

KURUMSAL YÖNETİM DEĞERLENDİRME RAPORU 2023

BİST 100 Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Uygulama Karneleri

ARALIK 2024



YASAL UYARI**Text copyright © 2025 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.

Grafik Tasarım ve Uygulama

Erkan Demirel

Baskı

1. Baskı İstanbul-Haziran 2025

Optimum Basım

Dr. Ali Demir Cad. 51/1 Küçükçekmece İstanbul

Tel. 0212 463 71 25 Sertifika No:41707

ISBN: 978-625-96852-0-5



KURUMSAL YÖNETİM DEĞERLENDİRME RAPORU 2023



Yayına Hazırlayanlar

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

-Dr. Burak Koçer, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi

Koordinasyon

-Güray Karacar, TKYD Genel Sekreteri

-Hande Gürtepe, TKYD Genel Sekreter Yardımcısı

Galatasaray Üniversitesi KUYDEM Araştırma Ekibi

-Prof. Dr. N. Aylin Ataay Saybaşıllı, 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 A.Ş.

-Taylan Altınpınar, Servis Yöneticisi

-Dr. Asiye Nur Dumanlı, Servis Yöneticisi

İÇİNDEKİLER

1. KISALTMALAR LİSTESİ	7
2. ŞEKİLLER LİSTESİ	8
3. TABLOLAR LİSTESİ	9
4. ÖNSÖZLER	10
5. GİRİŞ	14
6. BİST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM PERFORMANSI: Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Durumu	16
7. BİST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGLAMA KARNELERİ	18
7.1 Pay Sahipleri ile İlgili İlkeler Uyum Durumu	18
7.2 Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Bölümü ile İlgili İlkeler Uyum Durumu	21
7.3 Menfaat Sahipleri Bölümü ile İlgili İlkeler Uyum Durumu	22
7.4 Yönetim Kurulu ile İlgili İlkeler Uyum Durumu	24
8. KURUMSAL YÖNETİM RAPORLAMA PERFORMANSI: ŞİRKETLERİN RAPORLAMA KARNESİ	31
8.1 Uyum Durumuna İlişkin Hatalı Raporlama	31
8.2 Uyum Durumuna İlişkin Açıklamalar ve Kalitesi	32
EK 1:	
1 - Veri Kaynakları	35
2 - Örneklem	35
3 - Veri Yönetimi ve Analiz	36
EK 2:	
1 - BİST 100 Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Listesi (2023)	38
2 - BİST 30 Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Listesi (2023)	40

KISALTMALAR LİSTESİ

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

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kurumsal Yönetim İlkeleri	15
Şekil 2: Genel Kurul Toplantılarına Katılım Düzeyi	19
Şekil 3: Yönetim Kurulu Büyüklüğü: Üye Sayısı	25
Şekil 4: Yönetim Kurulu Kompozisyonu: Üyelerin Roller (2023)	26
Şekil 5: Bağımsız Üyelerin Yönetim Kurulundaki Oranı 2023	26
Şekil 6: Kadın Üye Sayılarına Göre Şirketler (2023)	27
Şekil 7: Yönetim Kurulunda Kadın Üye Temsili 2023	27
Şekil 8: Yeni Atanan Yönetim Kurulu Üyeleri: Yönetim Kurulundaki Rollerine Göre	29

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Performansı BİST 100 Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Uygulamaları Karneleri 2023	16
Tablo 2: Yıllar içinde Uyum Performanslarındaki Değişimler: 2019-2023	16
Tablo 3: Kurumsal Yönetim Bölümlerine göre Uyum Performansları BİST 100 Şirketlerinin 2023 Karneleri	17
Tablo 4: Bölümlere Göre Uyum Performanslarında Değişimler: 2019-2023	17
Tablo 5: Pay Sahipleri Bölümü: Şirketlerin Uyum Karnelerindeki Değişimi (2021-2023)	18
Tablo 6: Şirketlerin Kar Payı Dağıtılmama Nedenleri: Yıllar içinde değişim (2019-2023)	20
Tablo 7: Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Bölümü: Şirketlerin Uyum Karnelerindeki Değişim (2021-2023)	21
Tablo 8: Menfaat Sahipleri Bölümü: Şirketlerin Uyum Karnelerindeki Değişim (2021-2023)	22
Tablo 9: Şirketlerde İhbar Mekanizmasından Sorumlu Olan Pozisyon: Yıllar İçinde Değişimler (2021-2023)	23
Tablo 10: Yönetim Kurulu Bölümü Şirketlerin Uyum Karnelerindeki Değişimi (2021-2023)	24
Tablo 11: Bağımsız Üyelerin Yönetim Kurulundaki Oranındaki Değişimler (2021-2023)	26
Tablo 12: Yönetim Kurulu Üye Yapısındaki Değişimler BİST 100 için (2021-2023)	26
Tablo 13: Yönetim Kurulunda Kadın Üye Temsili Oranında Değişimler (2021-2023)	28
Tablo 14: Yönetim Kurulu Ortalama Görev Sürelerinde Değişimleri (2021-2023)	28
Tablo 15: Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Zorunlu Olmayan Komitelerdeki Değişimler (2019-2023)	30
Tablo 16: En Çok Hatalı Kodlanan İlk 5 İlke: “Hayır” Yerine “Kısmen” Yanıtları	31
Tablo 17: Yıllara Göre Geçersiz Açıklamalardaki Değişimler (2019-2021)	32
Tablo 18: Açıklama Kalitesi: Geçerli Açıklamaların İçerikleri (2023)	33
Tablo 19: Şirketlerin Gelecekte Uymayı Planladığı İlkeler	34
Tablo 20: Şirketlerin Gelecekte de Uyma Planları Bulunmadığını Açıkladıkları İlkeler	34

ÖNSÖZ

Dayanıklılık, içinde bulunduğumuz dönemin de etkisiyle öne çıkan ve kurumsal yönetimin artan önemine işaret eden bir kavram oldu. Kurumsal yönetim ilkeleri, yönetim kurullarının etkin çalışmasını sağlayarak, kuruluşları risklere karşı korurken; kurduğu mekanizmalar ile daha esnek, çevik ve dayanıklı olmasını sağlamayı hedefledi.

Bizler bunun, paydaşlar nezdinde karşılığının ne olduğunu çok iyi biliyoruz: Güven!

Paydaşlarının güvendiği bir şirket, sürdürülebilir itibar gücünün yanı sıra, krizlere karşı dayanıklı ve dirençli oluyor.

Tarihte hiç görülmedik seviyede karmaşık ve belirsizliklerle dolu bir dönemden geçiyoruz. Küresel ticareti, iş yapma şekillerimizi, hatta yaşam biçimimizi etkileyecek bir değişim süreci yaşıyoruz.

Şirketlerin de devletlerin de yönetmesi ve öngörmesi gereken, her geçen gün artan riskler ve belirsizlikler söz konusu...Bir yandan pandeminin, siyasi gerginliklerin, süregelen savaşların, terör olaylarının ve doğal afetlerin yarattığı krizlerle uğraşırken; diğer yandan yeşil dönüşümü, dijitalleşmeyi, mobiliteyi, yapay zekayı, robotları konuşuyoruz.

Şirketlerin bu dönemde belki de daha önce olmadığı kurumsal yönetime ihtiyaçları var. Belli büyüklüğe gelmiş şirketlerin görünmez cam tavanı kırılmaları düşünce tarzlarını değiştirmedikçe mümkün olmayacak. Bunun için yönetim kurullarında çeşitlilik, ortak akılla karar verme kültürü hakim olmak durumunda.

TKYD'nin süreli raporu olan ve üçüncüsünü yayımladığımız Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu da kurumsal yönetim ve yönetim kurullarının çalışma kültürleri, performansları ve formasyonları konusunda bize önemli veriler sunuyor. Teşhis tedavinin yarısıdır inancıyla faydaya sunuyoruz.

Yönetim kurullarında çeşitlilik, uzun süredir hem küresel piyasalar hem de Türkiye'nin önemli gündem maddelerinden biri olarak karşımıza çıkıyor. Çeşitlilik kavramını cinsiyet, yaş, deneyim gibi farklılıklar üzerinden ele alabileceğimiz gibi, yönetim kurullarındaki bağımsız üyeler üzerinden de değerlendiriliriz. Hangi açıdan bakarsak bakalım, Türkiye'de çeşitlilik konusunda ciddi bir gelişim alanı olduğunu biliyoruz, rapor da bunu doğruluyor.

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 ilkelere 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 sahip.

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 raporun ortaya çıkmasında büyük emekleri olan, verileri analiz etme aşamasında desteklerini esirgemeyen Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KUYDEM)"ne, KUYDEM Müdürü Prof. Dr. Aylin Ataay Saybaşı'ya, Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)'na bildirilen kurumsal yönetim verilerini analiz etmemize imkan tanıyan Merkezi Kayıt Kuruluşu'na, çalışmaya liderlik eden yönetim kurulu üyemiz Dr. Burak Koçer'e ve emeği geçen tüm paydaşlarımıza teşekkürlerimizi sunarım.

Sevgi ve saygılarımla,

Dr. Tamer Saka
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

Günümüzde giderek artan küresel rekabet ortamında şirketlerimizin güçlenerek, pay sahipleri ve diğer paydaşları için artı değer yaratması, yasal yükümlülöklere, hızla dijitalleşen dünyaya ve çeşitlenerek artan müşteri taleplerine uyum sağlayabilmesi için kurumsal yönetim yapılarının geliştirilmesi, iyi uygulama örneklerinin yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Bilindiğı üzere önemli bir gelişme olarak 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunumuz ile kurumsal yönetim anlayışı ölkemizde bütün anonim şirketler için benimsenmiştir. Sermaye piyasalarımızda kurumsal yönetim İlkeleri ve bu kapsamda kamuya yapılacak raporlamalar ise Sermaye Piyasası Kurulumuz tarafından düzenlenmektedir.

Hissedarlık kayıtlarının güvenli bir şekilde tutulması, hisse devirleri, kâr payı hakkı, genel kurula katılım, görüş bildirme, oy kullanma, eşit muamele gibi ilkeler gerek Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkelerinde gerekse G20/OECD İlkelerinde vurgulanan hususlardır. Değer yaratma ve sürdürülebilirlik süreçlerinde şirketler, pay sahipleriyle paydaşlar arasındaki iş birliğinin teşvik edilmesi, yatırım kararlarında önem taşıyan, doğru bilgiye zamanında, eş anlı ve düşük maliyetle erişim, önemli nitelikteki işlemler, esas sözleşme değişiklikleri, sermaye artırımı gibi önemli kararlarda bilgi sahibi olarak oylamaya katılma hakları yine kurumsal yönetim ilkelerinde tavsiye edilmektedir.

Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş. (MKK), Türkiye Sermaye Piyasalarının merkezi saklama ve veri depolama kuruluşu olup, üyelerine saklama, veri depolama ve raporlama, kurumsal yönetim ve yatırımcı hizmetlerini sunmaktadır. Bu başlıklar altında verdiğimiz hizmetlerimizin neredeyse tamamı sermaye piyasalarımızda kurumsal yönetimin gelişmesine katkı sağlayan hizmetlerdir. Kurum olarak ölkemiz sermaye piyasalarının sürdürülebilirliğine büyük önem vermekteyiz. Sürdürülebilirlik konusunda çevresel, sosyal unsurların yanı sıra kurumsal yönetim de önemli bir bileşendir. Bu nedenle kurumsal yönetimi ana hizmet gruplarımızdan biri olarak değerlendiriyoruz.

OECD/G20 İlkeleri'nde dijital teknolojilerin, kurumsal yönetim gerekliliklerinin denetimini ve uygulanmasını geliştirebileceğı, ancak denetleyici ve düzenleyici otoritelerin ilgili risklerin yönetimine özen göstermesi gerektiğı vurgulanmaktadır. MKK, 2013 yılından bu yana aynı zamanda bir Ar-Ge merkezi olarak da faaliyet göstermekte olup, bugüne kadar 50'yi aşkın Ar-Ge projesi gerçekleştirmiştir. Söz konusu projelerimiz, geliştirdiğimiz yazılımlarımız sayesinde paydaşlarımızın kurumsal yönetim uygulamalarında dijitalleşmeyi sağlarken, risk yönetimini de öncelikli olarak ele almasını sağlamaktadır.

Kurumsal yönetim hizmetlerimiz altında, 2014 yılından bu yana Sermaye Piyasası Kurulumuzun görevlendirmesiyle, sermaye piyasalarımızın birincil veri kaynağı olan Kamuyu Aydınlatma Platformu'nun (KAP) işletimini yürütüyoruz. KAP'ın Kuruluşumuza devri sonrasında hızlı bir şekilde veri altyapısını analiz edilebilir hale dönüştürerek, hak kullanımları, finansal raporlamalar ve diğer bildirimler açısından kullanıcı dostu bir yapıya kavuşturduk. KAP sayesinde, yatırımcılarımızın gerek yatırım yaptıkları sermaye piyasası araçlarıyla ilgili haklarını takip etmelerine, gerekse sağlıklı yatırım kararı verebilmeleri için ihtiyaç duydukları anlık, doğru veriye eş anlı ve düşük maliyetle erişebilmelerine imkân sağlamaktayız.

Bilindiğı üzere Türk Ticaret Kanunu kapsamında, borsaya kote şirketlerin genel kurul toplantılarının hem fiziki hem de elektronik olarak yapılması gerekmektedir. Bu kapsamda geliştirdiğimiz Elektronik Genel Kurul Sistemimiz (e-GKS) hisse senedi yatırımcılarının en önemli hakkı olan genel kurula katılım, gündem hakkında bilgi alma, oylamaya katılım gibi haklarını kullanmalarını teşvik eden bir uygulamadır. 2024 yılında e-GKS, OECD tarafından dünyadaki iyi uygulama örneklerinden biri olarak seçilmiş olup, e-GKS'ye ilişkin değerlendirme raporunun yakın bir tarihte yayınlanması beklenmektedir. e-GKS ürünümüz 2020 yılından bu yana Endonezya Merkezi Saklama Kuruluşu'nda da aktif bir şekilde kullanılmaktadır.

ÖNSÖZ

Yine kurumsal yönetim hizmetlerimiz altında geliştirdiğimiz Elektronik Yönetim Kurulu Sistemimiz (e-YKS) yönetim kurulu ve komite toplantılarının güvenli, elektronik ortamda, mekândan bağımsız, zaman ve maliyet avantajı yaratacak şekilde gerçekleştirilmesine, kararların hukuken geçerli olarak elektronik ortamda imzalanabilmesine imkân tanımaktadır. e-GKS ve e-YKS uygulamalarımız ile sınır ötesi oy kullanmanın önündeki engeller kalkmış, böylece toplantılar daha etkin ve verimli hale gelmiş, şirketlerimizin kurumsal yönetim olgunluk düzeyinin artmasına önemli katkı sağlanmıştır.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası ile yürüttüğü ve Kuruluşumuzun da dahil olduğu proje kapsamında, KAP sisteminde kurumsal yönetim uyum raporlamalarına ilişkin önemli teknik geliştirmeler yaptık. Bu kapsamda, 2018 yılına ilişkin bildirimlerden itibaren kurumsal yönetim uyum raporlarının ve kurumsal yönetim bilgi formlarının KAP'ta analiz edilebilir şablonlar üzerinden kamuya açıklanmasına başlandı. Kurumsal yönetim veri tabanımızın analiz edilebilir veri altyapısına dönüşümü sonrasında, "Kurumsal Yönetim Olgunluk Düzeyini Etkileyen Faktörler ve Dijital Olgunluk Düzeyinin Analizi: Borsa İstanbul'da İşlem Gören Şirketler Üzerine Araştırma" konulu doktora tez çalışmamda kullandığım model üzerinden "Kurumsal Yönetim Olgunluk Endeksi"ni yıllık olarak sektörler ve bölümler bazında hesaplayarak MKK Veri Analiz Platformu'nda (VAP) yayınlamaya başladık. VAP'ta yer alan 2023 yılına ilişkin endeks değerlerine baktığımızda,

- 2023 yılında payları Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim olgunluk düzeyinin 88,80'e yükseldiğini,
- Kamuyu aydınlatmaya ilişkin ilkeler açısından borsa şirketlerinin olgunluk düzeyinin en yüksek seviyede olduğunu, buna karşılık yönetim kuruluna ilişkin ilkeler açısından olgunluk düzeyinin daha düşük gerçekleştiğini,
- Pay sahiplerine ilişkin ilkeler açısından olgunluk düzeyinin ise 2022 yılına göre düşüş gösterdiğini görüyoruz.

VAP'ta payları Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin yönetim kurulu yapılarına ilişkin de önemli istatistikler yayınlayarak şirketlerimizin yönetim kurulu yapılarındaki değişimleri takip edebiliyoruz.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Galatasaray Üniversitesi ile ortaklaşa yıllık olarak hazırladığı, MKK olarak bizim de KAP'ta yayınlanan kurumsal yönetim verileriyle katkı sağladığımız değerlendirme raporlarının üçüncüsünün yayınlanması sermaye piyasalarımız için son derece gurur vericidir. Bu yayını, payları Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarındaki gelişimin takibi ve iyileştirilmesi gereken alanların tespiti açısından çok değerli bir kaynak olarak görüyor, bu çalışmalara katkı sağlamaktan mutluluk duyuyoruz.

Bu çerçevede, 2023 yılına ilişkin Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu'nun ülkemize, sermaye piyasalarımıza, akademik camiamıza ve diğer tüm paydaşlarımıza faydalı olmasını diler, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'ni, Galatasaray Üniversitesi'nin değerli akademisyenlerini ve Kuruluşumuz çalışanlarının da görev aldığı proje ekibini tebrik ederim.

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

Küresel ölçekte yaşanan ekonomik, çevresel ve toplumsal dönüşümler, şirketlerin değer yaratma süreçlerini yeniden tanımlamaktadır. Artık şirketlerin performansı yalnızca finansal göstergelerle değil; çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ÇSY/ESG) kriterlerine uyum düzeyleriyle de değerlendirilmektedir. Bu değişim ve dönüşümler şirketleri daha şeffaf, kapsayıcı ve hesap verebilir yapılar kurmaya zorunlu kılmakta; kurumsal yönetimi de bu dönüşümün merkezine yerleştirmektedir. Bu bağlamda kurumsal yönetim, sadece yasal bir zorunluluk ya da iyi niyet göstergesi olmanın ötesine geçerek, şirketlerin uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında stratejik bir kaldıraç işlevi görmektedir. Özellikle 2023 yılında OECD tarafından güncellenen Kurumsal Yönetim İlkeleri, çağın getirdiği yeni risk ve fırsatları da dikkate alarak, kurumsal yönetimin kapsamını önemli ölçüde genişletmiştir. Güncellenen ilkeler; dijital dönüşüm, iklim krizi, sürdürülebilir büyüme, paydaş temsili, veri güvenliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık gibi temaları da merkezine alarak, kurumsal yönetimi dinamik, çok paydaşlı ve dönüştürücü bir çerçevede yeniden tanımlamıştır. Revize edilen bu ilkeler, yalnızca hissedarlar ve yatırımcıların değil; çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, toplumun ve çevrenin de şirket karar alma süreçlerinde dikkate alınmasını gerektiren bütüncül bir yaklaşımı teşvik etmektedir. Aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma hedefleri (SKH) ile uyumlu, riskleri yönetebilen ve fırsatlara adapte olabilen yönetim sistemlerinin oluşturulmasını teşvik etmektedir.

Ülkemizde de Sermaye Piyasası Kurulu'nun 10 Ocak 2019 tarihli ve 2/49 sayılı Kurul Kararı ile yürürlüğe giren raporlama çerçevesi sayesinde, Borsa İstanbul'da işlem gören şirketler kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyi ve uygulamalarını şeffaf ve ölçülebilir bir biçimde kamuoyuyla paylaşmakta; bu da Türkiye sermaye piyasalarında yönetim kalitesinin daha da artmasına zemin hazırlamaktadır.

Bu bağlamda, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), akademik proje ortağı Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KUYDEM) ile veri desteği sağlayan Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş. (MKK) iş birliğinde 2023 yılında kamuya açıklanan şirket Kurumsal Yönetim Raporları esas alınarak Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2023 hazırlanmıştır.

2021 yılından beri hazırlanan bu değerlendirme raporlarının temel amacı, halka açık şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyleri ile kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin toplu bilgi ve değerlendirmeler sunmaktır. Böylece:

- Şirketlerin daha etkin raporlama yapmalarının teşvik edilmesi,
- Yatırımcılar ve diğer paydaşlar için karar alma süreçlerinde ihtiyaç duyabilecekleri bilgilerin sağlanması,
- Düzenleyici kurumlara ise şirketlerin ilkelere uyum düzeylerini yansıtan bir "karne" sunularak gözetim faaliyetlerine katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) öncülüğünde, Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KUYDEM) ve veri desteği sağlayan Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) iş birliğinde hazırlanan bu rapor, kurumsal yönetimin ölçülebilir, izlenebilir ve kıyaslanabilir yönlerine ışık tuttuğu 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 ilkelerin ön plana çıkarılmasının söz konusu ilkelere uyumun teşvik edilmesi konusunda farklı stratejilerin geliştirilmesi ve hatta ihtiyaç varsa mevcut ilkelerin gözden geçirilmesi konusunda önemli katkılar sunabileceği açıktır.

Bu çalışmanın, sermaye piyasalarında şeffaflık ve güvenin artırılmasına katkı sağlamasını, şirketler için iyi uygulama örneklerinin yaygınlaşmasına vesile olmasını ve düzenleyici otoriteler için yol gösterici nitelikte bir referans kaynağı oluşturmasını temenni ederiz.

Bu kapsamlı çalışmanın ortaya çıkmasında emeği geçen; TKYD'ye, veri desteği sunan MKK'ya, akademik analiz sürecini yürüten KUYDEM araştırma ekibine ve katkı sağlayan tüm paydaşlara içten teşekkür ederiz.

Prof. Dr. N. Aylin Ataay Saybaşı
Galatasaray Üniversitesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi
KUYDEM Müdürü

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 gerçekleştirilmektedir¹. Şirketlerin zorunlu olmayan ilkelere uyumlarını ve uyum göstermedikleri ilkelere ilgili açıklamalarını içeren Uyum Raporu Formatı ("URF") ve kurumsal yönetim uygulamalarıyla ilgili somut verileri içeren Kurumsal Yönetim Bilgi Formu ("KYBF") adlı iki şablondan oluşan raporlama çerçevesi, zorunlu ilkelere yanı sıra "Uy ya da Açıkla" yaklaşımına dayanan ilkelere ilişkin Kurumsal Yönetim Tebliği'nin en kritik bileşenlerinden biridir.

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

- Yüksek uyum düzeyiyle yaygınlık kazanan ilkelerin altını çizerek sermaye piyasasındaki kurumsal yönetim uygulamalarının güçlü yönlerini vurgulamak,

- Düşük uyum düzeyine sahip ilkelere dikkat çekerek bu ilkelere ilgili alternatif stratejiler geliştirme ihtiyacını ortaya koymak

- Kurumsal yönetim ilkeleri alanındaki gelişim ihtiyacı hakkında tüm paydaşlara geri bildirim sağlamak.

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 da referans verilerek çoğunlukla karşılaştırmalı bir şekilde sunulmuştur.

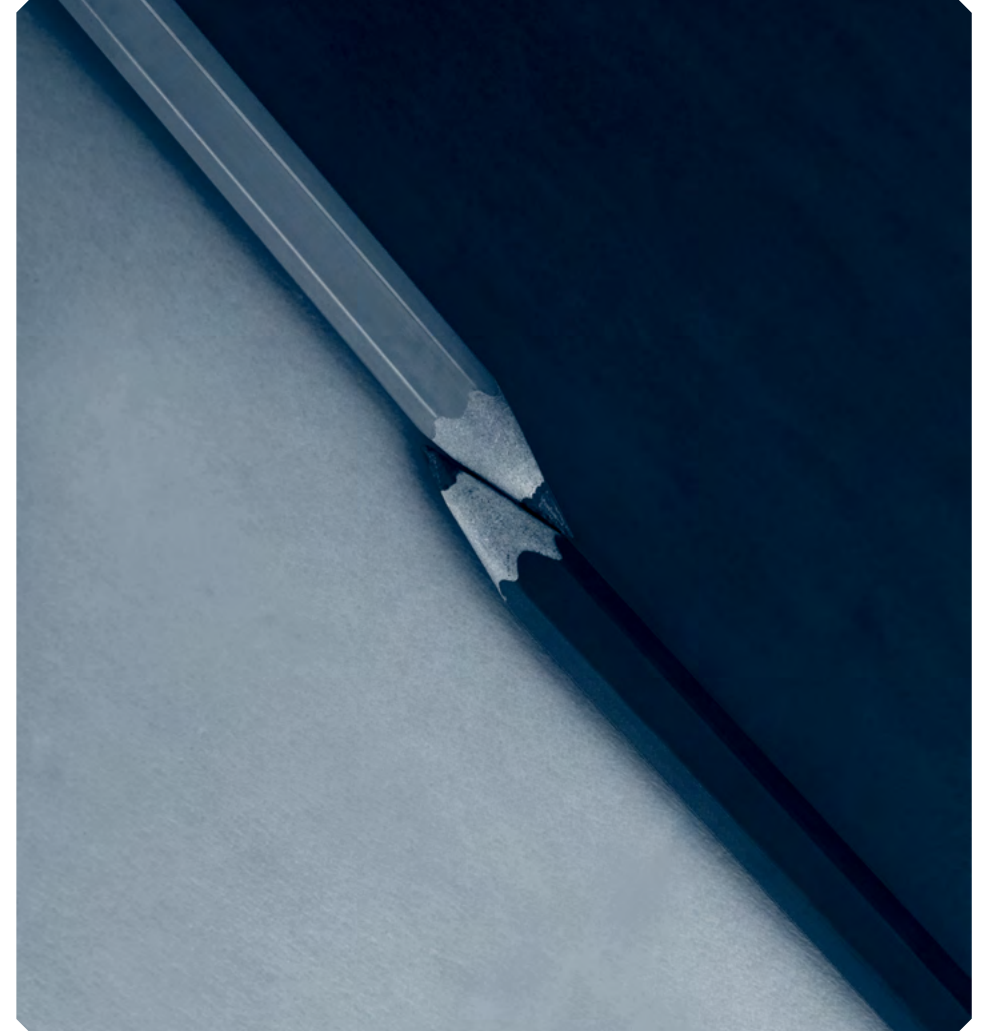
Rapor'daki analizler şirketlerin KAP'ta yayımladıkları URF ve KYBF şablonları üzerinden kamuya paylaştıkları verilere dayanmaktadır. URF, yalnızca zorunlu olmayan kurumsal yönetim ilkelerini kapsamakta olup, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yapısına uygun olarak Pay Sahipleri, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat Sahipleri ve Yönetim Kurulu olmak üzere dört bölüme ayrılmıştır. Söz konusu bölümler uyarınca, şirketlerden uyum durumları hakkında bilgi talep edilen 68 ilkenin dağılımı Şekil 1'de sunulmaktadır.

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

Şekil 1: Kurumsal Yönetim İlkeleri



Analizin örnekleme olarak 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla BİST 100 ve BİST 30 endekslerinde yer alan şirketleri kapsamakta olup raporun bulguları sadece bu şirketlerin uygulamalarını yansıtmaktadır. 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 hesaplanmıştır. İncelemenin yöntemi ile ayrıntılı bilgiler Ek 1'de verilmektedir. 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 kısıdı olarak göz önünde bulundurmak gerekir.



BİST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM PERFORMANSI

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM DURUMU

Şirketlerin Uyum Performansı

2023 yılında BİST 100 şirketlerinin Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum düzeyi yaklaşık %83'tür (Bkz. Tablo 1). BİST 30'da uyum düzeyi ise BİST 100 şirketlerine göre daha yüksek ve yaklaşık %86 düzeyindedir. Kurumsal Yönetim İlkelerine uyumsuzluk düzeyi ortalaması ise BİST 100 için yaklaşık %10 ve BİST 30 için ise yaklaşık %8'dir.

Tablo 1: Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Performansı

BİST 100 Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Uygulamaları Karneleri 2023			
	BİST 100	BİST 30	BİST 100-30
İlkelere Uyum	%83	%86	%82
İlkelere Uymama	%10	%8	%11
Kısmen Uyum	%7	%6	%7

Bir şirketin ilkeye tam uyum durumuna geçme potansiyelini ortaya koyan bir gösterge olan “Kısmen Uyum” durumu için değerlendirme yapıldığında ise BİST 100 şirketleri için kısmen uyum düzeyinin yaklaşık %7 olduğu saptanmakta ve gelecekte ilkelerin gerekliliklerinin tam olarak yerine getirilmesi durumunda genel uyum seviyesini yaklaşık %90 düzeyine çıkabileceğine işaret etmektedir.

Tablo 2: Yıllar içinde Uyum Performanslarındaki Değişimler

2019 - 2023*				
	2019	2021	2022	2023
BİST 100	%80	%83	%84	%83
BİST 30	%83	%86	%87	%86
BİST 100 - 30	%79	%81	%83	%82

Şirketlerin kurumsal yönetim ilkeleri alt bölümlerine göre uyum düzeyleri incelendiğinde (Bkz. Tablo 3), uyum düzeyi en düşük olan bölüm olarak önceki yıllarda olduğu gibi bu yıl da Yönetim Kurulu bölümüdür. İlkelere uymama durumunun den yüksek oranda gözlemlendiği ilkeler büyük çoğunlukla bu bölümde yer almaktadır.

En yüksek uyum oranına sahip bölüm Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Bölümü olmuştur.

BİST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM PERFORMANSI

Tablo 3: Kurumsal Yönetim Bölümlerine göre Uyum Performansları

BİST 100 Şirketlerinin 2023 Karneleri

	Uyum Durumu		Uymama Durumu		Kısmen Uyum Durumu	
	BİST 100	BİST 30	BİST 100	BİST 30	BİST 100	BİST 30
Pay Sahipleri	83	86	14	13	4	5
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	95	99	1	0	3	1
Menfaat Sahipleri	91	94	3	1	6	5
Yönetim Kurulu	74	79	16	13	10	8

Tablo 4: Bölümlere Göre Uyum Performanslarında Değişimler

2019 - 2023

	2019	2021	2022	2023
Pay Sahipleri	%85	%85	%87	%83
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	%87	%91	%92	%95
Menfaat Sahipleri	%84	%89	%90	%91
Yönetim Kurulu	%73	%75	%76	%74

• BİST 100 ve BİST 30 grubunda ortalama uyum düzeyinin en yüksek raporlandığı ilkeler ise “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünde yer almaktadır (sırasıyla %95 ve %99).

• “Pay sahipleri” ve “Menfaat Sahipleri” alt ilke kategorilerindeki ortalama uyum oranları ise sırasıyla BİST100 için %83 ve %91 olarak gerçekleşmiştir.

• Özellikle Menfaat Sahipleri kategorisine uyum düzeyindeki 2019 yılından beri devam eden artış memnuniyet vericidir. Menfaat sahipleri alt bölümü uyum düzeyi %84 düzeyinden yaklaşık 5 puanlık artış ile 2021 yılında %89’a ulaşmış ve bu düzey 2023 yılında ise %91 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 Tablo 3’te özetlenmiştir. Tam uyum düzeyine ulaşmış ve ulaşma eğiliminde olan ilkeleri bu şekilde takip etmek mümkündür.

* Raporda 2019 olarak sunulan veriler SPK ve EBRD tarafından yayımlanan İzleme Raporu 2019’u, 2021, 2022 ve 2023 olarak sunulan veriler ise şirketlerin URF ve KYBF aracılığıyla KAP’ta yayımladıkları 2021 ve 2023 yılları arası verilerinden hareketle hazırlanan Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2021, 2022 ve 2023’ü ifade etmektedir.

BİST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

1 - PAY SAHİPLERİ İLE İLGİLİ İLKELERE UYUM DURUMU

Önceki raporlarda olduğu gibi 2023 yılında da BİST 100 şirketlerin tamamının pay sahipleri bölümündeki toplam 6 ilkeye tam uyum beyan ettiği görülmektedir:

- Pay sahipliği haklarının kullanımını kolaylaştırıcı bilgi paylaşımı,
- Özel denetim yapılmasını zorlaştırıcı işlem yapılmaması,
- Oy haklarını kullanımı zorlaştırıcı kısıtlama ve uygulama bulunmaması,
- Azlık haklarının kullandırılması,
- Kâr dağıtmama nedenleri ve dağıtılmayan kârın kullanım şeklinin açıklanması ve
- Kâr dağıtım politikasında tüm paydaşlar arasında denge sağlanması.

Pay sahipleri kategorisinde uyum düzeyinin en düşük olduğu ilkeler ise:

- Genel kurul gündeminin oluşturulması,
- Genel kurul gündeminde tüm bağışların ve yardımların tutarları ve bunlardan yararlananların açıklanması,
- Genel kurul toplantılarının kamuya açık olarak yapılması,
- İmtiyazlı bir şekilde ortaklık bilgilerine ulaşma imkânı olanların yaptıkları işlemleri hakkında genel kurulda bilgi verilmesi ve
- İmtiyazlı oy hakkına sahip bulunmaması ile ilgili ilkelerdir.

Ayrıca azlık haklarının esas sözleşme ile düzenlenerek tanınması (İlke 1.5.2) ile ilgili ilkeye uyum sağlayan şirket bulunmamaktadır.

Uyum düzeyinin en düşük olduğu ilkelere diğer yılına göre bir değişiklik olmamıştır fakat genel olarak tüm bu ilkelere uyum oranlarında bazı gelişmelerin söz konusu olduğunu da vurgulamak mümkündür.

Tablo 5: Pay Sahipleri Bölümü

Şirketlerin Uyum Karnelerindeki Değişimi (2021-2023)

İLKELE	2023	2022	2021
Pay sahipliği haklarının kullanımını kolaylaştırıcı bilgi paylaşımı (İlke 1.1.2)	100	100	100
Özel denetim yapılmasını zorlaştırıcı işlem yapılmaması (İlke 1.2.1)	100	100	100
Genel Kurul gündemi oluşturulması (İlke 1.3.2)	72	70	100
İmtiyazlı bir şekilde ortaklık bilgilerine ulaşma imkânı olanların yaptıkları işlemleri hakkında genel kurulda bilgi verilmesi (İlke 1.3.7)	62	58	71
İlgili ve sorumluların genel kurul toplantısında hazır bulunması (İlke 1.3.8)	97	99	99
Genel kurul gündeminde, tüm bağışların ve yardımların tutarları ve bunlardan yararlananların açıklanması (İlke 1.3.10)	67	66	62
Genel Kurul toplantılarının kamuya açık olarak yapılması (İlke 1.3.11)	73	58	56
Oy haklarını kullanımı zorlaştırıcı kısıtlama ve uygulama bulunmaması (İlke 1.4.1)	100	100	100
İmtiyazlı oy hakkına sahip y bulunmaması (İlke 1.4.2)	71	75	71
Şirket ortaklıklarının Genel Kurulda oy haklarını kullanmaması (İlke 1.4.3)	91	94	88
Azlık haklarının kullandırılması (İlke 1.5.1)	100	100	100
Azlık haklarının esas sözleşme ile düzenlenerek tanınması (İlke 1.5.2)	0	0	0
Kar dağıtım politikasının kamuya açıklanması (İlke 1.6.1)	98	100	100
Kar dağıtım politikası, açık ve bilgilendirici olması (İlke 1.6.2)	98	98	98
Kâr dağıtmama nedenleri ve dağıtılmayan kârın kullanım şeklinin açıklanması (İlke 1.6.3)	100	100	100
Kâr dağıtım politikasında tüm paydaşlar arasında denge sağlanması (İlke 1.6.4)	100	100	100
Payların devreni zorlaştırıcı bir kısıtlama bulunmaması (İlke 1.7.1)	82	85	81

BİST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

Genel Kurul: Toplantılara Katılım, Kamuya Açıklık ve Gündem

Genel kurul toplantılarının usulüne uygun yapılması ve özellikle pay sahiplerinin yüksek düzeyde katılım göstermesi kurumsal yönetim açısından önemli bir göstergedir.

• Pay sahiplerinin genel kurul toplantılarına katılım oranı medyan değeri BİST 100 için yaklaşık %73 (aritmetik ortalama: %71) ve BİST 30 için yaklaşık %72'dir (aritmetik ortalama: %67) (Bkz. Şekil 2).

• Toplantıda doğrudan temsil edilen payların medyan değerleri ise BİST 100 ve BİST 30 için sırasıyla %0,12 ve %0,13 olarak raporlanmıştır.

• Uluslararası en iyi uygulamalar genel kurul toplantılarının kamuya açık şekilde gerçekleştirilmesinin önemini vurgulamakla birlikte 1.3.11 numaralı ilkeye uyum düzeyi yıllar itibarıyla yükselmeye devam etmektedir. Bu ilkeye uyum düzeyi 2023'te %73'tür.

• BİST 100 şirketlerinin sadece %72'si Genel Kurul gündeminin açık şekilde ifade edilmesini ve her teklifin ayrı bir başlık altında verilmiş olmasını temin ettiğini beyan etmiştir.

• 1.3.10 numaralı ilkede tüm bağışların ve yardımların tutarları ve bunlardan yararlanana genel kurul toplantı gündeminde ayrı bir maddede yer verilmesi belirtilirken, BİST 100 şirketlerinin %33'ü tutarları ayrı ayrı listelemek yerine toplam tutar hakkında bilgilendirme yaptığını beyan etmiştir.

Payların Devri

• BİST 100 şirketlerinin yaklaşık %82'si (2021: %81; 2022: %85) pay devrini zorlaştırıcı herhangi bir kısıtlama bulunmadığını bildirmiştir.

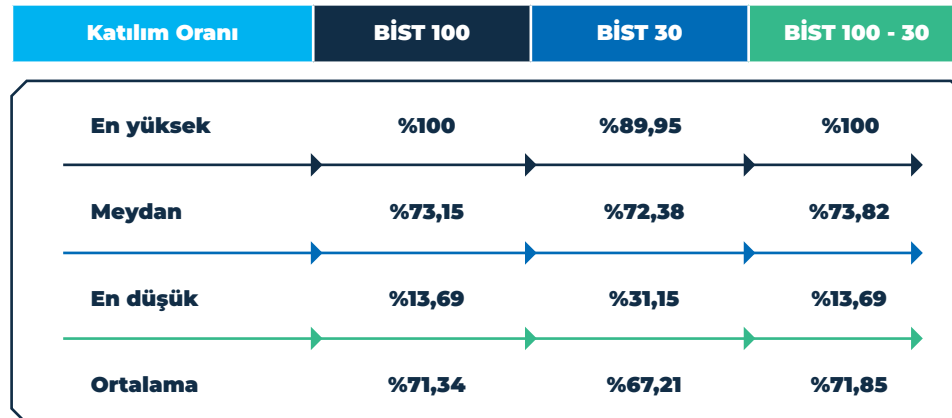
Azlık Hakları

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.

• 2023 yılında da önceki yıllarda olduğu gibi 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 açıklamalarında bildirmişlerdir.

Şekil 2: Genel Kurul Toplantılarına Katılım Düzeyi



BİST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

Kar Payı Hakkı

- BİST 100 şirketlerinin tamamına yakın bir kısmı (%98) kâr dağıtım politikasına sahip olduğu ve ilkelerde belirtildiği üzere kâr payı dağıtılmama nedenini açıkladığı görülmüştür.
- BİST 100 şirketlerinin tamamına yakın bir kısmı (%98) kâr dağıtım politikasını kurumsal internet sitesinde kamuya açıkladığını bildirmiştir.
- Kârın dağıtılmama nedenleri ve dağıtılmayan kârın kullanım şeklini belirtme yükümlülüğü ile ilgili olarak 43 şirket kâr dağıttıkları için bu ilkeye (İlke 1.6.3.) "İlgisiz" cevabını vermiştir.
- Kâr dağıtımını gerçekleştirilmeyen şirketlerin tamamı ise bu durumun nedenlerini ve dağıtılmayan kârın kullanım şeklini ilgili gündem maddesinde belirttiklerini beyan etmiştir.
- Şirketler tarafından kâr dağıtılmamasına yönelik olarak belirtilen nedenler Şekil 8'de sunulmaktadır.
- Kâr payı oluşmaması azalan trend olarak görülmektedir. Bu oranlar kâr eden şirketlerin esasen likidite kısıtları nedeniyle kâr dağıtamadığını göstermektedir.
- 2019-2022 makro ekonomi politikaları, dövizin aşırı artışı, COVID-19 gibi nedenlerle kâr edilemeyen yıllar olmuştur. Bunun 2023'te normaleştiği görülmektedir.

• Şirketlerin kâr etmelerine rağmen kâr dağıtmamalarının nedeni banka kredileri ve genel finansmana erişimdeki kısıtlamalar, zorluklar ve para piyasalarında sıkı duruş (2023'ten itibaren) nedenleriyle sanal olarak tahakkuk esasında kâr edilse de likidite olmadığından ihtiyatlı davranılmıştır.

• Yatırım faaliyetine aktarım müthiş yatırım artışından ziyade banka kredilerine erişimin çok güç olması nedeniyle olmuştur.

Tablo 6: Şirketlerin Kâr Payı Dağıtılmama Nedenleri: Yıllar İçinde Değişim

(2019 - 2023)

	2023	2022	2021	2019
Kâr payının oluşmaması	%12	%22	%29	%33
Olağanüstü yedeklere aktarım	%27	%36	%22	%19
Geçmiş yıl zararları	%10	%15	%7	%16
Yatırım faaliyetlerine aktarım	%19	%11	%3	%6
Gerekçe bildirimi yapmayanlar	%29	%36	%37	%14
Diğer	%4	%2	%1	%6

BİST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

2 - KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK BÖLÜMÜ İLE İLGİLİ İLKELERE UYUM DURUMU

Faaliyet raporları ve kurumsal internet sitesine odaklanan “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık”, dört bölüm içinde en yüksek ortalama uyum düzeyine sahip olan bölümdür (BİST 100: %90 ve BİST 30: %96).

Örneklemin genelinde, şirketler internet sitesi ve faaliyet raporlarında açıklamakla yükümlü oldukları bilgilere yer vermektedir. Bu bölümdeki ilkelere uyum düzeyi ve uyum düzeylerinde yıllar içinde yaşanan değişimler aşağıdaki Tablo 7’de sunulmuştur:

Tablo 7: Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Bölümü			
Şirketlerin Uyum Karnelerindeki Değişim (2021-2023)			
İLKELER	YILLAR		
	2023	2022	2021
Kurumsal internet sitesi kurumsal yönetim ilkesinde yer alan tüm öğeleri içermesi (İlke 2.1.1)	99	97	98
Pay sahipliği yapısının kurumsal internet sitesinde güncellenmesi (İlke 2.1.2.)	98	95	99
Kurumsal internet sitesindeki bilgilerin yabancı dillerde de hazırlanması (İlke 2.1.4.)	80	70	60
Yönetim kurulu, yıllık faaliyet raporunun şirket faaliyetlerini tam ve doğru şekilde yansıtmayı temin etmesi (İlke 2.2.1)	100	100	100
Yıllık faaliyet raporunun ilke yer alan tüm unsurları içermesi (İlke 2.2.2)	99	97	96

• Şirketlerin tamamına yakın bir kısmı (%99) kurumsal internet sitelerinde kurumsal yönetim ilkesinde yer alan tüm öğelerine ilişkin bilgilendirme yer aldığını beyan etmiştir.

• “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 olması fakat yıllar içinde şirketlerin bu ilkeye uyum düzeylerinde gelişmeler yaşanmasıdır.

• Her ne kadar 2021 ve 2022 yılı değerlendirmelerine göre uyum düzeyinde bir gelişme gözlemlense de bu ilkeye (İlke 2.1.4) uyum düzeyinin halen %80 düzeylerinde kalmıştır.

• Birçok şirketin yabancı dilde internet sitesi bulunsa da Türkçe sitede yayımlanan bilgi ve içeriklerin tümünün yabancı dilde hazırlanan sitede yer almamaktadır.

• Şirketlerin tamamına yakın bir kısmı (%99) yıllık faaliyet raporlarının ilke yer alan tüm unsurları içerdiğini beyan etmiştir.

Genel olarak Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Bölümündeki ilkelere uyum düzeyi açısından araştırmamızda İzleme Raporu 2019 ve Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2021’e oranla önemli bir fark bulunmamaktadır.

Bu bölümdeki uygulamalar her ne kadar zorunlu olmayan Kurumsal Yönetim İlkeleri arasında yer alsın da gerek Türk Ticaret Kanunu kapsamındaki ikincil mevzuattaki gerek Sermaye Piyasası Mevzuatı’ndaki zorunlu düzenlemeleri içermesi, uyum durumunun yüksek olmasını sağlamaktadır.

BİST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

3 - MENFAAT SAHİPLERİ BÖLÜMÜ İLE İLGİLİ İLKELERE UYUM DURUMU

02.10.2020 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Tebliğ değişikliği² ile getirilen “SPK Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Çerçevesi”yle Borsa İstanbul’da işlem gören şirketlerin Çevre, Sosyal ve Kurumsal Yönetim başlıklarındaki uygulamalarının açıklanması zorunluluğu getirilmiştir. Araştırmamız, bu çerçevenin “Menfaat Sahipleri” bölümündeki ilkelere uyum oranının artışı teşvik eden önemli bir gelişme olduğunu ortaya koymuştur. Nitekim bu bölümde ortalama uyum oranları 2019 yılından beri artarak %91 düzeyinde gerçekleşmiştir (2019: %84; 2021: %90; 2022: %90). Menfaat sahipleri ile ilgili ilkelere uyum düzeyleri Tablo 8’de verilmektedir.

• Uyum düzeyleri yüksek olan ilkeler İnsan Kaynakları Politikaları, Menfaat Sahiplerine ilişkin şirket politikaları ve Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk ana başlıkları altında yer alan:

- Menfaat sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarının yönetilmesi,
- Ayrımcılığı önleyici önlemler alınması,
- Çalışanlar için güvenli ortam yaratılması,
- Müşteri bilgilendirme ve iletişimi,
- Mal ve hizmetlerle ilgili kalite standartlarına bağlılık
- Müşteri ve tedarikçilerin ticari sır kapsamındaki hassas bilgilerinin gizliliğini koruması
- Sosyal sorumluluklar konusunda duyarlılık ve yolsuzluk ve rüşvet önleme tedbirleri ile ilişkili ilkelerdir.

Tablo 8: Menfaat Sahipleri Bölümü

Şirketlerin Uyum Karnelerindeki Değişim (2021-2023)

İLKELER	2023	2022	2021
Menfaat sahiplerinin haklarının korunması (İlke 3.1.1)	99	100	98
Menfaat sahiplerinin haklarıyla ilgili politika ve prosedürlerin yayımlanması (İlke 3.1.3)	84	77	78
Mevzuata aykırı ve etik açıdan uygun olmayan işlemleri için ihbar mekanizmaların oluşturulması (İlke 3.1.4)	94	97	94
Menfaat sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarını dengeli bir şekilde yönetilmesi (İlke 3.1.5)	100	100	100
Çalışanların yönetime katılımının esas sözleşme veya şirket içi yönetmeliklerle düzenlenmesi (İlke 3.2.1)	47	44	49
Menfaat sahiplerinin görüşlerinin alınması için mekanizmaların oluşturulması (İlke 3.2.2)	72	67	62
Fırsat eşitliği sağlayan bir istihdam politikası ve yönetici halefiyet planlamalarının yapılması (İlke 3.3.1)	85	82	80
Personel alımına ilişkin ölçütlerin yazılı olarak belirlenmesi (İlke 3.3.2)	98	99	99
İnsan Kaynakları Gelişim Politikasının ve eğitimlerin düzenlenmesi (İlke 3.3.3)	98	99	98
Çalışanların bilgilendirilmesine yönelik toplantılar düzenlenmesi (İlke 3.3.4.)	93	90	86
Çalışanları etkileyebilecek kararların kendilerine ve çalışan temsilcilerine bildirilmesi ve sendikaların da görüşü alınması (İlke 3.3.5)	62	69	70

² Kurumsal Yönetim Tebliğinde (II-17.1) Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (II-17.1.a)

BİST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

Görev tanımları ve performans kriterlerinin hazırlanması ve ücretlendirme kararlarında kullanılması (İlke 3.3.6)	93	93	94
Ayrımcılığı önleyici tüm önlemlerin alınması (İlke 3.3.7)	100	100	100
Dernek kurma özgürlüğü ve toplu iş sözleşmesi hakkının desteklenmesi (İlke 3.3.8)	87	83	84
Güvenli bir çalışma ortamı sağlanması (İlke 3.3.9)	100	100	100
Müşteri memnuniyetini ölçülmesi ve koşulsuz müşteri memnuniyeti anlayışının benimsenmesi (İlke 3.4.1)	95	92	94
Müşteri bilgilendirme ve iletişimi (İlke 3.4.2)	100	100	100
Mal ve hizmetlerle ilgili kalite standartlarına bağlılık (İlke 3.4.3)	100	99	100
Müşteri ve tedarikçilerin ticari sır kapsamındaki hassas bilgilerinin gizliliğini koruması (İlke 3.4.4)	100	100	100
Yönetim kurulunun Etik Davranış Kuralları'nı belirleyerek yayımlanması (İlke 3.5.1)	97	97	93
Sosyal sorumluluk konusunda duyarlı olunması ve yolsuzluk ve rüşvetin önlenmesine yönelik tedbirlerin alınması (İlke 3.5.2)	100	99	100

• Menfaat sahiplerinin hakları ile ilgili şirket politika ve prosedürlerinin şeffaflığı, çalışanların yönetime katılımı ile ilgili düzenlemeler ve menfaat sahiplerinin görüşlerinin alınması, 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 daha düşük kalmıştır.

• Şirketlerin büyük bir çoğunluğu menfaat sahiplerinin haklarını sözleşmeler ve iyi niyet kuralları çerçevesinde koruduğunu (İlke 3.1.1) ve menfaat sahipleri ile ilgili çıkar çatışmalarını dengeli bir şekilde ele aldığını (İlke 3.1.5) bildirmektedir.

• Göreceli olarak daha az sayıda şirketin (%84) 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 yıllar içinde sürekli ilerlemeler kaydedilse de şirketlerin halen şeffaflık ve görünür-lük 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 kapsamında ilke 3.1.4. şirketlerin mevzuata aykırı ve etik açıdan uygun olmayan işlemlerinin bildirilmesi için gerekli mekanizmaların oluşturulmasını tavsiye etmektedir. Örneklemdaki şirketlerin 3.1.4 numaralı ilkeye ortalama uyum oranı %94 düzeyinde gerçekleşmiştir.

• KYBF verilerine göre bu mekanizmanın sorumluluğunu çoğunlukla Etik Kurulu veya Komitesi Başkanı (%30), İç Kontrol veya Denetimden Sorumlu Yöneticisi (%22) ve Denetimden Sorumlu Komite (%8) veya İnsan Kaynakları Yöneticileri (%12) üstlenmiştir (Bkz. Tablo 9). Sadece 6 şirket böyle bir mekanizmadan sorumlu pozisyon bulunmadığını beyan etmiştir.

Tablo 9: Şirketlerde İhbar Mekanizmasından Sorumlu Olan Pozisyon

Yıllar İçinde Değişimler (2021-2023)			
	2023	2022	2021
Etik Kurulu veya Komitesi	%30	%30	%28
İç Kontrol veya Denetim Birimi	%22	%32	%23
Denetimden Sorumlu Komite	%8	%11	%10
İnsan Kaynakları Birimi/Yöneticisi	%12	%12	%10

BİST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

Ayrıca disiplin kurulu, hukuk birimi, uyum birimi ve yatırımcı ilişkileri ve kurumsal iletişim birimlerinin de ihbar mekanizmaların sorumlu birim olarak görevlendirildiği şirketler bulunmaktadır (%22). Bağımsız kuruluşlar tarafından yönetilen “etik hat” uygulamasının da kullanılmaya başlandığı tespit edilmiştir (2 şirket).

• 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. Şirketlerin menfaat sahiplerinin görüşlerinin alınması konusuna önem 2023 yılında da vermeye devam ettiklerini saptamış, 3.2.2 numaralı ilkeye uyum düzeyinin için %72 (2021: %62; 2022: %67) düzeyine ulaştığını saptamıştır.

4 - YÖNETİM KURULU İLE İLGİLİ İLKELERE UYUM DURUMU

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” önceki raporlarda olduğu gibi 2023 yılı incelememizde de şirketlerin en düşük düzeyde uyum gösterdikleri konular olarak dikkat çekmeye devam etmektedir.

“Yönetim Kurulu” bölümünde şirketlerin ilkelere uyum düzeyleri ve yıllar içindeki değişimler Tablo 10'da sunulmaktadır.

Tablo 10: Menfaat Sahipleri Bölümü

Şirketlerin Uyum Karnelerindeki Değişim (2021-2023)

İLKELE	2023	2022	2021
Yönetim kurulunun etkin bir risk yönetimi sağlaması (İlke 4.1.1)	99	100	100
Yönetim kurulu toplantı gündem ve tutanaklarının etkinliği (İlke 4.1.2)	95	92	93
Yönetim kurulu faaliyetlerini belgelendirmesi ve pay sahiplerinin bilgisine sunulması (İlke 4.2.1)	98	98	98
Yönetim kurulu üyelerinin görev ve yetkilerinin faaliyet raporunda açıklaması (İlke 4.2.2)	98	95	92
Yönetim kurulunun iç kontrol sistemi oluşturması (İlke 4.2.3)	94	95	94
İç kontrol sisteminin işleyişi ve etkinliğine dair bilgilerin yıllık faaliyet raporuyla kamuya açıklanması (İlke 4.2.4)	95	94	95
Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı (genel müdür) görevleri birbirinden ayrılması (İlke 4.2.5)	90	87	88
Yönetim kurulunun yatırımcı ilişkileri bölümü ve kurumsal yönetim komitesinin etkili bir şekilde çalışmasını sağlaması (İlke 4.2.7)	100	100	100
Yönetici sorumluluk sigortası yaptırılması (İlke 4.2.8)	50	38	41
Yönetim kurulunda, kadın üye oranı için asgari %25'lik bir hedef belirlenmesi, politika oluşturulması ve uygulanması (İlke 4.3.9)	46	30	16
Denetimden sorumlu komitenin üyelerinden en az birinin denetim/ muhasebe ve finans konusunda 5 yıllık tecrübesinin olması (İlke 4.3.10)	94	99	96
Bütün yönetim kurulu üyelerinin, yönetim kurulu toplantılarının katılımı (İlke 4.4.1)	92	88	79
Yönetim kurulunun gündemde ile ilgili bilgi ve belgelerin tüm üyelere gönderilmesi için asgari bir süre tanımlaması (İlke 4.4.2)	80	80	80
Toplantıya katılmayan ancak görüşlerini yazılı olarak yönetim kuruluna bildiren üyenin görüşleri diğer üyelerin bilgisine sunulması (İlke 4.4.3)	98	98	90

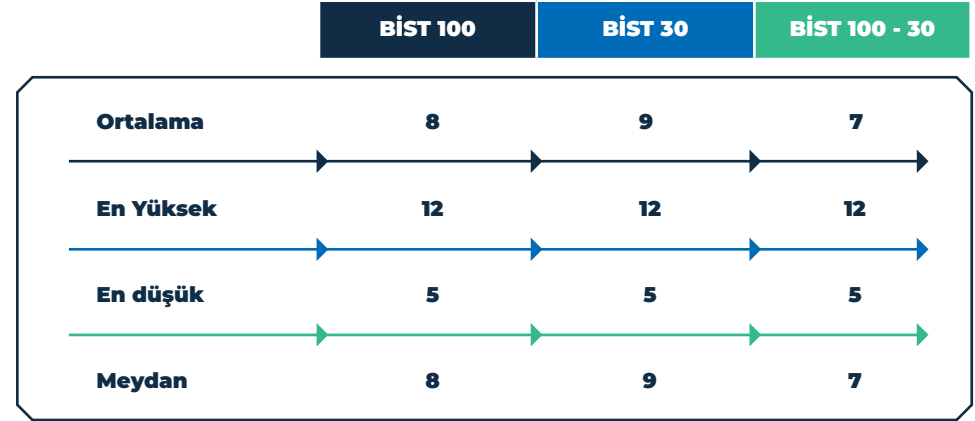
BİST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

Yönetim kurulunda her üyenin bir oy hakkı olması (İlke 4.4.4)	100	100	100
Yönetim kurulu toplantılarının ne şekilde yapılacağı ile ilgili şirket içi düzenlemelerin bulunması (İlke 4.4.5)	91	90	84
Yönetim kurulu toplantı zaptının gündemdeki tüm maddelerin görüşüldüğünü gösterecek ve muhalif görüşleri de içerecek şekilde hazırlanması (İlke 4.4.6)	97	97	97
Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında başka görevler almasının sınırlandırılması ve bilgilendirme (İlke 4.4.7)	9	9	12
Her bir yönetim kurulu üyesi sadece bir komitede görev alması (İlke 4.5.5)	0	0	1
Komiteler, görüşlerini almak için gerekli gördüğü kişileri toplantılara davet etmesi ve görüşlerini alması (İlke 4.5.6)	89	88	90
Komitelerin danışmanlık hizmeti aldığı kişi/kuruluşun bağımsızlığı hakkında bilgiye yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi (İlke 4.5.7)	100	86	92
Komite toplantılarının sonuçları hakkında rapor düzenlenerek yönetim kurulu üyelerine sunulması (İlke 4.5.8)	98	99	99
Yönetim kurulu performans değerlendirmesi yapılması (İlke 4.6.1)	33	32	29
Şirketin yönetim kurulu üyeleri veya idari sorumluluğu bulunan yöneticilerine maddi menfaat sağlamaması (İlke 4.6.4)	93	93	92
Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere ödenen ücretlerin yıllık faaliyet raporunda kişi bazında açıklanması (İlke 4.6.5)	0	0	0

Yönetim Kurulu Büyüklüğü

• BİST 100 şirketlerinde yönetim kurulu üye sayısının medyan değeri 8 üyedir (2022: 9 üye) (Bkz. Şekil 3). Ortalama yönetim kurulu üye sayısı yönetim kurulu için getirilen asgari 5 kişi yükümlülüğünün oldukça üzerinde olup, farklı ve birbirini tamamlayan yetkinlik ve deneyimlere sahip üyelerin yer aldığı bir yönetim kurulu oluşturulması için yeterlidir. Ayrıca toplantı etkinliği açısından da uygun kabul edilebilir düzeydedir.

Şekil 3: Yönetim Kurulu Büyüklüğü: Üye Sayısı



Yönetim Kurulu Kompozisyonu: Üyelerin Roller ve Kadın Üye Temsili

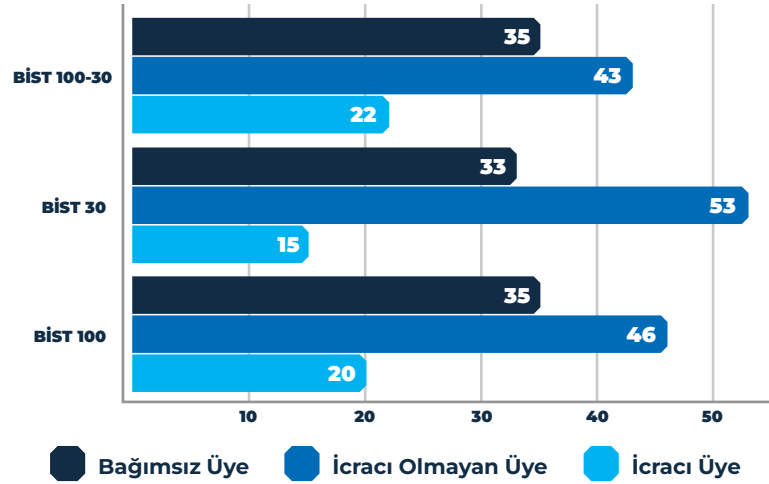
-Şirketlerin %19'unda bağımsız üye oranı üçte birden daha düşüktür (bkz. Şekil 5).

-Bununla birlikte, şirketlerin sadece %2'sinde yönetim kurullarının yarısının bağımsız üyelere oluştuğunu da vurgulamakta fayda vardır. Bu durum, bağımsız üyeliğin Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde zorunlu tutulan asgari düzeyin ötesinde bir yaygınlık kazanmadığını fakat 2022 yılı ile karşılaştırıldığında özellikle bağımsız üye oranı üçte birden daha düşük olan şirketler oranında düşüş olduğu görülmektedir (Tablo 11).

- Bağımsız üyelerin yaklaşık %24'ü kadın üyedir ve sadece 12 şirkette birden fazla kadın bağımsız yönetim kurulu üyesi görev yapmaktadır.

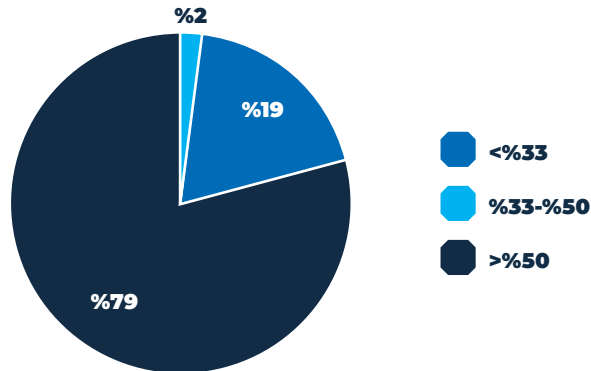
BİST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

Şekil 4: Yönetim Kurulu Kompozisyonu: Üyelerin Roller (2023)



- Bağımsız üye oranı 2023 yılında BİST 100 için yaklaşık %35 ve BİST 30 için %33 düzeyindedir (bkz. Şekil 4).

Şekil 5: Bağımsız Üyelerin Yönetim Kurulundaki Oranı (2023)



Tablo 11: Bağımsız Üyelerin Yönetim Kurulundaki Oranındaki Değişimler

(2021-2023)

	2023	2022	2021
<%33	%19	%28	%24
%33-%50	%79	%66	%75
>%50	%2	%6	%1

- İcrada görevli olmayan üye oranı ise BİST 100 için %46 iken BİST 30 için %53'tür (bkz. Şekil 3).

- BİST 30 ve BİST 100 yönetim kurulları arasında icrada görevli üyelerin oranı açısından farklılık (sırasıyla %15 ve %20) olduğu görülmektedir (bkz. Şekil 3).

Tablo 12: Yönetim Kurulu Üye Yapısındaki Değişimler BİST 100 için

(2021-2023)

	2023	2022	2021
Bağımsız Üyeler	%35	%36	%34
İcracı Olmayan Üyeler	%46	%45	%45
İcracı Üyeler	%20	%19	%22

BİST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

Kadın Üyeler

Kadın üye BİST 100 ve BİST 30 şirketleri yönetim kurullarında sırasıyla yaklaşık %17 ve %18 seviyelerinde temsil edilmektedir.

• Yönetim kurullarında kadın üye sayısına göre şirketlerin dağılımlarına Şekil 5'te verilmektedir. Şirketlerin %26'sında yönetim kurulunda kadınlar temsil edilmezken şirketlerin %33'ünde ise yönetim kurullarında sadece bir kadın yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır.

- Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin %50'si bağımsız üye ve %42 icracı olmayan üye olarak görev yapmaktadır.

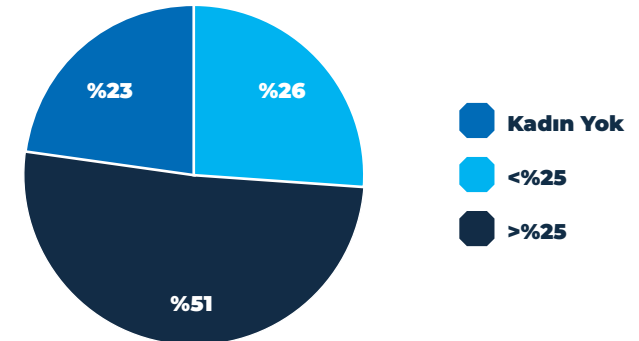
• Diğer taraftan kadın üyelerin yönetim kurullarında azami yüzde 25 düzeyinde yer alması ile ilgili konuda BİST 100'de yer alan şirketlerin yıllar içinde değişmesiyle de bağlantılı olarak dalgalanmalar yaşanmaktadır. 2021 değerlendirmesinde BİST100 şirketlerinin %18'inde kadın üye oranının %25'in üstünde olduğu görülürken bu oran 2022'de %30 düzeyine ulaşmış ve 2023 yılında da %23 düzeyinde gerilemiştir (bkz. Tablo 13).

• Yönetim kurullarında kadının temsiline arttırmak hedefi ile oluşturulmuş 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 geçmiş yıllarla karşılaştırıldığında BİST100 için %46 seviyesine ulaşmıştır (2021: %16; 2022: %30).

Şekil 6: Kadın Üye Sayılarına Göre Şirketler (2023)

	Şirket Sayısı	Yüzde
 Kadın Üye Yok	25	%26
1 Kadın Üye	32	%33
2 Kadın Üye	30	%31
3 Kadın Üye	4	%4
4 Kadın Üye	5	%5
5 Kadın Üye	1	%1

Şekil 7: Yönetim Kurulunda Kadın Üye Temsili (2023)



BİST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

Tablo 13: Yönetim Kurulunda Kadın Üye Temsili Oranında Değişimler

(2021-2023)

	2023	2022	2021
Kadın Üye Yok	%26	%24	%23
<%25	%51	%46	%59
>%25	%23	%30	%18

Her ne kadar şirket yönetim kurulunda, kadın üye oranı için asgari %25'lik bir hedef belirleyerek bu amaca ulaşmak için politika oluşturan şirketlerin oranında yıllar içinde önemli gelişmeler kaydedildiği belirlense de 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. 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.

Yönetim Kurulu Görev Süresi

Üyelerin bir planlama dahilinde belli dönemlerde yenilenerek 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:

• BİST100 şirketlerinde ortalama görev süresi yaklaşık 6 yıl olarak belirlenmiştir.

• Ortalama görev süresi 10 yılın üstünde olan yönetim kurullarının oranı ise %16'dır (bkz. Tablo 14). İzleme Raporu 2019'da %54 olan bu oran 2021'de %20'ye gerilemiş olup 2022 ve 2023 yılı verilerine göre yönetim kurulları kıdem açısından gençleşmeye devam etmektedir. Bu durum, yönetim kuruluna katılan yeni üyeler ve BİST 100 endeksinin kompozisyonundaki değişimle açıklanabilir.

Tablo 14: Yönetim Kurulu Ortalama Görev Sürelerinde Değişimleri

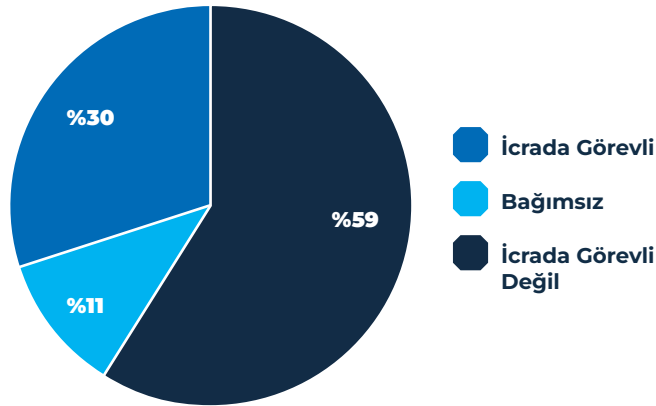
(2021-2023)

	2023	2022	2021
0 - 5 Yıl	%72	%69	%69
6 - 10 Yıl	%12	%13	%11
10+ Yıl	%16	%16	%20

• Yönetim kurulu üyelerinin %14'ü 2023 yılında değişmiştir. 2023 yılında görev yapmaya başlayan 109 yeni yönetim kurulu üyesinin %30'u bağımsız üye rolü üstlenmiştir.

BİST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

Şekil 8: Yeni Atanan Yönetim Kurulu Üyeleri: Yönetim Kurulundaki Rollerine Göre



Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanı (Genel Müdür) Ayrımı

Hesap verebilirliği desteklemek amacıyla yönetim kurulunun yönetimi ile şirketin yönetimini ayrı sorumluluklar olarak tanımlayan 4.2.5³ numaralı ilkeye uyum düzeyi BİST 100 için yaklaşık %90'dır. Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı aynı olan şirketlerin sayısı 13'tür (2021:12 şirket, 2022: 21 şirket).

Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirket Dışındaki Görevleri ve Yönetim Kurulu Üyelerini Paylaşan Şirketler

Uluslararası en iyi uygulamalarda, yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında aldıkları görev ve sorumlulukların, şirkete yaptıkları katkıyı yeterli zaman ayırmama 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.

³ İlke 4.2.5- Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı (genel müdür) görevleri birbirinden ayrılmış ve tanımlanmıştır.)

• Şirket dışındaki görevlerle ilgili 4.4.7⁴ numaralı ilkeye uyum oranı oldukça düşük düzeydedir (%9).

• Örneklemedeki 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 artıracığı 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 BİST 100 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.

• BİST 100 şirketleri içinde aynı yönetim kurulu üyesini paylaşan 35 şirket bulunmaktadır. Bu şirketler 50 yönetim kurulu üyesini paylaşmaktadır.

• Ortak Yönetim Kurulu üyelerinin %30'u bağımsız %12'si kadın üye, %80'i ise grup şirketlerini birbiriyle kenetlemektedir.

⁴ 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.

BİST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

• Bazı ortak yönetim kurulu üyelerinin (%26) aynı anda 3 veya daha fazla yönetim kurulunda üyeliğe sahip olduğu da diğer bir dikkat çekici bulgudur.

Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler

BİST 100 şirketlerinde Yönetim Kurulu bünyesinde oluşturulan komitelerin dağılımları Tablo 15'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 %11 ve %5 olarak belirlenmiştir (bkz. Tablo 15).

• Ayrıca özellikle bankaların yönetim kurullarının işleyişlerine destek olan kredi komitelerinin sıklıkla oluşturulduğu ayrıca sürdürülebilirlik, icra, bilgi teknolojileri, yönetişim, danışma, insan kaynakları ve disiplin gibi komitelere şirketlerin yönetim kurulu yapılarında yer verdikleri görülmektedir.

• Her bir yönetim kurulu üyesinin sadece bir komitede görev almasına yönelik 4.5.5 numaralı ilkeye hiçbir şirketin uymadığı belirlenmiştir. Bu uygulamanın BİST 100 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.

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 %33'ü yönetim kurulu performans değerlendirmesi (2022: %32, 2021: %29) gerçekleştirdiğini beyan etmiştir.

• Sadece 13 şirket performans değerlendirmesinde bağımsız uzmanlardan yararlandığını bildirmiştir.

Tablo 15: Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Zorunlu Olmayan Komitelerdeki Değişimler

(2019-2023)

	2023	2022	2021
Aday Gösterme Komitesi	%5	%10	%8
Ücret Komitesi	%11	%17	%16

KURUMSAL YÖNETİM RAPORLAMA PERFORMANSI: ŞİRKETLERİN RAPORLAMA KARNESİ

UYUM DURUMUNA İLİŞKİN HATALI RAPORLAMA

İzleme Raporu 2019 ve Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2021 ve 2022 şirketlerin hatalı uyum beyanlarına dikkati çekmektedir. 2023 verilerini baz alarak gerçekleştirilen bu çalışmada da şirketlerin uyum durumuna ilişkin yanıtlarının yaklaşık %4,6'sının hatalı olduğu (2021: %5,8; 2022: %3,5) belirlenmiştir.

- Hatalı uyum beyanlarında önemli bir gelişme kaydedildiği ilkelerin genelinde hatalı beyanların oranları düşmesine rağmen bazı ilkelere hata oranları yüzde 40'ların üzerine çıktıği saptanmıştır.
- Daha önceki raporlarda olduğu gibi 2023 incelemelerinde de hatalı kodlamaların büyük bir kısmının “kısmen” ve “ilgisiz” beyanı ile ilgili olduğu bulunmuştur.
- Uyum durumunu “kısmen” olarak belirten şirketlerin açıklamalarının daha yakından takip edilmeye devam edilmesinde fayda bulunmaktadır.

• Tablo 16'da “kısmen uyum” cevapları ile ilgili en çok hatalı kodlama yapılan ve 2019'dan beri takip edilen beş ilke yıllar itibarıyla karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır.

-Hatalı raporlama 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 şirket dışı görevlerin sınırlandırılmasına ilişkin 4.4.7 ilke de devam etmektedir.

- 4.6.1 numaralı yönetim kurulu performans değerlendirmesi ilkesinde hata oranı 2023 yılında da gerilediği görülmektedir.

- En dikkat çekici gelişme yönetici sorumluluk sigortası (ilke 4.2.8) ve kadın üye oranı için %25'ten az olmamak kaydıyla asgari hedef belirleme (ilke 4.3.9) ilkelerinde saptanmıştır. Her iki ilke de kısmen seçeneği hatasız bir biçimde kullanılmıştır. Sadece bir şirket yazılı bir hedef ve politika bulunmamasına rağmen şirket yönetim kurulunda asgari %25 kadın üye oranı hedeflendiğini beyan ederek yanlış bir kodlama yapmıştır.

• Diğer bir yanlış kodlama örneği de “ilgisiz” seçeneğinin kullanımında görülmektedir. Daha önceki analizlerde bu yönde yanlış kodlamanın yapıldığı ilkeler takip edilerek değişimler gözlenmeye çalışılmıştır.

- Örneğin 4.5.7⁵ numaralı ilkeye uyum durumunu “Kısmen” olarak beyan ederken açıklamalarından komitelerin herhangi bir danışmanlık hizmeti almadıkları görülmektedir.

Tablo 16: En Çok Hatalı Kodlanan İlk 5 İlke: “Hayır” Yerine “Kısmen” Yanıtları

	2023	2022	2021
Kadın üye oranı için asgari %25 hedefi (ilke 4.3.9)	1	25	23
Şirket dışı görevlerin sınırlandırılması (ilke 4.4.7)	27	19	27
Yönetici sorumluluk sigortası (ilke 4.2.8)	0	2	2
Yönetim kurulu performans değerlemesi (ilke 4.6.1)	6	6	11
Azınlık haklarının genişletilmesi (ilke 1.5.2.)	1	7	10

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

KURUMSAL YÖNETİM RAPORLAMA PERFORMANSI: ŞİRKETLERİN RAPORLAMA KARNESİ

Bu durum şirketlerin özellikle ilkeye konu olan koşulların şirket için geçerli olmaması durumlarında hangi yanıtı kullanacakları konusunda tereddüt ettiklerini göstermektedir. Toplam 17 şirketin ilgili ilke için yaptıkları açıklamalarına dayanılarak yapılan analizlere göre “ilgisiz” olarak cevaplaması gereken ilkeye hatalı cevaplar vermiştir. Hata düzeyi 31’den 2022 yılında 21 ve 2023 yılında 17 şirkete düşmüştür.

- Ayrıca özellikle “ilgisiz” beyanına örnek teşkil edecek durumlarda örneğin kar dağıtılmama nedenlerine ilişkin gündem maddesini konu alan 1.6.3 numaralı ilkeyi kar dağıtımını yapmış bazı şirketler doğru şekilde “ilgisiz” olarak cevaplarlarken bazı şirketler aynı durumda “Evet” ya da “Hayır” cevaplarını beyan etmiştir.

Analizler sonucu her ne kadar bu alanda gelişme kaydedildiği gözlenirse de;

- 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 görülmektedir.

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:

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

Şirketlerin Açıklama Yapma Performansı: 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 açıklamaların⁶ %48’inin geçersiz olduğu görülmüştür.

Tablo 17: Yıllara Göre Geçersiz Açıklamalardaki Değişimler

(2019-2021)	2023	2022	2021	2019
Geçersiz Açıklamaları	%48	%49	%41	%54

⁶ Analize şirketlerin yaptıkları 1463 açıklama dahil edilmiştir. Bu açıklamaların 457 tanesinin zorunlu olmadığı halde yapılan açıklamalar olduğu saptanmış ve “uymama” veya “kısmen uyma” durumu için verilen 1006 açıklama incelenmiştir.

KURUMSAL YÖNETİM RAPORLAMA PERFORMANSI: ŞİRKETLERİN RAPORLAMA KARNESİ

Şirketlerin Açıklama Yapma Performansı: Geçerli Açıklamaların Kalitesi

• 2022 yılı ile karşılaştırıldığında geçerli açıklamaların oranının %1’lik düşük bir oranda bir gerileme ile benzer kaldığı saptansa da şirketler tarafından verilen ilkelere uymama açıklamalarının kalitesinin istenilen ölçüde iyileşmediği söylenebilir.

• Şirketler zorunlu olmayan bir ilkeye kısmen veya tamamen uymadıkları durumlarda açıklama yapmakla yükümlü olmalarına rağmen açıklama kalitesinin istenilen düzeyde olmaması “Uy ya da Açıkla” yaklaşımının etkili bir şekilde işlemesinin önündeki önemli bir engeldir. Şirketlerin, açıklamalara ilişkin standartları içeren “Kurumsal Yönetim Raporlama Rehberi”nden yararlanmaları önemle tavsiye edilmekte ve açıklamalardaki eksikliklerin zaman içinde gözetim geri bildirimleri ile de azalması beklenmektedir.

• Yeterli ve geçerli bir açıklamanın taşıması gereken niteliklerin yanı sıra 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 136 açıklama bulunmakta olup, bu beyanlar toplam “Geçerli” açıklamaların %26’sına 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 ile ilgili yıllar içindeki değişimler Tablo 19’da özetlenmiştir. Aynı karşılaştırma Tablo 20’de şirketlerin gelecekte uyma planı bulunmadığını açıkladıkları ilk beş ilke için de yapılmıştır. 2023 verileri özellikle Yönetim Kurulu performans değerlemesi ve yönetim kurullarında kadın üyeler için %25 hedefi belirlenmesi ve politikalar geliştirilmesi gibi kamuoyunun ve şirketlerin gündeminde olan konularda şirketlerin geleceğe yönelik olarak aksiyon alma yönünde planları olduğunu göstermektedir. Yönetim Kurullarında kadın temsiliyeti konusunda hedef ve politikalar oluşturmamış şirketlerin %15’inin gelecekte ilgili ilkeye uymayı planladığını, sadece %2’sinin ise ilkeye uyma planları olmadığını belirtmesi toplumsal cinsiyet eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık Yüzde 30 Kulübü gibi girişimlerin ve Yönetim Kurulunda Kadın Derneği gibi derneklerin etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 18: Açıklama Kalitesi: Geçerli Açıklamaların İçerikleri (2023)

Açıklama alanındaki bilgiler	Açıklama Sayısı	Yüzde
“Geçersiz” Açıklamalar	483	
“Geçerli” Açıklamalar	523	
Tarihçe/Arka Plan	91	%17
Telafi edici uygulama	161	%31
Gerekçe	209	%45
Gelecekteki uyum durumu	136	%26

KURUMSAL YÖNETİM RAPORLAMA PERFORMANSI: ŞİRKETLERİN RAPORLAMA KARNESİ

Tablo 19: Şirketlerin Gelecekte Uymayı Planladığı İlkeler

(2019-2021)	2023	2022	2021	2019
İstihdam politikası ve halefiyet planlaması (İlke 3.3.1)	5	4	4	7
Yönetim kurulu performans değerlemesi (İlke 4.6.1)	14	9	7	4
Yönetici sorumluluk sigortası (İlke 4.2.8)	10	15	12	7
Yabancı dilde internet sitesi (İlke 2.1.4)	3	8	13	6
Kadın üye oranı için asgari %25 hedefi (İlke 4.3.9)	15	15	13	15

Tablo 20: Şirketlerin Gelecekte de Uyma Planları Bulunmadığını Açıkladıkları İlkeler

(2019-2021)	2023	2022	2021	2019
Azınlık haklarının genişletilmesi (İlke 1.5.2)	28	19	16	5
Ücretlerin kişi bazında açıklanması (İlke 4.6.5)	23	18	17	3
Üyelerin birden fazla komitede görev almaması (İlke 4.5.5)	17	14	14	3
Şirket dışındaki görevlerin sınırlandırılması (İlke 4.4.7)	20	14	13	3
Kadın üye oranı için asgari %25 hedefi (İlke 4.3.9)	2	5	4	3



İNCELEME YÖNTEMİ

1- VERİ KAYNAKLARI

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 ilke bulunmaktadır. Şirketler her bir ilke ile ilgili uyum durumlarını "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.

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.

2- ÖRNEKLEM

Analizin örnekleme olarak 31 Aralık 2023 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 BİST 100-30 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 hesaplanmıştır⁷.

- Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu'na temel oluşturan 2023 yılı BİST 100 endeksinde yer alan şirketler listesi EK-1'de sunulmaktadır.

- Örneklemle 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 74 ve 2022 ve 2023 örneklemelerinde ortak şirket sayısı ise 77'dir.

- 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.

⁷ Bu kapsamda 2021'de olduğu gibi BİST100 listesinde 97; BİST30 listesinde 28 ve BİST100-30 listesinde ise 69 şirket yer almaktadır.

İNCELEME YÖNTEMİ

3- VERİ YÖNETİMİ VE ANALİZ

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 kodlama⁸ 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 4.4.7⁹ 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, 1.4.3¹⁰ numaralı ilke sadece karşılıklı iştirak durumunda olan şirketler için geçerlidir ve örneklemin ortalama uyum düzeyi sadece bu şirketler için hesaplanmıştır.

⁸ 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.

⁹ 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.

¹⁰ İlgili URF maddesi: Şirket, beraberinde hakimiyet ilişkisini de getiren karşılıklı iştirak ilişkisi içerisinde bulunduğu herhangi bir ortaklığın Genel Kurulu'nda oy haklarını kullanmamıştır.

- Uygulamada henüz herhangi bir şirketin uyum göstermediği bilinen 1.5.2¹¹ ve 4.6.5¹² 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.

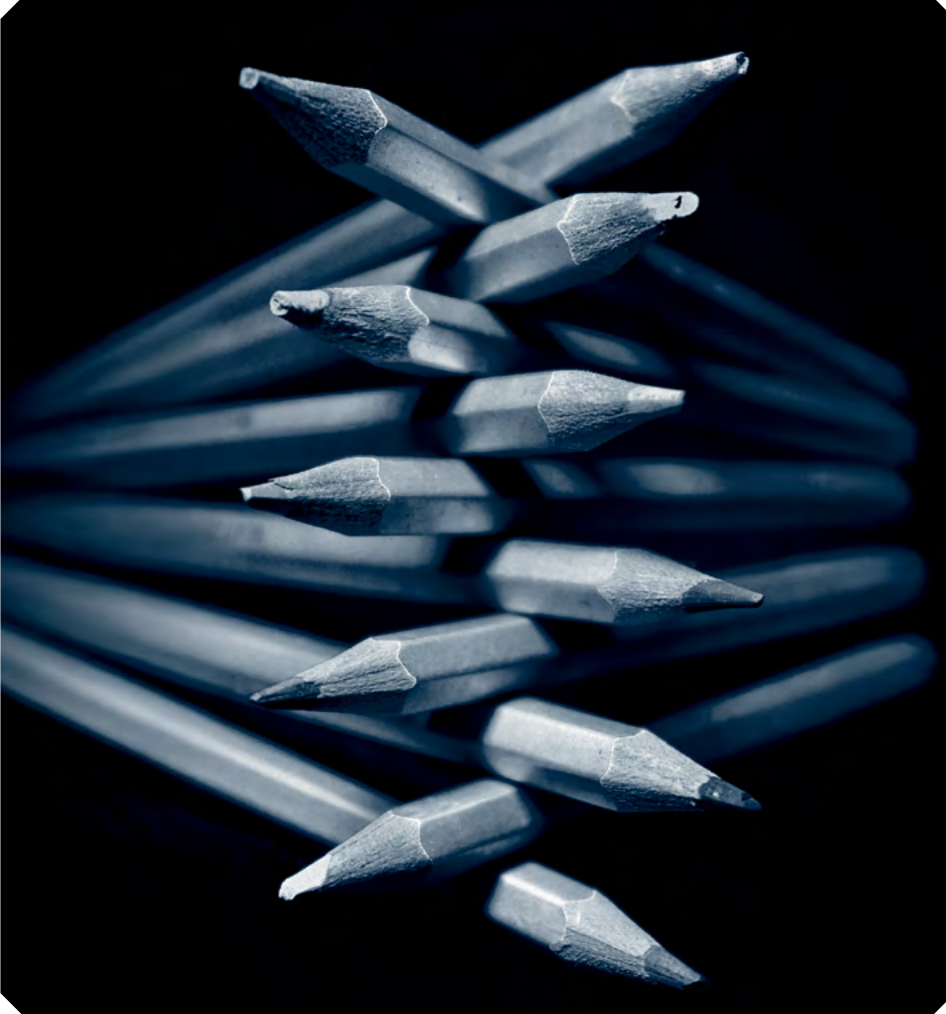
- Bilindiği üzere şirketlerin uyum durumu beyan etmeleri halinde açıklama yapma zorunluluğu bulunmamaktadır. Bazı şirketlerin bir ilkeye uyum durumu beyan etmelerine rağmen açıklama da yaptıkları saptanmış ve bu açıklamaların beyanları ile çelişmesi durumda bu değerlendirmeleri de düzeltilmiştir. Başka 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

¹¹ 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.

¹² İlgili URF maddesi: Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler yıllık faaliyet raporunda kişi bazında açıklanmıştır.

İNCELEME YÖNTEMİ



birçok ilkenin holding ve grup şirketleri için ilgili olmaması durumunda, ilke-ye 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.

BİST 100 ENDEKSİNDE YER ALAN ŞİRKETLER (2023)

Sıra	Kod	Şirket Ünvanı
1	AGHOL	AG ANADOLU GRUBU HOLDİNG A.Ş.
2	AHGAZ	AHLATCI DOĞAL GAZ DAĞITIM ENERJİ VE YATIRIM A.Ş.
3	AKBNK	AKBANK T.A.Ş.
4	AKCNS	AKÇANSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
5	AKFGY	AKFEN GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
6	AKFYE	AKFEN YENİLENEBİLİR ENERJİ A.Ş.
7	AKSA	AKSA AKRİLİK KİMYA SANAYİİ A.Ş.
8	AKSEN	AKSA ENERJİ ÜRETİM A.Ş.
9	ALARK	ALARKO HOLDİNG A.Ş.
10	ALBRK	ALBARAKA TÜRK KATILIM BANKASI A.Ş.
11	ALFAS	ALFA SOLAR ENERJİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
12	AEFES	ANADOLU EFES BİRACILIK VE MALT SANAYİİ A.Ş.
13	ARCLK	ARÇELİK A.Ş.
14	ASELS	ASELSAN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
15	ASTOR	ASTOR ENERJİ A.Ş.
16	BERA	BERA HOLDİNG A.Ş.
17	BIENY	BİEN YAPI ÜRÜNLERİ SANAYİ TURİZM VE TİCARET A.Ş.
18	BIMAS	BİM BİRLEŞİK MAĞAZALAR A.Ş.
19	BRSAN	BORUSAN BİRLEŞİK BORU FABRİKALARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
20	BRYAT	BORUSAN YATIRIM VE PAZARLAMA A.Ş.
21	BUCIM	BURSA ÇİMENTO FABRİKASI A.Ş.
22	COLA	COCA-COLA İÇECEK A.Ş.
23	CWENE	CW ENERJİ MÜHENDİSLİK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
24	CANTE	ÇAN2 TERMİK A.Ş.
25	CIMSA	ÇİMSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

26	DOHOL	DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş.
27	DOAS	DOĞUŞ OTOMOTİV SERVİS VE TİCARET A.Ş.
28	ECZYT	ECZACIBAŞI YATIRIM HOLDİNG ORTAKLIĞI A.Ş.
29	EGEEN	EGE ENDÜSTRİ VE TİCARET A.Ş.
30	ECILC	EİS ECZACIBAŞI İLAÇ SİNAİ VE FİNANSAL YATIRIMLAR SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
31	EKGYO	EMLAK KONUT GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
32	ENJSA	ENERJİSA ENERJİ A.Ş.
33	ENKAI	ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.
34	EREGL	EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FABRİKALARI T.A.Ş.
35	EUREN	EUROPEN ENDÜSTRİ İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
36	EUPWR	EUROPOWER ENERJİ VE OTOMASYON TEKNOLOJİLERİ SANAYİ TİCARET A.Ş.
37	FROTO	FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.
38	GWIND	GALATA WIND ENERJİ A.Ş.
39	GENIL	GEN İLAÇ VE SAĞLIK ÜRÜNLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
40	GESAN	GİRİŞİM ELEKTRİK SANAYİ TAAHHÜT VE TİCARET A.Ş.
41	GLYHO	GLOBAL YATIRIM HOLDİNG A.Ş.
42	GUBRF	GÜBRE FABRİKALARI T.A.Ş.
43	SAHOL	HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.
44	HEKTS	HEKTAŞ TİCARET T.A.Ş.
45	IMASM	İMAŞ MAKİNA SANAYİ A.Ş.
46	IPEKE	İPEK DOĞAL ENERJİ KAYNAKLARI ARAŞTIRMA VE ÜRETİM A.Ş.
47	ISDMR	İSKENDERUN DEMİR VE ÇELİK A.Ş.
48	ISGYO	İŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
49	ISMEN	İŞ YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.
50	IZMDC	İZMİR DEMİR ÇELİK SANAYİ A.Ş.

BİST 100 ENDEKSİNDE YER ALAN ŞİRKETLER (2023)

51	KRDM	KARDEMİR KARABÜK DEMİR ÇELİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
52	KARSN	KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
53	KAYSE	KAYSERİ ŞEKER FABRİKASI A.Ş.
54	KZBGY	KIZILBÜK GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
55	KMPUR	KİMTEKS POLİÜRETAN SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
56	KCAER	KOCAER ÇELİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
57	KCHOL	KOÇ HOLDİNG A.Ş.
58	KONTR	KONTROLMATİK TEKNOLOJİ ENERJİ VE MÜHENDİSLİK A.Ş.
59	KONYA	KONYA ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş.
60	KORDS	KORDSA TEKNİK TEKSTİL A.Ş.
61	KOZAL	KOZA ALTIN İŞLETMELERİ A.Ş.
62	KOZAA	KOZA ANADOLU METAL MADENCİLİK İŞLETMELERİ A.Ş.
63	MAVI	MAVİ GİYİM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
64	MIATK	MİA TEKNOLOJİ A.Ş.
65	MGROS	MİGROS TİCARET A.Ş.
66	ODAS	ODAŞ ELEKTRİK ÜRETİM SANAYİ TİCARET A.Ş.
67	OTKAR	OTOKAR OTOMOTİV VE SAVUNMA SANAYİ A.Ş.
68	OYAKC	OYAK ÇİMENTO FABRİKALARI A.Ş.
69	PSGYO	PASİFİK GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
70	PGSUS	PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.
71	PENTA	PENTA TEKNOLOJİ ÜRÜNLERİ DAĞITIM TİCARET A.Ş.
72	PETKM	PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.
73	QUAGR	QUA GRANİT HAYAL YAPI VE ÜRÜNLERİ SANAYİ TİCARET A.Ş.
74	SASA	SASA POLYESTER SANAYİ A.Ş.
75	SNGYO	SİNPAŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.

76	SMRTG	SMART GÜNEŞ ENERJİSİ TEKNOLOJİLERİ ARAŞTIRMA GELİŞTİRME ÜRETİM SANAYİ VE TİCARET
77	SKBNK	ŞEKERBANK T.A.Ş.
78	SOKM	ŞOK MARKETLER TİCARET A.Ş.
79	TAVHL	TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş.
80	TKFEN	TEKFEN HOLDİNG A.Ş.
81	TOASO	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.
82	TUKAS	TUKAŞ GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
83	TCELL	TURKCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.
84	TUPRS	TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.
85	THYAO	TÜRK HAVA YOLLARI A.O.
86	TTKOM	TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.
87	TTRAK	TÜRK TRAKTÖR VE ZİRAAT MAKİNELERİ A.Ş.
88	GARAN	TÜRKİYE GARANTİ BANKASI A.Ş.
89	HALKB	TÜRKİYE HALK BANKASI A.Ş.
90	ISCTR	TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.
91	TSKB	TÜRKİYE SİNAİ KALKINMA BANKASI A.Ş.
92	SISE	TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş.
93	VAKBN	TÜRKİYE VAKIFLAR BANKASI T.A.O.
94	ULKER	ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş.
95	VESBE	VESTEL BEYAZ EŞYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
96	VESTL	VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
97	YKBNK	YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.
98	YYLGD	YAYLA AGRO GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
99	YEOTK	YEO TEKNOLOJİ ENERJİ VE ENDÜSTRİ A.Ş.
100	ZOREN	ZORLU ENERJİ ELEKTRİK ÜRETİM A.Ş.

BİST 30 ENDEKSİNDE YER ALAN ŞİRKETLER (2023)

Sıra	Kod	Şirket Ünvanı
1	AKBNK	AKBANK T.A.Ş.
2	ALARK	ALARKO HOLDİNG A.Ş.
3	ARCLK	ARÇELİK A.Ş.
4	ASELS	ASELSAN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
5	ASTOR	ASTOR ENERJİ A.Ş.
6	BIMAS	BİM BİRLEŞİK MAĞAZALAR A.Ş.
7	EKGYO	EMLAK KONUT GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
8	ENKAI	ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.
9	EREGL	EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FABRİKALARI T.A.Ş.
10	FROTO	FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.
11	GUBRF	GÜBRE FABRİKALARI T.A.Ş.
12	SAHOL	HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.
13	HEKTS	HEKTAŞ TİCARET T.A.Ş.
14	KRDMD	KARDEMİR KARABÜK DEMİR ÇELİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
15	KCHOL	KOÇ HOLDİNG A.Ş.
16	KONTR	KONTROLMATİK TEKNOLOJİ ENERJİ VE MÜHENDİSLİK A.Ş.
17	KOZAL	KOZA ALTIN İŞLETMELERİ A.Ş.
18	ODAS	ODAŞ ELEKTRİK ÜRETİM SANAYİ TİCARET A.Ş.
19	OYAKC	OYAK ÇİMENTO FABRİKALARI A.Ş.
20	PGSUS	PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.
21	PETKM	PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.
22	SASA	SASA POLYESTER SANAYİ A.Ş.
23	TOASO	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.
24	TCELL	TURKCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.
25	TUPRS	TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.

26	THYAO	TÜRK HAVA YOLLARI A.O.
27	GARAN	TÜRKİYE GARANTİ BANKASI A.Ş.
28	ISCTR	TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.
29	SISE	TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş.
30	YKBNK	YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.

