

**KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN UYGULANMASINDA
YÖNETİM KURULU VE YÖNETİM KURULUNA BAĞLI
KOMİTELER**



TUĞBA YILMAZ

Aralık, 2021

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN UYGULANMASINDA
YÖNETİM KURULU VE YÖNETİM KURULUNA BAĞLI KOMİTELER

TUĞBA YILMAZ

HUKUK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

T.C. Yeditepe Üniversitesi

Aralık 2021, İstanbul

İNTİHAL SAYFASI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

Tarih : 22/12/2021

Ad/Soyad : Tuğba Yılmaz

ABSTRACT

Domination of the concept of the corporate governance in a globalizing world and acting in line with the principles set out by legislators in this regard are not only a statutory obligation but also inevitable for the companies to exist. Likewise, it is aimed with the concept of corporate governance that the companies continue to operate as per the founding purposes by preventing the managerial difficulties, conflict between the powers and the conflict of interest, which the companies will experience.

The concept of corporate governance has become critically important across the world in recent years and has constituted one of the most essential agenda items of the companies. OECD published for the very reason Principles of Corporate Governance for being a model and guide to all countries. Based on the Principles, in our country the Capital Markets Board promulgated the Principles of Corporate Governance by announcing the Communique on Determination and Implementation of the Principle of Corporate Governance.

This study analyzes the concept and principles of corporate governance and elaborates the topics such as the effect of the principles of corporate governance on the management and sustainability of the companies, the roles of the company units in the implementation of the aforementioned principles; and explains the importance of the relationship between the units in order to maintain ideal company management.

Key words: Corporate Governance, Board of Directors, Committees, Principles of Corporate Governance

ÖZET

Küreselleşen dünyada kurumsal yönetim anlayışının hakim olması ve bu konuda yasa koyucular tarafından belirlenen ilkelere uygun hareket edilmesi sadece yasal bir zorunluluk değil şirketlerin mevcudiyetlerini devam ettirebilmeleri için kaçınılmazdır. Zira kurumsal yönetim anlayışı ile şirketlerin karşılaşacakları yönetsel zorlukların, erkler arasındaki güç kavgasının, çıkar çatışmalarının önüne geçilerek şirketlerin kuruluş amaçları doğrultusunda faaliyetlerine devam etmelerinin sağlanması amaçlanmaktadır.

Kurumsal yönetim kavramı son yıllarda tüm dünyada dikkat çekici bir şekilde önem kazanmakta ve şirketlerin en önemli gündem konularından birini oluşturmaktadır. Tam da bu nedenlerle tüm ülkelere örnek ve yol gösterici olması adına OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri yayımlanmıştır. Ülkemizde de bu ilkeler esas alınarak Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ'i yayımlayarak, Kurumsal Yönetim İlkelerini yürürlüğe koymuştur.

Bu doğrultuda çalışmamızda kurumsal yönetim kavramı ve ilkeleri incelenecek ve kurumsal yönetim ilkelerinin şirketlerin yönetimine ve sürdürülebilirliklerine etkisi, söz konusu ilkelerin uygulanabilmesinde şirket organlarının rolleri gibi konular üzerinde durularak ideal şirket yönetiminin sağlanabilmesi için bu organlar arasındaki ilişkinin önemi açıklanmaya çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Yönetim Kurulu, Komiteler, Kurumsal Yönetim İlkeleri

TEŞEKKÜR

“Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasında Yönetim Kurulu ve Yönetim Kuruluna Bağlı Komiteler” başlıklı çalışmam jüri önünde savunularak kabul edilmiştir. Jüride yer alan tüm hocalarıma görüşleri ve emekleri için çok teşekkür ediyorum.

Tez yazım sürecinde göstermiş olduğu desteği ve emekleri için kıymetli tez danışmanım Sn. Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Fethi Şua’ya; ilettikleri görüş ve değerlendirmeleri ile çalışmamın bu noktaya gelmesinde çok büyük emeği olan saygıdeğer hocalarım Sn. Prof. Dr. Mehmet Bahtiyar ve Sn. Doç. Dr. Emrullah Kervankıran’a teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatımın her alanında olduğu gibi yüksek lisans eğitim sürecim ve tez yazım sürecim boyunca beni destekleyen, hep yanımda olan sevgili eşim Emre Yılmaz’a; bu süreci tamamlamamda katkıları ve emekleri çok olan değerli kayınpederim Miktat Yılmaz ve değerli kayınvalidem Hava Yılmaz’a; bugünlere gelmemin mimarları kıymetli annem İlknur Yıldırımkaya ve biricik babam Cengiz Yıldırımkaya’ya sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu tezi, tez yazım sürecinde yanımda olan oğlum Yusuf Emre Yılmaz’a, tez savunma sürecinde dünyaya gelen kızım Asel Yılmaz’a ve benimle gurur duyduğuna emin olduğum biricik rahmetli babam Cengiz Yıldırımkaya’ya ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
KISALTMALAR.....	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI VE TARİHÇESİ

1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMININ İNCELENMESİ	4
1.1. Kurumsal Yönetimin Tanımı	4
1.2. Kurumsal Yönetimin Amacı	6
2. KURUMSAL YÖNETİMİN TARİHÇESİ	10
2.1. Dünyada Kurumsal Yönetimin Düünden Bugüne Gelişimi	10
2.1.2. Greenbury Raporu.....	12
2.1.3. Hampel Raporu	14
2.1.4. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri	15
2.1.5. Sarbanes&Oxley Yasası	17
2.2. Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Düünden Bugüne Gelişimi	21
3. KURUMSAL YÖNETİMİN TEMEL İLKELERİ	24
3.1. Adillik İlkesi.....	24
3.2. Şeffaflık(Kamuyu Aydınlatma) İlkesi	26

3.3.	Hesap Verilebilirlik İlkesi	27
3.4.	Sorumluluk İlkesi	28

İKİNCİ BÖLÜM

SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

1.	SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE İLİŞKİN GENEL AÇIKLAMALAR	30
1.1.	Pay Sahipleri	31
1.1.1.	Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması	32
1.1.2.	Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı	32
1.1.3.	Genel Kurula Katılım Hakkı	34
1.1.4.	Oy Hakkı	37
1.1.5.	Azlık Hakları	39
1.1.6.	Kâr Payı Hakkı	40
1.1.7.	Payların Devri	41
1.2.	Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	42
1.3.	Menfaat Sahipleri	44
1.4.	Yönetim Kurulu	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ ÇERÇEVESİNDE YÖNETİM KURULU

1.	YÖNETİM KURULU'NUN İŞLEVİ	47
2.	YÖNETİM KURULU'NUN ÜYE SAYISI	48

3. YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN NİTELİKLERİ	50
3.1. TTK'da Yer Alan Düzenlemeler.....	50
3.2. Özel Kanunlarda Yer Alan Düzenlemeler	51
3.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Yönetim Kurulu Üyeleri ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği Kavramı.....	52
3.4. Tüzel Kişi Yönetim Kurulu Üyeliği.....	54
3.5. Belirli Grupların Yönetim Kurulunda Temsil Edilmesi	55
4. YÖNETİM KURULU TOPLANTILARI	57
4.1. Yönetim Kurulu Toplantısına Çağrı	57
4.2. Yönetim Kurulu Toplantıları, Şekli ve Nisap Konusu	58
5. YÖNETİM KURULU'NUN GÖREV VE SORUMLULUKLARI	60
5.1. Yönetim Kurulu'nun Görevleri	60
5.2. Yönetim Kurulu Üyelerinin Hakları.....	62
5.2.1. Yönetim Kurulu Üyelerinin İdari Hakları	62
5.2.2. Yönetim Kurulu Üyelerinin Mali Hakları.....	63
5.3. Yönetim Kurulu Üyelerinin Yükümlülükleri.....	66
5.3.1. Yönetim Yükümlülüğü	66
5.3.2. Eşit Davranma Yükümlülüğü	67
5.3.3. Özen ve Bağlılık Yükümlülüğü	67
5.3.4. Müzakerelere Katılma Yasağı	68
5.3.5. Şirket ile İşlem Yapma Yasağı	70

5.3.6. Şirkete Borçlanma Yasağı.....	72
5.3.7. Şirket ile Rekabet Etme Yasağı	73
6. ŞİRKET YÖNETİMİNDE YETKİ DEVRİ KONUSU	74
6.1. Yönetimin Devri	74
6.2. Temsil Yetkisinin Devri	76
6.3. Yetki Devrine İlişkin İç Yönerge, İç Yönergenin Tescil ve İlanı.....	78
6.4. Genel Müdür ve Yönetim Ekibi	79

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ŞİRKET YÖNETİMİNDE KOMİTELERİN ROLÜ

1. KOMİTE KAVRAMI	81
2. TÜRK HUKUKUNDA KOMİTELER	83
2.1. Denetim Komitesi.....	83
2.1.1. TTK'da Yer Alan Düzenlemeler	85
2.1.2. Bankacılık Kanununda Yer Alan Düzenlemeler	86
2.1.3. SPK Mevzuatında Yer Alan Düzenlemeler.....	88
2.2. Riskin Erken Saptanması Komitesi	88
2.2.1. TTK'da Yer Alan Düzenlemeler	89
2.2.2. SPK Mevzuatında Yer Alan Düzenlemeler	90
2.3. Kurumsal Yönetim Komitesi.....	91
2.4. Ücret Komitesi.....	93

2.5.	Aday Gösterme Komitesi	95
2.6.	Kredi Komitesi	96
3.	KOMİTELERE İLİŞKİN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNDE YER ALAN ORTAK HÜKÜMLER .	97
4.	KOMİTELERİN ÇALIŞMALARI KONUSUNDA YÖNETİM KURULU’NUN SORUMLULUĞU	99
5.	KOMİTELERİN GÖREVLERİNİN TTK Madde 367 ÇERÇEVESİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	100
6.	ŞİRKET GENEL SEKRETERLİĞİ (COMPANY/CORPORATE SECRETARY).....	102
6.1.	Şirket Genel Sekreterliği’nin Mevzuattaki Yeri	102
6.2.	Şirket Genel Sekreterliği Kavramı	105
6.3.	Şirket Genel Sekreterinin Görev ve Sorumlulukları	105
6.3.1.	Yönetim Kurulu Açısından Görev ve Sorumlulukları.....	106
6.3.2.	Genel Müdür ve Ekibi Açısından Görev ve Sorumlulukları	107
6.3.3.	Pay Sahipleri Açısından Görev ve Sorumlulukları	107
6.3.4.	Kurumsal Yönetim Uygulamaları Açısından Görev ve Sorumlulukları.....	108
6.4.	Şirket Genel Sekreterliği Kavramına İlişkin Genel Değerlendirme	108
SONUÇ.....		109
KAYNAKÇA.....		113

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BATİDER	: Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BİST	: Borsa İstanbul Anonim Ortaklığı
Bkz.	: Bakınız
C.	: Cilt
CBI	: Confederation of British Industry (İngiliz Sanayi Konfederasyonu)
E-YKS	: Elektronik Yönetim Kurulu Sistemi
G20	: Dünyanın en büyük ekonomileri arasında yer alan 19 ülkeden ve Avrupa Birliği Komisyonu'ndan oluşan grup
HD	: Hukuk Dairesi
HGK	: Hukuk Genel Kurulu
IFC	: International Finance Corporation (Uluslararası Finans Kurumu)
İİK	: İcra İflas Kanunu
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası

KAP	: Kamuyu Aydınlatma Platformu
m.	: madde
MASAK	: Mali Suçları Araştırma Kurulu
MKK	: Merkezi Kayıt Kuruluşu
No/N.	: Numara
OECD	: Organization for Economic Cooperation and Development (İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
Öğr. Gör.	: Öğretim Görevlisi
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SEC	: Securities and Exchange Commission (Menkul Kıymetler ve Sermaye Komisyonu)
SerPK	: Sermaye Piyasası Kanunu
SPK	: Sermaye Piyasası Kurumu
TBB	: Türkiye Bankalar Birliği
TKBB	: Türkiye Katılım Bankaları Birliği
TKYD	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

TMSF : Tasarruf Mevduatı ve Sigorta Fonu

TTK : 6102 s. Türk Ticaret Kanunu

TÜSİAD : Türk Sanayicileri ve İş Adamları
Derneği

vd. : ve devamı

yay. : Yayınları

GİRİŞ

Son yıllarda ekonomik ve teknolojik gelişmeler ile birlikte dünya genelinde, ülke ekonomilerinin gelişiminin, büyük anonim şirketlerin başarılarına ve sürdürülebilirliklerine tabi olduğuna tanık olunmuştur. Şirketlerde yaşanan usulsüzlükler ve skandallar sonrasında ortaya çıkan etkiler incelendiğinde, bu durumun sonuçlarından sadece şirketin sahiplerinin, çalışanlarının ve ticari ilişki içerisinde olduğu tarafların değil, ülke ekonomisinin de etkilenebildiği görülmüştür. Yapılan bu inceleme ve tespitlerin bir sonucu olarak da tüm dünyada dikkatler anonim şirketlerin başarılarının devamında en önemli etkiye sahip kavramlardan biri olan kurumsal yönetim kavramı üzerine odaklanmıştır.

Büyük anonim şirketlerde ortak sayısının fazla olması ile birlikte şirket yönetiminin belirli organlar tarafından yürütülmesi zorunlu hale gelmiştir. Anglosakson hukukunda hâkim olan vekalet teorisi uyarınca şirketler yönetim kurulları tarafından içeride ve dışarıda temsil edilmektedirler. Bu durum da iki probleme yol açabilmektedir. Bunlardan ilki yönetim organının faaliyetlerini yerine getirirken ortakların haklarını gözetmemesi ve kendisine verilen yetkileri kötüye kullanması durumudur. İkincisi ise organların arasında yetki paylaşımı sorununun ortaya çıkmasıdır.

Şirketlerin yönetim alanında bu gibi problemler yaşamaları durumunda, ana gündemlerini bu konular oluşturacak ve bu konuları gündemlerine oturtan şirketler için sürdürülebilirliklerini devam ettirmek pek de mümkün olmayacaktır.

Tüm bu problemlerin önüne geçilmesi ancak şirket yönetim organı ile ortakların arasındaki güç dengesinin sağlanması ve çıkar çatışmasının önüne geçilmesi, ortaklar ile yönetim organı arasında görev paylaşımının yapılması; şirket ortaklarına eşit muamele yapılması gibi hususlarda belirli yasal düzenlemeler yapılması ile mümkün olabilecektir. Kurumsal yönetim anlayışı bu amaçlarla doğmuştur.

Kurumsal yönetim kavramı şirket yönetimini kolaylaştıracak ve şirketlerin başarılarına, sürdürülebilirliklerine katkı sağlayacak düzenlemeleri içermektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri sadece şirket yönetiminde rol alan yönetim kuruluna ilişkin düzenlemeler içermez. Aynı zamanda şirketin diğer önemli güç dengesini oluşturan pay sahipleri, yönetim kurulu ile pay sahiplerinin birbirlerine karşı olan görev ve sorumlulukları ve şirketin diğer tüm menfaat sahiplerine ilişkin düzenlemeler içerir. Zira sadece tek bir unsurun belirli kurallara tabi tutulması ile değil bir bütün olarak getirilen kurallara riayet edilmesi ile ancak yönetimde denge sağlanabilecek ve kurumsal yönetim anlayışı amacına ulaşabilecektir.

Günümüz dünya ekonomilerinde büyük anonim şirketlerin rolü düşünüldüğünde kurumsal yönetimin önemi daha iyi ortaya çıkmaktadır. Kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkması ile birlikte günümüze kadar gelen süreçte getirilen ve geliştirilen yasal düzenlemeler uluslararası alanda tüm şirketlere yol göstermesi amacı ile meydana getirilmiştir. Ülkemizde de kurumsal yönetimin kavramının tarihçesine baktığımızda her geçen gün bu konuya verilen önemin arttığını görüyoruz. Bunun en önemli nedeni de ilkeler benimsendikçe ve uygulandıkça bu durumun şirket yönetimine ve şirketin organları arasındaki ilişkilere sağladığı katkının açık bir şekilde görülmeye başlanmasıdır.

Kurumsal yönetim kavramının önemine binaen hazırlanan bu çalışma ile kurumsal yönetim kavramının önemi vurgulanmaya çalışılacak ve kurumsal yönetim ilkelerinin yönetim kurulu ve yönetim kuruluna bağlı komiteler açısından getirdiği düzenlemeler incelenerek bu düzenlemeler ile ulaşılmak istenen sonuçlar ve kurumsal yönetimin katkıları açıklanmaya çalışılacaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI VE TARİHÇESİ

1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMININ İNCELENMESİ

1.1. Kurumsal Yönetimin Tanımı

Kurumsal yönetim kavramının ortak kullanılan tek bir tanımı olmamakla birlikte, doktrinde yapılan tüm tanımlar esasında kurumsal yönetimin anonim şirket yönetiminde ideal düzene ulaşılması için oluşturan kurallar bütünü olduğu sonucuna çıkmaktadır.¹

OECD tarafından yapılan tanıma göre kurumsal yönetim, *anonim ortaklıkların yönetildikleri ve kontrol edildikleri bir sistemdir. Kurumsal yönetim yapısı yönetim kurulu, işletme örgütünde çalışan üst düzey görevliler, pay sahipleri ve diğer ilgililer (menfaat sahipleri) gibi anonim ortaklıktaki farklı katılımcılar arasındaki hak ve sorumluluk*

¹ **Demir, H. Erdal:** Sermaye Piyasası Kurulu'nun Anonim Şirketlerdeki Yönetim Kuruluna İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri, İstanbul, 2013, s. 24.

ayrımını, bunlar arasındaki ilişkileri belirler. Ayrıca ortaklık içindeki karar alma kurallarını ve prosedürünü düzenler.²

Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik madde 3/f hükmüne göre Kurumsal Yönetim; *Banka üst yönetiminin bankayı, belirlenmiş hedefler, Kanun, Kanuna istinaden çıkarılan düzenlemeler ile ilgili diğer mevzuat, ana sözleşme ve banka içi düzenlemeler ile bankacılık etik kuralları doğrultusunda, tüm menfaat ve pay sahipleri ile tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerini koruyacak biçimde yönetmesidir.*³

Pulaşlı'ya göre kurumsal yönetim *“bir işletmenin en iyi şekilde sevk ve idaresi ve aynı zamanda bu sevk ve idarenin şeffaf bir biçimde izlenebilmesi ve kontrol edilmesiyle ilgili ilkeler”*dir.⁴

Tekinalp'e göre kurumsal yönetim *“hisse senetleri borsada işlem gören anonim ortaklıklar için öngörülmüş, uyulması isteğe bağlı, iyi yönetim, gözetim ve denetim kuralları”*dır.⁵

Paslı'ya göre Kurumsal Yönetim, *“özellikle halka açık anonim ortaklıklarda görülen mülkiyet-kontrol ayrımının ortaya çıkardığı sorunları asgariye indirmeyi amaçlayan, esasen hakkaniyet, şeffaflık, iç sorumluluk ve dış sorumluluk ilkeleri üzerine oturan ortaklığın yönetim ve denetim esaslarını temel kurallara bağlayan, anonim ortaklığı kuruluşundan tasfiyesine kadar bir bütün ve çok önemli bir ekonomik birim olarak ele alan,*

² **Paslı, Ali:** Anonim Şirket Kurumsal Yönetimi, Corporate Governance, 2. Bası, İstanbul, 2005, s. 21

³ Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik 1 Kasım 2006 tarihli, 26333 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

⁴ **Pulaşlı, Hasan:** Corporate Governance: Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara, 2003, s. 4

⁵ **Tekinalp, Ünal:** Anonim Ortaklıklara İlişkin Yeni Hukuk Politikalarının Dinamikleri ve Bunlar Arasındaki İlişki, Prof. Dr. Turgut Kalpsüz'e Armağan, Turhan Kitabevi, Ankara, 2003, s. 228

ülkeden ülkeye değışmekle beraber, uluslararası geçerliliğı olan bazı kuralları bünyesinde barındıran özel bir yönetim sistemini ifade eder.”⁶

Doktrinde yer alan tanımlara yer verdikten sonra kendi tanımımızı ifade etmek gerekirse kurumsal yönetim, bir şirketin, yönetim organları, ortakları ve diğer tüm paydaşları ile birlikte şeffaflık, hesap verilebilirlik, eşitlik ve sorumluluk prensipleri çerçevesinde en ideal şekilde yönetilmesi amacı ile oluşturulan kurallar bütünü çerçevesinde idare edilmesidir.

1.2. Kurumsal Yönetimin Amacı

Kurumsal yönetimin amacının en özet hali ile kavramın tanımında da yer alan ideal şirket yönetim sisteminin oluşturulması olduğu söylenebilir. Kurumsal yönetim ile birlikte şirketlerin mevzuat ve ana sözleşmeleri kapsamında belirlenen kurallara uygun bir şekilde yönetiminin sağlanması, bu kurallara ek olarak daha iyi yönetimin sağlanabilmesi adına kurallarının oluşturulması ve uygulanması ve aynı zamanda şirket faaliyetlerinin de bu doğrultuda denetlenmesi amaçlanmaktadır.

Kurumsal yönetimin yukarıda belirttiğimiz ana amacına ulaşılmasını sağlayan birtakım hedefleri bulunmaktadır. Ancak bu hedeflere ulaşılabilmesi ile anonim şirketlerde ideal şirket yönetimi uygulama bulabilecektir ve esasında bu hedeflerin hepsi birbirine hizmet etmektedir.

⁶ Paslı, s. 38

Burada ilk olarak anonim şirketlerde sürdürülebilirliğin sağlanmasının amaçlandığını belirtmek gerekir. Günümüzde anonim şirketlerin en önemli problemini uzun vadeli süreçte faaliyetlerine devam edememeleri, yaşadıkları ekonomik krizler nedeniyle hayatta kalamamaları oluşturmaktadır. Kurumsal yönetim çerçevesinde belirlenen kural ve hedeflere ulaşılması ile birlikte şirketlerin ekonomik ömürlerinin uzun olacağı öngörülmektedir.

Ayrıca kurumsal yönetim kuralları ile şirketlerde yönetim kurulunun ve üst yönetimin hesap verilebilirliğinin sağlanması ile birlikte elinde bulundurduğu güç ve yetkileri keyfi olarak kötüye kullanmalarının ve bireysel çıkar elde etmelerinin önüne geçilmesi amaçlanmaktadır.⁷ Bu şekilde sadece şirketin başarısına özgülenen bir yönetim anlayışı ile istenilen yönetime ulaşılması mümkün olacaktır. Yasal düzenlemeler ile yönetim kurulunun elinde bulundurduğu yetkinin boyutu düşünüldüğünde şirket yönetiminde yer alan kişilerin bireysel çıkar peşinde olmaksızın, tarafsız bir gözle şirketi yönetmelerinin o şirketin başarısı için ne derece önemli olduğu anlaşılabilecektir. Bu nedenle kurumsal yönetim anlayışındaki en önemli unsurlardan birisi yönetimin hesap verilebilirliğinin sağlanmasıdır.

Kurumsal yönetimin bir diğer amacı ise şirket ortaklarının eşit ve adil muameleye tabi tutulmasının temin edilmesi ve bu şekilde tüm paydaşların haklarının korunmasının sağlanmasıdır. Böylelikle çoğunluk hissedarın gücü elinde bulundurması ve şirketi istediği gibi yönetmesinin, yönetimde şahsileşmenin önüne geçilmesi sağlanmış olacaktır.

⁷ **Doğan, Mesut:** Kurumsal Yönetimin Teorik Temelleri, Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 2018, C. 1, S.1 , s. 85

Burada son olarak kurumsal yönetim prensibi ile yatırımcı menfaatlerinin korunması ve bu şekilde de yatırımcılar nezdinde güven oluşturulmasının amaçlandığını ifade etmek gerekir.⁸ Anonim şirketin başarısına ilişkin en önemli performans göstergelerinden birisi güçlü sermaye yapısına sahip olmasıdır. Buna ek olarak bir diğer önemli gösterge ise şirketin hisse senetlerinin borsada yatırımcılar tarafından satın alınabilirlik düzeyidir.⁹ Anonim şirketler bu yollarla yabancı yatırımcılara da ulaşabilmekte, yabancı yatırımcı sayısının artması ile de şirketin uluslararası değeri önem kazanmaktadır. Bu nedenle de yatırımcılar nezdinde güven oluşturulması şirketin başarı grafiğinde önemli bir etkiye sahiptir.

Yukarıda yer alan açıklamalarımız minvalinde belirtmek isteriz ki kurumsal yönetim sistemi çerçevesinde belirlenen uluslararası ve ulusal tüm kurallar, bu amaçların yerine getirilmesi için oluşturulmuş ve hepsi anonim şirketlerin, en tepede, kurumsal yönetimin dört temel ilkesi olan eşitlik, hesap verilebilirlik, sorumluluk ve şeffaflık prensipleri çerçevesinde yönetilmesi neticesinde şirketin sürdürülebilirliğinin sağlanması ve başarı düzeyinin artmasını amaçlamaktadır.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği kurumsal yönetimin neden gerekli olduğunu şu şekilde ifade etmiştir: “*Kurumsal yönetim, sermaye piyasalarının küresel bir konuma ulaşmasına paralel olarak, kuruluşların kaynaklarını etkin bir biçimde kullanmalarını ve sürdürülebilirliklerini farklı çıkarların dengeli bir şekilde şirket stratejilerine yansıtılması yoluyla sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Kurumsal yönetim çalışanlar arasındaki amaç birliği kavramı diğer menfaat sahiplerini de kapsayacak şekilde genişleterek,*

⁸ Doğan, Mesut: s. 85

⁹ Paslı, s. 45

yönetim performansının objektif olarak izlendiği sistemleri oluşturmakta ve performans artışına olanak sağlamak amacındadır.” Burada kurumsal yönetimin amacı aktarılırken şirketlerin sürdürülebilirliklerinin sağlanması, sahip oldukları kaynakların eşitlik prensibi çerçevesinde değerlendirilmesi, yönetimin hesap verilebilirliğinin sağlanması kavramlarına vurguda bulunulmuştur.

Bu bölüm altında son olarak eklemek gerekir ki ideal şirket yönetiminin sağlanması için kurumsal yönetim kuralları iki temel fonksiyona sahiptir. Bunlardan ilki anonim şirket yönetiminin en ideal şekilde sağlanması ve üst yönetimin pay sahipleri ve diğer paydaşlar ile ilişkilerinin en iyi şekilde kurgulanmasıdır. Diğeri ise kontrol fonksiyonu ile oluşturulan kurallar çerçevesinde yönetimin bu kurallara ve mevzuatta yer alan diğer kurallara uygun hareket etmesini sağlamaktır. Başka bir ifade ile kurumsal yönetim anlayışı, şirket yönetimine ilişkin hem birtakım kurallar getirmekte hem de işbu kuralların uygulanıp uygulanmadığını kontrol etmektedir. Burada belirtmek gerekir ki kurumsal yönetimin kontrol fonksiyonu sorumluluk ilkesi ile doğrudan bağlantılıdır. Sorumluluk ilkesi çerçevesinde hem ortaklık hem de yöneticiler ortaklık ile menfaat ilişkisi içerisinde olan kişilere ve toplumun kendisine karşı sorumlu kabul edilmektedir.¹⁰ Bu doğrultuda mevcut yasal düzenlemelere, etik standartlara ve şirketin kendi iç kurallarına uyum(Compliance) konusu, şirketin yönetim ve/veya temsilinin kapsamına girdiğinden bu konu yönetim kurulu üyelerinin görev alanı içerisinde olacaktır ve yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğundan bahsedilebilecektir.¹¹ Bu noktada belirtmek isteriz ki Türk hukukunda

¹⁰**Eminoğlu, Cafer:** Türk Ticaret Kanunu’nda Kurumsal Yönetim(Corporate Governance), 12 Levha Yayıncılık, İstanbul, 2014, s. 23

¹¹ **Paslı, Ali:** “Compliance” Kavramının Anonim Ortaklıklar Hukukundaki Anlamı ve Sorumluluk Sistemine Etkisi, İÜHF C. LXXI, S. 2, s. 317-334, 2013, s. 332

Uyum(Compliance) kavramı açık bir şekilde düzenlenmemiştir. Ancak bu kavram, yönetim kurulunun özen yükümlülüğü kapsamında yönetim kurulunun sorumluluk alanı içerisinde değerlendirilmelidir.¹²

2. KURUMSAL YÖNETİMİN TARİHÇESİ

2.1. Dünyada Kurumsal Yönetimin Düünden Bugüne Gelişimi

21. yüzyılda geleneksel yönetim anlayışı, yerini pay sahipliği ile şirket yönetiminin birbirinden ayrıldığı bir yapıya bırakmıştır.¹³ Ancak bu geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşmak zaman içerisinde başka problemlerin yaşanmasına neden olmuştur. Süreç içerisinde sahiplik ve yönetim anlayışlarının birbirinden ayrılması sonucu şirket sahiplerinin tamamen şirketten uzaklaştırılması ve devamında da çok ciddi çıkar çatışmalarının yaşanması ile birlikte şirket skandalları ortaya çıkmaya başlamıştır.

Kurumsal yönetim kavramından ilk olarak, 1929 yılında ABD’de Wall Street’te yaşanan büyük skandal sonrası, 1932 yılında yayınlanan “The Modern Corporation and Private Property” isimli eserde şirketlerin toplum içindeki değişen rolleri anlatılarak

¹² **Pulaşlı, Hasan:** Compliance Kavramı ve Yönetim Organının Compliance Sorumluluğu, Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi, Cilt:35, Sayı:2; 2019, s. 59

¹³ **Baskıcı, Çiğdem:** Kurumsal Yönetim Uygulamalarında İç Kontrol Sisteminin Önemi: Borsa İstanbul Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 11, Sayı 25, 2015, s.164

bahsedilmiş, pay sahipliği ve şirket yönetiminin ayrılmasının sahipliğin zarar görmesine sebep olduğu, bunun da denetleme ve yönetim disiplinini zorlaştırdığı belirtilmiştir.¹⁴

Kurumsal yönetim ilk kez 1978 yılında ABD’de yasal düzenleme olarak yayımlanmıştır. Sonra, 1989 yılında Hong Kong’da yayımlanan kurumsal yönetim ilkeleri ve 1992 yılında İngiltere’de yayınlanan “Cadbury Raporu” ile birlikte giderek diğer ülkelerde de yaygınlaşarak kurumsal yönetim alanındaki çalışmalar ve tartışmalar hız kazanmıştır. Daha sonra sırasıyla King Raporu I (1994), Greenbury Raporu (1995), Hampel Raporu (1998), Birleştirilmiş Kod (1998) - Güncelleme (2003), Millstein Raporu (1998), OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri (1999), King Raporu II (2002), Sarbanes&Oxley Yasası (2002), King Raporu III (2009) yayınlanmıştır.¹⁵ Aşağıda bu sayılanlardan önem arz eden bazı yasal düzenlemelere ilişkin açıklamalara yer verilecektir.

2.1.1. Cadbury Raporu

Kurumsal Yönetime ilişkin dünyada yayımlanan önemli raporlardan birisi, Sir Adrian Cadbury başkanlığındaki bir komite tarafından hazırlanan, “En İyi Uygulama Kodu (Code of Best Practice)” başlıklı, kısaca Cadbury Raporu olarak da bilinen rapordur. Söz konusu komite 1991 yılında Londra Borsası Finansal Raporlama Konseyi tarafından oluşturulmuştur.

¹⁴ **Karayel, Mete/Gök, İbrahim Yaşar:** Kurumsal Yönetim - Performans İlişkisi: IMKB Kurumsal Yönetim Endeksine Kayıtlı Halka Açık Şirketlerde Bir Araştırma, Akademik Fener s. 11

¹⁵ **Ataman, Başak/Gökçen, Gürbüz/Cavlak, Hakan/Cebeci, Yasin:** Kurumsal Yönetim Algısı İle Kurumsal Yönetim Notu Arasındaki İlişkinin Analizi, Maliye Finans Yazıları, 2017-107, s. 167

Raporda Yönetim Kurulu, Denetim, Pay Sahipleri, Yönetim Kurulu Üyelerinin Ücretlendirilmesi başlıkları altında konu ele alınmaktadır. Rapor incelendiğinde SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin Cadbury Raporu model alınarak oluşturulduğu görülebilmektedir.¹⁶

Cadbury raporunda yer alan ve dikkat çeken kurumsal yönetime ilişkin düzenlemelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

- Yönetim Kurulu Başkanlığı ile Genel Müdürlük'ün (CEO) ayrılması gerekir
- Yönetim Kurulu'nun çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluşması gerekir
- Yönetim Kurulu ücretlerini belirleyen komitenin, icracı olmayan üyelerden oluşması gerekir
- Denetim Komitesi CEO'ya değil, Yönetim Kurulu'na bağlı çalışmalıdır
- Yönetim Kurulu pay sahiplerine karşı hesap verebilir durumda olmalıdır

2.1.2. Greenbury Raporu

1995 yılında İngiliz Sanayi Birliği (CBI) Sir Richard Greenbury'nin başkanlığı altında Yöneticilerin ücretlendirilmesine ilişkin bir çalışma grubu oluşturmuş ve bu konuda en iyi uygulamanın oluşturulabilmesi amacı ile yine 1995 yılında “Yöneticilerin Ödemeleri” başlıklı Greenbury Raporu olarak bilinen rapor yayımlanmıştır. Rapor Birleşik

¹⁶ **Çetinkaya, Fatih:** Bankalarda Kurumsal Yönetim İlkeleri ve BİST Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan Bankalar Üzerine Bir Çalışma, İstanbul 2014, s. 16

Krallıkta kamu ve hissedarların yöneticilerin aldıkları maaş ve diğer ücretlerine ilişkin talep ve sorularını karşılamak amacı ile oluşturulmuştur.

Greenbury raporunda yönetim kurulunun aldıkları ücretler konusunda hissedarların çıkarlarına karşı sorumlu ve şeffaf olmaları gerekliliği ve yönetim kurulunun her yıl hissedarlara şirketin idari ücretlere yaklaşımı konusunda rapor vermesi, yöneticilerin aldıkları ücretleri açıklama zorunlulukları üzerinde durulmuştur.¹⁷

Bu rapor ile üzerinde durulan önemli hususlar aşağıda yer almaktadır: ¹⁸

- Üst düzey yönetici ücretlendirmesinde temel hususların belirlenmesi.
- Pay sahiplerinin üst düzey yöneticilerin ücretlerini onaylamaları.
- Üst düzey yönetici ücretlerinin düzenlemesi hususunda görevli olacak bir ücretlendirme komitesi oluşturulması
- Yöneticilerin performanslarının olumsuz olması durumunda işlerine son verilmesi hususunda karar alınması sonucunda mağduriyetlerini giderici tazminat maddelerinin sözleşmelerine eklenmesi yönündeki düzenlemeler yapmak.

Görüldüğü üzere Greenbury raporu özellikle yöneticilerin ücretlendirilmesi konusu üzerinde durmuştur.

¹⁷Greenbury Report; Çetinkaya, s. 16

¹⁸ Yazgan, Kemal Faruk: Kurumsal Yönetim Derecelendirmesinin Hisse Senedi Performansına Etkisi:BİST Kurumsal Yönetim Endeksi Üzerine Bir İnceleme, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü(Yüksek Lisans Tezi), 2017, Balıkesir, s. 16.; Karayel, Mete: Türkiye’ de işletmelerde Kurumsal Yönetim Bilincinin ölçülmesine ilişkin Batı Akdemiz Bölgesinden Bir araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2006, s.41

2.1.3. Hampel Raporu

1995 yılında oluşturulan ve Sir Ronald Hampel'in başkanlık ettiği Kurumsal Yönetim Komitesi, Cadbury ve Greenbury Raporlarının kurumsal yönetime ilişkin önerilerini ve uygulamalarını değerlendirmek sureti ile 1998 yılında bir rapor (Hampel Report) yayımlamıştır.¹⁹

Hampel Raporu, kurumsal yönetim alanında önemli başlıkları düzenleyen Cadbury Raporu ile benzer bir yapıda oluşturulmuş ve raporlarda benzer hususlar üzerinde durulmuştur. Hampel Raporu ile birlikte Cadbury raporunda yer alan kurumsal yönetimin ruhu üzerine yoğunlaşılması gerektiği yaklaşımı Hampel Raporu ile daha da kuvvetlendirilmiş ve raporda şirketlere ve pay sahiplerine kurumsal yönetimi sırf kurallar bütünü olarak görmeyip gönüllü bir yaklaşımla konunun özüne ve derinine inmeleri konusunda tavsiyelerde bulunulmuştur.²⁰

Hampel Raporu, Cadbury raporu ve Greenbury raporunu birleştirerek daha kapsamlı hususları düzenlemektedir. Bu rapor ile kurumsal yönetim ilkeleri; yönetim kurulu, yönetim kurulu başkanı, yönetim kuruluna atama, yeniden seçilme, ücretler ve ücret prosedürleri, hissedarların oy kullanması, şirket ve yatırımcılar arasındaki diyalog, , yıllık genel kurul toplantıları, finansal raporlama, iç denetim, denetçilerle ilişkiler ve dış denetim gibi başlıkları altında incelenmiştir.

¹⁹ **HAMPEL**, Ronnie The Committee on Corporate Governance, Final Report, p:1, United Kingdom, 1998, <https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/hampel.pdf>, Erişim Tarihi 22.09.2021

²⁰ **Solomon, Jill**: Corporate Governance and Accountability, 2. Bası, 2007, s. 56

2.1.4. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

1999 yılında OECD²¹ tarafından ulusal hükümetler, çeşitli uluslararası kuruluşlar ve özel sektör ile birlikte yapılan çalışmalar neticesinde kurumsal yönetim alanında ülkelere yol göstermek adına birtakım kurallar ve standartlardan oluşan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri yayımlanmıştır.²² İlk defa 1999 yılında geliştirilen ilkeler Basel Komitesi²³, Dünya Bankası Grubu gibi ilgili önemli uluslararası kuruluşların katkısı ile 2004 yılında güncellenmiştir. 2015 yılında G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri kabul edilmiştir. Gözden geçirilmiş ilkeler önceki baskılarında yer alan çoğu tavsiyeyi etkin bir kurumsal yönetim çerçevesinin zorunlu birer ögesi olarak korumaktadır. Ayrıca bazı yeni hususları geliştirmekte ve bazılarını ise daha ön plana çıkarmakta veya ilave açıklamalar getirmektedir.²⁴

İlkeler aşağıdaki hususları kapsamaktadır:²⁵

- Etkin bir kurumsal yönetim çerçevesinin oluşturulması,
- Pay sahiplerini hakları ve temel sahiplik işlevlerinin belirlenmesi,

²¹ İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı tarafından küreselleşmenin ekonomik, sosyal ve yönetim sorunlarını çözmek amacı ile 4 Aralık 1960 yılında Paris'te imzalanan "Convention on the Organisation for Economic Co-operation and Development" anlaşmasının 1961 yılında yürürlüğe girmesi ile kurulmuştur. Türkiye Cumhuriyeti, 2 Ağustos 1961'de OECD Konvansiyonu'nu onaylayarak OECD'ye kurucu üye olarak katılmıştır.

²² Çalışmanın önsözünde "*one size does not fit all*" prensibi yer almaktadır. Söz konusu prensiple ülkelere OECD standartlarını esas alarak kendi yerel mevzuatlarına uygun kurallarını belirlemeleri tavsiye edilmiştir.

²³ Türkiye'nin de üyesi olduğu Basel Komitesi; Uluslararası Ödemeler Bankası (Bank of International Settlements, BIS) bünyesinde kurulu bulunan ve üye ülkelerin temsilcilerinden oluşan bir komitedir (**Erdoğan, Ali**: Basel Kriterlerinin Bankacılık Sektörüne Etkisi ve Türkiye'de Bankacılık Sektörünün Basel Kriterlerine Uyum Süreci, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Haziran 2014, sayı 1, s. 143).

²⁴ **OECD'nin G20 Bankalar ve Merkez Bankası Başkanlarına Raporu**, Eylül 2015, s. 4

²⁵ **Yazgan**, s. 19.

- Pay sahiplerin adil ve eşit muamele görmesi,
- Kurumsal yönetimde paydaşların konumu,
- Kamunun aydınlatılması ve şeffaflık,
- Yönetim kurulunun sorumlulukları

OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin iki önemli özelliği vardır. Bunlardan ilki bu ilkelerin bağlayıcı olmamasıdır. Getirilen düzenlemeler üye ülkeler açısından uyulmakla zorunlu nitelikte yasal düzenlemeler olmayıp taraf ülkelere hedeflerini belirlemeyi ve bunları başarmak için çeşitli araçlar önermeyi amaçlamaktadır. Söz konusu ilkeler üye ülkelere kendi iç ve dış kurumsal yönetim uygulamalarında faydalanacakları iyi bir kılavuz olması amacı ile oluşturulmuştur. Her ülke kendi ekonomik, politik ve kültürel koşulları çerçevesinde işbu ilkelerden kendi mevzuatlarına uygun olanları uygulayabilecek, uygun olmayanları kendi iç koşulları doğrultusunda revize edebilecek veya kendi ülkesine özgü detaylı, zorunlu ve ihtiyari yeni hükümler geliştirebilecektir.²⁶ Bu da işbu ilkelerin zaman içerisinde meydana gelecek değişim ve gelişmelere açık olmasına ilişkin ikinci önemli özelliğidir.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, uluslararası bir organizasyonun iyi bir kurumsal yönetimin yapıtaşlarını oluşturma doğrultusundaki ilk girişimi olmuştur.²⁷ Bundan önceki süreçte yayımlanan raporların her biri kurumsal yönetim alanında çok büyük ve yol gösterici adımlar olsa da ilk defa uluslararası bir kuruluş kendisinin üyesi olan ülkeler için

²⁶ **Orbay, Pınar Dizdar:** Bankalarda Kurumsal Yönetim İlkeleri, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2018, s. 20

²⁷ **Sarı, Aslı:** İşletmelerde Kurumsal Yönetim Açısından İç Kontrol ve İç Denetimin Önemi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2013, İstanbul, s. 32.

ortak birtakım ilkeler yayımlayarak ve tavsiyelerde bulunarak kurumsal yönetim kurallarına uluslararası bir boyut kazandırmıştır.

Söz konusu ilkeler her ne kadar halka açık şirketler açısından öngörülmüş olsa da, ilkeler içerisinde halka kapalı şirketler ve kamu kurumları açısından da bu ilkelerin uygulanabileceği ve de uygulanmasının da faydalı olacağı hususları üzerinde durulmuştur.²⁸

2.1.5. Sarbanes&Oxley Yasası

Kurumsal yönetim alanındaki ilk ve en önemli yasallaştırma faaliyetlerinden birisi 30 Temmuz 2002 yılında SEC tarafından hazırlanan Sarbanes-Oxley Yasası'nın yürürlüğe girmesidir. ABD'de 2000'li yılların başlarında yaşanan Enron, World-Com, Xerox gibi büyük şirket skandallarının hissedarlar nezdinde muhasebe ve şirket açıklamalarına yönelik büyük bir güvensizlik yaratması ile birlikte özellikle bu konulara yönelik endişelerin giderilerek yeniden güvenin sağlanabilmesini temin etmek amacı ile gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde Sarbanes&Oxley Yasası oluşturulmuş ve yürürlüğe konulmuştur.²⁹ Sarbanes-Oxley Yasası, diğer adı ile “Halka Açık Şirketler Muhasebe

²⁸ **Pamukçu, Fatma:** Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Nisan 2011, 50:133-148, s. 136

²⁹ **Green, Scott:** A look at the Causes, Impact and Future of the Sarbanes-Oxley Act, 3 J.INT'L BUS. & L. 33, 2004; Avcı, Burcu; Schipani, Cindy A; Seyhun, Nejat: Do Independent Directors Curb Financial Fraud?The Evidence and Proposals for Further Reforms, Indiana Law Journal, Volume 93, Issue 3, Article 5

Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Yasası” ABD’de borsaya kote tüm şirketler için bağlayıcıdır.³⁰

Sarbanes&Oxley Yasası ile şirketlerin finansal raporlamaları üzerinde etkin bir kontrol oluşturulması ve muhasebe sisteminin gözetimi amacı ile pek çok düzenleme yapılmıştır. Yasada yer alan düzenlemelerin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Etkin bir kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesi ve uygulanması
- Yatırımcıya doğru zamanda, detaylı ve anlaşılabilir finansal bilginin sunulabilmesi³¹
- Şeffaf bir muhasebe sisteminin oluşturulması
- Etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması
- Denetim komitesi üyelerinin ve şirketin bağımsız denetçilerinin bağımsızlıklarının sağlanması³²

Sarbanes&Oxley onbir ana bölümden oluşmaktadır. Yasa genel hatlarıyla şirket yöneticisini, finansman müdürlerini, yönetim kurullarını, denetim komitesini, finans analistlerini, yatırım bankalarını ve derecelendirme kuruluşlarını da kapsayacak kurallar içermektedir.³³ Yasada yer alan düzenlemeler bölüm numaraları ile anılmakta olup önemli bazı bölümlere ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır:

³⁰ Sarbanes&Oxley Yasası ABD dışındaki ülkelerde faaliyet gösterip ABD’de Borsa’ya kote olan şirketler için de bağlayıcıdır.

³¹ **Terzi, Handan:** Sarbanes-Oxley Yasasının Yolsuzluk Vakalarının Ortaya Çıkarılmasındaki Rolü: Yasa Öncesi Ve Sonrasında Yaşanan Şirket Yolsuzluk Vakaları Üzerine Mukayeseli Bir İnceleme, Mustafa Kemal Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2010, s. 28

³² **Terzi,** s. 29

³³ **Pulaşlı,** Corporate Governance, s. 76

- Bölüm 302: Şirketin Genel Müdür, Finanstan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı gibi üst düzey yöneticilerine, finansal raporların SEC'in halka açıklama yükümlülükleri ile uyumlu olduğu ve yasa tarafından belirlenen finansal durum ve operasyonların sahip olması gereken koşullara sahip olduğunu kişisel olarak beyan etme yükümlülüğü getirilmiştir. Maddede yer alan düzenlemelere aykırı bir şekilde gerçeğe uygun beyanda bulunmayan yöneticiler hakkında hürriyeti sınırlayıcı hapis cezasını da içeren çeşitli cezai müeyyideler belirlenmiştir.
- Bölüm 404: Şirketin yönetiminin ve denetçilerinin yapılan kontrollerin yeterliliğinden emin olacak bir iç kontrol sistemi ve raporlama metotları oluşturmaları gerektiği öngörülmüştür. Bu düzenlemeye, iç kontrol sisteminin oluşturulmasının ve devamlılığının sağlanmasının pahalı olması nedeni ile halka açık şirketler açısından negatif etkisi olacağına ilişkin kritikler getirilmiştir.
- Bölüm 802: Şirket kayıtlarının tutulmasına ilişkin üç önemli düzenleme yapılmıştır. Bunlardan ilki tutulan kayıtların yok edilmesi ve tahrifatına ilişkindir. İkincisi tutulan kayıtların muhafaza periyodları hakkındadır. Üçüncüsü ise şirketlerin elektronik iletişim gibi muhafaza etmekle yükümlü oldukları kayıtları düzenlemektedir. Şirketlerin paydaşları için önemli olan olayları eş zamanlı olarak kamuya açıklamaları gerektiği; şirketin denetim komitesi üyelerinin ve bağımsız denetçilerinin bağımsızlık kriterlerini taşımaları gerektiği; şirketlerin bağımsız denetçilerinin düzenli periyotlarda değiştirilmesi gerektiği, bağımsız denetçilerin hangi faaliyetlerde

bulunmamaları gerektiği, Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu'nun (PCAOB – Public Company Accounting Oversight Board) oluşturulması gibi hususlar da yasada yer alan diğer önemli düzenlemelerdendir.

SEC'e tabi ABD şirketleri 15 Kasım 2004 tarihi itibarıyla ve SEC'e tabi uluslararası şirketler ise 15 Temmuz 2005 tarihi itibarıyla bu kanunu uygulamak zorunda kalmıştır.³⁴

Sarbanes&Oxley kurumsal yönetim alanındaki diğer düzenlemeler ile karşılaştırıldığında yasanın kapsamı, uygulanabilirliği, uygulanmaması durumunda öngörülen yaptırımlar gibi hususlar açısından diğer düzenlemelerden ayrılmaktadır.

Yasanın en önemli özelliği bu alandaki diğer düzenlemeler bağlayıcı ve zorlayıcı olmalarından ziyade yol gösterici ve tavsiye edici nitelikte iken Sarbanes&Oxley'in kendisine tabi tüm şirketler açısından bağlayıcı olmasıdır. Yasa ile düzenlediği kurallara uyulmaması durumunda hürriyeti kısıtlayıcı hapis cezasını da içeren pek çok cezai müeyyide belirlenmiştir.

Bunun dışında Sarbanes&Oxley çok kapsamlı ve somut düzenlemeler içermektedir. Diğer düzenlemeler doğrudan kurumsal yönetim anlayışına ve bu yapının oluşturulmasına ilişkin düzenlemeler içermekteyken Sarbanes&Oxley getirmiş olduğu kurallar ile kurumsal yönetime hizmet etmektedir. Başka bir ifade ile yasada kurumsal yönetimin ne olduğundan ve nasıl uygulanacağına ilişkin düzenlemelerden ziyade kurumsal yönetimin temel ilkeleri olan şeffaflık, eşitlik, hesap verilebilirlik ve sorumluluk prensiplerinin sağlanmasına yönelik düzenlemeler yapılmıştır. Bu açıdan finansal

³⁴ **Akça, Neslihan:** Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2019, s. 29

raporlama ve iç kontrol metotları hakkında pek çok düzenleme öngörülerek şirketlerin en önemli sürdürülebilirlik unsuru olan finansal raporlama sisteminin hatasız işlemesi hedeflenmekte, bu şekilde şirketim tüm paydaşlarının menfaatlerinin güvence altına alınması amaçlanmaktadır.

2.2. Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Düünden Bugüne Gelişimi

Ülkemizin kurumsal yönetim tarihine baktığımızda, her ne kadar kurumsal yönetim kavramı, SPK Kurumsal Yönetim Tebliği’nin yayımlanmasına kadar olan süreçte doğrudan bir yasama sürecine konu olmamış olsa da çeşitli mevzuat düzenlemeleri içerisinde bu konuya yer verildiği görülmektedir. Türkiye’de kurumsal yönetim çalışmaları özellikle 2001 yılında yaşanan ekonomik krizden sonra hız kazanmıştır.³⁵ Bunun en önemli nedeni yaşanan ekonomik buhranlardan ticari faaliyette bulunan küçük ve büyük tüm şirketlerin doğrudan etkilenmesi ve kurumsal yönetimin iki ana bacağı olan pay sahipliği ve şirket yönetimi kavramlarını doğru bir şekilde yürütebilen ve iyi yönetilen şirketlerin bu krizlerden en az hasar alarak çıkabilmeleridir. 2001 krizinden sonra dünya genelinde yaşanan buhranlarda olduğu gibi ülkemizde de büyük sermayeye sahip şirketlerin yönetim problemleri nedenleriyle teker teker iflas ettikleri; bankaların da yine kötü yönetim nedeni ile mevduat sahiplerini zarara uğratmalarının sonucu olarak TMSF’ye devredildikleri görülmüştür.³⁶ Dünya genelinde kurumsal yönetim ilkelerinin daha yaygın bir şekilde

³⁵ **Doğan, Mustafa:** Kurumsal Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2007, s. 91

³⁶ **Mutlucan Sayın, Sibel:** Türk Hukukunda Kurumsal Yönetim Derecelendirme Şirketleri, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2010, s. 6

uygulanmasına paralel olarak tüm bu yaşanan olumsuz gelişmelerin ardından Türkiye’de de kurumsal yönetim alanında önemli gelişmeler yaşanmaya başlanmıştır.

2001 yılında TÜSİAD çatısı altında bir çalışma grubu oluşturulmuş ve “Kurumsal Yönetim; En İyi Uygulama Kodu” rehberi hazırlanarak Türkiye’de kurumsal yönetim alanındaki ilk çalışma yayımlanmıştır. Çalışmada “Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi Başlığı” altında yönetim kurulunun sorumlulukları ve üyelik yapısı, yönetim kurulu üyelerinin görevleri, seçilmeleri, görev süreleri, yönetim kurulu komitelerinin yapısı, yönetim kurulunun hissedarlarla ilişkileri gibi kurumsal yönetim açısından önem teşkil eden konular üzerine açıklamalar yapılmıştır.

Bu çalışmanın ardından SPK 2003 yılında “Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri” çalışmasını yayımlamıştır. Kurumsal yönetim ilkelerinin açıklandığı bu metin, Kurulun 2003 tarih ve 35/85 sayılı kararıyla kamuya açıklanmış ve 2005 tarihli karar ile de OECD ilkelerinde yapılan değişiklikler kapsamında revize edilmiştir. SPK sonrasında 2011 yılında Seri: IV, No: 54 sayılı “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” yayımlamıştır. Yayımlanan bu tebliğ kısa bir süre sonra yürürlükten kaldırılarak yerine 2014 yılında daha kapsamlı düzenlemeler içeren Seri: IV, No:56 sayılı Tebliğ yürürlüğe girmiştir.

SPK mevzuatı dışına çıkıldığında 2006 yılında BDDK tarafından Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik’in yayımlanmış olduğu görülmektedir. Söz konusu yönetmelikte Bankaların uymakla yükümlü oldukları kurumsal yönetim

ilkeleri yine “uygula, uygulayamıyorsan açıkla” prensibi çerçevesinde oluşturulmuştur. Bu ilkeler yedi başlık altında toplanmış ve SPK kurumsal yönetim ilkeleri referans olarak alınmıştır.³⁷ SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinden farklı olarak BDDK yönetmeliği ile belirlenen bu ilkeler halka açık olsun veya olmasın tüm bankalar açısından getirilmiş kurallardır.

01 Temmuz 2012 tarihinde ise 6102 sayılı yeni TTK yürürlüğe girmiştir. TTK m. 1529 hükmü ile halka açık şirketler açısından kurumsal yönetime ilişkin hususların SPK tarafından belirleneceği düzenlenmiştir. TTK’nın genel gerekçesine göre bu hüküm ile kurumsal yönetim ilkelerini hali hazırda yayımlamış olan SPK’ya bu ilkeleri yayımlama yetkisinin kanunen verilmesi ve böylelikle de bu konuda yetkili tek bir kurum belirlenmiştir.

TTK içerisinde kurumsal yönetim ilkeleri ile paralellik gösteren ve sermaye şirketlerinin iyi yönetilmesini sağlamaya yönelik pek çok hüküm bulunmaktadır. Çalışmamızda ilgili başlıklar altında bu düzenlemelere yer verilecektir.

Son olarak yasalaşma faaliyetlerinin dışında 2003 yılında gönüllü bir sivil toplum kuruluşu olarak kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonuyla hareket eden TKYD’nin kurulmuş olduğunu ve bu alanda pek çok çalışmaya öncülük ettiğini belirtmek gerekmektedir.

³⁷ **Kula, Veyse:** Kurumsal Yönetim - Hissedar Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği, İstanbul, 2006, Papatya Yayıncılık, s. 16

3. KURUMSAL YÖNETİMİN TEMEL İLKELERİ

Kurumsal yönetim ilkeleri dört temel ilkedен oluşmaktadır: *Adillik, Şeffaflık, Hesap Verilebilirlik, Sorumluluk*. Aşağıda kurumsal yönetimin yapı taşı olan bu ilkeler hakkında bilgi verilecektir.

3.1. Adillik İlkesi

Adillik ilkesi bütün hak sahiplerine eşit muamele edilmesi anlamını taşımaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinde adillik ilkesi ile şirketin tüm pay sahiplerine sahip oldukları pay oranına dikkat edilmeksizin eşit davranılması, pay sahiplerinin kanunen veya esas sözleşme ile sahip oldukları haklarının eşit şekilde korunması amaçlanmaktadır. Bu ilke ile ortaklığa herhangi bir yoldan kaynak sağlayanlar ile ortaklık arasındaki sözleşmelerin hukuka uygun bir şekilde uygulanmasının sağlanması ve meydana gelebilecek çıkar çatışmalarının engellenmesi amaçlanmaktadır.³⁸

Adillik ilkesi sadece şirketin pay sahipleri açısından değil, şirketin tüm menfaat sahipleri açısından da uygulama bulmalıdır.³⁹ Şirketin paydaşları olan pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçiler ve diğer tüm unsurlar her biri kendi içlerinde ayrı ayrı

³⁸ **Paslı**, s. 73; **Millstein Report**: Corporate Governance: Improving Competitiveness and Acces to Capital in Global Market, 1998, s. 20; **TÜSİAD**: Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi, İstanbul, 2002, s. 35

³⁹ **Eminoğlu**, s. 17

değerlendirilmeli ve her bir grup kendi sahip olduğu haklar çerçevesinde eşit muamele görmelidir.

Bu noktada belirtmek gerekir ki pay sahiplerine eşit davranma ilkesi TTK’da düzenlenmiştir.⁴⁰ TTK m. 357 hükmüne göre pay sahipleri eşit şartlarda eşit işleme tabi tutulur. Dolayısı ile adillik ilkesi TTK kapsamında yer alan “geniş kapsamda eşit işlem ilkesiyle” örtüşmektedir.⁴¹ Nitekim TTK’nın genel gerekçesinde de bu düzenleme ile evrensel nitelikteki eşit işlem ilkesinin kanunî bir üst-kural haline getirildiği belirtilmiştir.

Şirketlerde sıklıkla karşılaşılan sorunlardan birisi şirketin hakim pay sahiplerinin azınlık pay sahipleri üzerinde hakimiyet kurması ve azınlığın söz hakkı elde edememesi ya da şirket yönetiminde meydana gelen uygun olmayan ve suiistimale dayanan eylemlerle bu pay sahiplerinin sahip oldukları haklarını kullanmalarının engellenmesidir. Adillik ilkesi ile birlikte her bir pay sahibinin eşit hak ve imkânlardan yararlanması, eşit muamele görmesi ve sahip oldukları haklarının hiçbir ayrıma tabi tutulmaksızın korunması mümkün kılınmak istenmektedir. Böylece pay sahipleri kendilerini ortaklığa karşı güven içerisinde hissedecekler ve ortaklık yönetiminde söz sahibi olan kişilerin haksız ve yolsuz işlemleri ile zarara uğramayacakları hakkında güvenceleri olacaktır.⁴² Paslı’ya göre *“sağlam bir kurumsal yönetim yapısı, kaynakların hem anonim ortaklık tüzel kişiliği hem pay sahipleri hem de tüm ilgililerin menfaatlerini en iyi şekilde bir araya getirecek biçimde kullanılmasını güvence altına alır”*.⁴³

⁴⁰ **Bahtiyar, Mehmet:** Sermaye Piyasası Hukukuna Giriş, 1. Bası, Beta Yay., İstanbul, 1. Bası, 2019, s. 25

⁴¹ **Eminoğlu,** s. 17

⁴² **Paslı,** s. 73

⁴³ **Paslı,** s. 46

3.2. Şeffaflık (Kamuyu Aydınlatma) İlkesi

Şeffaflık ilkesi “Kamuyu Aydınlatma İlkesi” olarak da adlandırılmaktadır. Şeffaflık ilkesi ortaklıkların yönetimi, mal varlığı, mali durumu ve performansı gibi temel konularda bilgi açıklamayı öngörür. ⁴⁴ Şirket menfaati, müşteri bilgileri, know-how, patent gibi gizli kalması gereken bazı belge ve bilgiler bu ilkenin kapsamı dışındadır. ⁴⁵

Şeffaflık ilkesi ile ortaklığın mali tabloları, performansı, şirket yönetimi, sermaye ve ortaklık yapısı gibi ticari sır niteliğinde olmayan gerçek, yeterli, açık ve karşılaştırabilir bilgilerin, olması gereken zamanda kamuya açıklanması ve böylelikle şirket yöneticilerinin aldıkları kararlardan söz konusu karardan etkilenebilecek olan tüm menfaat sahiplerinin haberdar olması, gerekmesi halinde tüm kamuoyunun bilgilendirilmesi; bunların neticesi olarak da hem şirket ortakları ve diğer ilgililer hem de yatırımcılar nezdinde güven oluşturulması amaçlanmaktadır. ⁴⁶

Kamuya açıklanacak bilgilerin açıklamadan yararlanacak olan kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir ve düşük maliyetle kolay erişilebilir biçimde KAP ve şirket internet sitesinde kamunun kullanımına sunulması gerekir. ⁴⁷ Bu konuda TTK ve SPK’da yer alan düzenlemeler ile birlikte sermaye şirketlerinde önemli yol kat edilmiştir. TTK, SPK ve

⁴⁴ **Eminoğlu**, s. 15

⁴⁵ **Bahtiyar**, Sermaye Piyasası Hukukuna Giriş, s.24

⁴⁶ **Paslı**, s. 74; **Yanlı, Veliye**: Sermaye Piyasası Hukuku Çerçevesinde Halka Açık Anonim Şirketler ve Kamunun Aydınlatılması, Beta yay., İstanbul, 2005 (Kamunun Aydınlatılması), s. 97

⁴⁷ SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri m. 2.1.2

SPK mevzuatı çerçevesinde Özel Durumlar Tebliği uyarınca hangi konularla ilgili kamunun mutlaka aydınlatılması gerektiği açık bir şekilde belirlenmiştir.⁴⁸

3.3. Hesap Verilebilirlik İlkesi

Hesap verilebilirlik ilkesi ile şirketi yönetenlerin pay sahiplerine ve diğer tüm paydaşlara karşı sorumlu olmaları amaçlanmaktadır. Bu ilke şirketi yönetenlerin almış oldukları kararlar ve yapmış oldukları eylemlerden dolayı açıklama yapma yükümlülüklerini ifade etmektedir. Bu şekilde yönetme gücünü elinde bulunduran üst yönetiminin bu gücü kötüye kullanmasının önüne geçilebilecek ve tüm menfaat sahiplerinin yönetiminden haberdar olmaları sağlanabilecektir.

Şirket yönetimi ile ortakların karşılaşılabilecekleri çıkar çatışması durumlarını en iyi şekilde yönetebilmeleri amacı ile belirlenen bu ilke çerçevesinde yönetimde görev alan kişilerin rol ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirlenmesi, pay sahipleri ile olan ilişkilerinin belirli kurallar çerçevesinde yürütülmesi ve tüm bu hususların sıkı bir şekilde denetlenmesi gerekmektedir.⁴⁹

Şirketi yönetme gücünü elinde bulunduranların hesap verme yükümlülüklerinin bulunduğu bilinci içerisinde olmaları sahip oldukları yetkiyi kötüye kullanmaları ve haksız çıkar elde etmelerinin de önüne geçecek ve sorumluluklarını gerektiği şekilde yerine getirmelerini sağlayacaktır.

⁴⁸ Sermaye Piyasası Kurulu tarafından oluşturulan Özel Durumlar Tebliği 23 Ocak 2014 tarihli, 28891 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.

⁴⁹ Paslı, s. 76; Millstein Report, s. 20

Yönetim kurulunun gözetim yükümlülüğünün bir sonucu olarak şirket yönetimi ve hissedar menfaatlerinin paralellik göstermesi yönetim kurulu tarafından takip edilmelidir.⁵⁰

3.4. Sorumluluk İlkesi

Sorumluluk ilkesi, şirketlerin hissedarları için değer yaratırken kanun ve düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermesini ifade etmektedir.⁵¹

Başka bir ifade ile sorumluluk ilkesi şirketin sadece pay sahiplerine değil diğer tüm ilgililerin de menfaatlerini karar alma sürecinde göz önüne almalarını, onlara bazı haklar tanınmasını ve bu menfaat grupları ile sıkı bir işbirliği içerisine girilmesini ifade eder.⁵²

Burada sorumluluk ilkesinin hukuki kurallara uyum kavramı ile de yakın ilişki içerisinde olduğunu yinelemek gerekmektedir. Bu ilkenin bir sonucu olarak görülebilecek olan TTK. 553 hükmü çerçevesinde şirket yönetim kurulu ve diğer üst yöneticilerinin (müdür, genel müdür, imzaya yetkili birim yöneticileri gibi) kanundan ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini kusurları ile ihlal ettikleri takdirde hem şirkete, hem pay sahiplerine hem de şirket alacaklılarına karşı sorumlu olacaklardır.⁵³

Menfaat sahibi kavramının geniş yorumlanması ile birlikte sorumluluk ilkesi ortaklıklara sosyal bir yönetim misyonu yüklemektedir.⁵⁴ Bu çerçevede bu ilke anonim

⁵⁰ TÜSİAD, s. 35; Paslı, s. 78

⁵¹ <http://www.tkyd.org/tr/ss.html#sss-kurumsal-yonetim-ilkeleri-nedir.html>

⁵² Paslı, s. 78

⁵³ Bahtiyar, Sermaye Piyasası Hukukuna Giriş, s. 25

⁵⁴ Eminoğlu, s. 23

ortaklıkların sosyal sorumluluğu (corporate social responsibility) kavramının da temelini teşkil etmektedir. Bu kavram anonim ortaklığın hukuki, politik, sosyal ve ekonomik bir kurum olduğu gerçeğine dayanmakta ve tüm bu alanlardaki sorumlulukları içermektedir.⁵⁵



⁵⁵ **Paslı**, s. 80; **Jerry L. Mashaw**: The Economic Context of Corporate Social Responsibility, Corporate Governance and Directors' Liabilities-Legal, Economic and Sociological Analyses on Corporate Social Responsibility, Ed. By., Klaus J. HOPT/Gunther Teubner, Berlin/New York, de Gruyter, 1984, s. 55

İKİNCİ BÖLÜM

SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

1. SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE İLİŞKİN GENEL AÇIKLAMALAR

SPK Kurumsal Yönetim Tebliği'nin hukuki temelini Sermaye Piyasası Kanunu (SerPK) m. 17 teşkil etmektedir. SPK, Kurumsal Yönetim Tebliği ile Kurumsal Yönetim İlkelerini yayımlamıştır.

Her ne kadar kanundaki düzenleme çerçevesinde sadece payları İMKB'de işlem gören halka açık ortaklıklar kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlamakla yükümlü olsa da söz konusu tebliğ ile sadece payları borsada işlem gören şirketlere değil tüm şirketlere yol göstermek amaçlanmıştır.

SerPK m. 17/2 hükmüne göre SPK, payları borsada işlem gören halka açık ortaklıkların, niteliklerine göre, kurumsal yönetim ilkelerine kısmen veya tamamen uymalarını zorunlu tutmaya, buna ilişkin usul ve esasları belirlemeye, verilen süre içinde uyum zorunluluğunun yerine getirilmemesi hâlinde gerekli kararları almaya yetkilidir. Bu

doğrultuda SPK'nın kurumsal yönetim ilkelerinden hangilerinin payları borsada işlem gören şirketler tarafından uygulanma zorunluluğunun bulunduğunu SPK ilgili tebliğde madde madde açık bir şekilde belirtmiştir. Uygulama yükümlülüğü olduğu belirtilen ilkeler dışındaki maddelerin uygulanmama nedenini de kurumsal yönetim raporunda açıklamaları gerektiği hüküm altına alınmıştır.

SPK kurumsal yönetim ilkelerini aşağıdaki başlıklar altında gruplandırmıştır:

- 1- Pay Sahipleri
- 2- Kamuyu Aydınlatma Şeffaflık
- 3- Menfaat Sahipleri
- 4- Yönetim Kurulu

Bir şirketin en önemli dinamiklerini oluşturan bu unsurların gerek kendi içlerindeki gerekse de birbirleri ile ilişkilerindeki dengenin sağlanması şirketin başarısında ve sürdürülebilirliğinin sağlamlasında çok önemli bir etkiye sahiptir. SPK kurumsal yönetim ilkeleri ile bu üç ana başlığı oluşturan her bir paydaş grubu ile kurumsal yönetimin temel ilkelerinden olan kamuyu aydınlatma ve şeffaflık konusunda ayrı düzenlemeler getirilmiştir.

1.1. Pay Sahipleri

SPK kurumsal yönetim ilkelerinde yer alan “Pay Sahipleri” bölümü aşağıdaki başlıklardan oluşmaktadır:

- Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması(m. 1.1)

- Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı (m. 1.2)
- Genel Kurula Katılım Hakkı(m. 1.3)
- Oy Hakkı (m. 1.4)
- Azlık Hakları (m.1.5)
- Kar Payı Hakkı(m. 1.6)
- Payların Devri(m. 1.7)

1.1.1. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması

Adillik prensibinin yansıması olarak SPK kurumsal yönetim ilkelerinde “Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması” başlığı altında tüm pay sahiplerine eşit muamele yapılacağı belirtilmiştir. Yine adillik ve hesap verilebilirlik ilkesinin yansıması olarak da şirketlerde “Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi”nin oluşturulması gerektiği ve bu birimin sadece bilgi alma ve inceleme hakkının kullanımında değil pay sahiplerinin haklarının korunmasında da rol alacağı düzenlenmiştir.⁵⁶

1.1.2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı

Bilgi alma ve inceleme hakkı TTK m. 437 hükmünde genel kurul öncesi ve genel kurul sırasında olmak üzere ayrı fıkralar altında ele alınmıştır.

⁵⁶ **Yanlı, Veliye:** Pay Sahibinin Bilgi Alma Hakkı Bağlamında Yatırımcı İlişkileri Bölümünün İşlevi, Bahçeşehir Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 16, Sayı 197-198, 2021, s. 27

TTK m. 437/1 hükmü doğrultusunda finansal tablolar, konsolide finansal tablolar, yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu, denetleme raporları ve yönetim kurulunun kâr dağıtım önerisi, genel kurulun toplantısından en az on beş gün önce, şirketin merkez ve şubelerinde, pay sahiplerinin incelemesine hazır bulundurulur. Bunlardan finansal tablolar ve konsolide tablolar bir yıl süre ile merkezde ve şubelerde pay sahiplerinin bilgi edinmelerine açık tutulur.

TTK m. 437/2 hükmüne göre ise pay sahibi genel kurulda, yönetim kurulundan, şirketin işleri; denetçilerden denetimin yapılma şekli ve sonuçları hakkında bilgi isteyebilir.

Bilgi alma hakkının on beş günlük incelemeye hazır bulundurma süresinden önce veya genel kurul kararından sonra yetkili organlara yöneltilip yönetilemeyeceği ve talebin karşılanıp karşılanmayacağı öğretilmeli tartışmalı olup pay sahiplerinin bu taleplerini iletmelerine herhangi bir engel olmadığı ancak organların bu talepleri karşılama yükümü bulunmadığı söylenebilir.⁵⁷ Bu dönemde pay sahiplerinden herhangi birisinin talebine cevap verilmesi durumunda eşitlik prensibi uyarınca diğer talepler de cevaplanmalıdır.

OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinde bilgi alma hakkı “*ortaklıkla ilgili gerekli ve esaslı bilgilerin zamanında ve düzenli bir şekilde elde edilmesi hakkı*” olarak tanımlanmıştır.⁵⁸ SPK kurumsal yönetim ilkelerinde ise her pay sahibinin bilgi alma ve inceleme hakkı bulunduğu, bilgi alma ve inceleme hakkının, esas sözleşmeyle veya şirket

⁵⁷ **Kaya, Arslan:** Anonim Ortaklıkta Pay Sahibinin Bilgi Alma Hakkı, Ankara, 2001, s. 283-284

⁵⁸ **Paslı,** s. 99

organlarından birinin kararıyla kaldırılamayacağı veya sınırlandırılmayacağı düzenlenmiştir.

TTK m. 438 vd. hükümlerinde düzenlenmiş olan özel denetim isteme hakkına paralel olarak SPK kurumsal yönetim ilkelerinin bilgi alma ve inceleme hakkına ilişkin bölümünde, özel denetim isteme hakkının bilgi alma hakkının bir parçası olduğu belirtilmiştir. Yine aynı bölümde pay sahipliği haklarının kullanılabilmesi için gerekli olduğu takdirde ve bilgi alma ve inceleme hakkının daha önce kullanılmış olması koşuluyla belirli olayların incelenmesi için özel denetim istemeyi, gündemde yer almasa dahi, her pay sahibinin bireysel olarak genel kuruldan talep edebileceği yönünde bir hükmün esas sözleşmeye konulabileceği düzenlenmiştir.

1.1.3. Genel Kurula Katılım Hakkı

Genel Kurul toplantıları ile şirket pay sahipleri, ortaklığa ilişkin önemli bazı hususlara ilişkin karar alma sürecinde rol alarak pay sahipliğinden kaynaklı birtakım haklarını kullanmaktadırlar. ETTK'dan farklı olarak TTK genel kurulun devredilemez görev ve yetkilerini m. 408 hükmünde saymıştır. Buna göre söz konusu maddede belirtilen hususlarda sadece Genel Kurul karar alabilir ve bu konudaki yetkisini başka hiçbir organa devredemez.⁵⁹

⁵⁹ **Bahtiyar, Mehmet / Hamamcıoğlu, Esra:** Anonim Ortaklık Genel Kurul Toplantıları, 1. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2014, s. 6

Öğretide bu düzenlemenin genel kurul ve yönetim kurulu arasındaki işlevler ayrılığına işaret ettiği belirtilmektedir.⁶⁰ Yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkilerini düzenleyen TTK m. 374 hükmü ile bu hüküm birlikte değerlendirildiğinde anonim şirketlerin iki otoritesinin önemli görev ve yetkileri net bir şekilde belirlenerek bu iki organın birbirlerinin alanlarına müdahale etmesinin önüne geçilmiş olacaktır.⁶¹

Pay sahipliği haklarından biri olan genel kurula katılma hakkı TTK m. 415 hükmünde düzenlenmiş olup anonim şirketlerin genel kurullarında izleyecekleri usuller TTK ve TTK çerçevesinde yayımlanan yönetmeliklerde detaylı bir şekilde açıklanmıştır.⁶² Bu konuda elektronik ortamda yapılacak olan genel kurul toplantılarına ilişkin olarak 28 Ağustos 2012 tarihli, 28395 sayılı Resmi Gazetede “Anonim Şirketlerde Elektronik Ortamda Yapılacak Genel Kurullara İlişkin Yönetmelik” yayımlanmıştır. Daha sonra 28 Kasım 2012 tarihli, 28481 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak “Anonim Şirketlerin Genel Kurul Toplantılarının Usul ve Esasları ile Bu Toplantılarda Bulunacak Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Temsilcileri Hakkında Yönetmelik” yürürlüğe girmiştir.

Halka açık şirketler açısından ise SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ile TTK mevzuatında yer alan düzenlemelere ek bazı yükümlülükler getirilmiştir. Halka açık şirketlerde öncelikle çağrı usulünde süre bakımından farklılık vardır.⁶³ Söz konusu ilkelerde genel kurul toplantı ilanının genel kurul toplantı tarihinden asgari üç hafta önceden yapılması gerektiği belirtilmiştir.⁶⁴ İlkenin devamında şirketin internet sitesinde

⁶⁰ **Kendigelen, Abuzer:** Türk Ticaret Kanunu Değişiklikler, Yenilikler ve İlk Tespitler, Onikilevha Yay., İstanbul, 2012 s. 308; **Bahtiyar/Hamamcioğlu,** s. 6

⁶¹ **Kırca, İsmail/Şehirli Çelik, Feyzan Hayal /Manavgat, Çağlar:** Anonim Şirketler Hukuku, Temel Kavram ve İlkeler, Kuruluş, Yönetim Kurulu, Cilt 1, Ankara, 2013, s. 395

⁶² **Tekinalp, Ünal:** Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku, 5. Bası, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2020, s. 305

⁶³ **Bahtiyar,** Sermaye Piyasası Hukukuna Giriş, s. 57

⁶⁴ **Tekinalp,** s. 312

toplantı ilanı ile birlikte mevzuat gereği yapılması gereken açıklama ve bildirimlere ek olarak pay sahiplerinin toplantı gündeminde yer alan konuları anlamalarına yardımcı olacak genel kurula katılım ve oy haklarını kolaylaştırabilecek birtakım hususların da pay sahiplerine duyurulması gerektiği düzenlenmiştir.

Buna ek olarak, gündem oluşturulurken pay sahiplerinin “Pay Sahipleri ile İlişkiler” birimine yazılı olarak iletmiş oldukları önerilerinin yönetim kurulu tarafından değerlendirilmesi; genel kurul toplantısının tüm pay sahipleri tarafından katılım sağlanacak maliyetle ve kolaylıkta olan bir ortamda gerçekleştirilmesi; pay sahiplerine gündem maddelerine ilişkin görüşleri sorulurken eşit şartlar sunulması gerektiği gibi hususlara tebliğ içerisinde yer verilmiştir. Tüm bu düzenlemeler kurumsal yönetimin eşitlik başta olmak üzere diğer tüm ilkelerinin birer sonucu olarak mevzuatta yerini almış önemli uygulamalardır. Belirtilen hususların uygulanması ile pay sahipleri arasında eşitsizlik yaratılmaksızın bilgi alma, genel kurula katılma ve oy haklarının kullanımı kolaylaştırılmış olacaktır.

Burada son olarak pay sahiplerinin genel kurula katılma ve bununla bağlantılı olarak oy haklarını kullanmalarını kolaylaştırılan en önemli düzenlemelerden birisi olan elektronik ortamda genel kurul toplantısı yapılmasına ilişkin TTK m. 1527 hükmüne de yer vermek gerekmektedir. TTK m. 1527/5’e göre; anonim şirketlerde genel kurullara elektronik ortamda katılma, öneride bulunma, görüş açıklama, oy verme, fiziki katılmanın ve oy vermenin bütün hukuki sonuçlarını doğurur.⁶⁵ Buna göre genel kurul toplantıları fiziki veya elektronik ortamda yapılabilecek, fiziki bir genel kurul toplantısına elektronik

⁶⁵ **Bahtiyar**, Sermaye Piyasası Hukukuna Giriş, s. 66

ortamda katılmak da mümkün olabilecektir.⁶⁶ Anonim Şirketlerde Elektronik Ortamda Yapılacak Genel Kurullara İlişkin Yönetmelik'in yürürlüğe girmesi ile birlikte genel kurullara elektronik ortamda katılma ve oy kullanma sisteminin uygulanması pay senetleri borsaya kote edilmiş şirketlerde zorunlu hâle gelmiştir. Böylelikle, ana sözleşmelerinde bu katılıma ilişkin hüküm bulunan ve gerekli diğer şartları da yerine getiren anonim ortaklıklarda fiziki toplantının yanında pay sahiplerinin elektronik ortamda genel kurula katılmalarına imkan sağlanmıştır.⁶⁷ Bu yöntem ile birtakım fiziki imkansızlıklar nedeni ile genel kurul toplantısına katılamayan pay sahiplerine teknolojik imkanların gelişmesinin bir neticesi olarak toplantıya katılım imkanı sağlanarak özellikle çok ortaklı anonim şirketlerde önemli bir zafiyet olarak ortaya çıkan güç boşluğunun giderilmesi ve globalleşen dünya ekonomisinde yabancı sermaye yatırımcıları açısından mesafelerin ortadan kaldırılması amaçlanmıştır.⁶⁸

1.1.4. Oy Hakkı

Oy hakkı ortaklara pay sahipliği sıfatları dolayısıyla tanınan ve pay sahiplerinin şirket yönetimini etkileyebilmelerini sağlayan en önemli haklardan biridir.⁶⁹ TTK m. 434 hükmüne göre pay sahipleri, oy haklarını genel kurulda, paylarının toplam itibarî değeriyle orantılı olarak kullanırlar ve her pay sahibi sadece bir paya sahip olsa da en az bir oy hakkını haizdir.

⁶⁶ Tekinalp, s. 310

⁶⁷ Bahtiyar/Hamamcioğlu, s. 26

⁶⁸ Poroy, Reha/Tekinalp, Ünal/Çamoğlu, Ersin: Ortaklıklar Hukuku I, Vedat Kitapçılık, 13. Bası, İstanbul, 2014, s. 524

⁶⁹ Yayla, s. 131; Pulaşlı, Hasan: Şirketler Hukuku Şerhi, Cilt II, Adalet Yayınevi, 13. Bası, Ankara, 2018, s. 1885

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında da oy hakkına ilişkin birtakım düzenlemeler getirilmiştir. Madde 1.4.1 uyarınca oy hakkının kullanılmasını zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılır ve sınır ötesi de dahil olmak üzere her pay sahibine oy hakkını en kolay ve uygun şekilde kullanma fırsatı sağlanır.

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri içerisinde değinilen bir diğ er husus ise madde 1.4.2’de yer alan oy hakkında imtiyazdan kaçınılması gerektiğine ilişkin düzenlemedir. Oy hakkında imtiyazın varlığı halinde halka açık payların sahiplerinin yönetimde temsilini engelleyecek nitelikteki imtiyazların kaldırılması esastır. Bu düzenleme pay sahipleri arasındaki sermaye oranına bağı lı dengenin korunması açısından yerindedir.⁷⁰

İlkelerin 1.4.3. maddesine göre ise karşılıklı iştirak ilişkisi, beraberinde bir hakimiyet ilişkisini de getiriyorsa, karşılıklı iştirak içerisinde bulunan şirketler, nisap oluşturmak gibi, çok zaruri durumlar ortaya çıkmadıkça, karşılıklı iştirak ilişkisi içerisinde bulundukları şirketin genel kurullarında oy haklarını kullanamazlar ve bu durumu ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak kamuya açıklarlar. Böylelikle belli bir pay sahibi grubundan oy hakkını kullanmaması beklenmektedir. Bu düzenlemenin oy hakkının kullanılmasını teşvik eden kurumsal yönetim anlayışı ile çelişmekte olduğu ve karşılıklı iştirak ilişkileri suretiyle oluşan holding yapılarının doğasına aykırı olduğu söylenebilir.⁷¹ Ayrıca düzenlemede zaruri durumların ne olduğu da açık bir şekilde ifade edilmemiştir.⁷² Bu yönü ile bu düzenleme geliştirilmeye ihtiyaç duymaktadır.

⁷⁰ Paslı, s. 112

⁷¹ Paslı, s. 113

⁷² Eminoğlu, s. 42

1.1.5. Azlık Hakları

Azlık kavramının ve sahip olduğu hakların düzenlendiği TTK m. 411 hükmünde sermayenin en az onda birini, halka açık şirketlerde yirmide birini oluşturan pay sahiplerinin, yönetim kurulundan, yazılı olarak gerektirici sebepleri ve gündemi belirterek, genel kurulu toplantıya çağırmasını veya genel kurul zaten toplanacak ise, karara bağlanmasını istedikleri konuları gündeme koymasını isteyebilecekleri belirtilmiştir. Esas sözleşmeyle, çağrı hakkı daha az paya sahip ortaklara da tanınabilecektir.⁷³

SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde de TTK'da yer alan düzenleme ile benzer olarak azlık haklarının, esas sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir miktara sahip olanlara da tanınabileceği ve azlık haklarının kapsamının esas sözleşmede düzenlenerek genişletilebileceği ifade edilmiştir. Burada SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ile TTK'nın belirlemiş olduğu halka açık şirketler için yüzde yirmi oranının örtüştüğü ve esas sözleşme ile bu hakkın yüzde yirmi oranının altında bir rakam için de öngörülebileceği yönündeki düzenlemenin de yine TTK ile uyumlu olduğu görülmektedir. Bu düzenleme ortaklıklarda zayıf durumda olan pay sahiplerinin hakim konumda olan pay sahiplerine karşı korunması amacı ile getirilmiş olup kurumsal yönetim felsefesinin bir gereği olarak uygulama bulmuştur.⁷⁴

⁷³ Tekinalp, s. 313

⁷⁴ Eminoğlu, s. 42

1.1.6. Kâr Payı Hakkı

Kâr payı hakkı, pay sahibinin kanun ve esas sözleşme hükümlerine veya genel kurul kararlarına göre dağıtılmaya tahsis edilen yıllık kara katılma hakkını ifade eder.⁷⁵

Kâr payı dağıtımı hususunda uygulanacak ve izlenecek kurallar detaylı bir şekilde TTK, SerPK ve 23 Ocak 2014 tarihli, 28891 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Kâr Payı Tebliği’nde açıklanmış olup söz konusu düzenlemelere ek olarak SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde şirketin belirli ve tutarlı bir kâr dağıtım politikasının oluşturulması gerektiği ve bu politikanın genel kurul toplantısında pay sahiplerinin onayına sunulacağı, faaliyet raporunda yer alacağı ve şirketin internet sitesinde kamuya açıklanacağı düzenlenmiştir. Kâr dağıtım politikasının, yatırımcıların şirketin gelecek dönemlerde elde edeceği karın dağıtım usul ve esaslarını öngörebilmesine imkan verecek açıklıkta asgari bilgileri içermesi gerekmektedir. Aynı zamanda bu politikanın pay sahiplerinin menfaatleri ile ortaklığın menfaati arasında dengeli bir şekilde oluşturulması gerekmektedir.⁷⁶

Yönetim kurulunun, genel kurula, kârın dağıtılmamasını teklif etmesi halinde, bunun nedenleri ile dağıtılmayan kârın kullanım şekline ilişkin bilgi genel kurul toplantısında pay sahiplerine sunulur, faaliyet raporunda yer alır ve şirketin internet sitesinde açıklanır. Kâr dağıtım politikasında pay sahiplerinin menfaatleri ile şirket menfaati arasında dengeli bir politika izlenir.

⁷⁵ Yıldız, Şükrü: Anonim Ortaklıkta Pay Sahipleri Açısından Eşit İşlem İlkesi, Ankara, 2004, s. 124

⁷⁶ Eminoğlu, s. 43

Tüm bu düzenlemeler ile anonim şirketten kâr elde etmek amacı ile hisse alan yatırımcılar nezdinde şirketin kâr dağıtım politikası hususunda güven oluşturulması ve ortaklık tüzel kişiliğinin karının belli bir grup pay sahibi veya yöneticiler menfaatine olarak harcanmasının önlenmesi amaçlanmaktadır.⁷⁷

1.1.7. Payların Devri

Payların devri konusu çok kapsamlı bir konu olmakla birlikte çalışmamızın konusu itibariyle sadece SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan düzenlemeler itibariyle bu konuya yer vereceğiz.

Anonim ortaklığın sermayesinin paylara bölünmüş olmasının doğal sonucu paylarının devredilebilirliğidir.⁷⁸ TTK m. 490 hükmü çerçevesinde kanunda veya esas sözleşmede aksi öngörülmedikçe, nama yazılı paylar, herhangi bir sınırlandırmaya bağlı olmaksızın devredilebilirler. Ancak nama yazılı pay senetlerinin bedeli tamamen ödenmemişse söz konusu paylar ancak anonim ortaklığın onayı ile devredilebilecektir.⁷⁹ TTK . 492 hükmüne göre ise esas sözleşme, nama yazılı payların ancak şirketin onayıyla devredilebileceğini öngörebilir.

Kurumsal Yönetim İlkeleri m. 1.7.1 hükmü uyarınca ise özellikle borsada işlem gören payların serbestçe devredilebilmesini zorlaştıracı uygulamalardan kaçınılması gerekmektedir. Pay sahibinin payını devretme hakkı özellikle ortaklık yönetiminden

⁷⁷ Paslı, s. 126

⁷⁸ Tekinalp, s. 156

⁷⁹ Eminoğlu, s. 175

memnun olmayan pay sahibinin payını devrederek ortaklıktan çıkması, çoğunluk karşısında azınlığın korunmasına imkan sağlamakta ve bu yönü itibariyle ortaklığın kurumsal yönetimi açısından da önem teşkil etmektedir.⁸⁰

1.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi kurumsal yönetimin dört temel ilkesinden biridir. Kamuyu aydınlatma ilkesi geniş anlamı ile hem anonim ortaklıkların yönetiminin ve yapısının hem de sermaye piyasalarının işleyişinin şeffaf olmasını gerektirir.⁸¹ SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri terminoloji olarak kamuyu aydınlatma ve şeffaflık kavramlarını birlikte kullanmıştır. Belirtmek gerekir ki kamuyu aydınlatma kavramı şeffaflık kavramını da kapsamaktadır.⁸²

OECD ilkelerinde kamuyu aydınlatma kavramı *“kurumsal yönetim yapısı, mali durum performansı, mülkiyet(sermaye yapısı), ve ortaklığın yönetimi de dahil anonim ortaklık ile ilgili bütün esaslı konularda, zamanında ve doğru bir şekilde kamunun aydınlatılmasını sağlamalıdır”*⁸³ şeklindeki ifade ile yerini bulmuştur.

⁸⁰ Paslı, s. 98

⁸¹ Paslı, s. 243

⁸² Poroy/Tekinalp/Çamoğlu: Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku, 9. Bası, İstanbul, 2003, N. 1457a: “Kanaatimizce “şeffaflık” terimi, “kamuyu aydınlatma” ile eş anlamlı olarak kullanılmamalıdır. Kamuyu aydınlatma hem ilkenin yönelik olduğu muhatap çevresini yansıtmayı hem bu kişilerin bilgilendirilmesini vurgulaması hem de “aydınlatma” tabirinin içinde saklı olan doğru bilgilendirme anlamı ile dürüstlüğü ifade ettiği için ilkenin, tam karşılığıdır ve şeffaflığı da kapsamaktadır.”

⁸³ G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, Bölüm V, s. 41

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri altında da 2. madde yer alan kamuyu aydınlatma ve şeffaflık başlığı altında kamunun nasıl aydınlatılacağı ve kamuyu aydınlatma araçları açıklanmıştır.

Bu ilke doğrultusunda şirketlere mevzuat ile belirlenenler dışında kamuya hangi bilgilerin açıklanacağı, bu bilgilerin ne şekilde, hangi sıklıkla ve hangi yollardan kamuya duyurulacağı, yönetim kurulunun veya yöneticilerin basın ile hangi sıklıkla görüşeceği, kamunun bilgilendirilmesi için hangi sıklıkla toplantılar düzenleneceği, şirkete yöneltilen soruların yanıtlanmasında nasıl bir yöntem izleneceği ve benzeri hususları içeren bir bilgilendirme politikası hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir.

Bunlara ek olarak kamuya açıklamanın yöntemlerinden biri olarak şirket internet sitesinde hangi bilgilere yer verilmesi gerektiği ve şirketin kamuya duyurulacak olan yıllık faaliyet raporunda hangi bilgilerin yer almasının zorunlu olduğu düzenlenmiştir. Kamuya duyurulacak hususlar şirketin internet sitesinde ve Kamuyu Aydınlatma Platformunda yayımlanır. Bu bilgiler ayrıca MKK'nın "e-YÖNET:Kurumsal Yönetim ve Yatırımcı İlişkileri Portalı" bölümüne de eklenir. Böylelikle şirket ortaklarının, yatırımcıların ve diğer menfaat sahiplerinin doğrudan ve etkin olarak bilgilendirilmesi sağlanmış olur.

Bu noktada sermaye şirketlerinin internet sitesi açma zorunluluğuna ilişkin 6102 s. TTK ile getirilen yükümlülüğe de değinmek yerinde olacaktır. 6102 s. TTK'nın 1524. maddesinde düzenlenen bu yükümlülük kanun ilk yürürlüğe girdiği zaman tüm sermaye şirketleri için getirilmişken ilgili madde 6335 s. Kanun ile değiştirilerek mevcut durumda sadece bağımsız denetime tabi sermaye şirketleri için getirilmiştir.⁸⁴ Söz konusu değişiklik

⁸⁴ Denetime tabi şirketler için bkz. 6102 s. TTK m. 397 vd.; Bakanlar Kurulu'nun 23 Ocak 2013 tarih ve 28537 s. Resmi Gazete'de yayımlanan Bağımsız Denetime Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesine Dair Karar'ı ve

ile sadece yükümlülüğe tabi sermaye şirketleri konusunda sınırlandırmaya gidilmekle yetinilmemiş, internet sitesine konulan içerikte de daralmaya gitmiştir.⁸⁵ Belirtmek gerekir ki TTK’da yer alan işbu düzenlemenin değişiklik öncesindeki hali kurumsal yönetim anlayışı ve uygulamaları çerçevesinde düşünüldüğünde daha yerindedir.

1.3. Menfaat Sahipleri

SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde menfaat sahipleri “*şirketin hedeflerine ulaşmasında veya faaliyetlerinde ilgisi olan çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, çeşitli sivil toplum kuruluşları gibi kişi, kurum veya çıkar grupları*” olarak tanımlanmıştır.⁸⁶ Şirket tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarını gözetmeli ve haklarını koruma altına almalıdır.

Bu bölümde menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımının desteklenmesi gerektiği belirtilerek menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşlerinin alınması gerektiğinin altı çizilmiştir.

Yine bu bölümde “*Şirketin İnsan Kaynakları Politikası*” başlığı altında şirketin insan kaynakları yönetimi hususunda dikkat etmesi ve izlemesi gereken yol ve yöntemlere ilişkin açıklamalarda bulunulmuştur. Buna göre işe alım politikalarında eşit koşullardaki

1Şubat 2015 tarih ve 29254 s. Resmi Gazete’de yayımlanan Bağımsız Denetime Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesine İlişkin Karar’da Değişiklik Yapılmasına Dair Karar

⁸⁵ **Özkorkut, Korkut:** Finansal Raporlama, Bağımsız Denetim-Kamuyu Aydınlatma İlişkisi ve Sorumluluk, 6362 sayılı Yeni Sermaye Piyasası Kanunu Işığında Sermaye Piyasası Hukuku Sempozyumu, 6-7 Haziran 2013, İstanbul, s. 158.

⁸⁶ SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri m. 3.1.1.

kişilere eşit fırsat sağlanması; personel alımına ilişkin ölçütler yazılı olarak belirlenmesi, çalışanlara sağlanan tüm haklarda adil davranılması; çalışanlara yönelik eğitim politikası oluşturulması, çalışanlar ile ilgili olarak alınan kararlar veya çalışanları ilgilendiren gelişmelerin çalışanlara veya temsilcilerine bildirilmesi ve bu nitelikteki kararlarda ilgili sendikalardan görüş alınması, çalışanların görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme kriterlerinin çalışanlara duyurulması vb. hususlara ilişkin açıklamalar yapılmıştır.

“*Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler*” başlığı altında şirketin mal ve hizmetlerinin satım ve pazarlamasında müşteri memnuniyetinin gözetilmesi, müşterilerin taleplerinin süratle karşılanması, mal ve hizmetlerde kalite standartlarına uyulması ve müşteri ve tedarikçilerle ilişkilerde gizlilik prensibinin ön planda tutulması gerektiği düzenlenmiştir.

Son olarak “*Etik İlkeler ve Sosyal Sorumluluk*” başlığı altında şirketin etik kurallarını düzenleyen bir politika oluşturması ve bu politikanın kamuya açıklanması gerektiği; şirketin faaliyetlerinin bu etik kurallar çerçevesinde yürütülmesi ve sosyal sorumluluk anlamında gerekli özenin gösterilmesi hususları üzerinde durulmuştur.

Şirketlerin başarılı bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmesi ve bu şekilde de sürdürülebilirliklerini sağlamalarındaki en önemli faktörlerden birisi de şirketin yönetimi ve pay sahiplerinin yanında şirketin çalışanları, tedarikçileri, müşterileri gibi diğer menfaat sahipleri ile ilişkilerinin de en iyi seviyede tutulmasıdır. Bir şirketin yönetimi ne kadar iyi olursa olsun, ya da şirketin yönetimi ile pay sahipleri arasındaki ilişkiler ne derece yolunda olursa olsun, müşterilerini memnun edemeyen bir şirket kısa sürede pazarda küçülme göstererek varlığını kaybedecektir. Başka bir örnek üzerinden gitmek gerekirse çalışanlarına eşit ve adil davranmayan, çalışan haklarını gözetmeyen ve başarıyı

ödüllendirmeyen bir sistem üzerine faaliyet gösteren bir şirket yönetimi ne derece başarılı ve profesyonel bir yönetime sahip olursa olsun şirket başarısının temelinde en alt seviyeden en üst seviyeye tüm çalışanların rolü olduğundan kısa süre içerisinde çalışan motivasyonsuzlukları, iyi çalışanları başka şirketlere kaptırma gibi nedenlerle başarısını devam ettiremeyecektir. Hiç kuşkusuz tedarikçilerle ilişkilerin de iyi seviyede olması şirket başarı grafiğine etki eden bir diğer önemli konudur. Tüm bu nedenlerle SPK Kurumsal Yönetim ilkeleri şirketin diğer menfaat sahiplerinin önemine vurguda bulunarak bu gruplarla ilişkilerin en iyi şekilde yönetilmesine ilişkin tavsiyelerde bulunmuştur.

1.4. Yönetim Kurulu

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ile şirketin yönetim ve idare organı olan yönetim kurulunun yapısı ve işleyişi konusunda önemli düzenlemeler getirilmiştir. Bununla birlikte yeni TTK'nın yürürlüğe girmesi neticesinde yönetim kurulu ile ilgili yeni bazı hükümler kanuna eklenmiş olup söz konusu yenilikler incelendiğinde bunların kurumsal yönetim ilkeleri ile paralel gelişmeler olduğu görülmektedir. Yönetim kuruluna ilişkin özet bir giriş yaptıktan sonra bu konunun detaylı bir şekilde bir alt başlık altında inceleneceğini belirtmek isteriz.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ ÇERÇEVESİNDE YÖNETİM KURULU

1. YÖNETİM KURULU'NUN İŞLEVİ

Yönetim kurulu şirketin yasal ve zorunlu organlarından biridir.⁸⁷ TTK m. 356 hükmü uyarınca şirket yönetim kurulu tarafından yönetilir ve temsil olunur. Yönetim kurulu şirketin faaliyet konusunu ilgilendiren tüm konularda karar almaya yetkili tek organdır. Başka bir ifade ile yönetim kurulu şirketi iç ilişkide yönetir, dış ilişkide ise temsil eder.⁸⁸ Bunun tek istisnasını kanun ve esas sözleşme ile genel kurulun yetkisine bırakılmış konular oluşturmaktadır.⁸⁹

Bu yönetme ve temsil süreci bir şirketin tüzel kişilik kazanması ile başlar, sona ermesine kadar devam eder.⁹⁰ Bu özelliği yönetim kuruluna süreklilik arz eden bir organ olma statüsü vermektedir.

⁸⁷ **Karahan, Sami:** Şirketler Hukuku, Mimoza Yayınları, 2. Bası, Konya, 2015, s. 389

⁸⁸ **Pulaşlı,** s. 1192

⁸⁹ **Esas Sözleşme:** Bir şirketin anayasasını teşkil eden Esas Sözleşme Şirketin kuruluşu aşamasında oluşturulur. Neleri içermesi gerektiği için Bkz. TTK m. 339

⁹⁰ **Poroy/Tekinalp/Çamoğlu,** s. 329

Yasal düzenlemeler ile kendisine kanun ve esas sözleşmede düzenlenen istisnalar dışında sınırsız bir yetki verilen yönetim kurulunun faaliyetlerinin şirketin başarısında, devamlılığında, büyümesindeki en önemli etkiye sahip organ olduğu aşikârdır. Bu nedenle de kurumsal yönetim kavramı içerisinde yönetim kurulu çok geniş bir şekilde ele alınmakta, kurumsal yönetime ilişkin yasal düzenlemelerde yönetim kurulu ile ilgili çeşitli hükümler düzenlenmektedir. Zira bu kadar geniş bir yetkiye sahip bir organın yetkisini kötüye kullanabilme imkânının da elinde olduğu düşünüldüğünde yönetim kurulunda görev yapacak kişilerin niteliklerinin ne derece önemli olduğu, yönetim kurulunun da hesap verilebilirliğinin sağlanmasının kaçınılmaz olduğu sonuçlarına ulaşmak zor olmayacaktır.

2. YÖNETİM KURULU’NUN ÜYE SAYISI

ETTK’da yer alan yönetim kurulunun en az üç üyeden oluşması kuralı yerini yürürlükteki TTK m. 359/1 hükmü ile yönetim kurulu en az bir üyeden oluşur kuralına bırakmıştır.

Ancak bu konuda özel mevzuatta farklı düzenlemeler olabilmektedir. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri m. 4.3.1 hükmüne göre göre payları borsada işlem gören anonim ortaklıkların yönetim kurulu üye sayısı en az beş olmalıdır.

Yine, 01.11.2005 tarihli 25983 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Bankacılık Kanunu m. 23 hükmü çerçevesinde de halka açık olsun veya olmasın bankaların yönetim kurullarının en az beş üyeden oluşması gerekmektedir.

Her ne kadar TTK bu konuda asgari bir üye ile yönetim kurulunun teşekkül edebileceğini düzenlemiş; özel düzenlemeler de daha farklı asgari üye sayıları belirlemiş olsalar da ilgili yasal düzenlemeler ile bu konuda bir üst sınır getirilmemiş olduğundan esas sözleşme ile yasal düzenlemelerde belirtilenlerden daha yüksek üye sayısı şartı belirlenebilir.

Bu konuda uygulamada görülen bir diğer seçenek olarak da üye sayısının taban ve tavan aralıkları belirtilebilir. Böylelikle takdir yetkisi genel kurula bırakılmış olur.⁹¹ Ancak Akdağ Güney'e göre şirket esas sözleşmesinde yönetim kurulu üye sayısının belirtilmesi bir zorunluluk olup TTK m. 340 ile getirilen emredici hükümler ilkesi çerçevesinde üye sayısının alt ve üst sınırının esas sözleşmede belirtilmesi suretiyle takdirin genel kurulun yetkisine bırakılması mümkün olmayacaktır.⁹²

Genel kurulda birikimli oy kullanılması halinde ise yönetim kurulu üye sayısı sabit bir rakamla esas sözleşmede belirtilmelidir.⁹³

Şirketlerin tercihi genelde yönetim kurullarının tek sayıdan oluşmasıdır.⁹⁴ Bunun en önemli nedeni yönetim kurulunun karar alma sürecinde oyların eşit olmasının sonucu olarak karar alamama durumunun önüne geçilmek istenmesidir.

⁹¹ Pulaşlı, s. 1202

⁹² Akdağ Güney, Necla: Anonim Şirket Yönetim Kurulu, Vedat Kitapçılık, 2. Baskı, İstanbul, 2016, s. 24

⁹³ Kırca/Şehirli Çelik/Manavgat, s. 396 vd.; Akdağ Güney, s. 23

⁹⁴ Poroy/Tekinalp/Çamoğlu, s. 331

3. YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN NİTELİKLERİ

3.1. TTK'da Yer Alan Düzenlemeler

TTK uyarınca yönetim kurulu üyelerinin tam ehliyetli olmaları gerekmektedir.⁹⁵ Bunun dışında yönetim kurulu üyelerinin sahip olmasını gerektiren özel nitelikler ön görülmemiştir. Fakat TTK m. 359/4 hükmünde üyeliği sona erdiren hallerin seçilmeye engel olacağı da belirtilmiştir. Söz konusu kanun hükmüne göre “yönetim kurulu üyelerinden birinin iflasına⁹⁶ karar verilir veya kısıtlanır ya da bir üyelik için öngörülen kanuni şartları yahut esas sözleşmede öngörülen nitelikleri kaybederse bu kişinin üyeliği herhangi bir işleme gerek kalmaksızın kendiliğinden sona erer.”

TTK m. 359 hükmü incelendiğinde yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri açısından esas sözleşme ile özel düzenlemeler getirilebileceği anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda esas sözleşmeye yönetim kurulu üyeliği için yaş, cins, yüksek tahsil veya belirli bir mesleki nitelik gibi şartların gerektiği eklenebilir.⁹⁷

⁹⁵ Yargıtay 11 HD. 05.12.1986, E. 6762/6565 s. Kararı, “ETTK'nın 312/2, sadece şirket ortağı sıfatının yönetim kurulu üyeliği seçimi için yeterli görüldüğü izlenimini yaratıyorsa da yine aynı yasa m. 315/2'de yönetim kuruluna seçilen bir kişinin sonradan ehliyetinin kısıtlanması hali, onun görevinin kendiliğinden sona erdirilme sebebi kabul edildiğine göre, yönetim kuruluna seçilecek kişinin başlangıçta da kısıtlı olmaması , diğer bir deyişle .. tam ehliyetli olması gerektiği sonucuna varılmaktadır.

⁹⁶ Yargıtay 19 HD. 21.1.2003, E.2001/9239, K. 2003/549 s. Kararı, “İflas, müflisin medeni haklardan faydalanma ve onları kullanma ehliyetinin kaybı demek değildir. ETTK m. 315'e göre Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyeliğine engel teşkil eden iflas hali Limited Şirket Müdürlüğüne engel olmaz. İflasın neticelerini düzenleyen İİK m. 184 ve devamı maddelerinde iflas eden kişinin bir işte çalışamayacağı ve bu arada Limited Şirketlerde Müdürlük yapamayacağı yer almadığı gibi ETTK m. 315/2'ye benzer düzenleme bulunmamaktadır.

⁹⁷ Pulaşlı, s. 1209

Burada, ETTK’da yer alan yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olma zorunluluğunun yürürlükteki TTK ile kaldırılmış olduğunu belirtmek gerekir. Bu durumun en önemli nedenlerinden birisi özellikle halka açık büyük yapıdaki anonim şirketlerde yönetimin profesyonel kişiler tarafından yerine getirilmesine imkân tanınmak istenmesidir.⁹⁸ Bunun bir sonucu olarak da yönetimin sadece şahsi menfaat sahibi olan kişilere bırakılmasının önüne geçilmektedir.

3.2. Özel Kanunlarda Yer Alan Düzenlemeler

TTK açısından durum böyle olmakla beraber bazı özel kanunlarda da yönetim kurulu üyeliği ile ilgili düzenlemeler getirilmiştir.

Bankacılık Kanunu m. 23 ile bu konuda banka yönetim kurulları açısından özel birtakım şartlar öngörülmüştür. Bu konuda BDDK bir Yönetmelik⁹⁹ yayımlamış ve bankaların yönetim kurullarına seçilecek kişilerde bulunması gereken nitelikleri detaylı bir şekilde düzenlemiştir. Banka yönetim kurulu üyelerinin sahip olmaları gereken niteliklere ilişkin olarak Bankacılık Kanunu ile getirilen sistem incelendiğinde, banka genel müdürleri için öngörülen eğitim ve mesleki tecrübe şartlarının yönetim kurulu üyelerinin yarısından bir fazlası için de aranacağı, murahhas üyelerin de aynı şekilde genel müdürde aranan şartları taşımasının zorunlu tutulduğu ve son olarak banka yönetim kurulu üyelerinin tamamının, Bankacılık Kanunu’nun kurucularda aranan niteliklere ilişkin 8’inci

⁹⁸ Akdağ Güney, s.39

⁹⁹ 01.11.2006 tarihli, 26333 sayılı resmi gazetede yayımlanan Bankaların Üst Yönetimine Atanacakların Bildirimi, Yemin ve Mal Beyanında Bulunulması ve Karar Defterlerinin Tutulmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

maddesinde sayılan niteliklerden bir kısmına sahip olmaları gerektiğinin kabul edildiği anlaşılmaktadır.¹⁰⁰

Bu konuda 5941 s. Çek Kanunu'nda dolaylı bir düzenleme yer almaktadır. Çek Kanunu m. 2/4 hükmüne göre, hakkında çek düzenleme ve çek hesabı açma yasağı kararı bulunan gerçek kişinin yönetim organında görev yaptığı veya ticaret siciline tescil edilen yetkilisi olduğu tüzel kişiye çek defteri verilmez.

3.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Yönetim Kurulu Üyeleri ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği Kavramı

SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde yönetim kurulu üyelerinin sahip olması gereken niteliklerden ziyade aralarındaki görev dağılımına ilişkin düzenlemeler getirilmiştir. Söz konusu ilkelerin 4.2.5. maddesine göre yönetim kurulu Başkanı ile icra başkanı/genel müdürün yetkilerinin net bir biçimde ayrıştırılması ve bu ayrımın yazılı olarak esas sözleşmede ifade edilmesi esas olduğu belirtilmiş ve devamında şirkette hiç kimsenin tek başına sınırsız karar verme yetkisi ile donatılmaması gerektiği düzenlenmiştir.

Yine bir başka ilkede(ilke 4.3.2) yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun icrada görevli olmayan üyelerden oluşması gerektiği hüküm altına alınmıştır.¹⁰¹ Yönetim kurulu

¹⁰⁰ **Can, Mehmet Çelebi:** Banka Yönetim Kurulu Üyesi Olarak Tüzel Kişi, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi C. XX, 2016, s. 44

¹⁰¹ İcrada görevli olmayan yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulu üyeliği haricinde şirkette başkaca herhangi bir idari görevi bulunmayan ve şirketin günlük iş akışına ve olağan faaliyetlerine müdahil olmayan kişidir.

içerisinde icrada görevli olan yönetim kurulu üyesi ayrımı yapılmamış ise tüm yönetim kurulu üyelerini icrada görevi olmayan yönetim kurulu üyesi olarak değerlendirmek gerekecektir.¹⁰²

Söz konusu ilkenin devamındaki ilkeye (ilke 4.3.3) göre ise icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabilme niteliğine sahip bağımsız üyeler bulunur. Bağımsız yönetim kurulu üyeliği kavramı TTK'da düzenlenmemiş olmakla birlikte Yönetim kurulu üyelerinin, bağımsız üye olma kriterini taşıyabilmeleri için hangi kriterlere sahip olmaları gerektiği SPK Tebliği ile yürürlüğe giren ilkeler içerisinde açıklanmıştır.¹⁰³

Yönetim kurulu içerisindeki bağımsız üye sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az olamayacağı ve her durumda, bağımsız üye sayısının ikiden az olamayacağı belirtilmiştir.

Aşağıda detaylı olarak açıklanacağı üzere Aday Gösterme Komitesi bağımsız yönetim kurulu üyelerine ilişkin tekliflerini, adayların bağımsızlık kriterlerini¹⁰⁴ taşıyıp

¹⁰² **Manavgat, Çağlar:** Halka Açık Anonim Ortaklıkların Yönetim Kurulunda Yetki Devri Zorunlu Mudur?, Terazi Hukuk Dergisi, Cilt 14, Sayı 151, 2019, s: 37

¹⁰³ **Tekinalp,** s. 233

¹⁰⁴ **SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri,** m. 4.3.7

Aşağıdaki kriterlerin tamamını taşıyan yönetim kurulu üyesi “bağımsız üye” olarak nitelendirilir.

a) Şirket, şirketin ilişkili taraflarından biri veya şirket sermayesinde doğrudan veya dolaylı olarak %5 veya daha fazla paya sahip hissedarların yönetim veya sermaye bakımından ilişkili olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hisimleri arasında, son beş yıl içinde, doğrudan veya dolaylı önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam, sermaye veya önemli nitelikte ticari ilişkinin kurulmamış olması

b) Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimini, derecelendirilmesini ve danışmanlığını yapan şirketler olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin faaliyet ve organizasyonunun tamamını veya belli bir bölümünü yürüten şirketlerde çalışmamış ve yönetim kurulu üyesi olarak görev almamış olması

c) Son beş yıl içerisinde, şirkete önemli ölçüde hizmet ve ürün sağlayan firmaların herhangi birisinde ortak, çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmaması

d) Yönetim kurulu görevi dolayısıyla hissedar ise sermayede sahip olduğu payın oranının %1'den fazla olmaması ve bu payların imtiyazlı olmaması

taşımadığı hususunu da göz önünde bulundurarak bir rapor ile yönetim kuruluna sunar. Yönetim kurulu, Aday Gösterme Komitesi'nin raporu çerçevesinde bağımsız üye aday listesini hazırlayarak genel kurul toplantısından en az 60 gün önce SPK'ya gönderir. SPK aday listesi üzerinden incelemesini yapar ve 30 gün içerisinde görüş bildirir. SPK'nın olumsuz görüş bildirdiği kişi üye olamaz. Şirket, kesinleşmiş bağımsız üye aday listesini genel kurul toplantı ilanı ile birlikte kamuya açıklar. Bağımsız yönetim kurulu üyesi atamasına ilişkin genel kurul kararı, karşı oylar ve gerekçeleri ile birlikte şirketin internet sitesinde açıklanır.

Bağımsızlığı ortadan kaldıran bir durum ortaya çıktığı takdirde, değişiklik bağımsız üye tarafından kamuya duyurulmak üzere derhal yönetim kuruluna iletilir. Bu durumda bağımsızlığını kaybeden yönetim kurulu üyesi ilke olarak istifa etmelidir.

3.4. Tüzel Kişi Yönetim Kurulu Üyeliği

ETTK'da yer almayan ve yürürlükteki TTK ile mevzuatımıza giren düzenlemelerden biri de tüzel kişi yönetim kurulu üyeliği kavramıdır. TTK 359/2 hükmüne göre bir tüzel kişi yönetim kuruluna üye seçildiği takdirde tüzel kişi ile birlikte, tüzel kişi

e) Bağımsız yönetim kurulu üyesi olması sebebiyle üstleneceği görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olması

f) Bağlı oldukları mevzuata uygun olması şartıyla üniversite öğretim üyeleri hariç, kamu kurum ve kuruluşlarında üye olarak seçildikten sonra tam zamanlı çalışmıyor olması

g) Gelir Vergisi Kanunu'na göre Türkiye'de yerleşmiş sayılması

h) Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, şirket ortakları arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığını koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olması

i) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiği görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabiliyor olması.

adına, tüzel kişi tarafından belirlenen, sadece bir gerçek kişi de tescil ve ilan olunur; ayrıca tescil ve ilanın yapılmış olduğu, şirketin internet sitesinde hemen açıklanır, tüzel kişi adına sadece, bu tescil edilmiş kişi toplantılara katılıp oy kullanabilir. Bu düzenleme ile salt bir tüzel kişinin yönetim kurulu üyesi olarak tescili yeterli görülmemiş, onunla birlikte onun adına hareket edecek gerçek kişinin de tescili öngörülmüştür.¹⁰⁵

Tüzel kişi yönetim kurulu üyelerinin temsilcisi olarak belirlenen kişilerin de yönetim kurulu üyelerinin sahip olması gereken nitelikleri haiz olmaları gerekmektedir.

Burada bankalar açısından tüzel kişi yönetim kurulu üyeliği uygulamasının mümkün olmadığını, banka yönetim kurulu üyelerinin mutlaka gerçek kişi olması gerektiğini belirtmek gerekir. Bu konuda her ne kadar Bankacılık Kanunu'nda açık bir düzenleme olmasa da BDDK, TBB ve TKBB'ye hitaben göndermiş olduğu 25/09/2012 tarihli 19304 ve 19305 sayılı yazıları ile Bankalar açısından yönetim kurulunun gerçek kişilerden oluşması yönündeki uygulamanın devamına karar verilmiş olduğunu bildirmiştir.¹⁰⁶

3.5. Belirli Grupların Yönetim Kurulunda Temsil Edilmesi

Yönetim kurulu üyelerinin seçimi genel kurulun devredilemez görev ve yetkileri arasındadır. Genel kurulun kanunda veya esas sözleşmede, aksine daha ağır nisap öngörülmüş bulunan hâller hariç, sermayenin en az dörtte birini karşılayan payların

¹⁰⁵ **Can**, s. 38

¹⁰⁶ **Can**, s. 50, BDDK'nın 20.09.2012 tarih ve 4945 sayılı kararı ayrıca şurada da yer almıştır. **Bkz. Kırca/Şehirali Çelik/ Manavgat**, s. 402

sahiplerinin veya temsilcilerinin varlığıyla toplanabileceği ve toplantıda temsil edilen payların salt çoğunluğu ile karar alabileceğine ilişkin TTK m. 418 hükmü doğrultusunda şirkette daha fazla paya sahip belirli pay gruplarının bulunması durumunda bu grupların yönetim kurulu üyelerinin seçiminde etkin rol alarak yönetim kurulunun kendi seçmiş oldukları kişilerden oluşmasını sağlayabilecektir. Bu durumda azınlık konumunda olan pay sahiplerinin yönetim kurulu üyelerinin seçimine ilişkin söz hakları olsa da sadece önerilerini iletebilecekler ve fiili durum itibariyle şirket yönetim kurulu daha fazla paya sahip olan pay sahiplerinin önerdiği kişilerden oluşacaktır. Bu durumun sebep olabileceği pay sahipleri arasındaki eşitsizliğin önüne geçmek ve azınlık pay sahiplerinin menfaatlerinin korunması amacı ile 6102 s. TTK’da düzenleme yapılmıştır.¹⁰⁷

TTK m. 360 hükmüne göre esas sözleşmede öngörülme suretiyle, belirli pay gruplarına, özellik ve nitelikleriyle belirli bir grup oluşturan pay sahiplerine ve azlığa yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınabilir.¹⁰⁸ Bu hak, sahiplerine tanınan bir aday önerme hakkı olabileceği gibi üyelerin belirli grup oluşturan pay sahipleri, belirli pay grupları veya azlık mensubu pay sahipleri arasından seçilmesi şeklinde de tanınabilir.¹⁰⁹

Belirtmek gerekir ki söz konusu düzenleme yürürlüğe girmeden önce de uygulamada pay sahipleri arasındaki hissedarlık sözleşmeleri kapsamında şirketler esas sözleşmelerine belirli gruplara yönetim kurulu üyesi aday gösterme hakkı vermekteydiler. Söz konusu düzenleme ile bu uygulamaya yasal zemin oluşturulmuştur.¹¹⁰

¹⁰⁷ **Baltalı, Candemir:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulunda Temsil Edilme İmtiyazı, Oniki Levha Yay., 1. Bası, İstanbul, 2019, s.187

¹⁰⁸ **Tekinalp,** s.238

¹⁰⁹ **Baltalı,** s. 185

¹¹⁰ **Kendigelen, Abuzer:** Anonim Ortaklıkta Yönetime Katılma Haklarında İmtiyaz, Beta Yay., 1. Bası, İstanbul, 1999, s. 183

Genel kurulda oy gücü zayıf bulunan azınlık paya sahip pay sahiplerinin yönetim kurulunda temsil edilebilmeleri ile birlikte bu pay sahipleri de şirket faaliyetleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilecekler ve yönetimi daha etkin bir şekilde denetleyebileceklerdir.¹¹¹ Bu hakkın pay sahipleri arasındaki menfaat dengesinin sağlanmasına yönelik önemli bir düzenleme olduğunu belirtmek gerekmektedir.

4. YÖNETİM KURULU TOPLANTILARI

4.1. Yönetim Kurulu Toplantısına Çağrı

TTK'da, yönetim kurulu toplantısına çağrının hangi usule tabi olacağına ilişkin bir düzenleme bulunmamaktadır. Çağrının hangi usulle gerçekleşeceği şirket esas sözleşmesinde belirlenebilir. Esas sözleşmede bu konuda açık bir hüküm yok ise yönetim kurulu, yönetim kurulu başkanı tarafından, yokluğunda ise başkan yardımcısı tarafından toplantıya çağrılır.¹¹² Ayrıca TTK m. 392/7 hükmüne göre her bir yönetim kurulu üyesi başkandan yönetim kurulunu toplantıya çağırmasına yazılı olarak talep edebilir.

TTK'da çağrının zamanı ve şekline ilişkin bir kural getirilmemiştir. Bu noktada yönetim kurulu kendi çalışma esaslarını, toplantı zamanlarını, çağrının usulünü, çağrının zamanını, gündemin hazırlanmasına ilişkin esasları, toplantı sırasında görüşülecek konuların yönetim kurulu üyelerinin incelemesine sunulmasına ilişkin hususları içeren

¹¹¹ Kendigelen, s. 185

¹¹² Akdağ Güney, s. 247

kendi yazılı dokümanını oluşturabilir veya bu hususları esas sözleşmeye eklenmesini de talep edebilir.¹¹³

4.2. Yönetim Kurulu Toplantıları, Şekli ve Nisap Konusu

Mevzuatta yönetim kurulu toplantılarının sıklığına ilişkin açık bir hüküm yer almamaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri içerisinde “Yönetim Kurulu Toplantılarının Şekli” başlığı altında yönetim kurulunun görevlerini etkin olarak yerine getirebileceği sıklıkta toplanacağı belirtilmiştir. Bu durumda yönetim kurulunun şirketinin mevcutta içerisinde bulunduğu koşullar çerçevesinde en uygun toplantı sıklığını belirlemesi ve bu doğrultuda toplantılarını gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Her ne kadar mevzuatta bu konuda açık bir düzenleme olmasa da şirketler esas sözleşmelerine ve yönetim kurulunun çalışma ve faaliyet esaslarına ilişkin hazırlamış oldukları iç yönergelerine¹¹⁴ yönetim kurulunun toplantı sıklığına ilişkin hüküm ekleyebilirler.

TTK m. 390 hükmüne göre göre yönetim kurulu üye sayısının çoğunluğu ile toplanır ve toplantıda mevcut olan üyelerin çoğunluğunun olumlu oyu ile karar alır. Oylama neticesinde eşitlik olması durumunda ilgili konu bir sonraki toplantıda görüşülür. Bir sonraki toplantıda da eşitliğin bozulmaması durumunda öneri reddedilmiş sayılır.

¹¹³ Akdağ Güney, s. 15

¹¹⁴ SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri m. 4.4.5’ e göre Yönetim Kurulu Toplantılarının ne şekilde yapılacağı şirket içi düzenlemeler ile yazılı hale getirilir. Her ne kadar bu hüküm payları İMKB’de işlem gören halka açık şirketler açısından bağlayıcı olsa da diğer sermaye şirketleri açısından da yol gösterici mahiyette bir hüküm olup uygulanabilecektir.

Yönetim kurulu toplantılarının şekli açısından incelenmesi gereken bir değer konu da toplantıların fiziki olarak gerçekleştirilme zorunluluğunun olup olmamasıdır. Belirtmek gerekir ki TTK yönetim kurulunun fiziken toplanmadan da karar alabilmesine imkân tanımıştır. TTK m. 390/4 hükmüne göre üyelerden hiçbiri toplantı yapılması isteminde bulunmadığı takdirde, yönetim kurulu kararları, kurul üyelerinden birinin belirli bir konuda yaptığı, karar şeklinde yazılmış önerisine, en az üye tam sayısının çoğunluğunun yazılı onayı alınmak suretiyle de alınabilmektedir.

Bu başlık altında yönetim kurulu toplantılarının elektronik yolla gerçekleştirilmesi (E-YKS) konusuna da yer vermek gerekmektedir. TTK m. 1527 hükmüne göre şirket esas sözleşmesinde düzenlenmiş olması şartıyla, sermaye şirketlerinde yönetim kurulu toplantılarının elektronik ortamda yapılması mümkündür. Bu konuda TTK m. 1527 esas alınarak Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından bir tebliğ¹¹⁵ yayımlanarak elektronik yönetim kurulu toplantılarının hangi şartlarda ve koşullarda gerçekleştirilebileceği bu konuda hangi teknik gereksinimlere ihtiyaç duyulduğu gibi hususlar detaylı bir şekilde düzenlenmiştir. Bu konuda ilk çalışmaları elektronik genel kurul toplantılarında olduğu gibi MKK başlatmış ve yapmıştır.

E-YKS ile, Türkiye'nin içinde bulunduğu bilgi toplumuna dönüşüm sürecinin bir parçası olarak, şirketlerimizin yönetim kurulu toplantılarının elektronik ortamda güvenli bir şekilde yapılabilmesi ve bu toplantılara elektronik ortamda görüntülü ve sesli katılım, görüş ve öneride bulunma, oy kullanabilme, kararların güvenli bir ortamda elektronik olarak imzalanması ve tüm süreçlerin en az maliyetle sunulması amaçlanmıştır.¹¹⁶

¹¹⁵ 29.08.2012 tarihli, 28396 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Ticaret Şirketlerinde Anonim Şirket Genel Kurulları Dışında Elektronik Ortamda Yapılacak Kurullar Hakkında Tebliğ

¹¹⁶ <https://www.mkk.com.tr/tr/content/Yatirimci-Hizmetleri/e-YKS>

Yönetim kurulu üyelerinin toplantıya bizzat katılmaları zorunluluğu, başka bir ifade ile temsilci ile yönetim kurulu toplantılarında kendilerini temsil ettirememeleri düşünüldüğünde e-YKS ile yönetim kurulu üyelerine zaman ve mekan problemi olmaksızın şirket işlerini takip edebilme ve karar alma görevlerini yerine getirebilme imkanı tanınmıştır. Özellikle halka açık anonim şirketler ve yabancı yatırımcıların da bulunduğu bir ortaklık yapısına sahip şirketler açısından yönetim kurulu toplantılarının gerçekleştirilmesine ve kararların alınmasına olan katkısı düşünüldüğünde e-YKS'nin uygulama bulması halinde ülkemizde kurumsal yönetim kalitesini artırmış olacağı tartışmasızdır.

5. YÖNETİM KURULU'NUN GÖREV VE SORUMLULUKLARI

5.1. Yönetim Kurulu'nun Görevleri

Şirketin temsil ve yönetim organı olan yönetim kurulu, kanun ve esas sözleşme ile genel kurulun yetkisine bırakılmayan tüm konularda karar alma yetkisine sahiptir.

TTK m. 367'ye göre yönetim kurulu esas sözleşmeye konulacak bir hükümle, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre, yönetimi kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü bir kişiye devretmeye yetkili kılınabilir. Ancak bu şekilde esas sözleşmeye konulan bir düzenleme ile yönetim kurulunun yönetim yetkisinin

kapsamı ve sınırları daraltılıp genişletilebilir.¹¹⁷ Burada yönetim kurulunun yönetim ve temsil görevini ancak istisnai olarak devredebileceğini belirtmek gerekir.¹¹⁸

Belirtmek gerekir ki kanun koyucu TTK m. 375 hükmü ile yönetim kurulunun sahip olduğu tüm yetkilerin devredilmesinin önüne geçmiştir. Kurumsal yönetim ilkeleri arasında yer alan eşitlik ilkesinin bir görünümü niteliğinde olan bu hükümle şirket organları arasındaki güç dengesinin bozulmasının önüne geçilmesi amaçlanmıştır. Madde hükmüne göre yönetim kurulu aşağıda bulunan görev ve yetkilerini devredemez:

- Şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi.
- Şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi.
- Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması.
- Müdürlerin ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisini haiz bulunanların atanmaları ve görevden alınmaları.
- Yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi.
- 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.
- Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması.

¹¹⁷ Pulaşlı, s. 1283

¹¹⁸ Tekinalp, s. 242

5.2. Yönetim Kurulu Üyelerinin Hakları

5.2.1. Yönetim Kurulu Üyelerinin İdari Hakları

Yönetim Kurulu, şirketi yönetim ve temsil görevini yerine getirmesinin bir sonucu olarak birtakım haklara sahiptir. Bu hakları gruplandırmak gerekirse ilk olarak yönetim kurulu üyelerinin idari haklarından bahsetmek gerekir. Doktrinde bazı yazarlar kişisel haklar kavramını kullanmış olsalar da bu hakların daha çok yönetimden kaynaklanıyor olması sebebiyle biz idari haklar olarak nitelendirmeyi tercih ediyoruz.

İdari haklar için örnek vermek gerekirse yönetim kurulu toplantılarına katılma hakkı, toplantıda oy kullanmak hakkı, muhalefet şerhini tutanağa geçirtme hakkı ve bilgi alma ve inceleme hakkı, sayılabilir. İlk üç sırada verdiğimiz örnekler yönetim görevinin icrasının doğrudan sonucudur.

Bilgi alma ve inceleme hakkı da yönetim görevinin icrasından kaynaklı olsa da diğer örneklerdeki gibi bizzat görevin yerine getirilmesi için bir araç değil, görevin yerine getirilmesine katkı sağlayan bir unsurdur. Başka bir ifade ile bilgi edinme hakkı üyelik görevinin yerine getirilmesine hizmet eder.¹¹⁹

Yönetim kurulu üyelerinin bilgi alma ve inceleme hakkı TTK m. 392 hükmünde düzenlenmiş olup bu hak bu şekilde emredici nitelik kazanmıştır. Kanun yönetim kurulu üyelerinin bu hakkını toplantı sırasında ve toplantı dışında olmak üzere iki açıdan ele alarak

¹¹⁹ Kortunay, Ayhan: Yönetim Kurulu Üyelerinin Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı, Onikilevha Yay., 1. Bası, İstanbul, 2015, s. 337

düzenleme yapmıştır. Maddeye göre, her bir yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulu toplantılarında şirketin tüm iş ve işlemleri hakkında bilgi isteyebilir, soru sorabilir ve inceleme yapabilir.¹²⁰ Üyelerin bu yöndeki talepleri reddedilemez.

Ancak yönetim kurulu toplantıları dışında bilgi alma hakkı üyeler açısından yönetim kurulu başkanının onayına, yönetim kurulu başkanı açısından ise yönetim kurulunun onayına tabi kılınmıştır. Bu düzenlemenin sonucu olarak yönetim kurulu üyeleri yönetim kurulu kararı gerekmeksizin sadece başkanın izni ile inceleme yapabilecekken, yönetim kurulu başkanı yönetim kurulu kararı olmadan inceleme yapamayacaktır. Söz konusu madde bu açıdan mantıksal bir tutarsızlık içerisindedir.¹²¹

Söz konusu maddenin devamında ise bu hakkın esas sözleşme değişikliği ile genişletilebileceği düzenlenmiştir. Bu konuda esas sözleşmeye eklenecek bir hükümle yönetim kurulu başkanı ve üyelerinin toplantı dışındaki zamanlarda bilgi alma haklarının kapsamı genişletilebilir.

5.2.2. Yönetim Kurulu Üyelerinin Mali Hakları

Yönetim kurulu üyelerinin idari haklarının dışında bir de mali hakları bulunmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin mali hakları konusu TTK m. 394’de düzenlenmiştir. Bu maddeye göre “*Yönetim Kurulu Üyelerine tutarı esas sözleşmeyle veya*

¹²⁰ Poroy/Tekinalp/Çamoğlu, s. 367

¹²¹ Karahan, s. 424

genel kurul kararı ile belirlenmiş olmak şartı ile huzur hakkı, ücret, ikramiye prim ve yıllık kardan pay ödenebilir.” ¹²²

Yönetim kurulu üyelerine yapılacak ödemeler, şirketin uygulamalarına ve yönetim kurulu üyelerinin çalışma şekillerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Bazı şirketlerde üyelere sadece huzur hakkı ödenirken, bazı şirketlerde maddede yazan kalemlerden birkaçı ödenebilmektedir. ¹²³

Yönetim kurulu üyelerinin mali hakları konusunun, kurumsal yönetim düzenlemeleri açısından da sahip olduğu önem nedeni ile bu konu SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri içerisinde ayrı bir başlık altında ele alınmıştır. Söz konusu ilkelere göre yönetim kurulu, şirketin belirlenen ve kamuya açıklanan operasyonel hedefler ve finansal performans hedeflerine ulaşmasından sorumlu olduğu için yönetim kurulu üyelerinin ödüllendirilmesi de söz konusu hedeflere ulaşma konusundaki başarı durumuna göre olur. Bu nedenle de yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerinin ücretlendirilme esaslarının yazılı hale getirilme kuralı getirilmiştir. Buna göre Ücret Komitesi, yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yönetimin bireysel performansları ile bu yöneticilere sağlanan mali haklar arasındaki ilişkiyi açıklayan ve şirketin uzun vadeli çıkarlarını esas alan bir politika üretmelidir. ¹²⁴ Şirket ortaklarının da görüşü alınarak genel kurulda onaylanan ücret politikası şirketlerin internet sitesine konulur. Payları BİST’de işlem gören

¹²² 11. HD’nin 12.01.2004 tarih ve 2003-11480/55 sayılı kararı “Vakıfbank TAO’yu temsilen onun iştiraki olan anonim ortaklıkta yapılan yönetim ve denetim kurulu üyeliği görevleri için ödenecek ücret bankanın ve iştiraki olan anonim ortaklığın ana sözleşmesinde aksine hüküm bulunmadıkça, temsilci üyeye değil temsil ettiği bankaya ait olur. (Batider 2004, C. XXII, S. 3, s. 258-259)

¹²³ **Huzur Hakkı:** Yönetim Kurulu Toplantılarına katılan Yönetim Kurulu Üyelerine katıldıkları her bir toplantı için ödenen bedele huzur hakkı denir. (Karahana, s. 425)

¹²⁴ **Özer, Işık:** Türk ve Yabancı Hukuk Sistemlerinde Anonim Şirket Yöneticilerinin Mali Hakları, Adalet Yayınevi, 1. Bası, Ankara, 2013, s. 343

halka açık şirketler söz konusu ilkelere uyum zorunlulukları nedeni ile kendi ücret politikalarını belirlemiş ve internet sitelerinde yayımlamışlardır.

Bununla birlikte kurumsal yönetim ilkeleri m. 4.6.6. hükmü ile mali haklara ilişkin kamuyu aydınlatma yükümlülüğü açık hükme bağlanmış olup söz konusu düzenlemeye göre yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticilere verilen ücretler ve sağlanan diğer tüm menfaatlerin yıllık faaliyet raporu vasıtası ile kamuya açıklanması zorunlu tutulmuştur.¹²⁵

Kurumsal yönetim ilkelerinde bu konuda yer alan bir diğer düzenleme de yönetim kuruluna bağlı bir ücret komitesi oluşturma zorunluluğudur. Bu konuya aşağıda “Komiteler” başlığı altında detaylı bir şekilde değinilecektir.

Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik kapsamında da bu konu ele alınmıştır. Buna göre “*Ücret politikalarının bankanın etik değerleri, stratejik hedefleri ve iç dengeleri ile uyumu sağlanmalıdır.*” BDDK bu konuda ücretlendirme konusuna ilişkin bu ilkenin uygulanma kolaylığının sağlanabilmesi için bankalara yol gösterici olması adına “Bankalarda İyi Ücretlendirme Uygulamalarına İlişkin Rehber” yayımlamıştır. Söz konusu rehber banka çalışanlarının ücretlendirilmesine yönelik genel esaslar ile sadece özellikli çalışanların ücretlendirilmesine yönelik esasları içermektedir.¹²⁶

¹²⁵ Özer, s. 359

¹²⁶ **Bankalarda İyi Ücretlendirme Uygulamalarına İlişkin Rehber** m. 7: Banka yönetim kurulu üyeleri, üst düzey yönetimi ve bankanın kendi değerlendirmesi sonucunda banka risk profilinde önemli etkisi bulunan bir fonksiyon icra ettiği düşünülen diğer banka çalışanları ile yıllık kazandığı toplam ücretlendirme bakımından bu kişilere denk veya daha üst konumda olan banka çalışanları özellikli çalışan kategorisine girmektedir.

5.3. Yönetim Kurulu Üyelerinin Yükümlülükleri

5.3.1. Yönetim Yükümlülüğü

Yönetim kurulunun, şirketin yönetim ve temsil organı olması sebebi ile şirketin yönetiminden kaynaklanan bütün faaliyetlere katılma yükümlülüğü bulunmaktadır.¹²⁷ Bu yükümlülük şirketi idare ve temsil/görevlerin bizzat yerine getirilmesi yükümlülüğü olarak da ifade edilebilir.¹²⁸ Yönetim kurulu esas sözleşmeye konulacak bir hüküm ile düzenlenen iç yönerge çerçevesinde idare ve temsil yetkisini bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü bir kişiye devredebilir. Yönetim kurulunun bazı görev ve yetkileri ise devredilemez olup bunları delege edemez. Söz konusu yetki devri konusu aşağıda detaylı olarak incelenecektir.

TTK m. 390 hükmüne göre Yönetim kurulu üyeliği görevi bizzat yerine getirilmesi gereken bir görev olup vekaleten yerine getirilemez. Bunun bir sonucu olarak da yönetim kurulu üyeleri de birbirlerini temsilen oy kullanamazlar.¹²⁹

Burada belirtilenlerle sınırlı olmamak üzere yönetimle ilgili yükümlüklerden örnek vermek gerekirse; yönetim kurulu üyeleri yönetim kurulu toplantılarına katılmalı, toplantının gündem maddelerine ilişkin görüşlerini belirtmeli, ellerinde haklı bir gerekçe olmadan oylama sırasında çekimser kalmamalı, uygun olmadığını düşündükleri kararlara mutlaka muhalefet ederek bu hususu toplantı tutanağına şerh ettirmelidirler.

¹²⁷ Poroy/Tekinalp/Çamoğlu, s. 370

¹²⁸ Akdağ Güney, s.181

¹²⁹ Akdağ Güney, 181; Tekinalp, s.286

5.3.2. Eşit Davranma Yükümlülüğü

TTK m. 357 hükmünde pay sahiplerinin eşit şartlarda eşit işleme tabi tutulacağı düzenlenmiştir. Böylelikle evrensel nitelikte eşit işlem ilkesi kanuni bir üst kural haline getirilmiştir. Burada esasında iki organ hedef alınmaktadır: Genel kurul ve yönetim kurulu.¹³⁰ TTK gerekçesinde bu hükmün, bir taraftan organların öznel ve keyfî karar ve uygulamalarına bir üst hukuk kuralı ile kanunî bir barikat çekmekte olduğu, diğer taraftan da esas sözleşmelerdeki hükümlerin adil ve menfaatler dengesine uygun bir şekilde yorumlanmasını sağladığı belirtilmiştir.

Söz konusu düzenleme çerçevesinde belirtmek gerekir ki yönetim kurulunun tüm pay sahiplerine eşit davranma yükümlülüğü bulunduğu pozitif bir norm ile hüküm altına alınmıştır. Bu düzenleme yönetim kurulunun keyfî karar ve uygulamalardan uzak durması bakımından isabetli olmuştur.¹³¹

5.3.3. Özen ve Bağlılık Yükümlülüğü

TTK m. 369 hükmüne göre “Yönetim Kurulu Üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadırlar.”

¹³⁰ Akdağ Güney, s. 182

¹³¹ Akdağ Güney, s. 182

Burada yönetim kurulu üyelerinin özen borcunun yönetim kurulu üyelerinin niteliklerine, kişisel özelliklerine bakılmaksızın hepsi için geçerli olduğunu belirtmek gerekir. Yönetim kurulu üyelerinden beklenen özen, dikkatli ve basiretli bir yönetim kurulu üyesinin aynı şartlar altında göstermiş olduğu dikkat ve özeni göstermesidir. Başka bir ifade ile karar alırken konuya ilişkin bilgi sahibi olmasa da özen yükümlülüğü çerçevesinde makul bir inceleme ve araştırma ile doğru olan uygulamayı öğrenebilecek durumda olan bir yönetim kurulu üyesinin belirtilen incelemeyi yapmaksızın karar alması özen borcuna aykırılık teşkil etmektedir. Böyle bir durumda alınan kararın ortaya çıkan olumsuz neticelerinden yönetim kurulu üyeleri, şirkete, şirket ortaklarına ve üçüncü kişilere karşı sorumludur.¹³²

5.3.4. Müzakerelere Katılma Yasağı

TTK m. 393 hükmüne göre Yönetim Kurulu Üyeleri, kendisinin şirket dışı kişisel menfaati ile veya alt ve üst soyundan birinin ya da eşinin, ya da üçüncü derece dâhil üçüncü dereceye kadar kan ve kayın hısımlarından birinin, kişisel ve şirket dışı menfaatiyle şirketin menfaatinin çatıştığı konulara ilişkin müzakerelere katılamaz.¹³³ Burada özellikle belirtmek gerekir ki TTK gerekçesinde bu kavramın dar yorumlanması gerektiği ve vurgulanan menfaatin şirket dışı olması gerektiği belirtilmiştir.¹³⁴ İlgili üye kişisel menfaatinin bulunduğu şirketi ilgilendiren bir konudaki müzakerelere katılabilir. Şirket

¹³² Karahan, s. 428

¹³³ Moroğlu, Erdoğan/Kendigelen, Abuzer: İçtihatlı-Notlu Türk Ticaret Kanunu ve İlgili Mevzuat, Oniki levha Yay., 10. Baskı, İstanbul, 2014, s. 291

¹³⁴ Akdağ Güney, s. 210

dışı kişisel menfaatin ne olduğunu açıklamak gerekirse pay sahipliği haklarından kaynaklanan veya yönetim kurul üyeliği gibi ortaklığın bir komisyonuna katılmaktan kaynaklanan hususlar dışındaki konulardır.¹³⁵

Maddenin devamında bu yasağın, yönetim kurulu üyesinin müzakereye katılmamasının dürüstlük kuralının gereği olan durumlarda da uygulanacağı düzenlenmiştir. Bu durumda söz konusu durum üyenin ya da yakınlarının ortaklık dışı menfaati ile ilgili olmasa da üyenin toplantıya katılması Medeni Kanun m. 2 çerçevesinde dürüstlük kuralına aykırılık teşkil edecek ise üye bu toplantıda yer almamalıdır.¹³⁶

Böyle bir durumun varlığının tespiti halinde üye bu durumu kurula bildirmek ve toplantının ilgili bölümüne katılamama nedenini toplantı tutanağına şerh ettirmekle yükümlüdür.¹³⁷

Benzer bir düzenleme bankalarda yönetim kuruluna bağlı olarak kurulan kredi komitesi üyeleri açısından BDDK'nın yayımladığı Bankaların Kredi İşlemlerine İlişkin Yönetmelik kapsamında yer almaktadır.¹³⁸

Yasağa aykırılığın hukuki sonuçları açısından da TTK düzenleme getirmiştir. TTK m. 393/2 hükmüne göre müzakerelere katılma yasağına aykırı hareket eden yönetim kurulu üyesi ve menfaat çatışması nesnel olarak varken ve biliniyorken ilgili üyenin toplantıya katılmasına itiraz etmeyen üyeler ve söz konusu üyenin toplantıya katılması yönünde karar

¹³⁵ Tekinalp, 276

¹³⁶ Tekinalp, s. 276

¹³⁷ Akdağ Güney, s. 210

¹³⁸ 01.11.2006 tarihli, 26333 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan **Bankaların Kredi İşlemlerine İlişkin Yönetmelik** m. 5/4: Kredi açma yetkisini haiz olanlar, kendileri ile eş ve velâyeti altındaki çocuklarının veya bunlarla risk grubu oluşturan diğer gerçek ve tüzel kişilerin taraf olduğu kredi işlemlerine ilişkin değerlendirme ve karar verme aşamalarında yer alamaz ve bu hususu yazılı olarak denetim komitesine bildirir.

alan yönetim kurulu üyeleri bu sebeple şirketin uğradığı zararı tazminle yükümlüdürler. Bu düzenlemeden de anlaşılacağı üzere bu şekilde alınan kararlar geçerli olup, yasağa aykırı davranan üye bu karar sebebi ile şirketin uğramış olduğu zarardan sorumludur.¹³⁹

5.3.5. Şirket İle İşlem Yapma Yasağı

TTK m. 395'e göre yönetim kurulu üyeleri genel kuruldan izin almadan şirketle kendisi veya başkası adına herhangi bir işlem yapamaz. Söz konusu işlemin yapılması halinde şirket yapılan işlemin batıl olduğunu ileri sürebilecektir. Madde lafzından da anlaşılacağı üzere bu yasağın istisnasını şirketin genel kurulunda yönetim kurulu üyelerine izin verilmesi durumu ya da şirket esas sözleşmesine bu konuda bir hüküm konulması oluşturmaktadır.

Maddede öngörülen bu istisnaya ek olarak doktrin ve yargı kararları ile kabul edilen ikinci bir istisna daha mevcuttur. Buna göre hükmün amacı şirketin menfaatlerinin korunması olduğundan şirketin zarar görmesinin söz konusu olmayacağı haller bu yasağa tabi değildir.¹⁴⁰

Kanun koyucu bu düzenleme menfaatler çatışmasının önüne geçmeyi amaçlamıştır.¹⁴¹ Bu şekilde yönetim organının yetkilerini kötüye kullanmak sureti ile şirket mal varlığını sömürmesinin önüne geçilmesi sağlanmış olacaktır.¹⁴²

¹³⁹ Akdağ Güney, s. 211

¹⁴⁰ Akdağ Güney, s. 219

¹⁴¹ Pulaşlı, s. 1546

¹⁴² Eminoğlu, s. 237

Benzer bir düzenleme de SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri m. 1.3.7. hükmünde mevcuttur. Maddeye göre yönetim hâkimiyetini elinde bulunduran pay sahiplerinin, yönetim kurulu üyelerinin, üst düzey yöneticilerin ve bunların eş ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî yakınlarının, şirket veya bağlı ortaklıkları ile çıkar çatışmasına neden olabilecek nitelikte işlem yapabilmesi genel kurulun iznine tabi olup bu işlemler hakkında genel kurula bilgi verilmelidir.

Burada genel kurul sırasında genel izin verilmesinin mümkün olup olmadığı yoksa işlem özelinde mi değerlendirme yapılması gerektiği açık değildir. Belirtmek gerekir ki genel kurulun her somut olay özelinde inceleme yapıp mevcut koşullar çerçevesinde izin vermesi kurumsal yönetim anlayışı ile uyumlu olacaktır.¹⁴³ Bununla birlikte Yargıtay'ın genel kurul tarafından işleme zımnen izin verilmesini mümkün gördüğü kararı mevcuttur.¹⁴⁴

Şirket ile işlem yapma yasağına aykırı davranmanın hukuki sonucu ise yine TTK m. 395/1'de düzenlenmiş olup buna göre şirket yapılan işlemin batıl olduğunu ileri sürebilecektir. Diğer yandan yasağa aykırı davranan yönetim kurulu üyesi ise akdin geçersizliğini iddia edemeyecektir. Ancak burada belirtmek gerekir ki her ne kadar kanunda yasağa aykırı işlemin batıl olduğu belirtilmiş olsa da yapılan işlemin karşı taraf açısından bağlayıcı olması ve genel kurul tarafından işleme icazet verilebilme imkanı bulunması sebebi ile iptal edilebilirlikten bahsetmek mümkün olacaktır.¹⁴⁵ Yargıtay'ın da bu yönde kararları mevcuttur.¹⁴⁶

¹⁴³ **Eminoğlu**, s. 238

¹⁴⁴ Bkz: Yargıtay 11. H.D, 11.05.2010, E.2021, K.5217

¹⁴⁵ **Akdağ Güney**, s. 233; **Poroy/Tekinalp/Çamoğlu**, Ortaklıklar, Nr. 562

¹⁴⁶ YHGK T. 30.03.1994 E. 1993/15-860 K. 1994/181

5.3.6. Şirkete Borçlanma Yasağı

Şirket sermayesini korumak amacı ile getirilen şirkete borçlanma yasağı TTK m. 395 hükmünün ikinci fıkrasında düzenlenmiştir.¹⁴⁷ Söz konusu madde ile pay sahibi olmayan yönetim kurulu üyeleri ile yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olmayan 393. maddede sayılan yakınlarının şirkete nakit olarak borçlanamayacağı hüküm altına alınmıştır. Maddenin devamındaki düzenlemeden de yasağın sadece nakit borçlanmayı değil aynı zamanda kefalet, rehin, ve garanti gibi teminat sözleşmeleri ile borcun nakli ile diğer her türlü borç yüklenilmesi yolu ile borçlanmayı da kapsadığı anlaşılmaktadır.¹⁴⁸

Düzenleme ile sadece pay sahibi olmayan yönetim kurulu üyelerine ilişkin bir sınırlama getirilmiş olduğundan pay sahibi olan yönetim kurulu üyeleri şirkete borçlanabileceklerdir. Burada belirtmek gerekir ki söz konusu ayırım objektif bir gerekçeye dayanmamaktadır. Söz konusu bu farklı muamele ve pay sahibi yönetim kurulu üyesinin ortaklığa borçlanması neredeyse kural haline gelmiş olup bu yaklaşım kurumsal yönetim anlayışı ile bağdaşmamaktadır.¹⁴⁹

Söz konusu maddeye aykırı hareket edilmesi halinde yasağın ihlalinin hukuki sonucu geçersizlik değildir.¹⁵⁰ Bu durumda şirkete borçlanılan tutar için şirket alacaklıları pay sahibi olmayan yönetim kurulu üyelerini, şirketin yükümlendirildiği tutarda şirket borçları için doğrudan takip edebilecektir.

¹⁴⁷ Akdağ Güney, s. 233

¹⁴⁸ Akdağ Güney, s. 234

¹⁴⁹ Eminoğlu, s.241

¹⁵⁰ Tekinalp, s. 288

5.3.7. Şirket ile Rekabet Etme Yasağı

TTK m. 396 hükmüne göre Yönetim Kurulu üyeleri şirketin işletme konusuna giren ticari iş türünden bir işlemi kendi ve başkası hesabına yapamazlar. Yine yönetim kurulu üyeleri aynı tür ticari işlemlerle uğraşan bir şirkete sorumluluğu sınırsız bir ortak sıfatı ile giremezler. Hüküm emredici nitelikte olmayıp esas sözleşme ile aksine düzenleme yapılabilir.¹⁵¹ Yine bu konuda genel kurul da izin verebilir.

Maddenin lafzında aynı tür ticari işlemlerle uğraşan bir şirkete sorumluluğu sınırsız bir ortak sıfatı ile girilemeyeceği belirtilmiş olsa da yönetim kurulu üyelerinden birinin aynı tür ticari işlemlerle uğraşan bir şirkete yönetim kurulu üyesi olarak girmesi durumunda bu madde hükmünün uygulanmaması maddenin ruhuna aykırı bulunmaktadır. Zira yönetim kurulu üyeleri diğer bir şirkette yönetim kurulu üyesi olması durumunda sınırsız sorumluluğu söz konusu olacaktır. Bu nedenle rekabet yasağının n yönetim kurulu üyeliği görevini de kapsadığı yönünde doktrinde görüşler mevcuttur.¹⁵²

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri m. 1.3.7. hükmünde de rekabet yasağından bahsedilmiş, bu konuda genel kurulun izni alınmaksın işlem yapılmasının yasak olduğu ve genel kurul izin verse dahi yapılan işlemler hakkında genel kurula bilgi verilmesi gerektiği belirtilmiştir.

¹⁵¹ Tekinalp, s. 289

¹⁵² Poroy/Tekinalp/Çamoğlu, s. 374; Karahan, s. 431; Akdağ Güney, s. 240

6. ŞİRKET YÖNETİMİNDE YETKİ DEVRİ KONUSU

Anonim şirketlerin sermaye miktarları, iş hacimleri, üretim miktarları, satış hasılatları, çalışan işçi sayıları gibi unsurlarının büyüklüğü düşünüldüğünde, şirketin yönetim ve temsil organı olan yönetim kurulunun şirket yönetiminde gerekli olan tüm adımları bizzat yapabilmesi pratikte mümkün olmamaktadır. Bu nedenden dolayı kanun koyucu yönetim kurulu üyelerinin yönetim ve temsil yetkisinin devredilmesine ilişkin düzenlemeler getirmiştir. TTK’da yönetimin ve temsil yetkisinin devri kavramları ayrı iki madde altında açıklanmıştır. Bu bölümde biz de önce ayrı ayrı yönetim ve temsil yetkisinin devredilmesi kavramlarını açıklayacağız sonra da yetki devrinin şirket yönetimine etkisi ile kurumsal yönetim yapısı içerisindeki konumu hususlarına yer vereceğiz.

6.1. Yönetimin Devri

TTK m. 367 hükmüne göre yönetim kurulu yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devredebilir. Yönetimin devri ancak esas sözleşmede bu konuda bir hüküm yer alması ve bu çerçevede hazırlanan bir iç yönerge ile mümkün olacaktır.. Bu iç yönerge şirketin yönetimini düzenler; bunun için gerekli olan görevleri, tanımlar, yerlerini gösterir, özellikle kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğunu belirler.¹⁵³

¹⁵³ Yargıtay HD 2008, S. 68, s. 3061-3063, HGK’nın 05.03.2008 tarih ve 10-233/233 s. kararı, “... Kural olarak, anonim şirket genel müdürlerinin çalışmalarının hizmet akdine dayandığı kabul edilir. Anonim şirketlerin kurucu ortakları ile yönetim kurulu üyesi olan ortakları ise 1479 s. Bağ-Kur Kanununun 24/1-g maddesi uyarınca Bağ-Kur sigortalıdırlar. Bilindiği gibi anonim şirketler idare meclisleri tarafından idare ve temsil

Görölmektedir ki madde ile yönetim kurulunun yönetim yetkisinin devredilmesi bazı şartlara tabi kılınmıştır.¹⁵⁴ Buna göre ilk olarak şirketlerin esas sözleşmelerine söz konusu yetki devrine ilişkin hüküm eklemeleri gerekmektedir. İkinci olarak ise şirketlerin yönetim yetkisinin devri kurallarını belirleyen ve bu konuda yol gösterici olan bir iç yönerge hazırlanması ve bu iç yönergenin yönetim kurulu tarafından onaylanması gerekmektedir. Bu iç yönergede şirketin yönetim kuralları düzenlenmeli, yönetimdeki devir sonucunda meydana gelecek ortaklık yönetimine ilişkin resim açıkça görölmeli, özellikle kimin kime bağı ve bilgi sunmakla yükümlü olacağı gibi hususlar yer almalıdır.¹⁵⁵

Yine maddenin devamında yönetimin devredilmemesi halinde yönetimin tüm yönetim kurulu üyelerine ait olduğı yazılmıştır. Bu hükümden hareketle yönetimin devredilmediğı hallerde şirketin yönetim kurulu tarafından kurul olarak yönetileceğini, belirtmek gerekir.¹⁵⁶

edilirler. Esas mukavele ile temsil yetkisinin ve idare işlerinin hepsini veya bazılarını idare meclisi azası olan murahhaslara veya pay sahibi olmaları zaruri bulunmayan müdürlere bırakabilmek için umumi heyete veya idare meclisine salahiyet verilebilir(E-TTK m. 319). Anonim şirketlerin kurucu ortakları ile yönetim kurulu üyesi olan ortaklarının genel müdür sıfatı ile şirketi idare ve temsiline vekalet akdi hükümlerine dayanması halinde SSK sigortalılığı geçerli bulunmayacaktır. Hemen belirtilmelidir ki, anonim şirketleri kurucu ortakları ile yönetim kurulu üyesi olan ortaklarının genel müdür sıfatı ile çalışmalarında hizmet akdi unsurlarının bulunması halinde 506 s. kanun kapsamında sigortalı sayılmalarıuygun bulunmalıdır.

¹⁵⁴ **Tekinalp**, s. 254; **Akdağ Güney**, s. 84

¹⁵⁵ **Bahtiyar, Mehmet**: Ortaklıklar Hukuku, 14. Bası, Beta Yay., İstanbul, 2020, s. 232; **Tekinalp**, s. 257

¹⁵⁶ **Tekinalp**, s. 261

6.2. Temsil Yetkisinin Devri

Ortaklığı temsil etme görev ve yetkisi kural olarak yönetim kuruluna aittir.¹⁵⁷

TTK temsil yetkisi konusunda, yönetim kurulu tek kişiden oluşan şirketler haricinde temsil yetkisinin çift imza kullanılmak sureti ile yönetim kuruluna ait olduğunu düzenlenmiştir. Bu hükmün aksi ancak esas sözleşme ile düzenlenebilir.

Temsil yetkisinin devri konusu 370. maddede düzenlenmiştir. Söz konusu maddeye göre “Yönetim kurulu, temsil yetkisini bir veya daha fazla murahhas üyeye veya müdür olarak üçüncü kişilere devredilebilir.” Ancak bu noktada en az bir yönetim kurulu üyesinin temsil yetkisini haiz olması gerektiğini düzenleyerek temsil yetkisinin tamamen devredilmesine sınırlama getirilmiştir.

Kanunda temsil yetkisinin devri iki gruba ayrılarak düzenlenmiştir. TTK m. 371/7 hükmüne göre “Yönetim kurulu, yukarıda belirtilen temsilciler dışında, temsile yetkili olmayan yönetim kurulu üyelerini veya şirkete hizmet akdi ile bağlı olanları sınırlı yetkiye sahip ticari vekil veya diğer tacir yardımcıları olarak atayabilir. Bu şekilde atanacak olanların görev ve yetkileri, 367 nci maddeye göre hazırlanacak iç yönergede açıkça belirlenir.”

Madde metnine göre birinci grubu “temsile yetkili olmayan yönetim kurulu üyeleri” oluşturmaktadır. Burada belirtmek gerekir ki esas olan bütün yönetim kurulu üyelerinin yönetim kurulu üyeliği sıfatını haiz oldukları zaman imza yetkisine de sahip olmalarıdır.

¹⁵⁷ Bahtiyar, Ortaklıklar Hukuku, s:234

Ama yukarıda açıklandığı üzere yönetim kurulu isterse temsil yetkisini devredebilecektir. Bu durumda yönetim kurulu üyeleri temsil yetkisini devrettiği zaman artık temsil yetkisinden bahsedilemeyeceği için bu üyeler ilk grubu oluşturmaktadır. Bu durumun sınırlaması kanunda belirlenen en az bir yönetim kurulu üyesinin temsil yetkisini haiz olma zorunluluğudur.¹⁵⁸

İkinci grubu ise “şirkete hizmet akdi ile bağlı olanlar” oluşturmaktadır. Ancak burada temsil yetkisinin sadece şirkete hizmet akdi ile bağlı olanlara mı devredileceği sorunu ortaya çıkmaktadır. Zira uygulamada pek çok şirkette aralarında belirli bir hizmet akdi olmasa da şirketin belirli konulara ilişkin işlemlerinde hizmet akdi olmayan kişilerin de yetkilendirildiği görülmektedir. Maddenin lafzına sıkı sıkıya bağlı kalındığında en büyük sorun birden fazla şirkette hakim ortak olan şirketlerde yaşanacaktır. Bu şirketlerde genelde şirketlerin insan kaynakları, hukuk, satın alma, hazine gibi belirli departmanları merkezileştirme sistemi çerçevesinde hakim şirketin ilgili departmanlarında çalışan kişiler tarafından yerine getirilmektedir.¹⁵⁹ Madde metni doğrudan uygulansa bu kişilerin hizmet akdinin olmaması sebebiyle ilgili grup şirket adına kendilerine imza yetkisi verilme imkanı bulunmayacaktır. Ancak bu düzenlemenin sıkı sıkıya uygulanması şirketlerin ticari faaliyetlerine devam edebilmeleri açısından önemli bir engel teşkil edecektir. Bu nedenle madde geniş yorumlanarak ve şirket ile yetki verilen kişi arasında hizmet görme kavramı esas alınarak bu kişiler için de iç yönerge ile temsil yetkisi verilebileceği değerlendirilmelidir.¹⁶⁰

¹⁵⁸ **Yanlı, Veliye/ Okutan Nilsson,Gül:** Anonim ve Limited Şirketlerde Sınırlı Yetkili Temsilci Tayini, Batider, Cilt 30 S. 4, 2014

¹⁵⁹ Hakim şirket için bkz TTK m. 195

¹⁶⁰ **Akdağ Güney,** s. 125

6.3. Yetki Devrine İlişkin İç Yönerge, İç Yönergenin Tescil ve İlanı

TTK m. 367 hükmünde yönetim yetkisinin devrine ilişkin hususların bir iç yönerge ile belirlenmesi gerektiği düzenlenmiştir. Kanun koyucu yönetimin devri konusunda hazırlanan iç yönerge için tescil ve ilan zorunluluğu getirmemişken, temsil yetkisinin devri durumunda bu hususları içeren iç yönergenin mutlaka tescil ve ilan edilmesi gerektiğini hüküm altına almıştır.¹⁶¹ Bunun en önemli nedeni yönetim yetkisinin devri şirketin iç ilişkilerine yönelikken temsil yetkisinin devri konusu şirketin dışarıda temsiline ilişkin olması ve üçüncü kişileri de doğrudan ilgilendiriyor olmasıdır.

Yukarıda açıklananlar ışığında belirtmek gerekir ki temsil yetkisine ilişkin hususları içeren iç yönergeler ticaret siciline tescil ettirilmekte ve ticaret sicil gazetesinde ilan edilmektedirler. Söz konusu yetki sınırlamalarının üçüncü kişilere karşı hüküm ifade edebilmesi için tescil ve ilan şarttır.¹⁶² Buradaki tescil ve ilanın niteliğinin kurucu değil açıklayıcı olduğunu ifade etmek gerekir. Zira temsil ilişkisinin kurulması yönetim kurulunun bu konuda almış olduğu karar tarihi itibarıyla geçerlilik kazanmaktadır. Ancak söz konusu işlemin üçüncü kişiler açısından hüküm ifade etmesi ise ancak tescil ve ilan ile olacaktır.

¹⁶¹ Tekinalp, s. 267

¹⁶² Akdağ Güney, s. 128

6.4. Genel Müdür ve Yönetim Ekibi

Genel müdürler, yönetim kurulu tarafından şirketin en üst tepe yöneticisi olarak görev yapmak üzere seçilen ve şirket strateji ve politikalarını hayata geçiren yöneticilerdir.¹⁶³ Genel müdür kavramı gerek ülkemiz mevzuatında gerekse de diğer ülke mevzuatlarında kavram olarak yer almamaktadır.¹⁶⁴ Ülkemiz mevzuatında bunun istisnasını Bankacılık Kanunu oluşturmaktadır.¹⁶⁵

TTK'ya göre yönetim yetkisi ve temsil yetkisi birbirinden ayrı kavramlar olup her biri yönetim kurulu üyesi olmayan genel müdür ve müdürlere ayrı ayrı devredilebilir. Genel Müdürün şirket yönetiminde rol alıp görev icra edebilmesi için kendisine bu görev ve yetkilerin devredilebileceğinin şirket esas sözleşmesinde yazılı olması ve görev ve yetkilerinin yönetim devri kurallarını ve esaslarını düzenleyen bir iç yönergede düzenlenmiş olması gerekir.¹⁶⁶

Ülkemizde uygulamada şirketlerde icra faaliyetlerine liderlik eden genellikle genel müdürdür. Genel müdür şirketin faaliyet gösterdiği alandaki ihtiyaçlara göre kendisine bağlı organizasyon yapısını belirler. Şirket icrai yönetiminin temel çatısını bu yapı oluşturur. Daha sonra yukarıdan aşağıya yine şirketin ihtiyaçları doğrultusunda bölümler oluşturulur ve çalışanlar istihdam edilir. Bu yapı içerisinde bulunan tüm çalışanlar yukarıdan aşağıya hiyerarşik bir düzen içerisinde şirketin faaliyet ve işlemlerinin eksiksiz

¹⁶³ Özer, s. 52

¹⁶⁴ Ünal, Ahmet Cemil: Türk ve Yabancı Hukuk Sistemlerinde CEO'nun Hukuki Konumu, 1. Bası, Adalet Yayınevi, Ankara, 2014, s. 134

¹⁶⁵ Bankacılık Kanunu m. 25'de Genel Müdür ve Yardımcıları açık bir şekilde düzenlenmiştir.

¹⁶⁶ Özer, s. 52

bir şekilde yürümesi için çalışır. Bu durum yönetim kurulunun yönetim yetkisinin devrinin bir sonucu olarak bu şekilde gerçekleşir. Genel müdür şirkette yönetim kurulu ile yönetimin alt kademeleri arasındaki iletişimi sağlar ve şirketin başarı ve başarısızlıklarından sorumludur.¹⁶⁷

Her ne kadar yönetim kurulu icrai faaliyetlere ilişkin yönetim yetkisini devretmiş olsa da devam eden gözetim yükümü kapsamında genel müdür ve ekibinin faaliyetlerini gerçekleştirdiği toplantılar vasıtası ile takip eder, yön verir ve gerekli durumlarda karar alıp uygulanmasını ister.

Kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde bu iki yapının ayrıştırılması yönetim kurulunun icrai faaliyetlere ilişkin gözetim faaliyetini objektif bir şekilde yerine getirebilmesi açısından çok önemlidir. Bu düşünceden hareketle SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri m. 4.2.5 hükmüne göre yönetim kurulu başkanı ile genel müdürün farklı kişiler olması önerilmektedir. Bunun en önemli nedeni olarak da şirkette hiç kimsenin tek başına sınırsız karar verme yetkisi ile donatılmaması gerektiği belirtilmiştir.¹⁶⁸ Yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün bulunduğu şirketlerde yönetim kurulu tamamen şirketin iç işlerinde yönetim ve aynı zamanda genel müdür üzerinde gözetim görevlerini üstlenmiş olmaktadır.¹⁶⁹

Bu konuda benzer bir düzenleme de kurumsal yönetim ilkeleri m. 4.5.4 hükmünde yer almaktadır. Buna göre genel müdür yönetim kuruluna bağlı komitelerde rol alamamaktadır.

¹⁶⁷ **Pulaşlı, Hasan:** Anonim Şirketler Hukukunda CEO'nun Hukuki Durumu, Batider, Ankara, 2007, C.24, s. 20-21

¹⁶⁸ **Ünal, Ahmet Cemil,** s. 155

¹⁶⁹ **Pulaşlı,** CEO, s. 53-54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ŞİRKET YÖNETİMİNDE KOMİTELERİN ROLÜ

1. KOMİTE KAVRAMI

Komite kavramı TTK m. 366/2 hükmünde ele alınmıştır. Söz konusu düzenlemeye göre Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak olan konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacı ile içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir. ¹⁷⁰ Madde eski TTK ile çok benzer düzenlemeler içerse de yeni düzenlemede “iç denetim amacıyla” ibaresinin eklenmesiyle kurumsal yönetim ilkeleri yönünde bir açılım yapılmıştır.

TTK’da sadece denetim komitesi ve riskin erken saptanması komitesine ilişkin düzenlemeler yer almıştır. Bu komitelerin kurulmasının zorunlu olup olmadığı aşağıdaki başlıklar altında ayrıca tartışılacaktır. Bunun dışında yönetim kurulu, ihtiyaçlar doğrultusunda farklı uzmanlık konularına göre komiteler oluşturabilecektir.

¹⁷⁰ Tekinalp, s. 245

Bankacılık hukukunda ise komitelere ilişkin önemli ve detaylı düzenlemeler getirilmiştir. Bankacılık Kanunu ve bu kanun kapsamında BDDK tarafından yayımlanan yönetmeliklerde komitelerin görev alanları ve komite üyelerinin nitelikleri gibi hususlar daha detaylı ve kapsamlı bir şekilde düzenlenmiştir.

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri de halka açık şirketler açısından kurulması gereken zorunlu komiteleri öngörmüş ve söz konusu komitelerin görev alanlarına ilişkin detaylı düzenlemelerde bulunmuştur.

Yönetim kurulu üyelerinden teşekkül eden ve şirketin ihtiyaçları doğrultusunda görev alanları belirlenen komiteler esas itibarıyla yönetim kurulu için hazırlık ve danışmanlık görevi gerçekleştirirler.¹⁷¹ Komiteler daha çok şirketin iç idaresi ile ilgili konularda karar alıcı olmaktan ziyade karar şekillendirici fonksiyona sahiptirler. Ancak Bankacılık Kanunu gibi bazı özel kanunlar ile komitelere karar alma fonksiyonu yüklendiği de görülmektedir. Bunun yanında Yönetim Kurulu bu komitelere, esas sözleşmede belirlenmiş ve iç yönetmelik ile düzenlenmiş olması koşulu ile devredilebilecek görev ve yetkilerinden bazılarına ilişkin karar alma yetkisi de içeren delegasyon yapabilir.¹⁷²

¹⁷¹ Akdağ Güney, s. 132

¹⁷² Akdağ Güney, s. 132,133

2. TÜRK HUKUKUNDA KOMİTELER

2.1. Denetim Komitesi

Kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkmasına neden olan şirket skandallarına bakıldığında bu skandalların birçoğunun mali tablolar üzerinde manipülasyonlar yapılması yolu ile meydana geldiği görülmektedir. Yaşanan bu skandallar yönetim kurulu ve denetim komitesinin gözetim fonksiyonlarındaki eksiklikler, üst yönetimin usulsüz işlemleri, yeterli olmayan bağımsız denetim fonksiyonları gibi hususlar dolayısıyla gerçekleşmiştir. Yatırımcıların karar vermelerini etkileyen en önemli faktör bir şirketin finansal raporları ve mali tabloları olup yapılan manipülasyonlarla yatırımcılar kandırılmıştır. Özellikle bağımsız denetim konusunda Enron skandalı ve sonrasında evrensel ölçüde yaşanan sorunlar; finansal tabloların yanıltıcı bilgilerle donatılarak yatırımcının aldatılması ve bağımsız denetimin bu süreçte önleyici bir rol üstlenememesi, gerek bağımsız denetimin gerek iç denetim ve iç kontrol süreçlerinin hukuka uygun işleminin önemini ortaya çıkarmıştır.¹⁷³ Etkin bir iç denetim ve doğru ve yerinde yapılandırılmış denetim komiteleri ile kurumsal yönetim daha bütüncül ve güçlü bir hale gelecek ve bu şekilde hedeflenen kurumsal yönetim anlayışına yaklaşma yolunda önemli bir adım atılmış olacaktır.¹⁷⁴

Ülkemizde denetim komitesi ilk olarak SPK düzenlemelerinde yer almıştır. SPK, 04.03.1996 tarihli ve 22570 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Seri: X, no:16 sayılı

¹⁷³ **Manavgat, Çağlar:** Hukuki Bakımdan Halka Açık Anonim Ortaklıklar ve Halka Arz, BTHAE, Ankara 2016.

¹⁷⁴ **Yakar, Serbay:** Denetim Kalitesinde Denetim Komitesinin Etkinliği, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Yaz 2015, Cilt 14, S. 54, s.253

Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğe, ilgili tebliğin 28. Maddesinden sonra gelmek üzere eklediği 28/A ve 28/B maddeleri ile *“hisse senetleri borsada işlem gören ortaklıklar; yönetim kurulu tarafından kendi üyeleri arasından seçilen en az iki üyeden oluşan denetimden sorumlu komite kurmak zorundadırlar”* ibaresini eklemiştir.

Denetim komitesi daha sonra BDDK düzenlemelerinde yer almıştır. Son olarak nihayet 6102 s. TTK’da da m. 366/2 hükmünde ismi geçen Denetim Komitesi, şirketlerde iç denetim, iç kontrol, finansal raporlama, risk yönetimi, muhasebe sistemleri ve uygulamaları ile bağımsız denetim faaliyetlerinin yönetim kurulu adına gözetim ve koordinasyonunu sağlamakla görevli komitedir. Denetim komitesi, yönetim kurulunun gözetim yükümü ile özen ve sadakat yükümlülüğü çerçevesinde oluşturulan bir komitedir. Denetim komitesi görevini icra ederken denetim sisteminin içerisinde bizzat bulunmaz, iç denetim, iç kontrol, risk yönetimi, finans gibi birimlerin faaliyetlerini izlemek ve bu birimlerden düzenli raporlar almak sureti ile iç sistemlerin yeterliliğini izler. Aynı şekilde düzenli olarak bağımsız denetçi ile bir araya gelmek sureti ile bağımsız denetim sürecinin işleyişinin yerinde olup olmadığını gözetir.

Denetim komitesinin başlıca görev ve sorumlulukları aşağıda şekilde özetlenebilir:

- İç denetim sistemlerini tesis etmek, iç denetim faaliyetlerinin kapsam ve sonuçlarını, etkinliğini ve yeterliliğini incelemek;
- İç kontrol sisteminin etkinliğini ve yeterliliğini incelemek;

- Finansal raporlama ve muhasebe sisteminin yeterliliğini incelemek ve yönetim kurulu adına gözetimini yapmak, finansal tabloların gerçeğe ve uluslararası standartlara uygun bir biçimde düzenlenmesinin gözetimini yapmak;¹⁷⁵
- Finansal bilgilerin kamuya açıklanmasının gözetimini yapmak;
- Bağımsız denetçinin seçiminde görüş bildirmek, bağımsız denetçi ile sözleşme imzalanması sürecini takip etmek ve bağımsız denetçinin bağımsızlığını incelemek.¹⁷⁶

2.1.1. TTK’da Yer Alan Düzenlemeler

TTK m. 366/2’de yönetim kurulunun iç denetimi gerçekleştirmek amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komite oluşturabileceği belirtilmiştir. Madde lafzından anlaşılağı üzere TTK açısından denetim komitesi oluşturulması zorunlu kılınmamıştır.

Mevcut durumda sadece halka açık şirketler ile bankalar denetim Komitesi oluşturmakla yükümlüdürler. Anonim şirketlerin tümünün bağımsız denetime de tabi olmadığını düşündüğümüzde denetim komitesi oluşturmayan şirketlerin denetim fonksiyonundan uzak kalarak yönetimde ve işleyişte pek çok eksiklikler, suiistimaller ve yanlış uygulamalar ile karşılaşması kaçınılmazdır.¹⁷⁷

¹⁷⁵ **Altay, Sıtkı Anlam:** Anonim Ortaklıklar Hukukunda Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri, Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi, Cilt 25, Sayı 4, 2009, s.598

¹⁷⁶ **Ünal,** s. 104

¹⁷⁷ **Kaya/Mustafa İsmail:** Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Denetim ve Gözetim Görevi, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C. 16, Özel Sayı 2014, s. 3263

2.1.2. Bankacılık Kanununda Yer Alan Düzenlemeler

Bankacılık Kanunu m. 24’de yer alan “*Bankaların, yönetim kurullarınca yönetim kurulunun denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere denetim komitesi oluşturulur*” hükmü ile Denetim Komitesi oluşturulması halka açık olsun veya olmasın tüm bankalar için zorunlu kılınmıştır.

Bankacılık Kanunu m. 24’de denetim komitesine atfedilen bazı görevlere aşağıda yer veriyoruz:

- Denetim komitesi, yönetim kurulu adına bankanın iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin etkinliğini ve yeterliliğini kontrol eder.
- İç sistemler ile muhasebe ve raporlama sistemlerinin Bankacılık Kanunu ve ilgili diğer yasal düzenlemeler çerçevesinde işleyişini gözetir.
- Bağımsız denetim kuruluşlarının yönetim kurulu tarafından seçilmesinde gerekli ön değerlendirmeleri yapar.
- Yönetim kurulu tarafından seçilen bağımsız denetim kuruluşlarının faaliyetlerini izler.
- Denetim komitesi, iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi sistemleri kapsamında oluşturulan birimlerden ve bağımsız denetim kuruluşlarından düzenli raporlar alır.
- Bankanın faaliyetlerinin sürekliliği ve güven içinde yürütülmesini olumsuz etkileyebilecek, mevzuata ve iç düzenlemelere aykırılıklar bulunması hâlinde bu hususları yönetim kuruluna bildirir.

- Denetim komitesi, altı aylık dönemleri aşmamak kaydıyla icra ettiği faaliyetlerin sonuçları ve önemli gördüğü diğer hususlara ilişkin görüşlerini yönetim kuruluna bildirmekle yükümlüdür.

Yine Bankacılık Kanunu m. 24 hükmüne göre denetim komitesi icrai görevi bulunmayan en az iki üyeden oluşur. Yönetim kurulu üyeleri genel kurul, denetim komitesi üyelerinin ise yönetim kurulu üyeleri tarafından seçilmektedir. Bu şekilde denetim komitesi üyelerinin hakim ortak veya ortaklardan bağımsız hareket etmesinin önüne geçilmiş olacaktır.¹⁷⁸

Bankacılık mevzuatında yer alan düzenlemelere göre Bankalarda İç Denetim, İç Kontrol ve Risk Yönetim birimlerinin kurulması zorunluluğu olup bu birimler doğrudan denetim komitesine bağlı olarak organizasyon içerisinde konumlandırılmaktadırlar. MASAK mevzuatı kapsamında söz konusu mevzuata tabi olan şirketlerde uyum görevlisinin de bulunması zorunlu olup uygulamada bazı bankalarda uyum birimi oluşturularak bu birim de doğrudan denetim komitesine bağlanabilmektedir.¹⁷⁹ Denetim komitesi kendisine doğrudan bağlı bu birimler aracılığı ile bankada gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin işleyişini kontrol eder ve yeterliliğini ölçer.

BDDK bankaların iç sistemlerine ilişkin bir yönetmelik yayımlamış ve bu yönetmelikte banka denetim komitesinin görev ve yetkilerine, denetim komitesi üyelerinin sahip olması gereken kriterlere, denetim komitesine bağlı olan iç sistemler birimlerinin

¹⁷⁸ **Çevik, Kemal:** Ekonomi Hukuku Yaklaşımı ile Banka Hukuku, Ankara 2007, s. 235

¹⁷⁹ **Uyum Görevlisi:** Suç Gelirlerinin Aklanmasının ve Terörün Finansmanının Önlenmesine İlişkin Yükümlülüklerle Uyum Programı Hakkında Yönetmelik m. 3/h kapsamında uyum görevlisi Kanun ve Kanuna dayanılarak yürürlüğe konulan mevzuatla getirilen yükümlülüklerle uyumu sağlamak amacıyla istihdam edilen ve gerekli yetkiyle donatılmış görevliyi ifade eder.

işleyişine, uygulamalarına, görev ve sorumluluklarına, iç sistemlerde görev alacak yöneticiler ve personelin niteliklerine ilişkin detaylı düzenlemelere yer vermiştir.¹⁸⁰

2.1.3. SPK Mevzuatında Yer Alan Düzenlemeler

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri m. 4.5.1 hükmü içerisinde, yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler arasında “Denetimden Sorumlu Komite” ibaresi kullanılmak sureti ile denetim komitesi de sayılmıştır. Bu durumda söz konusu düzenlemeye göre denetim komitesi oluşturulma zorunluluğu payları BİST’de işlem gören tüm halka açık şirketler açısından getirilmiştir.

Yine ilgili düzenlemede denetimden sorumlu komite üyelerinin tamamının bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşması gerektiği belirtilmiştir.

2.2. Riskin Erken Saptanması Komitesi

Riskin Erken Saptanması Komitesi’nin kurulma amacı, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehdit eden risklerden kurtulabilmesi için bu risklerin erken teşhisi ve analiz edilmesi; tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınması ve risklerle karşılaşıldığı durumlarda riskin yönetilmesi amacıyla gerekli faaliyetlerin

¹⁸⁰ 11.07.2014 tarihli, 29057 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik

yürütülmesidir.¹⁸¹ Görüldüğü gibi riskin erken saptanması komitesinin iki temel fonksiyonu bulunmaktadır. İlki şirketin varlığına yönelmiş güncel tehlikelerin tespiti ve bu durumun önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınmasına ilişkin faaliyetlerin yürütülmesidir. İkincisi ise şirketin ülke, piyasa ve sektör koşulları, ekonomideki hareketlilikler gibi nedenlerle ileride karşılaşılabileceği risklere karşı bu riskler gerçekleşmeden gerekli önlemlerin alınmasına ilişkin faaliyetlerin yürütülmesidir.¹⁸² Böylelikle genel kurul, yönetim kurulu, şirket yönetimi şirketi bekleyen riskler ve tehditler karşısında devamlı olarak teyakkuz altında olacak ve gerektiği noktada gerekli önlemleri alabilecektir.¹⁸³ Netice olarak da şirket beklenen tehdit ve riskler ile karşılaşıldığında gerekli önlemleri daha önce almış olacağından bu riskli durumlardan en az hasar ile kurtulmayı başarabilecektir.

Bu çerçevede risk yönetimi devamlılık arz eder ve kurumsal yönetim faaliyetinin olmazsa olmaz parçasıdır.¹⁸⁴ Günümüz ekonomisinde yaşanan kriz ve dalgalanmalar düşünüldüğünde riskin erken saptanması komitesinin görev alanı itibariyle şirketlerin sürdürülebilirliklerinin sağlanmasında çok büyük bir rol oynayacağı aşikardır.

2.2.1. TTK’da Yer Alan Düzenlemeler

Riskin erken saptanması komitesine TTK m. 378/1 hükmünde yer verilmiştir. TTK riskin erken saptanması komitesinin oluşturulması konusunda pay senetleri borsada işlem gören ve görmeyen şirketler açısından ayrı düzenleme yapma yoluna gitmiştir. Maddede

¹⁸¹ **Şahin, Adem:** Riskin Erken Teşhisi Komitesi (TTK m. 378 ve 625/1-e’nin Değerlendirilmesi), İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi Cilt: 7 S. 2, Yıl 2016, s. 295

¹⁸² **Ünal,** s. 110

¹⁸³ **Memiş, Tekin/Bozbel, Savaş:** Yeni 6102 s. Türk Ticaret Kanunu/Karşılaştırmalı-Gerekçeli-İçtihatlı-Kavram Endeksli, m. 378, s.553

¹⁸⁴ **Tekinalp, Ünal:** Tek Kişilik Ortaklık I, İstanbul, 2011, s.126

yer alan “*Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür*” düzenlemesi ile TTK işbu komitenin oluşturulma zorunluluğunu sadece pay senetleri borsada işlem gören şirketler açısından getirmiştir.

Pay senetleri borsada işlem görmeyen şirketler açısından ise bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhâl kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir.

Riskin erken saptanması komitesi, her iki ayda bir yönetim kuruluna sunacağı raporda, faaliyetlerine ve şirketin mevcut durumunun değerlendirilmesine yer verir ve bu raporda risk ve tehlike içeren hususları çözüm önerileri ile birlikte ortaya koyar.

Burada eklemek gerekir ki Riskin erken saptanması komitesi bir denetim komitesi değildir; iç kontrol mekanizmasının bir parçasını oluşturmaktır.¹⁸⁵ Bu komite tamamen şirketin iç işleri ile ilgili olup dışarıya karşı temsil ve yönetimi ile ilgili değildir.¹⁸⁶

2.2.2. SPK Mevzuatında Yer Alan Düzenlemeler

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri m. 4.5.12 hükmünde, riskin erken saptanması komitesinin şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin

¹⁸⁵ TTK m. 378 Gerekçesi.

¹⁸⁶ **Pulaşlı, Hasan:** Yeni Şirketler Hukuku Genel Esasları, Adalet Yayınevi, Ankara, 2012, s. 595

erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yaptığı ve risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirdiği belirtilmiştir.

Söz konusu tebliğ çerçevesinde riskin erken saptanması komitesinin oluşturulamaması durumunda görevlerinin kurumsal yönetim komitesi tarafından yerine getirileceği düzenlenmiştir. Bu açıdan bakıldığında SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri işbu komitenin oluşturulmasına ilişkin bir zorunluluk getirmemiş olması sebebi ile TTK m. 378 hükmü ile çelişki içerisindedir. Her ne kadar SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri bu konuda özel bir yasal düzenleme olsa da TTK m. 378’de yer alan düzenlemenin SPK tebliğinden daha sonra yürürlüğe girmiş olması sebebi ile TTK hükmünün uygulanması gerektiği ve pay senetleri borsada işlem gören şirketlerin riskin erken saptanması Komitesini oluşturma zorunlulukları olduğunu düşünmekteyiz.

2.3. Kurumsal Yönetim Komitesi

Kurumsal yönetim komitesi TTK’da düzenlenmiş komitelerden biri değildir. Kurumsal yönetim komitesine ilişkin düzenlemeler SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri m. 4.5 başlığı altında yer yer almaktadır. Kurumsal yönetim komitesi SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde payları borsada işlem gören halka açık şirketler tarafından oluşturulması zorunlu komitelerden bir diğeridir.

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri m. 4.5.9 hükmü uyarınca kurumsal yönetim komitesinin iki üyeden oluşması halinde her ikisi, daha fazla üyeden oluşması halinde ise

üyelerin çoğunluğu icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden seçilir. Bu düzenleme ile kurumsal yönetim anlayışının bir gereği olarak komitenin amaçlarına uygun bir şekilde, tarafsız bir gözle görevlerini yerine getirmesi beklenmektedir. Bu şekilde şirket yöneticileri ile yönetim kurulu arasında dengenin kurulması amaçlanmaktadır.¹⁸⁷

Kurumsal yönetim komitesi, şirkette kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit eder ve yönetim kuruluna kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tavsiyelerde bulunur.

Yönetim kurulunun işleyişi konusunda her türlü denetimi yapmak, iç politikaların ve yönetim kurulunda kurumsal yönetimin ana ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını tespit etmek, gerek yönetim kuruluna gerekse genel kurulda hissedarlara gerekli bilgileri vermek, tavsiye ve eleştirilerde bulunmak; SPK ve borsalar nezdinde kurumsal yönetim hususlarının yerine getirildiğinden emin olmak, Periyodik olarak yukardaki tüm hususlardaki sistem ve politikaları gözden geçirip, iyileştirme tavsiyelerinde bulunmak kurumsal yönetim komitesinin temel görevleri arasında sayılabilir.¹⁸⁸

Kurumsal yönetim komitesi ayrıca SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri uyarınca hazırlanması ve kamuya açıklanması gereken “Kurumsal Yönetim Uyum Raporu”nu gözden geçirmeli ve burada yer alan bilgilerin doğru ve tutarlı olup olmadığını kontrol etmelidir.

¹⁸⁷ Doğan, s. 84

¹⁸⁸ TÜSİAD, s. 26

Yönetim kurulu yapılanması gereği ayrı bir aday gösterme komitesi, riskin erken saptanması komitesi ve ücret komitesi oluşturulamaması durumunda, kurumsal yönetim komitesi bu komitelerin görevlerini yerine getirir.

Kurumsal yönetim komitesi bankacılık mevzuatında da ayrıca düzenlenmiştir. Bankaların kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin düzenlenen yönetmelikte de kurumsal yönetim komitesinden bahsedilmiştir. Söz konusu düzenlemeye göre; *“Bankanın kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve yönetim kuruluna öneriler sunmak üzere kurumsal yönetim komitesi oluşturulmalıdır.”*¹⁸⁹

2.4. Ücret Komitesi

Ücret komitesi de, kurumsal yönetim komitesi gibi TTK’da düzenlenen komitelerden biri değildir. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri içerisinde ise ücret komitesinin görev alanına ilişkin birtakım düzenlemeler yapılmıştır. Ancak söz konusu düzenleme ile şirketlere ücret komitesi oluşturma zorunluluğu getirilmemiş ve ücret komitesinin kurulamaması durumunda görevlerinin kurumsal yönetim komitesi tarafından yerine getirileceği belirtilmiştir.

Kurumsal Yönetim İlkeleri m. 4.6.3 hükmünde ücret komitesinin görevleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

¹⁸⁹ Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik İlke 2

- Yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirme esaslarına ilişkin önerilerini, şirketin uzun vadeli hedeflerini dikkate alarak belirlemek.
- Şirketin ve üyenin performansı ile bağlantılı olacak şekilde ücretlendirmede kullanılabilecek ölçütleri belirlemek.
- Kriterlere ulaşma derecesi dikkate alınarak, yönetim kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere verilecek ücretlere ilişkin önerilerini yönetim kuruluna sunmak.

Ücret komitesi karar verici fonksiyona sahip bir komite olmaktan ziyade görev alanına giren konulara ilişkin değerlendirmeler yapmakta ve yönetim kuruluna önerilerde bulunmaktadır. Bu minvalde, ücret komitesinin, yönetim kuruluna sağlanacak mali hakları belirlerken vardığı sonuçlar ve aldığı kararların ortaklık için bir bağlayıcılığı olmadığı, nihai kararın yönetim kuruluna ait olduğu söylenebilecektir.¹⁹⁰

Şirketin belirlediği hedeflere ulaşmasında esas sorumlu organın yönetim kurulu olduğu düşünüldüğünde yönetim kurulu üyelerinin mali hakları, yönetim standartlarının yükseltilmesi ile şirket performansının artmasına katkıda bulunmada önemli bir rol oynar.¹⁹¹

İlke 4.6.2’de Yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirme esaslarının yazılı hale getirilmesi gerektiği ve genel kurul toplantısında ayrı bir madde olarak ortakların bilgisine sunularak pay sahiplerine bu konuda görüş bildirme imkânı tanınması gerektiği düzenlenmiştir. Bu amaçla hazırlanan ücret politikasının da, şirketin internet sitesinde yer alacağı belirtilmiştir. İlke 4.6.6’da ise Yönetim kurulu üyelerine ve

¹⁹⁰ Demir, s. 157

¹⁹¹ Özer, s. 267

üst düzey yöneticilere verilen ücretler ile sağlanan diğer tüm menfaatlerin, yıllık faaliyet raporu vasıtasıyla kamuya açıklanacağı düzenlenmiştir. Bu şekilde yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetimin ücretlendirilmesi hususunda şeffaflık sağlanmaya çalışılarak kamuyu aydınlatma yükümlülüğü getirilmiştir.¹⁹²

Bankaların kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin olan yönetmelikte de ilke 6’da ücret komitesinden bahsedilmiştir. Söz konusu düzenlemeye göre “*Ücretlendirme uygulamalarının yönetim kurulu adına izlenmesi ve denetlenmesi amacıyla en az iki kişiden oluşan ücretlendirme komitesi kurulmalıdır.*” Ücretlendirme komitesi, ücretlendirme politikası ve uygulamalarının risk yönetimi çerçevesinde değerlendirerek, bunlara ilişkin önerilerini her yıl rapor halinde yönetim kuruluna sunmalıdır.

2.5. Aday Gösterme Komitesi

Aday gösterme komitesi TTK’da öngörülmeyen, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ile düzenlenen komitelerden bir diğeridir.

Kurumsal Yönetim İlkeleri m. 4.5.11 hükmünde aday gösterme komitesinin görevleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

¹⁹² Özer, s. 270

a) Yönetim kuruluna uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi ve eğitilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu hususta politika ve stratejiler belirlenmesi konularında çalışmalar yapar.

b) Yönetim kurulunun yapısı ve verimliliği hakkında düzenli değerlendirmeler yapar ve bu konularda yapılabilecek değişikliklere ilişkin tavsiyelerini yönetim kuruluna sunar.

c) Yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin performans değerlendirmesi ve kariyer planlaması konusundaki yaklaşım, ilke ve uygulamaları belirler ve bunların gözetimini yapar.

Ayrı bir aday gösterme komitesinin kurulamaması durumunda kurumsal yönetim komitesi aday gösterme komitesinin görevlerini yerine getirir.

Şirket yönetim kurulu ve üst yönetiminde görev alan kişilerin stratejik bir konumda olmaları nedeni ile görevlerinin gerektirdiği nitelikleri haiz olmaları ve görevlerini yerine getirdikleri süreçteki performansları şirketin doğru kararlar almasında ve artan bir başarı grafiğine sahip olmasında çok önemlidir. Bu noktada bu derece önemli bir hususun kontrolünün ve devamlılığının sağlanmasında aday gösterme komitesinin rolü devreye girmektedir.

2.6. Kredi Komitesi

Kredi komitesi sadece bankacılık mevzuatında düzenlenmiş ve bankalar açısından kurulması zorunlu olan bir komitedir. Kredi komitesine Bankacılık Kanunu m. 51 hükmünde “Kredi Açma” başlığı altında değinilmiştir. Buna göre; “Yönetim kurulu kredi

açma yetkisini Kurulca belirlenecek usûl ve esaslar çerçevesinde kredi komitesine veya genel müdürlüğe devredebilir.” Bu düzenleme yukarıda açıklamış olduğumuz yönetim kurulunun yetkilerini devretmesi konusunun özel bir kanun ile hüküm altına alınmış halidir. Bu konuya ilişkin detaylı düzenlemeler BDDK’nın yayımlamış olduğu Bankaların Kredi İşlemlerine İlişkin Yönetmelik’te yer almaktadır.

İlgili yönetmeliğe göre “*kredi açma yetkisi esas itibariyle yönetim kuruluna ait olup Yönetim kurulu; kredi açma, onay verme ve diğer idarî esaslara ilişkin politikaları oluşturmak, bunların uygulanmasını ve izlenmesini sağlamak ve gerekli tedbirleri almakla yükümlüdür. Yönetim kurulu kredi açma yetkisini teşkil edeceği kredi komitesine veya genel müdürlüğe devredebilir.”*

Kredi komitesi biri genel müdür olmak üzere üç üyeden oluşur. Üyelerden birinin toplantıya katılamaması durumunda yerine katılmak ve karar almak üzere iki yedek üye belirlenir. Kredi komitesi kararlarını oy birliği ile alır. Oy birliğinin sağlanamaması durumunda konu yönetim kurulunun onayına sunulur.

3. KOMİTELERE İLİŞKİN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNDE YER ALAN ORTAK HÜKÜMLER

SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine göre oluşturulması öngörülen komitelerden denetim komitesi ve kurumsal yönetim komitesinin kurulması zorunlu olup riskin erken saptanması komitesi, aday gösterme komitesi ve ücret komitesinin oluşturulması zorunlu kılınmamış ancak bu komitelerin görevlerinin kurumsal yönetim komitesi tarafından

yerine getirileceği vurgulanmıştır. Bu noktada riskin erken saptanması komitesinin TTK hükümleri çerçevesinde oluşturulma zorunluluğu bulunduğunu tekrar belirtmek gerekir.

Söz konusu ilkelerde komiteler için başlıca aşağıdaki düzenlemeler öngörülmüştür:

- Denetimden Sorumlu Komite  yelerinin tamamı, diğer komitelerin ise başkanları, bağımsız yönetim kurulu  yeleri arasından seçilir.
- İcra başkanı/genel müdür komitelerde görev alamaz.
- Bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede görev almamasına  zen gösterilir.
- Komitelerin görevlerini yerine getirmeleri için gereken her türlü kaynak ve destek yönetim kurulu tarafından sağlanır.
- Komiteler, gerekli gördükleri yöneticiyi toplantılarına davet edebilir ve görüşlerini alabilir.
- Komiteler, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördükleri konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanır. Komitelerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinin bedeli şirket tarafından karşılır.
- Komiteler yaptıkları tüm çalışmaları yazılı hale getirir ve kaydını tutar.
- Komiteler, çalışmaların etkinliği için gerekli görülen ve çalışma ilkelerinde açıklanan sıklıkta toplanır.
-  alışmaları hakkındaki bilgiyi ve toplantı sonuçlarını içeren raporları yönetim kuruluna sunarlar.

4. KOMİTELERİN ÇALIŞMALARI KONUSUNDA YÖNETİM KURULU'NUN SORUMLULUĞU

Yukarıda detaylı açıklanmış olduğu üzere yönetim kurulunun şirketin tabi olduğu yasal mevzuat çerçevesinde öngörülen düzenlemelere göre bazı komiteleri oluşturma yükümlülüğü bulunmaktadır. TTK'da belirtilen komiteler yönetim kuruluna bağlı olarak oluşturulur ve Yönetim Kuruluna bağlı olarak faaliyetlerini yürütürler.¹⁹³ Bu komiteler esas itibarıyla yönetim kurulu için danışmanlık ve hazırlık görevi görürler.¹⁹⁴ Komiteler bazı konulara ilişkin aldıkları kararları Yönetim Kuruluna onayına sunmak durumundadırlar. Bazı özel kanunlarla düzenlenen durumlarda ise Komiteler görev alanına giren konulara ilişkin karar alabilmekte ve bu konuda yönetim kurulunu bilgilendirmektedirler. Bu durum göstermektedir ki komiteler çoğunlukla tavsiye makamı niteliği taşımakta, nadiren de olsa karar organı niteliğine de sahip olabilmektedirler.

Komitelerin tavsiye makamı sıfatı ile aldığı kararları yönetim kurulunun onayına sunduğu durumlarda yönetim kurulu nihai karar mercii olmaktadır. Böyle hallerde Yönetim Kurulu'nun söz konusu kararlardan "karar organı" olma sıfatı nedeni ile sorumluluğu söz konusu olacaktır.

Komitenin karar makamı olarak karar aldığı durumlarda ise, her zaman yönetim kurulunu bilgilendirme yükümlülüğü bulunması ve yönetim kuruluna yapmış olduğu faaliyet ve çalışmaları bir rapor olarak sunması gerekliliği nedeniyle yönetim kurulunun

¹⁹³ **Eminoğlu**, s. 221

¹⁹⁴ **Akdağ Güney**, s. 132

gözetim ve sadakat yükümlülüğü çerçevesinde komite tarafından alınan kararlar açısından yönetim kurulunun sorumluluğunun devam ettiğini belirtmek gerekir.

5. KOMİTELERİN GÖREVLERİNİN TTK Madde 367 ÇERÇEVESİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu başlık altında son olarak yönetim kurulunun bazı görevlerinin kendisine bağlı olan komiteler tarafından yerine getirilmesi hususunun TTK m. 367 anlamında yönetim yetkisinin devri olarak nitelendirilip nitelendirilemeyeceğini konusuna değinmek gerekecektir.

TTK 366/2 hükmü yönetim kurulunun hangi amaçlarla komite veya komisyonlar kurabileceğini belirtmiştir. Buna göre yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilecektir. Madde lafzı incelendiğinde kanunun yönetim kurulunu kurulacak komiteler konusunda konu itibarıyla sınırlandırmadığı, sadece kurulacak olan komitelere yüklenecek fonksiyonlara ilişkin açıklama yaptığı görülmektedir.

Yönetim kurulu tarafından belirli konulara ilişkin komiteler oluşturulması durumunda bunun doğal bir sonucu olarak da yönetim kurulu o konuya ilişkin bazı görevlerini komiteye devretmek isteyebilecektir. Ancak salt komitenin oluşturulması yetki devri anlamına gelmeyecektir. Bu noktada ilk olarak Yönetim kurulunun TTK çerçevesinde belirlenen devredilemez görev ve yetkilerini oluşturacağı komitelere de

devredemeyeceğini belirtmek gerekir. Bunun dışında yönetim kurulu dilerse SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, Bankacılık Kanunu gibi özel düzenlemelerde belirtilen veya herhangi bir düzenlemede belirtilmemiş olsa da şirketin mevcut ihtiyaçları doğrultusunda gerekli göreceği komiteleri oluşturabilecek ve komitenin oluşturulma amacına göre buna ilişkin bazı görevlerini komitelere devredebilecektir.

Burada yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilen yetki devrinin TTK m. 367 anlamında bir yetki devri olup olmadığına ilişkin doktrinde farklı görüşler mevcuttur. Bazı yazarlara göre komisyon ve komiteler, yönetim kurulunun işlevlerinin yerine getirilmesine yardımcı olma fonksiyonuna sahiptirler ve bu yapılanmaya gitmek herhangi bir yetki devri niteliği taşımamaktadır.¹⁹⁵

Yukarıda belirtilen görüşün aksine yönetim kurulunun devredilmez yetkileri kapsamına girmeyen konularda, komiteye yönetim yetkisi devredilebileceğine ilişkin görüşler de mevcuttur.¹⁹⁶ Yine yönetim kurulu üyeleri arasından oluşturulacak komite ve komisyonlara karar yetkisi de içeren delegasyon yapılması mümkün olduğunu savunan yazarlar da vardır.¹⁹⁷

TTK m. 367 hükmü doğrultusunda yönetim kurulu yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devretmeye yetkili kılınabilecektir. Bu doğrultuda TTK m. 366/2 hükmü çerçevesinde yönetim kurulu tarafından şirketin yönetimine ilişkin belirli konular için kurulan ve üyelerinin bazıları

¹⁹⁵ **Manavgat**, s. 120

¹⁹⁶ **Aytaç, Zühtü**: Borsa Şirketleri ve Riskin Erken Saptanması Komitesi, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü 60. Yıl Armağanı, Ankara 2015, s.36 vd.

¹⁹⁷ **Akdağ Güney**, s. 132

yönetim kurulu üyelerinden oluşan komite ve komisyonlara yönetim kurulu tarafından TTK m. 367 anlamında yetki devri yapılabileceği kanaatindeyiz. Ancak belirtmek gerekir ki bu durum sadece komitelere karar alma yetkisinin verilmesi durumlarında söz konusu olabilecektir. Zira karar alma yetkisi olmayan sadece yönetim kuruluna danışmanlık yapma görevini yerine getiren bir komite için yönetim yetkisinin devrinden bahsetmek mümkün olmayacaktır.

Yönetim kurulunun kurduğu komitelere TTK m. 367 anlamında yönetim yetkisinin bir kısmını devredebilmesi için maddede belirtilmiş olduğu üzere bu hususun şirket esas sözleşmesinde yazılı olması ve bu konuya ilişkin bir iç yönerge oluşturulması zorunludur.¹⁹⁸

6. ŞİRKET GENEL SEKRETERLİĞİ (COMPANY/CORPORATE SECRETARY)

6.1. Şirket Genel Sekreterliği’nin Mevzuattaki Yeri

Bu başlık altında kurumsal yönetim alanındaki uluslararası düzenlemelerde yer bulmuş olan ve birçok ülkede halka açık şirketlerde bulunması önerilen, ülkemiz mevzuatında ise yerini almamış olmakla birlikte son yıllarda uygulamada ülkemizde de bazı şirketlerde karşılaştığımız, şirket genel sekreterliği kavramı üzerine açıklamalarda bulunulacaktır. Uluslararası mevzuatta “company secretary”¹⁹⁹ veya “corporate

¹⁹⁸ Akdağ Güney, s. 132

¹⁹⁹ G20, OECD Corporate Governance Principles, s. 54; Cadbury Report, m. 4.25

secretary”²⁰⁰ olarak ifade edilen bu kavramla ilgili ülkemiz mevzuatında bu alana ilişkin bir açıklama yapılmamış olduğu için “şirket sekreteri”, “şirket genel sekreteri”²⁰¹, “kurumsal yönetim sekreteri”, “kurumsal sekreter”, “yönetim kurulu sekreteri” gibi çeşitli kullanımlar ile karşılaşılmaktadır. Biz bu kullanımlar içerisinde uluslararası mevzuattaki kullanımı ile de daha uyumlu olması sebebi ile bu görevi yerine getire kişiler için “şirket genel sekreteri” ibaresinin kullanılmasının daha uygun olacağı kanaatindeyiz.

Uluslararası mevzuata bakıldığında şirket genel sekreteri kavramının detaylı bir şekilde Cadbury Raporunda şirket sekreteri başlığı altında ele alındığını görüyoruz. Söz konusu raporda Şirket sekreterinin yönetim kurulunun prosedürlerinin düzenli olarak gözden geçirildiğinden ve takip edildiğinden emin olması gerektiği; Yönetim kurulu başkanı ve yönetim kurulunun tabi oldukları hukuk kuralları uyarınca ne gibi hak ve sorumluluklarının bulunduğu konusunda şirket sekreterinden danışmanlık alacakları; Yönetim Kurulu toplantılarına katılarak not alınacağı; şirket sekreterinin kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasından sorumlu olduğu hususları üzerinde durulmuştur.²⁰²

Daha sonra yayımlanan Greenbury Raporunda ise şirket sekreterliği kavramına değinilmemiştir. Cadbury Raporu ve Greenbury Raporlarının harmanlanması sonucu oluşturulan Hampel raporunda ise şirket sekreterliği kavramına ilişkin Cadbury raporunda yazılı olanlara ilave bir ekleme yapılmayacağı belirtilmiştir.²⁰³

²⁰⁰ IFC, *The Corporate Secretary: The Governance Professional*

²⁰¹ TKYD, *Uluslararası Uygulamalar Çerçevesinde Şirket Genel Sekreteri*

²⁰² Cadbury Report, m. 4.25

²⁰³ Hampel Report, m. 1.7.

OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan “*bazı ülkelerde, yönetim kurulu başkanı veya baş yönetici, şirket genel sekreteri tarafından desteklenebilir*”²⁰⁴ ifadesi ile bu konuda ülkelere bir zorunluluk getirilmemiş, sadece yol gösterilmiştir.

Bazı ülkelerde ise şirket genel sekreterlerinin mesleki kuruluşları oluşturulmuştur.²⁰⁵ Uluslararası alanda faaliyet gösteren Institute of Corporate Secretaries and Administrators (ICSA) (www.icsaglobal.org) 80 ülkede 30.000 üyeye sahiptir.²⁰⁶ Amerika’da ise “Society of Corporate Governance” bu yönde faaliyet göstermektedir. Bu kuruluşların üye olduğu ülkelerde her şirket için zorunlu olmasa da bazı şirketlerde genel sekreter bulundurulması gerekmekte olup bu görevi yapan kişilerin de kuruluştan sertifika alması gerektiği belirtilmiştir.

Türkiye’de ise SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri 2003 yılında ilk yayımlandığında SPK yönetim kurulu başkanına bağlı bir sekretarya oluşturulması hususuna aşağıdaki şekilde değinerek sekretaryanın görevlerini de belirlemiştir:²⁰⁷

“Yönetim kurulu toplantıları ile ilgili dokümanın düzenli bir şekilde tutulması amacıyla tüm yönetim kurulu üyelerine hizmet vermek üzere yönetim kurulu başkanına bağlı bir sekretarya oluşturulur. Sekretarya, temel olarak, yönetim kurulu üyeleri arasında iletişimi sağlar; yönetim kurulunun ve komitelerin toplantı hazırlıklarını yapar; toplantı tutanaklarını tutar; yönetim kurulu duyuruları dahil yapılan yazışmaların düzenli olarak kaydını tutar ve arşivler. Sekretarya tarafından tutulan kayıtlar, yönetim kurulu üyelerinin incelemesine açık tutulur.”

²⁰⁴ G20 OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, s. 58

²⁰⁵ TKYD, Uluslararası Uygulamalar Çerçevesinde Şirket Genel Sekreteri, s. 13

²⁰⁶ TKYD, Uluslararası Uygulamalar Çerçevesinde Şirket Genel Sekreteri, s. 14

²⁰⁷ TKYD, Uluslararası Uygulamalar Çerçevesinde Şirket Genel Sekreteri, s. 30

Ancak söz konusu düzenleme daha sonra yayımlanan SPK Kurumsal Yönetim Tebliğinde yer almamıştır.

6.2. Şirket Genel Sekreterliği Kavramı

Şirket genel sekreterliği kavramının Türkiye’deki ve mevzuattaki yeri hakkında bilgi verdikten sonra kavram açıklaması yapmak gerekirse en geniş anlamı ile şirket genel sekreterliği, şirketlerde en iyi kurumsal yönetim uygulamalarının yerleşmesi adına kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını sağlayan, yönetim kuruluna görevlerini yerine getirmesi için destek veren ve gerekli imkanları temin eden, yönetim kurulu, pay sahipleri, şirket icrai yönetimi arasında bir iletişim köprüsü olan, tarafsızlık niteliği ile ön planda olan bir oluşumdur. Bu görevi yerine getiren şirket genel sekreterinin sahip olduğu kilit rolü sebebi ile kurumsal yönetim alanında profesyonelleşmiş ve gerekli teknik ve hukuki bilgiye sahip kişilerin bu görevi yerine getirmesi beklenmektedir.

Şirket genel sekreteri bir kurumsal yönetim profesyoneli olarak hem şirketin hukuki koruyucusu konumundadır hem de şirketin en iyi şekilde yönetilmesi amacına hizmet etmektedir.

6.3. Şirket Genel Sekreterinin Görev ve Sorumlulukları

Şirket genel sekreterinin görev ve sorumluluklarını yönetim kurulu; genel müdür ve yönetim ekibi ve pay sahipleri açısından ayrı ayrı belirlemek gerekmektedir.

6.3.1. Yönetim Kurulu Açısından Görev ve Sorumlulukları

Şirket genel sekreteri, şirketin ve yönetim kurulunun hak ve menfaatlerini gözetmekle sorumlu yönetim kurulunun daimi danışmanı konumundadır. Bu kapsamda görev ve sorumlulukları belirtilenler ile sınırlı olmamak üzere aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Yönetim kurulu toplantılarına ilişkin hazırlıklar yapmak, toplantı tarihlerini yönetim kurulu başkanı ve genel müdür ile değerlendirerek belirlemek, toplantıların gündemlerini oluşturmak, toplantıda görüşülecek konulara ilişkin yapılacak olan sunumları yönetim kurulu üyelerinin incelemesine göndermek, toplantı katılımcılarını organize etmek, toplantı tutanaklarını tutmak ve muhafaza etmek
- Yönetim kurulu kararlarını hazırlamak, yönetim kurulu üyelerinin onayına sunmak, kararların imza süreçlerini, noter tasdik işlemleri gerekiyor ise noter süreçlerini, ticaret siciline tescil gerekiyor ise tescil süreçlerini takip etmek
- Yönetim kurulu karar defterlerini muhafaza etmek, bu kapsamda alınan kararları defterlere yapıştırmak ve defterleri mevzuatta²⁰⁸ belirlenen koşullarda açılış, kapanış, onay yenileme işlemlerini yaptırmak
- Yönetim kurulu üyelerinin atama, görevden alınma süreçlerini takip etmek, üyelerin hukuken gerekli kriterlere sahip olup olmadıklarını incelemek, mevzuatta belirlenen gerekli kurumlara izin/bildirim yazıları göndermek, yeni atanan yönetim kurulu üyesinin şirkete oryantasyonu konusunda destek olmak

²⁰⁸ 19.12.2012 tarihli, 28502 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan **Ticari Defterlere İlişkin Tebliğ**

6.3.2. Genel Müdür ve Ekibi Açısından Görev ve Sorumlulukları

Şirket Genel Sekreteri Yönetim Kurulu ile Genel Müdür ve ekibi arasında bir köprü görevi görür. Genel Müdürlükten iletilen konuların Yönetim Kuruluna iletilmesini sağlar. Aynı şekilde Yönetim Kurulu'nun taleplerinin de Genel Müdür ekibine ulaştırılmasını sağlar. Yönetim Kurulu'nun aldığı kararların icrai yönden yerine getirilmesini sağlamak için ilgili ekiplerle koordinasyonu sağlar.

6.3.3. Pay Sahipleri Açısından Görev ve Sorumlulukları

Şirket genel sekreteri fonksiyonu nedeni ile pay sahipleri ile ilişkileri en iyi şekilde yönetmelidir. Pay sahiplerinin taleplerini alır, inceler ve gerekli yerlere ulaştırılmasını sağlar.

Genel kurul toplantılarının mevzuatta öngörülen şekilde yerine getirilmesini sağlar, genel kurul gündemini oluşturur, pay sahiplerine davetiyeleri gönderir, gündemin ticaret sicilinde tescili sürecini takip ederek, toplantı sırasında gerekli hazırlıkları yapar.

6.3.4. Kurumsal Yönetim Uygulamaları Açısından Görev ve Sorumlulukları

Yukarıda belirtilen tüm görevler aslında kurumsal yönetim kapsamında yer alan görevler olmakla beraber bunlara ek olarak şirket genel sekreteri genel anlamda da kurumsal yönetim uygulamalarını ve mevzuatı takip eder, kuralların şirket genelinde uygulanmasını gözetir, bu konuda gerekli politika ve prosedürlerin oluşturulmasını sağlar.

6.4. Şirket Genel Sekreterliği Kavramına İlişkin Genel Değerlendirme

Şirket genel sekreterinin görev ve sorumluluklarına bakıldığında görev ve sorumluluk alanlarının OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin de üzerine kurulduğu yönetim kurulu ve pay sahipleri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Şirket genel sekreterinin ana görevlerinden birisi de kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını sağlamaktır. Bu kapsamda şirket sekreterliği kavramının kurumsal yönetim açısından ne derece önemli olduğu izahtan varestir. Mevzuatta bu konuda bir düzenleme yapılmamasının kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasının sağlanması açısından şirketler için bir eksiklik olduğu belirterek SPK kurumsal yönetim ilkelerinin içerisine şirket sekreterliği kavramının ve görev ve sorumluluklarının eklenmesi suretiyle en azından payları borsada işlem gören halka açık şirketler açısından şirket sekreteri kavramının zorunlu hale getirilmesinin uygun olacağını düşünüyoruz

SONUÇ

Çalışmamızda, sadece ülkemizde değil tüm dünyada giderek önemi artan kurumsal yönetim kavramı ve kurumsal yönetim ilkeleri üzerinde durulmuş ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde yönetim kurulu ve yönetim kuruluna bağlı komitelerin görev ve sorumlulukları ile kurumsal yönetim açısından önemleri hakkında açıklamalarda bulunulmuştur.

Kurumsal yönetimin önemi giderek artmaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden birisi dünya küresel bir ekonomiye doğru giderken teknolojinin de önlenemez ve tahmin edilemez boyutta gelişmesiyle birlikte özellikle anonim şirketlerin çok büyümesi ve uluslararası bir nitelik kazanmalarındır. Bu şirketler halka arz ve kendi ülkelerindeki başka ülkelerin de borsalarına kote olmak suretiyle yabancı yatırımcılara ulaşmaktadırlar. Bu şekilde halka açık şirketlerin pay sahipliği yapılarında yabancı yatırımcılar da yer almaktadır.

Sadece yatırımcılar açısından değil artan ithalat ve ihracat işlemleri ile birlikte de şirketler sürekli uluslararası bir ekonomik ilişki içerisinde dirler. Bazı şirketler farklı ülkelerde şubeler, temsilcilikler açabilmektedirler.

Tüm bu şirketlerin faaliyetlerinin bu derece büyümesi ve uluslararası boyut kazanması ile birlikte şirketlerin elde ettikleri gelirler ve yıllık kazançları artmakta, bunun sonucunda şirketler daha fazla yatırım yapmakta ve daha fazla işçi çalıştırmakta ve tüm bunların sonucunda daha da büyümektedirler.

Ancak şirketlerin bu derece büyümelerinin en olumsuz sonucu ise büyük şirketlerin yönetilmelerinin de bir o kadar zor olmasıdır. Küçük şirketlerde bile yönetsel problemler yaşanmaktayken bu derece büyük şirketlerin düzgün ve dengeli bir şekilde yönetilmeleri ve şirketin pay sahipleri ile şirket yönetimi arasındaki dengenin kurulması, şirketin tedarikçileri, çalışanları gibi diğer menfaat sahiplerinin de idare edilmeleri çok hassas dengeler üzerine kuruludur.

Bu şirketler çok büyük olup çok kar elde etseler de iyi yönetilmedikleri ve menfaat sahipleri arasındaki dengeler adaletli bir şekilde sağlanamadığı sürece sürdürülebilirliklerinin devamı söz konusu olmayacak geçmişte yaşandığı gibi bugün de kısa süre içerisinde ya kendi içlerinde yaşanan krizler ve skandallar nedeniyle ya da dünya çapında yaşanan ekonomik krizlerden iyi yönetilememe ve kendi içlerindeki problemlerle uğraşma gibi nedenlerle etkilenecek ve yok olacaklardır.

Geçmişte yaşanan şirket skandalları nedeni ile kurumsal yönetim kavramı ortaya çıkmıştır. Bugün ise küreselleşmenin bir sonucu olarak benzer skandalların çok büyük şirketlerde yaşanması durumunda bu skandalların sonuçları çok daha büyük yankılar uyandırabilecek, meydana gelen sonuçlardan çok daha fazla insan etkilenecek ve bu durum ülke ekonomisine hatta dünya ekonomisinde bile olumsuz etkiler yaratabilecektir.

Tüm bu nedenlerle çalışmamızda aktardığımız üzere tüm dünyada özellikle halka açık şirketler açısından çok önemli düzenlemeler yapılmış ve kurumsal yönetim ilkeleri oluşturulmuştur. Oluşturulan kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte şirketlerin mevzuatta yer alan kurallar çerçevesinde yönetilmeleri, pay sahipleri ile yönetim arasındaki dengenin kurulması ve pay sahiplerinin haklarının eşit bir şekilde gözetilmesi, kamunun önemli

olaylarda aydınlatılması ve bu şekilde alınacak olan kararlardan etkilenebilecek olan tüm ilgililerin gerekli önlemlerini alması sağlanmaktadır.

Yönetim kurulunun şirketin yönetim organı olması sebebi ile kurumsal yönetim alanında yönetim kuruluna düşen rol çok büyüktür. Bu nedenle de hem OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri hem de SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri içerisinde yönetim kuruluna ilişkin detaylı düzenlemeler yer almaktadır. Kurumsal yönetim ile hedeflenen amaca ancak yönetim kurulunun görevini kanuni düzenlemelere ve şirket esas sözleşmesi ile diğer politikalarına uygun hareket etmesi ile ulaşılabilir.

Ancak bu noktada yönetim kurulunun şirketi yönetme yetkisinin özellikle büyük şirketler açısından ne derece geniş olduğunun altını çizmek gerekmektedir. Bu derece büyük şirketlerde yönetim kurulunun tüm şirketi kusursuz bir şekilde yönetmesi fiiliyatta çok zordur. İşte bu noktada yönetim kuruluna bağlı olarak oluşturulan komitelerin önemi ortaya çıkmaktadır.

TTK 366/2 hükmünde yönetim kurulunun hangi amaçlarla komite veya komisyonlar kurabileceğini belirtmiştir. Buna göre yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilmektedir. Çalışmamızda yer verdiğimiz üzere hem TTK hem de SPK halka açık şirketler açısından bazı komitelerin kurulmasını zorunlu tutmuş bazılarının kurulmasını ise önermiştir. İşbu komiteler her biri farklı konular üzerine uzmanlaşmış komiteler olup kendi görev alanına giren konulara ilişkin toplantılar yapmaktadırlar. Bu durumda yönetim kurulunun sorumluluğu devam etmekte olup komiteler görev alanlarına giren konulara ilişkin detaylı çalışmalar yapmak suretiyle yönetim kurulunu

bilgilendirmektedirler. Bu da yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarının genişliği düşünüldüğünde yönetim kuruluna zaman kazandırmakta ve farklı konulara daha fazla yoğunlaşmasına fırsat vermektedir. Komitelerin kurumsal yönetim uygulamaları içerisinde yerinin çok önemli olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Komiteler yönetim kurulunun görevlerini en iyi şekilde yerine getirmesine hizmet etmektedir. Bu nedenle uygulamada da komitelere verilen önem artmalı, sadece mevzuattan kaynaklı yükümlülüğün yerine getirilmesi adına komite oluşturmakla kalmamalı, bu komitelere gerçek anlamda yönetim kuruluna görevini yerine getirirken yardımcı olmak adına yetkiler verilmelidir. Hatta komiteler sadece tavsiye edici makam olmaktan çıkarılarak TTK m. 367 anlamında yetki devri yapılmak suretiyle karar alıcı fonksiyona da sahip olmalıdırlar. Ancak bu şekilde komitelerin oluşturulması ile hedeflenen amaca ulaşılabilecek ve kurumsal yönetim alanında komiteler rol sahibi olabileceklerdir.

Son olarak mevzuatımızda yer almamakla birlikte kurumsal yönetim alanında şirket genel sekreterliği kavramının kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ve yönetim kurulu ile komitelerin görevlerini yerine getirmeleri açısından çok önemli bir fonksiyona sahip olduğunu yinelemek gerekmektedir.

Kurumsal yönetimin uygulanmasının en önemli bacağı olan yönetim kurulunun kendisinden beklenen görevleri olması gerektiği gibi yerine getirebilmesi açısından sayılan tüm bu hususlar çok önemlidir. Ancak düzenin tüm unsurları ile birlikte gereği doğrultusunda işlemesi halinde kurumsal yönetim anlayışı hakkettiği yeri bulacak ve şirketler üzerinde hedeflediği etkisine ulaşabilecektir.

KAYNAKÇA

ALTAY, Sıtkı Anlam: Anonim Ortaklıklar Hukukunda Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri, Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi, Cilt 25, Sayı 4, 2009

AKÇA, Neslihan: Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2019

AKDAĞ GÜNEY, Necla: Anonim Şirket Yönetim Kurulu, Vedat Kitapçılık, 2. Bası, İstanbul, 2016

ATAMAN, Başak/GÖKÇEN Gürbüz/CAVLAK, Hakan/CEBECİ, Yasin: Kurumsal Yönetim Algısı İle Kurumsal Yönetim Notu Arasındaki İlişkinin Analizi, Maliye Finans Yazıları, 2017-107

AVCI, Burcu; SCHİPANİ, Cindy A; SEYHUN, Nejat: Do Independent Directors Curb Financial Fraud?The Evidence and Proposals for Further Reforms, Indiana Law Journal, Volume 93, Issue 3, Article 5

AYTAÇ, ZÜHTÜ: Borsa Şirketleri ve Riskin Erken Saptanması Komitesi, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü 60. Yıl Armağanı, Ankara, 2015

BAHTİYAR, Mehmet/HAMAMCIOĞLU, Esra: Anonim Ortaklık Genel Kurul Toplantıları, 1. Bası, Beta Yay., İstanbul, 2014

BAHTİYAR, Mehmet: Ortaklıklar Hukuku, 14. Bası, Beta Yay., İstanbul, 2020

BAHTİYAR, Mehmet: Sermaye Piyasası Hukukuna Giriş, 1. Bası, Beta Yay., İstanbul, 2019

BALTALI, Candemir: Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulunda Temsil Edilme İmtiyazı, Oniki Levha Yay., 1. Bası, İstanbul, 2019, s.185

BASKICI, Çiğdem: Kurumsal Yönetim Uygulamalarında İç Kontrol Sisteminin Önemi: Borsa İstanbul Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 11, Sayı 25, 2015

CAN, Mehmet Çelebi: Banka Yönetim Kurulu Üyesi Olarak Tüzel Kişi, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi C. XX, 2016, Sa. 1

ÇETİNKAYA, Fatih: Bankalarda Kurumsal Yönetim İlkeleri ve BİST Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan Bankalar Üzerine Bir Çalışma, İstanbul 2014, s. 16

ÇEVİK, Kemal: Ekonomi Hukuku Yaklaşımı ile Banka Hukuku, Ankara 2007

DEMİR, H. Erdal: Sermaye Piyasası Kurulu'nun Anonim Şirketlerdeki Yönetim Kuruluna İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri, İstanbul 2013

DOĞAN, Mesut: Kurumsal Yönetimin Teorik Temelleri, Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 2018, C. 1, S.1

DOĞAN, Mustafa: Kurumsal Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2007

EMİNOĞLU, Cafer: Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsal Yönetim(Corporate Governance), 12 Levha Yayıncılık, İstanbul, 2014

ERDOĞAN, Ali: Basel Kriterlerinin Bankacılık Sektörüne Etkisi ve Türkiye'de Bankacılık Sektörünün Basel Kriterlerine Uyum Süreci, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Haziran 2014, S. 1

G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2015

GREEN, Scott: A look at the Causes, Impact and Future of the Sarbanes-Oxley Act, 3 J.INT'L BUS. & L. 33, 2004;

JERRY L., Mashaw: The Economic Context of Corporate Social Responsibility, Corporate Governance and Directors' Liabilities-Legal, Economic and Sociological

Analyses on Corporate Social Responsibility, Ed. By., Klaus J. HOPT/Gunther Teubner, Berlin/New York, de Gruyter, 1984

KARAHAN, Sami: Şirketler Hukuku, Mimoza Yayınları, 2. Bası, Konya, 2015

KARAYEL, Mete: Türkiye’ de işletmelerde Kurumsal Yönetim Bilincinin ölçülmesine İlişkin Batı Akdemiz Bölgesinden Bir araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2006

KARAYEL, Mete/GÖK, İbrahim Yaşar: Kurumsal Yönetim - Performans İlişkisi: IMKB Kurumsal Yönetim Endeksine Kayıtlı Halka Açık Şirketlerde Bir Araştırma, Akademik Fener

KAYA, Arslan: Anonim Ortaklıkta Pay Sahibinin Bilgi Alma Hakkı, Ankara, 2001

KAYA/Mustafa İsmail: Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Denetim ve Gözetim Görevi, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C. 16, Özel Sayı 2014

KENDİGELEN, Abuzer: Anonim Ortaklıkta Yönetime Katılma Haklarında İmtiyaz, Beta Yay., 1. Bası, İstanbul, 1999

KENDİGELEN, Abuzer: Türk Ticaret Kanunu Değişiklikler, Yenilikler ve İlk Tespitler, Onikilevha Yay., İstanbul, 2012

KIRCA, İsmail/ŞEHİRALİ ÇELİK, Feyzan Hayal /MANAVGAT, Çağlar: Anonim Şirketler Hukuku, Temel Kavram ve İlkeler, Kuruluş, Yönetim Kurulu, Cilt 1, Ankara, 2013

KORTUNAY, Ayhan: Yönetim Kurulu Üyelerinin Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı, Onikilevha Yay., 1. Bası, İstanbul, 2015

KULA, Veyssel: Kurumsal Yönetim - Hissedar Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2006

MANAVGAT, Çağlar: Halka Açık Anonim Ortaklıkların Yönetim Kurulunda Yetki Devri Zorunlu Mudur?, Terazi Hukuk Dergisi, Cilt 14, Sayı 151, 2019

MANAVGAT, Çağlar: Hukuki Bakımdan Halka Açık Anonim Ortaklıklar ve Halka Arz, BTHAE, Ankara, 2016

MEMİŞ, TEKİN/BOZBEL, SAVAŞ: Yeni 6102 s. Türk Ticaret Kanunu / Karşılaştırmalı-Gerekçeli-İçtihatlı-Kavram Endeksli, Türkiye Adalet Akademisi Yayınları, Ankara, 2013

MOROĞLU, Erdoğan/KENDİGELEN, Abuzer: İçtihatlı-Notlu Türk Ticaret Kanunu ve İlgili Mevzuat, Oniki levha Yay., 10. Bası, İstanbul, 2014

MUTLUCAN SAYIN, Sibel: Türk Hukukunda Kurumsal Yönetim Derecelendirme Şirketleri, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2010

OECD'nin G20 Bankalar ve Merkez Bankası Başkanlarına Raporu, Eylül 2015

ORBAY, Pınar Dizdar: Bankalarda Kurumsal Yönetim İlkeleri, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2018

ÖZER, Işık: Türk ve Yabancı Hukuk Sistemlerinde Anonim Şirket Yöneticilerinin Mali Hakları, Adalet Yayınevi, 1. Bası, Ankara, 2013

ÖZKORKUT, Korkut: Finansal Raporlama, Bağımsız Denetim-Kamuyu Aydınlatma İlişkisi ve Sorumluluk, 6362 sayılı Yeni Sermaye Piyasası Kanunu Işığında Sermaye Piyasası Hukuku Sempozyumu, 6-7 Haziran 2013, İstanbul

PAMUKÇU, Fatma: Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Nisan 2011, 50:133-148

PASLI, Ali: Anonim Şirket Kurumsal Yönetimi, Corporate Governance, 2. Bası, İstanbul 2005

PASLI, Ali: “Compliance” Kavramının Anonim Ortaklıklar Hukukundaki Anlamı ve Sorumluluk Sistemine Etkisi, İÜHFM C. LXXI, S. 2, s. 317-334, 2013

POROY, Reha/TEKİNALP, Ünal/ÇAMOĞLU, Ersin: Ortaklıklar Hukuku I, Vedat kitapçılık, 13. Bası, İstanbul, 2014

PULAŞLI, Hasan: Anonim Şirketler Hukukunda CEO’nun Hukuki Durumu, Batider, Ankara, 2007, C.24, s. 19-62

PULAŞLI, Hasan: Compliance Kavramı ve Yönetim Organının Compliance Sorumluluğu, Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi, Sayfa 27-59

PULAŞLI, Hasan: Corporate Governance: Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara, 2003

PULAŞLI, Hasan: Şirketler Hukuku Şerhi, Cilt II, Adalet Yayınevi, 13. Bası, Ankara, 2018,

PULAŞLI, Hasan: Yeni Şirketler Hukuku Genel Esasları, Adalet Yayınevi, Ankara, 2012

SARI, Aslı: İşletmelerde Kurumsal Yönetim Açısından İç Kontrol ve İç Denetimin Önemi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2013, İstanbul

SOLOMON, Jill: Corporate Governance and Accountability, 2. Bası, 2007, s. 56

SPK: Türkiye’deki Halka Açık Şirketlerin Kurumsal Yönetim Yapıları ve Uygulamaları Hakkında Araştırma Raporu, Haziran 2018

ŞAHİN, Adem: Riskin Erken Teşhisi Komitesi (TTK m. 378 ve 625/1-e’nin Değerlendirilmesi), İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi Cilt: 7 S. 2, 2016

ŞEHİRLİ, Kübra: Kurumsal Yönetim, Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Raporu, Ankara, 1999

TEKİNALP, Ünal: Anonim Ortaklıklara İlişkin Yeni Hukuk Politikalarının Dinamikleri ve Bunlar Arasındaki İlişki, Prof. Dr. Turgut Kalpsüz'e Armağan, Turhan Kitabevi, Ankara, 2003

TEKİNALP, Ünal: Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku, 5. Bası, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2020

TEKİNALP, Ünal; Çamoğlu, ERSİN: Sermaye Piyasası Hukukunun Temel İlkeleri ve Gerekçeli Sermaye Piyasası Kanunu, 2. Bası, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2018

TEKİNALP, Ünal: Tek Kişilik Ortaklık I, İstanbul, 2011

TEKİNALP, Ünal: Yeni Anonim ve Limited Ortaklıklar Hukuku ile Tek Kişi Ortaklığının Esasları, İstanbul, 2012, N.13-11

TERZİ, Handan: Sarbanes-Oxley Yasasının Yolsuzluk Vakalarının Ortaya Çıkarılmasındaki Rolü: Yasa Öncesi ve Sonrasında Yaşanan Şirket Yolsuzluk Vakaları Üzerine Mukayeseli Bir İnceleme, Mustafa Kemal Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2010

TÜSİAD: Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi, Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul, 2002

ÜNAL, Ahmet Cemil: Türk ve Yabancı Hukuk Sistemlerinde CEO'nun Hukuki Konumu, 1. Bası, Adalet Yayınevi, Ankara, 2014

YAKAR, Serbay: Denetim Kalitesinde Denetim Komitesinin Etkinliği, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Yaz 2015, Cilt 14, S. 54

YANLI, Veliye/ OKUTAN NILSSON, Gül: Anonim ve Limited Şirketlerde Sınırlı Yetkili Temsilci Tayini, Batider, Cilt 30 S. 4, 2014

YANLI, Veliye: Pay Sahibinin Bilgi Alma Hakkı Bağlamında Yatırımcı İlişkileri Bölümünün İşlevi, Bahçeşehir Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 16, Sayı 197-198, 202, s. 11-27

YANLI, Veliye: Sermaye Piyasası Hukuku Çerçevesinde Halka Açık Anonim Şirketler ve Kamunun Aydınlatılması, Beta Yayınevi, İstanbul, 2005 (Kamunun Aydınlatılması)

YAYLA, Ümit: Anonim Ortaklık Genel Kurulları, Elektronik Genel Kurullar, Onikilevha Yay., 1. Bası, İstanbul, 2013

YAZGAN, Kemal Faruk: Kurumsal Yönetim Derecelendirmesinin Hisse Senedi Performansına Etkisi: BİST Kurumsal Yönetim Endeksi Üzerine Bir İnceleme, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü(Yüksek Lisans Tezi), 2017, Balıkesir

YILDIZ, Şükrü: Anonim Ortaklıkta Pay Sahipleri Açısından Eşit İşlem İlkesi, Ankara, 2004