

KURUMSAL YÖNETİM DEĞERLENDİRME RAPORU 2021:

Borsa İstanbul Şirketlerinin
Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Haziran 2023

Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği

 **kuydem**
Kurumsal Yönetim, Sorumluluk ve Kalite Merkezi

 MERKEZİ KAYIT
İSTANBUL

YASAL UYARI

Text copyright © 2023 Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Her türlü yayın hakları saklıdır. Raporun tamamı ya da bir bölümü, ilgili kişilerden izin alınmadan fotokopi dahil, optik, elektronik ya da mekanik herhangi bir yolla kopyalanamaz, çoğaltılamaz, basılamaz, yayımlanamaz.

Yasal Uyarı: Yayın içeriğindeki bilgiler, adı geçen yazarlar tarafından hazırlanmış olup, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) içeriğin doğruluğu ve güvenilirliğine dair bir güvence vermemektedir. Raporunda yer alan veriler, borsaya kote şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yayımladıkları verilerden oluşmaktadır.

TKYD, bu bilgilerden kaynaklı olarak sorumluluk kabul etmez.

1. Baskı İstanbul - Ağustos 2023

Optimum Basım

Dr. Ali Demir Cad. 51/1 Küçükçekmece İstanbul

Tel. 0212 463 71 25 Sertifika No:41707

ISBN: 978-605-64531-8-2

KURUMSAL YÖNETİM DEĞERLENDİRME RAPORU 2021

**Yayına Hazırlayanlar**

Prof. Dr. Aylin Ataay Saybaşıllı, Galatasaray Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Öğretim Üyesi ve KUYDEM Müdürü
Dr. Burak Koçer, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu Proje Grubu Lideri

Yayın Proje Grubu Üyeleri

Ebru Bozdoğanlı, Vakıf Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı, Yatırımcı İlişkileri Müdürü
Eser Taşcı, Danışman ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Hande Özer, Teknokon Grup Yönetim Hizmetleri, Genel Müdür
Mustafa Doğrusoy, MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık, Kurucu
Nazik Taşkın, Danışman
Dr. Selma Kurtay, SK Sermaye Piyasası ve Kurumsal Yönetim Eğitim ve Danışmanlığı, Kurucu Ortak
Dr. Şule Korkmaz, Eczacıbaşı Holding A.Ş., Sermaye Piyasası Direktörü
Av. Zaman Özer, Hergüner Bilgen Üçer Avukatlık Ortaklığı, Danışman Avukat

Koordinasyon

Tanla Yumrukçal, TKYD Genel Sekreteri
Hande Gürtepe, TKYD Proje ve Eğitim Direktörü

Galatasaray Üniversitesi KUYDEM Araştırma Ekibi

Prof. Dr. Aylin Ataay Saybaşıllı
Prof. Dr. Volkan Demir
Arş. Gör. Eylül Özdarak
Arş. Gör. Dilara Gökçeoğlu

Merkezi Kayıt Kuruluşu

Taylan Altınpınar, Başuzman
Dr. Asiye Nur Dumanlı, Başuzman

İ Ç İ N D E K İ L E R

KISALTMALAR LİSTESİ	●	7	5. UYUM DURUMUNA İLİŞKİN AÇIKLAMALAR	●	35
ŞEKİLLER LİSTESİ	●	8	5.1 Geçersiz Açıklamalar	●	35
TABLolar LİSTESİ	●	9	5.2 Geçerli Açıklamaların Kalitesi (Yeterlilik)	●	36
ÖNSÖZ	●	10	5.3 Geçerli” Ancak “Yetersiz” Açıklamalara Örnekler	●	37
ÖNSÖZ	●	11	6. KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI	●	39
ÖNSÖZ	●	13	6.1 Pay Sahipleri	●	39
1. YÖNETİCİ ÖZETİ	●	15	6.2 Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	●	43
2. GENEL BAKIŞ	●	17	6.3 Menfaat Sahipleri	●	45
3. GİRİŞ	●	28	6.4 Yönetim Kurulu	●	51
4. İLKELERİN UYGULAMASI	●	28	Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanı (Genel Müdür) Ayrımı	●	58
4.1 Metodoloji	●	28	Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirket Dışındaki Görevleri	●	58
4.2 Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Durumu	●	31	Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler	●	59
a. Genel Uyum Durumu	●	31	Yönetim Kurulu Performans Değerlendirmesi	●	60
b. Hatalı Uyum Beyanları	●	34	Ek 1:	●	61
			BİST 100 Endeksinde yer alan şirketlerin listesi	●	61
			BİST30 Endeksinde yer alan şirketlerin listesi	●	63

K I S A L T M A L A R L İ S T E S İ

BİST: Borsa İstanbul A.Ş.

BİST 100-30: BİST 100'de işlem gören BİST 30 harici şirketler

EBRD: Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası

KAP: Kamuyu Aydınlatma Platformu

KUYDEM: Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi

KYBF: Kurumsal Yönetim Bilgi Formu

MKK: Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.

OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development

SPK veya KURUL: Sermaye Piyasası Kurulu

TKYD: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

URF: Uyum Raporu Formatı

Ş E K İ L L E R L İ S T E S İ

Şekil 1. Uyum Düzeyi	● 15
Şekil 2. Genel Uyum Durumu Karşılaştırması (2019-2021)	● 32
Şekil 3. BİST 100 İçin Bölümlere Göre Uyum Düzeyi Karşılaştırması (2019-2021)	● 33
Şekil 4. En Çok Hatalı Kodlanan İlk 5 İlke: “Hayır” Yerine “Kısmen” Yanıtları (2019-2021)	● 34
Şekil 5. Geçerli Açıklamayla Desteklenen Uyumsuzluk Durumlarının Oranı: Yıllara Göre Karşılaştırma	● 35
Şekil 6. Şirketlerin Gelecekte Uymayı Planladığı İlk Beş İlke	● 39
Şekil 7. Şirketlerin Gelecekte de Uyma Planları Bulunmadığını Açıkladıkları İlk Beş İlke	● 39
Şekil 8. Genel Kurul Toplantılarına Katılım Düzeyi (Aritmetik Ortalama) 2021	● 40
Şekil 9. Genel Kurul Toplantılarına Katılım Düzeyi 2021	● 41
Şekil 10. Dağıtılmayan Kârın Kullanımına İlişkin Açıklamalar	● 43
Şekil 11. Menfaat Sahiplerinin Görüşlerinin Alınması (İlke 3.2.2) 2019-2021	● 46
Şekil 12. İhbar Mekanizmasından Sorumlu Olan Pozisyon	● 49
Şekil 13. Çalışan Haklarının İhlali Konusunda Şirket Aleyhine Kesinleşen Yargı Kararları	● 50
Şekil 14. İş Kazalarıyla İlgili Sorumluluk Sebebiyle Şirket Aleyhine Kesinleşen Yargı Kararı Sayısı	● 50
Şekil 15. Yönetim Kurulu Üye Sayısı	● 54
Şekil 16. Yönetim Kurulu Yapısı	● 55
Şekil 17. Bağımsız Üyelerin Yönetim Kurulundaki Oranı (%)	● 55
Şekil 18. Kadın Üye Sayılarına Göre Şirketler	● 56
Şekil 19. Yönetim Kurulunda Kadın Üye Oranı	● 56
Şekil 20. Yönetim Kurulu Ortalama Görev Süresi	● 57
Şekil 21. Yönetim Kurulu Toplantıları	● 57
Şekil 22. Üyelerin Şirket Dışındaki Görevlerini Düzenleyen Politika	● 59
Şekil 23. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler	● 60

T A B L O L A R L İ S T E S İ

Tablo 1. URF Kapsamında Bilgi Talep Edilen Maddeler	● 29
Tablo 2. Genel Uyum Düzeyi (2019- 2021)	● 31
Tablo 3. Bölümlere Göre Uyum Düzeyi	● 33
Tablo 4. Açıklama Alanında Sağlanan Bilgilerin Dağılımı (2021)	● 36
Tablo 5. Pay Sahipleri Bölümü: Uyum Düzeyi En Düşük İlkeler	● 40
Tablo 6. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Bölümü Ortalama Uyum Düzeyi	● 44
Tablo 7. Menfaat Sahipleri: En Yüksek Uyum Oranına Sahip İlkeler	● 47
Tablo 8. Menfaat Sahipleri Bölümü: Uyum Düzeyi En Düşük İlkeler	● 48
Tablo 9. Yönetim Kurulu: En Yüksek Uyum Düzeyine Sahip Beş İlke	● 52
Tablo 10. Yönetim Kurulu: En Düşük Uyum Düzeyine Sahip Beş İlke	● 53



ÖNSÖZ

Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporları, halka açık şirketlerin ilkelere uyum düzeyi ve kurumsal yönetim uygulamaları konusunda sermaye piyasası paydaşlarına veri sağlayarak kurumsal yönetim ilkelerinin en iyi uygulamalarıyla yaygınlaşmasına katkı sağlamak amacıyla taşıyan bir durum tespit ve öneri geliştirme aracı olarak Danimarka, Hollanda, Fransa, İngiltere, İspanya ve İsveç dahil olmak üzere birçok ülkede ulusal kurumsal yönetim çerçevesinin önemli bir bileşeni olarak konumlanmaktadır. Ülkemizde de Sermaye Piyasası Kurulu'nun 10 Ocak 2019 tarih ve 2/49 sayılı Kurul Kararı ile yürürlüğe giren yeni raporlama çerçevesiyle Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin ilkelere uyum durumu ve uygulamaları daha şeffaf ve ölçülebilir bir raporlama yaklaşımıyla kamuya paylaşılmaya başlanmıştır.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) olarak 20. senemizi kutluyoruz ve 20 senedir kurumsal yönetim anlayışının Türkiye geneline yaygınlaşması için çaba gösteriyoruz. Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışının, etki ettiği tüm alanlarda yol gösterici olduğuna inanıyoruz. Ülkemizin kurulduğu gün ile bugün arasında çok büyük fark var ama gelişmiş bir ekonomi olmak istiyorsak kurumsal yönetim kaslarımızı güçlendirmeliyiz. Çünkü Cumhuriyetin ikinci yüzyılına kurumsal yönetim damgasını vuracak. Eski yönetim alışkanlıklarında ısrar ederek ileri gitmemiz mümkün değil.

Türkiye'deki kurumsal yönetim ortamının iyileşmesine katkıda bulunmak amacıyla Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu'nu hazırlamaktan mutluluk duyuyor, paydaşlarımıza yapacağımız en önemli katkılardan biri olarak görüyoruz. Dernek olarak, Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) ve Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KUYDEM)'in destekleriyle hazırladığımız bu raporun Türkiye'deki sahipçisi olacak ve şirketlere kurumsal yönetim için adeta ışık tutacağız.

Bu rapor, halka açık şirketlere piyasadaki diğer emsal şirketlerin uygulamaları hakkında toplu bilgi sunmak, düzenleyici kuruma şirketlerin ilkelere uyum durumu hakkında geri bildirim sağlamak, bu sayede ilkelerdeki muhtemel revizyon ihtiyaçları konusunda piyasa verisi sunmak, ayrıca gözetim faaliyetine destek olmak ve tüm piyasa paydaşlarına kurumsal yönetim ilkeleri alanındaki gelişim ihtiyacı hakkında geri bildirim sağlamak gibi önemli bir işleve sahiptir.

TKYD olarak, kuruluş amacımız doğrultusunda gelecek yıllarda da bu sorumluluğu yerine getirerek Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu'nu tüm paydaşlarının bilgisine sunmak suretiyle sermaye piyasasının gelişimine katkı yapmaya devam edeceğiz.

Bu vesileyle verilerin analizini gerçekleştirerek bu raporun ortaya çıkmasında büyük emekleri olan Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KUYDEM)'ne, KAP'a bildirilen kurumsal yönetim verilerini analiz edilebilir bir formatta ileterek rapor için gerekli altyapıyı sağlayan Merkezi Kayıt Kuruluşu'na ve emeği geçen herkese teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla,

Dr. Tamer SAKA

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı



ÖNSÖZ

Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) tarafından kurumsal yönetim, şirket yönetimi, yönetim kurulu, pay sahipleri ile diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri kapsayan bir yönetim anlayışı olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışı şirketlere, şirket hedeflerinin ve bu hedeflere ulaşmaya yönelik araçların ve performansın nasıl takip edileceğinin belirlendiği bir yapı da sunmaktadır.

Kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkışı ve gelişiminin nedenleri, 90'lı yıllardaki şirket skandalları, muhtelif dönemlerde yaşanan ülke ekonomilerini ve şirketlerin faaliyetlerini ciddi düzeyde etkileyen krizler, kurumsal yatırımcıların bilinçlenmesi, küreselleşme ve uluslararası sermaye hareketlerinin hız kazanması, hisse senedi sahipliğinin ve sermaye piyasaları arasındaki rekabetin artması olarak özetlenebilir.

İyi kurumsal yönetim uygulamalarının şirketler ve ülkeler açısından önemli yararları bulunmaktadır. En geniş anlamda, iyi kurumsal yönetim uygulamaları piyasada güvenin sağlanması, istikrar kazanılması ve uzun vadede uluslararası yatırımın teşviki bakımından büyük önemi haizdir. Şirketler, özellikle de halka açık ortaklıklar, genel refahın sağlanmasının önemli aktörleridir. Bu bakımdan ekonomik canlılığın ve performansın artırılmasında da kurumsal yönetim anlayışı önem taşımaktadır. 2002 yılında McKinsey & Company tarafından yayınlanan, kurumsal yatırımcıların kararlarında, şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarının etkisini ölçen araştırmada kurumsal yönetimin, yatırımcı kararlarının merkezinde yer aldığı görülmüştür. Yatırımcılar, yatırım kararlarında kurumsal yönetimi finansal göstergeler ile eşdeğer gördüklerini, şirketlerin yüksek yönetim standartları sergilemeleri için ek prim ödemeye hazır olduklarını ifade etmiştir.

Kurumsal yönetimin temel amacı, şirketle doğrudan ve dolaylı ilişki içerisinde olan tüm menfaat sahiplerinin haklarının korunmasıdır. Bu kapsamda, iyi şirket yönetimi için uluslararası düzeyde OECD, ülkemizde de Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından kurumsal yönetim ilkeleri yayımlanmış, şirketlerin şeffaf, hesap verebilir, sorumlu ve adil bir yönetim anlayışıyla faaliyet göstermesi hedeflenmiştir.

Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK), ülkemiz sermaye piyasalarının merkezi saklama kuruluşu ve finansal veri depolama kuruluşu rollerinin yanı sıra, bir Ar-Ge merkezi olarak geliştirdiği veri ve teknoloji ürünleriyle kurumsal yönetim süreçlerini de dijital platformlara taşımaktadır. Bu şekilde ulusal ve uluslararası yatırımlar için gerekli olan güven ortamının sağlanmasına, sermaye piyasalarımızın gelişmiş piyasaların standartlarını ve büyüklüğünü yakalamasına ve hatta dijital platform uygulamalarıyla onların da önüne geçerek örnek gösterilen ülkelerden olmasına önemli katkılar sağlamaktadır. İşletimi MKK tarafından yürütülen Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) kurumsal yönetimin dört temel unsurundan biri olan şeffaflık ilkesi doğrultusunda sermaye piyasamızın tüm paydaşlarına doğru, anlaşılır, eksiksiz bilgiye internet üzerinden eş anlı ve düşük maliyetle erişim imkânı sunmaktadır.

Ülkemizde kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesi amacıyla SPK tarafından 2003 yılında Kurumsal Yönetim İlkeleri ilk kez kamuya duyurulmuş, zaman içerisinde gelişen ve değişen şartlar göz önünde bulundurularak ilkeler güncellenmiş, tebliğ haline getirilerek bazı ilkelerin uygulanması zorunlu hale gelmiştir. Kurumsal yönetim konusundaki gelişmeler ve Borsa şirketlerinin kurumsal yönetime ilişkin bilgi ve benimseme düzeylerinin artmasıyla birlikte, uyum raporlarının düzenleyici otoriteler, yatırımcılar, akademisyenler ve analistler tarafından analiz edilebilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda, SPK tarafından, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası ("EBRD") ile bir proje başlatılmış, MKK'nın da projeye dahil olmasıyla kurumsal yönetim uyum raporlarının analiz edilebilir, karşılaştırılabilir bir veri yapısında yeni şablonlar üzerinden KAP'ta yayın-

lanmasına yönelik teknik geliştirmeler yapılmıştır. SPK'nın 10.01.2019 tarihli SPK kararı (2/49) ile uygulamaya alınan yeni kurumsal yönetim rapor formatları Borsa şirketlerinin 2018 yılına ilişkin açıkladıkları raporlardan itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Böylelikle tüm paydaşların, borsa şirketlerinin kurumsal yönetim ilkelerine uyum durumu ve kurumsal yönetim uygulamaları hakkındaki bilgilere erişimi ve verinin analizi kolaylaşmıştır.

Kurumsal yönetim akademik olarak da üzerinde yoğun çalışılan bir konu olup, yeni raporlama altyapısı bu konuda da önemli katkılar sağlamıştır. Payları borsada işlem gören şirketlerin zorunlu olmayan kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeylerinin ve yıllar itibariyle değişimini, şirketlerin Borsada işlem görme sürelerinin kurumsal yönetim olgunluk düzeyleri üzerinde etkisini "Kurumsal Yönetim Olgunluk Endeksi" modeli üzerinden araştırmayı hedeflediğim "Kurumsal Yönetim Olgunluk Düzeyini Etkileyen Faktörler ve Dijital Olgunluk Düzeyinin Analizi: Borsa İstanbul'da İşlem Gören Şirketler Üzerine Araştırma" konulu doktora tez çalışmamda, 2018-2021 yıllarına ilişkin olarak KAP'ta yayınlanan kurumsal yönetim uyum raporları analiz edilmiştir. Çalışmada;

- i) Borsa şirketlerimizin yıllar itibariyle Kurumsal Yönetim Olgunluk Düzeylerinin artış eğiliminde olduğu, özellikle sınıai sektör şirketlerinin Kurumsal Yönetim Olgunluk Düzeyinin borsa ortalamasının üstünde olduğu,
- ii) Şirketlerin kamuyu aydınlatma konusunda Kurumsal Yönetim Olgunluk Düzeyleri yüksek iken, yönetim kuruluna ilişkin ilkeler açısından en düşük gerçekleştiği,
- iii) Yeni halka açılan şirketlerde özellikle kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile pay sahiplerine ilişkin ilkelere uyum konusunda hassasiyet gösterildiği ve genel olarak şirketlerin borsada işlem görme sürelerine bağlı olarak Kurumsal Yönetim Olgunluk Düzeylerinin gelişim gösterdiği tespit edilmiştir.

MKK olarak, ölkemiz sermaye piyasalarında kurumsal yönetim konusunda yapılan çalışmaları çok değerli buluyor ve destekliyoruz. Ülke ekonomimizin daha da güçlenmesi yolunda şirketlerimizin kuşaklar boyunca sürdürülebilirliğini korumasının öneminin farkındayız. Bu konuda en temel hususların ise, şirketlerin sürekliliğinin sağlanması amacıyla geliştirilecek iyi yönetim ve kurumsal yönetişim uygulamaları ile Kurumsal Yönetim Olgunluk Düzeylerinin yukarılara taşınmasından geçtiğini biliyoruz. Bu çalışmaların, düzenleyici kurumlar ve piyasa işletiminde ana aktör kuruluşlar olan bizlerin de geleceğe yönelik aksiyonlara ve düzenlemelere katkı sağlayacağına inanıyoruz.

Bu amaçla, "Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2021" için payları Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin KAP'ta yayınladıkları kurumsal yönetim bildirimlerine ilişkin 2021 yılı veri seti Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Galatasaray Üniversitesi ile paylaşılarak bu değerli çalışmaya katkı sağlanmıştır.

Çalışmanın, sermaye piyasalarımızdaki kurumsal yönetim uygulamalarına ışık tutacağına inanıyorum. Bu doğrultuda, 2021 yılı Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu'nun ölkemize, sermaye piyasalarımıza, akademik camiamıza ve diğer tüm ilgililere faydalı ve hayırlı olmasını diliyorum. Raporun hazırlanmasında emeği geçen Türkiye Kurumsal Yönetim Derneğinin değerli üyelerini ve Galatasaray Üniversitesi akademisyenlerini tebrik eder, şirketlerimizi ve piyasalarımızı geliştirme adına önemli çıktılar ortaya koyan bu değerli çalışma için katkı sunan herkese teşekkürlerimi sunarım.

Dr. Ekrem ARIKAN

Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyesi
Merkezi Kayıt Kuruluğu A.Ş.

ÖNSÖZ

Kurumsal yönetim uygulamalarının değerlendirilmesine ilişkin raporlar, halka açık şirketlerin ilkelere uyum düzeyi ve kurumsal yönetim uygulamaları konusunda sermaye piyasası paydaşlarına veri sağlayarak kurumsal yönetim ilkelerinin en iyi uygulamalarıyla yaygınlaşmasına katkı sağlamak amacıyla taşıyan bir durum tespit ve öneri geliştirme aracı olarak Danimarka, Hollanda, Fransa, İngiltere, İspanya ve İsveç dahil olmak üzere birçok ülkede ulusal kurumsal yönetim çerçevesinin önemli bir bileşeni olarak konumlanmaktadır.

Ülkemizde de Sermaye Piyasası Kurulu'nun 10 Ocak 2019 tarih ve 2/49 sayılı Kurul Kararı ile yürürlüğe giren yeni raporlama çerçevesiyle (Uyum Raporu Formatı ve Kurumsal Yönetim Bilgi Formu) Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin ilkelere uyum durumu ve uygulamaları daha şeffaf ve ölçülebilir bir raporlama yaklaşımıyla kamuya paylaşmaya başlanmıştır.

Yukarıda belirtilen yurt dışı örneklerin bir bölümünde kurumsal yönetim uygulamalarının değerlendirildiği raporlar düzenleyici kurumlar tarafından, bir bölümünde de iş dünyası temsilcileri ve sivil toplum örgütleri tarafından kamuya açık veriler kullanılarak hazırlanabilmektedir.

Ülkemizde kurumsal yönetim ilkelerinin en iyi uygulamalarıyla benimsenmesi ve yaygınlaşması amacıyla 2003 yılından bu yana faaliyet gösteren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ("TKYD"), akademik proje ortağı Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi ("KUYDEM") ve araştırma verilerinin temini ve analizi konusunda çalışmayı destekleyen Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş. ("MKK") ile birlikte 2021 yılında kamuya açıklanan kurumsal yönetim raporlarına dayalı olarak bu raporu hazırlama kararı almıştır.

Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu, halka açık şirketlere piyasadaki diğer emsal şirketlerin uygulamaları hakkında toplu bilgi sunmak yatırımcıları ilgi alanlarına giren şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları hakkında bilgilendirmek ve tüm piyasa paydaşlarına kurumsal yönetim ilkeleri alanındaki gelişim ihtiyacı hakkında geri bildirim sağlamak gibi önemli bir işleve sahiptir.

Raporda şirketlerin uyum sağladıkları ilkeler, ülkemizde sermaye piyasasının güçlü yönleri olarak ortaya konmakla yatırımcı güveninin gelişimine katkı sağlayabilecektir. Öte yandan, şirketlerin uyum sağlamakta güçlük çektiği veya en düşük uyum oranına sahip ilkelerin belirlenmesi, söz konusu ilkelere uyumun teşvik edilmesi konusunda daha farklı stratejilerin geliştirilmesi veya ihtiyaç varsa ilkenin gözden geçirilmesi konusunda önemli bir veri teşkil etmektedir.

TKYD, kuruluş amacı doğrultusunda gelecek yıllarda da bu sorumluluğu yerine getirerek benzer içerikte raporları tüm paydaşlarının bilgisine sunmak suretiyle sermaye piyasasının gelişimine katkı yapmaya devam etme arzusundadır.

Gelecek dönemlerde Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporları'nda farklı analiz ve bilgilerin yer verilmesinde fayda görülmesi halinde, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin bu önerileri dikkate alarak araştırmalarının kapsamını sürekli geliştirmeye hazır olduğunu da belirtmek isteriz.

Bu vesileyle verilerin analizini gerçekleştirerek bu raporun ortaya çıkmasında büyük emekleri olan Galatasaray Üniversitesi KUYDEM'e Kamuyu Aydınlatma Platformu'na bildirilen kurumsal yönetim verilerini analiz edilebilir bir formatta ileterek rapor için gerekli altyapıyı sağlayan MKK'ya ve gönüllü emekleriyle Derneğimizin misyonunu hayata geçirmesine önemli bir katkı yapan TKYD Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu alışma Grubu'nun her bir üyesine teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Aylin Ataay SAYBAŐILI

Galatasaray Üniversitesi İİBF Dekan Yardımcısı

Dr. Burak KOÇER

TKYD Yönetim Kurulu yesi

1. YÖNETİCİ ÖZETİ

Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu'nda, BİST 100 ve BİST 30 endekslerinde yer alan şirketlerin raporlama kalitesi, zorunlu olmayan ilkelere uyum durumu ve kurumsal yönetim uygulamaları incelenmektedir. Raporda yer alan şekillerde yıl belirtilmediye 2021 yılı verisidir. Sadece karşılaştırmalı şekillerde 2019-2021 olarak belirtilmiştir. Şirketlerin kurumsal yönetim tercihlerini zaman boyutunda karşılaştırmalı olarak izlemek amacıyla analiz için aynı örneklem seçilmiş olsa da bulguları değerlendirirken yıllar içinde endeks kompozisyonunda oluşan değişimleri göz önünde bulundurmak gerekir.

Açıklamalar

“Uy ya da Açıkla” yaklaşımını benimseyen SPK ve EBRD tarafından 2019 tarihinde yayımlanan Kurumsal Yönetim İzleme Raporu 2019 (İzleme Raporu) ile aynı örneklem şirketlerin zorunlu olmayan ilkelere uymadıkları durumda sağlayacakları açıklamaların kalitesi kurumsal yönetim standartlarının gelişimi açısından kritik önem taşımaktadır. Nitekim “Uy ya da Açıkla” yaklaşımında şirketler zorunlu olmayan bir ilkeye uymama imkanına sahip olsa da beklenen standartlarda açıklama yapmak zorundadırlar.



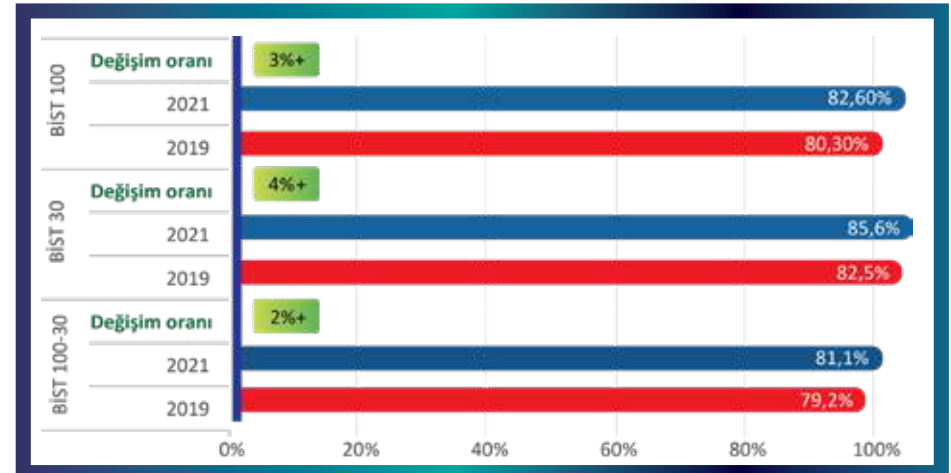
İzleme Raporu'nda beyan edilen uyum durumuyla çelişen açıklamaları ifade eden hatalı uyum beyanları %5,2 seviyesinde tespit edilmiştir. Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2021'de hatalı uyum beyan oranlarının arttığı (%5,8) ve açıklama kalitesinin halen gelişime açık bir konu olduğu belirlenmiştir.

Hatalı beyanın yanı sıra belirlenen standartları taşımayan ve açıklama sağlamaktan çok sadece uyumsuzluk durumunun yazılı olarak tekrarını içeren geçersiz açıklamaların da devam ettiği saptanmıştır. Ancak bu konuda İzleme Raporu'nda sunulan geri bildirim de etkisiyle geçersiz açıklamaların oranının %58'den %41'e gerilemiş olması olumlu bir gelişmedir.

İlkelere Uyum

Raporlama döneminde, şirketlerin beyanına dayalı olarak ilkelere uyum durumunda İzleme Raporu'na göre BİST 100 şirketlerinde 3 puan BİST 30 şirketlerinde 4 puan artış gözlenmiştir.

Şekil 1. İlkelere Uyum Düzeyi



Bu raporlama dönemine ilişkin önemli bir pozitif gözlem ise gerek BİST 100 gerek BİST 30 şirketlerinin Menfaat Sahipleri bölümündeki ilkelere uyum oranındaki önemli artış olmuştur. Bu bölüme ortalama uyum oranı BİST 30 için %94,8'e ulaşırken (2019: %89,7) BİST 100 için bu oran %89,4'e yükselmiştir (2019: %84,1). Bu artışta 02.10.2020 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (II-17.1.a) ile yürürlüğe giren SPK Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Çerçevesi'nin ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından yapılan "İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetleri"ne ilişkin düzenlemelerin önemli bir payı olduğu değerlendirilmektedir. Şirketlerin Çevre, Sosyal ve Kurumsal Yönetim başlıklarındaki uygulamaları ve bunlarla ilgili şeffaflık düzeyi özellikle ihracat pazarlarında faaliyet gösteren şirketlerimiz için de kritik bir faktör haline gelmeye başlamıştır. Dolayısıyla uyum durumundaki artışı önemli bir gelişme olarak değerlendirmekte ve Avrupa Birliği'nde olduğu gibi ulusal mevzuatımızda da bu konuda yapılacak yasal düzenlemelerle daha güçlü bir gelişim sağlanmasının yararlı olacağı kanısını taşımaktayız.

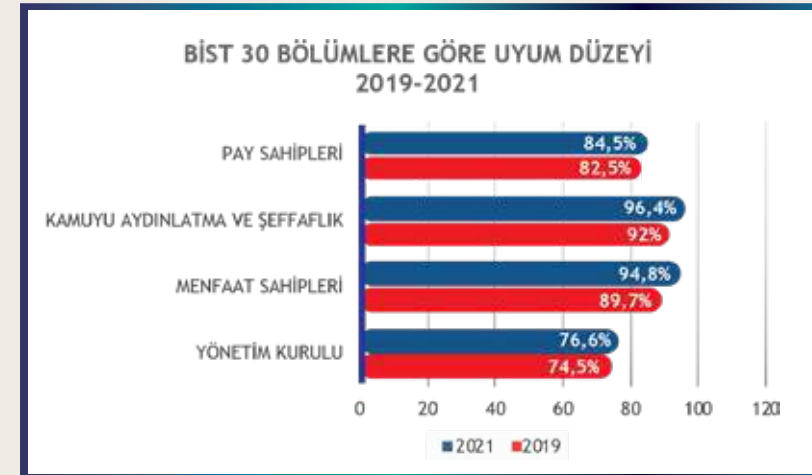
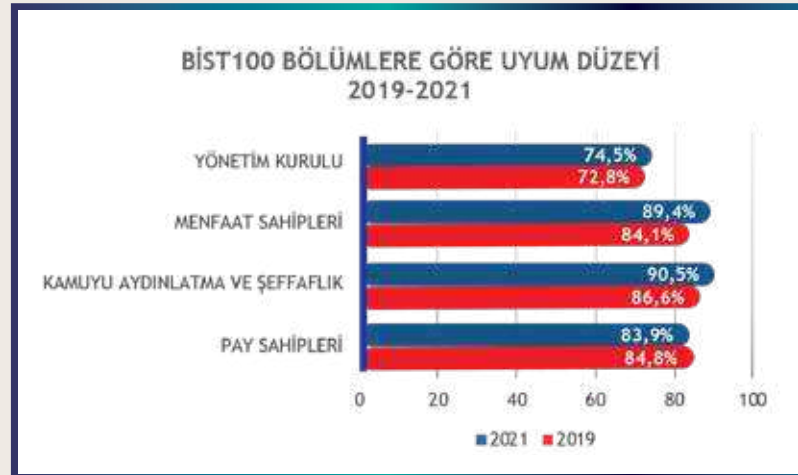
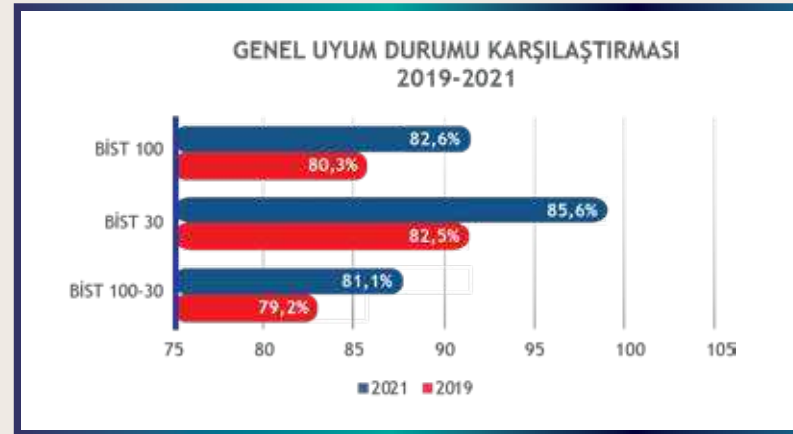
Yönetim kurulu yapısı ve bileşimi açısından İzleme Raporu'na göre önemli bir fark olmadığı görülmüştür. Bağımsız üye oranının Kurumsal Yönetim Tebliği'nde zorunlu kılınan düzeyin üstüne çıkmadığı, bu durumun özellikle üyelerin birden fazla komitede

görev almamasına yönelik ilkeye uyumu zorlaştıran bir unsur olduğu görülmektedir. Buna karşın, kadın üye oranı için asgari %25'lik bir hedef belirlenmesi ve bu amaca ulaşmak için politika belirlenmesini içeren 4.3.9 numaralı ilkeye uyum oranının BİST 30 şirketlerinde İzleme Raporu 2019'a göre %13'ten %32'ye yükselmesi (BİST 100: %10'dan %16'ya) ilkelerle sağlanmak istenen ilerlemeye destekleme amacına belli ölçüde ulaşıldığını ortaya koymaktadır. Yönetim kurulundaki kadın üye oranı bakımından ise İzleme Raporu 2019'a göre önemli bir ilerleme kaydedilmediği görülmektedir. Bununla birlikte bu alanda adım atılmaya başlandığını gösteren bir veri, yönetim kurulunda hiç kadın üye yer almayan şirketlerin oranının %35'ten %23'e düşmesidir.

Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2021'de dikkat çekici diğer bir bulgu da yönetim kurulu üyelerinin ortalama görev süresine ilişkindir. İzleme Raporu'nda ortalama görev süresi 10 yılın üstünde olan yönetim kurullarının oranı %54 iken, Değerlendirme Raporu 2021'de bu oran %20 olarak gerçekleşmiştir. Bu farkı değerlendirirken endeks kompozisyonundaki değişim göz önünde bulundurulmalıdır.

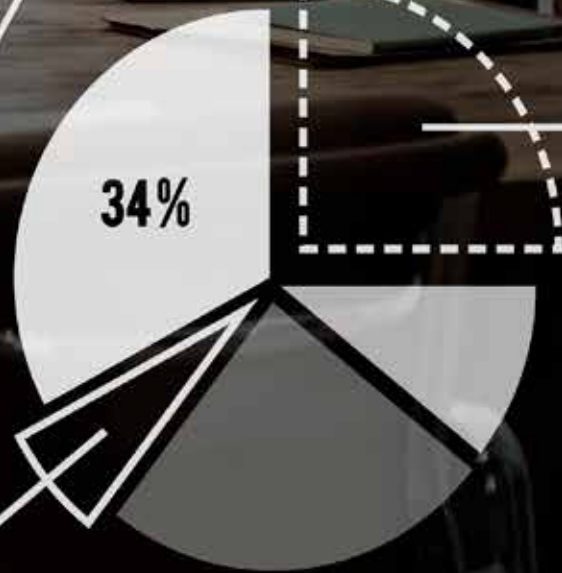
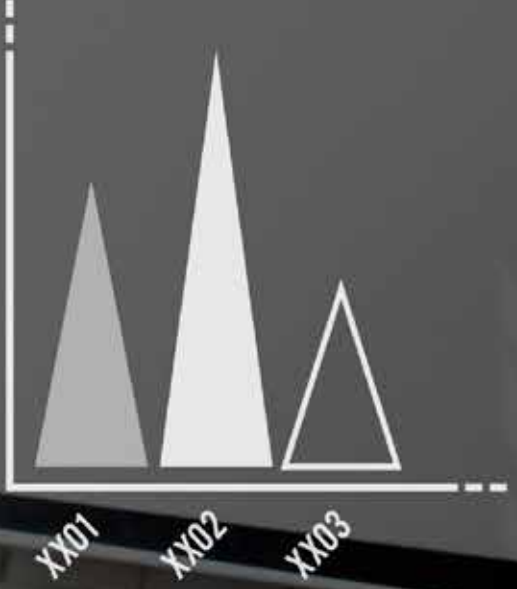
2. GENEL BAKIŞ

Uyum Durumu Karşılaştırması

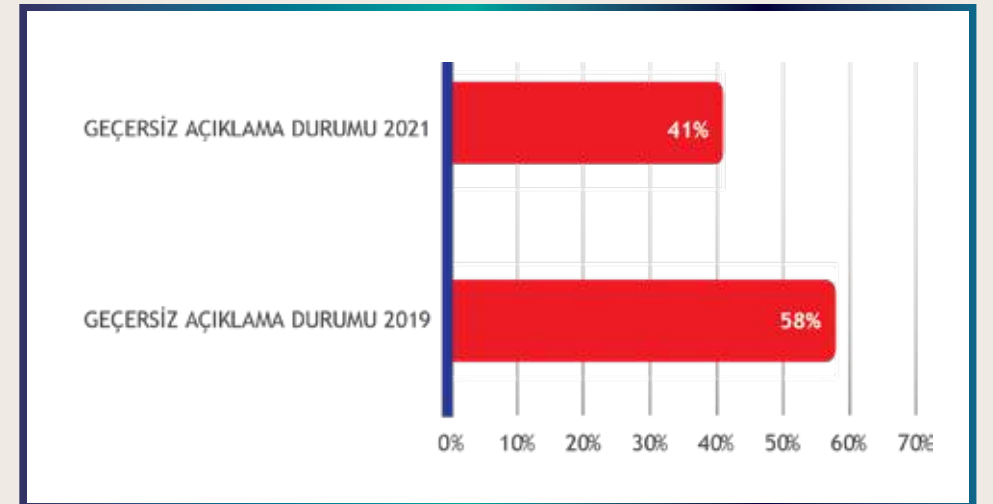
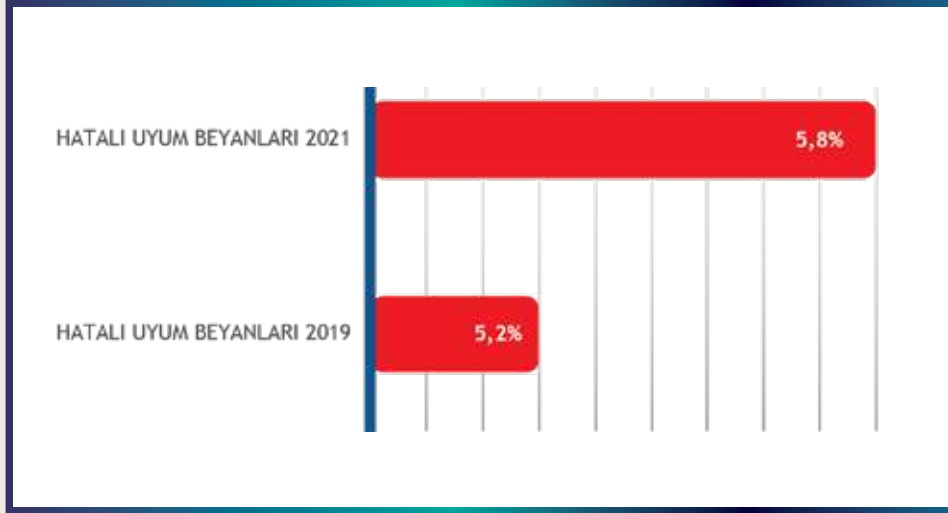




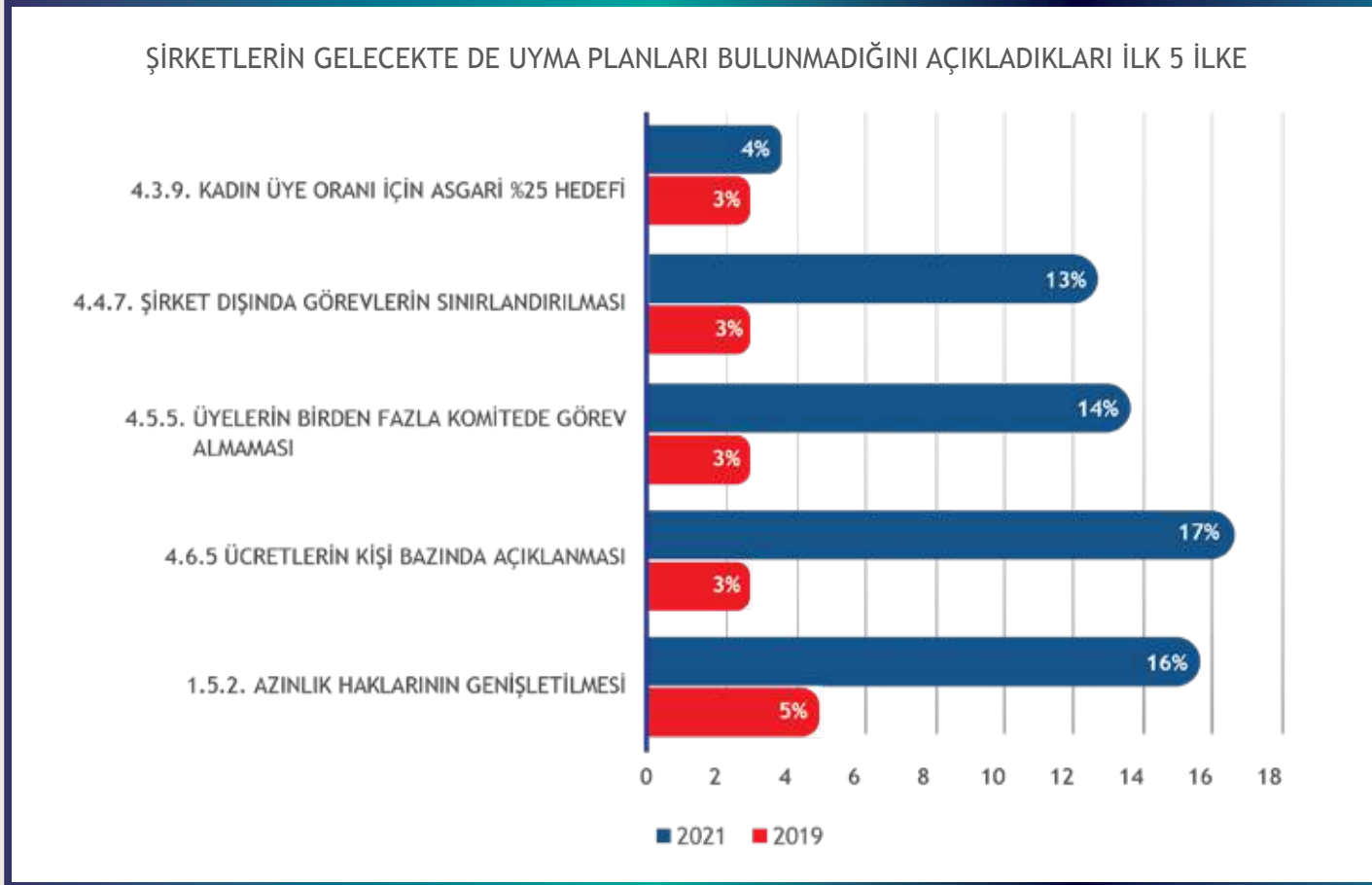
\$



Açıklamalar



Uyum Durumu



Pay Sahipleri Bölümü: Uyum Düzeyi En Düşük İlkeler

İLKELER	UYUM SAĞLAYANLARIN ORANI		
	BİST 100 (%)	BİST 30 (%)	BİST 100-30 (%)
1.5.2-Azlık hakları esas sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara da tanınmış ve azlık haklarının kapsamı esas sözleşmede düzenlenerek genişletilmiştir.	0	0	0
1.3.11 - Genel kurul toplantısı söz hakkı olmaksızın menfaat sahipleri ve medya dahil kamuya açık olarak yapılmıştır.	56	36	65
1.3.10-Genel kurul gündeminde, tüm bağışların ve yardımların tutarları ve bunlardan yararlananlara ayrı bir maddede yer verilmiştir.	63	54	67
1.4.2-Şirketin imtiyazlı oy hakkına sahip payı bulunmamaktadır.	71	75	70
1.7.1 - Payların devredilmesini zorlaştırıcı herhangi bir kısıtlama bulunmamaktadır.	81	75	84

Pay Sahipleri Genel Kurul Toplantılarına Katılım Düzeyi (2021)

Genel Kurul Toplantılarına Katılım Düzeyi 2021



Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Bölümündeki İlkelere Uyum Düzeyi

İLKELER	UYUM SAĞLAYANLARIN ORANI		
	BİST 100 (%)	BİST 30 (%)	BİST 100-30 (%)
2.1. KURUMSAL İNTERNET SİTESİ			
2.1.1 - Şirketin kurumsal internet sitesi kurumsal yönetim ilkesinde yer alan tüm öğeleri içermektedir.	98	100	97
2.1.2- Pay sahipliği yapısı (çıkarılmış sermayenin % 5'inden fazlasına sahip gerçek kişi pay sahiplerinin adları, imtiyazları, pay adedi ve oranı) kurumsal internet sitesinde en az 6 ayda bir güncellenmektedir.	99	100	98
2.1.4 - Şirketin kurumsal internet sitesindeki bilgiler Türkçe ile tamamen aynı içerikte olacak şekilde ihtiyaca göre seçilen yabancı dillerde de hazırlanmıştır.	60	82	51
2.2. FAALİYET RAPORU			
2.2.1 - Yönetim kurulu, yıllık faaliyet raporunun şirket faaliyetlerini tam ve doğru şekilde yansıtmasını temin etmektedir.	100	100	100
2.2.2 - Yıllık faaliyet raporu, ilke de yer alan tüm unsurları içermektedir.	96	100	94

Menfaat Sahipleri Bölümü: Uyum Düzeyi En Düşük İlkeler

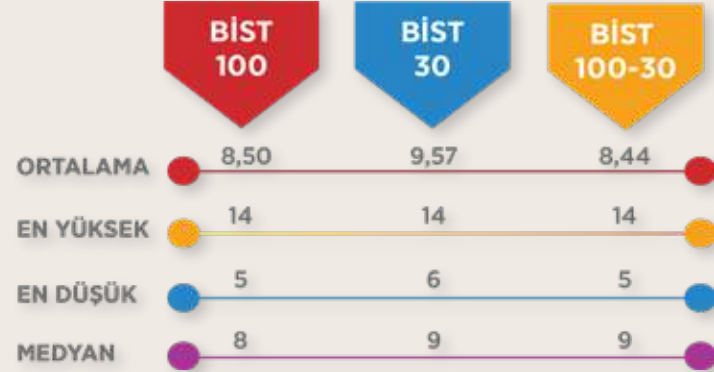
İLKELER	UYUM SAĞLAYANLARIN ORANI		
	BİST 100 (%)	BİST 30 (%)	BİST 100-30 (%)
3.2.1 - Çalışanların yönetime katılımı, esas sözleşme veya şirket içi yönetmeliklerle düzenlenmiştir.	45	53	44
3.2.2 - Menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşlerini almak üzere anket / konsültasyon gibi yöntemler uygulanmıştır.	58	86	52
3.3.5 - Çalışanları etkileyebilecek kararlar kendilerine ve çalışan temsilcilerine bildirilmiştir. Bu konularda ilgili sendikaların da görüşü alınmıştır.	64	80	66
3.1.3 - Menfaat sahiplerinin haklarıyla ilgili politika ve prosedürler şirketin kurumsal internet sitesinde yayımlanmaktadır.	76	93	77
3.2.1 - Çalışanların yönetime katılımı, esas sözleşme veya şirket içi yönetmeliklerle düzenlenmiştir.	79	100	70

Yönetim Kurulu Bölümü: Uyum Düzeyi En Düşük İlkeler

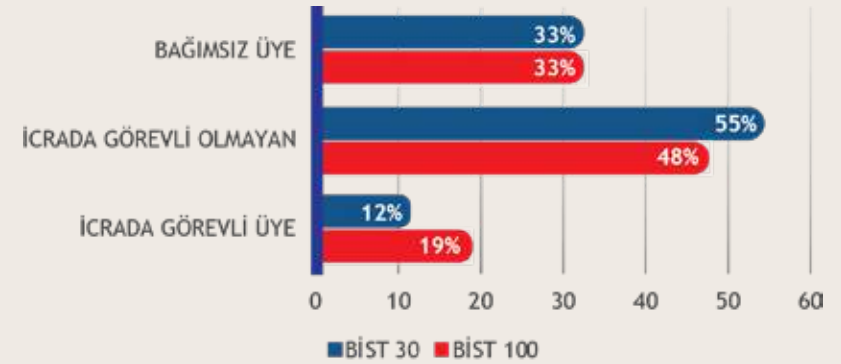
İLKELER	UYUM SAĞLAYANLARIN ORANI		
	BİST 100 (%)	BİST 30 (%)	BİST 100-30 (%)
4.6.5 - Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler yıllık faaliyet raporunda kişi bazında açıklanmıştır.	0	0	0
4.5.5 - Her bir yönetim kurulu üyesi sadece bir komitede görev almaktadır.	1	0	1
4.4.7 - Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında başka görevler alması sınırlandırılmıştır. Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında aldığı görevler genel kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.	12	21	6
4.3.9- Şirket yönetim kurulunda, kadın üye oranı için asgari % 25'lik bir hedef belirleyerek bu amaca ulaşmak için politika oluşturmuştur. Yönetim kurulu yapısı yıllık olarak gözden geçirilmekte ve aday belirleme süreci bu politikaya uygun şekilde gerçekleştirilmektedir.	16	32	12
4.6.1 - Yönetim kurulu, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirip getirmediğini değerlendirmek üzere yönetim kurulu performans değerlendirmesi gerçekleştirmiştir.	29	46	22

BİST Şirketlerinin Yönetim Kurulları (2021)

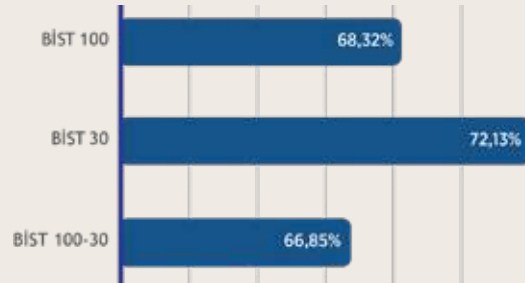
Yönetim Kurulu Üye Sayısı



Yönetim Kurulu Üye Kompozisyonu



Genel Kurul Toplantılarına Katılım Düzeyi 2021



Kadın Üye Politikası



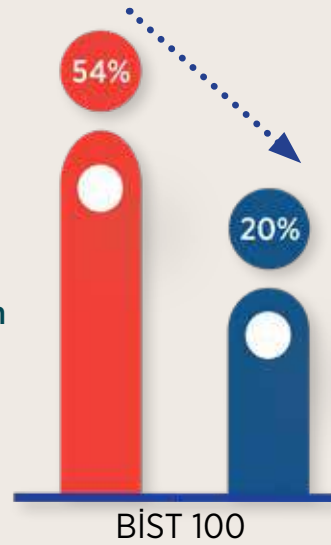
Kadın üye oranı için asgari %25'lik hedef belirlenmesi (ilke 4.3.9) ilkesine uyum oranı BİST 30'da %13'ten %32'ye BİST 100'de %10'dan %16'ya yükselmiştir.

Kurumsal yönetimde, yönetim kurulu bağımsız üyelerin önemine önemli sayıda atıf yapılmıştır.

BİST Şirketlerinin Yönetim Kurulları (2021)

Yönetim Kurulu Görev Süresi

Yönetim kurulu ortalama görev süresinin 10 yılın üstünde olan şirketlerin oranı %54'ten (2019) %20'ye (2021) düşmüştür. BIST 100 şirketlerinde ortalama yönetim kurulu görev süresi 6 yıldır.



Şirket Dışı Görevlerin Sınırlandırılması

12%

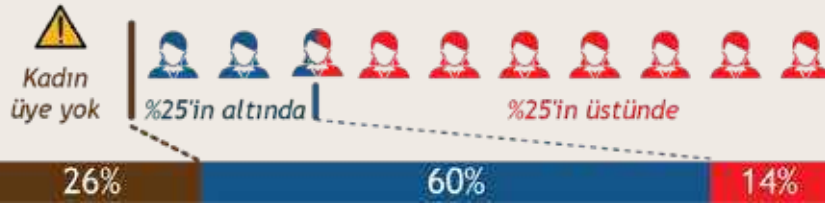
Üyelerin başka görevler almasını sınırlandıran bir politikaya sahip olan (ilke 4.4.7) şirketlerin oranı %12 olarak görülmüştür.

Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO Ayrımı

BİST 100 şirketlerinin 12'sinde yönetim kurulu başkanı aynı anda CEO görevini de üstlenmektedir. (2019: %4)

12
Şirket

Yönetim Kurulunda Kadın Üye Oranı



Yönetim Kurulu Performans Değerlendirme

29%

Şirketlerin %28,8'i yönetim kurulu performans değerlendirmesi gerçekleştirdiğini beyan etmiş ve bu şirketlerden 5'i performans değerlendirmesinde bağımsız uzmanlardan yararlandığını bildirmiştir.

3. GİRİŞ

Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim raporlaması, Sermaye Piyasası Kurulu'nun ("SPK" veya "Kurul") 10 Ocak 2019 tarih ve 2/49 sayılı Kurul Kararı ile yürürlüğe giren raporlama çerçevesine uygun olarak gerçekleştirilmektedir.¹ Şirketlerin zorunlu olmayan ilkelere uyumlarını ve uyum göstermedikleri ilkelere ilgili açıklamalarını içeren Uyum Raporu Formatı ("URF") ve kurumsal yönetim uygulamalarıyla ilgili somut verileri içeren Kurumsal Yönetim Bilgi Formu ("KYBF") adlı iki şablondan oluşan raporlama çerçevesi, zorunlu ilkelere yan sıra "Uy ya da Açıkla" yaklaşımına dayanan ilkelere oluşan Kurumsal Yönetim Tebliği'nin en kritik bileşenlerinden biridir.

Nitekim bu yaklaşımda şirketlerin zorunlu olmayan ilkelere de uymaları beklense de belli gerekçelerle uymama seçeneği, ancak beklenen standartlarda bir açıklama sağlanması kaydıyla mümkündür. URF ve KYBF bu amaçla uyum durumunun daha net bir şekilde izlenmesini sağlamak ve uymama durumunda sunulan açıklamaların kalitesini beklenen seviyeye taşımaya amaçlanmaktadır.

Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu'nun, URF ve KYBF aracılığıyla paylaşılan verilerin analizi yoluyla piyasaya çeşitli yönlerden katkı yapmasını beklemekteyiz:

- Şirketlere kendi uygulamalarını piyasa geneliyle karşılaştırma olanağı sağlamak
- İkelere uyum durumu hakkında toplu bir resim sunmak
- Yüksek uyum düzeyiyle yaygınlık kazanan ilkelere altını çizerek sermaye piyasasındaki kurumsal yönetim uygulamalarının güçlü yönlerini vurgulamak
- Düşük uyum düzeyine sahip ilkelere ve bunlara ilişkin açıklamalara dikkat çekerek bu ilkelere ilgili alternatif stratejiler geliştirme ihtiyacını ortaya koymak
- Kurumsal yönetim ilkeleri alanındaki gelişim ihtiyacı hakkında tüm paydaşlara geri bildirim sağlamak

¹ Bu verilerin yayımlanmasından sonra kurumsal yönetim raporlama şablonunda SPK'nın 28.04.2022 tarih ve 22/659 sayılı İlke Kararıyla 4.4.1 sayılı kurumsal yönetim ilkesi çerçevesinde elektronik ortamda yönetim kurulu yapılması imkanı doğrultusunda bir güncelleme gerçekleştirilmiştir.

4. İLKELERİN UYGULANMASI

Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu, BİST 100 ve BİST 30 endekslerinde yer alan şirketlerin raporlama kalitesini, ilkelere uyum durumunu ve kurumsal yönetim uygulamalarını incelemektedir. Rapordaki veriler SPK ve EBRD tarafından 2019 yılında yayımlanan İzleme Raporu'na referans verilerek çoğunlukla karşılaştırmalı bir şekilde sunulmuştur.

Raporda 2019 olarak sunulan veriler SPK ve EBRD tarafından yayımlanan İzleme Raporu 2019'u, 2021 olarak sunulan veriler ise şirketlerin 2022 yılında URF ve KYBF aracılığıyla KAP'ta yayımladıkları 2021 verilerinden hareketle hazırlanan Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2021'i ifade etmektedir.

4.1 Metodoloji

4.1.1 Veri Kaynakları

Rapor'daki analizler şirketlerin KAP'ta yer alan URF ve KYBF şablonları üzerinden kamuya paylaştıkları verilere dayanmaktadır. URF, yalnızca zorunlu olmayan kurumsal yönetim ilkelerini kapsamakta olup, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yapısına uygun olarak Pay Sahipleri, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat Sahipleri ve Yönetim Kurulu olmak üzere dört bölüme ayrılmıştır. Söz konusu bölümler uyarınca, şirketlerden uyum durumları hakkında bilgi talep edilen 68 maddenin dağılımı aşağıda Tablo 3'te sunulmaktadır. Şirketler her bir madde ile ilgili yanıtlarını "Evet", "Hayır", "Kısmen", "İlgisiz" ve "Muaf" seçeneklerinden birini tercih ederek belirtmek durumundadır. Ayrıca, herhangi bir ilkeye kısmen veya tamamen uyulmaması durumunda açıklama yapılması gerekmektedir. "Kısmen" uyum, şirket

(i) ilkede belirtilen bir uygulamaya tam olarak uymadığında veya (ii) tek bir ilke altında önerilen uygulamaların bir bölümüne uyup diğerlerine uymadığı durumlarda kullanılabilir bir seçenek olarak sunulmuştur.

Tablo 1. URF Kapsamında Bilgi Talep Edilen Maddeler

Bölüm	Madde Sayısı
Pay Sahipleri	17
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	5
Menfaat Sahipleri	21
Yönetim Kurulu	25
Toplam	68

URF kapsamında paylaşılan bilgileri tamamlamak üzere tasarlanan KYBF ise hem zorunlu hem de zorunlu olmayan ilkeler hakkında sorular içermektedir. URF'nin aksine, KYBF'deki sorular açık uçlu olarak hazırlanmış olup şirketlerin mevcut kurumsal yönetim uygulamalarına özgü bilgileri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Uç değerlerin yaratabileceği sapmaları ortadan kaldırmak üzere sayısal verilerin ortanca değerleri (medyan) hesaplanmıştır.

4.1.2 Örneklem

Analizin örnekleme olarak 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla BİST 100 ve BİST 30 endekslerinde yer alan şirketler tanımlanmış olup raporun bulguları sadece bu şirketlerin uygulamalarını yansıtmaktadır. Ayrıca analizlerde BİST 100 ve BİST 30 şirketlerinin karşılaştırılmasında kullanılmak üzere DİĞER 70 adı verilen bir grup oluşturulmuştur. BİST 100 ve BİST 30 alt gruplarına dair sonuçlar arasında önemli ölçüde fark olmadığı düşünülen durumlar için sadece BİST 100 verileri sunulmuştur. Buna göre, Rapor'da alt örneklem grubu özellikle belirtilmediyse verinin BİST 100 grubu ile ilgili olduğunu vurgulamak gerekir. Ayrıca BİST 100'de yer alan, kayyım atanmış ve daha sonra yetkileri TMSF'ye geçen üç şirket analizlere dahil edilmemiş ve oranlar diğer 97 şirket dikkate alınarak hesaplanmıştır.² Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu'na temel oluşturan 2021 yılı BİST 100 şirketler listesi EK-1'de sunulmaktadır.

Örnekleme ile ilgili vurgulanması gereken bir diğer husus ise BİST 100 ve BİST 30 endekslerine dahil olan ve dolayısıyla raporların örnekleme olarak seçilen şirketlerin yıllar itibarıyla farklılaşmasıdır. Her iki rapor örnekleminde yer alan BİST 100 şirketi sayısı 68'dir. Bu kapsamda her ne kadar bazı bulgular yıllara göre karşılaştırılsa da 2019 ve 2021 yılları arasında yeni halka açılan şirketler ve endeks kompozisyonunun yıllar itibarıyla değişmesi nedeniyle gözlemlenen ve yorumlanan bazı değişimler, örnekleme dahil olan şirketlerin farklı olmasından da kaynaklanabilecektir. Bu durumu, yapılan karşılaştırmalar yönünden araştırmanın bir kısıtı olarak göz önünde bulundurmak gerekir.

4.1.3 Veri Yönetimi ve Analiz

Rapordaki tüm analizler şirketlerin uyum durumlarına ilişkin beyanlarına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Başka bir ifadeyle; çalışmanın temelini, şirketlerin kurumsal

² Bu kapsamda BİST100 listesinde 97; BİST30 listesinde 28 ve DİĞER 70 listesinde ise 69 şirket yer almaktadır.



yönetim ilkelerini nasıl uyguladıklarına dair yanıtları ile ilkeye uyulmaması durumunda yaptıkları açıklamalar oluşturmaktadır. Verilerin analizi sonucunda açık bir güvenilirlik veya hatalı bilgi tespit edilmedikçe, sonuçların hesaplanmasında şirketlerin URF ve KYBF'ye girdiği veriler esas alınmıştır.

Açıklamaların analizi sırasında, şirketlerin beyan ettiği uyum durumu ile çelişen bazı açıklamalar tespit edilmiş ve bu durum hatalı kodlama³ olarak değerlendirilmiştir. Örneğin; önemli sayıda şirket, uyumsuzluk durumlarını açıkça gösteren açıklamalarına rağmen, çeşitli uygulamalarda “Kısmen” uyum durumu bildirmiştir. Bu kapsamda kontroller sonucunda verilerde yapılan düzeltmeler aşağıda özetlenmiştir:

“İlgisiz” ve “Muaf” seçeneklerini kullanan şirketlerin yanıtları, bu seçeneklerin söz konusu olamayacağı ilkeler için hesaplamalarda uyumsuzluk şeklinde dikkate alınmıştır. Örneğin 4.4.7⁴ numaralı ilke Kurumsal Yönetim Tebliği kapsamındaki tüm şirketler için geçerlidir ve bu ilke ile ilgili olarak “İlgisiz” seçeneğini kullanan şirketlerin yanıtları, ortalama hesaplamasında ilkeye uymadıkları şeklinde değerlendirilmiştir. Buna karşın, 1.4.3⁵ numaralı ilke sadece karşılıklı iştirak durumunda olan şirketler için geçerlidir ve örneklemin ortalama uyum düzeyi sadece bu şirketler için hesaplanmıştır.

Uygulamada henüz herhangi bir şirketin uyum göstermediği bilinen 1.5.2⁶ ve 4.6.5⁷ numaralı ilkelerle ilgili uyum durumlarını “Evet” olarak beyan eden şirketlerin yanıtları, destekleyici belgeler (esas sözleşme, faaliyet raporu ve genel kurul tutanakları) gözden geçirilerek analiz edilmiş ve doğru olmadığı teyit edilerek hatalı kodlama olarak kaydedilmiştir.

Ayrıca Açıklama yapma zorunluluğu olan “hayır” ve “kısmen” beyanlarına ek olarak yapılan açıklamalar-

3 Hatalı kodlama, sunulan açıklama ile çelişen bir uyum durumu beyan eden veya ilkenin yapısı gereği “evet” veya “hayır” yanıtı gerekirken ‘kısmen uyum’ beyan eden veya “İlgisiz” ve “Muaf” seçeneklerini hatalı bir şekilde kullanan şirketlerin yanıtlarını ifade etmektedir.

4 İlgili URF maddesi: Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında başka görevler alması sınırlanmıştır. Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında aldığı görevler genel kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.

5 İlgili URF maddesi: Şirket, beraberinde hakimiyet ilişkisini de getiren karşılıklı iştirak ilişkisi içerisinde bulunduğu herhangi bir ortaklığın genel kurulunda oy haklarını kullanmamıştır.

6 İlgili URF maddesi: Azlık hakları esas sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara da tanınmış ve azlık haklarının kapsamı esas sözleşmede düzenlenerek genişletilmiştir.

7 İlgili URF maddesi: Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler yıllık faaliyet raporunda kişi bazında açıklanmıştır.

dan yola çıkarak aynı ve benzer durumu aynı ilke içinde farklı kodlayan şirketlerin cevapları daha temiz bir veri seti elde etmek için düzeltilmiştir. Bilindiği üzere şirketlerin uyum durumu beyan etmeleri halinde açıklama yapma zorunluluğu bulunmamaktadır. Bazı şirketlerin bir ilkeye uyum durumu beyan etmelerine rağmen açıklama da yaptıkları saptanmış ve bu açıklamaların beyanları ile çelişmesi durumunda bu değerlendirmeleri de düzeltilmiştir. Başka bir ifadeyle, uyum durumunu “Evet” olarak belirtmelerine rağmen sağladıkları açıklamada ilkeye uymadıklarını belirten şirketlerin uyum durumu “Hayır” olarak değiştirilmiştir.

Özellikle örneğin bağış politikası hakkındaki 1.3.10 ve kar dağıtımı hakkındaki 1.6.3 numaralı ilkelerde olduğu gibi işleyişle ilgili ilkelerde bu uygulamaların şirket için mevcut olmaması ve örneğin İnsan Kaynakları Politikası konulu 3.3 ve Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler konulu 3.4 ana başlıkları altında yer alan birçok ilkenin holding ve grup şirketleri için ilgili olmaması durumunda, ilkeye ilişkin uyum veya uyumsuzluk beyanlarının açıklamalarla tutarlılığı kontrol edilerek gerekli düzeltmeler yapılmış ve yanıtların tutarlılığı sağlanmaya çalışılmıştır.

Yukarıda belirtilen durumlar dışındaki hatalı kodlamalar için ise şirketlerin beyanı esas alınmış, verilerin analizi sürecinde uyum düzeyini etkilemediği sürece hesaplamalarda değişiklik yapılmamıştır.

Bununla birlikte, gerek URF’de uyum beyanları ve uyumsuzluk durumunda verilen açıklamaların içeriği gerek KYBF’de sunulan somut verilerin tutarlılığı yönünden önemli bir gelişim alanı bulunduğu dikkat çekmektedir. Kurumsal yönetim raporları fiili uyum durumlarını ve kurumsal yönetim uygulamalarını gerçeğe ne kadar yakın bir şekilde yansıtırsa, Borsa İstanbul’da işlem gören şirketler, yatırımcılar ve tüm paydaşlar için raporlamadan beklenen fayda bu oranda artacaktır.

4.2 Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Durumu

a. Genel Uyum Durumu

BİST 100 şirketlerinin ilkelerin geneline uyum düzeyi yaklaşık %83 olarak raporlanmış (Bkz. Tablo 4) olup BİST 30 ortalaması %86 olarak gerçekleşmiştir. Uyum düzeylerinde 2019 yılına göre BİST 100 için yaklaşık %3 ve BİST 30 şirketleri için ise %4 puanlık bir artış olduğu gözlenmektedir. Ayrıca ilkeye tümüyle uyulmadığını ortaya koyan “Hayır” yanıtlarının genel ortalaması ise %11,5’tir.

“Uy ya da Açıkla” yaklaşımında, etkili bir kurumsal yönetim çerçevesi şirketlerin ilkelere uymasını teşvik etmenin yanı sıra çeşitli gerekçelerle uyumsuzluk durumunda şeffaf bir şekilde ve yeterli düzeyde açıklama yapılmasını gerektirir.

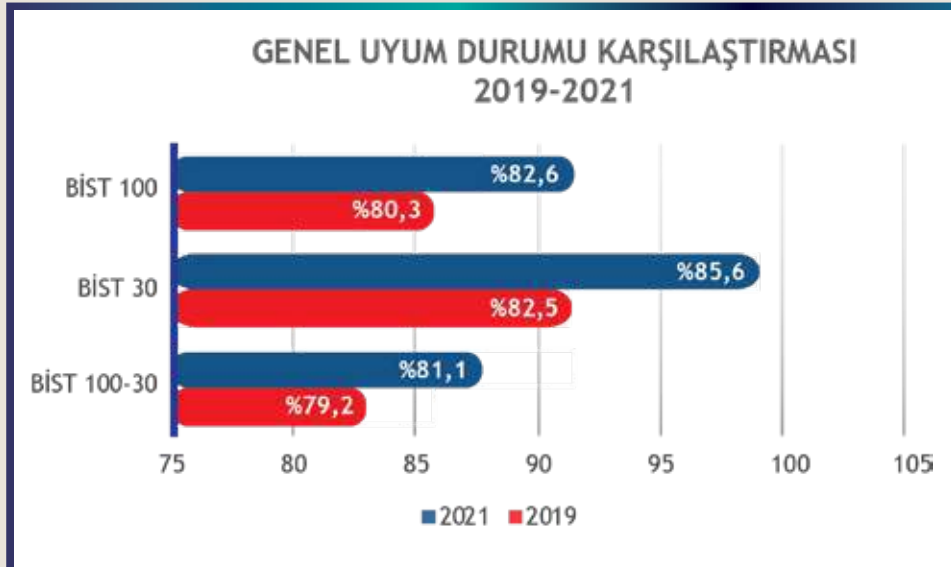
Tablo 2. Genel Uyum Düzeyi (2019- 2021)

Uyum Düzey	Ortalama (%)					
	BİST 100		BİST 30		BİST 100-30	
	2019	2021	2019	2021	2019	2021
Evet	80,3	82,6	82,5	85,6	79,2	81,1
Hayır	7,9	11,5	8,0	8,7	7,9	12,5
Kısmen	9,5	5,9	7,5	4,7	10,4	6,4

“Kısmen” seçeneği bir şirketin ilkeye tam uyum durumuna geçme potansiyelini ortaya koyan bir gösterge olarak değerlendirilmektedir. Buna göre “kısmen” uyum oranının ortalaması BİST 100 için %5,9 olup gelecekte ilkelerin gerekliliklerinin tam olarak yerine getirilmesi durumunda genel uyum seviyesini yaklaşık %89 düzeyine çıkabilecektir. Benzer şekilde, BİST 30 grubunun “Kısmen” uyum oranı yaklaşık %4,7 olarak rapor edilmektedir. Bu da ilkelerin gereklilikleri tam olarak yerine getirildiği takdirde genel uyum düzeyinin BİST 30 şirketlerinde yaklaşık %90’a yükselebileceğini ortaya koymaktadır.

Tablo 3’te görüldüğü üzere, “Yönetim Kurulu” bölümü gerek BİST 100 (%74,4) gerek BİST 30 (%76,4) grubunda, İzleme Raporu 2019’da olduğu gibi ortalama uyum düzeyinin en düşük düzeyde gerçekleştiği alt ilke kategorisidir. Ayrıca tam olarak uymama durumunun da en yüksek oranda gözlemlendiği ilkeler büyük çoğunlukla bu bölümde yer almaktadır.

Şekil 2. Genel Uyum Durumu Karşılaştırılması (2019-2021)



BİST 100 ve BİST 30 grubunda ortalama uyum düzeyinin en yüksek raporlandığı ilkeler ise “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünde yer almaktadır (sırasıyla %90,5 ve %96,4).

“Pay sahipleri” ve Menfaat Sahipleri” alt ilke kategorilerindeki ortalama uyum oranları ise %83,9 ve %89,4 olarak gerçekleşmiştir. Özellikle Menfaat Sahipleri kategorisine uyum düzeyindeki yaklaşık 5 puanlık artış (Eylül 2020: %84,1) memnuniyet vericidir. Bu gelişme, 2 Ekim 2020 tarih ve 31262 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Kurumsal Yönetim Tebliği’nde Değişiklik

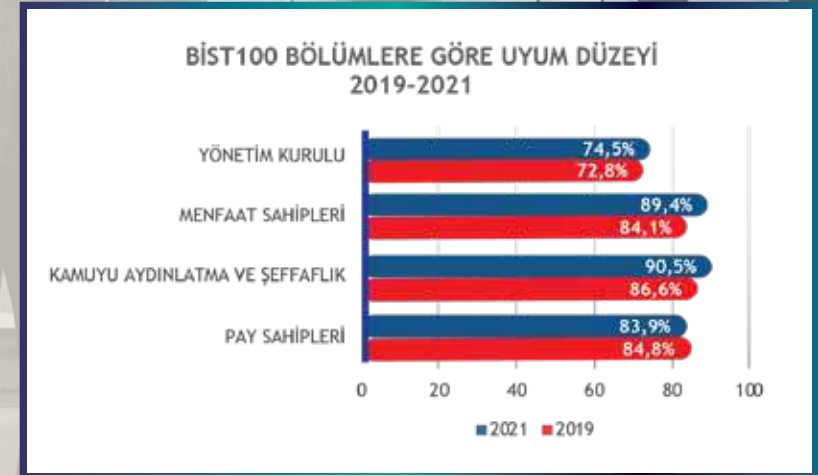
Yapılmasına Dair Tebliğ (ii-17.1.a) kapsamında açıklanan Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi’nin, şirketleri çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim alanındaki çalışmalara daha fazla odaklanmaya teşvik etmekte başarılı olduğunu ortaya koymaktadır.

2019 raporuna göre yaklaşık 4 puanlık bir artış gözlemlenen diğer bir alt kategori de Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık olmuştur.

Tablo 3. Bölümlere Göre Uyum Düzeyi

	Uyum Durumu		Uymama Durumu			
	Evet (%)		Hayır (%)		Kısmen (%)	
	BİST 100	BİST 30	BİST 100	BİST 30	BİST 100	BİST 30
Pay Sahipleri	83,9	84,5	11,2	9,4	4,9	6,1
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	90,5	96,4	1,6	0	7,9	3,6
Menfaat Sahipleri	89,4	94,8	4,3	1,6	6,3	3,7
Yönetim Kurulu	74,4	76,4	19,6	15,9	5,9	4,7

Şekil 3. BİST 100 İçin Bölümlere Göre Uyum Düzeyi Karşılaştırması (2019-2021)

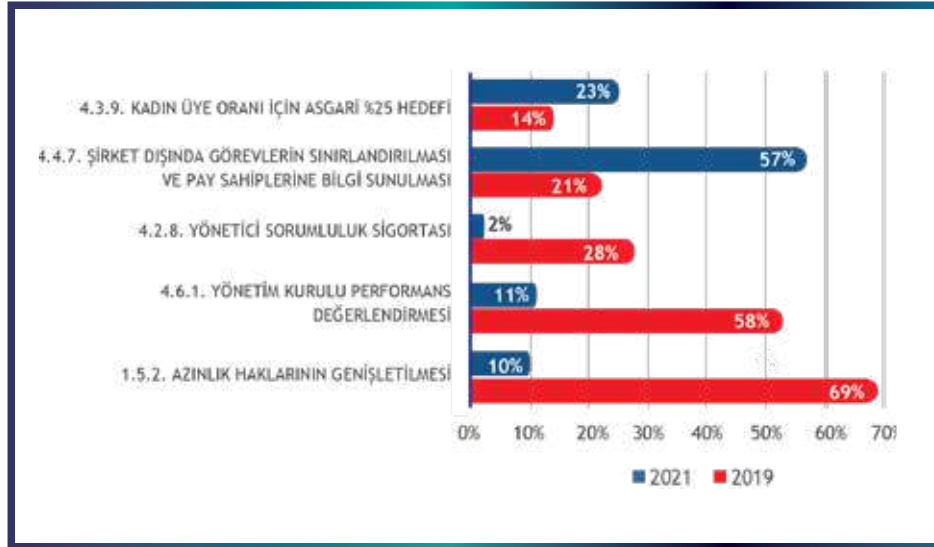


b. Hatalı Uyum Beyanları

İzleme Raporu 2019'un önemli tespitlerden biri olarak şirketlerin hatalı uyum beyanları dikkat çekmektedir. 2021 verilerini baz alarak gerçekleştirilen bu çalışmada da İzleme Raporu 2019'dakine benzer bir durum gözlenmiş ve şirketlerin uyum durumuna ilişkin yanıtlarının %5,8'inin hatalı olduğu (2019: %5,2) belirlenmiştir.

Hatalı kodlamaların 187'si "kısmen" yanıtıyla ilgili olup bu durum uyum durumunu "kısmen" olarak belirten şirketlerin açıklamalarının daha yakından takip edilmesinde fayda olduğunu ortaya koymaktadır. Aşağıda sunulan Şekil 4'te en çok hatalı kodlama yapılan ilk beş ilke İzleme Raporu 2019 ile karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır.

Şekil 4. En Çok Hatalı Kodlanan İlk 5 İlke: "Hayır" Yerine "Kısmen" Yanıtları (2019-2021)



İzleme Raporu 2019'da hatalı raporlamanın %69'unun azlık haklarının esas sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara da tanınması ve kapsamının genişletilmesine yönelik 1.5.2 numaralı ilkeyle ilgili olduğu görülmektedir. 2021 yılında bu oranın %10'a gerilediği görülmektedir. Benzer şekilde 4.6.1 numaralı yönetim kurulu performans değerlendirmesi ve 4.2.8 yönetici sorumluluk sigortasına ilişkin ilkelerin hatalı raporlamalar içindeki payının sırasıyla %58'den %11'e ve %28'den %2'ye gerilediği görülmektedir. Buna karşın kadın üye oranı için %25'ten az olmamak kaydıyla asgari hedef belirleme (4.3.9) ve şirket dışı görevlerin sınırlandırılması (4.4.7) ilkelerinin hatalı raporlamalar içindeki payı artmıştır.

Diğer bir yanlış kodlama örneği de "İlgisiz" seçeneğinin kullanımında görülmektedir. Araştırmamızda 9 şirket 4.5.7 numaralı ilkeye⁸ uyum durumunu "Kısmen" olarak beyan ederken açıklamalarından komitelerin herhangi bir danışmanlık hizmeti almadıkları görülmektedir. Bu durum şirketlerin özellikle ilkeye konu olan koşulların şirket için geçerli olmaması durumlarında hangi yanıtı kullanacakları konusunda tereddüt ettiklerini göstermektedir. Toplam 31 şirket ilgili ilke için yaptıkları açıklamalarına dayanılarak yapılan analizlere göre "İlgisiz" olarak cevaplaması gereken ilkelere hatalı cevaplar vermiştir. Örneğin kar dağıtılmama nedenlerine ilişkin gündem maddesini konu alan 1.6.3 numaralı ilkeye⁹ kar dağıtımını yapmış birçok şirket doğru şekilde "İlgisiz" olarak cevaplarırken bazı şirketler aynı durumda "Evet" ya da "Hayır" cevaplarını beyan etmiştir.

Uyum beyanında görülen bir ilerleme ise yönetici sorumluluk sigortalarıyla ilgili 4.2.8 numaralı ilkeye¹⁰ ilişkindir. İzleme Raporu 2019'da 21 şirket uyum durumlarını "Hayır" olarak bildirmekle birlikte, açıklama bölümünde aslında bir yönetici sorum-

8 4.5.7 - Komitenin danışmanlık hizmeti aldığı kişi/kuruluşun bağımsızlığı hakkında bilgiye yıllık faaliyet raporunda yer verilmiştir.

9 1.6.3 - Kâr dağıtımına nedenleri ve dağıtılmayan kârın kullanım şekli ilgili gündem maddesinde belirtilmiştir.

10 4.2.8 - Yönetim kurulu üyelerinin görevleri esnasındaki kusurları ile şirkette sebep olacakları zarara ilişkin olarak Şirket, sermayenin %25'ini aşan bir bedelle yönetici sorumluluk sigortası yaptırmıştır.

luluk sigortasına sahip olduklarını ancak poliçe bedelinin ilkede tavsiye edilen limitin altında kaldığını belirtmiştir. “Kısmen” yanıtı için tipik bir örnek teşkil eden bu ilkeyle ilgili olarak şirketlerin 2021 yılında doğru kodlama yaptıkları görülmüştür.

5. UYUM DURUMUNA İLİŞKİN AÇIKLAMALAR

Açıklamalar, zorunlu olmayan bir ilkeye kısmen veya tamamen uyulmayan durumlar için gereklidir. Şirketler zorunlu olmayan bir ilkeye uymama seçeneğine sahip olmakla birlikte uymama gerekçesi hakkında SPK tarafından belirlenen niteliklerde bir açıklama yapmama seçeneğine sahip değildir. Açıklamaların taşınması gereken nitelikler SPK Kurumsal Yönetim Raporlama Rehberi’nde şu şekilde sıralanmıştır:

- i) Açıklamanın hangi ilkeye ilişkin olduğunun açıkça belirtilmesi
- ii) Şirkete özgü durumun ve şirketin ilkeden ayrılmayı tercih etmesine neden olan gelişmelerin arka planının kısaca belirtilmesi
- iii) Şirketin tercihine ilişkin makul ve anlaşılabilir bir gerekçe sunulması
- iv) Riskin azaltılmasını ve farklı bir yöntemle aynı amaca ulaşılmasını sağlayacak alternatif eylemlerin belirtilmesi
- v) Uyumsuzluk durumunun zamanla sınırlı olup olmadığının ve şirketin ilgili ilkeye gelecekte uyma niyetinde olup olmadığının belirtilmesi gerekmektedir.

5.1 Geçersiz Açıklamalar

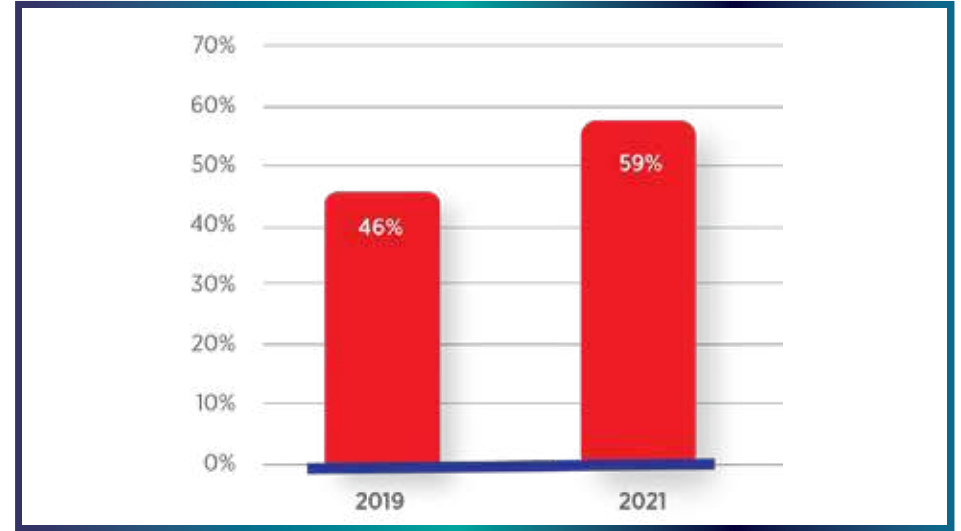
Kurumsal Yönetim Rehberi’nde belirtilen nitelikleri içerecek şekilde açıklama yapmak yerine sadece uymama durumunu metin biçiminde tekrarlayan veya ilkeden ayrılan uygulamasını özetleyen şirketlerin bildirimleri “Geçersiz” kabul edilmiştir.

Araştırmamızda uyum durumunu “Hayır” veya “Kısmen” olarak belirtilen ilkelerin için sağlanan açıklamaların %41’inin geçersiz olduğu görülmüştür. İzleme Raporu

2019’daki %54 oranıyla karşılaştırıldığında geçerli bir açıklama sunma oranında önemli bir gelişmeden söz etmek mümkündür.

Ayrıca İzleme Raporu 2019’da şirketlerin uyum durumunu “Evet” olarak beyan etmedikleri ilkelerin %46’sı için geçerli bir açıklama yaptığı belirtilirken bu oran 2021 yılında %59’a yükselmiştir.

Şekil 5. Geçerli Açıklamayla Desteklenen Uyumsuzluk Durumlarının Oranı: Yıllara Göre Karşılaştırma



Tablo 4. Açıklama Alanında Sağlanan Bilgilerin Dağılımı (2021)

Açıklama Alanındaki Bilgiler	Sıklık	Yüzde
Toplam Açıklama	1475	
Zorunlu Olmadığı Halde Yapılan Açıklama	387	
“Hayır” ve “Kısmen” Olarak Belirtilen Uyumsuzluk Durumu	1088	100
“Geçersiz” Açıklamalar	451	41
“Geçerli” Açıklamalar	637	59
Tarihçe/Arka Plan	142	
Telafi Edici Uygulama	229	
Gerekçe	299	
Gelecekteki Uyum Durumu	173	

5.2 Geçerli Açıklamaların Kalitesi (Yeterlilik)

İzleme Raporu 2019’da olduğu gibi 2021 yılı verilerine dayalı olarak gerçekleştirdiğimiz araştırmada da birden fazla ölçütü sağlayan çok sınırlı sayıda açıklama bulunduğu tespit edilmiş, sadece 6 açıklamanın SPK Kurumsal Yönetim Rehberi’nde belirlenen niteliklerin tamamına uygun olduğu görülmüştür. Açıklama alanında verilen bilgilerin dağılımı ve bunların toplam “Hayır” ve “Kısmen” yanıtlarına oranı Tablo 4’te sunulmaktadır.

Her ne kadar geçerli açıklamaların oranı artmış olsa da, şirketler tarafından sağlanan açıklamaların kalitesi yeterli düzeyde değildir. Şirketlerin ilkelere uymama durumu açıklamalarında “gerekçelerine” ve “gelecekte uyum durumu” ile ilgili planlarını daha fazla ifade etmeye başladıklarını belirtmek mümkündür. Genel olarak açıklamaların kalitesi BİST’te işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları açısından önemli bir gelişme alanı olmaya devam etmektedir.

5.3 Geçerli” Ancak “Yetersiz” Açıklamalara Örnekler

Aşağıda açıklamaların kalitesini geliştirmek konusunda yol gösterici olması amacıyla, aynı ilkeyle ilgili olarak farklı şirketlerin sağladığı açıklamalardan bazı örnekler verilmiştir. Bu örnekler dikkate alınırken İzleme Raporu 2019’da örnek gösterilen yetersiz açıklamaların çoğunun halen yaygın bir şekilde kullanılmaya devam edildiğini belirtmekte yarar vardır. Gelecek dönemde açıklamaların kalitesine katkı sağlamak amacıyla mümkün olduğunca farklı örnekler verilmiştir.

5.3.1 Tarihçe/Arka Plan Bilgisi İçeren Açıklamalar

1.3.10 numaralı ilke (Genel kurul gündeminde, tüm bağışların ve yardımların tutarları ve bunlardan yararlananlara ayrı bir maddede yer verilmiştir):

Örnek 1:

Gerekli niteliklerin önemli bölümünü taşıyan bir açıklama:

“[...] tarihli Olağan Genel Kurul toplantısı gündeminde bağış ve yardımlar hakkında ayrı bir gündem maddesi yer almıştır. Bu kapsamda şirket tarafından yıl içinde yapılan toplam bağış tutarı ve yapılan bağışların Şirket Bağış ve Yardım Politikasına uygun olduğu hakkında bilgi verilmiştir. Dönem içerisinde yapılan bağışlar içerisinde Genel Kurul tarafından onaylanan politikaya aykırı veya ilişkili taraf işlemi olarak değerlendirilebilecek herhangi bir işlem olmaması nedeniyle yararlanan kurumlar hakkında detaylı bilgi verilmemiştir. 2022 yılı içerisinde mevcut uygulamada bir değişiklik öngörülmemektedir.”

Örnek 1’deki gibi az sayıda açıklamaya karşın şirketlerin büyük bir çoğunluğu açıklama alanında “Bağış tutarı açıklanırken bağıştan yararlananlara yer verilmemiştir” veya “Genel Kurul gündeminde yıl boyunca yapılan toplam bağış ve yardımlar paylaşılmıştır” gibi ifadelere yer vermiştir.

5.3.2 Gereğe İçeren Açıklamalar

1.3.11 numaralı ilke (Genel Kurul toplantısı söz hakkı olmaksızın menfaat sahipleri ve medya dahil kamuya açık olarak yapılmıştır.):

Örnek 2:

“Genel Kurul toplantılarımız kamuya açık olarak yapılmaktadır, yalnız 2020 yılı faaliyetlerine ilişkin olağan genel kurul toplantımıza özgü olarak, COVID-19 salgını nedeniyle alınan önlemler çerçevesinde toplum sağlığı gereklilikleri, pay sahiplerimizin sağlığı ve güvenliği göz önüne alınarak kamuya açık şekilde yapılmamıştır.”

Örnek 3:

“Güvenlik ve zaman yönetimi gerekçeleriyle Genel Kurul toplantısı medyaya açık yapılmamaktadır.”

Yukarıdaki ilk örnekte gerekçe belirtilmekle birlikte ikinci örnekte gerekçe olarak sunulan durumlar açıklanmamakta ve telafi edici eylem veya gelecekte ilkeye uyum planı ile ilgili bildirimde bulunulmamaktadır.

Şirketlerin birçoğu ise “Genel Kurul toplantısı medyaya açık olarak yapılmamaktadır.” gibi geçersiz açıklamalar yaparak sadece uyum beyanının yanı sıra mevcut uygulamayı yazılı olarak da belirtmeye devam etmektedir.

4.2.5 numaralı ilke (Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı (genel müdür) görevleri birbirinden ayrılmış ve tanımlanmıştır)

Örnek 4:

“Yönetim Kurulu Başkanı; ana hissedar şirketin Yönetim Kurulu Başkanı olması ve önceki deneyimlerinden sektörü yakından tanınması nedeniyle CEO görevini de yürütmektedir.”

Örnek 5:

“Yönetim Kurulu başkanı ile İcra başkanının yetkilerinin ayrıştırılmasına ilişkin bir husus esas sözleşmede bulunmamaktadır. Şirketin mevcut organizasyonunda, Yönetim Kurulu Başkanı aynı zamanda İcra Kurulu Başkanlığı görevini de yürütmekte olup buna ilişkin husus ve gerekçesi özel durum açıklaması vasıtasıyla kamuya duyurulmuştur. İcra Kurulu Başkanlığı ile Yönetim Kurulu Başkanlığı'nın aynı kişi tarafından yürütülmesi, Şirket'in, karar alma süreçlerinde daha hızlı ve etkin hareket edebilmesi ve daha dinamik bir organizasyon yapısının oluşması sebebiyle tercih edilmiştir. Şirket, Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanı görevlerinin birbirinden ayrılmasına ilişkin hususu değerlendirmektedir.”

İlkeye uymama gerekçelerini belirten bu örneklerde açıklamalarda beklenen diğer nitelikler yer almamaktadır.

5.3.3 Telafi Edici Eylem İçeren Açıklamalar

4.4.7 numaralı ilke: Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında başka görevler alması sınırlandırılmıştır. Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında aldığı görevler genel kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.



4.4.7 numaralı ilkeyle ilgili açıklamaların çoğu “Yönetim Kurulu Üyeleri, şirket dışında başka görev veya görevler alabilirler. Belli kurallara bağlanmamış ve sınırlandırılmamıştır.” veya “Yönetim Kurulu üyelerine şirket dışı başka görev veya görevler almasına ilişkin olarak herhangi bir sınırlama getirilmemiştir.” gibi uyumsuzluk durumunun tekrarı niteliğindeyken bazı açıklamalarda telafi edici eylemler de belirtilmektedir.

Örnek 6:

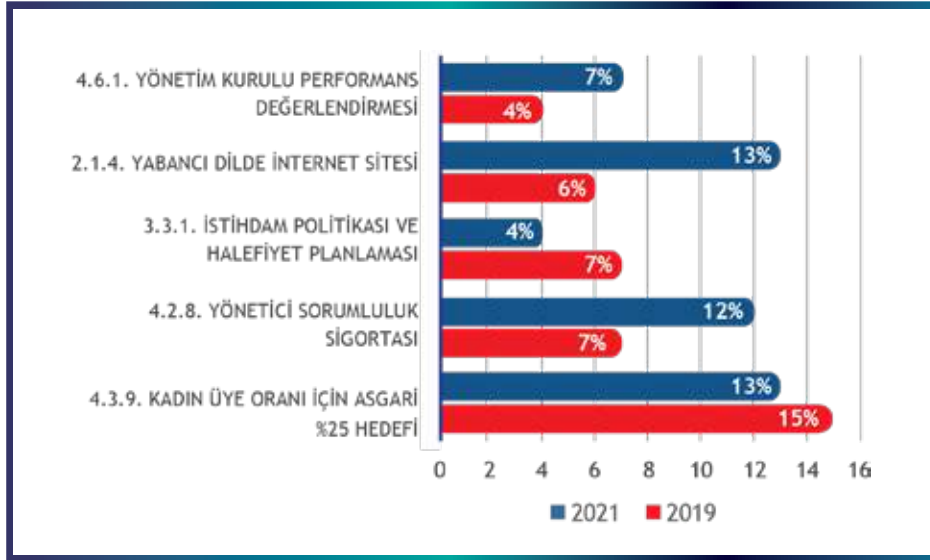
“Yönetim Kurulu üyelerimizin Şirket dışında başka görevler alması prensip olarak engellenmemekle birlikte çıkar çatışması veya Yönetim Kurulu üyeliği ile ilgili sorumlulukların yerine getirilmesini etkilemesi muhtemel hâllerde başka görevler üstlenilmeden önce konunun Şirketimize iletilmesi gerekmektedir. Bu konuda Yönetim Kurulu Çalışma Esasları Madde’de özel düzenleme mevcuttur.”

5.3.4 Gelecekteki Uyum Planına Dair Açıklamalar

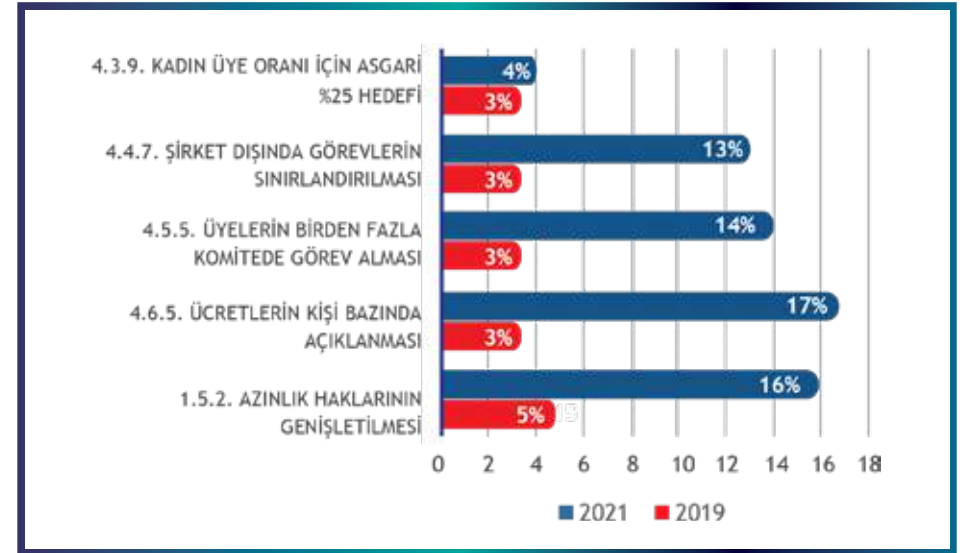
Şirketlerin gelecekte ilkelere uyum planı bulunup bulunmadığına ilişkin beyanlarını içeren 173 açıklama bulunmakta olup, bu beyanlar toplam “Geçerli” açıklamaların %27’sine karşılık gelmektedir. Bu ölçüt ilkelerin gelecekte yaygınlaşma potansiyeli ve şirketin kurumsal yönetim uygulamalarını takip etme imkanı sağlamak açısından yararlı görülmektedir.

Şirketlerin gelecekte tam uyum durumuna geçmeyi planladığı ilk beş ilke Şekil 6’da İzleme Raporu 2019’la karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır. Açıklama kalitesinde değişiklik olup olmadığının yorumlanması amaçlanmıştır. Aynı karşılaştırma Şekil 7’de şirketlerin gelecekte uyma planı bulunmadığını açıkladıkları ilk beş ilke için yapılmıştır. Buna göre İzleme Raporu 2019’la karşılaştırıldığında geleceğe dair açıklamaların sayısının 90’dan 173’e yükseldiği görülmektedir. Şirketlerin kadın üye oranı için asgari %25 hedef belirlenmesi, istihdam politikası ve halefiyet planlaması ile ilgili alanlarda bu ilkelere gelecekte uyma planları İzleme Raporu 2019’a göre geride kalmıştır.

Şekil 6. Şirketlerin Gelecekte Uymayı Planladığı İlk Beş İlke



Şekil 7. Şirketlerin Gelecekte de Uyma Planları Bulunmadığını Açıkladıkları İlk Beş İlke



6. KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI

Bu bölümde, şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan dört temel başlık altında ayrıntılı olarak incelenerek sunulacaktır. İncelemeler şirketler tarafından URF'de verilen uyum yanıtları ile KYBF'deki bilgilere dayanmaktadır.

6.1 Pay Sahipleri

Araştırmamızda İzleme Raporu 2019'da olduğu gibi şirketlerin tamamının (%100) pay sahipleri bölümündeki toplam 8 ilkeye¹¹ uyum beyan ettiği görülmektedir.

Bunlar pay sahiplerinin haklarının kullanımını kolaylaştırıcı bilgi ve açıklamaların kurumsal internet sitesinde güncel tutulduğunu, oy haklarının kullanımını kısıtlayıcı uygulamalardan kaçınıldığını ve kar dağıtım politikasında menfaat sahipleri arasında denge sağlandığını teyit eden ve objektif olarak ölçülmesi pek mümkün olmayan ilkelerden oluşmaktadır. Pay sahipleri kategorisinde uyum düzeyinin en düşük olduğu beş ilke ise Tablo 5'te sunulmuştur.

11 1.1.2, 1.2.1, 1.3.2, 1.4.1, 1.5.1, 1.6.1, 1.6.3 ve 1.6.4 numaralı ilkeler

Tablo 5. Pay Sahipleri Bölümü: Uyum Düzeyi En Düşük İlkeler

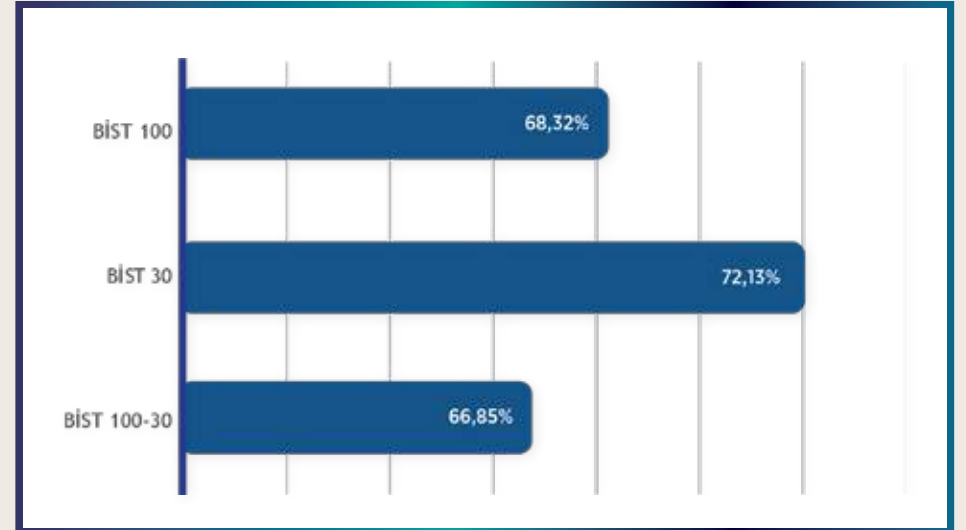
İLKELER	UYUM SAĞLAYANLARIN ORANI		
	BİST 100	BİST 30	BİST 100-30
1.5.2-Azlık hakları esas sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara da tanınmış ve azlık haklarının kapsamı esas sözleşmede düzenlenerek genişletilmiştir.	0	0	0
1.3.11 - Genel Kurul toplantısı söz hakkı olmaksızın menfaat sahipleri ve medya dahil kamuya açık olarak yapılmıştır.	56	36	65
1.3.10-Genel kurul gündeminde, tüm bağışların ve yardımların tutarları ve bunlardan yararlananlara ayrı bir maddede yer verilmiştir.	63	54	67
1.4.2-Şirketin imtiyazlı oy hakkına sahip payı bulunmamaktadır.	71	75	70
1.7.1 - Payların devredilmesini zorlaştıran herhangi bir kısıtlama bulunmamaktadır.	81	75	84

6.1.1 Genel Kurul Toplantıları

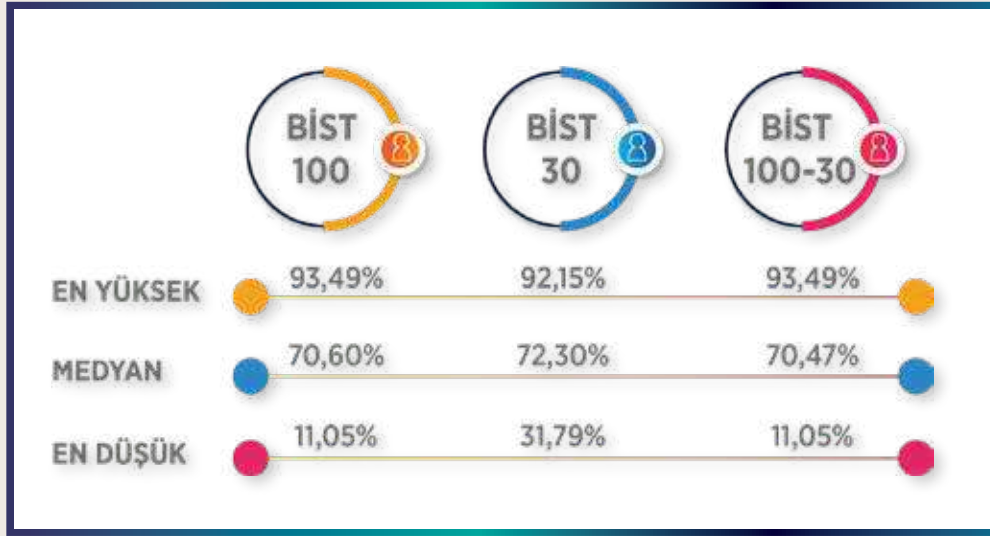
Genel kurul toplantılarının usulüne uygun yapılması ve özellikle pay sahiplerinin yüksek düzeyde katılım göstermesi kurumsal yönetim açısından önemli bir göstergedir. KYBF verilerine göre pay sahiplerinin genel kurul toplantılarına katılım medyan değeri BİST 30 için %72 (aritmetik ortalama: %72,13), BİST 100 için %71'dir (aritmetik ortalama: 68,32) (Bkz. Şekil 8 ve Şekil 9). Bu verilere göre genel kurul toplantısına katılım oranında gerek BİST 100 gerek BİST 30 şirketleri için İzleme Raporu 2019 verilerine göre (BİST 100: %77 ve BİST 30: %81) gerileme gözlenmektedir olup bu durumun raporlama döneminde genel kurul toplantılarının COVID-19 pandemisi koşullarında gerçekleştirilmesiyle ilgili olduğu değerlendirilmiştir.

Toplantıda doğrudan temsil edilen payların medyan değerleri ise BİST 100 ve BİST 30 için sırasıyla %0,13 ve %0,04 olarak raporlanmıştır

Şekil 8. Genel Kurul Toplantılarına Katılım Düzeyi (Aritmetik Ortalama) 2021



Şekil 9. Genel Kurul Toplantılarına Katılım Düzeyi 2021





Uluslararası en iyi uygulamalar genel kurul toplantılarının kamuya açık şekilde gerçekleştirilmesinin önemini vurgulamakla birlikte 1.3.11 numaralı ilkeye uyum düzeyinin örneklem genelinde düşük kaldığı gözlenmiştir. BİST 100 şirketlerinin sadece %56'sı ve BİST 30 şirketlerinin ise %36'sı genel kurul toplantılarının menfaat sahipleri ve medya dahil olarak kamuya açık olarak gerçekleştirildiğini beyan etmiştir. Raporlama döneminde genel kurul toplantılarını daha önceki yıllarda kamuya açık olarak yapan pek çok şirketin salgın döneminde kamuya açık olarak yapamadığını vurgulamak yararlı olacaktır.

Ayrıca şirketlerin büyük çoğunluğu gündemde özellik arz eden konularla ilgili yönetim kurulu üyeleri, ilgili diğer kişiler, finansal tabloların hazırlanmasında sorumluluğu bulunan yetkililer ve denetçilerin genel kurul toplantısında hazır bulunduğunu belirtmiş ve 1.3.8 numaralı ilkeye uyum oranı %99 olarak gerçekleşmiştir.

6.1.2 Genel Kurul Toplantı Gündemi

BİST 100 şirketlerinin tümü Genel Kurul gündeminin açık şekilde ifade edilmesini ve her teklifin ayrı bir başlık altında verilmiş olmasını temin ettiğini beyan ederek 1.3.2 numaralı ilkeye tam uyum sağladığını bildirmiştir. 1.3.10 numaralı ilkede tüm bağışların ve yardımların tutarları ve bunlardan yararlananlara genel kurul toplantı gündeminde ayrı bir maddede yer verilmesi belirtilirken, BİST 100 şirketlerinin %37,4'ü tutarları ayrı ayrı listelemek yerine toplam tutar hakkında bilgilendirme yaptığını beyan etmiştir. 1.3.10 numaralı ilkeye uyum sağlamayan şirketler, açıklamalarında çoğunlukla yararlananlar listesinin çok uzun olduğu ve bu nedenle toplu bir tutar paylaşıldığını belirtmiştir. Ayrıca uyumsuzluk durumunu telafi edici bir eylem belirten herhangi bir şirket de olmamıştır.

İmtiyazlı şekilde ortaklık bilgilerine ulaşma

Pay sahipleri bölümünde dikkate değer diğer bir husus da 1.3.7 numaralı ilkeye uyumla ilgilidir. Yönetim kontrolünü elinde bulduran pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, idari sorumluluğu bulunan yöneticiler ve bunların eş ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hisislerinin gerçekleştirdiği işlemler 1.3.6 numaralı zorunlu ilkede düzenlenirken, 1.3.7 numaralı ilke ise bu kimseler dışında ortaklık bilgilerine imtiyazlı şekilde ulaşma imkânı olan diğer kişilerle ilgilidir. Şirketlerin %71,4'ü imtiyazlı bir şekilde ortaklık bilgilerine ulaşma imkânı olan kimseleri, kendileri adına ortaklığın faaliyet konusu kapsamında yaptıkları işlemler hakkında genel kurulda bilgi verilmesini teminden gündeme eklenmek üzere yönetim kurulunu bilgilendirdiğini (İlke 1.3.7.) bildirmiştir. Şirketlerin büyük bir kısmı söz konusu kişilerin şirketin faaliyet konusu kapsamında yaptıkları işlemlerle ilgili olarak yönetim kuruluna herhangi bir başvuruları bulunmadığı bilgilendirmesiyle ilkeye "İlgisiz" yanıtı vermiştir.

6.1.3 Oy Hakkı

İmtiyazlı payı bulunmadığını bildiren BİST 100 şirketlerinin oranı %71,1 olarak gerçekleşirken, şirketlerin %28'i 1.4.2 numaralı ilkeye uyum sağlamadığını belirtmiştir. Öte yandan URF verilerindeki %71,1 uyum verisine karşın KYBF verilerine göre şirketlerin %75'i imtiyazlı payı bulunmadığını belirtmiştir. Aynı döneme ilişkin verilerdeki bu farklılık raporlama kalitesine ilişkin tutarsızlığa işaret etmektedir.

6.1.4 Azlık Hakları

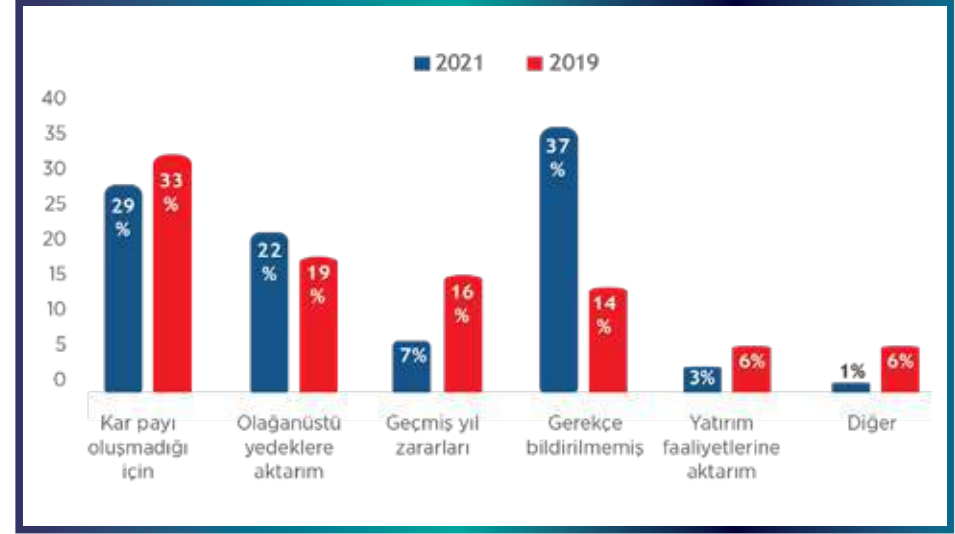
Azlık haklarına ilişkin 1.5.2 numaralı ilkede esas sözleşme değişikliği gerçekleştirerek azlık haklarının sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara da tanınması tavsiye edilmektedir. Buna karşın İzleme Raporu 2019'da olduğu gibi bu dönemde de ilkede tavsiye edilen şekilde bir esas sözleşme değişikliğine giden bir şirket bulunmadığı görülmektedir.

6.1.5 Kâr Payı Hakkı

Kâr dağıtım politikası, yatırımcıların getiri beklentileri ile şirketin yatırım ve finansal planlamasında oynadığı önemli rol nedeniyle uluslararası en iyi uygulamalar tarafından üzerinde önemle durulan bir uygulamadır.

BİST 100 şirketlerinin tamamının bir kâr dağıtım politikasına sahip olduğu ve ilkelere belirtildiği üzere kâr payı dağıtılmama nedeninin açıklandığı görülmüştür. BİST 100 şirketlerinin tamamı kâr dağıtım politikasını kurumsal internet sitesinde kamuya açıkladığını bildirmiştir. Kârın dağıtılmama nedenleri ve dağıtılmayan kârın kullanım şeklini belirtme yükümlülüğü ile ilgili olarak şirketlerin %31'i kâr dağıttıkları için bu ilkeye "İlgisiz" cevabını vermiştir. Kâr dağıtımını gerçekleştirilmeyen şirketlerin tamamı bu durumun nedenlerini ve dağıtılmayan kârın kullanım şeklini ilgili gündem maddesinde belirttiklerini beyan etmiştir. Şirketler tarafından kâr dağıtılmamasına yönelik olarak ilk üç sırada belirtilen nedenler Şekil 10'da sunulmaktadır.

Şekil 10. Dağıtılmayan Kârın Kullanımına İlişkin Açıklamalar



6.1.6 Payların Devri

BİST 100 şirketlerinin %81'i pay devrini zorlaştıracı herhangi bir kısıtlama bulunmadığını bildirirken, bu oran BİST 30 şirketlerinde yaklaşık %75 olarak gerçekleşmiştir.

6.2 Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin dört temel bileşeninden biri olan şeffaflık, bilgi asimetrisini azaltarak pay sahipleri, paydaşlar ve potansiyel yatırımcıları daha bilinçli karar vermelerini destekleyen bir faktördür. Bu nedenle Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin ikinci bölümü kamuyu aydınlatma ve şeffaflıkla ilgili uygulamaları ele almaktadır. Faaliyet raporları ve kurumsal internet sitesine odaklanan "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık", dört bölüm içinde en yüksek ortalama uyum düzeyine sahip olan bölümdür (BİST 100: % 90 ve BİST 30: %96).

Örneklemin genelinde, şirketler internet sitesi ve faaliyet raporlarında açıklamakla yükümlü oldukları bilgilere yer vermektedir. Bu bölümdeki ilkelere uyum düzeyi yandaki Tablo 6'da sunulmuştur:

Tablo 6. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Bölümündeki İlgelere Uyum Düzeyi

İLKELER	UYUM SAĞLAYANLARIN ORANI		
	BİST 100 (%)	BİST 30 (%)	BİST 100-30 (%)
2.1. KURUMSAL İNTERNET SİTESİ			
2.1.1 - Şirketin kurumsal internet sitesi kurumsal yönetim ilkesinde yer alan tüm öğeleri içermektedir.	98	100	97
2.1.2- Pay sahipliği yapısı (çıkarılmış sermayenin % 5'inden fazlasına sahip gerçek kişi pay sahiplerinin adları, imtiyazları, pay adedi ve oranı) kurumsal internet sitesinde en az 6 ayda bir güncellenmektedir.	99	100	98
2.1.4 - Şirketin kurumsal internet sitesindeki bilgiler Türkçe ile tamamen aynı içerikte olacak şekilde ihtiyaca göre seçilen yabancı dillerde de hazırlanmıştır.	60	82	51
2.2. FAALİYET RAPORU			
2.2.1 - Yönetim kurulu, yıllık faaliyet raporunun şirket faaliyetlerini tam ve doğru şekilde yansıtmasını temin etmektedir.	100	100	100
2.2.2 - Yıllık faaliyet raporu, ilkede yer alan tüm unsurları içermektedir.	96	100	94

6.2.1 Kurumsal İnternet Sitesi

Şirketlerin %98'i kurumsal internet sitelerinde kurumsal yönetim ilkesinde yer alan tüm öğelerine ilişkin bilgilendirme yer aldığını beyan etmiştir. Sadece iki şirket bilgilendirmede kısmi bazı eksikliklerin bulunduğunu bildirmiştir. Diğer taraftan "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık" bölümünde dikkat çeken hususlardan biri kurumsal internet sitesindeki bilgilerin Türkçe ile tamamen aynı içerikte olacak şekilde ihtiyaca göre seçilen yabancı dillerde de hazırlanmasını içeren 2.1.4 numaralı ilkeye uyumun nispeten düşük olmasıdır. Bu ilkenin "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık" bölümündeki en düşük ortalama uyum düzeyine sahip olması, birçok şirketin yabancı dilde internet sitesi bulunsa da Türkçe sitede yayımlanan bilgi ve içeriklerin tümünün yabancı dilde hazırlanan sitede yer almamasından kaynaklanmaktadır.

6.2.2 Faaliyet Raporları

Şirketlerin %96'sı yıllık faaliyet raporlarının ilkede yer alan tüm unsurları içerdiğini beyan etmiştir. Şirketlerin sadece %4'ü ise bu ilkeye kısmen uyabildiklerini raporlamıştır. Genel olarak "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık" bölümündeki ilkelere uyum düzeyi açısından araştırmamızda İzleme Raporu 2019'a oranla önemli bir fark bulunmamaktadır. Bu bölümdeki uygulamalar her ne kadar zorunlu olmayan Kurumsal Yönetim İlkeleri arasında yer alsada da gerek Türk Ticaret Kanunu kapsamındaki ikincil mevzuattaki gerek Sermaye Piyasası Mevzuatı'ndaki zorunlu düzenlemeleri içermesi, uyum durumunun yüksek olmasını sağlamaktadır.

6.3 Menfaat Sahipleri

Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim kriterleri açısından sürdürülebilirlik, şirketlerin toplam performansı üzerinde giderek daha fazla belirleyici bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Gerek yurt içi gerek yurt dışı pazarlarda müşteriler, tüketiciler, çalışanlar, yatırımcılar ve düzenleyici kurumlar da dahil olmak üzere tüm paydaşlar





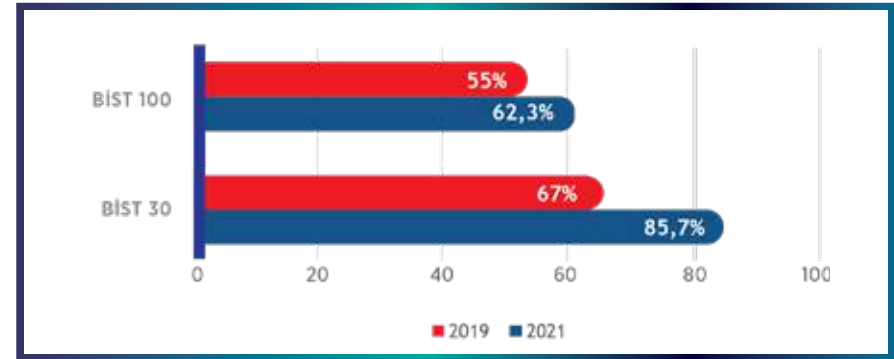
ticaret ortaklarının sürdürülebilirlik hedeflerini belirlemelerini, bu doğrultuda attıkları adımları ve sağladıkları ilerlemeyi şeffaf bir şekilde açıklamalarını beklemektedir. Değer zincirinin bütününün ortak yararına odaklanan sürdürülebilirlik iş performansı beklentisi şirketler açısından rekabet ortamında var oluş kriterine dönüşmüştür.

Bu doğrultuda 02.10.2020 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Tebliğ değişikliği¹² ile getirilen “SPK Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Çerçevesi”yle Borsa İstanbul’da işlem gören şirketlerin Çevre, Sosyal ve Kurumsal Yönetim başlıklarındaki uygulamalarının açıklanması zorunluluğu getirilmiştir. Araştırmamız, bu çerçevenin “Menfaat Sahipleri” bölümündeki ilkelere uyum oranının artışı teşvik eden önemli bir gelişme olduğunu ortaya koymuştur. Nitekim bu bölüme ortalama uyum oranı BİST 30

için %94,8’e (2019: %89,7) BİST 100 için %89,4’e yükselmiştir (2019: %84,1). Bu bölümdeki uyum yüksekliğinde son yıllarda Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından yapılan “İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetleri”ne ilişkin düzenlemelerin de önemli rolü olduğu değerlendirilmektedir. Bu nedenle, özellikle menfaat sahiplerinin bir bölümünü oluşturan çalışanlara ilişkin ilkelere uyumun bu düzenlemeler nedeniyle daha yüksek çıkmış olabileceğinin dikkate alınması uygun olacaktır.

Menfaat sahiplerinin çıkarlarına daha fazla ağırlık verilmesi son yıllarda uluslararası alanda da ön plana çıkan bir uygulamadır. Bu doğrultuda 3.2.2 numaralı ilke menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşlerinin alınmasını içermektedir. URF raporu özellikle BİST 30 şirketlerinin 3.2.2 numaralı ilkeye uyum durumunda İzleme Raporu 2019’a göre önemli ölçüde gelişme olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmamızda 3.2.2 numaralı ilkeye uyum düzeyi BİST 100 için %62,3 (2019: %55) ve BİST 30 için %85,7 (2019: %67) düzeyinde gerçekleşmiştir.

**Şekil 11. Menfaat Sahiplerinin Görüşlerinin Alınması
(İlke 3.2.2) 2019-2021**



12 Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (II-17.1.a)

Tablo 7. Menfaat Sahipleri: En Yüksek Uyum Oranına Sahip İlkeler

İLKELER	UYUM SAĞLAYANLARIN ORANI		
	BİST 100 (%)	BİST 30 (%)	BİST 100-30 (%)
3.3.7 - Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmasını önlemek ve çalışanları şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal açıdan kötü muamelelere karşı korumaya yönelik prosedürler, eğitimler, farkındalığı artırma, hedefler, izleme, şikâyet mekanizmaları gibi önlemler alınmıştır.	100	100	100
3.3.9 - Çalışanlar için güvenli bir çalışma ortamı sağlanmaktadır.	100	100	100
3.5.2- Ortaklık, sosyal sorumluluk konusunda duyarlıdır. Yolsuzluk ve rüşvetin önlenmesine yönelik tedbirler almıştır.	100	100	100
3.1.5 - Şirket, menfaat sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarını dengeli bir şekilde ele almaktadır.	100	100	100
3.3.2 - Personel alımına ilişkin ölçütler yazılı olarak belirlenmiştir.	99	100	99
3.3.3 - Şirketin bir İnsan Kaynakları Gelişim Politikası bulunmaktadır ve bu kapsamda çalışanlar için eğitimler düzenlemektedir.	98	100	97
3.1.1- Menfaat sahiplerinin hakları ilgili düzenlemeler, sözleşmeler ve iyi niyet kuralları çerçevesinde korunmaktadır.	98	100	97
3.1.4 - Menfaat sahiplerinin, mevzuata aykırı ve etik açıdan uygun olmayan işlemleri bildirmesi için gerekli mekanizmalar oluşturulmuştur.	94	96	93

Tablo 8. Menfaat Sahipleri Bölümü: Uyum Düzeyi En Düşük İlkeler

İLKELER	UYUM SAĞLAYANLARIN ORANI		
	BİST 100 (%)	BİST 30 (%)	BİST 100-30 (%)
3.1.3 - Menfaat sahiplerinin haklarıyla ilgili politika ve prosedürler şirketin kurumsal internet sitesinde yayımlanmaktadır.	45	100	70
3.2.1 - Çalışanların yönetime katılımı, esas sözleşme veya şirket içi yönetmeliklerle düzenlenmiştir.	58	53	44
3.2.2 - Menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşlerini almak üzere anket / konsültasyon gibi yöntemler uygulanmıştır.	64	86	52
3.3.5 - Çalışanları etkileyebilecek kararlar kendilerine ve çalışan temsilcilerine bildirilmiştir. Bu konularda ilgili sendikaların da görüşü alınmıştır.	76	80	66
3.3.8 - Şirket, dernek kurma özgürlüğünü ve toplu iş sözleşmesi hakkının etkin bir biçimde tanınmasını desteklemektedir.	79	93	77

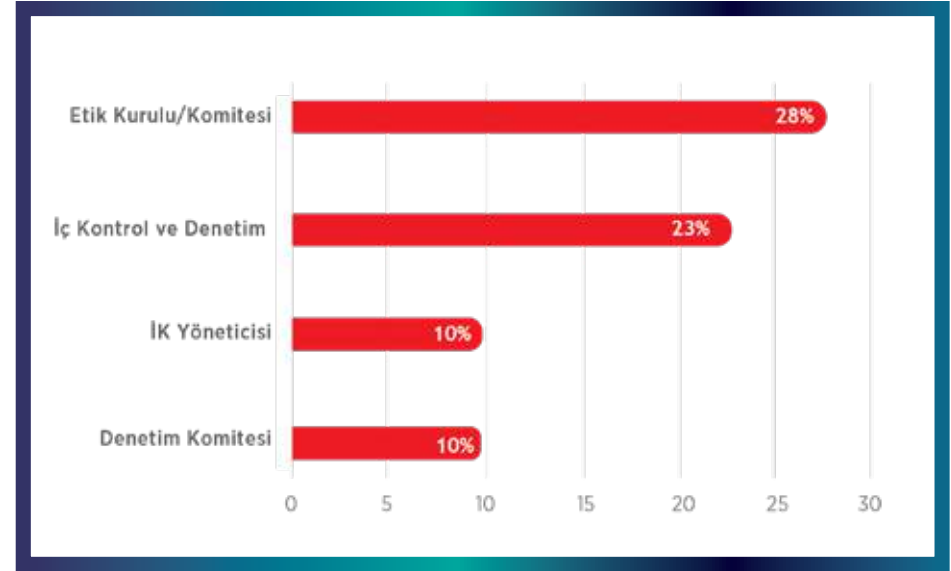
6.3.1 Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası

Örnekleme yer alan şirketlerin büyük bir çoğunluğu menfaat sahiplerinin haklarını sözleşmeler ve iyi niyet kuralları çerçevesinde koruduğunu (İlke 3.1.1) ve menfaat sahipleri ile ilgili çıkar çatışmalarını dengeli bir şekilde ele aldığını (İlke 3.1.5) bildirmektedir. Buna rağmen göreceli olarak daha az sayıda şirketin (%78) menfaat sahiplerinin hakları ile ilgili politika ve prosedürleri şirketlerinin kurumsal internet sitelerinde yayımladıkları görülmektedir (İlke 3.1.3). Bu kapsamda şirketlerin şeffaflık ve görünürlük açısından ilerleme kaydedebilecekleri bir alan bulunmaktadır.

Şirket çalışanlarını ve şirketin faaliyetleriyle ilgili olarak etik kaygıları bulunan diğer kişileri bunları dile getirmeye teşvik eden mekanizmaların oluşturulması uluslararası düzeyde teşvik edilen bir uygulamadır. Bu çerçevede, ilke 3.1.4. şirketin mevzuata aykırı ve etik açıdan uygun olmayan işlemlerinin bildirilmesi için gerekli mekanizmaların oluşturulmasını tavsiye etmektedir. Tablo 10'da özetlendiği üzere örnekleme şirketlerinin 3.1.4 numaralı ilkeye ortalama uyum oranı %90'ın üzerinde gerçekleşmiştir (BİST 100: %94 ve BİST 30: %96). KYBF verilerine göre bu mekanizmanın sorumluluğunu çoğunlukla Etik Kurulu veya Komitesi Başkanı (%28), İç Kontrol veya Denetimden Sorumlu Yöneticisi (%23) ve Denetim Komitesi Başkanı (%10) veya İnsan Kaynakları Yöneticileri (%10) üstlenmiştir. Sadece 4 şirket böyle bir mekanizmadan sorumlu pozisyon bulunmadığını beyan etmiştir.

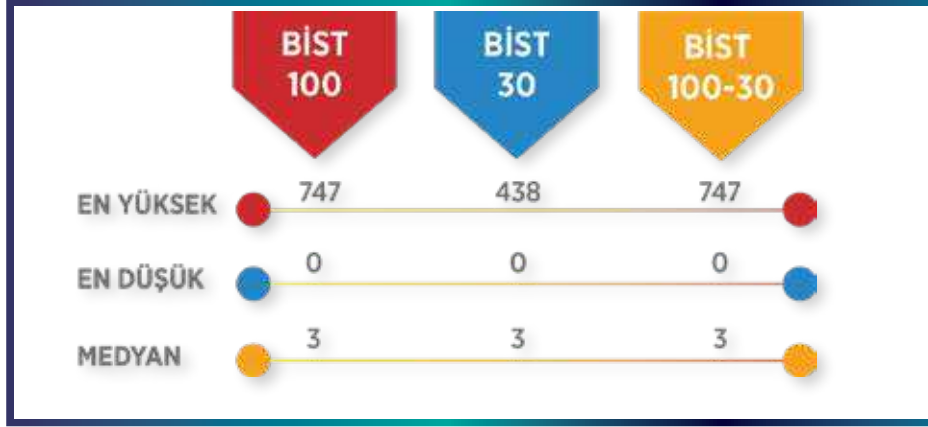


Şekil 12. İhbar Mekanizmasından Sorumlu Olan Pozisyon

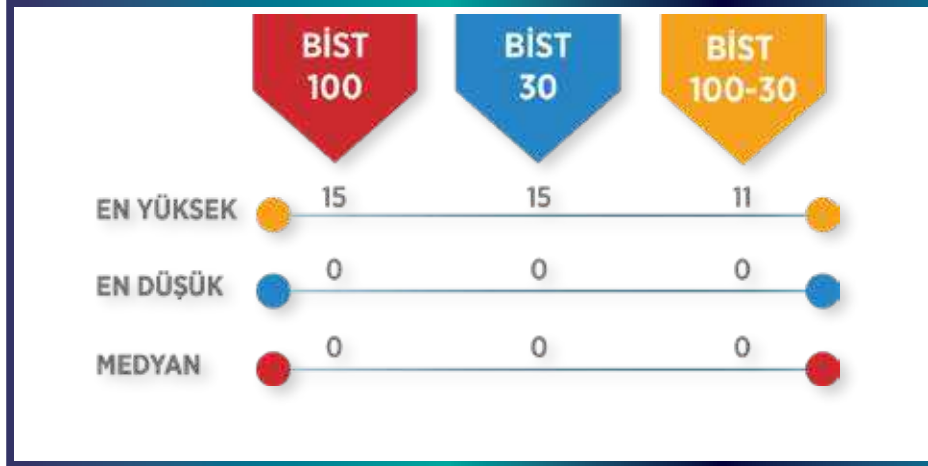


Ayrıca 3.1.1 numaralı ilkeyle ilişkili olan KYBF verilerinin analizi, bazı şirketlerin beyan ettikleri uyum durumuyla (bkz. Tablo 7) mevcut uygulamaları arasındaki çelişkiyi ortaya koymaktadır. Nitekim aşağıdaki Şekil 13, 3.1.1 numaralı ilkeye uyduklarını beyan eden bazı şirketler aleyhine çalışan haklarıyla ilgili olarak çok sayıda kesinleşmiş yargı kararı olduğunu göstermektedir. Ancak çalışan haklarıyla ilgili kesinleşmiş yargı kararı sayısının aritmetik ortalaması şirket başına 32 olarak hesaplanırken, gerek BİST 100 gerek BİST 30 şirketleri için medyan değer sırasıyla 3 ve 8 olması bu durumun örneklemin genelinde yaşanan bir sorun olmadığına işaret etmektedir. Aritmetik ortalamasının yüksek olması, uç değerlerin etkisinden kaynaklanmaktadır.

Şekil 13. Çalışan Haklarının İhlali Konusunda Şirket Aleyhine Kesinleşen Yargı Kararları



Şekil 14. İş Kazalarıyla İlgili Sorumluluk Sebebiyle Şirket Aleyhine Kesinleşen Yargı Kararı Aayısı



Ortalama uyum düzeyi %100 olarak beyan edilen 3.3.9¹³ numaralı ilkeyle ilgili olarak KYBF'deki veriler de incelenmiş ve iş kazalarıyla ilgili sorumluluk sebebiyle şirket aleyhine kesinleşen yargı kararı sayısı medyan değeri (bkz. Şekil 14) sıfır ve aritmetik ortalaması bir olarak belirlenmiştir.



13 3.3.9 - Çalışanlar için güvenli bir çalışma ortamı sağlanmaktadır.

80%

65%

50%

6.4 Yönetim Kurulu

Yönetim kurulu, şirketin uzun vadeli başarısı için yönetime rehberlik yapan ve hesap verebilirliğini sağlayan önemli bir yönetim organıdır. Bir yönetim kurulunun doğru tanımlanmış işlevlere, prosedürlere, nitelikli üyelere sahip olması, etkin yönetilmesi ve iyi işleyen komiteler tarafından desteklenmesi etkinliği ve dolaşımıyla şirketin finansal ve finansal olmayan performansı ve sürdürülebilirliği için gereklidir. Tüm bu hususlar, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin "Yönetim Kurulu" başlıklı dördüncü bölümünde ele alınmaktadır. "Yönetim Kurulu Yapısı" ve "Yönetim Kurulu Uygulamaları" İzleme Raporu 2019'da Raporu'nda olduğu gibi araştırmamızda şirketlerin en düşük düzeyde uyum gösterdikleri konular olarak dikkat çekmektedir.

"Yönetim Kurulu" bölümünde şirketlerin en yüksek ve en düşük düzeyde uyum gösterdiği ilk beş ilke aşağıdaki Tablo 9 ve Tablo 10'da sunulmakta olup bu ilkelerin kompozisyonunda İzleme Raporu 2019'a göre bir değişiklik söz konusu olmamıştır. Başka bir ifadeyle BİST 100 ve BİST 30 şirketlerinin en yüksek ve en düşük oranda uyum gösterdiği ilk 5 ilke grubu, ilkelerin kendi içindeki sıralama değişse de aynıdır.



Tablo 9. Yönetim Kurulu: En Yüksek Uyum Düzeyine Sahip Beş İlke

İLKELER	UYUM SAĞLAYANLARIN ORANI		
	BİST 100 (%)	BİST 30 (%)	BİST 100-30 (%)
4.1.1-Yönetim kurulu, strateji ve risklerin şirketin uzun vadeli çıkarlarını tehdit etmemesini ve etkin bir risk yönetimi uygulanmasını sağlamaktadır.	100	100	100
4.2.7-Yönetim kurulu, yatırımcı ilişkileri bölümü ve kurumsal yönetim komitesinin etkili bir şekilde çalışmasını sağlamakta ve şirket ile pay sahipleri arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesinde ve pay sahipleriyle iletişimde yatırımcı ilişkileri bölümü ve kurumsal yönetim komitesiyle yakın iş birliği içinde çalışmıştır.	100	100	100
4.2.1-Yönetim kurulu faaliyetlerini belgelendirmiş ve pay sahiplerinin bilgisine sunmuştur.	98	100	97
4.3.10 - Denetimden sorumlu komitenin üyelerinden en az birinin denetim/ muhasebe ve finans konusunda 5 yıllık tecrübesi vardır.	97	96	97
4.4.6 -Yönetim kurulu toplantı zaptı gündemdeki tüm maddelerin görüşüldüğünü ortaya koymakta ve karar zaptı muhalif görüşleri de içerecek şekilde hazırlanmaktadır.	97	96	97
4.2.2-Yönetim kurulu üyelerinin görev ve yetkileri yıllık faaliyet raporunda açıklanmıştır.	92	93	91

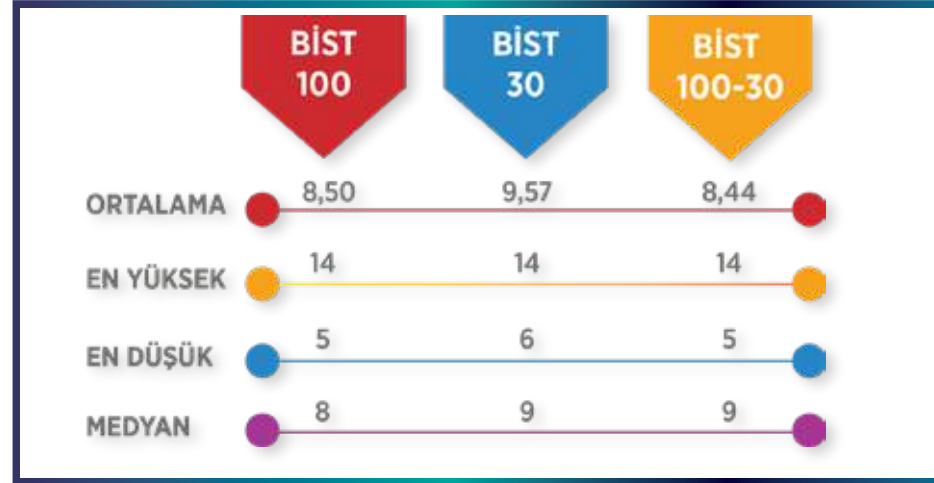
Tablo 10. Yönetim Kurulu: En Düşük Uyum Düzeyine Sahip Beş İlke

İLKELER	UYUM SAĞLAYANLARIN ORANI		
	BİST 100 (%)	BİST 30 (%)	BİST 100-30 (%)
4.6.5 - Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler yıllık faaliyet raporunda kişi bazında açıklanmıştır.	0	0	0
4.5.5 - Her bir yönetim kurulu üyesi sadece bir komitede görev almaktadır.	1	0	1
4.4.7 - Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında başka görevler alması sınırlandırılmıştır. Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında aldığı görevler genel kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.	12	21	6
4.3.9- Şirket yönetim kurulunda, kadın üye oranı için asgari % 25'lik bir hedef belirleyerek bu amaca ulaşmak için politika oluşturmuştur. Yönetim kurulu yapısı yıllık olarak gözden geçirilmekte ve aday belirleme süreci bu politikaya uygun şekilde gerçekleştirilmektedir.	16	32	12
4.6.1 - Yönetim kurulu, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirip getirmediğini değerlendirmek üzere yönetim kurulu performans değerlendirme si gerçekleştirmiştir.	29	46	22

6.4.1 Yönetim Kurulu Büyüklüğü

BİST 100 ve BİST 30 şirketlerinde yönetim kurulu üye sayısının medyan değeri sırasıyla 8 ve 9'dur (Aritmetik ortalama ise sırasıyla 8,50 ve 9,57) (Bkz. Şekil 15). Ortalama yönetim kurulu üye sayısı yönetim kurulu için getirilen asgari kişi (5) yükümlülüğünün oldukça üzerindedir ve farklı ve birbirini tamamlayan yetkinlik ve deneyimlere sahip üyelerin yer aldığı bir yönetim kurulu oluşturulması için yeterli ve aynı zamanda toplantı yönetimi açısından da uygun kabul edilebilir düzeydedir. Medyan değer, yönetim kurulu üye sayısı bakımından İzleme Raporu 2019'a göre herhangi bir değişiklik olmadığını göstermektedir.

Şekil 15. Yönetim Kurulu Üye Sayısı

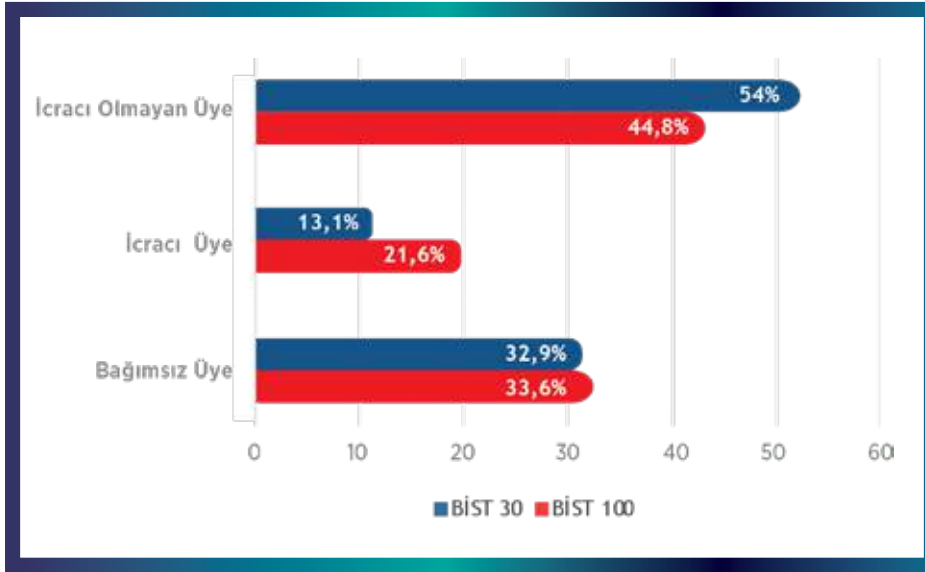


6.4.2 Yönetim Kurulu Kompozisyonu

Yönetim kurullarına icrada görevli olmayan üyeler ve bağımsız üye sayısı açısından bakıldığında ise gerek BİST 100 gerek BİST 30 şirketlerinin, icrada görevli olmayan üye sayısına ilişkin zorunlu ilke 4.3.2 ve bağımsız üye sayısına ilişkin zorunlu ilke 4.3.4'te öngörülen asgari düzeye yaklaştığı görülmektedir (Bkz. Şekil 16 ve Şekil 17).

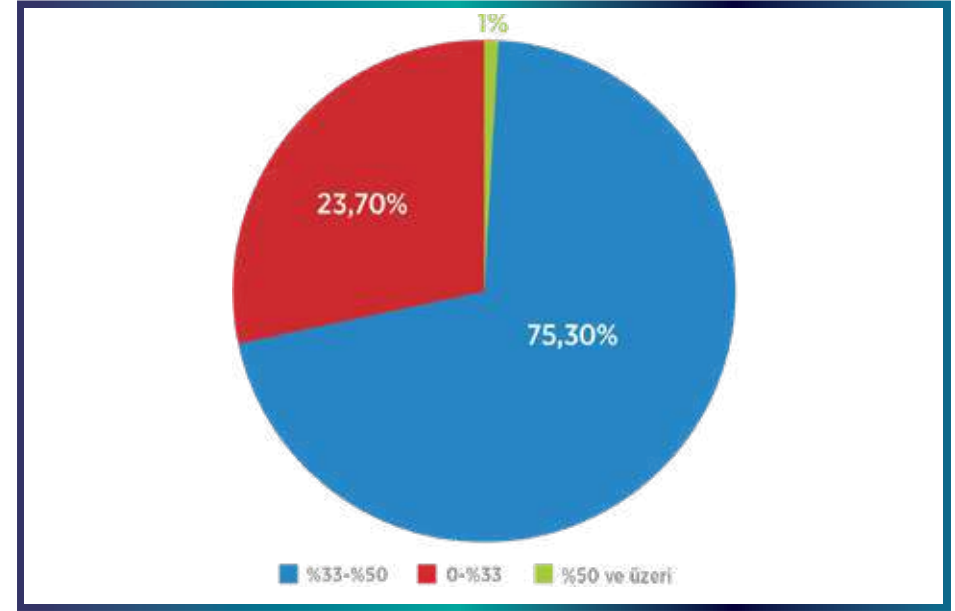
Yönetim kurullarında bağımsız üye oranı hem BİST 100 için %33,6 ve BİST 30 için %33 düzeyindedir. İcrada görevli olmayan üye oranı ise BİST 100 için %44,8 iken BİST 30 için %54'dür.

Şekil 16. Yönetim Kurulu Yapısı



Bu durum, bağımsız üyeliğin Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde zorunlu tutulan asgari düzeyin ötesinde bir yaygınlık kazanmadığını ortaya koymaktadır. Şirketlerin %24'ünde bağımsız üye oranı üçte birden daha düşüktür. (Bkz. Şekil 16 ve Şekil 17) Bununla birlikte, bir şirkette yönetim kurulunun yarısı bağımsız üyelerden oluşmaktadır. Öte yandan, BİST 30 ve BİST 100 yönetim kurulları arasında icrada görevli üyelerin oranı açısından farklılık (sırasıyla %13 ve %22) olduğu görülmektedir (Bkz. Şekil 16).

Şekil 17. Bağımsız Üyelerin Yönetim Kurulundaki Oranı (%)



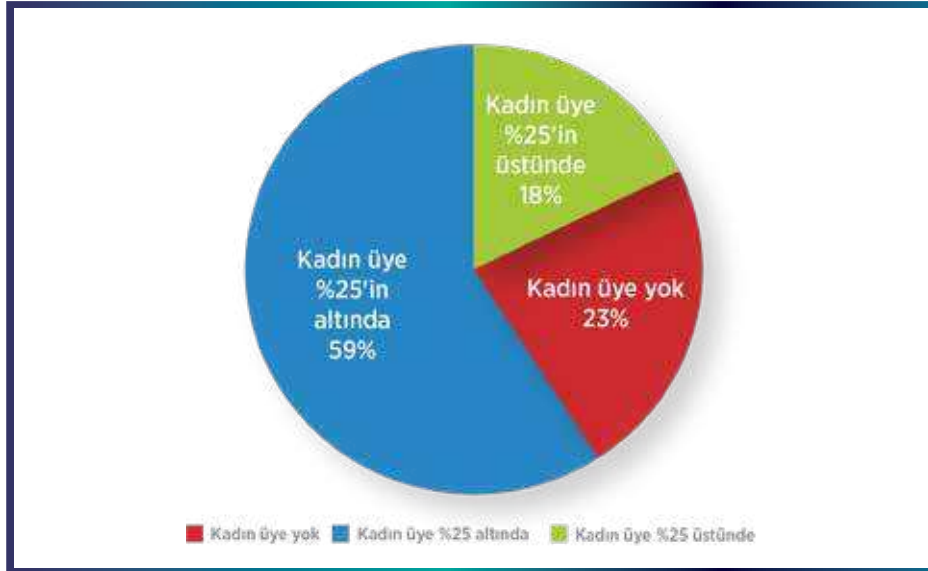
6.4.3 Kadın Üyeler

Yönetim kurulundaki kadın üye oranı için asgari %25'lik bir hedef belirleyerek bu amaca ulaşmak için politika oluşturulmasına yönelik 4.3.9 numaralı ilkeye uyum düzeyi gerek BİST 100 (%16) gerek BİST 30 (%32) şirketleri arasında düşük uyum düzeyine sahiptir. Kadın yönetim kurulu üye oranı ise BİST 100 ve BİST 30 şirketleri için sırasıyla %15 ve %17 seviyesindedir. Yönetim kurullarında kadın üye sayısına göre şirketlerin dağılımlarına Şekil 18'de verilmektedir. Şirketlerin %41'inde yönetim kurullarında sadece bir kadın üye bulunmaktadır. Ayrıca şirketlerin %23'ünde yönetim kurulunda hiç kadın üye yer almadığı, sadece %18'inde ise kadın üye oranının %25'in üstünde olduğu görülmektedir (Bkz. Şekil 19). Kadın yönetim kurulu üyelerinin %42'si bağımsız yönetim kurulu üyesi iken %10'u icrada görevli üyedir.

Şekil 18. Kadın Üye Sayılarına Göre Şirketler



Şekil 19. Yönetim Kurulunda Kadın Üye Oranı



Bu veriler yönetim kurulu çeşitliliği bakımından kadın üye oranında İzleme Raporu 2019'a göre önemli bir ilerleme kaydedilmediğini ortaya koymaktadır. Yönetim kurulunda hiç kadın üye yer almayan şirketlerin oranı %35'den %23'e gerilese de İzleme Raporu 2019 verilerine göre kadın üye oranı %25'in üstünde olan şirketlerin oranı %21 iken raporlama döneminde bu oran %18 olarak gerçekleşmiştir. Bu veriler yönetim kurulu çeşitliliğini geliştirmeye yönelik daha fazla ve farklı stratejiler geliştirmek ve kadın üye politikasının önemi konusunda daha yoğun çaba sarf etmek gerektiğine işaret etmektedir.

6.4.4 Muhasebe ve Finans Tecrübesi

Finansla ilgili görevlerin karmaşıklığı nedeniyle, en iyi uygulamalarda denetim komitesi üyelerinden en az birinin beş yılın üstünde denetim/muhasebe veya finans tecrübesine sahip olmasını gerektiği kabul görmektedir. 4.3.10¹⁴ numaralı ilkeye uyum düzeyinin yüksek olması (BİST 100 için %97; BİST 30 için %96) örneklemdeki yönetim kurullarının güçlü yönleri arasında yer almaktadır.

6.4.5 Yönetim Kurulu Görev Süresi

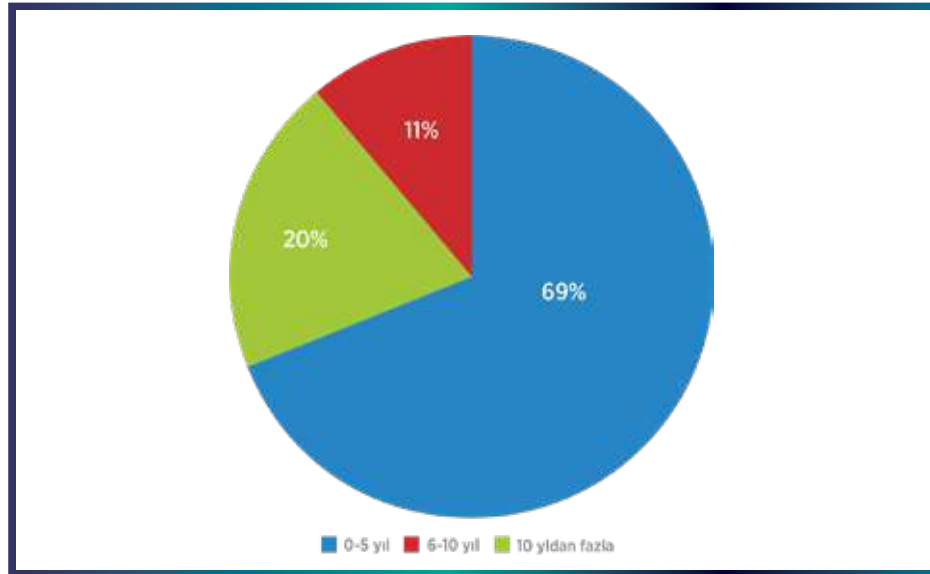
Üyelerin bir planlama dahilinde belli dönemlerde yenilenecek ihtiyaçlara göre şirketin ihtiyaç duyduğu birikim ve yetkinliklerin yönetim kuruluna katılması güçlü bir yönetim kurulunun özelliklerinden biridir. Yönetim kurulunun güncellenmesi planlanırken üyelerin aynı anda değişmesi yerine aşamalı bir dönüşüm planlanmasıyla yönetim kuruluna yeni bakış açıları dahil edilirken mevcut birikimin de şirket içinde tutulması ve yeni katılan üyelerin oryantasyonunun desteklenmesi iyi uygulamalar arasında değerlendirilmektedir. Bu nedenle yönetim kurulu üyelerinin görev sürelerinin dikkatle değerlendirilmesi gerekir. BİST 100 şirketlerinde ortalama görev süresi 6 yıl olarak belirlenmiş, cinsiyete göre yönetim kurulu üyelerinin

14 4.3.10 - Denetimden sorumlu komitenin üyelerinden en az birinin denetim/muhasebe ve finans konusunda 5 yıllık tecrübesi vardır.

kıdem sürelerinde anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür (Kadın üyeler 6,17 yıl, erkek üyeler 6,38 yıl).

Ortalama görev süresi 10 yılın üstünde olan yönetim kurullarının oranı ise %20'dir (bkz. Şekil 20). İzleme Raporu 2019'da Raporu'nda %54 olan bu oran araştırmamızda %20 olarak gerçekleşmiştir. Bu durum, 2019 ve 2021 yılları arasında halka arz olan şirketlerin yönetim kuruluna katılan yeni üyelerle ve BİST 100 endeksinin kompozisyonundaki değişimle açıklanabilir.

Şekil 20. Yönetim Kurulu Ortalama Görev Süresi



6.4.6 Yönetim Kurulu Toplantıları

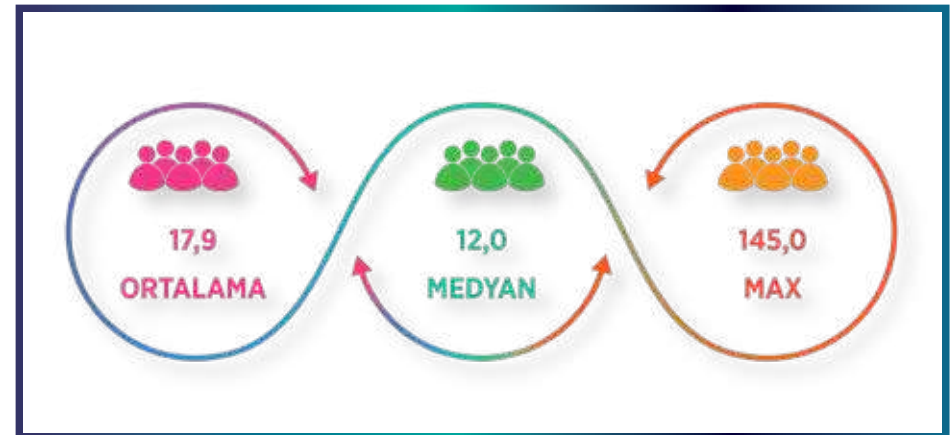
Yönetim kurullarının etkili bir şekilde çalışmalarını fiziksel veya elektronik ortamda gerçekleştirecekleri çalışmaların kalitesine bağlıdır. Elektronik ortamda yönetim kurulu toplantıları fiziki toplantılara karşı pratik bir araç olarak geliştirilmiş olup

yönetim kurulu üyelerine yönetim kurulu toplantısına uzaktan bağlanarak katılım sağlama olanağı sunmaktadır. Toplantıya tüm üyeler uzaktan bağlanarak katılabilceği gibi fiziki toplantılara bazı üyelerin elektronik ortamda katılması da mümkündür.

Beyanlarda oldukça yüksek sapmalar olduğu gibi bazı şirketlerin fiziksel toplantı sayısını yılda 145 gibi oldukça yüksek seviyelerde beyan ettiği İzleme Raporu 2019'da olduğu gibi bu araştırmada da görülmektedir. Şirketlerin 2021 yılı için de toplantı sayısı yerine yönetim kurulu karar sayısını raporlama eğilimine devam ettikleri tahmin edilmektedir.

Ayrıca COVID-19 pandemisinin şirketlerin yönetim kurulu toplantılarının fiziksel olarak gerçekleştirilmesi konusunda şirketleri olumsuz etkilediğini belirtmek gerekir. Her ne kadar kurumsal yönetim ilkeleri yönetim kurulunun rolünü ne kadar etkili bir şekilde yerine getirdiği konusunda şeffaflık sağlamaya odaklansa da, şirketler tarafından sağlanan bilgiler yönetim kurulunun etkililiği ve toplantı planlaması konusunda şeffaflığın halen yeterli seviyede olmadığını göstermektedir.

Şekil 21. Yönetim Kurulu Toplantıları



Öte yandan, yönetim kurulu toplantı sayısı sıfır olarak belirten şirketlerin sayısı 2019 yılında 1 iken 2021 raporlama yılında 7'ye yükselmiştir. Şirketler raporlama döneminde fiziki toplantı yapmamış olduklarını ve kararları Türk Ticaret Kanunu'nun 390'ıncı maddesinde belirtilen prosedür doğrultusunda alındığını belirtmişlerdir.

Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanı (Genel Müdür) Ayırımı

Tablo 9 ve Tablo 10'da da görüldüğü üzere "Yönetim Kurulu" bölümündeki ilkelere, uyum düzeyleri açısından birbirinden oldukça farklı bir resim çizmeye devam etmektedir. Bazı ilkelere yüksek ortalama uyum düzeyine sahipken, bazı ilkelere uyum oldukça düşük raporlanmıştır. Hesap verebilirliği desteklemek amacıyla yönetim kurulunun yönetimi ile şirketin yönetimini ayrı sorumluluklar olarak tanımlayan 4.2.5¹⁵ numaralı ilke %87,6 ortalama ile uyum düzeyinin yüksek olduğu ilkelere arasında yer alsa da araştırma verileri İzleme Raporu 2019'la karşılaştırıldığında uyum oranının gerilediğini söylemek mümkündür. Örnekteki şirketlerin 12'sinde yönetim kurulu başkanı ile icra başkanının (genel müdür) aynı kişi olmasını bunun bir nedeni olarak belirtmek mümkündür. İzleme Raporu 2019'da ise yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı aynı kişi olan şirketlerin sayısı 4'tür.

Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirket Dışındaki Görevleri

Uluslararası en iyi uygulamalarda, yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında aldıkları görev ve sorumlulukların, şirkete yaptıkları katkıyı yeterli zaman ayıramama nedeniyle sınırlandırabildiği kabul edilmektedir. Ayrıca üyelerin diğer görevleri, potansiyel çıkar çatışmaları için de zemin oluşturabilmektedir. Bu nedenle, yönetim kurulu üyelerinin şirket dışındaki görevlerinin belli kurallara bağlanması ya da sınırlandırılması beklenmektedir. Şirket dışındaki görevlerle ilgili 4.4.7¹⁶ numaralı ilkeye

uyum oranı oldukça düşük düzeydedir. Aynı ilkeyle bağlantılı olarak varsa şirketlerin uyguladıkları politika hakkında bilgi toplayan KYBF sorusuna verilen yanıtlar da URF'deki düşük uyum düzeyi verisiyle paraleldir. TTK'da bu ilkeye benzer bir düzenleme bulunmakta olup, genel uygulamada bütün şirketlerin görev alsa da almasa da, bir sorun oluşmaması açısından bu yetkiyi bütün yönetim kurulu üyelerine verebildiği gözlemlenmektedir. Bu itibarla, TTK'nın konuya ilişkin sınırlama getirmeyip, basit çoğunluk ile karar alınmasını yeterli görmesinin, bu ilkeye uyumsuzluğu güçlendirdiği düşünülmektedir.

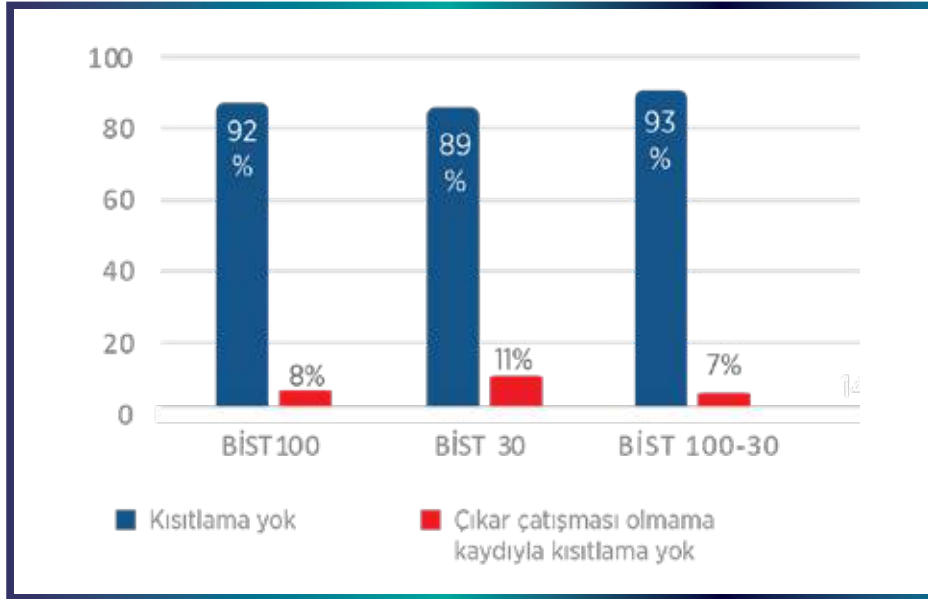
Örnekteki şirketlerin büyük bölümü şirket dışındaki görevleri açısından yönetim kurulu üyelerine hiçbir sınırlama getirmemiş, çok az sayıda şirket ise başka koşullara bağlı ve yoruma açık olarak değerlendirilen sınırlamalar belirtmiştir (BİST 100: %92, BİST 30: %89 ve DİĞER 70: %93). Bazı şirketler çıkar çatışması olmaması kaydıyla yönetim kurulu üyelerinin başka görevler alabileceğini bildirirken örneğin çok az sayıda grup şirketi ise sınırlama getirmemelerine rağmen bu görevlerin prensip olarak ancak grup şirketlerinde söz konusu olabileceğini veya üyeye ve görevlere bağlı olarak değerlendirilmelerinin yapılarak karar verildiğini bildirmişlerdir. İş tecrübesi ve sektörel deneyimleri artıracığı düşüncesiyle sınırlama getirmeyen şirketler de bulunmaktadır.



15 İlke 4.2.5 - Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı (genel müdür) görevleri birbirinden ayrılmış ve tanımlanmıştır.

16 İlke 4.4.7 - Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında başka görevler alması sınırlandırılmıştır. Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında aldığı görevler genel kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.

Şekil 22. Üyelerin Şirket Dışındaki Görevlerini Düzenleyen Politika



Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler

BİST 100 şirketlerinde yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komitelerin dağılımları Şekil 23'te özetlenmektedir. En sıklıkla oluşturulan komitelerin kurulması zorunlu olan kurumsal yönetim, denetim ve riskin erken saptanması komitesi olduğu ve şirketlerin ücret ve aday gösterme komitelerini halen daha düşük düzeyde benimsedikleri gözlemlenmektedir. İzleme Raporu 2019'da yönetim kurulları bünyelerinde ücret komitesi ve aday gösterme komitesi bulunan şirketlerin oranı sırasıyla %17 ve %5 iken araştırmamızda bu oranlar %16 ve %8 olarak belirlenmiştir. Ayrıca özellikle bankaların yönetim kurullarının işleyişlerine destek olan kredi, sürdürülebilirlik, icra, bilgi teknolojileri, yönetim, danışma, insan kaynakları ve disiplin gibi komitelere yapılarında yer verdikleri görülmektedir.

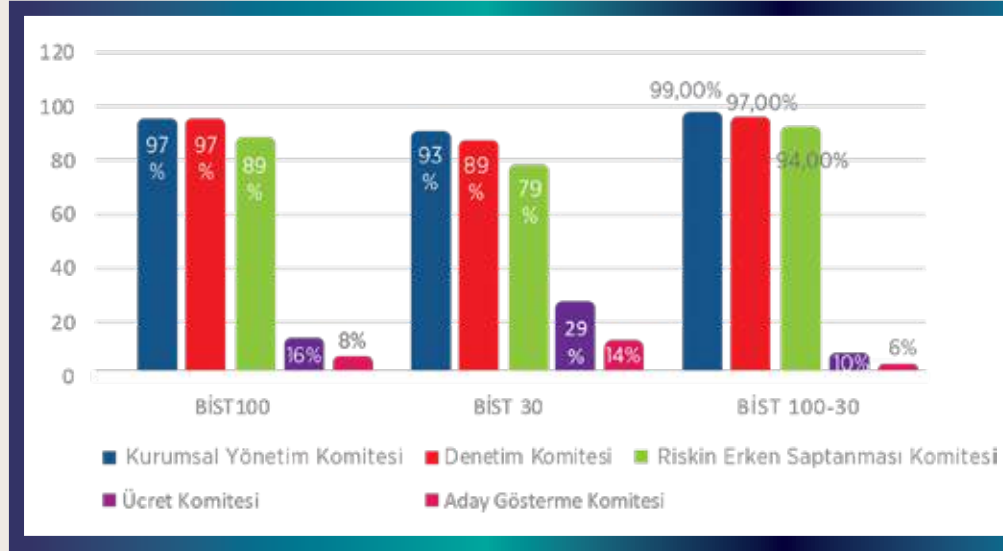
Her bir yönetim kurulu üyesinin sadece bir komitede görev almasına yönelik 4.5.5 numaralı ilkeye ortalama uyum düzeyinin %1 olarak gerçekleşmesi bu uygulamanın BİST 100 şirketleri tarafından daha önceki yıllarda olduğu gibi raporlama döneminde de benimsenmediğini ortaya koymaktadır. Bu ilkeye yönelik olarak sunulan açıklamaların hemen hemen tamamı yine geçmiş dönem açıklamaları ile benzer nitelikte olup şirketler sadece gerekçe ölçütüne yönelik bilgilendirme yapmaktadır.

Düşük bağımsız üye sayısı, yönetim kurulu üyelerinin sadece bir komitede görevlendirilmesini tavsiye eden 4.5.5 numaralı ilkeye uyumu da güçleştirmektedir.

BİST 100 şirketlerinde komite üye kompozisyonunun %87'sinin bağımsızlardan oluştuğu dikkate alındığında, birden fazla komitede görev alma zorunluluğunun iş yükünde artışa veya üyelerin yetkin olmadıkları bir konuda görev üstlenmelerine neden olabilecektir.



Şekil 23. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler



Yönetim Kurulu Performans Değerlendirmesi

Etkili bir yönetim kurulu, şirket stratejisinin kalitesi ve operasyonel performansı belirlerken, şirketin sermayeyi çekme kapasitesine doğrudan katkı yapar. Periyodik gözden geçirmenin yönetim kurulu performansına yaptığı katkı nedeniyle, bu uygulama düzenleyici kuruluşlar, en iyi uygulama rehberleri ve yatırımcılar tarafından giderek daha fazla talep edilmektedir. Şirketlerin konuya ilişkin ilkeye verdikleri yanıtlar yönetim kurulu performans değerlendirmesinin henüz yaygın bir uygulama olmadığını ortaya koymaktadır. Şirketlerin %28,8'i yönetim kurulu performans değerlendirmesi gerçekleştirdiğini beyan etmiş¹⁷ ve sadece beş şirket performans değerlendirmesinde bağımsız uzmanlardan yararlandığını bildirmiştir.

¹⁷ İlke 4.6.1 - Yönetim kurulu, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirip getirmediğini değerlendirmek üzere yönetim kurulu performans değerlendirmesi gerçekleştirmiştir.

Ek 1: BİST 100 Endeksinde yer alan şirketlerin listesi (2021)		
SIRA	KOD	ŞİRKET UNVANI
1	AFYON	AFYON ÇİMENTO SANAYİ T.A.Ş.
2	AKBNK	AKBANK T.A.Ş.
3	AKSA	AKSA AKRİLİK KİMYA SANAYİİ A.Ş.
4	AKSEN	AKSA ENERJİ ÜRETİM A.Ş.
5	ALGYO	ALARKO GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
6	ALARK	ALARKO HOLDİNG A.Ş.
7	ALBRK	ALBARAKA TÜRK KATILIM BANKASI A.Ş.
8	ALKIM	ALKİM ALKALİ KİMYA A.Ş.
9	AEFES	ANADOLU EFES BİRACILIK VE MALT SANAYİİ A.Ş.
10	ARCLK	ARÇELİK A.Ş.
11	ASELS	ASELSAN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
12	BERA	BERA HOLDİNG A.Ş.
13	BIMAS	BİM BİRLEŞİK MAĞAZALAR A.Ş.
14	BRSAN	BORUSAN MANNESMANN BORU SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
15	BRYAT	BORUSAN YATIRIM VE PAZARLAMA A.Ş.
16	BRISA	BRİSA BRIDGESTONE SABANCI LASTİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
17	CCOLA	COCA-COLA İÇECEK A.Ş.
18	CEMAS	ÇEMAŞ DÖKÜM SANAYİ A.Ş.
19	CEMTS	ÇEMTAŞ ÇELİK MAKİNA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
20	CIMSA	ÇİMSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
21	DEVA	DEVA HOLDİNG A.Ş.
22	DOHOL	DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş.
23	DOAS	DOĞUŞ OTOMOTİV SERVİS VE TİCARET A.Ş.
24	ECZYT	ECZACIBAŞI YATIRIM HOLDİNG ORTAKLIĞI A.Ş.

25	EGEEN	EGE ENDÜSTRİ VE TİCARET A.Ş.
26	EGGUB	EGE GÜBRE SANAYİİ A.Ş.
27	ECILC	EİS ECZACIBAŞI İLAÇ SİNAİ VE FİNANSAL YATIRIMLAR SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
28	EKGYO	EMLAK KONUT GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
29	ENJSA	ENERJİSA ENERJİ A.Ş.
30	ENKAI	ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.
31	ERBOS	ERBOSAN ERCİYAS BORU SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
32	EREGL	EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FABRİKALARI T.A.Ş.
33	ESEN	ESENBOĞA ELEKTRİK ÜRETİM A.Ş.
34	FENER	FENERBAHÇE FUTBOL A.Ş.
35	FROTO	FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.
36	GSRAY	GALATASARAY SPOR TİF SİNAİ VE TİCARİ YATIRIMLAR A.Ş.
37	GLYHO	GLOBAL YATIRIM HOLDİNG A.Ş.
38	GOZDE	GÖZDE GİRİŞİM SERMAYESİ YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
39	GUBRF	GÜBRE FABRİKALARI T.A.Ş.
40	SAHOL	HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.
41	HDFGS	HEDEF GİRİŞİM SERMAYESİ YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
42	HEKTS	HEKTAŞ TİCARET T.A.Ş.
43	IHLGM	İHLAS GAYRİMENKUL PROJE GELİŞTİRME VE TİCARET A.Ş.
44	IHLAS	İHLAS HOLDİNG A.Ş.
45	INDES	İNDEKS BİLGİSAYAR SİSTEMLERİ MÜHENDİSLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
46	IPEKE	İPEK DOĞAL ENERJİ KAYNAKLARI ARAŞTIRMA VE ÜRETİM A.Ş.
47	ISFIN	İŞ FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.

48	ISGYO	İŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
49	ISMEN	İŞ YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.
50	JANTS	JANTSA JANT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
51	KRDMD	KARDEMİR KARABÜK DEMİR ÇELİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
52	KARSN	KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
53	KARTN	KARTONSAN KARTON SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
54	KERTV	KEREVİTAŞ GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
55	KRVGD	KERVAN GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
56	KCHOL	KOÇ HOLDİNG A.Ş.
57	KONYA	KONYA ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş.
58	KORDS	KORDSA TEKNİK TEKSTİL A.Ş.
59	KOZAL	KOZA ALTIN İŞLETMELERİ A.Ş.
60	KOZAA	KOZA ANADOLU METAL MADENCİLİK İŞLETMELERİ A.Ş.
61	LOGO	LOGO YAZILIM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
62	MGROS	MİGROS TİCARET A.Ş.
63	MPARK	MLP SAĞLIK HİZMETLERİ A.Ş.
64	NTHOL	NET HOLDİNG A.Ş.
65	NETAS	NETAŞ TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.
66	NUHCM	NUH ÇİMENTO SANAYİ A.Ş.
67	ODAS	ODAŞ ELEKTRİK ÜRETİM SANAYİ TİCARET A.Ş.
68	OTKAR	OTOKAR OTOMOTİV VE SAVUNMA SANAYİ A.Ş.
69	OYAKC	OYAK ÇİMENTO FABRİKALARI A.Ş.
70	PARSN	PARSAN MAKİNA PARÇALARI SANAYİİ A.Ş.
71	PGSUS	PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.
72	PETKM	PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.
73	RTALB	RTA LABORATUVARLARI BİYOLOJİK ÜRÜNLER İLAÇ VE MAKİNE SANAYİ TİCARET A.Ş.
74	SASA	SASA POLYESTER SANAYİ A.Ş.

75	SELEC	SELÇUK ECZA DEPOSU TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
76	SKBNK	ŞEKERBANK T.A.Ş.
77	SOKM	ŞOK MARKETLER TİCARET A.Ş.
78	TAVHL	TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş.
79	TKFEN	TEKFEN HOLDİNG A.Ş.
80	TKNSA	TEKNOSA İÇ VE DIŞ TİCARET A.Ş.
81	TOASO	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.
82	TRGYO	TORUNLAR GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
83	TCELL	TURKCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.
84	TUPRS	TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.
85	THYAO	TÜRK HAVA YOLLARI A.O.
86	TTKOM	TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.
87	TTRAK	TÜRK TRAKTÖR VE ZİRAAT MAKİNELERİ A.Ş.
88	GARAN	TÜRKİYE GARANTİ BANKASI A.Ş.
89	HALKB	TÜRKİYE HALK BANKASI A.Ş.
90	ISCTR	TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.
91	TSKB	TÜRKİYE SİNAİ KALKINMA BANKASI A.Ş.
92	TURSG	TÜRKİYE SİGORTA A.Ş.
93	SISE	TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş.
94	VAKBN	TÜRKİYE VAKIFLAR BANKASI T.A.O.
95	ULKER	ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş.
96	VERUS	VERUSA HOLDİNG A.Ş.
97	VESBE	VESTEL BEYAZ EŞYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
98	VESTL	VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
99	YKBNK	YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.
100	ZOREN	ZORLU ENERJİ ELEKTRİK ÜRETİM A.Ş.

Ek 2:**BİST 30 Endeksinde yer alan şirketlerin listesi (2021)**

SIRA	KOD	ŞİRKET UNVANI
1	AKBNK	AKBANK T.A.Ş.
2	ARCLK	ARÇELİK A.Ş.
3	ASELS	ASELSAN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
4	BIMAS	BİM BİRLEŞİK MAĞAZALAR A.Ş.
5	DOHOL	DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş.
6	EKGYO	EMLAK KONUT GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
7	EREGL	EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FABRİKALARI T.A.Ş.
8	FROTO	FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.
9	GUBRF	GÜBRE FABRİKALARI T.A.Ş.
10	SAHOL	HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.
11	KRDMD	KARDEMİR KARABÜK DEMİR ÇELİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
12	KCHOL	KOÇ HOLDİNG A.Ş.
13	KOZAL	KOZA ALTIN İŞLETMELERİ A.Ş.
14	KOZAA	KOZA ANADOLU METAL MADENCİLİK İŞLETMELERİ A.Ş.
15	PGSUS	PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.
16	PETKM	PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.

17	SASA	SASA POLYESTER SANAYİ A.Ş.
18	TAVHL	TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş.
19	TKFEN	TEKFEN HOLDİNG A.Ş.
20	TCELL	TURKCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.
21	TUPRS	TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.
22	THYAO	TÜRK HAVA YOLLARI A.O.
23	TTKOM	TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.
24	GARAN	TÜRKİYE GARANTİ BANKASI A.Ş.
25	HALKB	TÜRKİYE HALK BANKASI A.Ş.
26	ISCTR	TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.
27	SISE	TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş.
28	VAKBN	TÜRKİYE VAKIFLAR BANKASI T.A.O.
29	VESTL	VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
30	YKBNK	YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.

Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği



ISBN: 978-605-64531-8-2



9 786056 453182