

KURUMSAL YÖNETİM DEĞERLENDİRME RAPORU 2024

BIST 100 Şirketlerinin Kurumsal
Yönetim Uygulama Karneleri

ARALIK 2025



KURUMSAL
YÖNETİM FORUMU
TÜRKİYE



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

ISBN: 978-625-96852-2-9

KURUMSAL YÖNETİM DEĞERLENDİRME RAPORU 2024



KURUMSAL
YÖNETİM FORUMU
TÜRKİYE



**MERKEZİ KAYIT
İSTANBUL**
Türkiye Sermaye Piyasaları - Merkezi
Saklama ve Veri Depolama Kuruluşu

Yayına Hazırlayanlar

- Dr. Tevhide Altekin, Yönetim Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi
- Dr. Ozan Duygulu, Yönetim Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi, Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü
- Dr. Burak Koçer, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi

Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.

- Taylan Altınpınar, Servis Yöneticisi
- Dr. Asiye Nur Dumanlı, Servis Yöneticisi

Katkı Verenler

- Dr. Hale Oruç, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi
- Av. Ümit İhsan Yayla, Ümit Yayla Avukatlık Bürosu, Ortak

TKYD Akademik Danışmanı

- Dr. Muzaffer Eroğlu, Boğaziçi Üniversitesi, Hukuk Fakültesi

Koordinasyon

- Güray Karacar, TKYD Genel Sekreteri
- Hande Gürtepe, TKYD Genel Sekreter Yardımcısı

İÇİNDEKİLER

1. KISALTMALAR LİSTESİ	7
2. ŞEKİLLER LİSTESİ	8
3. TABLOLAR LİSTESİ	9
4. ÖNSÖZLER	10
5. GİRİŞ	13
6. BIST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM PERFORMANSI: Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Durumu	15
7. BIST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGLAMA KARNELERİ	17
7.1 Pay Sahipleri ile İlgili İlkeler Uyum Durumu	17
7.2 Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Bölümü ile İlgili İlkeler Uyum Durumu	22
7.3 Menfaat Sahipleri Bölümü ile İlgili İlkeler Uyum Durumu	23
7.4 Yönetim Kurulu ile İlgili İlkeler Uyum Durumu	26
8. KURUMSAL YÖNETİM RAPORLAMA PERFORMANSI: ŞİRKETLERİN RAPORLAMA KARNESİ	36
EK 1: İNCELEME YÖNTEMİ	38
EK 2: BIST 100 Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Listesi (2024)	40
BIST 30 Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Listesi (2024)	42

KISALTMALAR LİSTESİ

BIST: Borsa İstanbul A.Ş.

BIST 100-30: BIST 100 endeksinde yer alan ancak BIST 30 endeksinde yer almayan şirketlerden oluşan örneklem grubu

ÇSY: Çevre, Sosyal ve Kurumsal Yönetim

EBRD: European Bank for Reconstruction and Development

KAP: Kamuyu Aydınlatma Platformu

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

TMSF: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu

URF: Uyum Raporu Formatı

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kurumsal Yönetim İlkeleri	14
Şekil 2: Genel Kurul Toplantılarına Katılım Düzeyi 2024	19
Şekil 3: Yönetim Kurulu Büyüklüğü: Üye Sayısı 2024	28
Şekil 4: Yönetim Kurulu Kompozisyonu: Üyelerin Roller 2024	29
Şekil 5: Bağımsız Üyelerin Yönetim Kurulundaki Oranı 2024	29
Şekil 6: Kadın Üye Sayılarına Göre Şirketler 2024	30
Şekil 7: Yönetim Kurulunda Kadın Üye Temsili 2024	30
Şekil 8: Yeni Atanan Yönetim Kurulu Üyeleri: Yönetim Kurulundaki Rollerine Göre	32

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Performansı BIST 100, BIST 30 ve BIST 100-30 Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Uygulamaları Karneleri 2024	15
Tablo 2: Yıllar içinde Uyum Performanslarındaki Değişimler (2019-2024)	15
Tablo 3: Bölümlere Göre Uyum Performanslarında Değişimler (2019-2024)	16
Tablo 4: Kurumsal Yönetim Bölümlerine göre Uyum Performansları BIST 100 ve BIST 30 Şirketlerinin 2024 Karneleri	16
Tablo 5: Pay Sahipleri Bölümü: Şirketlerin Uyum Karnelerindeki Değişimi (2021-2024)	18
Tablo 6: Şirketlerin Kar Payı Dağıtılmama Nedenleri: Yıllar içinde değişim (2019-2024)	21
Tablo 7: Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Bölümü: Şirketlerin Uyum Karnelerindeki Değişim (2021-2024)	22
Tablo 8: Menfaat Sahipleri Bölümü: Şirketlerin Uyum Karnelerindeki Değişim (2021-2024)	24
Tablo 9: Şirketlerde İhbar Mekanizmasından Sorumlu Olan Pozisyon: Yıllar içinde Değişimler (2021-2024)	25
Tablo 10: Yönetim Kurulu Bölümü Şirketlerin Uyum Karnelerindeki Değişimi (2021-2024)	27
Tablo 11: Yönetim Kurulundaki Bağımsız Üye Oranı Değişimleri (2021-2024)	29
Tablo 12: Yönetim Kurulu Üye Yapısındaki Değişimler BIST 100 için (2021-2024)	29
Tablo 13: Yönetim Kurulunda Kadın Üye Temsili Oranında Değişimler (2021-2024)	31
Tablo 14: Yönetim Kurulu Ortalama Görev Sürelerindeki Değişim (2021-2024)	31
Tablo 15: Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Zorunlu Olmayan Komitelerdeki Değişimler (2019-2024)	34
Tablo 16: Yıllara Göre Geçersiz Açıklamalardaki Değişimler (2019-2024)	36
Tablo 17: Açıklama Kalitesi: Geçerli Açıklamaların İçerikleri (2024)	37
Tablo 18: Şirketlerin Gelecekte Uymayı Planladığı İlkeler	37

ÖNSÖZ

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak uzun yıllardır savunduğumuz temel ilke “Sürdürülebilir değer yaratımı, ancak şeffaflık, hesap verebilirlik, eşitlik ve sorumluluk ilkelerinin kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası haline gelmesiyle mümkündür” oldu. Küresel ölçekte belirsizliğin, teknolojik dönüşümün ve paydaş beklentilerindeki değişimin arttığı bir dönemde, şirketlerin yönetim standartlarına ilişkin performansını takip etmek, yalnızca bir analiz çalışması değil; Türkiye sermaye piyasalarının rekabet gücünü artırmaya yönelik stratejik bir sorumluluktur.

Bu anlayışla hazırlanan Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2024, Borsa İstanbul’da yer alan şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin eğilimleri, güçlü yönleri ve gelişime açık alanlarını veri temelli bir çerçevede ortaya koymaktadır. Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu ve Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş. ile yürüttüğümüz bu çalışma, ülkemizde kurumsal yönetim ekosisteminin güçlenmesi için önemli bir başvuru kaynağı olma niteliğini bu yıl da sürdürmektedir.

2024 yılı bulguları, şirketlerin özellikle kamuyu aydınlatma ve şeffaflık alanında yüksek bir olgunluk seviyesine ulaştığını göstermektedir. Faaliyet raporları, kurumsal internet siteleri ve açıklama standartları, uluslararası uygulamalarla uyumlu bir şekilde gelişmeye devam etmektedir. Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi’nin etkisiyle menfaat sahipleri bölümünde yakalanan istikrar ise, çevresel ve sosyal konuların yönetim süreçlerine daha bütüncül şekilde entegre edildiğini ortaya koymaktadır.

Diğer yandan, yönetim kurulu yapılanması ve işleyişi, geçtiğimiz yılların raporlarında olduğu gibi bu yıl da en fazla gelişim alanı içeren bölüm olmaya devam etmektedir. Yetenek çeşitliliği, kadın üye temsili, icracı-icracı olmayan denge ve komitelerin etkin çalışmasına ilişkin bazı göstergelerde ilerlemeler olmakla birlikte, daha kapsayıcı ve stratejik bir yönetim kurulu yaklaşımının yaygınlaştırılması giderek daha kritik hale gelmektedir. Özellikle kadın üye oranlarında gözlenen artış memnuniyet vericidir; ancak bu artışın sürdürülebilir olması için şirketlerin resmi politika ve hedeflerini somutlaştırmaları büyük önem taşımaktadır.

Bu yılın raporunda yer alan veriler, şirketlerimizin kurumsal yönetim alanında önemli kazanımlar elde ettiğini, ancak aynı zamanda daha ileri standartlara ulaşmak adına önemli fırsatlar bulunduğunu göstermektedir. TKYD olarak amacımız, bu fırsatları görünür kılmak; şirketlerin kurumsal yönetimi bir uyum alanı değil, uzun vadeli değer yaratan bir yönetim modeli olarak benimsemelerini desteklemektir.

Raporun hazırlanmasında emeği geçen Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu araştırma ekibine, Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.’ye, çalışmaya liderlik eden yönetim kurulu üyemiz Dr. Burak Koçer’e ve çalışmaya katkı sağlayan tüm paydaşlarımıza teşekkür ediyorum. Kurumsal yönetimi geleceğin rekabetçiliğinin temeli olarak gören tüm kurum ve liderleri, bu dönüşümün aktif bir parçası olmaya davet ediyorum.

Dr. Tamer Saka
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, küresel finansal entegrasyonun hızlandığı ve yatırımcı güveninin zayıfladığı bir dönemde, 1999 yılında uluslararası bir standart seti oluşturma ihtiyacının sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu dönemde yaşanan finansal krizlerin ardından şekillenen bu ilk çerçeve; şeffaflık, hesap verebilirlik, pay sahiplerinin hakları ve etkin piyasa işleyişi gibi temel yönetim unsurlarını küresel ölçekte uyumlaştırmayı amaçlamıştır. İlkeler, 2004 ve 2015 güncellemeleriyle risk yönetimi, kurumsal raporlama kalitesi, yönetim kurulu yapılanmaları ve paydaş ilişkileri gibi konuları daha kapsamlı şekilde ele alarak modern kurumsal yönetim standartlarının temel referansı haline gelmiştir.

Küresel ölçekte yaşanan ekonomik, çevresel ve sosyal dönüşümler, şirketlerin yönetim anlayışını yeniden tanımlamayı zorunlu kılmıştır. Kurumsal yönetim, düzenleyici uyum çerçevesinde değerlendirilen bir husus olmanın çok ötesinde ele alınmaya başlamış; şirketler için kurumsallığın, dayanıklılığın, güveni ve sürdürülebilir değer üretiminin temel belirleyicilerinden biri haline gelmiştir. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 2023 güncellemesi, bu dönüşümün bir yansıması olarak, Yönetim Kurullarının stratejik yönetim kapasitesini, sürdürülebilirlik risk ve fırsatlarını bütüncül bir şekilde yönetme sorumluluğunu ve paydaş odaklı karar alma süreçlerini daha güçlü biçimde vurgulamaktadır.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, uluslararası arenada Yönetim Kurullarına; şirket stratejisinin belirlenmesi, risk yönetimi çerçevesinin tesis edilmesi, icranın etkin gözetimi, paydaşların çıkar dengelerinin korunması ve şeffaflık mekanizmalarının geliştirilmesi gibi kritik sorumlulukları yüklemektedir. İlkelerin güncellenmiş hâli ise özellikle dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve kurumsal risklerin karmaşılaştığı bir dönemde, Yönetim Kurullarının yetkinlik bileşimini, çeşitliliğini, bağımsızlığını, hesap verebilirliğini ve uzun vadeli değer üretme sorumluluğunu daha da belirgin biçimde öne çıkarmaktadır.

Şirketlerin son yıllarda çevresel ve sosyal konulara artan bir dikkatle yaklaşması memnuniyet vericidir. Bununla birlikte, üç sac ayağı üzerinde duran "Sürdürülebilirlik" kavramı, çoğu zaman Çevresel (Environmental) ve Sosyal

(Social) başlıklarla sınırlı ele alınmakta, yönetim boyutu (Governance) arka planda kalabilmektedir. Oysa kurumsal yönetim, yalnızca bu üç unsurdan birisi değil; çevresel ve sosyal hedeflerin başarıyla uygulanabilmesi için gerekli olan temel yönetim altyapısını da sağlayan ana unsurdur. Güçlü, bağımsız, hesap verebilir ve etkin çalışan bir yönetim kurulu ve kurumsal yönetim yapılanması olmadan sürdürülebilirlik stratejilerinin kalıcı olarak uygulanması mümkün değildir. Kurumsal Yönetim, sürdürülebilirliğin tamamlayıcı bir unsuru değil, tam tersine onun ön koşuludur. Etkin işleyen bir kurumsal yönetim yapısı ve süreçleri olmadan sürdürülebilirlik stratejilerinin kurum bütününde benimsenmesi ve kalıcı sonuç üretmesi mümkün değildir.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından yıllık olarak hazırlanan ve Merkezi Kayıt Kuruluşu olarak Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yayımlanan kurumsal yönetim verilerimizle katkı sunduğumuz değerlendirme raporlarının dördüncüsüne destek vermekten memnuniyet duyuyoruz. Kurumsal yönetimin sürdürülebilirliğin vazgeçilmez bir unsuru, hatta ön koşulu olduğu gerçeğinden hareketle hazırlanan bu çalışmada; şirketlerimizin kurumsallığını, sürdürülebilirliğini, dayanıklılığını, rekabet gücünü, uzun vadeli değer üretme yeteneklerini artırması için atması gereken adımlara ışık tutulmaktadır. Bu raporun, sürdürülebilirlik kavramının yönetim boyutunun şirketlerde güçlendirilmesine ışık tutması bakımından sermaye piyasalarımız için değerli bir başvuru kaynağı olacağına inanıyoruz.

2024 yılı Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu'nun ülkemize, sermaye piyasalarımıza, akademik dünyaya ve tüm paydaşlarımıza fayda sağlamasını temenni ediyor; Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'ni, Sabancı Üniversitesi'nin kıymetli akademisyenlerini ve Kuruluşumuz çalışanlarının da katkı sunduğu proje ekibini tebrik ediyorum.

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

ÖNSÖZ

Küresel ekonomik ve sosyal dinamiklerin hızla dönüştüğü bir dönemde, kurumsal yönetim ilkeleri şirketler için sadece bir “uyum başlığı” olmaktan çıkmış; dayanıklılık ve sürdürülebilir büyümenin temel stratejik dayanağı haline gelmiştir. “Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu 2024”, BIST 100 şirketlerinin bu yolculukta katettikleri mesafeyi ve önümüzdeki dönemin öncelikli gelişim alanlarını objektif bir bakış açısıyla mercek altına almaktadır.

Bu yılki bulgularımız, Türkiye’deki kurumsal yönetim ikliminin belirli bir olgunluk ve standart seviyesine yerleştiğini göstermektedir. BIST 100 şirketlerinin kurumsal yönetim ilkelerine uyum oranının %84 seviyesinde seyretmesi, kurumsallaşma bilincinin tabana yayıldığının somut bir göstergesidir. Özellikle Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık kategorisinde ulaşılan %94’lük yüksek uyum oranı, şirketlerimizin paydaşlarıyla kurdukları güvene dayalı iletişimi başarıyla standartlaştırdıklarını kanıtlamaktadır. Ancak bu yüksek skorlar, aynı zamanda bir “uyum platosuna” işaret etmekte; teknik gerekliliklerin yerine getirilmesinin ötesine geçerek, ilkelerin kurum kültürüne ne kadar derinlemesine nüfuz ettiğini sorgulamamızı gerektirmektedir.

Raporun ortaya koyduğu veriler, bazı alanlarda yakalanan istikrarlı ivmeye karşın; yapısal dönüşüm gerektiren temel başlıklarda, mevcut standartların ötesine geçilmesini engelleyen bir “uyum direnciyle” karşı karşıya olduğumuzu göstermektedir. Yönetim Kurulu kategorisindeki uyum düzeyinin %76 seviyesinde kalması ve yönetim kurullarında kadın üye oranının %21 bandında seyretmesi, niceliksel başarının niteliksel bir dönüşümle desteklenmesi gerektiğini hatırlatmaktadır. Sürdürülebilirlik ilkelerine uyumdaki yerleşik seyir ise umut verici olmakla birlikte, bu çabaların şirketlerin ana iş stratejileriyle daha derinlemesine entegre edilmesi, önümüzdeki dönemin en büyük sınavı olacaktır. Dolayısıyla 2024 verileri, ulaşılan standartların korunması kadar, bu standartların üzerine yeni ve nitelikli bir perspektif inşa edilmesinin önemini vurgulamaktadır.

Bu rapor; kurumsal yönetimin sadece özel sektörün sorumluluğunda değil; akademi, sivil toplum, kamu ve iş dünyası arasındaki çok paydaşlı iş birliğinin bir meyvesi olarak ortaya çıkmıştır. Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim

Forumu olarak, akademik bilginin tarafsızlığı ile sivil toplumun toplumsal fayda odağını ve iş dünyasının dinamizmini aynı potada eritmenin, Türkiye’nin kurumsal standartlarını yükseltmek adına kritik bir önem taşıdığına inanıyoruz.

Şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik ilkelerinin bir kurumun genlerine işlenmesi, yalnızca o kurumun başarısını değil, aynı zamanda Türkiye ekonomisinin sürdürülebilir kalkınmasını ve küresel rekabet gücünü de doğrudan desteklemektedir. Bu raporun sunduğu veriler ve analizler, şirketlerimizin yönetim kalitesini artırma yolculuğunda bir yol haritası sunarken, yatırımcı güveninin tesisi için de değerli bir referans teşkil etmektedir.

Çalışmamıza veri desteği ve vizyonuyla katkı sunan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) başta olmak üzere, bu iş birliğine emek veren tüm paydaşlarımıza teşekkürlerimizi sunarız. Bu analizlerin, iş dünyamız için sadece bir karne değil, daha ileriye yönelik bir yol haritası teşkil etmesini temenni ediyoruz.

Raporun tüm paydaşlarımıza faydalı olması dileğiyle.

Dr. Ozan Duygulu & Dr. Tevhide Altekin
Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu

Borsa İstanbul A.Ş. bünyesinde işlem gören şirketlerin Kurumsal Yönetim raporlaması, Sermaye Piyasası Kurulu'nun ("SPK" veya "Kurul") 10 Ocak 2019 tarihli ve 2/49 sayılı Kararı ile hayata geçirilen raporlama çerçevesi esas alınarak yürütülmektedir.¹ Şirketlerin gönüllü uyum gerektiren ilkelere yaklaşımlarını ve uymadıkları hususlara dair gerekçelerini sundukları **Uyum Raporu Formatı (URF)** ile kurumsal yönetim pratiklerine dair somut verilerin yer aldığı **Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (KYBF)** olmak üzere iki temel şablondan oluşan bu yapı, Kurumsal Yönetim Tebliği'nin "Uy ya da Açıkla" prensibine dayanan yönünün en önemli tamamlayıcısıdır.

Bu prensip gereğince, şirketlerin zorunlu olmayan ilkelere de riayet etmeleri beklense de geçerli sebeplerle uymama hakkı saklı tutulmuştur; ancak bu durum, beklenen standartlarda tatmin edici bir açıklama yapılması yükümlülüğüne bağlıdır. URF ve KYBF, uyum düzeyinin tüm paydaşlar tarafından şeffaf bir şekilde takip edilmesine olanak tanırken, uyum sağlanamayan durumlarda yapılan açıklamaların kalitesini artırmayı hedeflemektedir.

Hazırlanan Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu'nun, söz konusu formlar aracılığıyla elde edilen verilerin analizi ışığında piyasaya aşağıdaki katkıları sağlaması hedeflenmektedir:

- Şirketlere, kendi kurumsal yönetim uygulamalarını piyasa genelindeki durum ile kıyaslama fırsatı sunmak,
- İkelere uyum performansı hakkında genel bir değerlendirme ortaya koymak,
- Yüksek uyum oranıyla öne çıkan ilkeleri belirterek sermaye piyasalarındaki güçlü yönleri vurgulamak,
- Düşük uyum gösterilen alanlara dikkat çekerek, bu konularda alternatif strateji geliştirme gerekliliğini işaret etmek,

- Tüm paydaşlara, kurumsal yönetimde gelişim gösterilmesi gereken alanlar hakkında geri bildirim sağlamak.

Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu, BIST 100 ve BIST 30 endekslerinde yer alan şirketlerin raporlama kalitesini, ilkelere uyum seviyelerini ve yönetim uygulamalarını mercek altına almaktadır. Rapor içerisindeki veriler, SPK ve Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (European Bank for Reconstruction and Development - EBRD) iş birliğiyle 2019 yılında yayımlanan İzleme Raporu referans alınarak çoğunlukla karşılaştırmalı bir perspektifle sunulmuştur.

Bu kapsamda raporda yer alan 2019 verileri SPK ve EBRD'nin 2019 İzleme Raporu'na dayanırken; 2021, 2022, 2023 ve 2024 yıllarına ait veriler, şirketlerin URF ve KYBF şablonları üzerinden Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) aracılığıyla yayımladıkları bildirimlerden derlenen Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporlarını (2021-2024) ifade etmektedir.

Analizler, şirketlerin kamuya açık olarak paylaştıkları verilere dayanmaktadır. Sadece zorunlu olmayan ilkeleri kapsayan URF, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yapısına paralel olarak; Pay Sahipleri, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat Sahipleri ve Yönetim Kurulu başlıkları altında dört ana bölüme ayrılmıştır. Bu bölümler doğrultusunda şirketlerden bilgi talep edilen 68 ilkenin dağılımı Şekil 1'de gösterilmiştir.

Analizin örnekleme, 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla BIST 100 ve BIST 30 endekslerinde yer alan şirketlerden oluşturulmuştur (ilgili şirket listeleri Ek 2'de sunulmaktadır). Raporun bulguları yalnızca bu şirketlerin uygulamalarını yansıtmaktadır.

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

GİRİŞ

Şekil 1: Kurumsal Yönetim İlkeleri



Örneklem oluşturulurken şu hususlar dikkate alınmıştır:

- BIST 100 endeksinde yer alan, mahkemeler tarafından kayyım atanan ve yönetim yetkileri daha sonra Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na (TMSF) devredilen iki şirket analiz kapsamı dışında tutulmuştur. Bu şirketlerden birinin aynı zamanda BIST 30 endeksinde de yer aldığı not edilmelidir.
- Ayrıca, BIST 100 şirketlerinden bir tanesi de KAP üzerinden ilgili veri girişlerini gerçekleştirmemesi sebebiyle değerlendirmeye dahil edilememiştir.

Bu doğrultuda raporlamada kullanılan oranlar; BIST 100 için kalan 97 şirket, BIST 30 için kalan 29 şirket ve BIST 100-30 grubu (BIST 30 harici BIST 100 şirketleri) için ise kalan 68 şirket dikkate alınarak hesaplanmıştır.

İnceleme yöntemine ilişkin 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 kısıtı olarak göz önünde bulundurmak gerekir.



BIST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM PERFORMANSI

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM DURUMU

Şirketlerin Uyum Performansı

2024 yılı verileri incelendiğinde, BIST 100 şirketlerinin Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum konusunda genel itibarıyla %84 gibi yüksek bir olgunluk seviyesine ulaştığı görülmektedir. Bu performansta, kurumsal yapıları daha köklü olan BIST 30 şirketleri %87,7'lik uyum oranıyla lokomotif görevi üstlenirken; endeksin geri kalanını oluşturan BIST 100-30 grubunun %82,3 ile bu seviyenin gerisinde kalması, şirket büyüklüğü ve kurumsallaşma kapasitesi arasındaki paralelliği teyit etmektedir. Özellikle BIST 30 şirketlerindeki "ilkelere uymama" oranının %6,3 gibi sınırlı bir seviyede kalması, büyük ölçekli şirketlerin uyum konusundaki kararlılığını ortaya koyarken; BIST 100 genelinde gözlenen %6,9'luk "kısmen uyum" oranı ise halen geliştirilmesi gereken alanların mevcudiyetine işaret etmektedir.

Bir şirketin gelecekte ilkelere tam uyum sağlama kapasitesini gösteren önemli bir gösterge olan "Kısmen Uyum" durumu incelendiğinde, BIST 100 şirketleri için bu oranın geçen yıllara kıyasla yaklaşık %7 seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir.

Mevcut tam uyum ve kısmen uyum oranları bir arada değerlendirildiğinde, gelecekte ilkelerin gerekliliklerinin eksiksiz yerine getirilmesi durumunda genel uyum seviyesinin %91'e ulaşma potansiyeli bulunmaktadır. Benzer bir projeksiyon BIST 30 şirketleri için yapıldığında, yaklaşık %6 seviyesindeki kısmen uyum oranı ile birlikte potansiyel genel uyum seviyesinin %94'e yaklaşmakta olduğu görülmektedir.

2019 ile 2024 yılları arasındaki gelişim incelendiğinde ise; BIST 100, BIST 30 ve BIST 100-30 örneklemelerine dahil olan şirketler ve yapıları yıllar içinde farklılık gösterse de uyum oranlarındaki değişimlerin sınırlı ve istikrarlı bir seyir izlediği anlaşılmaktadır.

Aşağıdaki tabloda (Tablo 2) detaylandırılan bu veriler, özellikle BIST 30 şirketlerinin uyum performansında diğer gruplara kıyasla istikrarlı bir liderliği koruduğunu, genel BIST 100 ortalamasının ise 2019 yılından bu yana toplamda 4 puanlık bir artış kaydettiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 1: Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Performansı

BIST 100, BIST 30 ve BIST 100-30 Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Uygulamaları Karneleri 2024

	BIST 100	BIST 30	BIST 100-30
İkelere Uyum	%84,0	%87,7	%82,3
İkelere Uymama	%9,1	%6,3	%10,4
Kısmen Uyum	%6,9	%6,0	%7,3

Tablo 2: Yıllar İçinde Uyum Performanslarındaki Değişimler

2019 - 2024

	2024	2023	2022	2021	2019
BIST 100	%84	%83	%84	%83	%80
BIST 30	%88	%86	%87	%86	%83
BIST 100 - 30	%82	%82	%83	%81	%79

BIST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM PERFORMANSI

Şirketlerin kurumsal yönetim ilkeleri alt bölümlerine göre uyum performansları, genel hatlarıyla geçmiş yıllardaki eğilimlerle benzerlik göstermektedir. Tablo 3'te sunulan veriler ışığında, bölümler arasındaki performans farklılıkları şu şekilde öne çıkmaktadır:

- En Yüksek Uyum: Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık** bölümü, %94 gibi yüksek bir oranla şirketlerin en başarılı olduğu alan olarak dikkat çekmektedir.
- En Düşük Uyum: Yönetim Kurulu** bölümü, %76 ile uyum düzeyinin en düşük kaldığı alandır. Geçmiş yıllarda olduğu gibi, ilkelere uymama durumunun en yoğun gözlemlendiği maddeler ağırlıklı olarak bu bölümde toplanmaktadır.

Bununla birlikte, rapordaki en memnuniyet verici gelişme **Menfaat Sahipleri** kategorisindeki istikrarlı yükseliştir. 2019 yılında %84 olan uyum düzeyi, yaklaşık 5 puanlık bir artışla 2021 yılında %89'a ulaşmış ve 2023 yılından itibaren %91 seviyesinde kalıcılık sağlamıştır. Bu pozitif tablo, Ekim 2020 tarihinde yürürlüğe giren "Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi" düzenlemesinin somut bir başarısıdır. Söz konusu düzenleme, şirketleri çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ÇSY) alanındaki çalışmalara daha fazla odaklanmaya teşvik ederek uyum skorlarına doğrudan katkı sağlamıştır.

2024 yılı için BIST 100 ve BIST 30 şirketlerinin kurumsal yönetim ilkeleri alt bölümlerine göre performansları incelendiğinde, endeksler arasındaki benzerlikler ve ayrışmalar Tablo 4'te net bir şekilde görülmektedir. Öne çıkan temel performans göstergeleri şunlardır:

En Yüksek Uyum (Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık): Ortalama uyum düzeyinin zirve yaptığı bu bölüm, BIST 100 için %94, BIST 30 için ise %99 seviyesindedir. Özellikle BIST 30 şirketlerinde bu alandaki "Uymama" oranının kısmen uyum da uyum ile birlikte değerlendirildiğinde %0 olarak gerçekleşmesi, şeffaflık adına oldukça sevindirici bir tablodur.

En Düşük Uyum (Yönetim Kurulu): Uyum düzeyinin en düşük raporlandığı alan Yönetim Kurulu bölümüdür (BIST 100: %76, BIST 30: %81). Dikkat çekici bir diğer veri ise, ilk defa bu bölümde her iki endeks grubunun "Kısmen Uyum" oranlarının (sırasıyla %9,5 ve %9,3) birbirine çok yakın seviyelerde gerçekleşmiş olmasıdır.

Tablo 3: Bölümlere Göre Uyum Performanslarında Değişimler

2019 - 2024

	2024	2023	2022	2021	2019
Pay Sahipleri	%85	%83	%87	%85	%85
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	%94	%95	%92	%91	%87
Menfaat Sahipleri	%91	%91	%90	%89	%84
Yönetim Kurulu	%76	%74	%76	%75	%73

Diğer 2 kategori, "Menfaat Sahipleri" ve "Pay Sahipleri" bölümlerine bakıldığında ise, uyum ve uymama oranları arasında belirgin farklar göze çarpmaktadır. BIST 100 endeksinde **Menfaat Sahipleri** uyum oranı %91 iken uymama oranı sadece %3 seviyesindedir; buna karşılık **Pay Sahipleri** bölümünde uyum %85'te kalırken uymama oranı %12'ye kadar yükselmektedir. Benzer bir asimetri BIST 30 için de geçerlidir; **Menfaat Sahipleri** kategorisinde %95 uyum ve %1 uymama oranı görülürken, **Pay Sahipleri** kategorisinde uyum %86, uymama oranı ise %9 olarak kaydedilmiştir.

Tablo 4: Kurumsal Yönetim Bölümlerine göre Uyum Performansları

BIST 100 ve BIST 30 Şirketlerinin 2024 Karneleri

	Uyum Durumu		Uymama Durumu		Kısmen Uyum Durumu	
	BIST 100	BIST 30	BIST 100	BIST 30	BIST 100	BIST 30
Pay Sahipleri	%84,6	%86,1	%11,4	%9,2	%4,0	%4,7
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	%93,6	%98,6	%1,2	%0,0	%5,2	%1,4
Menfaat Sahipleri	%90,8	%94,7	%2,7	%1,2	%6,5	%4,1
Yönetim Kurulu	%76,0	%80,8	%14,5	%9,9	%9,5	%9,3

BIST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

1 - PAY SAHİPLERİ İLE İLGİLİ İLKELERE UYUM DURUMU

Pay Sahipleri bölümü, kurumsal yönetim uyumunun temel taşı oluşturmakla birlikte, yapısal değişikliklerin en yavaş gerçekleştiği ve beyan edilen verilerin titizlikle analiz edilmesi gereken alanların başında gelmektedir. BIST 100 şirketleri için 2023 yılında %83 olan ortalama uyum düzeyi bu yıl %84'e, BIST 30 şirketleri için ise %86'dan %88'e yükselmiştir.

BIST 100 şirketlerinin bu bölümdeki performans verileri (Bkz. Tablo 5); kurumsallaşmış tam uyum alanları, bu yıl yakalanan yeni başarılar, pozitif ivme gösteren iyileşmeler ve dikkat çekici gerilemeler olmak üzere dört ana başlık altında analiz edilmiştir. Örneklemin genelinde operasyonel süreçlere dair uyum oranları %100 seviyesine ulaşırken, imtiyazlar ve azlık hakları gibi sahiplik yapısına dokunan maddelere uyumda direncin devam ettiği görülmektedir.

Yıllardır İstikrarını Koruyan Tam Uyum Alanları: Şirketlerin kurumsal yönetim kültürüne tam olarak yerleştirdiği ve önceki yıllarda olduğu gibi 2024 yılında da BIST 100 şirketlerinin tamamının (%100) eksiksiz uyum sağladığı dört temel ilke bulunmaktadır:

- **İlke 1.1.2** (Pay sahipliği haklarının kullanımını kolaylaştırıcı bilgi paylaşımı)
- **İlke 1.2.1** (Özel denetim yapılmasını zorlaştırıcı işlem yapılmaması)
- **İlke 1.4.1** (Oy haklarını kullanımı zorlaştırıcı kısıtlama ve uygulama bulunmaması)
- **İlke 1.6.4** (Kâr dağıtım politikasında tüm paydaşlar arasında denge sağlanması)

2024 Yılında Tam Uyuma (%100) Ulaşan Yeni Alanlar: Yürütülen çalışmalar sonucunda, daha önce eksiklik görülen aşağıdaki iki maddede bu yıl ilk kez tüm şirketler tarafından tam uyum seviyesine ulaşılması memnuniyet vericidir:

- **İlke 1.3.2** (Genel kurul gündemi oluşturulması): Geçen yıl %72 olan uyum oranı, büyük bir sıçrama ile %100'e ulaşmıştır.
- **İlke 1.6.1** (Kar dağıtım politikasının kamuya açıklanması): Geçmişte %98 bandında olan oran bu yıl %100'e tamamlanmıştır.

Uyum Düzeyinde İyileşme ve İlk Kez Gelişme Görülen Alanlar: Uyum düzeyinin genel ortalamanın altında kaldığı bazı şeffaflık odaklı maddelerde ve yıllardır ilerleme sağlanamayan yapısal konularda pozitif bir ivme yakalanmıştır:

- **İlke 1.3.10** (Genel kurul gündeminde tüm bağışların ve yardımların açıklanması): Uyum oranı %67'den %75'e yükselmiştir.
- **İlke 1.3.7** (İmtiyazlı bir şekilde ortaklık bilgilerine ulaşma imkânı olanların işlemleri hakkında bilgi verilmesi): Uyum oranı %62'den %71'e çıkmıştır.

Uyum Oranlarında Düşüş Yaşanan Kritik Alanlar: Genel iyileşme trendinin aksine, özellikle imtiyazlar ve kâr dağıtım gerekçeleri gibi hassas konularda dikkat çekici gerilemeler gözlemlenmiştir:

- **İlke 1.6.3** (Kâr dağıtmama nedenleri ve dağıtılmayan kârın kullanım şeklinin açıklanması): Daha önce tam uyum (%100) sağlanan bu maddede, bu yıl %93'e düşüş yaşanmıştır.

BIST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

- **İlke 1.4.2** (İmtiyazlı oy hakkına sahip pay bulunmaması): Bu ilkeye uyum %71'den %59'a düşerek en sert gerilemenin yaşandığı alan olmuştur. Bu sert düşüşün gerekçesi olarak BIST 100 endeksine yeni dahil olan şirketlerin payının ise yüksek olmadığı ve halihazırda bu endeksin mensubu olan şirketlerin uyum performansının iyileşme eğilimi göstermediği tespit edilmiştir.
- **İlke 1.3.11** (Genel kurul toplantılarının kamuya açık olarak yapılması): Şeffaflık açısından kritik olan bu maddede oran %73'ten %67'ye gerilemiştir.

Genel Değerlendirme

Pay Sahipleri bölümündeki veriler analiz edildiğinde; uyum düzeyinin tarihsel olarak en düşük seyrettiği ilkelere (örneğin azlık haklarının sözleşme ile tanınması gibi) radikal bir değişim olmamakla birlikte, genel trendin iyileşme yönünde olduğu söylenebilir. Özellikle genel kurul gündemi oluşturma (İlke 1.3.2) konusundaki sıçrama kurumsal farkındalığın arttığına işaret etmektedir. Ancak İlke 1.4.2'deki gibi bazı geri çekilmeler, tam uyum yolunda hala kat edilmesi gereken mesafe olduğunu ve kazanımların korunması gerektiğini hatırlatmaktadır.

Özel bir durum olarak İlke 1.5.2* (Azlık haklarının esas sözleşme ile düzenlenerek sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara da tanınması): Daha önceki senelerde %0 olarak kaydedilen uyum oranı bu sene %3 olarak görünmesine rağmen şirketlerin esas sözleşmelerinin incelenmesi sonucu bu uyum beyanının hatalı olduğu ve bu maddeye uyum oranının halen %0 olarak gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Tablo 5: Pay Sahipleri Bölümü

Şirketlerin Uyum Karnelerindeki Değişimi (2021-2024)

İLKELER	2024	2023	2022	2021
Pay sahipliği haklarının kullanımını kolaylaştırıcı bilgi paylaşımı (İlke 1.1.2)	100	100	100	100
Özel denetim yapılmasını zorlaştırıcı işlem yapılmaması (İlke 1.2.1)	100	100	100	100
Genel kurul gündemi oluşturulması (İlke 1.3.2)	100	72	70	100
İmtiyazlı bir şekilde ortaklık bilgilerine ulaşma imkânı olanların yaptıkları işlemleri hakkında genel kurulda bilgi verilmesi (İlke 1.3.7)	71	62	58	71
İlgili ve sorumluların genel kurul toplantısında hazır bulunması (İlke 1.3.8)	99	97	99	99
Genel kurul gündeminde, tüm bağışların ve yardımların tutarları ve bunlardan yararlananların açıklanması (İlke 1.3.10)	75	67	66	62
Genel Kurul toplantılarının kamuya açık olarak yapılması (İlke 1.3.11)	67	73	58	56
Oy haklarını kullanımı zorlaştırıcı kısıtlama ve uygulama bulunmaması (İlke 1.4.1)	100	100	100	100
İmtiyazlı oy hakkına sahip pay bulunmaması (İlke 1.4.2)	59	71	75	71
Şirket ortaklıklarının Genel Kurulda oy haklarını kullanmaması (İlke 1.4.3)	92	91	94	88
Azlık haklarının kullandırılması (İlke 1.5.1)	99	100	100	100
Azlık haklarının esas sözleşme ile düzenlenerek tanınması (İlke 1.5.2)*	3	0	0	0
Kar dağıtım politikasının kamuya açıklanması (İlke 1.6.1)	100	98	100	100
Kar dağıtım politikası, açık ve bilgilendirici olması (İlke 1.6.2)	99	98	98	98
Kâr dağıtmama nedenleri ve dağıtılmayan kârın kullanım şeklinin açıklanması (İlke 1.6.3)	93	100	100	100
Kâr dağıtım politikasında tüm paydaşlar arasında denge sağlanması (İlke 1.6.4)	100	100	100	100

BIST 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, şirketlerde iyi işleyen bir kurumsal yönetim mekanizmasının en temel göstergelerinden biridir. 2024 yılı verileri incelendiğinde, şirketlerin genel kurul süreçlerinde katılım oranları ve temsil yapıları hakkında şu temel eğilimler öne çıkmaktadır:

Genel Katılım Oranlarında İstikrar: Pay sahiplerinin genel kurul toplantılarına ilgisi BIST 100 ve BIST 30 endeksleri için birbirine yakın ve yüksek seviyelerde seyretmektedir (Bkz. Şekil 2):

- BIST 100:** Katılım oranının medyan değeri yaklaşık %72,6 (aritmetik ortalama: %69,1) olarak gerçekleşmiştir.
- BIST 30:** Katılım oranının medyan değeri BIST 100'ün hafif üzerinde, yaklaşık %73,9 (aritmetik ortalama: %72,3) seviyesindedir.

Uç Değerler ve Dağılım Farklılıkları: Endeksler arasındaki temel ayrışma, en düşük katılım oranlarında kendini göstermektedir:

- En Yüksek Katılım:** Her iki endekste de %100 katılım oranına ulaşan şirketler mevcuttur.
- En Düşük Katılım:** BIST 30 endeksinde en düşük katılım oranı %34,4 gibi makul bir seviyede kalırken, BIST 100 genelinde bu yıl endekse dahil olan bir şirketin etkisiyle en düşük oran %0,2 olarak kaydedilmiştir. Ancak bu istisnai durum dışarıda tutulduğunda, BIST 100 için en düşük ikinci değerin %13,8 olduğu ve geçen seneki taban seviyeleriyle benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Doğrudan Temsil Oranlarında Dikkat Çekici Düşüş: Toplantıda doğrudan temsil edilen payların oranlarında geçen yıla göre belirgin bir gerileme gözlemlenmektedir. BIST 100 için medyan değer %0,05 (geçen yıl %0,12), BIST 30 için ise %0,06 (geçen yıl %0,13) olarak hesaplanmıştır. Medyan değerlerin yarı yarıya azalmasına karşın, aritmetik ortalamaların (BIST 100 için %11,5 ve BIST 30 için %12,2) medyanın çok üzerinde olması; az sayıda şirkette çok yüksek doğrudan temsil varken, genele yayılan bir düşüş eğilimi olduğunu işaret etmektedir.

Şekil 2: Genel Kurul Toplantılarına Katılım Düzeyi (2024)

Katılım Oranı	BIST 100	BIST 30	BIST 100 - 30
En yüksek	%100	%100	%94,9
Meydan	%72,6	%73,9	%69,9
En düşük	%0,2	%34,4	%0,2
Ortalama	%69,1	%72,3	%67,8

BIST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

Uluslararası en iyi uygulamalar, genel kurul toplantılarının kamuya açık şekilde gerçekleştirilmesinin önemini vurgulamakla birlikte, gündem maddelerinin netliği ve bağışların şeffaflığı gibi konuları da kurumsal yönetimin ayrılmaz bir parçası olarak görmektedir. Bu bağlamda 2024 yılı verileri, bazı alanlarda tam uyuma ulaşılırken bazı kamuyu aydınlatma ve şeffaflık kriterlerinde gerileme yaşandığını göstermektedir:

- **Kamuyu Aydınlatma ve Katılım (İlke 1.3.11):** Toplantıların kamuya açık yapılması konusunda ne yazık ki beklenen ivme kaybedilmiştir. 2023 yılına kadar istikrarlı bir yükselişle %73 seviyesine ulaşan uyum düzeyi, 2024 yılında **%67'ye** gerilemiştir. Bu düşüş, şeffaflık ve paydaş katılımı açısından üzerinde durulması gereken bir veri olarak dikkat çekmektedir.
- **Gündem Maddelerinin Netliği (İlke 1.3.2):** Yılın en belirgin başarısı bu maddede kaydedilmiştir. BIST 100 şirketlerinin tamamı, genel kurul gündeminin açık şekilde ifade edilmesini ve her teklifin ayrı bir başlık altında verilmesini temin ettiklerini beyan etmiştir. Böylece, geçen yıl %72 olan uyum oranı bu yıl **%100** seviyesine ulaşarak tam uyum sağlanmıştır.
- **Bağış ve Yardımların Detaylandırılması (İlke 1.3.10):** Kurumsal sosyal sorumluluk ve şeffaflık adına kritik olan bu ilke de belirgin bir iyileşme söz konusudur. İlke, tüm bağışların tutarlarının ve yararlanıcıların ayrı maddeler halinde listelenmesini gerektirmektedir. Geçmiş dönemlerde şirketlerin yaklaşık %33'ü detay vermeyip sadece toplam tutarı açıklarken (kısmen uyum/uyumama), bu yıl bu oran **%25'e** gerilemiştir. Dolayısıyla tam uyum oranının **%75'e** yükselmesi, şirketlerin bu konudaki hassasiyetinin arttığını göstermektedir.

Payların Devri

Kısıtlama Bulunmaması (İlke 1.7.1): Pay devrini zorlaştırıcı herhangi bir kısıtlama bulunmaması ilkesine uyum, 2021 yılından bu yana %81 ile %85 bandında seyretmektedir. Bu yıl BIST 100 şirketleri için ölçülen uyum oranı **%82** olup, geçmiş yıllardaki eğilimle benzerlik göstermektedir.

Azlık Hakları

Azlık hakları bölümünde, tam uyumun bozulması ve yapısal değişiklik taleplerine verilen yanıtlar açısından iki önemli gelişme öne çıkmaktadır:

- **Azlık Haklarının Kullanılması (İlke 1.5.1):** Geçen yıllarda **%100** olan tam uyum oranı, bu yıl **%99'a** gerilemiştir. Bu düşüşün temel nedeni; BIST 100 endeksine bu yıl dahil olan bir şirketin ilkeye uyum sağlamadığını ("Hayır") beyan etmesi, ancak açıklama kısmında "Hayır/No" ifadesi dışında herhangi bir gerekçelendirme sunmamasıdır.
- **Azlık Haklarının Kapsamının Genişletilmesi (İlke 1.5.2):** Azlık haklarının, sermayenin yirmide birinden (%5) daha düşük bir orana sahip pay sahiplerine de tanınması amacıyla esas sözleşmede düzenleme yapılması ilkesi incelenmiştir.

Genel Değerlendirme ve Tespitler: Şirketlerin beyanları doğrultusunda, geçmiş yıllarda %0 olan uyum oranının bu yıl %3 seviyesine çıktığı görülse de yapılan detaylı incelemeler şu sonuçları ortaya koymuştur:

- **Hatalı Beyan Tespiti:** Şirketlerin esas sözleşmeleri üzerinde yapılan incelemeler sonucunda, %3 olarak yansıyan uyum beyanlarının maddi hatalar içerdiği saptanmıştır.

BIST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

- **Fiili Durum:** Söz konusu şirketlerin esas sözleşmelerinde ilkenin tavsiye ettiği yönde bir değişikliğe gitmedikleri, dolayısıyla bu maddeye fiili uyum oranının halen %0 olduğu tespit edilmiştir.
- **Şirket Yaklaşımları:** Şirketler, azlık haklarının korunması konusunda ek bir düzenleme yapmak yerine, mevcut Türk Ticaret Kanunu (TTK) ve Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) düzenlemelerindeki asgari yasal sınırları yeterli görmeye devam etmektedir.

Kar Payı Hakkı

Kâr payı hakları ve dağıtım süreçleri, yatırımcı kararları üzerindeki etkisi nedeniyle kurumsal yönetimin en hassas konularından biridir. 2024 yılı verileri, politika oluşturma konusundaki yüksek uyumun devam ettiğini, ancak dağıtım yapılmama gerekçelerinin şeffaflığında kısmi bir düşüş yaşandığını göstermektedir.

Politika ve Şeffaflıkta Yüksek Uyum: BIST 100 şirketleri, kâr dağıtım süreçlerinin çerçevesini belirleyen ilkelerde istikrarlı bir performans sergilemektedir:

- **İlke 1.6.1 (Politikanın Açıklanması):** Şirketlerin tamamı (%100) kâr dağıtım politikasını kurumsal internet sitesinde açıkladığını beyan etmiştir.
- **İlke 1.6.4 (Paydaş Dengesi):** Benzer şekilde, kâr dağıtım politikasında pay sahipleri ile şirket menfaatleri arasında denge sağlandığına dair uyum oranı, geçmiş yıllarda olduğu gibi %100 seviyesindedir.
- **İlke 1.6.2 (İçerik Kalitesi):** Kâr dağıtım politikasının açık ve bilgilendirici olması ilkesine uyum, geçmiş yıllarda %98 iken bu yıl %99'a yükselmiştir.

Kâr Dağıtmama Gerekçeleri (İlke 1.6.3): Kâr dağıtmama nedenleri ve dağıtılmayan kârın kullanım şeklinin açıklanması konusunda geçmiş yıllarda sağlanan %100'lük tam uyum, bu yıl %93 seviyesine gerilemiştir.

Bu kapsamda, 2024 yılında kâr dağıtımını gerçekleştirmediği tespit edilen **44 şirketin** beyanları detaylı olarak incelenmiştir. Tablo 6'da sunulan veriler, şirketlerin kâr dağıtmama gerekçelerindeki yapısal değişimi ortaya koymaktadır:

- **Yedeklere Aktarımda Artış:** Kâr dağıtılmamasının en baskın nedeni, %45 ile "Olağanüstü yedeklere aktarım" olmuştur. Bu oranın geçen yıla göre (%27) belirgin bir artış göstermesi, şirketlerin sermaye yapılarını güçlendirme eğiliminde olduğunu düşündürmektedir.
- **Şeffaflıkta İyileşme:** Geçen yıl şirketlerin %29'u kâr dağıtmama konusunda net bir gerekçe bildirmemişken, bu yıl bu oran %14'e gerilemiştir. "Gerekçe bildirimi yapmayanlar" grubundaki bu düşüş, şeffaflık adına olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.
- **Yatırım Odaklılığında Düşüş:** "Yatırım faaliyetlerine aktarım" gerekçesi, 2023 yılında %19 iken 2024 yılında %7 seviyesine inmiştir.

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

(2019 - 2024)

	2024	2023	2022	2021	2019
Kâr payının oluşmaması	%23	%12	%22	%29	%33
Olağanüstü yedeklere aktarım	%45	%27	%36	%22	%19
Geçmiş yıl zararları	%9	%10	%15	%7	%16
Yatırım faaliyetlerine aktarım	%7	%19	%11	%3	%6
Gerekçe bildirimi yapmayanlar	%14	%29	%36	%37	%14
Diğer	%2	%4	%2	%1	%6

BIST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

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

Faaliyet raporları ve kurumsal internet sitelerinin standartlarına odaklanan “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümü, geçmiş yıllarda olduğu gibi bu yıl da dört ana bölüm arasında en yüksek ortalama uyum düzeyine sahip alan olmuştur. BIST 100 şirketleri için 2023 yılında %90 olan ortalama uyum düzeyi bu yıl %94’e, BIST 30 şirketleri için ise %96’dan %99’a yükselmiştir.

Örneklemin genelinde şirketlerin, internet siteleri ve faaliyet raporlarında açıklamakla yükümlü oldukları bilgilere büyük ölçüde yer verdikleri görülmektedir. Tablo 7’de detayları verilen ilkelerin 2024 yılı performanslarına dair öne çıkan başlıklar şunlardır:

- İnternet Sitesi ve İçerik (İlke 2.1.1 ve 2.1.2):** Şirketlerin %97’si kurumsal internet sitelerinde, kurumsal yönetim ilkesinde belirtilen tüm öğelere ilişkin bilgilendirmelerin yer aldığını beyan etmiştir. Kalan %3’lük kısım ise bu ilkeye “kısmen” uyum sağladığını belirtmiştir. Pay sahipliği yapısının güncellenmesi (İlke 2.1.2) konusunda ise geçen yıl da olduğu gibi %98 gibi çok yüksek bir uyum oranı yakalanmıştır.
- Yabancı Dil Desteğindeki Düşüş (İlke 2.1.4):** Bölümün en zayıf halkası, kurumsal internet sitesindeki bilgilerin yabancı dillerde de hazırlanması ilkesidir. Geçen yıl %80 olan uyum düzeyi bu yıl %75’e gerilemiştir. Ancak endeks bazında bakıldığında BIST 30 şirketlerinin bu alanda %93 ile çok daha başarılı olduğu görülmektedir.
 - İçerik Uyumsuzlukları:** Şirketlerin büyük çoğunluğunun yabancı dilde internet sitesi bulunsu da (uyum ve kısmen uyum toplamı %95), Türkçe sitede yayımlanan bilgi ve içeriklerin tümünün yabancı dildeki sitede birebir yer almadığı anlaşılmaktadır. Şirketlerin %52’si bu konuda tam eşleşme sağlayamadıklarını beyan etmiştir.
- Faaliyet Raporları (İlke 2.2.1 ve 2.2.2):** Yönetim kurulunun raporun doğruluğunu temin etmesi (İlke 2.2.1) konusunda geçmiş yıllarda da olduğu gibi %100 tam uyum sağlanmıştır. Yıllık faaliyet raporunun ilke de sayılan tüm unsurları içermesi (İlke 2.2.2) konusunda ise şirketlerin %98’i tam uyum beyan ederken, sadece %2’lik bir kısım eksiklik bildirmiştir.

Tablo 7: Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Bölümü

Şirketlerin Uyum Karnelerindeki Değişim (2021-2024)

İLKELER	YILLAR			
	2024	2023	2022	2021
Kurumsal internet sitesi kurumsal yönetim ilkesinde yer alan tüm öğeleri içermesi (İlke 2.1.1)	97	99	97	98
Pay sahipliği yapısının kurumsal internet sitesinde güncellenmesi (İlke 2.1.2.)	98	98	95	99
Kurumsal internet sitesindeki bilgilerin yabancı dillerde de hazırlanması (İlke 2.1.4.)	75	80	70	60
Yönetim kurulu, yıllık faaliyet raporunun şirket faaliyetlerini tam ve doğru şekilde yansıtmayı temin etmesi (İlke 2.2.1)	100	100	100	100
Yıllık faaliyet raporunun ilke de yer alan tüm unsurları içermesi (İlke 2.2.2).	98	99	97	96

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık bölümündeki sonuçlar, 2023 yılı Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu ile büyük ölçüde paralellik göstermektedir. 2019 yılı SPK İzleme Raporu verileriyle (BIST 100 için %59) karşılaştırıldığında, özellikle yabancı dil desteği (İlke 2.1.4) konusundaki dalgalanmalara rağmen genel trendin %75’ler üzerinde seyretmesi, uzun vadeli gelişimi teyit etmektedir.

Bu bölümdeki yüksek uyum başarısının temel nedenlerinden biri yasal zorunluluktur. Söz konusu uygulamalar her ne kadar “uy ya da açıkla” prensibine dayalı Kurumsal Yönetim İlkeleri arasında yer alsın da bu ilkelerin önemli oranda gerek Türk Ticaret Kanunu ve ikincil düzenlemeler, gerekse Sermaye piyasası mevzuatındaki zorunluluk içeren düzenlemelerle örtüşmesi, şirketlerin bu standartları doğal olarak yüksek oranda karşılamasını sağlamaktadır.

BIST 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”, Borsa İstanbul’da işlem gören şirketlerin Çevre, Sosyal ve Kurumsal Yönetim (ÇSY) başlıklarındaki uygulamalarını açıklamasını zorunlu kılmıştır. 2023 yılı Kurumsal Yönetim Değerlendirme raporunda da belirtildiği üzere bu çerçeve, özellikle “Menfaat Sahipleri” bölümündeki uyum oranlarının artırılmasında itici bir güç olmuştur. Nitekim bu bölümde 2019 yılından beri artış gösteren ortalama uyum oranları, bu yıl da istikrarını koruyarak **%91** seviyesinde gerçekleşmiştir.

Menfaat sahipleri ile ilgili 21 ilkeye ait performanslar (Bkz. Tablo 8), uyum düzeylerine göre aşağıdaki başlıklarda analiz edilmiştir:

Tam Uyum (%100) Sağlanan ve Standartlaşan Uygulamalar: Şirketlerin İnsan Kaynakları, Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk politikaları kapsamında süreçlerine tam olarak entegre ettiği ve %100 (veya buna çok yakın) uyum sağladığı ilkeler şunlardır:

- **İlke 3.1.5:** Menfaat sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarının yönetilmesi (%100).
- **İlke 3.3.9:** Çalışanlar için güvenli ortam yaratılması (%100).
- **İlke 3.4.2:** Müşteri bilgilendirme ve iletişimi (%100).
- **İlke 3.4.3:** Mal ve hizmetlerle ilgili kalite standartlarına bağlılık (%100).
- **İlke 3.4.4:** Müşteri ve tedarikçilerin ticari sır kapsamındaki hassas bilgilerinin gizliliğinin korunması (%100).
- **İlke 3.3.7:** Ayrımcılığı önleyici önlemler alınması (%99).
- **İlke 3.5.2:** Sosyal sorumluluk ve yolsuzlukla mücadele (Geçen yıl %100 olan oran, küçük bir değişimle %98 olarak gerçekleşmiştir).

Yüksek Uyum (%97 ve Üzeri) ile Geneli Kapsayan İlkeler: Şirketlerin büyük çoğunluğu tarafından benimsenen diğer güçlü alanlar şunlardır:

- **İlke 3.1.1:** Menfaat sahiplerinin haklarının korunması (%99).
- **İlke 3.3.2:** Personel alım ölçütlerinin yazılı belirlenmesi (%98).
- **İlke 3.3.3:** İnsan kaynakları gelişim politikası ve eğitimlerin düzenlenmesi (%97).

Gelişime Açık Alanlar: Katılım ve Şeffaflık: Uyum düzeyinin genel ortalamasının altında kaldığı alanlar; genellikle çalışanların yönetime katılımı, sendikal haklar ve politika şeffaflığı konularında yoğunlaşmaktadır. Ancak bu grupta uluslararası trendlere uyum konusunda sevindirici gelişmeler de mevcuttur:

- **Şeffaflıkta İyileşme İhtiyacı (İlke 3.1.3):** Menfaat sahiplerinin hakları ile ilgili politika ve prosedürlerin internet sitelerinde yayımlanması oranı yıllar içinde artsa da %84 seviyesinde kalmıştır. Bu alanda kaydedilen ilerlemelere rağmen, şirketlerin şeffaflık ve görünürlük açısından hala kat etmeleri gereken bir mesafe bulunmaktadır.
- **Uluslararası Trend: Görüş Alma Mekanizmaları (İlke 3.2.2):** Menfaat sahiplerinin çıkarlarına ağırlık verilmesi ve karar süreçlerine dahil edilmesi, son yıllarda uluslararası alanda öne çıkan bir uygulamadır. Şirketlerin bu konuya verdiği önem, İlke 3.2.2’ye uyum oranının istikrarlı artışıyla (2021: %64, 2023: %72, 2024: %74) kanıtlanmaktadır.
- **Yönetime Katılım (İlke 3.2.1):** Çalışanların yönetime katılımı geçen sene ki %47’lik orandan bu sene %54’ yükselmiş olsa da bölümün en düşük uyum oranına sahip ilkesi olmaya devam etmektedir.

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

BIST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

Tablo 8: Menfaat Sahipleri Bölümü

Şirketlerin Uyum Karnelerindeki Değişim (2021-2024)

İLKELE	2024	2023	2022	2021
Menfaat sahiplerinin haklarının korunması (İlke 3.1.1)	99	99	100	98
Menfaat sahiplerinin haklarıyla ilgili politika ve prosedürlerin yayımlanması (İlke 3.1.3)	84	84	77	78
Mevzuata aykırı ve etik açıdan uygun olmayan işlemleri için ihbar mekanizmalarının oluşturulması (İlke 3.1.4)	94	94	97	94
Menfaat sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarını dengeli bir şekilde yönetilmesi (İlke 3.1.5)	100	100	100	100
Çalışanların yönetime katılımının esas sözleşme veya şirket içi yönetmeliklerle düzenlenmesi (İlke 3.2.1)	54	47	44	49
Menfaat sahiplerinin görüşlerinin alınması için mekanizmaların oluşturulması (İlke 3.2.2)	74	72	67	62
Fırsat eşitliği sağlayan bir istihdam politikası ve yönetici halefiyet planlamalarının yapılması (İlke 3.3.1)	86	85	82	80
Personel alımına ilişkin ölçütlerin yazılı olarak belirlenmesi (İlke 3.3.2)	98	98	99	99
İnsan Kaynakları Gelişim Politikasının ve eğitimlerin düzenlenmesi (İlke 3.3.3)	97	98	99	98
Çalışanların bilgilendirilmesine yönelik toplantılar düzenlenmesi (İlke 3.3.4.)	94	93	90	86
Çalışanları etkileyebilecek kararların kendilerine ve çalışan temsilcilerine bildirilmesi ve sendikaların da görüşü alınması (İlke 3.3.5)	67	62	69	70

Tablo 8: Menfaat Sahipleri Bölümü

Şirketlerin Uyum Karnelerindeki Değişim (2021-2024)

İLKELE	2024	2023	2022	2021
Görev tanımları ve performans kriterlerinin hazırlanması ve ücretlendirme kararlarında kullanılması (İlke 3.3.6)	94	93	93	94
Ayrımcılığı önleyici tüm önlemlerin alınması (İlke 3.3.7)	99	100	100	100
Dernek kurma özgürlüğü ve toplu iş sözleşmesi hakkının desteklenmesi (İlke 3.3.8)	83	87	83	84
Güvenli bir çalışma ortamı sağlanması (İlke 3.3.9)	100	100	100	100
Müşteri memnuniyetini ölçülmesi ve koşulsuz müşteri memnuniyeti anlayışının benimsenmesi (İlke 3.4.1)	92	95	92	94
Müşteri bilgilendirme ve iletişimi (İlke 3.4.2)	100	100	100	100
Mal ve hizmetlerle ilgili kalite standartlarına bağlılık (İlke 3.4.3)	100	100	99	100
Müşteri ve tedarikçilerin ticari sır kapsamındaki hassas bilgilerinin gizliliğini koruması (İlke 3.4.4)	100	100	100	100
Yönetim kurulunun Etik Davranış Kuralları'nı belirleyerek yayımlanması (İlke 3.5.1)	94	97	97	93
Sosyal sorumluluk konusunda duyarlı olunması ve yolsuzluk ve rüşvetin önlenmesine yönelik tedbirlerin alınması (İlke 3.5.2)	98	100	99	100

BIST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

Menfaat Sahipleri bölümünün şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından en kritik maddelerinden biri olan **İlke 3.1.4** (Mevzuata aykırı ve etik açıdan uygun olmayan işlemlerin bildirilmesi), şirketlerin iç denetim reflekslerini göstermesi açısından önemlidir. 2024 yılı verileri incelendiğinde, bu mekanizmanın sorumluluğunun şirketler nezdinde farklı birimler arasında paylaştırıldığı görülmektedir (Bkz. Tablo 9).

Sorumluluk dağılımındaki temel eğilimler ve öne çıkan yeni uygulamalar şu şekildedir:

- **Ana Sorumlular (Etik ve Denetim):** Geçen yıllara benzer bir eğilimle, ihbar mekanizmalarının sorumluluğunu çoğunlukla **Etik Kurulu veya Komitesi Başkanı (%38)** üstlenmektedir. Bunu **%24** ile İç Kontrol veya Denetim Birimi izlemektedir. İnsan Kaynakları (%10) ve Denetimden Sorumlu Komite (%7) de sürecin yönetiminde aktif rol alan diğer ana birimlerdir.
- **Sorumluluk Üstlenen Diğer Birimler ve Çeşitlilik:** Şirketlerin **%19'**unda sorumluluk; Disiplin Kurulu, Hukuk, Uyum, Yatırımcı İlişkileri ve Kurumsal İletişim gibi farklı birimlere verilmiştir. Dikkat çekici bir detay olarak, geçen sene bu listede yer almayan **Kurumsal Yönetim Komitesi'**nin bu yıl bazı şirketlerde ihbar mekanizmasından sorumlu birim olarak görevlendirildiği görülmüştür.
- **Not:** Bazı şirketlerde ihbar mekanizması sorumluluğu birden fazla birim tarafından (örneğin hem İK hem Hukuk) müşterek yürütüldüğü için oransal dağılım toplamı **%100'ü** aşmaktadır.
- **Kurumsallaşma Eksikliği:** Örneklemdaki şirketlerin küçük bir kısmında kurumsal bir yapı eksikliği göze çarpmaktadır. **4 şirket**, böyle bir mekanizmadan sorumlu herhangi bir pozisyon bulunmadığını beyan etmiştir. Ayrıca **5 şirket**, resmi bir mekanizmaları olmadığını belirttikten sonra, ça-

lışanların sorunlarını birim yöneticilerine veya İK yöneticisine iletebilecekleri "hiyerarşik/geleneksel" bir yöntemi adres göstermiştir.

- **Olumlu Gelişme- Bağımsız Etik Hatlar:** Şirket içi dinamiklerden etkilenmemesi adına en iyi uygulama örneklerinden biri kabul edilen "**bağımsız kuruluşlar tarafından yönetilen etik hat**" uygulamasının geçtiğimiz yıl 2 şirket tarafından kullanılırken bu yıl **4 şirket** tarafından kullanılmaya başlandığı tespit edilmiştir. Bu gelişme, ihbar mekanizmalarının tarafsızlığı adına önemli bir adımdır.

Tablo 9: Şirketlerde İhbar Mekanizmasından Sorumlu Olan Pozisyon

Yıllar İçinde Değişimler (2021-2024)

	2024	2023	2022	2021
Etik Kurulu veya Komitesi	%38	%30	%30	%28
İç Kontrol veya Denetim Birimi	%24	%22	%32	%23
Denetimden Sorumlu Komite	%7	%8	%11	%10
İnsan Kaynakları Birimi/Yöneticisi	%10	%12	%12	%10

BIST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

4 - YÖNETİM KURULU İLE İLGİLİ İLKELERE UYUM DURUMU

Şirketin uzun vadeli başarısının teminatı olan Yönetim Kurulu; stratejik rehberlik ve hesap verebilirlik fonksiyonlarının merkezinde yer almaktadır. Etkin bir yönetim kurulu yapısı, doğru tanımlanmış işlevler ve yetkin üyelerle desteklendiğinde, şirketin sadece finansal performansını değil, finansal olmayan performansını ve sürdürülebilirliğini de doğrudan etkileyen en kritik etmendir.

Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin dördüncü bölümünde ele alınan bu kritik yapı, teorik önemine rağmen uygulamada zorlukların en yoğun yaşandığı alan olmaya devam etmektedir. "Yönetim Kurulu Yapısı" ve "Yönetim Kurulu Uygulamaları" başlıkları, önceki raporlarda olduğu gibi 2024 yılında da **%76** ile şirketlerin **en düşük düzeyde uyum sağladığı bölüm** olarak kayıtlara geçmiştir (Bkz. Tablo 4).

Yönetim Kurulu bölümündeki 25 ilkeye ilişkin 2021-2024 performansı (Tablo 10) incelendiğinde, tablo üç ana başlıkta analiz edilebilir:

Tam Uyuma Yakın (%95 ve Üzeri) Standartlaşmış Süreçler: Yönetim kurulunun işleyişine dair prosedürel ve şekli şartlarda şirketlerin büyük çoğunluğunun yüksek performans gösterdiği görülmektedir:

- **İlke 4.2.1 & 4.2.7:** Yönetim kurulu faaliyetlerinin belgelendirilmesi ve Yatırımcı İlişkileri ile Komitelerin etkin çalışması konularında tam uyum (**%100**) sağlanmıştır.
- **İlke 4.1.1:** Risk yönetimi konusunda uyum **%99** seviyesindedir.
- **İlke 4.5.8:** Komite raporlarının sunumu konusunda tam başarı sağlanmıştır (**%100**).
- **Diğer:** İç kontrol mekanizmaları, toplantı tutanakları ve muhalif görüşlerin kaydı gibi konularda uyum oranları **%95**'in üzerindedir.

Kritik Düşüşlerin Yaşandığı Alanlar: 2024 yılında bazı ilkelere, önceki yıllara göre şaşırtıcı ve sert düşüşler gözlemlenmiştir:

- **Komite Danışmanlığı (İlke 4.5.7):** Komitelerin danışmanlık aldığı kişi/kuruluşun bağımsızlığına dair bilginin faaliyet raporunda yer alması ilkesi, geçen yıl **%100** iken bu yıl dramatik bir düşüşle **%50** seviyesine gerilemiştir.
- **Kadın Üye Politikası (İlke 4.3.9):** Yönetim kurulunda kadın üye oranı için asgari **%25**'lik hedef ve hedefe ulaşma politikası oluşturulması konusunda geçen yıl yakalanan ivme (**%46**) kaybedilmiş, oran **%37**'ye düşmüştür.
- **Yazılı Görüşler (İlke 4.4.3):** Toplantıya katılamayan üyelerin görüşlerinin sunulması ilkesine uyum **%98**'den **%86**'ya gerilemiştir.

Kronikleşen "Düşük Uyum" Alanları (%50 Altı): Şirketlerin şeffaflık ve yapısal dönüşüm gerektiren konularda direnç göstermeye devam ettiği alanlar şunlardır:

- **Ücret Şeffaflığı (İlke 4.6.5)**:** Yöneticilere ödenen ücretlerin kişi bazında açıklanması, **%2** ile uyumun neredeyse hiç olmadığı, en düşük seviyeli maddedir. Ancak bu **%2**'nin de somut durumu yansıtmadığı, şirketlerin **hiçbirinin** ücretleri bireysel olarak açıklama konusunda adım atmadığı kontroller sonucu tespit edilmiştir.
- **Komite Üyeliği (İlke 4.5.5):** Her üyenin sadece bir komitede görev alması ilkesi, **%3** uyum oranıyla uygulanabilirliği en düşük maddelerden biri olmaya devam etmektedir.
- **Görev Sınırlandırması (İlke 4.4.7):** Üyelerin şirket dışı görevlerinin sınırlandırılması ilkesine uyum **%11** seviyesindedir.
- **Performans Değerlendirme (İlke 4.6.1):** Yönetim kurulu performans değerlendirmesi **%40** seviyesinde kalsa da geçen yıllara göre (2023: **%33**, 2022: **%32**, 2021: **%29**) sınırlı bir iyileşme trendindedir.

BIST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

Tablo 10: Yönetim Kurulu Bölümü

Şirketlerin Uyum Karnelerindeki Değişimi (2021-2024)

İLKELE	2024	2023	2022	2021
Yönetim kurulunun etkin bir risk yönetimi sağlaması (İlke 4.1.1)	99	99	100	100
Yönetim kurulu toplantı gündem ve tutanaklarının etkinliği (İlke 4.1.2)	95	95	92	93
Yönetim kurulu faaliyetlerini belgelendirmesi ve pay sahiplerinin bilgisine sunulması (İlke 4.2.1)	100	98	98	98
Yönetim kurulu üyelerinin görev ve yetkilerinin faaliyet raporunda açıklaması (İlke 4.2.2)	96	98	95	92
Yönetim kurulunun iç kontrol sistemi oluşturması (İlke 4.2.3)	96	94	95	94
İç kontrol sisteminin işleyişi ve etkinliğine dair bilgilerin yıllık faaliyet raporuyla kamuya açıklanması (İlke 4.2.4)	96	95	94	95
Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı (genel müdür) görevleri birbirinden ayrılması (İlke 4.2.5)	91	90	87	88
Yönetim kurulunun yatırımcı ilişkileri bölümü ve kurumsal yönetim komitesinin etkili bir şekilde çalışmasını sağlaması (İlke 4.2.7)	100	100	100	100
Yönetici sorumluluk sigortası yaptırılması (İlke 4.2.8)	49	50	38	41
Yönetim kurulunda, kadın üye oranı için asgari %25'lik bir hedef belirlenmesi, politika oluşturulması ve uygulanması (İlke 4.3.9)	37	46	30	16
Denetimden sorumlu komitenin üyelerinden en az birinin denetim/muhasebe ve finans konusunda 5 yıllık tecrübesinin olması (İlke 4.3.10)	98	94	99	96
Bütün yönetim kurulu üyelerinin, yönetim kurulu toplantılarının katılımı (İlke 4.4.1)	98	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	80
Toplantıya katılamayan ancak görüşlerini yazılı olarak yönetim kuruluna bildiren üyenin görüşleri diğer üyelerin bilgisine sunulması (İlke 4.4.3)	86	98	98	90
Yönetim kurulunda her üyenin bir oy hakkı olması (İlke 4.4.4)	100	100	100	100
Yönetim kurulu toplantılarının ne şekilde yapılacağı ile ilgili şirket içi düzenlemelerin bulunması (İlke 4.4.5)	93	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	97
Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında başka görevler almasının sınırlandırılması ve bilgilendirme (İlke 4.4.7)	11	9	9	12
Her bir yönetim kurulu üyesi sadece bir komitede görev alması (İlke 4.5.5)	3	0	0	1
Komiteler, görüşlerini almak için gerekli gördüğü kişileri toplantılara davet etmesi ve görüşlerini alması (İlke 4.5.6)	90	89	88	90
Komitelerin danışmanlık hizmeti aldığı kişi/kuruluşun bağımsızlığı hakkında bilgiye yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi (İlke 4.5.7)	50	100	86	92
Komite toplantılarının sonuçları hakkında rapor düzenlenerek yönetim kurulu üyelerine sunulması (İlke 4.5.8)	100	98	99	99
Yönetim kurulu performans değerlendirmesi yapılması (İlke 4.6.1)	40	33	32	29
Şirketin yönetim kurulu üyeleri veya idari sorumluluğu bulunan yöneticilerine maddi menfaat sağlamaması (İlke 4.6.4)	94	93	93	92
Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere ödenen ücretlerin yıllık faaliyet raporunda kişi bazında açıklanması (İlke 4.6.5)**	2	0	0	0

BIST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

Yönetim Kurulu Büyüklüğü

Şirketlerin yönetim kurulu büyüklükleri incelendiğinde, genel eğilimin istikrarını koruduğu görülmektedir. 2022 yılında 9 üye olan BIST 100 şirketleri yönetim kurulu üye sayısı medyan değeri, geçen yıl olduğu gibi bu yıl da **8 üye** seviyesinde gerçekleşmiştir (Bkz. Şekil 3). Şekil 3'teki veriler, geçen yıla kıyasla iki temel farklılığı ve endeksler arası ayrışmayı ortaya koymaktadır:

- En Yüksek Üye Sayısındaki Artış:** Geçen yıl BIST 100 genelinde en kalabalık yönetim kurulu 12 üyeden oluşurken, bu yıl endekse yeni dahil olan bir şirketin etkisiyle tavan değer **15 üyeye** yükselmiştir.
- Endeks Bazlı Farklılaşma:** Yönetim kurulu büyüklükleri alt endekslerde farklılık göstermektedir. BIST 30 şirketlerinde medyan değer **9** iken, BIST 100-30 (BIST 30 harici) şirketlerinde bu sayı **7** olarak gerçekleşmiştir.

Ortalama yönetim kurulu üye sayısı, yasal olarak getirilen “asgari 5 kişi” yükümlülüğünün üzerindedir. Mevcut büyüklükler; farklı ve birbirini tamamlayan yetkinliklere sahip üyelerin yer aldığı bir yapı oluşturulması için yeterli olduğu gibi, toplantı yönetimi ve karar alma süreçlerinin hızı açısından da “uygun ve makul” bir seviye olarak değerlendirilmektedir.

Şekil 3: Yönetim Kurulu Büyüklüğü: Üye Sayısı (2024)

	BIST 100	BIST 30	BIST 100 - 30
Ortalama	8	9	8
En Yüksek	15	12	15
En düşük	5	5	5
Meydan	8	9	7

Yönetim Kurulu Kompozisyonu: Üyelerin Roller ve Kadın Üye Temsili

Yönetim kurullarının bağımsızlığı ve çeşitliliği, kurumsal yönetimin en önemli performans göstergelerinden biridir. 2024 yılı verileri incelendiğinde, yönetim kurulu kompozisyonunda istikrarın korunduğu, kadın üye temsili ise dikkat çekici iyileşmelerin yaşandığı görülmektedir.

Üye Roller ve Bağımsızlık (Bkz. Tablo 12 ve Şekil 4-5)

Yönetim kurulu üyelerinin icracı, icracı olmayan ve bağımsız üye olarak dağılımına bakıldığında:

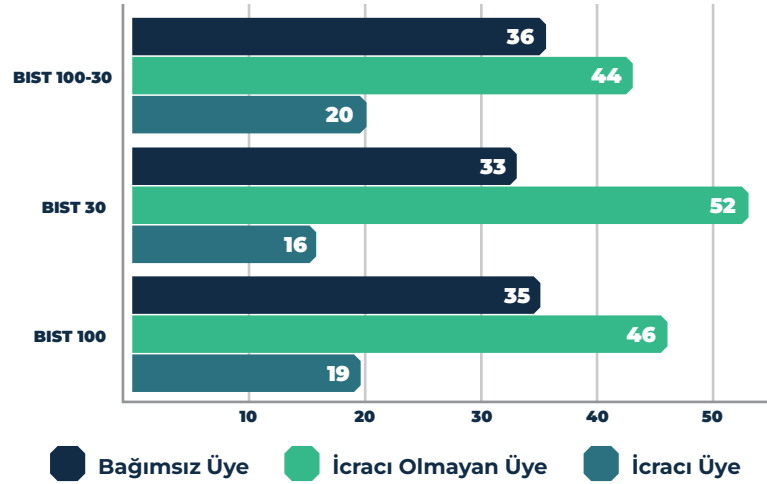
- Bağımsız Üye Oranı:** 2023 yılında olduğu gibi 2024 yılında da BIST 100 için yaklaşık %35, BIST 30 için ise **%33** düzeyindedir.
- İcracı Olmayan Üye Oranı:** Geçen yıla benzerlik göstererek, icrada görevli olmayan üye oranı BIST 100 için **%46**, BIST 30 için **%52** olarak gerçekleşmiştir.
- Makas Daralıyor:** BIST 30 ve BIST 100 yönetim kurulları arasında icrada görevli üyelerin oranı açısından fark bu yıl azalarak sırasıyla %16 ve %19 seviyelerine gelmiştir.

Bağımsız Üye Dağılımındaki İyileşme: Şirketlerin bağımsız üye oranlarına göre dağılımında (Şekil 5) olumlu bir tablo mevcuttur. Bağımsız üye oranı üçte birden (<%33) düşük olan şirketlerin oranı geçen yıl %19 iken, bu yıl **%11'e** gerilemiştir. Şirketlerin büyük çoğunluğu (%87), %33-%50 bandındaki bağımsızlık oranında kümelenmiştir.

Öte yandan şirketlerin sadece %2'sinde yönetim kurullarının yarısından fazlasının bağımsız üyelerden oluştuğu görülmektedir. Bu durum, bağımsız üyeliğin Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde zorunlu tutulan asgari düzeyin (1/3) ötesinde bir yaygınlık kazanmadığını göstermektedir.

BIST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

Şekil 4: Yönetim Kurulu Kompozisyonu: Üyelerin Roller (2024)



Tablo 11: Yönetim Kurulundaki Bağımsız Üye Oranı Değişimleri

(2021-2024)

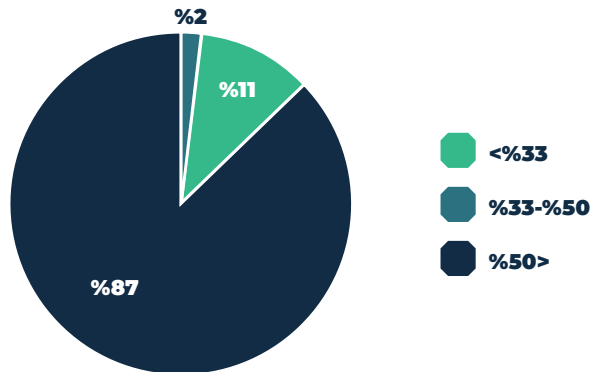
	2024	2023	2022	2021
<%33	%11	%19	%28	%24
%33-%50	%87	%79	%66	%75
%50>	%2	%2	%6	%1

Tablo 12: Yönetim Kurulu Üye Yapısındaki Değişimler BIST 100 için

(2021-2024)

	2024	2023	2022	2021
Bağımsız Üyeler	%35	%35	%36	%34
İcracı Olmayan Üyeler	%46	%46	%45	%45
İcracı Üyeler	%19	%20	%19	%22

Şekil 5: Bağımsız Üyelerin Yönetim Kurulundaki Oranı (2024)



BIST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

Kadın Üye Temsili ve Değişen Dinamikler

2024 yılı, kadın üye temsili açısından BIST 100 şirketlerinin (%21), BIST 30 şirketlerini (%19) geride bıraktığı bir yıl olmuştur. Özellikle BIST 100'deki artış hızının BIST 30'u geçmesi umut verici bir gelişmedir.

Kadın üyelerin niteliklerine ve dağılımına dair öne çıkan veriler şunlardır:

- Bağımsız Kadın Üyeler:** Bu yıl bağımsız üyelerin **%29,4'**ü kadındır (Geçen yıl %24). Daha da önemlisi, birden fazla kadın bağımsız üyesi olan şirket sayısı geçen yıl 12 iken, bu yıl neredeyse ikiye katlanarak **23 şirkete** ulaşmıştır.
- Rol Dağılımı:** Kadın yönetim kurulu üyelerinin **%49'u** bağımsız üye, **%44'ü** ise icracı olmayan üye olarak görev yapmaktadır.
- Sayısal Dağılım (Şekil 6):**
 - Yönetim kurulunda hiç kadın üye bulunmayan şirketlerin oranı **%26'dan %20'ye** gerilemiştir.
 - İlk defa bu yıl bir şirketin yönetim kurulunda **6 kadın üye** bulunmaktadır.
 - 3 ve üzeri kadın üyesi olan şirketlerin oranında belirgin bir artış gözlemlenmiştir.

Fiili Durum ve Politika Arasındaki Ayrışma: Yönetim kurullarında kadın üye oranının **%25'in** üzerinde olduğu şirketlerin oranı 2023'te %23 iken, 2024'te büyük bir sıçramayla **%40** seviyesine yükselmiştir (Bkz. Tablo 13).

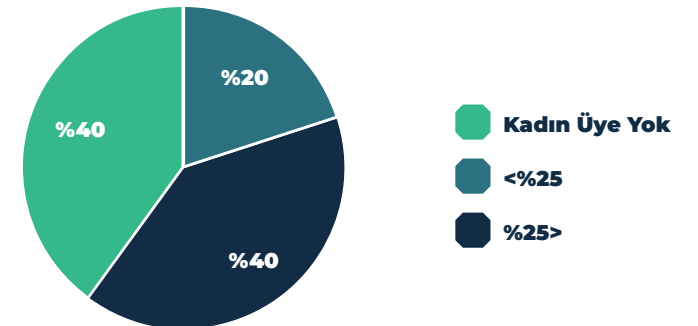
Ancak, "kadın üye oranı için asgari %25'lik bir hedef belirleyerek politika oluşturulması" ilkesine (4.3.9) uyum beyanı **%37** seviyesine düşmüştür.

Şirketlerin %40'ının fiilen %25 barajını aşmasına rağmen, uyum beyanının %37'de kalması dikkat çekicidir. Bu durum; şirketlerin fiili olarak çeşitliliği artırsalar da bunu henüz resmi bir "politika/hedef" belgesiyle taahhüt altına almadıklarını veya raporlama dönemleri ile atamalar arasındaki zaman farkından kaynaklı bir uyumsuzluk olduğunu düşündürmektedir.

Şekil 6: Kadın Üye Sayılarına Göre Şirketler (2024)

	Şirket Sayısı	Yüzde
 Kadın Üye Yok	19	%20
1 Kadın Üye	32	%33
2 Kadın Üye	19	%20
3 Kadın Üye	18	%19
4 Kadın Üye	4	%4
5 Kadın Üye	4	%4
6 Kadın Üye	1	%1

Şekil 7: Yönetim Kurulunda Kadın Üye Temsili (2024)



BIST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

Tablo 13: Yönetim Kurulunda Kadın Üye Temsili Oranında Değişimler

(2021-2024)

	2024	2023	2022	2021
Kadın Üye Yok	%20	%26	%24	%23
%25<	%40	%51	%46	%59
%25>	%40	%23	%30	%18

Sonuç olarak, yönetim kurulu çeşitliliği konusunda yıllar içinde kaydedilen gelişmeler olumlu olmakla birlikte, verilerdeki dalgalanmaların bir kısmının BIST 100 endeksine dahil olan şirketlerin her yıl değişmesinden kaynaklandığı da göz ardı edilmemelidir. Sonuçlar, yönetim kurulu çeşitliliğini geliştirmeye yönelik daha farklı stratejiler kurgulanması ve kadın üye politikasının sadece “rakamsal bir hedef” değil, kurumsal bir kültür olarak benimsenmesi için daha yoğun çaba sarf edilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Yönetim Kurulu Görev Süresi

Üyelerin bir planlama dahilinde belli dönemlerde yenilenecek, değişen ihtiyaçlara göre şirketin gereksinim duyduğu birikim ve yetkinliklerin yönetim kuruluna katılması, güçlü bir yönetim kurulunun en belirleyici özelliklerinden biridir. Yönetim Kurulunun güncellenmesi planlanırken; üyelerin aynı anda değişmesi yerine aşamalı bir dönüşümün hedeflenmesi, hem yeni bakış açılarının kurula dahil edilmesini sağlar hem de mevcut birikimin (kurumsal hafızanın) şirket içinde tutulmasına olanak tanır. Bu dengeli yaklaşım, aynı zamanda yeni katılan üyelerin oryantasyonunu da desteklediği için uluslararası iyi uygulamalar arasında kabul edilmektedir.

Bu çerçevede BIST 100 şirketlerinin yönetim kurulu görev süreleri ve değişim dinamikleri incelendiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

- Ortalama Görev Süresi:** BIST 100 şirketlerinde yönetim kurulu üyelerinin ortalama görev süresi yaklaşık 6 yıl olarak belirlenmiştir. Bu süre, stratejik kararların takibi için yeterli bir uzunluğa işaret etmektedir.
- Kıdem Yapısı ve Gençleşme Eğilimi:** Ortalama görev süresi 10 yılın üstünde olan yönetim kurullarının oranı, geçen iki yılda olduğu gibi bu yıl da %16 seviyesinde sabit kalmıştır (Bkz. Tablo 14).
 - İzleme Raporu 2019 verilerinde %54 gibi çok yüksek bir seviyede olan bu oran, 2021’de %20’ye gerilemiş; 2022, 2023 ve 2024 yıllarında ise %16 bandında dengelenmiştir. Veriler, yönetim kurullarının kıdem açısından “yaşlanmamaya” devam ettiğini göstermektedir. Bu olumlu tablo, yönetim kurullarına katılan yeni üyelerin etkisi ve BIST 100 endeksinin kompozisyonundaki değişimle açıklanabilir.

Tablo 14: Yönetim Kurulu Ortalama Görev Sürelerindeki Değişim

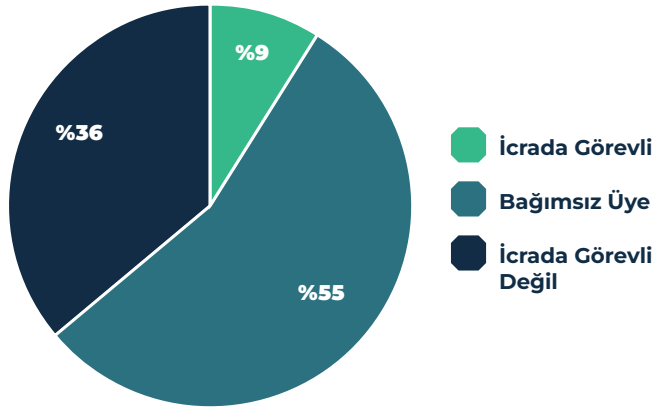
(2021-2024)

	2024	2023	2022	2021
0 - 5 Yıl	%72	%72	%69	%69
6 - 10 Yıl	%13	%12	%13	%11
10+ Yıl	%16	%16	%16	%20

2024 yılı, yönetim kurulu üye değişimlerinde belirgin bir hareketliliğin yaşandığı bir yıl olmuştur. 2023 yılında üyelerin sadece %14’ü değişmişken, 2024 yılında bu oran %24’e yükselmiştir. Bu değişim rüzgarıyla birlikte 2024 yılında **194 yeni yönetim kurulu üyesi** göreve başlamış olup, bu yeni üyelerin %55’inin “bağımsız üye” rolünü üstlenmesi, kurulların bağımsızlık yapısının korunduğuna işaret etmektedir (Bkz. Şekil 8).

BIST 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/CEO) Ayrımı

Kurumsal yönetimde “güçler ayrılığı” ilkesinin en somut göstergelerinden biri, karar alma ve denetim mekanizmalarının sağlıklı işleyebilmesi için Yönetim Kurulu Başkanı ile İcra Başkanı (Genel Müdür/CEO) rollerinin ayrıştırılmasıdır. Hesap verebilirliği desteklemek ve güç konsantrasyonunu önlemek amacıyla bu iki görevin farklı kişilerce yürütülmesini öngören İlke 4.2.5, BIST 100 şirketleri tarafından yüksek oranda benimsenmiştir.

2024 yılı verileri, bu konudaki uyum performansının güçlendiğini ve pozitif bir trend izlediğini göstermektedir:

- Yüksek Uyum Oranı:** BIST 100 şirketleri için bu ilkeye uyum düzeyi yaklaşık %91 seviyesine ulaşmıştır.
- İyileşme Trendi:** Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanı'nın aynı kişi olduğu şirket sayısında yıllar itibarıyla belirgin bir düşüş gözlemlenmektedir.

Özellikle 2022 yılındaki artışın ardından gelen bu hızlı düzelme, yönetim kurullarının yapısal olarak daha denetlenebilir bir formata evrildiğini kanıtlamaktadır:

- 2021: 12 Şirket
- 2022: 21 Şirket
- 2023: 13 Şirket
- 2024: 7 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 yapacakları katkıyı “yeterli zaman ayıramama” riski nedeniyle zayıflatılabildiği kabul edilmektedir. Zaman kısıtının ötesinde, üyelerin diğer görevleri potansiyel çıkar çatışmaları için de zemin oluşturabilmektedir. Bu nedenle kurumsal yönetim ilkeleri, üyelerin şirket dışındaki görevlerinin belli kurallara bağlanmasını, sınırlandırılmasını veya en azından şeffaf bir şekilde pay sahiplerine sunulmasını beklemektedir.

Ancak BIST 100 şirketlerinin 2024 performansı, bu beklentinin oldukça uzağında kalmaya devam etmektedir:

- **Düşük Uyum (İlke 4.4.7):** Şirket dışındaki görevlerle ilgili sınırlama getiren İlke 4.4.7³'ye uyum oranı, 2023 yılında %9 iken 2024'te sınırlı bir artışla %11 düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu oran, Yönetim Kurulu bölümündeki en düşük uyum skorlarından biridir.

³ 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.

BIST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

Sınırlama Getirmeme Gerekçeleri ve Yaklaşımlar

Örneklemdaki şirketlerin beyanları incelendiğinde, büyük bir bölümünün yönetim kurulu üyelerine şirket dışı görevler konusunda herhangi bir sınırlama getirmediği görülmektedir. Şirketlerin bu konudaki yaklaşımları şu başlıklarda özetlenebilir:

- **“Sınırlama Yok” ve Tecrübe Vurgusu:** Çoğu şirket, üyelerin farklı sektör ve şirketlerde görev almasının iş tecrübesini ve sektörel vizyonu artıracığı düşüncesiyle sınırlama getirmediğini belirtmektedir.
- **Koşullu Serbestlik:** Az sayıda şirket, “çıkar çatışması yaratmaması” veya “şirket işlerini aksatmaması” kaydıyla dış görevlere sınırlama getirilmediğini beyan etmiştir.
- **Grup İçi Görevler:** Bazı grup şirketleri ise resmi bir sınırlama olmasa da, prensip olarak bu görevlerin ancak aynı holding/grup bünyesindeki diğer şirketlerde söz konusu olabileceğini veya her görevin yönetim kurulu onayına tabi tutulduğunu ifade etmiştir.

Üyelerin Şirket Dışı Görevleri: Veri Şeffaflığı ve Çıkar Çatışması

Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışı görevlerinin analizinde karşılaşılan en temel sorun veri tutarsızlığıdır. Bazı üyelerin tüm görevleri şeffaflıkla listelenirken, büyük bir çoğunluğun “grup şirketlerinde çeşitli yönetim kurulu üyelikleri” gibi analize imkân vermeyen genel ifadeler kullandığı görülmektedir. Bu durumla ilgili değerlendirmeler, önceki yıllardan farklı olarak şu iki temel eksenle yapılandırılmıştır:

- **Zaman Ayırma Varsayımının Yeniden Değerlendirilmesi:** Geçmiş raporlarda bu genel ifadelerin üyelerin “zaman ayırma” kapasitesini ölçmeyi zorlaştırdığı vurgulanmış olsa da, pratik uygulamalar bu varsayımın etkisini zayıflatmaktadır. Şirketler topluluğu yapısında, farklı tüzel kişiliklerin yönetim kurulları genellikle “toplandıktan karar alma” usulüyle yasal yükümlülükleri (temsil, ilzam, devredilemeyen yetkiler vb.) yerine getirmektedir. Operasyonel yönetimin çatı şirket üzerinden yürütülmesi sebebiyle, bu görevlerin üyeler üzerinde ciddi bir ek zaman yükü oluşturmadığı saptanmıştır.

- **Şeffaflık ve Çıkar Çatışması:** Dolayısıyla zaman yönetiminden ziyade veri şeffaflığı ve çıkar çatışması riskine odaklanmak isabetli olabilir. Görevlerin detaylandırılmaması, potansiyel çıkar çatışmalarının denetlenmesini ve paydaşların şeffaf bilgiye erişimini engellemektedir. Kurumsal yönetim açısından asıl risk, bu genel ifadelerin yarattığı “bilgi boşluğu”dur.

Yönetim Kurulu “Kenetlenmesi” (Interlocking) ve İş Yüğü

Veri kısıtlarına rağmen, BIST 100 şirketleri arasında aynı yönetim kurulu üyesini paylaşan şirketler incelenerek bir “yoğunluk” haritası çıkarılmıştır:

- **Artan Kenetlenme:** BIST 100 içinde aynı yönetim kurulu üyesini paylaşan şirket sayısı geçen yıl 35 iken bu yıl **52 şirkete** yükselmiştir. Bu şirketler arasında “ortak” görev yapan yönetim kurulu üyesi sayısı ise 50’den **57’ye** çıkmıştır.
- **Ortak Üyelerin Profili:**
 - **Bağımsız Üyeler:** Ortak üyelerin **%40’ı** (geçen yıl: %30) bağımsız üyelerden oluşmaktadır.
 - **Kadın Üyeler:** Ortak üyelerin **%18’i** (geçen yıl: %12) kadın üyelerdir.
 - **Grup Bağlantısı:** Ortak üyelerin **%86’sı** (geçen yıl: %80), aynı holding veya sermaye grubuna ait şirketleri birbirine bağlayan (grup içi kenetlenme) üyelerdir.
- **Aşırı Görev Yüğü:** Ortak yönetim kurulu üyelerinin **%32’sinin** (geçen yıl: %26) aynı anda BIST 100 kapsamındaki üç veya daha fazla şirkette yönetim kurulu üyeliği üstlendiği tespit edilmiştir. Bu bulgu, yalnızca **“over-boarding”** (aşırı görev yüğü) riskinin arttığına işaret etmekle kalmamakta; daha kritik bir sorun olarak **bağımsız karar alma** süreçlerini tehdit etmektedir. Farklı şirketlerin yönetim kurullarında eş zamanlı görev yapılması, üyelerin karar aşamasında yalnızca ilgili şirketin özgün koşullarını ve menfaatlerini gözetmesini zorlaştırmaktadır.

BIST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler

Yönetim kurullarının etkinliğini artırmak amacıyla oluşturulan komitelerin BIST 100 şirketlerindeki dağılımı ve benimsenme düzeyleri Tablo 15'te özetlenmektedir.

Komitee Yapılanması ve Zorunlu Olmayan Komiteler Mevzuat gereği kurulması zorunlu olan **Kurumsal Yönetim, Denetim ve Riskin Erken Saptanması** komitelerinin tüm şirketlerde eksiksiz olarak kurulduğu görülmektedir. Buna karşılık, "Aday Gösterme" ve "Ücret" komitelerinin benimsenme düzeyleri halen oldukça düşük seviyelerdedir.

- Düşük Benimsenme:** Yönetim kurulları bünyesinde ayrı bir "Ücret Komitesi" oluşturan şirketlerin oranı **%6**, "Aday Gösterme Komitesi" oluşturanların oranı ise **%5** olarak belirlenmiştir. Bu oranlar, şirketlerin bu fonksiyonları genellikle Kurumsal Yönetim Komitesi çatısı altında yürütmeyi tercih ettiklerini göstermektedir.
- Diğer Komiteler:** Sektörel ihtiyaçlara ve stratejik önceliklere göre farklı komite yapılanmaları da mevcuttur. Özellikle bankaların yönetim süreçlerine destek olan **kredi komiteleri** sıklıkla görülürken; sürdürülebilirlik, icra, bilgi teknolojileri, yönetim, danışma, insan kaynakları ve disiplin komiteleri de şirketlerin organizasyonel yapılarında yer bulmaktadır.

Tablo 15: Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Zorunlu Olmayan Komitelerdeki Değişimler

(2019-2024)

	2024	2023	2022	2021
Aday Gösterme Komitesi	%5	%5	%10	%8
Ücret Komitesi	%6	%11	%17	%16

Komitee Üyelikleri ve "Bir Üye - Bir Komite" Prensipleri (İlke 4.5.5) Her bir yönetim kurulu üyesinin sadece bir komitede görev almasını tavsiye eden **4.5.5** numaralı ilke, BIST 100 şirketleri tarafından uygulanması en zor alanlardan biri olmaya devam etmektedir.

- Uyum Düzeyi:** Geçmiş yıllarda hiçbir şirketin tam uyum sağlayamadığı bu ilkeye, 2024 yılında sadece **3 şirket (%3)** uyum sağladığını beyan etmiştir. Bu düşük oran, ilkenin BIST 100 genelinde henüz yapısal olarak benimsenemediğini açıkça ortaya koymaktadır.
- Uymama Gerekçeleri ve Açıklamalar:** Şirketlerin bu ilkeye uymama gerekçelerine dair açıklamaları incelendiğinde (94 adet açıklama analiz edilmiştir), büyük bir kısmının geçmiş dönem açıklamalarıyla benzerlik gösterdiği görülmektedir.
 - Şirketler genellikle "gerekçe" odaklı açıklamalar yapmakta ve temel neden olarak **bağımsız yönetim kurulu üye sayısının kısıtlılığını** işaret etmektedir.
 - Komitelerin oluşumu için gerekli uzmanlık ve bağımsızlık şartları, sınırlı sayıdaki bağımsız üyenin birden fazla komitede görev almasını zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla, mevcut bağımsız üye profili ve sayısı ile bu ilkeye tam uyumun sağlanması pratikte güçleşmektedir.

Yönetim Kurulu Performans Değerlendirmesi

Etkili bir yönetim kurulu, şirket stratejisinin kalitesi ve operasyonel performansı belirlerken, şirketin sermayeyi çekme kapasitesine de doğrudan katkı yapar. Periyodik gözden geçirmenin yönetim kurulu performansına sağladığı bu kritik katkı nedeniyle; söz konusu uygulama düzenleyici kuruluşlar, en iyi uygulama kodları ve yatırımcılar tarafından giderek daha fazla talep edilmektedir.

BIST 100 ŞİRKETLERİ KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA KARNELERİ

Ancak BIST 100 şirketlerinin **İlke 4.6.1** kapsamındaki yanıtları incelendiğinde, yönetim kurulu performans değerlendirmesinin henüz tabana yayılan bir uygulama haline gelmediği görülmektedir. Yine de son yıllardaki veriler, farkındalığın arttığına işaret eden pozitif bir ivme yakalandığını göstermektedir:

- **Artış Eğilimi:** Yönetim kurulu performans değerlendirmesi gerçekleştirdiğini beyan eden şirketlerin oranı istikrarlı bir şekilde artmaktadır. 2021 yılında **%29** olan bu oran; 2022'de **%32**'ye, 2023'te **%33**'e ve 2024 yılında **%40** seviyesine ulaşmıştır.

- **Bağımsız Değerlendirme Kısıtı:** Değerlendirme süreçlerinin objektifliği açısından önemli bir kriter olan “bağımsız uzman görüşü” ise oldukça sınırlı kalmıştır. BIST 100 genelinde sadece **13 şirket**, performans değerlendirmesi sürecinde bağımsız uzmanlardan yararlandığını bildirmiştir. Bu durum, değerlendirmelerin büyük çoğunluğunun halen bağımsız dış destek almadan yapılan “öz değerlendirme” (içsel) yöntemiyle sürdürüldüğünü göstermektedir.



KURUMSAL YÖNETİM RAPORLAMA PERFORMANSI: ŞİRKETLERİN RAPORLAMA KARNESİ

Bu bölümde, yaptığımız kurumsal yönetim uyum analizi ve raporlamasının yöntemine ve dayandığı veri setine dair detaylar sunulmaktadır.

1. Yöntem Değişikliği: Veri Doğrulama ve Kodlama Yaklaşımı

Bu yılki analiz sürecinde, şirketlerin tutarsız beyanlarını takip etmek yerine, uyum raporlarında yer alan gereksiz açıklamalar dikkate alınmamış ve araştırmacılar veriler üzerinde **düzeltilme yapmamayı tercih etmiştir**.

Bu tercihin temel nedeni; şirketlerin genellikle kodlama yaparken hata yapmaları ve daha önceki senelerde raporlama kapsamında yapılan “düzeltmelerin”, şirketler tarafından kendi beyanlarıymış gibi kabul edilmesinin yöntemin tutarlılığı açısından sorun oluşturmaktadır. Bu nedenle, şirketlerin beyanlarına araştırmacı müdahalesi yapılmadan, geçmiş yıllarda en çok düzeltme gerektiren maddeler metin içerisinde tartışmaya açılarak, şirketlerin raporlama disiplini ve kalitesine dair eleştirel ve şeffaf bir değerlendirme zemini oluşturulması hedeflenmiştir.

2. “Uy ya da Açıkla”: Açıklama Kalitesi ve Kriterler

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.

SPK Kurumsal Yönetim Raporlama Rehberi’ne göre, açıklamaların taşınması gereken nitelikler şunlardır:

- Açıklamanın hangi ilkeye ilişkin olduğunun açıkça belirtilmesi.
- Şirkete özgü durumun ve ilkeden ayrılmayı tercih etmesine neden olan gelişmelerin arka planının kısaca belirtilmesi.

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

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 durumu “Hayır” veya “Kısmen” olarak belirtilen ilkeler için sağlanan açıklamaların **%70’sinin geçersiz olduğu** görülmüştür.

Tablo 16: Yıllara Göre Geçersiz Açıklamalardaki Değişimler

(2019-2024)	2024	2023	2022	2021	2019
Geçersiz Açıklamaları	%70	%48	%49	%41	%54

Şirketlerin Açıklama Yapma Performansı: Geçerli Açıklamaların Kalitesi

2023 yılı ile karşılaştırıldığında, geçerli açıklama oranının %1’lik sınırlı bir gerileme ile benzer seviyelerde kaldığı saptansa da, şirketler tarafından verilen ilkelere uymama açıklamalarının kalitesinin istenilen ölçüde iyileşmediği söylenebilir.

KURUMSAL YÖNETİM RAPORLAMA PERFORMANSI: ŞİRKETLERİN RAPORLAMA KARNESİ

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.

Tablo 17: Açıklama Kalitesi: Geçerli Açıklamaların İçerikleri (2024)

Açıklama alanındaki bilgiler	Açıklama Sayısı	Yüzde
“Geçersiz” Açıklamalar	683	
“Geçerli” Açıklamalar	308	
Tarihçe/Arka Plan	115	%37.3
Telafi edici uygulama	77	%25.0
Gerekçe	153	%49.7
Gelecekteki uyum durumu	99	%32.1

Geleceğe Yönelik Uyum Planları

Yeterli ve geçerli bir açıklamanın taşıması gereken niteliklerin yanı sıra, şirketlerin uyum oranlarının 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 18’de özetlenmiştir. 2023 verileri özellikle Yönetim Kurulu performans değerlemesi ve yönetim kurullarında kadın üyeler için %25 hedefi belirlenmesi gibi konularda şirketlerin geleceğe yönelik aksiyon alma planlarının 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, %30 Kulübü gibi girişimlerin ve Yönetim Kurulunda Kadın Derneği gibi yapıların etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 18: Şirketlerin Gelecekte Uymayı Planladığı İlkeler

(2019-2024)	2024	2023	2022	2021	2019
İstihdam politikası ve halefiyet planlaması (İlke 3.3.1)	0	5	4	4	7
Yönetim kurulu performans değerlemesi (İlke 4.6.1)	2	14	9	7	4
Yönetici sorumluluk sigortası (İlke 4.2.8)	16	10	15	12	7
Yabancı dilde internet sitesi (İlke 2.1.4)	0	3	8	13	6
Kadın üye oranı için asgari %25 hedefi (İlke 4.3.9)	3	15	15	13	15

İNCELEME YÖNTEMİ

1- VERİ KAYNAKLARI

Rapordaki analizler, şirketlerin KAP'ta yayımladıkları URF (Uyum Raporu Formatı) ve KYBF (Kurumsal Yönetim Bilgi Formu) 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, **31 Aralık 2024** tarihi itibarıyla BIST 100 ve BIST 30 endekslerinde yer alan şirketleri kapsamakta olup raporun bulguları sadece bu şirketlerin uygulamalarını yansıtmaktadır. Ayrıca analizlerde BIST 100 ve BIST

30 şirketlerinin karşılaştırmasında kullanılmak üzere BIST 100-30 adı verilen bir grup oluşturulmuştur. BIST 100 ve BIST 30 alt gruplarına dair sonuçlar arasında önemli ölçüde fark olmadığı düşünülen durumlar için sadece BIST 100 verileri sunulmuştur. Buna göre, Rapor'da alt örneklem grubu özellikle belirtilmediyse verinin BIST 100 grubu ile ilgili olduğunu vurgulamak gerekir.

- Örneklem oluşturulurken; BIST 100'de yer alan, kayyım atanan ve daha sonra yetkileri TMSF'ye devredilen **iki şirket** analizlere dahil edilmemiştir. Bu şirketlerden birinin aynı zamanda BIST 30 endeksinde de yer aldığı not edilmelidir. Ayrıca BIST 100 şirketlerinden bir tanesi de KAP üzerinden ilgili veri girişlerini gerçekleştirmemesi sebebiyle değerlendirme dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla BIST 100 için oranlar diğer **97 şirket** ve BIST 30 için de 29 şirket dikkate alınarak hesaplanmıştır.
- Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu'na temel oluşturan 2024 yılı BIST 100 endeksinde yer alan şirketler listesi EK-1'de sunulmaktadır.
- Örneklemle ilgili vurgulanması gereken bir diğer husus ise BIST 100 ve BIST 30 endekslerine dahil olan ve dolayısıyla raporların örneklemini oluşturan şirketlerin yıllar itibarıyla farklılaşmasıdır. 2023 yılından 2024 yılına geçilirken BIST 100 kompozisyonunda **75 şirket** aynı kalmıştır. Endekse yeni dahil edilen şirketlerin 1/4 oranında olması seneler arası kıyaslamalarda dikkate alınması gereken bir unsurdur.
- 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.

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 sorunu tespit edilmedikçe, sonuçların hesaplanmasında şirketlerin URF ve KYBF'ye girdiği veriler esas alınmıştır.

- **Daha önceki yıllarda yapılanın aksine**, bu yılki analizlerde şirketlerin tutarsız beyanları veya hatalı kodlamaları üzerinde araştırmacılar tarafından herhangi bir **düzeltilme yapılmamıştır**. Şirketlerin KAP platformu üzerinden beyan ettikleri veriler ham haliyle analize dahil edilmiştir.
- Bu noktada; **İlke 4.6.5** (Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretlerin yıllık faaliyet raporunda kişi bazında açıklanması), **İlke 1.5.2** (Azlık haklarının esas sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara da tanınması) ve **İlke 4.2.8** (Yönetici sorumluluk sigortası tutarının sermayenin %25'ini aşması) ile ilgili şirketlerce yapılan uyum beyanı ve açıklamaların, **tarihsel olarak maalesef fiili uygulamayı yansıtmada noktasında sorunlu olduğu not edilmelidir**.
- Diğer taraftan, analiz sonuçlarında göze çarpan geçersiz açıklamaların oranındaki artışın ortaya çıkmasında, geçmiş yıllara oranla **“geçerli açıklama” kriterinin bu yıl daha somut ve titiz bir şekilde uygulanması** da etkili olmuş olabilir.

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 uygulama-

larını 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 bağlamda, bu değerlendirme raporunun şirketlerin mevcut durumunun net bir resmini çekmenin yanı sıra, **açıklama kalitelerini denetlemek ve bu yolla uyum konusunda gelişimi teşvik etmek** gibi bir vazifesi de olduğuna inanıyoruz. Açıklamaların, bir uyumdan kaçınma gerekçesi değil, uyuma doğru ilerleme aracı olmasını önemsiyoruz.



BIST 100 ENDEKSİNDE YER ALAN ŞİRKETLER (2024)

Sıra	Kod	Şirket Ünvanı
1	ADEL	ADEL KALEMCİLİK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
2	AGHOL	AG ANADOLU GRUBU HOLDİNG A.Ş.
3	AGROT	AGROTECH YÜKSEK TEKNOLOJİ VE YATIRIM A.Ş.
4	AKBNK	AKBANK T.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	ALFAS	ALFA SOLAR ENERJİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
11	ALTNY	ALTINAY SAVUNMA TEKNOLOJİLERİ A.Ş.
12	ANSGR	ANADOLU ANONİM TÜRK SİGORTA ŞİRKETİ
13	AEFES	ANADOLU EFES BİRACILIK VE MALT SANAYİİ A.Ş.
14	ARCLK	ARÇELİK A.Ş.
15	ARDYZ	ARD GRUP BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ A.Ş.
16	ASELS	ASELSAN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
17	ASTOR	ASTOR ENERJİ A.Ş.
18	BTCIM	BATİÇİM BATI ANADOLU ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş.
19	BERA	BERA HOLDİNG A.Ş.
20	BJKAS	BEŞİKTAŞ FUTBOL YATIRIMLARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
21	BIMAS	BİM BİRLEŞİK MAĞAZALAR A.Ş.
22	BRSAN	BORUSAN BİRLEŞİK BORU FABRİKALARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
23	BRYAT	BORUSAN YATIRIM VE PAZARLAMA A.Ş.
24	CCOLA	COCA-COLA İÇECEK A.Ş.
25	CWENE	CW ENERJİ MÜHENDİSLİK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
26	CANTE	ÇAN2 TERMİK A.Ş.
27	CLEBI	ÇELEBİ HAVA SERVİSİ A.Ş.
28	CIMSA	ÇİMSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
29	DOHOL	DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş.
30	DOAS	DOĞUŞ OTOMOTİV SERVİS VE TİCARET A.Ş.
31	EGEEN	EGE ENDÜSTRİ VE TİCARET A.Ş.
32	ECILC	EİS ECZACIBAŞI İLAÇ SİNAİ VE FİNANSAL YATIRIMLAR SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
33	EKGYO	EMLAK KONUT GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
34	ENJSA	ENERJİSA ENERJİ A.Ş.
35	ENERY	ENERYA ENERJİ A.Ş.
36	ENKAI	ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.
37	EREGL	EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FABRİKALARI T.A.Ş.
38	EUPWR	EUROPOWER ENERJİ VE OTOMASYON TEKNOLOJİLERİ SANAYİ TİCARET A.Ş.
39	FENER	FENERBAHÇE FUTBOL A.Ş.
40	FROTO	FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.
41	GESAN	GİRİŞİM ELEKTRİK SANAYİ TAAHHÜT VE TİCARET A.Ş.
42	GOLTS	GÖLTAŞ GÖLLER BÖLGESİ ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
43	GUBRF	GÜBRE FABRİKALARI T.A.Ş.
44	SAHOL	HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.
45	HEKTS	HEKTAŞ TİCARET T.A.Ş.
46	ISMEN	İŞ YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.
47	KLSEK	KALESERAMİK ÇANAKKALE KALEBODUR SERAMİK SANAYİ A.Ş.
48	KRDMD	KARDEMİR KARABÜK DEMİR ÇELİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
49	KARSN	KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
50	KTLEV	KATILIMEVİM TASARRUF FİNANSMAN A.Ş.

BIST 100 ENDEKSİNDE YER ALAN ŞİRKETLER (2024)

51	KCAER	KOCAER ÇELİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
52	KCHOL	KOÇ HOLDİNG A.Ş.
53	KONTR	KONTROLMATİK TEKNOLOJİ ENERJİ VE MÜHENDİSLİK A.Ş.
54	KONYA	KONYA ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş.
55	KOZAL	KOZA ALTIN İŞLETMELERİ A.Ş.
56	KOZAA	KOZA ANADOLU METAL MADENCİLİK İŞLETMELERİ A.Ş.
57	LMKDC	LİMAK DOĞU ANADOLU ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
58	MAVI	MAVİ GİYİM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
59	MIATK	MİA TEKNOLOJİ A.Ş.
60	MGROS	MİGROS TİCARET A.Ş.
61	MPARK	MLP SAĞLIK HİZMETLERİ A.Ş.
62	OBAMS	OBA MAKARNACILIK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
63	ODAS	ODAŞ ELEKTRİK ÜRETİM SANAYİ TİCARET A.Ş.
64	OTKAR	OTOKAR OTOMOTİV VE SAVUNMA SANAYİ A.Ş.
65	OYAKC	OYAK ÇİMENTO FABRİKALARI A.Ş.
66	PAPIL	PAPİLON SAVUNMA TEKNOLOJİ VE TİCARET A.Ş.
67	PGSUS	PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.
68	PEKGY	PEKER GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
69	PETKM	PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.
70	REEDR	REEDER TEKNOLOJİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
71	RGYAS	RÖNESANS GAYRİMENKUL YATIRIM A.Ş.
72	SASA	SASA POLYESTER SANAYİ A.Ş.
73	SMRTG	SMART GÜNEŞ ENERJİSİ TEKNOLOJİLERİ ARAŞTIRMA GELİŞTİRME ÜRETİM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
74	SKBNK	ŞEKERBANK T.A.Ş.
75	SOKM	ŞOK MARKETLER TİCARET A.Ş.

76	TABGD	TAB GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
77	TAVHL	TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş.
78	TKFEN	TEKFEN HOLDİNG A.Ş.
79	TOASO	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI 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	TTKOM	TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.
86	TTRAK	TÜRK TRAKTÖR VE ZİRAAT MAKİNELERİ A.Ş.
87	GARAN	TÜRKİYE GARANTİ BANKASI A.Ş.
88	HALKB	TÜRKİYE HALK BANKASI A.Ş.
89	ISCTR	TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.
90	TSKB	TÜRKİYE SİNAİ KALKINMA BANKASI A.Ş.
91	TURSG	TÜRKİYE SİGORTA 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	YEOTK	YEO TEKNOLOJİ ENERJİ VE ENDÜSTRİ A.Ş.
99	ZOREN	ZORLU ENERJİ ELEKTRİK ÜRETİM A.Ş.
100	BINHO	1000 YATIRIMLAR HOLDİNG A.Ş.

BIST 30 ENDEKSİNDE YER ALAN ŞİRKETLER (2024)

Sıra	Kod	Şirket Ünvanı
1	AKBNK	AKBANK T.A.Ş.
2	ALARK	ALARKO HOLDİNG A.Ş.
3	ASELS	ASELSAN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
4	ASTOR	ASTOR ENERJİ A.Ş.
5	BIMAS	BİM BİRLEŞİK MAĞAZALAR A.Ş.
6	DOAS	DOĞUŞ OTOMOTİV SERVİS VE TİCARET 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	SAHOL	HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.
12	HEKTS	HEKTAŞ TİCARET T.A.Ş.
13	KRDMD	KARDEMİR KARABÜK DEMİR ÇELİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
14	KCHOL	KOÇ HOLDİNG A.Ş.
15	KONTR	KONTROLMATİK TEKNOLOJİ ENERJİ VE MÜHENDİSLİK A.Ş.
16	KOZAL	KOZA ALTIN İŞLETMELERİ A.Ş.
17	MGROS	MİGROS TİCARET A.Ş.
18	PGSUS	PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.
19	PETKM	PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.
20	SASA	SASA POLYESTER SANAYİ 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	ULKER	ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş.
30	YKBNK	YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.



KURUMSAL
YÖNETİM FORUMU
TÜRKİYE



MERKEZİ KAYIT
İSTANBUL

Türkiye Sermaye Piyasaları - Merkezi
Saklama ve Veri Depolama Kuruluşu

ISBN: 978---625-9-685-2

