak o yıl için dahil oldukları gruplardır.

BIST 100, BIST 50, BIST 30, BIST Kurumsal Yönetim, BIST Mali, BIST Kobi Sanayi tanımlamaları; Borsa İstanbul tarafından saptanan endeks isimleri olup, Kamuoyunu Aydınlatma Platformunda ilan edilmekte, endekse dahil olan veya çıkarılan şirketler anlık güncellenerek, paylaşmaktadır.

Endeks, Grup İsmi	Ücret							
	TL	Euro	Dolar	Net	Brüt	Aylık	Yıllık	Toplam
Grup I	25	2	1	15	13	16	12	1
Grup II	28	0	2	16	14	24	6	14
Grup III	298	8	4	189	121	275	35	12
BİST Genel	351	10	7	220	148	315	53	14
BİST 100	93	3	2	53	45	76	22	3
BİST 50	47	2	1	26	24	34	16	3
BİST 30	27	2	1	16	14	20	10	1
BİST KURUMSAL YÖNETİM	44	3	3	23	27	34	16	1
BİST MALİ	80	1	3	54	30	75	9	0
BİST KOBİ SANAYİ	26	0	0	19	8	26	1	1

Tablo 2 Endeks, Grup

Raporun her başlık bölümünde, araştırmaya dahil olan şirketlerin listesi sunulmuştur. Veri sağlanamayan şirketlerin isimleri ayrıca belirtilmemiştir.

Bağımsız yönetim kurulu üye ücretlerinin ödenmesinde; TL, Euro, Us Dolar cinsi, net ve brüt hesaplama, aylık ve yıllık olarak yöntem kullanıldığı görülmüştür. Endeks ve grup başlıklarında ödeme yöntemleri Tablo 2 - Endeks, Grup'da sunulmuştur.

Tüm ücretler TL cinsinden analiz edilmiştir.

TL dışındaki ücretler 1 Euro= 2,9 TL ve 1 Us Dolar = 2,2 TL olarak alınmıştır.

Tüm ücretler brüt olarak analiz edilmiştir. Net olarak belirtilen ücretler yaklaşık bir değer almak amacıyla 1,43 çarpanıyla brüte çevrilmiştir, farklılıklar gösterebilir.

Tüm ücretler yıllık olarak hesaplanmıştır. Toplantı başına belirtilen ücretler faaliyet raporlarından alınan toplantı sayıları ile yıllık olarak hesaplanarak, analiz edilmiştir.

Analizler

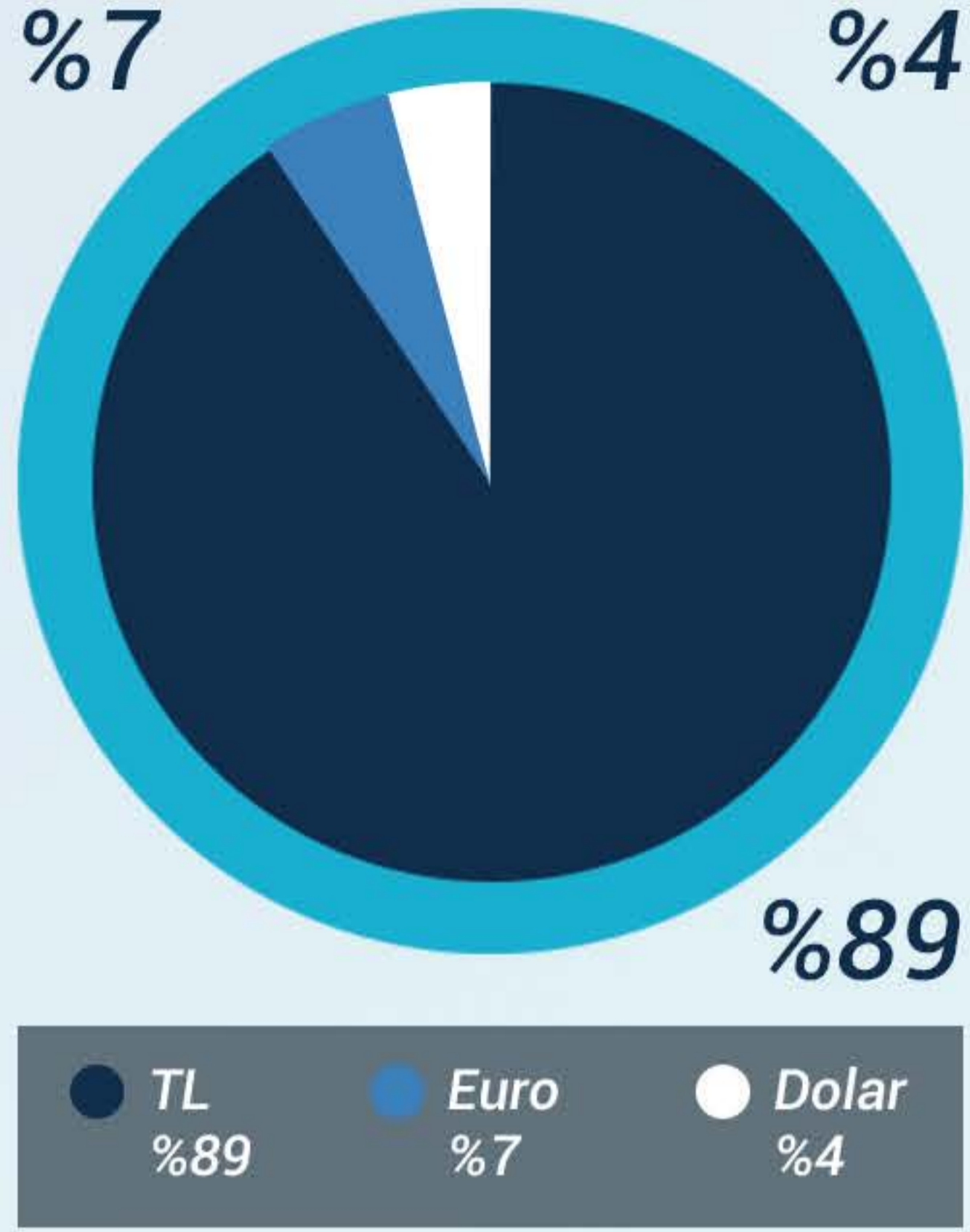
Gruplar Açısından

Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1 madde 5 uyarınca payları Borsa İstanbul'da Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar ve Kurumsal Ürünler Pazarında işlem gören halka açık ortaklıkların, sistemik önemlerine göre piyasa değerleri ve fiili dolaşımdaki paylarının piyasa değerleri dikkate alarak o yıl için dahil oldukları grupları belirler. 2015 yılına ilişkin belirlemesini yaptığı 13.01.2015 tarih ve 1/3 sayılı kararını, 13 Ocak 2015 tarihli 2015/1 sayılı Sermaye Piyasası Kurul Bülteni ile kamuoyuna ilan etmiştir.

Buna göre hangi şirketlerin Grup I, Grup II şirketleri ile payları BİAŞ Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar ve Kurumsal Ürünler Pazarı'nda işlem gören ortaklıklardan Grup I veya Grup II'de yer almayanların tamamını oluşturan şirketler Grup III şirketleri olarak belirlenmiştir.

Grup I Şirketleri

Grup I şirketlerinde yer alan 28 şirketin tamamının verisi değerlendirilmiştir.

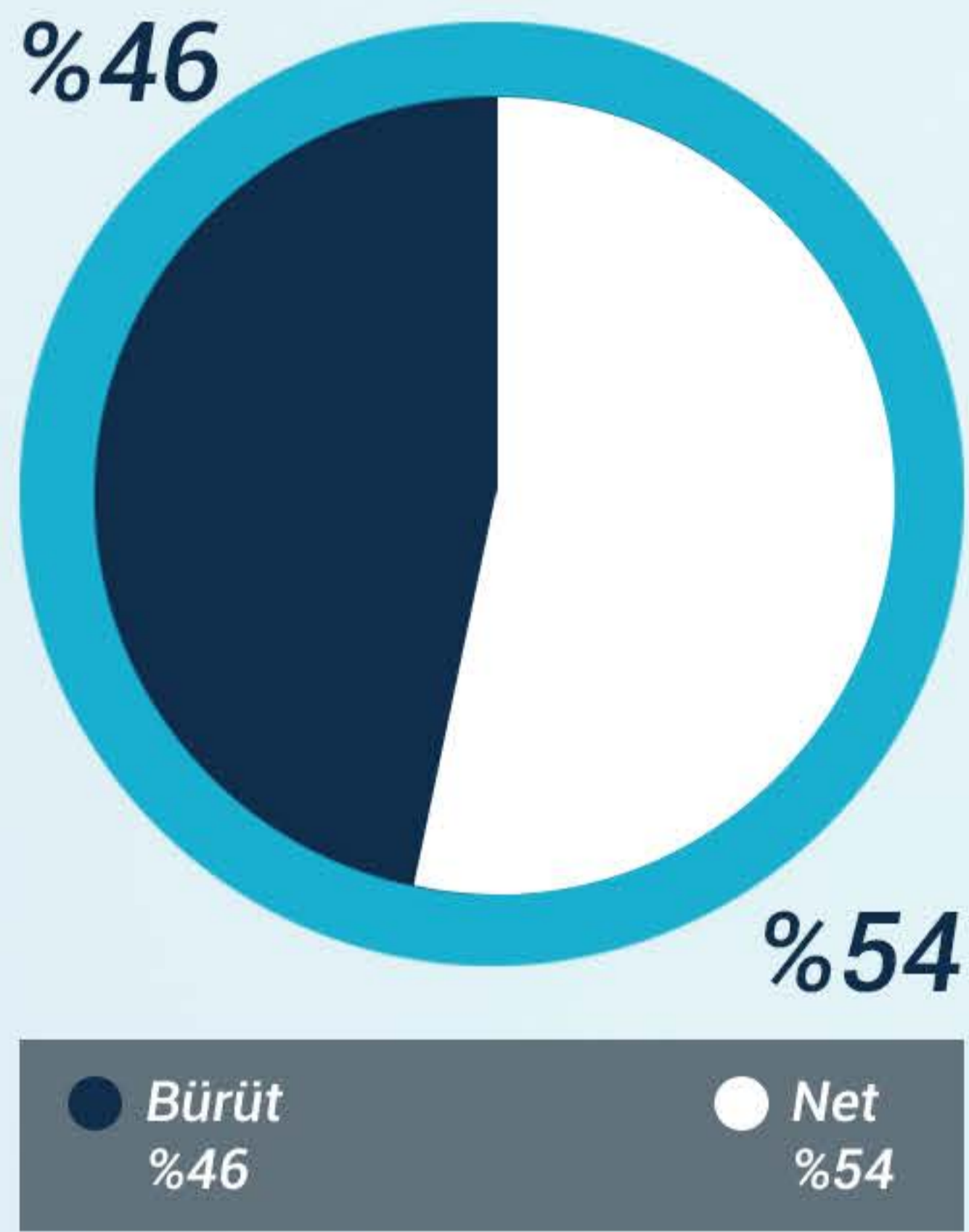


Grafik 1a

Ödemelerinin %89'u TL (25 şirket), %7'si Euro (2 şirket) %4'ü Us Dolar (1 şirket) cinsinden yapılmaktadır.



Grafik 1c



Grafik 1b

Ödemelerinin %54'ü net (15 şirket), %46'sı brüt (13 şirket) olarak hesaplanarak ödenmektedir.

1000-TL	Adet	Oran
1000-1050 arası	1	%3,57
400-459 arası	1	%3,57
350-399 arası	1	%3,57
300-349 arası	6	%21,43
250-299 arası	0	%0,00
200-249 arası	3	%10,71
150-199 arası	4	%14,29
100-149 arası	6	%21,43
70-99 arası	2	%7,14
50-69 arası	3	%10,71
40-49 arası	0	%0,00
30-39 arası	0	%0,00
6-29 arası	1	%3,57
Toplam	28	%100

Tablo 1a

Grup I şirketlerinde ücretlerin;

%11'i (3 şirket),
350 Bin TL/yıl ile 1.050 TL/yıl arasında

%32'si (9 şirket),
200 Bin TL/yıl ile 349 TL/yıl arasında

%36'sı (10 şirket),
100 Bin TL/yıl ile 199 Bin TL/yıl arasında

%18'i (5 şirket),
50 Bin TL/yıl ile 99 Bin TL/yıl arasında

%4'ü (1 şirket),
6 Bin TL/yıl ile 29 Bin TL/yıl arasında

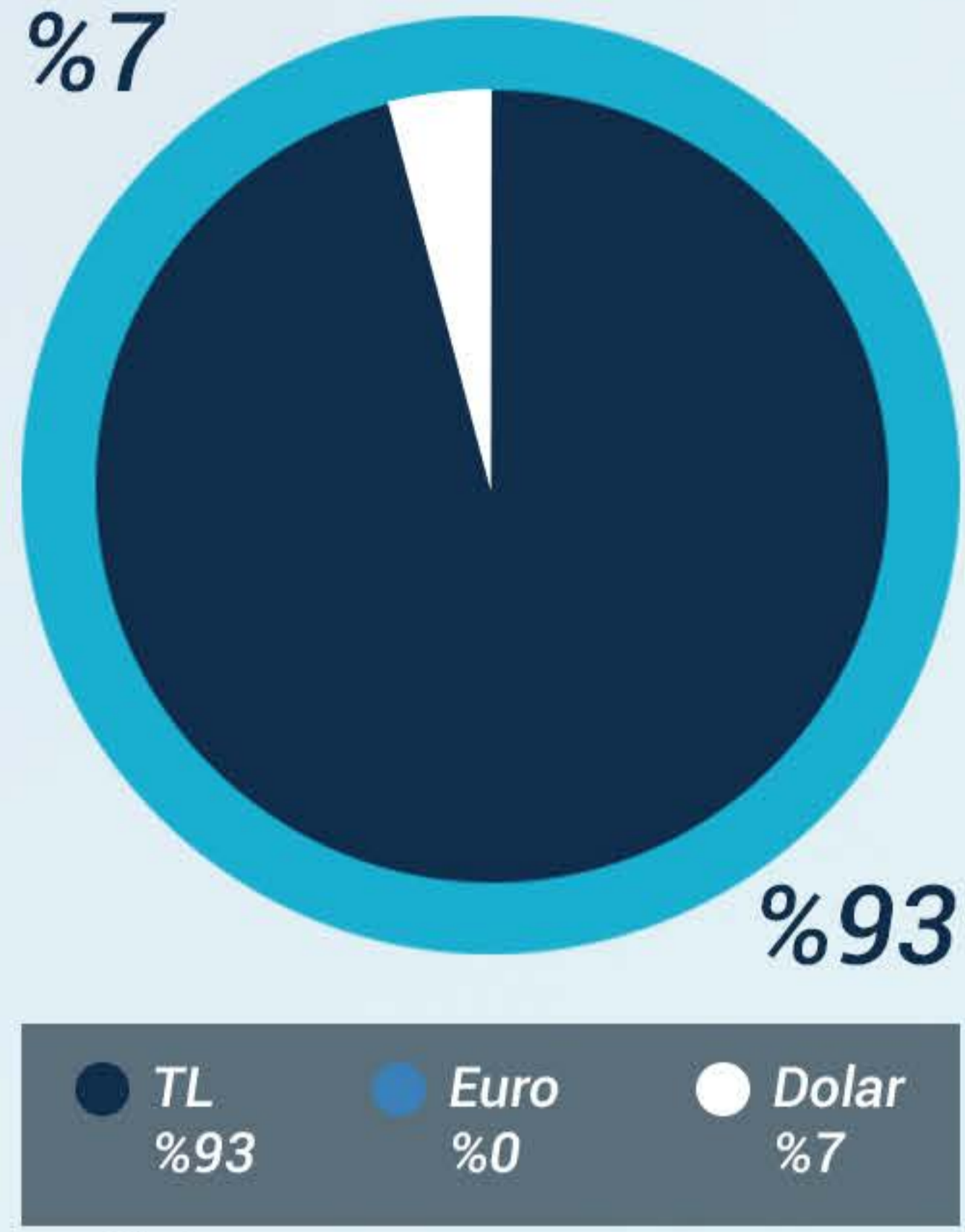
yoğunluğun ise;
%21 ile (6 şirket),
300 Bin TL/yıl ile 349 Bin TL/yıl arasında

ve %21 ile (6 şirket),
100 Bin TL/yıl ile 149 Bin TL/yıl arasında
olduğu 1 şirketin 25,7 Bin TL/yıl ücret
verdiği görülmektedir.

* Şirket listeleri raporun sonunda yer almaktadır.

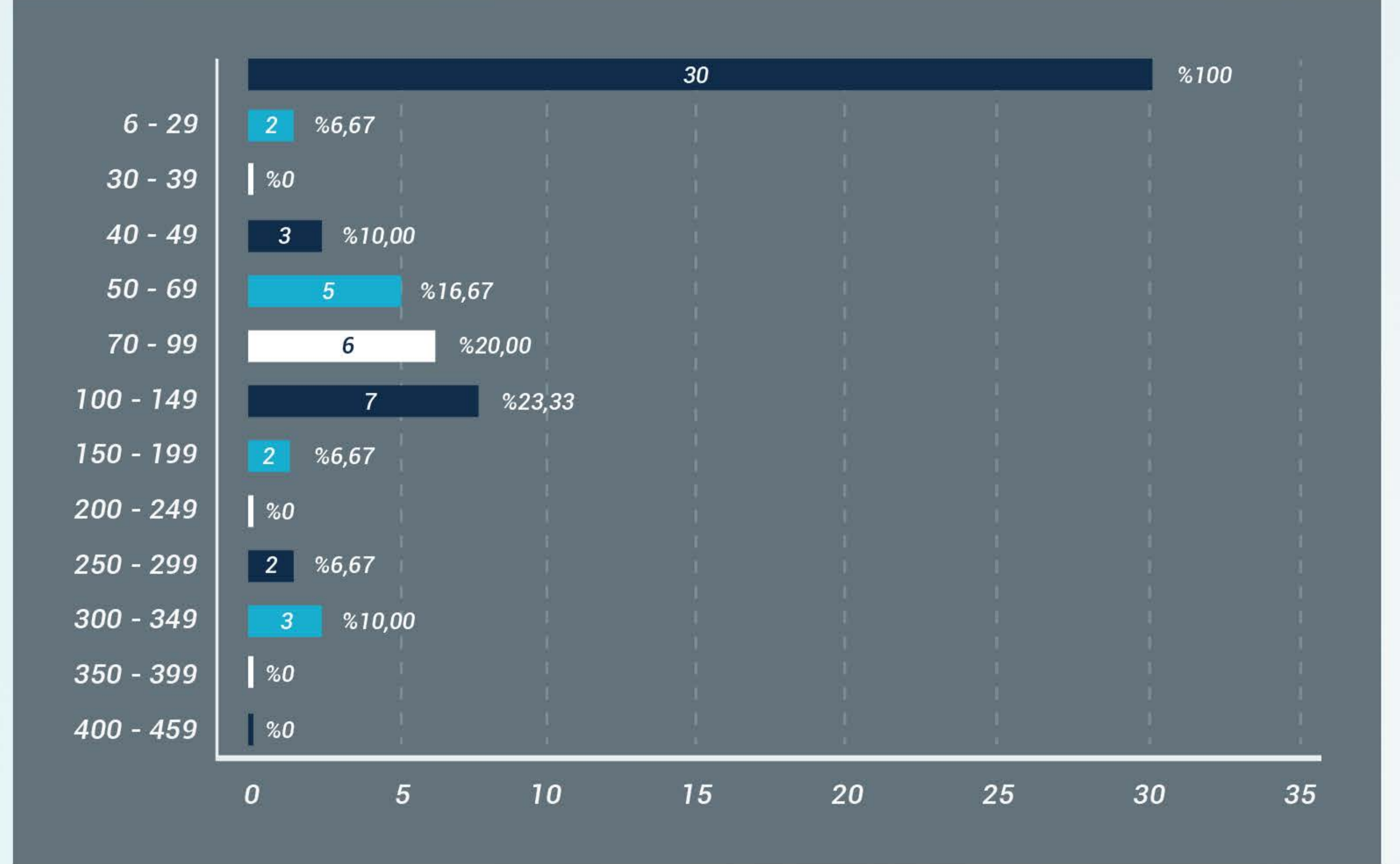
Grup II Şirketleri

Grup II şirketlerinde yer alan 30 şirketin tamamının verisi değerlendirilmiştir.

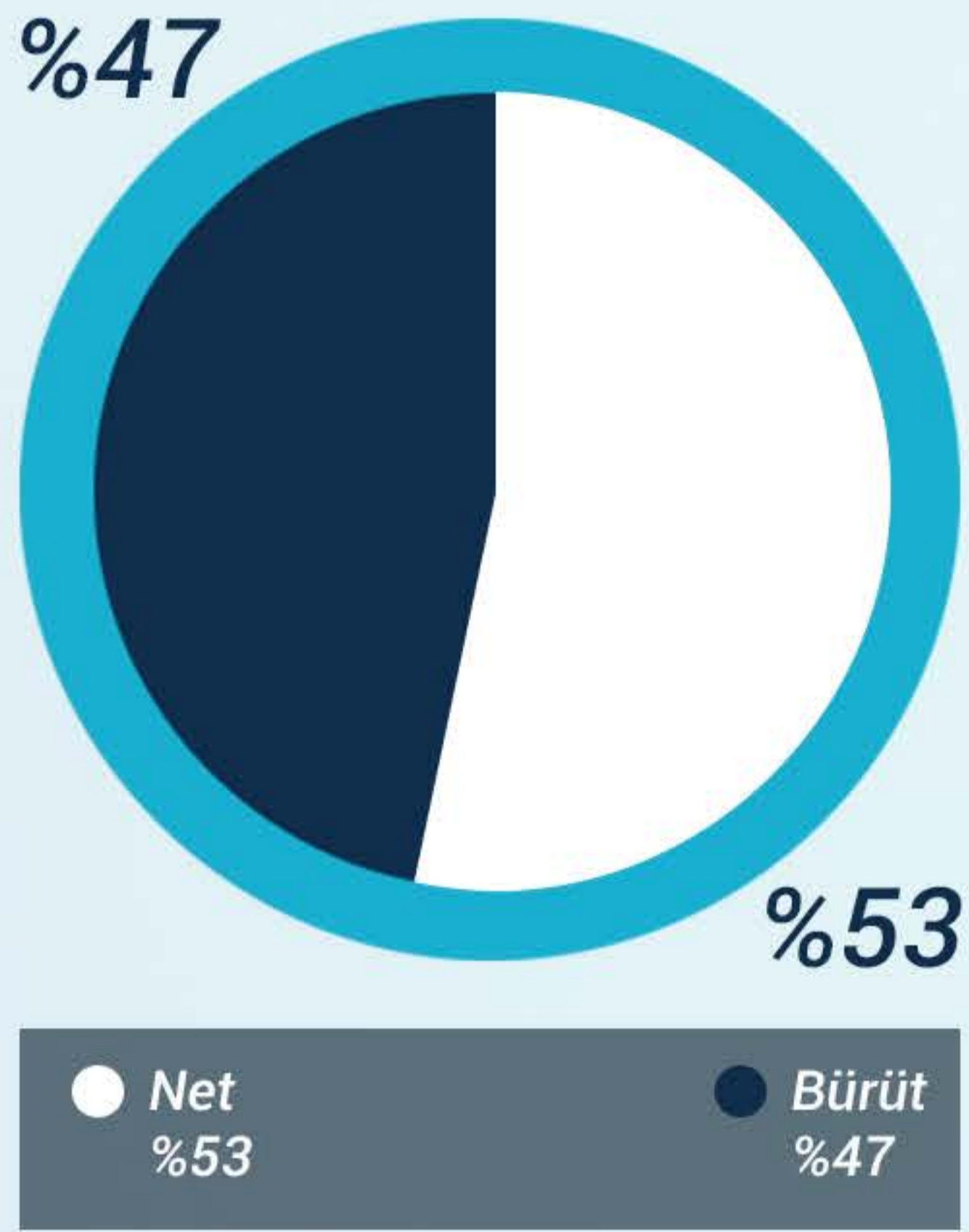


Grafik 2a

Ödemelerinin % 93'ü TL (28 şirket), %7'si Us Dolar (2 şirket) cinsinden yapılmaktadır.



Grafik 2c



Grafik 2b

Ödemelerinin % 53'ü net (16 şirket), % 47'si brüt (14 şirket) olarak hesaplanarak ödenmektedir.

1000-TL	Adet	Oran
400-459 arası	0	%0,00
350-399 arası	0	%0,00
300-349 arası	3	%10,00
250-299 arası	2	%6,67
200-249 arası	0	%0,00
150-199 arası	2	%6,67
100-149 arası	7	%23,33
70-99 arası	6	%20,00
50-69 arası	5	%16,67
40-49 arası	3	%10,00
30-39 arası	0	%0,00
6-29 arası	2	%6,67
Toplam	30	%100

Tablo 2a

Grup II şirketlerinde ücretlerin;

% 17'si (5 şirket),
250 Bin TL/yıl ile 349 TL/yıl arasında

% 30'u (9 şirket),
100 Bin TL/yıl ile 199 Bin TL/yıl arasında

% 47'si (14 şirket),
40 bin TL/yıl ile 99 Bin TL/yıl arasında

% 7'si (2 şirket),
6 Bin TL/yıl ile 29 Bin TL/yıl arasında

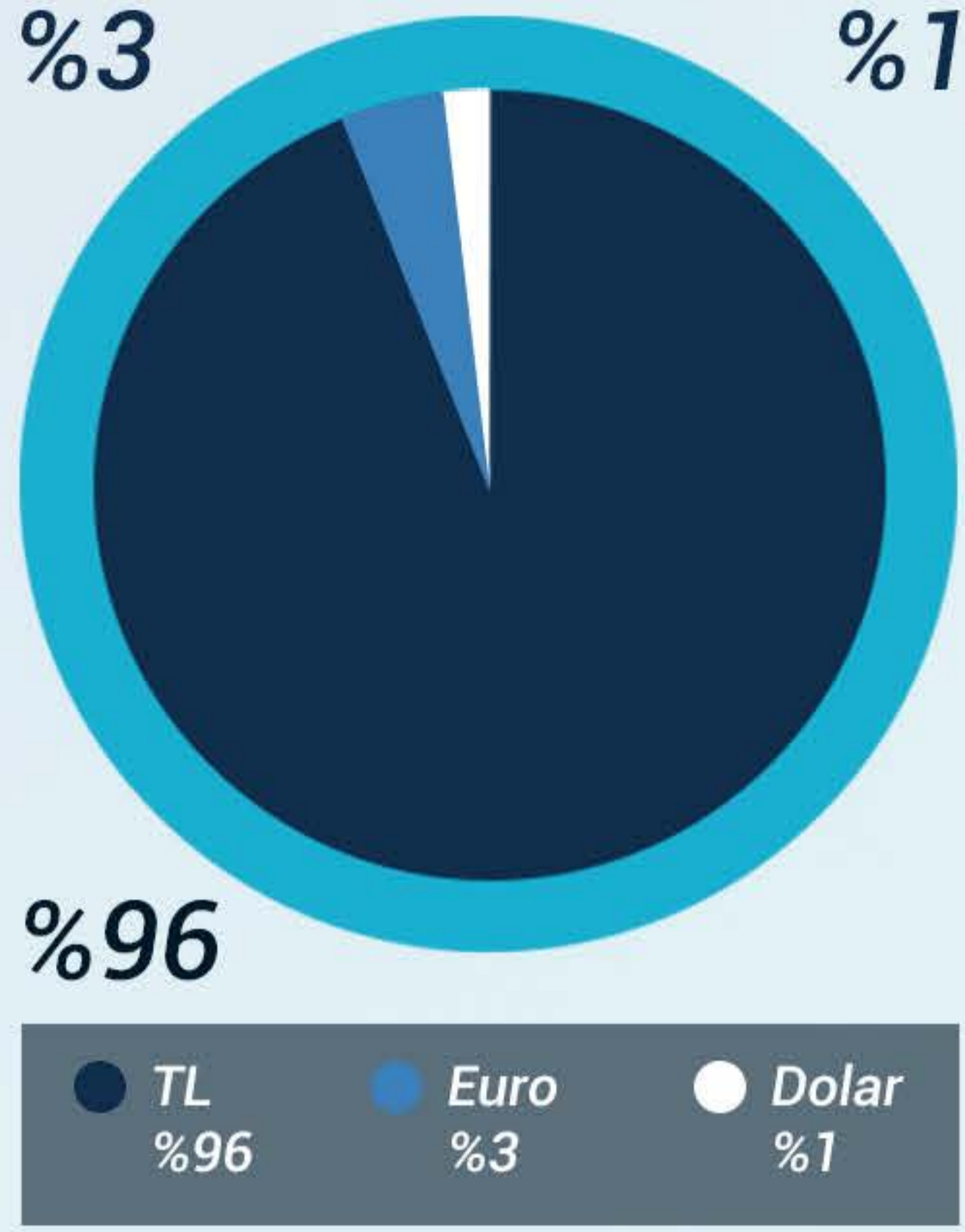
yoğunluğun ise;
% 23 ile (7 şirket),
100 Bin TL/yıl ile 149 Bin TL/yıl arasında olduğu

2 şirketin 25,7 Bin TL/yıl ücret verdiği görülmektedir.

* Şirket listeleri raporun sonunda yer almaktadır.

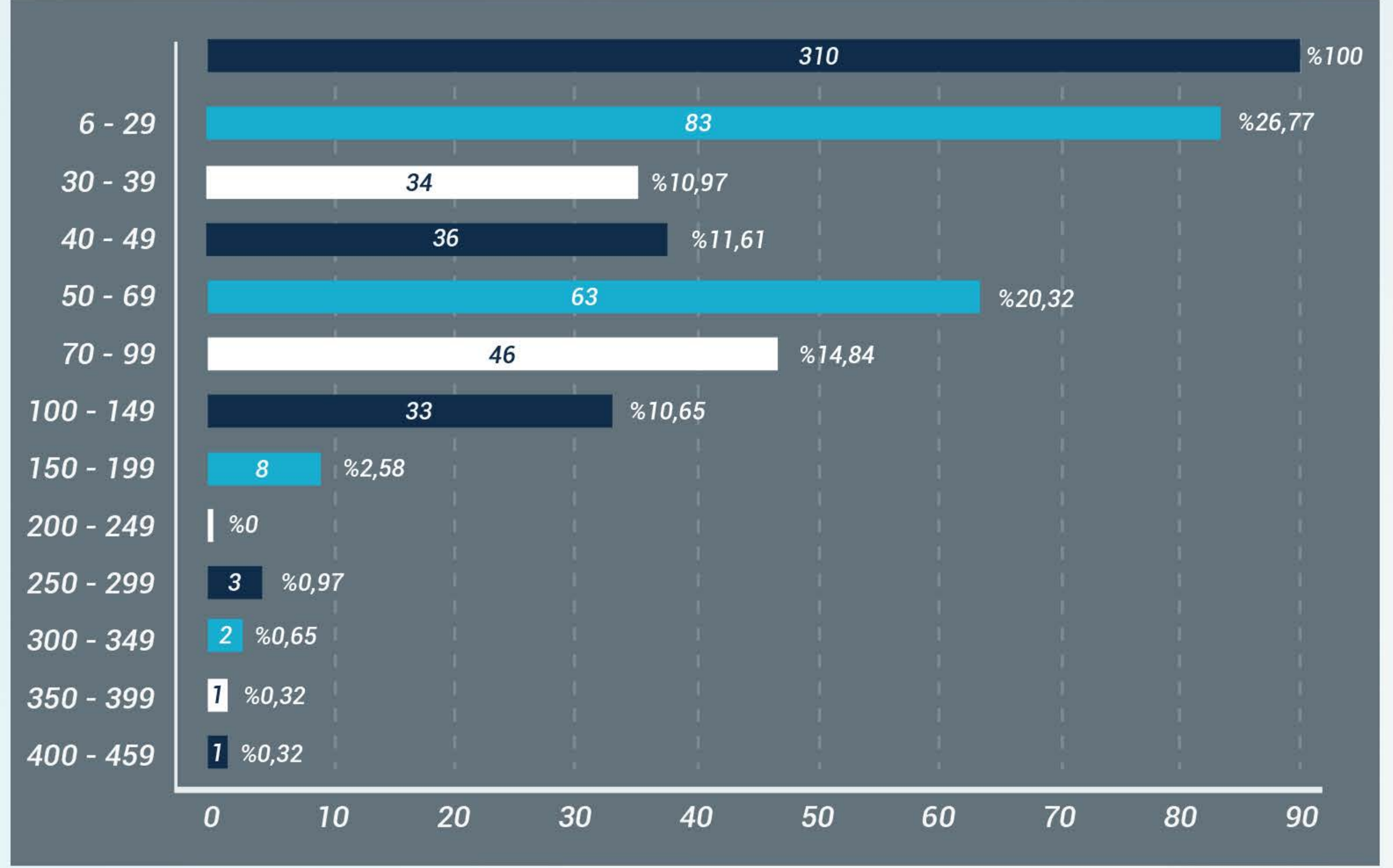
Grup III Şirketleri

BIST'de pay piyasası şirketi (PP), gelişen işletmeler piyasası şirketi (GİP), serbest işlem platformu şirketi (SİP) başlıklarında yere alan 424 şirketten Grup I ve Grup II şirketlerinin dışında kalan tüm şirketler Grup III şirketi olarak tanımlanmaktadır. **Bu tanımlamaya uyan 366 şirketin 310 adedi değerlendirilmiştir. 56 şirketin verisine ulaşılamamıştır.**

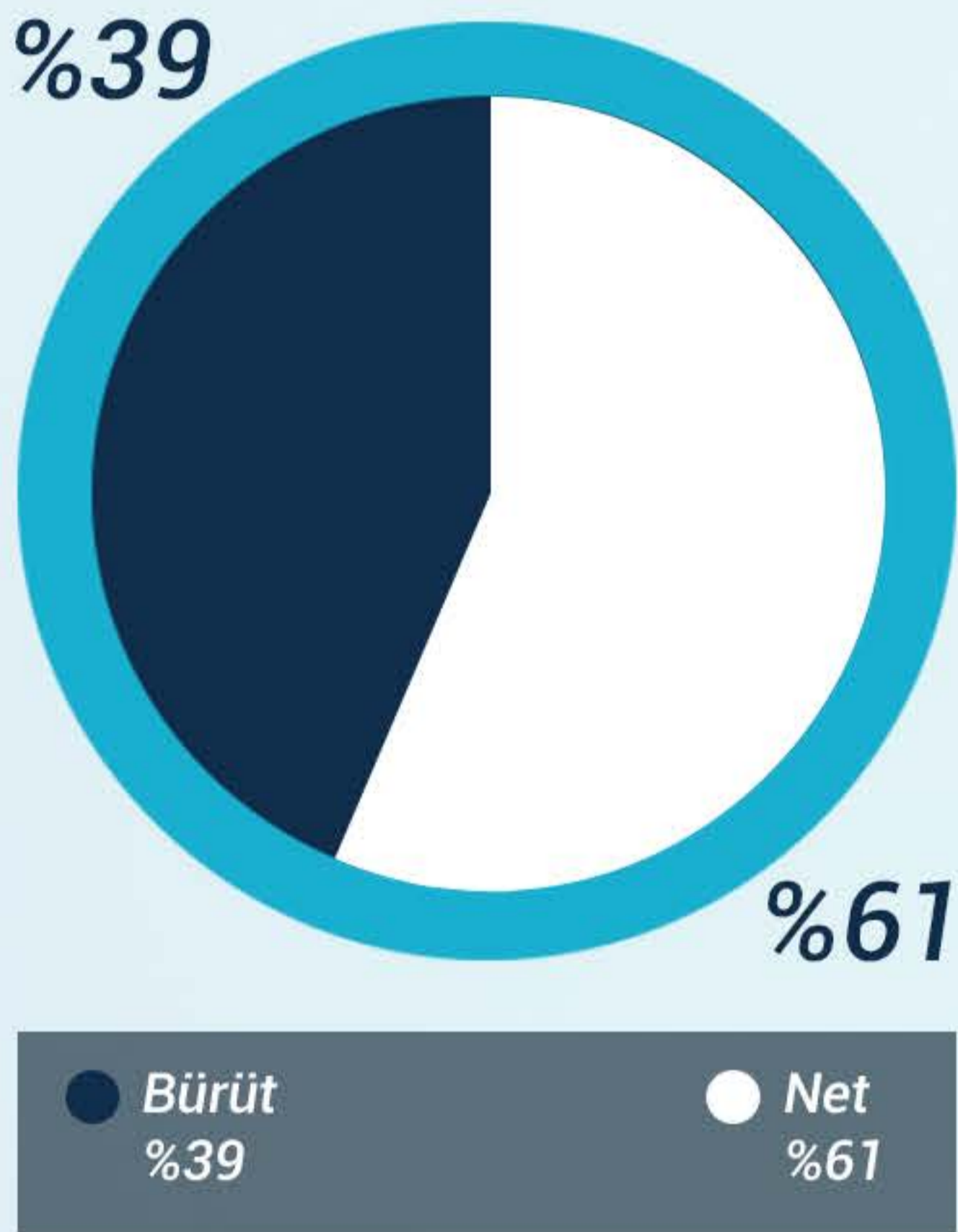


Grafik 3a

Ödemelerinin %96'sı TL (298 şirket), %3'ü Euro (8 şirket), %1'i Us Dolar (4 şirket) cinsinden yapılmaktadır.



Grafik 3c



Grafik 3a

Ödemelerinin %61'i net (189 şirket), %39'u brüt (121 şirket) olarak hesaplanarak ödenmektedir.

1000-TL	Adet	Oran
400-459 arası	1	%0,32
350-399 arası	1	%0,32
300-349 arası	2	%0,65
250-299 arası	3	%0,97
200-249 arası	0	%0,00
150-199 arası	8	%2,58
100-149 arası	33	%10,65
70-99 arası	46	%14,84
50-69 arası	63	%20,32
40-49 arası	36	%11,61
30-39 arası	34	%10,97
6-29 arası	83	%26,77
Toplam	310	%100

Tablo 3a

Grup III şirketlerinde ücretlerin;

%2'si (7 şirket),
250 Bin TL/yıl ile 459 TL/yıl arasında

%28'si (87 şirket),
70 Bin TL/yıl ile 199 TL/yıl arasında

%32'si (99 şirket),
40 Bin TL/yıl ile 69 TL/yıl arasında

%38'si (117 şirket),
6 Bin TL/yıl ile 39 Bin TL/yıl arasında

yoğunluğun ise;
%27 ile (83 şirket),
6 Bin TL/yıl ile 29 Bin TL/yıl arasında olduğu

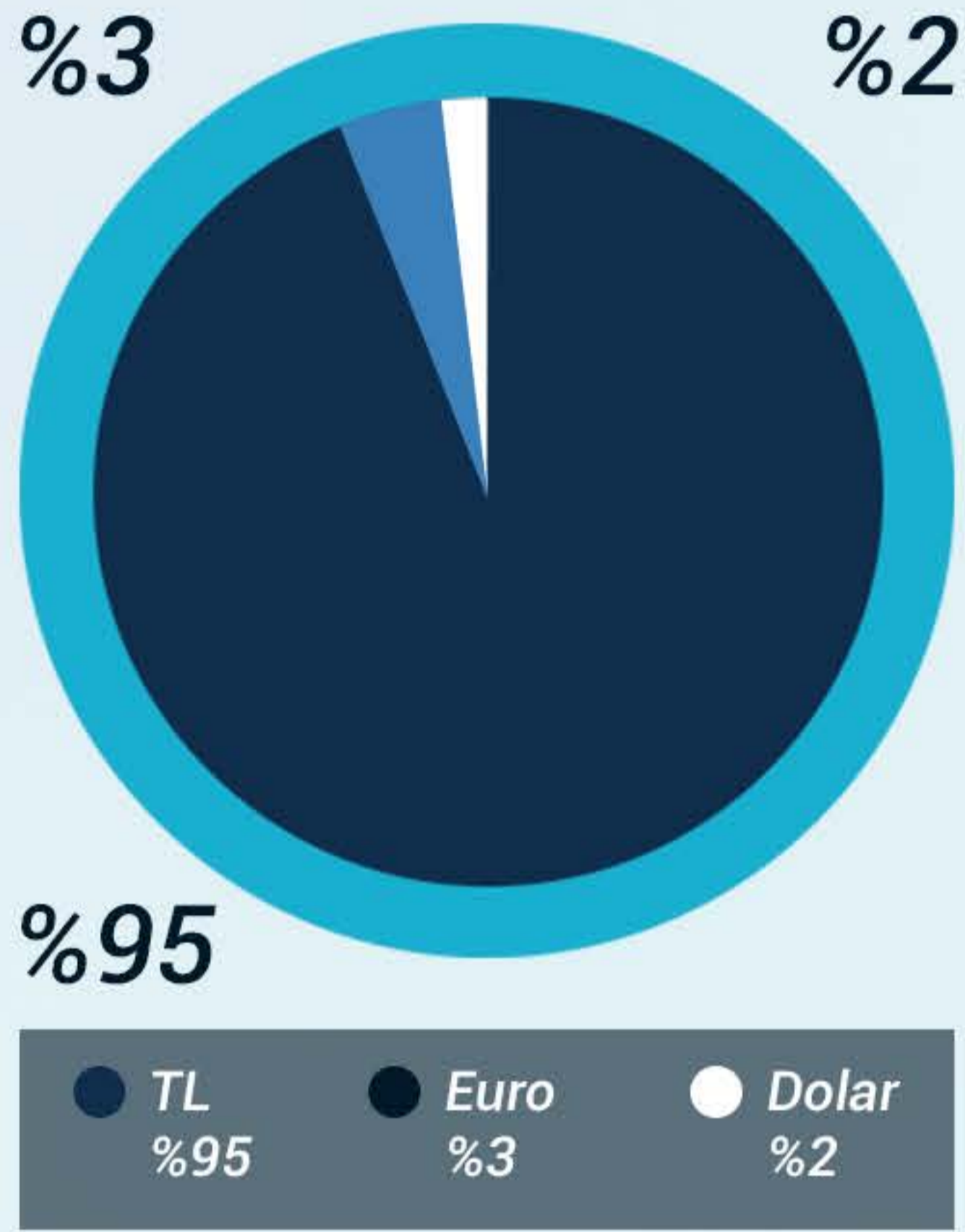
1 şirketin 5,8 Bin TL/yıl ücret verdiği görülmektedir.

* Şirket listeleri raporun sonunda yer almaktadır.

BIST Genel

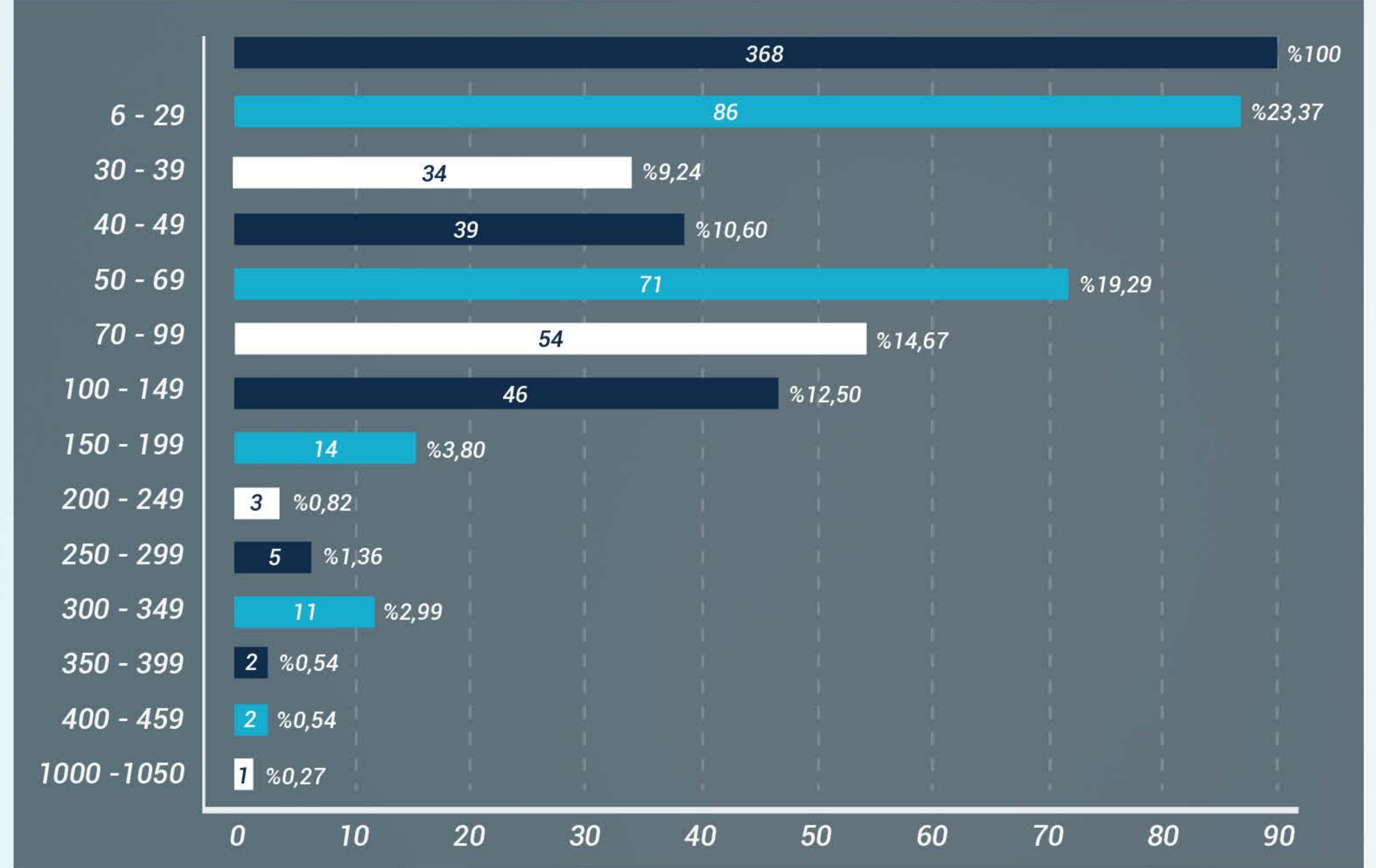
BIST'de şirketler, pay piyasası şirketi (PP), gelişen işletmeler piyasası şirketi (GİP), serbest işlem platformu şirketi (SİP) başlıklarında gruplanmaktadır. Bu şirketler için; Kamuoyunu Aydınlatma Platformu'nda belirtilen endekslerden BIST 100, BIST 50, BIST 30, BIST Tüm, BIST Kurumsal Yönetim, BIST Mali, BIST Kobi Sanayi Endekslerine göre analiz yapılmıştır.

Endeks isimleri BIST tarafından oluşturulmuş olup, BIST Genel tanımlaması BIST'de bulunan şirketlerinin tamamını kapsamakta olup, tarafımızca oluşturulmuştur. **BIST Genel olarak tanımlanan 424 şirketin 368 adedi değerlendirilmiştir. 56 şirketin verisine ulaşılamamıştır.**

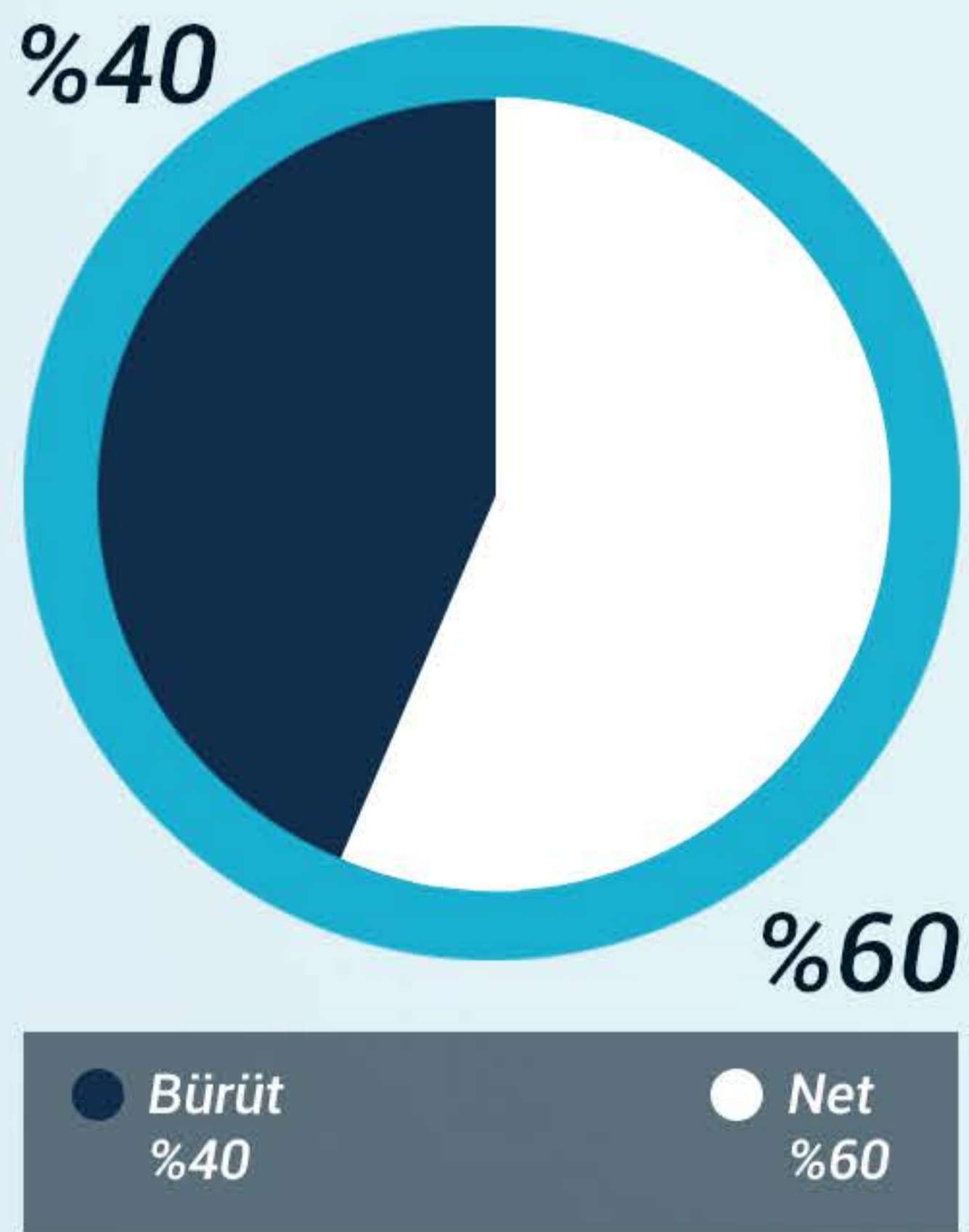


Grafik 4a

Ödemelerinin % 95'i TL (351 şirket), %3'ü Euro (10 şirket), % 2'si Us Dolar (7 şirket) cinsinden yapılmaktadır.



Grafik 4c



Grafik 4b

Ödemelerinin % 60'ı net (220 şirket), % 40'ı brüt (148 şirket) olarak hesaplanarak ödenmektedir.

1000-TL	Adet	Oran
1000-1050 arası	1	0,27
400-459 arası	2	0,54
350-399 arası	2	0,54
300-349 arası	11	2,99
250-299 arası	5	1,36
200-249 arası	3	0,82
150-199 arası	14	3,80
100-149 arası	46	12,50
70-99 arası	54	14,67
50-69 arası	71	19,29
40-49 arası	39	10,60
30-39 arası	34	9,24
6-29 arası	86	23,37
	368	100

Tablo 4a

BIST Genel olarak tanımlanan şirketlerde ücretlerin;

% 4'ü (16 şirket),
300 Bin TL/yıl ile 1,050 TL/yıl arasında

% 18'i (68 şirket),
100 Bin TL/yıl ile 299 TL/yıl arasında

% 34'ü (125 şirket),
50 Bin TL/yıl ile 99 Bin TL/yıl arasında

% 43'ü (159 şirket),
6 Bin TL/yıl ile 49 Bin TL/yıl arasında

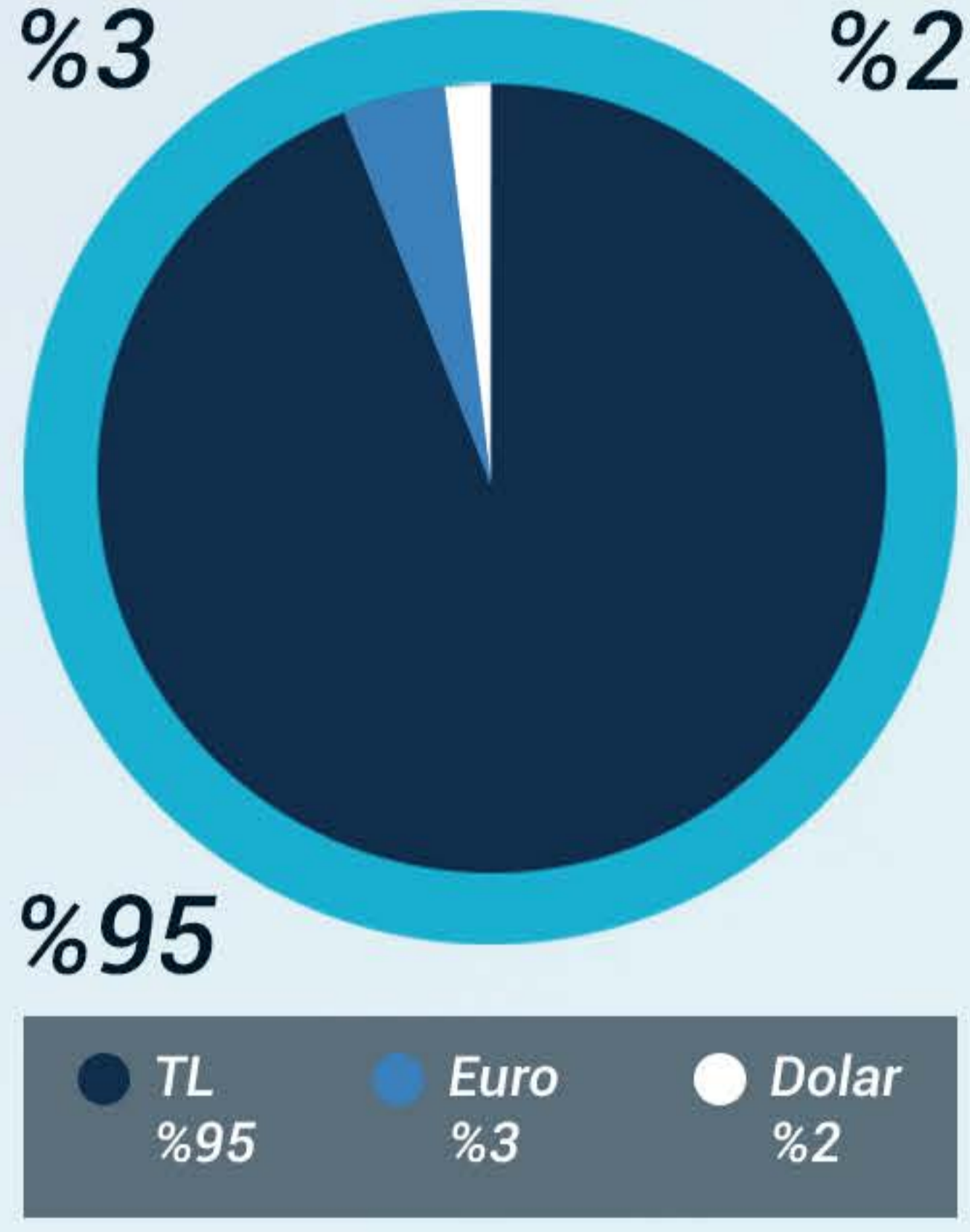
yoğunluğun ise;
% 23 ile (86 şirket),
6 Bin TL/yıl ile 29 Bin TL/yıl arasında olduğu

1 şirketin 5,8 Bin TL/yıl ücret verdiği görülmektedir.

* Şirket listeleri raporun sonunda yer almaktadır.

BIST 100

BIST 100 Endeksinde yer alan 100 şirketin 98 adedi değerlendirilmiştir. 2 şirketin verisine ulaşamamıştır.

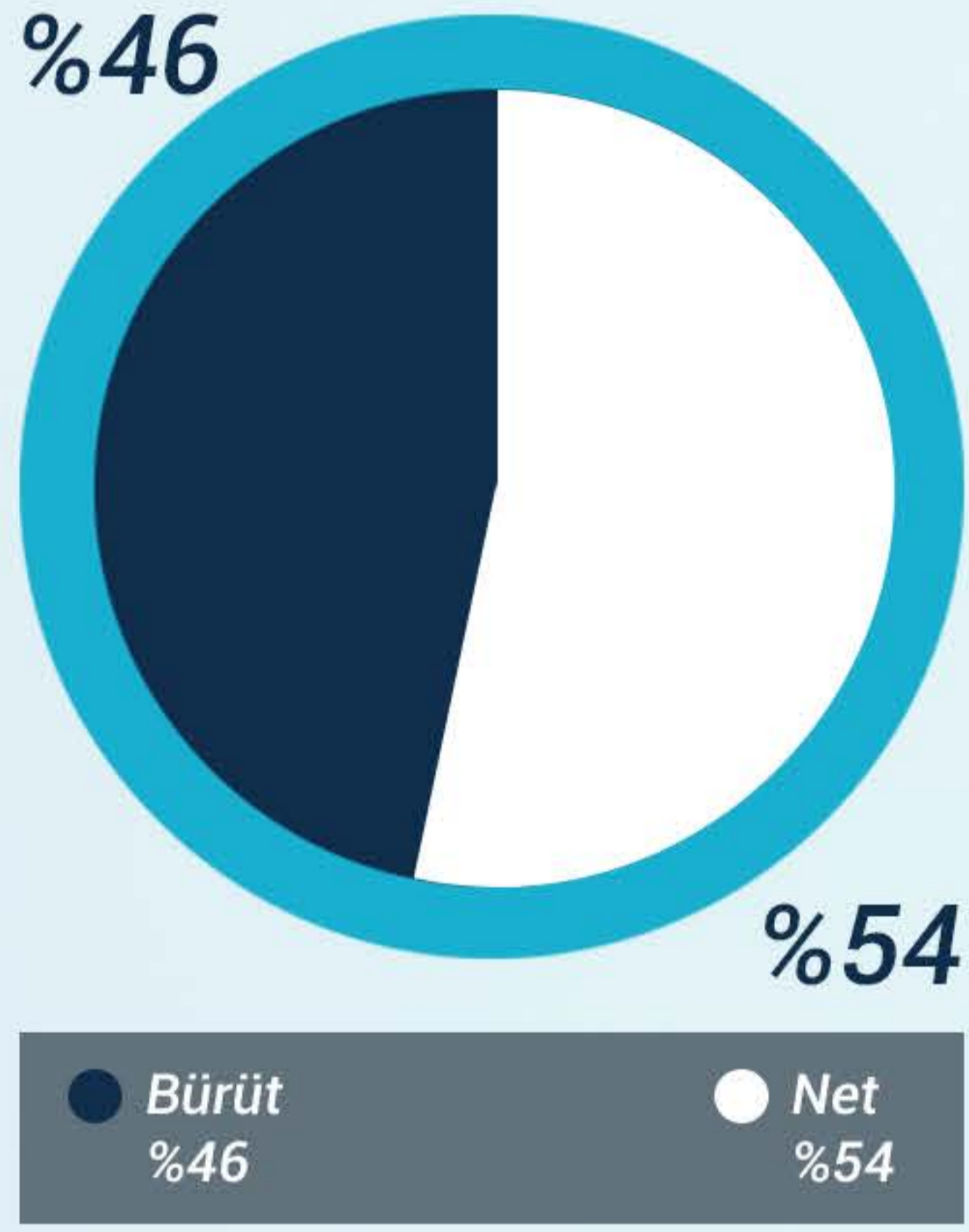


Grafik 5a

Ödemelerinin % 95'i TL (93 şirket), % 3'ü Euro (3 şirket), % 2'si Us Dolar (2 şirket) cinsinden yapılmaktadır.



Grafik 5c



Grafik 5b

Ödemelerinin % 54'ü net (53 şirket), % 46'sı brüt (45 şirket) olarak hesaplanarak ödenmektedir.

1000-TL	Adet	Oran
1000-1050 arası	1	%1,02
400-459 arası	1	%1,02
350-399 arası	1	%1,02
300-349 arası	9	%9,18
250-299 arası	2	%2,04
200-249 arası	3	%3,06
150-199 arası	8	%8,16
100-149 arası	19	%19,39
70-99 arası	21	%21,43
50-69 arası	14	%14,29
40-49 arası	7	%7,14
30-39 arası	3	%3,06
6-29 arası	9	%9,18
Toplam	98	%100

Tablo 5a

BIST 100 Endeks şirketlerinde ücretlerin;

% 12'si (12 şirket),
300 Bin TL/yıl ile 1,050 TL/yıl arasında

% 33'i (32 şirket),
100 Bin TL/yıl ile 299 TL/yıl arasında

% 36'sı (35 şirket),
50 Bin TL/yıl ile 99 Bin TL/yıl arasında

% 19'u (19 şirket),
6 Bin TL/yıl ile 49 Bin TL/yıl arasında

yoğunluğun ise;

% 21 ile (21 şirket),
70 Bin TL/yıl ile 69 Bin TL/yıl arasında
olduğu görülmektedir.

* Şirket listeleri raporun sonunda yer almaktadır.

BIST 50

BIST 50 Endeksinde yer alan 50 şirketin tamamının verisi değerlendirilmiştir.

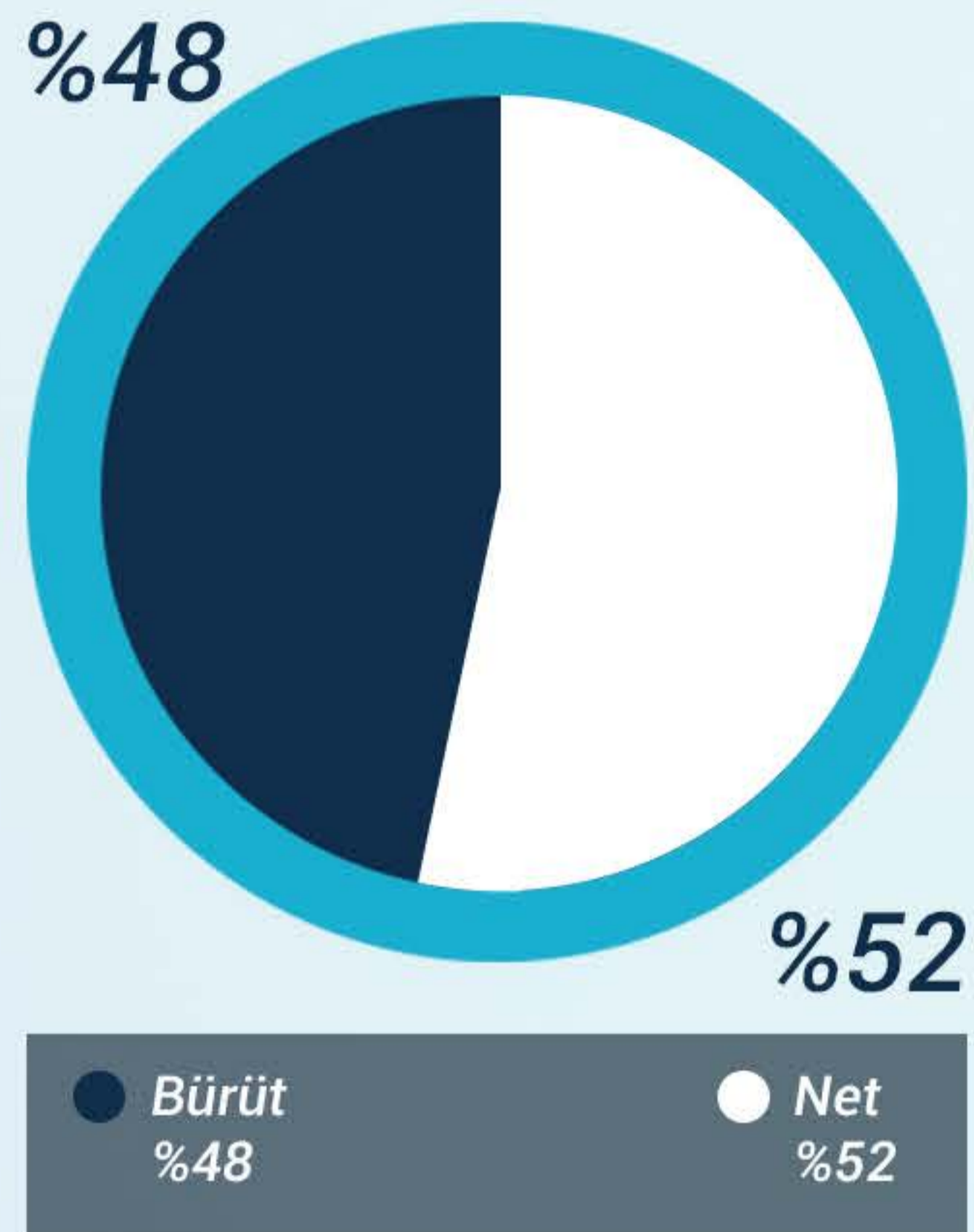


Grafik 6a

Ödemelerinin % 94'ü TL (47 şirket), % 4'ü Euro (2 şirket), % 2'si Us Dolar (1 şirket) cinsinden yapılmaktadır.



Grafik 6c



Grafik 6b

Ödemelerinin % 52'si net (26 şirket), % 48'si brüt (24 şirket) olarak hesaplanarak ödenmektedir.

1000-TL	Adet	Oran
1000-1050 arası	1	%2,00
400-459 arası	1	%2,00
350-399 arası	1	%2,00
300-349 arası	8	%16,00
250-299 arası	1	%2,00
200-249 arası	3	%6,00
150-199 arası	5	%10,00
100-149 arası	11	%22,00
70-99 arası	7	%14,00
50-69 arası	9	%18,00
40-49 arası	0	%0,00
30-39 arası	1	%2,00
6-29 arası	2	%4,00
Total	50	%100

Tablo 6a

BIST 50 Endeks şirketlerinde ücretlerin;

% 22'si (11 şirket),
300 Bin TL/yıl ile 1,050 TL/yıl arasında

% 40'ı (20 şirket),
100 Bin TL/yıl ile 299 Bin TL/yıl arasında

% 32'si (16 şirket),
50 Bin TL/yıl ile 99 Bin TL/yıl arasında

% 6'sı (3 şirket),
6 Bin TL/yıl ile 39 Bin TL/yıl arasında

yoğunluğun ise;

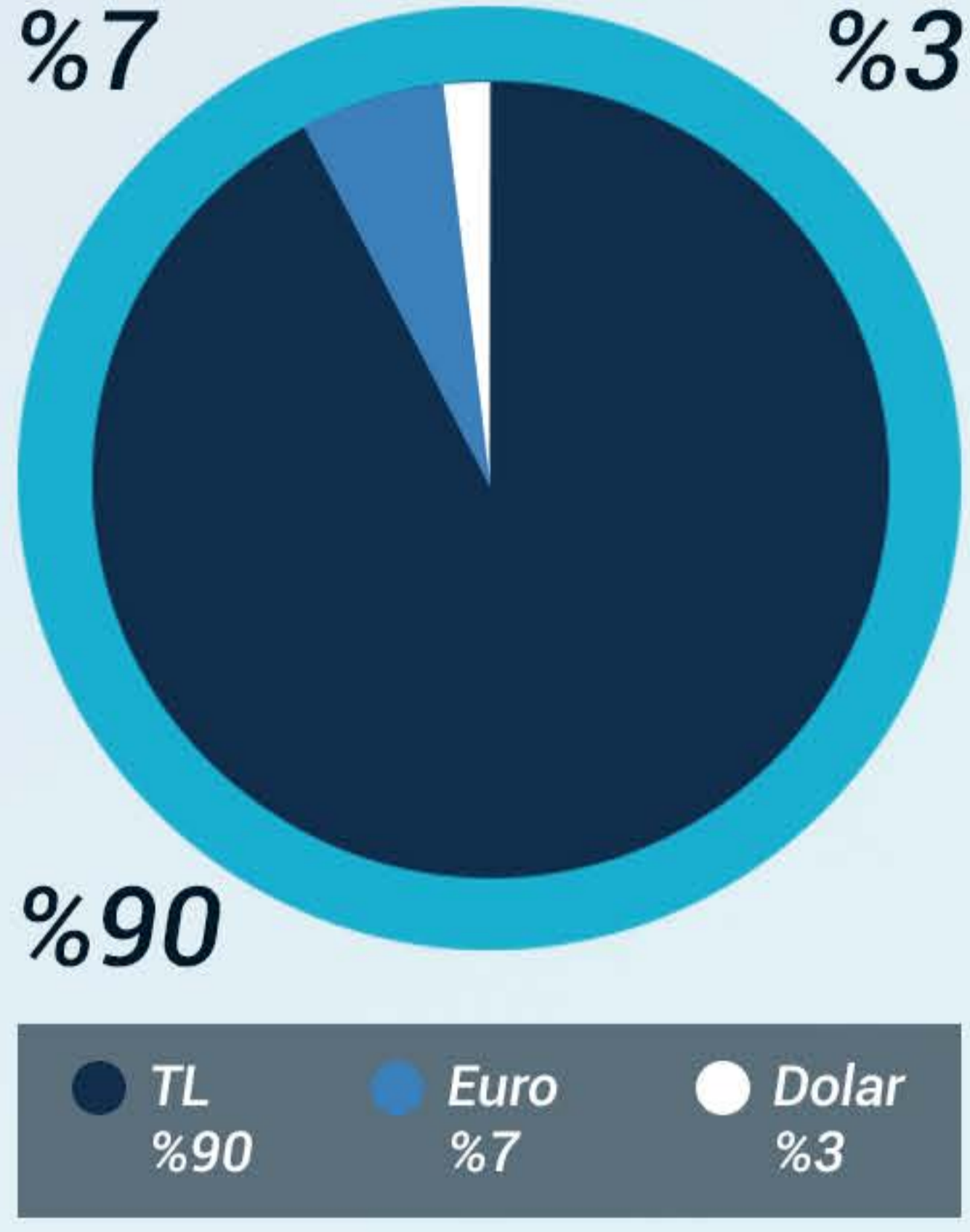
% 22 ile (11 şirket),
100 Bin TL/yıl ile 149 Bin TL/yıl arasında olduğu

2 şirketin 25,7 Bin TL/yıl ücret verdiği görülmektedir.

* Şirket listeleri raporun sonunda yer almaktadır.

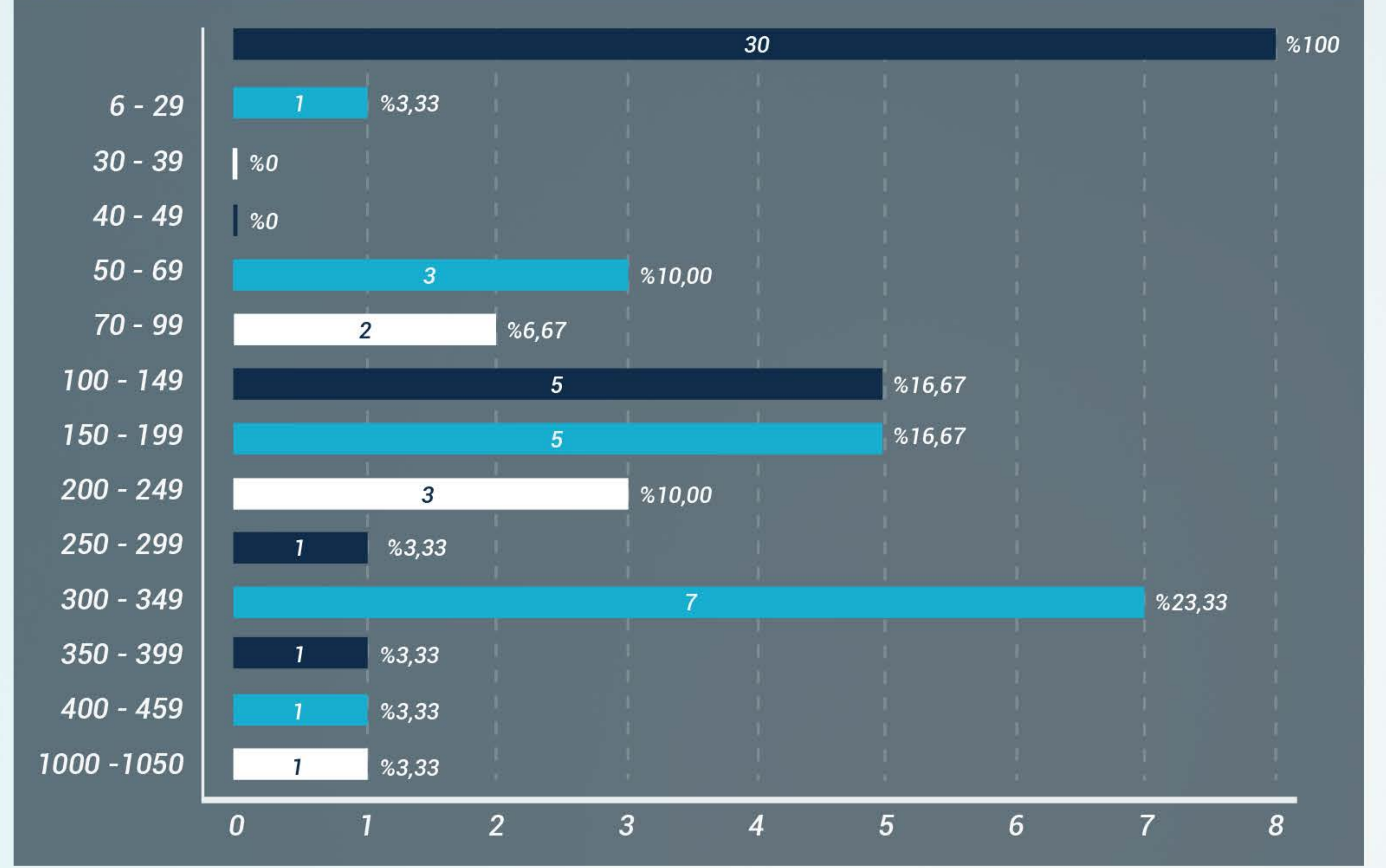
BIST 30

BIST 30 Endeksinde yer alan 30 şirketin tamamının verisi değerlendirilmiştir.

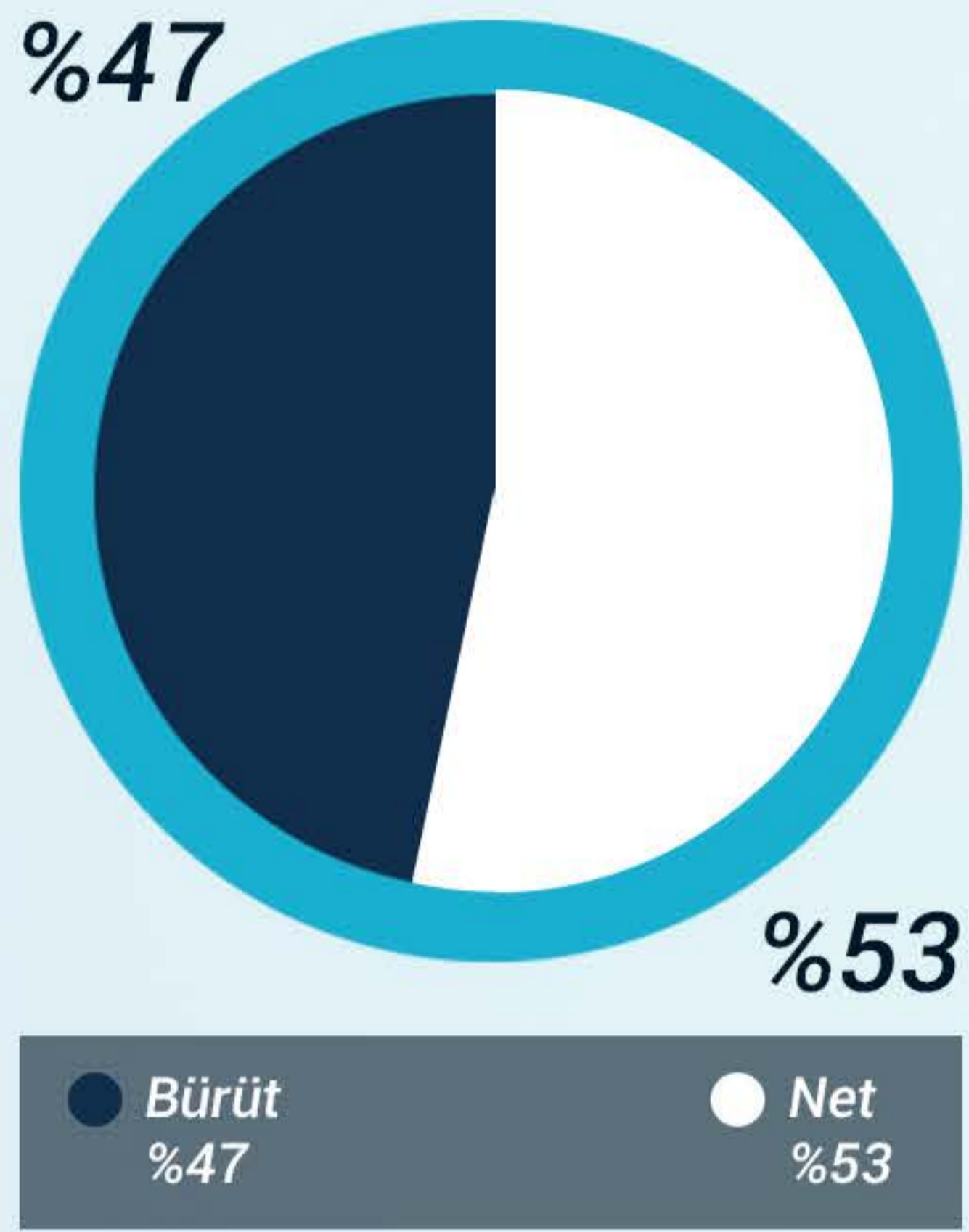


Grafik 7a

Ödemelerinin % 90'ı TL (27 şirket), % 7'si Euro (2 şirket), % 3'ü Us Dolar (1 şirket) cinsinden yapılmaktadır.



Grafik 7c



Grafik 7b

Ödemelerinin % 53'ü net (16 şirket), % 47'si brüt (14 şirket) olarak hesaplanarak ödenmektedir.

1000-TL	Adet	Oran
1000-1050 arası	1	3,33
400-459 arası	1	3,33
350-399 arası	1	3,33
300-349 arası	7	23,33
250-299 arası	1	3,33
200-249 arası	3	10,00
150-199 arası	5	16,67
100-149 arası	5	16,67
70-99 arası	2	6,67
50-69 arası	3	10,00
40-49 arası	0	0,00
30-39 arası	0	0,00
6-29 arası	1	3,33
Toplam	30	100

Tablo 7a

BIST 30 Endeks şirketlerinde ücretlerin;

% 33'ü (10 şirket),
300 Bin TL/yıl ile 1,050 TL/yıl arasında

% 47'si (14 şirket),
100 Bin TL/yıl ile 300 Bin TL/yıl arasında

% 17'si (5 şirket),
50 Bin TL/yıl ile 99 Bin TL/yıl arasında

% 3'ü (1 şirket),
6 Bin TL/yıl ile 29 Bin TL/yıl arasında
25,7 Bin TL/yıl ücret verdiği

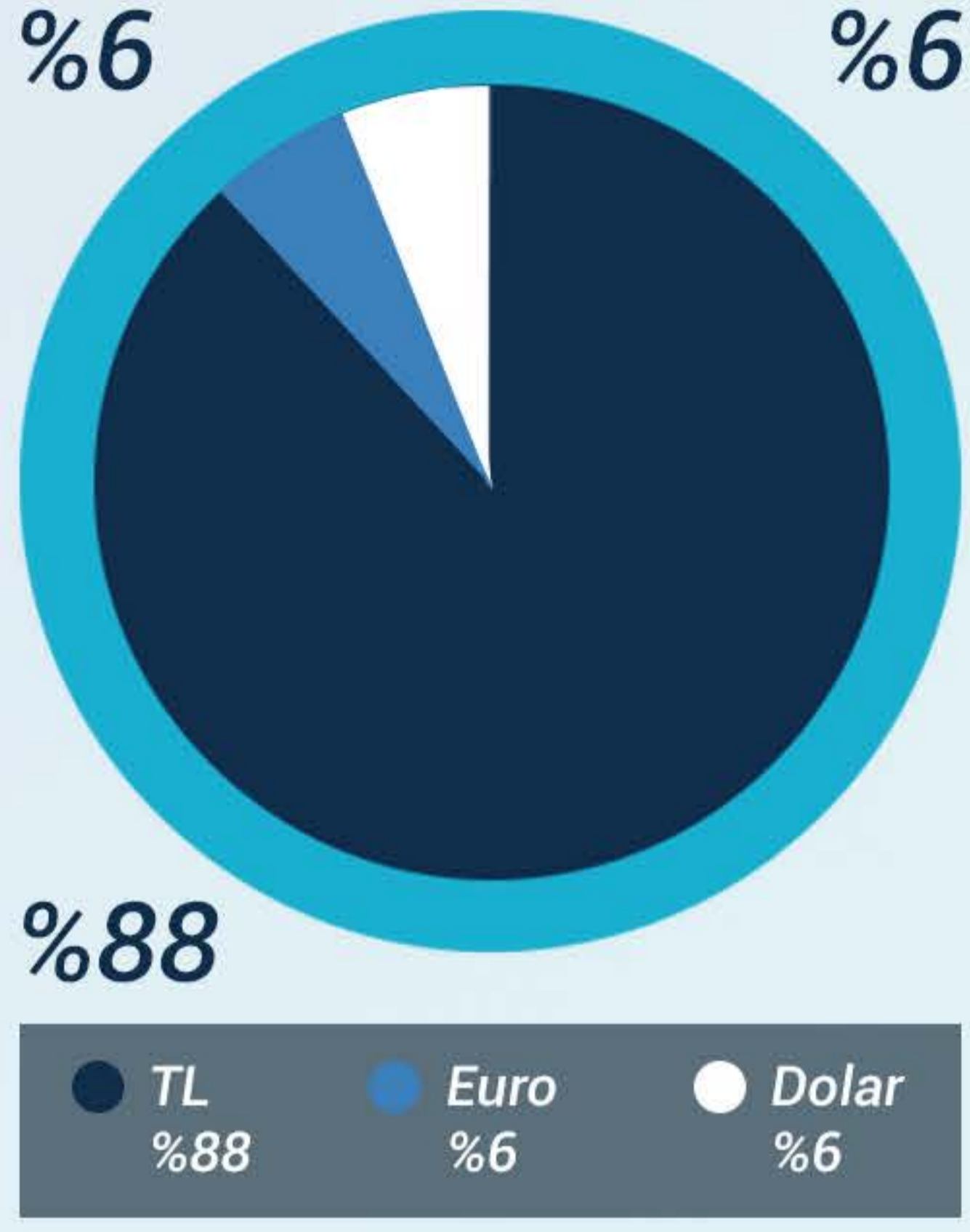
yoğunluğun ise;

% 23 ile (7 şirket),
300 Bin TL/yıl ile 350 Bin TL/yıl arasında
olduğu görülmektedir.

* Şirket listeleri raporun sonunda yer almaktadır.

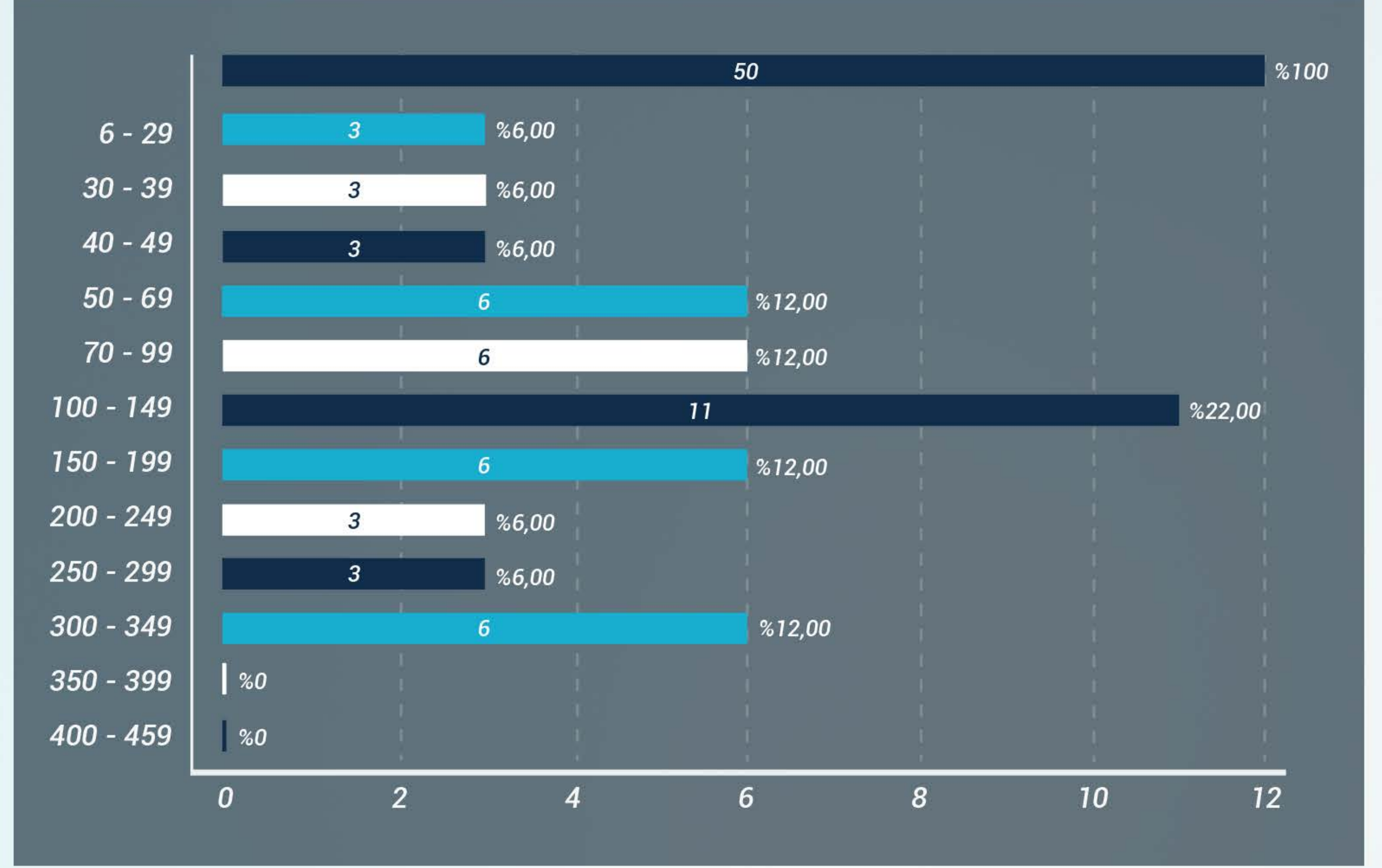
BIST Kurumsal Yönetim

BIST Kurumsal Yönetim Endeksinde yer alan 50 şirketin tamamının verisi değerlendirilmiştir.

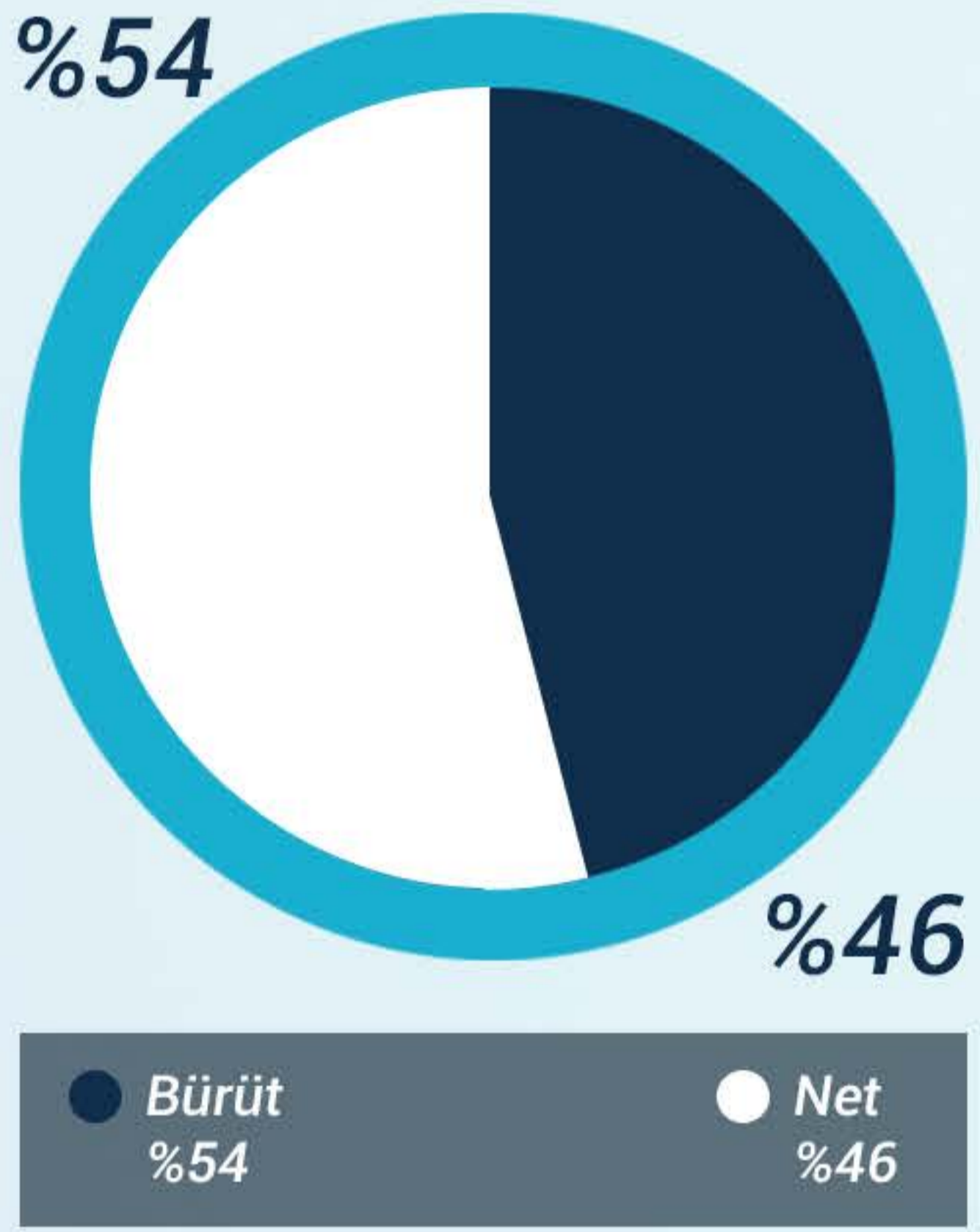


Grafik 8a

Ödemelerinin % 88'i TL (44 şirket), % 6'sı Euro (3 şirket), % 6'sı Us Dolar (3 şirket) cinsinden yapılmaktadır.



Grafik 8c



Grafik 8b

Ödemelerinin % 46'sı net (23 şirket), % 54'ü brüt (27 şirket) olarak hesaplanarak ödenmektedir.

1000-TL	Adet	Oran
400-459 arası	0	%0,00
350-399 arası	0	%0,00
300-349 arası	6	%12,00
250-299 arası	3	%6,00
200-249 arası	3	%6,00
150-199 arası	6	%12,00
100-149 arası	11	%22,00
70-99 arası	6	%12,00
50-69 arası	6	%12,00
40-49 arası	3	%6,00
30-39 arası	3	%6,00
6-29 arası	3	%6,00
Toplam	50	%100

Tablo 8a

BIST Kurumsal Yönetim Endeks şirketlerinde ücretlerin;

% 58'i (29 şirket),
100 Bin TL/yıl ile 349 TL/yıl arasında

% 24'ü (12 şirket),
50 Bin TL/yıl ile 99 Bin TL/yıl arasında

% 18'si (9 şirket),
6 Bin TL/yıl ile 49 Bin TL/yıl arasında

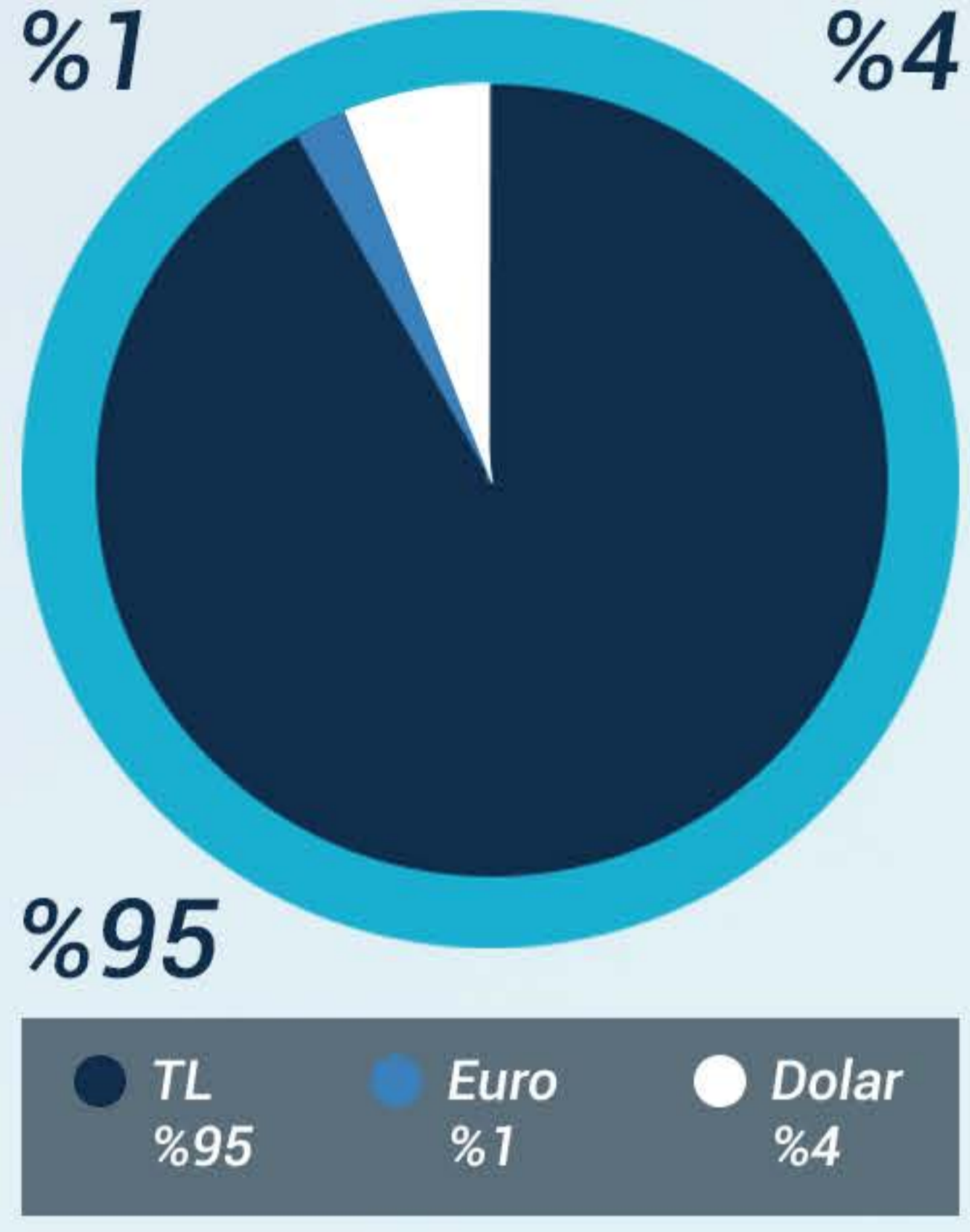
yoğunluğun ise;

% 22 ile (11 şirket)
100 Bin TL/yıl ile 149 Bin TL/yıl arasında
olduğu görülmektedir.

* Şirket listeleri raporun sonunda yer almaktadır.

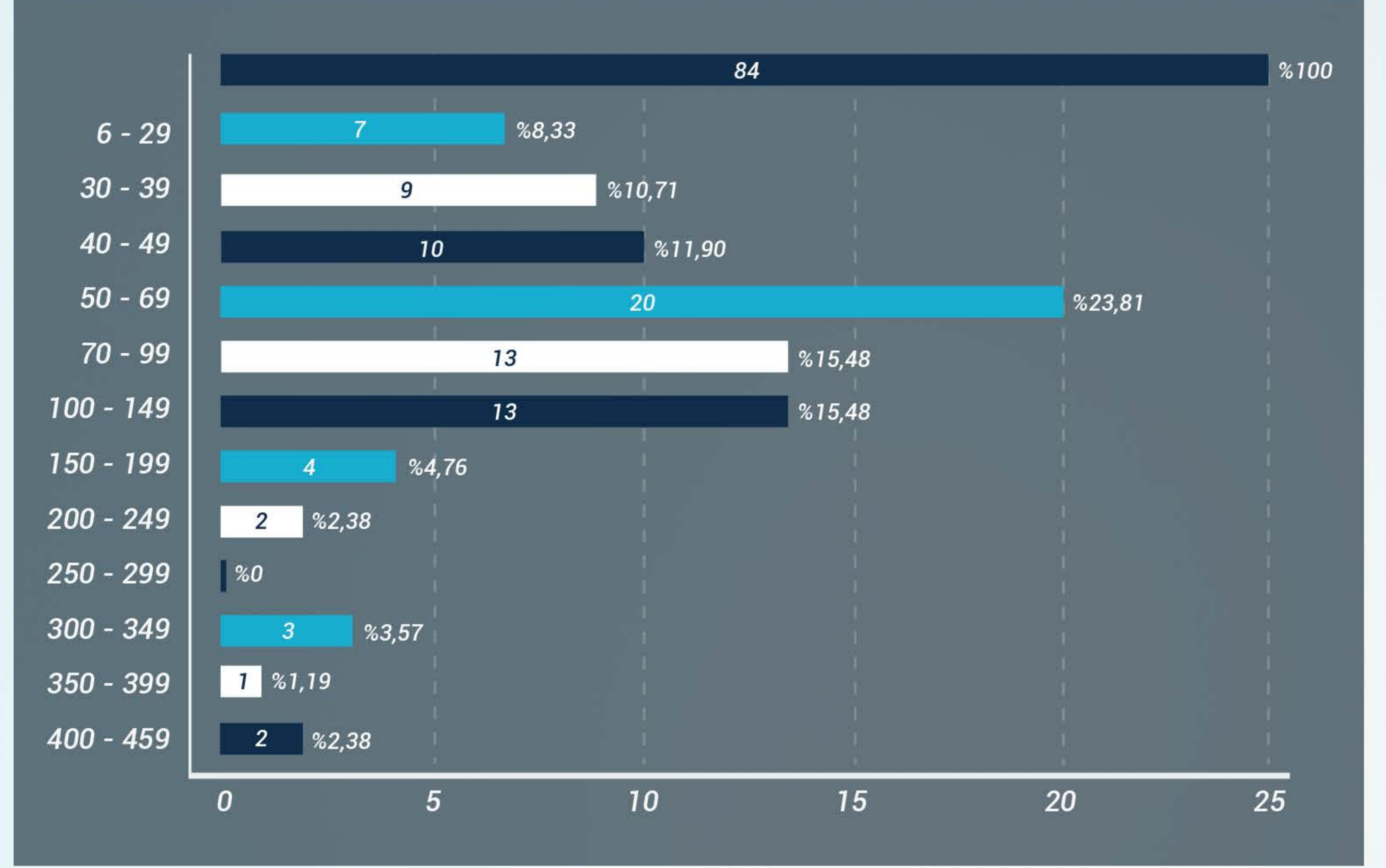
BIST Mali

BIST Mali Endeksinde yer alan 86 şirketin 84 adedi değerlendirilmiştir. 2 şirketin verisine ulaşamamıştır.

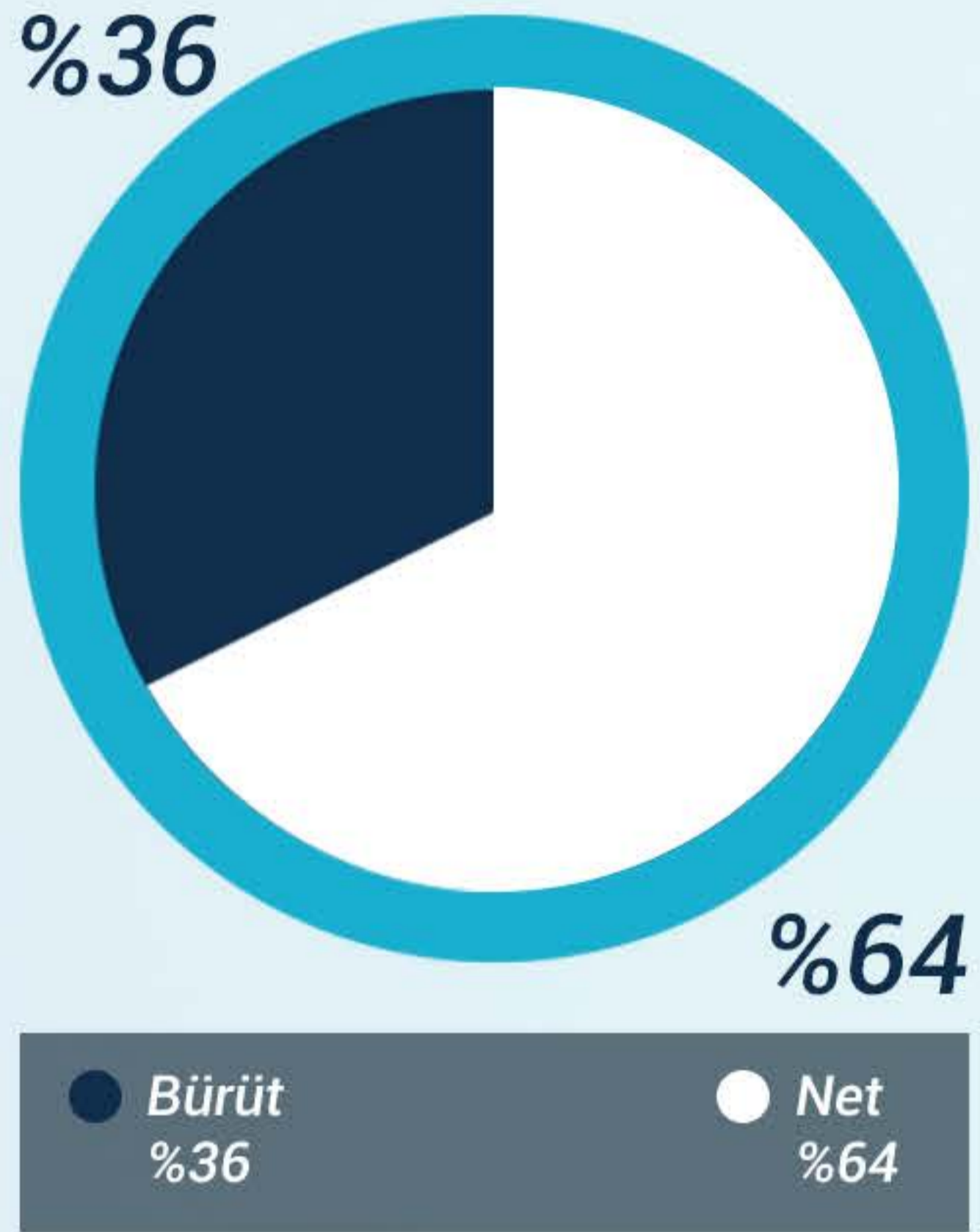


Grafik 9a

Ödemelerinin % 95'i TL (80 şirket), % 1'i Euro (1 şirket), % 4'ü Us Dolar (3 şirket) cinsinden yapılmaktadır.



Grafik 9c



Grafik 9b

Ödemelerinin % 64'ü net (54 şirket), % 36'sı brüt (30 şirket) olarak hesaplanarak ödenmektedir.

1000-TL	Adet	Oran
400-459 arası	2	%2,38
350-399 arası	1	%1,19
300-349 arası	3	%3,57
250-299 arası	0	%0,00
200-249 arası	2	%2,38
150-199 arası	4	%4,76
100-149 arası	13	%15,48
70-99 arası	13	%15,48
50-69 arası	20	%23,81
40-49 arası	10	%11,91
30-39 arası	9	%10,71
6-29 arası	7	%8,33
Toplam	84	%100

Tablo 9a

BIST Mali Endeks şirketlerinde ücretlerin;

% 7'si (6 şirket),

300 Bin TL/yıl ile 450 TL/yıl arasında

% 23'ü (19 şirket),

100 Bin TL/yıl ile 249 Bin TL/yıl arasında

% 39'u (33 şirket),

50 Bin TL/yıl ile 99 Bin TL/yıl arasında

% 23'si (19 şirket),

30 Bin TL/yıl ile 49 Bin TL/yıl arasında

% 8'i (7 şirket),

6 Bin TL/yıl ile 29 Bin TL/yıl arasında

yoğunluğun ise;

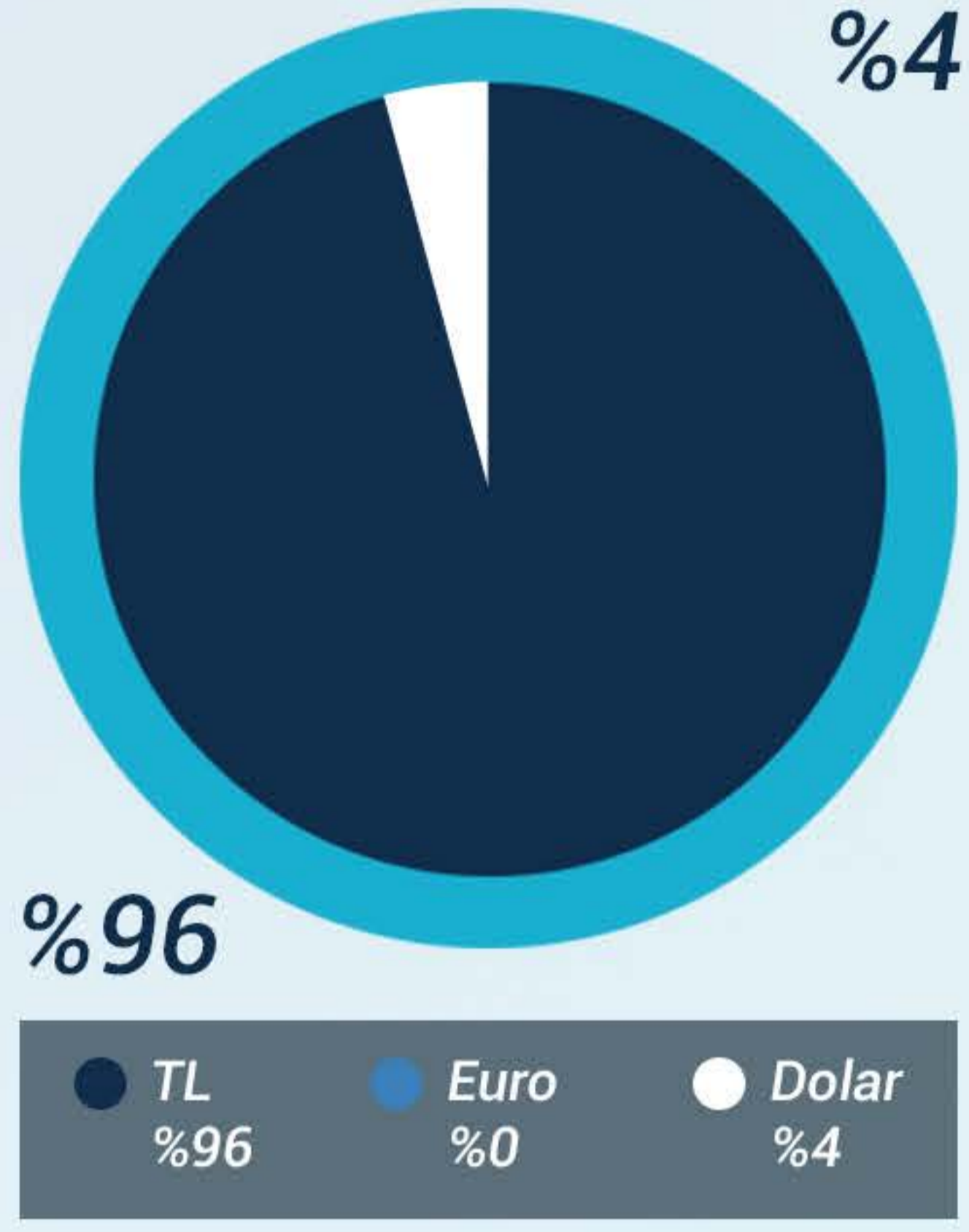
% 23 ile (20 şirket),

50 Bin TL/yıl ile 69 Bin TL/yıl arasında olduğu görülmektedir.

* Şirket listeleri raporun sonunda yer almaktadır.

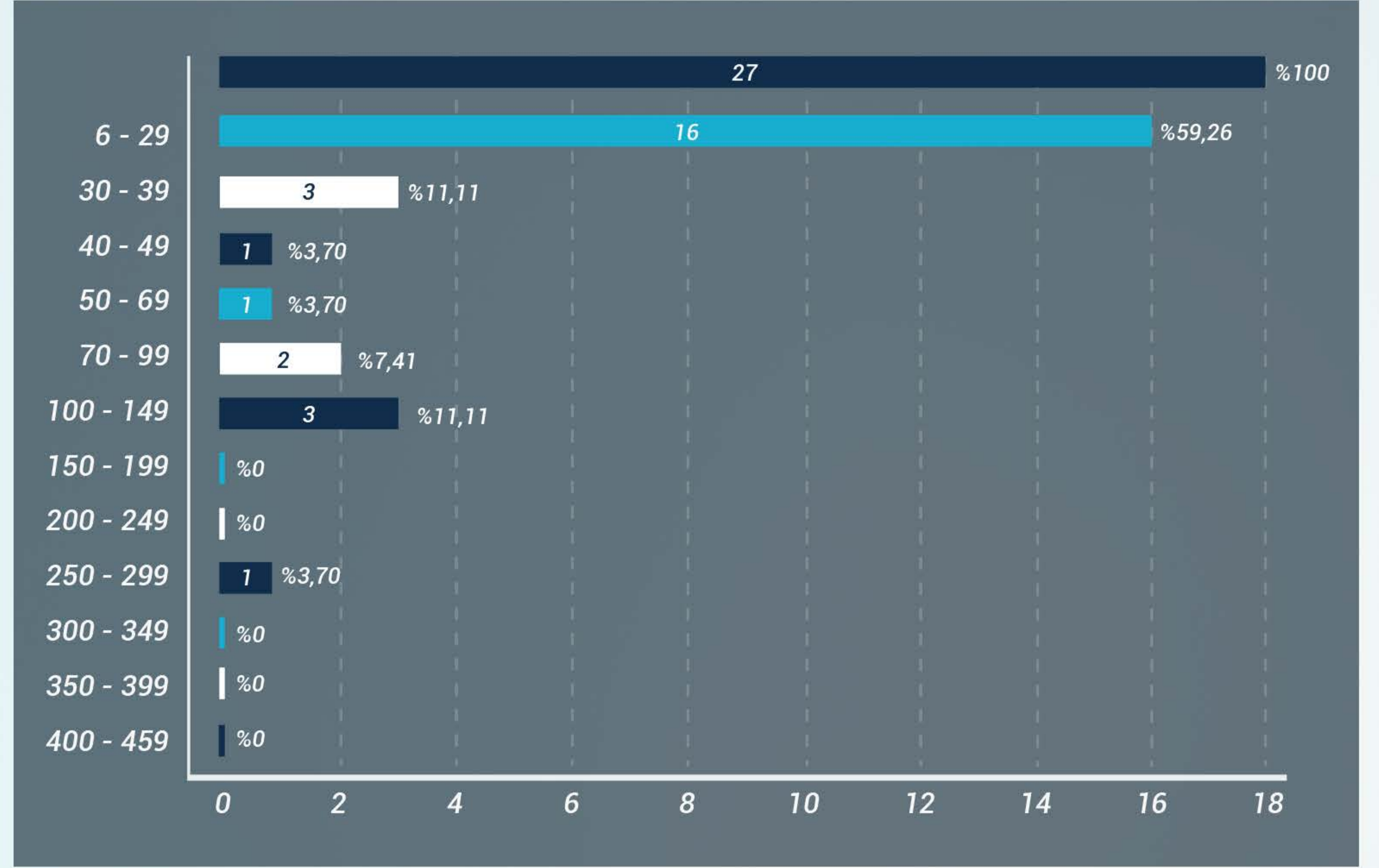
BIST Kobi Sanayi

BIST Kobi Sanayi Endeksinde yer alan 37 şirketin 27 adedi değerlendirilmiştir. 10 şirketin verisine ulaşılamamıştır.

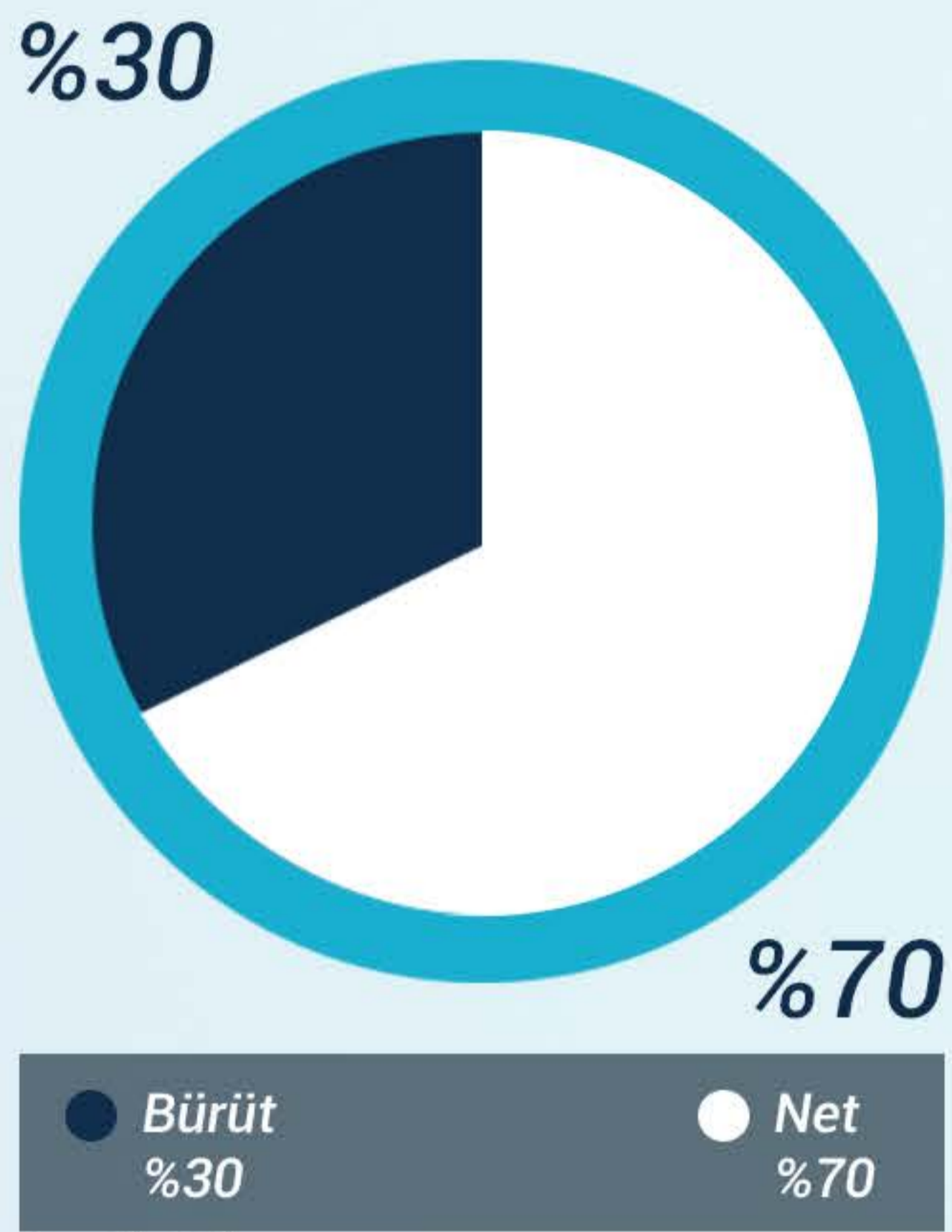


Grafik 10a

Ödemelerinin % 96'sı TL (26 şirket), % 4'ü Us Dolar (1 şirket) cinsinden yapılmaktadır.



Grafik 10c



Grafik 10b

Ödemelerinin % 70'i net (19 şirket), % 30'u brüt (8 şirket) olarak hesaplanarak ödenmektedir.

1000-TL	Adet	Oran
400-459 arası	0	%0,00
350-399 arası	0	%0,00
300-349 arası	0	%0,00
250-299 arası	1	%3,70
200-249 arası	0	%0,00
150-199 arası	0	%0,00
100-149 arası	3	%11,11
70-99 arası	2	%7,41
50-69 arası	1	%3,70
40-49 arası	1	%3,70
30-39 arası	3	%11,11
6-29 arası	16	%59,26
Toplam	27	%100

Tablo 10a

BIST Kobi Sanayi Endeks şirketlerinde ücretlerin;

% 15'i (4 şirket),
100 Bin TL/yıl ile 250 TL/yıl arasında

% 15'i (4 şirket),
40 Bin TL/yıl ile 99 Bin TL/yıl arasında

% 70'i (19 şirket),
6 Bin TL/yıl ile 39 Bin TL/yıl arasında

yoğunluğun ise;

% 59 ile (16 şirket),
6 Bin TL/yıl ile 29 Bin TL/yıl arasında olduğu

1 şirketin 257,4 Bin TL/yıl ücret verdiği görülmektedir.

* Şirket listeleri raporun sonunda yer almaktadır.

Bağımsız Üye Açısından

Borsa İstanbul'da 390 pay piyasası şirketi (PP), 20 gelişen işletmeler piyasası şirketi (GİP), 14 serbest işlem platformu şirketi (SİP) olmak üzere toplam 424 şirketin verilerinden yapılan incelemelerde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin isimleri, görev yaptıkları şirketler bazında irdelenmiş, aldıkları ücretler kişi bazında hesaplanmıştır. Yapılan hesaplamalar brüt yıllık kazanç üzerinden analiz edilmiştir.

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin kazanç hesaplamasında, kimin nereden ne kadar aldığı araştırmamızın konusu değildir.

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin kaç şirkette görev aldıkları raporda irdelenerek yer almıştır.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Şirket Dağılımı

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri	Şirket	Toplam
3	5 şirkette görev yapıyor	15
5	4 şirkette görev yapıyor	20
34	3 şirkette görev yapıyor	102
83	2 şirkette görev yapıyor	166
517	1 şirkette görev yapıyor	517
2	2 şirkette görev yapıyor	4
32	1 şirkette görev yapıyor	32
676		856

- 856 Bağımsız yönetim kurulu üyeliği var.
- 676 Bağımsız yönetim kurulu üyesi görev yapıyor.
- 820 Bağımsız yönetim kurulu üyeliği ücreti veriliyor.
- 36 Bağımsız yönetim kurulu üyeliği ücretsiz olarak yapılıyor.
- 642 Bağımsız yönetim kurulu üyesi ücret alıyor.
- 34 Bağımsız yönetim kurulu üyesi ücret almıyor.
- 676 Bağımsız yönetim kurulu üyesi, toplam 68.554.066.-TL/yıl brüt ücret alıyor.
- Bağımsız yönetim kurulu üye kazancı olarak, en yüksek brüt 1.036.750.-TL/yıl ile en düşük 6.000.-TL/yıl aralığında 202 farklı ücret mevcut.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Görüşler



Yönetim Kurulu Başkanları Görüşleri



**Aclan ACAR, Doğu Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.
Yönetim Kurulu Başkanı**

Kurumsal iletişim ilkeleri yönetim kurullarının şirketlerde etkin bir stratejik yönlendirme yapmasını amaçlamaktadır. Yönetim kurulunun öncelikli görevi şirket bünyesinde etkili bir gözetim sistemi oluşturmaktır. Yönetim kurulları bu asli görevlerini yürütürken tüm hissedarlara karşı olan hesap verme yükümlülüğüne uygun hareket etmelidirler. Şirketin uzun vadeli çıkarlarını gözetmek ancak etik ilkelerin yüksek standartta belirlenmesi ve uygulanması ile mümkün olur.

Yönetim kurullarının ana fonksiyonlarını sıraladığımızda kurumsal stratejinin yanı sıra yıllık bütçe ve iş planları, performans kriterleri, önemli yatırım kararlarının gözetim ve denetimidir. Bu görevleri tam olarak yerine getirebilmek ancak doğru kurumsal yönetim uygulamaları ile mümkün olmaktadır.

Yönetim kurulları kurumsal işlemleri yürütürken önceliği şirket ve paydaşlarının haklarını gözetmeye vermelidir. Bu noktada bağımsızlık kavramı öne çıkmaktadır. Asıl olan tüm yönetim kurulunun bir ekip olarak objektif değerlendirme yapabilme yetkinliğine sahip olmasıdır.

Günümüzde kurumsal yönetim düzenlemelerinin ruhunda yeterli sayıda bağımsız yönetim kurulu üyesinin görevlendirilmesi vardır. Doğru seçilmiş bağımsız yönetim kurulu üyeleri karar mekanizmasına önemli ölçüde katkı sağlarken, gerek yönetim kurulunun, gerekse yönetim ekibinin objektif değerlendirmesini de yapabilmektedir.

Kurumsal yönetim konusunda getirilen ulusal ve uluslararası düzenlemeler bazı farklılıklar içermekle birlikte yönetim kurullarında oluşturulan kurumsal yönetim komitesi, riskin erken saptanması komitesi, denetim komitesi, aday belirleme ve ücretlendirme komitesi gibi komitelerin başkan ve üyeliklerini bağımsız yönetim kurulu üyelerine vermektedir. Bu fonksiyonların işlemesi ve görevlerini etkin olarak yapabilmeleri yeterli düzeyde bilgi akımının sağlanması ile mümkün olmaktadır. Yönetim kurullarının karar süreçleri zamanında doğru bilgiye ulaşım suretiyle desteklenmelidir.

Genelde yönetim kurulu üyelerinin ve özellikle bağımsız üyelerin şirket bilgilerine icradaki yöneticiler kadar hakim olmaları beklenemez. Bu nedenle etkin bir çalışma ortamı için icrai görevdeki bazı yöneticiler ile yönetim kurulu üyeleri arasında doğrudan iletişimin kurulması gerekir.

Özellikle icra kurulu başkanı, yönetim kurulu sekreteryası, denetim bölüm başkanı, risk yönetimi başkanı kanalıyla doğru bilgilerin zamanında ilgili komitelere ve yönetim kuruluna iletilmesi etkin çalışma ortamının vazgeçilmez koşuludur.

Yönetim Kurulu Başkanları Görüşleri



**Hamdi AKIN, Akfen Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
TAV Havalimanları Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı**

TAV Havalimanları Holding'de, halka arzın gerçekleştiği 2007 yılından bu yana bağımsız yönetim kurulu üyeleri Yönetim Kurulu'nda yer alıyor. 2007 yılında 15 (onbeş) olan Yönetim Kurulu üyesinden 2 (iki) kişi bağımsız yönetim kurulu Üyesi olarak görev yapıyordu. 2009 yılına geldiğimizde ise Yönetim Kurulu üyesi sayısı 15 (onbeş)'den 9 (dokuz)'a düştü ve bağımsız yönetim kurulu üyelerimiz görevine devam etti. Sermaye Piyasası Kurulu'nun 2012 yılında Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yaptığı revizyon sonrasında ise, toplam 11 (onbir) kişi olarak oluşturduğumuz Yönetim Kurulu içerisinde, yazılı olarak bağımsızlık beyanı vermiş olan bağımsız yönetim kurulu Üye sayısını 4 (dört)'e çıkardık ve mevzuata tam uyum sağladık. 1 (bir) Kadın üye olmak üzere toplam 4 (dört) bağımsız yönetim kurulu üyelerimiz 2012 yılından bu yana görev yapıyorlar.

Aynı şekilde halka arzdan bu yana Kurumsal Yönetim ve Denetim Komitesi, Yönetim Kurulu Komiteleri olarak görev yapıyor ve bağımsız üyelerimiz bu komitelerde aktif rol alıyor. 2012 yılından itibaren bu komitelere Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Aday Gösterme Komitelerini de dahil ettik. Mevzuat gereğince oluşturduğumuz bu komitelerin başkanları Bağımsız Üyelerden oluşurken, Denetim Komitesi üyelerinin ise tamamı Bağımsızlardan oluşmakta.

Bağımsız yönetim kurulu üyelerine mutlaka aktif roller vererek onların getireceği katma değerden istifade etmeliyiz. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin şirketle ve sektörle ilgili konulara vakıf olup, Yönetim Kurulu'na yönlendirme ve gözetim görevini hakkıyla yerine getirmesini bekliyoruz. Ayrıca, kendilerini şirket ve sektörle ilgili oryantasyona tabi tuttuğumuz için, şirketi temsil etme ve bilgi birikimlerini paylaşmalarını bekliyoruz. TAV Havalimanları'nda Yönetim Kurulu üyeleri, her yıl düzenli olarak Yönetim Kurulu ve komitelerin çalışmasıyla ilgili performans değerlendirmesi yapıyor. Bu değerlendirme sonucunda ortaya çıkan sonuçları dikkate alarak Yönetim Kurulu'nun ve komitelerin daha etkin çalışmasını hedefliyoruz.

TAV Havalimanları Holding düzenlemelerden önce de, yabancı ortaklı yapısı nedeniyle, kurumsal yönetim düzenlemelerinin önerdiğinden fazlasını uyguluyordu. Şirketin raporlama sistemi, risk yönetimi, iç denetim gibi fonksiyonlarını düzenli toplantılarla takip ediyorduk. Son yıllarda mevzuat alanında yapılan düzenlemeler ile birlikte bağımsız yönetim kurulu Üyesinin sorumluluğu ve önemi bir kat daha arttı. Mevzuat gereğince bağımsız yönetim kurulu üye sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az olamıyor. Buna ilave olarak özellikle şirket Yönetim Kurulu'nun alacağı önemli kararlarda bağımsız yönetim kurulu Üyelerinin etkisi fazlasıyla ön plana çıkarılıyor. Şirketlerin 3. kişilere verdiği teminat, rehin, ipotek ile beraber, ilişkili taraflarla yaptığı karşılıklı işlemler ve önemli oranda yapılması planlanan varlık ve hizmet alımı/satımı gibi işlemlerde Yönetim Kurulu kararlarının icra edilebilmesi için bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayının bulunması gerekiyor. Düzenleyici otorite tarafından Bağımsız Üyelere verilen bu önem, şirketimizde de karşılığını fazlasıyla bulmuş durumda.

Tüm bağımsız yönetim kurulu üyelerimiz farklı sektörlerdeki bilgi birikimleri ve deneyimleri ile şirketimize farklı bir perspektif kazandırmakta. Şirketin alacağı önemli kararlar tartışılırken Bağımsız Üyelerin görüş ve önerileri ayrı bir özen ve titizlikle değerlendirerek şirket kararlarına yansıtıyoruz.

Bunun dışında Yönetim Kurulu Komitelerinde Bağımsız Üyelerimiz görevlerini icra ediyorlar. TAV bünyesinde oluşturulan dört farklı komitenin başkanları mevzuata uygun olarak Bağımsız Üyelerden oluşuyor. Komiteler, Yönetim Kurulu toplantılarından bir gün önce toplanarak gündemde yer alan konular hakkında Yönetim Kurulu'na gerekli bilgilendirme yaparak raporlar sunuyor ve tavsiyelerini iletiyorlar. Etkin ve verimli bir şekilde çalışan Komitelerin bu faaliyetleri kağıt üzerinde kalmayarak Yönetim Kurulu tarafından ivedilikle icra ediliyor. Son 5 yılda Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'nde aralıksız olarak en yüksek Kurumsal Yönetim derecelendirme notuna sahip ilk üç şirket içerisinde yer almamız da yapılan çalışmaların bir karşılığı niteliğinde diye düşünüyorum.

Bağımsız Üyeler, bağımsız ve objektif bakış açıları, geniş bilgi ve tecrübesi sayesinde Yönetim Kurulu'nun asli görevi olan şirketin yönlendirilmesine ve denetlenmesine katkıda bulunuyorlar. Bağımsız yönetim kurulu Üyesi'nin hiç bir bağlayıcı neden gözetmeksizin verdiği objektif kararlar şirketin etkin ve tarafsız bir karar alma mekanizması için paha biçilemez nitelikte. Bağımsız Üyelerin Yönetim Kurulu içerisindeki varlığını mevzuatın getirdiği bir zorunluluktan öte bir fırsat olarak değerlendiriyoruz. Bağımsız üyelerimizi de sürekli bilgilendirip, etkinliklerde yer almalarını sağlayarak, gündemi ve gelişmeleri takip etmelerini sağlar; tavsiyelerini mutlaka dikkate alır ve geri bildirim sağlarız. Farklı bakış açıları ve şirkete getirdikleri vizyon sayesinde şirkete hakim olan tartışma kültürü daha sağlıklı bir karar alma mekanizmasını beraberinde getirmekte. TAV olarak sahip olduğumuz bu sağlıklı karar alma mekanizması nedeniyle ayrı bir mutluluk duyuyorum.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri Görüşleri



Kutsan ÇELEBİCAN, Arçelik A.Ş., Bağımsız yönetim kurulu üyesi
Tüpraş, Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş., Bağımsız yönetim kurulu üyesi
Koç Holding A.Ş., Bağımsız yönetim kurulu üyesi

Hisseleri Borsada işlem gören, halka açık şirketlerin şeffaf, adil ve rekabetçi bir ortamda işlemelerine olanak verecek bir disiplin içinde hissedarların ve tasarruf sahiplerinin haklarını koruyacak şekilde organize olması gerekmektedir.

Halka açılma olgusu ile birlikte şirket yönetimlerinde kurumsallaşmanın hızlandığını, uluslararası normlarda çalışma disiplininin gündeme geldiğini görmekteyiz. Aile fertleri yönetim kurullarındaki görevlerini sürdürürken, icrada görevli yönetim kadrolarından ayrılarak bu görevlerini aile dışı profesyonel yöneticilere devretmektedirler. Bu süreç içinde yönetim kurullarının oluşmasında da aile fertleri ve profesyonel yöneticiler yanında pek çok şirket dışı üyenin görev aldığı gözlemlenmekte, bağımsız yönetim kurulu üyeliği düzenlemesinin hayata geçirilmesi ile de Yönetim Kurullarının görüş ve deneyim çeşitliliği kazanması Kurul çalışmalarını olumlu yönde etkilemektedir.

Böyle bir yapı içinde, icrada görevli olmayan ve yasal düzenlemenin gerekli kıldığı koşullara sahip, konusunda belirli birikimi olan, şirket yönetimini ve kararlarını adil ve tarafsızca tartışabilecek bağımsız yönetim kurulu üyelerinin varlığı, şirket hissedarları ve diğer tüm çıkar sahipleri için bir güvence olarak düşünülmekte ve dolayısı ile bu üyelerin seçiminde önyargılardan soyutlanmış titiz bir yaklaşım önem taşımaktadır.

Bağımsız üyelerin işlevlerini gerektiği şekilde yerine getirmeleri için yapılan düzenlemeler, biryandan bağımsız üyelerinin görev ve yetkilerini belirtirken, diğer yandan bu üyelerin gerektiği şekilde çalışmalarını sağlayacak olanak ve kolaylıkların şirket tarafından sağlanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bağımsız üyeler kendilerine tanınan bu yetkileri ve olanakları gerektiği gibi ve etkin olarak kullanmaktan çekinmemelidir.

Bağımsız üyeler, çeşitli kademelerdeki şirket çalışanları ile görüşme fırsatları yaratarak Şirketi değişik açılardan tanımaya çalışmalı, şirket çalışanları ile aralarında belirli bir sosyal ilişkiyi sürdürebilmeli, gerektiğinde çalışanlar ile aile fertleri ve hissedarlar arasında iletişim kanalı olabilmeyi ve tüm çıkar sahiplerinin hak ve hukuklarını dikkatle ve tarafsızlıkla korumayı gerçekleştirebilmelidir.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri Görüşleri



Tayfun BAYAZIT, Migros Ticaret A.Ş., Bağımsız yönetim kurulu üyesi Tav Havalimanları Holding A.Ş. Bağımsız yönetim kurulu üyesi, Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş., Bağımsız yönetim kurulu üyesi Boyner Perakende Perakende ve Tekstil Yatırımları A.Ş., Bağımsız yönetim kurulu üyesi Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş, Bağımsız yönetim kurulu üyesi

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin sadece kanun ve yönetmelikler ile getirilen yükümlülükleri yerine getirme amacı taşımayıp aslen kurumun kurumsal yönetim eşliğini yukarı çıkarma işlevi gördüğünü gözönünde tutmalıyız. Muhakkak ki halka açık şirketler için getirilen düzenlemeler şirketlerimizin yönetim kurulu işlevini dünyadaki en iyi uygulamalar seviyesine çekme çabasında önemli bir katalizör olmuştur. Özellikle artan küresel sermaye akışkanlığı ve tasarruf eksiği olan bir coğrafyada sermaye piyasalarının sığılı gerçekleri, büyüme ve yatırım vizyonu olan girişimcilerimizin kurumlarının kurumsal yönetim standartlarını yukarı çekme gereksinimi ve hatta zorunluluğu daha da çarpıcı olarak önümüze koymaktadır.

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri için nitelik ve nicelik olarak akılcı seçimler yapan, öncü firmalarımızın hem yönetim kurulunun işlevselliği açısından verimli bir ortamı hazırladığını hem de yeni ufuklar açtığını iyi örneklerde görmekteyiz. Bu arada "bağımsız" kavramının zaman zaman şirket çıkarlarından bağımsız olabileceği yanılsamasının algıda güçlük yarattığını da belirtmeliyim. Aslında bağımsızlığın kuramsal tanımına odaklanmak ve daha da karmaşık hale getirerek şekilsel değerlendirmek yerine konuyu yönetim kurullarının zenginliği ve derinliği olarak görmemiz gerekir. Derinliği olan gelişmiş sermaye piyasalarındaki başarılı örneklerde bağımsız üyelerin fazlalığı bu alanda kontrol endişesi taşımanın aksine bu olgunun şirket vizyonunu hayata geçirmek için etkin bir araç olabileceğine de işaret ediyor.

Özetle, icra ile kesişim noktaları olabildiğince az, kurum kültürü ile uyumlu ama icrayı daha iyi performans göstermesi için hem zorlayıcı hem de motive edici, değişik açılardan fırsat ve tehditleri görebilen yetkin bağımsız yönetim kurulu üyelerinin varlığı kurumlarımız için zenginlik ve potansiyel değer artışı demektir.

Yönetim Kurulu Üye Arama Hizmeti Veren Kuruluşların Görüşleri



Ayşegül AYDIN, Heidrick & Struggles İstanbul , Sorumlu Ortak

Heidrick&Struggles olarak son 6 yıldır Kurumsal Yönetim üzerine ciddi emek ve zaman harcıyor ve bu alanda Türkiye'nin önde gelen Danışmanlık Şirketlerinden olmak için caba sarf ediyoruz. Bu doğrultuda son 6 yıldır Türkiye ve diğer tüm önemli pazarlarda kıyaslamalı bir "halka açık şirketler kurumsal yönetim araştırması" yapıyoruz ve Türkiye'nin içinde bulunduğu Bölge ve Dünya ortalamalarına kıyasla aldığı yolu yıl be yıl takip ediyoruz. Gene bu hedef doğrultusunda iki yıl önce Koç Üniversitesi ve Heidrick&Struggles olarak "Koç Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu"nu kurduk. Siemens'in de tek finansal sponsor olarak destek verdiği bu Forum'da hedefimiz İstanbul'da yer alan büyük şirketlerimizle sınırlı kalmadan, Anadolu Şirketlerine bila-bedel eğitimler vermek, workshop'lar düzenlemek ve "kurumsallığın" korkulacak bir fikir veya olgu değil tam aksine kendi bilançolarına artı yazacak uygulamaları barındırdığını ispat etmek olacak. Bu doğrultuda su ana dek iki konferans düzenledik ve 2016-2017-2018 yıllarında gittikçe artan bir ivme ile "Anadolu'yu bilinçlendirme çıkartmamıza" devam edeceğiz.

Heidrick & Struggles dünyada son 10 yıldır tüm kıtalarda ve her oncu pazarda, özellikle halka açık şirketler üzerinde araştırmalar gerçekleştiriyor. Otaya çıkan bazı gerçekler şöyle:

Yönetim kurulu üyelerinin stratejik düşünebilen, dünya vizyonu olan, şirketin faaliyetlerini, sonuçlarını, artı ve eksilerini, gelecek hedeflerini irdeleyebilecek kişiler olmaları kritiktir. Şirket içinden atanan veya bağımsız bir yönetim kurulu üyesinin uzun vadeli stratejik planlar, risk yönetimi, şirkete kazanılan ve kazanılacak yeteneklerin yönetimi (şirketin her kademedede geleceğinin etkin planlama ile garanti altına alınması), süreç analizleri, finansal kontrol gibi en kritik konularda desteği gereklidir. Şirketlerin yönetim kurulu üyelerini seçiminde adayların iş deneyimleri, kurumsal şirketlerdeki tecrübeleri, uzmanlıkları, yurtdışında yöneticilik deneyimine sahip olmaları (hatta artık gelişmiş ülkeler, gelişmemiş ülkeler, ve gelişmekte olan ülkeler gruplarında ayrı ayrı deneyim arıyoruz) en önemli bulduğumuz gerekliliklerdendir. Üyelerin üst düzey bilgi ve deneyim sahibi olmaları ve üyesi oldukları şirketlere endüstriyel, sektörel, fonksiyonel ve yönetimsel katkı sağlıyor olmaları şarttır. Ancak bu özelliklere sahip üyelerle donanmış bir yönetim kurulu hakkı ile şirketin performans sorgulamasını yapabilir ve akılcı şekilde yon verebilir.

Yönetim kurulunun içindeki farklılaşma (diversity) de son derece önemli hale gelmiştir. Yönetim kurulu masasına farklı şirketlerden, sektörlerden, değişik dünya bölgelerinden kazanılmış görüş, deneyim ve bakış açısını getirmek şirketlere ciddi bir katkı sağlamakta ve zaman zaman tezatların yarattığı yaratıcı çatışmalar şirketi büyük zıplamalara taşıyabilmektedir.

Etkin bir yönetim kurulu (içinde farklı özgeçmişlere ve deneyimler sahip üyelerden ve bağımsız düşünce ve değerlendirmeyi getiren "Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin" de bulunduğu) dünyada uzunca zamandır kurumsal yönetim probleminin çözümü olarak görülmekte ve bir şirketin itibarının yükseltilmesi, yabancı sermaye yatırımlarının çekilebilmesi, şirketin rekabet gücünün artırılması ve krizlerin daha kolay atlatılmasına destek olarak kurgulanmaktadır.

En önemlisi yönetim kurulunun günlük operasyonel detaylarda kaybolmak yerine stratejik bir bakışla, uzun vadeyi ele alan bir yaklaşımla şirkete yol göstermesi ve isine odaklı kalmayı başarması olmalıdır. Başka deyişle yönetim kurulunun şirkete stratejik danışmanlık vermesi sağlanmalıdır. Üyelerin sadece kurumsal yönetim ilkelerini "tek tek check eden" bir polis grubundan ziyade ve yüksek egoların cirit attığı bir platform olmaktan (dolayısı ile de birçok habere ve skandala konu olmaktan uzak) ziyade is odaklı, sakin, sessizce çalışan, güven veren, şeffaflığını ispat eden, bilgilendirmeyi etkin yapan bir yapıya sahip olması çok önemlidir. Bunu sağlayamayan bir kurul disfonksiyonel bir kurul ve grup olmakta öteye geçemez.

Saygın ve etkin bir yönetim kurulunun bir şirketin reputasyonuna ve pazar değerine ne kadar büyük bir katkı sağlayabileceği ispatlanmıştır. Etkin bir yönetim kurulunun bu kadar kritik ve ispatı ortada katkılarına ve Türkiye piyasamızda yükselen farkındalığa rağmen, hali hazırda Türkiye'de çoğunlukla halka açık büyük kurumsal şirketler, sadece hissedara ve potansiyel yatırımcıya güven vermek amacı ile bağımsız üye atamaktalar. Gerçek amaç objektif, şeffaf ve etkin çalışan bir kurula sahip olmaktan ziyade kısa vadenin ihtiyaçlarını ve güven arayışını tatmin etmek olduğu için de Türkiye'de bağımsız üye havuzu son derece dardır. Bağımsızlık ve objektivite konularında başı çeken Amerika pazarında, halka açık bir şirkette, bir bağımsız yönetim kurulu üyesi, söz konusu olan tek bir şirket için yılda ortalama 200 is saati harcarken (ve Amerika'da konunun uzmanları bunu az bulup 400 saat talep etmekle uğraşırken) Türkiye pazarında öne çıkan bazı deneyimli ve saygın isimler aynı anda 15 şirkete kadar yönetim kurulu üyeliği yapmaktadırlar.

Yaptığımız çalışmalar Türkiye'de gerçek anlamda "etkin" kabul edilebilecek bir yönetim kurulunun nerdeyse bulunmadığını tekrar ve tekrar gündeme getirmektedir. İlerlemenin ve "daha etkin" olmak yolunda yürüme çabalarının sonuç verebilmesi için yönetim kurulunun (tek tek üyeler) performans değerlemesinden geçmesi sağlıklı bir yaklaşımdır. Amerika'da büyük ölçekli şirketlerin yüzde 90'ında performans uygulamasının yıllık, son derece detaylı, yüz yüze sorgulama ile yapılan ve bağımsız danışmanlık şirketleri tarafından ele alınarak yapılan değerlendirmeler olması kritik bir örnek oluşturur hale gelmiştir.

Yönetim kurulunda yer alan her üyenin şirkete, CEO'ya ve icra'nın diğer üst yöneticilerine birer danışman, mentor olarak yaklaşması, destek olması hedeflenmektedir. Son olarak, şirketi A'dan Z'ye tanınması gereken her üyeden, şirkete en değerli yetenekleri çekmek, getirmek ve tutmak için de canla başla çalışmaları beklenmektedir.

Her şirket bu soruları kendisine sormalı ve dürüstçe yanıtladıktan sonra gerekli adımları atmalıdır:

1. Yönetim Kurulunda, konusunda uzman isim olup aynı zamanda tepe yöneticilik sorumluluğu taşımış ve başarılı olmuş isimler var mı?
2. Yönetim Kurulunda, bağımsız düşünceyi ve değerlendirmeyi taşıyacak ve icranın doğru adımları atmasını sağlayacak bir "danışman", bir "mentor" görevi görecektir otonom bir mekanizma var mı?

Yönetim Kurulu Üye Arama Hizmeti Veren Kuruluşların Görüşleri



Ayşe ÖZTUNA BOZOKLAR, Odgers Berndtson Türkiye
Yönetici Ortak

Ülkemiz ekonomisinin ve kurumlarımızın küresel ekonomideki rekabet avantajını sürdürebilmesi için Yönetim Kurullarının çok büyük bir fırsat teşkil ettiğini görüyoruz. Küresel rekabetin ve kurumsal yönetimin yaratmış olduğu yeni dinamikler değişim / dönüşüm süreçlerine ivme kazandırmakta, bu doğrultuda ön plana çıkan ihtiyaçlara paralel olarak Yönetim Kurulu Üyelerinin rolleri de değişmektedir. Söz konusu küresel değişim ve belirsizlik birlikte değerlendirildiğinde, kurumların öncelikli etkilendikleri alanlar farklı olmakla birlikte aşağıdaki boyutların pek çoğunda dikkate alınması gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

- Uluslararası perspektif ve kritik deneyim,
- "Yönetim / İcra Kurulunun etkin stratejik uyumla üretken çalışması",
- Stratejik yetenek yönetimi ile stratejik icrayı güçlendirerek sürdürülebilir performans & rekabet avantajı yaratılması,
- Farklı sektörlerden gelen disiplin ve tecrübelerden beslenebilmek - çeşitlilik (diversity).

Bununla birlikte, "Çeşitlilik" konusunun da ancak, kurum açısından doğru tanımlanması ve doğru devreye alınması durumunda Yönetim Kurulları ve dolayısıyla Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri, kıymet ve performans artışına daha fazla değer katabilmekteler.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin bütünsel performansa katkı sağlamaları beklenmekle birlikte, kurumların öncelikleri doğrultusunda, yukarıda tarif etmeye çalıştığımız bakış açısı ile oluşturulmuş Yönetim Kurullarının;

- Finans ve Risk Yönetimi,
- Jeopolitik ve Stratejik Zorluklar ve Fırsatlar,
- Uluslararası Pazarlarda İş Geliştirme,
- Kurumsal İlişkiler ve Regülasyon,
- Yatırımcı İlişkileri

konularında daha etkin bir şekilde değer yaratabilecekleri söylenebilir. Bu açıdan baktığımızda; Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliğinin, sanıldığı aksine sadece belli büyüklükteki halka açık şirketleri değil, tüm anonim şirketler ve özellikle kurumsallaşma vizyonuna sahip tüm aile şirketlerine de katma değer sağlayacakları söylenebilir.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesinin farklı ölçek ve sektörlerde faaliyet gösteren şirketlere öncelikli katma değer sağlayabileceği alanlara örnek olarak aşağıdaki konular sayılabilir;

- Şirketin stratejik olarak geliştirilmesine hız kazandırmak, risk ve fırsatların zamanında doğru değerlendirilmesine yardımcı olarak sürdürülebilir büyümeyi ve performans artışını garanti altına alacak kritik aksiyonların zamanında alınmasını sağlamak,

- Objektif-tarafsız bir bakış açısı ile birlikte, büyük resmi gösteren, bu doğrultuda mevcudun ötesine bakarak daha uzun vadeli planlar yapılmasını sağlayarak çözümler geliştiren ve geliştirilmesini desteklemek,
- Farklı sektörlerde tecrübe edinmiş ve mevcut yapı ile bir çıkar ilişkisi / çatışması olmayan bir Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesinin özellikle yeni iş kollarına girilmesi ve /veya şirket birleşmesi, satın alma, yatırım ve ortaklıklar planlamak gibi....

Şirketlerin stratejik yol haritasında etkin rol alacak, tecrübeli bir üst düzey yöneticiyi Bağımsız Yönetim Kurulu üyesi olarak kazandırmak tabii ki titizlikle yürütülmesi gereken ciddi bir süreçtir ve iyi değerlendirildiği takdirde kurumun toplam performansına artı bir değer yaratır. Bununla birlikte, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin bilgilendirme eksikliğiyle göreve başlaması sorunları da beraberinde getirebilmektedir. Bazen mevcut Yönetim Kurulları, çok yüksek beklentilerle ya da sadece mevzuat gereği bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerini görevlendirmek istemekle birlikte şirketlerin stratejik planlarına ilişkin birçok veriyi zamanında ve doğru formatta, paylaşmaktan imtina edebildiğini görüyoruz. Bu iki zıt kutuptaki durum da aynı sonucu doğuruyor ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri katma değer yaratmakta zorlanıyor.

Bütün bunlarla birlikte, Yönetim Kurullarının işleyişinin etkinleştirilmesi ve icraya daha fazla değer katabilmesi için farklı konu başlıklarında odaklı olarak çalışacak komitelerin sayısının arttırılması da Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin ve Yönetim Kurulu'nun toplamının yaratacağı katma değer artmasında kritik önem taşımaktadır. Yönetim Kurulunun toplam olarak üstün performans sağlayabilmesi için gereken ekip çalışması açısından gerekli beceri ve süreçlerin gözden geçirilmesini ayrıca önermekteyiz;

- Rol ve Sorumluluklar – Her Yönetim Kurulu Üyesinin ayıracağı zaman, amacı ve sorumlulukları konusunda netlik sağlanması,
 - İşbirliği Ortamı – Sağlıklı karar alma mekanizması ve karşılıklı sorumlu tutma yaklaşımı,
 - Ekip Çalışması – Çatışma ve kriz yönetimine ekip olarak problem çözme yaklaşımı,
 - Bilgi Akışı – Sağlam diyaloglar, derin tartışmalar, kararların iletişimindeki yöntemler.
- Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olunabilmesi için bir dizi özelliği sayabiliriz;
- Kurumsal yapılarda görev almış,
 - Kritik deneyim sahibi,
 - Finansal verilerle etkin çalışan,
 - Güçlü muhakemesi, bilgeliği ve bağımsızlığı ile değer yaratan
 - Objektif değerlendirmeler yapabilen,
 - Güvenilir ve itibarı yüksek,
 - Yüksek kişisel ve profesyonel bütünlüğe / ahlaka sahip,
 - İyi dinleyen, doğru soruları sorabilen,
 - Kısıtlı zamanda olumlu etki yaratabilen,
 - Duygusal zekasını devreye alabilen,
 - Özgüven, bilinç ve farkındalık sahibi,
 - Yaratacağı / katacağı değerle ilgili net olan,
 - Tarafsız dış görüş sahibi,
 - Makul bir süre ile bir yapıda üst düzey yönetici olarak görev yapmış,
 - Stratejik bakış açısı olan,
 - Analitik düşünebilme yeteneğine sahip.

Her şirketin kendine has yapısı ve içinde bulunduğu sektörün dinamikleri doğrultusunda yukarıda saydığımız kriterler değişiklik gösterebiliyor. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesinin seçimi sırasında öncelikli olarak kurumun stratejisinin, önceliklerinin, fırsat ve risklerinin dikkate alınarak ihtiyacının tam olarak tanımlanması gerekiyor. Mevcut Yönetim Kurulu Üyelerinin üstlendikleri roller, sahip oldukları tecrübeler ve icracı performansları değerlendirilerek Yönetim Kurulunun ihtiyaç duyduğu aday profilinin tanımlanması başarılı sonuçların garanti altına alınması için kritik bir önem taşıyor. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği son bir kaç yıl içinde daha bilinir, talep edilir ve talip olunur bir görev haline geldiğini gözlemliyoruz. Gelecek dönemlerde halka açık şirket sayısının ve halka açıklık oranlarının artacağını göz önüne aldığımızda Yönetim Kurulunun daha fazla ve artı değer yaratmak üzere, doğru değerlendirme süreçleri neticesinde seçilmiş bağımsız Yönetim Kurulu Üyesine yer vereceğine inanıyoruz.

Yönetim Kurulu Üye Arama Hizmeti Veren Kuruluşların Görüşleri



Murat Kaan GÜNERİ, MKG ve Ortakları Yönetim Kurulu Başkanı
AltoPartners Yönetici Ortak

Bağımsız üyeler, kutunun dışından bakabilme özelliğine sahip oldukları için yönetimi dışarıdan objektif değerlendirerek, uzun vadede hissedarlarına sürekli ve kalıcı değer yaratırlar.

Bağımsız üyelerin daha verimli çalışmaları için ortalama standartlar vermek zor. Kurumların sunabilecekleri ortamlar da, adayların etkin olarak çalışacakları ortamlarda doğal olarak farklılıklar olacaktır. Müşterimizin bağımsız üyeler profilini belirlerken, detayları gözden kaçırmayan, süreci yönetirken egolarımızı ikinci plana attığımız, sakin bir şekilde müşterimizin domine etmesine izin veren, bunu yaparken de kendilerine danışman olarak destek verdiğimiz bir çalışma tarzımız vardır. Böylece kurumun sunabileceği ortamı net ve tarafsız olarak anlarız. Tüm süreçlerde müşterilerimizi ve adaylarımızı gerçekten önemseriz. Kurum'un hedeflerine ve ortamına uygun olan adaylarımıza üstelenecekleri sorumlulukları tam olarak anlatabilmek için, görevlerinde hangi zorluklarla karşılaşabileceklerini ve yaratacakları katmadegeri maksimize edebilmelerine yönelik, değerlendirme aşamasında edindiğimiz bilgi, görüş ve edinimlerimizi, müşterimizin bir elçisi olarak adaylarımızla açıkça paylaşıyoruz. Bağımsız üyeler adayının ön değerlendirmelerinin sağlıklı olması için müşterimizle tanıştırmadan önce ön hazırlık yapmalarını, sonrasında edinimlerini bizimle paylaşmalarını isteriz. Bu aşamada paylaşımlarının mümkün olduğu kadar bağımsız, objektif ve kendi özgün düşünceleri yansıtmasına dikkat ederiz. Her zaman bir adım önde düşünür, yaratıcı çözümlerimizle, her daim sakin kalarak, şartlar ne olursa olsun, kendi işlerine odaklanarak sürekliliği sağlamları için destek oluruz. Müşteri ve adaylarımızla olan iletişimimizde her zaman içten, dürüst, ve şeffaf oluruz. Bu gerek müşteri, gerekse aday tarafında bize karşı bir inanç ve güven oluşturmaya yardımcı olmakta.

- Beklentileri anlamak:
 - Sermaya piyasalarının güvenini kazanmak için tanınmış bir isim mi aranıyor?
 - Kişisel tanınırlığıyla kapı açmak ve iş geliştirmesi mi bekleniyor?
 - Yönetime bağımsızlığıyla farklı görüşler katabilecek bir ortak mı aranıyor?
 - Belirli pazarlar ve teknolojiler konusunda bilgilimi olması bekleniyor?
- Profesyonel Profil
 - Finansal ve Entellektüel olarak bağımsız
 - Yetenek, tecrübe ve deneyimde gerekli çeşitliliğe sahip
 - Küresel yönetici
 - Teknoloji, Pazarlama, Mali ve Operasyonel yeteneklere sahip
 - Öz-değerlendirme yeteneğine sahip ve buna önem veren
 - Kurumsal yönetim anlayışına önem veren
 - Yer aldığı/alacağı YK'ları için kendine sınır koyabilen

Yönetim Kurulu Üye Arama Hizmeti Veren Kuruluşların Görüşleri



Murat YEŞİLDERE, Egon Zehnder, İstanbul Ofis Lideri

Halka açık şirketlerdeki bağımsız yönetim üyelerinin katkılarını çok basit bir denklemle açıklamak mümkün; yönetim kurulu odasında çeşitlilik, çeşitli fikirlerin dile getirilmesi, karar kalitesini ve sonuç olarak da şirket performansını artıracaktır. Ancak şirketlerdeki performans artışının gerçekleşebilmesi ancak yönetim kurulu üyelerinin görüşlerini bağımsız olarak dile getirebilmesi ile mümkün olabilecektir. Bu bağlamda yönetim kurullarında daha uzun soluklu kalabilmek için, hakim hissedarı rahatsız edecek görüşleri dile getirmemeleri halinde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin katkıları sınırlı olacaktır.

Ülkemizde hala bağımsız üye seçimlerinde en önemli öncelik yetkinlikten ziyade "niyet". Yatırımcılar, hissedarlar tanıdıkları ve "oda"da rahat konuşup, hareket edebilecekleri kişileri Yönetim Kuruluna daha fazla davet ediyorlar. Yeni yönetim kurulu üyeleri görevlerine başladıktan sonra çok yoğun bir hazırlık geçirmedikleri için de katkıları, daha ziyade kendi çabaları ve iştahları ile sınırlı kalabiliyor.

Bağımsız üyelerin etkin çalışabilmesi için gerekli şartları farklı boyutlardan değerlendirebilmek mümkün. Öncelikle regülatör tarafından değerlendirildiğinde, bağımsız yönetim kurulu üyesi tanımının yeniden yapılmasından başlayarak, seçim sürecinin yeniden değerlendirilmesi etkin çalışabilmeye katkıda bulunacaktır. Hakim hissedarların ise bağımsız yönetim kurulu üyelerin özellikle seçiminde, kendilerine itaat edecek değil, farklı fikirleri gündeme getirecek profilleri seçebilmesi fikirlerin serbestçe tartışıldığı ortamların yaratılmasında önemli olacaktır. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri ve adayları açısından ise, yönetim kurulu görevinin, "oda"da daha fazla kalmak için değil, "oda"nın değerini artırmak için yapılması gerekliliğini sürekli hatırlamaları son derece önemli olacaktır.

Egon Zehnder olarak yönetim kurulunda başarı kriteri olan dört yetkinliğin Sonuç odaklı çalışma, stratejik düşünebilme, işbirliği yapabilme ve bağımsız düşünüp, kendini ifade edebilmek olduğuna inanıyoruz. Dolayısıyla etkin yönetim kurulu üyesi olmaya aday yöneticilerin, öncelikle bu dört boyutta kendini geliştirebilmiş olması önemli olacaktır. Türkiye'deki bağımsız yönetim kurulu üyelerinin seçiminde ise öne çıkan bir diğer önemli kriter finans, hukuk, yönetim, ekonomi benzeri bir alanda uzmanlık geliştirmesi ve/veya tüketiciler ile yakın çalışan bir endüstride tecrübe kazanmış olması olarak gösterilebilir.

Yönetim Kurulu Üye Arama Hizmeti Veren Kuruluşların Görüşleri



Müge YALÇIN, MY EXECUTIVE, Kurucu Ortak

Türkiye’de son bir kaç yıldır Kurumsal Yönetim ilkelerini uygulamaya dönük ilginin artmaya başladığını görüyoruz. Bağımsız yönetim kurulu üyelerine ilginin artması da buna paralel geliyor.

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri, halka açık şirketlerin yönetim kurullarında aile ve işle çıkar çatışması olmayan, hissedar olmayan, şirket dışı bağımsız kişilerden seçilmiş üyelerdir. Yönetim kurulunu oluşturan diğer üyelerle temel sorumlulukları bakımından aynı statü ve yönetim yetkisine sahip olarak diğer tüm üyelerle eş hak ve vazifelerle görev yaparlar.

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin her şeyden önce stratejik düşünebilen, vizyon sahibi kişiler olması önemli, ayrıca şirketin faaliyetlerini ve sonuçlarını iyi tahlil edebilecek, mali durumlarını kontrol edebilecek finans bilgisine, yönetim tecrübesine sahip olmaları da gerekiyor. Şirketlerin bağımsız yönetim kurulu üyelerini seçiminde adayların iş deneyimleri, kurumsal şirketlerdeki tecrübeleri, uzmanlıkları önemli oluyor. Yurtdışında yöneticilik deneyimi de yine istenen özelliklerden. Aday talebinde bulunan şirketin faaliyet alanı, büyüklüğü, kurumsal politikaları ve vizyonu da bağımsız yönetim kurulu üyesinin belirlenmesinde dikkate alınan ilk hususlar.

2011 yılı sonunda SPK’nın halka açık şirketlere getirdiği Bağımsız yönetim kurulu Üyesi bulundurma zorunluluğu halka açık şirketleri bu yönde harekete geçirdi fakat Sadece halka açık şirketlerde değil, özellikle orta-büyük boy aile şirketlerinde, 3. kuşakla birlikte bu konuya gösterilen ilginin arttığını gözlemliyoruz.

Türk şirketleri, gerek yurt içi ve yurtdışı yatırımları, gerek organizasyonel yapıları ve gerekse diğer ticari açılarıyla giderek daha büyüyor ve bu büyümeyle birlikte de kurumsallaşıyorlar. Kurumsal yönetim, ekonominin büyük oyuncularına kadar artık KOBİ ve eş seviyedeki aile şirketlerinde de çok önemsenen bir yaklaşım. Özellikle orta ölçekli aile şirketlerinin büyüme süreçlerinde önem kazanan bağımsız yönetim kurulu üyeleri, görev aldıkları şirketlerin verimlilik ve sürdürülebilir kârlılıklarında önemli bir rol üstleniyorlar. Şirketlerin ticari stratejilerinin oluşturulmasının yanı sıra hissedar haklarının korunmasında da bağlantısız konumlarıyla daha objektif ve gerçekçi kararlara imza atan bağımsız üyelere talep artıyor.

Kurumsal yönetimin doğru ve tarafsız uygulanması açısından önem taşıyan bağımsız yönetim kurulu üyeleri, kendi alanlarında uzman kişiler. Yıllar boyu edindikleri bilgi ve deneyimleri, çalıştıkları şirketlere taşıyarak etkili stratejiler oluşturulmasında, yapılan faaliyetlerin değerlendirilmesinde büyük katkı sağlıyor ve en önemlisi de dışarıdan bir bakış açısı getiriyorlar. Bu tarafsız ve objektif bakış, daha gerçekçi politikaların üretilmesi şansını veriyor.

Bağımsız yönetim kurulu üyeliği, modern kurumsal yönetim yaklaşımlarıyla ortaya çıkmış bir kavram. Amerika başta olmak üzere Avrupa’da, dünyanın gelişmiş ülkelerinde büyük bir önemle üzerinde duruluyor. Türkiye’de de bağımsız yönetim kurulu üyeliği, kurumsal yönetime geçişte önemli bir yapılanma olarak algılanıyor.

Dünya ekonomik forumunun verilerine göre Türkiye dünyanın 16. büyük ekonomisi fakat Yönetim Kurulu etkinliği açısından 133 ülke arasında 125. sırada yer alıyor. Dolayısıyla daha alınacak çok yol var. Yüksek performans gösteren bir YK olmanın ön şartı masanın etrafında doğru kişilerin bulunmasıdır. Doğru yetkinliklerin yanı sıra tecrübe, bağımsızlık, bilgi ve çeşitlilik Yönetim Kurulunun yüksek performansında belirleyici olan etkenlerdir. Bağımsız üyelerin, şirketlerin ticari performanslarına yapacakları önemli katkılar zamanla daha net bir biçimde gözlenecektir.

Yönetim Kurulu Üye Arama Hizmeti Veren Kuruluşların Görüşleri



Şerif KAYNAR, Korn Ferry Türkiye Onursal Başkanı

Şeker Gibi Yönetim Kurulları Artık Yok...

Eskiden tüm Dünya'da yönetim kurulu üyesi olmak kolay bir görevdi. Emekli olunca şeker gibi bir görev verilirdi,'sen bizim yönetim kurulumuza katıl, prestij kat ama fazla da bir şeye karışma' denirdi.

2008 Dünya Krizi'nde kaybolan milyarlar neticesinde pay sahipleri veya ortaklar şirketlerinin sadece genel müdür ve CEO'lara bırakılmayacak kadar kıymetli olduğunu anladı ve şirketlerini başarılı yönetebilecek yönetim kurulları oluşturmak için araştırmaya yöneldiler.

Yönetim Kurulu üyeliği son beş sene içinde artan bir şekilde şirketlerin gündemine oturdu. Genellikle şirketler ya yasalara uymak zorunda olduklarından (compliance) yada daha iyi yönetilmek istediklerinden (better management) dışarıdan bağımsız yönetim kurulu üyeleri fikrini uygulamaya başladılar.

Artık tüm dünya şirketleri kuvvetli yönetim kurulları oluşturmak ve en iyi yöneticileri kazanmak için yarış içine girdiler.

Bu konu hakkında bazı görüşlerimi paylaşmak isterim.

- Şirket dışarıdan bağımsız üye olarak yeni yönetim kurulu üyesi almadan önce kendi yönetim kurulunun iyi bir MR filmi çekmesi lazımdır. Yani şirketin kendi içinde bulunan üyelerinin bilgileri, geçmişleri, yaptığı katkılar veya eksik noktaları bu analiz sonunda ortaya çıkacaktır. Bu analiz sonunda yönetim kuruluna seçilecek yeni üyelerin finans ağırlıklı olması veya pazarlama ağırlıklı olması gerekliliği ortaya kendinden çıkacaktır. Belki bu analiz sonunda şirkete gelmesi gereken kişilerin sadece kurumsal yönetimin yerleşmesine katkıda bulunabilecek kişiler olması da çıkabilir.

- Yönetim kurulunun işleyiş felsefesini iyi belirlemek çok önemli. Yani masanın etrafında doğru insanları toplasanız da eğer işleyiş felsefesi yanlış ise o toplantıda doğru konular konuşulmayabiliyor. Vurgulamak gereken konu bizim konuştuğumuz konuların doğruluğu ve yönetim kurulunun gündemine gelip gelmeyeceği...

- Batıda çok önemsenen "diversity" konusunun kesinlikle bir kriter olarak uygulanmasını ve yaş ve cins uygulamasının ele alınmasını önemli olduğu. 8 kişilik yaş ortalaması 60 üstü olan Yönetim Kurulu'na yeni alınan üyelerin 40 yaşlarında olması başarı getirecektir veya 8 kişilik sadece erkek üyelerin olduğu bir yönetim kuruluna ilave iki kadın üye gelmesi bir kriter olmalıdır.

- Bir başka pek çok analiz edilmeyen ama önemli bir kriteri de belirtmek istiyorum; seçilen üyenin ayrılacağı vakit. Tüm kriterleri sıralayıp bunun için en uygun kişiyi bulsanız dahi çözümü sadece o kişinin yönetim kuruluna harcayabileceği kaliteli zaman olduğu halde geçerli olacaktır. Birçok kişi iş hayatında o kadar meşgul ki yönetim kurullarına yeterli zamanı ayıramıyorlar.

- Yönetim kurullarının da şirketler gibi liderlere ihtiyacı vardır. Burada yönetim kurulu başkanına da büyük görev ve sorumluluk düşmektedir. Yönetim kurulu başkanını seçerken de önemli kriterleri gündeme getirmek doğru olacaktır.

Değerlendirme

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin etkin karar alma mekanizmalarına katkıları belirgindir. Finansal ve finansal olmayan raporlamaları incelemek, ilişkili taraf işlemlerini gözden geçirmek, yönetim kurulu üye ve kilit yönetici adaylarını belirlemek ve uygunlukları konusunda görüş oluşturmak, yönetim Kurulunun ücretlendirilmesi ve performans değerlendirmesine yönelik sorumlulukları düşünüldüğünde yakın gelecekte bağımsız yönetim kurulu üyelerine verilen önemin daha da artacağı görülebilir.

Şirketlerin, ana hissedarların, hissedarların, bağımsız yönetim kurulu ücretleri saptanırken kendilerine sorması gereken soruların başında; mevzuatlar ve kanunlar açısından büyük sorumluluklar alan, şirketin işleyiş, finansal bilgileri ve tüm verilerine ulaşma hakkının karşılığının ne olması gerektiğidir. Şirketin geleceğe yönelik stratejisini belirleme, karar alma ve yönlendirme, performansını arttırma konularında, sonuç odaklı görüş bildiren, objektif davranışları ile deneyimleri, edinimleri ve farklı bakış açılarıyla şirkete ciddi katkı sağlayan, stratejik düşünme ve vizyon sahibi olan kişiye verdikleri önem ve ücret doğru orantılı olmalıdır. Bu şekilde düşünen, sadece mevzuat, kurumsal yönetime uygunluk veya o kişiyi yönetiminde gösterme, kendilerine doğrudan itaat etme değil, farklı bakış açılarını ve düşüncelerini serbestçe paylaşabilen ve gerçekten katkı sağlayacağına inandığı kişileri yönetim kuruluna alan şirketler bir anlamda prestij olarak gördükleri miktarda ücretleri bağımsız üyelere vermektedirler.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde gerçekleşen düzenlemeler ile sorumlulukları artan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bu görevleri ile doğru orantılı olarak ücret trendlerinde gelecek yıllarda da yeni düzenlemelere gidileceği beklenmektedir.

Şirketlerde, yönetim kurulu üyelerine ve kilit yöneticilere yönelik ücretlendirme politikasının ve iş akitlerinin tamamının veya çoğunluğunun bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluştuğu yönetim Kurulu alt komiteleri tarafından ele alınması iyi bir kurumsal yönetim uygulaması olarak kabul edilmektedir. Üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesi, ödüllendirme planlamaları, şirket kontrolünün el değiştirilmesi, yönetimin ele geçirilmesine karşı savunma mekanizmaları, büyük devralmalar ve denetim fonksiyonu gibi şirketin, yönetimin ve pay sahiplerinin menfaatlerinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlarda bağımsız yönetim kurulu üyeleri önemli rol almaları mevzuatlar açısından öngörülmektedir.

Yönetim kurulunun karar verme süreçlerine belirgin bir şekilde katkıda bulunan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, yönetim kurulunun idari performansını saptama, çıkar çatışmalarını engelleme ve kuruma karşı rekabet halindeki talepleri dengeleme görevlerini yerine getirebilmesi için, objektif izleme, karar verme ve yürütme yeteneğine sahip olması zorunludur. Yönetim kurulunda bu yetilere hakim bağımsız yönetim kurulu üyesi olduğunda, o yönetim kurulunun şirketin geleceğine ait kararlarda hissedarların ve/veya dış etkenlerin baskısıyla değil tam bağımsız ve tarafsız olarak davranacağı söylenebilir.

Türkiye'de pay senetleri borsada işlem gören şirketler için 28 Aralık 2011'den bu yana mevzuat gereği görevlendirilen bağımsız yönetim kurulu üyeliği ile ilgili ücretler başlangıçta belirsizliğin ve şirketlerin bu görevlendirmelerden neler beklediğinin anlaşılıp yaşanmasına dek oldukça düşük kalmıştır. Ancak özellikle 2015 yılında birçok şirkette bağımsız yönetim kurulu üyelerine verilen ücretler belirli seviyelere çekilmeye başlanmıştır.

Benzer durum günümüzde bağımsız yönetim kurulu üyeliğini en iyi uygulayan ülkelerden İngiltere'de de geçmişte görülmüştü. İngiltere'de bağımsız üye kavramı 2003 yılında ilk defa konuşulmaya başlandığında şirketlere getirileri tam anlaşılmadığından ücretler alt seviyelerde idi. Ancak bağımsız üyelerin şirketin risk yönetimindeki görevi ve hissedarlara verdikleri güven unsurunun önemi ve katkıları anlaşılınca 2012 yılında halka açık şirketlerde görev yapan Bağımsız üyelerin bir önceki döneme göre kazanç artışı, FTSE 100 şirketlerindeki yöneticilerin maaş artışından 4 kat daha fazla olmuştu. 2012 yılında Google 1.177.384 USD ile en yüksek bağımsız üye ücreti ödeyen şirket olduğunu, Forbes en değerli 50 şirket arasındaki şirketlerde bağımsız üye ücretleri en az 400 Bin USD seviyesinde seyrettiğini görmekteyiz.

Araştırma sonuçlarına ilişkin;

Yaptığımız araştırmada verileri analiz ederken karşılaşılan önemli noktalara değinmek isteriz.

- Aynı şirket yönetim kurulunda görev alan bağımsız yönetim kurulu üyeleri farklı ücretler alabilmektedir.
- Yönetim kurullarında sadece bağımsız üyelere değil, tüm yönetim kurulu üyelerine ücret ödeyen şirketler var.
- Bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev yapan kişilerin, başka şirketlerde yönetim kurulu üyesi ve başkanı (bağımlı) olarak da görev aldıkları görülmektedir.
- Ücretlerin yüksek olması, şirketler tarafından bu ücretlerin prestij olarak görülebildiğini düşündürmektedir.
- İlk yıllarda belirsizliğin etkisiyle ücretler düşük seviyede olmasına karşılık sonraki yıllarda, önemli artış yapan şirketler bulunmaktadır.
- Bağımsız yönetim kurulu üye ücretlerini, üst düzey yöneticilerle benzer veya yakın olarak saptayan şirketler var.
- Şirketler gruplarında , şirketin büyüklüğüne bağlı olmakla birlikte ücret standardına da giden şirketler bulunmaktadır.
- Bağımsız yönetim kurulu üyelerine katkıları oranında ücret ödemesinde bulunan şirketlerin bulunduğu görülmektedir.
- Bağımsız yönetim kurulu üyesi katkılarını, danışmanlık olarak değerlendiren şirketler var.
- Genel kurulları beklemeksizin dönem içinde bağımsız yönetim kurulu üyeliği sonlandırması bazı şirketlerde söz konusu olabiliyor.
- Bağımsız yönetim kurulu üyesi ücretleri şirketlerin büyüklüğüne göre değişmesi görüşü yanında, kanunlar ve mevzuatlar karşısında sorumlulukları nedeniyle, her iki taraf açısından kabul edilebilir olması gerekmektedir.
- Bağımsız yönetim kurulu üyesinin, şirkete zaman ayırabilecek, katkıda bulunabilecek kişi olması gerektiği algısı günden güne belirmekte.

Kaynakça

- 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu
- 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu
- 6103 sayılı Türk Ticaret Kanununun Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında Kanun
- 6335 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile Türk Ticaret Kanununun Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun
- Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1
- Kamuoyunu Aydınlatma Platformu
- Borsa İstanbul İnternet Sitesi
- Sermaye Piyasası Kurulu İnternet Sitesi
- Şirketlerin internet siteleri
- Smith, Alison. March 29, 2013. Senior Independent Director Fees 'up 37%'. Financial Times. Available at <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/83ed4896-9860-11e2-867f-00144-feabdc0.html#axzz3rfduulJ8>, accessed on 18.11.2015.
- Samantha Cook, Meade Klingensmith, Mike Alberti. 22 Mayıs 2013. Independent director pay at "top 50" companies. Remapping Debate [online] available at <http://www.remappingdebate.org/map-data-tool/independent-director-pay-%E2%80%9Ctop-50%E2%80%9D-companies>

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Anex

GRUP I ŞİRKETLERİ

Pay Kodu	Şirket Adı
AEFES	ANADOLU EFES
AKBNK	AKBANK
ARCLK	ARÇELİK
BIMAS	BİM MAĞAZALAR
CCOLA	COCA COLA İÇECEK
EKGYO	EMLAK KONUT GMYO
ENKAI	ENKA İNŞAAT
EREGL	EREĞLİ DEMİR ÇELİK
FROTO	FORD OTOSAN
GARAN	GARANTİ BANKASI
HALKB	T. HALK BANKASI
ISATR	İŞ BANKASI
KCHOL	KOÇ HOLDİNG
KOZAL	KOZA ALTIN
PETKM	PETKİM
PGSUS	PEGASUS
SAHOL	HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG
SISE	ŞİŞE CAM
TAVHL	TAV HAVALİMANLARI
TCELL	TURKCELL
THYAO	TÜRK HAVA YOLLARI
TOASO	TOFAŞ OTOMOTİV FABRİKALARI
TTKOM	TÜRK TELEKOM
TTRAK	TÜRK TRAKTÖR
TUPRS	TÜPRAŞ
ULKER	ÜLKER BİSKÜVİ
VAKBN	VAKIFLAR BANKASI
YKBNK	YAPI VE KREDİ BANKASI

GRUP II ŞİRKETLERİ

AKCNS	AKÇANSA
AKENR	AK ENERJİ
AKFEN	AKFEN HOLDİNG
AKSA	AKSA
AKSEN	AKSA ENERJİ
ALARK	ALARKO HOLDİNG
ALBRK	ALBARAKA TÜRK
ANHYT	ANADOLU HAYAT EMEKLİLİK
ASELS	ASELSAN
ASYAB	ASYA KATILIM BANKASI
AYGAZ	AYGAZ
BIZIM	BİZİM MAĞAZALARI
BOYP	BOYNER PERAKENDE YATIRIM
CIMSA	ÇİMSA
DOAS	DOĞUŞ OTOMOTİV
DOHOL	DOĞAN HOLDİNG
ECILC	ECZACIBAŞI İLAÇ
FINBN	FİNANSBANK
GUBRF	GÜBRE FABRİKALARI
IPEKE	İPEK DOĞAL ENERJİ
KOZAA	KOZA MADENCİLİK
KRDMA	KARDEMİR
MGROS	MİGROS TİCARET
NTHOL	NET HOLDİNG
OTKAR	OTOKAR
TKFEN	TEKFEN HOLDİNG
TRKCM	TRAKYA CAM
TSKB	T.S.K.B.
VESTL	VESTEL
YAZIC	YAZICILAR HOLDİNG

GRUP III ŞİRKETLERİ

Pay Kodu	Şirket Adı
AVOD	A.V.O.D GIDA VE TARIM
ACSEL	ACIPAYAM SELÜLOZ
ADANA	ADANA ÇİMENTO
ADEL	ADEL KALEMCİLİK
ADESE	ADESE ALIŞVERİŞ TİCARET
AFYON	AFYON ÇİMENTO
AKGUV	AKDENİZ GÜVENLİK HİZ.
AKFGY	AKFEN GMYO
ATEKS	AKIN TEKSTİL
AKSGY	AKİŞ GMYO
AKMGY	AKMERKEZ GMYO
AKSEL	AKSEL ENERJİ YATIRIM HOLDİNG
AKGRT	AKSİGORTA
AKSUE	AKSU ENERJİ
AKPAZ	AKYÜREK PAZARLAMA
ALCAR	ALARKO CARRIER
ALGYO	ALARKO GMYO
ALCTL	ALCATEL LUCENT TELETAS
ALKA	ALKİM KAĞIT
ALKIM	ALKİM KİMYA
ALNTF	ALTERNATİFBANK
ALYAG	ALTINYAĞ
AYCES	ALTINYUNUS ÇEŞME
ANACM	ANADOLU CAM
ASUZU	ANADOLU ISUZU
ANSGR	ANADOLU SİGORTA
ANELE	ANEL ELEKTRİK
ANELT	ANEL TELEKOM
ANSA	ANSA YATIRIM HOLDİNG
ARBUL	ARBUL TEKSTİL
ARENA	ARENA BİLGİSAYAR
ARMDA	ARMADA BİLGİSAYAR
ARSAN	ARSAN TEKSTİL
ARTI	ARTI YATIRIM HOLDİNG
ASCEL	ASİL ÇELİK
ASLAN	ASLAN ÇİMENTO
ATAGY	ATA GMYO
AGYO	ATAKULE GMYO
ATPET	ATLANTİK PETROL ÜRÜNLERİ
ATSYH	ATLANTIS YATIRIM HOLDİNG
ATLAS	ATLAS YATIRIM ORTAKLIĞI
AVIVA	AVİVA SİGORTA
AVISA	AVİVASA EMEKLİLİK HAYAT
AVGYO	AVRASYA GMYO
AVTUR	AVRASYA PETROL VE TURİZM
AVHOL	AVRUPA YATIRIM HOLDİNG
AYEN	AYEN ENERJİ
AYES	AYES ÇELİK HASIR VE ÇİT
BAGFS	BAGFAŞ
BAKAB	BAK AMBALAJ
BAKAN	BAKANLAR MEDYA
BALAT	BALATACILAR BALATACILIK
BANVT	BANVİT
BASCM	BAŞTAŞ BAŞKENT ÇİMENTO
BTCIM	BATI ÇİMENTO
BSOKE	BATISÖKE ÇİMENTO
BRKSN	BERKOSAN YALITIM
BJKAS	BEŞİKTAŞ FUTBOL YATIRIM
BEYAZ	BEYAZ FİLO
BISAS	BİSAŞ TEKSTİL
BLCYT	BİLİCİ YATIRIM
BMEKS	BİMEKS
BRKO	BİRKO MENSUCAT
BRMEN	BİRLİK MENSUCAT
BOLUC	BOLU ÇİMENTO

GRUP III ŞİRKETLERİ

Pay Kodu	Şirket Adı
BMELK	BOMONTİ ELEKTRİK
BRSAN	BORUSAN MANNESMANN
BRYAT	BORUSAN YATIRIM PAZARLAMA
BFREN	BOSCH FREN SİSTEMLERİ
BOSSA	BOSSA
BOYNR	BOYNER MAĞAZACILIK
BRISA	BRİSA
BURCE	BURÇELİK
BURVA	BURÇELİK VANA
BUCIM	BURSA ÇİMENTO
CARFA	CARREFOURSA
COMDO	COMPONENTA DÖKÜMCÜLÜK
COSMO	COSMOS YATIRIM HOLDİNG
CRDFA	CREDITWEST FAKTORİNG
CLEBI	ÇELEBİ
CELHA	ÇELİK HALAT
CEMAS	ÇEMAŞ DÖKÜM
CEMTS	ÇEMTAŞ
CMBTN	ÇİMBETON
CMENT	ÇİMENTAŞ
DAGI	DAGI GİYİM
DAGHL	DAGI YATIRIM HOLDİNG
DARDL	DARDANEL
DGATE	DATAGATE BİLGİSAYAR
DMSAS	DEMİSAŞ DÖKÜM
DENGE	DENGE HOLDİNG
DZGYO	DENİZ GMYO
DENİZ	DENİZBANK
DENCM	DENİZLİ CAM
DERİM	DERİMOD
DESA	DESA DERİ
DESPC	DESPEC BİLGİSAYAR
DEVA	DEVA HOLDİNG
DIRIT	DİRİTEKS DİRİLİŞ TEKSTİL
DITAS	DİTAŞ DOĞAN
DOCO	DO-CO
DOBUR	DOĞAN BURDA
DGZTE	DOĞAN GAZETECİLİK
DGKLB	DOĞTAŞ KELEBEK MOBİLYA
DOGUB	DOĞUSAN
DGGYO	DOĞUŞ GMYO
DURDO	DURAN DOĞAN BASIM
DYOBY	DYO BOYA
ECYAP	ECZACIBAŞI YAPI
ECZYT	ECZACIBAŞI YATIRIM
ECBYO	ECZACIBAŞI YATIRIM ORTAKLIĞI
EDİP	EDİP GAYRİMENKUL
EGEEN	EGE ENDÜSTRİ
EGGUB	EGE GÜBRE
EGPRO	EGE PROFİL
EGSER	EGE SERAMİK
EGCYO	EGELİ & CO TARIM GİRİŞİM
EGLYO	EGELİ&CO GİRİŞİM SERMAYE
EGCYH	EGELİ&CO YATIRIM HOLDİNG
EPLAS	EGEPLAST
EKİZ	EKİZ KİMYA
EMKEL	EMEK ELEKTRİK
EMNIS	EMİNİŞ AMBALAJ
ERBOS	ERBOSAN
ERSU	ERSU GIDA
ESCOM	ESCORT TEKNOLOJİ
ESEMS	ESEM SPOR GİYİM
ETILR	ETİLER GIDA
EUKYO	EURO KAPİTAL YATIRIM ORTAKLIĞI
ETYAT	EURO TREND YATIRIM ORTAKLIĞI

Pay Kodu	Şirket Adı
EUHOL	EURO YATIRIM HOLDİNG
EUYO	EURO YATIRIM ORTAKLIĞI
FVORI	FAVORİ DİNLENME YERLERİ
FENER	FENERBAHÇE FUTBOL
FENİS	FENİŞ ALÜMİNYUM
FFKRL	FİNANS FİNANSAL KİRALAMA
FLAP	FLAP KONGRE TOPLANTI HİZ.
FMIZP	F-M İZMİT PİSTON
FONFK	FON FİNANSAL KİRALAMA
FRIGO	FRİGO PAK GIDA
GSRAY	GALATASARAY SPOR TİF
GARFA	GARANTİ FAKTORİNG
GRNYO	GARANTİ YATIRIM ORTAKLIĞI
GDKGS	GEDİK GİRİŞİM
GYHOL	GEDİK YATIRIM HOLDİNG
GEDİK	GEDİK YATIRIM MENKUL DEĞERLER
GEDZA	GEDİZ AMBALAJ
GEDİZ	GEDİZ İPLİK
GENYH	GEN YATIRIM HOLDİNG
GNPWR	GENPOWER HOLDİNG
GENTS	GENTAŞ
GEREL	GERSAN ELEKTRİK
GLBMD	GLOBAL MENKUL DEĞERLER
GLYHO	GLOBAL YATIRIM HOLDİNG
GOODY	GOOD-YEAR
GOLTS	GÖLTAŞ ÇİMENTO
GOZDE	GÖZDE GİRİŞİM
GSDDE	GSD DENİZCİLİK
GSDHO	GSD HOLDİNG
GLRYH	GÜLER YATIRIM HOLDİNG
GUSGR	GÜNEŞ SİGORTA
HLGYO	HALK GMYO
HALKS	HALK SİGORTA
HATEK	HATAY TEKSTİL
HZNDR	HAZNEDAR REFRAKTER
HDFGS	HEDEF GİRİŞİM
HEKTS	HEKTAŞ
HİTİT	HİTİT HOLDİNG
HURGZ	HÜRRİYET GAZETESİ
INFO	INFO YATIRIM
İEYHO	İŞIKLAR ENERJİ YAPI HOLDİNG
IDAS	İDAŞ
IDGYO	İDEALİST GMYO
IHEVA	İHLAS EV ALETLERİ
IHGZT	İHLAS GAZETECİLİK
IHLAS	İHLAS HOLDİNG
IHMAD	İHLAS MADENCİLİK
IHYAY	İHLAS YAYIN HOLDİNG
İNDES	İNDEKS BİLGİSAYAR
İNTEM	İNTEMA
İSFİN	İŞ FİNANSAL KİRALAMA
İSGSY	İŞ GİRİŞİM
İSGYO	İŞ GMYO
İSMEN	İŞ YATIRIM MENKUL DEĞERLER
İSYAT	İŞ YATIRIM ORTAKLIĞI
İSBİR	İŞBİR HOLDİNG
İTTİFH	İTTİFAK HOLDİNG
İZTAR	İZ HAYVANCILIK TARIM
İZMDC	İZMİR DEMİR ÇELİK
İZFAS	İZMİR FIRÇA
İZOCM	İZOCAM
JANTS	JANTSA JANT SANAYİ
KPHOL	KAPİTAL YATIRIM HOLDİNG
KAPLM	KAPLAMIN
KRATL	KARAKAŞ ATLANTİS KUYUM.

GRUP III ŞİRKETLERİ

Pay Kodu	Şirket Adı
KAREL	KAREL ELEKTRONİK
KARSN	KARSAN OTOMOTİV
KRTEK	KARSU TEKSTİL
KRSAN	KARSUSAN SU ÜRÜNLERİ SAN.
KARTN	KARTONSAN
KATMR	KATMERCİLER EKİPMAN
KENT	KENT GIDA
KERTV	KEREVİTAŞ GIDA
KERVN	KERVANSARAY YATIRIM HOLDİNG
KILER	KİLER GIDA
KLGYO	KİLER GMYO
KLMSN	KLİMASAN KLİMA
KOMHL	KOMBASSAN HOLDİNG
KNFRT	KONFRUT GIDA
KONYA	KONYA ÇİMENTO
KORDS	KORDSA GLOBAL
KRGYO	KÖRFEZ GMYO
KRSTL	KRİSTAL KOLA
KRONT	KRON TELEKOMÜNİKASYON
KSTUR	KUŞTUR KUŞADASI TURİZM
KUYAS	KUYUMCUKENT GAYRİMENKUL
KUTPO	KÜTAHYA PORSELEN
LATEK	LATEK LOJİSTİK
LIDFA	LİDER FAKTORİNG
LINK	LİNK BİLGİSAYAR
LOGO	LOGO YAZILIM
LKMNH	LOKMAN HEKİM SAĞLIK
LUKSK	LÜKS KADİFE
MAKTK	MAKİNA TAKIM
MANGO	MANGO GIDA
MRDIN	MARDİN ÇİMENTO
MAALT	MARMARİS ALTINYUNUS
MRSHL	MARSHALL
MRGYO	MARTI GMYO
MARTI	MARTI OTEL
MZHLD	MAZHAR ZORLU HOLDİNG
MCTAS	MCT DANIŞMANLIK
MEGAP	MEGA POLİETİLEN
MENBA	MENBA HOLDİNG
MNDRS	MENDERES TEKSTİL
MEMSA	MENSA
MERIT	MERİT TURİZM
MERKO	MERKO GIDA
MRTGG	MERT GIDA
METAL	METAL GAYRİMENKUL
METUR	METEMTUR OTELCİLİK
METRO	METRO HOLDİNG
MEPET	METRO PETROL VE TESİSLERİ
MIPAZ	MİLPÄ
MMCAS	MMC SANANAYİ VE TİCARET YATIRIM
TIRE	MONDİ TİRE KUTSAN
MUTLU	MUTLU AKÜ
MUTGG	MUTLU YATIRIM GAYRİMENKUL
NTTUR	NET TURİZM
NETAS	NETAŞ TELEKOM
NIBAS	NİĞBAŞ NİĞDE BETON
NUHCM	NUH ÇİMENTO
NUGYO	NUROL GMYO
ODAS	ODAŞ ELEKTRİK
OLMIP	OLMUKSAN-İP
PTOFS	OMV PETROL OFİSİ
ORGE	ORGE ENERJİ ELEKTRİK
ORMA	ORMA ORMAN MAHSULLERİ
OSMEN	OSMANLI MENKUL
OSTIM	OSTİM ENDÜSTRİYEL YAT

Pay Kodu	Şirket Adı
OYAYO	OYAK YATIRIM ORTAKLIĞI
OYLUM	OYLUM SİNAİ YATIRIMLAR
OZKGY	ÖZAK GMYO
OZBAL	ÖZBAL ÇELİK BORU
OZGYO	ÖZDERİCİ GMYO
OZRDN	ÖZERDEN PLASTİK
PAGYO	PANORA GMYO
PRKME	PARK ELEKTRİK MADENCİLİK
PARSN	PARSAN
PENGD	PENGUEN GIDA
PEGYO	PERA GMYO
PSDTC	PERGAMON DIŞ TİCARET
PKENT	PETROKENT TURİZM
PETUN	PINAR ET VE UN
PINSU	PINAR SU
PNSUT	PINAR SÜT
PIMAS	PİMAŞ
PLASP	PLASPAK KİMYA
PKART	PLASTİKKART
POLHO	POLİSAN HOLDİNG
POLTK	POLİTEKNİK METAL
PRZMA	PRİZMA PRESS MATBAACILIK
RAYSG	RAY SİGORTA
RYGYO	REYSAŞ GMYO
RYSAS	REYSAŞ LOJİSTİK
RHEAG	RHEA GİRİŞİM
RODRG	RODRİGO TEKSTİL
ROYAL	ROYAL HALI
RTALB	RTA LABORATUVARLARI
SAFGY	SAF GMYO
SANEL	SANEL MÜHENDİSLİK
SANFM	SANİFOAM SÜNGER
SANKO	SANKO PAZARLAMA
SAMAT	SARAY MATBAACILIK
SARKY	SARKUYSAN
SASA	SASA POLYESTER
SAYAS	SAY REKLAMCILIK
SEKUR	SEKURO PLASTİK
SELEC	SELÇUK ECZA DEPOSU
SELGD	SELÇUK GIDA
SNKRN	SENKRON GÜVENLİK
SERVE	SERVE KIRTASIYE
SRVGY	SERVET GMYO
SILVR	SİLVERLİNE ENDÜSTRİ
SNGYO	SİNPAŞ GMYO
SODA	SODA SANAYİİ
SODSN	SODAŞ SODYUM SANAYİİ
SKTAS	SÖKTAŞ
SONME	SÖNMEZ FİLAMANT
SNPAM	SÖNMEZ PAMUKLU
SEKFK	ŞEKER FİNANSAL KİRALAMA
SKBNK	ŞEKERBANK
KLNMA	T. KALKINMA BANKASI
TUDDF	T.DEMİR DÖKÜM
TEBNK	T.EKONOMİ BANKASI
TCHOL	TACİRLER YATIRIM HOLDİNG
TACTR	TAÇ TARIM ÜRÜNLERİ
TARAF	TARAF GAZETECİLİK
TATGD	TAT GIDA
TKURU	TAZE KURU GIDA
TEKTU	TEK-ART TURİZM
TKNSA	TEKNOSA İÇ VE DIŞ TİCARET
TEKST	TEKSTİLBANK
TMPOL	TEMAPOL POLİMER PLASTİK
KIPA	TESCO KİPA

GRUP III ŞİRKETLERİ

Pay Kodu	Şirket Adı
TGSAS	TGS DIŞ TİCARET
TRGYO	TORUNLAR GMYO
TSPOR	TRABZONSPOR SPOR TİF
TRNSK	TRANSTÜRK HOLD.
TSGYO	TSKB GMYO
TUCLK	TUĞÇELİK
TUKAS	TUKAŞ
TRCAS	TURCAS PETROL
TMSN	TÜMOSAN MOTOR VE TRAKTÖR
PRKAB	TÜRK PRYSMIAN KABLO
TBORG	TÜRK TUBORG
ULAS	ULAŞLAR TURİZM YATIRIM
ULUSE	ULUSOY ELEKTRİK
ULUUN	ULUSOY UN SANAYİ
UMPAS	UMPAŞ HOLDİNG
USAS	USAŞ YATIRIMLAR HOLDİNG
USAK	UŞAK SERAMİK
UTPYA	UTOPYA TURİZM
UYUM	UYUM GIDA
UZERB	UZERTAŞ BOYA
UNYEC	ÜNYE ÇİMENTO
VAKFN	VAKIF FİNANSAL KİRALAMA
VKGYO	VAKIF GMYO
VKFYO	VAKIF YATIRIM ORTAKLIĞI
VAKKO	VAKKO TEKSTİL
VANGD	VANET GIDA
VERUS	VERUSA HOLDİNG
VESBE	VESTEL BEYAZ EŞYA
VKING	VİKİNG KAĞIT
YKGYO	YAPI KREDİ KORAY GMYO
YAPRK	YAPRAK SÜT VE BESİ ÇİFTLİĞİ
YATAS	YATAŞ
YAYLA	YAYLA EN. ÜR. TUR. VE İNŞ
YGGYO	YENİ GİMAT GMYO
YGYO	YEŞİL GMYO
YYAPI	YEŞİL YAPI
YESİL	YEŞİL YATIRIM HOLDİNG
YBTAS	YİBİTAŞ İNŞAAT MALZEME
YONGA	YONGA MOBİLYA
YUNSA	YÜNSA
ZOREN	ZORLU ENERJİ

BIST GENEL

Pay Kodu	Şirket Adı
ACSEL	ACIPAYAM SELÜLOZ
ADANA	ADANA ÇİMENTO
ADEL	ADEL KALEMCİLİK
ADESE	ADESE ALIŞVERİŞ TİCARET
AEFES	ANADOLU EFES
AFYON	AFYON ÇİMENTO
AGYO	ATAKULE GMYO
AKBNK	AKBANK
AKCNS	AKÇANSA
AKENR	AK ENERJİ
AKFEN	AKFEN HOLDİNG
AKFGY	AKFEN GMYO
AKGRT	AKSİGORTA
AKGUV	AKDENİZ GÜVENLİK HİZMETLERİ
AKMGY	AKMERKEZ GMYO
AKPAZ	AKYÜREK PAZARLAMA
AKSA	AKSA
AKSEL	AKSEL ENERJİ YATIRIM HOLDİNG

Pay Kodu	Şirket Adı
AKSEN	AKSA ENERJİ
AKSGY	AKIŞ GMYO
AKSUE	AKSU ENERJİ
ALARK	ALARKO HOLDİNG
ALBRK	ALBARAKA TÜRK
ALCAR	ALARKO CARRIER
ALCTL	ALCATEL LUCENT TELETAŞ
ALGYO	ALARKO GMYO
ALKA	ALKİM KAĞIT
ALKİM	ALKİM KİMYA
ALNTF	ALTERNATİFBANK
ALYAG	ALTINYAĞ
ANACM	ANADOLU CAM
ANELE	ANEL ELEKTRİK
ANELT	ANEL TELEKOM
ANHYT	ANADOLU HAYAT EMEKLİLİK
ANSA	ANSA YATIRIM HOLDİNG
ANSGR	ANADOLU SİGORTA
ARBUL	ARBUL TEKSTİL
ARCLK	ARÇELİK
ARENA	ARENA BİLGİSAYAR
ARMDA	ARMADA BİLGİSAYAR
ARSAN	ARSAN TEKSTİL
ARTI	ARTI YATIRIM HOLDİNG
ASCEL	ASİL ÇELİK
ASELS	ASELSAN
ASLAN	ASLAN ÇİMENTO
ASUZU	ANADOLU ISUZU
ASYAB	ASYA KATILIM BANKASI
ATAGY	ATA GMYO
ATEKS	AKIN TEKSTİL
ATLAS	ATLAS YATIRIM ORTAKLIĞI
ATPET	ATLANTİK PETROL ÜRÜNLERİ
ATSYH	ATLANTİS YATIRIM HOLDİNG
AVGYO	AVRASYA GMYO
AVHOL	AVRUPA YATIRIM HOLDİNG
AVISA	AVİVASA EMEKLİLİK HAYAT
AVIVA	AVİVA SİGORTA
AVOD	A.V.O.D GIDA VE TARIM
AVTUR	AVRASYA PETROL VE TURİZM
AYCES	ALTINYUNUS ÇEŞME
AYEN	AYEN ENERJİ
AYES	AYES ÇELİK HASIR VE ÇİT
AYGAZ	AYGAZ
BAGFS	BAGFAŞ
BAKAB	BAK AMBALAJ
BAKAN	BAKANLAR MEDYA
BALAT	BALATACILAR BALATACILIK
BANVT	BANVİT
BASCM	BAŞTAŞ BAŞKENT ÇİMENTO
BEYAZ	BEYAZ FİLO
BFREN	BOSCH FREN SİSTEMLERİ
BIMAS	BİM MAĞAZALAR
BISAS	BİSAŞ TEKSTİL
BİZİM	BİZİM MAĞAZALARI
BJKAS	BEŞİKTAŞ FUTBOL YATIRIM
BLCYT	BİLİCİ YATIRIM
BMEKS	BİMEKS
BMELK	BOMONTİ ELEKTRİK
BOLUC	BOLU ÇİMENTO
BOSSA	BOSSA
BOYNR	BOYNER MAĞAZACILIK
BOYP	BOYNER PERAKENDE YATIRIM
BRISA	BRİSA
BRKO	BİRKO MENSUCAT

BIST GENEL

Pay Kodu	Şirket Adı	Pay Kodu	Şirket Adı
BRKSN	BERKOSAN YALITIM	EREGL	EREĞLİ DEMİR CELİK
BRMEN	BİRLİK MENSUCAT	ERSU	ERSU GIDA
BRSAN	BORUSAN MANNESMANN	ESCOM	ESCORT TEKNOLOJİ
BRYAT	BORUSAN YATIRIM PAZARLAMA	ESEMS	ESEM SPOR GİYİM
BSOKE	BATISÖKE ÇİMENTO	ETILR	ETİLER GIDA
BTCIM	BATI ÇİMENTO	ETYAT	EURO TREND YATIRIM ORTAKLIĞI
BUCIM	BURSA ÇİMENTO	EUHOL	EURO YATIRIM HOLDİNG
BURCE	BURÇELİK	EUKYO	EURO KAPİTAL YATIRIM ORTAKLIĞI
BURVA	BURÇELİK VANA	EUYO	EURO YATIRIM ORTAKLIĞI
CARFA	CARREFOURSA	FENER	FENERBAHÇE FUTBOL
COLLA	COCA COLA İÇECEK	FENIS	FENİŞ ALÜMİNYUM
CELHA	ÇELİK HALAT	FFKRL	FİNANS FİNANSAL KİRALAMA
CEMAS	ÇEMAŞ DÖKÜM	FINBN	FİNANSBANK
CEMTS	ÇEMTAŞ	FLAP	FLAP KONGRE TOPLANTI HİZMETLERİ
CIMSA	ÇİMSA	FMIZP	F-M İZMİT PİSTON
CLEBI	ÇELEBİ	FONFK	FON FİNANSAL KİRALAMA
CMBTN	ÇİMBETON	FRIGO	FRİGO PAK GIDA
CMENT	ÇİMENTAŞ	FROTO	FORD OTOSAN
COMDO	COMPONENTA DÖKÜMCÜLÜK	FVORI	FAVORİ DİNLENME YERLERİ
COSMO	COSMOS YATIRIM HOLDİNG	GARAN	GARANTİ BANKASI
CRDFA	CREDITWEST FAKTORİNG	GARFA	GARANTİ FAKTORİNG
DAGHL	DAGI YATIRIM HOLDİNG	GDKGS	GEDİK GİRİŞİM
DAGI	DAGI GİYİM	GEDİK	GEDİK YATIRIM MENKUL DEĞERLER
DARDL	DARDANEL	GEDİZ	GEDİZ İPLİK
DENCM	DENİZLİ CAM	GEDZA	GEDİZ AMBALAJ
DENGE	DENGE HOLDİNG	GENTS	GENTAŞ
DENİZ	DENİZBANK	GENYH	GEN YATIRIM HOLDİNG
DERIM	DERİMOD	GEREL	GERSAN ELEKTRİK
DESA	DESA DERİ	GLBMD	GLOBAL MENKUL DEĞERLER
DESPC	DESPEC BİLGİSAYAR	GLRYH	GÜLER YATIRIM HOLDİNG
DEVA	DEVA HOLDİNG	GLYHO	GLOBAL YATIRIM HOLDİNG
DGATE	DATAGATE BİLGİSAYAR	GNPWR	GENPOWER HOLDİNG
DGGYO	DOĞUŞ GMYO	GOLTS	GÖLTAŞ ÇİMENTO
DGKLB	DOĞTAŞ KELEBEK MOBİLYA	GOODY	GOOD-YEAR
DGZTE	DOĞAN GAZETECİLİK	GOZDE	GÖZDE GİRİŞİM
DIRIT	DİRİTEKS DİRİLİŞ TEKSTİL	GRNYO	GARANTİ YATIRIM ORTAKLIĞI
DITAS	DİTAŞ DOĞAN	GSDDE	GSD DENİZCİLİK
DMSAS	DEMİSAŞ DÖKÜM	GSDHO	GSD HOLDİNG
DOAS	DOĞUŞ OTOMOTİV	GSRAY	GALATASARAY SPOR TİF
DOBUR	DOĞAN BURDA	GUBRF	GÜBRE FABRİKALARI
DOCO	DO-CO	GUSGR	GÜNEŞ SİGORTA
DOGUB	DOĞUSAN	GYHOL	GEDİK YATIRIM HOLDİNG
DOHOL	DOĞAN HOLDİNG	HALKB	T. HALK BANKASI
DURDO	DURAN DOĞAN BASIM	HALKS	HALK SİGORTA
DYOBY	DYO BOYA	HATEK	HATAY TEKSTİL
DZGYO	DENİZ GMYO	HDFGS	HEDEF GİRİŞİM
ECBYO	ECZACIBAŞI YATIRIM ORTAKLIĞI	HEKTS	HEKTAŞ
ECILC	ECZACIBAŞI İLAÇ	HITIT	HİTİT HOLDİNG
ECYAP	ECZACIBAŞI YAPI	HLGYO	HALK GMYO
ECZYT	ECZACIBAŞI YATIRIM	HURGZ	HÜRRİYET GAZETECİLİK
EDIP	EDİP GAYRİMENKUL	HZNRD	HAZNEDAR REFRAKTER
EGCYH	EGELİ&CO YATIRIM HOLDİNG	IDAS	İDAŞ
EGCYO	EGELİ & CO TARIM GİRİŞİM	IDGYO	İDEALİST GMYO
EGEEN	EGE ENDÜSTRİ	IEYHO	İŞIKLAR ENERJİ YAPI HOLDİNG
EGGUB	EGE GÜBRE	IHEVA	İHLAS EV ALETLERİ
EGLYO	EGELİ&CO GİRİŞİM SERMAYE	IHGZT	İHLAS GAZETECİLİK
EGPRO	EGE PROFİL	IHLAS	İHLAS HOLDİNG
EGSER	EGE SERAMİK	IHMAD	İHLAS MADENCİLİK
EKGYO	EMLAK KONUT GMYO	IHYAY	İHLAS YAYIN HOLDİNG
EKIZ	EKİZ KİMYA	İNDES	İNDEKS BİLGİSAYAR
EMKEL	EMEK ELEKTRİK	INFO	INFO YATIRIM
EMNIS	EMİNİŞ AMBALAJ	INTEM	İNTEMA
ENKAI	ENKA İNŞAAT	IPEKE	İPEK DOĞAL ENERJİ
EPLAS	EGEPLAST	ISATR	İŞ BANKASI
ERBOS	ERBOSAN	ISBIR	İŞBİR HOLDİNG

BIST GENEL

Pay Kodu	Şirket Adı	Pay Kodu	Şirket Adı
ISFIN	İŞ FİNANSAL KİRALAMA	MNDRS	MENDERES TEKSTİL
ISGSY	İŞ GİRİŞİM	MRDIN	MARDİN ÇİMENTO
ISGYO	İŞ GMYO	MRGYO	MARTI GMYO
ISMEN	İŞ YATIRIM MENKUL DEĞERLER	MRSHL	MARSHALL
ISYAT	İŞ YATIRIM ORTAKLIĞI	MRTGG	MERT GIDA
ITTFH	İTTİFAK HOLDİNG	MUTGG	MUTLU YATIRIM GAYRİMENKUL
IZFAS	İZMİR FIRÇA	MUTLU	MUTLU AKÜ
IZMDC	İZMİR DEMİR ÇELİK	MZHLD	MAZHAR ZORLU HOLDİNG
IZOCM	İZOCAM	NETAS	NETAŞ TELEKOM
IZTAR	İZ HAYVANCILIK TARIM	NIBAS	NİĞBAŞ NİĞDE BETON
JANTS	JANTSA JANT SANAYİ	NTHOL	NET HOLDİNG
KAPLM	KAPLAMİN	NTTUR	NET TURİZM
KAREL	KAREL ELEKTRONİK	NUGYO	NUROL GMYO
KARSN	KARSAN OTOMOTİV	NUHCM	NUH ÇİMENTO
KARTN	KARTONSAN	ODAS	ODAŞ ELEKTRİK
KATMR	KATMERCİLER EKİPMAN	OLMIP	OLMUKSAN-IP
KCHOL	KOÇ HOLDİNG	ORGE	ORGE ENERJİ ELEKTRİK
KENT	KENT GIDA	ORMA	ORMA ORMAN MAHSULLERİ
KERVN	KERVANSARAY YATIRIM HOLDİNG	OSMEN	OSMANLI MENKUL
KERTV	KEREVİTAŞ GIDA	OSTIM	OSTİM ENDÜSTRİYEL YAT
KILER	KİLER GIDA	OTKAR	OTOKAR
KIPA	TESCO KİPA	OYAYO	OYAK YATIRIM ORTAKLIĞI
KLGYO	KİLER GMYO	OYLUM	OYLUM SİNAİ YATIRIMLAR
KLMSN	KLİMASAN KLİMA	OZBAL	ÖZBAL ÇELİK BORU
KLNMA	T. KALKINMA BANKASI	OZGYO	ÖZDERİCİ GMYO
KNFRT	KONFRUT GIDA	OZKGY	ÖZAK GMYO
KOMHL	KOMBASSAN HOLDİNG	OZRDN	ÖZERDEN PLASTİK
KONYA	KONYA ÇİMENTO	PAGYO	PANORA GMYO
KORDS	KORDSA GLOBAL	PARSN	PARSAN
KOZAA	KOZA MADENCİLİK	PEGYO	PERA GMYO
KOZAL	KOZA ALTIN	PENGD	PENGUEN GIDA
KPHOL	KAPİTAL YATIRIM HOLDİNG	PETKM	PETKİM
KRATL	KARAKAŞ ATLANTİS KUYUMCULUK	PETUN	PINAR ET VE UN
KRDMA	KARDEMİR	PGSUS	PEGASUS
KRGYO	KÖRFEZ GMYO	PIMAS	PİMAŞ
KRONT	KRON TELEKOMÜNİKASYON	PINSU	PINAR SU
KRSAN	KARSUSAN SU ÜRÜNLERİ SAN.	PKART	PLASTİKKART
KRSTL	KRİSTAL KOLA	PKENT	PETROKENT TURİZM
KRTEK	KARSU TEKSTİL	PLASP	PLASPAK KİMYA
KSTUR	KUŞTUR KUŞADASI TURİZM	PNSUT	PINAR SÜT
KUTPO	KÜTAHYA PORSELEN	POLHO	POLİSAN HOLDİNG
KUYAS	KUYUMCUKENT GAYRİMENKUL	POLTK	POLİTEKNİK METAL
LATEK	LATEK LOJİSTİK	PRKAB	TÜRK PRYSMİAN KABLO
LIDFA	LİDER FAKTORİNG	PRKME	PARK ELEKTRİK MADENCİLİK
LINK	LİNK BİLGİSAYAR	PRZMA	PRİZMA PRESS MATBAACILIK
LKMNH	LOKMAN HEKİM SAĞLIK	PSDTC	PERGAMON DIŞ TİCARET
LOGO	LOGO YAZILIM	PTOFS	OMV PETROL OFİSİ
LUKSK	LÜKS KADİFE	RAYSG	RAY SİGORTA
MAALT	MARMARİS ALTINYUNUS	RHEAG	RHEA GİRİŞİM
MAKTK	MAKİNA TAKIM	RODRG	RODRİGO TEKSTİL
MANGO	MANGO GIDA	ROYAL	ROYAL HALI
MARTI	MARTI OTEL	RTALB	RTA LABORATUVARLARI
MCTAS	MCT DANIŞMANLIK	RYGYO	REYSAŞ GMYO
MEGAP	MEGA POLİETİLEN	RYSAS	REYSAŞ LOJİSTİK
MEMSA	MENSA	SAFGY	SAF GMYO
MENBA	MENBA HOLDİNG	SAHOL	HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG
MEPET	METRO PETROL VE TESİSLERİ	SAMAT	SARAY MATBAACILIK
MERIT	MERİT TURİZM	SANEL	SANEL MÜHENDİSLİK
MERKO	MERKO GIDA	SANFM	SANİFOAM SÜNGER
METAL	METAL GAYRİMENKUL	SANKO	SANKO PAZARLAMA
METRO	METRO HOLDİNG	SARKY	SARKUYSAN
METUR	METEMTUR OTELCİLİK	SASA	SASA POLYESTER
MGROS	MİGROS TİCARET	SAYAS	SAY REKLAMCILIK
MIPAZ	MİLPA	SEKFK	ŞEKER FİNANSAL KİRALAMA
MMCAS	MMC SANAYİ VE TİCARET YATIRIM	SEKUR	SEKURO PLASTİK

BIST GENEL

Pay Kodu	Şirket Adı
SELEC	SELÇUK ECZA DEPOSU
SELGD	SELÇUK GIDA
SERVE	SERVE KIRTASIYE
SILVR	SİLVERLINE ENDÜSTRİ
SISE	ŞİŞE CAM
SKBNK	ŞEKERBANK
SKTAS	SÖKTAŞ
SNGYO	SİNPAŞ GMYO
SNKRN	SENKRON GÜVENLİK
SNPAM	SÖNMEZ PAMUKLU
SODA	SODA SANAYİİ
SODSN	SODAŞ SODYUM SANAYİİ
SONME	SÖNMEZ FİLAMANT
SRVGY	SERVET GMYO
TACTR	TAÇ TARIM ÜRÜNLERİ
TARAF	TARAF GAZETECİLİK
TATGD	TAT GIDA
TAVHL	TAV HAVALİMANLARI
TBORG	TÜRK TUBORG
TCELL	TURKCELL
TCHOL	TACİRLER YAT. HOLDİNG
TEBNK	T.EKONOMİ BANKASI
TEKST	TEKSTİLBANK
TEKTU	TEK-ART TURİZM
TGSAS	TGS DIŞ TİCARET
THYAO	TÜRK HAVA YOLLARI
TIRE	MONDİ TİRE KUTSAN
TKFEN	TEKFEN HOLDİNG
TKNSA	TEKNOSA İÇ VE DIŞ TİCARET
TKURU	TAZE KURU GIDA
TMPOL	TEMAPOL POLİMER PLASTİK
TMSN	TÜMOSAN MOTOR VE TRAKTÖR
TOASO	TOFAŞ OTOMOTİV FABRİKALARI
TRCAS	TURCAS PETROL
TRGYO	TORUNLAR GMYO
TRKCM	TRAKYA CAM
TRNSK	TRANSTÜRK HOLDİNG
TSGYO	TSKB GMYO
TSKB	T.S.K.B.
TSPOR	TRABZONSPOR SPORİF
TTKOM	TÜRK TELEKOM
TTRAK	TÜRK TRAKTÖR
TUCLK	TUĞÇELİK
TUDDF	T.DEMİR DÖKÜM
TUKAS	TUKAŞ
TUPRS	TÜPRAŞ
ULAS	ULAŞLAR TURİZM YATIRIM
ULKER	ÜLKER BİSKÜVİ
ULUSE	ULUSOY ELEKTRİK
ULUUN	ULUSOY UN SANAYİ
UMPAS	UMPAŞ HOLDİNG
UNYEC	ÜNYE ÇİMENTO
USAK	UŞAK SERAMİK
USAS	USAŞ YATIRIMLAR HOLDİNG
UTPYA	UTOPYA TURİZM
UYUM	UYUM GIDA
UZERB	UZERTAŞ BOYA
VAKBN	VAKIFLAR BANKASI
VAKFN	VAKIF FİNANSAL KİRALAMA
VAKKO	VAKKO TEKSTİL
VANGD	VANET GIDA
VERUS	VERUSA HOLDİNG
VESBE	VESTEL BEYAZ EŞYA
VESTL	VESTEL
VKFYO	VAKIF YATIRIM ORTAKLIĞI

Pay Kodu	Şirket Adı
VKGYO	VAKIF GMYO
VKING	VİKİNG KAĞIT
YAPRK	YAPRAK SÜT VE BESİ ÇİFTLİĞİ
YATAS	YATAŞ
YAYLA	YAYLA EN. ÜR. TUR. VE İNŞ
YAZIC	YAZICILAR HOLDİNG
YBTAS	YİBİTAŞ İNŞAAT MALZEME
YESIL	YEŞİL YATIRIM HOLDİNG
YGGYO	YENİ GİMAT GMYO
YGYO	YEŞİL GMYO
YKBNK	YAPI VE KREDİ BANKASI
YKGYO	YAPI KREDİ KORAY GMYO
YONGA	YONGA MOBİLYA
YUNSA	YÜNİSA
YYAPI	YEŞİL YAPI
ZOREN	ZORLU ENERJİ

BIST 100

Pay Kodu	Şirket Adı
ADEL	ADEL KALEMCİLİK
AEFES	ANADOLU EFES
AFYON	AFYON ÇİMENTO
AKBNK	AKBANK
AKENR	AK ENERJİ
AKSA	AKSA
AKSEN	AKSA ENERJİ
ALARK	ALARKO HOLDİNG
ALBRK	ALBARAKA TÜRK
ALCTL	ALCATEL LUCENT TELETAŞ
ALGYO	ALARKO GMYO
ALKIM	ALKİM KİMYA
ANACM	ANADOLU CAM
ARCLK	ARÇELİK
ASELS	ASELSAN
AVISA	AVİVASA EMEKLİLİK HAYAT
AYGAZ	AYGAZ
BAGFS	BAGFAŞ
BIMAS	BİM MAĞAZALAR
BIZIM	BİZİM MAĞAZALARI
BJKAS	BEŞİKTAŞ FUTBOL YATIRIMLARI
BRISA	BRİSA
BRSAN	BORUSAN MANNESMANN
CARFA	CARREFOURSA
COLLA	COCA COLA İÇECEK
CIMSA	ÇİMSA
CLEBI	ÇELEBİ
DEVA	DEVA HOLDİNG
DOAS	DOĞUŞ OTOMOTİV
DOCO	DO-CO
DOHOL	DOĞAN HOLDİNG
ECILC	ECZACIBAŞI İLAÇ
ECZYT	ECZACIBAŞI YATIRIM
EGEEN	EGE ENDÜSTRİ
EKGYO	EMLAK KONUT GMYO
ENKAI	ENKA İNŞAAT
ERBOS	ERBOSAN
EREGL	EREĞLİ DEMİR ÇELİK
FENER	FENERBAHÇE FUTBOL
FROTO	FORD OTOSAN
GARAN	GARANTİ BANKASI
GLYHO	GLOBAL YATIRIM HOLDİNG
GOLTS	GÖLTAŞ ÇİMENTO
GOODY	GOOD-YEAR

BIST 100

Pay Kodu	Şirket Adı
GOZDE	GÖZDE GİRİŞİM
GSDHO	GSD HOLDİNG
GSRAY	GALATASARAY SPORTİF
GUBRF	GÜBRE FABRİKALARI
HALKB	T. HALK BANKASI
HLGYO	HALK GMYO
IHLAS	İHLAS HOLDİNG
IPEKE	İPEK DOĞAL ENERJİ
ISATR	İŞ BANKASI
ISGYO	İŞ GMYO
KARSN	KARSAN OTOMOTİV
KARTN	KARTONSAN
KCHOL	KOÇ HOLDİNG
KIPA	TESCO KİPA
KONYA	KONYA ÇİMENTO
KORDS	KORDSA GLOBAL
KOZAA	KOZA MADENCİLİK
KOZAL	KOZA ALTIN
KRDMA	KARDEMİR
METRO	METRO HOLDİNG
MGROS	MİGROS TİCARET
NETAS	NETAŞ TELEKOM.
NTHOL	NET HOLDİNG
NTTUR	NET TURİZM
ODAS	ODAŞ ELEKTRİK
OTKAR	OTOKAR
PETKM	PETKİM
PGSUS	PEGASUS
PRKME	PARK ELEKTRİK MADENCİLİK
SAFGY	SAF GMYO
SAHOL	HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG
SISE	ŞİŞE CAM
SNGYO	SİNPAŞ GMYO
SODA	SODA SANAYİİ
TATGD	TAT GIDA
TAVHL	TAV HAVALİMANLARI
TCELL	TURKCELL
THYAO	TÜRK HAVA YOLLARI
TKFEN	TEKFEN HOLDİNG
TKNSA	TEKNOSA İÇ VE DIŞ TİCARET
TMSN	TÜMOSAN MOTOR VE TRAKTÖR
TOASO	TOFAŞ OTOMOTİV FABRİKALARI
TRGYO	TORUNLAR GMYO
TRKCM	TRAKYA CAM
TSKB	T.S.K.B.
TTKOM	TÜRK TELEKOM
TTRAK	TÜRK TRAKTÖR
TUPRS	TÜPRAŞ
ULKER	ÜLKER BİSKÜVİ
VAKBN	VAKIFLAR BANKASI
VESBE	VESTEL BEYAZ EŞYA
VESTL	VESTEL
VKGYO	VAKIF GMYO
YAZIC	YAZICILAR HOLDİNG
YKBNK	YAPI VE KREDİ BANKASI
ZOREN	ZORLU ENERJİ

BIST 50

Pay Kodu	Şirket Adı
AEFES	ANADOLU EFES
AFYON	AFYON ÇİMENTO
AKBNK	AKBANK
AKSEN	AKSA ENERJİ

Pay Kodu	Şirket Adı
ARCLK	ARÇELİK
ASELS	ASELSAN
BAGFS	BAGFAŞ
BIMAS	BİM MAĞAZALAR
CCOLA	COCA COLA İÇECEK
DOAS	DOĞUŞ OTOMOTİV
DOHOL	DOĞAN HOLDİNG
ECILC	ECZACIBAŞI İLAÇ
EGEEN	EGE ENDÜSTRİ
EKGYO	EMLAK KONUT GMYO
ENKAI	ENKA İNŞAAT
EREGL	EREĞLİ DEMİR ÇELİK
FROTO	FORD OTOSAN
GARAN	GARANTİ BANKASI
GOLTS	GÖLTAŞ ÇİMENTO
GOZDE	GÖZDE GİRİŞİM
GUBRF	GÜBRE FABRİK.
HALKB	T. HALK BANKASI
ISATR	İŞ BANKASI
ISGYO	İŞ GMYO
KARSN	KARSAN OTOMOTİV
KCHOL	KOÇ HOLDİNG
KOZAA	KOZA MADENCİLİK
KOZAL	KOZA ALTIN
KRDMA	KARDEMİR
MGROS	MİGROS TİCARET
NETAS	NETAŞ TELEKOM
OTKAR	OTOKAR
PETKM	PETKİM
PGSUS	PEGASUS
SAHOL	HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG
SISE	ŞİŞE CAM
TATGD	TAT GIDA
TAVHL	TAV HAVALİMANLARI
TCELL	TURKCELL
THYAO	TÜRK HAVA YOLLARI
TKFEN	TEKFEN HOLDİNG
TOASO	TOFAŞ OTOMOTİV FABRİKALARI
TRKCM	TRAKYA CAM
TSKB	T.S.K.B.
TTKOM	TÜRK TELEKOM
TUPRS	TÜPRAŞ
ULKER	ÜLKER BİSKÜVİ
VAKBN	VAKIFLAR BANKASI
VESTL	VESTEL
YKBNK	YAPI VE KREDİ BANKASI

BIST 30

Pay Kodu	Şirket Adı
AKBNK	AKBANK
ARCLK	ARÇELİK
BIMAS	BİM MAĞAZALAR
DOAS	DOĞUŞ OTOMOTİV
DOHOL	DOĞAN HOLDİNG
EKGYO	EMLAK KONUT GMYO
ENKAI	ENKA İNŞAAT
EREGL	EREĞLİ DEMİR ÇELİK
FROTO	FORD OTOSAN
GARAN	GARANTİ BANKASI
HALKB	T. HALK BANKASI
ISATR	İŞ BANKASI
KCHOL	KOÇ HOLDİNG

BIST 30

Pay Kodu	Şirket Adı
KOZAL	KOZA ALTIN
KRDMA	KARDEMİR
OTKAR	OTOKAR
PETKM	PETKİM
PGSUS	PEGASUS
SAHOL	HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG
SISE	ŞİŞE CAM
TAVHL	TAV HAVALİMANLARI
TCELL	TURKCELL
THYAO	TÜRK HAVA YOLLARI
TKFEN	TEKFEN HOLDİNG
TOASO	TOFAŞ OTOMOTİV FABRİKALARI
TTKOM	TÜRK TELEKOM
TUPRS	TÜPRAŞ
ULKER	ÜLKER BİSKÜVİ
VAKBN	VAKIFLAR BANKASI
YKBNK	YAPI VE KREDİ BANKASI

BIST KURUMSAL YÖNETİM

Pay Kodu	Şirket Adı
AEFES	ANADOLU EFES
AKSA	AKSA
AKSGY	AKİŞ GMYO
ALBRK	ALBARAKA TÜRK
ARCLK	ARÇELİK
ASELS	ASELSAN
AYGAZ	AYGAZ
CCOLA	COCA COLA İÇECEK
CEMAS	ÇEMAŞ DÖKÜM
CRDFA	CREDITWEST FAKTORİNG
DGGYO	DOĞUŞ GMYO
DOAS	DOĞUŞ OTOMOTİV
DOHOL	DOĞAN HOLDİNG
EGCYH	EGELİ&CO YATIRIM HOLDİNG
ENKAI	ENKA İNŞAAT
EREGL	EREĞLİ DEMİR ÇELİK
GARAN	GARANTİ BANKASI
GARFA	GARANTİ FAKTORİNG
GLYHO	GLOBAL YATIRIM HOLDİNG
GRNYO	GARANTİ YATIRIM ORTAKLIĞI
HALKB	T. HALK BANKASI
HURGZ	HÜRRİYET GAZETECİLİK
IHEVA	İHLAS EV ALETLERİ
IHLAS	İHLAS HOLDİNG
ISFIN	İŞ FİNANSAL KİRALAMA
ISGYO	İŞ GMYO
ISMEN	İŞ YATIRIM MENKUL DEĞERLER
IZOCM	İZOCAM
LOGO	LOGO YAZILIM
OTKAR	OTOKAR
PETKM	PETKİM
PETUN	PINAR ET VE UN
PGSUS	PEGASUS
PINSU	PINAR SU
PNSUT	PINAR SÜT
PRKAB	TÜRK PRYSMİAN KABLO
PRKME	PARK ELEKTRİK MADENCİLİK
SISE	ŞİŞE CAM
SKBNK	ŞEKERBANK
TAVHL	TAV HAVALİMANLARI
TOASO	TOFAŞ OTOMOTİV FABRİKALARI
TRCAS	TURCAS PETROL
TSKB	T.S.K.B.

Pay Kodu	Şirket Adı
TTKOM	TÜRK TELEKOM
TTRAK	TÜRK TRAKTÖR
TUPRS	TÜPRAŞ
VESTL	VESTEL
YAZIC	YAZICILAR HOLDİNG
YGYO	YEŞİL GMYO
YKBNK	YAPI VE KREDİ BANKASI

BIST MALİ

Pay Kodu	Şirket Adı
AGYO	ATAKULE GMYO
AKBNK	AKBANK
AKFEN	AKFEN HOLDİNG
AKFGY	AKFEN GMYO
AKGRT	AKSİGORTA
AKMGY	AKMERKEZ GMYO
AKSEL	AKSEL ENERJİ YAT. HOL.
AKSGY	AKİŞ GMYO
ALARK	ALARKO HOLDİNG
ALBRK	ALBARAKA TÜRK
ALGYO	ALARKO GMYO
ANHYT	ANADOLU HAYAT EMEK.
ANSGR	ANADOLU SİGORTA
ATAGY	ATA GMYO
AVGYO	AVRASYA GMYO
AVISA	AVİVASA EMEKLİLİK HAYAT
BOYP	BOYNER PERAKENDE YAT.
BRYAT	BORUSAN YAT. PAZ.
CRDFA	CREDITWEST FAKTORİNG
DAGHL	DAGI YATIRIM HOLDİNG
DGGYO	DOĞUŞ GMYO
DOHOL	DOĞAN HOLDİNG
ECILC	ECZACIBAŞI İLAÇ
ECZYT	ECZACIBAŞI YATIRIM
EGCYH	EGELİ&CO YATIRIM HOLDİNG
EGCYO	EGELİ & CO TARIM GİRİŞİM
EGLYO	EGELİ&CO GİRİŞİM SERMAYE
EKGYO	EMLAK KONUT GMYO
EUHOL	EURO YATIRIM HOLDİNG
FINBN	FİNANSBANK
GARAN	GARANTİ BANKASI
GARFA	GARANTİ FAKTORİNG
GEDİK	GEDİK Y. MEN. DEĞ.
GLYHO	GLOBAL YAT. HOLDİNG
GOZDE	GÖZDE GİRİŞİM
GSDHO	GSD HOLDİNG
GUSGR	GÜNEŞ SİGORTA
HALKB	T. HALK BANKASI
HDFGS	HEDEF GİRİŞİM
HLGYO	HALK GMYO
IEYHO	IŞIKLAR ENERJİ YAPI HOL.
IHLAS	İHLAS HOLDİNG
IHYAY	İHLAS YAYIN HOLDİNG
ISATR	İŞ BANKASI
ISFIN	İŞ FİN.KİR.
ISGSY	İŞ GİRİŞİM
ISGYO	İŞ GMYO
ISMEN	İŞ Y. MEN. DEĞ.
ITTFH	İTTİFAK HOLDİNG
KCHOL	KOÇ HOLDİNG
KERVN	KERVANSARAY YATIRIM HOLDİNG
KLGYO	KİLER GMYO
KOMHL	KOMBASSAN HOLDİNG

BIST MALİ

Pay Kodu	Şirket Adı	Pay Kodu	Şirket Adı
METRO	METRO HOLDİNG	RTALB	RTA LABORATUVARLARI
MRGBYO	MARTI GMYO	SANFM	SANİFOAM SÜNGER
NTHOL	NET HOLDİNG	SAYAS	SAY REKLAMCILIK
NUGYO	NUROL GMYO	SEKUR	SEKURO PLASTİK
OSTIM	OSTİM ENDÜSTRİYEL YATIRIMLAR	SNPAM	SÖNMEZ PAMUKLU
OZGYO	ÖZDERİCİ GMYO	TACTR	TAÇ TARIM ÜRÜNLERİ
OZKGY	ÖZAK GMYO	TKURU	TAZE KURU GIDA
PAGYO	PANORA GMYO	TMPOL	TEMAPOL POLİMER PLASTİK
PEGYO	PERA GMYO	VANGD	VANET GIDA
POLHO	POLİSAN HOLDİNG	YAPRK	YAPRAK SÜT VE BESİ ÇİFTLİK
RHEAG	RHEA GİRİŞİM		
RYGYO	REYSAŞ GMYO		
SAFGY	SAF GMYO		
SISE	ŞİŞE CAM		
SKBNK	ŞEKERBANK		
SNGYO	SİNPAŞ GMYO		
SRVGY	SERVET GMYO		
TAVHL	TAV HAVALİMANLARI		
TEKST	TEKSTİLBANK		
TKFEN	TEKFEN HOLDİNG		
TRGYO	TORUNLAR GMYO		
TSGYO	TSKB GMYO		
TSKB	T.S.K.B.		
USAS	USAŞ YATIRIMLAR HOLDİNG		
VAKBN	VAKIFLAR BANKASI		
VAKFN	VAKIF FİNANSAL KİRALAMA		
VERUS	VERUSA HOLDİNG		
VKGYO	VAKIF GMYO		
YAZIC	YAZICILAR HOLDING		
YGGYO	YENİ GİMAT GMYO		
YGYO	YEŞİL GMYO		
YKBNK	YAPI VE KREDİ BANKASI		
YKGYO	YAPI KREDİ KORAY GMYO		

BIST KOBİ SANAYİ

Pay Kodu	Şirket Adı
ACSEL	ACIPAYAM SELÜLOZ
ARBUL	ARBUL TEKSTİL
ATPET	ATLANTİK PETROL ÜRÜNLERİ
BAKAN	BAKANLAR MEDYA
BISAS	BISAŞ TEKSTİL
BRKSN	BERKOSAN YALITIM
BRMEN	BİRLİK MENSUCAT
BURCE	BURÇELİK
BURVA	BURÇELİK VANA
DIRIT	DİRİTEKS DİRİLİŞ TEKSTİL
DOGUB	DOĞUSAN
ERSU	ERSU GIDA
FMIZP	F-M İZMİT PİSTON
GEDZA	GEDİZ AMBALAJ
HZNDR	HAZNEDAR REFRAKTER
IHMAD	İHLAS MADENCİLİK
IZFAS	İZMİR FIRÇA
IZTAR	İZ HAYVANCILIK TARIM
KRSAN	KARSUSAN SU ÜRÜNLERİ SANAYİ
LUKSK	LÜKS KADİFE
MEGAP	MEGA POLİETİLEN
NIBAS	NİĞBAŞ NİĞDE BETON
OYLUM	OYLUM SİNAİ YATIRIMLAR
OZRDN	ÖZERDEN PLASTİK
POLTK	POLİTEKNİK METAL
PRZMA	PRİZMA PRESS MATBAACILIK
RODRG	RODRİGO TEKSTİL

Kurumsal Üyeler

AKBANK **AKÇAN SA**



ANADOLU EFES



Arçelik A.Ş.



AYGAZ

BATIÇİM



BRI SA



Coca-Cola

Coca-Cola İçecek

ÇİM SA

Deloitte.



Hürriyet



İŞ YATIRIM

KPMG

SABANCI

Şekerbank



TAV
Havalimanları
Live, Smile and Fly!



TOYA



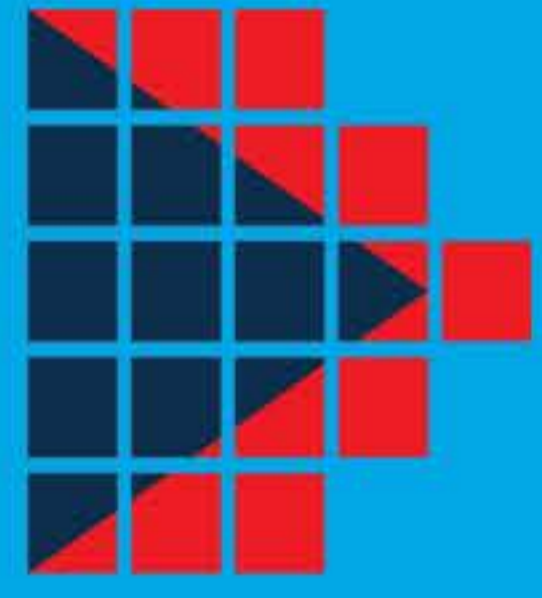
Tüpraş



TURKCELL

YapıKredi





TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ


 www.tkyd.org

 info@tkyd.org

 0212 347 62 73

 Yıldız Posta Cad. Dedeman İş Hanı
No: 48 Kat: 7 Esentepe 34349 İstanbul / Türkiye

 /TKYD_dernek

 /KurumsalYonetim

 /TKYDdernek

 /turkiye-kurumsal-yonetim-derneği