

KURUMSAL YÖNETİM DEĞERLENDİRME RAPORU 2022:

BİST 100 Şirketlerinin Kurumsal
Yönetim Uygulamaları Karneleri
ve Yönetim Kurullarına Bakış

Şubat 2024



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. Raporda yer alan veriler, borsaya kote şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yayımladıkları verilerden oluşmaktadır.

TKYD, bu bilgilerden kaynaklı olarak sorumluluk kabul etmez.

1. Baskı İstanbul-Şubat 2024

Optimum Basım

Dr. Ali Demir Cad. 51/1 Küçükçekmece İstanbul

Tel. 0212 463 71 25 Sertifika No:41707

ISBN: 978-605-64531-9-9

KURUMSAL YÖNETİM DEĞERLENDİRME RAPORU 2022

**Yayına Hazırlayanlar**

Prof. Dr. N. Aylin Ataay Saybaşı, Galatasaray Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dekan Yardımcısı ve KUYDEM Müdürü

Dr. Burak Koçer, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu Proje Grubu Lideri

Katkıda Bulunanlar

Dr. Selma Kurtay, SK Sermaye Piyasası ve Kurumsal Yönetim Eğitim ve Danışmanlığı, Kurucu Ortak

Dr. Şule Korkmaz, TKYD Üyesi

Koordinasyon

Tanla Yumrukçal, TKYD Genel Sekreteri

Hande Gürtepe, TKYD Proje ve Eğitim Direktörü

Galatasaray Üniversitesi KUYDEM Araştırma Ekibi

Prof. Dr. N. Aylin Ataay Saybaşı, GSÜ KUYDEM Müdürü

Prof. Dr. Volkan Demir, GSÜ KUYDEM Yönetim Kurulu Üyesi

Arş. Gör. Dilara Gökçeoğlu, GSÜ KUYDEM Araştırmacı

Arş. Gör. Eylül Özdarak, GSÜ KUYDEM Araştırmacı

Merkezi Kayıt Kuruluşu

Taylan Altınpınar, KAP Operasyon Servis Yöneticisi

Dr. Asiye Nur Dumanlı, Başuzman

İ Ç İ N D E K İ L E R

KISALTMALAR LİSTESİ	● 5	4. UYUM DURUMUNA İLİŞKİN AÇIKLAMALAR VE KALİTESİ	● 28
ŞEKİLLER LİSTESİ	● 6	4.1 Geçersiz Açıklamalar	● 28
TABLolar LİSTESİ	● 7	4.2 Geçerli Açıklamaların Kalitesi	● 29
ÖNSÖZ	● 9	5. KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI	● 31
ÖNSÖZ	● 11	5.1.Pay Sahipleri	● 31
ÖNSÖZ	● 13	5.2.Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	● 34
1. YÖNETİCİ ÖZETİ	● 15	5.3.Menfaat Sahipleri	● 36
2. GİRİŞ	● 20	5.4.Yönetim Kurulu	● 41
3. İLKELERİN UYGULAMASI	● 21	Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanı (Genel Müdür) Ayrımı	● 55
3.1 Metodoloji	● 21	Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirket Dışındaki Görevleri ve Kenetlenmiş Yönetim Kurulu Üyelikleri	● 58
3.2 Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Durumu	● 23	Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler	● 57
a. Genel Uyum Durumu	● 23	Yönetim Kurulu Performans Değerlendirmesi	● 58
b. Hatalı Uyum Beyanları	● 27	EK 1:	● 59
		BİST 100 Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Listesi (2022)	● 59
		BİST 30 Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Listesi (2022)	● 61

K İ S A L T M A L A R L İ S T E S İ

BİST: Borsa İstanbul A.Ş.

DiĞER 70: BİST 100 endeksinde yer alan ancak BİST 30 endeksinde yer almayan şirketlerden oluşan örneklem grubu (BİST 100-30)

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. Genel Uyum Düzeyi Karşılaştırması (%)	24
Şekil 2. Bölümlere Göre Uyum Düzeyi Karşılaştırması (BİST100)	25
Şekil 3. Bölümlere Göre Uyum Düzeyinde İlgelere Göre Değişimler	26
Şekil 4. En Çok Hatalı Kodlanan İlk 5 İlke: “Hayır” Yerine “Kısmen” Yanıtları	27
Şekil 5. Şirketlerin Gelecekte Uymayı Planladığı İlkeler	30
Şekil 6. Şirketlerin Gelecekte de Uyma Planları Bulunmadığını Açıkladıkları İlkeler	31
Şekil 7. Genel Kurul Toplantılarına Katılım Düzeyi (%)	33
Şekil 8. Dağıtılmayan Karın Kullanımına İlişkin Açıklamalar (%)	34
Şekil 9. Menfaat Sahiplerinin Görüşlerinin Alınması: İlke 3.2.2 Uyum Düzeyi	40
Şekil 10. İhbar Mekanizmasından Sorumlu Olan Pozisyon	41
Şekil 11. Yönetim Kurulu Üye Sayısı	44
Şekil 12. Yönetim Kurulu Yapısı (%)	45
Şekil 13. Bağımsız Üyelerin Yönetim Kurulundaki Oranı (%)	45
Şekil 14. BİST30 Şirketleri Yönetim Kurulu Üyeleri: Cinsiyete göre Dağılım ve Çeşitlilik Düzeyi	47
Şekil 15. BİST30 Şirketleri Yönetim Kurulu Üyeleri: Yaş ve Eğitim Düzeyine Göre Dağılım ve Çeşitlilik Düzeyi	48
Şekil 16. BİST30 Şirketleri Yönetim Kurulu Üyeleri: Yönetim Kurulu Üyeliği ve Üst Düzey Yöneticilik Çeşitliliği Düzeyi	49
Şekil 17. BİST30 Şirketleri Yönetim Kurulu Üyeleri: Meslek ve Uzmanlık Alanı Çeşitliliği Düzeyi	50
Şekil 18. BİST30 Şirketleri Yönetim Kurulu Üyeleri: Uluslararası Deneyim Çeşitliliği	50
Şekil 19. Kadın Üye Sayılarına Göre Şirketler	51
Şekil 20. Yönetim Kurulunda Kadın Üye Oranı (%)	51
Şekil 21. Kadın Yönetim Kurulu Üyesi Yaş ve Eğitim Durumu (%)	52
Şekil 22. Yönetim Kurulu Ortalama Görev Süresi (%)	54
Şekil 23. Yönetim Kurulu Toplantıları (2022)	54
Şekil 24. BİST100 Şirketleri Yönetim Kurulu Üyelerinin Çoklu Görevleri	56
Şekil 25. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler (%)	57

T A B L O L A R L İ S T E S İ

Tablo 1. URF Kapsamında Bilgi Talep Edilen Maddeler	21
Tablo 2. Genel Uyum Düzeyi (2019, 2021 ve 2022)	24
Tablo 3. Bölümlere Göre Uyum Düzeyi (2022)	25
Tablo 4. Açıklamaların Analizi (2022)	29
Tablo 5. Pay Sahipleri- En Düşük Uyum Oranına Sahip Beş İlke	32
Tablo 6. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Bölümü Ortalama Uyum Düzeyi	35
Tablo 7. Menfaat Sahipleri: En Yüksek Uyum Oranına Sahip İlkeler	37
Tablo 8. Menfaat Sahipleri: En Düşük Uyum Oranına Sahip İlkeler	39
Tablo 9. Yönetim Kurulu: En Yüksek Uyum Düzeyine Sahip Beş İlke	42
Tablo 10. Yönetim Kurulu: En Düşük Uyum Düzeyine Sahip Beş İlke	43



ÖNSÖZ

Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporları, halka açık şirketlerin ilkelere uyum düzeyi ve kurumsal yönetim uygulamaları konusunda sermaye piyasası paydaşlarına veri sağlayarak Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 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.

Denetlenebilir bir ortam; uzun yıllar şirkette çalışan, şirkete ve aileye bağlı çalışanları yetkinlikleri doğrultusunda şirket bünyesinde ve işlerinin başında tutmakla birlikte, kişilerden bağımsız ve standart, yönetim kurulunun onayladığı yazılı süreçlerin oluşturulmasından geçer. Binanın çatısı da kurum seviyesi kontroller, yönetimin gözetim sorumluluğu şeklinde değerlendirilebilir. Binanın dış yüzü de tüm paydaşların ve şirketle ilgili bilgi sahibi olması gereken veya olmak isteyen kişilerin veya kurumların gördüğü mali tablolarıdır.

Kurumun, hedeflerine ulaşılmasını desteklemek ve iç kontrol sorumluluklarını yerine getirmesi için faaliyetleri hakkında derinlemesine bilgi sahibi olması gerekmektedir. Yönetim, iç kontrolün diğer bileşenlerinin işleyişini desteklemek için hem iç hem de dış kaynaklardan ilgili ve yetkin bilgileri almakta veya üretmekte ve kullanmaktadır. Burada önemli olan noktalardan bir tanesi de çalışanların üst yönetimin mesajlarını net olarak alabilmesidir.

Öte yandan artık şirketlerin yönetim kurullarında yeni kuşak hissedarların sayısı da artıyor. Artık eski ve yeni kuşak bir arada çalışıyor. Bu dönemde startuplarla olan ilişkimizi de artıracaktır. Startuplar gerçekten farklı bir ekonomi. Öte yandan Z kuşağına, startuplara kurumsallaşmayı mutlaka anlatmamız gerekiyor. Bunu da onların anlayacağı bir dille yapmak lazım, ortak bir nokta bulmamız şart. Bu şirketler belli bir büyüklüğe çok hızlı gelebiliyor ama o büyüklükte kalabilmek daha da zorlaşıyor. Kurumsallaşabilmeleri için var olan bilgiyi onlara aktarmamız gerekiyor ki ayakta kalabilsin ve sürdürülebilir büyüme sağlasınlar hatta dünyaya açılsınlar. Şirketlerimizin kurumsal yönetim uygulamalarından gerçek faydayı elde edebilmeleri davranışsal boyuttaki ilerlemeye doğrudan bağlı. Bu alandaki engelleri aşmak için hep birlikte mücadele etmemiz, sonuç almak için son derece önemli.

Türkiye potansiyeli olan bir ülke. İnsan kaynağımızın kalitesi her şeye rağmen çok iyi, iş yapma şevkimiz ve heyecanımız var. Bunları kurumsallaşma çatısı altında bir araya getirip çok daha başarılı hikâyeler yazabiliriz. Bunun için geçmişe yönelik iş yapma modellerimizi bir kenara bırakıp onların iyi taraflarını alıp gelişim alanlarını çok hızlı hayata sokmamız lazım. Dolayısıyla atmamız gereken çok adım olsa da 100'üncü yılını kutladığımız Cumhuriyet'imizin başladığı noktaya bugüne bakarsak hiç de küçümsenmeyecek seviyeye geldiğimizi görebiliyoruz. Ancak ikinci yüzyıla girdiğimiz bu dönemde, daha farklı düşünmek, işlerimizi daha farklı ele almak ve bugününden yaptığımızdan daha farklı bir şekilde işlerimizi yönetmek zorundayız.

TKYD olarak 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. 2003 yılından bu yana, kurumsal yönetim anlayışının ve prensiplerinin Türkiye'de tanınması, anlaşılması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi amacıyla faaliyetlerimizi sürdürüyoruz.

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.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği 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, Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)'na 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

Artan küresel rekabet koşullarında şirketlerin gücünü koruyarak pay sahipleri ve diğer paydaşları için artı değer yaratması, yasal yükümlülöklere, hızla değışen teknolojiye ve çeşitlenen müşteri taleplerine cevap verebilmesi, sürdürülebilir bir kârlılık düzeyini sağlaması kurumsal şirket yönetimi ve iyi kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesi ile mümkündür. Bunda da en önemli rol yönetim kurullarına düşmektedir.

Şirketlerin en önemli yönetim organı olan yönetim kurullarının, uzun vadeli hedeflerin belirlenerek yol haritalarının oluşturulması, üst düzey yöneticilerin atanması, şirketin risk yönetimi politikalarının oluşturularak belli periyotlarda gözden geçirilmesi, paydaşlarla etkili bir iletişim sağlanması, şirkete duyulan güvenin artırılması, finansal raporların denetlenmesi, şeffaflığın sağlanması gibi çok önemli görevleri vardır. Bu görevlerin yerine getirilebilmesi için yönetim kurullarının uygun şekilde ve nitelikte oluşturulması önemlidir. Üye sayısı, niteliğı, seçiminde izlenen yöntem, oluşturulan komiteler, bu komitelerin görevleri, bağımsız üye sayısı, üyelerin icrada görevli olup olmadığı, kadın üye sayısı gibi birçok unsur yönetim kurullarının etkinliğini ve başarısını etkilemektedir. Yönetim kurulunun yapısının şirket performansına etkisini ölçmeye yönelik akademik çalışmaların bulguları da bunu desteklemektedir.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde de yönetim kurullarının yapısı ve işleyişine özellikle önem verilmiş ve bu hususa ilişkin ilkeler ayrı bir başlık altında ele alınmıştır. Yönetim kurullarının yapısı ve işleyişı yerel mevzuatlara göre farklılık göstermekle birlikte OECD İlkeleri'nde yönetim kurulunun şirket stratejisine yön vermenin yanı sıra şirket performansını izlemek ve pay sahipleri için yeterli getiriye elde etmekle sorumlu olduğunun altı çizilmiştir. Bu kapsamda yönetim kurulu toplantılarının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi, yönetim kurulu üyelerinin kendilerinden beklenenleri başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi açısından önem arz etmektedir.

Ülkemizde de kurumsal yönetimin geliştirilmesi, iyi kurumsal yönetim uygulamalarının yerleşmesi amacıyla Sermaye Piyasası Kurulu tarafından 2003 yılında Kurumsal Yönetim İlkeleri ilk defa ilan edilmiştir. Mevcut durumda ise ilkeler tebliğ haline getirilerek bazı ilkelerin uygulanması zorunlu hale gelmiştir. İlkelerde, bağımsız üye ve icrada görevli olmayan üyeler, yönetim kurulu komiteleri, kadın üyelerin sayısının artırılması gibi yönetim kurulunun yapısını, işleyişini ilgilendiren hususlar karşımıza çıkmaktadır.

Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş. (MKK) Türkiye sermaye piyasalarının merkezi saklama ve veri depolama kuruluşu olmasının yanı sıra güçlü Ar-Ge altyapısıyla aynı zamanda finansal yazılımlar geliştiren bir şirket olarak, kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesine yönelik de çeşitli hizmetler sunmaktadır. Bu kapsamda, tamamı Ar-Ge Merkezimiz bünyesinde geliştirilmiş olan Elektronik Genel Kurul Sistemi (e-GKS) gibi “e-YKS: Elektronik Yönetim Kurulu Sistemi” de şirketlerimizin kullanımına sunulmuştur.

Yönetim kurulu toplantılarının elektronik ortamda hukuken geçerli olarak yapılabileceğı bir sistem olan e-YKS, yönetim kurulu üyelerinin zaman ve mekân kısıtlaması olmaksızın toplantılara katılabilmesine, görüş ve öneride bulunabilmesine, oy kullanabilmesine ve kararların güvenli bir ortamda hukuken geçerli olarak elektronik imzalanabilmesine imkân tanımaktadır. Yönetim kurulu toplantılarının etkin, fiziksel kısıtlara takılmadan, zaman ve maliyet açısından tasarruf sağlayacak şekilde toplanmasına imkân veren e-YKS içinde bulunduğumuz dijital dönüşüm çağında kurumsal yönetim uygulamaları anlamında oldukça önemli avantajlar sağlamaktadır. e-GKS uygulamasında olduğu gibi e-YKS ile sınır ötesi oy kullanmanın önündeki engellerin kaldırılmış olmasının, toplantıların daha etkin ve verimli hale getirilmesine, şirketlerimizin kurumsal yönetim kalitesinin artmasına, kurumsal yönetim olgunluk düzeyinin yükselmesine ve yabancı yatırımların ülkemize yönelmesine önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ile yürütülen, Kuruluşumuzun da dahil olduğu proje kapsamında Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda (KAP) yapılan teknik geliştirmeler kapsamında, 2018 yılına ilişkin bildirimlerden itibaren kurumsal yönetim uyum raporlarının ve kurumsal yönetim bilgi formlarının yeni şablonlar üzerinden açıklanmasına başlanmış, böylelikle de söz konusu açıklamaların tüm paydaşlar açısından analiz edilebilirliği, karşılaştırılabilirliği sağlanmıştır. Yine bu gelişmelere paralel olarak düzenleyici denetleyici kurumların yanısıra akademisyenler tarafından da kurumsal yönetim verileri üzerinde detaylı çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Yıllar itibariyle, payları borsada işlem gören şirketlerin zorunlu olmayan kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeylerini “Kurumsal Yönetim Olgunluk Endeksi” modeli üzerinden araştırdığım “Kurumsal Yönetim Olgunluk Düzeyini Etkileyen Faktörler ve Dijital Olgunluk Düzeyinin Analizi: Borsa İstanbul'da İşlem Gören Şirketler Üzerine Araştırma” konulu doktora tez çalışmamda, borsa şirketlerimizin yönetim kuruluna ilişkin ilkeler açısından olgunluk düzeylerinin, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, pay sahipleri ve paydaşlara ilişkin ilkelere kıyasla daha düşük gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Sermaye piyasamızın ve şirketlerimizin uluslararası arenada güçlü, sağlam bir konuma gelmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması adına kurumsal yönetim uygulamalarının etkin bir şekilde hayata geçirilmesinin önemini farkındayız. Bu kapsamda MKK olarak, kurumsal yönetim konusunda gerek KAP, e-GKS, e-YKS gibi en iyi uygulama örneklerinin hayata geçirilmesi, gerekse analiz edilebilir, karşılaştırılabilir veri altyapımız sayesinde Veri Analiz Platformu veya diğer kanallardan piyasa paydaşlarının kullanımına sunulması konularında çalışmalarımızı azim ve kararlılıkla sürdürmekteyiz. Bu kapsamda, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından hazırlanan “Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2021: Borsa İstanbul Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Uygulamaları” çalışmasına verdiğimiz desteğin devamı olarak, Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2022 raporu için de payları Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin KAP'ta yayınladıkları kurumsal yönetim bildirimlerine ilişkin 2022 yılına ait veri seti ve şirketlerin Yönetim Kurulu yapılarına ilişkin diğer verileri Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Galatasaray Üniversitesi ile paylaşarak bu değerli çalışmaya katkı sağlanmaktan dolayı mutluluk duyuyoruz.

Bu doğrultuda, 2022 yılı Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu'nun ülkemize, sermaye piyasalarımıza, akademik camiamıza ve diğer tüm ilgililere faydalı olmasını diler, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'ne, Galatasaray Üniversitesi'nin değerli akademisyenlerine, Kuruluşumuz çalışanlarının da görev aldığı proje ekibine teşekkür ederim.

Dr. Ekrem ARIKAN

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

ÖNSÖZ

Kurumsal Yönetim Raporları şirketlerin Kurumsal Yönetim ilke ve uygulamaları konusundaki performanslarını değerlendirebileceğimiz bilgi kaynakları olması açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla şirketlerin Kurumsal Yönetim Raporları ve bu raporların raporlama kalitesi şirket yönetim kurullarının özellikle şeffaflık ve paydaşlarına karşı olan hesap verebilirlik taahhütlerinin değerlendirilebileceği önemli bir araçtır. 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), akademik proje ortağı Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KUYDEM) ve veri sağlama konusunda çalışmayı destekleyen Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş. (MKK) ile birlikte 2021 yılında kamuya açıklanan kurumsal yönetim raporlarına dayalı olarak Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu'nun ilkinin hazırlamıştır.

Bu kapsamda Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2022'nin de temel amacı halka açık şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyleri ve kurumsal yönetim uygulamaları hakkında toplu bilgi ve değerlendirmeler sunarak şirketlerin daha etkin raporlama yapmasına yardımcı olmak, yatırımcı ve diğer paydaşların ihtiyaç duyabileceği bilgiler sunmak ve ayrıca düzenleyici kuruma da şirketlerin ilkelere uyum durumu hakkında bir karne sunarak gözetim faaliyetlerine destek olmaktır. Her ne kadar raporda halka açık şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyleri değerlendirilmekteyse de kıyaslama yapmak isteyen ve örnek arayan diğer şirketler için de bu bilgi ve değerlendirmelerin faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda Rapor Kurumsal Yönetim alanında şirketlerin iyi uygulamalarına işaret ettiği gibi şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum performansı ve kurumsal yönetim raporlaması kalitesindeki iyileştirmelere yönelik önemli mesajlar ve beklentiler de sunmaktadır. Özellikle şirketlerin uyum sağlamakta güçlük çektikleri veya düşük uyum oranına sahip oldukları ilkelerin ön plana çıkarılmasının da söz konusu ilkelere uyumun teşvik edilmesi konusunda farklı stratejilerin geliştirilmesi veya ihtiyaç varsa mevcut ilkelerin gözden geçirilmesi konusunda önemli olduğunu açıklar. Ayrıca raporda ilk rapordan farklı olarak şirketlerde kurumsal yönetim için başarının temel taşlarından biri olan yönetim kurulları daha yakın bir incelemeye alınmıştır. Şirket başarısı ve sürdürülebilirliğinde önemli rol oynayan yönetim kurulunun etkinliğinde kilit rol oynayan yönetim kurulu kompozisyonları ve üye profilleri de rapor kapsamında incelenerek ilgili paydaşlara bu alanlarda da bilgi sağlamak hedeflenmiştir.

Bu vesileyle projeyi oluşturan ve bizleri bir araya getirerek projeyi yürüten ülkemizde Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin en iyi uygulamalarıyla benimsenmesi ve yaygınlaşması amacıyla 2003 yılından bu yana faaliyet gösteren TKYD'ye ve derneğimizin Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu Çalışma Grubu üyelerine, araştırma verilerinin temini ve analizi konusunda çalışmayı destekleyen MKK'ya ve verilerin analizini ve raporlamasını gerçekleştirerek bu raporun ortaya çıkmasında büyük emekleri olan GSÜ KUYDEM araştırma ekibine ve emeği geçen herkese teşekkürlerimizi sunarız.

Prof. Dr. N. Aylin Ataay Saybaşı

Galatasaray Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dekan Yardımcısı
KUYDEM Müdürü



1. YÖNETİCİ ÖZETİ

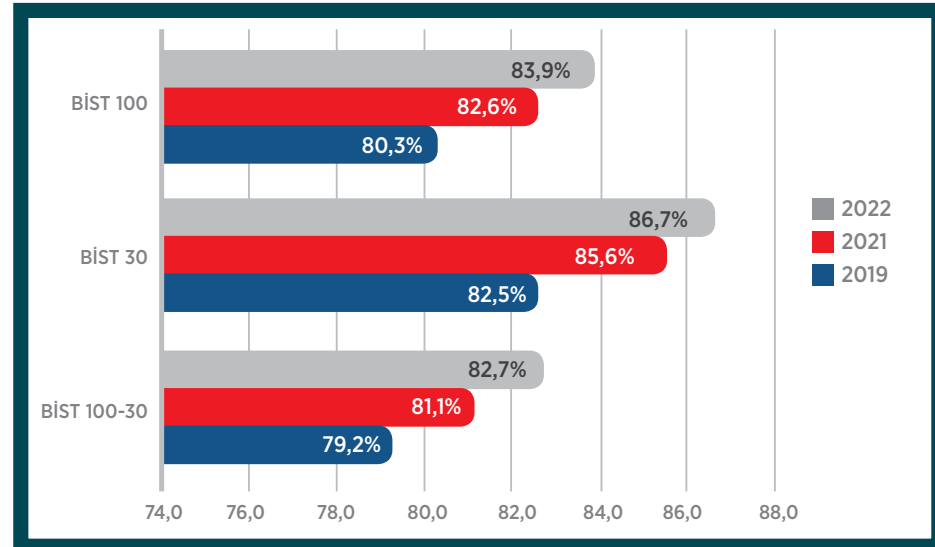
Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2022, BİST 100 şirketlerinin zorunlu olmayan Kurumsal Yönetim ilkelerine ilişkin sundukları uyum raporlarının (*Uyum Raporu Formatı*) analizine dayanmaktadır. Raporda şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarının yanı sıra yönetim kurulu kompozisyonları ve üye profilleri de ayrıca ele alınmıştır.

Kurumsal Yönetim İlkelerine Genel Uyum Düzeyi

2022 yılı değerlendirmesinde kurumsal yönetim ilkelerine genel uyum düzeyinde sınırlı düzeyde bir artış gözlenerek BİST 100 şirketleri için uyum düzeyinin yaklaşık %84 düzeyine ulaştığı saptanmıştır.

“Uy ya da Açıkla” yaklaşımını benimseyen Kurumsal Yönetim Çerçevesi’nde şirketler

Kurumsal Yönetim İlkelerine Genel Uyum Düzeyi: Yıllara Göre Karşılaştırma

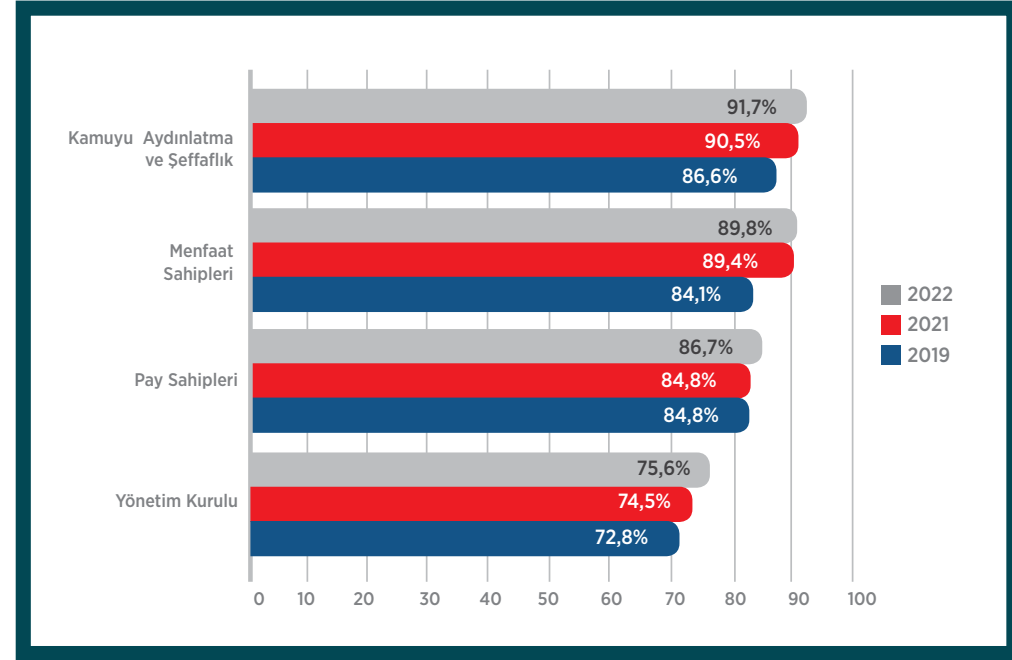


zorunlu olmayan bir ilkeye uymama imkanına sahip olsa da beklenen standartlarda açıklama yapmak zorundadırlar. Şirketlerin zorunlu olmayan ilkelere uymama durumunda verecekleri açıklamaların kalitesi kurumsal yönetim standartlarının gelişimi ve tüm paydaşlar için şeffaflık sağlamak açısından son derece önemlidir. Fakat uyumsuzluk durumu ile ilgili açıklamaların kalitesi 2022 raporunda da gelişime açık bir konu olarak dikkatleri çekmeye devam etmektedir. Şirketler tarafından verilen açıklamaların %52’si geçersiz olarak değerlendirilmiştir. Geçersiz açıklamalar, SPK Kurumsal Yönetim Tebliği (ii-17.1) madde 8’de belirtilen kriterlere uygun bilgilerin paylaşımı yerine, genelde Uyum Raporu Formatı’nda işaretlenerek belirtilen uyumsuzluk durumunun yazılı tekrarını veya ilkelerin zorunlu olmaması nedeniyle uyum gösterilmediği ile ilgili bilgi paylaşımını içermektedir. Kurumsal Yönetim Tebliği madde 8’de talep edilen açıklama kriterlerinden biri de şirketin gelecekte ilgili ilkeye uymaya yönelik bir planının olup olmadığının belirtilmesidir. Şirketlerin gelecekte uyum durumlarını değiştirme planı bulunmadığını en çok belirttikleri ilkeler şu şekilde sıralanmaktadır: i. Azınlık haklarının genişletilmesi (19 şirket), ii. Ücretlerin kişi bazında açıklanması (18 şirket), iii. Üyelerin birden fazla komitede görev almaması (14 şirket) ve iv. Şirket dışındaki görevlerin sınırlandırılması (14 şirket).

Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Düzeyleri: Bölümlere Göre Değerlendirme

Pay Sahipleri, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat Sahipleriyle İlişkiler ve Yönetim Kurulu olmak üzere dört bölüm altında yer alan Kurumsal Yönetim ilkeleri arasında uyum düzeyi en düşük olan bölüm olarak Yönetim Kurulu (BİST 100: %75,6 ve BİST 30: %79,4) dikkat çekerken, en yüksek uyum oranına sahip bölüm Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık olmuştur (BİST 100: %91,7 ve BİST 30: %96,2).

Bölgümlere Göre Uyum Düzeyi Karşılaştırması (BİST100)



1. Pay Sahipleri Bölümü: Uyum Düzeyi

“Azlık haklarının esas sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara da tanınması ve azlık haklarının kapsamı esas sözleşmede düzenlenerek genişletilmesi” hakkındaki 1.5.2 numaralı ilkeye uyum gösteren şirket bulunmamaktadır. Bu bölümde nispeten düşük uyum düzeyi gözlenen diğer iki ilke şunlardır: “Genel kurul toplantılarının söz hakkı olmaksızın menfaat sahipleri ve medya dâhil kamuya açık olarak yapılması” hakkındaki 1.3.11 numaralı ilke (%58) ve “Tüm bağış ve yardımların tutarı ve yararlanıcıları hakkında genel kurul toplantısında ayrı bir gündem maddesi ile bilgi verilmesi” hakkındaki 1.3.10 numaralı ilke (%66).

2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Bölümü: Uyum Düzeyi

“Kurumsal internet sitesi içeriği” (ilke 2.1.1), “Yüzde 5’ten yüksek paya sahip olan gerçek kişi pay sahipleri hakkındaki bilgilerin asgari 6 ayda bir güncellenerek açıklanması” (ilke 2.1.2), ve “Yıllık faaliyet raporu içeriği” (ilke 2.2) dâhil, bu bölümdeki ilkelere genel olarak yüksek düzeyde uyum (%95 ve üstü) gözlenmektedir. “Kurumsal internet sitesindeki bilgilerin Türkçe ile tamamen aynı içerikte olacak şekilde yabancı dillerde de hazırlanması” ise (ilke 2.1.4) bu bölümde nispeten düşük uyum düzeyine sahip (%70) bir ilke olarak ayrılmaktadır.

3. Menfaat Sahipleri Bölümü: Uyum Düzeyi

SPK Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi (02.10.2020) ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı düzenlemelerinin de katkısıyla bir önceki yıla ait raporda (Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2021) Menfaat Sahipleriyle İlişkiler bölümündeki ilkelere uyum oranında önemli bir artış gözlenmişti. Bu yılda bu bölümdeki ilkelerin büyük çoğunluğuna uyum düzeyi %97 ile %100 arasında raporlanmıştır.

Öte yandan bazı ilkelerle ilgili halen bir gelişim alanı bulunduğu da dikkati çekmektedir: “Çalışanların yönetime katılımı” hakkındaki 3.2.1 numaralı ilke (%44), “Menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşlerinin alınması” hakkındaki 3.2.2 numaralı ilke (%67) ve “Çalışanları etkileyebilecek kararların kendilerine ve çalışan temsilcilerine bildirilmesi ve ilgili sendikaların görüşünün alınması” hakkındaki 3.3.5 numaralı ilke (%69). Öte yandan BİST 30 şirketlerinin menfaat sahiplerinin görüşünün alınmasıyla ilgili 3.2.2 numaralı ilkeye uyum bakımından (%93) BİST 100 şirketlerinden önemli ölçüde ayrıştığı görülmektedir.

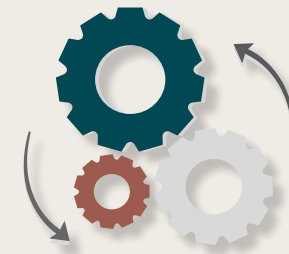
4. Yönetim Kurulu Bölümü: Uyum Düzeyi

Ortalama uyum düzeyinin en düşük olduğu bölüm olan Yönetim Kurulu Bölümü’nde iki ilke %0 uyum oranıyla dikkat çekmektedir. Bu ilkeler: “Ücretlerin kişi bazında açıklanması” hakkındaki 4.6.5 numaralı ilke ve “Her bir Yönetim kurulu üyesinin sadece bir komitede görev alması” hakkındaki 4.5.5 numaralı ilkedir.

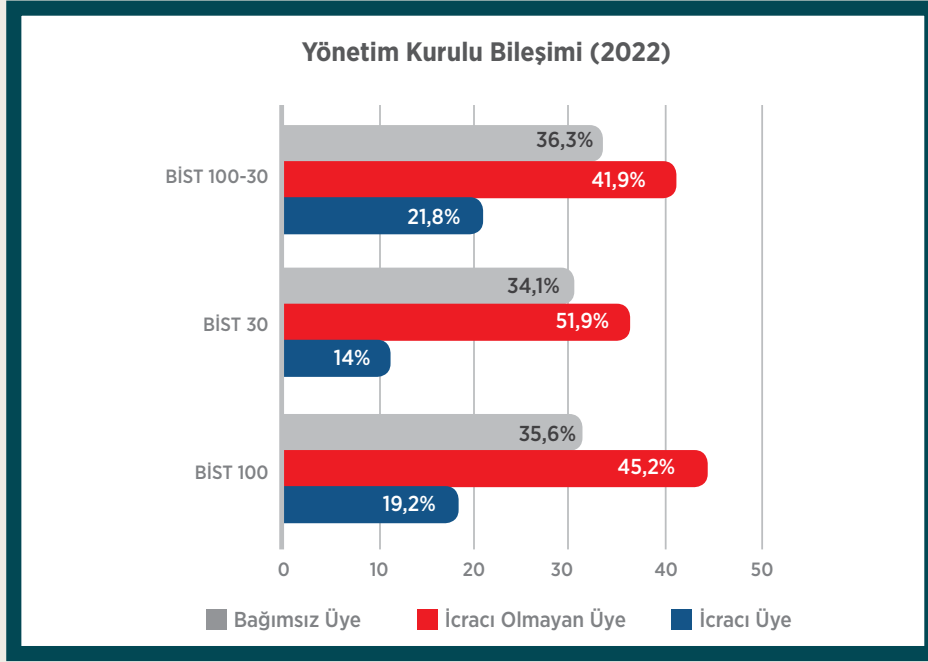
“Yönetim Kurulu üyelerinin şirket dışında başka görevler almalarının sınırlandırılması” hakkındaki 4.4.7 numaralı ilke (%9), “Kadın üye oranı için asgari %25’lik bir hedef belirlenmesi” hakkındaki 4.3.9 numaralı ilke (%30) ve “Yönetim Kurulu performans değerlendirmesi” hakkındaki 4.6.1 numaralı ilke (%32) ise en düşük uyum oranlarına sahip ilkeler arasındadır. Bu nedenle şirketlerinin yönetim kurulu kompozisyonu ve yönetim kurulu üye profilleri de incelenerek bir durum saptaması yapılmıştır.

Yönetim Kurulu Kompozisyonu: Üyelerin Roller

Yönetim kurullarına icrada görevli olmayan üyeler ve bağımsız üye sayısı açısından bakıldığında 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. Yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin oranı, yaklaşık olarak Tebliğ’e göre zorunlu olan düzeydedir (BİST 100’de %35,6 ve BİST 30’da %34,1). BİST 100 şirketlerinin sadece %6’sında yönetim kurulunda %50’den fazla bağımsız üye bulunmaktadır. Diğer bir deyişle bağımsız üyeliğin Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde zorunlu tutulan asgari düzeyin ötesinde bir yaygınlık kazanmadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca bağımsız üye sayısı, yönetim kurulu üyelerinin sadece bir komitede görevlendirilmesini tavsiye eden 4.5.5 numaralı ilkeye uyumu güçleştirdiği yorumunu yapmak da mümkündür.



Yönetim Kurulu Üyeleri: Roller



Yönetim Kurulu Üye Profili ve Çeşitlilik

Yönetim kurulunda cinsiyet, yaş, eğitim ve mesleki açıdan çeşitlilik ve kapsayıcılık, tartışma ve karar kalitesine katkısı açısından uluslararası en iyi uygulamalar arasında değerlendirilmektedir. Bu nedenle, Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2022'de, Yönetim Kurulu üyelerinin profesyonel geçmişlerini ve demografik özelliklerini daha iyi anlayabilmek amacıyla üye profiline de odaklanılmış ve yönetim kurullarının çeşitli özellikler açısında genel bir resminin çekilmesi yerine

bazı yönetim kurulu özellik ve profillerinin tüm şirketlerde eşit dağılımı ve temsil edilme düzeyi de saptanmaya çalışılmıştır.

Yönetim kurulları, grup içindeki çeşitlilik düzeyini ölçmek için kullanılan bir yöntem olan Blau endeksi yöntemiyle değerlendirilmiş ve Yönetim Kurulu çeşitlilik endeksi oluşturulmuştur¹. Endekste 1'e yakın puan, heterojen, yani çeşitliliği yüksek bir gruba, 0'a yakın bir puan ise homojen yani çeşitliliği düşük bir gruba işaret etmektedir. BİST 30 Yönetim Kurullarının %57'si yaş, cinsiyet, eğitim durumu, deneyim ve mesleki uzmanlık açısından ortalamanın üstünde bir çeşitlilik düzeyine sahiptir. Bu durum %43'lük diğer grubun aday belirleme sürecinde çeşitliliğe daha fazla önem vermesi ihtiyacı bulunduğuna işaret etmektedir.

• Yaş ve Eğitim Düzeyi Çeşitliliği

BİST 30 şirketlerinin yönetim kurullarının çoğunluğunun (%63) 45-65 yaş aralığında yer aldığı ve 65 yaş üstü üyelerin toplam yönetim kurulu üyelerinin %22'sini oluşturduğu saptanmıştır. Eğitim düzeyi olarak ise üyelerin yüzde 63'ünün lisansüstü yüksek eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir. Şirketlerin yönetim kurullarının çeşitliliği açısından ise %79'unu yaş dağılımında ve %53'ü ise eğitim düzeylerinde yüksek çeşitlilik gösterdiği diğer bir deyişle farklı yaş grupları ve eğitim düzeylerine sahip üyelerin yönetim kurullarında yer aldıkları görülmektedir.

• Meslek ve Uzmanlık Alanı Çeşitliliği

Üyelerin fonksiyonel uzmanlık alanları ve deneyimleri incelendiğinde ise üyelerin ön yetiştiriliminin çok çeşitli olduğu ve farklı alanlarda deneyimleri bulunduğu gözlenmektedir. Ayrıca meslekleri ile beyanlarının hem özgeçmişlerinde hem de KAP beyanlarında muğlak olduğu, büyük bir çoğunluğu mesleklerini üst düzey yönetici, yönetici, işletme ve yönetim meslek profesyoneli ve iş insanı olarak

1 Yönetim Kurulu çeşitlilik analizi, ilk aşamada sadece BİST 30 şirketleri için uygulanmıştır.

tanımladıkları (%40) görülmektedir. Üyelerin %35'inin finans ve muhasebe uzmanlık alanından geldikleri, bunu %10 ile mühendislik ve AR-GE alanı, %4 ile satış ve pazarlama fonksiyonel alanı ve %5 ile hukuk alanının takip ettiği görülmektedir. Ayrıca üyelerin tamamına yakın bir kısmının yönetim kurulu üyeliği ve/veya üstü düzey yöneticilik deneyimi olduğu görülmektedir. Uzmanlıkları çeşitliliği açısından bakıldığında ise BİST 30 şirketlerinin yönetim kurullarının %57'sinin orta düzeyde çeşitlilik gösterdiği, özellikle stratejik karar alma ve risk yönetimi yetkinliği açısından yönetim kurulu çeşitliliğin önemli olduğu fakat bu konuda göreceli olarak düşük bir seviye yakalanmış olduğu saptanmıştır.

• Cinsiyet Çeşitliliği ve Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri

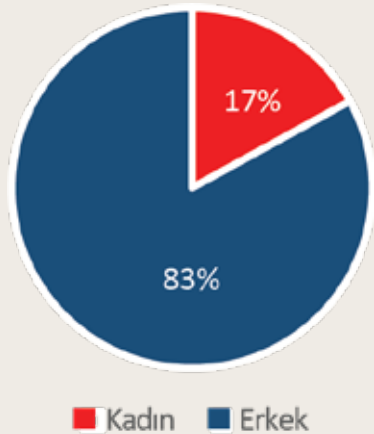
BİST 30 yönetim kurullarında görev yapan 264 üyenin yalnızca %17'sinin kadın

olduğu görülmektedir. Şirketlerin sadece %29'unun yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği bakımından yüksek puan aldığı, 5 yönetim kurulunda ise hiç kadın üye yer almadığı belirlenmiştir.

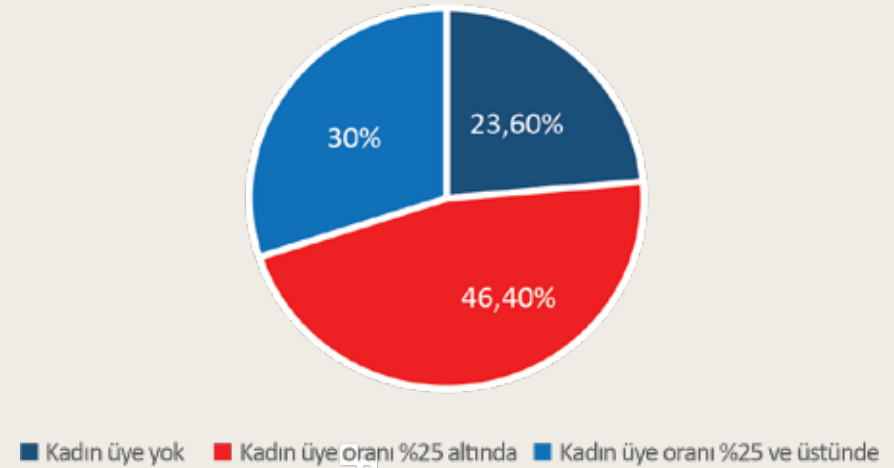
BİST 100'de ise şirketlerin %24'ünde hiç kadın üye yer almadığı, %46'sında kadın üye oranının %25'ten az olduğu, %30'unda ise %25'in üstünde olduğu görülmektedir.

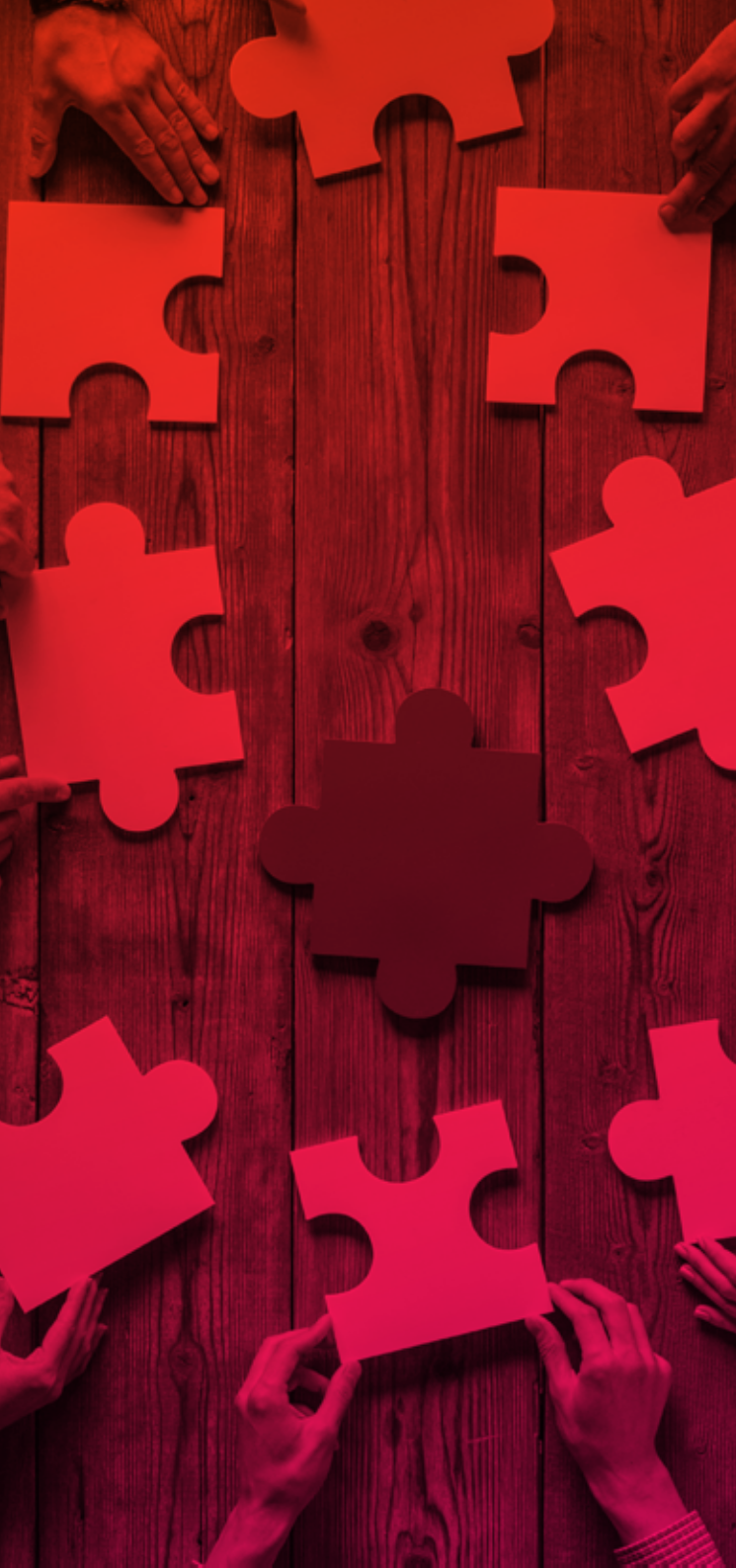
BİST 100 şirketlerinde görev yapan kadın Yönetim kurulu üyelerinin %16,5'i 35 ile 45 yaş arasında, %43'ü ise 46 ile 55 yaş arasındadır. Kadın Yönetim kurulu üyelerinin %48'i bağımsız üye, %28'i hissedar veya hissedar aile üyesi, %9'u ise i crada görevli üye konumundadır. Kadın üyelerden 12'si BİST 100'de birden fazla şirketin Yönetim Kurullarında görev yapmaktadır.

BİST 30 Şirketleri Yönetim Kurulu Üyeleri: Cinsiyete göre Dağılım



BİST 30 Şirketleri Yönetim Kurulunda Kadın Üye Oranı (2022)





2. 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 gerçekleştirilmektedir². Şirketlerin zorunlu olmayan ilkelere uyumlarını ve uyum göstermedikleri ilkelerle 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 ilkelerin yanı sıra "Uy ya da Açıkla" yaklaşımına dayanan ilkelerden 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 taşımayı amaçlamaktadır.

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
- İlkelere uyum durumu hakkında toplu bir resim sunmak
- Yüksek uyum düzeyiyle yaygınlık kazanan ilkelerin altını çizerek sermaye piyasasındaki kurumsal yönetim uygulamalarının güçlü yönlerini vurgulamak

² 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 imkânı doğrultusunda bir güncelleme gerçekleştirilmiştir.

- d. Düşük uyum düzeyine sahip ilkelere ve bunlara ilişkin açıklamalara dikkat çekerek bu ilkelere ilgili alternatif stratejiler geliştirme ihtiyacını ortaya koymak
- e. Kurumsal yönetim ilkeleri alanındaki gelişim ihtiyacı hakkında tüm paydaşlara geri bildirim sağlamak.

3. İLKELERİN UYGULANMASI

Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu, BIST 100 ve BIST 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 ve 2022 olarak sunulan veriler ise şirketlerin URF ve KYBF aracılığıyla KAP'ta yayımladıkları 2021 ve 2022 verilerinden hareketle hazırlanan Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2021 ve 2022'yi ifade etmektedir.

3.1 Metodoloji

3.1.1 Veri Kaynakları

Rapor'daki analizler şirketlerin KAP'ta yayımladıkları 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 1'de 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 kullanılabilecek 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.

3.1.2. Örneklem

Analizin örnekleme olarak 31 Aralık 2022 tarihi itibarıyla BİST 100 ve BİST 30 endekslerinde yer alan şirketleri kapsamakta olup raporun bulguları sadece bu şirketlerin uygulamalarını yansıtmaktadır. Ayrıca analizlerde BİST 100 ve BİST 30 şirketlerinin karşılaştırmasında kullanılmak üzere BİST100-30 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 atanan ve daha sonra yetkileri TMSF'ye geçen üç şirket analizlere dahil edilmemiş ve oranlar diğer 97 şirket dikkate alınarak hesaplanmıştır³. Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu'na temel oluşturan 2022 yılı BİST 100 endeksinde yer alan 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 örneklemini oluşturan şirketlerin yıllar itibarıyla farklılaşmasıdır. Hem 2019 hem de 2021 rapor örneklemelerinde yer alan BİST 100 şirketi sayısı 68 iken, 2021 ve 2022 örneklemelerinde ortak olan şirket sayısı ise 74'dür. Bu kapsamda her ne kadar bazı bulgular yıllara göre karşılaştırılsa da endeks kompozisyonlarının 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.

3.1.3 Veri Yönetimi ve Analiz

Rapordaki tüm analizler şirketlerin uyum durumlarına ilişkin beyanlarına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Başka bir ifadeyle; çalışmanın temelini, şirketlerin kurumsal 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 kodlama⁴ 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 4.4.7⁵ 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, 1.4.3⁶ numaralı ilke sadece karşılıklı iştirak durumunda olan şirketler için geçerlidir ve örneklemin ortalama uyum düzeyi

3 Bu kapsamda 2021'de olduğu gibi BİST100 listesinde 97; BİST30 listesinde 28 ve BİST100-30 listesinde ise 69 şirket yer almaktadır.

4 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.

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

6 İlgili URF maddesi: Şirket, beraberinde hakimiyet ilişkisini de getiren karşılıklı iştirak ilişkisi içerisinde bulunduğu herhangi bir ortaklığın Genel Kurulu'nda oy haklarını kullanmamıştır.

sadece bu şirketler için hesaplanmıştır.

Uygulamada henüz herhangi bir şirketin uyum göstermediği bilinen 1.5.2⁷ ve 4.6.5⁸ 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 açıklamalardan 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 durumda 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 dağıtım 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. Bu açıdan URF ve KYBF’de tanımlanan çapraz kontrol ve uyarı noktaları ile hatalı kodlamaların etkin bir şekilde takip edilmesinin önemini vurgulamakta yarar görmekteyiz.

3.2 Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Durumu

a. Genel Uyum Durumu

BİT 100 şirketlerinin ilkelerin geneline uyum düzeyi yaklaşık %84 olarak raporlanmış (Bkz. Tablo 2) olup BİST 30 ortalaması yaklaşık %87 olarak gerçekleşmiştir.

Uyum düzeylerinde 2021 yılına göre BİST 100 için yaklaşık %2 ve BİST 30 şirketleri için ise %1’lik bir artış olduğu gözlenmektedir. Uyum düzeyleri 2019 yılı ile karşılaştırıldığında ise BİST100 için yaklaşık %4 ve BİST 30 için yaklaşık %5 düzeyinde bir ilerleme kaydedildiği gözlemlenmektedir (Bkz. Şekil 1).

Ayrıca ilkeye tümüyle uyulmadığını ortaya koyan “Hayır” yanıtlarının genel ortalaması ise 2022 yılı için %10’dur. “Uy ya da Açıkla” yaklaşımında, etkili bir

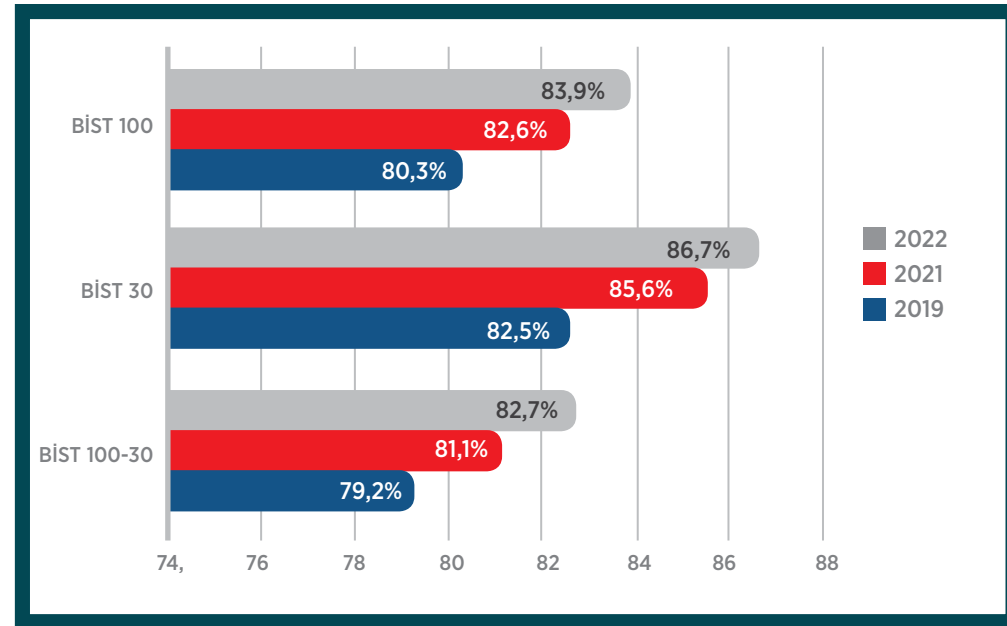
7 İlgili URF maddesi: Azlık hakları esas sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara da tanınmış ve azlık haklarının kapsamı esas sözleşmede düzenlenerek genişletilmiştir.

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

Tablo 2. Genel Uyum Düzeyi (2019, 2021 ve 2022)

Uyum Düzeyi	Ortalama (%)								
	BİST 100			BİST 30			BİST 100-30		
	2019	2021	2022	2019	2021	2022	2019	2021	2022
Evet	80,3	82,6	83,9	82,5	85,6	86,7	79,2	81,1	82,7
Hayır	7,9	11,5	9,9	8	8,7	7,7	7,9	12,5	10,9
Kısmen	9,5	5,9	6,03	7,5	4,7	5,6	10,4	6,4	6,3

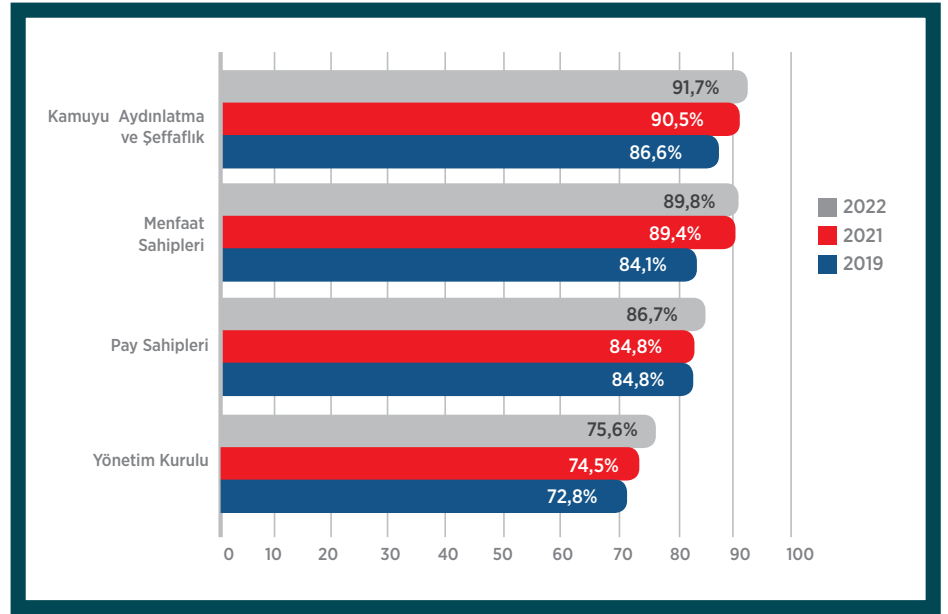
Şekil 1. Genel Uyum Düzeyi Karşılaştırması (%)



kurumsal yönetim çerçevesi şirketlerin ilkelere uymasını teşvik etmenin yanı sıra çeşitli gerekçelerle uyumsuzluk durumunda şeffaf bir şekilde ve yeterli düzeyde açıklama yapılmasını gerektirir. “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 %6 olup gelecekte ilkelerin gerekliliklerinin tam olarak yerine getirilmesi durumunda genel uyum seviyesini yaklaşık %90 düzeyine çıkabilecektir. Benzer şekilde, BİST 30 grubunun “Kısmen” uyum oranı yaklaşık %5,6 olarak rapor edilmektedir. Bu da ilkelerin gereklilikleri tam olarak yerine getirildiği takdirde genel uyum düzeyinin BİST 30 şirketlerinde yaklaşık %92’ye yükselebileceğini ortaya koymaktadır.

Şirketlerin kurumsal yönetim ilkeleri alt bölümlerine göre uyum düzeyleri incelendiğinde (Bkz. Tablo 3), “Yönetim Kurulu” bölümü gerek BİST 100 (%75,6) gerek BİST 30 (%79,4) için İzleme Raporu 2019 ve KY Değerlendirme Raporu 2021’de olduğu gibi ortalama uyum düzeyinin en düşük düzeyde gerçekleştiği alt ilke kategorisidir. Ayrıca tam olarak uymama durumunun da en yüksek oranda

Şekil 2. Bölümlere Göre Uyum Düzeyi Karşılaştırması (BİST 100)



Tablo 3. Bölümlere Göre Uyum Düzeyi (2022)

	Uyum Durumu		Uymama Durumu			
	Evet (%)		Hayır (%)		Kısmen (%)	
	BİST 100	BİST 30	BİST 100	BİST 30	BİST 100	BİST 30
Pay Sahipleri	86,7	84,5	9,1	9,4	3,9	6,1
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	91,7	96,2	0,8	0,8	7,5	2,9
Menfaat Sahipleri	89,8	94,8	4,5	2,2	5,7	3
Yönetim Kurulu	75,6	79,4	16,8	12,6	7,6	8



gözlemlendiği ilkeler büyük çoğunlukla bu bölümde yer almaktadır. BİST 100 ve BİST 30 grubunda ortalama uyum düzeyinin en yüksek raporlandığı ilkeler ise “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünde yer almaktadır (sırasıyla %91,7 ve %96,2).

“Pay sahipleri” ve “Menfaat Sahipleri” alt ilke kategorilerindeki ortalama uyum oranları ise sırasıyla BİST100 için %86,7 ve %89,8 olarak gerçekleşmiştir. Özellikle Menfaat Sahipleri kategorisine uyum düzeyindeki 2019 yılından beri devam eden artış memnuniyet vericidir. Menfaat sahipleri alt bölümü uyum düzeyi %84,1 düzeyinden yaklaşık 5 puanlık artış ile 2021 yılında %89,4’te ulaşmış ve bu düzey

2022 yılında yaklaşık %90 olmuştur. 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. Alt ilke kategorilerindeki değişimler ve uyum durumları Şekil 3’te özetlenmiştir. Tam uyum düzeyine ulaşmış ve ulaşma eğiliminde olan ilkeleri bu şekilden takip etmek mümkündür.

Şekil 3. Bölümlere Göre Uyum Düzeyinde İlkelere Göre Değişimler

Pay Sahipleri			
1.1.2.	100	1.4.3.	
1.2.1.	100	1.5.1.	100
1.3.2.	0	1.5.2.	0
1.3.7.	100	1.6.1.	100
1.3.8.		1.6.2.	
1.3.10.		1.6.3.	100
1.3.11.		1.6.4.	100
1.4.1.	100	1.7.1.	
1.4.2.			

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	
2.1.1.	
2.1.2.	
2.1.4.	
2.2.1.	100
2.2.2.	

Menfaat Sahipleri			
3.1.1.	100	3.3.6.	
3.1.3.		3.3.7.	100
3.1.4.		3.3.8.	
3.1.5.	100	3.3.9.	100
3.2.1.		3.4.1.	
3.2.2.		3.4.2.	100
3.3.1.		3.4.3.	
3.3.2.		3.4.4.	100
3.3.3.		3.5.1.	
3.3.4.		3.5.2.	
3.3.5.			

Yönetim Kurulu			
4.1.1.	100	4.4.3.	
4.1.2.		4.4.4.	100
4.2.1.		4.4.5.	
4.2.2.		4.4.6.	
4.2.3.		4.4.7.	
4.2.4.		4.5.5.	0
4.2.5.		4.5.6.	
4.2.7.	100	4.5.7.	
4.2.8.		4.5.8.	
4.3.9.		4.6.1.	
4.3.10.		4.6.4.	
4.4.1.		4.6.5.	0
4.4.2.			

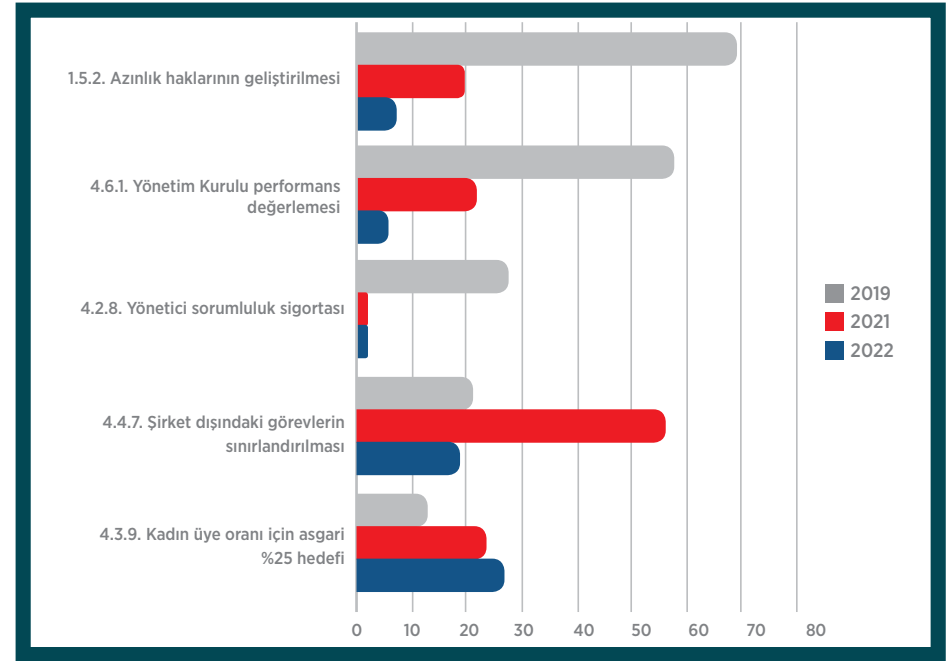
b. Hatalı Uyum Beyanları

İzleme Raporu 2019 ve KY Değerlendirme Raporu 2021'in önemli tespitlerden biri olarak şirketlerin hatalı uyum beyanları dikkat çekmektedir. 2022 verilerini baz alarak gerçekleştirilen bu çalışmada da şirketlerin uyum durumuna ilişkin yanıtlarının yaklaşık %3,5'inin hatalı olduğu (2019: %5,2; 2021: %5,8) belirlenmiştir. Hatalı uyum beyanlarında önemli bir gelişme kaydedildiği ilkelerin genelinde hatalı beyanların oranları düşmesine rağmen bazı ilkelere hata oranları yüzde 13 ve yüzde 35 aralığında (örneğin İlke 1.5.2; 3.2.1; 4.3.9.; 4.5.5; 4.5.7; 4.6.5.) değiştiği de saptanmıştır.

İzleme Raporu 2019 ve KY Değerlendirme Raporu 2021'de de olduğu gibi 2022 incelemelerinde de hatalı kodlamaların büyük bir kısmının (yaklaşık %60) "kısmen" beyanı ile ilgili olduğu bulunmuştur. 138'i "kısmen" hatalı yanıtı, uyum durumunu "kısmen" olarak belirten şirketlerin açıklamalarının daha yakından takip edilmeye devam edilmesinde fayda olduğunu ortaya koymaktadır. Şekil 4'de en çok hatalı kodlama yapılan ilk beş ilke yıllar itibarıyla karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır.



Şekil 4. En Çok Hatalı Kodlanan İlk 5 İlke: “Hayır” Yerine “Kısmen” Yanıtları



Hatalı raporlama oranının en yüksek olduğu azlık haklarının esas sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara da tanınması ve kapsamının genişletilmesine yönelik 1.5.2 numaralı ilke ve 4.6.1 numaralı yönetim kurulu performans değerlendirmesi ilkelerinde hata oranlarının 2021 ve 2022 yıllarında gerilediği görülmektedir. 4.2.8 yönetici sorumluluk sigortasına ve 4.3.9 kadın üye oranı için %25'ten az olmamak kaydıyla asgari hedef belirleme ilkelerindeki hata oranları aynı kalmıştır.

Diğer bir yanlış kodlama örneği de “İlgisiz” seçeneğinin kullanımında görülmektedir. Daha önceki analizlerde bu yönde yanlış kodlamanın yapıldığı ilkeler takip

edilerek değişimler gözlenmeye çalışılmıştır. Örneğin 4.5.7 numaralı ilkeye⁹ 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 21 şirketin ilgili ilke için yaptıkları açıklamalarına dayanarak yapılan analizlere göre “ilgisiz” olarak cevaplaması gereken ilkeye hatalı cevaplar vermiştir. 2022 yılında hata düzeyi 31’den 21’e düşmüştür fakat bu hata düzeyinin halen yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca özellikle “ilgisiz” beyanına örnek teşkil edecek durumlarda örneğin kar dağıtılmama nedenlerine ilişkin gündem maddesini konu alan 1.6.3 numaralı ilkeyi¹⁰ kar dağıtımını yapmış bazı şirketler doğru şekilde “İlgisiz” olarak cevaplarken 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 ilkeye¹¹ ilişkindir. İzleme Raporu 2019’da 21 şirket uyum durumlarını “Hayır” olarak bildirmekle birlikte, açıklama bölümünde aslında bir yönetici sorumluluk 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 2022 yılı değerlendirmesinde şirketlerin (5 şirket haricinde) doğru kodlama yaptıkları görülmüştür. Analizler sonucu her ne kadar bu alanda gelişme kaydedildiği gözlenirse de örneğin bağışların açıklanması, kar dağıtmama nedenlerinin beyan edilmesi, sendikaların görüşünün alınması, çalışan ve müşteri memnuniyeti gibi alanlarda şirketlerin uyum durumu beyan ederken ilkeye konu durum ve uygulamaların şirketleri için mevcut olmaması veya geçerli olmaması durumunda ne yönde cevap verecekleri konusunda kararsız kaldıkları düşünülmektedir.

4. UYUM DURUMUNA İLİŞKİN AÇIKLAMALAR VE KALİTESİ

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 tercihinin ilişkin makul ve anlaşılabilir bir gerekçe sunulması
- iv) Riskin azaltılmasını ve farklı bir yöntemle aynı amaca ulaşılmasını sağlayacak alternatif eylemlerin belirtilmesi ve
- v) Uyumsuzluk durumunun zamanla sınırlı olup olmadığının ve şirketin ilgili ilkeye gelecekte uyma niyetinde olup olmadığının belirtilmesi gerekmektedir.

4.1 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 %49’unun geçersiz olduğu görülmüştür.

9 4.5.7 - Komitenin danışmanlık hizmeti aldığı kişi/kuruluşun bağımsızlığı hakkında bilgiye yıllık faaliyet raporunda yer verilmiştir.

10 1.6.3 - Kâr dağıtmama nedenleri ve dağıtılmayan kârın kullanım şekli ilgili gündem maddesinde belirtilmiştir.

11 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.

Tablo 4. Açıklamaların Analizi (2022)

Açıklama Alanındaki Bilgiler	Sıklık	Yüzde
Toplam Açıklama	1542	
Zorunlu Olmadığı Halde Yapılan Açıklama	418	
“Hayır” ve “Kısmen” Olarak Belirtilen Uyumsuzluk Durumu	1124	100
“Geçersiz” Açıklamalar	551	49
“Geçerli” Açıklamalar	573	51
Tarihçe/Arka Plan	93	
Telafi Edici Uygulama	179	
Gerekçe	253	
Gelecekteki Uyum Durumu	158	

4.2 Geçerli Açıklamaların Kalitesi

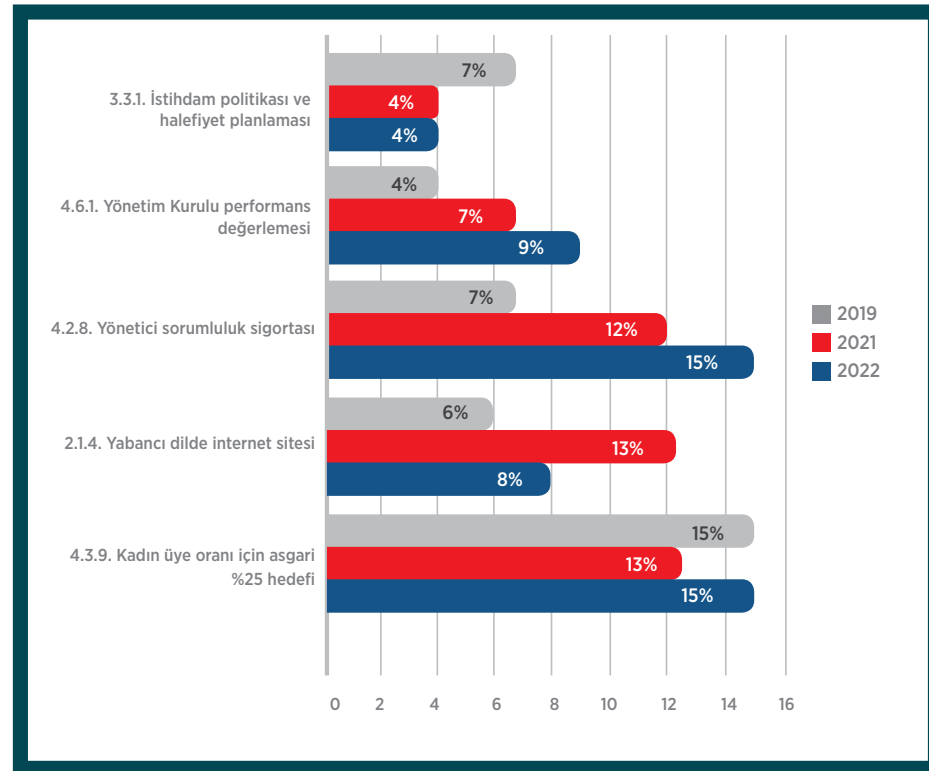
İzleme Raporu 2019’da olduğu gibi 2021 yılı verilerine dayalı olarak gerçekleştirdiğimiz araştırmada da birden fazla ölçütü sağlayan çok sınırlı sayıda açıklama bulunduğu tespit edilmiş, sadece 7 açıklamanın SPK Kurumsal Yönetim Rehberi’nde belirlenen niteliklerin tamamına uygun olduğu görülmüştür. Açıklama alanında verilen bilgilerin dağılımı ve bunların toplam “Hayır” ve “Kısmen” yanıtlarına oranı Tablo 4’de sunulmaktadır. Şirketler tarafından sağlanan açıklamaların kalitesinin istenilen ölçüde iyileşmediği, KY İzleme Raporuna göre geçerli açıklamaların oranının azaldığını söylemek mümkündür. Diğer taraftan şirketlerin uyum oranlarını artacağı ile ilgili bir işaret olarak algılanabilecek “gelecekte uyum durumu” ile ilgili açıklamaları önemlidir. Şirketlerin ilkelere uymama durumu açıklamalarında “gelecekte uyum durumu” ile ilgili planlarını daha fazla ifade etmeye başladıklarını belirtmek mümkündür.



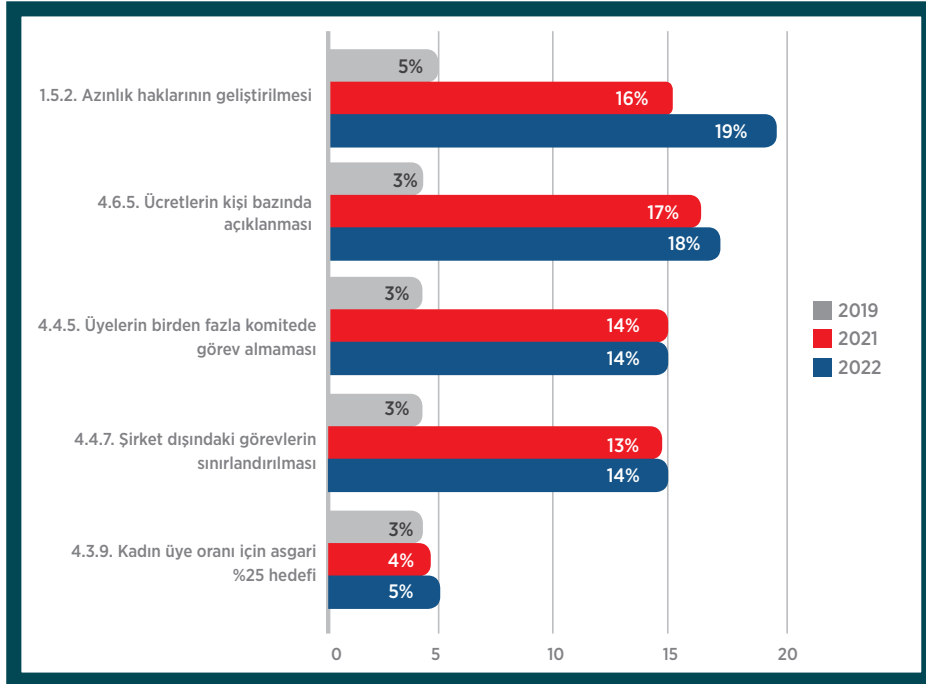
Şirketlerin gelecekte ilkelere uyum planı bulunup bulunmadığına ilişkin beyanlarını içeren 158 açıklama bulunmakta olup, bu beyanlar toplam “Geçerli” açıklamaların %27,5’ine karşılık gelmektedir. Bu ölçüt ilkelerin gelecekte yaygınlaşma potansiyeli ve şirketin kurumsal yönetim uygulamalarını takip etme imkânı sağlamak açısından yararlı görülmektedir.

Şirketlerin gelecekte tam uyum durumuna geçmeyi planladığı ilk beş ilke Şekil 5’te İzleme Raporu 2019’la karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır. Açıklama kalitesinde değişiklik olup olmadığının yorumlanması amaçlanmıştır. Aynı karşılaştırma Şekil 6’da şirketlerin gelecekte uyma planı bulunmadığını açıkladıkları ilk beş ilke için de yapılmıştır.

Şekil 5. Şirketlerin Gelecekte Uymayı Planladığı İlkeler



Şekil 6. Şirketlerin Gelecekte de Uyma Planları Bulunmadığını Açıkladıkları İlkeler



5. 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.

5.1 Pay Sahipleri

Araştırmamızda İzleme Raporu 2019 ve Değerlendirme Raporu 2021'de olduğu gibi şirketlerin tamamının (%100) pay sahipleri bölümündeki toplam 9 ilkeye¹² 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

¹² 1.1.2; 1.2.1; 1.3.2; 1.3.7; 1.4.1; 1.5.1; 1.6.1; 1.6.3 ve 1.6.4 numaralı ilkeler



Tablo 5. Pay Sahipleri- En Düşük Uyum Oranına Sahip Beş İlke

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.	58	40	66
1.3.10-Genel kurul gündeminde, tüm bağışların ve yardımların tutarları ve bunlardan yararlananlara ayrı bir maddede yer verilmiştir.	66	57	70
1.4.2-Şirketin imtiyazlı oy hakkına sahip payı bulunmamaktadır.	75	71	77
1.7.1 - Payların devredilmesini zorlaştıracı herhangi bir kısıtlama bulunmamaktadır.	85	71	90

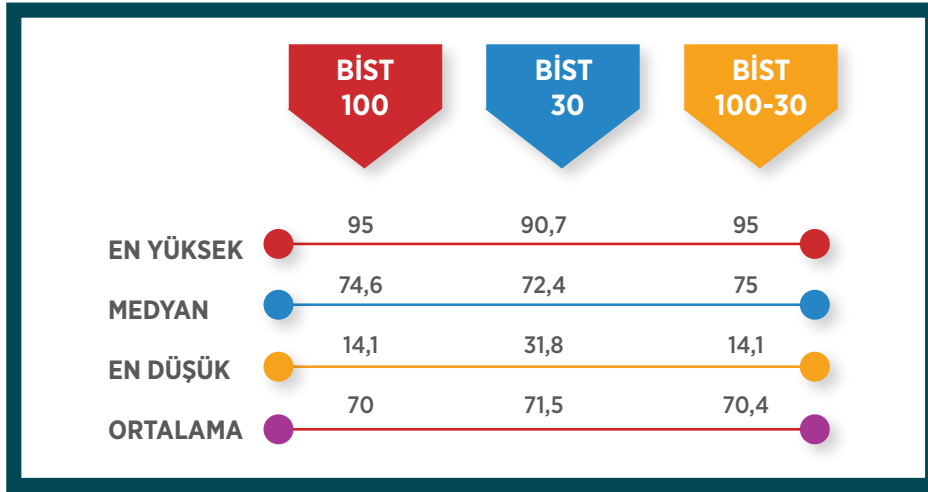
en düşük olduğu beş ilke ise Tablo 5’de sunulmuştur. Uyum düzeyinin en düşük olduğu ilkelerde 2021 yılına göre bir değişiklik olmamıştır fakat genel olarak tüm bu ilkelerde uyum oranlarında gelişmelerin söz konusu olduğunu da vurgulamak mümkündür.

5.1.1 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 100 için %74,6 (aritmetik ortalama: %70) ve BİST 30 için %72,4’tür (aritmetik ortalama: %71,5) (Bkz. Şekil 7). Bu verilere göre genel kurul toplantısına katılım oranında gerek BİST 100 gerek BİST 30 şirketleri için İzleme Raporu 2019 verilerine göre gerilemeye devam etmektedir. Toplantıda doğrudan temsil edilen payların medyan değerleri ise BİST 100 ve BİST 30 için sırasıyla %0,2 ve %0,12 olarak raporlanmıştır.

Uluslararası en iyi uygulamalar genel kurul toplantılarının kamuya açık şekilde gerçekleştirilmesinin önemini vurgulamakla birlikte 1.3.11 numaralı ilkeye uyum düzeyinin örneklem genelinde yıllar itibariyle düşük kalmaya devam ettiği belirlenmiştir. Her ne kadar 2021 yılına göre bir ilerleme söz konusu olsa da BİST 100 şirketlerinin bu ilkeye uyum düzeyi %58 ve BİST 30 şirketlerinin ise %40 olmuştur. Diğer bir deyişle şirketlerin %42’si genel kurul toplantılarını menfaat sahipleri ve medya dahil olarak kamuya açık olarak gerçekleştirmediğini beyan etmiştir.

Şekil 7. Genel Kurul Toplantılarına Katılım Düzeyi (%)



5.1.2 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 %34'ü tutarları ayrı ayrı listelemek yerine toplam tutar hakkında bilgilendirme yaptığını beyan etmiştir. KY Değerleme Raporu 2021 bulguları ile karşılaştırıldığında bu ilkeye uyum düzeyinde bir ilerleme gerçekleşmiştir. 1.3.10 numaralı ilkeye uyum sağlamayan şirketler, açıklamalarında çoğunlukla yararlananlar listesinin çok uzun olduğu ve bu nedenle toplu bir tutar paylaşıldığını belirtmiştir. Ayrıca bazı şirketler belli tutarların üzerindeki bağışlar hakkında ayrıntılı bilgiler sunduklarını veya bilgi talep edilmesi durumunda gerekli detayları genel kurula sunulduğunu beyan etmişlerdir.

İmtiyazlı şekilde ortaklık bilgilerine ulaşma

Pay sahipleri bölümünde dikkate değer diğer bir husus da 1.3.7 numaralı ilkeye uyumla ilgilidir. Yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, idari sorumluluğu bulunan yöneticiler ve bunların eş ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımlarının 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 tamamı 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 bildirmiştir. Şirketlerin büyük bir kısmı söz konusu kişilerin şirketin faaliyet konusu kapsamında yaptıkları işlemlerle ilgili olarak yönetim kuruluna herhangi bir başvuruları bulunmaması nedeniyle ilkeye “İlgisiz” yanıtı vermiş olduğunu da vurgulamak gerekmektedir.

5.1.3 Oy Hakkı

İmtiyazlı payı bulunmadığını bildiren BİST 100 şirketlerinin oranı %73 iken, şirketlerin %25'i 1.4.2 numaralı ilkeye uyum sağlamadığını belirtmiştir. Öte yandan URF verilerindeki %73 uyum verisine karşın KYBF verilerine göre şirketlerin %75'i imtiyazlı payı bulunmadığını belirtmiştir. Aynı döneme ilişkin verilerdeki süre gelen bu farklılık raporlama kalitesine ilişkin tutarsızlığa işaret etmektedir. Bu tutarsızlığın nedenini şirketlerin uyum durumu beyanlarında başka imtiyazları da düşünerek (yönetim kuruluna aday gösterme imtiyazı gibi) değerlendirme yapma eğiliminde olmaları olarak yorumlamak mümkündür.

5.1.4 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 ve KY Değerlendirme Raporu 2021’de olduğu gibi bu dönemde de ilkede tavsiye edilen şekilde bir esas sözleşme değişikliğine giden bir şirket bulunmadığı görülmektedir. Bununla birlikte şirketlerin büyük bir çoğunluğu TTK ve SPK düzenlemelerine uygun olarak azlık haklarının kullanımına özen gösterdiklerini bildirmişlerdir.

5.1.5 Kar 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 ilkelerde belirtildiği üzere kâr payı dağıtılmama nedenini açıkladığı 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 43 şirket kar dağıttıkları için bu ilkeye (İlke 1.6.3.) “İlgisiz” cevabını vermiştir. Kâr dağıtımını gerçekleştirmeyen şirketlerin tamamı ise bu durumun nedenlerini ve dağıtılmayan karın kullanım şeklini ilgili gündem maddesinde belirttiklerini beyan etmiştir. Şirketler tarafından kâr dağıtılmamasına yönelik olarak belirtilen nedenler Şekil 8’de sunulmaktadır.

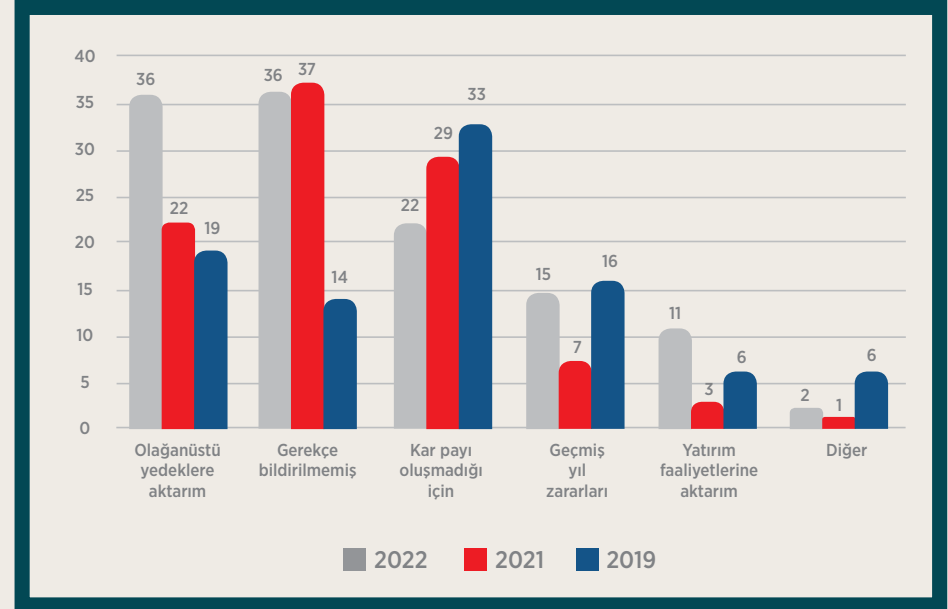
5.1.6 Payların Devri

BİST 100 şirketlerinin %84,5’i (2021:%81) pay devrini zorlayıcı herhangi bir kısıtlama bulunmadığını bildirirken, bu oran BİST 30 şirketlerinde yaklaşık %71 (2021:%75) olarak gerçekleşmiştir.

5.2 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 İlkelerinin 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).

Şekil 8. Dağıtılmayan Karın Kullanımına İlişkin Açıklamalar (%)



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

Tablo 6. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Bölümü Ortalama 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.	97	100	96
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.	95	92	96
2.1.4 - Şirketin kurumsal internet sitesindeki bilgiler Türkçe ile tamamen aynı içerikte olacak şekilde ihtiyaca göre seçilen yabancı dillerde de hazırlanmıştır.	70	89	62
2.2. FAALİYET RAPORU			
2.2.1 - Yönetim kurulu, yıllık faaliyet raporunun şirket faaliyetlerini tam ve doğru şekilde yansıtmayı temin etmektedir.	100	100	100
2.2.2 - Yıllık faaliyet raporu, ilke de yer alan tüm unsurları içermektedir.	97	100	96

5.2.1 Kurumsal Internet Sitesi

Şirketlerin %97'si kurumsal internet sitelerinde kurumsal yönetim ilkesinde yer alan tüm öğelerine ilişkin bilgilendirme yer aldığını beyan etmiştir. Sadece üç 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. Her ne kadar 2021 yılı değerlendirmelerine göre uyum düzeyinde yüzde 17'lik bir gelişme gözlemlense de bu ilkeye (İlke 2.1.4) uyum düzeyinin %70'de kalarak “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümündeki en düşük ortalama uyum düzeyine sahip olması, birçok şirketin yabancı dilde internet sitesi bulunsu da Türkçe sitede yayımlanan bilgi ve içeriklerin tümünün yabancı dilde hazırlanan sitede yer almamasından kaynaklanmaktadır.

5.2.2 Faaliyet Raporları

Şirketlerin %97'si yıllık faaliyet raporlarının ilkede yer alan tüm unsurları içerdiğini beyan etmiştir. Sadece 3 şirket bu ilkeye kısmen uyabildiklerini raporlamıştır ve yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında üstlendikleri görevler, komitelerin yapısı, yönetim kurulu üyelerinin toplantılara katılım düzeyleri gibi bazı bilgilere faaliyet raporlarında yer vermediklerini beyan etmişlerdir.

Genel olarak Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Bölümündeki ilkelere uyum düzeyi açısından araştırmamızda İzleme Raporu 2019 ve KY değerlendirme Raporu 2021'e oranla önemli bir fark bulunmamaktadır. Bu bölümdeki uygulamalar her ne kadar zorunlu olmayan Kurumsal Yönetim İlkeleri arasında yer alsa da gerek Türk Ticaret Kanunu kapsamındaki ikincil mevzuattaki gerek Sermaye Piyasası Mevzuatı'ndaki zorunlu düzenlemeleri içermesi, uyum durumunun yüksek olmasını sağlamaktadır.

5.3 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 bütününe ortak yararına odaklanan sürdürülebilirlik iş performansı beklentisi şirketler açısından rekabet ortamında var oluş kriterine dönüşmüştür.

Bu doğrultuda 02.10.2020 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Tebliğ değişikliği¹³ 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 artışını teşvik eden önemli bir gelişme olduğunu ortaya koymuştur. Nitekim bu bölümde ortalama uyum oranları İzleme Raporu 2019'a göre artarak, KY Değerleme Raporu verilerine göre ise aynı düzeyde kalarak BİST 30 için yaklaşık %95 (2019: %89,7; 2021: %94,8) BİST 100 için %90 düzeyinde gerçekleşmiştir (2019: %84,1; 2021: %89,9). Menfaat sahipleri bölümünde en yüksek uyum düzeyine sahip ilkeler Tablo 7'de verilmektedir. Uyum düzeyleri yüksek olan ilkelerin İnsan Kaynakları Politikaları, Menfaat Sahiplerine ilişkin şirket politikaları ve Etik Kuralla ve Sosyal Sorumluluk ana başlıkları altında yer alan ve çalışanlarla ilgili ayrımcılığı önleme mekanizmaları, güvenli çalışma ortamı, İK gelişim ve eğitim fırsatları, menfaat sahiplerinin haklarının düzenlenmesi ve çıkar çatışmalarının yönetilmesi ve bildirim mekanizmaları, sosyal sorumluluklar konusunda duyarlılık ve yolsuzluk

13 Kurumsal Yönetim Tebliğinde (II-17.1) 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
3.1.5 - Şirket, menfaat sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarını dengeli bir şekilde ele almaktadır.	100	100	100
3.1.1- Menfaat sahiplerinin hakları ilgili düzenlemeler, sözleşmeler ve iyi niyet kuralları çerçevesinde korunmaktadır.	100	100	100
3.3.2 - Personel alımına ilişkin ölçütler yazılı olarak belirlenmiştir.	99	100	99
3.5.2- Ortaklık, sosyal sorumluluk konusunda duyarlıdır. Yolsuzluk ve rüşvetin önlenmesine yönelik tedbirler almıştır.	99	100	99
3.3.3 - Şirketin bir İnsan Kaynakları Gelişim Politikası bulunmaktadır ve bu kapsamda çalışanlar için eğitimler düzenlemektedir.	99	100	99
3.1.4 - Menfaat sahiplerinin, mevzuata aykırı ve etik açıdan uygun olmayan işlemleri bildirmesi için gerekli mekanizmalar oluşturulmuştur.	97	100	96

önleme tedbirleri ile ilişkili ilkelerdir. Bu kapsamda bu bölümde yıllar itibariyle süre gelen yüksek uyum düzeyini 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.

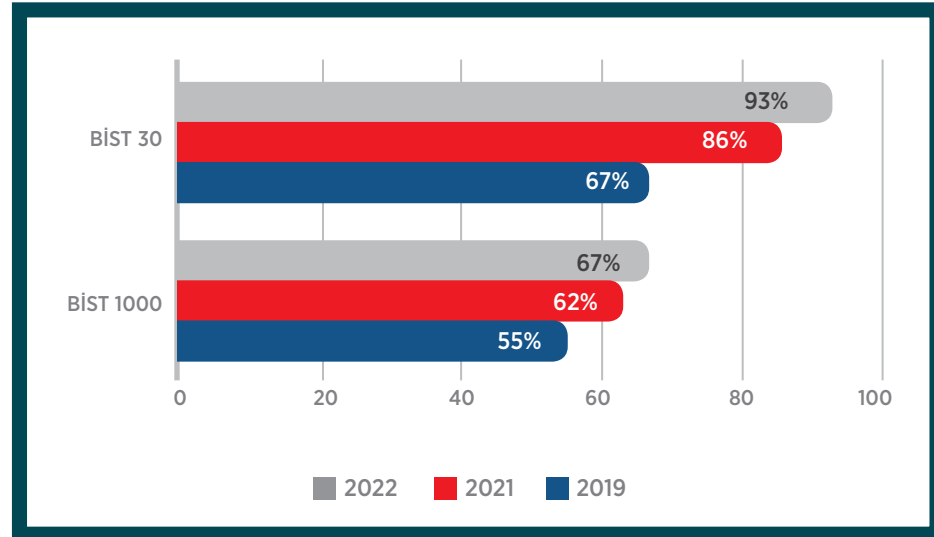
Menfaat sahipleri bölümünde en düşük uyum düzeyine sahip 5 ilke ise Tablo 8’de verilmektedir.

Tablo 8. Menfaat Sahipleri: En Düşük Uyum Oranına Sahip 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.	44	57	39
3.2.2 - Menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşlerini almak üzere anket / konsültasyon gibi yöntemler uygulanmıştır.	67	93	56
3.3.5 - Çalışanları etkileyebilecek kararlar kendilerine ve çalışan temsilcilerine bildirilmiştir. Bu konularda ilgili sendikaların da görüşü alınmıştır.	69	73	67
3.1.3 - Menfaat sahiplerinin haklarıyla ilgili politika ve prosedürler şirketin kurumsal internet sitesinde yayımlanmaktadır.	77	96	70
3.3.8 - Şirket, dernek kurma özgürlüğünü ve toplu iş sözleşmesi hakkının etkin bir biçimde tanınmasını desteklemektedir.	83	89	81

Menfaat sahiplerinin hakları ile ilgili şirket politika ve prosedürlerinin şeffaflığı, çalışanların yönetime katılımı ile ilgili düzenlemeler ve menfaat sahiplerinin görüşlerinin alınması gibi Menfaat sahipleri ile ilgili şirket politikaları ve menfaat sahiplerinin yönetimine katılımının desteklenmesi ve çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda bilgilendirilmesi alanlarında ve dernek kurma ve toplu iş sözleşmesi haklarının desteklenmesi gibi İK Politikaları alanlarında yer alan ilkelere uyum düzeyi göreceli olarak düşük kalmıştır. Diğer taraftan, menfaat sahiplerinin çıkarlarına daha fazla ağırlık verilmesi ve görüşlerinin alınarak karar süreçlerine dahil edilmesi son yıllarda uluslararası alanda da ön plana çıkan bir uygulamadır. Bu doğrultuda KY Değerlendirme Raporu 2021, BİST 30 şirketlerinin menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin de görüşlerinin alınmasını içeren 3.2.2 numaralı ilkeye uyum durumunda İzleme Raporu 2019'a göre önemli ölçüde gelişme olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmamızda şirketlerin menfaat sahiplerinin görüşlerinin alınması konusuna önem vermeye devam ettiklerini saptamış, 3.2.2 numaralı ilkeye uyum düzeyinin BİST 100 için %66,7 (2019: %55; 2021: %62,3) ve BİST 30 için %92,7 (2019: %67; 2021: 85,7) düzeyine ulaştığını saptamıştır (Bkz. Şekil 9).

**Şekil 9. Menfaat Sahiplerinin Görüşlerinin Alınması:
İlke 3.2.2 Uyum Düzeyi**

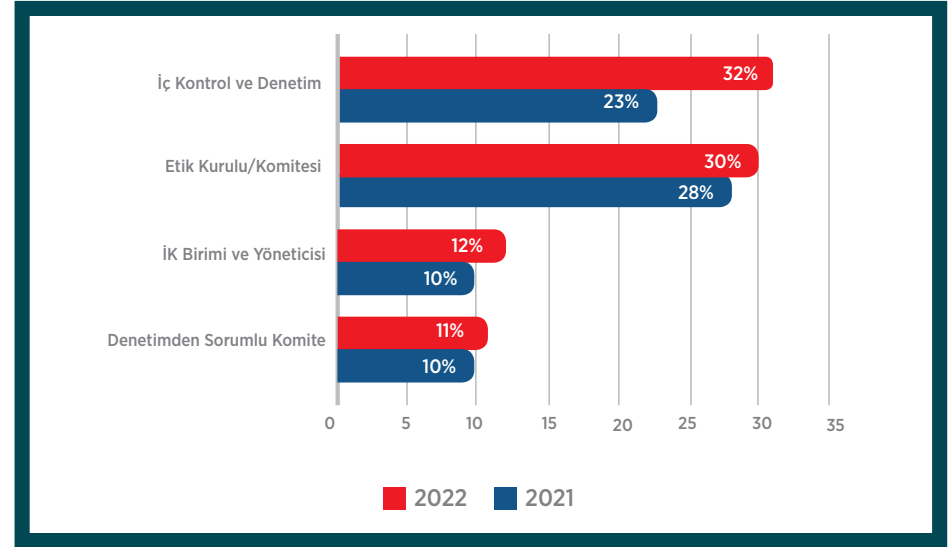


5.3.1 Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası

Örneklemede yer alan şirketlerin tümü 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 (%77,3) menfaat sahiplerinin hakları ile ilgili politika ve prosedürleri şirketlerinin kurumsal internet sitelerinde yayımladıkları görülmektedir (İlke 3.1.3). Bu kapsamda her ne kadar bu alanda 2021 yılına göre küçük bir ilerleme kaydedilmiş olsa da şirketlerin halen şeffaflık ve görünürlük açısından ilerleme kaydedebilecekleri bir alan bulunmaktadır.

Şirketlerin çalışanları ve şirketin faaliyetleriyle ilgili olarak etik kaygıları bulunan diğer kişileri bu kaygı ve şikayetleri dile getirmeye teşvik eden mekanizmaları oluşturması 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 7’de özetlendiği üzere örneklemedeki şirketlerin 3.1.4 numaralı ilkeye ortalama uyum oranı 2021’e göre artarak oranı %97 düzeyinde gerçekleşmiştir (BİST 100: %97 ve BİST 30: %100). KYBF verilerine göre bu mekanizmanın sorumluluğunu çoğunlukla Etik Kurulu veya Komitesi Başkanı (%30), İç Kontrol veya Denetimden Sorumlu Yöneticisi (%32) ve Denetimden Sorumlu Komite (%11) veya İnsan Kaynakları Yöneticileri (%12) üstlenmiştir (Bkz. Şekil 10). Sadece 5 şirket böyle bir mekanizmadan sorumlu pozisyon bulunmadığını beyan etmiştir. Ayrıca disiplin kurulu, hukuk birimi, uyum birimi ve yatırımcı ilişkileri ve kurumsal iletişim birimlerinin de ihbar mekanizmaların sorumlu birim olarak görevlendirildiği şirketler bulunmaktadır. Bağımsız kuruluşlar tarafından yönetilen “etik hat” uygulamasının da kullanılmaya başlandığı tespit edilmiştir.

Şekil 10. İhbar Mekanizmasından Sorumlu Olan Pozisyon



5.4 Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu, şirketin uzun vadeli başarısı için yönetime rehberlik yapan ve hesap verebilirliğini sağlayan bir yönetim organıdır. Bir yönetim kurulunun doğru tanımlanmış işlevlere, prosedürlere, nitelikli üyelere sahip olması, etkin yönetilmesi ve iyi işleyen komiteler tarafından desteklenmesi etkinliği ve dolayısıyla 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 ve KY Değerlendirme Raporu 2021’de olduğu gibi 2022 yılı incelememizde de şirketlerin en düşük düzeyde uyum gösterdikleri konular olarak dikkat çekmeye devam etmektedir.

“Yönetim Kurulu” bölümünde şirketlerin en yüksek ve en düşük düzeyde uyum gösterdiği ilk beş ilke aşağıdaki Tablo 9 ve Tablo 10’da sunulmaktadır.

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
4.3.10-Denetimden sorumlu komitenin üyelerinden en az birinin denetim/ muhasebe ve finans konusunda 5 yıllık tecrübesi vardır.	99	96	100
4.5.8-Komite toplantılarının sonuçları hakkında rapor düzenlenerek yönetim kurulu üyelerine sunulmuştur.	99	100	99
4.2.1-Yönetim kurulu faaliyetlerini belgelendirmiş ve pay sahiplerinin bilgisine sunmuştur.	97	100	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

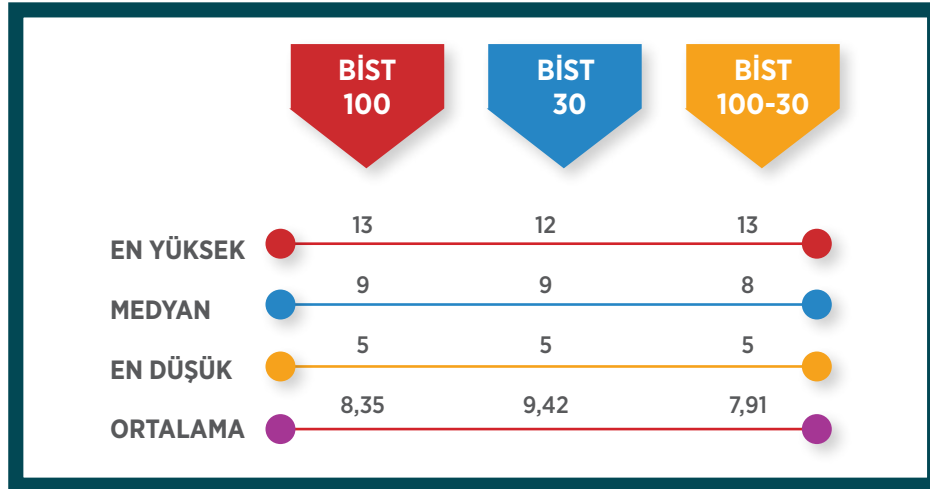
Tablo 10. Yönetim Kurulu: En Düşük Uyum Düzeyine Sahip Beş İlke

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.	0	0	0
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.	9	11	9
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.	30	43	25
4.6.1 - Yönetim kurulu, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirip getirmediğini değerlendirmek üzere yönetim kurulu performans değerlendirmesi gerçekleştirmiştir.	32	50	25

5.4.1 Yönetim Kurulu Büyüklüğü

BİST 100 ve BİST 30 şirketlerinde yönetim kurulu üye sayısının medyan değeri 9'dur (Aritmetik ortalama ise sırasıyla 8,35 ve 9,42) (Bkz. Şekil 11). Ortalama yönetim kurulu üye sayısı yönetim kurulu için getirilen asgari kişi (5) yükümlülüğünün oldukça üzerinde olup, farklı ve birbirini tamamlayan yetkinlik ve deneyimlere sahip üyelerin yer aldığı bir yönetim kurulu oluşturulması için yeterlidir. Ayrıca toplantı yönetimi açısından da uygun kabul edilebilir düzeydedir. Yönetim Kurulu üye sayısı medyan değeri BİST100 şirketleri için YK Değerlendirme Raporu 2021'e göre bir puan artmıştır.

Şekil 11. Yönetim Kurulu Üye Sayısı



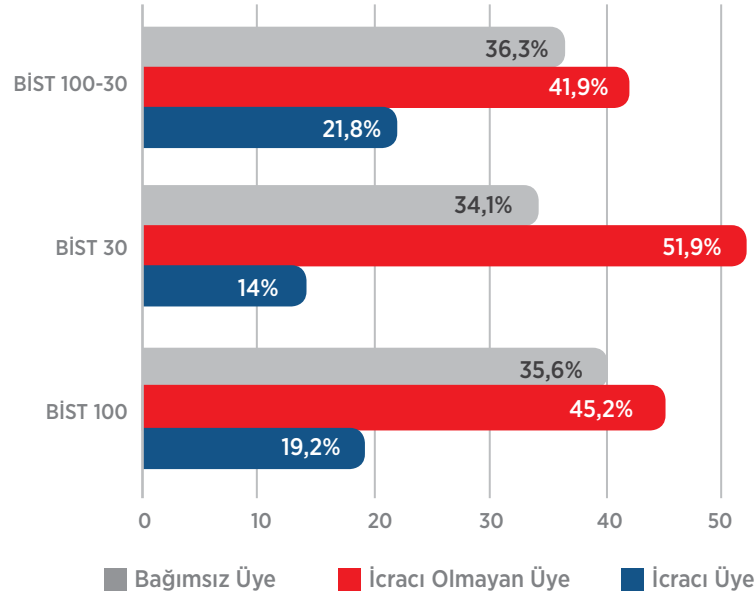
5.4.2 Yönetim Kurulu Kompozisyonu: Üyelerin Roller ve Çeşitlilik

Yönetim kurulu üyelerinin rollerine göre bir değerlendirme yapıldığında, 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 12). Yönetim kurullarında bağımsız üye oranı BİST 100 için %35,6 ve BİST 30 için %34,1 düzeyindedir. İcrada görevli olmayan üye oranı ise BİST 100 için %45,2 iken BİST 30 için %51,9'dur. BİST100 şirketleri için bu iki oran da 2021 yılına göre artmıştır.

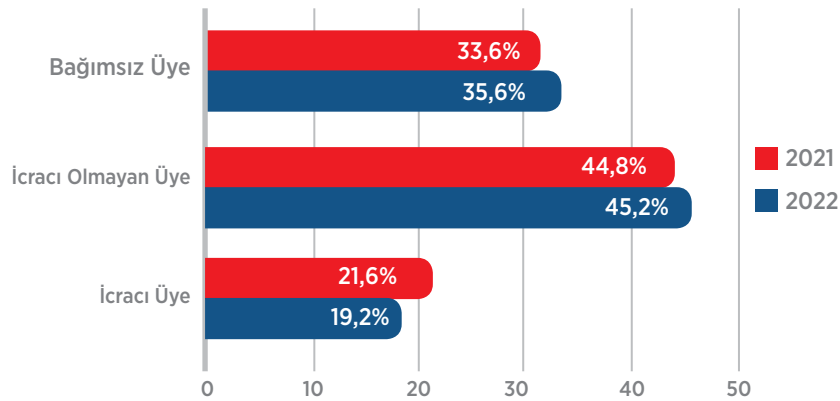
Bu durum, bağımsız üyeliğin Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde zorunlu tutulan asgari düzeyin ötesinde bir yaygınlık kazanmadığını ortaya koymaktadır. Şirketlerin %28'inde bağımsız üye oranı üçte birden daha düşüktür (Bkz. Şekil 13). Bununla birlikte, altı şirketin yönetim kurullarının yarısının bağımsız üyelerden oluştuğunu da vurgulamakta fayda vardır. Öte yandan, BİST 30 ve BİST 100 yönetim kurulları arasında icrada görevli üyelerin oranı açısından farklılık (sırasıyla %14 ve %19) olduğu görülmektedir (bkz. Şekil 12).



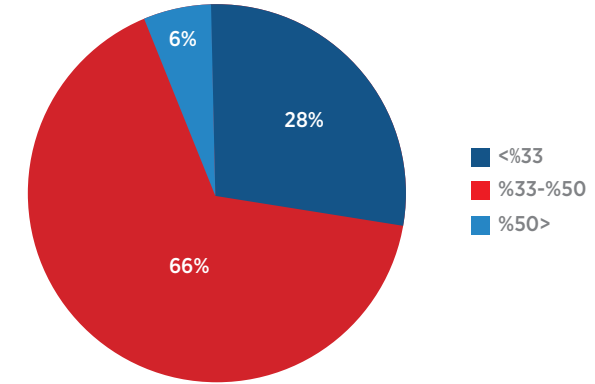
Şekil 12. Yönetim Kurulu Yapısı (2022)



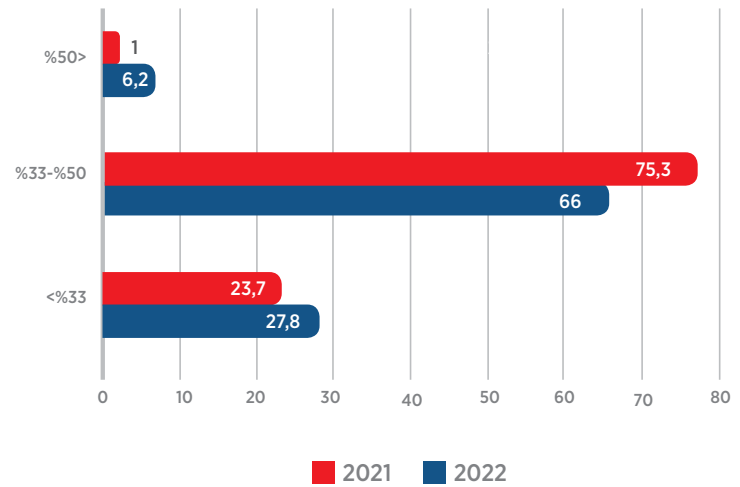
Yönetim Kurulu Yapısı Karşılaştırması (2021-2022) BİST 100

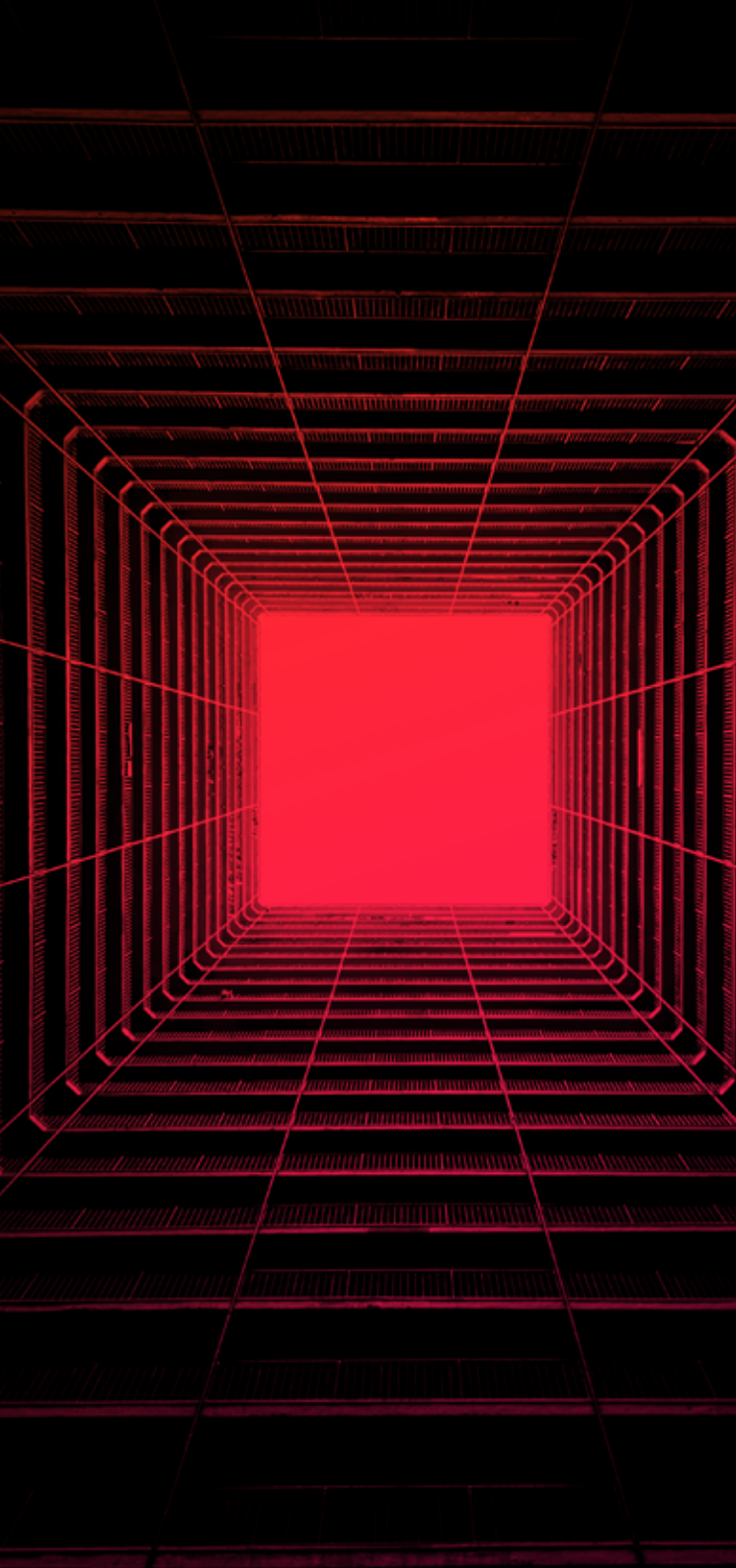


Şekil 13. Bağımsız Üyelerin Yönetim Kurulundaki Oranı (2022)



Bağımsız Yönetim Kurulu Üye Oran Karşılaştırması (2021-2022)





Yönetim Kurulu üyeleri yönetim kurullarındaki rollerinin yanı sıra yaş, eğitim durumu, uzmanlık, mesleki geçmiş ve deneyim gibi kişisel ve ön yetişim özellikleri açısından da analiz edilmiştir. Bu analiz yapılırken tüm örneklem için dağılım ve oranlamalar yapılması yerine, her bir yönetim kurulu bir bütün olarak değerlendirilerek her bir yönetim kurulunun sayılan özellikleri açısından çeşitliliği belirlenmeye çalışılmıştır. Diğer bir deyişle yönetim kurullarının çeşitli özellikler açısında genel bir resminin çekilmesi yerine bazı yönetim kurulu özellik ve profillerinin tüm şirketlerde eşit dağılımı ve temsil edilme düzeyi de saptanmaya çalışılmıştır.

Her ne kadar yönetim kurulu çeşitliliği ile yönetim kurullarının performansı ve şirket performansı arasındaki ilişki çok yönlü bir konu olsa da bu alandaki araştırma ve tartışmalar genellikle cinsiyet, yaş, eğitim, uzmanlık, mesleki geçmiş ve deneyim açısından çeşitlilik ve kapsayıcılık içeren yönetim kurullarının karar alma süreçlerinde daha geniş bir fikir ve yetkinlik yelpazesine sahip olabilmeleri nedeniyle sorun çözmeyi ve yenilikçiliği geliştirebildiklerini, potansiyel olarak daha etkili ve verimli karar almayı mümkün kıldıklarını, çeşitli riskleri anlama ve ele alma konusunda daha donanımlı olabildiklerini, müşteriler, çalışanlar ve toplum da dahil olmak üzere tüm paydaşlarının çeşitliliğini yansıtmaları durumunda bu paydaşların ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamak ve bunlara yanıt vermek konusunda daha iyi bir konumda olabildiklerini ve çeşitliliğe ilişkin düzenlemelere ve yönetmeliklere uyum yoluyla şirketlerin itibarlarını da olumlu yönde etkileyebildiklerini vurgulamaktadır.

Bu kapsamda BİST30 şirketleri mercek altına alınarak Yönetim Kurulu çeşitlilik düzeyleri Blau endeksi yardımıyla incelenmiştir. Bu endeks ilgili yazında bir grup içindeki farklılıkları ölçümlemek için önerilen bir yöntemdir (Harrison & Klein, 2007)¹⁴. Bir yönetim kurulunda yer alan üyeler arasında demografik ve kişisel özelliklerin (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi gibi) ve tecrübelerin (fonksiyonel alanları, uluslararası deneyim, genel müdürlük ve yönetim kurulu deneyimi gibi) nasıl farklılaştığını saptamak için yönetim kurulunun çeşitli özelliklerinin her biri ilk olarak Blau endeksi (1977)¹⁵ kullanılarak hesaplanmış ve daha sonra genel bir yönetim kurulu çeşitlilik endeksi oluşturularak standardize edilip toplanmıştır (Ararat vd, 2015; Hoang vd, 2018)¹⁶.

14 Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.

15 Blau, P. M. (1977). *Inequality and heterogeneity: A primitive theory of social structure*, 7, pp: 677-683. New York: Free Press.

16 Ararat, M., Aksu, M., & Tansel Çetin, A. (2015). How board diversity affects firm performance in emerging markets: Evidence on channels in controlled firms. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 83-103.
Hoang, T. C., Abeysekera, I., & Ma, S. (2018). Board diversity and corporate social disclosure. *Journal of Business Ethics*, 151, 833-852.

0 ile 1 arasında değişen değerlerle ifade edilen Blau endeksinde bir niteliğin değerinin 1'e yakın olması gruptaki heterojenliği diğer bir deyişle çeşitliliğin yüksekliğini, değer 0'a yakınlığı ile de gruptaki homojenliği diğer bir deyişle çeşitlilik eksikliğini ifade etmektedir.

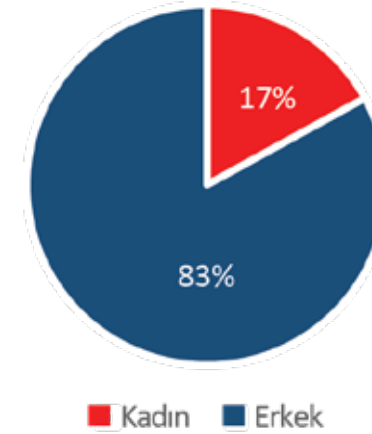
BİST30 şirketlerinin yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet, yaş, eğitim, deneyim ve uzmanlık açısından çeşitlilik düzeyi incelendiğinde, bu şirketlerin yönetim kurullarının %57'sinin ortalamanın üzerinde çeşitlilik düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. Şüphesiz her üyenin özellikleri yönetim kurulunun işleyişine değer katmaktadır. Çeşitlilik düzeyi değerlendirmelerinde yönetim kurullarının özelliklerinin bu kurullara dahil olan üyelerin özelliklerinin toplamından daha farklı olarak değerlendirilmesi gerektiğine ve çeşitlilik, kapsayıcılık ve tamamlayıcılığın önemine de vurgu yapmaktadır. Bu açıdan özellikle %43'lük dilimde kalan şirketlerin özellikle yönetim kurulu üye seçim süreçlerinde adayların özelliklerini bu açılardan da değerlendirmeleri çeşitliliğin sağlanması açısından önemlidir.

● Cinsiyet Çeşitliliği:

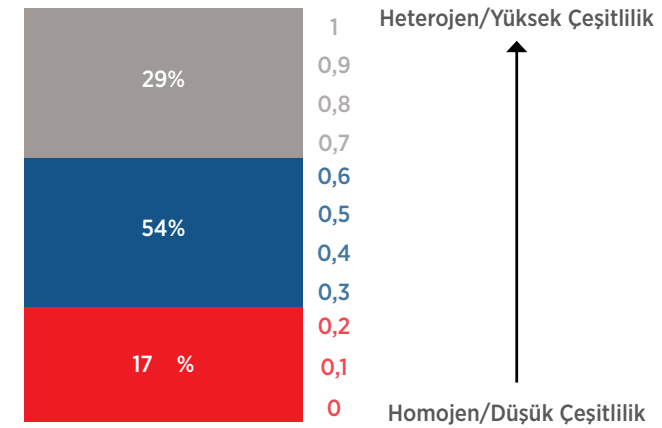
BİST 30 şirketlerinin yönetim kurullarında yer alan 264 üyenin sadece %17'si kadındır. BİST 30 şirketlerinin sadece %29'unun yönetim kurulları, cinsiyet açısından yüksek çeşitliliğe sahip olduğunu fakat 5 şirketin yönetim kurulunda hiç kadın üye olmadığını söylemek mümkündür.



Şekil 14: BİST30 Şirketleri Yönetim Kurulu Üyeleri: Cinsiyete göre Dağılım ve Çeşitlilik Düzeyi



BİST 30 Yönetim Kurullarının Kadın Üye Açısından Çeşitlilik Düzeyi

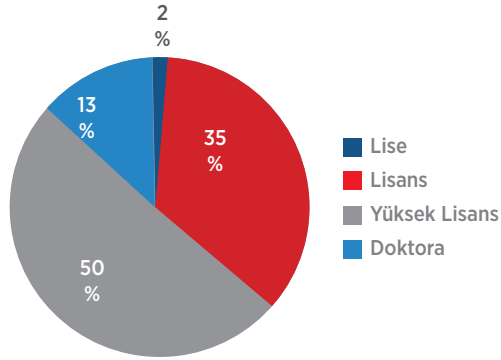


• Yaş ve Eğitim Düzeyi Çeşitliliği:

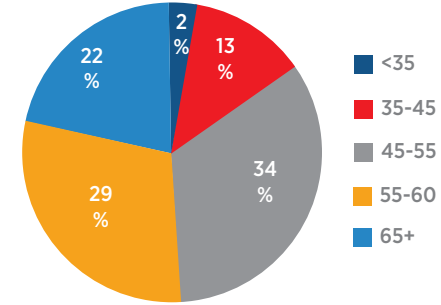
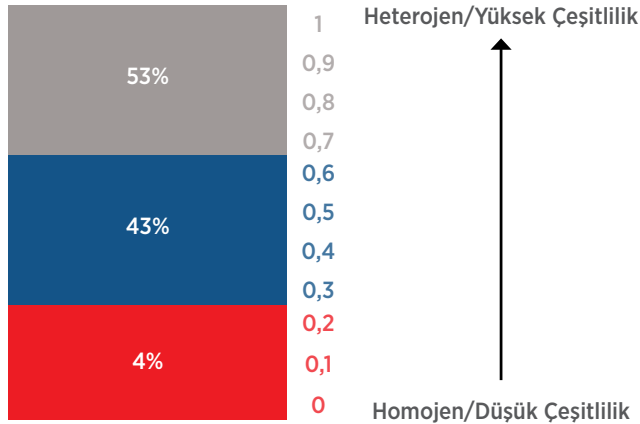
BİST 30 şirketlerinin yönetim kurullarının çoğunluğunun (%63) 45-65 yaş aralığında yer aldığı ve 65 yaş üstü üyelerin toplam yönetim kurulu üyelerinin %22'sini oluşturduğu saptanmıştır. Eğitim düzeyi olarak ise üyelerin %63'ünün lisans üstü

yüksek eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir. Şirketlerin yönetim kurullarının çeşitliliği açısından ise %79'unu yaş dağılımında ve %53'ü ise eğitim düzeylerinde yüksek çeşitlilik gösterdiği diğer bir deyişle farklı yaş grupları ve eğitim düzeylerine sahip üyelerin yönetim kurullarında yer aldıkları görülmektedir.

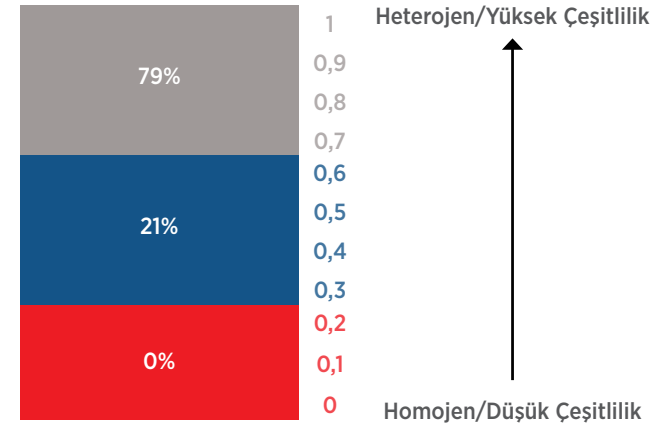
Şekil 15: BİST30 Şirketleri Yönetim Kurulu Üyeleri: Yaş ve Eğitim Düzeyine Göre Dağılım ve Çeşitlilik Düzeyi



BİST 30 Yönetim Kurulları Eğitim Düzeyi Açısından Çeşitlilik Düzeyi



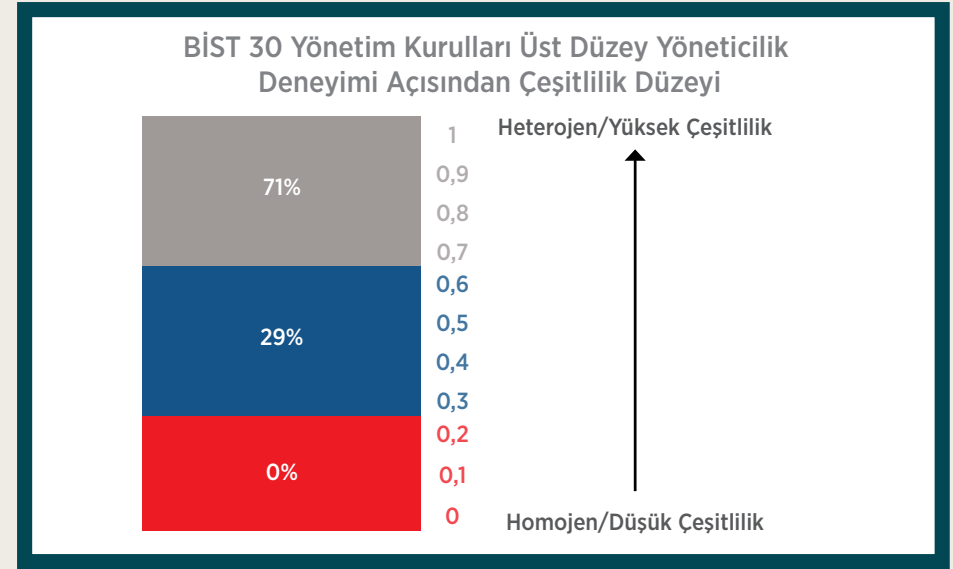
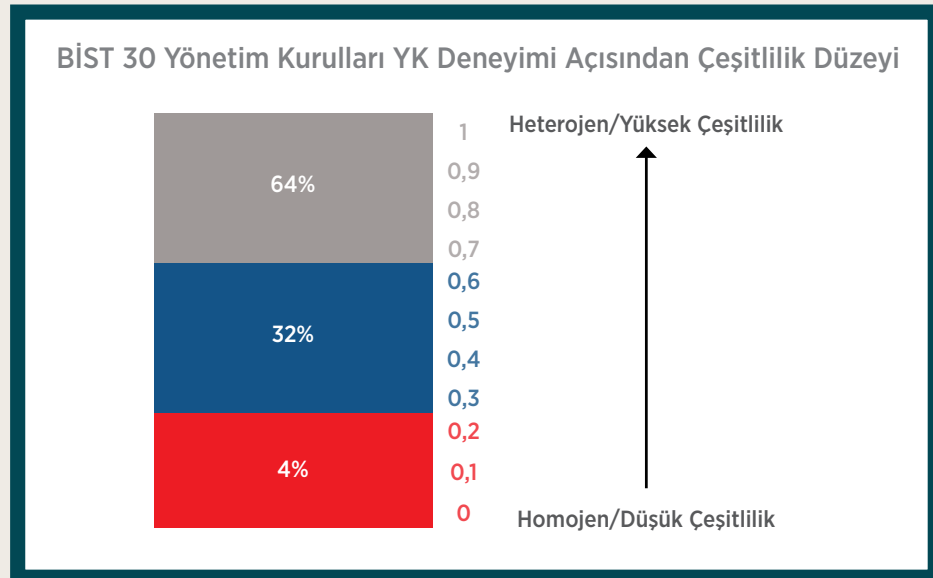
BİST 30 Yönetim Kurulları Yaş Dağılımı Açısından Çeşitlilik Düzeyi



• Üst Düzey Yöneticilik Deneyimi ve Çeşitliliği

BİST 30 şirketlerinin yönetim kurulu üyelerinin büyük bir çoğunluğunun yönetim kurulu üyeliği deneyimlerinin bulunduğu (%62) ve birçoğunun da yine üst düzey yürütme organı olan genel müdürlük veya CEO deneyimi sahibi oldukları belirlenmiştir. BİST 30 şirketlerinin üst düzey yöneticilik deneyimi açısından da yüksek çeşitliliğe sahip olduğu diğer bir deyişle yönetim kurullarında hem yönetim kurulu üyeliği (şirketlerin %64'ünde yönetim kurulu tecrübesi çeşitliliği ortalamanın üzerindedir) ve icracılık deneyimleri (şirketlerin %71'inde genel müdürlük/CEO deneyimi çeşitliliği ortalamanın üzerindedir) bulunan üyelerin sıklıkla tercih edildiği görülmektedir.

Şekil 16: BİST30 Şirketleri Yönetim Kurulu Üyeleri: Yönetim Kurulu Üyeliği ve Üst Düzey Yöneticilik Çeşitliliği Düzeyi

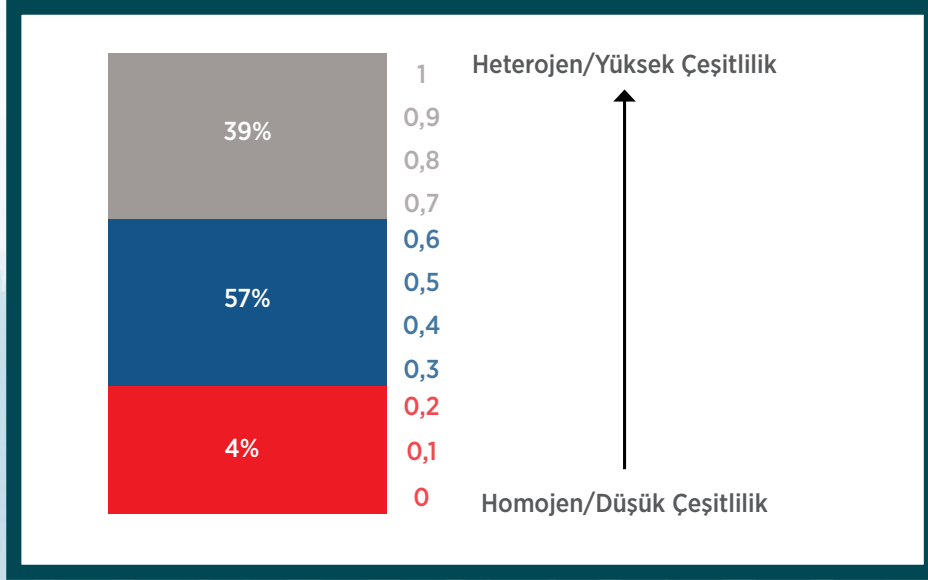


• Meslek ve Uzmanlık Alanı ve Çeşitliliği

Üyelerin fonksiyonel uzmanlık alanları ve deneyimleri incelendiğinde ise üyelerin ön yetiştirmelerinin çok çeşitli olduğu ve farklı alanlarda deneyimleri olduğu gözlenmektedir. Ayrıca meslekleri ile beyanlarının hem özgeçmişlerinde hem de KAP beyanlarında muğlak olduğu, büyük bir çoğunluğu mesleklerini üst düzey yönetici, yönetici, işletme ve yönetim meslek profesyoneli ve iş insanı olarak tanımladıkları (%40) görülmektedir.

Üyelerin %35'inin finans ve muhasebe uzmanlık alanından geldikleri, bunu %10 ile mühendislik ve AR-GE alanı, %4 ile satış ve pazarlama fonksiyonel alanı ve %5 ile hukuk alanının takip ettiği görülmektedir. Ayrıca üyelerin tamamına yakın bir kısmı çoğunluğunun, denetim, muhasebe ve finans alanlarında en az beş yıllık deneyime sahip olduklarını beyan etmiş olduğu da görülmektedir. Uzmanlıkları çeşitliliği açısından bakıldığında ise BİST 30 şirketlerinin yönetim kurullarının %57'sinin orta düzeyde çeşitlilik gösterdiği özellikle stratejik karar alma ve risk yönetimi yetkinliği açısından çeşitliliğin önemli olduğu bu alanda göreceli olarak düşük bir seviye yakalanmıştır.

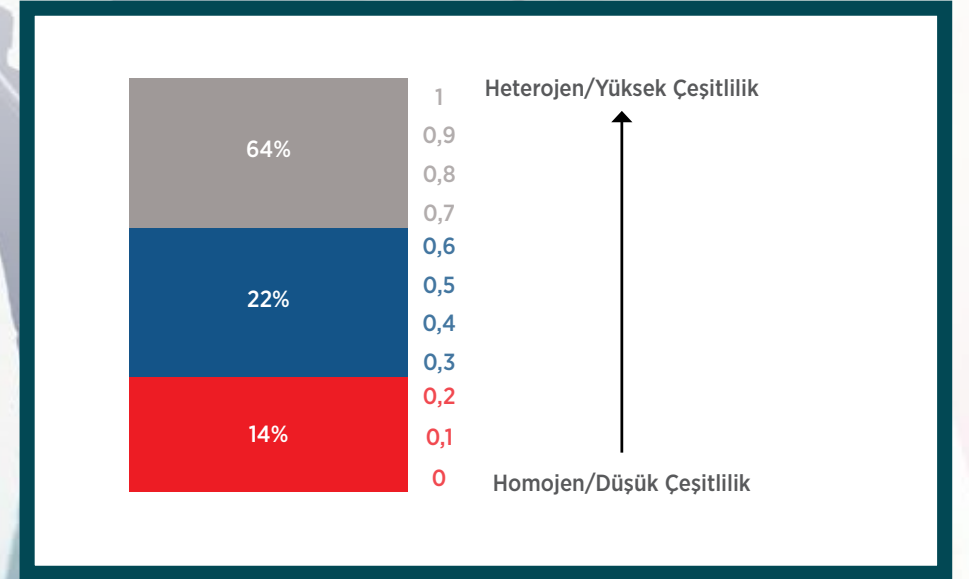
**Şekil 17: BİST30 Şirketleri Yönetim Kurulu Üyeleri:
Meslek ve Uzmanlık Alanı Çeşitliliği Düzeyi**



• Uluslararası Deneyim ve Çeşitliliği

BİST 30 şirketleri yönetim kurulu üyelerinin %40'ının uluslararası deneyimlere de sahip yöneticiler olduğu belirlenmiştir. Şirketlerin %64'ünde uluslararası deneyim çeşitliliğinin yüksek olduğu saptanmıştır.

**Şekil 18: BİST30 Şirketleri Yönetim Kurulu Üyeleri:
Uluslararası Deneyim Çeşitliliği**



5.4.3 Kadın Üyeler

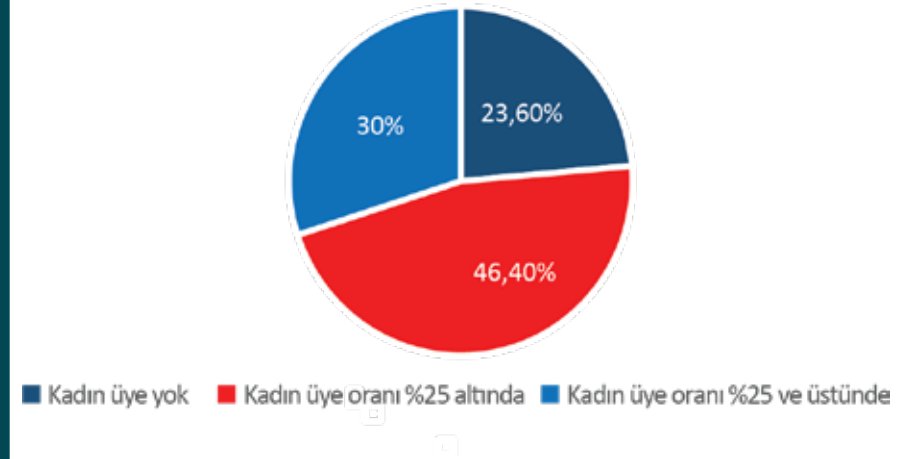
Yönetim kurulundaki kadın üye oranı için asgari %25'lik bir hedef belirleyerek bu amaca ulaşmak için politika oluşturulmasına yönelik 4.3.9 numaralı ilkeye uyum düzeyi 2021 değerlendirmeleri ile karşılaştırıldığında hem BİST100 (2021: %16; 2022: %30) hem de BİST30 (2021: %32; 2022: %43) için önemli düzeyde ilerleme tespit edilmesine rağmen halen düşüktür.

Kadın yönetim kurulu üye oranı ise BİST 100 ve BİST 30 şirketleri için sırasıyla %17 ve %15,5 seviyelerindedir. Yönetim kurullarında kadın üye sayısına göre şirketlerin dağılımlarına Şekil 19'da verilmektedir. Şirketlerin %24'ünde yönetim kurulunda hiç kadın üye bulunmamakta olup şirketlerin %33'ünde ise yönetim kurullarında sadece bir kadın yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır. Diğer taraftan kadın üyelerin yönetim kurullarında azami yüzde 25 düzeyinde yer alması ile ilgili konuda önemli bir gelişme gerçekleşmiştir. 2021 değerlendirmesinde BİST100 şirketlerinin %18'inde ise kadın üye oranının %25'in üstünde olduğu görülürken bu oran 2022'de %30 düzeyine ulaşmıştır (Bkz. Şekil 20).

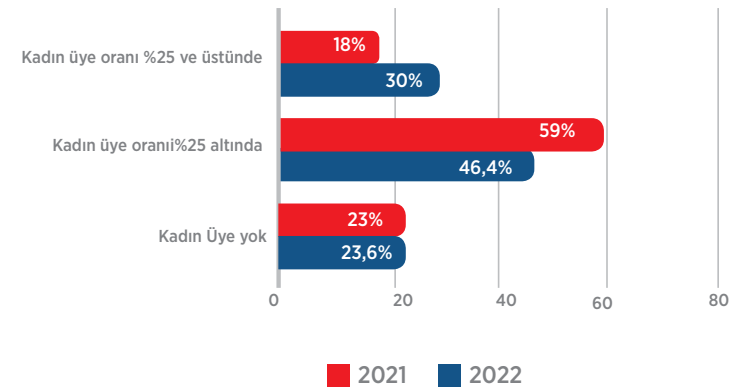
Şekil 19. Kadın Üye Sayılarına Göre Şirketler



Şekil 20. Yönetim Kurulunda Kadın Üye Oranı (%)



Kadın Yönetim Kurulu Üyesi Oranı Karşılaştırması (2021-2022)



Her ne kadar şirket yönetim kurulunda, kadın üye oranı için asgari %25'lik bir hedef belirleyerek bu amaca ulaşmak için politika oluşturan şirketlerin oranında önemli bir gelişme kaydedildiği saptanmış olsa da rapor bulguları yönetim kurulu çeşitliliği yıllar içinde saptanan değişikliklerin bir kısmının BİST100 endeksine dahil olan şirketlerin farklılaşmasından da kaynaklanabileceğine ve yorumlamaların dikkatli yapılması gerektiğini de göstermektedir. Örneğin İzleme Raporu 2019'a göre yönetim kurulunda hiç kadın üye yer almayan şirketlerin oranı %35'den 2021 raporunda bu oranın %23'e gerilemiş olması, 2022 yılı için de aynı trendin devam gösterdiğine işaret etmektedir. Fakat İzleme Raporu 2019 verilerine göre kadın üye oranı %25'in üstünde olan şirketlerin oranı %21 iken 2021 döneminde bu oran %18

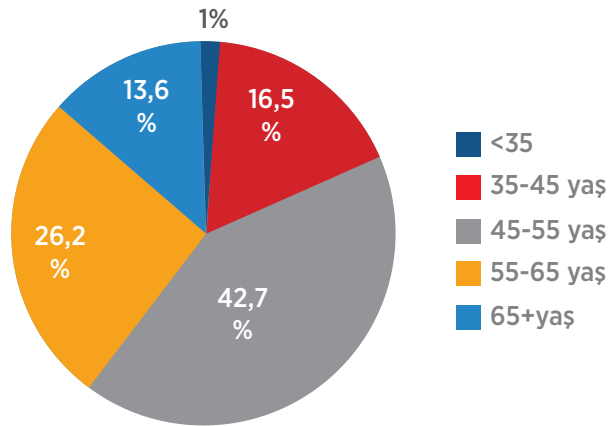
olarak ve 2022 analizinde ise %30 olarak değerlendirilmiştir. Sonuç olarak bulgular yönetim kurulu çeşitliliğini geliştirmeye yönelik daha fazla ve farklı stratejiler geliştirmek ve kadın üye politikasının önemi konusunda daha yoğun çaba sarf etmek gerektiğine de işaret etmektedir.

5.4.3.1. Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Profilleri

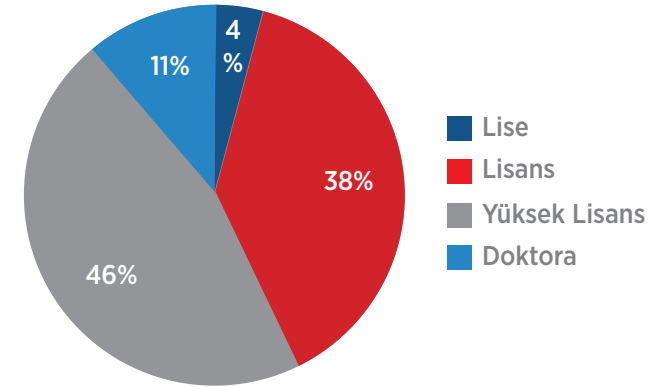
BİST 100 şirketlerinde yönetim kurullarında yer alan kadın üyelerin ortalama yaşı 55'tir. Kadın üyelerin %59'unun yaşı 35-55 yaş aralığındadır ve %11'i doktora derecesi olmak üzere yaklaşık %57'si lisansüstü eğitim almıştır. Kadın yönetim kurulu üyeleri arasında 8 tanesi yabancı uyrukludur.

Şekil 21. Kadın Yönetim Kurulu Üyesi Yaş ve Eğitim Durumu (%)

Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Yaşa Göre Dağılım



Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Eğitim Düzeyi



5.4.3.2. Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Deneyimleri

Kadın yönetim kurulu üyelerinin deneyimleri incelendiğinde %30'nun üst düzey yönetici (Genel Müdür ve CEO) ve yüzde %55'inin yönetim kurulu üyeliği deneyimi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca kadın üyelerin %41'inin uluslararası iş deneyimi olduğu da saptanmaktadır.

Üyelerin fonksiyonel deneyimleri incelendiğinde ise kadın yöneticilerin ön yetiştirilmesinin çok çeşitli olduğu ve farklı alanlarda ve sektörlerde deneyimleri olduğu gözlenmektedir. Kadın üyelerin %38,5'inin finans ve muhasebe uzmanlık alanından geldikleri, bunu %11 ile satış ve pazarlama fonksiyonel alanı ve %7 ile mühendislik ve AR-GE alanının takip ettiği görülmektedir. Üyelerin birçoğunun birden fazla sektörde çalışma deneyimi sahibi olduğu, sektör deneyimlerinin çok geniş yelpazeye yayıldığı saptanmaktadır. Kadın üyelerin deneyim profillerinde ön plana çıkan sektörler ise, bankacılık, finansal kurumlar, kamu sektörü, telekomünikasyon, finansal danışmanlık ve denetim ve kamu sektörleridir.

5.4.3.3. Kadın Üyelerin Yönetim Kurullarındaki Görevleri

Örnekleme yer alan kadın yönetim kurulu üyelerinin %48'i bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev yapmaktadırlar. Öte yandan kadın üyelerin %8,5'i icrada görevli yönetim kurulu üyesi olup, %28'i ise sahip aile temsilcisi veya hissedar olarak yönetim kurullarında yer almaktadırlar. Ayrıca 12 kadın yönetim kurulu üyesinin BİST 100'de yer alan birden fazla şirkette görev aldığı da önemli bir bulgudur.

5.4.4 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. Şirketlerin beyanlarına doğrultusunda 4.3.10¹⁷ numaralı ilkeye yüksek uyum düzeyinin (BİST 100 için %99; BİST 30 için %96) örneklemedeki yönetim kurullarının güçlü yönleri arasında değerlendirebilmek mümkündür. Bu noktada KYBF verilerine göre bu şirketlerin yaklaşık %41'i tüm yönetim kurulu üyelerinin beş yılın üstünde denetim/muhasebe veya finans tecrübesine sahip olduğunu bildirmiştir.

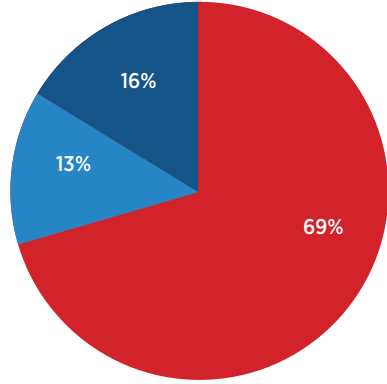
5.4.5 Yönetim Kurulu Görev Süresi

Üyelerin bir planlama dahilinde belli dönemlerde yenilenecek değişen 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 6,8 yıl olarak belirlenmiştir.

Ortalama görev süresi 10 yılın üstünde olan yönetim kurullarının oranı ise %16'dır (bkz. Şekil 22). İzleme Raporu 2019'da %54 olan bu oran araştırmamızda KY İzleme Raporu 2021'de %20'ye gerilemiş olup 2022 yılı verilerinde yönetim kurulları kıdem açısından gençleşmeye devam etmektedir. Bu durum, yönetim kuruluna katılan yeni üyeler ve BİST 100 endeksinin kompozisyonundaki değişimle açıklanabilir.

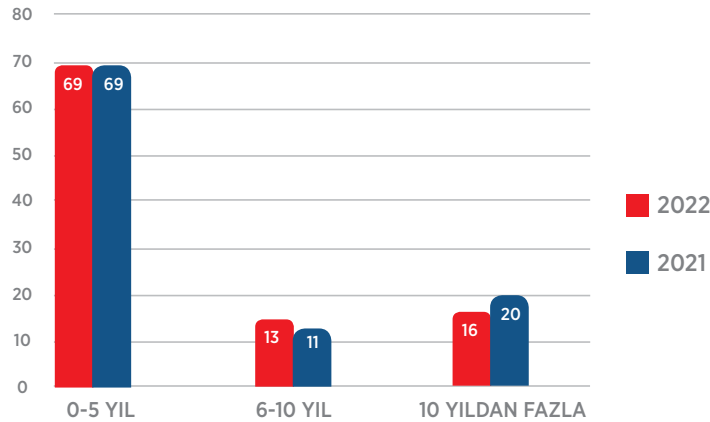
17 4.3.10 - Denetimden sorumlu komitenin üyelerinden en az birinin denetim/muhasebe ve finans konusunda 5 yıllık tecrübesi vardır.

Şekil 22. Yönetim Kurulu Ortalama Görev Süresi (%)



■ 0-5 YIL ■ 6-10 YIL ■ 10 YILDAN FAZLA

Kadın Yönetim Kurulu Üyesi Görev Süresi Karşılaştırması
(2021-2022)



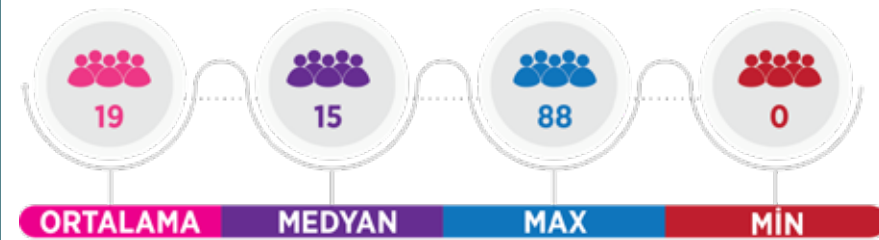
5.4.6 Yönetim Kurulu Toplantıları

Yönetim kurullarının etkili bir şekilde çalışmaları 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 katılabileceği gibi fiziki toplantılara bazı üyelerin elektronik ortamda katılması da mümkündür.

Şirketlerin yönetim kurulu toplantı sayıları ile ilgili beyanlarında daha önceki raporlarda da dikkat çekilen yüksek sapmaların olduğu bu araştırmada da görülmektedir. Şirketlerin toplantı sayısı yerine yönetim kurulu karar sayısını raporlama eğilimine devam ettikleri tahmin edilmektedir.

Her ne kadar kurumsal yönetim ilkeleri yönetim kurulunun rolünü ne kadar etkili bir şekilde yerine getirdiği konusunda şeffaflık sağlamaya odaklansa da şirketler

Şekil 23. Yönetim Kurulu Toplantıları (2022)



tarafından sağlanan bilgiler yönetim kurulunun etkililiği ve toplantı planlaması konusunda şeffaflığın halen yeterli seviyede olmadığını göstermektedir.

Öte yandan, yönetim kurulu toplantı sayısı sıfır olarak belirten şirketlerin sayısı 2019 yılında 1 iken 2021 raporlama yılında 7'ye ve 2022 yılında 10'a yükselmiştir. Şirketler raporlama döneminde fiziki toplantı yapmamış olduklarını ve kararların Türk Ticaret Kanunu'nun 390'ıncı maddesinde belirtilen prosedür doğrultusunda alındığını belirtmişlerdir.

Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanı (Genel Müdür) Ayrımı

Hesap verebilirliği desteklemek amacıyla yönetim kurulunun yönetimi ile şirketin yönetimini ayrı sorumluluklar olarak tanımlayan 4.2.5¹⁸ numaralı ilkeye uyum düzeyi BİST100 için yaklaşık %87'dir. Örneklemdeki şirketlerin 21'inde yönetim kurulu başkanı ile icra başkanının (genel müdür) aynı kişi olmasını bunun bir nedeni olarak belirtmek mümkündür. Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı aynı olan şirketlerin sayısı 2019'da 4, 2021 de ise 12 şirkettir.

Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirket Dışındaki Görevleri ve Kenetlenmiş Yönetim Kurulu Üyelikleri

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 4.4.7¹⁹ numaralı ilkeye uyum oranı oldukça düşüktür (%9,2). Aynı ilkeyle bağlantılı olarak

varsa şirketlerin uyguladıkları politikalar hakkında bilgi toplayan KYBF sorusuna verilen yanıtlar da URF'deki düşük uyum düzeyi verisiyle paraleldir.

Örneklemdeki 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. 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 değerlendirme yapılarak karar verildiğini bildirmişlerdir. İş tecrübesi ve sektörel deneyimleri artıracağı düşüncesiyle sınırlama getirmeyen şirketler de bulunmaktadır.

Yönetim kurulu üyelerinin üyesi bulundukları şirket dışında aldıkları görevler incelenmek istendiğinde verilerin çok tutarlı olmadığı yönetim kurulu üyelerinin bazılarının onlarca görev listelerken, büyük bir çoğunluğunun bu bilgiyi paylaşmadığı veya örneğin "grup şirketlerinde çeşitli yönetim kurulu üyelikleri" gibi genel açıklamalar getirdikleri saptanmıştır. Bu kapsamda BİST100 şirketleri yönetim kurulu üyelerinin aynı anda kaç yönetim kurulunda koltuk sahibi oldukları incelenerek yönetim kurulu üyelerinin yönetim kurulu üyelik görevi yoğunlukları ile ilgili bir gösterge oluşturulmaya çalışılmıştır. Karşılıklı kenetlenmiş kurullar olarak da tanımlanan bu durum bir şirketin yönetim kurulunda yer alan bir üyenin bir başka şirketin yönetim kurulunda da yer almasıyla oluşmaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalar yönetim kurulu kenetlenmelerinin yönetim kurulu üyelerinin iş yüklerini artırması, zaman yönetimlerini kısıtlaması ve çıkar çatışmalarına neden olabilmesi gibi sakıncalı durumların yanı sıra şirket uygulamaları hakkında bilgi aktarımını kolaylaştırdığını, tepe yönetim dayanışmasını sağladığını, şirketler arası işbirliği sağlayıcı bir mekanizma görevi gördüğünü, yöneticilere bireysel

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

19 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.

kariyer fırsatları sunduğunu, denetim ve gözetim aracı görevi gördüğünü ve şirketin dış çevrelerde meşruiyetini sağladığını ortaya koymaktadır.

BİST100 şirketleri içinde aynı yönetim kurulu üyesini paylaşan 53 şirket bulunmaktadır. 52 yönetim kurulu üyesinin aynı anda 2 şirketin yönetim kurulunda, 18 yönetim kurulu üyesinin aynı anda 3 şirketin yönetim kurulunda, 4 yönetim kurulu üyesinin aynı anda 4 yönetim kurulunda ve 1 yönetim kurulu üyesinin ise aynı anda 5 yönetim kurulunda görev aldığı belirlenmiştir. İncelemenin kapsamı biraz daha genişletildiğinde ve BİST100 şirketlerinin yönetim kurulu üyelerinin tüm BİST şirketlerindeki yönetim kurulu üyelikleri sorgulandığında BİST100 şirketleri arasındaki kenetlenmiş yönetim kurulları sayısının toplam 75'ten 162'ye çıktığı ve 90 yönetim kurulu üyesinin iki yönetim kurulunda aynı anda yer aldığı hatta 2 yönetim kurulu üyesinin 6 şirkette aynı anda yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptığı saptanmaktadır. Çoklu yönetim kurulu üyeliği ile ayrıntılı bilgiler Şekil 24'te özetlenmektedir. Ayrıca bu 162 kenetlenmenin 60 tanesinin bağımsız yönetim kurulu üyelerinin birden fazla şirkette görev alması sonucu ortaya çıktığını, çoklu yönetim kurulu üyelikleri olan diğer yöneticilerin ise grup şirketleri ve bağlı ortaklıklarda birden fazla yönetim kurulu üyesi görevi aldığı vurgulanmak gerekmektedir.

Şekil 24. BİST 100 Şirketleri Yönetim Kurulu Üyelerinin Çoklu Görevleri

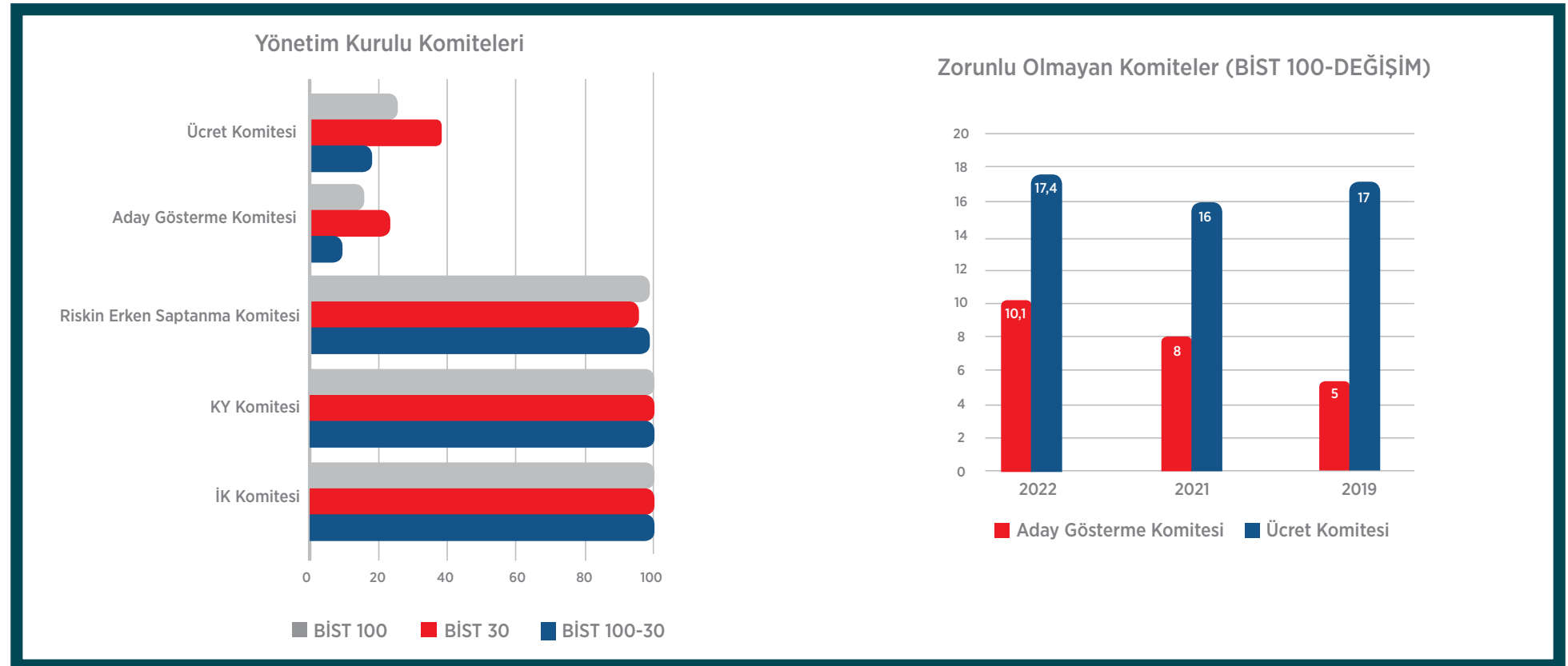
	BİST 100 İçinde	Tüm BİST Şirketleri İçinde
Toplam çoklu yönetim kurulu üyeliği sayısı	75	162
Çoklu üyelikleri olan yöneticilerin üyelik sayısı		
2	52	90
3	18	50
4	4	15
5 ve daha fazla	1	7

Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler

BİST 100 şirketlerinde Yönetim Kurulu bünyesinde oluşturulan komitelerin dağılımları Şekil 25'te özetlenmektedir. Kurulması zorunlu olan kurumsal yönetim, denetim ve riskin erken saptanması komitelerinin tüm şirketlerde kurulmuş olduğu ve şirketlerin ücret ve aday gösterme komitelerini halen daha düşük düzeyde benimsedikleri gözlemlenmektedir. Yönetim kurulları bünyelerinde ücret komitesi

ve aday gösterme komitesi bulunan şirketlerin oranı sırasıyla %17 ve %10 olarak belirlenmiştir. Özellikle geçmiş yılların değerlendirmeleri ile karşılaştırıldığında şirketlerin aday gösterme komiteleri oluşma oranlarının arttığı saptanmıştır (Bkz. Şekil 25). Ayrıca özellikle bankaların yönetim kurullarının işleyişlerine destek olan kredi komitelerinin sıklıkla oluşturulduğu ayrıca sürdürülebilirlik, icra, bilgi teknolojileri, yönetim, danışma, insan kaynakları ve disiplin gibi komitelere de şirketlerin yönetim kurulu yapılarında yer verdikleri görülmektedir.

Şekil 25. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler (%)



Her bir yönetim kurulu üyesinin sadece bir komitede görev almasına yönelik 4.5.5 numaralı ilkeye hiçbir şirketin uymadığı belirlenmiştir. Bu uygulamanın BİST100 şirketleri tarafından daha önceki yıllarda olduğu gibi raporlama döneminde de benimsenmediğini ortaya koymaktadır. Bu ilkeye yönelik olarak sunulan açıklamaların büyük bir kısmı geçmiş dönem açıklamaları ile benzer nitelikte olup şirketler sadece gerekçe ölçütüne yönelik bilgilendirme yapmakta veya bağımsız yönetim kurulu üye sayısı nedeniyle bu durumun ortaya çıktığını bildirmektedirler. Bağımsız üye sayısı, yönetim kurulu üyelerinin sadece bir komitede görevlendirilmesini tavsiye eden 4.5.5 numaralı ilkeye uyumu güçleştirdiği yorumunu yapmak mümkündür. Ayrıca, BİST 100 şirketlerinde komite üye kompozisyonunun yaklaşık %87'sinin icrada görevli olmayan ve %64'ünde bağımsızlardan oluştuğu dikkate alındığında, birden fazla komitede görev alma zorunluluğunun iş yükünde artışa veya üyelerin yetkin olmadıkları bir konuda görev üstlenmelerine neden olabilecektir.

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 kodları 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 %32'si yönetim kurulu performans değerlendirmesi (2021: %28,8) gerçekleştirdiğini beyan etmiş²⁰ ve sadece dört şirket performans değerlendirmesinde bağımsız uzmanlardan yararlandığını bildirmiştir.

20 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 (2022)

SIRA	KOD	ŞİRKET UNVANI
1	AGHOL	AG ANADOLU GRUBU HOLDİNG A.Ş.
2	AKBNK	AKBANK T.A.Ş.
3	AKFGY	AKFEN GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
4	AKSA	AKSA AKRİLİK KİMYA SANAYİİ A.Ş.
5	AKSEN	AKSA ENERJİ ÜRETİM A.Ş.
6	ALGYO	ALARKO GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
7	ALARK	ALARKO HOLDİNG A.Ş.
8	ALBRK	ALBARAKA TÜRK KATILIM BANKASI A.Ş.
9	ALKIM	ALKİM ALKALİ KİMYA A.Ş.
10	AEFES	ANADOLU EFES BİRACILIK VE MALT SANAYİİ A.Ş.
11	ARCLK	ARÇELİK A.Ş.
12	ASELS	ASELSAN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
13	AYDEM	AYDEM YENİLENEBİLİR ENERJİ A.Ş.
14	BAGFS	BAGFAŞ BANDIRMA GÜBRE FABRİKALARI A.Ş.
15	BASGZ	BAŞKENT DOĞALGAZ DAĞITIM GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
16	BERA	BERA HOLDİNG A.Ş.
17	BIMAS	BİM BİRLEŞİK MAĞAZALAR A.Ş.
18	BRYAT	BORUSAN YATIRIM VE PAZARLAMA A.Ş.
19	BUCIM	BURSA ÇİMENTO FABRİKASI A.Ş.
20	COLLA	COCA-COLA İÇECEK A.Ş.
21	CEMTS	ÇEMTAŞ ÇELİK MAKİNA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
22	CIMSA	ÇİMSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
23	DEVA	DEVA HOLDİNG A.Ş.
24	DOHOL	DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş.

25	DOAS	DOĞUŞ OTOMOTİV SERVİS VE TİCARET A.Ş.
26	EGEEN	EGE ENDÜSTRİ VE TİCARET 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	FROTO	FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.
34	GWIND	GALATA WIND ENERJİ A.Ş.
35	GENIL	GEN İLAÇ VE SAĞLIK ÜRÜNLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
36	GESAN	GİRİŞİM ELEKTRİK SANAYİ TAAHHÜT VE TİCARET A.Ş.
37	GLYHO	GLOBAL YATIRIM HOLDİNG A.Ş.
38	GOZDE	GÖZDE GİRİŞİM SERMAYESİ YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
39	GSDHO	GSD HOLDİNG A.Ş.
40	GUBRF	GÜBRE FABRİKALARI T.A.Ş.
41	SAHOL	HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.
42	HEKTS	HEKTAŞ TİCARET T.A.Ş.
43	İPEKE	İPEK DOĞAL ENERJİ KAYNAKLARI ARAŞTIRMA VE ÜRETİM A.Ş.
44	ISDMR	İSKENDERUN DEMİR VE ÇELİK A.Ş.
45	ISFIN	İŞ FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
46	ISGYO	İŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
47	ISMEN	İŞ YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.
48	JANTS	JANTSA JANT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

49	KRDMD	KARDEMİR KARABÜK DEMİR ÇELİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
50	KARSN	KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
51	KARTN	KARTONSAN KARTON SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
52	KCHOL	KOÇ HOLDİNG A.Ş.
53	KONTR	KONTROLMATİK TEKNOLOJİ ENERJİ VE MÜHENDİSLİK A.Ş.
54	KORDS	KORDSA TEKNİK TEKSTİL A.Ş.
55	KOZAL	KOZA ALTIN İŞLETMELERİ A.Ş.
56	KOZAA	KOZA ANADOLU METAL MADENCİLİK İŞLETMELERİ A.Ş.
57	LOGO	LOGO YAZILIM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
58	MAVI	MAVİ GİYİM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
59	MGROS	MİGROS TİCARET A.Ş.
60	NTHOL	NET HOLDİNG A.Ş.
61	NUGYO	NUROL GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
62	ODAS	ODAŞ ELEKTRİK ÜRETİM SANAYİ TİCARET A.Ş.
63	OTKAR	OTOKAR OTOMOTİV VE SAVUNMA SANAYİ A.Ş.
64	OYAKC	OYAK ÇİMENTO FABRİKALARI A.Ş.
65	PSGYO	PASİFİK GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
66	PGSUS	PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.
67	PETKM	PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.
68	QUAGR	QUA GRANITE HAYAL YAPI VE ÜRÜNLERİ SANAYİ TİCARET A.Ş.
69	SASA	SASA POLYESTER SANAYİ A.Ş.
70	SELEC	SELÇUK ECZA DEPOSU TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
71	SNGYO	SİNPAŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
72	SMRTG	SMART GÜNEŞ ENERJİSİ TEKNOLOJİLERİ ARAŞTIRMA GELİŞTİRME ÜRETİM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
73	SKBNK	ŞEKERBANK T.A.Ş.

74	SOKM	ŞOK MARKETLER TİCARET A.Ş.
75	TAVHL	TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş.
76	TKFEN	TEKFEN HOLDİNG A.Ş.
77	TOASO	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.
78	TRGYO	TORUNLAR GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
79	TSPOR	TRABZONSPOR SPORİF YATIRIM VE FUTBOL İŞLETMECİLİĞİ TİCARET A.Ş.
80	TUKAS	TUKAŞ GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
81	TCELL	TURKCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.
82	TMSN	TÜMOSAN MOTOR VE TRAKTÖR SANAYİ A.Ş.
83	TUPRS	TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.
84	THYAO	TÜRK HAVA YOLLARI A.O.
85	PRKAB	TÜRK PRYSMİAN KABLO VE SİSTEMLERİ A.Ş.
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	VESBE	VESTEL BEYAZ EŞYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
97	VESTL	VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
98	YKBNK	YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.
99	YATAS	YATAŞ YATAK VE YORGAN SANAYİ TİCARET A.Ş.
100	YYLGD	YAYLA AGRO GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

Ek 2:**BİST 30 Endeksinde yer alan şirketlerin listesi (2022)**

SIRA	KOD	ŞİRKET UNVANI
1	AKBNK	AKBANK T.A.Ş.
2	AKSEN	AKSA ENERJİ ÜRETİM A.Ş.
3	ARCLK	ARÇELİK A.Ş.
4	ASELS	ASELSAN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
5	BIMAS	BİM BİRLEŞİK MAĞAZALAR 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	HEKTS	HEKTAŞ TİCARET T.A.Ş.
12	KRDMD	KARDEMİR KARABÜK DEMİR ÇELİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
13	KCHOL	KOÇ HOLDİNG A.Ş.
14	KOZAL	KOZA ALTIN İŞLETMELERİ A.Ş.
15	KOZAA	KOZA ANADOLU METAL MADENCİLİK İŞLETMELERİ A.Ş.

16	PGSUS	PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.
17	PETKM	PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.
18	SASA	SASA POLYESTER SANAYİ A.Ş.
19	TAVHL	TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş.
20	TKFEN	TEKFEN HOLDİNG A.Ş.
21	TOASO	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.
22	TCELL	TURKCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.
23	TUPRS	TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.
24	THYAO	TÜRK HAVA YOLLARI A.O.
25	TTKOM	TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.
26	GARAN	TÜRKİYE GARANTİ BANKASI A.Ş.
27	ISCTR	TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.
28	SISE	TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş.
29	VESTL	VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
30	YKBNK	YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.

Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği

ISBN: 978-605-64531-9-9



9 786056 453199