

BURAK IŞIK

KURUMSAL YÖNETİM BAĞLAMINDA
ŞİRKET SEKRETERİ

Bilkent Üniversitesi 2022

KURUMSAL YÖNETİM BAĞLAMINDA ŞİRKET SEKRETERİ

Yüksek Lisans Tezi

BURAK IŞIK

Hukuk Bölümü
İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi
Ankara
Şubat 2022

KURUMSAL YÖNETİM BAĞLAMINDA ŞİRKET SEKRETERİ

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi

Ekonomi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü

BURAK IŞIK

Özel Hukuk Disiplininde Yüksek Lisans Derecesi

Kazanma Yükümlülüklerinin Bir Parçasıdır.

Hukuk Bölümü
İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi
Ankara
Şubat 2022

Bu tezi okuduğumu, kapsam ve nitelik bakımından Hukuk Yüksek Lisans derecesi için yeterli bulduğumu beyan ederim.

Prof. Dr. Mehmet Çağlar MANAVGAT
Tez Danışmanı

Bu tezi okuduğumu, kapsam ve nitelik bakımından Hukuk Yüksek Lisans derecesi için yeterli bulduğumu beyan ederim.

Dr. Öğr. Üyesi Aslı E. GÜRBÜZ USLUEL
Tez Jüri Üyesi

Bu tezi okuduğumu, kapsam ve nitelik bakımından Hukuk Yüksek Lisans derecesi için yeterli bulduğumu beyan ederim.

Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe Nimet YAŞAR
Tez Jüri Üyesi

Ekonomi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. Refet S. GÜRKAYNAK
Direktör

ABSTRACT
COMPANY SECRETARY
WITHIN THE CORPORATE GOVERNANCE FRAMEWORK

Işık, Burak

LL.M., Department of Law

Supervisor: Prof. Dr. Mehmet Çağlar Manavgat

February 2022

The concept of corporate governance, transformed with the 1992 Cadbury Report, has become a concept at the core of modern joint stock companies, with the effect of financial scandals and global economic crises in the following years. The companies law legislation, which has been updated in many countries, has brought some innovations regarding the operation of joint stock companies. In the twenty-first century, the company secretary has also undergone a transformation in connection with the concept of corporate governance. In countries where company secretary practice is common, company secretaries, who used to be described as “mere clerks” and whose role description was defined entirely on the administrative axis, have become corporate governance professionals who play a key role in management. The modern company secretary, whose managerial functions became decidedly more important, is responsible for informing and guiding the members of the board of directors and the managers with regards to corporate governance issues, ensuring the internalization of the corporate governance philosophy by the elements within the company, and building the necessary mechanisms in this context. Thus, the role description of the

modern company secretary has developed into a wide area that includes legal consultancy, corporate governance, risk management, operations management, investor relations and corporate communications. The increase in company secretary appointments in Turkey and the expected positive outcomes in relation to corporate governance due to the modern content of the concept have made the company secretary a subject worth examining in terms of Turkish law. The main purpose of the study is to examine whether the company secretary, who does not have a statutory role under Turkish law, accords with the general framework foreseen for joint stock companies in the legislation, and to determine the position of the secretary within the joint stock company. For this purpose, this study seeks to exhibit the general framework of the concept of company secretary with reference to the local regulations that constitute the source of the concept, and to evaluate the practice from the perspective of Turkish law.

Keywords: Corporate Governance, Board of Directors, Secretariat, Officer, Information Flow.

ÖZET

KURUMSAL YÖNETİM BAĞLAMINDA ŞİRKET SEKRETERİ

Işık, Burak

Yüksek Lisans, Hukuk Bölümü

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet Çağlar Manavgat

Şubat 2022

1992 tarihli Cadbury Raporu ile dönüşüme uğrayan kurumsal yönetim kavramı, takip eden yıllarda yaşanan finansal skandallar ve küresel ekonomik krizlerin de etkisiyle, modern anonim ortaklıkların merkezinde yer alan bir olgu hâline gelmiştir. Birçok ülkede güncellenen ortaklıklar hukuku mevzuatı, anonim ortaklıkların işleyişine ilişkin olarak birtakım yenilikler getirmiştir. Yirmi birinci yüzyılda şirket sekreteri de, kurumsal yönetim kavramıyla bağlantılı olarak, dönüşüme uğramıştır. Şirket sekreteri uygulamasının yaygın olduğu ülkelerde, önceden “kâtip” olarak betimlenen ve görev tanımı bütünüyle idari eksende tanımlanan şirket sekreterleri, ortaklık yönetiminde kilit rol oynayan bir kurumsal yönetim profesyoneline dönüşmüştür. Yönetimsel fonksiyonları ağırlık kazanan sekreter, yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin kurumsal yönetim olgusu ile ilgili olarak bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesi, kurumsal yönetim felsefesinin ortaklık bünyesindeki unsurlar tarafından içselleştirilmesinin sağlanması ve bu bağlamda gerekli mekanizmaların inşa edilmesi hususlarında görev almaktadır. Bu sebeple modern şirket sekreterinin görev tanımı, içine hukuki danışmanlık, kurumsal yönetim, risk yönetimi, operasyon yönetimi, yatırımcı ilişkileri ve kurumsal iletişimi de alan geniş bir alana yayılmıştır. Türkiye’de

de şirket sekreteri uygulamasının yaygınlaşması ve kavramın modern içeriği sebebiyle kurumsal yönetimle ilişkili olarak sağlaması beklenen kazanımlar, şirket sekreterini Türk hukuku bakımından incelenmeye değer bir konu hâline getirmiştir. Çalışmanın temel amacı, Türk hukukunda kanuni görev tanımı bulunmayan şirket sekreterinin mevzuatta anonim ortaklıklar için öngörölmüş genel çerçeveye uygunluğunu irdelenek ve anonim ortaklık içerisindeki konumu belirlemektir. Bu doğrultuda çalışmada, kavrama kaynak teşkil eden yerel düzenlemelerden yola çıkarak şirket sekreteri kavramının genel çerçevesi çizilmeye, Türk hukukunda şirket sekreteri uygulaması değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Yönetim Kurulu, Sekretarya, Yönetici, Bilgi Akışı.

İÇİNDEKİLER

ABSTRACT	I
ÖZET.....	III
İÇİNDEKİLER	V
KISALTMALAR CETVELİ	X

GİRİŞ

I. KONUNUN TAKDİMİ VE ÖNEMİ	1
II. TERİM TERCİHLERİ	9
A. Şirket Sekreteri.....	9
B. Yönetim.....	11
III. KONUNUN SINIRLANDIRILMASI	13

BİRİNCİ BÖLÜM

ŞİRKET SEKRETERİ KAVRAMI VE KARŞILAŞTIRMALI HUKUKTA DURUM

I. ŞİRKET SEKRETERİ KAVRAMI	17
A. Şirket Sekreteri Kavramının Değişken İçeriği	17
B. Şirket Sekreterinin Tarihsel Gelişimi	21
C. Şirket Sekreterinin Sahip Olması Gereken Nitelikler	25
D. Şirket Sekreterinin Ortaklık İçerisindeki Konumu	28
II. ŞİRKET SEKRETERİNİN BENZER KAVRAMLARDAN FARKI.....	30
A. Hukuk Müşaviri (<i>General Counsel</i>)	31

B. Uyum Müdürü (<i>Compliance Manager/Officer</i>).....	35
C. İç Denetçi (<i>Internal Auditor</i>)	38
D. Chief Governance Officer (<i>CGO</i>).....	41
III. KARŞILAŞTIRMALI HUKUKTA ŞİRKET SEKRETERİ.....	43
A. İngiltere	43
B. ABD	47
C. Avustralya	49
D. İsviçre.....	52
E. Çin.....	54
F. Diğer Ülkeler.....	55

İKİNCİ BÖLÜM

ŞİRKET SEKRETERİNİN GÖREVLERİ

I. GENEL OLARAK	57
II. ORTAKLIK YÖNETİMİNİN İŞLEYİŞİNE İLİŞKİN GÖREVLER.....	62
A. Genel Olarak	62
B. Yönetim Kurulu Toplantıları Açısından	63
a. Yönetim Kurulu Toplantısı Öncesinde Yapılması Gerekenler	63
b. Yönetim Kurulu Toplantısı Sırasında Yapılması Gerekenler	64
c. Yönetim Kurulu Toplantısı Sonrasında Yapılması Gerekenler	66
C. Yöneticiler Açısından	67
a. Yöneticilerin Bilgilendirilmesi ile İlişkili Olarak	67
b. Yönetim İçi İletişimin Sağlanması ile İlişkili Olarak	68
c. Yöneticilerin Performans Değerlendirmesi ile İlişkili Olarak	72

D. Risk Yönetimi Açısından	74
E. Stratejik Planlama Açısından	76
III. YÖNETİM ORGANİZASYONUNUN OLUŞTURULMASINA İLİŞKİN GÖREVLER	77
A. Genel Olarak	77
B. Yönetim Kurulu Açısından	78
a. Üye Sayısının Belirlenmesi ile İlişkili Olarak	78
b. Aday Gösterme Komitesi ile İlişkili Olarak	79
c. Bağımsız Üyelerin Seçimi ile İlişkili Olarak	80
d. Üyelerin Atanması ile İlişkili Olarak	80
e. Görev Sürelerinin Takibi ile İlişkili Olarak	81
f. Ücret Komitesi ile İlişkili Olarak	81
C. Yönetimin Devri Açısından	82
D. Halefiyet Planlaması (<i>Succession Planning</i>) Açısından	84
IV. KAMUYU AYDINLATMA VE MEFAAT SAHİPLERİ İLE İLETİŞİMİN SAĞLANMASINA İLİŞKİN GÖREVLER	85
A. Genel Olarak	85
B. Mali Gözetim ve Finansal Raporlama Açısından	86
a. Dürüst Resim İlkesi ve Şirket Sekreteri	86
b. Bağımsız Denetim ile İlişkili Olarak	87
c. Denetimden Sorumlu Komite ile İlişkili Olarak	88
d. Faaliyet Raporu ile İlişkili Olarak	89
C. Kurumsal Etik Açısından	89
D. Pay Sahipleri Açısından	92

a. Pay Sahibi Haklarının Korunması ile İlişkili Olarak	92
b. Genel Kurul Toplantısı ile İlişkili Olarak	94
c. Yatırımcı İlişkileri ile İlişkili Olarak.....	95
E. Diğer Menfaat Sahipleri Açısından.....	97

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK HUKUKU BAKIMINDAN ŞİRKET SEKRETERİ

I. GENEL OLARAK	99
A. Yasal Çerçeve	99
B. Atanması ve Azli.....	109
C. Yönetim ve Temsil Yetkisi	111
II. ŞİRKET SEKRETERİNİN HUKUKİ NİTELİĞİ.....	115
A. Gerçek Kişi Şirket Sekreterinin Hukuki Niteliği	118
a. Yönetici Sıfatı	118
b. Organ Sıfatı	123
c. İşçi Sıfatı	127
B. Tüzel Kişi Şirket Sekreterinin Hukuki Niteliği.....	131
III. ŞİRKET SEKRETERİNİN BORÇ VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ	137
A. Türk Ticaret Kanunu Bakımından	137
a. Özen Yükümlülüğü	137
b. Sadakat Yükümlülüğü.....	139
c. Eşit İşleme Tabi Tutma Yükümlülüğü.....	141
B. Sermaye Piyasası Mevzuatı Bakımından	142
a. Kısa Dönem İşlem Kazancını Ortaklığa Devir Borcu.....	143

b. Duyarlı Dönemde İşlem Yapmama Yükümlülüğü	144
c. Kamuyu Aydınlatma Yükümlülüğü	145
d. Örtülü Kazanç Aktarımı Yasağı	148
e. Diğer Sermaye Piyasası Suçlarıyla İlgili Olarak Ortaya Çıkan Yükümlülükler	151
C. İş Kanunu Bakımından	153
IV. ŞİRKET SEKRETERİNİN SORUMLULUĞU	154
A. Genel Olarak	154
B. Şirket Sekreterinin Organ Olarak Sorumluluğu	156
C. Şirket Sekreterinin Yönetici Olarak Sorumluluğu	158
a. Genel Sorumluluk Hali Bakımından	158
b. Özel Sorumluluk Halleri Bakımından	160
c. Cezai Sorumluluk Bakımından	162
D. Şirket Sekreterinin İş İlişkisinden Doğan Sorumluluğu	162
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	164
KAYNAKÇA	169

KISALTMALAR CETVELİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ACC	: Association of Corporate Counsel
ASIC	: Australian Securities and Investments Commission
ASX	: Australian Securities Exchange
BATİDER	: Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi
BDS	: Bağımsız Denetim Standardı
BIST	: Borsa İstanbul
bkz.	: bakınız
C.	: Cilt
CAO	: Chief Administrative Officer
CCO	: Chief Compliance Officer
CEO	: Chief Executive Officer
CFO	: Chief Financial Officer
CGO	: Chief Governance Officer / Corporate Governance Officer
CIO	: Chief Information Officer
CLO	: Chief Legal Officer
CSIA	: Corporate Secretaries International Association
CSR	: Corporate Social Responsibility
CSRC	: China Securities Regulatory Commission
dn.	: Dipnot

E.	: Esas
E. T.	: Erişim Tarihi
FRC	: Financial Reporting Counsel
FTSE	: Financial Times Stock Exchange
GİP	: Gelişen İşletmeler Pazarı
HKSE	: Hong Kong Exchanges and Clearing
ICSA	: The Institute of Chartered Secretaries and Administrators
IFC	: International Finance Corporation
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
K.	: Karar
KGK	: Kamu Gözetimi Kurumu
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KYİ	: Kurumsal Yönetim İlkeleri
M.	: Mükerrer
m.	: madde
NIRI	: National Investor Relations Institute
OECD	: Organization for Economic Cooperation and Development
par.	: paragraf
R. G.	: Resmî Gazete
S.	: Sayı
s.	: sayfa
SEC	: Securities and Exchange Commission
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
SPKn	: Sermaye Piyasası Kanunu

SSE	: Shanghai Stock Exchange
SZSE	: Shenzhen Stock Exchange
TBK	: Türk Borçlar Kanunu
TFM	: Ticaret ve Fikri Mülkiyet Hukuku Dergisi
TMK	: Türk Medeni Kanunu
TMS	: Türkiye Muhasebe Standartları
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
UK	: United Kingdom
vd.	: ve devamı

GİRİŞ

I. KONUNUN TAKDİMİ VE ÖNEMİ

Ortaya çıkışı *Berle ve Means*'e¹ dayandırılan ve 1970'lerden itibaren piyasalardaki serbestleşme akımıyla gündeme gelen kurumsal yönetim kavramı - özellikle 2000'li yıllardan sonra yaşanan küresel ölçekte ekonomik krizlere sebep olacak boyuttaki şirket skandallarının² da etkisiyle- işletme, iktisat ve hukuk disiplinlerinin yakından ilgi gösterdiği alanlardan birisi hâline gelmiştir. Ülkeler bazında değişen hukuki düzenlemeler, yerel ticari kültür ile bireysel olarak ortaklığın türü, ortaklık yapısı, büyüklüğü ve ihtiyaçları gibi çok sayıda değişkenin söz konusu olması sebebiyle, kavramın içeriğini her yönüyle tasvir eden genel bir kurumsal yönetim tanımı yapmak mümkün değildir³.

Bununla birlikte, özü itibarıyla “*anonim ortaklığın iyi ve adil yönetim anlayışı*”⁴ olarak ifade edilebilecek kurumsal yönetim kavramı, başta ortaklığın pay sahipleri ile yöneticileri olmak üzere tüm menfaat sahipleri arasındaki dengenin korunması hususunda en etkili araç olarak kabul edilmektedir⁵. Ortaklık yönetiminin

¹ Berle, A. A./Means, G. C.: The Modern Corporation and Private Property, New York 1932.

² 2000'lerden sonra başta ABD olmak üzere birçok ülkede finansal piyasalarda ortaya çıkan tepki yasalarına gerekçe gösterilen finansal skandalların en bilinenleri Enron, WorldCom, Freddie Mac ve Lehman Brothers olmakla birlikte, tüm “daha sıkı” denetime rağmen VW Emisyon Krizi, Wells Fargo ve Wirecard AG gibi küresel ölçekte etki gösteren skandallar yaşanmaya devam etmektedir.

³ Doktrindeki kurumsal yönetim tanımları için bkz Paslı, A.: Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi, 2. Bası, İstanbul 2005 (Kurumsal Yönetim), s. 25 vd.

⁴ Manavgat, Ç.: Hukuki Bakımdan Halka Açık Anonim Ortaklıklar ve Halka Arz, Ankara 2016 (Halka Arz), s. 149.

⁵ Manavgat (Halka Arz), s. 149.

işleyişine ilişkin prensipler, yönetim kurulunun oluşturulmasına ilişkin yapısal öneriler ve kamuyu aydınlatma esası kapsamında ortaya konan ilkeler kurumsal yönetim kavramının özünü oluştururken⁶ bu prensiplerin varlığı, dengenin kurulması ve korunması için gereklidir.

Kurumsal yönetimin odağını oluşturan; iktisadi, sosyal ve politik fonksiyonları itibarıyla modern ekonomik sistemlerin merkezinde yer alan anonim ortaklıkların hukuki niteliğine ilişkin farklı yaklaşımlar⁷ mevcuttur. Bu yaklaşımlardan birisi olan ve anonim ortaklıkların hukuki yapısını sözleşmeler temelinde değerlendiren “sözleşmeler ağı teorisi (*nexus of contracts*)”, kurumsal yönetim kavramını da literatüre kazandıran Anglosakson hukuku kökenlidir. Anonim ortaklığın ekonomik temelli bir sözleşmeler ağına dayandığını kabul eden sözleşmeler ağı teorisine göre, başta pay sahipleri ve ortaklık yöneticileri olmak üzere, taraflar⁸ arasındaki sözleşmeler bir ağ oluşturur ve ortaklık, bu sözleşmeler ağından oluşan bir hukuki kurgudur⁹.

Ortaklığın sadece pay sahipleri ve pay sahiplerinin vekilleri konumunda bulunan yöneticilerden ibaret olmadığını savunan sözleşmeler ağı teorisine göre ortaklığın faaliyetlerini sürdürmesinde rol oynayan diğer aktörlerin de ortaklığı oluşturan unsurlar arasında sayılması gerekir. Bu nedenle, kendi çıkarları için faaliyet gösteren bu rasyonel aktörlerle yapılan sözleşmeler de -pay sahipleri ile yöneticiler

⁶ Parkinson, J.: *Corporate Power and Responsibility*, Oxford 1993, s. 159.

⁷ Anonim ortaklığın hukuki niteliğini değerlendiren üç temel teori varsayım (imtiyaz) teorisi, sözleşme teorisi ve kurum teorisidir. İlgili teoriler hakkında detaylı bilgi için bkz. Şehirali Çelik, F. H./Kırca, İ./Manavgat, Ç.: *Anonim Şirketler Hukuku*, C. 1, Temel Kavram ve İlkeler, Kuruluş, Yönetim Kurulu, Ankara 2013, s. 247 vd.; Hacımahmutoğlu, AT ve Türk Hukukunda Anonim Ortaklığın Karar Alma Sürecinde Yönetim Kurulunun Yapısı ve Çalışanların Katılımı, Ankara 2008, s. 25 vd.

⁸ Menfaat sahipleri kavramına paralel şekilde, sözleşmesel ilişkilerin taraflarına örnek olarak tedarikçiler, müşteriler ve alacaklılar sayılmıştır. Jensen M. C./Meckling, W.: *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, *Journal of Financial Economics*, S. 3, C. 4, 1976, s. 310 vd.

⁹ Jensen/Meckling, s. 310 vd.; Hacımahmutoğlu, s. 27 vd.; Şehirali Çelik/Kırca/Manavgat, s. 247 vd.

arasındaki sözleşme gibi- ortaklığın temsil ettiği hukuki yapının çerçevesinin belirlenmesinde esas alınmaktadır. Bu ekonomik unsurlar arasındaki ilişki ise rekabet esasına dayanmaktadır. Dolayısıyla ortaklığın hiyerarşik bir yapıdan oluştuğu ve yöneticilerin de bu hiyerarşik yapının en üstünde yer aldığı fikri, sözleşmeler ağı teorisi ile bağdaşmamaktadır¹⁰. Sözleşme serbestisi esasına dayanan sözleşmeler ağı teorisi, ortaklığın iç işleyişine odaklanmakta ve ortaklığın özel hukuk karakterini vurgulamakta; ortaklık ile toplum ve devlet arasındaki ilişkiyi dikkate almamaktadır¹¹.

Bununla birlikte modern anonim ortaklıkların sosyal ve iktisadi fonksiyonları, özellikle halka açık anonim ortaklıkların sadece bünyesinde yer alan aktörlerin çıkarları için faaliyet gösteren bir ekonomik yapı olmadığını ortaya koymakta, ortaklığın toplum ve devlet ile ilişkisinin dikkate alınması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu amaçla tanımlanan ve ortaklığın tüm menfaat sahiplerinin¹² doğrudan ya da dolaylı olarak ortaklık ile kurduğu ilişkileri temsil eden menfaat sahipleri ağı¹³ (*stakeholder web, s-web*) yatırımcılar, müşteriler, tedarik zincirinde yer alan diğer işletmelere ek olarak, devlet ve devlet içindeki ilişkili kurum ve kuruluşlar, sendikalar, sivil toplum örgütleri gibi anonim ortaklığın ekonomik, sosyal ve politik fonksiyonları ile ilişkilendirilebilen tüm ilgilileri barındırmaktadır. Bu çerçevede, bu iki ağın bir araya gelerek oluşturduğu “bütünü” modern anonim ortaklıkları “geniş anlamda” tasvir eden bir şema olarak değerlendirmek mümkündür¹⁴.

¹⁰ Hacımahmutoğlu, s. 28.

¹¹ Hacımahmutoğlu, s. 28.

¹² İlgili kavramın içeriği ve kapsamı için bkz. Paslı (Kurumsal Yönetim), s. 211 vd.

¹³ Tapscott, D./Ticoll, D.: The Naked Corporation, New York 2003, s. 54 vd.

¹⁴ Bununla birlikte TTK’nin 340’ıncı maddesinde düzenlenen “emredici hükümler ilkesi” sebebiyle Türk hukukunda anonim ortaklıklar bakımından sözleşme serbestisi ilkesinin esas alınmadığı ifade edilmektedir. Bkz. Karasu, R.: “6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu’na Göre Anonim Şirketlerde Emredici Hükümler İlkesi”, Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi, C. 18, S. 2, 2012, s. 329; Eminoğlu, C./Dalgıç Altıntaş, B.: “Türk Ticaret Kanunu’nun 340. Maddesi: Sermaye Şirketleri Hukukunda Sözleşme Özgürlüğünün Sonu mu?”, Erciyes Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C. 9, S. 2, 2014, s. 23.

Bir tüzel kişi olarak ortaklığı, pay sahiplerini, ve diğer çıkar grupları ile ortaklık içerisinde yönetim kurulunu, yöneticileri ve denetçileri de barındıran¹⁵ “bütün” içerisindeki etkin bilgi¹⁶ akışı; ilgililer arasındaki dengenin¹⁷ bütünü oluşturan her bir unsur lehine kurulabilmesi ve korunması için gereklidir. Zira bilginin eksiksiz şekilde doğru ilgililere ulaştırılmasının, anonim ortaklıkların iktisadi, sosyal ve siyasi fonksiyonlarının işlerliği hususunda önemi tartışılmaz.

Çok sayıda “ilgilinin” bir araya gelmesiyle oluşan ortaklığın, bu ilgililerden hangisinin veya hangilerinin menfaatlerine öncelik vermesi gerektiği sorusunun kesin bir cevabı yoktur. Bununla birlikte kurumsal yönetim kavramı açıklanırken üzerinde sıklıkla durulan menfaat sahipliği ve menfaat sahiplerinin ortaklık ile ilişkisi, kavramın temel çıkış noktalarından birisidir. Nitekim bu doğrultuda, ortaklığın temel amacının pay sahipliği değerini (*shareholder value*) arttırmak olduğu yönündeki geleneksel görüş¹⁸, yerini menfaat sahiplerinin çıkarlarını önceleyen menfaat sahipleri teorisine¹⁹

¹⁵ Benzer bir şema için bkz. Pulaşlı, H.: Corporate Governance Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model, Ankara 2003, s. 2.

¹⁶ Bilgi kavramının içeriği ve hukuki açıdan değerlendirilmesi için bkz. Kalender, E.: Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Bilgi Alma Hakkı (TTK m. 392), Ankara 2017, s. 29 vd.

¹⁷ Bu bütün içerisinde, doğal olarak ortaya çıkacak ağırlık merkezlerinin bütün içerisindeki yeri, ilgili ortaklığın bağlı olduğu (yumuşak hukuk kuralları da dâhil olmak üzere) hukuk sisteminin öngördüğü kuralların esas aldığı yaklaşım ve ortaklığın bireysel niteliği çerçevesinde şekillenecektir. Ağırlık merkezlerinin bütün içerisindeki yerinden bağımsız olarak mevcut hukuk kurallarının öngördüğü dengenin sağlanması kurumsal yönetim uygulamalarından geçmektedir.

¹⁸ Ortaklığın menfaat sahipleri ile ilişkisi ve bu bağlamda ortaya atılan iki temel teori olan “pay sahipliği konumunun değerinin artırılması teorisi (*shareholder value theory*)” ile “menfaat sahipleri teorisi (*stakeholder theory*)” hakkında detaylı bilgi için bkz. Küçükgüngör, A.: Kurumsal Yönetim İlkeleri Bakımından Halka Açık Anonim Şirketlerde İcrada Görevli Olmayan Yönetim Kurulu Üyeleri, Ankara 2018, s. 91 vd.

¹⁹ Menfaat sahipleri teorisinin, özellikle “menfaat sahibi” kavramının tanımlanma biçime bağlı olarak, iş etiği, kurumsal yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk ve finans gibi alanlarda farklı şekillerde tanımlanabildiği ifade edilmektedir. Bu tanımlar hakkındaki değerlendirmeler için bkz. Miles, S.: “Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions”, Journal of Business Ethics, C. 142, S. 3, 2017, s. 437.

(*stakeholder theory*) bırakmıştır²⁰. Bu durum, ortaklığın iyi uygulama ilkeleri çerçevesinde yönetilmesini her zamankinden daha önemli bir hâle getirmiştir.

Bununla birlikte anonim ortaklığın özünde yer alan mülkiyet ve kontrolün ayrılmasının (*separation of ownership and control*) doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan vekâlet probleminin (*agency problem*) beraberinde getirdiği bilgi asimetrisi²¹ sorununu (*information asymmetries*), bütün içerisindeki etkin bilgi akışı ve bununla bağlantılı olarak ortaklığın “iyi yönetimi (*good governance*)” önündeki en büyük engel olarak nitelendirmek mümkündür. Bu sebeple, ortaklık ile dış menfaat sahipleri ve ortaklık içerisindeki ilgililer arasındaki yerleşik bilgi asimetrisi sorunu kurumsal yönetimin de temel odak noktasını oluşturmaktadır.

Anonim ortaklık merkezli bütün içerisindeki bilgi asimetrisini üç eksenle incelemek mümkündür. Bunlardan ilkinin ortaklık ile ortaklık dışındaki menfaat sahipleri oluşturur. Başta ortaklığın faaliyetlerini düzenlemek ve denetlemekle görevli kurum ve kuruluşlar olmak üzere geniş anlamıyla devlet ile ortaklık arasındaki bilgi asimetrisinin çözümü, kamunun aydınlatılmasından ve dürüst resim ilkesinden geçer. Bu kapsamda; potansiyel yatırımcılar, kamu, devlet ve müşterilerin ortaklığın mali durumu ve ortaklıkta iç içe geçmiş menfaat ilişkileri hakkında gerçek, tam, açık ve yeterli bilgi sahibi olmaları sağlanır²². Şirket dışı menfaat sahiplerinin ortaklığın mevcut durumu hakkında aldığı bilgi, piyasada ortaklığın ve ilişkili menkul

²⁰ Ortaklık yönetiminde pay sahibi dışındaki menfaat sahiplerinin çıkarlarının da dikkate alınması kurumsal yönetim olgusunun bir gereği olarak kabul edilmektedir. Paslı (Kurumsal Yönetim), s. 211 vd.; Şehirli Çelik/Kırca/Manavgat, s. 251. 2004 OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde de menfaat sahiplerinin çıkarlarının dikkate alınması gerekliliği vurgulanmaktadır. OECD, Principles of Corporate Governance, 2004, www.oecd.org (E. T.: 10.03.2021), s. 21.

²¹ Bilgi asimetrisi, “bir işlemin taraflarından birinin diğerine kıyasla daha fazla bilgiye sahip olmasını” ifade etmektedir. Mishkin, F. S./Eakins, Stanley, G.: Financial Markets and Institutions, 7. Baskı, Boston 2012, s. 25.

²² Yanlı, V.: Sermaye Piyasası Hukuku Çerçevesinde Halka Açık Anonim Şirketler ve Kamunun Aydınlatılması, İstanbul 2005, s. 105

kıymetlerin değerinin etkin şekilde belirlenmesi ve devletin gözetim işlevinin etkin şekilde yürütülebilmesi için zorunludur²³.

İkinci ekseninde, ortaklık içi bilgi asimetrisi sorununun en tipik örneklerinden olan, şirket yöneticileri ile pay sahipleri arasındaki ilişki yer alır. Anonim ortaklıkların iktisadi fonksiyonlarının işlerliği açısından gerekli olan pay sahipliği ve yönetimin ayrıřtırılmasının²⁴ doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan pay sahipleriyle yöneticiler arasındaki menfaat çatışmasının, gerekli mekanizmalar inşa edilmediği taktirde, pay sahipleri aleyhine sonuç doğurması muhtemeldir. Ortaklığın mali yönden zayıflamasından etkilenen menfaat sahipleri arasında ilk sırada pay sahipleri yer alır²⁵. Kurumsal yönetim uygulamalarının büyük çoğunluğunu yakından ilgilendiren bu sorun, yine kamuyu aydınlatma uygulamaları ve dürüst resim ilkesine ek olarak pay sahiplerinin bilgi alma hakkı, ortaklık iç denetimi ve iç kontrol mekanizmaları ile ortaklığın bağımsız denetimi ve yönetim kurulunun yapısına ilişkin düzenlemeler gibi çok geniş bir alana yayılmış ilke ve kurallar vasıtasıyla zlmeye çalışılmaktadır.

nc ekseninde ise kurumsal yönetimin de odak noktalarından birisini oluşturan ortaklık yönetimindeki bilgi asimetrisi yer alır. Ortaklık yönetim kurulu ile

²³ Devletin piyasalardaki denetim faaliyetinin etkinliği, ortaklık dışı menfaat sahipleri ile ortaklık arasındaki bilgi asimetrisilerinden doğrudan etkilenir. Piyasalarda daha sıkı denetim ihtiyacını ortaya koyan küresel ekonomik krizlere sebep olacak ölçekteki finansal skandalların önlenmesinde ilgili kurum ve kuruluşların başarisızlığı (*regulatory failure*) kamunun aydınlatılması hususundaki etkinsizlikten ileri gelmektedir.

²⁴ Halk açık anonim ortaklık sayısının görece az ve halka açıklık oranının düşük; pay sahipliği yapısının yoğun olduğu ortaklıklar bakımından pay sahipleri ve yöneticiler arasındaki menfaat çatışmasının, alternatif duruma oranla, daha zayıf olduğu kabul edilmekle birlikte, payları borsa vasıtasıyla işlem gören her ortaklık için vekâlet probleminin baş gösterdiği ve bu sebeple bu soruna yönelik, özellikle *küçük yatırımcının* korunması yönünden, çözüm mekanizmalarının hukuken mevcut olması gerekir.

²⁵ rneğin, VW emisyon krizini takip eden iki ay içerisinde ortaklığın hisse senetleri yüzde kırk altı değer kaybetmişti. Colvin, G.: “5 years in, damages from the VW emissions cheating scandal are still rolling in”, Fortune, 6.10.2020, <https://fortune.com/2020/10/06/volkswagen-vw-emissions-scandal-damages/> (E. T.: 8.5.2021)

yöneticiler²⁶ arasındaki ilişki bu eksenin bir yönünü, yönetim kurulu içerisindeki farklı hukuki statüdeki üyeler arasındaki bilgi asimetrisi de diğer yönünü oluşturur.

Özellikle ABD merkezli anonim ortaklıklarda sıklıkla görülen yönetici takımları²⁷ ile görevleri ağırlıklı olarak denetim ve gözetim ekseninde şekillenen yönetim kurulları arasındaki yetki paylaşımı ve devri, taraflar arasında -niteliği itibarıyla vekâlet problemine benzerlik gösteren- bir çatışmaya sebebiyet verir. Bu ayrımın doğal bir sonucu olarak taraflar arasında bir bilgi asimetrisinin ortaya çıkması kaçınılmaz olur. Başta CEO olmak üzere, ortaklık politikalarının hayata geçirilmesi ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda icra yetkisini haiz üst düzey yöneticilerin, ortaklığın işleyişi ve ilişkili kararların alınması hususunda yönetim kurulu üyelerine kıyasla avantajlı konumda olmaları, bu bilgi asimetrisinin yönetim kurulunun aleyhine şekillenmesine neden olur. Bu doğrultuda, yönetim kurullarının denetim ve gözetim işlevlerini yerine getirebilmeleri ve geniş anlamda ortaklığın yöneticileri olarak kabul edilebilecek bu kişilerin tamamının etkin bir şekilde birlikte çalışabilmeleri için bu bilgi asimetrisinin ortadan kaldırılması gerekir.

Diğer yandan, birçok kurumsal yönetim probleminin çözümü²⁸ olarak görülen bağımsız yönetim kurulu üyeleri ve şirket dışından seçilen üyeler²⁹ (*outside directors*)

²⁶ Burada “yönetici” kavramı, yönetim kurulu üyelerini dışında kalan, ortaklığın sevk ve yönetimi için özel olarak yetkilendirilmiş uzman kişileri ifade edecek şekilde kullanılmıştır.

²⁷ Kavram, ortaklık yönetiminde görevli üst düzey yöneticilerinin oluşturduğu topluluk anlamında kullanılmıştır.

²⁸ Özkorkut, K.: Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri, Ankara 2007 (Bağımsız Üyeler), s. 1.

²⁹ Dışardan seçilen üye (*outside director*), icrada görevli olmayan üye ve bağımsız üye kavramları ortaya çıkışı ve niteliği itibarıyla birbirlerine benzemekle birlikte kavramlar bütünüyle örtüşmemektedir. Kavramlar arasındaki farklar için bkz. Manavgat, Ç.: “Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin İşlevleri ve Sahip Olmaları Gereken Nitelikler”, BATİDER, C. 30, S. 1, 2013 (Bağımsız Üyeler), s. 42; Özkorkut (Bağımsız Üyeler), s. 23 vd.; Küçükgüngör, s. 160 vd. Burada bahsedilen bilgi asimetrisi, ilgililerin hukuki statülerinden bağımsız olarak, ortaklığın yönetimi açısından önem arz eden bilgilere erişmesi görece daha kolay olan icrada görevli olan yönetim kurulu üyeleri ile yönetim kurulu içerisindeki yeri ve görevi itibarıyla bilgiye ulaşması görece daha zor olan diğer üyeler arasındaki bilgi asimetrisidir. Bu üyelerin yönetim kuruluna entegrasyonunun sağlanması ve bilgilendirilmesi, işlevlerinin yerine getirilebilmesi açısından zorunludur.

başta olmak üzere icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri (*non-executive directors*) ile icrada görevli yönetim kurulu üyeleri (*executive directors*) arasında ortaya çıkması kaçınılmaz olan bilgi asimetrisi, üyelerin yönetim kurulu içerisinde denetlenebilmesinin önündeki ilk engeldir. Pay sahiplerinin çıkarlarını korumak ve icrada görevli olan yönetim kurulu üyelerinin bireysel çıkarlarına hizmet edecek şekilde hareket etmelerini engellemek üzere faaliyet gösteren icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinin icrada görevli yönetim kurulu üyeleri ile uyumlu bir şekilde çalışmalarının sağlanması zorunludur. Bu çerçevede, tüm yönetim kurulu üyelerine, ortaklığı ilgilendiren tüm hususlara ilişkin olarak, doğru ve etkin bilgi akışı sağlanmalıdır.

Teorik anlamda modern anonim ortaklığı temsil eden, tüm menfaat sahipleri ve şirket yönetimi içinde yer alan farklı grupların bir araya gelmesi ile oluşan bu ağda, temelde üç farklı eksenle ortaya çıkan bilgi asimetrisinin kurumsal yönetim uygulamalarının etkinliğini azalttığı açıktır. Bu doğrultuda, kurumsal yönetime ilişkin ilke ve prensipler ile kurumsal yönetim uygulamalarının varlığı, tek başlarına ortaklığın iyi yönetimini garanti edemeyecektir.

Ortaklığın “iyi yönetimi” için genel nitelikteki ilke ve önerilerin ortaklığın niteliği ve ihtiyaçlarına göre uyarlanması; ortaklık içinde yer alan ilgililerinin bilgilendirilmesi, yönlendirilmesi ve teşvik edilmesi ile “iyi yönetim” için gerekli mekanizmaların oluşturulması gereklidir. Bu bağlamda faaliyet gösteren kurumsal yönetim profesyonellerinden birisi olan şirket sekreterinin görev tanımı bu çerçevede şekillenmiş; şirket sekreteri, bu bilgi asimetrisinin asgari düzeyde tutulması hususunda doğrudan ya da dolaylı olarak görevli stratejik bir yöneticiye dönüşmüştür.

II. TERİM TERCİHLERİ

A. Şirket Sekreteri

Şirket sekreteri kavramı; henüz Türk hukuku bağlamında yasal düzenlemeye kavuşmuş olmaması, öğretide incelenmemesi ve uygulamada şirket sekreteri kavramı ile sık karşılaşılmaması sebepleriyle Türk hukuku için “yabancı” bir kavramdır. Şirket sekreteri, kavramın çeşitli ülkelerde düzenlenmesinde mehzaz teşkil eden Anglosakson hukuk sisteminde Birleşik Krallık’ta “*company secretary*”, ABD’de “*corporate secretary*” olarak adlandırılmıştır. Diğer yandan İsviçre ve Çin hukukunda benzer bir işleve sahip olan yönetim kurulu sekreteri (*VR-Sekretär, board secretary*) kavramlarının kullanıldığı görülmektedir³⁰. Kavramın Türkçe karşılığının belirlenmesinde bu kavramlar esas alınmıştır.

Türkçe’de, başta İngilizce (“*secretary general*”), Almanca (“*Generalsekretär*”) ve Fransızca (*secrétaire général*) olmak üzere birçok dilde olduğu gibi, “genel sekreter” ifadesi sıklıkla kullanılmaktadır³¹. “*Bazı kamu kuruluşlarında, siyasi partilerde veya büyük özel kuruluşlarda yönetim işlerini yürüten görevli, genel yazman, umumi kâtip*³²” şeklinde tanımlanan genel sekreter ifadesinin şirket kurumsal yönetimi içerisindeki yeri ve görevleri itibarıyla “modern” şirket sekreterinin Türkçe karşılığında kullanılması, Türk hukuk sistemine yabancı bu

³⁰ Türkiye’de İsviçre hukuku esas alınarak kaleme alınan bir çalışmada “yönetim kurulu sekreteri” ifadesi kullanılmıştır. Bkz. Kalender, E.: “İsviçre Anonim Şirketler Hukukunda Yönetim Kurulu Sekreteri ve Türk Hukuku Bakımından Bir Öneri”, TFM, C. 6, S. 2, 2020, s. 253-263 (Yönetim Kurulu Sekreteri).

³¹ Örneğin Birleşmiş Milletlerin ana idari organı “Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliği” olup Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri tarafından yönetilmektedir. Benzer işleve sahip bir organa OECD’de de rastlanmaktadır. Bunun yanında ABD’de dışişleri bakanlığı görevine tekabül eden görevi yürüten kişi de “*Secretary of State*” olarak adlandırılmaktadır.

³² TDK, Güncel Türkçe Sözlük, <https://sozluk.gov.tr> (E. T.: 13.10.21).

kavramın ilgiler tarafından algılanışı açısından daha “olumlu” ve “kapsayıcı” bir betimleme yapması sebebiyle tercih edilebilecektir. Öyle ki, TKYD tarafından kaleme alınan kavrama ilişkin ilk kapsamlı Türkçe metinde “şirket genel sekreteri” ifadesi tercih edilmiştir³³.

“Özel veya kamu kuruluşlarında belli bir makama, kişiye yardımcı olmak amacıyla haberleşmeyi sağlayan, yazışma yapabilen görevli” ve “özel kuruluşlarda veya kamu kuruluşlarında yönetim ve yazışmalardan sorumlu kimse, yazman” olarak tanımlanan³⁴ sekreter kelimesinin, şirket sekreterinin görevleri ve kurumsal şirket yönetimindeki stratejik pozisyonunu bütünüyle açıklama yönünden yetersiz kalacağı söylenebilecektir. İngiliz hukukunda 1948’den bu yana yasal olarak düzenlenen şirket sekreteri kavramı için bile benzer çekincelerin dile getirildiği görülmektedir³⁵.

Ortaklıkların yönetim kurulu üyesi olmayan üst düzey yöneticiler tarafından yönetilmesinin yaygınlaşmasıyla birlikte, modern şirket sekreterinin, idari görevlerle sınırlı klasik tanımına ek olarak kurumsal yönetim odaklı stratejik rolü bağlamında değerlendirilen görevlerini de kapsayacak şekilde belirlenen çerçeve için *Chief Governance Officer*³⁶ (CGO) ifadesi de sıklıkla kullanılmaktadır. Benzer şekilde, tarihsel süreçle idari görevlerinin ağırlığı azalan şirket sekreterinin kurumsal yönetim ile ilişkili görevlerine vurgu yapmak ve kavramı “sekreter” kelimesinin “olumsuz”

³³ TKYD, Uluslararası Uygulamalar Çerçevesinde Şirket Genel Sekreteri, 2018, www.tkyd.org (E. T.: 20.02.2021).

³⁴ TDK, Güncel Türkçe Sözlük, <https://sozluk.gov.tr> (E. T.: 13.10.21).

³⁵ FTSE’den 418 katılımcıyla yapılan araştırmada, katılımcıların yüzde kırk dördü, unvanlarındaki “sekreter” kelimesinin, kavramın içinde barındırdığı rol ve görevlerin algılanışını bakımından sınırlayıcı olduğunu ifade etmiştir. The All Party Parliamentary Corporate Governance Group, Elevating the Role of Company Secretary: Lessons from the FTSE All Share, www.appcgg.co.uk (E. T.: 20.02.2021), s. 28.

³⁶ Kavram Türkçe’ye “kurumsal yönetimden sorumlu müdür” ya da “kurumsal yönetim direktörü” şeklinde çevrilebilir.

algısından soyutlamak amacıyla “kurumsal yönetim direktörü” ifadesinin kullanılabileceği ileri sürülmüştür³⁷.

Ülkemizde ilgili kavramın hukuki çerçevesinin oluşturulması ve uygulamada yaygınlaşması hususlarında mehzaz teşkil edecek başta İngiliz ve ABD hukukunda kavramın “şirket sekreteri” olarak nitelendirilmesi ve ilgili meslek kuruluşları başta olmak üzere menfaat sahipleri ile akademisyenler tarafından oluşturulan literatürün büyük oranda bu kavram üzerine inşa edilmiş olması sebepleriyle, kavramın Türk hukukunda yaygınlaşması ve yasal bir zemine kavuşması hâlinde bir ıstılah sorunu yaratmaması amacıyla bu çalışmada “şirket³⁸ sekreteri” kavramı tercih edilmiştir.

B. Yönetim

Modern ortaklıklar hukuku açısından önem arz iki temel kavram “*management*” ve “*governance*”, özellikle anonim ortaklıkların *yönetimi* bağlamında iki farklı fonksiyonu ifade etmektedir. “*Governance*” bir ortaklığın genel politika ve hedeflerini belirleme ve bu bağlamda yapılan kontrol faaliyetini; “*management*” ise şirket konusu içerisinde değerlendirilen operasyonların günlük işleyişinin takibini ve bu kapsamda ilgili kararların alınmasını ifade eder. Bu çerçevede, *governance* “makro” ölçekli bir faaliyetken, *management* görece “mikro” bir faaliyettir³⁹. Bu

³⁷ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, 2016, www.ifc.org (E. T.: 20.02.2019), s. 3.

³⁸ Çalışmada, “ortaklık” kavramı tercih edilmiş olmakla birlikte “şirket” kavramının mevzuatta ve doktrinde yaygın olarak kullanılması ve “*company/corporate secretary*” kavramının Türkçe karşılığı olarak uygulamada ve hazırlanan metinlerde “şirket sekreteri” kavramının tercih edilmesi sebepleriyle, “ortaklık sekreteri” kavramı tercih edilmemiştir.

³⁹ Türk hukukunda bu anlamda kavramsal bir ayrım olmamakla birlikte, “ortaklığın üst düzeyde yönetimi” ifadesi kullanıldığı ve *governance* kavramı ile örtüştüğü ifade edilmelidir.

sebeple, iki fonksiyon, anonim ortaklık yönetimi içerisinde mevcut bulunan görev paylaşımına paralel şekilde, farklı kişiler ve organlar vasıtasıyla yürütülür⁴⁰.

1990’lı yıllardan sonra ortaklıklar hukuku bağlamında da sıkça kullanılmaya başlanan “*governance*” kelimesi, hâlihazırda “*management*” kelimesinin karşılığı olarak kullanılan “yönetim” kelimesi ile ifade edildiği gibi, özleri itibarıyla iki farklı işlevi ifade eden kavramlar arasındaki ayrımın belirginleşmesi amacıyla ilgili kavramın karşılığı olarak “yönetim” ve “iletişim” kelimelerinin birleştirilmesiyle türetilen “yönetişim” kelimesi kullanılmaktadır⁴¹. Özel bir yönetim şekli olarak nitelendirilen⁴² “*corporate governance*” Türkçe’ye çevrilirken⁴³ “yönetişim” kavramının kullanılabileceği öne sürülmüş, ancak “yönetişim” kavramının yönetimden farkının açık olmaması ve kavramın anlamının muğlaklığı sebepleriyle tercih edilmemesi gerektiği ifade edilmiştir⁴⁴. Türk hukuk doktrininde ve ilgili literatürde “kurumsal yönetim” kavramı ağırlıklı olarak tercih edilmiş⁴⁵, SPK düzenlemelerinde de kullanılarak yerleşik hâle gelmiştir.

Diğer yandan yönetim kavramı, “*governance*” ve “*management*” ayrımına gidilmeden ortaklık yönetim kurulunun yürüttüğü faaliyetler ile sınırlı kalmaksızın ortaklığın tüm organları ve yöneticilerini de kapsayacak şekilde, ortaklığın işleyişini sağlayan kararlar, işlemler ve eylemleri de içine alarak geniş anlamda

⁴⁰ Burada kastedilen, özellikle belirli büyüklüğe ulaşmış ortaklıklarda görülen, yönetim kurulu ile yönetimin ayrıştırılmasıdır. 2000’li yıllarda, şirket skandallarındaki artış ve bu çerçevede gözden geçirilen yönetim kavramı bağlamında, yönetim kurulu başkanı ve genel müdürlük (*CEO*) pozisyonlarının ayrıştırılması ve bu yolla ortaklık yönetimi içinde bir “vekâlet ilişkisi kurulmak” suretiyle, yönetim kurulunun temel işlevi gözetim ve *governance* olacak şekilde yeni bir yönetim organizasyonu oluşturulmuş; ortaklığın günlük yönetimi üst düzey yöneticilere bırakılmıştır.

⁴¹ Tekinalp, Ü.: Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku, 5. Bası, İstanbul 2020, s. 222; Poroy, R./Tekinalp, Ü./Çamoğlu, E.: Ortaklıklar Hukuku I, 14. Baskı, İstanbul 2019, s. 318.

⁴² Paşlı (Kurumsal Yönetim), s. 16.

⁴³ “*Corporate Governance*” kavramının teknik bir kavram olması sebebiyle diğer dillere çevirisinin oldukça güç olduğu ifade edilmiştir. Bazı dillerde kavram İngilizce aslıyla anılmaya devam edilmektedir. Paşlı (Kurumsal Yönetim), s. 14.

⁴⁴ Paşlı (Kurumsal Yönetim), s. 16.

⁴⁵ Paşlı (Kurumsal Yönetim), s. 16, dn. 28.

kullanılabilmektedir⁴⁶. Bu çerçevede, TTK'nin kavram tercihleri ile Türk hukukunda yerleşik “kurumsal yönetim” kavramı ile çelişki yaratmamak amacıyla, bu çalışmada yönetim kavramı ağırlıklı olarak “*governance*” fonksiyonunu ifade edecek, ancak “*management*” kavramını da kapsayacak şekilde geniş anlamda kullanılmıştır.

Benzer şekilde, incelenen iki kavramla yakından ilişkili olan “*administration*” kavramı zaman zaman diğer kavramlar yerine kullanılmakla ve Türkçe’ye “yönetim” şeklinde çevrilmekle birlikte, temelde ortaklığın işletme konusu içerisinde yer alan operasyonların sürdürülebilmesi için gerekli olan ikincil faaliyetlerin yürütülmesi şeklinde tanımlanabilecektir. Şirket sekreterinin geleneksel görevlerinin nitelendirilmesi açısından “stratejik” olarak nitelendirilmesi mümkün olmayan ve dar anlamda yönetim olgusunun dışında kalan faaliyetler için “idare” ve “*administrative*” kelimesinin karşılığı olarak “idari” kavramı tercih edilmiştir.

III. KONUNUN SINIRLANDIRILMASI

Çalışmada, şirket sekreteri kavramı, ampirik bir değerlendirme olmaksızın, hukuki açıdan ele alınmakla birlikte kavramın teorik altyapısının oluşturulması ve genel çerçevesinin belirlenmesi amacıyla işletme ve iktisat literatüründen yararlanılacaktır. Bu doğrultuda, şirket sekreterinin ortaklık içindeki konumu, rolü ve görev tanımı ağırlıklı olarak disiplinler arası bir yaklaşımla ele alınmaya çalışılmıştır.

Türk hukukunda kurumsal yönetim kavramı, ağırlıklı olarak halka açık anonim ortaklıklarla özdeşleştirilmekle beraber, Genel Gerekçe’de de ifade edildiği gibi, kurumsal yönetim olgusunun, felsefesi itibarıyla, sadece halka açık anonim ortaklıklar

⁴⁶ Paşlı (Kurumsal Yönetim), s. 10.

ile sınırlanması mümkün değildir. Kurumsal yönetim bağlamında ortaya konan çerçeve ve ilkeler, “tüm işletmelere, hatta yönetim ve denetimin olduğu hem kuruma ve kuruluşu, nihayet Devlet’e tavsiye edilecek bir kapsam ve yaygınlık kazanmıştır⁴⁷”. Bu sebeple, modern görev tanımıyla kurumsal yönetim olgusu ile yakından ilişkili olan şirket sekreteri uygulamasının da sadece halka açık anonim ortaklıklar ile sınırlandırılması makul gözükmemektedir. Halka açık olmayan anonim ortaklıklarda ve limited ortaklıklarda, hatta kurumsal yönetim olgusuyla ilişkilendirilebilen her türlü kurum ve kuruluşta, ilgili kuruluşun ihtiyaçlarına uygun şekilde görev tanımı belirlenmiş şirket sekreteri uygulamasının, kurumsal yönetim olgusunun içselleştirilmesi ve kurumsal yönetim uygulamalarının etkinliğinin artırılması hususlarında faydalı olması muhtemeldir. Nitekim şirket sekreteri uygulamasının yaygın olduğu ülkelerde, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda ve sivil toplum örgütlerinde de şirket sekreteri uygulamasına sıkça rastlanmaktadır⁴⁸. Bu sebeple çalışmada, şirket sekreteri uygulamasına ilişkin olarak halka açık anonim ortaklıklar ve halka açık olmayan anonim ortaklıklar bakımından bir ayrıma gidilmeksizin kavramın genel çerçevesi açıklanmaya çalışılacaktır.

İlk bölümde, araştırma konusunun merkezini oluşturan şirket sekreteri kavramı ele alınacaktır. Bu çerçevede, öncelikle kavrama ilişkin açıklamalar yapılarak şirket sekreteri kavramının genel çerçevesi oluşturulacak, kavramın tarihsel gelişimine ve şirket sekreterinin sahip olması gereken niteliklere değinilecektir. Şirket sekreterinin benzer kavramlarla ilişkisi ve bu kavramlardan farkları incelenmek suretiyle sekreterin

⁴⁷ TTK Genel Gerekçe, par. 88.

⁴⁸ Örneğin, İngiltere’de eğitim kurumlarında kurumsal yönetim uygulamalarının yaygınlaşması ve etkinliğinin artırılması hususunda şirket sekreterinin rolüne ilişkin olarak bkz. Forrest, C./Goodall, J./Hill, R./James, C.: “The Role of the Clerk to the Corporation in Promoting the Legitimate Governance of Further Education and Sixth Form Colleges in England: A Role in the Governance of All Educational Institutions?”, Education Management Administration & Leadership, C. 46, S. 1, 2018, s. 158-174.

ortaklık yönetimi içerisindeki özgün ve stratejik pozisyonu ortaya koyulacaktır. Son olarak, Türk ortaklıklar hukuku ile sermaye piyasaları hukukunun gelişmesinde mehz teşkil eden başta ABD ve Birleşik Krallık olmak üzere şirket sekreterine ilişkin hukuki düzenlemelerin olduğu ülkelerdeki ilgili yasal düzenlemeler ve uygulamalar ele alınacaktır.

İkinci bölümde ise şirket sekreterinin yerel hukuki düzenlemeler ve uygulamalar ile uluslararası kuruluşlarca belirlenen esaslar çerçevesinde şekillenen rolü bağlamında oldukça geniş bir alana yayılmış görevleri detaylıca incelenecek, kavramın ortaklığın kurumsal yönetimi içerisindeki rolü açıklanacaktır. Şirket sekreteri ile kurumsal yönetim kavramları arasındaki paralelliği daha açık bir şekilde ortaya koymak amacıyla şirket sekreterinin görevleri kurumsal yönetim kavramının esası bağlamında tasnif edilecektir. Bu çerçevede, kurumsal yönetim kavramının esasını oluşturan şirket yönetiminin işleyişine ilişkin prensipler, yönetim kurulunun oluşturulmasına ilişkin yapısal öneriler ve -menfaat sahipleri ile ilişkiler de dâhil olmak üzere- kamuyu aydınlatma esası kapsamında ortaya konan ilkeler⁴⁹ olmak üzere üç temel unsur, şirket sekreterinin görevlerinin tasnifinde de temel alınacaktır.

Üçüncü ve son bölümde ise kavrama ilişkin yasal düzenlemenin bulunmadığı Türk hukuk sisteminde şirket sekreterinin görünümü incelenecektir. Bu çerçevede, öncelikle kavramın benzer kavramlarla ilişkisi değerlendirilecek, ardından ikinci bölümde incelenen görevlerin Türk hukuku bağlamında şirket sekreteri vasıtasıyla görülmesinin mümkün olup olmadığı irdelenecektir. Daha sonra Türk hukuku bağlamında şirket sekreterinin hukuki niteliği saptanacaktır. Son olarak şirket

⁴⁹ Parkinson, s. 159.

sekreterinin kaynağını farklı düzenlemelerden alan yükümlölükleri ve sorumluluğu hususları değeriendirilecektir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ŞİRKET SEKRETERİ KAVRAMI VE KARŞILAŞTIRMALI HUKUKTA DURUM

I. ŞİRKET SEKRETERİ KAVRAMI

A. Şirket Sekreteri Kavramının Değişken İçeriği

Kurumsal yönetimin giderek daha önemli bir olguya dönüştüğü yirmi birinci yüzyılda kurumsal yönetim profesyonelleri, özellikle halka açık anonim ortaklıklar bakımından, önem kazanmış; modern ortaklıkların “iyi yönetiminin” sağlanması amacıyla ortaklık hiyerarşisinde farklı kademe ve görevlerde faaliyet göstermeye başlamıştır. Kurumsal yönetimin ortaklıklar bakımından özümsebilmesi, ortaklık içinde ve ortaklık dışında faaliyet gösteren bu profesyonellerin mesleki yeterliliği, teknik bilgi birikimi ve etkin çalışması kadar, ortaklık içindeki birimlerin iş birliğini ve gayretini gerektirmektedir. Bu bağlamda faaliyet gösteren kurumsal yönetim profesyonellerin birisi de şirket sekreteridir.

Kurumsal yönetim profesyonelleri ile şirket sekreterlerinin meslek kuruluşları ve diğer uluslararası kuruluşların yürüttüğü çalışmalar ile şirket sekreterinin kurumsal yönetim bağlamında yenilenen görev tanımı tanıtılmaya çalışılmakta; bu yolla şirket sekreterlerinin ortaklıklara sağlayabileceği kazanımlar hakkında farkındalık yaratılması hedeflenmektedir. Bu çabayla birlikte, şirket sekreterleri hakkında -her ne

kadar diğerkurumsal yönetim profesyonellerine kıyasla daha az olsa da- doktrinde, farklı disiplinlerde çalışmalar yapılmıştır⁵⁰.

Meslek kuruluşları ve uluslararası örgütler tarafından hazırlanan metinlerde ve şirket sekreterini farklı disiplinler bağlamında inceleyen yayınlarda, şirket sekreteri kavramının içinde barındırdığı tüm görev ve işlevleri bütünüyle tasvir edecek bir tanımlama yer almamaktadır. Bu durum kavramın, tıpkı yakından ilişkili olduğu kurumsal yönetim olgusu gibi, içeriği itibarıyla çok geniş bir alana yayılmasından ileri gelmektedir. Değişiklik gösteren yerel düzenlemelere ek olarak, ilgili ortaklığın büyüklüğü, ortaklık yapısı, türü, kültürü, ihtiyaçları ve faaliyet gösterdiği pazar şirket sekreterinin ortaklık içindeki konumu ile yetkilerinin ve görevlerinin kapsamını büyük oranda değiştirmektedir⁵¹. Bu çerçevede tek bir şirket sekreteri tipi olmadığından tek bir şirket sekreteri tanımı yapılması da mümkün değildir.

Bununla birlikte, şirket sekreterine ilişkin olarak hazırlanan çalışmalarda şirket sekreterinin görevleri ve önemi hakkında yapılmış betimlemelere rastlamak mümkündür. Sözü edilen betimlemelere örnek olarak, “tahtın arkasındaki görünmez

⁵⁰ Başta işletme ve finans disiplinleri olmak üzere, birçok alanda şirket sekreterine ilişkin akademik çalışmalar yürütülmüştür. Bu çalışmalarda, ağırlıklı olarak şirket sekreterinin ortaklık içerisindeki konumu ve görevleri çerçevesinde ortaklık için sağlayabileceği kazanımlar üzerinde durulmuştur. Çalışmaların bir kısmı, modern şirket sekreterinin uygulamadaki karşılığı olarak kabul edilen *CGO* hakkındadır. Çalışmalar ağırlıklı olarak nitel araştırmalardır. Şirket sekreterine ilişkin detaylı literatür taraması için bkz. Nowland, J./Chapple, L./Johnston, J.: “The Role of Company Secretary in Facilitating Board Effectiveness: Reporting and Compliance”, *Accounting and Finance*, C. 61, S. 1, 2020 s. 6; Aydın, F.: *The Company Secretary within the Corporate Governance Framework*, Doktora Tezi, University of St. Gallen 2013. s. 8.

⁵¹ Avustralya’da yapılan bir araştırmada şirket sekreterlerinin ortaklık içerisindeki rolünün belirlenmesindeki dört başat unsur şu şekilde sıralamıştır: yönetim kurulu ilişkileri, *CEO* ve yönetim kurulunun tercihleri, ilgili kuruluşun “normları”, sekreterin yeterliliğine duyulan güven. Bkz. McKenzie, R./Chapple, L. L./Sinnewe, E./Osborne, S.: *Responsibilities within the Governance Space: A Study of the Role of the Company Secretary on Contemporary Boards*, 2019, [https:// papers.ssrn.com](https://papers.ssrn.com) (E. T.: 14.01.2022), s. 28.

güç⁵² (*the invisible power behind the throne*), “kurum hafızası⁵³ (*corporate memory*)”, “yasal vicdan⁵⁴ (*juristischen Gewissens*)”, “ortaklığın vicdanı⁵⁵ (*conscience of the company*)”, “bilgi kanalı⁵⁶ (*conduit of information*)”, “organizasyon ve yönetim kurulu arasındaki kanal⁵⁷ (*conduit between the board and the organization*)”, “irtibat görevlisi⁵⁸ (*liason*)”, “çöplük⁵⁹ (*dumping ground*)”, “üst düzey danışman⁶⁰ (*high level advisor*)”, “yönetim kurulunun sesi⁶¹ (*voice of the board*)”, “mütevazi yazman⁶² (*the humble clerk*)”, yönetim kurulu başkanı yardımcısı⁶³ (*chair support*)”, “ortaklığın ortak vicdanının savunucusu⁶⁴ (*advocate of the collective conscience of the company*)”, “sınır girişi⁶⁵ (*boundary spanner*)”, “dürüst komisyoncu⁶⁶ (*honest broker*)”, “kurumsal yönetim değişim temsilcisi⁶⁷ (*governance change agent*)” ve “sır saklayan⁶⁸ (*keeper of secrets*)” verilebilir.

⁵² Kakabadse, A./Khan, N./Kakabadse, N.: “Leadership on the Board: The Role of Company Secretary”, Ed. Storey, J./Hartley, J./Dennis, J.L./Hart, P./Ulrich, D.: The Routledge Companion to Leadership, Routledge 2017, s.255.

⁵³ Kakabadse/Khan/Kakabadse, s. 254.

⁵⁴ Böckli, P.: Schweizer Aktienrecht, 4. Baskı, Zürich, 2009, s. 1581.

⁵⁵ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 7.

⁵⁶ Williams, G. L.: “Company Secretary: The Information Conduit”, Keeping Good Companies, C. 64, S. 2, 2012, s. 72.

⁵⁷ Grant Thornton, Is the Role of the Company Secretary Fit for the Future?, 2018, www.grantthornton.co.uk (E. T.: 21.02.2021), s. 5.

⁵⁸ McKenzie Gia, R.: “The Boundary Spanning Role of Contemporary Company Secretary”, Governance Directions, C. 71, S. 8, 2019, s. 403.

⁵⁹ The All Party Parliamentary Corporate Governance Group, Elevating the Role of Company Secretary: Lessons from the FTSE All Share, s. 4.

⁶⁰ The All Party Parliamentary Corporate Governance Group, Elevating the Role of Company Secretary: Lessons from the FTSE All Share, s. 4.

⁶¹ The All Party Parliamentary Corporate Governance Group, Elevating the Role of Company Secretary: Lessons from the FTSE All Share, s. 6.

⁶² McNulty, T./Stewart, A.: “Developing the Governance Space, A Study of the Role and Potential of the Company Secretary in and around the Board of Directors”, Organization Studies, C. 36, S. 4, 2015, s. 522.

⁶³ McNulty/Stewart, s. 523.

⁶⁴ McNulty/Stewart, s. 524.

⁶⁵ McNulty/Stewart, s. 525.

⁶⁶ McNulty/Stewart, s. 526.

⁶⁷ McNulty/Stewart, s. 527.

⁶⁸ Rodwell, R.: “The Role of the Company Secretary”, Keeping Good Companies, C. 62, S. 8, 2010, s. 473. Yazar ayrıca, kavramın İngilizce karşılığı olan “*company secretary*” kavramında yer “*secretary*” kelimesinin etimolojik kökenin “sır” anlamına gelen Latince bir kelimeye dayandığını ifade etmektedir.

Verilen “tanımlar” şirket sekreterinin görev ve ortaklık içindeki konumu hakkında ipucu vermekle birlikte kavramın içeriğini bütünüyle ortaya koymaktan uzaktır. Bir ortaklığın yönetim kurulu, *CEO*'su ve üst düzey görevlileri ile yakın bir şekilde çalışarak yönetim kuruluna iyi uygulama ilkeleri hakkında bilgi vermek ve yönetim kurulunun yönetim çerçevesini ortaklığın ve yöneticilerinin ihtiyaçlarına ve hissedarların beklentilerine uyacak şekilde uyarlamak, şirket sekreterinin görev tanımının genel çerçevesini oluşturmaktadır. Sekreter ayrıca, yönetim kurulu üyelerini, vekâlet görevlerini (*fiduciary duty*) yerine getirmeleri hususunda destekler⁶⁹.

Kavramın içeriği ve genel çerçevesi, şirket sekreterinin tarihsel gelişimi, sahip olması gereken nitelikler, ortaklık içindeki konumu, görevleri, yükümlülükleri, sorumluluğu ve yerel düzenlemeler bağlamında görünümünün açıklanmasıyla ortaya konabilecektir. Şirket sekreteri kavramının içeriği, ilgilinin tabi olduğu mevzuat, ortaklık içi düzenlemeler ve sekreterin iş sözleşmesinde⁷⁰ belirlenen çerçeve ile açık bir şekilde ortaya konabileceğinden, şirket sekreterinin tanımlanması da kavramın modern çerçevesini belirleyen temel esaslar ve genel kabul gören görev tanımı bağlamında yapılacaktır.

⁶⁹ Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals, The Corporate Secretary: An Overview of Duties and Responsibilities, 2013, www.societycorp.gov.org (E. T.: 20.02.2021), s. 2.

⁷⁰ Türk hukukunda Borçlar Kanunu'nun 393'üncü maddesinde düzenlenen hizmet sözleşmesi ile İş Kanunu'nun 8'inci maddesinde düzenlenen iş sözleşmesi arasında bir fark bulunmaması ve İş Kanunu'nun özel kanun niteliğinde olmasından hareketle, çalışmada “iş sözleşmesi” ve bununla bağlantılı olarak “işçi” kavramları tercih edilmiştir.

B. Şirket Sekreterinin Tarihsel Gelişimi

Doktrinde şirket sekreterini kavramının özüyle örtüşen ilk örneklerle, kavramı 5000 yıl öncesine dayandıran görüşler⁷¹ mevcut olmakla birlikte, modern anonim ortaklıkların da ilk örnekleri olarak kabul edilen sömürgecilik döneminde kurulan ortaklıklarda rastlanmaktadır. Bu ortaklıkların en bilinenleri olan *The English Levant Company*, *The English East India Company* ve *The Dutch East India Company*'de şirket sekreterleri çeşitli görev ve yetkilerle donatılmıştır. Ülkelerin sınırları dışında temsil edilmesi amacıyla bir tür elçilik faaliyeti yürütmek ve kıtalar arası ticaretin idaresini sağlamak üzere kurulan⁷² bu ortaklıklarda şirket sekreterine, kamu faaliyetleri ile ticari faaliyetlerin iç içe geçmesinin doğal bir sonucu olarak, ortaklığın yönetimine ilişkin görevlere ek olarak devletlerin temsili çerçevesinde yasama, yürütme ve yargı faaliyeti olarak kabul edilebilecek görevler ve yetkiler verilmiştir.

Şirket sekreterine *The English Levant Company*'de kraliyet adına işlem yapma ve işlem yapılmasını talep etme hakkı tanınmıştır. Buna karşılık *The English East India Company*'de şirket merkezinin yer aldığı Londra'da faaliyet gösteren şirket sekreteri, yönetim kurulu sekreteri olarak çalışmış ve zamanla ortaklığın faaliyetlerini kontrol edecek güce sahip olan *Secretary of State*'e dönüşmüştür⁷³. Diğer yandan, diğer kıtalarda faaliyet gösteren şirket sekreteri ise ortaklığın idaresi, tescil işlemleri ve yasaların uygulanması ile görevlendirilmiş; en yetkili yargı merci olarak yetkilendirilmiştir. Benzer şekilde, *The Dutch East India Company*'de, merkezde ve

⁷¹ Aydın, Antik Mısır'da yazmanlık faaliyetinin tescil, idare ve organizasyon görevleri ile özdeşleştirilmesi, "yazman" ve memur kelimelerinin birbirinin yerine kullanılması ve görevleri itibarıyla yazmanların modern şirket sekreterine benzerlik göstermesi sebepleriyle şirket sekteri kavramının analogik olarak 5000 yıl öncesine dayandırılabilceğini ifade etmektedir. Detaylı bilgi için bkz. Aydın, s. 38 vd.

⁷² Aydın, s. 38.

⁷³ Aydın, s. 41.

sahada olmak üzere, iki farklı şirket sekreteri atanmış; bunlardan merkezde olan yönetim kuruluna bağlı olarak çalışmış ve hukuki konularda danışmanlık yapmıştır. Sahadaki şirket sekreterine ise geniş bir yasama ve yürütme gücü verilmiştir⁷⁴.

Sömürge Dönemi'nin sona ermesiyle birlikte devlet işleri ile özel hukuk kişilerinin ticari faaliyetleri ayrılmış; şirket sekreterinin görev tanımı, bu tarih itibarıyla ortaklığın faaliyetleri ile sınırlı hâle gelmiştir. Kavramın hukuken tanınması ve tanımlanması da bu döneme tekabül etmektedir.

Şirket sekreteri uygulamasına kaynak teşkil eden İngiltere'de, 1841 tarihli *Pontifex v Bigold*⁷⁵ kararında şirket sekreteri “toplumun sekreteri (*secretary of the society*)” olarak tanımlanmış, davaya konu şirket sekreterinin görevlerinin yöneticilere danışmanlık yapmak ve toplantılara katılmak olduğu ifade edilmiştir. 1887 tarihli *Barnett, Hoares & Co v The South London Tramways Company*⁷⁶ kararında ise şirket sekreterinin temsil yetkisinin bulunmadığı, “kendisine söyleneni yapan bir çalışan (*servant*)” olduğu belirtilmiştir. Benzer şekilde, on dokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında şirket sekreterini yönetsel görev ve yetkilere sahip olmayan bir ortaklık çalışanı olarak tanımlayan birçok karar⁷⁷ mevcuttur.

Şirket sekreterinin ortaklık organizasyonu içerisindeki yeri ve önemini geleneksel bakış açısı dışında değerlendiren ilk karar olan 1971 tarihli *Panorama Developments (Guildford) Ltd v Fidelis Furnishing Fabrics Ltd*⁷⁸ kararında ise şirket sekreterinin görevleri itibarıyla idari işlerle sınırlı olmak üzere temsil yetkisini haiz olduğu sonucuna varılmıştır. *Barnett, Hoares & Co v The South London Tramways*

⁷⁴ Naval, S.: A Manuel Of Netherlands India, Oxford 1920, s. 248'den aktaran Aydın, s. 41.

⁷⁵ (1841) 133 ER 1058 (LexisNexis, E. T.: 01.03.2021)

⁷⁶ (1887) 18 QBD 815 (LexisNexis, E. T.: 01.03.2021)

⁷⁷ Detaylı bilgi için bkz. Aydın, s. 42.

⁷⁸ (1971) 2 QB 711 (LexisNexis, E. T.: 01.03.2021)

Company kararına atıf yapılan kararda, şirket sekreterinin 1887 yılına kıyasla ortaklık organizasyonu için çok daha önemli olduğunu, geniş görev ve sorumluluğa sahip bir yönetici⁷⁹ olarak kabul edilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Şirket sekreterinin ortaklığın yönetimine ilişkin görev ve sorumluluğunun olup olmadığı sorusu ise cevaplanmamıştır⁸⁰. Bu kararla birlikte şirket sekreterinin rolünün odak noktası uyum (*compliance*) faaliyetine kaymıştır⁸¹.

Küresel dünyada etkileri daha da belirginleşen finansal skandallarla kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkması ve bu çerçevede yapılan reformlarla birlikte şirket sekreterinin rolü, kavramla geleneksel olarak özdeşleştirilen idari görevlerin dışına çıkarak stratejik bir role dönüşmüştür. Bu çerçevede, ağırlıklı olarak Anglosakson hukuk kaynaklı reformlarla, şirket sekreterine, ortaklığın günlük işleyişinin devamlılığı için gerekli olan idari nitelikli ikincil faaliyetlerin koordinasyonu ve yönetimine ek olarak, kurumsal yönetim odaklı yeni görevlerin verildiği görülmektedir. Bu yeni görev tanımı, doğrudan bağlayıcı ya da yumuşak hukuk kuralları ile pratik uygulamaların etkisiyle şekillenmiştir.

1992 tarihli Cadbury Raporu⁸², kurumsal yönetim alanında bir “*dönüm noktası*” olarak nitelendirilmekte, başta İngiltere’de olmak üzere birçok ülkede kaleme alınan yerel raporlar ile uluslararası örgütler nezdinde hazırlanan raporların öncüsü

⁷⁹ Kararda “*officer*” ifadesi kullanılmıştır. İngiliz hukuku bağlamında teknik bir kavram olan bu ifadeye Anglosakson hukuk sistemlerinde de rastlanmaktadır. Kavram, ortaklığın günlük işleyişini takip etmek üzere şirket (yönetim kurulu) tarafından işe alınan uzman yöneticileri ifade eder. Genellikle temsil yetkisini haiz bu yöneticilerin en tipik örnekleri, Türk ortaklıklarında da rastlanan, *CEO*, *CFO*, *CIO* ve türevleridir. Bu yönde bkz. Yaşar, s. 163, dn. 744.

⁸⁰ Lee, J.: “The Corporate Governance Officer As A Transformed Role of The Company Secretary: An International Comparison”, *South Carolina Journal of International Law and Business*, C. 14, S. 2, 2018, s. 111.

⁸¹ Lee, s. 112.

⁸² İlgili rapor için bkz. Report of The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1992, <https://ecgi.global> (E. T.: 30.12.2021) (Cadbury Raporu).

olarak kabul edilmektedir⁸³. Bu bağlamda Rapor, modern ortaklıklar hukuku ile sermaye piyasası hukuku için kaynak teşkil etmektedir. Rapor’un “Yönetim Kurulu” başlığında şirket sekreterine ilişkin önerilere yer verilmek suretiyle sekreterin kurumsal yönetim bağlamındaki rolü ve önemi ortaya konmuştur. Rapor’un 4.25 maddesinde, şirket sekreterinin yönetim kurulu süreçlerinin hem takip edilmesini hem de düzenli olarak gözden geçirilmesini sağlamada kilit bir rolü olduğu ifade edilmiş; yönetim kurulunun ve yönetim kurulu başkanının, tabi oldukları kurallar ve düzenlemeler kapsamında sorumluluklarının neler olduğu ve bu sorumlulukların nasıl yerine getirilmesi gerektiği konusunda rehberlik için şirket sekreterine başvuracakları belirtilmiştir. Düzenlemede, geleneksel görev tanımına uygun biçimde, şirket sekreterinin yönetim kurulu toplantılarına katılması ve toplantı tutanaklarının düzenlemesi gerektiği de ifade edilmektedir.

Tüm yöneticilerin, şirket sekreterinin tavsiye ve hizmetlerine erişebilmesi gerektiğinin ifade edildiği raporda, şirket sekreterinin yönetim kurulu başkanına yönetim kurulunun etkin işleyişini sağlamada “güçlü” ve “müspet” desteğini vermesi gerektiği vurgulanmıştır. Şirket sekreterinin, pozisyonun gerektirdiği mesleki yeterliliğe sahip olduğunun tespiti ve takibi hususlarında yönetim kurulunun sorumlu olduğunu ifade eden 4.26’da ise şirket sekreterinin azlinin yönetim kurulunun bütününe ilgilendiren bir husus olduğu eklenmiştir. Rapor’un 4.27 maddesinde ise şirket sekreterinin, “En İyi Uygulama Kuralları”nın (*Code of Best Practice*) uygulanması konusunda yönetim kuruluna ve yönetim kurulu başkanına rehberlik edeceği belirtilmiştir. Bu öneriler, güncel *UK Code of Corporate Governance*’da büyük oranda korunmuştur.

⁸³ Paşlı (Kurumsal Yönetim), s. 21.

1999 tarihli *OECD Principles of Corporate Governance* şirket sekreterini ortaklık içindeki kilit yöneticilerden birisi olarak saymış ve icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinin bu kilit yöneticilere erişim sağlanması suretiyle ortaklığa katkılarının artırılabilceği ifade edilmiştir⁸⁴. Buna karşın, 2004 yılında güncellenen metinde ve 2015 tarihli *G20/OECD Principles of Corporate Governance*'da şirket sekreterine ilişkin yeni bir düzenleme yer almamaktadır.

Yirmi birinci yüzyıl itibarıyla kurumsal yönetimle ilişkili regülasyonların sıkılaşması, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yönetim kurulu içerisindeki rolüne daha fazla vurgu yapılması ve pay sahipleri ile aktif olarak ilişki kurma konusunda artan baskılar şirket sekreterinin görev tanımının genişlemesinde ve ortaklık içindeki konumunun değişmesinde temel gerekçeler olarak gösterilmektedir⁸⁵.

C. Şirket Sekreterinin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Şirket sekreterinin hukuken düzenlendiği ülkelerde sekreterin sahip olması gereken niteliklere ilişkin düzenlemelere de yer verilmiştir⁸⁶. Bazı ülkelerde şirket sekreterleri için asgari yaş sınırı, ikametgâh ve belirli meslek kuruluşlarına üye olma ya da bu kuruluşlardan lisans alma zorunluluğu getirilmiştir⁸⁷. Yerel düzenlemelerden bağımsız olarak ortaklık içindeki pozisyonu ve görev tanımı itibarıyla her şirket sekreterinin sahip olması gereken nitelikler ise genel olarak şirket sekreterinin teknik bilgi ve mesleki yeterliliğine ilişkindir.

⁸⁴ OECD, *Principles of Corporate Governance*, 1999, www.oecd.org (E. T.: 10.03.2021), s. 43.

⁸⁵ Gregory, H.: *The Evolving Role of the Corporate Secretary*, 2012, s. 24.

⁸⁶ Şirket sekreterine ilişkin yerel düzenlemeler için bkz. s. 43 vd.

⁸⁷ Örnek düzenlemeler için bkz. CSIA, *The Corporate Secretary – Roles, Regulations and Governance: A Global Comparative Survey*, 2020, <https://csiaorg.com/publications/> (E. T.: 05.03.2020), s. 11 vd.

Şirket sekreterinin sahip olması gereken teknik bilgi; şirket sekreterinin çalıştığı ortaklığın büyüklüğü, kurum kültürü, ihtiyaçları ve faaliyet gösterdiği pazara bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Ancak temel görevleri⁸⁸ göz önüne alındığında, şirket sekreterinin hukuk, işletme, finans ve muhasebe alanlarında bilgi sahibi olması zorunludur. Aynı zamanda bir kurumsal yönetim uzmanı olarak çalışan şirket sekreterinin, geleneksel şirket sekreterine kıyasla sadece idari bir faaliyet yürütmeyip ortaklığın yönetiminde stratejik bir rol oynaması, tarihsel süreç içerisinde ağırlıklı olarak hukuk uzmanları tarafından üstlenilen şirket sekreterliğinin modern uygulama itibarıyla “iş zekâsına (*business acumen*)” sahip kişilerce yürütülmesini gerektirmektedir.

Meslek kuruluşları ve uluslararası örgütler tarafından hazırlanan rapor ve metinlerde şirket sekreterinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin çeşitli öneriler mevcuttur. IFC tarafından hazırlanan metinde duygusal zekâ (*EQ*) kavramına vurgu yapılmış ve şirket sekreterinin sahip olması gereken temel nitelikler bir liste hâlinde sunulmuştur⁸⁹. Bu nitelikler şu şekilde sıralanabilir:

- Saygılı ve diplomatik olma,
- Etkili iletişim kurabilme,
- Aktif dinleyici olma,
- Özellikle itibar riskiyle ilgili sorunları ortaya koyma becerisi,
- Ortak endişeleri ve ilgi alanlarını tanımlama becerisi,
- Alternatif çözümler üretme becerisi,
- Gizliliğe saygı duyma,
- Tüm paydaşları anlama becerisi,

⁸⁸ Şirket sekreterinin görevleri hakkında detaylı bilgi için bkz. s. 57 vd.

⁸⁹ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 7.

- Yapıcı bir şekilde fikir ayrılıklarını dile getirebilme,
- Ticari fikirli yaklaşımları vurgulama.

ABD merkezli *Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals* tarafından kaleme alınan yayında ise şirket sekreterinin sahip olması gereken üç temel nitelik; mahremiyet (*confidentiality*), tarafsızlık (*objectivity*) ve hassasiyet (*sensitivity*) olarak sıralanmıştır⁹⁰. Şirket sekreterinin görevinin gerekliliklerini etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için gerekli olan tarafsızlık ve bu doğrultuda bağımsızlık, şirket sekreterinin yürüttüğü uyum faaliyetiyle bağlantılı olarak sahip olduğu “bekçi (*gatekeeper*)” fonksiyonu ile yakından ilişkilidir⁹¹. Denetçiler, avukatlar ve uyum müdürleri açısından da söz konusu olan tarafsızlık ve bağımsızlık, şirket sekreterinin ortaklıklar ve yönetim kurulu üyeleri ile ilişkileri bakımından gündeme gelir ve niteliği itibarıyla bağımsız yönetim kurulu üyesinin bağımsızlığı ile benzeşir⁹². Nitekim şirket sekreteri, her ne kadar yönetim kurulu tarafından atansa da, yönetim kurulunun “hizmetkarı (*servant*)” değildir. Bu nedenle, yasalardan ve ortaklık içi düzenlenmelerden doğan görevlerini yerine getirirken herhangi bir müdahaleye müsamaha göstermemelidir⁹³.

Doktrinde, artık sadece bir yazman olmayan şirket sekreterinin hızlı anlama, sadakat ve ketumiyet niteliklerini de haiz olması gerektiği ifade edilmektedir⁹⁴. Öyle ki, ideal şirket sekreteri dürüst, sadık ve sağduyulu, takım çalışmasına yatkın, istekli,

⁹⁰ Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals, The Corporate Secretary: An Overview of Duties and Responsibilities, s. 8.

⁹¹ Nitekim bağımsızlığın şirket sekreterinin görev tanımının özünde yer alan başat unsur olduğu ifade edilmektedir. Bkz. Baddeley, J./Sim, R.: UK: Standing Apart As A Company Secretary, 2018, www.mondaq.com (E. T.: 14.01.2022).

⁹² Lee, s. 121.

⁹³ Gower, L.: The Principles of Modern Company Law, 4. Baskı, 1979, s. 159’dan aktaran Fox, D.: “The Evolving Status of Company Secretary”, Law Teacher, C. 15, S. 1, 1981, s. 19.

⁹⁴ Müller, R.: “Aufgaben, Kompetenzen Und Verantwortung Des Vt-Sekretärs: Gesetzliche Regelung, Protokollführung und Haftungsfragen”, Expert Focus, S. 12, 2015, s. 1044.

inisiyatif alabilen, zaman yönetimi konusunda başarılı, yönetim kurulu süreçlerinde deneyimli, kurumsal yönetim ve uyum konularında teknik bilgiyi haiz ve gerekli teknolojileri kullanmada yetkin kişi olarak tanımlanmıştır⁹⁵. İlâveten, şirket sekreterinin aynı zamanda ortaklık gündemine yön verebilmesi ve uyum yeteneğinin yüksek olması gerekmektedir⁹⁶.

Corporate Secretaries International Association (CSIA) ise şirket sekreterleri için belirlediği kurumsal yönetim ilkelerinde ana başlıkları şu şekilde sıralamıştır: dürüstlük (*integrity*), hesap verebilirlik (*accountability*), yöneticilik (*stewardship*), şeffaflık (*transparency*), yönetim kurulu ve yönetimin ayrılması (*separation of board and management*), topluma ve çevreye karşı sosyal sorumluluk (*corporate responsibility to society and the environment*)⁹⁷. Belirtilmelidir ki, bu ilkeler doğrudan şirket sekreterinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin olmamakla birlikte bu nitelikler hakkında yol göstermektedir.

D. Şirket Sekreterinin Ortaklık İçerisindeki Konumu

Şirket sekreterinin ortaklık içindeki konumu ve yetkileri, hukuki niteliğine⁹⁸ ek olarak ortaklık yönetimi hiyerarşisi içindeki yeriyle ilişkilidir. Modern uygulamada şirket sekreteri, ortaklık yönetiminin bir parçası olarak kabul edilmekle birlikte, şirket sekreterinin bağlı olarak çalışacağı birim, sekreterin görev ve yetkilerinin odağını değiştirmektedir. Şirket sekreterinin raporlama görevinin muhatabı; yerel

⁹⁵ Müller, s. 1044.

⁹⁶ Kakabadse/Khan/Kakabadse, s. 254.

⁹⁷ CSIA, Governance Principles for Corporate Secretaries, 2013, <https://csiaorg.com/publications/> (E. T.: 05.03.2020), s. 4.

⁹⁸ Şirket sekreterinin hukuki niteliğine ilişkin olarak Türk hukuku açısından yapılan değerlendirmeler için bkz. s. 115 vd.

düzenlemelere, ortaklık kültürüne ve büyüklüğüne, şirket sekreterinin görev tanımına göre değişiklik göstermektedir. Şirket sekreterinin rolü ve şirket sekreterine ilişkin yerel düzenlemeler hakkında karşılaştırmalı bir anketin sonuçlarına yer verilen 2020 tarihli raporda, şirket sekreterinin genellikle yönetim kuruluna rapor ettiği ortaya konulmuştur⁹⁹.

Diğer yandan, İngiltere’de yapılan bir araştırmada, şirket sekreterlerinin yaklaşık yüzde altmışının *CEO*’ya, yaklaşık yüzde kırk beşinin yönetim kurulu başkanına, yaklaşık yüzde yirmisinin *CFO*’ya ve yaklaşık yüzde beşinin de hukuk departmanına rapor ettiği ortaya konmuştur¹⁰⁰. Araştırmada yer verilen sonuçlar, *FTSE* şirket sekreterlerinin birden fazla birime rapor ettiğine işaret etmektedir. Raporda ayrıca, *FTSE* endeksinde aşağı inildikçe, şirket sekreterinin *CFO*’ya raporlama oranının arttığı, hukuk birime raporlamanın ise azaldığı tespitine yer verilmiştir.

ABD’de aynı zamanda hukuk müşaviri olan şirket sekreterinin genellikle *CEO*’ya, bazı durumlarda da doğrudan yönetim kurulu başkanına ya da *lead independent director*’a¹⁰¹ rapor ettiği, hukuk müşaviri olmayan şirket sekreterinin ise hukuk müşavirine, *CEO*’ya ya da başka bir yöneticiye rapor edebileceği ifade edilmiştir. *CSIA* tarafından hazırlanan raporda da, ABD’de şirket sekreterlerinin genellikle *CEO*’ya rapor ettiği belirtilmiştir¹⁰².

Şirket sekreteri uygulamasının yaygın olduğu Avustralya’da, şirket sekreterlerinin ağırlıklı olarak yönetim kuruluna rapor ettiği ifade edilmiştir¹⁰³.

⁹⁹ CSIA, The Corporate Secretary – Roles, Regulations and Governance: A Global Comparative Survey, s. 14.

¹⁰⁰ The All Party Parliamentary Corporate Governance Group, Elevating the Role of Company Secretary: Lessons from the FTSE All Share, s. 19.

¹⁰¹ Kavram için bkz. s. 48.

¹⁰² CSIA, The Corporate Secretary – Roles, Regulations and Governance: A Global Comparative Survey, s. 14.

¹⁰³ CSIA, The Corporate Secretary – Roles, Regulations and Governance: A Global Comparative Survey, s. 14.

Nitekim, şirket sekreterine geniş yer verilen ve *ASX* tarafından hazırlanan *Corporate Governance Principles and Recommendations* şirket sekreterinin, tüm kurumsal yönetim konularında başkan aracılığıyla yönetim kuruluna karşı sorumlu olmasını tavsiye etmektedir¹⁰⁴.

Yönetim kurulunun yöneticiler üzerindeki gözetim faaliyetinin etkin bir şekilde sürdürülebilmesi amacıyla şirket sekreterinin doğrudan yönetim kuruluna bağlı olarak çalışması daha isabetli olacaktır. Şirket sekreterinin, gözetim faaliyetinin süjesi konumunda olan *CEO*'ya rapor etmesi durumunda, yönetim kurulunun tarafsız ve bağımsız bilgi aldığından emin olunması her zaman mümkün olmayacaktır¹⁰⁵. Nitekim, *FTSE* ortaklıklarında çalışan uzman görüşlerinde de şirket sekreterinin icrada görevli bir yönetim kurulu üyesine ya da müdüre rapor etmesinin ideal olmadığı, şirket sekreterinin tarafsızlığını koruyabilmesi ve yönetim kuruluna karşı bilgilendirme ve destek verme görevlerini yerine getirebilmesi için şirket sekreterinin yönetim kurulu başkanına rapor etmesi gerektiği ifade edilmiştir¹⁰⁶.

II. ŞİRKET SEKRETERİNİN BENZER KAVRAMLARDAN FARKI

Modern şirket sekreterinin tipik görevlerinin saptanması mümkün olmakla birlikte, kavramın içeriğinin hukuken bütünüyle belirlenmemiş olması, ülkelere ve ortaklıklara göre şirket sekreterinin görev tanımının farklılık göstermesi, şirket sekreterlerinin sıklıkla başta hukuk müşavirliği olmak üzere farklı görevleri de üstlenmesi nedenleriyle kavramın sınırlarını net bir şekilde çizmek oldukça güçtür. Bu

¹⁰⁴ ASX, Corporate Governance Principles and Recommendations, 2019, www.asx.com.au (E. T.: 21.02.2021), s. 8.

¹⁰⁵ TKYD, Uluslararası Uygulamalar Çerçevesinde Şirket Genel Sekreteri, s. 21.

¹⁰⁶ The All Party Parliamentary Corporate Governance Group, Elevating the Role of Company Secretary: Lessons from the FTSE All Share, s. 19.

nedenle, kavramın kapsam ve sınırlarının belirlenebilmesi amacıyla, özellikle sorumluluk hukuku açısından, kavramın benzerlerinden ayırt edilmesi gerekmektedir.

A. Hukuk Müşaviri (*General Counsel*)

Şirket sekreterinin temel görevleri bağlamında ihtiva ettiği “uyum fonksiyonunun” doğal bir sonucu olarak, tarihsel süreç içerisinde, şirket sekreterleri ağırlıklı olarak “hukukçulardan” seçilmiş ve sekreterlik görevi ortaklığın hukuk müşavirleri tarafından yürütülmüştür¹⁰⁷. İngiltere’de *FTSE* ortaklıkları arasında yapılan araştırmada, *FTSE100* ortaklıklarında şirket sekreteri pozisyonunun yüzde yetmişinin, *FTSE250* ortaklıklarında yüzde altmış altısının ve *FTSE Small Cap* ortaklıklarında ise yüzde elli dokuzunun başka bir pozisyonla birleştirildiği tespit edilmiştir¹⁰⁸. Şirket sekreterliği ile en çok birleştirilen pozisyonun hukuk müşavirliği olduğunun ifade edildiği araştırmada *FTSE100* ortaklıklarının yüzde ellisinde, *FTSE250* ortaklıklarının yaklaşık yüzde kırk üçünde ve *FTSE Small Cap* ortaklıklarının yüzde otuz beşinde şirket sekreterlerinin aynı zamanda ortaklığın hukuk müşaviri olduğu ortaya koyulmuştur¹⁰⁹. Benzer bir durum, şirket sekreteri uygulamasının yaygın olduğu diğer ülkelerde de söz konusudur.

Şirket sekreteri ile hukuk müşavirliği pozisyonlarının birleştirilmesindeki “yarararı” yaklaşım anlaşılabilir olmakla birlikte, şirket sekreterinin ortaklık içerisindeki konumunun ve görev tanımının bir önceki yüzyıla kıyasla büyük oranda

¹⁰⁷ ACC, Role of the General Counsel, 2009, www.acc.com (E. T.: 14.01.2022), s. 28.

¹⁰⁸ The All Party Parliamentary Corporate Governance Group, Elevating the Role of Company Secretary: Lessons from the FTSE All Share, s. 8. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda, şirket sekreterinin tarafsızlığının sağlanması amacıyla, çift şapkalı şirket sekreteri uygulamasına daha az rastlandığı tespit edilmiştir. McKenzie/Chapple/Sinnewe/Osborne, s. 29.

¹⁰⁹ The All Party Parliamentary Corporate Governance Group, Elevating the Role of Company Secretary: Lessons from the FTSE All Share, s. 8.

değişmesi ve şirket sekreterliğinin kurumsal yönetim odaklı, kurumsal sosyal sorumluluk ve etikle yakından ilişkili stratejik bir role dönüşmesi ile güncel eğilim, pozisyonların ayrıştırılması yönündedir. Gerçekten de pozisyonların birleştirilmesi yönündeki geleneksel yaklaşım, modern ortaklıklardaki bölümleşme ve uzmanlaşma ihtiyacına etkin bir cevap verememektedir.

İlişkili hususlarda hukuki danışmanlık yapmak ve ortaklığı “hukuki risklerden” korumakla görevli¹¹⁰ hukuk müşaviri, uzman yöneticiler tarafından yönetilen ortaklıklarda genellikle *CEO*’ya bağlı olarak ve bazen *CLO* sıfatıyla üst yönetim kademesinde faaliyet göstermektedir. Hukuk müşavirinin görev tanımı hukuki ekseninde tanımlanmaktadır. Diğer yandan, hukuki bir yönü olmakla birlikte, modern şirket sekreterinin görev tanımı ağırlıklı olarak kurumsal yönetim odağında, yönetsel ve idari ekseninde yer almaktadır¹¹¹. Şirket sekreterinin görevi “yönetim riskini¹¹²” en aza indirmektedir. Bu sebeple sekreter, genellikle, yönetim kuruluna bağlı olarak

¹¹⁰ Türk hukukunda avukatlığın amacının Avukatlık Kanunu’nun 2’nci maddesinde “*hukuki münasebetlerin düzenlenmesini, her türlü hukuki mesele ve anlaşmazlıkların adalet ve hakkaniyete uygun olarak çözümlenmesini ve hukuk kurallarının tam olarak uygulanmasını ... sağlamak*” olduğu ifade edilmiştir. Kanun’un 35’inci maddesi uyarınca belirli bir tutarın üstünde sermayeye sahip anonim ortaklıklar sözleşmeli bir avukat bulundurmak zorundadır. Ancak belirtmek gerekir ki, taslak metinde “hukuk müşaviri avukat” ifadesi tercih edilmiş, ancak ilgili hüküm “sözleşmeli avukat” ifadesi ile kanunlaşmıştır. Bu sebeple, ortaklık bünyesinde faaliyet gösteren ve iş sözleşmesi ile çalışan avukatların ilgili hüküm kapsamında olmadığı ifade edilmektedir. Ayrıca bu zorunluluğun teorik temelini ve haklı gerekçesinin kurumsal yönetim ilkeleri olduğu ileri sürülmektedir. Bu bağlamda ortaklık içerisindeki hukuka aykırılıkların tespiti, bu aykırılıklarla ilgili olarak ilgililerin bilgilendirilmesi ve uyum faaliyeti yürütülmesi hususunda anonim ortaklıklar bakımından öngörülmüş avukat bulundurma zorunluluğunun kurumsal yönetim açısından faydalı olacağı belirtilmektedir. Tartışmalar hakkında detaylı bilgi bkz. Özkan, A. F.: “Anonim Şirketlerin Sözleşmeli Avukat Bulundurma Zorunluluğu”, Türkiye Adalet Akademisi Dergisi, C. 9, S. 33, 2018, s. 434 vd. İlgili hükmün iptali hakkında verilmiş kararda ise hükmün amacı, anonim ortaklıkların “*kurumsal varlıklarını bünyelerinde barındırdıkları farklı çıkarlar arasında adil bir denge kurarak devam ettirebilmeleri için başlangıçtan itibaren yaptıkları her türlü işlemin daha sonra hukuki uyumsuzlığa yol açmayacak şekilde, sağlam bir hukuk temelinde yapılması ve bu şekilde kârlılık ve çağdaş işletmecilik esaslarına uygun olarak verimli biçimde çalıştırılabilmesi*” olduğu ifade edilmiştir (Anayasa Mahkemesi, 30.06.2010, E. 2010/10, K. 2011/110, R. G. 18.02.2012, S. 28208).

¹¹¹ Daha küçük işletmelerde şirket sekreterinin görev tanımının ağırlıklı olarak idari görevlerden oluştuğu ifade edilmelidir. Bkz. McKenzie/Chapple/Sinnewe/Osborne, s. 29.

¹¹² Bu bağlamda yönetim riski (*governance risk*), yönetim faaliyetinin yerine getirilmesindeki etkinsizlikler ve kurumsal yönetim uygulamalarının tatbik edilmemesi sebebiyle yönetim başarısızlıklarının (*governance failures*) ortaya çıkma riskidir.

çalışmaktadır. Kavramlar arasındaki fark genel esasları itibarıyla bu şekilde ortaya konabilmektedir.

Kurumsal yönetim kavramı henüz ortaklıklar için bu kadar önemli bir olguya dönüşmemişken görev tanımı ve ortaklık içindeki yeri bütünüyle idari eksende tanımlanan geleneksel şirket sekreterinin temel görevlerinin hukuk profesyonelleri tarafından yürütülmesinin temel sebebi, şirket sekreterinin kanunen tanımlanan ve atanması zorunlu bir idari yönetici olarak faaliyet göstermesinden ileri gelmektedir. Ortaklık açısından stratejik önemi bulunmadığı kabul edilen geleneksel şirket sekreterinin kanunen tanımlanan idari görevlerinin, yönetim kurulu ve genel kurullarla ilişkili süreçler hakkında bilgi sahibi olan hukuk müşaviri eliyle yürütülmesi “yararcı” bir tercihtir. Her yönetim kurulu toplantısına katılan şirket sekreterinin aynı zamanda hukuk müşaviri olması, yönetim kurulu üyelerinin *CEO*’ya bağlı olarak çalışan hukuk müşaviri ile doğrudan iletişim kurabilmesini ve hukuk müşavirinin ortaklık yönetiminde aktif bir rol almasını kolaylaştırmaktadır¹¹³.

Diğer yandan, “çift şapkalı” şirket sekreterinin önerilerinin hukuki niteliğinin saptanması oldukça güç olduğu gibi hem şirket sekreteri hem de hukuk müşaviri olarak görevlendirilen kişinin yükümlülüklerini ve dolayısıyla sorumluluğunun sınırlarını net olarak çizmek her zaman mümkün değildir. Öncelikle, hukuk müşaviri sıfatıyla yapılan danışmanlık faaliyeti avukat-müvekkil gizliliği kapsamında değerlendirebilecekken, şirket sekreterinin danışmanlık faaliyetinin bu kapsamda değerlendirilmesi mümkün gözükmemektedir. İlgilinin sorumluluğunun çerçevesinin belirlenmesi açısından oldukça önemli olan bu hususun pratik anlamda değerlendirilmesi ve verilen tavsiyenin avukat-müvekkil gizliliğinin kapsamında olup

¹¹³ Maurice, I.: “General Counsel and Company Secretary: To Combine or Not to Combine”, Experts, S. 3. 2011, s. 16.

olmadığının tespiti oldukça güçtür. Ayrıca bu durum, normal şartlar altında avukat-müvekkil gizliliği kapsamında değerlendirilmesi gereken yazışmaların ortaklık ya da ilgililer aleyhine delil olarak kullanılmasına da sebep olabilecektir¹¹⁴. Benzer şekilde, kişinin şirket sekreteri sıfatıyla mündemiç bildirim ve ihbar yükümlülüklerinin, avukat-müvekkil ilişkisinin özünde yer alan vekâlet ilişkisi ile çelişmesi de kaçınılmazdır¹¹⁵.

Özellikle şirket sekreterliğinin kanunen düzenlendiği ve kavramın içeriğinin - en azından özü itibarıyla- hukuken belirlendiği ülkelerde, şirket sekreterinin genellikle bir yönetici olmasından hareketle yükümlülükleri de kanuni düzeyde belirlenmektedir. Bu çerçevede, aynı zamanda hukuk müşaviri olan çift şapkalı şirket sekreterinin yükümlülüklerinin yerine getirilmemesinden doğan sorumluluğunun, şirket sekreterliği ile ilişkilendirilebilmesi gerekmektedir. Ancak, avukat sıfatını haiz hukuk müşaviri ile yönetici sıfatını haiz şirket sekreterinin sorumluluğunun kaynağını oluşturan temel ilkelerin net bir şekilde ayrıştırılması her zaman mümkün değildir. Nitekim, Avustralya Yüksek Mahkemesinin *Shafron v ASIC*¹¹⁶ kararında çift şapkalı şirket sekreterinin ortaklığı hukuki risklerden korumakla yükümlü olduğu ve genel olarak ilgilinin belirli dönemlerde şirket sekreteri, diğer zamanlarda da hukuk müşaviri olarak görev yapmasının mümkün olmadığı ifade edilmiştir. Avustralya hukukunda şirket sekreteri bakımından düzenlenmiş özen yükümlülüğünün, iki görev arasında ayırım yapılmasının mümkün olmaması sebebiyle, ilgilinin hukuk müşaviri sıfatıyla yaptığını iddia ettiği işlem açısından da dikkate alınması gerektiği sonucuna varılmıştır.

¹¹⁴ Marcela, P.: “Should the Corporate Secretary and General Counsel Roles Be Separated?”, The Corporate Governance Advisor, Haz/Tem 2017, s. 19.

¹¹⁵ Lee, s. 138.

¹¹⁶ (2012) 88 ASCR 126 (Jade, E. T.: 03.03.2021)

Sorumluluğun tespitinde ortaya çıkan belirsizliğe ek olarak, şirket sekreteri ve hukuk müşaviri pozisyonlarının birleştirilmesi, iki pozisyon için de gerekli özen ve dikkatin gösterilmesini engelleyebilmektedir. Bu durumda hukuk müşavirliğine öncelik verilmesi muhtemel olduğundan şirket sekreterinin kurumsal yönetimle ilişkili görevlerinin ikinci plana itilmesi söz konusu olabilecektir¹¹⁷. Ayrıca, yönetim kurulu toplantı tutanağını düzenlemekle yükümlü olan şirket sekreterinin aynı zamanda hukuk müşaviri olması, ilgilinin toplantıya hukuk müşaviri sıfatıyla etkin katılımını engelleyebilecektir¹¹⁸. Son olarak, şirket sekreterinin hukuk alanında bilgi sahibi olması gerekmele birlikte, modern şirket sekreterinin kurumsal yönetim odaklı görevlerinin etkin şekilde yerine getirilebilmesi; finans, muhasebe ve işletme disiplinlerini içine alan çok daha geniş bir uzmanlık alanı ve “iş zekâsı (*business acumen*)” gerektirmektedir.

B. Uyum Müdürü (*Compliance Manager/Officer*)

Şirket sekreteri ile sıklıkla karıştırılan ve şirket sekreterinden farkının net bir şekilde ortaya konması güç olan bir diğer kavram ise uyum müdürüdür¹¹⁹. Kavramlar arasındaki benzerlik, kurumsal yönetim ve uyum (*compliance*) kavramları arasındaki yakın ilişkiden ileri gelmektedir. ABD merkezli olan iki kavram da modern anonim ortaklıkların iktisadi, siyasi ve sosyal fonksiyonlarının işlerliği açısından önemlidir.

¹¹⁷ Marcela, s. 18.

¹¹⁸ Marcela, s. 18.

¹¹⁹ Bu başlık altında şirket sekreteri ile uyum müdürü arasında karşılaştırma yapılmış olmakla birlikte, Türk hukukunda kanuni görev tanımı bulunmayan uyum müdürünün de ortaklık içerisindeki konumu ve unvanı değişiklik gösterebilmekte, uygulamada farklı türde uyum birimi yapılanmalarına rastlanmaktadır. Uyum modelleri hakkında detaylı bilgi için bkz. Yaşar, T. N.: Anonim Şirketler Hukukunda Uyum (Compliance), İstanbul 2020, s. 387 vd. Buradan hareketle kavramlar arasındaki karşılaştırma, esasen modern şirket sekreterinin yürüttüğü faaliyetler ile uyum faaliyeti arasındaki farklılık üzerinden yapılmıştır.

Çok geniş bir alana yayılan kurumsal yönetimin bir üst kavram, uyumun ise kurumsal yönetimin önemli bir unsuru olduğu ifade edilmektedir¹²⁰. İki kavram arasındaki bu ilişki, kurumsal yönetimle ilişkili olarak faaliyet yürüten şirket sekreteri ile uyum odaklı çalışan uyum müdürünün görev tanımlarında örtüşmeye neden olmaktadır.

Bir önleyici hukuk mekanizması olarak nitelendirilen¹²¹ uyum (*compliance*), pozitif hukuk kurallarının bütününe uygunluğu ifade eder¹²². Bu çerçevede, başta anayasal düzenlemeler olmak üzere yürürlükte olan tüm hukuk kuralları, uyum faaliyetinin kapsamına girer. Dolayısıyla ortaklıklar açısından uyum, tüzel kişi niteliğini haiz ortaklığın işlemleri ile ortaklık işlemlerinin fiilen yapılmasını sağlayan başta yöneticiler ve ortaklık çalışanları olmak üzere ilgililerin işlemlerinin hukuka uygunluğunun sağlanmasıdır. Bu faaliyet, ilgililerin “*yasal düzenlemelerin farkında/bilgilenmiş olmalarının ve bu düzenlemelere uygun davranmalarının sağlanması*”¹²³’nı da kapsar. Bu sebeple ortaklık içerisinde kurulan uyum sisteminin, sadece ortaklık üst düzeyinin bir parçası olarak kabul edilmemesi gerektiği ifade edilmektedir¹²⁴.

Uyum kavramından hareketle uyum müdürü, ortaklık içindeki uyumsuzlukları tespit etmek, bunlarla ilgili iç soruşturmayı yürütmek, raporlamak ve olası uyumsuzluk risklerini ortaklık içindeki nihai karar mercilerine bildirmekle görevlendirilen yönetici olarak tanımlanabilir¹²⁵. Bu çerçevede ortaklık işlemlerinin temel düzenlemeler ile ortaklığın türü ve faaliyet alanına göre tüm sektörel düzenlemelere uygunluğunun

¹²⁰ Kurumsal yönetim ve uyum arasındaki ilişki hakkında detaylı bilgi için bkz. Yaşar, s. 99 vd.

¹²¹ Paslı, A.: “‘Compliance’ Kavramının Anonim Ortaklıklar Hukukundaki Anlamı ve Sorumluluk Sistemine Etkisi”, İstanbul Hukuk Mecmuası, C. 71, S. 2 (Compliance), s. 321.

¹²² Ortaklık ad ve hesabına akdedilen sözleşmelerin uyumun konu bakımından uygulama alanına girmediğine ilişkin olarak bkz. Yaşar, s. 27.

¹²³ Paslı (Compliance), s. 318.

¹²⁴ Yaşar, s. 34.

¹²⁵ Paslı (Compliance), s. 328.

kontrolü, uyum müdürünün görev tanımı içerisinde yer alır. Uyum müdürü tarafından yürütülen faaliyet önleyici ve *ex ante* niteliği haizdir. Başka bir ifadeyle, ortaklık ile ortaklık yöneticileri ve çalışanlarının hukuka uygun olmayan “uyumsuz” işlemlerinden doğan uyuşmazlıklar ve ilgililerin sorumluluğu, kural olarak, uyum müdürünün görev alanının dışında kalır. Başka bir ifade ile “uyumsuz” işlem yapılmasının engellenmesi uyum görevlisinin görev tanımına girerken uyum görevlileri kural olarak, uyumsuz işlemlerden sebebiyle başlatılan yargılama süreçlerinde görev almazlar. Dolayısıyla bu bağlamda faaliyet gösteren uyum müdürünün görevi “uyum riski¹²⁶” çerçevesinde şekillenir.

Şirket sekreterinin, özellikle kurumsal yönetim bağlamında, bazı görevleri de uyum faaliyeti olarak nitelendirilebilir. Şirket sekreteri, faaliyetlerini yürütürken, kurumsal yönetimle ilişkili birincil ve ikincil mevzuatta yer alan düzenlemeler ile şirket sekreterinin kanunen düzenlendiği ülkelerde görev tanımını belirleyen yasal düzenlemelerle bağlı olduğu gibi, ilgililerin de bu düzenlemelere uygun davranmalarını sağlamak ve teşvik etmekle görevlidir. Bu çerçevede şirket sekreterinin uyum işlevi, tüm pozitif hukuk kurallarını kapsamına alan uyum müdüründen farklı olarak, kurumsal yönetimle sınırlıdır¹²⁷. Başka bir ifade ile uyum faaliyeti şirket sekreterinin görev tanımının özünde yer almakla birlikte, bir yönünü oluşturur. Şirket sekreteri, kurumsal yönetimle sınırlı olarak yürüttüğü uyum faaliyetine ek olarak, kurumsal yönetim bağlamında yönetim sistemleri, iyi yönetim uygulamaları ve stratejileri ile ilişkili iç mekanizmaların oluşturulması ve

¹²⁶ Ortaklık yöneticilerinin ve diğer çalışanlarının hukuka aykırı davranışları sebebiyle ortaklığın zarara uğrama tehlikesini ifade eder. Kavram “hukuki risk” kavramından daha geniş bir kapsama sahiptir. Yaşar, s. 35 vd.

¹²⁷ Örneğin rekabet hukukuna uyum, uyum görevlisinin görev alanına girerken şirket sekreteri, doğrudan rekabet hukuku ile ilişkilendirilebilecek bir faaliyet yürütmemektedir.

geliştirilmesi hususlarında da önemli bir rol oynar. Dolayısıyla sekreterinin faaliyetleri, uyum riski ile yakından ilişkili olmakla birlikte bununla sınırlı değildir. Kurumsal yönetim kavramıyla bağlantılı olarak ortaklığın karışılabilceği itibar riskleri, şirket sekreterinin görev tanımıyla yakından ilişkilidir. Stratejik planlamayla ilgili olarak birtakım görevleri bulunan şirket sekreterinin görev tanımına stratejik risklerin girdiği söylenebilecektir¹²⁸.

Benzer şekilde uyum müdürünün görev alanı, tüm ortaklığı, bu doğrultuda ortaklığın tüm yöneticileri ile çalışanlarını kapsamaktadır. Kural olarak, şirket sekreterinin de görev alanı tüm ortaklığa yayılmış olmakla birlikte, şirket sekreterinin -özellikle uyum faaliyeti olarak nitelendirilebilecek görevleri bakımından- görev tanımının odak noktasını yönetim kurulu oluşturmaktadır. Diğer yandan şirket sekreterinin, uyum müdüründen farklı olarak, ortaklıkla ilişkilendirilebilen tüm menfaat sahipleri ile aktif ilişkisi söz konusudur.

C. İç Denetçi (*Internal Auditor*)

Ortaklıklarda denetim olgusunun içeriği, büyük ölçekli ve etkileri yıkıcı şirket skandallarının da etkisiyle, giderek daha önemli hâle gelen kurumsal yönetimle yakından ilişkili bir kavram olarak sürekli genişleyen bir alana sahiptir. Modern ortaklıklar açısından denetim olgusunun içeriği bağımsız denetimle özdeşleşmiş olarak görünse de kamu denetimi ve iç denetim, olgunun diğer iki ayağını oluşturur. Kamu denetimi işlemlerin mevzuata uygunluğunu araştırırken, bağımsız denetim finansal veri ve tabloların güvenilirliğini sağlar. İç denetim ise finansal tablolara

¹²⁸ Uyum riskinin ortaklık faaliyetleri ile ilgili olarak ortaya çıkabilecek riskler ile ilişkisi için bkz. Yaşar, s. 130 vd.

yansıyan işlemlerin yanı sıra tüm faaliyetleri verimlilik ve etkinlik açısından izler ve bilgi ve denetim açısından yönetime destek sunar¹²⁹. Nitekim “İç Denetçi Çalışmalarının Kullanılması” başlıklı BDS 610’da¹³⁰ iç denetim fonksiyonu, genellikle kurumsal yönetim süreçleri, risk yönetimi ve iç kontrolü değerlendirmek ve iyileştirmek üzere tasarlanan güvence ve danışmanlık faaliyeti olarak tanımlanmıştır (BDS 610, par. 14.a, A1.). TTK’nin 398’inci maddesinin gerekçesinde de belirtildiği gibi, iç denetim ortaklık bünyesindeki çeşitli komiteler aracılığıyla ortaklığın - ortaklıklar topluluğunda da bütün topluluğun- bütününe ilişkin olarak yapılmaktadır¹³¹.

İç denetim, dış denetimden çok daha geniş bir kapsamda yürütülmekte, ancak işletmenin yapısı ve büyüklüğü ile yöneticilerin ihtiyaçları doğrultusunda, iç denetim faaliyetinin kapsamı ve amaçları, sorumluluklarının niteliği ve birimin yetkileri de dâhil olmak üzere birimin ortaklık içerisindeki konumunda önemli farklılıklar ortaya çıkabilmektedir (BDS 610, par. 6). Bu sebeple iç denetçinin görev alanının kapsamı da ilgili ortaklığın yapısı ve ihtiyaçları doğrultusunda değişiklik göstermektedir. Ancak görev alanı bakımından söz konusu olan farklılaşma, iç denetçinin görev tanımına aynı şekilde yansımamaktadır. Başka bir ifade ile iç denetim faaliyetinin kapsamına giren faaliyetlerdeki değişiklik, iç denetçi tarafından yürütülen faaliyetin özünde bir değişikliğe sebep olmamaktadır. Şöyle ki, ortaklık özelinde iç denetimin kapsamına dâhil edilen alanlardan bağımsız olarak, yerel ve uluslararası birçok düzenlemeyle bağlı olan iç denetçinin bağımsızlığı esastır ve iç denetçi ortaklık

¹²⁹ Kartal, F.: “Türkiye’de Kamu ve Özel Sektörde İç Denetim Uygulamaları”, Maliye ve Finans Yazıları, C. 1, S. 99, 2013, s. 9.

¹³⁰ R. G. 30.12.2020, S. 31350 (2. M.)

¹³¹ TTK 398 Madde Gerekçesi.

operasyonlarına müdahil olmadan üst yönetim kademelerine rapor etmektedir. Bu bakımdan iç denetçi “ağırlıklı olarak¹³²” bir “tespit” faaliyeti yürütmektedir.

İdari ve stratejik görevleri bağlamında, görev alanı geniş bir yelpazeye yayılan şirket sekreteri için de bağımsızlık esas olmakla birlikte, şirket sekreteri bakımından “bağımsızlık” unsuru, “kurucu” nitelikte değildir. Nitekim sekreterin ortaklık operasyonlarına müdahil olmaması ideal olanken uygulamada, ortaklık bünyesinde birden fazla rol üstlenen “çift şapkalı” sekreterlere sıklıkla rastlanmaktadır. Şirket sekreterinin kurumsal yönetim öncesindeki geleneksel görev tanımında dahi sekretere idari işlerle sınırlı olarak yönetim ve temsil yetkisi tanınmıştır. Ortaklık adına işlem yapan şirket sekreterinin, ortaklık yönetiminin bir parçası olarak yürüttüğü faaliyet, yönetsel nitelikte olup danışmanlık esaslıdır ve bu sebeple denetime tabidir. Bu çerçevede, dolaylı olarak denetim fonksiyonu ihtiva eden şirket sekreteri, iç denetim bağlamında denetlenen konumundadır.

Diğer yandan, ortaklık içindeki özel konumu ve rolü sebebiyle, şirket sekreterinin iç denetçi ile etkin iletişimi, iç denetçinin denetim için ihtiyaç duyduğu bilgi ve belgelerin tedarik edilmesi ve iç denetçi ile ortaklık yönetimi arasındaki iletişimin sağlanması, denetim faaliyetinin etkinliği ve şeffaflığı bakımından gereklidir. Öyle ki, şirket sekreterinin kurumsal yönetimle ilişkili temel fonksiyonlarından birisi olan denetim bağlamında mali gözetim ve raporlamaya ilişkin birtakım görevleri vardır.

¹³² İç denetimin denetlemeye ek olarak danışma görevi olduğu da kabul edilmektedir. Zira iç denetçi, geniş anlamda iç kontrol sisteminin düzgün işleyişi denetlemek ve risk yönetiminin etkinliğini değerlendirmekle görevli olduğu gibi, işleyişin düzeltilmesine katkıda bulunmaktadır. Böckli, s. 2118; Yaşar, 144. Bu sebeple iç deneticinin faaliyetini bütünüyle bir tespit faaliyeti olarak nitelemek yerinde olmayacaktır.

Şirket sekreteri, özellikle denetimden sorumlu komitesi bulunmayan ortaklıklarda, yönetim kurulunu temsilen iç denetçiler ve bağımsız denetçiler ile koordinasyonun sağlanması, denetim raporlarının yönetim kuruluna eksiksiz bir şekilde ulaştırılması ve raporlarda tespit edilen hususlarla ilişkili olarak gerekli işlemlerin yapılmasıyla görevlidir¹³³. Denetimden sorumlu komitesi olan ortaklıklarda ise şirket sekreteri komite başkanına destek olduğu gibi, komite sekreterliği görevini de üstlenir¹³⁴. Şirket sekreteri ayrıca, finansal olmayan bilgiler de dâhil olmak üzere, yönetim kuruluna iç kontrol mekanizmaları vasıtasıyla gerekli bilgilerin ulaştığını kontrol etmekle, mali kontrolle ilgili olarak yönetim kuruluna danışmanlık yapmakla ve ilişkili hususlarda uyum faaliyeti yürütmekle görevlidir. Bu sebeple, şirket sekreteri ile iç denetçi pozisyonlarının birleştirilmesi iki rolün de etkinliği açısından sorun teşkil edecekken pozisyonlar arası koordinasyonun sağlanması kurumsal yönetim açısından önemli ve gereklidir.

D. Chief Governance Officer (CGO)¹³⁵

Özellikle ABD merkezli ortaklıklarda rastlanan *CGO*'nun görev tanımının aslında şirket sekreteri ile örtüştüğü, birçok ülkede kavramın şirket sekreteri olarak düzenlendiği, ancak “sekreter” kelimesinin kavramın içeriğinin bütünüyle ifade edilmesinde yetersiz kalması sebebiyle, özellikle kurumsal yönetim uzmanı olarak faaliyet gösteren şirket sekreterinin görev alanını ve ortaklık içerisindeki konumunu

¹³³ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 128.

¹³⁴ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 128.

¹³⁵ Kısaltma, aynı rolü ve görev tanımını ifade eden *corporate governance officer* için de kullanılmaktadır. *CGO* ile *compliance and governance officer/officer* kastedildiği de görülmektedir. Avrupa Merkez Bankasının örnek kullanımı için bkz. https://op.europa.eu/en/web/who-is-who/organization/-/organization/ECB/ECB_BCE28 (E. T.: 14.01.2022).

daha iyi ifade etmesi gerekçesiyle uygulamada *Chief Governance Officer* olarak isimlendirildiği ifade edilmektedir¹³⁶. Uygulamadaki bu tercih, *CGO* ve şirket sekreterinin görev alanlarının ilgili ortaklık özelinde bütünüyle örtüştüğüne işaret etmektedir. Nitekim, bünyesinde uyum müdürü ve idari yönetici (*administrator*) bulunduran ortaklıkların önemli bir kısmı, görev tanımını değiştirmeksizin şirket sekreteri unvanını *CGO* olarak değiştirmiştir¹³⁷.

Diğer yandan, şirket sekreterinin, kavramın hukuken düzenlendiği, tanımlandığı ve görevlerinin mevzuatla ortaya konduğu ülkeler bakımından, “şirket sekreteri” ifadesinin bir hukuki kavram olduğunu belirtmek gerekir. Bu çerçevede mevzuatla belirlenen rol ve görev alanı, şirket sekreterliğinin özünü oluşturur. Aynı zamanda kurumsal yönetim profesyoneli/uzmanı (*corporate governance professional*) olarak görev yapan şirket sekreterinin pozitif hukuk kuralları ile belirlenen çerçevesi (*statutory role*) ile bu çerçevenin dışında kalan alanda tanımlanan rolü ve görev alanı, bir araya gelerek *CGO* kavramının çerçevesini belirler¹³⁸. Bu sebeple, hukuki bir kavram olarak ele alındığında, şirket sekreterinin hukuken düzenlendiği ülkeler bakımından, “şirket sekreteri” ve “*CGO*” kavramlarının birbiri yerine kullanılması her zaman doğru olmayabilecektir. Bununla birlikte, Türk hukukunda olduğu gibi, şirket sekreterinin rol ve görevlerinin hukuken tanımlanmadığı ülkeler bakımından kavramların eş anlamlı kullanılması mümkündür.

¹³⁶ Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals, *The Corporate Secretary: An Overview of Duties and Responsibilities*, s. 8; IFC, *The Corporate Secretary: The Governance Professional*, s. 3.

¹³⁷ Steger, U./Bottger, P.: “The Corporate Governance Officer – From Company Secretary to Manager of Governance Process”, Ed. Bottger, P.: *Leading in the Top Team: The CXO Challenge*, Cambridge, 2009, s. 261.

¹³⁸ Aydın, şirket sekreteri ile *Chief Administration Officer (CAO)* ile rolleri itibarıyla aynı fonksiyonu ifade ettiğini, “kanuni şirket sekreteri fonksiyonu (*statutory company secretary function*)” ile “yönetimsel *CGO* fonksiyonlarını (*managerial CGO function*)” içinde barındırdığını ifade eder. Aydın, s. 32.

Ayrıca büyük ortaklıklarda, şirket sekreterliği faaliyeti tek bir kişi tarafından değil, “şirket sekreteri vekili (*deputy company secretary*)”, “şirket sekreteri yardımcısı (*assistant company secretary*)” ve “şirket sekreteri asistanı (*company secretary assistant*)” gibi farklı unvanlara sahip kişilerden oluşan bir sekreteryaya tarafından yürütülür. Nitekim şirket sekreteri uygulamasının en yaygın olduğu ülkelerden birisi olan İngiltere’de bu sayı, *FTSE100* ortaklıkları için ortalama 8.5, *FTSE 250* için 3.1 iken *FTSE Small Cap* için 2.3 kişi olarak tespit edilmiştir¹³⁹. Bir ekip hâlinde çalışan sekreteryanın ortaklık yönetimi içinde bir birime dönüşmesiyle, şirket sekreterine ilgili birimin yöneticisi olduğunu gösteren *CGO* unvanı verilebilir¹⁴⁰.

III. KARŞILAŞTIRMALI HUKUKTA ŞİRKET SEKRETERİ

A. İngiltere

Birçok ülkede yer alan şirket sekreteri uygulaması ve ilişkili hukuki düzenlemeler için mehzaz teşkil eden İngiliz hukukunda, şirket sekreterinin ilk kez düzenlenmesi, ortaklıklar bakımından sınırlı sorumluluğun ilk kez düzenlendiği “1855 Ortaklıklar Kanunu (*Companies Act 1855*)” ile değil, 1908 tarihli Ortaklıklar Kanunu ile mümkün olmuştur. Bu Kanun uyarınca, her ortaklığın bir şirket sekreteri atamasını zorunlu tutulmuştur. “1929 Ortaklıklar Kanunu (*Companies Act 1929*)” ise şirket sekreterinin görev ve sorumluluğunu düzenlemiştir. Şirket sekreterinin kanunen

¹³⁹ The All Party Parliamentary Corporate Governance Group, Elevating the Role of Company Secretary: Lessons from the FTSE All Share, s. 7.

¹⁴⁰ Benzer bir durum uyum müdürleri için de söz konusudur. Birden fazla kişinin uyum yöneticisi olarak çalıştığı ortaklıklarda uyum biriminin en üstündeki kişiye *Chief Compliance Officer (CCO)* unvanı verilebilmektedir. Bkz. Paslı (Compliance), s. 329.

tanımlanan ve sınırları belirlenen bir şirket yöneticisi olarak düzenlenmesi ile şirket sekreterinin ortaklık organizasyonu içerisindeki yeri ve önemine bakış şirket sekreteri lehine değişmiş, şirket sekreterinin temsil yetkisini haiz bir üst düzey yönetici olduğu kabul edilmiştir¹⁴¹.

İngiliz hukukunda, “2006 Ortaklıklar Kanunu (*Companies Act 2006*)” ile şirket sekreterine ilişkin temel düzenleme tekrar değiştirilmiş ve halka açık olmayan anonim ortaklıklar için şirket sekreteri atama zorunluluğu kaldırılmıştır. Bu düzenleme ile şirket sekreteri bulunmayan halka açık olmayan anonim ortaklıklarda, şirket sekreterine gönderilmesine yetki verilmiş veya kanunen zorunlu tutulmuş belgelerin doğrudan ortaklığa gönderilmesi; şirket sekreteri tarafından yapılması gereken işlemlerin ise bir yönetim kurulu üyesi (*director*) ya da yönetim kurulunca yetkilendirilmiş bir kişi ile yapılması gerektiği hükme bağlanmıştır.

Diğer taraftan, halka açık anonim ortaklıklar için bir şirket sekreteri atanması gerektiği ifade edilmiş, şirket sekreteri bulunmayan ortaklıklar açısından devlete (*Secretaries of State*) şirket sekreteri atanması için talimat verme yetkisi tanınmış ve bu talimatın belirlenen süre içinde gerçekleştirilmemesi hâlinde, tüzel kişi ortaklık ve kusurlu tüm yöneticiler (*officers*) hakkında idari para cezası uygulanacağı düzenlemiştir. Bunun yanında, atanacak şirket sekreteri gerçek kişi olabileceği gibi sekreterlik faaliyetinin bir tüzel kişi tarafından da yürütülebileceği hükme bağlanmıştır. Ayrıca birden fazla kişinin şirket sekreteri olarak atanması (*joint secretary*) mümkün kılınmıştır.

Kanun’un “Halka Açık Anonim Ortaklık Sekreterlerinin Nitelikleri” başlıklı 273. maddesinde ise atanacak şirket sekreterinin, şirket sekreterliği görevlerini yerine

¹⁴¹ Detaylı bilgi için bkz. s. 118 vd.

getirmek için gerekli bilgi ve deneyime sahip olduğundan emin olunması hususunda ortaklık yönetim kurulu üyelerinin sorumlu olduğu ifade edilmiştir. Mesleki yeterliliğe ek olarak, kişinin şirket sekreteri olarak atanabilmesi için aşağıdaki koşullardan en az birinin gerçekleşmesi gerektiği düzenlenmiştir. Bu koşullar şu şekildedir:

- Sekreter olarak atanmasından hemen önceki beş yılın en az üçünde bir halka açık anonim ortaklıkta sekreterlik görevini yürütmüş olmak,
- Aynı maddenin üçüncü fıkrasında sıralanan kuruluşlardan¹⁴² birinin üyesi olmak,
- Birleşik Krallık'ta avukat¹⁴³ olmak,
- Başka bir pozisyonda çalışmış veya çalışıyor olması ya da başka bir organın üyesi olması nedeniyle, ortaklığın sekreterlik görevini yerine getirebilecek yeterliliğe sahip gibi görünmek.

274. madde ile ortaklık için bir sekreter sicili (*register of secretaries*) tutulması zorunluluğu getirilmiştir. Tüm ortaklık üyelerine ücretsiz olarak, dışardan ilgililere belirli bir ücret karşılığında bu sicili inceleme hakkı tanınmıştır. Gerçek ya da tüzel kişi şirket sekreterine ilişkin bilgilerin yer aldığı bu sicilin oluşturulması, saklanması ve ilgililere tanınan inceleme hakkının kullanılması hususlarında yükümlülüğün yerine getirilmemesi durumunda ortaklık ve kusurlu tüm yöneticiler (*officers*) hakkında idari para cezasına hükmolunacağı belirtilmiştir. Aynı düzenlemenin son fıkrasında ise mahkeme emri ile sicilin derhal incelenmesine hükmedilebileceği öngörülmüştür.

¹⁴² Bu kuruluşlar şu şekildedir: *The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, The Institute of Chartered Accountants of Scotland, The Association of Chartered Certified Accountants, The Institute of Chartered Accountants in Ireland, The Institute of Chartered Secretaries and Administrators, The Chartered Institute of Management Accountants, The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy.*

¹⁴³ İlgili düzenlemede *barrister, advocate* ve *solicitor* ifadeleri kullanılmıştır. Modern uygulama açısından kavramlar arasındaki farkın net şekilde ifade edilememesi ve kavramların Türk hukukuna yabancı olmaları sebepleriyle üç kavram “avukat” olarak çevrilmiştir.

2018 tarihli *UK Corporate Governance Code*, şirket sekreterinin kurumsal yönetim ile ilişkili tüm hususlarda danışmanlık yapmakla yükümlü olduğunu, her yönetim kurulu üyesinin şirket sekreterinin öneri ve danışmanlığına erişebilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Etkin ve verimli bir şekilde faaliyet gösterebilmek için gerekli tüm politika, süreç, bilgi, zaman ve kaynaklara sahip olması gereken yönetim kurulunun şirket sekreteri tarafından desteklendiği ifade edilmektedir. İlgili düzenlemede ayrıca, şirket sekreterinin, icra komitesi veya ortaklık yönetim hiyerarşisinde yönetim kurulunun hemen altında ilk kademede yer alan müdürlerle birlikte, üst yönetimde (*senior management*) yer aldığı belirtilmiştir. Son olarak, şirket sekreteri ve yönetim kurulu arasındaki ilişkinin niteliğinden hareketle, şirket sekreterinin atanması ve azline ilişkin kararın tüm yönetim kurulu üyelerinin ortak iradesiyle alınması gerektiği ifade edilmiştir.

Günümüzde şirket sekreteri İngiltere’de genellikle icrada görevli olmayan yönetim kurulu başkanının ofisine (*non-executive chairman’s office*) bağlı olarak çalışan genel sekreter (*chief of staff*) olarak faaliyetini sürdürmektedir¹⁴⁴. Şirket sekreteri, bu durumun doğal bir sonucu olarak, icrada görevli olmayan yönetim kurulu başkanı ve diğer üyeler ile ortaklığın günlük işleyişinden ve operasyonların yönetilmesinden sorumlu yöneticiler arasındaki iletişimin sağlanmasında birincil kanal olarak çalışmakta ve taraflar arasındaki etkin bilgi akışını sağlamaktadır.

¹⁴⁴ Lee, 122.

B. ABD

ABD hukukunda şirket sekreterinin yeknesak bir görünümü mevcut değildir. Şirket sekreteri atamaları uygulamada sıklıkla görülmekle birlikte, eyalet bazında değişen hukuk kuralları¹⁴⁵ bağlamında farklılık gösteren şirket sekreteri atama zorunluluğu ve şirket sekreterine ilişkin federal düzeyde hukuki bir düzenlemenin bulunmaması sebepleriyle yeknesak bir şirket sekreteri uygulamasından söz etmek mümkün görünmemektedir. Buna ek olarak, ABD kurumsal yönetim anlayışının ortaklıklara esneklik tanıyan bir yaklaşım çerçevesinde gelişmiş olması da şirket sekreteri uygulamalarının farklılaşmasına sebep olmaktadır.

ABD’de şirket sekreterinin tipik görevleri arasında yönetim kurulu ve komite toplantılarının koordinasyonu, toplantı tutanaklarının hazırlanması, genel kurul toplantılarına ilişkin süreçlerin yönetilmesi ile ortaklık belge ve kayıtlarının saklanması yer alır. Bunlara ek olarak yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve pay sahipleri arasındaki iletişimin sağlanması da şirket sekreterinin görevleri arasında sayılmaktadır. Şirket sekreteri ayrıca, ilişkili düzenlemeler bağlamında uyum süreçlerini yönetmek ve ortaklığın “kurumsal yönetim ihtiyaçlarının” tespiti; bu çerçevede, yönetim kuruluna kurumsal yönetime ilişkin gelişmeler ve yaklaşımlar hakkında bilgi vermek, yönetim kurulu yapısının değerlendirmek ve ortaklık yönetiminin iyileştirilmesi için önerilerde bulunmakla görevlidir¹⁴⁶.

¹⁴⁵ ABD’de limited ortaklıklar (*limited liability company*) için şirket sekreteri atanması zorunlu değilken, anonim ortaklıklar (*corporation*) için düzenlemeler eyaletlere göre değişiklik göstermektedir. Örneğin, *California*’da şirket sekreteri atanması zorunluyken “şirket dostu” düzenlemeleri ile bilinen ve ABD merkezli birçok ortaklığa ev sahipliği yapan *Delaware* eyaletinde “şirket sekreteri”ne ilişkin bir düzenleme yer almamaktadır. Bununla birlikte *Delaware General Corporation Law* § 142(a)’da ortaklık yöneticilerinden birinin yönetim kurulu ve genel kurul toplantı tutanaklarının tutulmasıyla görevlendirilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

¹⁴⁶ Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals, *The Corporate Secretary: An Overview of Duties and Responsibilities*, s. 3.

Modern şirket sekreterinin görevlerinin kurumsal yönetim ve bu doğrultuda yönetim kuruluna odaklanmasıyla birlikte, yönetim kurulu üyeleri ile yöneticilerin seçimi, ücretlerinin belirlenmesi, oryantasyonu ve eğitimi, yönetim kuruluna ve yönetim kurulundan etkin bilgi akışının sağlanması şirket sekreterinin görev alanına girmektedir. Şirket sekreteri, sermaye piyasası işlemleri ile bağlantılı olarak SEC ile irtibatın sağlanması ve ilişkili başvurular ile bildirim yükümlülüklerinin yerine getirilmesi ile de görevlidir¹⁴⁷.

Yönetim kurulu tarafından seçilen ve yönetici (*officer*) sıfatını haiz olan şirket sekreterinin kime bağlı olarak çalışacağı sorusuna ABD hukuku bağlamında kesin bir cevap vermek mümkün değildir. Şirket sekreterinin görev tanımı, yetkileri ve sorumluluğu büyük oranda eyalet düzeyindeki hukuk kuralları ve ortaklık iç düzenlemeleri ile belirlendiğinden, şirket sekreterinin ortaklık yönetimi içindeki pozisyonu da ortaklık kültürü, ortaklığın büyüklüğü ve ihtiyaçlarına bağlı olarak değişiklik göstermektedir¹⁴⁸. Aynı zamanda hukuk müşavirliği görevini de üstlenen şirket sekreterlerinin genellikle CEO'ya, etkin raporlama sağlanabilmesi için belirli durumlarda yönetim kurulu başkanına ya da *lead independent director*'a¹⁴⁹ bağlı

¹⁴⁷ Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals, The Corporate Secretary: An Overview of Duties and Responsibilities, s. 7.

¹⁴⁸ Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals, The Corporate Secretary: An Overview of Duties and Responsibilities, s. 8.

¹⁴⁹ Özellikle yönetim kurulu başkanlığı ve genel müdürlük görevlerinin aynı kişi tarafından yürütüldüğü ortaklıklarda bağımsız üyeler arasından, bağımsız üyeler arasındaki koordinasyonu sağlamak ve yönetim kurulu tarafından verilen diğer işleri yapmak üzere, bir "*lead independent director*" seçilmesi mümkündür. "*Primus inter pares*" ilkesi çerçevesinde görevlendirilen ve diğer bağımsız üyelere liderlik eden bu görevlinin ortaklık içi düzenlemelerle belirlenen birtakım görevleri söz konusudur. Aynı yönde bkz. Ünal, A. C.: Türk ve Yabancı Hukuk Sistemlerinde CEO'nun Hukukî Konumu, Ankara 2014, s. 161. Örnek düzenleme için bkz. SEC, Lead Independent Director Charter, Exhibit 99.2, www.sec.gov (E. T. 31.01.2022).

olarak çalışmaktadır. Şirket sekreteri, aynı zamanda hukuk müşaviri değilse genellikle hukuk müşavirine, *CEO*'ya ya da başka bir yöneticiye bağlı olarak çalışmaktadır¹⁵⁰.

C. Avustralya

İngiliz hukuku etkisinde gelişen Avustralya hukukunda, şirket sekreterine ilişkin temel düzenlemeler, 2001 Ortaklıklar Kanunu'nun (*Corporations Act 2001*) "Sekreterlerin Atanması" başlıklı 2D.4 ve "Yöneticiler ve Sekreterler Hakkında Kamuya Açık Bilgiler" başlıklı 2D.5 bölümlerinde yer almaktadır.

Avustralya hukukunda, İngiliz hukuku ile benzer şekilde, halka açık anonim ortaklıklar için en az bir şirket sekreteri atanması zorunludur. Atanan şirket sekreterinin on sekiz yaşını doldurmuş bir gerçek kişi olması ve "genellikle¹⁵¹" Avustralya'da ikamet etmesi koşulları aranmaktadır. İngiliz hukukunun aksine, Avustralya'da şirket sekreterinin tüzel kişi olması mümkün değildir. Şirket sekreterinin sahip olması gereken nitelikler açısından Kanun'da bir düzenleme öngörülmemiştir, ancak şirket sekreterlerinin tecrübe ve yeterliliğinin ortaklığın faaliyet raporunda açıklanması kanunen zorunlu tutulmuştur.

Diğer yandan Kanun'un 2D.6 bölümü uyarınca yöneticilik yapması mümkün olmayan kişilerin, aksine *Australian Securities and Investments Commission (ASIC)* veya mahkeme kararı olmaksızın, şirket sekreteri olarak atanması mümkün olmadığı; atanmış şirket sekreterinin aynı düzenleme uyarınca yöneticilik yapmasına engel bir durum ortaya çıkması hâlinde şirket sekreterliği görevinin sona ereceği hükme

¹⁵⁰ Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals, *The Corporate Secretary: An Overview of Duties and Responsibilities*, s. 8.

¹⁵¹ İlgili düzenlemede "*ordinarily reside*" ifadesi kullanılmıştır.

bağlanmıştır. Ayrıca şirket sekreterinin aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olması da mümkündür.

Ortaklığın yönetim kurulu üyeleri tarafından atanan şirket sekreterinin görev süresi ve mali hakları da yine yönetim kurulu üyeleri tarafından belirlenir. Ayrıca, atanmanın yapılmasını takip eden yirmi sekiz gün içerisinde *ASIC*'e bildirim yapılması gerekir. Atanma yapılmadan önce şirket sekreterinin yazılı rızasının alınması ve belgenin ortaklık tarafından saklanması ve bu yükümlülüğün yerine getirilmemesi objektif sorumluluk hâli olarak düzenlenmiştir.

Kanun'un 204E(1) hükmünde şirket sekreteri atanmasının ortaklık esas sözleşmesine ya da Kanun'a uygun şekilde yapılmamış olması hâlinde dahi, şirket sekreterinin işlemlerinin geçerli olacağı ifade edilmiştir. İlgili hükmün ikinci fıkrasında, ilk fıkrada yer alan düzenlemenin ilgili işlemlerin ortaklık için bağlayıcı olup olmadığı ya da ortaklığın üçüncü kişilere karşı sorumluluğunun doğup doğmadığı hususuna ilişkin olmadığı ifade edilmiştir.

Şirket sekreterleri, Kanun'un 9. maddesi uyarınca yönetici (*officer*) olarak kabul edildiğinden, yönetim kurulu üyeleri hakkında düzenlenen hususlar ile bağlıdır. Bu çerçevede, şirket sekreterleri görevlerini özenle ve titizlikle (m. 180), iyi niyetle ve uygun amaçla (*proper purpose*) (m. 181) yerine getirmekle yükümlüdür. Benzer şekilde, sekreterlerin ortaklık içindeki pozisyonlarını kendilerine ve/veya başkasına avantaj sağlamak veya ortaklığa zarar vermek amacıyla uygunsuz şekilde kullanması (m. 182) ve eriştikleri bilgileri kullanarak kazanç elde etmeleri ve ortaklığı zarara uğratmaları (m. 183) yasaklanmıştır. Kanun'un 184. maddesinde ise şirket sekreterinin özenli veya dürüst davranmaması ve görevlerini ortaklığın çıkarları veya

uygun amaç doğrultusunda iyi niyetle yerine getirmemesi durumunda cezai sorumluluğunun doğacağı ifade edilmiştir.

Kanun'un çeşitli hükümlerinde şirket sekreterinin tipik görevlerine rastlamak mümkündür. Bu görevlerden bazıları halka açık anonim ortaklıklar bakımından söz konusuysa, bazıları ise halka açık olmayan ortaklıklar için düzenlenmiş olup büyük oranda *ASIC*'e yapılacak bildirim yükümlülüklerine ilişkindir. Ayrıca yönetim kurulu ile komite toplantılarının hazırlıklarının yapılması, süreçlerin yönetilmesi ve toplantılara çağrıların usule uygun şekilde yapıldığından emin olunması; ortaklık sicillerinin oluşturulması ve usule uygun şekilde tutulması; Kanun hükümlerinin uygulanması hususunda yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilere danışmanlık yapılması gibi hususlar ise şirket sekreterinin uyum odaklı görevleri arasında yer alır.

Diğer yandan, birçok ülkede olduğu gibi, Avustralya uygulamasında da şirket sekreterinin görev tanımına kurumsal yönetim odaklı birtakım görevler eklenmiştir. Bu doğrultuda, yönetim kuruluna kurumsal yönetim ve iyi uygulama ilkeleri hakkında danışmanlık yapılması, yönetim kurulu performans değerlendirmelerinin organize edilmesi, iş adamı kararı savunmasının öne sürülebilmesi için yönetim kuruluna gerekli bilgi akışının sağlanması, yönetim kuruluna kurumsal etik ve kurumsal sosyal sorumluluk hakkında danışmanlık yapılması, modern şirket sekreterinin görev tanımına girdiği kabul edilen diğer görevlerdir¹⁵².

Avustralya'da şirket sekreterinin geleneksel olarak *CFO* ya da *CEO*'ya bağlı olarak çalıştığı ifade edilmekle birlikte, şirket sekreterinin yönetim kurulu tarafından atanması ve şirket sekreterinin görevlerinin büyük oranda yönetim kurulunun performansına odaklı olması sebepleriyle yönetim kurulu başkanına bağlı olarak

¹⁵² Australian Institute of Company Directors, Director Tools, Role of the Company Secretary, 2019, <https://aicd.companydirectors.com.au/> (E. T.: 21.02.2021), s. 4.

çalışması da mümkündür. *The Corporate Governance Principles and Recommendations*¹⁵³ şirket sekreterinin yönetim kurulu başkanı vasıtasıyla tüm yönetim kuruluna karşı sorumlu olmasını önermektedir¹⁵⁴.

D. İsviçre

İsviçre hukukunda şirket sekreterine ilişkin düzenlemeler, İsviçre Borçlar Kanunu'nda yer almaktadır. 1991 yılında yapılan değişiklikle, Kanun'un 712. maddesinde, yönetim kurulunun bir sekreter ataması zorunlu hâle getirilmiştir. Yönetim kurulu üyesi ya da pay sahibi olması gerekmeyen şirket sekreterinin kanunen düzenlenen tek görevi yönetim kurulu toplantı tutanaklarının imzalanmasıdır¹⁵⁵. Kanun'un 713. maddesine göre yönetim kurulu toplantı tutanaklarının yönetim kurulu başkanı ve sekreter tarafından imzalanması gerekir. Bu maddenin lafzından hareketle, yönetim kurulu başkanının aynı zamanda şirket sekreteri olmasının mümkün olmadığı sonucuna ulaşılabilecektir. Şirket sekreterinin kanunen tanımlanan görevi bu düzenleme ile sınırlıdır.

Diğer yandan, şirket sekreterinin uygulamadaki görev tanımı çok daha geniştir. Ancak, diğer ülkelerdeki şirket sekreteri uygulamasına kıyasla İsviçre'de şirket sekreterinin görevleri ağırlıklı olarak idari ekseninde yer almaktadır. Şirket sekreteri,

¹⁵³ *ASX Corporate Governance Council* tarafından ilk kez 2004 yılında hazırlanan metnin, payları *ASX*'de işlem gören ortaklıklarda iyi uygulama ilkelerinin yaygınlaşmasını sağlamayı amaçladığı ifade edilmektedir. Tavsiye niteliğinde düzenlemelerden oluşan metin 2020 yılında dördüncü kez güncellenmiştir. İlgili düzenleme için bkz. *ASX Corporate Governance Council, The Corporate Governance Principles and Recommendations*, 2020, www.asx.com.au (E. T.: 31.01.2022).

¹⁵⁴ Australian Institute of Company Directors, *Role of the Company Secretary*, s. 4.

¹⁵⁵ Doktrinde, Türk ortaklıklar hukukuna kaynak teşkil eden İsviçre hukukundaki bu düzenlemenin, “yönetim kurulu toplantılarının, kurumsal yönetim esaslarına göre icra edilmesine büyük katkı sağlayacağı” gerekçesiyle Türk hukukuna iktibas edilmesinin yerinde bir tercih olacağı ifade edilmektedir. Kalender (Yönetim Kurulu Sekreteri), s. 261.

yönetim kurulu toplantılarının organizasyonu ve üyelere gerekli belgelerin ulaştırılması, yönetim kurulu belgelerinin saklanması, pay defterinin tutulması, genel kurul toplantıları için gerekli belgelerin hazırlanması, gerekli durumlarda pay sahiplerine yönetim kurulu kararlarının tebliği, basın açıklamalarının hazırlanması, genel kurul toplantılarıyla ilişkili idari süreçlerin yönetilmesi ve ticaret sicilinde yapılacak işlemlerin takibiyle görevlendirilebilmektedir¹⁵⁶. Kural olarak temsil ve yönetim yetkisi bulunmayan şirket sekreterine imza ve yönetim yetkisi verilebileceği gibi, şirket sekreterinin aynı zamanda uyum müdürü (*compliance officer*) olarak görevlendirilmesi de mümkündür.

Şirket sekreteri genellikle yönetim kurulu dışından olmakla birlikte kural olarak organ niteliğini haiz değildir¹⁵⁷. Ancak, şirket sekreterinin sadece önerilerde bulunmanın ötesinde yöneticiler tarafından alınan kararlara etki etmesi durumunda bir organ olarak nitelendirilmesinin mümkün olduğu ifade edilmektedir¹⁵⁸. Bu durumda Kanun'un 754. maddesi uyarınca şirket sekreterinin sorumluluğu gündeme gelebilecektir. Diğer yandan, şirket sekreterinin iş sözleşmesinden doğan sorumluluğu söz konusu olmakla birlikte bu durum Kanun'un 398. ve 321. maddeleri bağlamında değerlendirilmektedir. Ayrıca, şirket sekreterinin aynı zamanda uyum görevlisi olarak çalışması durumunda İsviçre Ceza Kanunu'nun 11'inci maddesi ile bağlı olacağı ifade edilmiştir¹⁵⁹.

¹⁵⁶ Müller, s. 1044.

¹⁵⁷ Böckli, s. 1508; Müller s. 1047.

¹⁵⁸ Müller, s. 1047.

¹⁵⁹ Müller, s. 1047 vd.

E. Çin

Çin hukukunda şirket sekreterinin ortaklık içindeki rolü itibarıyla batı ülkelerindeki şirket sekreterinden farklılaştığı ifade edilmekle¹⁶⁰ birlikte tespit edilen düzenlemeler, diğer ülkelerdeki düzenlemelerle büyük oranda paralellik göstermektedir. Kavrama ilişkin temel düzenlemeler 2013 Ortaklıklar Kanunu'nda yer almaktadır. Kanun'un 123. maddesinde her halka açık ortaklığın bir şirket sekreteri ataması zorunlu tutulmuş, şirket sekreterinin görevleri genel kurul ve yönetim kurulu toplantılarının hazırlanması, ortaklık belgelerinin saklanması, pay defterinin tutulması ve kamuyu aydınlatmaya ilişkin süreçlerin yönetilmesi olarak belirlenmiştir. Ayrıca, Çin hukukunda sadece gerçek kişiler şirket sekreteri olarak atanabilir.

Şirket sekreterine ilişkin detaylı düzenlemeler ise *SSE* ve *SZSE* kotasyon kurallarında ve *CSRC* tarafından düzenlenen ikincil mevzuatta yer almaktadır. Şirket sekreterinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin olarak, şirket sekreterinin finans, işletme, özsermaye yönetimi, hukuk ve diğer alanlarda mesleki bilgi ve tecrübeye sahip olması gerektiği vurgulanmıştır¹⁶¹. Ayrıca, borsaların kotasyon kurallarında şirket sekreterinin görevlerine ilişkin ek düzenlemeler de yer almaktadır.

Çin hukukunda, borsalar ve ilişkili düzenleyici kuruluşlarla iletişimin sağlanması, kamunun aydınlatılması için gerekli iç mekanizmaların oluşturulması ve kamuyu aydınlatma yükümlüğünün yerel hukuk kurallarına ve borsa düzenlemelerine uygun şekilde yerine getirilmesinin takibi şirket sekreterinin temel görevleri arasında

¹⁶⁰ Nowland/Chapple/Johnston, s. 3.

¹⁶¹ SSE, Rules Governing the Listing of Stocks on Shanghai Stock Exchange, Revised in 2019, <http://english.sse.com.cn> (E. T.: 10.03.2021).

SZSE, Rules Governing the Listing of Shares on Shenzhen Stock Exchange, 2018 Revision, www.szse.cn (E. T.: 10.03.2021).

sayılmıştır. Halka ilişkiler ve yatırımcı ilişkileri bağlamında yatırımcılarla iletişimin koordine edilmesi de şirket sekreterinin görevlerindendir.

Kanun ve ikincil mevzuata göre şirket sekreteri görevlerini yerine getirirken ortaklığın mali durumu ve operasyonları hakkında bilgi alma hakkına sahiptir. Bu çerçevede, ortaklığın ilgili birimlerinden ve personelden gerekli bilgi ve belgelerin zamanında sağlanmasını talep edebilir¹⁶². Şirket sekreteri kamuyu aydınlatmaya ilişkin toplantılara katılma hakkını da haizdir. Diğer yandan, 2013 Ortaklıklar Kanun'un ortaklığı temsil yetkisine sahip olan kişilerin sayıldığı 13. maddesi uyarınca, şirket sekreterinin ortaklığı temsil yetkisi yoktur.

Code of Corporate Governance of Listed Companies'in 93. maddesinde şirket sekreteri, kamuyu aydınlatma yükümlülüğüne ilişkin olarak ortaklık içi kuralları belirlemek, süreçleri yönetmek, ilgililerle görüşmek, açıklanacak bilgileri sağlamakla görevlendirilmiştir. Yumuşak hukuk kuralı niteliğindeki, *Guiding Opinion on the Establishment of Independent Director Systems by Listed Companies*'de, Anglosakson hukuk sistemlerine paralel şekilde, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ilgili hususlarda bilgilendirilmesi ve üyelere gerekli belgelerin sağlanması hususunda şirket sekreterinin görevlendirilmesi önerilmiştir.

F. Diğer Ülkeler

Şirket sekreteri uygulamasına ve şirket sekreterine ilişkin hukuki düzenlemelere başka ülkelerde de rastlamak mümkündür. Genellikle Anglosakson hukuk sistemleri etkisinde gelişen bu ülkeler arasında Yeni Zelanda, İrlanda, Hong Kong, Hindistan,

¹⁶² CSRC, Code of Corporate Governance of Listed Companies, 2019, www.csrs.gov.cn (E. T.: 10.03.2021), s. 10.

Singapur, Güney Afrika Cumhuriyeti, Malezya, Meksika, Nijerya ve İspanya yer alır. Bu ülkelerde şirket sekreterinin atanması belirli şirket türleri için öngörölmüş olup yeknesak bir düzenleme mevcut değildir. Diğer yandan Brezilya, Ukrayna ve Tayland'da ise şirket sekreteri atanması herhangi şirket türü için zorunlu değilken, kurumsal yönetim bağlamında çeşitli yumuşak hukuk kuralları ile teşvik edilmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

ŞİRKET SEKRETERİNİN GÖREVLERİ

I. GENEL OLARAK

Geleneksel şirket sekreterinin görev tanımı ortaklığın niteliğine ve büyüklüğüne, sekreterle bağitlanan iş sözleşmesine göre değışmekle birlikte, toplantılara katılmak ve toplantı tutanaklarını hazırlamak, pay sahipleri de dâhil olmak üzere ilgililere yapılacak bildirimlerin takibi ve ortaklık kayıtlarının tutulması¹⁶³ geleneksel şirket sekreterinin tipik görevlerini oluşturur¹⁶⁴. Şirket sekreterinin kurumsal hafızanın oluşturulması yönünden rolü ve bu doğrultuda “şirket hafızası” olarak isimlendirilmesi, bu görev tanımından ileri gelmektedir.

Buna karşılık, içeriğı belirsiz bir kavram olan modern şirket sekreterinin genel bir tanımı yapılamadığı gibi, tüm şirket sekreterleri bakımından geçerli olacak bir görev listesi hazırlanması da mümkün değildir. Öyle ki, ortaklık yönetiminde kilit rol oynayan şirket sekreteri, idari çerçeveye sınırlı geleneksel görev tanımına ek olarak içine hukuki danışmanlık, kurumsal yönetim, risk yönetimi, operasyon yönetimi,

¹⁶³ 1957 yılında American Society of Corporate Secretaries tarafından yapılan bir ankette şirket sekreterlerinin yüzde kırk dördünün birincil görevinin kayıt yönetimi (*records management*) olduğu tespit edilmiştir. Case, F. H.: “The Corporate Secretary Looks at Records Management”, The American Archivist, C. 23, S. 4, 1960, s. 419.

¹⁶⁴ Gibbons, D.: The Company Secretary’s Handbook, Suffolk 1992, s. 2.

yatırımcı ilişkileri ve kurumsal iletişimi de alan geniş bir kapsamda faaliyet gösterebilmektedir¹⁶⁵. Bununla birlikte, şirket sekreterinin ortaklık içi düzenlemeler ve iş sözleşmesi ile belirlenen görev çerçevesinin değişiklik arz etmesi kaçınılmazdır.

Diğer yandan, bir kurumsal yönetim profesyoneli olan şirket sekreterinin görevlerinin odak noktasını tespit etmek mümkündür. Ortaklığın “iyi yönetimi” bağlamında ortaklık yönetiminin bir parçası olarak çalışan sekreterin görevlerinin yönetim başarısızlıkları (*governance failures*) ve bu başarısızlıkların içinde yer alan bilgi asimetrisi sorunları etrafında şekillendiği söylenebilecektir. Doğrudan veya dolaylı olarak ortaklık içerisindeki etkin bilgi akışının sağlanması konusunda aktif rol oynayan şirket sekreteri, görevleri itibarıyla bu yönetim başarısızlıklarının ve bu ekseninde gelişen yönetim krizlerinin asgari düzeyde tutulması ve hatta mümkünse önlenmesi bakımından da kilit rol oynamaktadır.

Bu çerçevede, şirket sekreterinin ortaklık içerisindeki rolü, genel olarak bir ortaklığın yönetim kurulu, CEO'su ve üst düzey görevlileri ile yakın bir şekilde çalışarak yönetim kuruluna iyi uygulama ilkeleri hakkında bilgi vermek ve yönetim kurulunun yönetim çerçevesini ortaklığın ve yöneticilerin ihtiyaçlarına uygun ve hissedarların beklentilerini karşılayacak şekilde uyarlamaktır¹⁶⁶. Bu nedenle şirket sekreterinin görevleri, yönetim krizlerinin en tipik sebepleri arasında sayılan¹⁶⁷, yönetim kurulu üyelerinin gerekli yetilere sahip olmaması ve icrada görevli yöneticileri etkileme ve yönlendirme hususundaki yetersizliği; yönetim kurulunun risk körlüğü (*risk blindness*); yönetim kuruluna ve yönetim kurulundan hatalı bilgi akışı;

¹⁶⁵ Palmer, J.: How the Company Secretarial Role Has Evolved in the Last 20 Years?, Company Secretary's Review, C. 40, S. 4, s. 51.

¹⁶⁶ Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals, The Corporate Secretary: An Overview of Duties and Responsibilities, s. 2.

¹⁶⁷ Reputability LLP, Deconstructing Failure: Insights for Boards, 2013, www.researchgate.net (E. T.: 10.03.2019), s. 6 vd.

şirket değerleri ve kurum kültürü konusunda yetersiz liderlik; organizasyonel karmaşa sebebiyle ortaya çıkan risklerle yakından ilişkilidir.

Şirket sekreterinin geniş bir yelpazeye yayılan görevlerini sistematik bir şekilde ortaya koyabilmek için bu görevlerin tasnif edilmesi gerekmektedir. Bu görevleri çeşitli kıstaslarla tasnif etmek mümkündür. Şirket sekreterinin görevleri, görevlerinin muhatabına göre pay sahiplerine karşı görevler, ortaklığa karşı görevler, menfaat sahiplerine karşı görevler şeklinde tasnif edilebileceği gibi, bu görevlerin ilişkili oldukları fonksiyon bağlamında, yönetime ilişkin görevler, denetime ilişkin görevler ve iletişime ilişkin görevler şeklinde veya teknik, ticari ve sosyal görevler şeklinde de tasnif edilebilmesi mümkündür. Diğer yandan, şirket sekreterine ilişkin kanuni düzenlenmelerin mevcut olduğu ülkeler bakımından şirket sekreterinin görevleri, şirket sekreterinin kanuni görev tanımı bağlamında tasnif edilebilecektir. Bu doğrultuda, şirket sekreterinin kanuni görevleri ile uygulama etkisinde gelişen görevleri şeklinde bir ayırım da söz konusu olabilecektir.

Bununla birlikte, şirket sekreterinin ortaklık içerisindeki etkin bilgi akışının sağlanmasını ve yönetim krizlerinin engellenmesini amaçlayan bir kurumsal yönetim profesyoneli olarak faaliyet göstermesi sebebiyle, sekreterin görevlerinin kurumsal yönetim kavramının esas çerçevesinde tasnif edilmesi, şirket sekreteri ve kurumsal yönetim arasındaki organik ilişkinin daha net şekilde ortaya koyulabilmesini sağlayacaktır. Bu çerçevede, kurumsal yönetim kavramının esasını oluşturan ortaklık yönetiminin işleyişine ilişkin prensipler, yönetim kurulunun oluşturulmasına ilişkin yapısal öneriler ve -menfaat sahipleri ile ilişkiler de dâhil olmak üzere- kamuyu

aydınlatma esası kapsamında ortaya konan ilkeler¹⁶⁸ olmak üzere üç temel unsur, şirket sekreterinin görevlerinin tasnifinde de esas alınacaktır.

Bu doğrultuda şirket sekreterinin görevleri, ortaklık yönetiminin işleyişine ilişkin görevler, yönetim organizasyonunun oluşturulmasına ilişkin görevler ve ortaklık ile ortaklık dışı menfaat sahipleri arasındaki bilgi asimetrisi bağlamında, kamuyu aydınlatma ve menfaat sahipleri ile iletişimin sağlanmasına ilişkin görevler olmak üzere üç ana başlık altında değerlendirilecektir. Ancak belirtmek gerekir ki, bu bölümde şirket sekreterine atfedilen görevlerin birçoğu “mutlak olarak” şirket sekreterinin görevleri olarak nitelendirilmemelidir. Zira şirket sekreterinin kanuni görev tanımının çerçevesini belirleyen yerel düzenlemeler saklı kalmak koşuluyla, sekreter tarafından yürütülen görevler ilgili ortaklığın tercihleri doğrultusunda belirlenmektedir. Şirket sekreterinin bir kanuni görev tanımının bulunmadığı Türk hukukunda da bu bölümde sıralanan görevler başta TTK olmak üzere ilgili mevzuat hükümlerine uygun düştüğü ölçüde şirket sekreteri tarafından yürütülebilecektir. Özellikle genel hükümlerle belirlenmiş yetkilileri bulunan görevlerin şirket sekreteri tarafından yürütülebilmesi için şirket sekreterinin ilgili hükümlere uygun şekilde ayrıca görevlendirilmesi gerekmektedir. Başka bir ifade ile bu bölümde şirket sekreterine atfedilen görevler, kaynağını Anglosakson hukuku merkezinde gelişen şirket sekreteri uygulamasına ilişkin meslek kuruluşları ve uluslararası örgütler tarafından hazırlanan metinlerde yer alan iyi uygulama ilkelerinden almakta, modern şirket sekreterinin “evrensel” görev tanımının çerçevesini ifade etmektedir.

Bu bölümde şirket sekreteri ile ilişkilendirilen görevler bakımından ifade edilmesi gereken bir diğer husus ise şirket sekreterinin görev tanımının bünyesinde

¹⁶⁸ Parkinson, s. 159.

faaliyet gösterdiği ortaklığın türüne bağlı olarak değişiklik göstereceğidir. Şöyle ki, şirket sekreterine atfedilen görevlerin bazıları, ortaklık yönetim organizasyonu içerisinde istihdam edilen başka kişilerin veya oluşturulmuş birimlerin görev alanına girebilmektedir. Dolayısıyla, somut durumdaki ortaklığın bu görevlerden bazılarının başka birimler veya kişilerce yerine getirilmesini tercih ettiği ya da kanunen kurulması zorunlu komitelerin bu görevleri yerine getirmekle yükümlü olduğu durumlarda, şirket sekreterinin bu bağlamdaki görev alanı daralacak, görev tanımı ilgililere ilişkili süreçlerde destek olmak şeklinde biçimlenecektir. Örneğin, denetimden sorumlu komitesi bulunmayan ortaklıklarda şirket sekreterinin bu komitenin görevlerini üstlenmesi mümkünken, ortaklıkta kanunen zorunlu tutulduğu için ya da ortaklığın tercihi ile denetimden sorumlu komite kurulmuş ise şirket sekreterinin bu bağlamdaki görevi; komite sekreterliği görevini üstlenmek, komite ile başta yönetim kurulu olmak üzere diğer birimler arasındaki koordinasyonu sağlamak ve görev tanımına uygun düştüğü ölçüde komite üyelerine destek olmaktır. Bu sebeple, bu bölümde sıralanan görevler mümkün olduğunca genel tutulmuş, şirket sekreteri için hem halka açık anonim ortaklıklar hem de halka açık olmayan anonim ortaklıklar bakımından dikkate alınabilecek bir görev tanımı yapılmaya çalışılmıştır.

II. ORTAKLIK YÖNETİMİNİNİN¹⁶⁹ İŞLEYİŞİNE İLİŞKİN GÖREVLER

A. Genel Olarak

On dokuzuncu yüzyıldan bu yana, şirket sekreterinin giderek genişleyen görev alanının ve şirket sekreterine ilişkin yerel bağlayıcı hukuk kurallarının özünü, ortaklık yönetiminin işleyişine ilişkin görevler oluşturmaktadır. Geleneksel çerçevede yazmanlık ve bir tür “idare müdürlüğü¹⁷⁰” görevini üstlenen şirket sekreterinin temel işlevi, ortaklığın yönetimine müdahil olmadan yönetim kuruluna destek olmak ve yönetim kurulu ile ortaklık yöneticilerinin, “idari” süreçlere ilişkin iş yükünü azaltmaktır. Bu nedenle, şirket sekreterinin tipik görevleri arasında sayılan faaliyetler ağırlıklı olarak bu başlık altında yer almaktadır.

Bununla birlikte, şirket sekreterinin bir kurumsal yönetim profesyoneline dönüşmesi, şirket sekreterinin görev tanımının daha geniş bir alana yayılmasını sağlamıştır. Kurumsal yönetim yaklaşımının pratikte uygulanmasını mümkün kılacak en önemli organın yönetim kurulu olmasının¹⁷¹ doğal bir sonucu olarak, modern şirket sekreterine ortaklık yönetiminin ve özellikle yönetim kurulunun işleyişine ilişkin birtakım görevler atfedilmiştir. İdari nitelikteki geleneksel görevlerin aksine, bu kapsamda yer alan görevler bağlamında şirket sekreterinin yönetim kurulunu yönlendirmesi ve kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde uyum faaliyeti yürütmesi beklenmektedir.

¹⁶⁹ Burada “yönetim” kavramı, ortaklık yönetim kurulu ve ortaklığın üst düzey yönetiminde yer alan diğer yöneticilerden oluşan yapıyı ifade etmek için kullanılmıştır.

¹⁷⁰ Kurumsal yönetim öncesi şirket sekreteri için *chief administrative officer* (CAO) unvanı da kullanılmaktadır.

¹⁷¹ Eminoğlu, C.: Türk Ticaret Kanunu’nda Kurumsal Yönetim (Corporate Governance), İstanbul 2014, s. 49.

B. Yönetim Kurulu Toplantıları Açısından

a. Yönetim Kurulu Toplantısı Öncesinde Yapılması Gerekenler

Anonim ortaklıkların yönetim ve temsil organı olan yönetim kurulunun “kurul” olarak çalışması esastır¹⁷². Bu bağlamda, yönetim kurulunun çağrı ile ve bir gündem bağlamında nisaplara uyularak toplanması, konuları ve önerileri müzakere ederek karar alması¹⁷³, kararların yazılı hâle getirilmesi, imzalanması ve karar defterine geçirilmesi gerekir¹⁷⁴. Bu çerçevede, yönetim kurulunun bir “kurul” olarak etkin işleyişi için, toplantı öncesinde bazı hazırlıkların yapılması gerektiği gibi, toplantı sırasında ve sonrasında dikkat edilmesi gereken çeşitli hususlar mevcuttur. Temel görevlerinden birisi, yönetim kurulu toplantılarının bağlayıcı hukuk kurallarına, ortaklık içi düzenlemelere ve iyi uygulama ilkelerine uygun şekilde yapıldığının takibi olan şirket sekreterinin; toplantı öncesinde, toplantı sırasında ve toplantı sonrasında birtakım görevleri söz konusudur. Büyük oranda idari nitelikte olan bu görevlerin şirket sekreteri tarafından üstlenilmesinin, toplantı öncesinde ve sonrasında yönetim kurulu başkanını büyük bir iş yükünden kurtardığı söylenebilecektir¹⁷⁵.

IFC tarafından şirket sekreterleri için hazırlanan rehberde, şirket sekreterlerinin yönetim kurulu toplantısı öncesinde yapması gereken hususlara detaylı bir şekilde yer

¹⁷² Bu bağlamda yönetim kurulunun bir *kurul* olarak çalışması gerektiği yönünde farkındalığın artırılması şirket sekreterinin görevleri arasında yer alır. IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 48.

¹⁷³ Yönetim kurulu toplantılarında müzakerenin, yönetim kurulunun üst düzey yöneticiler üzerindeki gözetim işlevinin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi ve etkin karar alma sürecinin bir parçası olduğu ifade edilmektedir. ICSA, Conflict and Tension in the Boardroom, 2017, www.cgi.org.uk (E. T.: 10.02.2021), s. 7.

¹⁷⁴ Tekinalp, s. 272.

¹⁷⁵ Büchler, C. B.: “Art 712”, Ed. Handschin, L.: Die Aktiengesellschaft. Generalversammlung und Verwaltungsrat. Mängel in der Organisation, Zürcher Kommentar, 3. Baskı, Zürich 2018, s. 714.

verilmiştir¹⁷⁶. Bu çerçevede şirket sekreteri, öncelikle yönetim kurulu başkanı ve *CEO* ile görüşerek toplantı tarihinin belirlenmesi; toplantının saat, tarih ve yerinin yöneticilere ve toplantıya katılacak diğer ilgililere bildirilmesi; gündemin oluşturulması hususunda yönetim kurulu başkanı ve *CEO*'ya destek verilmesi; toplantı gündemi bağlamında toplantı sırasında ihtiyaç duyulabilecek her türlü belgenin tedarik edilmesi; toplantıda alınacak kararların hazırlanması ve toplantının telekonferans ya da elektronik ortamda yapılması¹⁷⁷ hâlinde gerekli ön hazırlıkların yapılması ile görevlidir.

Diğer yandan, gündem maddeleri arasında bağımsız uzman görüşüne başvurulması gereken konuların olup olmadığının kontrol edilmesi, müzakereye katılması yasak olan katılımcıların tespiti, bu hususların takibi ve yönetim kurulu başkanının bilgilendirilmesi; gündem maddelerinde yer alan hususlara ilişkin bilgi ve belgelerin katılımcılara iletilmesi de şirket sekreterinin görevleri arasında yer almaktadır. Şirket sekreterinin ayrıca, toplantının yapılacağı yerin toplantı yapmaya uygun olduğundan emin olması gerekir. Toplantı yeter sayısının sağlanıp sağlanmadığının takibi de şirket sekreteri tarafından yapılır¹⁷⁸.

b. Yönetim Kurulu Toplantısı Sırasında Yapılması Gerekenler

Yönetim kurulu toplantısı sırasında şirket sekreteri, toplantı yeter sayısının sağlandığı ve toplantı boyunca bu oranın korunduğunu takip etmekle; toplantının ortaklık içi düzenlemelere ve mevzuata, standartlara ve iyi uygulama kurallarına

¹⁷⁶ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 13 vd.

¹⁷⁷ Elektronik yönetim kurulu toplantılarında iyi uygulama ilkeleri için bkz. ICSA, Good Practice for Virtual Board and Committee Meetings, 2020, www.cgi.org.uk (E. T. 20.02.2021).

¹⁷⁸ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 18 vd.

uygun olmasını sağlamakla; toplantıda önceden belirlenen sürelerle riayet edilmesinin takibi konusunda yönetim kurulu başkanına yardımcı olmakla ve katılımcılardan herhangi birinin potansiyel çıkar çatışması sebebiyle müzakereye katılması yasak ise durumu başkana hatırlatmakla görevlidir¹⁷⁹.

Bunula birlikte şirket sekreterinin en tipik görevi, yönetim kurulu toplantı tutanağının tutulmasıdır¹⁸⁰. Tutanak, toplantıda müzakere edilen ve karara bağlanan gündem maddelerinin doğru ve tarafsız kaydının sağlanması için tutulur¹⁸¹ ve şirket hafızası olduğu gibi, ortaklığın kurumsallaşmasına katkı sağlamaktadır¹⁸². Tutanağın şekli ve içeriği yerel düzenlemelere göre değişmekle birlikte, tutanağın asgari olarak, tartışmanın kilit noktalarını, alınan kararları ve uygun düştüğü ölçüde kararların gerekçelerini içermesi gerekmektedir¹⁸³. Tutanaklar, adli makamlar veya düzenleyici kuruluşlar tarafından yürütülen soruşturmalarda delil olarak kullanılabileceğinden, açık olmalı, herhangi bir belirsizlik içermemelidir¹⁸⁴; ciddiyet ve özenle tutulmalıdır¹⁸⁵. Bu doğrultuda, tutanağın katılımcılar önünde okunması gerektiği ifade edilmektedir¹⁸⁶.

Şirket sekreterinin bir diğer görevi ise çatışma çözümüdür (*conflict resolution*).

Yönetim kurulu toplantılarında ortaya çıkan fikir ayrılıklarının ve kişisel farklılıkların yönetim kurulu başkanı ile başkanın “sağ kolu” şirket sekreteri tarafından etkin bir

¹⁷⁹ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 27 vd.

¹⁸⁰ 6762 sayılı TTK m. 330/1’de toplantı tutanağının *bir kâtip marifetiyle* tutulacağı ifade edilmekteyken, 6102 sayılı TTK’de böyle bir düzenleme yer almamaktadır. Buna gerekçe olarak, sözü edilen hükümlerin doğal olanı ifade etmesi ve İngiliz hukuku anlamında “şirket kâtabi/sekreteri” kavramının Türk hukukuna yabancı olması gösterilmiştir. Kırca/Şehirali Çelik/Manavgat, s. 505.

¹⁸¹ ICSA, Minute Taking, 2017, www.cgiglobal.org (E. T.: 20.02.2021), s. 7.

¹⁸² Kırca/Şehirali Çelik/Manavgat, s. 505.

¹⁸³ ICSA, Minute Taking, s. 7.

¹⁸⁴ ICSA, Minute Taking, s. 7.

¹⁸⁵ Müller, s. 1044.

¹⁸⁶ Müller, R./Lipp, L./Plüss, A.: Der Verwaltungsrat Ein Handbuch für Theorie und Praxis, 4. Baskı, Zürich/Basel/Genf, 2014, s. 83.

şekilde yönetilmesi gerekir¹⁸⁷. Bu doğrultuda, ortaklık içerisinde ayrıcalıklı bir konuma sahip olan ve tüm yöneticilerin güvendiği şirket sekreteri; yöneticiler, yönetim kurulu üyeleri ve başkan için bir “sırdaş” olarak görüldüğünden, toplantılarda ortaya çıkan gerginliği azaltabilecektir¹⁸⁸. Benzer şekilde, sekreterin yöneticiler ile yaptığı gayri resmi konuşmalar vasıtasıyla gelişen veya gelişmesi muhtemel olan çatışmalardan haberdar olması ve başkanı bilgilendirmesi mümkündür¹⁸⁹. Bu çerçevede, şirket sekreterlerinin duygusal zekalarının yüksek olması gerektiği ifade edilmektedir¹⁹⁰.

Ayrıca kural olarak, iyi uygulama ilkeleri çerçevesinde şirket sekreterinin yönetim kurulu toplantılarında müzakereye doğrudan katılmaması, gündeme getirilmesi gereken hususların yönetim kurulu başkanı vasıtasıyla dile getirilmesi beklenmektedir¹⁹¹. Bu durum şirket sekreterinin tarafsız olmasından ve *management* faaliyeti dışında yer almasından ileri gelmektedir. Dolayısıyla, şirket sekreterinin yalnızca kurumsal yönetimle ilgili hususlarda müzakereye katılması gerektiği söylenebilecektir¹⁹².

c. Yönetim Kurulu Toplantısı Sonrasında Yapılması Gerekenler

Yönetim kurulu toplantısının ardından şirket sekreterinin, öncelikle toplantı odasındaki gizli belgeleri toplaması gerekir. Şirket sekreteri ayrıca, toplantıda alınan kararları yönetime ve ilgili personele bildirmek; toplantıda alınan kararlarla ilişkili olarak gerekli bildirim ve tescil işlemlerini yapmak; ilgili belgeleri arşivlemek ve

¹⁸⁷ ICSA, Conflict and Tension in the Boardroom, s. 7.

¹⁸⁸ ICSA, Conflict and Tension in the Boardroom, s. 30.

¹⁸⁹ ICSA, Conflict and Tension in the Boardroom, s. 30.

¹⁹⁰ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 35.

¹⁹¹ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 29.

¹⁹² IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 30.

ilişkili kayıtları tutmakla görevlidir¹⁹³. Toplantı tutanağını imzalamak da şirket sekreterinin görevleri arasında yer almaktadır.

C. Yöneticiler Açısından

a. Yöneticilerin Bilgilendirilmesi ile İlişkili Olarak

Ortaklığın iyi yönetimi, doğrudan yönetim kurulu toplantılarının etkinliğine ek olarak, yöneticilerin toplantılar dışında yürüttüğü faaliyetler bağlamında etkinliğin sağlanması ve iyi uygulama ilkelerinin tatbik edilmesini gerektirir. Bu bağlamda, bir kurumsal yönetim profesyoneli olan şirket sekreteri, başta yönetim kurulu üyeleri olmak üzere ortaklık yöneticilerinin kurumsal yönetimle ilgili olarak bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesi hususlarında da görevlidir.

Yöneticilerin görevleri ve yükümlülüklerine ilişkin olarak bilgi alabilecekleri ilk merci şirket sekreteridir. Dolayısıyla şirket sekreterinin, yöneticilerin mevzuatta, ortaklık içi düzenlemelerde ve en iyi kurumsal yönetim uygulamalarında ortaya konan görevleri hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Şirket sekreteri ayrıca, başta ortaklıklara ilişkin temel yasal düzenlemelerde öngörülen hükümler çerçevesinde ortaklık yöneticilerine yükümlülükler ve bu doğrultuda sorumlulukları hakkında bilgi verecektir. Bunlara ek olarak yöneticiler, başta rekabet hukuku, iş hukuku, kişisel verilerin korunmasına ilişkin mevzuat, iş sağlığı ve güvenliği olmak üzere hukukun farklı alanlarında öngörülmüş yasal düzenlemelerden doğan yükümlülükleri hakkında şirket sekreterinden bilgi alabilmelidir¹⁹⁴.

¹⁹³ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 39 vd.

¹⁹⁴ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 67.

Sekreter ayrıca yönetim kuruluna, yönetim kurulu süreçlerinin mevzuata, ortaklık içi düzenlemelere ve iyi uygulama ilkelerine uygun şekilde yürütülmesi ve yönetim kurulunun görevlerinin yerine getirilmesi hususlarında tavsiyede bulunmakla ve çıkar çatışmaları ile ilişkili taraf işlemleriyle ilgili ortaklık içi politikaların ve süreçlerin uygulanmasını sağlamakla görevlidir¹⁹⁵. Bu bağlamda şirket sekreteri, yöneticilerin ortaklık malvarlığının korunması açısından önem arz eden ilişkili taraf işlemleri vasıtasıyla kendilerine ve ilişkili taraflara menfaat sağlaması engellemek¹⁹⁶ amacıyla, ilişkili taraf işlemleriyle ilgili ortaklık politikasının belirlenmesi ve uygulanmasında da görevlidir. Yönetim kurulu tarafından onaylanan ilişkili taraf işlemlerine ilişkin ortaklık politikası ve mevzuat bağlamında, ilişkili taraf işlemlerinin tespiti, ilgili süreçlerin takip edildiğinin kontrolü ve bu işlemlerle ilgili olarak gerekli raporların hazırlanması ve kamuya açıklanması da şirket sekreteri tarafından yapılabilecektir.

b. Yönetim İçi İletişimin Sağlanması ile İlişkili Olarak

Yönetim içinde etkili iletişimin sağlanması, şirket sekreterinin rolünün en önemli yönlerinden birisidir. Özellikle, kurumsal yönetim olgusunun yaygınlaşmasıyla ve yöneticilerin sorumluluğuna ilişkin düzenlemelerin genişlemesiyle birlikte, yönetim içi etkin ve eksiksiz bilgi akışının sağlanması daha da önemli hâle gelmiştir. Özellikle, ortaklık içindeki güç konsantrasyonunun zayıflatılması amacıyla yönetim kurulu başkanı ve *CEO* pozisyonlarının

¹⁹⁵ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 68.

¹⁹⁶ Manavgat (Halka Arz), s. 277.

ayrıştırıldığı¹⁹⁷ ortaklıklarda, “geniş anlamda yönetim faaliyeti yürüten bu organlar” arasındaki etkin bilgi akışının sağlanması ilgililerin sorumluluğu ve ortaklığın iyi yönetimi bakımından önem arz etmektedir.

“Dürüst komisyoncu (*honest broker*)” olarak tanımlanan şirket sekreterinin “doğru bilgiyi doğru zamanda doğru kişiye” ulaştırmakla görevli olduğu ifade edilmiştir¹⁹⁸. Bu bağlamda, başta yönetim kurulu olmak üzere, ilgililere iletilmesi gereken bilginin tespiti, bilgi akışının etkinliği bakımından önemlidir. Özellikle icrai faaliyetlerle ilgili bilgililerin icrada görevli olmayan üyelere, bu üyelerin yönetim içindeki stratejik konumu sebebiyle ihtiyaç duydukları, gerekli bilgilerin¹⁹⁹ tespit edilmesi ve “uygun formatta²⁰⁰” ulaştırılması gerekmektedir²⁰¹. Bu çerçevede, ilgili belgelerin doğru, açık, kapsamlı ve güncel olması; belgelerde yönetici özetlerine yer verilmesi ve belgelerin ilgili yöneticiden ne beklendiğini ortaya koyması beklenmektedir²⁰².

Ortaklığın tüm birimlerinden tedarik edilen bilgi ve belgeler arasında, yönetim kurulu ve komite tüzükleri ile görev koşulları ve yıllık planlar; yönetim kurulu ve komite temel performans göstergeleri ve hedefleri; bütçe ve nakit akışı analizleri; takvimler; faaliyet raporları; yönetim kurulu üyelerinin, yöneticilerin ve tüm kilit

¹⁹⁷ 1992 yılında yayımlanan Cadbury Raporu’nda, ortaklıkta bir kişinin hem yönetim kurulu başkanı hem de CEO olması hâlinde ortaya çıkan güç konsantrasyonunun kişiye “sınırsız karar verme yetkisi” (*unfettered powers of decision*) verdiği ifade edilmiş; bu çerçevede yönetim kurulu başkanı ve CEO pozisyonlarının ayrıştırılmasının yolsuzluk (*fraud*) ve yetersizlik (*incompetence*) sebebiyle ortaya çıkan riskleri azaltacağı belirtilmiştir. Cadbury Raporu, 4.9; 7.2. 2000’li yıllar itibarıyla bu uygulanmanın yaygınlaştığı görülmektedir. Felton, R. F./Wong, S. C. Y.: “How to Separate the Roles of Chairman and CEO”, McKinsey Quarterly, S. 4, 2004, s. 68.

¹⁹⁸ McNulty/Stewart, s. 526.

¹⁹⁹ Bilgide aranan nitelikler için bkz. Kalender (Bilgi Alma Hakkı), s. 41 vd. Yönetim kurulu üyelerinin bilgi alma hakkı bağlamında bilginin içeriği ve verilme şekline ilişkin olarak bkz. Kalender (Bilgi Alma Hakkı), s. 167 vd.

²⁰⁰ Yönetim kurulu üyelerinin aldıkları bilginin genellikle, geriye dönük olmasını (*backward-looking*), ortaklık içinde hazırlanmış olmasını ve geleneksel yöntemlerle iletilmesini tercih ettiği tespit edilmiştir. Steger/Bottger, s. 266.

²⁰¹ McNulty/Stewart, s. 526.

²⁰² FRC, Guidance on Board Effectiveness, 2018, www.frc.org.uk (E. T.: 20.02.2021), s. 22.

görevlilerin iletişim bilgileri; yönetim kurulu ve komite toplantı materyalleri ve ikincil belgeler; stratejik konular hakkındaki gelişmeler, ortaya çıkan riskler ve yöneticilerin haberdar edilmesi gereken konular ile olumsuz gelişmeler (*adverse events*) yer almaktadır²⁰³.

Ortaklık yönetimi içindeki bilgi asimetrisinin asgari düzeyde tutulması ve bu yolla yönetim kurulunun ve yönetim kurulu içindeki grupların işlevlerini etkin şekilde yerine getirebilmesi ve ilgililerin yönetim kurulu kararları hakkında yeterli bilgiye sahip olabilmesi için, şirket sekreterinin yönetim kuruluna ve yönetim kurulundan bilgi akışını etkin bir şekilde yürütmesi gerekir. Bu çerçevede, şirket sekreterinin yönetim kurulu ve üst düzey yönetim ekibi arasındaki “dürüst” bilgi ve iletişim aracısı olması ve “siyaset yapmaktan kaçınması”, yöneticilerin ihtiyaç ve beklentilerini tespit edebilmek için yöneticilerle iletişim kurması ve iletişim için en uygun araçları tespit etmesi önerilmektedir²⁰⁴.

Ortaklığın uygun bir kayıt yönetimi sürecine sahip olduğundan ve iletilen tüm belgelerin usule uygun bir şekilde arşivlendiğinden emin olmak ve bu çerçevede, yönetim kurulunun ihtiyaç duyabileceği ya da yönetim kuruluna fayda sağlayabilecek bilgi ve belgelerin tespit edilmesi hususunda inisiyatif almak, şirket sekreteri bakımından iyi uygulamalar arasında değerlendirilmektedir²⁰⁵. Ayrıca şirket sekreteri tarafından yönetimin yönetim kuruluna yapacağı sunumlarda kullanılacak standart bir şablon oluşturulması da tavsiye edilmektedir²⁰⁶.

²⁰³ CSIA, Ten Practical Guidelines to Improving Board Communication, 2016, <https://csiaorg.com/publications/> (E. T.: 05.03.2020), s. 9.

²⁰⁴ CSIA, Ten Practical Guidelines to Improving Board Communication, s. 4 vd.

²⁰⁵ CSIA, Ten Practical Guidelines to Improving Board Communication, s. 4 vd.

²⁰⁶ CSIA, Ten Practical Guidelines to Improving Board Communication, s. 5.

Ortaklık yönetimi içerisinde etkin bilgi akışının bir diğer yönü ise yöneticilerin sorumluluğu bakımından söz konusu olan iş adamı kararı savunmasının (*business judgement defence*) öne sürülebilmesi bakımından ortaya çıkmaktadır. Tartışmalar devam etmekle birlikte, ABD hukukunda ve bu etkide gelişen hukuk sistemlerinde iş adamı kararlarının dava konusu edilemeyeceği yönündeki görüş baskındır²⁰⁷. Bununla birlikte yöneticilerin büyük çoğunluğu, iş adamı kararlarının yargısal denetime tabi olması gerektiğini ifade etmektedir²⁰⁸. Ancak, bu noktada belirtilmelidir ki, iş adamı kararlarının yargı denetimine açık olması, mahkemeler bakımından bir yerindelik denetimi yapılabileceği anlamına gelmeyecektir.

Bununla birlikte, iş adamı kararı savunmasının öne sürülebilmesi için ilgili karar verilirken gerekli bilgilerin mevcut olması gerekir. Nitekim bu savunma, özen yükümlülüğüne uygun davranan “tedbirli yöneticinin²⁰⁹” gerekli bilgilere sahip olarak verdiği kararlar (*informed decisions*) için ileri sürülebilecektir. Bu doğrultuda, üyelerin ve yöneticilerin sorumluluğunu doğuracak sonuçların engellenmesi amacıyla, özellikle halka açık ortaklıklarda, yönetim kurullarının daha fazla bilgi edinmek için gerekli mekanizmaların oluşturulduğu görülmektedir²¹⁰. Bu mekanizmaların etkin işleyişinin takibi, şirket sekreteri tarafından yapılması gerekmektedir.

²⁰⁷ Anglosakson hukuk sistemlerinde iş adamı kararlarının yargı denetimine tabi olmaması yönündeki baskın görüşün iki temel gerekçesi vardır. Hâkimlerin gerekli tecrübe ve bilgi birikimine sahip olmaması, mahkemelerin denetim yetkisinin sınırlılığı ve geri görüş yanlılığı (*hindsight bias*) sebepleriyle iş adamı kararlarının yargısal denetime kapalı olması gerektiği bu gerekçelerden ilkinin oluştururken; iş adamı kararlarının *yerindeliğinin* mahkemeler önünde incelemeye açık olmasının yöneticileri, alınması gereken riskler ve verilmesi gereken kararlar bağlamında çekimser davranmaya iterek ortaklık için *değer yaratma* yönünden etkinliğini azaltacağı görüşü diğer temel gerekçe olarak öne sürülmektedir. Detaylı bilgi için bkz. Keay, A./Loughrey, J./McNulty, T./Okanigbuan, F./Stewart, A.: “Reviewing Directors’ Business Judgements”, *Journal of Law and Society*, S. 47, C. 4, 2020, s. 642 vd.

²⁰⁸ Keay/Loughrey/McNulty/Okanigbuan/Stewart, s. 662.

²⁰⁹ Kavram, bilgi akışını inceleyip analiz etmeyi ihmal etmeyen; araştırma raporlarıyla çalışmaya, iç denetime, tartışmaya, karşılaştırmaya, değerlendirmeye, mantık zinciri kurarak düşünmeye önem veren, deneyimlerin sonuçlarını kullanan yöneticiyi ifade eder. Tekinalp, s. 287.

²¹⁰ Keay/Loughrey/McNulty/Okanigbuan/Stewart, s. 658.

c. Yöneticilerin Performans Değerlendirmesi ile İlişkili Olarak

İyi uygulama ilkeleri çerçevesinde²¹¹, kurumsal yönetimin bir gereği olarak yönetim kurulu performans değerlendirmelerinin yapılması gerekmekte²¹² birlikte, ortaklık yönetimi içerisinde yer alan her “organ” ve yöneticinin performansının düzenli olarak değerlendirilmesi de mümkündür. Bu çerçevede yöneticilerin performansının değerlendirilmesi; yönetim kurulu başkanının, organ olarak tüm yönetim kurulunun, her bir yönetim kurulu üyesinin, komitelerin ve özellikle başta *CEO* olmak üzere üst düzey yöneticilerin performansının değerlendirilmesini kapsar. Şirket sekreteri ise bu değerlendirmelerin etkin ve kolay şekilde yapılması hususunda kilit rol oynar²¹³.

Performans değerlendirmeleri bağlamında şirket sekreterinin tipik görevleri, değerlendirmeler için gereklilikleri belirlemek ve yönetim kurulu başkanına tavsiyelerde bulunmak; yönetim kurulu başkanı ile hangi değerlendirmelerin yapılması gerektiğine karar vermek; değerlendirmelerin gerekçelerini, değerlendirme türlerini ve değerlendirmelerin nasıl yapılacağını diğer yönetim kurulu üyelerine açıklama konusunda yönetim kurulu başkanına yardımcı olmaktır²¹⁴. Şirket sekreteri ayrıca, yönetim kurulu ve komite değerlendirmelerini yürütebilir ya da bu değerlendirmelerin ortaklık dışından kişiler tarafından yürütülmesine karar

²¹¹ Yönetim kurullarının sürekli olarak performanslarını izlemesi ve iyileştirmesi gerektiği ve bunun güçlü ve değerli geri bildirim sağlayan performans değerlendirme yoluyla başarılacağı ifade edilmektedir. FRC, Guidance on Board Effectiveness, s. 28; G20/OECD Principles of Corporate Governance, İlke 4.

²¹² Yönetim kurulu performans değerlendirmelerine ilişkin yerel düzenlemeler için bkz. CSIA, Global Board Evaluation Practices and Trends, 2018, <https://csiaorg.com/publications/> (E. T. 05.03.2020), s. 7 vd.

²¹³ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 74.

²¹⁴ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 74.

verilmesi²¹⁵ hâlinde, bu kişilerin belirlenmesine ilişkin ve ilgili diğer süreçlere dâhil olur²¹⁶.

Değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi, ilgililerden gelen cevapların incelenmesi, değerlendirme sonucunda tespit edilen bulgu ve bunlarla ilgili olarak eylem planlarının oluşturulmasıyla görevli olan şirket sekreteri, değerlendirme sonuçlarının yıllık raporlarda ve kurumsal yönetim faaliyet raporlarında yer almasını sağlar. Bunlara ek olarak şirket sekreteri, değerlendirme sonuçlarına göre yönetici eğitim programları geliştirmekle de görevlidir²¹⁷.

Yönetim kurulunun, yönetim kurulu üyelerinin ve *CEO*'nun performans değerlendirmelerinde yönetim kurulu başkanına destek olan şirket sekreteri, yönetim kurulu başkanın performans değerlendirmesinin, hangi yönetim kurulu üyesi tarafından yürütüleceğinin ve değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi ile değerlendirme çıktılarının incelenmesi konularında ilgilileri yönlendirir²¹⁸.

Şirket sekreteri ayrıca, ortaklık içi uygulamaların, kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğunun değerlendirilmesinde aktif rol oynar. Bu bağlamda ortaklık içi bir değerlendirme yapılabileceği gibi, düzenleyici kuruluşlar tarafından talep edilen uyum raporlarının hazırlanması gerekebilecektir. Genellikle şirket sekreteri tarafından yapılan bu değerlendirmeye ilgili olarak yönetim kurulunun yönlendirilmesi de şirket sekreterinin görev alanı içinde yer almaktadır. Bu çerçevede, ilgili raporların hazırlanması hususunda yönetim kurulunun “bilinçlendirilmesi” ve yönlendirilmesi gerekli olduğu gibi, ilgili raporların özenle ve gerçeğe uygun şekilde hazırlanması

²¹⁵ Yönetim kurulu performans değerlendirmelerinin ortaklık dışından kişi veya kurumlarca yapılmasına ilişkin iyi uygulama ilkeleri hakkında detaylı bilgi için bkz. FRC, Guidance on Board Effectiveness, 2018, s. 30.

²¹⁶ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 75.

²¹⁷ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 76 vd.

²¹⁸ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 80 vd.

gerekir²¹⁹. Kurumsal yönetimle ilgili yapıların, süreçlerin ve politikaların etkin bir şekilde çalıştığından emin olmak üzere yapılan değerlendirmede tespit edilen sorunlar ve ihtiyaçlara göre eylem planlarının hazırlanması da şirket sekreterinin görevleri arasında yer almaktadır²²⁰.

D. Risk Yönetimi Açısından

Risk yönetimi birbirleriyle ilişkili iki farklı faaliyeti ifade eder. Ortaklığı, varlığına yönelmiş güncel bir tehlike veya tehlikelere karşı korumak amacıyla alınan ve alınması gereken önlemler kapsamındaki özel yönetim bu faaliyetlerden birisini ifade ederken; ortaklığın mevcut koşullar itibarıyla karşılaşılabileceği veya karşılaştığı risklerden uzak tutulması veya bunlardan olabildiğince az etkilenmesi için uygulanacak olan politikalar kavramın diğer yönünü oluşturur²²¹. Bu çerçevede, ortaklığı mevcut risklerden korumak için yapılan risk yönetiminin teknik bir faaliyet olması sebebiyle, bu faaliyet riskin kaynağına göre belirlenen uzmanlar tarafından yürütülür. Örneğin, söz konusu riskin ekonomik sebeplerden kaynaklanması hâlinde ekonomistler ve finans uzmanları; hukuki bir risk söz konusu olduğunda avukatlar ve hukuk müşavirleri; bir itibar riski söz konusu ise de halkla ilişkiler uzmanları riskin yönetimi hususunda görevlendirilebilirler.

²¹⁹ Türkiye’de, 10 Ocak 2019 tarih ve 2/49 sayılı Kurul Kararı ile yürürlüğe giren Kurumsal Yönetim Raporlama Çerçevesi’nde, (II-17.1) sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği kapsamında bulunan ve payları BIST’te işlem gören ortaklıkların Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne uyum durumlarının tespiti için “Kurumsal Yönetim İzleme Raporu” hazırlanması gerekmektedir. Bu kapsamda düzenlenen ilk raporda, ilkelere uyum durumuna ilişkin raporlamada çok fazla sayıda hatalı kodlama yapıldığı görülmüş; BIST 100 ortaklıkları tarafından uyum raporu formatında yapılan toplam 385 adet hatalı kodlamanın, yaklaşık her 20 yanıtın birinin hatalı olduğunu ortaya koyduğu ifade edilmiştir. SPK, Kurumsal Yönetim İzleme Raporu 2019, 2020, www.spk.gov.tr (E. T.: 16.09.2020), s. 11.

²²⁰ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 83.

²²¹ Tekinalp, 246.

Diğer yandan, risk yönetimin ikinci yönünü oluşturan ve ortaklığın her türlü riskten uzak tutulmasını ya da bu risklerden asgari düzeyde etkilenmesini sağlamak üzere ortaklık içinde kurulan mekanizmalar ve belirlenen politikalar, bir kurumsal yönetim faaliyeti niteliğinde olduğundan; bu bağlamda yürütülecek faaliyetlerde kurumsal yönetim profesyonellerinin görev alması gerekir. Bu çerçevede, bir kurumsal yönetim profesyoneli olan şirket sekreterinin çeşitli görevleri söz konudur.

Bu bağlamda şirket sekreteri, öncelikle riskin yönetim kurulunun gündeminde olmasını, bu doğrultuda ortaklığın risk yönetim politikasının belirlenmesi ve yönetim kurulu tarafından onaylanmasını sağlamakla; risk komitesinin kurulması hususunda yönetim kurulunu yönlendirmekle ve ortaklığın risk iştahı (*risk appetite*) ile risk toleransının (*risk tolerance*) yönetim kurulu düzeyinde belirlenmesine ilişkin yönetim kurulu süreçlerinin geliştirilmesi ile görevlidir²²². Ancak ifade edilmelidir ki, ortaklık bünyesinde bir risk yönetim komitesi kurulmuş ise şirket sekreterinin bu bağlamdaki görevi komiteye gerekli hususlarda destek olmak ve birimler arasındaki koordinasyonu sağlamaktır.

Şirket sekreterinin ayrıca, iç kontrol sistemleri ile risk yönetim sistemlerinin etkinliğinin ölçülmesinde yönetim kuruluna destek olması ve yönetim kurulu gündeminde yer alan hususlardan kaynaklanabilecek risklerin tespit edildiğinden emin olması gerekir²²³. Bu görevlere ek olarak şirket sekreterinin, kendi görev alanına giren hususlarla sınırlı olarak bizzat risk yönetim faaliyeti yürütmesi gerektiği gibi, sekreter yönetim riski (*governance risk*) ve itibar riskinin (*reputational risk*) yönetilmesinde aktif rol alabilir²²⁴.

²²² IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 115 vd.

²²³ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 117.

²²⁴ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 119.

E. Stratejik Planlama Açısından

Ortaklığın yönünün ve hedeflerinin belirlenmesi, bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli stratejilerin tespit edilmesini ve uygulanmasını gerektirir. Ortaklığın iktisadi fonksiyonları itibarıyla başta pay sahipleri olmak üzere ilgililer için değer yaratması ve ticari faaliyetlerini sürdürebilmesi bu stratejilerin etkinliği ile yakından ilişkilidir. Bu bağlamda ortaklığın kaynakları, ihtiyaçları ve mevcut piyasa koşullarının gerektirdiği stratejiler, ortaklığın yönetim teşkilatının en üstünde yer alan ve *governance* faaliyetini yürüten yönetim kurulu tarafından belirlenir²²⁵. Temel görev tanımı itibarıyla yönetim kuruluna destek olan şirket sekreteri, süreçlerin yönetilmesinde yönetim kuruluna rehberlik eder.

Bu doğrultuda şirket sekreteri, yönetim kurulunda ortaklık stratejisine ilişkin müzakerelerin yapılmasını; bu bağlamda ortaklık vizyon ve misyonu ile değerlerinin belirlenmesi, stratejilere ilişkin anahtar performans göstergelerinin değerlendirilmesi ve yönetim kurulu üyelerinin ortaklığın faaliyet gösterdiği pazar hakkında bilgi edinmesini sağlayacak eğitici aktivitelerin yönetim kurulunun gündeminde olmasını sağlamakla görevlidir²²⁶. Şirket sekreteri ayrıca, yönetim kurulu müzakerelerinde belirlenecek stratejilerin ortaklık hedeflerine ve iyi kurumsal yönetim uygulamalarına uyumu hakkında yönetim kuruluna rehberlik eder²²⁷. Stratejilerin takibi için gerekli

²²⁵ Türk hukukunda ortaklık yönetimi bağlamında stratejik planlama vurgusu, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin "Yönetim Kurulunun İşlevi" başlığında görülmektedir. İlgili düzenlemelerde, yönetim kurulunun, alacağı "stratejik" kararlarla, ortaklığın risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla ortaklığın öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözeterek şirketi idare ve temsil edeceği (m. 4.1.1); ortaklığın "stratejik" hedeflerini tanımlayacağı, ortaklığın ihtiyaç duyacağı işgücü ile finansal kaynaklarını belirleyeceği, yönetim performansını denetleyeceği (m. 4.1.2.) ifade edilmektedir. Nitekim "ortaklığın üst düzeyde yönetimi" de stratejik planlamayı içine almakta ve bu faaliyet, TTK'nin 375'inci maddesi uyarınca yönetim kurulunun devredilemez yetkileri arasında sayılmaktadır.

²²⁶ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 111.

²²⁷ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 112-113.

mekanizmaların kurulduğundan emin olan şirket sekreteri, ilgili stratejilerle ilişkili bilgi ve belgeleri yöneticilerden tedarik ederek yönetim kuruluna sunulması ile ortaklık stratejilerinin ilişkili düzenlemeler çerçevesinde kamuya açıklanması hususlarında da görevlidir²²⁸.

Şirket sekreterinin ortaklık stratejileri ile ilgili olarak tipik görevi, yönetim kuruluna rehberlik etmek olmakla birlikte, şirket sekreterinin, yönetim kurulunun talebi üzerine, stratejilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinde aktif rol alması da mümkündür²²⁹. Ayrıca, genellikle tarafsızlığını koruması beklenen şirket sekreterinin, yönetim kurulu ile üst düzey yöneticiler arasındaki stratejiye ilişkin müzakerelerde yönetim kurulunu desteklemesi, üst düzey yöneticiler üzerinde etki kurmasının uygun düşebileceği ifade edilmektedir²³⁰.

III. YÖNETİM ORGANİZASYONUNUN OLUŞTURULMASINA İLİŞKİN GÖREVLER

A. Genel Olarak

Ortaklığın iyi yönetimi, yönetim organlarının iyi işleyişi kadar yönetim organizasyonunun oluşturulmasıyla ilgilidir. Bu çerçevede, yönetim kurulunun yapısının belirlenmesi, üyelerin seçimi, yönetim yetkisinin devredileceği yöneticilerin ve bu yetki devrinin kapsamının belirlenmesine ek olarak tüzel kişi ortaklığın faaliyetlerinin devamlılığı açısından yönetici adaylarının tespiti ve eğitilmesi,

²²⁸ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 113-114.

²²⁹ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 114.

²³⁰ Steger/Bottger, s. 271.

kurumsal yönetimin diğerk bir yönünü oluşturur. Bu bağlamda yürütölen faaliyetlerin bir kısmı, ortaklığın tabi olduğu düzenlemelere uyumun sağlanması şeklinde ortaya çıkarken, bazıları iyi uygulama ilkelerinin tatbiki ve ilişkili mekanizmaların kurulmasıyla ilgilidir.

B. Yönetim Kurulu Açısından

a. Üye Sayısının Belirlenmesi ile İlişkili Olarak

Kurumsal yönetim ilkeleri ve mevzuat, yönetim kurulunun yapısına ilişkin temel esasları ve genel çerçeveyi belirlemekle birlikte; kurulun etkin işleyişinin sağlanabilmesi, yönetim kurulunun yapısının ortaklığın ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmesini gerektirir. Bu çerçevede yönetim kurulunda görev alacak üyelerin sayısı, üyelerin hukuki nitelikleri, görev süreleri, ücretleri ve uzmanlık alanlarına, aday gösterilmelerine, atanmalarına ve görevden alınmalarına ilişkin politikaların belirlenmesi ve bu doğrultuda ortaklık içi düzenlemelerin hazırlanması gerekir. Şirket sekreteri, bu süreçlerin yönetilmesinde yönetim kuruluna yol göstermekle görevlidir. Dolayısıyla şirket sekreteri, üye sayısının genel kurul tarafından belirlenmesi halinde yönetim kurulu tarafından genel kurula sunulacak belgelerin hazırlanmasında da görev alabilecektir.

Şirket sekreteri öncelikle, yönetim kurulunun üye sayısının ortaklık ihtiyaçlarına uygun şekilde belirlenmesi konusunda yönetim kurulu başkanına yardımcı olur. Bu çerçevede, üretken ve yapıcı tartışmaların yapılabildiğı, hızlı ve rasyonel karar verebilen, komitelerinin çalışmalarını verimli bir şekilde organize eden ve kuruluşun etkin bir şekilde çalışmasını sağlayacak bir yönetim kurulunun

oluşturulması beklenir²³¹. Benzer şekilde şirket sekreteri, yönetim kurulu üyeleri arasında dengeli bir dağılım yapılması; icrada görevli olmayan üyelerin, bağımsız üyelerin, uzmanların ve üst düzey yöneticilerin sayısının belirlenmesinde de yönetim kurulu başkanına yardımcı olur²³².

b. Aday Gösterme Komitesi ile İlişkili Olarak

Komitelerin etkin çalışmasına katkı sunması beklenen şirket sekreterinin, aday gösterme komitesinde aktif rol alması beklenir²³³. Bu doğrultuda komite sekreterliğini üstlenen şirket sekreteri, aday gösterme komitesi toplantılarına katılır; toplantı tutanaklarını hazırlar ve gerekli bilgi ve belgelerin tedarik eder²³⁴. Komite başkanının talebi üzerine toplantı çağrılarının yapılması da şirket sekreterinin görevleri arasında yer almaktadır²³⁵. Şirket sekreteri ayrıca, komite toplantı tutanaklarının, aksini gerektiren bir durum söz konusu değilse, diğer yönetim kurulu üyelerine ulaştırılmasından sorumludur²³⁶. Komite, gerekli gördüğü diğer hâllerde, şirket sekreterinin öneri ve desteğine başvurabilir²³⁷.

²³¹ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 58; SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde de benzer bir tanımlama yapılmıştır (KYİ m. 4.3.1.).

²³² IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 57.

²³³ Şirket sekreterlerinin yüzde seksen ikisinin aday gösterme komitesine aktif olarak destek sağladığı; şirket sekreterinin en önemli görevlerinden birisinin, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinin belirlenmesine ilişkin olarak komiteleri yönlendirmesi ve süreçleri koordine etmesi olduğu ve bu doğrultuda şirket sekreterine daha geniş bir alan tanınması gerektiği ifade edilmektedir. The All Party Parliamentary Corporate Governance Group, Elevating the Role of Company Secretary: Lessons from the FTSE All Share, s. 11 vd.

²³⁴ ICSA, Terms of Reference for the Nomination Committee, 2020, www.cgi.org.uk (E. T.: 20.02.2021), s. 5.

²³⁵ ICSA, Terms of Reference for the Nomination Committee, s. 7.

²³⁶ ICSA, Terms of Reference for the Nomination Committee, s. 7.

²³⁷ ICSA, Terms of Reference for the Nomination Committee, s. 11.

c. Bağımsız Üyelerin Seçimi ile İlişkili Olarak

Anonim ortaklığın kurumsal yönetiminin en önemli unsurlarından olan bağımsız üyelerin, bağımsızlık koşullarını sağladığının tespiti ve görevleri boyunca koruduğunun takibi de şirket sekreteri tarafından yapılır²³⁸. Bu çerçevede, mevzuatla belirlenen bağımsızlık ölçütlerine ek olarak, ortaklık içi düzenlemelerle belirlenmiş bağımsızlık koşullarının da dikkate alınması gerekir. Bununla birlikte, öngörülen bağımsızlık ölçütlerinin mutlak biçimde bağımsızlığı sağlamaya hizmet etmemesi sebebiyle²³⁹, bağımsızlık koşullarının sağlanıp sağlanmadığının tespiti ile görevlendirilen şirket sekreterinin tespit edilmesi görece daha güç olan ilişkileri tespit etmeye gayret etmesi yerinde olacaktır.

d. Üyelerin Atanması ile İlişkili Olarak

Şirket sekreterinin, üyenin hizmet sözleşmesini menfaat sahiplerinin çıkarları ve iyi kurumsal yönetim uygulamaları bağlamında incelemesi mümkündür. İlgili üyenin atanmasıyla birlikte şirket sekreteri, başta düzenleyici kuruluşlar olmak üzere ilgili makamlara gerekli bildirim ve açıklamaları yapar. Yönetici sorumluluk sigortasının²⁴⁰ başlatılması ve yöneticinin atama mektubunun (*appointment letter*) hazırlanması da şirket sekreteri tarafından yapılan işlerdendir. Ancak bu kapsamda şirket sekreterinin en önemli görevi, yeni üyelerin kurula entegrasyon sürecinin yönetilmesidir. Bu çerçevede, şirket sekreteri üyenin rolü itibarıyla ihtiyaç

²³⁸ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 58.

²³⁹ Manavgat (Halka Arz), s. 112.

²⁴⁰ Yönetici sorumluluk sigortası uygulamasının yaygın olduğu Türkiye’de, TTK’nin 361’inci maddesinde, halka açık anonim ortaklıklar ile payları borsada işlem gören ortaklıklarda yönetim kurulu üyeleri için sermaye bedelinin yüzde yirmi beşini aşan bir bedelle sorumluluk sigortası yaptırılması halinde bu hususun SPK ve borsa bülteninde duyurulacağı, kurumsal yönetim ilkelerine uygunluk değerlendirmesinde dikkate alınacağı hükme bağlanmıştır.

duyabileceği bilgi ve belgeleri tedarik eder ve ihtiyaç duyulması durumunda bir eğitim programı oluşturur²⁴¹.

e. Görev Sürelerinin Takibi ile İlişkili Olarak

Şirket sekreteri, yönetim kurulu üyelerinin görev sürelerine ilişkin olarak mevzuat ve ortaklık içi düzenlemelerde yer alan hususları takip etmek ve bu doğrultuda görev süresi dolan üyelerle ilgili olarak yapılacak işlemler hakkında yönetim kurulu başkanına bilgi vermekle görevlidir. Bu sebeple şirket sekreterinin, üyelerin göreve başlama tarihlerinin ve görev sürelerinin bir kaydını tutması gerekir. Üyenin tekrar atanabilmesi mümkünse, yönetim kurulu başkanına ilgilinin aday gösterilmesi kararını alınmasında rehberlik eden şirket sekreteri, üyenin tekrar seçilebilmesi için gerekli işlemleri tamamlar. Üyenin tekrar atanması söz konusu değilse, yeni bir üye atanması için takip edilmesi gereken prosedür hakkında yönetim kurulunu bilgilendirmek, görevi sona eren üyeyle ilişkili olarak bildirim ve tescil işlemlerinin yapılması da şirket sekreterinin görevleri arasında yer alır²⁴².

f. Ücret Komitesi ile İlişkili Olarak

Yöneticilerin mali haklarının belirlenmesi amacıyla kurulan ücret komitesinin, ortaklık yöneticilerinin bireysel menfaatlerinin, ortaklık ve bu doğrultuda pay sahiplerinin menfaatlerinin önüne geçmesinin engellenebilmesi için etkin ve şeffaf bir şekilde faaliyet göstermesi gerekir. Bu doğrultuda vekâlet probleminin (*agency problem*) sebep olduğu etkileri asgari düzeyde tutmak üzere, yöneticilerin mali

²⁴¹ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 64 vd.

²⁴² IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 58.

haklarının çeşitli başarı ölçütleri ile bağdaştırılması²⁴³ ve bu hakların ortaklığın mali durumu ve piyasa koşulları dikkate alınarak belirlenmesine özen gösterilmesi gerekir. Bu yönüyle, kurumsal yönetimle yakından ilişkili olan ücret komitesinin, yasal düzenlemelere ek olarak, iyi uygulama ilkelerine uygun şekilde oluşturulması ve faaliyet göstermesi önemlidir.

Aday gösterme komitesindeki görevlerine benzer şekilde, şirket sekreteri ücret komitesinin sekreterliği görevini üstlenerek, komiteyi yönlendirir ve komiteye destek olur²⁴⁴. Bu doğrultuda komite toplantılarına katılan şirket sekreteri, toplantı tutanaklarını hazırlar ve komite ile yönetim kurulu arasındaki bilgi akışını sağlar²⁴⁵. Şirket sekreteri, komite başkanıyla birlikte toplantı takvimini oluşturur²⁴⁶ ve başkanın talebi üzerine toplantı çağrılarını yapar²⁴⁷. Şirket sekreteri ayrıca, komitenin ihtiyaç duyduğu konularda, komiteyi yönlendirmekle görevlidir²⁴⁸.

C. Yönetimin Devri Açısından

Büyük ölçekli ortaklıklar için yönetim yetkisinin devri, yönetimde güç yoğunlaşmasının engellenmesi ve yönetim kurulunun ortaklığın olağan faaliyetlerine ve günlük işleyişine (*management*) müdahil olmaksızın bir “gözetim organı” olarak faaliyet göstermesi, bir iyi uygulama olduğu gibi, çoğunlukla bir zorunluluktur.

²⁴³ Bu yaklaşımın yöneticileri kazanç odaklı çalışmaya iteceği, ancak özellikle paya dayalı teşviklerin, payın fiyatını etkileyebilecek konularda kamuya yanlış bilgi verilmesi ve pay fiyatının yapay biçimde yüksek düzeyde oluşturulması konusunda özendirici olduğu ifade edilmektedir. Manavgat (Halka Arz), s. 132.

²⁴⁴ FTSE ortaklıklarında, şirket sekreterlerinin yüzde yetmiş üçünün ücret komitesinde görev aldığı tespit edilmiştir. The All Party Parliamentary Corporate Governance Group, Elevating the Role of Company Secretary: Lessons from the FTSE All Share, s. 11.

²⁴⁵ ICSA, Terms of Reference for the Remuneration Committee, 2020, www.cgi.org.uk (E. T.: 20.02.2021), s. 6 vd.

²⁴⁶ ICSA, Terms of Reference for the Remuneration Committee, s. 5.

²⁴⁷ ICSA, Terms of Reference for the Remuneration Committee, s. 7.

²⁴⁸ ICSA, Terms of Reference for the Remuneration Committee, s. 10.

Bununla birlikte bu kapsamda devredilecek yetkiler ile yetkileri devralacak kişilerin belirlenmesi, içine işletme ve hukuk disiplinlerini de alan çok yönlü bir değerlendirme gerektirmektedir. Bu çerçevede yönetim yetkisinin devrinin mevzuata²⁴⁹, başta esas sözleşme olmak üzere ortaklık içi düzenlemelere ve iyi uygulamalara uygun olarak yapılması; ortaklık yönetiminin etkinliğini artırması gerekir.

Kural olarak yönetim kuruluna ait olan yönetim yetkisinin, kısmen veya mevzuat ve iç düzenlemelerle belirlenen kapsam hariç olmak üzere tamamen yönetim kurulu üyelerinden birine veya birkaçına ya da yönetim kurulu üyesi olmayan kişilere devredilebilmesi mümkündür. Bu bağlamda şirket sekreterinin ilk görevi, iyi uygulamaların bir gereği olarak, yönetim kurulunu, yönetim kurulu başkanı ve *CEO* pozisyonlarının ayrıştırılması gerektiğine ilişkin olarak bilgilendirmek; bu yönde bir karar alınması hâlinde, başkan ile *CEO* arasındaki yetki devrinin sınırlarının belirlenmesinde, kurulu yönlendirmektir²⁵⁰.

Şirket sekreteri ayrıca, yönetim kurulunun üyelere ya da yönetim kurulu üyesi olmayan üçüncü kişilere devretmeyi planladığı yetkilerin ve bu yetkilerin devredileceği kişilerin belirlenmesinde yönetim kuruluna yardımcı olur²⁵¹. Yönetim yetkisinin devredilmesiyle birlikte, şirket sekreteri yönetim kurulunun gözetim işlevini yerine getirebilmesi için gerekli iç kontrol mekanizmalarının oluşturulması ve

²⁴⁹ Türk anonim ortaklıklarında yönetim yetkisinin devrini düzenleyen TTK'nin 367'nci maddesi şu şekildedir: “(1) Yönetim kurulu esas sözleşmeye konulacak bir hükümle, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre, yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devretmeye yetkili kılınabilir. Bu iç yönerge şirketin yönetimini düzenler; bunun için gerekli olan görevleri, tanımlar, yerlerini gösterir, özellikle kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğunu belirler. Yönetim kurulu, istem üzerine pay sahiplerini ve korunmaya değer menfaatlerini ikna edici bir biçimde ortaya koyan alacaklıları, bu iç yönerge hakkında, yazılı olarak bilgilendirir. (2) Yönetim, devredilmediği takdirde, yönetim kurulunun tüm üyelerine aittir.”

²⁵⁰ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 49.

²⁵¹ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 49.

geliştirilmesi; yönetim kurulu ile diğer yöneticiler arasındaki etkin bilgi akışının sağlanması konularında da aktif rol oynar.

Şirket sekreterinin mevzuat, iç düzenlemeler ya da iyi uygulamalar bağlamında veya ortaklığın ihtiyaçları doğrultusunda kurulması gereken komitelerin belirlenmesinde, yönetim kurulunu yönlendirmesi gerekir. Komite sekreterliği görevlerini de üstlenen şirket sekreteri, komiteler ile yönetim kurulu arasındaki bilgi akışını sağlar, komitelerin ihtiyaç duyduğu hâllerde uzman görüşlerine başvurur ve komitelerin performansının düzenli olarak değerlendirilmesini sağlar²⁵².

D. Halefiyet Planlaması (*Succession Planning*) Açısından

Ortaklığının bireylere bağımlı olmaksızın devamlılığının sağlanması ve yönetimin kademeli olarak yenilenmesi amacıyla, başta yönetim kurulu başkanı ve CEO olmak üzere yöneticilerin yetiştirilmesi, ortaklığın ihtiyaçlarına göre yeni yöneticilerin istihdam edilmesi gerekir. Bu çerçevede ortaklık yönetimindeki değişimin, yönetimde aksaklıklara sebep olmasını engellemek üzere, ortaklık içinde halefiyet planlaması (*succession planning*) yapılması iyi uygulamalar arasında yer alır²⁵³. Bu kapsamda acil durum planı ile orta ve uzun vadeli planlar²⁵⁴ şirket sekreteri tarafından hazırlanır ve yönetim kurulunun onayına sunulur²⁵⁵.

²⁵² IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 53 vd.

²⁵³ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 59.

²⁵⁴ Acil durum planlaması yöneticilerden birinin ani ve öngörülemez şekilde görevinden ayrılması durumunda yapılması gerekenleri ifade ederken; orta vadeli planlama mevcut yöneticilerinin emeklilik, görev süresinin dolması gibi sebeplerle görevlerinden ayrılması hâlinde yerlerine geçecek yeni yöneticilere ilişkin olarak; uzun dönemli planlama ise ortaklığın stratejileri ve hedefleri doğrultusunda ortaya çıkacak ihtiyaçlara ilişkin olarak yapılmaktadır. FRC, Guidance on Board Effectiveness, s. 26.

²⁵⁵ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 60.

Şirket sekreteri halefîyet planı²⁵⁶ taslağını hazırlarken, yönetim kurulunun yapısını inceler ve yönetim kurulunun mevcut veya potansiyel ihtiyaçlarını tespit eder. Bu doğrultuda yeni yöneticide aranacak kriterleri belirleyen şirket sekreteri, yönetim kurulu ve ücret komitesinin desteğiyle, menfaat sahiplerinin çıkarlarını gözeterek pozisyona ve ortaklığın mali durumuna uygun bir ücret paketi (*remuneration package*) hazırlar ve yönetim kurulu başkanıyla birlikte, kriterlere uygun yöneticinin bulunması için bir eylem planı oluşturur²⁵⁷. Şirket sekreteri ayrıca, uygun adayların, yönetim kurulu başkanı ya da icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşan jüri ile yapacağı görüşmeyi organize eder. Mülakat süreçlerinin şeffaflığını sağlamakla görevli olan şirket sekreteri, adayın atanması için mevzuat ve iç düzenlemelerle belirlenen usule uyulduğunu takip eder²⁵⁸.

IV. KAMUYU AYDINLATMA VE MEFAAT SAHİPLERİ İLE İLETİŞİMİN SAĞLANMASINA İLİŞKİN GÖREVLER

A. Genel Olarak

Yönetimin işleyişine ve yönetim organizasyonunun oluşturulmasına ilişkin yasal düzenlemelerin ve iyi uygulamaların tatbik edilmesi, ortaklığın iyi yönetimi ve menfaat sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesi bakımından gerekli olmakla birlikte yeterli değildir. Yöneticiler ve pay sahipleri ile ortaklık ve dış menfaat sahipleri arasındaki bilgi asimetritlerinin de asgari düzeyde tutulması, bu doğrultuda ilgilerin

²⁵⁶ Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin "Şirketin İnsan Kaynakları Politikası" başlıklı 3.3.1. düzenlemesinde yeni yöneticilerin belirlenmesi hususunda halefîyet planlaması hazırlanması tavsiye edilmiştir.

²⁵⁷ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 60 vd.

²⁵⁸ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 62 vd.

ortaklıkla ilgili finansal ve finansal olmayan bilgileri zamanında ve doğru şekilde alabilmesi, özellikle atomize olmuş pay sahiplerinin de bulunduğu halka açık ortaklıklar bakımından, kamuyu aydınlatma gerekliliğini ortaya koyar. Bununla birlikte, ortaklık aleyhine bilgi asimetrilerinin ortadan kaldırılması ve ortaklığın sosyal fonksiyonlarının işlerliği, kurumsal yönetimin özünde yer alan şeffaflık ve sorumluluk ilkelerinin de bir gereği olarak, ortaklığın menfaat sahipleri ile aktif ve etkin iletişim kurmasını gerektirir. Bu bağlamda şirket sekreterinin, ortaklık ile menfaat sahipleri arasındaki bilgi akışının sağlanmasına ilişkin olarak, farklı görünüm ve kademelerde çeşitli görevleri vardır.

B. Mali Gözetim ve Finansal Raporlama Açısından

a. Dürüst Resim İlkesi ve Şirket Sekreteri

Kamuyu aydınlatmanın en önemli ayağını oluşturan finansal raporlama ve bu amaçla yapılan denetim, kurumsal yönetimin şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri ile yakından ilişkilidir. Ortaklığın mali durumunun iç denetim ve bağımsız denetim vasıtasıyla tespit edilmesi, elde edilen finansal bilginin özü ve sunulması itibarıyla²⁵⁹ dürüst resim ilkesine²⁶⁰ (*true and fair view*) uygun olarak kamuya açıklanması gerekir. Şirket sekreterinin bu bağlamdaki temel görevi, denetim faaliyetinin ve bu doğrultuda

²⁵⁹ Bilginin ihtiyaca uygunluğun, bilginin özüne; gerçeğe uygun sunumun ise bilginin sunulmasına ilişkin özellikler olduğu ve bu iki özelliğin birlikte dürüst resmi ortaya çıkardığı, bilginin özünün ve sunumunun birbirlerinden ayrılmasının mümkün olmadığı ifade edilmektedir. Manavgat, Ç.: “Anonim Ortaklıklarda Dürüst Resim İlkesi, Kapsam ve İlkeye Aykırılığın Finansal Tabloların Geçerliliğine Etkisi”, BATİDER, C. 35, S. 4., 2019 (Dürüst Resim İlkesi), s. 18.

²⁶⁰ Dürüst resim ilkesinin muhasebe standartlarının bir yönünü değil, özünü oluşturduğu ifade edilmektedir. FRC, True and Fair, 2014, www.frc.org.uk (E. T.: 20.02.2021), s. 3. TTK’nin 515’inci maddesinde de aynı yaklaşım benimsenmiş ve dürüst resim ilkesi bir üst hukuk kuralı olarak kabul edilmiştir. Özkorkut, K.: 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu Açısından Anonim Şirketlerde Bağımsız Denetim, Ankara 2013 (Bağımsız Denetim), s. 81; Manavgat (Dürüst Resim İlkesi), s. 7.

düzenlenen finansal tablo ve raporların şeffaf şekilde hazırlandığının ve dürüst resim ilkesine uygun olduğunun denetimine ilişkindir.

Şirket sekreterinin bu bağlamdaki ilk görevi, süreçlerin mevzuat ve standartlar ile pay sahipleri ve diğer menfaat sahiplerinin beklentilerine uygun şekilde yönetilmesinin sağlanmasıdır. Şirket sekreteri, ortaklık içinde denetim işlevine sahip ilgililer ile yönetim kurulu arasındaki koordinasyonu ve bilgi akışını sağlar. Bu çerçevede, denetçiler tarafından hazırlanan finansal verilerin²⁶¹ “finansal olmayan terimlerle” açıklandığı raporları hazırlar ve yönetim kurulu üyelerine sunar²⁶². Ayrıca yönetim kurulunu, finansal olmayan bilgilerin raporlanması ve kamuya açıklanmasına ilişkin yerel düzenlemeler ve iyi uygulama ilkeleri hakkında bilgilendirir ve bu doğrultuda ortaklığın tüm birimlerinden veri akışının sağlanması için gerekli iletişim ağını oluşturur²⁶³.

b. Bağımsız Denetim ile İlişkili Olarak

Yönetim kurulunu, gözetim görevinin yerine getirilmesi hususunda yönlendiren şirket sekreteri; bağımsız denetçilerin seçimi, denetçiye ödenecek ücretin belirlenmesi, denetçinin performans değerlendirmesinin yapılması, denetçinin genel kurula katılımına ilişkin olarak yönetim kuruluna bilgi verir. Şirket sekreteri ayrıca,

²⁶¹ Çin’de yapılan bir araştırmada, CFO’nun aynı zamanda şirket sekreterliği görevini de üstlendiği ortaklıklarda kamuyu aydınlatma yükümlülüğü ile ilgili olarak hazırlanan belgelerin kalitesinde belirgin bir artış olduğu tespit edilmiştir. Bkz. Rui, X./Xing, Q.: “CFO’s Working as The Board Secretary Concurrently and Corporate Disclosure Quality: Based on Empirical Evidence of Listed Companies in Shenzhen Stock Exchange”, International Journal of Accounting & Finance Review, C. 5, S. 1, 2020, s. 102.

²⁶² IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 125 vd.

²⁶³ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 129 vd.

bağımsız denetçi rotasyonunun²⁶⁴ takibinden sorumludur²⁶⁵. Bununla birlikte bu görevlerin, denetimden sorumlu komitenin tipik görevleri arasında yer aldığı, denetimden sorumlu komite bulunan ortaklıklarda şirket sekreterinin bu bağlamdaki görevinin, komitenin faaliyetlerini sürdürmesinde komiteye ilgili süreçlerde destek olmak şeklinde ortaya çıktığının belirtilmesi gerekir.

c. Denetimden Sorumlu Komite ile İlişkili Olarak

Şirket sekreteri, ortaklık içinde bir denetimden sorumlu komite kurulması gerekliliğine ilişkin olarak yönetim kuruluna bilgi verir. Denetimden sorumlu komitenin görev ve sorumluluklarına ilişkin temel esasların belirlenmesi, komite yapısının oluşturulması, mesleki yeterlilik ve bağımsızlık başta olmak üzere komite üyelerinin seçiminde esas alınacak ölçütleri belirlemek, komitenin faaliyetlerini sürdürebilmek için gereken kaynakların tahsis edilmesini sağlamak da şirket sekreterinin görevleri arasında yer alır²⁶⁶.

Şirket sekreteri ayrıca, denetimden sorumlu komitede de sekreterlik görevini üstlenir²⁶⁷. Bu bağlamda komite toplantılarına katılan sekreter, toplantı tutanaklarının hazırlanması ile komiteye ve komiteden bilgi akışının sağlanmasıyla görevlidir. Toplantı takviminin belirlenmesi ve komite başkanın talebi üzerine toplantı

²⁶⁴ Denetçi bağımsızlığını sağlamayı amaçlayan, genellikle yerel düzenlemelerde öngörülen ve iyi uygulamalar arasında sayılan denetçi rotasyonu, ortaklığın sürekli olarak aynı denetçiler tarafından denetlenmesinin engellenmesini sağlar. Türk hukukunda da üç yıl geçmedikçe, denetim kuruluşlarının son on yılda yedi yıl, denetim üstlenen bağımsız denetçiler ile bunların yanında ve denetim kuruluşlarında çalışan denetçilerin ise son yedi yılda beş yıl denetim çalışması yürüttükleri işletmelere ilişkin denetimleri yapması yasaklanmıştır (Bağımsız Denetim Yönetmeliği m. 26.ç). Ayrıca bkz. TTK m. 400/2.

²⁶⁵ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 126.

²⁶⁶ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 128.

²⁶⁷ FTSE ortaklıklarında, şirket sekreterlerinin yüzde yetmişi denetimden sorumlu komitede görev almaktadır. The All Party Parliamentary Corporate Governance Group, Elevating the Role of Company Secretary: Lessons from the FTSE All Share, s. 11.

çağrılarının yapılması şirket sekreterinin tipik görevleri arasında yer alır²⁶⁸. Şirket sekreteri komitenin performans değerlendirmesinde de rol alır²⁶⁹.

d. Faaliyet Raporu ile İlişkili Olarak

Şirket sekreterinin faaliyet raporunun hazırlanmasında görev alması mümkündür. Bu durumda faaliyet raporunun mevzuata, iç düzenlemelere, standartlara ve iyi uygulama ilkelerine uygunluğunun kontrolünü yapan şirket sekreteri, raporda yer alan veri ve bilgilerin doğruluğunu teyit eder. Ayrıca, raporun dürüst resim ilkesine uygun şekilde hazırlanmasını ve anlaşılabilir olmasını sağlar. Faaliyet raporunun ilgililere iletilmesi de şirket sekreterinin görevleri arasında yer alır²⁷⁰.

C. Kurumsal Etik Açısından

Anonim ortaklıkların siyasi ve sosyal fonksiyonları göz önüne alındığında, ortaklık faaliyetlerinin bağlayıcı hukuk kurallarına uygunluğu önemli olmakla birlikte, bu faaliyetlerin evrensel ve ortaklık özelinde belirlenmiş etik değerlere ters düşmemesi gerekir. Nitekim kurumsal yönetim olgusunun odak noktasını oluşturan yönetim başarısızlıkları, ortaklığın yönetimindeki yapısal eksiklikler kadar, yöneticiler ve ortaklık çalışanlarının etik dışı davranışlarından kaynaklanmaktadır. Nitekim etik, birçok kurumsal davranışın (*business behavior*) temelinde yer alır²⁷¹. Bu sebeple, özellikle yolsuzlukların önlenmesi yönünden kurumsal yönetim ile kurumsal etik

²⁶⁸ ICSA, Terms of Reference for the Audit Committee, 2020, www.cgi.org.uk (E. T.: 20.02.2021), s. 5 vd.

²⁶⁹ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 125.

²⁷⁰ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 129.

²⁷¹ Sullivan, J. D.: “The Moral Compass of Companies: Business Ethics and Corporate Governance as Anti-Corruption Tools”, IFC Global Corporate Governance Forum, Focus 7, Washington 2009, s. 2.

arasında organik bir bağ vardır. Ortaklığın iyi yönetimi, kurumsal yönetim uygulamaları kadar, bu uygulamalar ile iç içe geçen etik değerlerin belirlenmesi ve kurumsal davranışların bu değerlere uygunluğunun takibini gerektirir. Modern rolü itibarıyla şirket sekreterinin “ortaklığın vicdanı (*conscience of the company*)” olarak tanımlanması, sekreterin bu sürece dahilinden ve oynadığı önemli rolden kaynaklanmaktadır.

Bu bağlamda şirket sekreterinin, öncelikle yönetim kurulunun temel etik değerleri belirlemesine öncülük etmesi gerekir²⁷². Belirlenen temel etik değerlerle bağlantılı olarak ortaklık organizasyonunun tüm kademelerindeki yöneticiler ve çalışanları kapsayan etik ilkelerin (*code of ethics*) belirlenmesi de şirket sekreterinin tipik görevleri arasında yer alır. Şirket sekreteri ayrıca, ortaklık çalışanlarını ve yöneticileri etik ilkeler hakkında bilgilendirir ve etğin kurum kültürünün bir parçası hâline gelmesinde önemli rol oynar²⁷³.

Şirket sekreterinin, çalışanların ve yöneticilerin bu ilkelere uygun davrandığının yöneticiler ve iç denetçiler tarafından takip edildiğinden; bu doğrultuda ilişkili iç kontrol mekanizmalarının etkin işlediğinden emin olması gerekir. Denetimden sorumlu komitenin ve yönetim kurulunun, etik ilkelere aykırı olduğu tespit edilen davranışlar hakkında bilgilendirilmesi veya bilgilendirilmesinin

²⁷² Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin “Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk” başlıklı düzenlemesinde de ortaklığın faaliyetlerinin “*kurumsal İnternet sitesi vasıtasıyla kamuya açıklanan etik kuralları çerçevesinde*” yürütüleceği ifade edilmektedir (KYİ 3.5.). Düzenlemenin 3.5.2. numaralı hükmünde ise ortaklığın sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı olacağı belirtilmekte; “[*Ortaklık*] çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uyar. Şirket, uluslararası geçerliliğe sahip insan haklarına destek olur ve saygı gösterir. İrtikap ve rüşvet de dahil olmak üzere yolsuzluğun her türüyle mücadele eder.” denerek Türk hukukuna tabi anonim ortaklıklar için kurumsal etik kavramının genel çerçevesi ortaya konmuştur. Ancak ilgili düzenlemenin (II-17.1) sayılı Tebliğ'in 5. maddesinde sayılan ortaklıkların uymakla yükümlü olduğu ilkeler arasında yer almadığı eklenmelidir.

²⁷³ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 133 vd.

sağlanması da şirket sekreterinin görevleri arasında yer alır²⁷⁴. Bu doğrultuda şirket sekreteri, ortaklık içinde kurulması gereken ihbar mekanizmalarına (*whistleblowing mechanisms*) ilişkin olarak ortaklık politikası ile usullerin, yönetim kurulu tarafından onaylanması ve ortaklığın ilgili birimlerince uygulanmasının sağlanmasında rol alır²⁷⁵.

Bununla birlikte, iç kontrol sistemlerinin oluşturulması ve etkin işleyişine ilişkin görevlerine ek olarak, ortaklık içindeki özel konumu ve geniş görev alanı dolayısıyla ortaklık içindeki birçok unsur ile temas hâlinde olması itibarıyla, şirket sekreterinin tespit ettiği etik dışı davranışları ilgili birimlere bildirmesi gerekir. Bu bağlamda ihbar eden (*whistleblower*) konumunda olan şirket sekreterinin, yönetim kurulunu ve diğer yöneticileri, ortaklığın etik ilkelerine uygun olmayan davranışlarına ilişkin olarak uyarması beklenir²⁷⁶. Özellikle hukuka uygun olmakla birlikte, ortaklığın etik ilkeleri ve iyi uygulamalar ile çelişen karar ve davranışlar²⁷⁷ bakımından söz konusu olan itibar riski ve olası mali kayıpların önlenmesi hususlarında şirket sekreterinin rolü önemlidir.

²⁷⁴ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 137.

²⁷⁵ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 139 vd.

²⁷⁶ Şirket sekreterinin ortaklık içindeki suistimalleri ihbar etme konusundaki istekliliğinin çeşitli değişkenlere bağlı olduğu, ancak sekreterin ortaklık içerisindeki rolünün bu yönde bir yükümlülük doğurduğunun; sadece bireysel etik değerlerinin bir gereği olarak değil, toplumsal beklentinin de bu yönde olduğunun ve sahip olduğu kaynaklar ve desteğin farkında olmasının şirket sekreterini suistimalleri ihbar etme yönünde teşvik edeceği tespit edilmiştir. May-Amy, Y. C./ Han-Rashwin, L. Y./Carter, S.: “Antecedents of Company Secretaries’ Behaviour and Their Relationship and Effect on Intended Whistleblowing”, *Corporate Governance*, C. 20, S. 5, s. 854.

²⁷⁷ Örneğin, çok uluslu ortaklıkların sıklıkla vergiden kaçındığı, bu durumun kurumsal sosyal sorumluluk (*corporate social responsibility – CSR*) ile bağdaşamayacağına ilişkin olarak bkz. Dowling, G. R.: “The Curious Case of Corporate Tax Avoidance: Is it Socially Responsible?”, *Journal of Business Ethics*, C. 124, S. 1, 2014, s. 173-184.

D. Pay Sahipleri Açısından

a. Pay Sahibi Haklarının Korunması ile İlişkili Olarak

Yirmi birinci yüzyılda, vekâlet problemi ve bu bağlamda ortaklık yöneticileri ile pay sahipleri arasında ortaya çıkan bilgi asimetrisinin olumsuz sonuçlarını asgari düzeyde tutmak üzere pay sahipliği konumu güçlendirilmiş, yöneticiler üzerindeki gözetim sıkılaştırılmıştır. Bununla birlikte, pay sahiplerinin ortaklık içindeki konumunun güçlendirilmesi amacıyla mevzuatta öngörölmüş hakların işlevsellik kazanabilmesi, bu hakların “fiilen” kullanılabilir olmasını ve ortaklık yöneticilerinin karar alırken pay sahiplerinin menfaatlerini gözetmesini gerektirir. Şirket sekreteri bu bağlamda, pay sahipleri ile ortaklık arasındaki iletişimi sağlar, pay sahiplerini haklarıyla ilgili olarak yönlendirir ve ortaklık yönetiminin aldığı kararlarla pay sahiplerini zarara uğratmalarını engelleyecek önlemleri alır²⁷⁸.

Görevlendirilmesi hâlinde ortaklığın pay defterini tutan şirket sekreteri, pay iktisap edenlerin deftere kaydedilmesinden ve pay devirlerine ilişkin idari süreçlerin organize edilmesinden sorumludur²⁷⁹. Şirket sekreteri ayrıca, pay devrinin mevzuata ve ortaklık içi düzenlemelere uygunluğunun takibi ile görevlendirilebilir. Bu çerçevede şirket sekreterinin, devir işlemini ilgili payın devredilebilirliği ve devralanın hukuki durumu yönünden değerlendirmesi gerekir²⁸⁰. Benzer şekilde, pay sahipliği sıfatının kaybedilmesi hâlinde ilgili işlemler de şirket sekreteri tarafından yapılır.

²⁷⁸ Şirket sekreterinin pay sahiplerinin haklarının korunmasındaki “savunuculuk (*advocacy*)” görevinin, sekreterin kurumsal yönetimle ilgili görev tanımından doğan bir zorunluluk olduğu ifade edilmektedir. Gallagher, T.: “The Ethical Case for Chief Governance Officers After ‘Enron’”, The Corporate Governance Advisor, C. 10, S. 4, 2002, s. 41.

²⁷⁹ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 87 vd.

²⁸⁰ Söz konusu payın devri sınırlandırılmış olabileceği gibi, payın belirli kişilerce devralınması mümkün olamayabilecektir.

Şirket sekreteri ayrıca, uygulamada sıklıkla rastlanan pay sahipliği sözleşmelerinin içeriğinin belirlenmesi ve hazırlanmasında görev alır²⁸¹.

Şirket sekreterinin bu çerçevede en önemli görevi ise ilgililerin pay sahiplerinin haklarıyla ilgili olarak bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesidir²⁸². Bu doğrultuda şirket sekreterinin, yönetim kurulunu pay sahibi haklarını kısıtlayan kararlar hakkında uyarması gerektiği gibi, pay sahiplerinin hakları hakkında bilgilendirilmesi ve bu hakların kullanımına ilişkin olarak yönlendirilmesi de şirket sekreterinin görevleri arasında yer alır. Şirket sekreteri ayrıca, bilgi suistimali, örtülü kazanç aktarımı ve sermayenin sulandırılması gibi pay sahipleri aleyhine sonuç doğurması muhtemel suistimallerin engellenmesinde kilit rol oynar. Nitekim bu gibi uygulamaların önceden tespit edilmesi için gerekli mekanizmaların kurulması ve ilişkili ortaklık politikalarının belirlenmesi şirket sekreterinin görev alanına girer. İlişkili taraf işlemlerinde ilgili ortaklık politikası ve süreçlere uyumun takibi de şirket sekreteri tarafından yapılır²⁸³.

Şirket sekreteri, bedelsiz sermaye artırımını, bedelli sermaye artırımını, pay bölünmesi, pay birleşimi, payların itfası, ortaklığın kendi paylarını iktisap etmesi gibi sermaye yapısına ilişkin süreçlerde (*capital actions*) rol alır ve yönetim kurulunu yönlendirir²⁸⁴.

²⁸¹ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 90.

²⁸² Pay sahiplerinin bilgilendirilmesi ve aynı şekilde ortaklığın pay sahiplerinin görüş ve beklentileri hakkında bilgi sahibi olabilmesi için şirket sekreterinin pay sahipleriyle yakın ve etkin iletişiminin oldukça önemli olduğu ifade edilmektedir. Wolf, S. E.: “It’s Time for All Public Companies to Appoint Chief Governance Officers”, Corporate Governance Advisor, C. 20, S. 5, 2012, s. 2.

²⁸³ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 90 vd.

²⁸⁴ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 94.

b. Genel Kurul Toplantısı ile İlişkili Olarak

Şirket sekreteri ayrıca, genel kurul toplantılarının planlanması²⁸⁵, hazırlıkların yapılması, toplantının yürütülmesi ve toplantı sonrası süreçlerin koordinasyonunda aktif rol alır. Öncelikle, genel kurul toplantısının tarihinin ve hazırlık aşamalarına ilişkin takviminin oluşturulmasında yönetim kurulunu yönlendiren şirket sekreteri, toplantıda pay sahiplerinden gelebilecek sorular hakkında gerekli hazırlıkları yapar ve yönetim kurulu başkanını bilgilendirir²⁸⁶. İlgilerin toplantıya katılabilmesi için gerekli belgelerin hazırlanması; yönetim kurulunun oylama ve gündeminin oluşturulmasına ilişkin olarak iyi uygulama ilkeleri hakkında bilgilendirilmesi de şirket sekreterinin görevleri arasında yer alır²⁸⁷. Şirket sekreteri bizzat ya da yatırımcı ilişkileri birimi vasıtasıyla, pay sahiplerinden toplantıya vekâleten katılacak kişiler hakkında bilgi istemekle de görevlidir²⁸⁸.

Şirket sekreteri, toplantı gününe ilişkin olarak planlamaların yapılması, medya katılımının organize edilmesi ve toplantı düzeninin sağlanmasıyla görevlidir. Yönetim kurulu üyelerinin toplantıya katılımının takibi ve oturma düzeninin oluşturulması da şirket sekreterinin tipik görevleri arasında yer alır²⁸⁹. Şirket sekreteri, ayrıca denetim

²⁸⁵ Genel kurul toplantılarına katılımı ilgili olarak ortaklık içi düzenlemelerde öngörölmüş hükümlere riayet edildiğinin takibinin yapılması amacıyla, şirket sekreterinin bu belgeleri düzenli olarak incelemesi ve uygulanmayan hükümleri tespit etmesi gerektiği ifade edilmektedir. Gale, C. R.: “When Minutes Count: What a Corporate Secretary Should Keep in Mind?”, Business Law Today, C. 6, S. 3, 1997, s. 40.

²⁸⁶ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 97 vd.; Charles Russells Speechlys LLP, Annual General Meetings – Guidance for Company Secretaries, 2019, www.charlesrussellspeechlys.com (E. T.: 10.01.2022), s. 3 vd.

²⁸⁷ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 99 vd.

²⁸⁸ Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals, The Corporate Secretary: An Overview of Duties and Responsibilities, s. 5.

²⁸⁹ Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals, The Corporate Secretary: An Overview of Duties and Responsibilities, s. 5.

raporunu okur, soru-cevap seansını koordine eder²⁹⁰, toplantı tutanağını düzenler²⁹¹, oylama sonuçlarını açıklar, ortaklık kayıtlarına ve düzenleyici kuruluşlara iletilmek üzere kararların kopyalarını oluşturur ve kâr payı ödemelerini yapar²⁹².

c. Yatırımcı İlişkileri ile İlişkili Olarak

Stratejik bir yönetim faaliyeti olarak kabul edilen ve içine finans, iletişim, pazarlama ve sermaye piyasası hukukunu alan yatırımcı ilişkileri yönetiminin, ortaklık ile başta finansal piyasa oyuncuları olmak üzere ilgililer arasında etkin iki yönlü iletişimi ve bu doğrultuda, ortaklık menkul kıymetlerinin piyasada doğru fiyatlanmasını sağladığı ifade edilmektedir²⁹³. Finansal raporlar, ortaklığın mali durumunun ve başarısının objektif ölçütleri olarak kabul edildiğinden yatırımcılar ve dış paydaşlar açısından oldukça önemli olduğu kabul edilmekle birlikte, ortaklığın iş modelini şekillendiren maddi olmayan varlıklar (*intangible assets*) ve bu kapsamda açıklanan finansal olmayan bilginin ortaklığın uzun vadeli performansı bakımından yol gösterici olduğu kabul edilmektedir²⁹⁴. Bu nedenle, ortaklıklar ile özellikle kurumsal yatırımcılar arasında etkin iletişimin sağlanması ve geleneksel metotlarla kamuya açıklanan finansal bilgiye ek olarak, finansal olmayan bilginin doğrudan ilgililere aktarılması gerekmektedir.

²⁹⁰ Yönetim kurulu başkanının ilgililerden gelen soruları yanıtlarken şirket sekreterinin ya da diğer hukuki danışmanların tavsiyesine başvurması gerekebilecektir. Bu durumda, toplantıya ara verilmesi ve ortaklık kayıtlarının şirket sekreteri ve diğer uzmanlar eşliğinde incelenmesi mümkündür. Bkz. Charles Russells Speechlys LLP, Annual General Meetings – Guidance for Company Secretaries, s. 5.

²⁹¹ Nitekim TTK'nin 419'uncu maddesinde de bir "*tutanak yazmanı*" ve bir "*oy toplama memuru*"ndan bahsedilmektedir. Şirket sekreterinin bu düzenleme uyarınca görevlendirilmesi mümkündür. Ancak belirtilmelidir ki, şirket sekreterinin mezkûr hüküm uyarınca toplantıyı yönetmekle görevlendirilmesi halinde, bu görevlerin başka kişilerce yerine getirilmesi gerekecektir.

²⁹² IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 107 vd.

²⁹³ Yatırımcı ilişkileri yönetimi, *National Investor Relations Institute (NIRI)* tarafından 2003 yılında bu şekilde tanımlanmıştır. Laskin, A.: Managing Investor Relations – Strategies for Effective Communication, New York 2010, s. 3.

²⁹⁴ Laskin, s. 50.

Bu çerçevede yatırımcı ilişkilerinin yönetilmesi ise şirket sekreterinin pay sahipleri ile ilişkili görevlerinin diğer yönünü oluşturur. Sekreter, yatırımcı ilişkilerinden bizzat sorumlu olabileceği gibi, bu sorumluluğun yatırımcı ilişkileri bölümü²⁹⁵ ile paylaşılması mümkündür²⁹⁶. Sekreterin bu kapsamdaki görevleri, pay sahiplerinden ve potansiyel yatırımcılardan gelecek yazılı taleplerin yanıtlanması ya da ilgili birimlere iletilmesi ve bu kapsamda kayıtların tutulması şeklinde “pasif” olabileceği gibi, ilgililerle iletişimin sağlanması ve güçlendirilmesi şeklinde “aktif” de olabilir.

Şirket sekreterinin yatırımcı ilişkilerindeki rolüne ilişkin iyi uygulamalar arasında, ortaklığın en büyük yatırımcılarının, kurumsal yönetim profesyonellerinin ve oylama politikalarının güncel kayıtlarının tutulması; yatırımcıların kurumsal yönetimle ilgili endişelerinin tespit edilmesi; ortaklığın kurumsal yönetim uygulamalarının bir özetinin hazırlanması; kurumsal yatırımcılarla, kurumsal yönetim ve vekâleten oylama ile ilgili olarak düzenli iletişim kurulması; bireysel yatırımcıların ortaklığın kurumsal yönetim uygulamaları hakkında düzenli olarak bilgilendirilmesi ve katkılarının dikkate alınması ile yatırımcı ilişkilerine ilişkin politikanın belirlenmesi ve ortaklık internet sitesinde yayımlanması yer alır²⁹⁷.

²⁹⁵ (II-17.1) sayılı Tebliğ’in 11’inci maddesi uyarınca Tebliğ’e tabi ortaklıklarda bir “yatırımcı ilişkileri bölümü” kurulması zorunludur. Detaylı bilgi için bkz. s. 103 vd.

²⁹⁶ Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals, The Corporate Secretary: An Overview of Duties and Responsibilities, s. 6.

²⁹⁷ CSIA, Shareholder Engagement: Practical Steps for Corporate Secretaries, 2015, <https://csiaorg.com/publications/> (E. T.: 05.03.2020), s. 5 vd.

E. Diğer Menfaat Sahipleri Açısından

Özellikle çok uluslu ortaklıkların sahip oldukları kaynaklar ve faaliyetlerinin küresel ölçekli ve çok yönlü etkileri göz önüne alındığında, ortaklıkların menfaat sahipleri ile etkin iletişimi, itibar risklerinin yönetilmesi açısından önemli olduğu kadar, ortaklığın bir kurumsal vatandaş²⁹⁸ (*corporate citizen*) olarak sosyal fonksiyonlarının işlerliği için gereklidir. Nitekim kurumsal yönetim ile kurumsal sosyal sorumluluğun (*corporate social responsibility – CSR*) iç içe geçtiği yönündeki tespitler²⁹⁹, menfaat sahiplerinin ortaklık yönetimine katılımının ve bu doğrultuda menfaat sahipleri ile iletişim sağlanmasının bir kurumsal yönetim uygulaması olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda menfaat sahipleri ile sağlanan etkileşim, kurumsal yönetimin şeffaflık ve sorumluluk ilkelerinin bir yansımasıdır³⁰⁰.

Ortaklığın kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yönetildiğinin takibi ile görevli şirket sekreterinin bu kapsamdaki birincil görevi, yönetim kurulunun etkin menfaat sahibi katılımının ortaklık için sağlayacağı avantajlar³⁰¹ hakkında

²⁹⁸ “Kurumsal vatandaşlık (*corporate citizenship*)” kavramı, tüzel kişiliği haiz ortaklıkların da tıpkı bireyler gibi hakları ve yükümlülüklerinin bulunması, faaliyette bulundukları ülkelerin “vatandaşı” olarak kabul edilen yasal kurumsal varlıklar olmaları fikrine dayanmaktadır. Marsden, C.: “The Corporate Citizenship of Big Business: Part of the Solution to Sustainability?”, *Business and Society Review*, C. 105, S. 1, s. 11. Anonim ortaklıkların sosyal fonksiyonları ile yakından ilişkili olan kavram, ortaklık işlemlerinin ortaklık dışındaki menfaat sahiplerine ve genel olarak topluma etkilerinden ve bu doğrultuda “dışsallık” ve “sürdürülebilirlik” kavramlarından hareketle ortaklıkların, sadece doğrudan ilişki kurdukları ekonomik aktörlere karşı değil, geniş anlamda tüm menfaat sahiplerine karşı sorumlu olması gerektiğine vurgu yapar. Ancak bu sorumluluk kaynağını hukuktan değil, etikten alır.

²⁹⁹ Money, K.: “Are CSR and corporate governance converging? A View from Boardroom Directors and Company Secretaries in FTSE100 Companies in the UK”, *Journal of General Management*, C. 33, S. 2, 2007, s. 6 vd.

³⁰⁰ Eminoglu, s. 266.

³⁰¹ Etkin paydaş katılımının sadece ortaklığın sosyal fonksiyonları ile sınırlı olmadığı, özellikle ortaklık maliyetlerin düşürülmesi suretiyle ortaklık için ticari fırsatlar da yaratabileceği ifade edilmektedir. Preston, L. E./Donaldson, T.: “Stakeholder Management and Organizational Wealth”, *The Academy of Management Review*, C. 24, S. 4, 1999, s. 619 vd.

bilgilendirilmesidir³⁰². Şirket sekreteri bu doğrultuda, paydaş katılımının³⁰³ ortaklık için bir değer olarak kabul edilmesi ve ilgili politikaların belirlenmesinde yönetim kurulunu yönlendirir ve ortaya çıkabilecek riskler hakkında yönetim kuruluna bilgi verir³⁰⁴. Şirket sekreterinin ayrıca, ilişkili süreçleri yönetmek üzere kurumsal etik ve itibar riskleri odaklı çalışan “menfaat sahipleri komitesinin³⁰⁵” kurulması için yönetim kurulunu yönlendirmesi ve kurulacak komitenin sekreteri olarak görev alması beklenir³⁰⁶.

Ortaklığın bir kurumsal vatandaş (*corporate citizenship*) olarak topluma faydalı faaliyetler sürdürmesi ve dolayısıyla ortaklık faaliyetlerinin sebep olduğu negatif dışsallıkların asgari düzeyde tutulması amacıyla, faaliyetlerin mevzuata, standartlara ve ilkelere uygunluğunun takibi de şirket sekreteri tarafından yapılır. Ortaklığın bu tür faaliyetler yürütmesinin yönetim kurulu düzeyinde teşvik edilmesi, bu kapsamda yer alan faaliyetler hakkında menfaat sahipleri ile bilgi alışverişinin sağlanması, sürdürülebilirlik raporunun hazırlanması da şirket sekreterinin görev alanına giren faaliyetler arasında yer alır³⁰⁷.

³⁰² IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 142 vd. Aynı yönde bkz. KYİ 3.1.3.

³⁰³ KYİ 3.2.1.’de menfaat sahiplerinin ortaklık yönetimine katılımını destekleyici modellerin geliştirilmesi ve ortaklık içi düzenlemeler ile esas sözleşmede bu modellere yer verilmesi gerektiği ifade edilmektedir.

³⁰⁴ KYİ 3.1.’de de ortaklıkların menfaat sahiplerinin mevzuat ve sözleşmelerden kaynaklanan haklarını koruması gerektiği ve bu hakların mevzuat ya da taraflar arasındaki bir sözleşme ile korunmaması durumunda, iyi niyet kuralları çerçevesinde korunacağı ifade edilmiştir.

³⁰⁵ Örneğin *Airbnb, Inc.* bünyesinde kurulan menfaat sahipleri komitesine ilişkin ortaklık içi düzenleme için bkz. Airbnb, Stakeholder Committee Charter, <https://airbnb2020ipo.q4web.com/governance> (E. T.: 01.02.2022).

³⁰⁶ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 147.

³⁰⁷ IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, s. 121 vd.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK HUKUKU BAKIMINDAN ŞİRKET SEKRETERİ

I. GENEL OLARAK

A. Yasal Çerçeve

Şirket sekreteri Türk hukukuna yabancı bir kavramdır. Bununla birlikte, SPK tarafından hazırlanan 2003 tarihli mülga Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin "Yönetim Kurulu" başlıklı bölümünde, yönetim kurulu toplantıları ile ilgili belgelerin düzenli bir şekilde tutulması amacıyla tüm yönetim kurulu üyelerine hizmet vermek üzere yönetim kurulu başkanına bağlı bir sekretarya oluşturulması önerilmiştir. 2.19.1 numaralı ilkede sekretaryanın temel görevleri, yönetim kurulu üyeleri arasındaki iletişimin sağlanması, yönetim kurulu ve komite toplantılarının hazırlıklarının yapılması, toplantı tutanaklarının tutulması ile yönetim kurulu duyuruları dâhil olmak üzere yapılan yazışmaların düzenli olarak kaydının tutulması ve arşivlenmesi olarak ifade edilmiştir. Sekretarya tarafından tutulan kayıtların yönetim kurulu üyelerinin incelemesine açık tutulacağı öngörülmüştür.

İlgili SPK düzenlemesine kaynak teşkil eden 1999 tarihli *OECD* Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde, yönetim kurulu başkanının bazı ülkelerde şirket sekreteri ile çalıştığı (V.E); icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinin katkılarının şirket

sekreteri ve iç denetçi gibi kilit yöneticilerin desteği ile artırılabilceği ifade edilmiştir (V.F). 2003 tarihli Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin, şirket sekreterliğini ve bu anlamda sekretaryayı, *OECD* ilkelerine kıyasla daha detaylı şekilde düzenlediği görülmektedir. SPK tarafından ortaya konan bu çerçeve, şirket sekreterine ilişkin düzenlemelere kaynak teşkil eden İngiliz ortaklıklar hukukuna ve bu çerçevede, kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkışı ve gelişiminde önemli mihenk taşlarından birisi olan Cadbury Raporu'ndaki ilgili düzenlemelere benzerlik göstermektedir.

Bahsedilen SPK düzenlemesinde, şirket sekreteri bütünüyle bir kurumsal yönetim profesyoneli olarak tasvir edilmemiş, aksine geleneksel şirket sekreterinin görev tanımı yapılmıştır. Bu sekretarya tanımı, o tarihte yürürlükte olan 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile de paralellik göstermektedir. Şöyle ki, mülga TTK'nin 330'uncu maddesinin birinci fıkrasında yönetim kurulu müzakerelerinin azalar arasından veya dışardan seçilen bir "kâtip marifetiyle" tutanak altına alınacağı ifade edilmektedir. Türk hukukunda ilgili düzenlemelerin yürürlükte olduğu dönemde, sekreterin tipik görevleri arasında yer alan yönetim kurulu toplantı tutanaklarının tutulması ve ilgili kayıtların arşivlenmesi bakımından, şirket sekreterinin yabancı bir kavram olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda, 6762 sayılı Kanun'da yer alan düzenlemeye yer verilmemiştir. Buna gerekçe olarak, sözü edilen hükümlerin doğal olanı ifade etmesi ve İngiliz hukuku anlamında "şirket kâtibi/sekreteri" kavramının Türk hukukuna yabancı olması gösterilmiştir³⁰⁸.

2011 yılında SPK'nin görev ve yetkileri arasına "*sermaye piyasasında kurumsal yönetim ilkelerini tespit ve ilan etmek, yatırım ortamının iyileştirilmesine*

³⁰⁸ Kırca/Şehirali Çelik/Manavgat, s. 505.

katkıda bulunmak üzere, borsada işlem gören halka açık anonim ortaklıklardan halka açıklık oranları, yatırımcı sayısı ve niteliği, dâhil oldukları endeks ve belirli bir zaman dilimindeki işlem yoğunluğunu dikkate alarak belirlemiş olduğu gruplarda yer alanların kurumsal yönetim ilkelerine kısmen veya tamamen uymalarını zorunlu tutmak” eklenmiş³⁰⁹ ve bu çerçevede, Seri: IV No: 54 Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ ile kurumsal yönetim ilkelerinin bazılarının belirli ortaklıklar tarafından uygulanması zorunlu hâle getirilmiştir. Yönetim kurulu sekreteryasını düzenleyen 2.19, 2.19.1 ve 2.19.2 numaralı ilkeler ise bu kapsama alınmamıştır.

Seri: IV No: 54 Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ’i yürürlükten kaldıran Seri: IV No: 56 Tebliğ ile öngörülen ilkelerde ise sekreteryanın oluşturulmasına ilişkin önerilere yer verilmemiştir. Yürürlükte olan (II-17.1) sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği ile öngörülen ilkelerde de şirket sekreterine ya da bu çerçevede faaliyet gösteren sekreteryaya ilişkin bir düzenleme yer almamaktadır.

Diğer yandan modern şirket sekreterine atfedilen kurumsal yönetimle ilişkili görevler ile ilgili olarak SPK’nin 2008 tarihli Seri: IV No: 41 Sermaye Piyasası Kanunu’na Tabi Olan Anonim Ortaklıkların Uyacakları Esaslar Hakkında Tebliği’nin değerlendirilmesi gerekir. İlgili Tebliğ’in 8’inci maddesinde, “*payları borsada işlem gören ortaklıklarda, ortaklığın sermaye piyasası mevzuatından kaynaklanan yükümlülüklerinin yerine getirilmesinde ve kurumsal yönetim uygulamalarında koordinasyonu sağlayan bir personelin görevlendirilmesi*” zorunluluğundan bahsedilmektedir. Düzenlemede, Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı ile

³⁰⁹ 654 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (R. G. 11.10.2011, S. 28081 M.).

Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Lisansı'na sahip olması gereken bu görevlinin ortaklıkta tam zamanlı üst düzey yönetici olarak çalışması ve en üst düzey icracı yöneticiye raporlama yapması zorunlu tutulmuştur. Düzenlemenin ikinci fıkrasında ise ilgilinin kurumsal yönetim komitesinde de görevlendirilebileceği ifade edilmiştir. Tebliğ'in 8'inci maddesindeki düzenlemeye gerekçe olarak özel durum açıklamalarının koordinasyonu, finansal tabloların gerçeğe uygun şekilde hazırlanması ve periyodik yükümlülüklerin zamanında yerine getirilmesi gerekliliği sebebiyle, sermaye piyasası mevzuatında uzman bir personelin istihdam edilmesinin sağlanması gösterilmiştir³¹⁰.

SPK'nin Seri: IV No:51 ve Seri: IV No: 52 tebliğleri ile ilgili düzenlemede değişikliklere gidilmiş; kurumsal yönetimle ilişkili olarak istihdam edilen personele ilişkin ölçütler esnetilmiştir. Seri: IV No:51 Tebliğ ile "*KOBİ'lerin sermaye piyasalarından fon temini konusundaki maliyetlerini düşürmek amacıyla*"³¹¹ payları GİP'te işlem gören ortaklıklar için pay sahipleriyle ilişkiler birimi ile kurumsal yönetim uygulamalarında koordinasyonu sağlayan personelin atanması zorunluluğu kaldırılmıştır. Seri: IV No: 52 Tebliğ ile de menkul kıymet yatırım ortaklıkları için personelin tam zamanlı çalışması zorunluluğu kaldırılmış, İMKB Gözaltı Pazarı'nda yer alan ortaklıklara muafiyet tanınmış ve sermayesi 50.000.000 TL'nin altında olan ortaklıklarda personelin Sermaye Piyasası Faaliyetleri Temel Düzey Lisansı'na sahip olması yeterli görülmüştür.

³¹⁰ SPK, Seri: IV No: 41 Tebliğ Değişikliği Hakkında Açıklama, <https://www.spk.gov.tr/Duyuru/Goster/20110720/0#> (E. T.: 19.11.2021).

³¹¹ SPK, Seri: IV No: 41 "Sermaye Piyasası Kanunu'na Tabi Olan Anonim Ortaklıkların Uyacakları Esaslar Hakkında Tebliği"nde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Duyuru, <https://www.spk.gov.tr/Duyuru/Goster/2011316/0> (E. T.: 19.11.2021).

Bununla birlikte, 2014 yılında yürürlüğe giren (II-17.1) sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği ile kurumsal yönetim uygulamalarında koordinasyonu sağlayan personelin atanması zorunluluğunu getiren Seri: IV No: 41 sayılı Tebliğ yürürlükten kaldırılmıştır. Hâlen yürürlükte olan Tebliğ’de ve ekte düzenlenen Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde bu bağlamda faaliyet gösteren personele ilişkin düzenleme yer almamaktadır. Bununla birlikte, (II-17.1) sayılı Tebliğ’in 11’inci maddesinde yatırımcı ilişkileri bölümünün kurulması zorunlu tutulmuş, bölüm ve bölüm yöneticisi hakkında detaylı düzenlemelere yer verilmiştir.

Ortaklık bünyesinde kurulması zorunlu olan yatırımcı ilişkileri bölümünün *“ortaklık genel müdürü veya genel müdür yardımcısına ya da muadili diğer idari sorumluluğu bulunan yöneticilerden birine doğrudan bağlı olarak çalışması”* ve bu bağlamda yürütülen faaliyetlere ilişkin olarak en az yılda bir kez rapor hazırlanarak yönetim kuruluna sunulması zorunlu tutulmuştur. İlgili hüküm uyarınca, mülga düzenlemeye paralel şekilde, yatırımcı ilişkileri bölüm yöneticisinin ortaklıkta tam zamanlı olarak çalışması³¹², kurumsal yönetim komitesinde görevlendirilmesi ve Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı ile Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Lisansı’na sahip olması³¹³ gerekmektedir.

Hükmün üçüncü fıkrasında ilgili düzenlemeye istisna getirilmiş, kamuya açıklanması kaydıyla, yatırımcı ilişkileri bölümünün görevinin çeşitli birimler tarafından yerine getirilebileceği ifade edilmiştir. Bu durumda, görevlerin en çoğundan

³¹² Hükmün üçüncü fıkrası uyarınca menkul kıymet yatırım ortaklıklarında yöneticinin tam zamanlı çalışması zorunlu değildir.

³¹³ Düzenlemenin dördüncü fıkrasında, *“... Tebliğ uyarınca belirlenen üçüncü grupta yer alan ortaklıkların yatırımcı ilişkileri bölümü yöneticisinin, ikinci fıkrafta belirtilen ‘Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı’ ve ‘Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Lisansı’nın herhangi birine veya sadece “Sermaye Piyasası Faaliyetleri Temel Düzey Lisansı”na sahip olması yeterlidir”* denerek yatırımcı ilişkileri bölüm yöneticisinin sahip olması gereken lisanslar esnetilmiştir.

sorumlu olan kişinin bölüm yöneticisi olarak kabul edileceği ve bu kapsamda yürütülen faaliyetlere ilişkin raporun bu kişi tarafından hazırlanacağı ve yönetim kuruluna sunulacağı hükme bağlanmıştır.

Hükmün beşinci fıkrasında yatırımcı ilişkileri bölümünün “başlıca” görevleri sıralanmıştır. Yatırımcılar ile ortaklık arasındaki yazışmaların ve ilgili kayıtların tutulması, pay sahiplerinin yazılı bilgi taleplerinin yanıtlanması ve genel kurul toplantısıyla ilgili olarak pay sahiplerine sunulması gereken dokümanların hazırlanması, yatırımcı ilişkileri bölümünün tipik görevlerinden olmakla birlikte son bentte düzenlenen görev, dar anlamda yatırımcı ilişkileri yönetiminin kapsamına girmemektedir. Yatırımcı ilişkileri bölümüne, *“kurumsal yönetim ve kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü husus da dahil olmak üzere sermaye piyasası mevzuatından kaynaklanan yükümlülüklerin yerine getirilmesini gözetmek ve izlemek”* şeklinde bir görev verilerek, SPK’nin önceki düzenlemelerinde yer alan kurumsal yönetim profesyoneli atama zorunluluğundan vazgeçilmesinin ardından, menfaat sahiplerinin çıkarlarının korunmasını sağlamak amacıyla, bölüme kurumsal yönetim bağlamında gözetim işlevi kazandırılmasının amaçlandığı düşünülmektedir.

Düzenlemenin lafzından hareketle bölüme daha geniş bir görev alanı tanınmasının mümkün olduğu kabul edilmekle birlikte, bölümün gözetim görevinin bir “tespit faaliyetiyle” sınırlı kalması muhtemel gözükmektedir. Sermaye piyasası mevzuatından doğan yükümlülüklerin yerine getirildiğinin süreçlere doğrudan müdahil olmayan bir yönetici tarafından tespit edilmesi de her zaman mümkün olmayabilecektir. Benzer şekilde bölümün kanuni görev tanımı, yöneticinin kurumsal yönetimle ilişkili süreçlere fiilen dahlini gerektirmediğinden, yönetim kurulu ve diğer

yöneticilerin ilgili hususlarda bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesi bakımından bir kurumsal yönetim profesyoneli ihtiyacı ortaya çıkabilecektir.

Bu çerçevede son olarak Kurumsal Yönetim İlkeleri 4.5.'te düzenlenen kurumsal yönetim komitesinin incelenmesi gerekmektedir. (II-17.1) sayılı Tebliğ'in 5'inci maddesi uyarınca payları borsada işlem gören ortaklıklar bakımından kurulması zorunlu komiteler arasında yer alan kurumsal yönetim komitesinin temel işlevi, ortaklıkta kurumsal yönetim ilkelerinin uygulandığının denetimi yapmaktır. Komite ayrıca kurumsal yönetim uygulamaları ile ilişkili olarak yönetim kuruluna iyileştirici tavsiyeler vermek ve yatırımcı ilişkileri bölümünün çalışmalarını gözetmekle görevlidir (KYİ 4.5.10.). Bu bağlamda kurumsal yönetim komitesi, organ kararlarının ve ortaklık davranışlarının adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ölçütlerine uygun olduğunu gözetir³¹⁴.

Kurumsal yönetim uygulamalarıyla ilişkili olarak yürütülen denetim ve gözetim faaliyeti ile yönetim kurulunun kurumsal yönetim uygulamaları hakkında bilgilendirilmesi, modern şirket sekreterinin görev tanımı içerisinde yer alan faaliyetler arasındadır. Bununla birlikte “yönetim kurulunu destekleyen” şirket sekreterinin bu bağlamdaki işlevi, kurumsal yönetimle sınırlı değildir. Sekreterin ortaklık içerisindeki rolü, kurumsal yönetim uygulamalarının tatbik edildiğinin denetimi ve ilgili hususlarda yönetim kuruluna tavsiye verilmesiyle ilişkili olduğu kadar, sekreterin görev tanımı bağlamında iyi uygulama ilkelerinin tatbik edilmesini sağlamakla da ilgilidir. Şöyle ki, sekreterin ortaklık içerisindeki varlığı, kurumsal yönetim ilkelerinin “fiilen” uygulanmasını mümkün kılmaktadır. Yönetim kurulu süreçlerine bilfiil katılan sekreterin ortaklık yönetim organizasyonu içindeki bilgi

³¹⁴ Pulaşlı, H.: Şirketler Hukuku Şerhi, C. II, 3. Baskı, Ankara 2018 (Şerh), s. 1176.

asimetrileriyle bağlantılı olarak bir “bilgi kanalı (*conduit of information*)” olarak çalışması kavramın özünü oluşturur. Bu doğrultuda kurumsal yönetim komitesinin de şirket sekreterine kıyasla daha dar bir alanda faaliyet gösterdiği sonucuna varmak mümkündür.

Sonuç olarak SPK düzenlemelerinde modern şirket sekreterinin görev tanımı içinde yer alan geleneksel idari görevler ile kurumsal yönetimle ilişkili yönetsel görevlerin farklı isimler altında çeşitli düzenlemelerle hükme bağlandığı görülmektedir. 2003 yılında yayımlanan mülga Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde yer verilen sekretarya, şirket sekreterinin idari ekseninde şekillenen görev tanımı ile örtüşmektedir. Diğer yandan Seri: IV No: 41 Tebliğ ile düzenlenen kurumsal yönetim uygulamalarında koordinasyonu sağlayan personel, idari görev tanımı hariç olmak üzere, bir kurumsal yönetim profesyoneli olarak nitelendirilen sekreter ile benzer bir işleve sahiptir. Ancak (II-17.1) sayılı Tebliğ ve yürürlükteki Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde iki düzenlemeye de yer verilmemiştir. Görece geniş bir kanuni görev tanımına sahip yatırımcı ilişkileri bölümü de şirket sekreterine kıyasla daha dar bir alanda faaliyet göstermektedir.

Buradan hareketle, Türk hukukunda şirket sekreterine ilişkin hukuki bir düzenlemenin mevcut olmadığı, kanunen düzenlenmiş benzer işlevlere sahip kişi ve birimlerin görev tanımları itibarıyla şirket sekreteri ile bütünüyle örtüşmediği görülmektedir. Bu kişi ve birimlerin, çok geniş bir alanda faaliyet gösteren şirket sekreterinin ihtiva ettiği tüm işlevleri bireysel olarak yerine getirmesi mümkün gözükmemektedir. Nitekim şirket sekreteri uygulamasının yaygın olduğu ülkelerde de, benzer birim ve yöneticilere ek olarak, sekreterin ortaklık yönetim organizasyonu içerisinde yer aldığı; yönetim kurulu ile diğer yönetim kademeleri arasındaki özel

konumu itibarıyla bu birim ve kişiler arasındaki bilgi akışını sağladığı görülmektedir. Dolayısıyla modern şirket sekreterinin görev tanımı, kurumsal yönetim ile yakından ilişkili olmakla birlikte, bir kurumsal yönetim profesyoneli olan sekreterin ortaklık içindeki rolü kurumsal yönetim bağlamında yapılan denetim ve danışmanlık faaliyeti ile sınırlı değildir. Yönetim kurulu ile diğer yönetim kademeleri ve ortaklık ile menfaat sahipleri arasındaki iletişimin ve yönetsel süreçlerin koordinasyonunun sağlanması, sekreterin ilgili süreçlerde bazen pasif bazen de aktif rol almasını gerektirir. Mevcut düzenlemeler itibarıyla, Türk hukukunda bu bağlamda faaliyet gösteren bir yönetici ya da birime ilişkin bir düzenleme bulunmamaktadır. Ancak özellikle karmaşık bir organizasyon yapısına sahip ortaklıklar için bu doğrultuda faaliyet gösteren bir yöneticiye ihtiyaç duyulması kaçınılmazdır. Nitekim yasal bir zorunluluk bulunmamasına rağmen Türkiye’de de, uygulamada farklı isimler altında, şirket sekreteri atamalarının yapıldığı ifade edilmektedir³¹⁵.

Şirket sekreterinin mevzuatta açıkça düzenlenmemiş olması, Türk hukukuna tabi ortaklıklarda şirket sekreteri atamalarının hukuka uygunluğunun tespitini zorunlu hâle getirmektedir. Bu doğrultuda, şirket sekreterinin -uygulamaya mehz teşkil eden ülkelerden farklı olarak- Türk hukukunda tanımlanmamasının ilk sonucu, sekreterin Türk hukuku bağlamında kanuni görev tanımının bulunmamasıdır. Ancak bu durum, şirket sekreteri atamalarının doğrudan hukuka aykırı olması sonucunu doğurmamaktadır. Başta TTK olmak üzere mevzuat, anonim ortaklıkların tabi oldukları ilke ve esasları belirlemekte, anonim ortaklıkların genel çerçevesini ortaya koymaktadır. Bu genel çerçeve içinde anonim ortaklıklar, pay sahibi sayısından sermaye miktarına, yönetim teşkilatlanmasından organizasyon yapısına kadar birçok

³¹⁵ TKYD, Uluslararası Uygulamalar Çerçevesinde Şirket Genel Sekreteri, s. 13, 30.

alanda -emredici hükümler saklı kalmak koşuluyla- bireysel ihtiyaçları, kültürü ve hedefleri doğrultusunda büyük oranda farklılaşabilmektedir. Bu farklılaşabilme serbestisi, modern anonim ortaklıkların kuruluş felsefesinin doğal bir sonucudur.

6102 sayılı TTK’de de, özellikle yönetim ve temsil yetkilerinin devrine ve geniş bir kapsamda düzenlenmiş sorumluluk rejimine ilişkin hükümler ile, Türk anonim ortaklıklarına yönetim teşkilatının belirlenmesi hususunda geniş bir esneklik tanınmıştır. Uygulamada farklı yönetim modelleriyle teşkilatlanmış anonim ortaklıklara sıklıkla rastlanmaktadır. Yönetim teşkilatlanmasındaki farklılaşma, farklı yönetim kademelerinde farklı yetkilerle donatılmış yöneticilerin atanmasını beraberinde getirmektedir. Nitekim uygulamada, mevzuatta açıkça düzenlenmemiş birçok yönetim profesyoneline ve unvana rastlanmaktadır. Bunlardan en bilinenleri olan *CEO* ve *CFO* gibi üst düzey yöneticiler de, işletme biliminin ortaya koyduğu ihtiyaçların anonim ortaklıklardaki yansımasıdır. Kavramların mevzuatta doğrudan ve açıkça ortaya konmamış ve tanımlanmamış olması, bu yöneticilerin atanmasını hukuka aykırı kılmamaktadır.

Bu doğrultuda, Türk hukukuna tabi anonim ortaklıklarda yapılacak şirket sekreteri atamalarında mevzuatta öngörülen çerçeveye uygunluk, atamaların hukuka uygunluğunun tespitinde tek ölçüttür. Başka bir ifade ile mevzuatta tanımlanmamış olsa da şirket sekreteri atamaları, anonim ortaklıkları düzenleyen hükümlere aykırılık teşkil etmedikçe hukuka uygundur. Bu çerçevede şirket sekreterinin atanması ve azlinin, yönetim ve temsil yetkisinin, üstleneceği görevlerin ilgili hükümlere uygun olması hâlinde, şirket sekreteri atamaları mümkün ve hukuka uygun olacaktır.

B. Atanması ve Azli

Şirket sekreterinin atanmasına ve azline ilişkin olarak ilgili iyi uygulamaların tatbik edilmesi gerektiği ifade edilmelidir. Yönetim kurulu odaklı çalışan ve temel işlevi yönetim kuruluna ilgili süreçlerde destek vermek olan şirket sekreterinin, yönetim kurulu tarafından atanması ve azledilmesi gerekir. Nitekim şirket sekreterinin hukuken tanındığı ve bir kurumsal yönetim profesyoneli olarak kabul edildiği İngiltere’de (FRC, *The UK Corporate Governance Code 2018*, 16) ve Avustralya’da³¹⁶ (*Corporate Governance Principles and Recommendations*, 1.4) şirket sekreterinin yönetim kurulu tarafından atanması ve görevden alınması gerektiğine ilişkin düzenlenmeler mevcuttur. Sekreterin, organizasyon tarafından kabulü ve bağımsızlığı açısından, yönetim kurulu tarafından atanmasının yerinde olacağı ifade edilmektedir³¹⁷.

Diğer yandan Türk hukukunda “müdürlerin ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisini haiz bulunanların atanmaları ve görevden alınmaları” yönetim kurulunun devredilemez yetkileri arasında sayılmaktadır. TTK’nin 375.1.d. hükmünün gerekçesinde, “müdürler ve aynı işleve sahip kişiler” ifadesi ile kendilerine yönetme görev ve yetkilerinin tanındığı kimselerin kastedildiği, bu bağlamda TTK’nin 367’nci maddesi anlamında yönetim yetkisinin devrinin zorunlu olmadığı ifade edilmektedir. Ancak mehzaz düzenlemede³¹⁸ “yönetimle görevli kişiler” ifadesi kullanılmakta ve yönetim yetkisinin devredildiği üst düzey yöneticiler kastedilmektedir³¹⁹.

³¹⁶ Avustralya’da payları borsada işlem gören ortaklıklarda, şirket sekreteri atanmasına ilişkin kararın yönetim kurulu tarafından sadece onaylanması yeterli görülmemiş, kararın yönetim kurulunca müzakere edilmesi zorunlu tutulmuştur (Corporations Act, 204D).

³¹⁷ TKYD, Uluslararası Uygulamalar Çerçevesinde Şirket Genel Sekreteri, s. 25.

³¹⁸ Mehzaz düzenleme, İsviçre Borçlar Kanunu’nun 716.a.1 (4) hükmüdür.

³¹⁹ Kırca/Şehirli Çelik/Manavgat, s. 554.

Ortaklık yönetim organizasyonu içinde yer alan her görevlinin yönetim kurulu tarafından atanmasının etkin ve pratik anlamada her zaman mümkün olmaması göz önüne alınarak, üst yönetim kademesinin altında yer alan yöneticilerin üst yöneticiler tarafından atanmasının mümkün olduğu kabul edilmekte, 375.1.d. hükmünde “müdürler ve aynı işleve sahip kişiler” ile kastedilenin organ niteliğini haiz, yönetim yetkisi devredilen yöneticiler olduğu kabul edilmektedir³²⁰. Buradan hareketle, TTK’nin 367’nci hükmü bağlamında yönetim yetkisi devredilmiş ya da imza yetkisini haiz bulunan şirket sekreterinin yönetim kurulu tarafından atanması, iyi uygulama ilkelerinin bir gereği olduğu kadar, TTK’nin 375’inci maddesi bakımından bir zorunluluktur. Bu doğrultuda, şirket sekreterinin atanmasına ve azline ilişkin kararların, yönetim kurulunun kanunda ve iç düzenlemelerde belirlenen toplantı ve karar nisabına uygun şekilde verilmesi gerekir.

Şirket sekreterine ilişkin bir düzenleme mevcut olmadığından kimlerin şirket sekreterini olarak atabileceği hususunda temel ölçüt, şirket sekreterinin evrensel görev tanımı ve ilgili iyi uygulama ilkeleri olmalıdır. Dolayısıyla ortaklık yönetim organizasyonunda hâlihazırda -yönetim kurulu üyeliği, genel müdür yardımcılığı, hukuk müşavirliği gibi- başka bir görevi bulunan kişilerin şirket sekreteri olarak atanmasında “hukuki” bir engel bulunmazken ilgilinin sadece şirket sekreteri olarak görevlendirilmesi kavramın modern içeriğine daha uygun düşecektir. Nitekim Türk anonim ortaklıklarında kanunen şirket sekreterine atfedilmiş salt idari nitelikte görevler bulunmadığından ve şirket sekreteri ataması bir “kanuni zorunluluk” olarak nitelendirilemeyeceğinden, şirket sekreteri atamasıyla hedeflenen temel kazanım kurumsal yönetim ve iyi uygulama ilkeleriyle ilgili olacaktır. Bu sebeple şirket

³²⁰ Kırca/Şehirli Çelik/Manavgat, s. 555 vd.; Tekinalp, s. 252. Karşıt görüş için bkz. Pulaşlı (Şerh), s. 1570.

sekreteri olarak atanacak kişinin görev tanımının bütünüyle “şirket sekreterliği” çerçevesinde tanımlanması, şirket sekreterinden beklenen kazanımın elde edilmesi bakımından ideal olacaktır.

Ayrıca Türk hukukunda şirket sekreterinin sahip olması gereken nitelikler³²¹ bakımından da bir “esneklik” söz konusudur. Bununla birlikte, şirket sekreterliği görevinin kavramın modern içeriğinin gerektiği biçimde yerine getirilebilmesi, şirket sekreterinin birtakım nitelikleri haiz olmasını zorunlu kılmaktadır. Şöyle ki, şirket sekreterinin çok geniş bir alana yayılan evrensel görev tanımı, sekreterin başta hukuk, işletme ve finans olmak üzere farklı disiplinlerde, görev tanımının gerektirdiği ölçüde, bilgi sahibi olmasını gerektirmektedir. Bu sebeple şirket sekreteri olarak atanacak kişinin³²² “kurumsal yönetim” konusunda uzman³²³ ve finansal okuryazarlığının yüksek olması yerinde olacaktır.

C. Yönetim ve Temsil Yetkisi

Şirket sekreterinin yönetim ve temsil yetkilerinin kapsamı ise sekreterin görevleri bakımından değerlendirilmelidir. Türk hukukunda yönetim kurulunun

³²¹ Detaylı bilgi için bkz. s. 25 vd.

³²² Singapur’da şirket sekreterliği hizmetinin bir yazılım vasıtasıyla otomasyonu sağlanmış ve altı aylık süre sonunda yıllık uyum süreçlerinin etkinliğinde yüzde binin üzerinde artış gözlemlenmiştir. Bkz. Willaim, W./William, L.: “Improving Corporate Secretary Productivity Using Robotic Process Automation”, <https://ieeexplore.ieee.org> (E.T.: 01.02.2022). Elde edilen bu sonuç, şirket sekreterliğinin “yapay zekâ” vasıtasıyla yerine getirilmesinin etkinlik bakımından kayda değer bir artış sağlayacağını göstermekle birlikte, şirket sekreterinin modern görev tanımı içerisinde “diplomatik” olarak nitelendirilebilecek birtakım görevlerin bulunması, en azından kısa vadede, bir yönetici olarak tanımlanan şirket sekreterinin tüm görevlerinin bütünüyle “otomatikleşmesinin” mümkün olmayacağına işaret etmektedir.

³²³ Daha önce ifade edildiği gibi (II-17.1) sayılı Tebliğ uyarınca yatırımcı ilişkileri birim yöneticisinin Kurumsal Yönetim Derecelendirme Lisansı’na sahip olması gerekmektedir. Türkiye’de şirket sekreterlerinin yetkilendirilmesi hususunda faaliyet gösteren bir kuruluş bulunmadığından, görev tanımı kurumsal yönetim olgusunun her yönüne temas eden şirket sekreterinin de en azından Kurumsal Yönetim Derecelendirme Lisansı’na sahip olması gerektiğini söylemek makul görülmektedir.

yönetim yetkisinin devrine ilişkin genel çerçeve, TTK'nin 367'nci ve 375'inci maddeleri ile belirlenmiştir. Bu çerçevede, yönetim kurulunun yönetim yetkisinin bir kısmının veya tamamının bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine ya da üçüncü kişilere devredilmesi mümkün olmakla birlikte, başta 375'inci maddede sayılan faaliyetler olmak üzere belirli görev ve yetkilerin devredilemeyeceği emredilmiştir. Kural olarak şirket sekreterine, TTK'nin ilgili hükümlerince belirlenen alan içerisinde, yönetim yetkisinin devri mümkündür.

Bununla birlikte, şirket sekreterinin görevleri göz önüne alındığında, sekreter ile ilişkilendirilen faaliyetlerin, ortaklığın üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilişkili talimatların verilmesi; ortaklık yönetim teşkilatının belirlenmesi; muhasebe, finans denetimi ve ortaklığın yönetiminin gerektirdiği ölçüde finansal planlama için gerekli düzenin kurulması; yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergeler ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi ile pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Bu faaliyetlerin tamamı, TTK'nin 375'inci maddesi uyarınca, yönetim kurulunun devredilemez yetkileri arasında yer almaktadır. Buradan hareketle Türk hukukunda, sekreterin tipik görevleri bakımından, yönetim yetkisinin şirket sekreterine devredilmesinin mümkün olmadığı sonucuna varılması mümkün gözükse de Türk hukuku çerçevesinde şirket sekreterini, bu görevlerin “fiilen” yerine

getirilmesi hususunda yönetim kuruluna destek olan “müstahdem” olarak nitelendirmek gerekmektedir³²⁴.

Sekreterinin görevleri arasında sayılan işlerin, yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri arasında sayılması, TTK ile bağlı ortaklıklarda şirket sekreterinin diğer ülkelerdeki uygulamalara paralel şekilde faaliyet gösteremeyeceği anlamına gelmemektedir. 375’inci maddede sayılan görev ve yetkilerin “fiilen” yönetim kurulu tarafından yerine getirilmesi gerekli olmadığı gibi, her zaman mümkün değildir. Nitekim TTK’nin 366’ncı maddesinin ikinci fıkrasında da yönetim kurulunun işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabileceği ifade edilmiştir. İlgili hüküm lafzen “kurul şeklinde” çalışacak yapılardan bahsetmekte ise de bu bağlamda faaliyet göstermek üzere “*münferit kişilerin tayininde*” bir engel olmadığı ifade edilmektedir³²⁵.

Uygulamaya mehz teşkil eden ülkelerde de sıklıkla rastlandığı gibi, özellikle sekreterin görev tanımının kavramın evrensel içeriğine uygun şekilde belirlendiği ve karmaşık yönetim yapısına sahip büyük ölçekli ortaklıklarda, şirket sekreterinin ortaklık yönetim organizasyonu içerisinde yer alan ve birden fazla kişiden oluşan bir sekreteryaya bünyesinde faaliyet göstermesi muhtemeldir. Dolayısıyla bu birim de - temel işlevleri itibarıyla- 366’ncı maddede işaret edilen yapılanmalara benzer bir niteliktedir. Diğer yandan görevlerin bir birim kurulmaksızın bir gerçek kişi tarafından yerine getirilmesinde de hukuken bir engel bulunmamaktadır. Bu çerçevede sekreter

³²⁴ Koç, H.: Anonim Şirketlerde İç Yönerge ile Yönetim ve Temsil Yetkisinin Devri, Ankara 2018, s. 79; Doğan, B. F.: Yeni Türk Ticaret Kanunu’na Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Organizasyonu ve Yönetim Yetkisinin Devri, 2. Baskı, İstanbul 2011, s. 230.

³²⁵ Kırca/Şehirli Çelik/Manavgat, s. 478.

tarafından yürütülen faaliyetlere ilişkin olarak nihai kararlar yönetim kurulu tarafından verileceğinden, yönetim kurulunun sorumluluğu devam edecektir³²⁶.

375'inci madde kapsamı dışında kalan faaliyetlerle ilgili olarak şirket sekreterine yapılacak yönetim yetkisinin devri ise hukuken mümkün olmakla birlikte, şirket sekreterinin ticari faaliyetlerle ilgili olarak yönetimde görevlendirilmesi, ortaklık yönetimi ile yönetim kurulu arasında özel bir konuma sahip olan sekreterinin tarafsızlığını etkileyebilecektir. Bu doğrultuda, şirket sekreteri atanmasına ilişkin bir zorunluluğun bulunmadığı Türk hukukunda, şirket sekreteri atamasının “yararcı” beklentilerle değil, kurumsal yönetimin özü ile bağdaşacak şekilde yapılması gerektiği ifade edilebilecektir³²⁷.

Bununla birlikte, şirket sekreterinin görev alanına giren faaliyetlerin yürütülmesiyle ilgili olarak ortaya çıkabilecek ihtiyaçlar kapsamında şirket sekreterine yönetim yetkisinin devredilmesinin mümkün olduğu söylenebilecektir. Özellikle idari (*administrative*) niteliği haiz, ortaklığın işletme konusuyla doğrudan ilgili olmayıp bu faaliyetlerin sürdürülebilmesi için gerekli ikincil işlerle sınırlı olarak yapılacak bu yetki devri vasıtasıyla şirket sekreterine yönetsel alan tanınması mümkündür. Buna ek olarak 375'inci maddede düzenlenen ortaklığın üst düzeyde yönetim ve üst gözetim görevlerinin kapsamı dışında kalan, özellikle kurumsal yönetim ile ilişkili olarak uyum faaliyetinin sürdürülmesi bakımından şirket sekreterinin görev tanımına uygun düştüğü ölçüde yetki devri yapılmasının, şirket sekreteri uygulamasının özüne her zaman ters düşmeyeceği belirtilmelidir³²⁸. Bu bağlamda, şirket sekreterine yönetim

³²⁶ Kırca/Şehirli Çelik/Manavgat, s. 541.

³²⁷ Özellikle şirket sekreteri atamasının kanunen zorunlu olduğu ülkelerde, üst düzey yöneticilerin aynı zamanda şirket sekreteri olarak atanması yaygın bir uygulamadır.

³²⁸ Örneğin şirket sekreterine bildirim ve tescil yükümlülüklerinin yerine getirilmesi hususunda bir yetki devri yapılması mümkündür. Ancak, tipik görevleri arasında ortaklığın pay defterini tutma görevi olan

yetkisinin devrinde temel ölçüt, sekreterin görev tanımı itibarıyla sahip olması gereken bağımsızlık ve tarafsızlığın zedelenmemesidir.

Benzer şekilde, şirket sekreterine temsil yetkisi verilmesi de zorunlu değildir. Bununla birlikte, şirket sekreterinin görevleri ağırlıklı olarak ortaklığın iç işleyişine ilişkin olmakla birlikte, sekreterin görev alanına giren işler için mal ve hizmet satın alması gerekebileceği göz önünde bulundurularak sekretere temsil yetkisi verilmesi uygun düşebilecektir. Benzer şekilde, pay sahipleri ile diğer dış paydaşlarla iletişimin sağlanmasıyla görevlendirilen şirket sekreterine, bu bağlamda sürdürülecek bilgi ve belge alışverişinde kullanılmak üzere imza yetkisi verilmesi mümkündür. Örneğin, yatırımcılar ile ortaklık arasında yapılan yazışmalarda ve pay sahiplerinin yazılı bilgi taleplerine ilişkin olarak hazırlanan belgelerde kullanılmak üzere verilecek temsil yetkisi, şirket sekreterinin görev tanımına uygun düşmektedir.

II. ŞİRKET SEKRETERİNİN HUKUKİ NİTELİĞİ

Şirket sekreterinin sadece belirli ülkeler ve hukuk sistemlerinde kanunen düzenlemesi ve bu düzenlemelerin şirket sekreterinin ortaklık içindeki konumu, görev ve yetkileri ile sahip olması gereken nitelikler bakımından farklılık göstermesi, modern şirket sekreterinin uygulamadaki görev tanımının, kanuni görev tanımının sınırlarını aşması ve sekreterin kurumsal yönetim ile özdeşleştirilmesi, ülkeler ve ortaklıklar bazında farklı şirket sekreteri uygulamalarının tercih edilmesine yol açmaktadır.

sekretere bu bağlamda bir yetki devri yapılması mümkün değildir. Nitekim TTK'nin 375'inci maddesi uyarınca pay defterinin tutulması yönetim kurulunun devredilemez yetkileri arasındadır. Ancak şirket sekreteri defterin “fiilen” tutulmasıyla görevlendirilebilecektir. Bu durumda sorumluluk, yönetim kuruluna ait olacaktır.

Türk hukukunda kanuni görev tanımı bulunmayan şirket sekreterine uygulamada farklı isimlerle rastlanmaktadır. Bununla birlikte, sekreterin ortaklıkla ilişkisinin tabi olduğu düzenlemelerin sağladığı esneklik, farklı hukuki statülerde şirket sekreterlerinin atanmasına izin vermektedir. Şirket sekreteri uygulamasında ortaya çıkabilecek ilk farklılaşma, şirket sekreterinin konumundan kaynaklanmaktadır. Şirket sekreteri ortaklık yönetim organizasyonunun içerisinde yer alarak ortaklık bünyesinde faaliyet gösterebileceği gibi, ortaklık yönetim organizasyonu içerisinde yer almayan, ortaklıkla ilişkisi bir sözleşmeye dayanan üçüncü kişi konumundaki şirket sekreteri uygulamasına rastlanması da mümkündür. Ancak belirtilmelidir ki, şirket sekreterinin görev tanımı ve kurumsal yönetimle ilgili yönetsel işlevlerinden hareketle, ortaklık bünyesinde faaliyet gösteren gerçek kişi şirket sekreteri uygulaması, kavramın özüne daha uygun düşmekte; bu doğrultuda, ortaklık yönetim organizasyonu içerisinde yer almayan üçüncü kişi konumundaki şirket sekreteri, istisnai bir uygulama teşkil etmektedir.

Ortaklık bünyesinde faaliyet gösteren şirket sekreteri ile üçüncü kişi şirket sekreteri arasında, sekreterlerin ortaklıkla ilişkileri bakımından kesin bir ayrım yapmak mümkün görünmektedir. Zira üçüncü kişi şirket sekreterinin ortaklıkla ilişkisi mutlak şekilde bir sözleşmeye dayanmaktayken, ortaklık yönetim organizasyonun bir parçası olan şirket sekreterinin ortaklıkla ilişkisi borçlar hukuku kadar, ortaklıklar hukuku ve iş hukukuna tabidir. Bu doğrultuda, şirket sekreterinin ortaklıkla ilişkisinin tek bir kaynağı olmadığı gibi, sekreterin hukuki niteliği birbirleriyle ilişkili, ancak kaynağını farklı düzenlemelerden alan hukuki statülere bağlı olarak şekillenmektedir.

Diğer yandan, şirket sekreterinin kanunen düzenlendiği ülkelerin bazılarında şirket sekreterinin sadece gerçek kişi olabileceği hükme bağlanmışken, şirket

sekreterinin tüzel kişi olmasını mümkün kılan yerel düzenlemelere de rastlanmaktadır³²⁹. Bu doğrultuda, Türk hukuk sisteminin anonim ortaklıklar için öngördüğü temel çerçeve, şirket sekreterinin temel işlevleri ve rastlanması muhtemel uygulamalar dikkate alınarak, şirket sekreterinin Türk anonim ortaklıklarındaki görünümü gerçek kişi şirket sekreteri ve tüzel kişi şirket sekreterinin durumları ayrı ayrı ele alınarak tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu ayrımında, gerçek kişi şirket sekreterinin ağırlıklı olarak ortaklık bünyesinde faaliyet göstermesi yönündeki beklentiden hareketle, gerçek kişi şirket sekreterinin durumuna ilişkin olarak yapılan açıklamalarda ortaklık bünyesinde faaliyet gösteren şirket sekreteri esas alınmıştır. Diğer yandan, tüzel kişi şirket sekreterinin ortaklık bünyesinde faaliyet göstermesinin Türk ortaklıklar hukukunda belirlenen çerçeve ve uygulamada ortaya çıkacak ihtiyaçlar ile bütünüyle örtüşmemesi sebebiyle, tüzel kişi şirket sekreterinin ortaklık dışında konumlanmasının muhtemel olduğu sonucuna varılmıştır. Şirket sekreterinin ortaklık içerisindeki konumunun ve görev tanımının doğal bir sonucu olarak şirket sekreteri ve ortaklık arasındaki ilişkide mevcut bulunan “güven” unsuru da şirket sekreterliği faaliyetinin bir tüzel kişi tarafından ortaklık bünyesinde yürütülmesi bakımından bir engel teşkil etmektedir. Bu doğrultuda tüzel kişi şirket sekreterinin durumu ortaklıkla ilişkisinin bir sözleşmeye dayandığı tespit edilmiş, ilgili sözleşmenin hukuki niteliğine ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Bununla birlikte tüzel kişi şirket sekreterinin ortaklıkla ilişkisinin hukuki niteliğine ilişkin olarak yapılan açıklamalar, ortaklık organizasyonu içerisinde yer almayan üçüncü kişi konumundaki gerçek kişi şirket sekreterinin ortaklıkla ilişkisinin hukuki niteliği bakımından da geçerlidir.

³²⁹ Şirket sekreterine ilişkin yerel düzenlemeler hakkında detaylı bilgi için bkz. s. 43 vd.

A. Gerçek Kişi Şirket Sekreterinin Hukuki Niteliği

Ortaklık bünyesinde faaliyet gösteren gerçek kişi şirket sekreterinin ortaklıktaki konumu ve ortaklıkla ilişkisinin hukuki niteliği, kaynağını farklı düzenlemelerden alan birden fazla statüye bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Şirket sekreterinin ortaklıkla münferit ilişkisi bir sözleşme ilişkisine dayanmakta, ancak sekreterin ortaklık içerisindeki konumu ortaklıklar hukuku bağlamında belirlenmektedir. Sekreterin ortaklık içindeki fiili konumundan ve farklı kaynaklardan doğan bu hukuki statüler, sekreterin hukuki niteliğinin ve ortaklıkla ilişkisinde tabi olduğu düzenlemelerin genel çerçevesinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Sekreterin hak ve yükümlülükleri ve bu bağlamda sorumluluğu, sahip olduğu hukuki statülere göre değişiklik göstereceğinden, bu statülerin birbirlerinden ayrıştırılması zorunludur. Bu amaçla, sekreterin ortaklıklar hukuku bağlamındaki yönetici statüsü, ortaklık içerisindeki fiili konumuyla ilişkili olarak organ statüsü ve ortaklıkla arasındaki sözleşme ilişkisinin niteliğiyle bağlantılı olarak işçi statüsü ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

a. Yönetici Sıfatı

Türk Ticaret Kanunu'nda, anonim ortaklığın yönetim ve temsil organı yönetim kurulu olarak belirlenmiş olsa da modern ortaklıkların fonksiyonları ve ihtiyaçları göz önüne alınarak ortaklıklara yönetim organizasyonunun belirlenmesinde geniş bir alan tanınmıştır. Bu çerçevede, özel düzenlemeler saklı kalmak koşuluyla, yönetim kurulunun yapısına ilişkin olarak temel çerçeve belirlenmiş; ortaklıkların zorunlu ve şekli organların yanında, iç yönergelerle maddi organlar oluşturulması mümkün kılınmış; yönetimin farklı kademelerinde çeşitli yetkiler ile donatılmış

profesyonellerin yer aldığı ortaklığa özgü yönetim organizasyonunun oluşturulmasına imkân verilmiştir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak modern ortaklıklarda çeşitli hukuki statülerde faaliyet gösteren uzmanlara rastlanmaktadır. Bununla birlikte, yönetim kurulu dışında kalan profesyonellerin hukuki statüleriyle ilgili olarak kullanılan bazı teknik terimlere ilişkin terminoloji sorunu olduğu görülmektedir.

6762 sayılı Kanun'da iki müdür tipi düzenlendiği; Kanun'un 319'uncu maddesi bağlamında yönetim ve temsil yetkilerini haiz olan ve dışardan seçilenlerin “murahhas müdür”, 342'nci madde düzenlenen, yönetim kurulunun gözetiminde ortaklığın günlük işlerini icra edenlerin ise “müdür” olarak nitelendirildiği ifade edilmektedir³³⁰. Bununla birlikte “müdür” kavramı 6102 sayılı Kanun'da aynen düzenlenmemiş; Kanun'un anonim ortaklıklara ilişkin düzenlemelerin yer aldığı 329 ila 563'üncü hükümlerinde, “müdür” kavramına yönetim kurulunun devredilemez yetkilerini düzenleyen 375'inci madde ile temsil yetkisini düzenleyen 370'inci maddenin ikinci fıkrasında yer verilmiştir.

375'inci maddede kullanılan “müdürler ve aynı işleve sahip kişiler” ifadesi ile, hükmün gerekçesinden farklı olarak, yönetim yetkisini haiz üst yöneticilerin kastedildiği ifade edilmekteyken³³¹; doktrinde, 6762 sayılı mülga Türk Ticaret Kanunu'ndaki düzenlemelerden hareketle, “*kendilerine yönetim yetkisi devredilmeyen, ancak belirli bir işin icra edilmesi görevini yüklenen yöneticiler*”³³²,

³³⁰ Akdağ Güney, N.: Anonim Şirket Yönetim Kurulu, 2. Baskı, İstanbul 2016 (Yönetim Kurulu), s. 81.

³³¹ Hükmün bu şekilde yorumlanmasına gerekçe olarak, özellikle büyük ortaklıklarda, ortaklık yönetim teşkilatında yer alan yöneticilerin her birinin yönetim kurulu tarafından atanmasının etkin olmayışı ve mehzaz düzenlemedeki tercihler gösterilmiştir. Kırca/Şehirali Çelik/Manavgat, s. 555. Karşıt görüş için bkz. Pulaşlı (Şerh), s. 1570.

³³² Altay, S. A.: Anonim Ortaklıklarda Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri, İstanbul 2011, s. 234.

ile Murahhas Üye ve Murahhas Müdürler dışında kalan ve ortaklığın idare ve temsilinde görevli yöneticilerin³³³, Müdür olarak nitelendirildiği görülmektedir.

6012 sayılı Kanun'un 370'inci maddesinin ikinci fıkrasında müdürlük ile temsil yetkisinin devrinin ilişkilendirilmiş olması, "Müdür" kavramının anonim ortaklıklar bağlamında net bir tanımının yapılmasını zorlaştırmaktadır. Doktrinde, "Murahhas" kavramının içeriğine ilişkin görüş ayrılıkları mevcuttur. Yönetim veya temsil yetkisinin devri hâlinde ilgilinin Murahhas sıfatını kazanacağı görüşüne³³⁴ karşıt, kişinin Murahhas olarak nitelendirilebilmesi için yönetim ve temsil yetkisini haiz olması gerektiği yönünde³³⁵ ve Murahhas üyelik veya Murahhas Müdürlüğün temsil yetkisinin devri ile ilişkili olduğu, bu doğrultuda temsil yetkisi devredilmediği takdirde Murahhas sıfatının kazanılmasının mümkün olmadığı yönünde görüşler³³⁶ de mevcuttur.

Sonuç olarak, TTK'nin 375 ve 370.2 hükümlerinde yer alan Müdür kavramlarının içerik olarak bütünüyle örtüşmediği³³⁷, 6102 sayılı Kanun düzenlemeleri bakımından bir terminoloji sorunu olduğu görülmektedir. Zira Müdürün, hem "*ortaklığın üst düzeyde temsil yetkisini haiz üçüncü kişileri*" hem de "*murahhas olmayan yöneticileri*" ifade edecek şekilde kullanılması³³⁸, ortaklık yönetim organizasyonunda yer alan, ancak farklı yetkileri haiz ve farklı yönetim kademelerinde bulunan üçüncü kişilerin Müdür olarak nitelendirilmesini gerektirmektedir.

³³³ Karaca, B.: Anonim Ortaklıkta Müdürler ve Hukuki Sorumlulukları, 2. Baskı, İstanbul 2010, s. 20 vd.

³³⁴ Çamoğlu/Poroy/Tekinalp, s. 382; Karaca, s. 14.

³³⁵ Tekinalp, s. 261.

³³⁶ Kırca/Şehirali Çelik/Manavgat, s. 595; Akdağ Güney (Yönetim Kurulu), s. 82.

³³⁷ Aynı yönde Kırca/Şehirali Çelik/Manavgat, s. 554; Akdağ Güney (Yönetim Kurulu), s. 82.

³³⁸ Akdağ Güney (Yönetim Kurulu), s. 82.

Bu çerçevede, şirket sekreterinin müdür veya murahhas müdür olarak nitelendirilmesinin, söz konusu şirket sekreterinin görev ve yetkilerinin kapsamı ile ilgili olduğu kadar, “müdür” ve “murahhas” kavramlarının tanımlanış biçimiyle de ilgili olduğu sonucuna varmak mümkündür. Ancak ifade edilmelidir ki, özellikle sorumluluk hukuku bakımından önemli olan şirket sekreterinin sıfatı değil, sekretere devredilen yetkililerdir. Zira Türk hukukuna yabancı bir kavram olan şirket sekreterinin ortaklık içindeki konumu ile görev ve yetkileri, emredici hükümler hariç olmak üzere, bütünüyle ilgili ortaklığın ihtiyaçları ve beklentileri ile şekillenmekte; “şirket sekreteri” kavramının içeriği uygulamadaki tercihler ile belirlenmektedir. Tıpkı *CEO*, *CFO* ve diğer Türk hukukuna yabancı, ancak uygulamada sıklıkla rastlanan unvanlarda olduğu gibi, bu kimselerin hukuki statüsüyle ilgili olarak asıl önem arz eden husus bu kişilere devredilen yetkililerdir³³⁹.

Bununla birlikte, Kanun’un sorumluluğu düzenleyen 553’üncü maddesinde, anonim ortaklıklarda sorumluluk zinciri kurucular, yönetim kurulu üyeleri, “yöneticiler” ve tasfiye memurlarını içine alacak düzenlenmiş; hükümde “müdür” ve “murahhas” kavramlarına yer verilmemiştir. Hükümün gerekçesinde, mehzaz düzenlemede yer alan “yönetim kurulu üyeleri ile yönetim ve tasfiye ile uğraşan kişiler” ifadesinin sorumluluğunun alanını çok genişleteceği düşünüldüğü, bu doğrultuda “yöneticiler” kavramının tercih edildiği ifade edilmiş, ancak “yönetici” ifadesinin yorumlanması doktrine ve yargı kararlarına bırakılmıştır. Doktrinde “yönetici” kavramının, “müdür” ve “murahhas” kavramlarını da içine alan geniş bir

³³⁹ Kırca/Şehirli Çelik/Manavgat, s. 595 vd.

kavram olduğu, içine yetki devri yapılmamış olsa bile bir görevin icrasından sorumlu olan müdürleri ve fiili organları da aldığı ifade edilmektedir³⁴⁰.

Yönetim kurulu üyesi olmayan, ancak ortaklığın yönetim organizasyonu içinde görev alan ve ortaklık yönetiminde görev alan kişilerin yönetici olduğu; bu çerçevede ticari vekil ve mümessillerin, üst düzey yöneticilerin, komite üyelerinin, genel koordinatör gibi sıfatları taşıyan kimselerin bu kapsamda değerlendirilmesi gerektiği öne sürülmektedir³⁴¹. Yönetici, ortaklık yönetiminde bilfiil dâhil olan, yönetim teşkilatında yer alan, “teknik” ve “profesyonel” bir iş yapan ortaklık idarecileri olarak tanımlanmaktadır³⁴².

TTK’nin 369’uncu maddesinin birinci fıkrasında yer alan “yönetimle görevli üçüncü kişiler” ile 553’üncü maddede tercih edilen “yöneticiler” ifadesi ile kastedilenlerin aynı kişiler olduğu ifade edilmektedir³⁴³. Yönetim organizasyonu içerisinde yer alan, ancak TTK’nin 367’nci maddesi bağlamında bir yetki devri yapılmamış kişilerin belirli işlerin icrasıyla görevlendirilmesi hâlinde, bu kişilerin de 553’üncü madde bağlamında sorumlu olacağı ifade edilmektedir³⁴⁴.

Bu doğrultuda, ortaklık yönetim organizasyonu içinde yer alan ve görev tanımı iyi uygulama ilkeleri çerçevesinde belirlenmiş şirket sekreterinin de yönetici olarak nitelendirilmesi mümkün gözükmemektedir. Zira şirket sekreteri, kurumsal davranışların kurumsal yönetime uygunluğunun denetimini yaptığı gibi, kurumsal yönetim kapsamında çok geniş bir alana yayılmış idari ve yönetsel işlevleri bağlamında sürdüğü faaliyetler sebebiyle ortaklık yönetim süreçlerine bilfiil dâhil olur. Yönetim,

³⁴⁰ Tekinalp, s. 435; Pulaşlı, H.: “Türk Ticaret Kanunu Tasarısına Göre Anonim Şirketlerde Yöneticinin Sorumluluğu”, Prof. Dr. Ali Naim İnan’a Armağan (Yöneticinin Sorumluluğu), s. 586.

³⁴¹ Tekinalp, s. 435; Paslı (Compliance), s. 331 vd.

³⁴² Paslı (Compliance), s. 331 vd.

³⁴³ Kırca/Şehirali Çelik/Manavgat, s. 655.

³⁴⁴ Altay, s. 234.

iç kontrol, uyum, yatırımcı ilişkileri, paydaş etkileşimi, kayıt yönetimi de dâhil olmak üzere ortaklıkta farklı alanlarda görevler üstlenen şirket sekreteri, yönetici olarak nitelendirilebilecektir.

Şirket sekreteri tarihsel süreç içerisinde “pasif” bir yazmandan, ortaklığın üst yönetim kademesinin en önemli unsurlarından birisine dönüşmüştür. Ortaklığın üst düzeyde yönetiminde “aktif” rol olan şirket sekreterinin yönetsel işlevleri, sekreterin TTK’nin 553’üncü maddesi bağlamında yönetici olarak nitelendirilmesini mümkün kılmaktadır³⁴⁵. Nitekim şirket sekreteri uygulamasına örnek teşkil eden İngiliz hukukunda ve bu etkide gelişen hukuk sistemlerinde de şirket sekreteri, genel müdür ve genel müdür yardımcısıyla birlikte ortaklık yöneticileri arasında sayılmıştır³⁴⁶.

Bununla birlikte görev alanı bütünüyle idari ekseninde belirlenmiş, yönetsel fonksiyonları bulunmayan şirket sekreterinin yönetici sıfatı haiz olup olmadığı tartışmaya açık olmakla birlikte bu bağlamda faaliyet gösteren sekreterin yönetici olarak nitelendirilmesi, 553’üncü maddenin çok geniş yorumlanmasını gerektirdiğinden, mümkün gözükmemektedir.

b. Organ Sıfatı

İsviçre hukukunda şirket sekreterinin kural olarak organ niteliğini haiz olmadığı ifade edilmektedir³⁴⁷. Bununla birlikte şirket sekreterinin İsviçre hukukundaki görünümünün ve kanuni görev tanımının, modern şirket sekreterine

³⁴⁵ Kurumsal Yönetim Tebliği’nin 11’inci maddesinde düzenlenen yatırımcı ilişkileri bölümü yöneticisinden çok daha geniş bir alanda faaliyet gösteren ve bu anlamda daha *önemli* yönetsel işlevlere sahip şirket sekreterinin de yönetici olarak nitelendirilmesi uygun gözükmemektedir.

³⁴⁶ İngiliz ortaklıklar hukukunda, ortaklık üst yönetiminin (*senior management*) icra komitesini veya yönetim kurulunun bir alt kademesinde yer alan yöneticileri ifade ettiği, şirket sekreterinin de bu kademedeki faaliyet gösterdiği belirtilmiştir. FRC, The UK Corporate Governance Code, 2018, s. 8.

³⁴⁷ Böckli, s. 1508; Müller s. 1047.

atfedilen görev alanına kıyasla çok daha dar olduğunun belirtilmesi gerekir. İsviçre Borçlar Kanunu’nun 713’üncü maddesi uyarınca kanuni görev tanımı yönetim kurulu toplantı tutanaklarının imzalanması ile sınırlı olan şirket sekreterinin, bu kapsamda organ olarak nitelendirilmesi mümkün olmayacaktır. Ancak uygulamada şirket sekreterine verilen görevlerin bununla sınırlı olmadığı, şirket sekreterine idari ve yönetsel nitelikte birtakım görevler verildiği görülmektedir. Sekreterin kanuni görev tanımı dışında kalan bu görevlerin niteliği, organ niteliğini kazanıp kazanamayacağı hususunda belirleyici olacaktır. Benzer şekilde, Türk hukukunda her ne kadar şirket sekreterinin kanuni bir görev tanımı bulunmasa da, sekreterin organ niteliğinin kazanması görev tanımının kapsamına göre değişecektir.

İsviçre hukukunda ve bu etkide gelişen Türk ortaklıklar hukukunda organ ile ilişkili olarak üç kavram öne çıkmaktadır. Bunlardan ilki olan “şekli organ” kavramı, kanuna ve kuruluş belgelerine göre organ olarak nitelendirilen yapıları ifade ettiğinden, anonim ortaklıklar bakımından şekli organ ifadesiyle, yönetim kurulu ve genel kurul ile kanun ya da esas sözleşme hükümleriyle tespiti mümkün yapılar kastedildiği sonucuna varmak mümkündür. Bununla birlikte ortaklığın yönetiminde farklı kademelerde görev alan ve çeşitli yetkileri haiz olarak ortaklığın yönetim süreçlerine dâhil olan birtakım kişilerin de, özellikle sorumluluk hukuku bakımından, organ olarak nitelendirilmesi gerekmektedir³⁴⁸.

Yönetim kavramının içinde barındırdığı *governance* fonksiyonu, Türk ortaklıklar hukuku bakımından “ortaklığın üst düzeyde yönetimini” ifade etmekte ve TTK’nin 375’inci maddesinde yönetim kurulunun devredilemez yetkileri arasında sayılmaktadır. Bununla birlikte ortaklığın günlük işleyişini ifade eden *management*

³⁴⁸ Kırca/Şehirali Çelik/Manavgat, s. 389.

fonksiyonu kısmen ya da tamamen belirli bir kişiye veya kişilere devredilebilmekte, böylece ilgili faaliyetlerin uzman üçüncü kişiler vasıtasıyla yürütülmesi söz konusu olabilmektedir. Bu bağlamda yapılan yetki devri, yönetim yetkisinin devri ile temsil yetkisinin devrini kapsamaktadır. Yetkilerin devredildiği kişiler, bu kapsamda takdir yetkisi kullanabilmelerinden hareketle, tüzel kişinin iradesinin oluşumunda etkili olabilmektedirler³⁴⁹. Bu çerçevede anonim ortaklıklarda, kanun ya da esas sözleşme ile öngörülenlerin yanında, yetki devri ile takdir yetkisi tanınan ve böylece ortaklık iradesinin oluşumunda etkili olanlar da “maddi organ” olarak nitelendirilmektedir³⁵⁰.

Bu doğrultuda, şirket sekreterinin maddi organ sıfatını kazanması, sekretere yönetim veya temsil yetkisinin devredilmesi hâlinde söz konusu olabilecektir. İfade edildiği gibi, Türk hukuku bağlamında, şirket sekreterine yetki devri yapılması zorunlu değildir. Şirket sekreterinin, yetki devri yapılmaksızın, TTK’nin 366’ncı maddesinin ikinci fıkrası bağlamında faaliyet göstermesi mümkündür. Yönetim kurulunun görevlerini yaparken ve yetkilerini kullanırken destekleyen şirket sekreteri, bu kapsamda raporlar hazırlayabilir, yönetim kuruluna tavsiye verebilir, yönetim kurulu süreçlerinin fiilen yürütülmesinde görev alabilir. Ancak ortaklığın ihtiyaçları doğrultusunda, şirket sekreterine yönetim veya temsil yetkisinin devredilmesi hâlinde sekreter maddi organ sıfatını haiz olacaktır.

Diğer yandan, yetkileri ya da mevkileri itibarıyla ortaklık iradesinin oluşumunda etkili olan, ancak şekli organ ya da maddi organ olarak nitelendirilmesi mümkün olmayan kişilerin işlemleri dolayısıyla tüzel kişinin sorumluluğunun

³⁴⁹ Öztan, B.: Medeni Hukuk Tüzel Kişilerinde Organ Kavramı ve Organın Fiillerinden Doğan Sorumluluk, Ankara 1970, s. 81-82.

³⁵⁰ Öztan, s. 38; Doğan, s. 274; Koç, s.111. Şekli organ ve maddi organ için üst kavram olarak “seçilmiş organ” kavramı hakkında bkz. Helvacı, M.: Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulu Üyesinin Hukuki Sorumluluğu, 2. Baskı, İstanbul 2001, s. 3 vd.

gerekmesi ve doğan zararlardan üçüncü kişilerin korunabilmesi, organ kavramının daha geniş tanımlanması ihtiyacını doğurmaktadır³⁵¹. Bu çerçevede temel kararları alabilen veya bunların alınmasında etkili olanlar, kendilerine şeklen statü verilmemiş olunsa bile, gördükleri işlev esas alınarak şekli organ sayılmakta ve sorumlu tutulmaktadır³⁵². Yetki devri yapılmaksızın organ gibi faaliyet gösteren, organa özgü yetkileri kullanan bu kişilerle ilişkili olarak “fiili organ” ve “fiili yönetim kurulu üyeliği” kavramları kullanılmaktadır.

Tüzel kişinin yetkili organlarınca seçilmemiş ve tescil edilmemiş, ancak sahip olduğu mevki itibarıyla tüzel kişinin iradesinin oluşumuna “*bilfiil ve kesin olarak*” katılan kişiler fiili organ olarak nitelendirilmektedir³⁵³. Bu çerçevede faaliyet gösterenlerin yönetim kurulu üyelerinin talimatları ile bağlı olmadığı³⁵⁴, yönetim kurulu üyesi olmadıkları hâlde yönetim kurulu toplantılarına katıldıkları ve alınan kararları etkiledikleri ifade edilmektedir³⁵⁵. Görüldüğü üzere fiili organların tespiti, şekli ve maddi organlara kıyasla oldukça güçtür.

Yönetim kurulu odaklı çalışan ve çok geniş bir alana yayılan kurumsal yönetim uygulamalarıyla ilgili olarak yönetim kurulunu yönlendiren şirket sekreterinin temel fonksiyonu, yönetim kurulunu ortaklığın üst düzey yönetiminde desteklemek olmakla birlikte, sekreterin fiili organ olarak nitelendirilebilmesi mümkün görülmektedir. Ortaklık yönetimi ve yönetim kurulu ile ilişkisi ve ortaklık içindeki birçok unsurla temas hâlinde olmasının doğal bir sonucu olarak bilgi akışının merkezinde yer alması, sekreterin ortaklık içerisindeki konumunu güçlendirebilmekte ve sekretere yönetim

³⁵¹ Helvacı, s. 13.

³⁵² Kırca/Şehirli Çelik/Manavgat, s. 389.

³⁵³ Helvacı, “olgu organ” kavramını tercih etmiştir. Bkz. Helvacı, s. 9.

³⁵⁴ Helvacı, s. 9 vd.

³⁵⁵ Korkut, Ö.: “Anonim Şirketlerde Fiili Yönetim Kurulu Üyeliği”, Prof. Dr. Fırat Öztan’a Armağan, C. I, Ankara 2010, s. 1368 vd.

kurulu süreçlerini yönlendirme ve hatta süreçlere müdahale etme imkânı verebilmektedir. Bu sebeple, her ne kadar nicel kıstasların belirlenmesi mümkün görünmese de maddi organ niteliğini haiz olmayan şirket sekreterinin, özellikle yönetim kurulu üyelerine ve dolayısıyla ortaklık iradesinin oluşumuna önemli derecede etki edebilmesi, başka bir ifade ile maddi organlara ait yetkileri kullanması hâlinde, fiili yönetim kurulu üyeliğinden³⁵⁶ ve fiili organ niteliğinden söz etmek yerinde olacaktır.

c. İşçi Sıfatı

Şirket sekreterinin ortaklıkla ilişkisi bir sözleşmeye dayanır. Tarafların hak ve borçları sözleşme ilişkisinden kaynaklandığı için bu sözleşmenin hukuki niteliğinin saptanması gerekmektedir. İşgörme borcu doğuran sözleşmeler kapsamında yer alan iş sözleşmesi ile geniş anlamda işgörme sözleşmesi olarak nitelendirilen³⁵⁷ vekâlet sözleşmesi edimler itibarıyla benzeşmekle birlikte, sözleşmelerin unsurları bakımından farklılıklar mevcuttur.

İş sözleşmesi işgörme, ücret ve bağımlılık unsurlarından oluşur³⁵⁸. İş sözleşmesinde, işçi ile işveren arasındaki bağımlılık ilişkisi, işçinin işverenin sorumluluğunda hareket etmesini ifade eder³⁵⁹. Bu çerçevede, işverenin yönetim, gözetim ve denetimi altında faaliyet gösteren işçinin, işverenin talimatlarına uyması gerekmektedir. İş sözleşmesinde, diğer işgörme sözleşmelerinden farklı olarak,

³⁵⁶ İyi uygulama ilkeleri ve görev tanımı gereğince şirket sekreterinin yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmemesi daha uygun olduğundan şirket sekreterinin inancılı yönetim kurulu üyeliği, oldukça istisnai bir durum olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olan şirket sekreterinin inancılı yönetim kurulu olarak nitelendirilmesi mümkün olmakla birlikte bu durum üyenin aynı zamanda şirket sekreteri olmasından kaynaklanmayacaktır.

³⁵⁷ Eren, F.: Borçlar Hukuku Özel Hükümler, 4. Baskı, Ankara 2017, s. 673.

³⁵⁸ Süzek, S.: İş Hukuku, 20. Baskı, İstanbul 2020, s.133.

³⁵⁹ Eren, s. 718.

işverenin işçinin kişiliği üzerinde bazı yetkilere sahip olduğu; bu sebeple bağımlılık ilişkisinin, ekonomik veya teknik bir bağımlılıktan ziyade “*kışisel-hukuki bir bağımlılık*” olarak anlaşılması gerektiği ifade edilmektedir³⁶⁰. Diğer yandan vekâlet sözleşmesinde, taraflar arasında bu anlamda bir bağımlılık ilişkisinden bahsetmek mümkün değildir.

İş sözleşmesinin diğer unsuru olan ücret iş sözleşmesi bakımından zorunlu bir unsurken, vekâlet sözleşmesi kural olarak ivazsız bir sözleşmedir. Vekâlet verenin bir işini görmeyi veya işlemini yapmayı üstlenen vekile ücret ödenmesi zorunlu değildir. Son olarak, iş sözleşmesinin sürekli bir sözleşme olmasına karşılık, vekâlet sözleşmesinin bazen sürekli, bazen sürekli sözleşme benzeri, bazen de ani edimli bir sözleşme olduğu ifade edilmektedir³⁶¹. Bu çerçevede, iş sözleşmesinin bağımlılık, ücret ve zaman unsurları yönünden farklılaştığı söylenebilmekteyse de anonim ortaklık bünyesinde faaliyet gösteren şirket sekreteri ile ortaklık arasındaki sözleşmenin hukuki niteliği belirlenirken asıl ayırt edici unsur, taraflar arasındaki bağımlılık ilişkisi olacaktır.

Ortaklık yönetim organizasyonunun bir parçası olan şirket sekreteri en dar görev tanımıyla, yönetim kurulu süreçleriyle ilişkili idari görevleri yerine getirir. Bu bağlamda yönetim kurulu toplantılarının hazırlanmasında ve toplantılarda görev alan sekreterin yönetsel bir fonksiyonu yoktur. Bununla birlikte sekretere bir kurumsal yönetim profesyoneli işlevi atfedilmesi hâlinde sekreterin görev alanı genişlemekte, yürütülen faaliyetlerin niteliği farklılaşmaktadır. İdari görevlerin yanında birtakım yönetsel görevler üstlenen ve kurumsal yönetimle bağlantılı hususlarda yönetim kurulunu bilgilendiren şirket sekreteri; içine stratejik planlama, risk yönetimi, halefiyet

³⁶⁰ Süzek, s. 225; Akın, L.: İş Sağlığı Güvenliği ve Alt İşverenlik, 2. Baskı, Ankara 2013, s. 283.

³⁶¹ Eren, s. 719.

planlaması, finansal raporlar ve kamuyu aydınlatmayı da alan çok geniş bir alanda yönetsel süreçlere dâhil olmaktadır. Ancak sekreterin bu süreçlere dahil, genellikle ilişkili nihai kararları verme anlamına gelmemekte, kararların verilmesinde gerekli bilginin sağlanması ve süreçlerin koordine edilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Görev alanına giren hususlarda nihai karar mercii niteliğini haiz olmayan sekreterin faaliyeti, ortaklığın ve yönetim kurulunun ihtiyaçlarıyla bağlantılı olarak şekillenmektedir. Her ne kadar geniş bir alana yayılan kurumsal yönetim, şirket sekreterinin görev tanımının sınırlarının somut olarak belirlenmesini zorlaştırmakta ve bu esnek görev tanımı içerisinde şirket sekreterine bir hareket alanı tanınmış olsa da, kural olarak sekreterin ortaklıkla ilişkisinde iş hukuku anlamında “bağımsız” olduğu sonucuna varmak mümkün görünmemektedir. Zira sekreter, nihai karar merci olmadığı gibi, işverenin talimatlarıyla bağlı olan şirket sekreteri, ortaklığın yönetim organı olan yönetim kurulunun gözetim ve denetiminde faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla şirket sekreteri ile ortaklık arasında iş hukuku anlamında bir bağımlılık ilişkisinin varlığından söz etmek mümkündür. Sekreter ile ortaklık arasındaki bağımlılık ilişkisinden hareketle sekreterin iş sözleşmesi ile çalıştığı ve işçi sıfatını haiz olduğu sonucuna varılabilecektir³⁶².

Diğer yandan, şirket sekreterinin işverene bağımlılığı sekretere işçi sıfatı kazandırdığından, sekreterin bağımlılık ilişkisinin ortadan kalkması hâlinde sekreterin işçi olarak nitelendirilmesinin mümkün olmadığı söylenebilecektir. İş hukukunda teknik bir kavram olan bağımlılığın objektif ölçütlerinin belirlenmesi mümkün olmadığı gibi bağımlılığın çeşitli derecelerinin bulunduğu, takdir yetkisi bulunan

³⁶² Ortaklık müdürlerinin işveren vekili olarak nitelendirilmesinin mümkün olduğu ifade edilmektedir. Ancak işveren vekilliği sıfatı sebebiyle işçiye işveren sorumluluğu yüklenemeyeceğinden, şirket sekreterinin işveren vekilliği hukuki sorumluluk bakımından özellik arz etmemektedir. Süzek, s. 144.

yöneticilerin bağımlılığının fonksiyonel olmaktan çıkıp organizasyonel hâle dönüştüğü ifade edilmektedir³⁶³. Dolayısıyla sekreterin işverene bağımlılığı iş hukuku bağlamında teknik bir değerlendirme gerektirmektedir.

Bununla birlikte şirket sekreterinin organ niteliğini haiz olması durumunda sekreterin işçi sıfatından söz etmek mümkün görünmemektedir. Şöyle ki, organ üyeleri kural olarak somut işveren olarak nitelendirilmektedir³⁶⁴. İşçi ve işveren sıfatlarının birleşmesi mümkün olmadığından organ niteliğini haiz sekreterin işçi olarak nitelendirilmesi de mümkün değildir. Benzer şekilde fiili organ niteliğini haiz sekreter bakımından bir bağımlılık ilişkisinden söz edilmesi mümkün olmadığından, organ yetkileri kullanan ve ortaklık kararlarına etki edebilen sekreter işçi olarak nitelendirilemeyecektir. Ancak belirtilmelidir ki, sekreterin işçi sıfatının tespitinde organ niteliğinin etkisi, ticaret hukukuna göre değil, iş hukukunda daha dar yorumlanan organ kavramı esas alınmalıdır. Zira ticaret hukuku bağlamında organ kavramının geniş yorumlanması üçüncü kişilerin korunması bakımından gerekliken, iş hukukunda esas olan bağımlı çalışma ilişkisi bulunanların korunmasıdır³⁶⁵. Dolayısıyla somut durumda şirket sekreterinin işçi statüsüne ilişkin olarak yapılacak değerlendirmede, sekreterin organ niteliğini haiz olup olmadığı iş hukuku bağlamında incelenmelidir.

³⁶³ Doğan Yenisey, K.: “Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyeliği ve İş Sözleşmesi”, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası, Cilt 74, Prof. Dr. Fevzi Şahlanan’a Armağan Sayısı, 2016, s. 322.

³⁶⁴ Doğan Yenisey, s. 316.

³⁶⁵ Doğan Yenisey, s. 316. Ortaklık yönetim organizasyonu içerisinde şirket sekreterinin işçi olarak nitelendirilmesi hâlinde, sekreter daha geniş bir kapsamda korunacak ve işçi statüsü sebebiyle birtakım haklar kazanacaktır. Zira ihbar, kıdem ve kötüniyet tazminatı işçiler tarafından talep edilebilmektedir. İcra İflas Kanunu’nun 140 ve 206’ncı maddeleri de uygulama alanı bulacaktır. Ayrıca işçi statüsündeki sekreterin ortaklıkla arasındaki ilişkiden doğan uyuşmazlıklarda görevli mahkeme iş mahkemesi olacaktır.

B. Tüzel Kişi Şirket Sekreterinin Hukuki Niteliği

Şirket sekreterinin hukuken düzenlendiği ülkelerin bazılarında sekreterin tüzel kişi olması mümkündür. Örneğin ABD³⁶⁶, İngiltere ve Hong Kong³⁶⁷'da tüzel kişi şirket sekreteri uygulamasına rastlanmaktadır. Bu durum, yerel düzenlemeler uyarınca yetkilendirilmiş ortaklıkların şirket sekreterliği hizmetlerinde uzmanlaşmasını, bu kapsamda sunulan hizmetlerin kurumsal bir çerçevede yürütülmesini kolaylaştırmaktadır.

Şirket sekreterliğinin hukuken düzenlenmediği Türkiye'de de şirket sekreterliği faaliyetinin uzman kuruluşlarca sağlanması mümkün gözükmektedir. Bununla birlikte, Türkiye'de tüzel kişilerce yürütülecek şirket sekreterliğinin kapsamının diğer ülkelere kıyasla farklılaşması kaçınılmazdır. Şöyle ki, tüzel kişi şirket sekreteri uygulamasına örnek teşkil eden ülkelerde, sekreterinin görev ve yetkilileri ile ortaklık içerisindeki konumunun kanun düzeyinde belirlenmiş olmasının doğal bir sonucu olarak, tüzel kişi olsun ya da olmasın, sekreter tarafından yürütülecek faaliyetlerin kapsamının temel çerçevesi açıktır.

Genel olarak ortaklık defterleri ve kayıtlarının tutulması ile bildirim ve tescil yükümlülüklerinin yerine getirilmesiyle görevli şirket sekreterinin kanuni rolü ve idari görev tanımı bakımından, bu kapsamda yer alan faaliyetlerin tüzel kişiler vasıtasıyla yürütülmesi Türk hukuku bağlamında anonim ortaklıkların işleyişine ilişkin

³⁶⁶ ABD'de şirket sekreterine ilişkin düzenlemelerin eyalet bazında değişiklik göstermesi sebebiyle, tüzel kişi şirket sekreterinin durumu da bu bağlamda değişiklik göstermektedir. Tüzel kişi şirket sekreterinin genellikle yetkilendirdiği bir temsilci vasıtasıyla sekreterlik faaliyetini sürdürdüğü ifade edilmektedir. CSIA, The Corporate Secretary – Roles, Regulations and Governance: A Global Comparative Survey, s. 11.

³⁶⁷ Hong Kong Exchanges and Clearing (HKSE) kotasyon kuralları uyarınca, payları borsada işlem gören ortaklıkların atayacağı şirket sekreterinin gerçek kişi olması gerekir (*Listing Rules*, 3.28). Bkz. HKSE, Main Board Listing Rules, <https://en-rules.hkex.com.hk> (E. T.: 01.02.2022).

düzenlemelerle ve kavramın modern içeriğiyle bütünüyle uyuşmamaktadır³⁶⁸. Uygulamada bu tip hizmetlerin belirli ölçülerde hukuk büroları ya da muhasebe firmaları tarafından verildiği görülmektedir. Tüzel kişi şirket sekreteri ile yapılacak bir sözleşme ile bu hizmetlerin alınması mümkündür. Ancak bu durumda şirket sekreterinin ortaklık için sağlayacağı kazanım, idari süreçlerde ortaklığın ve ilgili yöneticilerin iş yükünün azaltılmasının ötesine geçemeyecek; modern şirket sekreterinin görev tanımının en önemli yönünü oluşturan yönetsel fonksiyonlar işlevsellik kazanamayacaktır.

Diğer yandan, bir kurumsal yönetim profesyoneli olarak kabul edilmeye başlanan şirket sekreterinin kanuni görev tanımı dışında kalan yönetsel fonksiyonuyla ilişkili görevlerin, bir tür danışmanlık faaliyeti olarak tüzel kişilerce yürütülmesi mümkündür. Bu durumda, yönetsel fonksiyon kapsamında yer alan görevlerin kurumsal yönetimle ilişkili olmasından hareketle, kurumsal yönetim danışmanlığı faaliyetinden söz edilebilecektir. İçine üst yönetim yapılandırması ve ortaklık yönetim teşkilatının oluşturulması, iç kontrollerin iyileştirilmesi destek hizmeti, halefiyet planlaması ve Türkiye’de sıklıkla görülen aile ortaklıklarına ilişkin olarak aile anayasasının hazırlanmasını da alan kurumsal yönetim danışmanlığı, modern şirket sekreterinin görev tanımıyla örtüşmektedir. Şirket sekreterinin idari görevleriyle ilgili olarak ortaklığa danışmanlık hizmeti verilmesi de bu kapsamda değerlendirilebilecektir. Dolayısıyla, ortaklık içinde faaliyet gösteren şirket sekreteri

³⁶⁸ Bir tüzel kişinin şirket sekreteri olarak atanması halinde, şirket sekreterliği görevinin niteliği sebebiyle sekreter ile ortaklık arasındaki ilişkide öne çıkan “güven” unsurunun sağlanamayabileceği ifade edilebilir. Bunun yanında şirket sekreterinin modern görev tanımı, sekretere birtakım yönetsel işlevler yüklediğinden, artık bütünüyle idari olarak nitelendirilemeyecek şirket sekreterliği hizmetinin bir gerçek kişi tarafından verilmesi daha uygun görünmektedir. Bu doğrultuda, tüzel kişi şirket sekreterinden bahsetmektense hizmet almak isteyen ortaklıklara ortaklık bünyesinde faaliyet gösterecek gerçek kişi şirket sekreterlerinin görevlendirilmesi şeklinde, bir tür “aracı” olarak tüzel kişilerden bahsedilmesi daha uygun olacaktır.

ile tüzel kişi bünyesinde faaliyet gösteren uzmanlar tarafından yürütülecek faaliyetler büyük oranda örtüşecektir.

Türkiye’de de giderek yaygınlaşan kurumsal yönetim danışmanlığı faaliyetinin yerel ve uluslararası kuruluşlar³⁶⁹ tarafından yürütüldüğü görülmektedir. Bu kuruluşların kurumsal yönetim danışmanlığı hizmeti sunabilmesi için yetkilendirilmeleri gerekmediği gibi, kuruluş ve faaliyetleri hakkında usul ve esaslara ilişkin yasal düzenleme bulunmamaktadır³⁷⁰.

Bu doğrultuda şirket sekreterinin görev tanımı içerisinde yer alan faaliyetlerin danışmanlık hizmeti şeklinde bir tüzel kişi tarafından üstlenilmesi hâlinde, taraflar arasındaki hukuki ilişkinin, ortaklıklar hukuku bağlamında değil, borçlar hukuku bağlamında değerlendirilmesi gerekir. Zira bu durumda tüzel kişi şirket sekreteri, görevini taraflar arasında yapılan bir sözleşmeye göre yerine getirecektir. Danışmanlık sözleşmesi olarak nitelendirilebilecek bu sözleşme, 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu bakımından isimsiz sözleşme niteliğindedir. Kurumsal yönetim bağlamında yapılacak danışmanlık sözleşmesine uygulanacak hükümlerin tespiti amacıyla danışmanlık sözleşmesinin, hizmet sözleşmesi, eser sözleşmesi ve vekâlet sözleşmesi ile kıyaslanması mümkündür³⁷¹.

³⁶⁹ Bu teşebbüsler arasında bağımsız denetim firmalarının da yer aldığı görülmektedir. Bu firmalar tarafından sunulan kurumsal yönetim danışmanlığı hizmetinin TTK’nin 400.3 hükmü kapsamında değerlendirilmesi gerekir. Denetçinin denetim dışı hizmet vermesi yasağı bağlamında, gerçek kişi denetçiler ile tüzel kişi denetçilerin, denetledikleri anonim ortaklıklarda kurumsal yönetim danışmanlığı hizmeti vermesi mümkün değildir.

³⁷⁰ Bununla birlikte kurumsal yönetim derecelendirme faaliyeti, Seri: VIII No: 51 Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği ile düzenlenmektedir. Tebliğ uyarınca, kurumsal yönetim derecelendirme faaliyetinde bulunacak kuruluşların SPK tarafından yetkilendirilmesi, derecelendirme faaliyetinin kurumsal yönetim derecelendirme uzmanlığı lisans belgesi sahibi kişilerce yürütülmesi gerekir.

³⁷¹ Benzer değerlendirmeler için bkz. Akın, s. 282 vd.; Altop, A.: Yönetim Danışmanlığı Sözleşmesi, İstanbul 2003, s. 64 vd.; Çörtoğlu Koca, S.: “Danışmanlık Sözleşmesinin Esasına Uygulanacak Hukuk”, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C. 11, S. 1-2, 2007, s. 237 vd.

Bu bağlamda hizmet sözleşmesinin ihtiva ettiği iş unsuru ile ücret unsurunun, tüzel kişi şirket sekreteri ile yapılacak danışmanlık sözleşmesinde de bulunduğu kabul edilmekle birlikte, danışmanlık sözleşmesinin, hizmet sözleşmesi bakımından belirleyici unsur olarak nitelendirilen³⁷² bağımlılık unsuru yönünden değerlendirilmesi gerekir. Tüzel kişi ile yapılacak sözleşmede, ortaklık ile şirket sekreteri arasında talimat vermeye dayalı bir ilişki bulunmaması ve danışmanlık faaliyetinin ortaklığın yönetim, gözetim ve denetiminde yürütülmemesinden hareketle, bağımlılık unsurunun bulunmadığı söylenebilecektir. Bu sebeple, tüzel kişi şirket sekreteri ile yapılan sözleşme, hizmet sözleşmesi olarak nitelendirilemeyecektir. Bununla birlikte süreklilik arz eden danışmanlık faaliyetinde, tüzel kişinin ortaklığa bağımlılığın güçlenmesi hâlinde, söz konusu sözleşmesinin hizmet sözleşmesi olarak nitelendirilmesinin mümkün olabileceği eklenmelidir.

Diğer yandan, eser sözleşmesinin bir sonuç taahhüt etmesi³⁷³, başka bir ifade ile eser sözleşmesinde önemli olanın elde edilen objektif sonuç olması³⁷⁴ sebebiyle, tüzel kişi şirket sekreteri ile yapılan danışmanlık sözleşmesi her zaman eser sözleşmesi niteliğinde olamayacaktır. Şöyle ki, yapılacak sözleşme sürekli danışmanlık faaliyetine ilişkin olarak yapılacağı gibi, dönemsel danışmanlık hizmeti alınması da mümkündür. Ancak bu kapsamda yapılacak sözleşme dönemsel danışmanlık hizmetine ilişkin olsa bile danışmanın faaliyeti, her zaman doğrudan bir objektif sonuca yönelik olmayıp taraflar arasında bilgi akışı gerektiren sürekli bir faaliyettir. Buradan hareketle tüzel kişi şirket sekreteri ile yapılan sözleşmede bir objektif sonuç taahhüt edilmesi, örneğin tüzel kişiden ortaklığın iç kontrol sistemlerinin işleyişi

³⁷² Akın, s. 283.

³⁷³ Akın, s. 284.

³⁷⁴ Çörtoğlu Koca, s. 237.

hakkında rapor hazırlanmasının talep edilmesi hâlinde, danışmalık sözleşmesinin eser sözleşmesi niteliğinde olacağı sonucuna varılabilecektir. Ancak bu kadar dar bir alanda ve tek görev hedefine yönelik olarak yapılacak sözleşmenin, şirket sekreterliği ile bağdaştırılması her zaman mümkün gözükmemektedir.

Danışmanlık sözleşmesinin vekâlet sözleşmesi niteliğinde olmadığına gerekçe olarak ise tüzel kişinin danışmanlık faaliyetini hizmet verdiği ortaklık adına değil, tümüyle kendi adına yapması ve vekâletin ücretsiz olarak yapılabilmesinin danışmanlık ile bağdaşmaması gerekçe gösterilmektedir³⁷⁵. Diğer yandan danışmanın, bir sonuç elde edilmesini taahhüt etmeden sonucu elde etmek üzere özenle ve çalışmayı taahhüt ediyor olmasından hareketle danışmanlık sözleşmesinin vekâlet özelliği taşıdığı ileri sürülmekte³⁷⁶, ancak sözleşmenin ayrıca bazı eserlerin meydana getirilmesine ilişkin olmasının yanında, teknik bilgilerin devrini de kapsıyor olması sebebiyle bütünüyle vekâlet ilişkisi olarak değerlendirilemeyeceği ifade edilmektedir³⁷⁷.

Bu çerçevede tüzel kişi şirket sekreteri ile yapılacak danışmanlık sözleşmesinin işgörme sözleşmelerinden hiçbirisi ile bütünüyle örtüşmediği; bu doğrultuda, yapılacak sözleşmenin “genellikle” atipik sözleşme niteliğini haiz olacağı sonucuna varılması mümkündür. Bu sebeple, tüzel kişi şirket sekreterinin yükümlülüklerinin belirlenebilmesi için sözleşmenin yazılı olarak yapılması ve yürütülecek danışmanlık faaliyetinin kapsamının açık ve şüpheye yer bırakmayacak biçimde ifade edilmesi faydalı olacaktır.

Diğer yandan sözleşme ile kurulan bu ilişkide tüzel kişinin, tüzel kişi sıfatı sebebiyle, yönetici ve/veya işçi olarak nitelendirilmesi mümkün değildir. Ayrıca tüzel

³⁷⁵ Akın, s. 284.

³⁷⁶ İsviçre Federal Mahkemesinin ilgili kararı için bkz. Altop, s. 81.

³⁷⁷ Altop, s. 77 vd.; Çörtoğlu Koca, s. 238.

kişi şirket sekreterinin, ortaklığın dışında bulunması ve ortaklık ile ilişkisinin bir sۆzleşme ilişkisine dayanıyor olması; başka bir ifade ile tۆzel kişi şirket sekreterinin yۆrۆteceđi faaliyet dolayısıyla hak ve yetkilerinin taraflar arasında yapılan sۆzleşme ile belirlenmesi ve bu çerçevede, tۆzel kişi şirket sekreteri ile ortaklık arasında ortaklıklar hukuku bağlamında kanundan doğan bir ilişki bulunmaması sebepleriyle, organ niteliğini kazanması mۆmkۆn gۆzۆkmemektedir³⁷⁸. Tۆzel kişi şirket sekreterinin ۆstleneceđi gۆrevlerin niteliği de, bu bağlamda faaliyet gۆsteren şirket sekreterinin organ niteliğini kazanması için elverişli değildir. Nitekim doktrinde, danışmanların verdikleri hizmet itibarıyla ortaklığın aldığı kararlarda etkili olduğu, ancak bu durumun danışmanın organ olarak nitelendirilebilmesi için yeterli olmadıđı³⁷⁹; bilgi vermek ve tavsiyelerde bulunmakla gۆrevli danışmanın karar merci olmadığı gibi, karar mercilerini belirli yۆnde karar almaya zorlayamayacađı³⁸⁰ ifade edilmektedir.

³⁷⁸ Doktrinde, ortaklık ile ilişkisi bir sۆzleşmeye dayanan ve ortaklık dışında bulunan bağımsız denetçinin, TTK’de çeşitli hak ve yetkiler ile donatılmış olmasına rağmen, organ olarak nitelendirilmesinin mۆmkۆn olamayacağı ifade edilmektedir. ۆzkorkut (Bağımsız Denetim), s. 265 vd.; Kۆksal, A.: “Tۆrk Ticaret Kanunu Tasarısı’nın 397 ilā 406. Maddeleri Arasında Dۆzenlenen Denetçinin Anonim Ortaklığın Bir Organı Olup Olmadığı Sorunu”, Prof. Dr. Fırat ۆztan’a Armağan, C. 1, Ankara 2010, s. 1408. Buradan hareketle, danışmanlık sۆzleşmesi bağlamında çok daha dar bir alanda faaliyet gۆsteren tۆzel kişi şirket sekreterinin organ olarak nitelendirilmesi mۆmkۆn değildir.

³⁷⁹ Villa, M.: “Organes de Fait et Organes Apparentes”, La Responsabilitė Civil d’Enterprise, CEDIDAC, Lausanne, 2004, s. 87 ve Garbarski, A. M.: La Responsabilitė Civil et Pėnal des Organes Dirigeants de Sociėtės Anonymes, Zurich 2006, s. 43’ten aktaran amurcu, E.: Anonim Ortaklıklarda Farklılaştırılmış Teselsۆl İlkesi Uyarınca Yۆnetim Kurulu ۆyelerinin Sorumluluklarının Belirlenmesi, İstanbul 2015, s. 16.

³⁸⁰ Akdağ Gۆney, N.: Anonim şirket Yۆnetim Kurulu ۆyelerinin Hukuki Sorumluluğu, 2. Baskı, İstanbul 2010 (Sorumluluk), s. 148; Forstmoser, P./Sprecher, T./Tۆndury, G. A.: Personal Liability Under Swiss Corporate Law, Zurich-Basel-Genf 2005, s. 145’ten aktaran amurcu, s. 16.

III. ŞİRKET SEKRETERİNİN BORÇ VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

Ortaklık bünyesinde faaliyet gösteren şirket sekreterinin farklı kaynaklardan doğan hukuki statülerinden hareketle, sekreterin hukukun çeşitli alanlarında düzenlenen birtakım yükümlülüklerle bağlı olduğu söylenebilecektir. Yönetici sıfatını haiz sekreterin TTK ve sermaye piyasası mevzuatından doğan yükümlülükleri, sekreterin ortaklıkla, ortaklıklar hukuku bağlamında nitelendirilen ilişkisinden doğarken; kural olarak işçi statüsüne sahip sekreterin, iş sözleşmesinden ve bu bağlamda iş hukukundan doğan yükümlülükleri de söz konusudur.

A. Türk Ticaret Kanunu Bakımından

a. Özen Yükümlülüğü

Sorumluluk hukukunda başat ölçütlerden birisi olan özen yükümlülüğü, TTK'nin “Özen ve bağlılık yükümlülüğü” başlıklı 369'uncu maddesi ile düzenlenmiştir. Hüküm uyarınca, yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini “tedbirli bir yöneticinin özeniyle” yerine getirmekle yükümlüdür. İlgili hükümde yer alan “*yönetimle görevli üçüncü kişiler*” ifadesi ile özen yükümlülüğünün kapsamının yönetim kurulu üyeleri ile sınırlı olmadığı ortaya konmuştur. Hükümün gerekçesinde özen yükümlülüğünün yönetim kurulu üyeleriyle yöneticileri kapsayacak şekilde düzenlendiği, yönetim yetkisinin 367'nci madde uyarınca devredilmesi bakımından özellikle önem arz ettiği ifade edilmiştir.

Doktrinde, “yönetimle görevli üçüncü kişiler” ile kastedilenin TTK'nin 367'nci maddesi bağlamında yönetim yetkisinin, 370.2 hükmü uyarınca temsil

yetkisinin devredildiği kişiler olduğu kabul edilmektedir³⁸¹. Ancak, hükmün niteliği ve genel sorumluluk hâlinin düzenlendiği 553'üncü madde ilişkisi dikkate alınarak, hükmün kapsamının yönetim kurulu üyeleri ve yönetim veya temsil yetkisini haiz müdürlerle sınırlı olmadığı, ticari temsilciler ve duruma göre ticari vekilleri de kapsamına aldığı; 553'üncü maddede geçen “yöneticiler” ile 369'uncu maddedeki “yönetimle görevli üçüncü kişilerin” aynı kişiler olduğu ifade edilmektedir³⁸².

Bu doğrultuda, TTK'nin 553'üncü maddesi uyarınca yönetici olarak nitelendirilen kimselerin 369'uncu madde ile bağlı olduğu sonucuna varılması mümkündür. Dolayısıyla, “yönetici” olarak nitelendirilen sekreterin de bu hükümle bağlı olduğu sonucuna varılabilmektedir. Nitekim özen yükümlülüğünün sadece TTK'de düzenlenmemiş olması, vekâlet veya hizmet sözleşmelerine tabi kişilerin de özen yükümlülüğüyle bağlı olduğundan hareketle sekreterin özen yükümlülüğüne tabi olduğundan şüphe yoktur. Nitekim kural olarak işçi sıfatını haiz sekreterin TBK'nin 396'ncı maddesinin birinci fıkrası uyarınca “*yüklendiği işi özenle yapmak*”la yükümlü olduğu açıktır. Bu bağlamda özen yükümlülüğü şirket sekreteri bakımından iki temel işleve sahiptir.

Türk hukukunda kanuni görev tanımı bulunmayan sekreterin, görev tanımının kapsamı ortaklığın bireysel ihtiyaçları ve kültürü doğrultusunda belirlenmekte, ortaklık içi düzenlemeler ve sekreterin iş sözleşmesiyle somutlaşmaktadır. Ancak çok geniş bir alanda faaliyet göstermesi beklenen sekreterin, üstlenmesi gereken her bir görevin açık şekilde sıralanması pratik anlamda her zaman mümkün gözükmemektedir. Bu sebeple rolü ve genel görev tanımı belirlenen sekreterin

³⁸¹ Kırca/Şehirli Çelik/Manavgat, s. 655.

³⁸² Kırca/Şehirli Çelik/Manavgat, s. 655.

yapması ve belirli durumlarda yapmaması gereken iş ve işlemler, özen yükümlülüğü bağlamında değerlendirilerek tespit edilebilecektir³⁸³.

Özen yükümlülüğünün şirket sekreteri bakımından ikinci işlevi ise sekreterin hukuki sorumluluğunun tespitinde ortaya çıkmaktadır. Şirket sekreterinin hukuki sorumluluğunda kusurun tespit edilmesinde dikkate alınması gereken özen yükümlülüğünde temel ölçüt “tedbirli yöneticinin özeni” olacaktır. Bilgi akışını inceleyip analiz etmeyi ihmal etmeyen; araştırma raporlarıyla çalışmaya, iç denetime, tartışmaya, karşılaştırmaya, değerlendirmeye, mantık zinciri kurarak düşünmeye önem veren, deneyimlerin sonuçlarını kullanan yöneticiyi ifade eden³⁸⁴ tedbirli yöneticinin özen yükümlülüğünün somutlaştırılması her zaman kolay değildir. Tedbirli yöneticinin özen yükümlülüğünün objektif bir ölçüt olmasından hareketle, şirket sekreterinin kusuru belirlenirken “*aynı çap ve büyüklükte ve aynı türden işlerle uğraşan bir şirkette görev yapan*” yöneticinin esas alınması gerekir³⁸⁵.

b. Sadakat Yükümlülüğü

Özen yükümlülüğünü düzenleyen TTK’nin “Özen ve bağlılık yükümlülüğü” başlıklı 369’uncu maddesi, ortaklıklar hukuku bakımından sadakat yükümlülüğüne de kaynak teşkil eder. Bu sebeple, sadakat yükümlülüğüyle bağlı olanlar hakkında yapılacak değerlendirmeler, özen yükümlülüğüne tabi olanlar hakkında değerlendirmelere tabidir. Benzer şekilde, TBK’nin 506’ncı maddesinin ikinci fıkrasında, “*vekil üstlendiği iş ve hizmetleri vekâlet vereninin haklı menfaatlerini gözeterek, sadakat ve özenle yerine getirmekle yükümlüdür.*” denilerek vekâlet

³⁸³ Özen yükümlülüğünün bu işlevi ilgili olarak bkz. Kırca/Şehirali Çelik/Manavgat, s. 656.

³⁸⁴ Tekinalp, s. 287.

³⁸⁵ Kırca/Şehirali Çelik/Manavgat, s. 657.

ilişkisiyle bağılı olanlar; 396'ncı maddesinin birinci fıkrasında ise “*işçi ... işverenin haklı menfaatinin korunmasında sadakatle davranmak zorundadır*” denerek iş sözleşmesiyle bağılı olanlar bakımından sadakat yükümlülüğü düzenlenmiştir. Bu doğrultuda, sahip olduğu yetkilerden bağımsız olarak şirket sekreterinin de sadakat yükümlülüğü ile bağılı olduğu açıktır.

Mülkiyet ve kontrolün ayrıştırılması sebebiyle anonim ortaklıklarda yerleşik bulunan menfaat çatışmaları ve bu bağlamda vekâlet problemi, özellikle halka açık anonim ortaklıklarda, yöneticilerinin ortaklık çıkarlarına öncelik vermesini zorunlu kılmaktadır. Tarafsız ve bağımsız olması gereken sekreterin ortaklıkla ilişkisinin özünde yer alan güven unsurunun doğal bir sonucu olan sadakat yükümlülüğü uyarınca, ortaklık yönetim kurulu üyeleri ve diğery yöneticileri başta olmak üzere ortaklık ve paydaşlar arasındaki çıkar çatışmalarının asgari düzeyde tutulmasında aktif rol oynayan şirket sekreterinin de, ortaklık çıkarlarına öncelik vermesi gerekmektedir.

Bu doğrultuda şirket sekreteri ayrıca, sadakat yükümlülüğünün bir uzantısı olan sır saklama yükümlülüğü ile de bağılıdır. Ortaklığın yönetim kademeleri arasındaki bilgi akışının merkezinde yer alan şirket sekreterinin de “*şirket işlerini görürken öğrendiğı sırları*³⁸⁶” saklaması gerekir. Şirket sekreterinin bu bağlamdaki sır saklama yükümlülüğü, sadece yönetim kurulu toplantılarıyla sınırlı olmayıp yönetim kurulu toplantıları dışında gerçekleşen bilgi akışını da kapsayacaktır. Bununla birlikte, sır saklama yükümlülüğünün kaldırılmasının mümkün olduğu kabul edilmektedir³⁸⁷.

Sır saklama yükümlülüğünün ihlali ise ilgilinin, bu durumda şirket sekreterinin, cezai ve hukuki sorumluluğunu doğurmaktadır. Türk Ceza Kanunu'nun “*Ticari sır, bankacılık sırrı veya müşteri sırrı niteliğindeki bilgi veya belgelerin açıklanması*”

³⁸⁶ Pulaşlı (Şerh), s. 1538.

³⁸⁷ Sır saklama yükümlülüğünün kaldırılmasını gerektiren hâller için bkz. Pulaşlı (Şerh), s. 1539.

başlıklı 256'ncı maddesi³⁸⁸ uyarınca görevi gereği bu kapsamda değerlendirilen bilgi ve belgelere vâkıf olan “kişiler” hakkında adli para cezası veya hapis cezasına hükmolunacağı düzenlenmektedir. Benzer şekilde SPKn'nin 113'üncü maddesinde sır saklama yükümlülüğü öngörülmüş ve bu yükümlülüğün ihlaliyle ilginin cezai sorumluluğunun doğacağı hükme bağlanmıştır. SPKn'nin 106'ncı maddesinde düzenlenen bilgi suistimali de bu yükümlülüğün bir uzantısı olarak ortaya çıkmakta ve şirket sekreteri bakımından etki doğurmaktadır.

c. Eşit İşleme Tabi Tutma Yükümlülüğü

Pay sahiplerinin ortaklıkla ilişkileri ve hakları bakımından önem arz eden eşit işlem ilkesi, kurumsal yönetimle ve bu bağlamda kurumsal yönetimin temel ilkeleri arasındaki sayılan hakkaniyet (eşitlik) ilkesi ile yakından ilişkilidir³⁸⁹. TTK'nin 357'nci maddesinde düzenlenen eşit işlem ilkesi uyarınca, pay sahiplerinin eşit şartlarda eşit işleme tabi tutulması gerekmektedir. Hükümün gerekçesinde, bu düzenleme ile organların öznel ve keyfî karar ve uygulamalarının bir üst hukuk kuralı ile engellendiği, esas sözleşme hükümlerinin adil ve menfaatler dengesine uygun bir şekilde yorumlanmasının sağlandığı ifade edilmektedir.

Türk ortaklıklar hukukunda organlar bakımından düzenlenen eşit işlem ilkesi, ortaklığın yönetim organı olan yönetim kurulu ve yapılacak yetki devri ile organ niteliğini kazanan diğer kişiler bakımından bağlayıcıdır³⁹⁰. Bu doğrultuda, şirket sekreterinin eşit işlem ilkesiyle bağlantılı olarak yükümlülüğü, organ sıfatını haiz

³⁸⁸ “Ticari sır” kavramının içeriği için bkz. Gürbüz Usluel, A. E.: Türk Özel Hukukunda Özellikle Anonim Şirketlerde Ticarî Sırrın Korunması, İstanbul 2009, s. 5 vd. Ticari sırrın “meslek sırrı” ve “şirket sırrı” ile ilişkisi için bkz. Gürbüz Usluel, s. 49 vd.

³⁸⁹ Şehirali Çelik/Kırca/Manavgat, s. 135; Hakkaniyet ilkesi ile ilgili olarak bkz. Paşlı (Kurumsal Yönetim), s. 72 vd.

³⁹⁰ Kırca/Şehirali Çelik/Manavgat, s. 629.

olması durumunda ortaya çıkacaktır. Pay sahipleriyle iletişimin sağlanması ve yatırımcı ilişkileri yönetiminde görevli olan şirket sekreterine, bu bağlamda yapılacak yetki devri, şirket sekreterinin de eşit işleme tabi tutma yükümlülüğünü ortaya çıkaracaktır. Diğer yandan şirket sekreterine atfedilen “bekçilik (*gatekeeper*) işlevi”, sekreterin pay sahiplerinin haklarının korunmasıyla ilgili olarak gözetim görevini doğurduğundan, organ niteliğini haiz olmayan şirket sekreterinin de organların, pay sahiplerini eşit işleme tabi tuttuğunun denetimini yapması gerektiği sonucuna varmak mümkün gözükmemektedir. Örneğin şirket sekreterinin, tüm pay sahiplerinin yazılı bilgi taleplerinin aynı özenle yanıtlandığının, genel kurulda müzakereye katılma, öneride bulunma ve bilgi alma haklarının “fiilen” eşit şekilde kullanıldığının takibini yapması gerekmektedir.

B. Sermaye Piyasası Mevzuatı Bakımından

Şirket sekreterinin, bir halka açık anonim ortaklık bünyesinde faaliyet göstermesi hâlinde TTK’de yer alan düzenlemelere ek olarak 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ve SPK tarafından düzenlenen ikincil mevzuat uyarınca ek yükümlülükleri söz konusu olacaktır. Bu yükümlülükler şirket sekreterinin yönetici sıfatını haiz olmasından kaynaklanabileceği gibi, sekreterin belirli süreçlere dahilinden doğan yükümlülükler de söz konusudur.

a. Kısa Dönem İşlem Kazancını Ortaklığa Devir Borcu

VI-103.1 sayılı Yöneticilerin Net Alım Satım Kazançlarını İhraççılara Ödemeleri Hakkında Tebliğ'de³⁹¹, yöneticilerin ortaklığın sermaye piyasası araçlarında altı ay veya daha kısa vadeli alım satım yaparak elde ettiği kazançların ortaklığa ödeneceği hükme bağlanmıştır. Tebliğ'in 1'inci maddesinde düzenlemenin, ihraççıların içsel bilgilerine konumları gereği daha erken ve daha kolay erişimi olanlarla bu bilgilere kamuya duyurulduktan sonra ulaşabilen yatırımcılar arasındaki fırsat eşitsizliğinin ortadan kaldırılmasını amaçladığı belirtilmiştir. Bu çerçevede geri ödeme yükümlülüğünün doğması için içsel bilginin kullanılmış olması şartının aranmadığı düzenlemenin, yöneticiyle ortaklık arasındaki sözleşmesel ilişkiden, borcun ise sözleşme dışı sorumluluk hukukundan kaynaklanmadığı ifade edilmektedir³⁹².

İhraççıların yöneticileri için öngörölmüş devir borcunu düzenleyen Tebliğ'in 4'üncü maddesinde yöneticiler; ihraççının yönetim kurulu üyeleri, komite üyeleri, her ne unvanda istihdam edilirse edilsin ortaklıkta idari sorumluluğu bulunan ya da ihraççıyı nüfuzu altında bulunduran kişiler olarak tanımlanmıştır. Bu çerçevede, şirket sekreterinin, yönetim kurulu veya komite üyesi olmaksızın, idari sorumluluğu bulunan bir yönetici olarak, bu Tebliğ ile bağlı olduğu açıktır. Bu çerçevede, sekreterin Tebliğ'in 6'ncı maddesinde sıralanan istisnai işlemler hariç olmak üzere, bünyesinde faaliyet gösterdiği halka açık anonim ortaklığın sermaye piyasası araçları üzerinde

³⁹¹ R. G. 12.12.2013, S. 28849.

³⁹² Manavgat, Ç.: "Halka Açık Anonim Ortaklık Yöneticilerine Özgü Yükümlülükler", Ticaret ve Fikri Mülkiyet Hukuku Dergisi, S. 2, C. 2, 2016 (Halka Açık Anonim Ortaklık Yöneticilerine Özgü Yükümlülükler), s. 47.

herhangi bir altı aylık veya daha kısalı dönemde yaptığı alım satım işlemlerinden elde ettiği kazancı, otuz gün içerisinde ortaklığa ödemesi gerekmektedir.

b. Duyarlı Dönemde İşlem Yapmama Yükümlülüğü

VI-104.1 Piyasa Bozucu Eylemler Tebliği'nde³⁹³, halka açık anonim ortaklık yöneticilerinin yükümlülüklerine ilişkin birtakım düzenlemelere yer verilmiştir. Tebliğ'in 4'üncü maddesinde içsel bilgi veya sürekli bilgilere sahip olan kişilerin duyarlı dönemlerde yaptıkları işlemlerin piyasa bozucu eylem olarak değerlendirileceği hükme bağlanmıştır. Tebliğ'in 3'üncü maddesinde içsel bilgi veya sürekli bilgilere sahip olanlar arasında, ihraççıların veya bunların bağlı veya hâkim ortaklıklarının yöneticileri ile iş, meslek ve görevlerinin icrası nedeniyle içsel bilgi veya sürekli bilgilere sahip olan kişiler sayılmış; 4'üncü maddede ise duyarlı dönemler tanımlanmıştır.

İhraççılar tarafından düzenlenen finansal tablo ve raporlar ile bağımsız denetim raporlarının hazırlandığı hesap döneminin bitimini izleyen günden söz konusu tablo ve raporların mevzuata uygun şekilde kamuya duyurulmasına kadar geçen süre ile içsel bilgi veya sürekli bilgilerin kesinleşmesinden mevzuata uygun şekilde kamuya duyurulmasına kadar geçen süreler olarak belirlenen duyarlı dönemler, sürekli kamuyu aydınlatma ve özel hâller gereği kamuyu aydınlatma yükümlülüklerine ilişkin olarak belirlenmiştir³⁹⁴.

Bu çerçevede, şirket sekreterinin bünyesinde faaliyet gösterdiği halka açık anonim ortaklık ile bu ortaklığın bağlı ve hâkim ortaklıklarına ait sermaye piyasası

³⁹³ R. G. 21.01.2014, S. 28889.

³⁹⁴ Sürekli kamuyu aydınlatma ve özel hâllerde kamuyu aydınlatma ayrımı için bkz. Manavgat (Halka Arz), s. 200 vd.

araçları üzerinde, Tebliğ'in 8'inci maddesi kapsamında yer alan işlemler hariç olmak üzere, duyarlı dönemlerde yapacağı işlemler piyasayı bozucu işlem sayılacaktır. Bu doğrultuda SPKn'nin 104'üncü maddesi uyarınca sekreter hakkında idari para cezasına hükmolunacaktır. Ayrıca, ilgili işlemin piyasayı bozucu işlem sayılması için içsel veya sürekli bilginin kullanılması gerekmediği gibi, içsel bilginin kullanılması hâlinde bilgi suistimali sebebiyle sekreterin cezai sorumluluğu gündeme gelebilecektir³⁹⁵.

c. Kamuyu Aydınlatma Yükümlülüğü

Şirket sekreterinin kamuyu aydınlatma yükümlülüğünün ilk yönü, sermaye piyasası mevzuatından doğan diğer yükümlülüklerden farklı olarak, sekreterin ortaklık içerisindeki konumunun ve sahip olduğu yönetici sıfatının doğal bir sonucu olarak değil, sekreterin kamuyu aydınlatma bağlamında görevlendirilmesi hâlinde ortaya çıkar. Şöyle ki, kamuyu aydınlatmanın bir yönünü oluşturan sürekli kamuyu aydınlatmanın özünü oluşturan finansal tabloların hazırlanması ve bu amaçla finans ve muhasebe denetimi için gerekli düzenin kurulması, TTK'nin 375'inci maddesi uyarınca yönetim kurulunun devredilemez yetkileri arasında sayılmakla birlikte, daha önce de ifade edildiği gibi, ilgili hüküm bu görevlerin bizzat yönetim kurulu tarafından yapılmasını zorunlu kılmamaktadır³⁹⁶. Bu hüküm, düzenlenen hususlarla ilişkili olarak yönetim kurulunun sorumluluğunun devredilemeyeceğine ilişkindir³⁹⁷. Bu sebeple,

³⁹⁵ Manavgat (Halka Açık Anonim Ortaklık Yöneticilerine Özgü Yükümlülükler), s. 49.

³⁹⁶ Kırca/Şehirali Çelik/Manavgat, s. 548.

³⁹⁷ Kırca/Şehirali Çelik/Manavgat, s. 540 vd.

kamuyu aydınlatma ile ilişkili olarak, yönetim kurulunun raporlama hususunda üçüncü kişilerin görevlendirilmesi mümkündür³⁹⁸.

Bu kapsamda ve (II-14.1) sayılı Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği'nin³⁹⁹ 9.2'nci hükmü uyarınca, denetimden sorumlu komitede görevli şirket sekreterinin finansal raporlamadan sorumlu olarak tayin edilmesi hâlinde, şirket sekreterinin kamuyu aydınlatma yükümlülüğünden bahsedilebilecektir. Bu doğrultuda şirket sekreterinin, sürekli kamuyu aydınlatma ve özel hâller gereği kamuyu aydınlatma kapsamında, başta (II-14.1) sayılı Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği, (II-15.1) sayılı Özel Durumlar Tebliği⁴⁰⁰ ile (II-15.2) sayılı Payları Borsada İşlem Görmeyen Ortaklıklara İlişkin Özel Durumlar Tebliği⁴⁰¹ olmak üzere mevzuatta belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde kamuyu aydınlatma yükümlülüğünü yerine getirmesi gerekir.

Şirket sekreterinin kamuyu aydınlatma yükümlülüğüne ilişkin olarak değerlendirilmesi gereken bir diğer düzenleme ise II-15.1 sayılı Özel Durumlar Tebliği'dir. Tebliğ'in 11'inci maddesinde idari sorumluluğu bulunan kişilerin kamuyu aydınlatma yükümlülüğü düzenlenmiştir. İlgili düzenlemede kullanılan “*idari sorumluluğu bulunan kişiler*” ifadesi ise Tebliğ'in 4'üncü maddesinin birinci fıkrasında tanımlanmış, ifade ile ihraççının yönetim kurulu üyeleri ile “*yönetim kurulu üyesi olmadığı halde, ihraççının içsel bilgilerine doğrudan ya da dolaylı olarak düzenli bir şekilde erişen ve ihraççının gelecekteki gelişimini ve ticari hedeflerini etkileyen idari kararları verme yetkisi olan kişilerin*” kastedildiği ifade edilmiştir.

³⁹⁸ Manavgat (Halka Açık Anonim Ortaklık Yöneticilerine Özgü Yükümlülükler), s. 50.

³⁹⁹ R. G. 13.06.2013, S. 28676.

⁴⁰⁰ R. G. 23.01.2014, S. 28891.

⁴⁰¹ R. G. 23.01.2014, S. 28891.

Yönetim kurulu üyesi olmayan üçüncü kişi konumundaki yöneticilerin mezkûr hükmün kapsamında yer alabilmesi için ilgilinin, içsel bilgiye⁴⁰² ulaşmaya elverişli bir konumda bulunması ve içsel bilgiye düzenli olarak erişme olanağının varlığının bulunması koşulları aranmaktadır⁴⁰³. Tipik görev tanımı itibarıyla ortaklık içindeki bilgi akışının merkezinde yer alan unsurlardan birisi olan şirket sekreterinin, kural olarak, bu kapsamda değerlendirilmesi gerektiğinden şüphe yoktur. Buradan hareketle şirket sekreterinin Tebliğ'in 11'inci maddesi uyarınca kamuyu aydınlatma yükümlülüğünden bahsetmek yerinde olacaktır.

Hüküm uyarınca idari sorumluluğu bulunan kişi sıfatını haiz şirket sekreterinin, sermayeyi temsil eden paylar ve bu paylara dayalı diğer sermaye piyasası araçlarına ilişkin olarak gerçekleştirdiği ve toplam tutarı düzenlemenin ikinci fıkrasında belirlenen yıllık parasal sınırı aşan işlemlerinin, kamuya açıklanması gerekir. İşlemlerin toplam tutarı hesaplanırken hükümle bağlı bulunanlar tarafından gerçekleştirilen tüm alım ve satım işlemlerinin toplamı dikkate alınmaktadır. Hükümde belirlenen tutarın aşılması hâlinde, tutarı aşan işlemlerden başlanarak daha sonra gerçekleştirilen tüm işlemler kamuya açıklanır. Bu durumda Tebliğ'in 15'inci maddesinin dördüncü fıkrası uyarınca, kamuyu aydınlatma yükümlülüğü sadece sekretere ait değilse veya birlikte hareket ediliyorsa, ihraççı ya da yükümlülerden birisi tarafından yapılacak açıklama yeterli olacaktır.

⁴⁰² Teknik bir kavram olan “içsel bilgi”nin içeriği hakkında detaylı bilgi için bkz. Manavgat (Halka Arz), s. 214 vd.

⁴⁰³ Manavgat (Halka Arz), s. 212 vd.

d. Örtülü Kazanç Aktarımı Yasağı

Şirket sekreterinin sermaye piyasası mevzuatından doğan yükümlülükleriyle ilgili olarak değerlendirilmesi gereken bir diğer husus ise SPKn'nin 21'inci maddesinde düzenlenen örtülü kazanç aktarımı yasağıdır. Şirket sekreterinin halka açık anonim ortaklığın malvarlığının korunması ile yakından ilişkili olan örtülü kazanç aktarımı ile ilişkisi iki farklı açıdan incelenebilir. Şirket sekreterinin örtülü kazanç aktarımında kazanç elde eden taraf olması hâli, sekterin kavramla ilişkisinin ilk yönünü oluştururken kavramlar arasındaki ilişkinin ikinci yönü, modern şirket sekreterinin evrensel görev tanımıyla bağdaştırılan gözetim işlevi doğrultusunda, örtülü kazanç aktarımının engellemesi hususunda ortaya çıkar.

Halka açık anonim ortaklıkların ilişkili taraflarla yapacağı işlemler, “*kategorik olarak*” yasaklanmamıştır⁴⁰⁴. Ancak ortaklık malvarlığının ve bu doğrultuda pay sahiplerinin korunması gerekliliği, SPKn'nin 1'inci maddesinde düzenlenen amacın bir yansıması olarak⁴⁰⁵, (II-17.1) sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nin 9'uncu maddesinde ilişkili taraf işlemleri bakımından özel karar süreci öngörülmüş, bu yolla olumlu işleve sahip ilişkili taraf işlemleriyle ortaklık malvarlığının korunması ilkesi ile çelişen işlemler arasında ayırım yapılmıştır.

İlişkili taraf işlemlerinin tespitinde başat unsur olan “ilişkili taraf” kavramı, Tebliğ'de yapılan atıf ile “İlişkili Taraf Açıklamaları” başlıklı TMS 24 ile tanımlanmıştır. Düzenlemenin 9'uncu maddesinin (a) bendi uyarınca ilgilinin, kontrol veya müşterek kontrol gücüne sahip olması, önemli etkiye⁴⁰⁶ sahip olması ve ana

⁴⁰⁴ Kaya, A.: “Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Örtülü Kazanç Aktarımı Yasağı (SerPK m. 21)”, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası, C. 71, S. 2, 2013, s. 194.

⁴⁰⁵ Bu yönde bkz. Kaya, s. 195.

⁴⁰⁶ Bu bağlamda teknik bir kavram olan “önemli etki” TMS 24'te tanımlanmaktadır. Kavrama ilişkin açıklamalar için bkz. Manavgat (Halka Arz), s. 279 vd.

ortaklığın kilit yönetici personelinin bir üyesi olması durumlarında “ilişkili taraf” olarak nitelendirileceği öngörülmüştür. Ortaklık içindeki görev tanımı modern şirket sekreteri uygulamasına uygun şekilde belirlenmiş sekreterin, “kilit yönetici” sıfatını haiz olması, ortaklık içerisindeki konumu itibarıyla yönetim kurulu ile yakın temas hâlinde olması ve alınan kararları etkileyebilme kabiliyeti sebebiyle, ilgili düzenleme uyarınca ilişkili taraf sıfatını kazanması mümkün görünmektedir. Bu sebeple somut durumda ilişkili taraf olarak nitelendirilebilecek şirket sekreteri ve şirket sekreterinin yakın aile üyesi ile yapılacak işlemlerin özel karar alma sürecine tabi olması gerekecektir.

Bu doğrultuda, Kanun’un 32’nci maddesi uyarınca, şirket sekreterinin örtülü kazanç aktarımı teşkil eden işlemde kazanç aktarımı yapılan taraf olması hâli ile örtülü kazanç aktarımı teşkil eden işlemle ortaklığın doğrudan veya dolaylı olarak ilişkide bulunduğu gerçek veya tüzel kişilerle yapılan işlemlerde ortaklığın malvarlığının azalmasına veya malvarlığının artmasının engellenmesine sebep olması hâlinde, hükmün atıf yaptığı 110’uncu madde uyarınca sorumluluğu doğacaktır. Örtülü kazanç aktarımı SPKn’de, Kurumlar Vergisi Kanunu’nun transfer fiyatlamasını düzenleyen 13’üncü maddesinden çok daha geniş bir kapsamda düzenlendiğinden, şirket sekreterinin bu bağlamda sorumluluğunu doğuracak işlemler de farklı şekillerde ortaya çıkabilecektir. Örneğin, tipik örtülü kazanç aktarımının uygulamaları arasında sayılan⁴⁰⁷ yöneticilere emsalin üzerinde finansal haklar tanınması durumundan hareketle şirket sekreterine, benzer büyüklükte bir ortaklıkta, benzer sorumlulukları üstlenen şirket sekreterine kıyasla çok daha yüksek ücret ödenmesi ve yan haklar sağlanması örtülü kazanç aktarımı teşkil edebilecektir.

⁴⁰⁷ Manavgat (Halka Arz), s. 399.

Mezkûr hükmün uygulama alanının sadece doğrudan ilgili halka açık anonim ortaklık tarafından yapılan işlemler ile sınırlı olmaması, başka bir ifade ile “*tüzel kişilik perdesinin arkasında kalarak yapılan haksız edimler*”in de hükmün kapsamında dâhil olması sebebiyle⁴⁰⁸, şirket sekreterinin 110’uncu madde bağlamında sorumluluğunun doğması için ilgili işlemin ortaklık tarafından yapılmış olması şartı aranmayacaktır. SPKn hükmünde örtülü kazanç aktarımının “aktif davranış” ve “pasif davranış” sonucunda ortaya çıkabileceği düzenlendiğinden⁴⁰⁹, şirket sekreterinin bu bağlamda sorumluluğunu meydana getirecek davranışlar sadece ortaklık malvarlığını azaltıcı etkiye sahip işlemlerle sınırlı olmayıp ortaklık malvarlığının artmasını engelleyecek davranışların da, kural olarak, şirket sekreterinin sorumluluğunu doğuracağı belirtilmelidir.

Diğer yandan, kurumsal yönetim odaklı görev tanımı sebebiyle pay sahibi haklarının korunması ile ilişkili olarak örtülü kazanç aktarımı gibi pay sahiplerinin çıkarları aleyhine sonuç doğurması muhtemelen olan suistimallerin engellenmesinde kilit rol oynayan sekreterin, bu tür suistimallerin engellenmesi için gerekli mekanizmaların kurulması ve işletilmesinde görev alması yaygın bir uygulamadır. İyi uygulama ilkeleri doğrultusunda, ilişkili taraf işlemlerinin tespiti, özel karar alma süreçlerinin tatbik edildiğinin takibi ile görevlendirilen şirket sekreterinin ilişkili taraflar ile yapılan işlemlerin piyasa koşullarına uygun olduğunun ve örtülü kazanç aktarımı teşkil etmediğinin tespiti için süreçlerin başta (II-17.1) sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği olmak üzere mevzuata ve varsa ortaklık içi düzenlemelere uygunluğunun denetimini yapması gerekir.

⁴⁰⁸ Kaya, s. 198.

⁴⁰⁹ Kaya, s. 196. Bu doğrultuda örtülü kazanç aktarımının, “işleme dayalı örtülü kazanç aktarımı” ve “hareketsizliğe dayalı örtülü kazanç aktarımı” olmak üzere iki farklı şekilde meydana gelebileceği ifade edilmektedir. Manavgat (Halka Arz), s. 409 vd.

Şirket sekreterinin ilişkili taraf işlemleriyle ilgili olarak ortaya çıkan denetim ve gözetim görevi, özel karar alma sürecine tabi olması gereken işlemlerin tespiti ve başta yönetim kurulu başkanı olmak üzere ilgililerin süreç hakkında bilgilendirilmesi ve süreçlere riayet edildiğinin takibi ile sınırlı olmalıdır. Bu doğrultuda işlemin ilişkili taraf işlemleri niteliğinde olduğunun yönetim kurulunun bilgisine sunulması, ilgili kararın yönetim kurulu toplantı ve karar yeter sayılarına uygun olarak alınması ve Tebliğ’de öngörülen sınırları aşan işlemler için değerlendirme yaptırılması gerekliliğinin yönetim kuruluna bildirilmesi, sekreterin bu bağlamdaki görev tanımının çerçevesini oluşturacaktır. Nitekim şirket sekreterinin özen yükümlülüğünün bir uzantısı olan bu bağlamdaki gözetim görevinin, yönetim kademelerinde alınan her karar için yerindelik denetimi yapılması ve değerlendirme yükümlülüğünün yönetim kurulunun yerine geçerek bizzat sekreter tarafından yerine getirilmesi şeklinde anlaşılması, şirket sekreterinin görev tanımı ile bağdaşmayacağı gibi, mevzuat ile ortaya konan çerçeve ile uyuşmayacaktır⁴¹⁰.

e. Diğer Sermaye Piyasası Suçlarıyla İlgili Olarak Ortaya Çıkan Yükümlülükler

Şirket sekreterinin yönetici sıfatını haiz olması sebebiyle ortaya çıkan kısa dönem işlem kazancını ortaklığa devir borcu ile duyarlı dönemde işlem yapmama yükümlülüklerinde içsel bilgiye erişmesinin veya eriştiği içsel bilgiyi kullanmasının bir önemi yoktur. Buna karşılık, sekreterin Sermaye Piyasası Kanunu’nun 106 ve

⁴¹⁰ Bu bağlamda, işlevleri itibarıyla şirket sekreterine benzerlik gösteren ve uyum faaliyeti ile ilgili olarak çok geniş bir görev tanımı bulunan uyum görevlisinin “*şirket içerisindeki bir polis*” olarak algılanmaması gerektiği, uyum müdürünün ortaklığın iş ve işlem yapmasına engel olmak gibi bir görevi bulunmadığı; uyum görevlisinin görevinin, ilgili işlemlerden doğmuş ve doğması muhtemel olan hukuka aykırılıkları göstermek olduğu ifade edilmektedir. Yaşar, s. 401.

107'nci maddelerinde düzenlenen sermaye piyasası suçları bakımından ortaya çıkabilecek sorumluluğu içsel bilginin kullanımına ilişkindir. Bilginin kullanılmasında piyasanın korunması yükümlülüğünün, ilgilinin bilginin oluşum sürecinde yer almasından ya da bilgiye erişim imkânından doğmasından hareketle⁴¹¹, ortaklık içerisindeki özel konumu sebebiyle içsel bilgiye erişebilen ve hatta zaman zaman bilginin oluşum sürecinde rol alan şirket sekreterinin de bilgiyi kullanırken piyasayı korumakla yükümlü olduğu sonucuna varılabilecektir.

Kanun'un 106'ncı maddesinde, ihraççıların veya bunların bağlı veya hâkim ortaklıklarının yöneticilerinin, ortaklıkla ilişkili sermaye piyasası araçlarının fiyatını etkileyecek nitelikteki kamuya açıklanmamış bilgileri kullanarak menfaat elde etmeleri hâlinde cezai sorumluluklarının doğacağını hükme bağlanmıştır. Benzer şekilde Kanun'un 107.2'nci maddesinde, sermaye piyasası araçlarının fiyatlarını, değerlerini veya yatırımcıların kararlarını etkilemek amacıyla “*yalan, yanlış veya yanıltıcı*” bilgi verilmesinin, söylenti çıkarılmasının, yorum yapılmasının veya rapor hazırlanmasının ya da bunların yayılması ve bu suretle menfaat sağlanmasının piyasa dolandırıcılığı suçunu oluşturacağı düzenlenmiştir. Bu çerçevede, içsel bilgiye erişebilen şirket sekreterinin bilgi suistimali suçu ile bağlantılı olarak bilgiyi kullanarak menfaat sağlamamak yükümlülüğüyle; doğrudan kamuyu aydınlatma yükümlülüğü bulunmasa ve bu kapsamda görevlendirilmemiş olsa bile, bilgiye dayalı piyasa dolandırıcılığı ile ilişkili olarak gerçeğe aykırı bilginin kamuya açıklanması yasağıyla bağlı olduğu söylenebilecektir.

Sekreterin ayrıca, Kanun'un 110'uncu maddesinde düzenlenen güveni kötüye kullanmaya ve sahtecilik suçuna ve 112'nci maddesinde düzenlenen yasal defterlerde,

⁴¹¹ Manavgat (Halka Açık Anonim Ortaklık Yöneticilerine Özgü Yükümlülükler), s. 51.

muhasebe kayıtlarında ve finansal tablo ve raporlarda usulsüzlük suçlarıyla bağlantılı olarak, ortaklık özelindeki görev tanımına uygun düşen ölçüde, yükümlülüklerinin gündeme gelebileceği ifade edilmelidir. Ancak bu düzenlemelerden doğan yükümlülüklerin tek kaynağının Sermaye Piyasası Kanunu olmaması sebebiyle bu yükümlülükler, halka açık anonim ortaklıklar bünyesinde faaliyet gösteren şirket sekreterine özgü değildir. Diğer yandan, Kanun'un 107.1'inci maddesinde düzenlenen işleme dayalı piyasa dolandırıcılığı suçu, 111'inci maddesinde düzenlenen bilgi ve belge vermeme ile denetim engellenmesi suçları ve 109'uncu maddesinde usulsüz halka arz ve izinsiz sermaye piyasası faaliyetiyle ilişkili olan yükümlülükleri ile 113'üncü madde düzenlenen sır saklama yükümlülüğü, ilgilinin niteliği ile ilişkili olmadığından şirket sekreteri bakımından özellik arz etmemektedir.

C. İş Kanunu Bakımından

Kural olarak işçi sıfatını haiz olan şirket sekreterinin iş sözleşmesinden doğan borçları arasında işgörme borcu, işverenin talimatlarına uyma borcu, özen ve sadakat borcu ile düzenleme ve talimatlara uyma borcu yer alır. İşçinin özen ve sadakat borcunun kaynağını teşkil eden TBK 396 hükmünün ortaklıklar hukukundaki yansıması niteliğinde olan TTK'nin 369'uncu maddesiyle ilgili olarak şirket sekreterinin özen ve sadakat yükümlülüğü hakkında yapılan açıklamalar bu bağlamda da geçerlidir.

Bununla birlikte sadakat yükümlülüğünün bir uzantısı olarak değerlendirilen rekabet etmeme borcu, ortaklıklar hukukunda TTK'nin 396'ncı maddesinde düzenlenmiş; düzenlemede rekabet yasağı yönetim kurulu üyeleriyle sınırlı tutulmuştur. Ancak şirket sekreterinin iş sözleşmesiyle çalışması sebebiyle sahip

olduğu işçi statüsünden hareketle, rekabet etmeme yükümlülüğünden bahsetmek mümkündür. İş sözleşmesi devam ederken işçinin rekabet etmeme borcu sadakat yükümlülüğünün bir gereği iken, yapılacak bir sözleşme ile işçinin iş sözleşmesi sona erdikten sonra işveren ile rekabet etmemesi sağlanabilmektedir⁴¹².

Bu doğrultuda şirket sekreterinin, iş sözleşmesinde yer verilen bir hükümle ya da sekreter ile ortaklık arasında yapılacak bir “rekabet yasağı sözleşmesi” ile iş sözleşmesi sona erdikten sonra ortaklıkla rekabet etmeme yükümlülüğüyle bağlı kılınması mümkündür. Konumu itibarıyla önemli bilgi ve belgelere vâkıf sekreter ile bu bağlamda yapılacak rekabet yasağı sözleşmesinin belirli ortaklıklar bakımından bir ihtiyaç olması kaçınılmaz gözükmektedir. Yapılacak anlaşma, TBK’nin 444 ila 447’nci maddelerine tabi olacak, dolayısıyla rekabet etmeme yükümlülüğünün yer, zaman ve konu bakımından TBK’nin 445’inci maddesi uyarınca sınırlandırılması gerekecektir⁴¹³.

IV. ŞİRKET SEKRETERİNİN SORUMLULUĞU

A. Genel Olarak

Ortaklık yönetim organizasyonu içerisinde yer alan şirket sekreterinin geniş bir alanda yürüttüğü faaliyetler ile ilişkili olarak yaptığı işlemler ve fiilleri sebebiyle ortaya çıkan zararlardan sorumlu olacağı açıktır. Nitekim yönetsel işlevleri bulunan şirket sekreterinin ortaklık yönetimine ve farklı görünüm ve derecelerde denetime

⁴¹² Çelik, N./Canikoğlu, N./Canbolat, T.: İş Hukuku Dersleri, 33. Baskı, İstanbul 2020, s. 322.

⁴¹³ Rekabet yasağı sözleşmesinin geçerlilik koşulları ve yasağın sınırlandırılması hakkında detaylı bilgi için bkz. Çelik/Canikoğlu/Canbolat, s. 326 vd.

katılması söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla yönetime ve denetime katılma hâlinde şirket sekreterinin sorumluluğun ortaya çıkması kaçınılmazdır⁴¹⁴.

Bununla birlikte kanuni bir tanımı bulunmayan sekreterin ortaklık içindeki konumu ve haiz olduğu görev ve yetkiler bakımından söz konusu olan esneklik, farklı görünümelerde şirket sekreteri uygulamalarına imkân sağlamaktadır. Bu doğrultuda, şirket sekreterinin haiz olduğu yetkiler ve ortaklık içerisindeki konumu değişebilmektedir. Sekreterin kaynağı farklı düzenlemelerden alan çeşitli hukuki statülere sahip olması, sekreterin sorumluluğunun tespitini zorlaştırabilmektedir. Bu sebeple, şirket sekreterinin sorumluluğunun sahip olduğu hukuki statülerle ilgili olarak ayrıştırılması, sorumluluğun kaynağının ve bu doğrultuda ilgili sorumluluk rejiminin tespitini kolaylaştırmaktadır.

Nitekim İsviçre ve Alman hukukundaki hâkim hukuki yaklaşım olan ayrılık teorisi (*Trennungstheorie*) de ilgilinin farklı kaynaklardan doğan hukuki ilişkilerinin birbirlerinden ayrıştırılmasını önermektedir⁴¹⁵. Bu yaklaşıma göre, ilgilinin tüzel kişi karşısındaki durumu tek bir hukuki ilişkiye indirgenmemekte, aksine “*farklı hukuki ilişkilerin aynı anda ve birbirine paralel biçimde varlığını koruduğu bir hukuki yapı incelenmektedir*”⁴¹⁶. Bu doğrultuda şirket sekreterinin organ sıfatını haiz olması durumunda söz konusu olacak sorumluluk rejimi ile yönetici sıfatıyla bireysel sorumluluğu ve iş ilişkisinden doğan sorumluluğu birbirlerinden ayrıştırılarak incelenmeye çalışılmıştır.

Bununla birlikte, şirket sekreterinin sorumluluğu hususunun diğer yöneticilerden farklı bir özellik arz etmediği ifade edilmelidir. Şöyle ki, şirket

⁴¹⁴ Sorumluluğun yönetime ve denetime katılma durumunda ortaya çıkacağı ifade edilmektedir. Helvacı, s. 24.

⁴¹⁵ Süzek, s. 147; Doğan Yenisey, s. 320 vd.

⁴¹⁶ Doğan Yenisey, s. 321.

sekreterinin rolü ve görev tanımı, şirket sekreterine verilecek görevlerin kapsamını ve niteliğini belirlemekle birlikte şirket sekreterinin organ, yönetici ya da işçi olarak sorumluluğu, sekreterin ilgili statüsüne bağlı olarak gündeme geldiğinden, sekreterin sorumluluğu hususunda uygulanacak hükümler ve genel olarak sorumluluk rejimi, farklı işlevlere ve görev tanımına sahip olsa da, aynı statüye sahip diğer yöneticilere uygulanacaklardan farklı değildir.

B. Şirket Sekreterinin Organ Olarak Sorumluluğu

İfade edildiği gibi, şirket sekreteri kural olarak organ niteliğini haiz değildir. Bununla birlikte, şirket sekreterine yönetim veya temsil yetkisinin devri hâlinde sekreter maddi organ sıfatını kazanacaktır. Ayrıca istisnai bir durum olarak, maddi organ niteliğini haiz olmayan sekreterin, yönetim kurulu üyelerine ve dolayısıyla ortaklık iradesinin oluşumuna etki edebilmesi, başka bir ifade ile maddi organlara ait yetkileri kullanması hâlinde, fiili yönetim kurulu üyeliğinden ve fiili organ niteliğinden söz etmek mümkündür.

TMK'nin 50'nci maddesinin ikinci fıkrasında organların, hukuki işlemleri ve diğer bütün fiilleriyle tüzel kişiyi borç altına sokacakları hükme bağlanmıştır. Bu doğrultuda, organların işlemlerinden ve haksız fiillerinden doğan zararlardan ortaklığın sorumlu olacağı sonucuna varmak mümkündür. Nitekim TTK'nin 371'inci maddesinin beşinci fıkrasında da *“temsile ve yönetime yetkili olanların, görevlerini yaptıkları sırada işledikleri haksız fiillerden şirket sorumludur”* denerek organ niteliğini haiz olanların haksız fiillerinden ortaklığın sorumlu olacağı açıkça ifade edilmiştir.

Bu bağlamda şirket sekreterinin organ niteliğini haiz olması durumunda organın işlemlerinden ve haksız fiillerinden doğan zararlardan, şirket sekreterinin bireysel sorumluluğundan farklı olarak, doğrudan ortaklığın sorumlu olacağı sonucuna varmak mümkündür⁴¹⁷. Bu hususta dikkat edilmesi gereken, ortaklığın bu bağlamda sorumluluğunun doğabilmesi için, fiilin organın görevini yaptığı sırada işlenmiş olmasıdır⁴¹⁸. Dolayısıyla, şirket sekreteri organ niteliğini haiz olsa da, organın görevleri arasında girmeyen işlemler ve fiiller bakımından ilgili hükümlerin uygulanması mümkün değildir.

TMK'nin 50'nci maddesinin üçüncü fıkrasında organların, kusurlarından dolayı ayrıca kişisel olarak sorumlu oldukları hükme bağlandığından, şirket sekreterinin organ sıfatıyla sebep olduğu haksız fiil sorumluluğu bakımından ortaklık ile müteselsilen sorumlu olacağı sonucuna varmak mümkündür. Ayrıca, TTK'nin 371'inci maddesinde ortaklığa tanınan rücu hakkından hareketle haksız fiil sorumluluğu bağlamında ortaklık, organ sıfatını haiz şirket sekreterine rücu edilebilecektir.

⁴¹⁷ İngiliz hukukunda, kural olarak organ niteliğini haiz olmayan sekreterin ceza hukuku bağlamında organ olarak nitelendirildiği, şirket sekreteri tarafından işlenen belirli suçlar bakımından şirket sekreterinin organ olarak kabul edildiği ve bu doğrultuda ortaklığın sorumluluğunun gündeme geldiği ifade edilmektedir. Keenan, D./Bisacre, J.: Smith and Keenan's Company Law, 12. Baskı, Essex 2002, s. 309.

⁴¹⁸ Kırca/Şehirali Çelik/Manavgat, s. 654.

C. Şirket Sekreterinin Yönetici Olarak Sorumluluğu

a. Genel Sorumluluk Hali Bakımından

TTK'nin 553'üncü maddesi uyarınca ortaklık kurucuları, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve tasfiye memurları kanundan ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini ihlal etmeleri hâlinde ortaya çıkan zararlardan sorumludur. Bu bağlamda yönetici sıfatını haiz şirket sekreterinin de kusur sorumluluğundan bahsetmek mümkündür⁴¹⁹. Aşağıda incelenen özel sorumluluk hâlleri dışında kalan fiil ve işlemlerinden doğan sorumluluğun şirket sekreterine isnat edilebilmesi 553'üncü hükmü bağlamında değerlendirilmektedir.

İlgili düzenleme kusur sorumluluğuna ilişkin olduğundan, şirket sekreterinin sorumluluğu 553'üncü maddesi bağlamında sorumluluğu hukuka aykırılık, zarar, kusur ve illiyet bağı unsurlarının varlığı hâlinde ortaya çıkabilecektir. Bu bağlamda değerlendirilmesi gereken husus, ilgili hükümde geçen “yükümlülük” kavramının içeriğidir. 6762 sayılı Kanun'un 336'ncı maddesinin ikinci fıkrasında tercih edilmiş “görevin ihlali” kavramıyla bütünüyle örtüşmeyen bu kavramın 6102 sayılı Kanun bakımından bir yenilik olduğu ifade edilmektedir⁴²⁰. İlgili hüküm bağlamında kişinin sorumluluğun doğması için kanundan veya esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerin ihlal edilmesi gerektiğinden, şirket sekreterinin TTK'nin 369 hükmünden kaynaklanan özen ve sadakat yükümlülüğünün ihlaliyle ve varsa esas sözleşmede şirket sekreteri

⁴¹⁹ Şirket sekreterinin yönetici sıfatı için bkz. s. 118 vd.

⁴²⁰ Tekinalp, s. 434.

hakkında öngörölmüş diğerk yükümlölüklerin ihlal edilmesi hâlinde 553'üncü madde şirket sekreteri bakımından uygulama alanı bulacaktır⁴²¹.

Şirket sekreterine TTK'nin 367'nci maddesi bağlamında yapılacak yönetim yetkisinin devri, esas sözleşmede hüküm olması ve devrin iç yönerge vasıtasıyla yapılması koşuluyla, yönetim kurulunun devredilen görev ve yetkiler bakımından sorumluluğı ortadan kaldıracak; bu görevlerle ilişkili sorumluluğun da şirket sekreterine devredilmiş olması sonucunu doğuracaktır. Ancak belirtilmelidir ki, TTK'nin 375'inci maddesinin kapsamı dışında kalan görev ve yetkiler bakımından yönetim kurulunun sorumluluğı ortadan kalmakta, düzenlemede yer alan görev ve yetkilerin "fiilen" şirket sekreteri tarafından kullanılması ya da hukuka aykırı biçimde devredilmesi hâlinde yönetim kurulunun sorumluluğı devam etmektedir. Diğerk yandan yönetim kurulunun, devredilecek yetki ve görevlerle ilişkili olarak şirket sekreterinin seçiminde özen yükümlölüğü ile bu görevlerin icrasında gözetim yükümlölüğü ve bu doğrultuda sorumluluğı söz konusudur.

Şirket sekreterinin bu anlamda kanundan ya da esas sözleşmeden doğan yükümlölüğünü ihlal etmesi hâlinde, tüzel kişi olarak ortaklığa, pay sahiplerine ve alacaklılara karşı sorumlu olacaktır. Belirtmek gerekir ki, şirket sekreterinin fiilleri sebebiyle pay sahiplerinin ve alacaklıların uğradıkları zararlar bakımından bir ayırım yapılmalıdır. Zira pay sahipleri ve alacaklılar zararları doğrudan zarar görebileceğı gibi, ortaklığın zarar uğratılması sebebiyle ilgililerin dolaylı olarak zarar görmeleri de mümkündür. Ortaklığın malvarlığındaki değişim dikkate alınmaksızın pay sahiplerinin ve alacaklıların bireysel malvarlıklarında ortaya çıkan azalma, doğrudan

⁴²¹ Görev ve yükümlölük ayırımına ve yükümlölük niteliğinde olmayan görev ve yetkilere ilişkin olarak bkz. Tekinalp, s. 438.

zarar niteliğinde⁴²² olup bu zararların tazmininin doğrudan ilgililere yapılması talep edilebilmektedir. Diğer yandan, TTK hükümleri uyarınca açılacak davalarda dolaylı zararlar sebebiyle talep edilen tazminatın ilgililere ödenmesine hükmedilmesi söz konusu değildir. Bu sebeple, açılan davalarda⁴²³ ilgili işlem nedeniyle pay sahibi ve alacaklıların malvarlıklarında “somut” bir etkinin varlığı şartı aranmamaktadır⁴²⁴. Bu sebeple şirket sekreterinin fiillerinden doğan zararlara ilişkin istemler, zararların niteliklerine göre, değişiklik gösterecektir.

b. Özel Sorumluluk Halleri Bakımından

TTK’nin 553’üncü maddesinde düzenlenen genel sorumluluk hâline ek olarak Kanun’un 549 ila 552’nci maddelerinde dört farklı özel sorumluluk hâli düzenlenmiştir.

“Belge ve beyanların kanuna aykırı olması” başlıklı 549’uncu maddede, hükümde sıralanan⁴²⁵ işlemlerle ilgili olarak düzenlenen belge ve beyanların kanuna aykırı olması hâlinde, belgeleri düzenleyenlerin kusursuz olarak sorumlu olduğu hükmüne bağlanmıştır. Diğer yandan belgeleri hazırlamayan ancak belgelerin hazırlanması süreçlerine dâhil olan diğer kişilerin de kusurları oranında ortaya çıkan zararlardan sorumlu olacağı ifade edilmektedir. Bu bağlamda, görev tanımı itibarıyla ilgili süreçlere dahli muhtemel olan şirket sekreterinin de, kanuna aykırı belgeleri

⁴²² Helvacı, s. 151 vd.; Tekinalp, s. 449; Akdağ Güney (Sorumluluk), s. 52; Çamurcu, s. 52 vd.

⁴²³ TTK’nin 556’ncı maddesinde alacaklıların dolaylı zararlarının tazmini talep hakkı ortaklığın iflas etmiş olması şartına bağlanmıştır.

⁴²⁴ Akdağ Güney (Sorumluluk), s. 54; Çamurcu, s. 55.

⁴²⁵ İlgili düzenlemede sayılan işlemler sınırlı sayı ilkesine tabi olmadığından, benzer nitelikteki işlemlerle ilişkin olarak düzenlenen kanuna aykırı belgeler ve yapılan beyanlar da bu kapsamda değerlendirilmektedir. Pulaşlı (Yöneticinin Sorumluluğu), s. 575; Çamurcu, s. 83.

hazırlaması ya da kanuna aykırı şekilde beyanda bulunması hâlinde kusursuz olarak, aksi taktirde kusuru oranında sorumlu olacağı sonucuna varmak mümkündür.

Kanun'un 550'nci maddesinde ise "sermaye hakkında yanlış beyanlar ve ödeme yetersizliğinin bilinmesi" hâlinde ilgililerin hukuki sorumluluğu düzenlenmiştir. Hükmün birinci fıkrasında "*sermaye tamamıyla taahhüt olunmamış veya karşılığı kanun veya esas sözleşme hükümleri gereğince ödenmemişken, taahhüt edilmiş veya ödenmiş gibi gösterenler ile kusurlu olmaları şartıyla, şirket yetkilileri, bu payları üstlenmiş kabul edilirler ve payların karşılıkları ile zararı faiziyle birlikte müteselsilen öderler*" denerek fiili gerçekleştirenler için kusursuz, şirket yetkilileri bakımından kusurlu sorumluluk hâli öngörülmüştür. Hükmün gerekçesinde "şirket yetkilileri" kavramının geniş yorumlanması gerektiği ifade edilmiştir. Bu kapsamda, idari görevleri bağlamında ortaklık kayıtlarını tutmak ve ilişkili bildirim ile tescil yükümlülüklerini yerine getirmekle görevli şirket sekreterinin de süreçlere dahline göre kusursuz ya da kusurlu sorumluluğunun gündeme gelmesi muhtemel gözükmektedir.

551'inci madde ise değer biçilmesinde yolsuzluk hâli düzenlenmiş olup 6762 sayılı Kanun'un 307'nci maddesinde yer alan düzenlemenin aksine, sorumluluğun doğması için hile yapılmış olması şartı aranmamıştır⁴²⁶. Ancak düzenleme bir haksız fiil sorumluluğu hâline ilişkin olup sorumluluk hukuka aykırılık, zarar, kusur ve illiyet bağı unsurlularının varlığı hâlinde ortaya çıkacaktır⁴²⁷. İyi uygulama ilkeleri uyarınca paydaşların menfaatlerini gözetmekle yükümlü şirket sekreterinin sermayenin korunması ilkesi bağlamında değerlendirme süreçlerine dahil gereklidir. Bu bağlamda şirket sekreterinin değerlendirme süreçlerinde rol alması, değerlemeye konu işletme ve

⁴²⁶ Tekinalp, s. 422; Çamurcu, s. 89 vd.

⁴²⁷ TTK 551 Madde Gerekçesi, Tekinalp, s. 433; Çamurcu, s. 90.

ayınlara emsallerine oranla yüksek fiyat biçilmesi, niteliklerinin veya konumlarının farklı gösterilmesi ve benzeri yollarla zarara sebebiyet verilmesi hâlinde sekreter, kusuru oranında sorumlu olacaktır.

c. Cezai Sorumluluk Bakımından

Yönetici sıfatını haiz şirket sekreterinin bireysel cezai sorumluluğuna ilişkin hükümlere çeşitli düzenlemelerle ilişkilendirmek mümkündür. Bu bağlamda birincil düzenleme TTK'nin 562'nci maddesi olup hükümde sıralanan fiilleri gerçekleştiren şirket sekreterinin cezai sorumluluğu gündeme gelecektir. Şirket sekreteri ayrıca SPKn'nin 106 ila 113'üncü maddelerinde düzenlenen sermaye piyasası suçları⁴²⁸ bakımından sorumluluğunun doğması söz konusu olabilecektir. TCK'nin güveni kötüye kullanma suçunu düzenleyen 155'inci maddesinin ikinci fıkrası, nitelikli dolandırıcılığın düzenlendiği 158'inci maddenin birinci fıkrasının h bendi, şirket veya kooperatifler hakkında yanlış bilginin düzenlendiği 164'üncü madde ile ticari sırların açıklanmasına ilişkin 239'uncu maddesi de şirket sekreteri bakımından uygulama alanı bulabilecek diğer düzenlenmelerdendir.

D. Şirket Sekreterinin İş İlişkisinden Doğan Sorumluluğu

İşçi sıfatını haiz şirket sekreterinin iş ilişkisinden doğan yükümlülüklerinin ihlal edilmesi sözleşme sorumluluğu niteliğini taşımakta, bu doğrultuda şirket sekreterinin ortaklığa karşı sorumluluğu gündeme gelmektedir. Borçlar hukuku

⁴²⁸ Şirket sekreterinin sermaye piyasası suçlarıyla ilişkili yükümlülükleri için bkz. s. 148 vd.

hükümlerinde tabi olan bu sorumluluk, ortaklığa belirli durumlarda tazminat talep etme ve sözleşmeyi feshetme hakkı vermektedir.

Şirket sekreterinin özen ve sadakat yükümlülüğünün ihlali kural olarak TTK’de düzenlenen sorumluluk hükümlerine tabi olmakla birlikte, TBK’nin 400’üncü maddesinin birinci fıkrası uyarınca şirket sekreteri işgörme borcundan dolayı ortaklığa kusuru ile verdiği zarardan sorumlu olacaktır. Hükmün ikinci fıkrasında kusur belirlenirken esas alınacak ölçüt belirlenmiştir. Diğer yandan, işgörme borcunun hiç yerine getirilmemesinden doğan sorumluluk hâlinde sözleşmeden doğan sorumluluğa ilişkin genel kuralı düzenleyen TBK’nin 112’nci maddesi ve devamına tabi olacaktır. Bu durumda da ortaklığın zararın tazminini talep etme hakkı vardır. İş Kanunu’nun 23’üncü maddesi uyarınca tazminat talep etme hakkı gündeme gelebilecektir.

Son olarak, rekabet yasağı sözleşmesine tabi şirket sekreterinin bu yasağa aykırı davranması hâlinde, TBK’nin 446’ncı maddesinin birinci fıkrası uyarınca ortaklığın uğradığı zararı tazmin etmesi gerektiği gibi, hükmün üçüncü fıkrasında yer alan koşulların gerçekleşmesi hâlinde ortaklığın yasağa aykırı davranışın son verilmesini talep etme hakkı vardır.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Yirminci yüzyılda işletme, ekonomi ve hukuk başta olmak üzere çeşitli alanda birçok çalışmaya konu olmuş kurumsal yönetim olgusu, sayıları ve etkileri giderek artan finansal skandalların etkisiyle, modern ortaklıklar hukukunun odak noktalarından birisi hâline gelmiştir. 1992 tarihli Cadbury Raporu ile dönüşüm yaşayan kavram, sonraki yıllarda hazırlanan *Greenbury* ve *Hampel* raporlarının ardından, başta İngiltere ve diğer Avrupa ülkeleri olmak üzere dünyanın her yerinde ortaklıklar hukukunda köklü değişimlerin önünü açmıştır. Yirmi birinci yüzyılda yaşanan küresel krizler bu değişimleri hızlandırmış, küresel ekonomiye yön veren ülkeleri mevcut düzenlemeleri gözden geçirmeye itmiş ve nihayetinde birçok ülkede “tepkisel kanunlar” yürürlüğe girmiştir.

Yaklaşık yarım yüzyıl yürürlükte kalan 6762 sayılı TTK’nin yerini alan 6102 sayılı TTK de, Kanun’a mehz teşkil eden düzenlemelere paralel biçimde, ortaklıklar hukukunda önemli değişiklikler getirmiştir. Kurumsal yönetim olgusunun etkilerinin görüldüğü Kanun’la gelen yenilikler, özellikle anonim ortaklıklara ilişkin hükümler ile belirlenen temel esaslar ve genel çerçevenin küresel eğilimlere uyumluluğunun artırılmasının önünü açmıştır. TTK’nin 1529’uncu maddesi ve SPKn’nin 17’nci maddesi ile de SPK’ye kurumsal yönetimle ilişkili olarak ikincil mevzuatın düzenlenmesi ve tatbik edilmesi hususlarında yetki verilmiştir. Mevcut sistemde, TTK ile belirlenen temel çerçeve ile SPK ve diğer sektörel düzenleyicilerin ortaya koyduğu ilke ve esaslar, anonim ortaklıklarda kurumsal yönetim uygulamalarının yaygınlaşmasında temel hareket noktasıdır.

Türk anonim ortaklıklarının “kurumsallaşmasının”, ulusal pazarda rekabetin etkinleşmesi ve sermaye piyasalarının finansal gelişmişlik düzeyi ile ortakların küresel pazarda rekabet gücünün artması hususlarında faydalı olacağı açıktır. Ancak ortaklıkların “kurumsallaşması”, başka bir ifade ile kurumsal yönetim olgusunun yerleşmesi, başta SPK olmak üzere, ilgili düzenleyici kuruluşlar tarafından ortaya konan düzenlemelerin etkinliği ve kuruluşların bu düzenlemeleri icra kabiliyeti kadar, ilgili ortaklıkların iradesinin fiilen oluşumunda etki gösteren yöneticilerin de kurumsal yönetimin felsefesini içselleştirmesini ve ortaklık içinde gerekli mekanizmaların kurularak işletilmesini gerektirir.

Anonim ortaklıklarda yerleşik bulunan vekâlet problemi ve kaynağını bu problemenden alan bilgi asimetritleri, modern anonim ortaklığı temsil eden, ortaklıkla ilişkilendirilebilen ekonomik aktörler ile diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık ağ içerisindeki bilgi akışının etkinliğini azaltabilmektedir. Unsurlar arasındaki bilgi akışındaki bu etkinlik problemi, kurumsal yönetimin odak noktasını oluşturduğu gibi, kurumsal yönetim uygulamalarının etkinliğini de zayıflatmaktadır. Bu sebeple ortaklıklar içinde etkin bilgi akışını sağlayan mekanizmaların inşa edilmesi ve bu mekanizmalarının işleyişinin takibi zorunludur. Yirmi birinci yüzyıl itibarıyla şirket sekreteri, bu bağlamda faaliyet gösteren bir kurumsal yönetim profesyoneline dönüşmüştür.

Görev tanımı bütünüyle idari ekseninde tanımlanan geleneksel şirket sekreteri uygulamasının da ortaklıklara fayda sağlaması mümkün olmakla birlikte, Türk hukukuna tabi anonim ortaklıklarda modern şirket sekreteri uygulamasının yaygınlaşmasının sağlayacağı asıl kazanım kurumsal yönetimle ilişkili olarak ortaya çıkacaktır. Zira son yüzyılda “yönetim” kavramının geçirdiği dönüşümle, anonim

ortaklıklarda ve ilgili hukuki düzenlemelerde menfaat sahipliği değerini de dikkate alan yaklaşımın yerleşmesi ve kurumsal yönetim olgusunun düzenlemelerin merkezinde yer alması, şirket sekreterinin ortaklık içerisindeki konumunu bütünüyle değiştirmiş; sekreterin yerel düzenlemeler ile belirlenen kanuni görev tanımı uygulamada çok daha geniş bir alana yayılmıştır. Öyle ki, ortaklık yönetiminde kilit rol oynayan modern şirket sekreteri, idari çerçeveye sınırlı geleneksel görev tanımına ek olarak içine hukuki danışmanlık, kurumsal yönetim, risk yönetimi, operasyon yönetimi, yatırımcı ilişkileri ve kurumsal iletişimi de alan geniş bir kapsamda faaliyet gösterebilmektedir.

Felsefesi itibarıyla kurumsal yönetim olgusunun sadece halka açık anonim ortaklıklar ile sınırlanması mümkün olmadığından, görev tanımı kurumsal yönetim çerçevesinde şekillenen şirket sekreterinin de sadece halka açık anonim ortaklıklarda değil, halka açık olmayan anonim ortaklıklarda ve limited ortaklıklarda, hatta kurumsal yönetim olgusuyla ilişkilendirilebilen her türlü kurum ve kuruluşta, kurumsal yönetim olgusunun içselleştirilmesi ve kurumsal yönetim uygulamalarının etkinliğinin artırılması hususlarında faydalı olması muhtemeldir. Bununla birlikte, kavramın modern içeriğine uygun şekilde atanacak şirket sekreterinden en çok kazanım sağlayacak kuruluşlar, karmaşık yönetim organizasyonuna sahip, büyük ölçekli anonim ortaklıklardır.

Türk hukukunda kanuni görev tanımı bulunmayan şirket sekreterinin ortaklık içindeki konumuna, atanması ve azline, temsil ve yönetim yetkisine, yükümlölükleri ve sorumluluğuna ilişkin çerçeve, mevzuatta yer alan genel esaslara göre belirleneceğinden farklı görev ve yetkilere sahip, farklı görünümelerde şirket sekreteri atamalarının yapılması mümkündür. Bu doğrultuda, sekreterin sahip olacağı yetkiler

ve görev alanı; ortaklığın büyüklüğü, sermaye yapısı, işletme konusu, kültürü ve kurumsal yönetim bilinci gibi birçok farklı değişkene bağlı olarak ortaklığın ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde belirlenebilmektedir. Ancak belirtmek gerekir ki, sekreterinin görev alanına ve yetkilerine ilişkin olarak yapılacak tercihler, kavramın modern içeriğinin özünü oluşturan kurumsal yönetimle ve bu bağlamda, kurumsal yönetim ilkeleri ve iyi uygulama ilkeleriyle ters düşmemelidir. Benzer şekilde, ortaklık özelinde bu esnek yapı içerisinde yapılacak şirket sekreteri tanımlaması, ortaklık içi düzenlemelerde ve sekreterin iş sözleşmesinde açıkça ortaya konmalıdır.

Şirket sekreterinin kanuni bir görev tanımının bulunmadığı Türk hukukuna tabi ortaklıklarda, uluslararası eğilimler doğrultusunda ve kurumsal yönetim uygulamalarının etkinliğinin artması ile TTK ve sermaye piyasası mevzuatına uyumun sağlanması amaçlarıyla yapılacak şirket sekreteri atamalarında sekreterin kurumsal yönetim konusunda uzman ve finansal okuryazarlığının yüksek olması, atamadan azami düzeyde kazanım sağlanması bakımından önemlidir. Zira Türkiye’de şirket sekreterliğine ilişkin olarak bir sertifikasyon uygulaması mevcut bulunmadığından, şirket sekreteri olarak atanacak kişilerin görev tanımının gerektirdiği yeterliliğe sahip olduğunun denetimi sadece ilgili ortaklık tarafından yapılabilecektir. Dolayısıyla şirket sekreteri uygulamasının yaygınlaşmasıyla şirket sekreterlerinin SPK nezdinde ya da bu bağlamda faaliyet gösterecek bir meslek kuruluşu tarafından yetkilendirilmesi ya da en azından şirket sekreterleri için de Kurumsal Yönetim Derecelendirme Lisansı’na sahip olma koşulu aranması yerinde olacaktır.

Ortaklığın ihtiyaçları doğrultusunda ortaklık özelinde yapılan şirket sekreteri görev tanımlamasının sekreterin ortaklık içindeki konumu ve yetkileri itibarıyla değişiklik göstereceği kabul edilmekle birlikte, özellikle halka açık anonim

ortaklıklarda bir kurumsal yönetim profesyoneli olarak görevlendirilecek şirket sekreterinin görev tanımının, idari nitelikteki görevlerden ziyade kurumsal yönetim odaklı faaliyetler etrafında şekillenmesinin Türk hukukunda belirlenen çerçeve ve uygulamadaki ihtiyaçlar ile daha uygun düşeceği düşünülmektedir. Şirket sekreterine, TTK'nin 367'nci maddesi bağlamında, yönetim yetkisinin devredilmesi gerekli olmayıp aksine sekreterin ticari faaliyetlerle ilgili olarak yönetimde görevlendirilmesi sekreterin ortaklık içindeki ayrıcalıklı konumuna ve bağımsızlığına zarar verme riski taşımaktadır. Bu doğrultuda, şirket sekreterinin SPK düzenlemeleri uyarınca kurulması zorunlu olan denetimden sorumlu komite, riskin erken saptanması komitesi, aday gösterme komitesi, ücret komitesi ve kurumsal yönetim komitesinde aktif rol alması, yatırımcı ilişkileri bölüm yöneticisi olarak çalışması, yönetim kurulu ve üst düzey yöneticiler ile yakın temas hâlinde olması ve yöneticileri kurumsal yönetim uygulamalarıyla bağlantılı olarak bilgilendirmesi ve yönlendirmesi, kamunun aydınlatılmasıyla ilişkili süreçlerde görevlendirilmesi yerinde olacaktır.

KAYNAKÇA

ACC, Role of the General Counsel, 2009, www.acc.com (E. T.: 14.01.2022).

Akdağ Güney, N.: Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu, 2. Baskı, İstanbul 2010 (Sorumluluk).

Akdağ Güney, N.: Anonim Şirket Yönetim Kurulu, 2. Baskı, İstanbul 2016 (Yönetim Kurulu).

Akın, L.: İş Sağlığı Güvenliği ve Alt İşverenlik, 2. Baskı, Ankara 2013.

Altay, S. A.: Anonim Ortaklıklarda Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri, İstanbul 2011.

Altop, A.: Yönetim Danışmanlığı Sözleşmesi, İstanbul 2003.

ASX Corporate Governance Council, The Corporate Governance Principles and Recommendations, 2020 www.asx.com.au (E. T.: 31.01.2022).

Australian Institute of Company Directors, Director Tools, Role of the Company Secretary, 2019, <https://aicd.companydirectors.com.au/> (E. T.: 21.02.2021).

Aydın, F.: The Company Secretary within the Corporate Governance Framework, Doktora Tezi, University of St. Gallen 2013.

Baddeley, J./Sim, R.: UK: Standing Apart as A Company Secretary, 2018, www.mondaq.com (E. T.: 14.01.2022).

Berle, A. A./Means, G. C.: The Modern Corporation and Private Property, New York 1932.

Böckli, P.: Schweizer Aktienrecht, 4. Baskı, Zürich 2009.

Büchler, C. B.: *Art 712*, Ed. Handschin, L.: Die Aktiengesellschaft. Generalversammlung und Verwaltungsrat. Mängel in der Organisation, Zürcher Kommentar, 3. Baskı, Zürich 2018, s. 703-714.

Case, F. H.: *The Corporate Secretary Looks at Records Management*, The American Archivist, C. 23, S. 4, 1960, s. 419-430.

Charles Russells Speechlys LLP, Annual General Meetings – Guidance for Company Secretaries, 2019, www.charlesrussellspeechlys.com (E. T.: 14.01.2022).

Colvin, G.: “5 years in, damages from the VW emissions cheating scandal are still rolling in”, Fortune, 6.10.2020, <https://fortune.com/2020/10/06/volkswagen-vw-emissions-scandal-damages/> (E. T.: 8.5.2021)

CSIA, Global Board Evaluation Practices and Trends, 2018, <https://csiaorg.com/publications/> (E. T. 05.03.2020).

CSIA, Governance Principles for Corporate Secretaries, 2013, <https://csiaorg.com/publications/> (E. T. 05.03.2020).

CSIA, Shareholder Engagement: Practical Steps for Corporate Secretaries, 2015, <https://csiaorg.com/publications/> (E. T. 05.03.2020).

CSIA, Ten Practical Guidelines to Improving Board Communication, 2016, <https://csiaorg.com/publications/> (E. T. 05.03.2020).

CSIA, The Corporate Secretary – Roles, Regulations and Governance: A Global Comparative Survey, 2020, <https://csiaorg.com/publications/> (E. T. 05.03.2020).

CSRC, Code of Corporate Governance of Listed Companies, 2019, www.csrs.gov.cn (E. T.: 10.03.2021).

Çamurcu, E.: Anonim Ortaklıklarda Farklılaştırılmış Teselsül İlkesi Uyarınca Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluklarının Belirlenmesi, İstanbul 2015.

Çelik, N./Canikoğlu, N./Canbolat, T.: İş Hukuku Dersleri, 33. Baskı, İstanbul 2020.

Çörtoğlu Koca, S.: *Danışmanlık Sözleşmesinin Esasına Uygulanacak Hukuk*, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C. 11, S. 1-2, 2007, s. 233-257.

Doğan, B. F.: Yeni Türk Ticaret Kanunu'na Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Organizasyonu ve Yönetim Yetkisinin Devri, 2. Baskı, İstanbul 2011.

Doğan Yenisey, K.: *Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyeliği ve İş Sözleşmesi*, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası, Cilt 74, Prof. Dr. Fevzi Şahlanan'a Armağan Sayısı, 2016, s. 313-336.

Dowling, G. R.: *The Curious Case of Corporate Tax Avoidance: Is it Socially Responsible?*, Journal of Business Ethics, C. 124, S. 1, 2014, s. 173-184.

Eminoğlu, C.: Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsal Yönetim (Corporate Governance), İstanbul 2014.

Eminoğlu, C./Dalgıç Altıntaş, B.: *Türk Ticaret Kanunu'nun 340. Maddesi: Sermaye Şirketleri Hukukunda Sözleşme Özgürlüğü'nün Sonu Mu?*, Erciyes Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C. 9, S. 2, 2014, s. 1-26.

Eren, F.: Borçlar Hukuku Özel Hükümler, 4. Baskı, Ankara 2017.

Felton, R. F./Wong, S. C. Y.: *How to Separate the Roles of Chairman and CEO*, McKinsey Quarterly, S. 4, 2004, s. 58-69.

Forrest, C./Goodall, J./Hill, R./James, C.: *The Role of the Clerk to the Corporation in Promoting the Legitimate Governance of Further Education and Sixth*

Form Colleges in England: A Role in the Governance of All Educational Institutions?, Education Management Administration & Leadership, C. 46, S. 1, 2018, s. 158-174.

Forstmoser, P./Sprecher, T./Töndury, G. A.: Personal Liability Under Swiss Corporate Law, Zurich-Basel-Genf 2005.

Fox, D.: *The Evolving Status of Company Secretary*, Law Teacher, C. 15, S. 1, 1981, s. 18-26

FRC, Guidance on Board Effectiveness, 2018, www.frc.org.uk (E. T.: 20.02.2021).

FRC, True and Fair, 2014, www.frc.org.uk (E. T.: 20.02.2021).

G20/OECD, Principles of Corporate Governance, 2015, www.oecd-ilibrary.org (E. T.: 10.03.2021).

Gale, C. R.: *When Minutes Count: What a Corporate Secretary Should Keep in Mind?*, Business Law Today, C. 6, S. 3, 1997, s. 36-40.

Gallagher, T.: *The Ethical Case for Chief Governance Officers After "Enron"*, The Corporate Governance Advisor, C. 10, S. 4, 2002, s. 41-42.

Garbarski, A. M.: La Responsabilité Civil et Pénal des Organes Dirigeants de Sociétés Anonymes, Zurich 2006.

Gibbons, D.: The Company Secretary's Handbook, Suffolk 1992.

Gower, L.: The Principles of Modern Company Law, 4. Bask1, 1979.

Grant Thornton, Is the Role of the Company Secretary Fit for the Future?, 2018, www.grantthornton.co.uk (E. T.: 21.02.2021).

Gregory, H.: *The Evolving Role of the Corporate Secretary*, The Practical Law Journal, 2012, s. 24-27.

Gürbüz Usluel, A. E.: Türk Özel Hukukunda Özellikle Anonim Şirketlerde Ticarî Sırrın Korunması, İstanbul 2009.

Hacımahmutoğlu, S.: AT ve Türk Hukukunda Anonim Ortaklığın Karar Alma Sürecinde Yönetim Kurulunun Yapısı ve Çalışanların Katılımı, Ankara 2008.

Helvacı, M.: Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulu Üyesinin Hukuki Sorumluluğu, 2. Baskı, İstanbul 2001.

HKSE, Main Board Listing Rules, <https://en-rules.hkex.com.hk> (E. T.: 01.02.2022).

ICSA, Conflict and Tension in the Boardroom, 2017, www.cgi.org.uk (E. T.: 10.02.2021).

ICSA, Good Practice for Virtual Board and Committee Meetings, 2020, www.cgi.org.uk (E. T.: 20.02.2021).

ICSA, Minute Taking, 2017, www.cgiglobal.org (E. T.: 20.02.2021).

ICSA, Terms of Reference for the Audit Committee, 2020, www.cgi.org.uk (E. T.: 20.02.2021).

ICSA, Terms of Reference for the Nomination Committee, 2020, www.cgi.org.uk (E. T.: 20.02.2021).

ICSA, Terms of Reference for the Remuneration Committee, 2020, www.cgi.org.uk (E. T.: 20.02.2021).

IFC, The Corporate Secretary: The Governance Professional, 2016, www.ifc.org (E. T.: 20.02.2019).

Kakabadse, A./Khan, N./Kakabadse, N.: *Leadership on the Board: The Role of Company Secretary*, Ed. Storey, J./Hartley, J./Dennis, J.L./Hart, P./Ulrich, D.: The Routledge Companion to Leadership, Routledge 2017, s. 241-259.

Kalender, E.: Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Bilgi Alma Hakkı (TTK m. 392), Ankara 2017 (Bilgi Alma Hakkı).

Kalender, E.: *İsviçre Anonim Şirketler Hukukunda Yönetim Kurulu Sekreteri ve Türk Hukuku Bakımından Bir Öneri*, TFM, C. 6, S. 2, 2020, s. 253-263 (Yönetim Kurulu Sekreteri).

Karaca, B.: Anonim Ortaklıkta Müdürler ve Hukuki Sorumlulukları, 2. Baskı, İstanbul 2010.

Karasu, R.: *6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'na Göre Anonim Şirketlerde Emredici Hükümler İlkesi*, Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi, C. 18, S. 2, 2012, s. 311-332.

Kartal, F.: *Türkiye'de Kamu ve Özel Sektörde İç Denetim Uygulamaları*, Maliye ve Finans Yazıları, C. 1, S. 99, 2013, s. 8-36.

Kaya, A.: *Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Örtülü Kazanç Aktarımı Yasağı (SerPK m. 21)*, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası, C. 71, S. 2, 2013, s. 193-204.

Keay, A./Loughrey, J./McNulty, T./Okanigbuan, F./Stewart, A.: *Reviewing Directors' Business Judgements*, Journal of Law and Society, S. 47, C. 4, 2020, s. 639-665.

Keenan, D./Bisacre, J.: *Smith and Keenan's Company Law*, 12. Baskı, Essex 2002.

Kırca, İ./Şehirali Çelik, F. H./Manavgat, Ç.: *Anonim Şirketler Hukuku*, C. 1, Temel Kavram ve İlkeler, Kuruluş, Yönetim Kurulu, Ankara 2013.

Koç, H.: *Anonim Şirketlerde İç Yönerge ile Yönetim ve Temsil Yetkisinin Devri*, Ankara 2018.

Korkut, Ö.: *Anonim Şirketlerde Fiili Yönetim Kurulu Üyeliği*, Prof. Dr. Fırat Öztan'a Armağan, C. I, Ankara, 2010, s. 1367-1386.

Köksal, A.: *Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın 397 ilâ 406. Maddeleri Arasında Düzenlenen Denetçinin Anonim Ortaklığın Bir Organı Olup Olmadığı Sorunu*, Prof. Dr. Fırat Öztan'a Armağan, C. 1, Ankara, 2010, s. 1387-1408.

Küçükgüngör, A.: *Kurumsal Yönetim İlkeleri Bakımından Halka Açık Anonim Şirketlerde İcrada Görevli Olmayan Yönetim Kurulu Üyeleri*, Ankara 2018.

Laskin, A.: *Managing Investor Relations Strategies for Effective Communication*, New York 2010.

Lee, J.: *The Corporate Governance Officer As A Transformed Role of The Company Secretary: An International Comparison*, South Carolina Journal of International Law and Business, C. 14, S. 2, 2018, s. 107-141.

Manavgat, Ç.: *Anonim Ortaklıklarda Dürüst Resim İlkesi, Kapsam ve İlkeye Aykırılığın Finansal Tabloların Geçerliliğine Etkisi*, BATİDER, C. 35, S. 4, 2019, s. 5-27 (Dürüst Resim İlkesi).

Manavgat, Ç.: *Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin İşlevleri ve Sahip Olmaları Gereken Nitelikler*, BATİDER, C. 30, S. 1, 2014, s. 35-78 (Bağımsız Üyeler).

Manavgat, Ç.: *Halka Açık Anonim Ortaklık Yöneticilerine Özgü Yükümlülükler*, Ticaret ve Fikri Mülkiyet Hukuku Dergisi, S. 2, C. 2, 2016, s. 43-52 (Halka Açık Anonim Ortaklık Yöneticilerine Özgü Yükümlülükler).

Manavgat, Ç.: *Hukuki Bakımdan Halka Açık Anonim Ortaklıklar ve Halka Arz*, Ankara 2016 (Halka Arz).

Marcela, P.: *Should the Corporate Secretary and General Counsel Roles Be Separated?*, The Corporate Governance Advisor, Haz/Tem 2017, s. 18-19.

Marsden, C.: *The Corporate Citizenship of Big Business: Part of the Solution to Sustainability?*, Business and Society Review, C. 105, S. 1, s. 9-25.

Maurice, I.: *General Counsel and Company Secretary: To Combine or Not to Combine*, Experts, S. 3, 2011, s. 15-16.

May-Amy, Y. C./ Han-Rashwin, L. Y./Carter, S.: *Antecedents of Company Secretaries' Behaviour and Their Relationship and Effect on Intended Whistleblowing*, Corporate Governance, C. 20, S. 5, 2020, s. 837-861.

Mckenzie Gia, R.: *The Boundary Spanning Role of Contemporary Company Secretary*, Governance Directions, C. 71, S. 8, 2019, s. 403-411.

McKenzie, R./Chapple, L. L./Sinnewe, E./Osborne, S.: *Responsibilities within the Governance Space: A Study of the Role of the Company Secretary on Contemporary Boards*, 2019, [https:// papers.ssrn.com](https://papers.ssrn.com) (E. T.: 14.01.2022).

McNulty, T./Stewart, A.: *Developing the Governance Space, A Study of the Role and Potential of the Company Secretary in and around the Board of Directors*, Organization Studies, C. 36, S. 4, 2015, s. 513-535.

Miles, S.: *Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions*, Journal of Business Ethics, C. 142, S. 3, 2017, s. 437-459.

Mishkin, F. S./Eakins, Stanley, G.: *Financial Markets and Institutions*, 7. Baskı, Boston 2012.

Money, K.: *Are CSR and corporate governance converging? A View from Boardroom Directors and Company Secretaries in FTSE100 Companies in the UK*, Journal of General Management, C. 33, S. 2, 2007, s. 1-11.

Müller, R.: *Aufgaben, Kompetenzen Und Verantwortung Des Vr-Sekretärs: Gesetzliche Regelung, Protokollführung und Haftungsfragen*, Expert Focus, S. 12, 2015, s. 1043-1048.

Müller, R./Lipp, L./Plüss, A.: *Der Verwaltungsrat Ein Handbuch für Theorie und Praxis*, 4. Baskı, Zürich/Basel/Genf 2014.

Naval, S.: *A Manuel Of Netherlands India*, Oxford 1920.

Nowland, J./Chapple, L./Johnston, J.: *The Role of Company Secretary in Facilitating Board Effectiveness: Reporting and Compliance*, Accounting and Finance, C. 61, S. 1, 2020, s. 1425-1456.

OECD, *Principles of Corporate Governance*, 1999, www.oecd.org (E. T.: 10.03.2021).

OECD, *Principles of Corporate Governance*, 2004, www.oecd.org (E. T.: 10.03.2021).

Özkan, A. F.: *Anonim Şirketlerin Sözleşmeli Avukat Bulundurma Zorunluluğu*, Türkiye Adalet Akademisi Dergisi, C. 9, S. 33, 2018, s. 415-461.

Özkorkut, K.: *6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu Açısından Anonim Şirketlerde Bağımsız Denetim*, Ankara 2013 (Bağımsız Denetim).

Özkorkut, K.: *Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri*, Ankara 2007 (Bağımsız Üyeler).

Öztan, B.: *Medeni Hukuk Tüzel Kişilerinde Organ Kavramı ve Organın Fiillerinden Doğan Sorumluluk*, Ankara, 1970.

Palmer, J.: *How the Company Secretarial Role Has Evolved in the Last 20 Years?*, Company Secretary's Review, C. 40, S. 4, s. 51-52.

Parkinson, J.: *Corporate Power and Responsibility*, Oxford 1993.

Pash, A.: “*Compliance*” Kavramının Anonim Ortaklıklar Hukukundaki Anlamı ve Sorumluluk Sistemine Etkisi, İstanbul Hukuk Mecmuası, C. 71, S. 2, 2013, s. 317-334 (Compliance).

Pash, A.: Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi, 2. Bası, İstanbul 2005 (Kurumsal Yönetim).

Poroy, R./Tekinalp, Ü./Çamoğlu, E.: Ortaklıklar Hukuku I, 14. Baskı, İstanbul 2019.

Preston, L. E./Donaldson, T.: *Stakeholder Management and Organizational Wealth*, The Acedemy of Management Review, C. 24, S. 4, 1999, s. 619-620.

Pulaşlı, H.: Corporate Governance Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model, Ankara 2003.

Pulaşlı, H.: Şirketler Hukuku Şerhi, C. II, 3. Baskı, Ankara, 2018 (Şerh).

Pulaşlı, H.: *Türk Ticaret Kanunu Tasarısına Göre Anonim Şirketlerde Yöneticinin Sorumluluğu*, Prof. Dr. Ali Naim İnan’a Armağan, Ankara, 2009, s. 571-590 (Yöneticinin Sorumluluğu).

Reputability LLP, Deconstructing Failure: Insights for Boards, 2013, www.researchgate.net (E. T.: 10.03.2019).

Rodwell, R.: “The Role of the Company Secretary”, Keeping Good Companies, C. 62, S. 8, 2010, s. 471-475.

Rui, X./Xing, Q.: *CFO’s Working as The Board Secretary Concurrently and Corporate Disclosure Quality: Based on Empirical Evidence of Listed Companies in Shenzhen Stock Exchange*, International Journal of Accounting & Finance Review, C. 5, S. 1, 2020, s. 84-104.

SEC, Lead Independent Director Charter, Exhibit 99.2, www.sec.gov (E. T.: 31.01.2022).

Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals, The Corporate Secretary: An Overview of Duties and Responsibilities, 2013, www.societycorp.gov.org (E. T.: 20.02.2021).

SPK, Kurumsal Yönetim İzleme Raporu 2019, 2020, www.spk.gov.tr (E. T.: 16.09.2020).

SSE, Rules Governing the Listing of Stocks on Shanghai Stock Exchange, Revised in 2019, <http://english.sse.com.cn> (E. T.: 10.03.2021).

Steger, U./Bottger, P.: *The Corporate Governance Officer – From Company Secretary to Manager of Governance Process*, Ed. Bottger, P.: Leading in the Top Team: The CXO Challenge, Cambridge, 2009, s. 247-274.

Sullivan, J. D.: *The Moral Compass of Companies: Business Ethics and Corporate Governance as Anti-Corruption Tools*, IFC Global Corporate Governance Forum, Focus 7, Washington 2009.

Süzek, S.: İş Hukuku, 20. Baskı, İstanbul 2020.

SZSE, Rules Governing the Listing of Shares on Shenzhen Stock Exchange - 2018 Revision, www.szse.cn (E. T.: 10.03.2021).

Tekinalp, Ü.: Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku, 5. Bası, İstanbul 2020.

The All Party Parliamentary Corporate Governance Group, Elevating the Role of Company Secretary: Lessons from the FTSE All Share, 2012, www.appcgg.co.uk (E. T.: 20.02.2021).

The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Report of The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1992, <https://ecgi.global> (E. T.: 30.12.2021) (Cadbury Raporu).

TKYD, Uluslararası Uygulamalar Çerçevesinde Şirket Genel Sekreteri, 2018, www.tkyd.org (E. T.: 20.02.2021).

Ünal, A. C.: Türk ve Yabancı Hukuk Sistemlerinde CEO'nun Hukukî Konumu, Ankara 2014.

Villa, M.: *Organes de Fait et Organes Apparentes*, La Responsabilité Civil d'Enterprise, CEDIDAC, Lausanne, 2004, s. 70-144.

Willaim, W./William, L.: Improving Corporate Secretary Productivity Using Robotic Process Automation, <https://ieeexplore.ieee.org> (E.T.: 01.02.2022).

Williams, G. L.: *Company Secretary: The Information Conduit*, Keeping Good Companies, C. 64, S. 2, 2012, s. 72-75.

Wolf, S. E.: *It's Time for All Public Companies to Appoint Chief Governance Officers*, Corporate Governance Advisor, C. 20, S. 5, 2012, s. 1-4.

Yanlı, V.: Sermaye Piyasası Hukuku Çerçevesinde Halka Açık Anonim Şirketler ve Kamunun Aydınlatılması, İstanbul 2005.

Yaşar, T. N.: Anonim Şirketler Hukukunda Uyum (Compliance), İstanbul 2020.