

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÖZEL HUKUK ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ANONİM ŞİRKET YÖNETİM KURULU
BÜNYESİNDE OLUŞTURULAN KOMİTELER**

EVİN EMİNE DEMİR
2501120686

TEZ DANIŞMANI
DOÇ.DR. ALİ PASLI

İSTANBUL 2016



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : EVİN EMİNE DEMİR Numarası : 2501120686
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : ÖZEL HUKUK Danışmanı : DOÇ.DR.ALİ PASLI
Tez Savunma Tarihi : 21.01.2016 Saati : 14:00
Tez Başlığı : ANONİM ŞİRKET YÖNETİM KURULU BÜNYESİNDE OLUŞTURULAN KOMİTELER

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin **36. Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1-PROF.DR.HASAN PULAŞLI		Kabul
2-PROF.DR.ARSLAN KAYA		Kabul
3-DOÇ.DR.ALİ PASLI		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1-DOÇ.DR.TOLGA AYDOĞAN		
2- YRD.DOÇ.DR.FATİH AYDOĞAN		

ÖZ

ANONİM ŞİRKET YÖNETİM KURULU BÜNYESİNDE OLUŞTURULAN KOMİTELER

EVİN EMİNE DEMİR

Anonim şirketler büyüdükçe, yönetim kurulunun faaliyetlerini amaca uygun şekilde yürütebilmesi ve ortaya çıkan problemlerin üstesinden gelmesi oldukça zorlaşmaktadır. Bu bağlamda sorumluluk yönetim kurulunda olmak üzere işlerin gidişatını izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim gibi konularda komiteler oluşturulmaktadır. Yönetim kurulunun iç yapılanmasına ilişkin bu görev dağılımının temeli kanunda (TTK m. 366/2) yer almaktadır. Bu konuda esas sözleşmede bir hüküm bulunmasına da ihtiyaç yoktur; zira bu komiteler sadece birer yardımcı birim olup bunlara yetki devri yapılmamaktadır. Bununla birlikte, anonim şirket yönetim kurulu bünyesinde şirketlerin kendi ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulan bu komitelerin, bütün dünyayı etkileyen kurumsal yönetim yaklaşımının anonim şirket yönetiminde yerleşmesine hizmet eden önemli mekanizmalardan biri olduğu söylenebilir.

İşte bu çalışma, anonim şirket yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komitelerin hukuki niteliğinin ortaya konulması bakımından önemli sayılabilir. Özellikle halka açık anonim şirketler bakımından önem arz eden kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesine hizmet eden bu iç yapılanmanın, ne şekilde oluşacağı, görevlerinin ve çalışma esaslarının nelerden ibaret olduğu çalışmamızda ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Anonim Şirket Yönetim Kurulu Bünyesindeki Komiteler, İç Denetim, Yetki Devri, Yönetim Kurulu, Kurumsal Yönetim.

ABSTRACT

BOARD COMMITTEES

EVİN EMİNE DEMİR

As joint stock company grows, conduct relevant activities according to the purpose and overcoming arisen problems on board may be quite difficult. In this context, including the responsibility of the board of directors, committees are formed on issues such as to follow the progress of the work, to prepare reports on topics to be presented to board, to enforce its decisions or internal audit. The basis of this division for the board's internal structure is located in the law (TTK m. 366/2) . In this regard there is no need to include a provision in the main agreement; because the committee is only an auxiliary unit and there is no delegation to them. However, it can be said that, these committees created in accordance with needs of companies, are one of the important mechanisms serving the approach of corporate governance affecting the whole world to be settled in the management of joint stock companies.

This study can be regarded as important in terms of reveal the legal function of the committees created within board of management. This internal restructuring, which is serving the settlement of corporate governance especially important for public joint stock companies, in what way are occur, the principals of their task and work are discussed in detail in our study.

Key Words: Board Committees, Internal Audit, Delegation, Board, Corporate Governance.

ÖNSÖZ

Kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesine hizmet eden araçlardan biri de anonim şirket yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komitelerdir. Kurumsal yönetimi konu edinen birçok çalışmaya karşılık, bahsi geçen komitelere ilişkin eserlere pek az rastlanılmaktadır. Türk hukukundaki bu eksikliğe binaen ele aldığımız çalışmamızla, bu alandaki eksikliğin bir nebze de olsa giderilmesi hedeflenmektedir.

Tezimdeki katkılarından dolayı birçok değerli kişiye müteşekkirim. Burada kuşkusuz en büyük teşekkürü, Saygıdeğer Hocam Prof. Dr. Hasan PULAŞLI'ya borçluyum. Değerli Hocam, tezimin konusuna karar vermemden başlayarak bu çalışmanın ortaya çıkışına kadarki hiçbir aşamada yardımlarını ve desteğini esirgememiştir. Asistanlığını yapma şerefine nail olduğum Sayın Hocam, engin bilgisi ve tecrübesiyle her daim yolumu aydınlatmış; akademik anlamda ilerlemem için beni cesaretlendirmiştir. Odasına her girdiğimde yeni bir şey öğrendiğim Değerli Hocam Prof. Dr. Hasan PULAŞLI, birçok kereler bilimsel eserlerin önsözlerinin ne denli önemli olduğunu, eserin ortaya çıkış sürecine dair yazarların hayatından izler taşıdığını ifade etmiştir. Şüphesiz ki, bilimsel bir eser ortaya çıkarırken türlü zorluklarla karşı karşıya kalılabilmektedir. Bu zorlu süreci aşmamda bana yol gösteren Sayın Hocam'a ne kadar teşekkür etsem azdır.

Tez danışmanlığımı üstlenen Sayın Doç. Dr. Ali PASLI'ya da çok teşekkür ederim. Kıymetli Hocam, tezimin hiçbir aşamasında desteklerini esirgememiştir. Yaptığı katkılarla çalışmayı ileri taşımama vesile olan Sayın Hocam'la çalışmaktan kıvanç duyuyorum.

Kendisine teşekkürü borç bildiğim bir diğer Hocam, Sayın Doç. Dr. Ferna İpekel Kayalı'ya da sonsuz teşekkürler ederim. Yaptığımız tartışmalarla ufkumu açan, bilhassa çevirilerimde bana yardımcı olan Sayın Hocam'a minnettarım. Ayrıca aynı kürsüyü paylaştığım değerli Hocam Sayın Yard. Doç. Dr. Mehtap CİVİR'e desteklerinden ötürü çok teşekkür ederim. Araş. Gör. Melisa AYDIN ve Araş. Gör.

Ceren KAYA başta olmak üzere İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi'ndeki tüm araştırma görevlisi arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak her koşulda yanımda olan ve beni yalnız bırakmayan kıymetli annem ve babama, canım kardeşim Av. Remziye DEMİR'e de teşekkür ediyorum.

Araş. Gör. Evin Emine DEMİR

Ocak 2016, İstanbul



İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
ANONİM ŞİRKET ORGANİZASYONU VE BU ORGANİZASYON ÇERÇEVESİNDE KOMİTELERİN YERİ İLE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ	3
I. ANONİM ŞİRKET ORGANİZASYONU VE BU ORGANİZASYON ÇERÇEVESİNDE KOMİTELERİN YERİ	3
A. GENEL OLARAK	3
1. GENEL KURUL.....	4
2. YÖNETİM KURULU	5
B. ANONİM ŞİRKET YÖNETİM ORGANININ YAPILANMASINA İLİŞKİN SİSTEMLER	7
1. TEKLİ YÖNETİM SİSTEMİ.....	8
2. İKİLİ YÖNETİM SİSTEMİ	10
a. Yönetici Kurul.....	11
b. Gözetim Kurulu.....	12
3. TERCİHLİ SİSTEM	13
C. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN ANONİM ŞİRKET YÖNETİM ORGANININ YAPILANMASINA ETKİSİ.....	15
II. KURUMSAL YÖNETİM.....	18
A. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI	18
B. TARİHSEL GELİŞİMİ	22
C. KURUMSAL YÖNETİMİN İŞLEVİ	26
D. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞ SEBEPLERİ 28	
E. KURUMSAL YÖNETİMİN TEMEL İLKELERİ.....	32

1. Eşitlik-Adil Yönetim (<i>Fairness-Integrity</i>) İlkesi.....	34
2. Kamuyu Aydınlatma-Şeffaflık (Transparency) İlkesi	34
3. Hesap Verilebilirlik (<i>Accountability</i>) İlkesi.....	35
4. Sorumluluk (<i>Responsibility</i>) İlkesi	36
F. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN NİTELİĞİ	37
G. KURUMSAL YÖNETİMİN TÜRKİYE’DE UYGULAMASI.....	38
İKİNCİ BÖLÜM	43
YÖNETİM KURULUNDA OLUŞTURULACAK KOMİTELER VE	
BUNLARA İHTİYAÇ DUYULMASININ SEBEPLERİ.....	43
I. KOMİTE KAVRAMI.....	43
II. KOMİTELERİN OLUŞTURULMASI.....	46
A. GENEL OLARAK	46
B. KOMİTE ÇEŞİTLERİ	50
C. KOMİTELERE ATANACAK ÜYELERİN NİTELİKLERİ	53
III. GÖREVLERİ	59
IV. ÇALIŞMA ESASLARI.....	63
V. KOMİTELERE İHTİYAÇ DUYULMASININ SEBEPLERİ.....	67
A. HUKUKİ SEBEPLER.....	68
1. Yönetim Kurulu’nun Yapılanması.....	68
2. Yönetim Kurulu Çalışmalarına Yardımcı Olacak Kurumlara İhtiyaç Duyulması	70
B. MALİ SEBEPLER	71
1. Şirkete Atanacak Denetçinin Seçimi ve Buna İlişkin Niteliklerin Tespiti 71	
2. Yönetim Kurulu Üyelerinin Mali Haklarının Belirlenmesi	72
VI. KOMİTELERİN YARAR VE SAKINCALARI	75
VII. KOMİTE OLUŞTURMANIN SORUMLULUĞA ETKİLERİ.....	76
A. YÖNETİM KURULUNUN SORUMLULUĞU.....	76
B. KOMİTE ÜYELERİNİN SORUMLULUĞU.....	79
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	83
TÜRK MEVZUATINDA KOMİTELERE İLİŞKİN DÜZENLEMELER	83
I. DÜZENLENDİKLERİ KANUNLARA GÖRE KOMİTELER	83

A. TÜRK TCARET KANUNUNDA	83
1. Oluşturulması Zorunlu Olan Komiteler	83
a. Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi (<i>Risk Management Committee</i>)	83
(1) Oluşturulması	86
(2) Görevleri	89
(3) alışma Esasları	90
2. Oluşturulması İhtiyari Olan Komiteler	91
a. Denetim Komitesi (<i>Audit Committiee</i>)	91
(1) Oluşturulması	96
(2) Görevleri	103
i. Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, faaliyetlerinin ve bağımsızlığının gözetilmesi	104
ii. İç denetim sisteminin gözetlenmesi ve iç denetim biriminin raporlarının incelenmesi ve değeriendirilmesi	105
iii. Ara bilançoların ve yılsonu finansal tabloların incelenmesi ve değeriendirilmesi	107
(3) alışma Esasları	111
b. Aday Gösterme Komitesi (<i>Nomination Committee</i>)	114
(1) Oluşturulması	116
(2) Görevleri	118
(3) alışma Esasları	121
B. SERMAYE PİYASASI KANUNUNDA	122
1. Denetimden Sorumlu Komite	122
a. Oluşturulması	125
b. Görevleri	125
c. Çalışma Esasları	127
2. Kurumsal Yönetim Komitesi (<i>Governance Committee</i>)	128
a. Oluşturulması	128
b. Görevleri	129
c. Çalışma Esasları	131
3. Aday Gösterme Komitesi (Nomination Committee)	132

a. Oluşturulması	132
b. Görevleri	132
c. Çalışma Esasları	133
4. Riskin Erken Saptanması Komitesi (<i>Risk Management Committee</i>).....	133
a. Oluşturulması	133
b. Görevleri	134
c. Çalışma Esasları	134
5. cret Komitesi (Mali Haklar/Menfaatler Komitesi) (<i>Remuneration-Compensation Committiee</i>).....	135
a. Oluşturulması	137
b. Görevleri	140
c. Çalışma Esasları	142
C. BANKACILIK KANUNUNDA	143
1. Denetim Komitesi	143
a. Oluşturulması	144
b. Görevleri	149
c. Çalışma Esasları	150
2. Kredi Komitesi.....	152
a. Oluşturulması	153
b. Görevleri	154
c. Çalışma Esasları	154
3. Mali Haklar (cret) Komitesi.....	155
a. Oluşturulması	155
b. Görevleri	155
c. Çalışma Esasları	156
SONUÇ	157
KAYNAKÇA	159

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e.	: adı geçen eser
a.g.m.	: adı geçen makale
Auf.	: Auflage (baskı)
BanK	: Bankacılık Kanunu
Batider	: Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
bkz.	: bakınız
bkz. aş.	: bakınız aşağı
bkz. yuk.	: bakınız yukarı
bs.	: bası
C.	: Cilt
CEO	: Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
dn.	: dipnot
ECGI	: European Corporate Governance Institute
edit.	: edition (baskı)
ed. by	: edited by (hazırlanmış/edite edilmiş)
eTTK	: 6762 sayılı Eski Türk Ticaret Kanunu
HAAO	: Halka açık anonim ortaklık
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KAP	: Kamuyu Aydınlatma Platformu
KYİ	: Kurumsal Yönetim İlkeleri

k.g.	: karşı görüş
m.	: madde
No.	: Number (numara)
NYSE	: New York Borsası
NASDAQ	: National Association of Securities Dealers Automated Quotations
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
p./pp.	: page/pages (sayfa/sayfalar)
para.	: paragraph (paragraf)
RG	: Resmi Gazete
s.	: sayfa
S.	: Sayı
SEC	: ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu
SerPK	: Sermaye Piyasası Kanunu
SOX	: Sarbanes-Oxley Yasası
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
vd.	: ve devamı
vb.	: ve benzeri
Vol.	: Volume (cilt)

GİRİŞ

90'lı yıllardan beri tüm dünyada hukuk, ekonomi ile bunların alt disiplinlerinde gerek teori gerekse de uygulama açısından önemli bir araştırma konusu haline gelen kurumsal yönetimin özünde şirket¹lerin pay sahiplerine ve diğer menfaat sahiplerine en yüksek faydayı sağlayacak şekilde yönetilmesi esası yer alır. Kurumsal yönetim anlayışının ortaya çıkışından itibaren bu anlayışın en önemli aracı ise yönetim kuruludur. Bu sebeple kurumsal yönetim düzenlemelerinde ağırlık, şirket faaliyetlerini yönlendiren yönetim kurulunun çalışma düzenine verilmektedir. Kurumsal yönetimin anonim şirket yönetim kurulu bünyesinde yerleşmesine hizmet eden mekanizmalardan tezimizin odak noktası olan komiteler de, yönetim kurulu tarafından oluşturulur. Bu bağlamda anonim şirketler hukukundaki komitelerin görev alanlarına, çalışma esaslarına, hangi üyelerden oluşacağına ve kamuya açıklanmasına yönetim kurulu karar vermektedir.

Anonim şirketler büyüdükçe, yönetim kurulunun faaliyetlerini yönetmesi ve ortaya çıkan problemlerin üstesinden gelmesi oldukça zorlaşmaktadır. Bu sebeple sorumluluk yönetim kurulunda olmak üzere işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla komiteler oluşturulmaktadır. Bu konuda esas sözleşmede bir hüküm bulunmasına ihtiyaç yoktur; zira komiteler sadece birer yardımcı birim olup bunlara yetki devri yapılmamaktadır. Anonim şirket yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler bir yandan yönetim mekanizmalarına yardımcı faaliyetler yürütürken öte yandan kurumsal yönetimin geliştirmesine hizmet ederler.

Tezimizin birinci bölümünde komitelerin anonim şirket organizasyonundaki yeri ve bunların kurumsal yönetim ilkeleriyle birlikte daha fonksiyonel bir yapıya kavuşması sebebiyle kurumsal yönetim ilkeleri ele alınacaktır. Tezimizin ikinci kısmında komite kavramı genel anlamda ele alınacak olup komitelere ihtiyaç

¹ Çalışmamızda “şirket” ve “ortaklık” terimleri aynı anlamda kullanılmıştır. Nitekim TTK m. 1531 hükmünde “şirket” ve “ortaklık” terimlerinin birbiri yerine kullanılabileceği ifade edilmektedir.

duyulmasının hukuki ve mali sebepleri incelenecektir. Tezimizin üçüncü ve son bölümünde ise Türk mevzuatındaki ilgili düzenlemelere göre komiteler incelenecektir. Şöyle ki, TTK, SPK ile BanK düzenlemeleri bağlamında komitelerin oluşturulması, görevleri ve çalışma usulleri ayrı ayrı ele alınacaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ANONİM ŞİRKET ORGANİZASYONU VE BU ORGANİZASYON ÇERÇEVESİNDE KOMİTELERİN YERİ İLE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

I. ANONİM ŞİRKET ORGANİZASYONU VE BU ORGANİZASYON ÇERÇEVESİNDE KOMİTELERİN YERİ

A. GENEL OLARAK

Anonim şirketin, tüzel kişiliği haiz bir ticaret şirketi olarak en iyi biçimde örgütlenmiş ve örgüt sistemi de en fazla geliştirilen ortaklık olduğu ifade edilmektedir². Anonim şirketler de diğer tüzel kişiler gibi hakları kazanma ve borçları yüklenebilme bakımından idare ve temsil işlemlerini gören organlara muhtaçtır. Nitekim anonim şirket iradesini ancak bu organlar vasıtasıyla açıklayabilir. İşte anonim ortaklığı borç altına sokan, hak sahibi kılan ve tüm işleri yürüten bu organlardan biri anonim ortaklığın karar organı olan genel kurul; diğeri ise yönetim ve temsil organı olan yönetim kuruludur. 6102 sayılı TTK düzenlemesiyle 6762 sayılı eTTK döneminde anonim şirketin üç organından biri olan denetçinin organ vasfı kaldırılmıştır³. Yeni düzenlemeyle denetimin bağımsız ve uzman kişiler eliyle yapılması öngörülmektedir. Bu bağlamda, anonim şirketin organları, genel kurul ile yönetim kurulundan ibaret olup adı geçen organlar arasında bir görev ve işbölümü vardır. Bu organlar, kanunda öngörülen yetki sınırları çerçevesi içinde görev yaparlar.

² Hasan Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Genel Esaslar**, 3. bs., Adalet Yayınevi, Ankara, 2015, s. 347.

³ Denetçinin organ niteliği hususundaki tereddütler için bkz. İsmail Kırca/Feyzan Hayal Şehirali-Çelik/Çağlar Manavgat, **Anonim Şirketler Hukuku**, Cilt I, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara, 2013, s. 390 vd.

1. GENEL KURUL

Anonim ortaklıklarda genel kurul, pay sahiplerinin veya temsilcilerinin usulüne uygun çağrı üzerine belirli bir gündemi görüşüp karara bağladığı, bilgi aldığı ve ortaklık işlerine ilişkin bazı hakların kullanıldığı bir kuruldur. Dolayısıyla, anonim şirketin karar ve irade organı genel kuruldur⁴. Bir karar organı olması sebebiyle genel kurul, anonim şirketin faaliyetine doğrudan veya dolaylı olarak hâkimdir⁵. Buna karşın, genel kurul yürütme organına ait olan yetkileri kullanamaz ve üstlenemez⁶, esas sözleşmeyle de kendisine böyle yetkiler verilemez. Bununla birlikte bazı yönetim kurulu kararlarının onayında genel kurul görevli kılınabilir. Ancak yönetim kurulu devredilemez yetkilerine giren konuları sorumluluktan kurtulma amacıyla genel kurulun onayına sunamaz⁷. Aksi bir durumun kabulü halinde, yönetim kurulunun anonim şirket yönetiminden ve temsilinden doğan sorumluluğunun kurumsal temelini sarsılabileceği savunulmaktadır⁸.

Genel kurulun devredilemez yetkileri TTK m. 408/II hükmünde düzenlenmiştir. Buna göre genel kurulun devredilemeyen ve feragat edilemeyen yetkileri şunlardır;

- Esas sözleşmenin değiştirilmesi,
- Yönetim kurulu üyelerinin seçimi, görev sürelerinin ve ücretlerinin belirlenmesi, ibraları hakkında karar verilmesi ve görevden alınmaları,
- Kanunda öngörülen istisnalar dışında denetçinin seçimi ile görevden alınması,
- Finansal tablolara, yönetim kurulunun yıllık raporuna, yıllık kâr üzerinde tasarrufa, kâr payları ile kazanç paylarının belirlenmesine, yedek akçenin sermayeye veya dağıtılacak kâra katılması dâhil, kullanılmasına dair kararların alınması,
- Kanunda öngörülen istisnalar dışında şirketin feshi,

⁴ Pulaşlı, **Genel Esaslar**, s. 348.

⁵ Pulaşlı, **Genel Esaslar**, s. 348.

⁶ Pulaşlı, **Genel Esaslar**, s. 348.

⁷ Sami Karahan, **Şirketler Hukuku**, Güncelleştirilmiş 2.bs., Mimoza Basım, Konya, 2013, s. 528.

⁸ Ünal Tekinalp, **Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku**, 3. bs., Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2013, s. 255, No. 13-06.

- Önemli miktarda şirket varlığının toptan satışı.

TTK 408/II hükmünden genel kurulun devredilemez yetkilerinin sayılanlarla sınırlı olmadığı anlaşılmaktadır. Nitekim TTK m. 408/I uyarınca genel kurul, kanunda ve esas sözleşmede açıkça öngörülmüş bulunan hâllerde karar alır. TTK'nın başka maddelerinde de devredilemeyen yetkiler mevcuttur. Bu anlamda başka maddelerde düzenlenen birleşme, bölünme ve tür değiştirme hakkında karar vermek, şirketin kendi paylarını iktisap edebilmesi veya rehin olarak kabul olunabilmesi için yönetim kuruluna yetki vermek genel kurulun devredilemeyen yetkilerindendir. Kanunda açık hüküm bulunmayan bazı kararların da genel kurulun görev ve yetki alanına girdiği Yargıtayca karara bağlanmıştır⁹.

Genel kurulun yetkileri sınırsız değildir. Genel kurul her ne kadar anonim şirketin karar organı olsa da bu kurulun yetkileri; üçüncü kişilerin hakları, azınlık hakları ve bireysel haklar, imtiyazlı paylar ile diğer organların veya kişilerin münhasır yetkileri ile sınırlıdır¹⁰.

Anonim ortaklıktaki organların yetkileri, kanunda ayrı ayrı sayılmıştır. Bu bağlamda genel kurul, yasayla yönetim kuruluna verilen yetkileri kullanamaz. Söz gelimi, kanunla yönetim kuruluna verilen şirket defterlerinin tutulması, bilançonun, kar-zarar hesaplarının düzenlenmesi ve şirketin dışa karşı temsili yönetim kuruluna aittir (TTK m. 375/I). Bu yetkileri de genel kurulun kullanması mümkün değildir¹¹.

2. YÖNETİM KURULU

Yönetim kurulu, anonim şirketin yürütme ve temsil organı olup bu kurulun yetkileri yasadan ve esas sözleşmeden doğar. Yönetim kurulu, şirket esas sözleşmesinde yazılı bulunan “işletme maksat ve konusuna” giren tüm işlemleri yapabilmeye yetkili olup ayrıca yeni düzenlemede ultra vires teorisi terk edildiğinden, konu dışı işlemler de şirketi bağlar.

⁹ Bkz. Tekinalp, **Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku**, s. 257, No. 13-12.

¹⁰ Pulaşlı, **Genel Esaslar**, s. 349-350.

¹¹ Pulaşlı, **Genel Esaslar**, s. 350.

Yönetim kurulu, TTK m. 359/I hükmü uyarınca bir veya birden fazla kişiden oluşabilen bir kurul organdır¹². Tek kişiyle kurul ifadesinin çelişki yaratmadığı, zira buradaki “kurul” sözcüğünün birden fazla kişiden ziyade, “organ” kavramına işaret ettiği ifade edilmektedir¹³. Tek kişiden oluşan yönetim kurulu da “kurul” olarak çalışır; dolayısıyla yönetim kurulu kararının gerekli olduğu hallerde karar alınması, kararın yazılıp imzalanması, deftere geçirilmesi tek kişiden oluşan yönetim kurulunda da zorunludur¹⁴.

Şirket işlerinin görülmesi yönetim kuruluna aittir. Bu işlerin görülmesi esnasında kullanılan görev ve yetkilerin bir arada düşünülmesi gerektiği ifade edilmektedir¹⁵. Şöyle ki, görevlerin yerine getirilmesi yetkilerin kullanılmasıyla mümkün olurken aksi halde yönetim kurulu fonksiyonlarını gereği gibi yerine getiremez. Kaynak İsviçre BK 716a maddesine uygun olarak TTK 375/I hükmünde, yönetim kuruluna devredilemez ve alınamaz nitelikte görev ve yetkiler öngörülmüş bulunmaktadır. Buna göre;

- 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,

¹² Hasan Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, C. I, Güncelleştirilmiş 2. bs., Adalet Yayınevi, Ankara, 2014, s. 962; Karahan, **a.g.e.**, s. 389.

¹³ Tekinalp, **Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku**, s. 194, No. 12-12.

¹⁴ Tekinalp, **Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku**, s. 194, No. 12-12.

¹⁵ Karahan, **a.g.e.**, s. 390 vd.

- Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması.

TTK m. 375 hükmü ile Ticaret Kanununda, organlar arasında mutlak anlamda görev ayrımı yapılmış ve genel kurul ile yönetim kurulu arasında işlev bağlamında güç yönünden “eşitlik ilkesi” benimsenerek, genel kurulun egemenliğini kabul eden “salt hâkimiyet teorisi” reddedilmiştir¹⁶.

Anonim şirket organlarıyla ilgili verdiğimiz bu bilgilerden sonra, yönetim organını ayrıntılı olarak inceleme gereği doğmuştur. Yönetim organının yapılanmasına ilişkin sistemleri ele almamızın iki sebebi vardır. İlk sebep, kurumsal yönetim ilkelerinin daha ziyade yönetim organına ilişkin olması ve yönetim organının kurumsal yönetimin en önemli aracı olmasıdır. İkinci sebep ise çalışmamızın konusunu oluşturan komitelerin anonim şirket içindeki yerini ve konumunu tespit edebilmek için öncelikle yönetim organının yapılanmasına ilişkin sistemlerin incelenmesi gerekmektedir. Nitekim komitelerin oluşturulması, anonim şirketlerdeki *monist* ve *dualist* yönetim sistemlerine göre farklılık arz etmektedir.

B. ANONİM ŞİRKET YÖNETİM ORGANININ YAPILANMASINA İLİŞKİN SİSTEMLER

Yönetim ve gözetim yetkilerinin hangi organ tarafından kullanılacağı ve yönetim yetkilerinin nasıl ve ne şekilde devredileceği anonim şirketin organizasyonu çerçevesinde benimsenen yönetim sistemine göre belirlenir. Ülkeler, hukuki durumlarını, ülke şartlarını, şirketlerin durumunu ve amaçlarını dikkate almak suretiyle farklı yönetim sistemlerinden kendilerine uygun olanı tercih ederler. Seçilen yönetim sistemi ile şirket yönetiminin en etkin şekilde gerçekleştirilmesi ve ekonomik faydanın artırılması amaçlanır¹⁷.

Anonim şirket yönetim kurulunun, işlevsel yeteneğe sahip yönetim organı olarak düzenlenme olanağı kısıtlıdır. Anonim şirketler hukukunda idare ve yönetim fonksiyonu ile temsil yetkisinin ortaklık organizasyonu içinde dağılımına ilişkin

¹⁶ Pulaşlı, **Genel Esaslar**, s. 425; Kırca/Şehirali-Çelik/Manavgat, **a.g.e.**, s. 395.

¹⁷ Beşir Fatih Doğan, **Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Organizasyonu ve Yönetim Yetkisinin Devri**, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2010, s. 23.

olarak yönetim kurulunun organizasyonunda “tekli yönetim sistemi” ve “ikili yönetim sistemi” olmak üzere esasen iki farklı model mevcuttur¹⁸. Yönetim organının yapısına ilişkin bu sistemler ve kurumsal yönetim ilkeleri ile şirketlere bir tercih hakkı tanınmaktadır¹⁹. Buna göre bazı hukuk sistemleri monist sistem adı da verilen tekli organ sistemini (*one-tier board system*) benimserken; bazıları düalist sistem denilen ikili organ sistemini (*two-tier board system*) uygulamaktadır.

1. TEKLİ YÖNETİM SİSTEMİ

İsviçre ve Türk anonim şirketler hukukunda uygulanan tekli sistemde yönetim ve gözetim yetkisi yönetim kuruluna aittir²⁰. Kuvvetler birliği ilkesine dayanan tekli (*monist*) yapıya sahip yönetim kurullarında görev paylaşımı yönünden esasen iki grup üye mevcuttur; icrai yetkileri olan (*executive*) ve icrai yetkisi olmayan (*non executive*) üyeler. İcra yetkisi olmayan üyeler sadece gözetim görevine sahiptir²¹. ABD hukukunda “*inside director*” olarak adlandırılan icra yetkisine sahip üyeler şirkete genellikle hizmet sözleşmesi ile bağlı olarak tam zamanlı çalışırlar. Yönetim kurulu tarafından söz konusu hizmet sözleşmesinin şartları, bu üyelere verilen yetki ve görevlere göre belirlenir. *Executive directorlar*, icra yetkisine sahip olmayan üyelere farklı olarak, şirket işlerinin icrasında karar alıp, aldıkları kararları uygulama yetkisine sahiptirler²².

ABD hukukunda “*outside directors*” olarak adlandırılan icra yetkisine sahip olmayan üyeler ise, uzmanlık alanları, ticari deneyimleri gibi sebeplerle yönetim

¹⁸ Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 946; Mustafa Ünal, “Anonim Ortaklıklarda Yönetim ve Yönetim Görevlerinin Murahhaslara Bırakılması”, **Batider**, C. 9, S. 3, 1982, s. 49; Necla Akdağ-Güney, **Anonim Şirket Yönetim Kurulu**, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2012, s. 45; Doğan, **a.g.e.**, s. 23 vd.; Işık Özer, **Türk ve Yabancı Hukuk Sistemlerinde Anonim Şirket Yöneticilerinin Mali Hakları**, Adalet Yayınevi, Ankara, 2013, s. 35.

¹⁹ Özer, **a.g.e.**, s. 35; Şirketlerin benimsediği yönetim kurulu yapısının şirketin performansını etkileyip etkilemediği hakkındaki tartışmalar için bkz. Sanjai Bhagat/Bernard Black, “The Uncertain Relationship Between Board Composition and Firm Performance”, **The Business Lawyer**, Vol. 54, 1999, p. 921vd.

²⁰ Akdağ-Güney, **Yönetim Kurulu**, s. 45; Veliye Yanlı, “İsviçre Anonim Ortaklıklar Hukuku’nda ‘İşbölümü İlkesi’ ve Yönetim Kurulunun Münhasır Yetkileri”, **İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası**, C. 55, S. 3, İstanbul, 1997, s. 261; Ahmet Cemil Ünal, **Türk ve Yabancı Hukuk Sistemlerinde CEO’nun Hukuki Konumu**, Adalet Yayınevi, Ankara, 2014, s. 23.

²¹ Akdağ-Güney, **Yönetim Kurulu**, s. 45; Ali Paşlı, **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş 2. bs., Çağa Hukuk Vakfı Yayınları, 2005, s. 32; A. C. Ünal, **a.g.e.**, s. 23.

²² Paşlı, **Kurumsal Yönetim**, s. 320; A. C. Ünal, **a.g.e.**, s. 23.

kurulu üyeliklerine getirilmektedir²³. Bu üyeler, icrai yetkileri olan yönetim kurulu üyelerinin faaliyetlerini kontrol etmek ve dengelemekle yükümlüdürler. İcraçı olmayan üyeler, bazı birey veya grupların yönetim kurulunun kararlarını yönlendirmesini engelleyerek icraçı üyelerin gücünün dengelenmesini sağlamaktadır²⁴. Buna karşılık yönetim kurulunun üst gözetim görevi, devri mümkün olmayan görevlerden ²⁵ olduğundan, bu görevin icrai yetkisi olmayan üyelere bırakılması söz konusu değildir.

Yürütme ve temsil görevleri ile gözetim görevi bir bütün olduğundan, organik bir ayrım söz konusu olmaz. Yönetim kurulu aynı zamanda bir gözetim organıdır²⁶. Bu nedenle, İsviçre-Türk sisteminde yönetim kurulu kanunen idare, temsil ve aynı zamanda gözetim görevlerini yerine getiren tek organdır²⁷. Çalışmamızın konusu olan komitelerin bu sistemde, anonim şirket yönetiminden bağımsız hareket edebilmesi için daha ziyade icrai yetkileri olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşturulması gerekmektedir.

Amerikan Hukukundaki board modeli de tekli organizasyon modeline yakın bir görünüme sahiptir. Board sisteminde yönetim kurulu, günlük faaliyetleri yürüten içerdeki üyeler (*inside directors*) ile dışarıdaki üyeler (*outside directors*) den oluşur. Bu modelde işlevler yatay bir biçimde dağıtılmıştır. Dışarıdaki üyeler çeşitli komisyonlar aracılığıyla yönetime yardımcı olmakta ve idarenin değişik görevlerini yerine getirmektedir. Board sistemiyle üst yönetim ve gözetim görevleri aynı organ içinde, ancak çıkar çatışmalarına fırsat verilmeden, iç ve dış üyelerin verimli bir şekilde ortak çalışmasıyla sağlanmaktadır ²⁸.

İsviçre ve Türk hukukunda uygulanan yönetim modelinin Amerikan board sistemine yaklaştığı söylenebilir. Söz gelimi büyük ve geniş iş hacmine sahip halka

²³ Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 321; A. C. Ünal, **a.g.e.**, s. 23.

²⁴ Zeynep Özsoy, **Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulları**, İmge Kitabevi, 2011, s. 92.

²⁵ Sadece yönetim kurulu uhdesinde kalacak yetkiler bakımından yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu tamdır. Bırakılamayacak yetkiler esas itibarıyla şekli yönetim üzerindedir. Fahiman Tekil, **Anonim Şirketler Hukuku**, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1993, s. 138.

²⁶ Fatih Bilgili/Ertan Demirkapı, **Şirketler Hukuku Dersleri**, 9. bs., Seçkin Yayıncılık, 2013, s. 235; M. Ünal, **a.g.m.**, s. 66; Akdağ-Güney, **Yönetim Kurulu**, s. 45-46; Özer, **a.g.e.**, s. 61.

²⁷ Özer, **a.g.e.**, s. 61.

²⁸ Yanlı, **İşbölümü**, s. 270.

açık anonim şirketlerde yönetimin temsil ve gözetim faaliyetlerinin tamamını yerine getirmesi mümkün değildir²⁹. Yine şirketin sevk ve yönetimi, bilgi ve tecrübe gerektiren karmaşık bir iş olduğundan ve hızlı karar alma mekanizmasının sorunluluğundan, idarenin uzman bir kadroya bırakılması kendisini bir zorunluluk olarak ortaya koyar³⁰. Bu sebeple yönetim kurulları farklı şekillerde organize edilmektedir. Uygulamada, halka açık anonim şirketlerde yönetim kurulunun sevk ve idare fonksiyonu ile temsil yetkisinin, kısmen veya uzman yöneticilere, bağımsız yönetim kurulu üyelerine, Murahhaslara ya da iç görev dağılımı bağlamında komite veya komisyonlara bırakıldığı görülmektedir³¹(TTK m. 366/2; m.367; m. 370/2).

Tekli yönetim sisteminde yönetim kurulu üyeleri, pay sahipleri tarafından oluşan genel kurul tarafından seçilir. Bu yönetim kurulu yapısına göre yönetim kurulu üyeleri pay sahipleri tarafından seçildiğinden yönetimin pay sahiplerine karşı hesap verilebilirliğinin sağlanması mümkün olur³².

6102 sayılı TTK döneminde alternatif yönetim sistemleri üzerinde bir tartışmaya girilmeden eskiden beri uygulanan tek organlı yönetim kurulu sistemi geliştirilerek korunmuştur³³. İsviçre Hukuku'nda ise 1991'deki anonim şirketler hukukuna ilişkin reform çalışmaları esnasında, ikili sistemin uygulanma olanakları tartışma konusu olmuş, buna karşılık daha esnek bir uygulama alanı sunan tekli yönetim sistemi tercih edilmiştir³⁴.

2. İKİLİ YÖNETİM SİSTEMİ

En tipik örneği olan Almanya'da ikili yönetim sistemi çok uzun zamandan beri uygulanmaktadır³⁵. Alman Paylı Ortaklıklar Kanunu (AktG), anonim şirketlerde ikili

²⁹ Yönetim kurulu üyelerinin oluşturduğu kurulun kurul organ olarak hareket etmesi ve bütün görevlerin aynı kişilerde toplanması büyük şirketlerin hızını ve etkinliğini azalttığından bahisle eleştirilmiştir. Daha ayrıntılı bilgi için bkz. Doğan, **a.g.e.**, s. 24.

³⁰ M. Ünal, **a.g.m.**, s. 69; Özer, **a.g.e.**, s. 61.

³¹ Yanlı, **İşbölümü**, s. 261; Kemal Çevik, **Ekonomi Hukuku Yaklaşımı ile Banka Hukuku**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2009, s. 517.

³² Sibel Hacımahmutoğlu, **AT ve Türk Hukukunda Karar Alma Sürecinde Yönetim Kurulunun Yapısı ve Çalışanların Katılımı**, Ankara, Yetkin Yayınları, 2008, s. 75-76.

³³ Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 946; A. C. Ünal, **a.g.e.**, s. 24.

³⁴ Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 946.

³⁵ Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 946.

organ sistemini zorunlu tutmuş ve yönetim faaliyetini, iki kurul arasında paylaşmıştır³⁶. Kuvvetler ayrılığı ilkesine dayanan, şirketin yönetilmesini benimseyen bu sistemde görev yapan gözetim kurulu ve yönetici kurul arasında kesin bir görev ayrılığı³⁷ mevcuttur³⁸. Söz konusu ayırımın geçmişi, Alman hukukunda 1870’li yıllara dayanmaktadır³⁹.

Alman hukukunda uygulanan ikili yönetim sistemi sermaye, emek ve diğer çıkar gruplarının şirketin karar alma sürecine katılmaları için en uygun araç olarak görülür. Zira söz konusu çıkar gruplarının haklarının şirketin çıkarı olarak nitelendirilmesi bu sayede mümkün olmaktadır. Çalışanların temsilcilerinin gözetim kurulunda yer alması, banka ve kredi kuruluşlarının vermiş oldukları krediler karşılığında gözetim kuruluna üye gönderme imkânı verilmesi söz konusu çıkar gruplarının karar alma sürecine katılmalarına örnek teşkil eder⁴⁰.

a. Yönetici Kurul

İkili yönetim sisteminde yönetici kurul (*Vorstand*) anonim şirketi, yönetim ve temsil organı olarak kendi sorumluluğu altında ve diğer organların talimatına bağlı olmaksızın yönetir⁴¹. Yönetici kurula seçilecek üyeler gözetim kurulu tarafından seçilir⁴². Yönetici kurul, şirketin günlük yönetim işlerini görmenin yanında stratejik

³⁶ Klaus J. Hopt/Patrick C. Leyens, “Board Models in Europe- Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France and Italy”, **European Company and Financial Law Review**, 2004, p. 141; Özer, **a.g.e.**, p. 37; Hacımahmutoğlu, **a.g.e.**, s. 39; ‘İki kurulun fonksiyonları kanunda açıkça belirtilmiştir ve bu fonksiyonların birbirinden kesin olarak ayrıldığı genel olarak kabul edilir. Başka bir anlatımla, bu iki organ birbirinden tamamen bağımsızdır. Bu nedenle bir üyenin aynı zamanda hem gözetim hem yönetici kurul üyesi olması mümkün değildir. Bununla birlikte, gözetim kurulu yönetici kurul üyeliğinin boşalması durumunda gözetim kurulu üyesini yönetici kurul üyesi olarak bir yılı geçmeyen bir süre ile geçici olarak görevlendirebilir.’ Hacımahmutoğlu, **a.g.e.**, s. 49.

³⁷ ‘İkili sistemdeki en belirgin özellik olan, gözetim ve yönetim fonksiyonlarının birbirinden ayrılmasının yanı sıra bu sistemde çalışanların karar alma sürecine katılması ortaklığın yapısı ve ayırıcı özellikleri üzerinde büyük bir etkisi vardır.’ daha ayrıntılı bilgi için bkz. Hacımahmutoğlu, **a.g.e.**, s. 39 vd.

³⁸ M. Ünal, **a.g.m.**, s. 58; Akdağ-Güney, **Yönetim Kurulu**, s. 46.

³⁹ Özer, **a.g.e.**, s. 37.

⁴⁰ A. C. Ünal, **a.g.e.**, s. 25.

⁴¹ Akdağ-Güney, **Yönetim Kurulu**, s. 47; M. Ünal, **a.g.m.**, s. 51.

⁴² Hacımahmutoğlu, **a.g.e.**, s. 48.

karar alma, yönetim ve temsil organıdır⁴³. Yönetici kurul, aynı zamanda diğer menfaat gruplarının da çıkarlarını korumakla yükümlü olup⁴⁴ bu görevini gözetim kuruluna devredemez. Burada pay sahiplerinden oluşan genel kurul şirkette temel kararları alıp sadece yönetici kurulun daveti üzerine yönetim faaliyetlerine ilişkin kararlar alabilir⁴⁵. Yönetici kurul, kesin olarak genel kurul veya gözetim kuruluna bırakılanların dışında ortaklığı yönetme bakımından gerekli bütün tasarrufları yapabilir⁴⁶.

Yönetici kurulun bir diğer görevi de gözetim kurulunu kapsamlı ve ayrıntılı bir şekilde bilgilendirmektir⁴⁷. Yönetici kurulun vereceği raporlar, şirket politikaları, mali durum ve yatırım hedefleri ile çalışanlar hakkındaki planlar, şirketin karlılık durumu gibi konulara ilişkindir⁴⁸.

b. Gözetim Kurulu

İkili yönetim sistemindeki diğer kurul olan gözetim kurulu (*Aufsichtsrat*) ise yönetici kurulun işlemlerini gözetip denetlemektedir. Gözetim kurulu, yönetici kurulu gözetmekte ve ona yol göstermektedir⁴⁹. Gözetim kurulunun üyeleri genel kurul tarafından seçilir⁵⁰. Bunun yanı sıra belirli sayının üzerinde işçi çalıştıran işletmelerde, işçiler de kendi seçtikleri temsilciler vasıtasıyla gözetim organında temsil edilirler⁵¹. Bir üye aynı şirkette aynı zaman dilimi içinde hem yönetici kurul

⁴³ “...Yönetim kurulunun, ortaklıkla kendi üyeleri arasındaki hukuki işlem ve davalarda temsil yeteneğinin olmayışı veya kanunda istisnai olarak sayılan diğer organlarla gerçekleştirmek zorunda olduğu işlemler dışında temsil yetkisi sınırsızdır ve sınırlandırılması mümkün değildir.” Akdağ-Güney, **Yönetim Kurulu**, s. 47; Hacımahmutoğlu, **a.g.e.**, s. 48.

⁴⁴ “... Yönetim kurulu/Vorstand, gözetim kuruluna ve bazı şartların gerçekleşmesi halinde alacaklılara karşı ve hafif ihmallerinin dışında kalan kusurları dolayısıyla sorumludur.” Akdağ-Güney, **Yönetim Kurulu**, s. 47.

⁴⁵ Özer, **a.g.e.**, s. 39.

⁴⁶ M. Ünal, **a.g.m.**, s. 51.

⁴⁷ Hacımahmutoğlu **a.g.e.**, s. 48; Özer, **a.g.e.**, s. 39.

⁴⁸ Özer **a.g.e.**, s. 39; M. Ünal, **a.g.m.**, s. 51.

⁴⁹ “... Alman ortaklıklar hukukunda gözetimle kastedilen, hukuki denetimle birlikte, yönetim tasarruflarının maksada uygunluğu açısından da gözden geçirilmesidir. Gözetim, gerçekleştirilmesi istenen işletme politikasının ve ortaklığın gelecekteki diğer önemli sorunlarının değerlendirilmesini de içermektedir.” M. Ünal, **a.g.m.**, s. 54; Akdağ-Güney, **Yönetim Kurulu**, s. 46; Hacımahmutoğlu, **a.g.e.**, s. 45.

⁵⁰ Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 946.

⁵¹ Akdağ-Güney, **Yönetim Kurulu**, s. 47.

hem de gözetim kurulu üyesi olamayacağı için üyelerin yönetim görevi bulunmaması gerekir⁵².

Gözetim kurulunun görevlerini şu şekilde sıralayabiliriz; yönetici kurul üyelerini seçmek ve azletmek⁵³, uzun vadeli şirket stratejilerinin geliştirilmesine ve çalışma performanslarının iyileştirilmesine yardımcı olmak, yönetim faaliyetlerine nezaret etmek, şirketin finansal raporlarını incelemek, genel kurulu toplantıya çağırmak, yönetici kurul üyelerinin mali haklarını belirlemek, yol göstermek ve onları kontrol etmek vb⁵⁴.

3. TERCİHLİ SİSTEM

Tekli ve ikili yönetim sistemlerinden birinin tercih edilmesine dayanan ve opsiyonlu sistem olarak adlandırılan bu sistem Fransa, İtalya, Belçika, Portekiz, İspanya ve Avrupa anonim şirketi⁵⁵ “*Societas Europaea*” (SE) uygulamasında⁵⁶ benimsenmiştir.⁵⁷ Alman ve İsviçre-Türk Hukukunda kanunda öngörülen zorunlu bir yönetim sistemi mevcuttur. Oysa tercihli sistemde monist veya dualist sistemlerden biri seçilebilir.

6102 sayılı TTK Tasarısı’nın Gerekçesinde, “...Böylece Tasarının 367 ile 370 inci maddesinin ikinci fıkrası hükümlerinde yer alan düzen, yönetimin tek kurullu (monist) rejime göre şekillenmesine veya Almanya’da uygulanan iki organlı (*dualist*) anlayış uyarınca oluşturulmasına olanak vermektedir. Bu düzen yani Tasarının sistemi yönetim kurulu üyelerini, ABD’de uygulanan, yönetim hakkını haiz olan (*intern, executive*) ve olmayan (*exter, non-executive*) üyeler ayırımına tâbi tutmaya da elverişlidir. Hatta Fransa’da geçerli “Président Directeur Général” sisteminin

⁵² Özer, **a.g.e.**, s. 39.

⁵³ Akdağ-Güney, **Yönetim Kurulu**, s. 46; Hacımahmutoğlu, **a.g.e.**, s. 45; Hopt/ Leyens, **a.g.m.**, s. 141; M. Ünal, **a.g.m.**, s. 53-54.

⁵⁴ Özer, **a.g.e.**, s. 40; Hacımahmutoğlu, **a.g.e.**, s. 45 .

⁵⁵ Ayrıntılı bilgi için bkz. Hasan Pulaşlı, “Yeni Tüzük Hükümlerine Göre Avrupa Anonim Şirketi”, **Batider**, C. 21, S. 4, Ankara, 2002, s. 5 vd.

⁵⁶ “... İlk olarak 19 Ağustos 1983 tarihli “Anonim şirketlerin yapılanması ve organların yetki ve yükümlülükleri” başlıklı teklif ile hem monist hem de dualist sistem seçimlik olarak üye devletlere sunulmuştur.” Akdağ-Güney, **Yönetim Kurulu**, s. 49.

⁵⁷ Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 947.

uygulanmasına da müsaittir. Böylelikle şirketler topluluğunun gereksinim duyduğu yönetim şekli için esneklik de sağlanmış olmaktadır.” denilmektedir⁵⁸.

Pulaşlı haklı olarak Gerekçe’deki bu görüşe katılmanın mümkün olmadığını savunmaktadır⁵⁹. Bu görüşünü de şu sebeplere dayandırmaktadır: Alman ikili yönetim sistemindeki kurulların oluşması, işleyişi, görevleri ve organlar arasındaki ilişkiler, tekli yönetim sistemindeki “*yönetim kurulu*”ndan oldukça farklıdır⁶⁰. Örnek vermek gerekirse Alman sistemindeki gözetim kurulunda yasal zorunluluk gereği pay sahipleri ile birlikte şirket çalışanlarının temsilcileri de yer almaktadır. Türk-İsviçre sisteminde ise böyle bir zorunluluk bulunmamakla birlikte, hukuken de mümkün değildir. Gözetim kurulu ile yönetici kurul arasındaki görev ve yetki dağılımı da, tekli yönetim sistemindeki görev ve yetki dağılımı yönünden oldukça farklıdır⁶¹. Yazarın deyimiyle “*konuya ilişkin onlarca fark sayılabilir ancak imkânsız olanların sıralanmasına gerek yoktur*”⁶².

Türk-İsviçre hukuk sisteminde yönetim kurulunun görev paylaşımı temelinde bazı üyelere icra yetkisi verilerek, icra yetkisi olan ve olmayan şeklinde iç yapılanmaya gidilmesi, işlev gereğidir⁶³. Alman hukukundaki ikili yönetim sisteminin TTK bakımından işlevsel olarak uygulanma olanağı mevcut değildir. Zira TTK’da yönetim kurulu bir bütünlük arz eder. Yönetimin görev bölümü yapması halimde oluşturulacak komite ve kurulların sınırlı olarak benzer bir yapılanmaya yol açtığı söylenebilir. Buna karşılık söz konusu yapılanmalar organ niteliği

⁵⁸ 6102 sayılı TTK Tasarısı m. 367.

⁵⁹ *Pulaşlı, Şirketler Hukuku Şerhi*, s. 948; Aynı yönde A. C. Ünal, *a.g.e.*, s. 28; Karşı görüş için bkz. Doğan, *a.g.e.*, s. 31.

⁶⁰ Aynı yönde bkz. “... *Yeni sistemin, Alman hukukunda uygulandığı şekliyle tam anlamıyla bir dualist sisteme imkân vermediğini belirtmek gerekir. Bunun nedeni ise, yeni TTK’nın mehz İsviçre Kanunu’ndan esinlenerek 375. maddede öngördüğü, yönetim kurulunun devredilmeyen yetkileridir. Dualist sistemden farklı olarak, yönetim kurulu, şirketin üst düzey yönetimi ve talimat verme yetkisini ve finansal planlamaya ilişkin yetkilerini, komite ve komisyonlara devredemez.*” Akdağ-Güney, *Yönetim Kurulu*, s. 50.

⁶¹ Aksi yöndeki görüş için bkz. Fatih Bilgili, *İsviçre ve Alman Hukuklarında Anonim Ortaklıkların Davranışlarından Dolayı Üçüncü Kişiler Karşısındaki Sorumluluğu ve Organların Tazminat Borcu*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004, s. 31; Ahmet Türk, “Türk Ticaret Kanunu Tasarısı’nın Genel, Ticaret Şirketlerine İlişkin Genel Hükümler ve Anonim Ortaklığa İlişkin Hükümlerinden Bazıları Hakkında Düşünceler”, *Fırat Öztan’a Armağan*, Ankara 2010, C. 2, s. 2176, dn. 23.

⁶² *Pulaşlı, Şirketler Hukuku Şerhi*, s. 948.

⁶³ *Pulaşlı, Şirketler Hukuku Şerhi*, s. 948.

taşımadığından ve bunlara uygulanacak hükümler de ikili yönetim sistemindeki kurallara ilişkin normlarla bir benzerlik göstermediğinden Gerekçedeki anlayış eleştirilmiştir⁶⁴. Buradaki benzerlik işlevsel değil, şekli bir benzerlik olarak addedilmektedir. Dolayısıyla Gerekçe'deki yönetim sistemlerine ilişkin organik olarak ayırma dair bir düzenleme bulunmadan yapılan yorum isabetsiz bulunmuştur. Yüzeysel nitelikte kalan söz konusu anlayışın uygulama olanağı da hukuken mevcut değildir⁶⁵. Buna karşılık tezimizin odak noktasını oluşturan komitelere bu iki sistemde de yer verilebilmektedir. Aşağıda da açıklayacağı üzere komiteler yönünden birtakım farklılıklar olsa da, bunların iki sistemin ortak noktalarından birini oluşturduğunu söyleyebiliriz.

C. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN ANONİM ŞİRKET YÖNETİM ORGANININ YAPILANMASINA ETKİSİ

Kurumsal yönetim, sadece kuramsal düzeyde kalan soyut bir sistem değildir. Uygulamaya yönelik ve ulaşılmak istenen bir hedefi mevcuttur⁶⁶. Bu anlayışın özünde şirketlerin pay sahiplerine ve diğer menfaat sahiplerine en yüksek faydayı sağlayacak şekilde yönetilmesi esası yer alır. Ancak kurumsal yönetim anlayışının etkin bir şekilde hayata geçirilmesinin bazı koşulları vardır. Bunlardan biri, söz konusu anlayışın şirket kültürüne yerleştirilmesi ve özellikle hâkim pay sahipleri ve yönetim teşkilatı tarafından benimsenmesidir. Zira şekli hukuk kuralları bir ülkenin genel kurumsal yönetim sisteminde önemli ancak sınırlı bir rol oynamaktadır. Bu kurallar kadar önem arz eden bir olgu da uygulayıcı kuruluşlardır⁶⁷. Bir diğer koşul ise kurumsal yönetim anlayışını benimseme ve uygulama yeteneğine sahip bir

⁶⁴ Pulaşlı, *Şirketler Hukuku Şerhi*, s. 948; A. C. Ünal, *a.g.e.*, s. 28.

⁶⁵ Pulaşlı, *Şirketler Hukuku Şerhi*, s. 948.

⁶⁶ Pulaşlı, *Kurumsal Yönetim*, s. 38.

⁶⁷ Bernard S. Black, "The Legal and Institutional Preconditions for Strong Securities Markets", *UCLA Law Review*, Vol. 48, p. 846.

yönetim organının varlığıdır⁶⁸. Yönetim organından kasıt ise büyük ölçüde yönetim kuruludur.

Kurumsal yönetim modelinin ortaya çıkışından itibaren yönetim kurulu, kurumsal yönetimin en önemli aracı konumuna gelmiştir⁶⁹. Böylece, bir şirketin kurumsal yönetim açısından geldiği konum, yönetim kurulunun yapısı, oluşumu, işleyişi, üyelerinin özellikleri, seçilme biçimleri ve ücretleri gibi hususlar ele alınarak tespit edilmektedir. Bu anlamda yönetim kurulunun kurumsal yönetimin taşıyıcısı haline gelmesinin birçok nedeni vardır. Şöyle ki;

- Başta halka açık şirketler olmak üzere tüm sermaye piyasası kurumlarında yatırımcı pay sahiplerine ait bir malvarlığını ekonomik açıdan yönetme sorumluluğunu yönetim kurulu taşımaktadır.
- Kurumsal yönetim sistemi içerisinde, yönetim kurulu üyeliği seçim prosedürünün işleyiş şekline esas sorumlu olan yönetim kuruludur⁷⁰.
- Potansiyel menfaat çatışmalarının ortaklığa zarar vermesini engelleme görevi, yönetim kurulundadır⁷¹.
- Yönetim kurulunun devredilemez yetkilerinden olması sebebiyle anonim ortaklığın muhasebe ve mali rapor sistemlerinden yönetim kurulu sorumludur. Tüm mali tablo ve raporların gerçeği dürüst bir biçimde yansıtması, bunların birbiriyle uyumlu olması, birbirlerini tamamlamaları, hep yönetim kurulunun sorumluluğunda bulunan hususlardır⁷².

Anonim şirket içinde kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesi için bu denli önemli olan yönetim kurulu kurumsal yönetim ilkelerinden doğrudan etkilenir. Yönetim kurulunun oluşumuna yönelik düzenleyici ve uyulması zorunlu kurumsal

⁶⁸ Kurumsal Yönetim Serisi, “Anonim Ortaklıklarda Yönetim Organının Yapılanması ve İşlevleri”, s. 3, (Çevrimiçi), http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/yay%C4%B1nlar/turkey-tr_cgs_AOdaYonetimOrganininYapilanmasi_100407.pdf, 10.10.2014.

⁶⁹ Rachel Hayes/Hamid Mehran/Scott Schaefer, “Board Committee Structures, Ownership, and Firm Performance”, 2004, p. 2, (Çevrimiçi), <http://apps.olin.wustl.edu/jfi/pdf/HayesMehranSchaefer.pdf>, 03.03.2014.

⁷⁰ Paşlı, **Kurumsal Yönetim**, s. 310.

⁷¹ Paşlı, **Kurumsal Yönetim**, s. 312-313.

⁷² Paşlı, **Kurumsal Yönetim**, s. 313.

yönetim ilkeleri, üyelerin niteliklerinden, sayılarından başlayarak birçok alanda etkisini göstermektedir. Örneğin, TTK'da yönetim kurulu üyeliği için tam ehliyetli olma dışında başkaca şart aranmamakla birlikte kurumsal yönetim ilkeleri gereği bağımsız yönetim kurulu üyeleri için birçok şart aranmaktadır. Bu üyelerin şirket ile çıkar ilişkisi olmayan, şirketin ana tedarikçileri ya da müşterileri arasında olmayan veya bu kuruluşlarda çalışmayan, şirkette pay sahibi olmayan, sektörü yakından tanıyan, geniş ilişki ağına sahip ve vizyon sahibi kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir⁷³.

Öte yandan kurumsal yönetim kavramı ile birlikte, yönetime yardımcı komite kavramı da daha belirgin ve işlevsel olarak ortaya çıkmıştır. Kurumsal yönetim ilkelerinde, tekli yönetim sistemini benimsemiş anonim şirketin yönetim kurulu, icra yetkisi olan (*executive*) ve icra yetkisi olmayan (*nicht executive*) iki grup üyeden oluşmakta ve hisseleri borsaya kote edilmiş halka açık anonim şirketlerde oluşturulması öngörülen komiteler, genel olarak icra yetkisi olmayan üyelerden oluşmaktadır⁷⁴.

Yönetim kurulu çalışmalarını etkili ve etkin bir biçimde yürütebilmek amacıyla komiteler ihdas eder. Komiteler yönetim kurulunun profesyonel bir yaklaşımla ve şirket işleri hakkında en iyi bilgilendirilmiş bir biçimde çalışmasına yardımcı olur⁷⁵. Böylelikle yönetim kurulu çalışmalarının daha işlevsel hale gelmesi mümkündür.

Komitelerin yer aldığı yönetim kurullarının kurumsal yönetim açısından başarılı olabilmesi, bir bakıma komitelerde daha bağımsız ve uzman yönetim kurulu üyelerinin yer almasına bağlıdır⁷⁶. Nitekim bugün kurumsal yönetim dünyasında yönetim kurulunun bağımsızlığının, icrai yetkisi olmayan; ortaklıkla hizmet, ekonomik, ailevi veya benzeri bağlarla ne ortaklıkla ne bir kısım pay sahipleri ne de işletme örgütü ile yakın bir bağlantısı olmayan yeterli sayıda kişinin yönetim kurulu

⁷³ A. C. Ünal, **a.g.e.**, s. 95 .

⁷⁴ Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 953.

⁷⁵ Pulaşlı, **Corporate Governance**, s. 97.

⁷⁶ Hasan Pulaşlı, **Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model: Corporate Governance**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara, 2003, s. 11 vd.; Reha Poroy/Ünal Tekinalp/Ersin Çamoğlu, **Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku**, Güncellenmiş 12. bs., İstanbul, Vedat Kitapçılık, 2010, s. 263; Korkut Özkorkut, **Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri**, Banka ve Ticaret Enstitüsü Yayını, Ankara, 2007, s. 33; Black, **a.g.m.**, s. 848.

üyesi olması ile sağlanabileceği düşünülmektedir⁷⁷. Bu kişiler, icrai yetkileri bulunup ortaklık işlerini yürüten yönetim kurulu üyelerinin ve yönetimin faaliyetlerini, sürekli ve düzenli bir şekilde izlemektedirler⁷⁸. Kurumsal yönetim ilkelerinin savunucuları, icracı olmayan yönetim kurulu üyelere kıyasla icracı üyelerin daha fazla olduğu yönetim kurullarının dürüstlük ve hesapverilebilirlik ilkelerinden uzaklaştığını savunurlar⁷⁹.

II. KURUMSAL YÖNETİM

A. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI

Tezimizin odak noktasını oluşturan anonim şirket yönetim kurulu bünyesindeki komiteleri açıklamaya başlamadan önce, bunların fonksiyonel bir kimliğe kavuşmasına ve böylelikle daha önem kazanmasına yol açan kurumsal yönetim kavramını açıklamakta fayda görüyoruz. Bu bağlamda kurumsal yönetimin çok geniş bir kavram olduğunu ve anonim şirket yönetim kurulu bünyesindeki komitelerin bu anlayışın yerleşmesine hizmet eden araçlardan sadece birini oluşturduğunu söyleyebiliriz.

Anglo Sakson Hukuk Sisteminde teknik bir terim olan ‘‘Corporate Governance’’ın karşılığı olarak Türk hukukunda Kurumsal Yönetim⁸⁰ kavramı kullanılmaktadır. Bununla birlikte kurumsal yönetim teriminin *Corporate Governance*’ın tam karşılığı olmadığı ifade edilmektedir⁸¹. Esasen dünyadaki birçok ülke, Amerika kökenli bu kavramı kendi diline çevirmek yerine aynen kullanmayı tercih etmektedir. Alman Kurumsal Yönetim Kodeksi (*Der Deutsche Corporate*

⁷⁷ Bkz. Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 316-317.

⁷⁸ Bkz. Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 317.

⁷⁹ Özsoy, **a.g.e.**, s. 93.

⁸⁰ Kavrama dair ‘‘ortaksal yönetim’’, ‘‘tüzel yönetim’’, ‘‘anonim ortaklık yönetimi’’ gibi adlar önerilmiştir. Buna karşın *corporate governance* adı verilen sistemin anonim ortaklık yönetimine ilişkin bir sistem olduğunu en iyi şekilde yansıtan ‘‘kurumsal yönetim’’ teriminin kullanılması ağır basmıştır. Önerilen diğer adların niçin tercih edilmediği hakkında bkz. Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 14 vd.; Ülkemizde bu konuda düzenleme ve denetim otoritesi olan Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)’nın düzenlemelerinde kavram, *Kurumsal Yönetim İlkeleri* şeklinde ele alınsa da biz kısaca kurumsal yönetim olarak ifade edeceğiz.

⁸¹ Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s.13-14.

Governance Kodex) ile Avusturya Kurumsal Yönetim Kodu (*Österreichischer Corporate Governance Kodex*) buna örnek verilebilir.

İşletme bilimi alanında, kurumsal yönetim kavramı için “*kurumsal yönetişim*” sözcüğünün de kullanıldığını görmekteyiz⁸². “*Yönetişim*” terimi yönetim, etkileşim ve iletişim terimlerinin birleşiminden türetilmiş bir kavram olarak kullanılmaktadır. Paslı’ya göre “*yönetişim*” kavramının “*yönetim*” den farkının açık olmaması ve bu kavramın ne anlama geldiğinin muğlâk olması sebebiyle “*yönetişim*” terimi tercih edilmemelidir⁸³. Yukarıda belirttiğimiz gibi yönetişim, yönetim, etkileşim ve iletişim terimlerini kapsamaktadır. Kanaatimizce kurumsal yönetişim terimi, işletme bilimi alanında, o alana özgü ve onun amacına hizmet ettiği için kabul edilebilir. Buna karşılık, anonim şirketler hukukundaki kurumsal yönetim için kurumsal yönetişim teriminin kullanımı uygun düşmemektedir. Çünkü kurumsal yönetim, yönetim kurulunun organsal iç yapılanması ve çalışma usulüyle ilgilidir. Kurumsal yönetim ilkeleri yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri, uymaları gereken kurallar ve komiteler gibi hususlar ile ilgili olduğu için kurumsal yönetim kavramıyla kurumsal yönetişim kavramı bağdaşmamaktadır. Dolayısıyla işletme alanında kullanılan yönetişim kavramının anonim şirketler hukukundaki kurumsal yönetim için kullanımı uygun değildir.

Kurumsal yönetim kavramı birçok ekonomik ve hukuksal olguyu kapsamaktadır. Bu sebeple söz konusu kavramın tüm unsurlarını ifade edecek şekilde bir tanım yapılması oldukça zordur. Dolayısıyla yazarlar kurumsal yönetimi, kendileri için ön plana çıkan unsurları yansıtacak şekilde tanımlama yoluna gitmişlerdir⁸⁴. Bunlardan bazılarına yer verecek olursak;

⁸² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 12. bs., Beta Kitabevi, İstanbul, 2010, s. 455.

⁸³ Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 16.

⁸⁴ Yabancı literatürde yapılan diğer tanımlar için bkz. Andrei Shleifer/Robert Vishny , “A Survey of Corporate Governance”, **The Journal of Finance**, C. 52, S. 2, 1997, p. 737; Erik Berglöf/Ernst-Ludwig von Thadden, “The Chancing Corporate Governance Paradigm: Implications for Transition and Developing Countries”, 1999, p. 11, (Çevrimiçi), <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.183708>, 04.06.2014; Kose John/Lemma W. Senbet, “Corporate Governance and Board Effectiveness”, **Journal of Banking and Finance**, Vol. 22, 1998, p. 374; Urs Brügger/Thomas Reutter, “New Momentum for Corporate Governance in Switzerland”, 2002, p. 105; Erik Berglöf /Stijn Claessens, “Enforcement and Corporate Governance Three Views: “Corporate Governance and Enforcement”, **Global Corporate Governance Forum**, Forum 3, p. 32, dn. 3.

Kurumsal yönetimin bugünkü anlamda ilk somutlaştığı metin olan 1992 tarihli Cadbury Raporunda⁸⁵ kurumsal yönetim, anonim ortaklıkların yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistem olarak tanımlanmıştır. Cadbury Raporundakine benzer bir tanıma göre kurumsal yönetim; pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri ve günlük yönetimde rol oynayan kişiler arasındaki, ortaklık esas sözleşmesi ile bir ülkenin ilgili kanunları, diğer mevzuatı, resmi politikası ve genel hukuk uygulaması tarafından belirlenen ilişkilerdir⁸⁶.

Adrian Cadbury, 1999 yılında Dünya Bankası tarafından hazırlanan ve Türkçe'ye “*Kurumsal Yönetim: Uygulanması İçin Bir Çerçeve*” şeklinde tercüme edebileceğimiz raporun⁸⁷ önsözünde kurumsal yönetimin tanımını daha da geliştirerek⁸⁸, 1992 yılındaki tanıma, ulusal ve uluslararası düzeydeki gelişmeler doğrultusunda sosyal ve toplumsal amaçları da dâhil etmiştir. Buna göre kurumsal yönetim, hem ekonomik ve sosyal hem de bireysel ve toplumsal hedefler arasındaki dengeyi kurmaya yönelik bir sistemdir. Anılan raporda kurumsal yönetim, anonim şirketler açısından kurumsal yönetim ve kamusal açıdan kurumsal yönetim olmak üzere ayrı ayrı ele alınmıştır. Anonim ortaklıklar açısından kurumsal yönetim, bir tarafta pay sahipleri (*Shareholders - Aktionäre*), diğer tarafta işçiler, müşteriler, üreticiler, yatırımcılar gibi diğer ilgililerin (*Stakeholders – weitere Anspruchsgruppe*) menfaatlerinin dengede tutulmasını amaç edinmiştir⁸⁹. Kamusal açıdan kurumsal yönetim ise, ortaklık içindeki yetkileri kullanan ve ortaklığı hâkimiyetinde bulunduranların hesap verme sorumlulukları, anonim ortaklığın “işletme” anlamında desteklenmesi ve böylelikle ülke ekonomisine katkıda bulunulmasıyla ilgilidir⁹⁰.

⁸⁵ Report of the Committee on Financial Aspects on Corporate Governance (Cadbury Report), 1992, para 2. 5.

⁸⁶ Michael J. Berthelot, “A Glossary of Corporate Governance Terms”, **Corporate Directors Forum**, 2011, p. 8; Aynı şekilde bkz. Holly J. Gregory/Marsha E. Simms, “Corporate Governance: What It Is And Why It Matters”, **9th International Anti-Corruption Conference**, 10-15 October 1999, Durban, South Africa, p. 2.

⁸⁷ Magdi R. Iskander/Nadereh Chamlou, “Corporate Governance: A Framework for Implementation”, World Bank Report, 2000.

⁸⁸ Adrian Cadbury, Foreword to the World Bank Report (Corporate Governance: A Framework for Implementation), 1999, p. VI.

⁸⁹ Iskander/Chamlou, **a.g.m.**, s. 4; Gregory/Simms, **a.g.m.**, s. 2

⁹⁰ Iskander/Chamlou, **a.g.m.**, s. 4; Gregory/Simms, **a.g.m.**, s. 2.

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD)'nin yayımladığı kurumsal yönetim ilkelerine⁹¹ göre ise kurumsal yönetim, hukukun üstünlüğü ile tutarlı şeffaf ve etkin piyasaları teşvik ve denetleyici-düzenleyici-uygulayıcı otoriteler arasında sorumlulukların dağılımıdır⁹².

Öğretide *Şehirli*, bir anlayış olarak ele aldığı tanımında kurumsal yönetimi, anonim ortaklıkların idaresinde ve faaliyetlerinde kar elde etme ve pay sahiplerine dağıtma unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapıların yanında pay sahipleri dâhil tüm menfaat sahiplerinin haklarının korunmasını ve bu çerçevede söz konusu menfaat grupları arasındaki ilişkilerin kurallarının düzenlenmesini hedefleyen bir kavram olarak tarif etmiştir⁹³.

Tekinalp, kurumsal yönetim yerine ortaksal yönetim olarak adlandırdığı corporate governance kavramını, hisse senetleri borsada işlem gören anonim ortaklıklar için öngörülmüş, uyulması isteğe bağlı, iyi yönetim, gözetim ve denetim kuralları olarak daha dar bir şekilde tanımlamaktadır⁹⁴.

Ansay ise kurumsal yönetimin şirketin en iyi biçimde yönetilmesi için menfaat gruplarını belirleyen ve yöneticiler tarafından onlar arasında ideal bir dengenin kurulmasını şirketin başarısı için temel akımlardan biri olduğunu belirtmektedir⁹⁵.

Pulaşlı, kurumsal yönetim kavramı için ilkeleri ön plana çıkararak bir tanım yapmayı tercih etmiştir. Buna göre kurumsal yönetim genel olarak bir işletmenin en iyi şekilde sevk ve idaresi ve aynı zamanda bu sevk ve idarenin şeffaf bir biçimde izlenebilmesi ve kontrol edilmesiyle ilgili ilkelerdir⁹⁶.

⁹¹ OECD'nin ilk kez 1999'da yayımladığı ve 2004'te bir takım değişiklikler ve düzenlemeler yaptığı "OECD Principles of Corporate Governance- Preamble" için bkz. (Çevrimiçi) <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf> 22.04.2014.

⁹² OECD Principles of Corporate Governance, 1999, s. 17.

⁹³ Kübra Şehirli, **Kurumsal Yönetim**, Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Raporu, Ankara, 1999, s. 51.

⁹⁴ Ünal Tekinalp, "Anonim Ortaklıklara İlişkin Yeni Hukuk Politikalarının Dinamikleri ve Bunlar Arasındaki İlişki", **Turgut Kalpsüz' e Armağan**, Ankara, 2003, s. 228; Benzer şekilde kavramı dar tanımlamayı tercih eden *Ireland*, kurumsal yönetimin halka açık anonim şirketlerdeki yönetim olduğunu ve kavramın ortaklığın günlük yönetiminden ziyade yöneticilerin genel anlamda kontrolü ve hesap verme sorumlulukları ile ilgili olduğunu ifade etmektedir. Paddy Ireland, "Company Law and the Myth of Shareholder Ownership", **Modern Law Review**, 1999, p. 1, dn. 2.

⁹⁵ Tuğrul Ansay, **Anonim Şirketler Hukuku Nereye Gidiyor**, Kitap Tanımları ile Birlikte Müziksel Bir Kontrpuan Denemesi, Ankara, 2005, s. 6.

⁹⁶ Pulaşlı, **Corporate Governance**, s. 4; Aynı şekilde *Yanlı'ya* göre, kurumsal yönetim, hakkaniyet, şeffaflık, iç ve dış sorumluluk gibi bazı temel ilkeler doğrultusunda anonim şirketlere ilişkin özel bir yönetim şeklidir. Veliye Yanlı, "Kamuyu Aydınlatma Açısından

Paslı'ya göre kurumsal yönetim, özellikle halka açık anonim ortaklıklarda görülen mülkiyet-kontrol ayrımının ortaya çıkardığı sorunları asgariye indirmeyi amaçlayan, hakkaniyet, şeffaflık, iç sorumluluk, dış sorumluluk gibi ilkeler üzerine oturan, ortaklığın yönetim ve denetim esaslarını temel kurallara bağlayan, anonim ortaklığı bir bütün olarak ele alan ve uluslararası geçerliliği olan bazı kuralları içeren özel bir yönetim sistemini ifade eder⁹⁷. Kurumsal yönetim dar anlamda, sadece yönetim kurulu, Murahhaslar ve Murahhas olmayan müdürler ile pay sahiplerinin arasındaki ilişkileri düzenleyen, onların hak ve sorumluluklarını ortaya koyan bir yönetim sistemidir⁹⁸.

Sonuç itibariyle kurumsal yönetim; anonim ortaklığın yönetimine ve işleyişine ilişkin sorunların çözümünü hedefleyen, ortaklığın en iyi biçimde yönetilmesi ve denetlenmesine yönelik ilkelerden ibaret, çeşitli menfaat grupları arasında meydana gelebilecek menfaat çatışmalarını adil şekilde çözmeyi amaç edinmiş bir yönetim sistemidir. Bir başka anlatımla kurumsal yönetim, ortaklıkta yürütülen faaliyetlerde bütün paydaşların haklarının korunması adına yönetimin sorumluluklarını gösteren bir yönetim biçimidir⁹⁹.

B. TARİHSEL GELİŞİMİ

İlk olarak Amerika'da daha sonra da İngiltere'de ortaya çıkan kurumsal yönetim kavramı, özellikle 1990'lı yıllarda tüm dünyada hukuk, ekonomi ile bunların alt disiplinlerinde gerek uygulama gerekse de teorik açıdan önemli bir araştırma konusu olmuştur¹⁰⁰. Zira 1980'li yıllardan itibaren gelişmiş ülkelerin ekonomilerinde yaşanan yolsuzluklar ve bunları izleyen iflaslar tüm batılı ülkeleri kurumsal yönetim konusuna eğilmek zorunda bırakmıştır¹⁰¹.

Amerikan Hukukunda kurumsal yönetime dair tartışmalar daha eskilere dayansa da, Londra Menkul Kıymetler Borsası tarafından 1991 yılında ekonomist Sir

Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerinin Değerlendirilmesi'', **Hüseyin Ülgen' e Armağan**, C. 2, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2007, s. 1581.

⁹⁷ Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 38.

⁹⁸ Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 36.

⁹⁹ Coşkun Can Aktan, "Kurumsal Şirket Yönetimi'', Sermaye Piyasası Kurumu, Kurumsal Araştırmalar Serisi No. 4, Yayın No. 196, Ankara, 2006, s. 2.

¹⁰⁰ Pulaşlı, **Corporate Governance**, s. 1; A. C. Ünal, **a.g.e.**, s. 69.

¹⁰¹ Poroy/Tekinalp/Çamoğlu, **a.g.e.**, s. 263.

Adrian Cadbury başkanlığında oluşturulan komite (*Cadbury Committee*) ile kurumsal yönetim konusundaki tartışmalar ilk kez somutlaşmıştır¹⁰². Anılan komite, çalışmaları sonucunda şimdilerde dünya genelinde genel geçerlilik kazanmış OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin¹⁰³ belirlenmesine kaynak teşkil eden ve başkanının adıyla anılan “*Cadbury Raporu*”nu hazırlamıştır¹⁰⁴. Bu raporda yönetim kurulu üyelerinin hissedarlara ve topluma karşı olan sorumlulukları incelenmiş; finansal raporlama gibi denetime duyulan güveni arttırmaya yönelik birçok öneri getirilmiştir. Söz konusu raporda özellikle yönetimde görev alan üyeler ile yönetici olmayan üyelerin sorumlulukları ve atanma şekilleriyle ilgili öneriler mevcuttur. Daha ziyade yönetim kuruluna ilişkin bu raporda tezimizin konusu olan şirketlerin denetim, ödüllendirme, aday gösterme gibi alt komitelerin oluşturulmasıyla ilgili tavsiyelere de yer verilmiştir¹⁰⁵.

Cadbury Raporu ile söz konusu rapordaki önerilenlerin uygulanması yönünde bir zorunluluk getirilmemiştir. Buna karşılık, Londra Menkul Kıymetler Borsasına kayıtlı şirketler, raporda yer alan önerileri yerine getirip getirmediğini, yerine getirmemişlerse bunun gerekçesini beyan etmekle sorumlu tutulmuşlardır. Kurumsal yönetim ilkeleri için, “*comply or explain*” olarak ifade edilen bu uygulama, bizim hukukumuzda “*uygula, uygulamıyorsan açıkla*” şeklinde yer almaktadır.

Cadbury Raporunun ardından, anonim şirket tepe yöneticilerinin ücretlendirilmesine ve zararlarının tazminine ilişkin *Greenbury Raporu*¹⁰⁶ ve yönetim kurulu üyelerinin sorumluluklarını genişleten *Hampel Raporu*¹⁰⁷ yayımlanmıştır. Bu raporlar da tıpkı Cadbury Raporu’nda olduğu gibi hazırlayan

¹⁰² Amerika’da 1970’lerde yaşanan yolsuzluklar sonucunda kurumsal yönetim, söz konusu yolsuzluklara karşı finansal denetimin güçlendirilmesini sağlamak üzere gündeme gelmiştir. Bkz. Melis Atamer, **Halka Açık Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim Ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar Açısından Değerlendirilmesi**, Hazine Müsteşarlığı Uzmanlık Tezi, Ankara, 2006, s. 13.

¹⁰³ Kurumsal yönetim ilkelerinin tüm dünyada yaygınlık kazanması ise OECD’nin ilk kez 1999’da yayımladığı ve 2004’te bir takım değişiklikler ve düzenlemeler yaptığı “*Kurumsal Yönetim İlkeleri Kodu*” ile gerçekleşmiştir. Bu ilkelerin hazırlanıp yayınlanmasında uluslararası yatırımcıların önemli oranda zarar ettikleri 1997-98 Asya Krizi önemli rol oynamıştır. Bkz. OECD Principles of Corporate Governance, s. 13.

¹⁰⁴ Gregory/Simms, **a.g.m.**, s. 3; Gerard McCormack, “Institutional Shareholders and the Promotion of Good Corporate Governance”, **The Realm of Company Law**, 1998, p. 131.

¹⁰⁵ Atamer, **a.g.e.**, s. 14, dn. 24.

¹⁰⁶ Directors’ Remuneration (Greenbury Report), 1995.

¹⁰⁷ Committee on Corporate Governance-Final Report (Hampel Report), 1998.

komiteye başkanlık eden kişilerin adıyla anılmaktadır. Hampel Raporu, Cadbury Raporu'nun ana hatlarını kuvvetlendirmiştir¹⁰⁸. Daha sonra yayımlanan üç raporu esas alan *Combined Code*¹⁰⁹ hazırlanmıştır. Bu Kod, 2003 yılında gözden geçirilerek Londra Menkul Kıymetler Borsasına kote olan şirketlerin konusu Combined Code'da yer alan önerilere uyum sağlanması zorunlu hale getirilmiştir¹¹⁰. Kurumsal yönetimi konu edinen bu üç rapordan hiçbirisi yasa koyucu tarafından hazırlanmamış olup İngilizce “*self-regulation*” olarak adlandırılan öz düzenleyici kuruluşların girişimlerinin bir sonucudur¹¹¹.

Amerika'daki gelişmeler açısından konuya baktığımızda, 1999 yılında oluşturulan *Blue Ribbon* adlı komite, “Şirket Denetim Komitelerinin Verimliliğinin İyileştirilmesi” başlıklı bir rapor¹¹² hazırlamış ve bu raporda, 70'li yıllardan beri New York Borsası'na kote olma şartı olarak uygulanan denetim komitesi (*audit committee*) hakkında bazı önerilerde bulunmuştur. ABD “Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu” (SEC) tarafından bu rapor daha sonra yeniden düzenlenerek, bağlayıcı olarak uygulamaya konulmuştur¹¹³. Enron, WorldCom, Global Crossing ve daha birçok şirketteki finansal fiyaskoların¹¹⁴ ardından sorunun kriz boyutuna yükselmesi ile 2002 yılında ABD'de hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin muhasebe ve denetim uygulamalarını düzenleyen *Sarbanes-Oxley Yasası*¹¹⁵ çıkarılmıştır. Söz konusu skandallara tepki olarak ortaya çıkan bu yasa anonim şirket yönetimlerinin kurumsallaşmasını öngörerek mali yolsuzlukları ağır yaptırımlara bağlamıştır¹¹⁶. Yaşanan şirket iflaslarının olumsuz mali sonuçlarının yeniden yaşanmaması ve sarsılan kamu güveninin yeniden tesis edilebilmesi amacı ile hazırlanan Sarbanes-Oxley Yasası'nın temelini kurumsal yönetim ilkeleri

¹⁰⁸ Pulaşlı, **Corporate Governance**, s. 19.

¹⁰⁹ The Combined Code on Corporate Governance, Financial Reporting Council, 1998.

¹¹⁰ Pulaşlı, **Corporate Governance**, s. 18; Atamer, **a.g.e.**, s. 21.

¹¹¹ McCormack, **a.g.m.**, s. 131.

¹¹² Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees, 1999.

¹¹³ Pulaşlı, **Corporate Governance**, s. 22.

¹¹⁴ Bu finansal skandalların ardında yatan sebepler için bkz. Paula J. Dalley, “Public Company Corporate Governance Under The Sarbanes- Oxley Act of 2002”, **Oklahoma City University Law Review**, Vol. 28, p. 186 vd.; A. C. Ünal, **a.g.e.**, s. 74.

¹¹⁵ The Sarbanes-Oxley Act of 2002 (Public Law 107–204, 116 Stat. 745), 30.07.2002, 3763 H.R.

¹¹⁶ Poroy/Tekinalp/Çamoğlu, **a.g.e.**, s. 263.

oluşturmuştur¹¹⁷. Kurumsal yönetim ilkelerinin zorlayıcılığı kanun ile sağlanan kurallar haline gelirken devletin, kurumsal yönetim ilkelerinin oluşturulması ve uygulanmasındaki rolü artmıştır¹¹⁸. Yaptırım gücünün yüksekliği nedeniyle¹¹⁹ yasa hükmüne dayanan kurumsal yönetim ilkeleri yatırımcının korunması bakımından önem taşımaktadır¹²⁰. Buna rağmen kurumsal yönetim ilkelerine yasalarla mı yoksa uyulması isteğe bağlı kararlarla mı işlerlik kazandırılması gerektiği güncel bir tartışma olarak devam etmektedir. Özel hukuk mekanizmalarıyla oluşturulan ya da isteğe bağlı kuralların daha etkin olduğu; buna karşılık işlevsellik açısından kamusal kuralların varlığına ihtiyaç olduğu savunulmaktadır¹²¹.

Avrupa Birliği'nde ise kurumsal yönetim ile ilgili olarak ilk çalışma, AB komisyonunun avukat ve uzmanlardan oluşturduğu “*Şirketler Hukuku Yüksek Uzmanlar Grubu*¹²²”nun konuya ilişkin öncelikleri tespit amacıyla bir eylem planı hazırlamasıdır. Daha sonra bu özel grup, “*Avrupa’da Şirketler Hukuku İçin Modern Düzenleyici Hukuksal Çerçeve*¹²³” başlıklı bir rapor hazırlayarak Kasım 2002’de Avrupa Komisyonu’na sunmuştur. Bu raporda kurumsal yönetim ilkelerinin tek bir kodda toplanması yerine, her ülke tarafından ayrı ayrı yayımlanması tavsiye edilmiştir¹²⁴. Öte yandan Almanya ve İsviçre gibi ülkelerde de konuya ilişkin bazı

¹¹⁷ Sarbanes Oxley Yasası Amerikan Kongresi’nde tartışıldığı esnada dünyadaki pek çok ülke de kendi kurumsal yönetim politikalarını gözden geçirmekteydi. Çünkü eş zamanlı olarak birçok ülke de kendi mali skandallarıyla uğraşmaktaydı. Farklı ülkelerde yaşanan benzer olaylara Hollanda’da Royal Ahold, İtalya’da Parmalat, Fransa’da Vivendi Universal, İsviçre’de Adeco skandalları örnek gösterilebilir.

¹¹⁸ Çağlar Manavgat, “Anonim Ortaklıklarda Kurumsal Yönetimde Kamunun İşlevi”, **Batider**, C. 24, S. 2, Ankara, 2007, s. 474; Devletin, kurumsal yönetim ilkelerinin oluşturulması ve uygulanmasındaki rolü için ayrıca bkz. Berglöff /Classens , **a.g.m.**, s. 1vd.; Cary Coglianese/Thomas J. Healey/Elizabeth K. Keating/Michael L. Michael, “The Role of Government in Corporate Governance”, 2004, (Çevrimiçi) <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.613421>, 04.06.2014; James H. Cheek, “The Legislative and Judicial Response to Recent Corporate Governance Failures- Will It Be Effective- Part II?”, **The Tennessee Journal Of Business Law**, Vol. 5, 2004, p. 312 vd.; Karl Hofstetter, “Corporate Governance for Controlled Companies”, 2005, (Çevrimiçi) <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.802705> 04.06.2014; Eddy Wymeersch, “Enforcement of Corporate Governance Codes”, **ECGI Working Paper Series in Law**, No. 46, 2005.

¹¹⁹ Kurumsal yönetim ilkelerinin yaptırımı için bkz. Manavgat, **a.g.m.**, s. 485 vd.

¹²⁰ Manavgat, **a.g.m.**, s. 482.

¹²¹ Berglöff /Classens, **a.g.e.**, s. 28; Manavgat, **a.g.m.**, s. 474.

¹²² The High Level Group of Company Law Experts.

¹²³ Report of the High Level Group of Company Law Experts on a Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe, 2002.

¹²⁴ Özer, **a.g.e.**, s. 16.

bağımsız çalışmalar yürütülmüştür¹²⁵. Örnek vermek gerekirse, Alman Kurumsal Yönetim İlkelerine yönelik çalışmalar tamamlanarak bu ilkeler 26 Şubat 2002 tarihinde Alman Kurumsal Yönetim Kodeksi (*Deutscher Corporate Governance Codex*)’nde yayımlanmıştır. Söz konusu ilkelere ilişkin son değişiklik 5 Mayıs 2015 tarihinde yapılmış ve 12 Mayıs 2015 tarihli Federal Resmi Gazete’de (*Bundesanzeiger*) yayımlanmıştır¹²⁶.

Dünya genelinde kurumsal yönetim konusunda yürütülen çalışmalarda, İngiltere ve ABD’deki mevcut düzenlemelerden büyük ölçüde etkilendiği görülmektedir¹²⁷. Örneğin, uluslararası referans kaynağı olarak kabul edilen 1999 tarihli OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin oluşturulma sürecinde, İngiltere’de hazırlanan Cadbury Raporu esas alınırken şirketlerin muhasebe ve denetim uygulamalarını düzenleyen Amerikan Sarbanes-Oxley Yasası birçok ülkeye yol gösterici olmuştur. Bu durum kurumsal yönetimin gerek kavram gerekse de olgu olarak İngiltere ve Amerika’da ortaya çıkışının ve tartışmaların bu ülkelerde yoğunlaşmasının bir sonucudur.

C. KURUMSAL YÖNETİMİN İŞLEVİ

1999 yılında Dünya Bankası tarafından hazırlanan “Kurumsal Yönetim: Uygulanması İçin Bir Çerçeve” raporunda yapılan kurumsal yönetim tanımında, farklılaşan menfaatler arasında denge kurma özelliğinin ön plana çıkarıldığına yukarıda değinmiştik¹²⁸. Bu tanıma göre kurumsal yönetim kavramının içinde iki farklı menfaat grubunun varlığı söz konusudur. *Pulaşlı* özellikle halka açık anonim şirketlerdeki bu iki menfaat grubunun, iç içe geçmiş iki üçgen şeklinde olduğunu

¹²⁵ Pulaşlı, **Corporate Governance**, s. 25 vd.

¹²⁶ Bkz. <http://www.dcgk.de/en/code.html>. Alman Kurumsal Yönetim Kodexi’nin tam metni için bkz. http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/en/download/code/2015-05-05_Corporate_Governance_Code_EN.pdf.

¹²⁷ Jennifer Hill, “Regulatory Responses to Global Corporate Scandals”, **Wisconsin International Law Journal**, Vol. 23, No. 3, p. 375 vd.

¹²⁸ Bkz. s. 5; Aynı yönde *Tekinalp*, TTK Tasarısı’nda uygulanan hukuk politikasının akli temellerinin pay sahiplerinin öznel menfaatleri ile piyasayı tanımlayan menfaatlerin birlikte gözetilmesi ile dengede tutulduğunu belirtmektedir. Ünal Tekinalp, “Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Kurumsal Yönetim Felsefesine Yaklaşımı”, **Uğur Alacakaptan’a Armağan**, C. 2, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008, s. 636.

ifade etmektedir¹²⁹. Bunlardan ilki, işletmenin yönetim kurulu-icra yetkisine sahip yöneticisi-denetçi üçlüsünün oluşturduğu iç üçgen; ikincisi ise işletme-hissedarlar-diğer çıkar gruplarından oluşan dış üçgendir. Kurumsal yönetim ile hem işletme üst yönetiminin amaca uygun bir şekilde oluşturulması (*içe dönük kurumsal yönetim*) hem de “işletme”, “pay sahipleri” (*shareholder-aktionäre*) ve “diğer çıkar grupları” (*stakeholder-weitere anspruchsruppe*) arasındaki “güçlerin denkleştirilmesi”¹³⁰ (*dışa dönük kurumsal yönetim*) hedeflenmektedir. Bu bağlamda içe dönük kurumsal yönetimle, şirketlerin tüm işlemlerinin, özel olarak yatırımlarının, pay sahipleriyle ve üçüncü kişilerle ilişkilerin, bizzat yönetim kurulu tarafından görevlendirilen üyelerce denetlenmesi kastedilir. Dışa dönük kurumsal yönetim ise, şirket dışındaki diğer çıkar grupları arasındaki çıkar çatışmalarının dengelenmesine, finansal piyasalara güven vermeye ve yabancı sermayeyi çekmeye yönelik kuralları ifade eder¹³¹. Diğer çıkar grupları ile kastedilenler, şirketin faaliyetlerinden etkilenen kesim olarak kabul gören ve çalışanlar, müşteriler, alacaklılar ve hatta tüm toplumdur¹³². Bunlar, “menfaat sahipleri” veya “doğrudan çıkar sahipleri” olarak da ifade edilmektedir. Diğer çıkar grupları olarak adlandırılanlar, şirkete sermaye koymadıklarından risk üstlenmezler ve kâra katılma hakkına sahip olmazlar¹³³.

Kurumsal yönetim özellikle halka açık anonim şirketlerdeki iç işleyiş ve güç yapısını ele alan bir sistemdir. Bu yönetim sisteminin işlevi, anonim ortaklığa yaklaşımlar farklılık arz etse de¹³⁴ anonim şirketlerdeki yönetim organının ne tarzda

¹²⁹ Pulaşlı, **Corporate Governance**, s. 2; Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 699.

¹³⁰ Iskander/Chamlou, **a.g.m.**, s. 4 ; Şehirli, **a.g.e.**, s. 2.

¹³¹ Pulaşlı, **Corporate Governance**, s. 2 vd; Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 699-700; Tekinalp, **Kurumsal Yönetim**, s. 637.

¹³² Tekinalp “*stakeholder*” kavramının kapsamına pay sahiplerinin de girdiğini savunur. Bkz. Tekinalp, **Dinamikler**, s. 229-230. Buna karşılık Pulaşlı haklı olarak, pay sahiplerinin diğer menfaat gruplarından farklı bir yer işgal ettiğini savunur. Yazar şirkete sermaye koyarak risk alan ve kara katılma hakkına sahip olanlara *shareholder*, bu riski üstlenmeyenlere *stakeholder* denildiğinden Tekinalp’in görüşüne katılmamaktadır. Bkz. Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 701.

¹³³ Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 701.

¹³⁴ Anglo-Sakson sisteminde anonim ortaklık, birçok sözleşmenin bir araya gelmesi ve birbiriyle bağlanması (*nexus of contracts*) ile oluşup merkezinde pay sahibi yer almaktadır. Ortaklığın amacı pay sahipliği değerinin (*shareholder value*) en üst seviyeye ulaştırılmasıdır. Alman-Japon sisteminde ise anonim ortaklık, pay sahiplerinin menfaatlerinin yanı sıra işçiler, alacaklılar, üreticiler, tüketiciler gibi diğer ilgililerin de menfaatleri doğrultusunda faaliyette bulunan bir kurum olarak ele alınmaktadır. Ayrıntılı bilgi için bkz. Pulaşlı, **Kurumsal Yönetim**, s. 64-65.

çalışması gerektiğini belirleyerek pay sahipleri ile işletmeye katılan diğer çıkar grupları arasındaki menfaat dengesini kurmak, şirketlerin mümkün olduğu ölçüde doğru bilgi vermesi ve şeffaf olmasını sağlamaktır¹³⁵. Buradaki amaç, şirketin en iyi ve adil şekilde yönetilmesidir¹³⁶.

D. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞ SEBEPLERİ

Ülke ekonomilerindeki önemleri sebebiyle devletler, öteden beri şirketlerin faaliyetlerini düzenleyici önlemler almıştır. Bu önlemlerin çoğunluğu vergi gelirlerine ilişkindir. Ancak, küreselleşme süreciyle birlikte sermayenin ülkeler nezdinde kolaylıkta hareket edebilmesi sonucu sermaye piyasalarında yaşanan ekonomik krizler, devletleri başkaca önlemler almaya sevk etmiştir¹³⁷. Yine şirket yöneticilerinin, kendilerine verilen fonları kötü kullanmaları, şirket yönetimindeki hataları ve suiistimalleri sebebiyle vergi odaklı düzenlemelerin yetmediği sonucuna ulaşılmıştır. Geline nokadaki yönetim anlayışıyla şirketler, dağınık ve küçük sermayeleri toplayarak değerlendirmek ve bunları büyük teşebbüslerin ve yatırımcıların emrine kanalize eden¹³⁸ birimler olarak görülüp bunların yönetimi ile ilgili daha detaylı düzenlemeler yapılma ihtiyacı duyulmuştur¹³⁹. Kurumsal yönetim düzenlemelerinde ağırlığın, şirket faaliyetini yönlendiren yönetim kurullarının çalışma düzenine verildiğini görmekteyiz. Bu kurulların karar alma süreçleri, kamuoyunun aydınlatılması açısından hangi bilgileri ne zaman ve nasıl açıklamaları gerektiği, şirketlerin toplumun çıkarlarını nasıl gözetmesi gerektiği ve nasıl

¹³⁵ OECD Principles of Corporate Governance, s. 11; Pulaşlı, **Corporate Governance**, s. 4; Tekinalp, **Dinamikler**, s. 228; Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 46; Paul L. Davies, **Principles of Modern Company Law**, 6. Edit., 1997, p. 67.

¹³⁶ Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 30 vd.

¹³⁷ Koçel, **a.g.e.**, s. 455. Yaşanan krizler, dünya genelinde etki alanları ve ekonomik güçleri büyük olan şirketlerin iflasları, pay sahiplerinin yatırımlarının yok olması, çalışanlarının işsiz kalması ve bu şirketlerin yöneticileri hakkında yasal işlem yapılması gibi sonuçlara yol açmıştır. Söz konusu durum şirketlere, yöneticilere, muhasebe ilke ve kuralları ile denetim uzmanlarına duyulan toplumsal güvenin sarsılmasına sebep olmuştur. A. C. Ünal, **a.g.e.**, s. 75.

¹³⁸ Pulaşlı, **Genel Esaslar**, s. 259.

¹³⁹ Koçel, **a.g.e.**, s. 455-456.

yönetilmesi gerektiği ile ilgili ilkeler belirlenmiştir. Nihayetinde belirlenen bu ilkeler topluluğundan kurumsal yönetim kavramı olgunlaşarak ortaya çıkmıştır¹⁴⁰.

Kurumsal yönetim kavramının doğmasına yol açan anonim şirket yönetimine ilişkin tartışmaların başlıca sebebi “mülkiyet-kontrol ayrımı” (*separation of ownership and control*) problemidir¹⁴¹. Özellikle halka açık anonim şirketlerde, payların menkul kıymetler borsaları aracılığıyla ulusal ve uluslararası düzeyde yayılmasıyla önemi artan mülkiyet-kontrol ayrımı problemi, anonim şirkette mülkiyeti elinde bulunduranlar ile kontrolü¹⁴² elinde bulunduranların farklı kişiler olmasından kaynaklanmaktadır¹⁴³. Bu farklı grupların menfaatleriyle ilgili temel çatışmada, pay sahiplerinin şirketi kontrol eden profesyonel yöneticilerin şirket değerini kendilerine aktarmaları şeklindeki sömürü ile karşı karşıya kaldığı belirtilmektedir¹⁴⁴. Nitekim ortaklık sermayesini getiren ve ortaklık karını paylaşma hakkına sahip pay sahipleri, anonim ortaklık yönetiminden uzaklaşırken bu uzaklaşmanın pay sahiplerinin menfaatine aykırı bir yönetim anlayışını doğurması muhtemeldir¹⁴⁵.

Anonim şirket bünyesinde yürütülen konuların niteliği ve hacmi uzmanlaşmayı ve profesyonel bir yönetimi¹⁴⁶ gerektirir. Pay sahiplerine ait olan şirket varlıkları, yönetim kurulu üyeleri tarafından pay sahipleri adına yönetilir. Yönetim kurulu da, şirketin günlük işlerini yürütecek yöneticileri seçer. Bu durumda pay sahiplerine ait

¹⁴⁰ Koçel, **a.g.e.**, s. 456.

¹⁴¹ Bu kavram, ilk olarak 1932 yılında *Adolf Berle* ve *Gardiner Means* tarafından ortaya atılmıştır. Bkz. Eugene F. Fama/Michael C. Jensen, “Separation of Ownership and Control”, **The Journal of Law and Economics**, Vol. 26, No. 2, 1983, pp. 301; P. Davies, **a.g.m.**, s. 66; Ünal Tekinalp, “Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Yönetime Katılma Sorunları”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi yay.**, İstanbul, 1979, s. 4; Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 30. Doktrinde *Paslı*’nın, Anonim Ortaklığın Devralınması adlı eserinde mülkiyet-kontrol ayrımına ilişkin bir görüş değişikliğine gittiği anlaşılmaktadır. Öyle ki yazar, konuyu mülkiyet-kontrol ayrımı olarak ele almak yerine “yönetim-mülkiyet ayrımı” ve “kontrol” olmak üzere iki farklı başlık altında ele almıştır. Çünkü yazara göre kontrol, yönetim üzerindeki hâkimiyet olup yönetim ve denetimden tamamen ayrıdır. Bkz. Ali Paslı, **Anonim Ortaklığın Devralınması**, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2009, s. 28 vd.

¹⁴² Buradaki “kontrol” ibaresi, ortaklığın idaresi, işleyişi anlamında kullanılmakta olup “denetim” manasında değildir. Bkz. Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 35, dn. 73.

¹⁴³ Amerika ve İngiltere gibi sermayenin tabana yayıldığı ülkelerde hissedarların yönetim kurulları üzerinde yeterli derecede yaptırımlarının olmaması, kurumsal yönetim sisteminin en zayıf noktasıdır. Bkz. Özsoy, **a.g.e.**, s. 87; Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 32.

¹⁴⁴ Veysel Kula, **Kurumsal Yönetim Hissedar Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği**, Papatya Yayıncılık, 2006, s. 23.

¹⁴⁵ Paslı, **Anonim Ortaklığın Devralınması**, s. 32-33.

¹⁴⁶ Profesyonel yönetim hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. Ira M. Millstein, “The Professional Board”, **The Business Lawyer**, 1995, Vol. 50, No. 4, p. 1427 vd.

varlıklar, pay sahipleri tarafından vekil olarak belirlenen yönetim kurulu üyeleri tarafından yönetilmektedir¹⁴⁷. Dolayısıyla karşımıza mülkiyet-kontrol ayrımı problemi çıkmaktadır. Pay sahiplerinin şirket yönetiminden uzaklaşmaları çeşitli sorunları beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda şirket idaresinde ihmallerin, hataların¹⁴⁸, suiistimallerin, menfaat çatışmaları ve güç boşluğunun ortaya çıkması sayılabilir¹⁴⁹. Vekâlet problemi (*agency problem*) olarak nitelendirilen bu sorun, yönetimde bulunan kişilerin şirketle ilgili işlerde kendilerine ait bir işte gösterecekleri objektif özen ve dikkati göstermeyecekleri tehlikesine dayanmaktadır. Örneğin, yöneticilerin menfaatlerinin, pay sahiplerinin ya da şirketin menfaati ile örtüşmediği haller söz konusu olduğunda yöneticiler kendi menfaatlerine yönelik tercihlerde bulunabilmektedir¹⁵⁰. Hatta bu sebeple 6762 sayılı mülga Ticaret Kanununda yönetim kuruluna seçilecek üyelerin pay sahibi olması koşulu yer almaktaydı. (eTTK m. 312/2) Böylece, yönetim kurulu üyesi ile şirket arasında ortaksal bir bağ; bir başka anlatımla yönetim kurulunda görev alacak kişi ile şirket arasında menfaat bağı kurulmuş olmaktadır. Ancak, sırf bir pay iktisap edilmesi sebebiyle beklenen bu amaca ulaşmanın mümkün olmamasından bu koşul, yeni Ticaret Kanununa alınmamıştır¹⁵¹.

Vekâlet probleminin bir diğer görünümü ise kontrol edici pay sahipleri ile azınlık pay sahipleri boyutunda ele alınmaktadır¹⁵². Kıta Avrupası sisteminde ortaklık sermayesi yoğunlaşmış olup şirket kontrolü büyük hissedarların elinde olduğundan buradaki potansiyel vekâlet problemi daha ziyade kontrol eden hissedarlar ile kontrol gücü olmayan azınlık hissedarları arasındadır¹⁵³.

Mülkiyet- kontrol ayrımının sonuçlarından biri de pay sahiplerinin genel kurullara gereken ilgiyi göstermemelerinden kaynaklanan güç boşluğu problemidir. Söz konusu problem, küçük fakat adi yetersayıyı sağlayabilen bir grubun ortaklığı

¹⁴⁷ A. C. Ünal, **a.g.e.**, s. 80.

¹⁴⁸ Finansal krizlerin ve Enron, Worldcom, Parmalat gibi uluslararası şirketlerin mali skandallarının esas sebebin yapılan yönetim hataları olduğu görüşü ön plana çıkmıştır. Bkz. Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 43; Gregory/Simms, **a.g.m.**, s. 1.

¹⁴⁹ Özer, **a.g.e.**, s. 10; Şehirli, **a.g.e.**, s. 11.

¹⁵⁰ Pay sahiplerinin ve profesyonel yöneticinin karşılaşılan riske karşı tutumları farklı olduğunda ortaya çıkan risk paylaşımı sorunu, iki tarafın farklı davranışları veya hareketleri tercih etmeleri sonucunu doğurur. A. C. Ünal, **a.g.e.**, s. 81.

¹⁵¹ Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 980-981.

¹⁵² Kula, **a.g.e.**, s. 27.

¹⁵³ Kula, **a.g.e.**, s. 40-41.

devamlı olarak denetimi altına alması, boşluğun hiç risk taşımayan bir kurum tarafından doldurulması, adi yetersayılarının bile çıkmaması ve giderek organ yokluğu nedeniyle ortaklığın fesih tehlikesine girmesi gibi birçok tehlikeyi içinde barındırmaktadır¹⁵⁴.

Borsa şirketlerinde ihmal edildiği belirlenen yatırımcının, dar anlamda pay sahibinin şirketteki konumunun düzeltilmesi ve korunması kurumsal yönetimin çıkış noktasıdır¹⁵⁵. Kurumsal yönetim uygulamasıyla özellikle pay sahipleri açısından daha şeffaf bir ortama geçiş söz konusu olmaktadır¹⁵⁶. Burada kurumsal yönetimin ortaya çıkışında ve kurumsal yönetim ilkelerinin oluşturulmasında özellikle ön plana çıkan bir grup vardır ki bunların katkısı inkâr edilemez. Kurumsal yatırımcılar, temel finansman şekillerindeki değişiklikler ile işletmelerin menkul kıymetler piyasasındaki önemi artarken kurumsal yönetimi ön plana çıkarmışlardır¹⁵⁷. Amerika, İngiltere gibi ülkelerdeki sermaye piyasalarında kurumsal yatırımcıların hâkim durumda bulunmaları ve bunların geniş anlamda yönetime daha fazla katılma istekleri kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkışını bir şekilde tetiklemiştir¹⁵⁸. Zira kurumsal yatırımcılar, müşterilerinin yatırımlarının değerini ve dolayısıyla kendi kârlılık oranlarını arttırmak için yönetime etkili bir şekilde katılma ve diğer pay sahiplerini etkileme arzusundadır¹⁵⁹. Nitekim 1990'lı yıllarda kurumsal yönetim ilkelerinin hazırlama sürecinde öncülüğü kurumsal yatırımcıların yaptığını görmekteyiz¹⁶⁰. 1995'te, belli başlı kurumsal yatırımcılar, yatırımcı temsilcileri,

¹⁵⁴ Tekinalp, **Yönetime Katılma Sorunları**, s. 8; Özer, **a.g.e.**, s. 11; Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 34-35; Hayri Ülgen/Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Basım Yayım, 2007, s. 433.

¹⁵⁵ Tekinalp, **Kurumsal Yönetim**, s. 636.

¹⁵⁶ Kula, **a.g.e.**, s. 16.

¹⁵⁷ Philip Davies, "Institutional Investors", Vol. 5, MIT Press, London, 2001, p. 2.

¹⁵⁸ Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 19.

¹⁵⁹ Kurumsal yatırımcılar kurumsal yönetim ilkelerinin etkin uygulandığı ortaklıkların paylarının işlem gördüğü piyasalara daha fazla ilgi göstermektedir. Bu yatırımcılar yatırım yaptıkları ortaklıklarda, yönetim ve denetim konusunda duyarlı davranmakta ve kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması yönünde zorlayıcı bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Manavgat, **a.g.e.**, s. 492; Berglöf/Classens, **a.g.m.**, s. 18.

¹⁶⁰ Amerika gibi piyasa merkezli sistemlerde kurumsal yatırımcıların kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeler üzerindeki etkisi, Almanya ve Japonya gibi banka merkezli sistemlere oranla daha fazladır. Kurumsal yatırımcıların kurumsal yönetim ile ilişkisi için ayrıca bkz. Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 19-20; Bernard S. Black/John C. Coffee, "Hail Britannia?: Institutional Investor Behavior Under Limited Regulation", **Michigan Law Review**, Vol. 92, 1997, p. 1999 vd; McComark, **a.g.m.**, s. 131 vd.; Benn Steil, "The European Equity Markets: The State of Union and an Agenda for the Millennium", **Royal Institute of International Affairs**, London, 1996,

finansal aracı kuruluşlar, şirketler ve bir takım akademisyen tarafından ICGN olarak kısaltılan *The International Corporate Governance Network* kurulmuştur. Amacı, uluslararası düzeyde kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesini sağlamak olan bu kuruluşun getirdiği ilkeler 1999'da OECD tarafından da kabul görerek *OECD Principles of Corporate Governance* adı altında yayınlanmıştır¹⁶¹.

Özetle, anonim şirket bünyesinde mülkiyet-kontrol problemi sonucu yaşanan idari suiistimaller, hatalar, menfaat çatışmaları ve güç boşluğu gibi sorunlar ve bunlara çözüm arayışları kurumsal yönetim sisteminin ortaya çıkmasına ve küresel düzeyde benimsenmesine sebep olmuştur. Gerçekten bu sorunlar anonim şirket organizasyonu içinde yeni bir yönetim anlayışı oluşturulmasına dönük kuralları ve usulleri gerektirmiş; bu yeni sistemin öncülüğünü ise hak arama eğilimi bakımından bireysel yatırımcılara oranla daha bilinçli ve etkili olan kurumsal yatırımcılar yapmıştır¹⁶².

E. KURUMSAL YÖNETİMİN TEMEL İLKELERİ

Ülkelerin para ve sermaye piyasalarının yapısı, hedefleri, kültürel ve tarihsel yapıları, siyasi koşulları gibi birçok faktör sebebiyle dünya çapında kabul görmüş tek bir kurumsal yönetim (*one size fit all*) anlayışından bahsetmek mümkün değildir¹⁶³. Ancak temelde birbirinden farklı iki kurumsal yönetim anlayışının varlığını kabul etmek gerekir.

Sermaye piyasalarının gelişmiş olduğu Amerika ve İngiltere'de şekillenen Anglo Sakson sistemindeki kurumsal yönetim anlayışında hissedar temelli bir bakış açısı benimsenirken kârlılık, hissedarların en önemli beklentisi olarak ele alınmaktadır. Pay sahipleri yaklaşımı olarak adlandırılan bu görüşün taraftarlarına göre, şirket toplumun gereksinimlerini karşılarken aynı zamanda onu kuran,

p. 148 vd.; Jose M. Garrido, "Optimism and Pessimism: Complementary Views on the Institutional Investors' Role in Corporate Governance", **Capital Markets and Company Law**, edited by Klaus J. Hopt and Eddy Wymeersch, Oxford University Press, 2003, p. 454 vd.

¹⁶¹ Koçel, **a.g.e.**, s. 456.

¹⁶² Özer, **a.g.e.**, s. 12.

¹⁶³ Yanlı, **Kurumsal Yönetim**, s. 1583; Özer, **a.g.e.**, s. 15-25; Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 70; Kurumsal yönetim sistemlerindeki farklılıklar, küresel piyasalarda ülkelere rekabet avantajı sağlayabilmekte buna karşılık, herhangi bir sistemin diğerine mutlak üstünlüğü söz konusu olmamakta, avantajlar bulunulan ortama bağlı olarak değişmektedir. Bkz. Özsoy, **a.g.e.**, s. 11; Koçel, **a.g.e.**, s. 457.

sermayesini sağlayan, riske giren pay sahiplerinin çıkarlarını öncelikle gözetmek gerekir¹⁶⁴. Kıta Avrupası'nın çoğunluğunda ve Japonya'da geçerli olan kurumsal yönetim anlayışı ise, anonim şirketlerin idaresinde ve faaliyetlerinde kâr elde etme ve bu kârı pay sahiplerine dağıtmanın yanında tüm diğer menfaat sahiplerinin (*stakeholders*) haklarının korunması ve bunların talep ve beklentilerinin karşılanmasını amaçlar. Bu sayede hissedarlar kadar şirketler için değer yaratan diğer tüm menfaat gruplarının katkısı göz önüne alınmış olmaktadır¹⁶⁵.

Kurumsal yönetim anlayışları her ne kadar farklılık arz etse de küreselleşme sürecinin etkisiyle artan rekabet koşulları, borsaların oluşturdukları kurallar, satın alma ve devralmalar ile yabancı yatırımların çoğalması bazı ilkelerin kurumsal yönetim anlayışının uluslararası kabul görmüş esas ilkeleri olarak ortaya çıkmasına sebep olmaktadır¹⁶⁶. Ülkelerin özel durumu ve şartlarına göre uyarlanabilen, bağlayıcı olmayan ve yol gösterici nitelikte, gelişim ve değişime açık olan bu ilkelerin hepsi aynı nitelik ve etkinlikte olmayıp tümü yönetime ilişkindir¹⁶⁷. Kurumsal yönetim ilkeleri, esasen şirketlerin üst yönetim organlarının karar verme sürecinde dikkat etmesi gereken hususları, bunları nasıl ve hangi mekanizmaları dikkate almaları, kararları nasıl, ne zaman, hangi kapsamda ve kimlere açıklamaları gerektiği ile ilgili kurallar toplamıdır¹⁶⁸. Ülkelerin kendi merkezi kuruluşları tarafından hazırlanan kurumsal yönetim ilkeleri dört taşıyıcı kolon üzerine oturtulur¹⁶⁹. Bunlar, eşitlik, kamuyu aydınlatma, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkeleridir.

¹⁶⁴ Ülgen/Mirze, **a.g.e.**, s. 424.

¹⁶⁵ Daha geniş bilgi için bkz. Murad Kayacan, “Küresel Mali Piyasalarda “Kurumsal Yönetim” Kavramının Gelişimi ve Ülkemizde Yansımalar”, Kurumsal Şirket Yönetimi, **Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Yayınları**, No. 196, Ankara, 2006, s. 46-47; Ülgen/Mirze, **a.g.e.**, s. 425.

¹⁶⁶ Özer, **a.g.e.**, s. 23; Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 71.

¹⁶⁷ Tekinalp, **Kurumsal Yönetim**, s. 638; A. C. Ünal, **a.g.e.**, s. 81.

¹⁶⁸ Koçel, **a.g.e.**, s. 456.

¹⁶⁹ Kurumsal yönetime ilişkin ilkelerin belirlenmesi sürecinde uluslararası örgütler tarafından yapılan çalışmaların ve belirlenen kuralların önemli bir katkısı olmuştur. Özellikle OECD, IASC, BIS, IOSCO, WTO, ILO ve Dünya Bankası gibi örgütler, kendi bünyeleri içinde oluşturdukları komiteler vasıtasıyla çalışmalar yapmışlardır. Bu komitelerin hazırladıkları kurumsal yönetim kuralları, söz konusu örgütlerin güvenilirliği ve tarafsızlığının etkisiyle birçok ülke koduna ışık tutarak, kurumsal yönetimin esaslı unsurlarının tespitinde önemli katkıda bulunmuşlardır. Paslı, **a.g.e.**, s. 71-72; Özer, **a.g.e.**, s. 23.

1. Eşitlik-Adil Yönetim (*Fairness-Integrity*) İlkesi

Azınlık ve yabancı hissedar farkı gözetmeksizin bütün hissedarlara eşit muamele yapılması, tüm pay sahiplerinin kanunen ve esas sözleşme ile tanınan haklarının gerekli ve yeterli bir şekilde korunması¹⁷⁰, muhtemel çıkar çatışmalarının engellenmesi anlamına gelir. Zira paydaş ve ortaklara adil ve eşit davranıldığına inanılmıyorsa işletmeye olan güven sarsılacak ve işletme kamuoyu nezdinde rağbet görmeyecektir. Bu ilke uyarınca, gerek pay sahipleri gerekse de ortaklık yönetimi ile ilgili tüm menfaat grupları arasında, ortaklık yönetimine ilişkin faaliyetlerde dürüstlük kurallarına aykırı olarak bir ayırım yapılmayacaktır¹⁷¹. 6102 sayılı TTK bakımından eşitlik (adil yönetim), eşit işlem¹⁷² ve farklılaştırılmış teselsül ilkeleri ile yasal zeminde somutlaşmıştır¹⁷³.

2. Kamuyu Aydınlatma-Şeffaflık (Transparency) İlkesi¹⁷⁴

Şeffaflık, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir ve düşük maliyetle kolay erişilebilir bir biçimde kamuya duyurulmasıdır¹⁷⁵. Bu ilke mali durum, performans, mülkiyet ve şirketin idaresi dâhil, şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını güvence altına almaya yöneliktir¹⁷⁶. Zira mali tablolara yansıyan ve yatırımcılar başta olmak üzere tüm menfaat sahiplerini ilgilendiren bir işlem ve olgunun neden ve nasıl yapıldığının açık olması ve kamuoyu ile

¹⁷⁰ Bütün hissedarlar haklarının ihlali karşısında yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme fırsatına sahip olmalıdır. Bkz. TÜSİAD Kurumsal Yönetim İlkeleri, **TÜSİAD Yayını**, No. TÜSİAD-T/2000-06-285, 2000, s. 23.

¹⁷¹ Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 72-73; Özer, **a.g.e.**, s. 24; A. C. Ünal, **a.g.e.**, s. 84.

¹⁷² 6102 sayılı TTK' un 357 maddesinde; “*Pay sahipleri eşit şartlarda eşit işleme tabi tutulur.*” denilmek suretiyle eşit işlem ilkesi hükme bağlanmıştır. Ancak yasadaki bu ilke, nispi nitelikte bir eşitlik olup mutlak değildir. Zira anonim şirketlerdeki eşit işlemin ölçütü sermayeye katılım oranıdır. Ayrıntılı bilgi için bkz. Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 602 vd.

¹⁷³ A. C. Ünal, **a.g.e.**, s. 84.

¹⁷⁴ İlkenin ayrıntılı değerlendirmesi için bkz. Yanlı, **Kurumsal Yönetim**, s. 1585 vd.; “...*Şirketlerin şeffaflığı çerçevesinde ‘bilgi toplumuna’ dayalı olarak tanımlanmıştır. Burada önemli olan, şirket tanımı kapsamında yer alan tüm unsurlar için bu tanımın geçerli olmasıdır.*” Ferruh Tunç, Kurumsallaşma ve Denetim Konferansı, Antalya, 2011, s. 3. (Çevrimiçi) <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/sempozyum/10/tr/FerruhTunc.pdf>, 29.05.2014.

¹⁷⁵ Yanlı, **Kurumsal Yönetim**, s. 1584.

¹⁷⁶ Bkz. TÜSİAD Kurumsal Yönetim İlkeleri, s. 25.

paylaşılması güven arttırıcıdır¹⁷⁷. Yatırımcılar açısından ortaklıkların gerçek piyasa değerini anlayabilme, performanslarını değerlendirebilme ve en doğru yatırım kararını verebilme imkânı ancak bu ilkenin hayata geçirilmesi ile bulunabilir¹⁷⁸. Burada şeffaflık bir nevi şirkete yatırım yapacaklar için bir araç niteliğinde düşünülmektedir. Ancak, şeffaflık herkesin her türlü bilgiye ulaşması anlamına gelmez. Örneğin şirketlerin rekabet güçlerini koruyabilmek için rakipleri tarafından öğrenilmesinde sakınca olan verileri kamuya açıklamamaları bu ilke ile çelişmez¹⁷⁹.

6102 sayılı TTK bakımından şeffaflık, şekli ve maddi aleniyete ilişkin birçok hükmün yanında, şirket internet sitelerinin kurulması, elektronik ortamda genel kurul, Türk Muhasebe Standartlarına (TTK m.398/1) göre çıkarılan finansal tablolar ve bunların Türk Denetim Standartlarına (TTK m.397/1) göre denetlenmesi ile sağlanmaktadır¹⁸⁰.

3. Hesap Verilebilirlik (Accountability) İlkesi

Bu ilke karar alan ve faaliyette bulunan tüm kişilerin, verdikleri kararlar ve gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerden sorumlu tutulmalarını ifade eder¹⁸¹. Hesap verilebilirlik ilkesine işlerlik kazandırılması yönetimde görev alan kişilerin rolleri ve sorumluluklarının açık bir şekilde düzenlenmesi, her türlü işlemlerinden dolayı hesap vermelerinin gerekmesi, pay sahipleri ile yöneticiler arasındaki ilişkilerin belirli kurallara bağlanması ve ayrıca bu sistemin objektif şartlar altında sıkı bir şekilde denetlenmesine bağlıdır. Bu ilke esas itibarıyla anonim şirket tüzel kişiliğine ve pay sahiplerine karşı olup etkili ve şeffaf bir kurumsal yönetim sisteminin temelini oluşturulabilir¹⁸².

¹⁷⁷ “... Bu itibarla, şirketin ticari sırları dışında finansal tablolar, yıllık raporlar, izahname ve sirküler gibi bilgilerin, belgelerin gerçekleri tam olarak yansıtması ve gerekli ayrıntıların yeterli derece ve şekilde hazırlanmış olması önemlidir.”, Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 598.

¹⁷⁸ Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 74.

¹⁷⁹ Yanlı, **Kurumsal Yönetim**, s. 1584; A. C. Ünal, **a.g.e.**, s. 81.

¹⁸⁰ A. C. Ünal, **a.g.e.**, s. 82.

¹⁸¹ A. C. Ünal, **a.g.e.**, s. 82.

¹⁸² Paslı, hesap verilebilirlik ilkesini, iç sorumluluk ilkesi olarak adlandırmaktadır. Yazar, ortaklık yöneticilerinin söz konusu hesap verme sorumluluklarının ve onların kararlarından kaynaklanan zararları belirli kurallar doğrultusunda tazmin etme zorunluluğunun esasen ortaklığa ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı olması dolayısıyla hesap verme faaliyetini iç sorumluluk olarak vasıflandırmayı tercih etmiştir. Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 76-77.

6102 sayılı TTK bakımından hesap verilebilirlik, yeni muhasebe ve denetleme düzeni ile bağlılık raporlarının düzenlenmesi, açıklama ve bildirim yükümlülükleri öngörülmesi ve şirketler topluluğuna ilişkin hükümlerle sağlanmıştır¹⁸³.

4. Sorumluluk (*Responsibility*) İlkesi

Anonim şirket yöneticilerinin görevden kaynaklanan yükümlülüklerine tam bağlılığı ve bu yükümlülüklerin kanuna ve toplumsal değerlere uygun bir biçimde yerine getirilmesi olarak tanımlanan¹⁸⁴ sorumluluk ilkesi ile doğru yöndeki faaliyetleri teşvik eden, kötü uygulamaları ise cezalandıran bir kontrol mekanizması oluşturulması amaçlanır¹⁸⁵.

Aldıkları kararlar ve yapmış oldukları faaliyetler dolayısıyla yeteri kadar sorumlu tutulmayan, gerekli özeni¹⁸⁶ göstermeyen yönetim kurulu üyelerinin sorumlu tutulması gerekir¹⁸⁷. Sorumluluğun temeli farklılaştırılmış teselsül uygulaması ile 6102 sayılı TTK bakımından sorumluluk, kurumsal yönetim anlayışına gönderme yapan modern sorumluluk anlayışına dayanır¹⁸⁸.

Belirtmek gerekir ki, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ile kötü yönetimlerden kaynaklanan menfaat çatışmalarının derhal ortadan kalkması düşünülemez. Ancak kurumsal yönetim ilkeleri uygulandığı takdirde, olumsuz sonuçların ortaya çıkması gerekli önleyici tedbirler alınarak engellenebilmektedir. Böylece alınan kararlar ilgililer açısından daha kabul edilebilir ve daha adil bir nitelik kazanırken kurumsal yönetim ilkeleri ile amaçlanan hedeflere ulaşılacaktır.

¹⁸³ A. C. Ünal, **a.g.e.**, s. 83.

¹⁸⁴ Özer, **a.g.e.**, s. 24; *Paslı*, ortaklığın ve yöneticilerin sorumluluğu, ortaklık dışındaki ilgililere karşı olduğu ve sosyal bir nitelik taşıdığı için bu kavramı dış sorumluluk olarak adlandırmaktadır. *Paslı*, **Kurumsal Yönetim**, s. 78.

¹⁸⁵ A. C. Ünal, **a.g.e.**, s. 83.

¹⁸⁶ Yönetim kurulu üyelerinin özen yükümlülüğü, TTK m. 369 ile “*tedbirli yönetici*” ve “*şirketin menfaatlerini gözetmek*” ilkeleri doğrultusunda düzenlenmiş ve eski Kanundaki (m. 320) basiretli iş adamı gibi hareket etme ilkesi kaldırılmıştır. Bkz. Hasan Pulaşlı, **İsviçre ve Alman Hukuku ile Karşılaştırmalı, Notlu ve İctihath Türk Ticaret Kanunu ve İlgili Mevzuat**, Adalet Yayınevi, Ankara, 2013, s. 189.

¹⁸⁷ Arcan Tuzcu, **Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İMKB 100 Örneği**, Ankara, 2004, s. 25.

¹⁸⁸ A. C. Ünal, **a.g.e.**, s. 83.

F. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN NİTELİĞİ

Kurumsal yönetim ilkeleri çoğunlukla yasa hükmüne dayanmamaktadır. Şöyle ki, kurumsal yönetim ilkeleri ya açık bir yasal dayanak olmaksızın düzenlenmekte ya da yasa dışında ikincil mevzuatta düzenlenmektedir¹⁸⁹. İkincil mevzuattaki düzenlemeler hukuki dayanağını yasadan almakta, buna karşılık düzenleme yasanın verdiği yetki çerçevesinde genellikle meslek örgütlerince yapılmaktadır. Yasa hükmüne dayanmayan kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında izlenen yöntem genellikle “*uygula, uygulamıyorsan açıkla*” prensibidir. Şöyle ki ilkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır, yani kurumsal yönetim ilkeleri bağlayıcı değildir.

Belirtmek gerekir ki, ülkelerin merkezi kuruluşları tarafından durumun ihtiyaçlarına göre hazırlanan, başlangıçta tavsiye niteliğindeki çerçeve kataloglar giderek kanuni norm haline gelmektedir. Ancak bu normatif düzenlemeler, belirli konularda, ihtiyaç halinde ve çok sınırlı durumlarda dönemsel olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin 6362 sayılı SerPK m. 17 hükmüne dayanılarak çıkarılan Kurumsal Yönetim Tebliği¹⁹⁰ ekinde düzenlenen SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde

¹⁸⁹ Manavgat, **a.g.m.**, s. 475.

¹⁹⁰ 03.01.2014 tarih ve 28871 sayılı RG. (Bu tebliğ kısaca KYT olarak anılacaktır.)Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanacağı şirketler, bu Tebliğ’in 5. maddesinde düzenlenmektedir. Söz konusu madde şu şekilde ele alınmıştır;

(1) Ortaklıklar bu Tebliğin ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkelerinden (1.3.1.), (1.3.5.), (1.3.6.), (1.3.9.), (4.2.6.), (4.3.1.), (4.3.2.), (4.3.3.), (4.3.4.), (4.3.5.), (4.3.6.), (4.3.7.), (4.3.8.), (4.5.1.), (4.5.2.), (4.5.3.), (4.5.4.), (4.5.9.), (4.5.10.), (4.5.11.), (4.5.12.), (4.5.13.), (4.6.2.) ve (4.6.3.) numaralı ilkeleri uygulamakla yükümlüdür.

(2) Bu Tebliğ ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkelerinden zorunlu olarak uygulanacak olanların belirlenmesi ve gözetiminde, payları borsanın Ulusal Pazarı, İkinci Ulusal Pazarı ve Kurumsal Ürünler Pazarında işlem gören ortaklıklar sistemik önemlerine göre piyasa değerleri ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerleri dikkate alınarak üç gruba ayrılır. Piyasa değeri ile fiili dolaşımdaki payların piyasa değerinin hesaplanmasında, Mart, Haziran, Eylül ve Aralık ayları itibarıyla son işlem günlerinde oluşan ikinci seans kapanış fiyatlarının ve fiili dolaşımdaki pay oranlarının ortalaması esas alınır. Aynı ortaklığın farklı pay gruplarının borsada işlem görmesi durumunda, söz konusu grupların tamamı dikkate alınır. Söz konusu hesaplama her yıl Ocak ayında Kurul tarafından yapılarak, ortaklıkların dâhil oldukları gruplar yeniden belirlenir ve liste Kurul Bülteni aracılığıyla ilan edilir. Buna göre gruplandırmada kullanılacak rakamsal eşikler aşağıda belirtilmektedir:

a) Birinci grup: Piyasa değerinin ortalaması 3 milyar TL’nin ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerinin ortalaması 750 milyon TL’nin üzerinde olan ortaklıklar.

b) İkinci grup: Birinci grup dışında kalan ortaklıklardan, piyasa değerinin ortalaması 1 milyar TL’nin ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerinin ortalaması 250 milyon TL’nin üzerinde olan ortaklıklar.

yönetim kurulu üyelerinin asgari sayısı, nitelikleri ve sıfatlarıyla ilgili hükümlerin uygulanması zorunlu tutulmuştur.

SPK tarafından ilk planda tavsiye niteliğinde olan ilkelerin bazılarının, zaman içinde tam olarak uygulanması açısından kanun gibi uygulama alanı bulduğunu görmekteyiz. Her ne kadar kanun koyucu tarafından kanun gibi çıkarılmasa da yetkili kurum olan SPK, tebliğler vasıtasıyla payları borsada işlem gören halka açık anonim şirketler bakımından yukarıda verdiğimiz örnekteki gibi bazı ilkelerin zorunlu olarak uygulanmasını öngörmüştür. Böylelikle diğer Avrupa ülkelerine benzer şekilde başta isteğe bağlı olarak uygulanan tavsiye niteliğindeki kurumsal yönetim ilkeleri giderek normatif düzenleme haline getirilmeye başlanmıştır.

G. KURUMSAL YÖNETİMİN TÜRKİYE'DE UYGULAMASI

Kurumsal yönetime ilişkin tartışmalar 90'lı yıllardan itibaren dünya çapında hız kazanmasına rağmen bu kavramın Türk şirketler hukukunda yeni olduğu söylenebilir. Nitekim daha sağlıklı bir ekonomi, sürdürülebilir kalkınma, şeffaf bir ekonominin varlığı ile ekonomik faaliyetlerde daha adaletli bir paylaşım yapısını

c) Üçüncü grup: Birinci ve ikinci gruba dâhil olan ortaklıklar dışında kalan payları Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar ve Kurumsal Ürünler Pazarında işlem gören diğer ortaklıklar.

(3) Piyasa değeri ve/veya fiili dolaşımdaki pay oranının değişmesi sonucu Kurulca üst gruba yükseldiği ilan edilen ortaklık, hesaplamanın ait olduğu yılı takip eden yıldan itibaren yeni gruba ilişkin kurumsal yönetim ilkelerine tabi olacaktır. Aksi durum, tabi olunan kurumsal yönetim ilkelerinde değişiklik gerektirmez. Yeni gruba ilişkin ilkelere, yeni gruba dâhil edilmeye ilişkin Kurul kararının Kurul Bülteninde ilanını izleyen ilk genel kurul tarihi itibarıyla gerekli uyum sağlanmalıdır.

(4) Paylarının ilk defa halka arz edilmesi ve/veya borsada işlem görmeye başlaması için Kurula başvuran/başvurulan ortaklıklar, ikinci fıkrada belirtilen liste ilan edilene kadar üçüncü grupta yer alan ortaklıkların yükümlülüklerine tabi olacak olup, paylarının borsada işlem görmeye başlaması sonrasında yapılacak ilk genel kurul tarihi itibarıyla gerekli uyumu sağlamak zorundadır.

(5) (4.3.7.) numaralı ilkenin üçüncü fıkrası ile (4.3.8.) numaralı ilkenin ikinci fıkrası, ikinci ve üçüncü grupta yer alacak ortaklıklar için uygulanmaz. Bu ilkelerin uygulamasında Kurulun bağımsız yönetim kurulu üye adayları hakkında olumsuz görüş vermemesi, adayın bağımsızlığının Kurulca veya kamu tarafından tekeffülü anlamına gelmez.

(6) (4.3.6.) numaralı ilkenin birinci fıkrasının (d) bendinde belirtilen bağımsızlık kriterini, bağımsız üyelerden en az yarısının sağlaması yeterlidir.

sağlamayı amaç edinen kurumsal yönetime, özellikle de artan yabancı sermayenin etkisiyle Türk hukukunun kayıtsız kalması beklenemezdi¹⁹¹.

Kurumsal yönetimin Türkiye uygulamasına yönelik ilk çalışma Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) tarafından OECD için hazırlanan 1999 tarihli kurumsal yönetime ilişkin raporun¹⁹² Türkçe'ye çevrilmesidir. 2002 yılında ise yine TÜSİAD tarafından ‘‘Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi’’ adı altında kurumsallaşmayı sağlayacak bir takım kurallar tespit edilmiştir¹⁹³. Daha sonra bu çalışmalardan da faydalanan SPK halka açık anonim şirketler açısından, ‘‘Kurumsal Yönetim İlkeleri’’nin açıklandığı tavsiye niteliğinde bir rehber oluşturmuş¹⁹⁴, söz konusu metin SPK’nın 04.07.2003 tarih ve 35/835 sayılı kararıyla kamuya açıklanmıştır. Bu metin, 07.02.2005 tarihli karar ile OECD ilkelerinde yapılan değişikliklere paralel olarak gözden geçirilmiştir¹⁹⁵. Söz konusu düzenleme ile diğer ülkelerdeki ‘‘uygula, uygulamıyorsan açıkla’’ prensibi SPK tarafından hazırlanan ilkelere de hâkim olmuştur. Ancak bu prensipler tavsiye niteliğinde olduğundan, bunlara uyulmamasının bir yaptırımı söz konusu olmamaktadır.

SPK daha sonra, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulamasının yaygınlaştırılması ve etkisinin güçlendirilmesi maksadıyla ilkeleri Seri: IV, No: 54 sayılı Tebliğ halinde ilan etmiştir. Söz konusu tebliğin kapsamının genişletilmesi yönünde doğan ihtiyaç nedeniyle tebliğ yürürlükten kaldırılmış, yerine borsa şirketlerinin esas alacakları Seri IV, No: 56 sayılı Tebliğ ikame edilmiştir. Bu tebliğ ile ‘‘uygula, uygulamıyorsan açıkla’’ yönündeki prensibin ötesinde, payları borsada işlem gören halka açık anonim şirketler bakımından bazı ilkelerin yukarıda değindiğimiz gibi zorunlu olarak uygulanması öngörülmüştür.

¹⁹¹ Mustafa Kurt/Murad Kayacan, ‘‘Kurumsal Yönetimde Finansal ve Yönetimsel Konular: ‘‘Kurumsal Yönetim İlkeleri’’nin İçerik Analizi’’, 4. Ortadoğu İşletmecilik Kongresi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara 2005, s. 29.

¹⁹² ‘‘Ad-Hoc Task Force on Corporate Governance’’ metni için bkz. (Çevrimiçi) http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_en.pdf, 09.01.2014.

¹⁹³ Haluk Alacaklıoğlu, ‘‘Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi’’, TÜSİAD Yayını, No. TÜSİAD-T 2002-12/336, 2002, (Çevrimiçi) http://www.tusiad.org.tr/_rsc/shared/file/kurumsalyonetim.pdf, 09.01.2014.

¹⁹⁴ Pulaşlı, **Corporate Governance**, s. 84; Özer, **a.g.e.**, s. 20.

¹⁹⁵ Özer, **a.g.e.**, s. 20.

Kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesi amacıyla SPK tarafından oluşturulan komisyonda SPK temsilcilerinin yanı sıra İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın ve Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu'nun temsilcileri yer almıştır. Ayrıca çeşitli meslek örgütleri, akademisyenler, özel sektör temsilcileri ile kamu kuruluşlarının görüş ve önerileri doğrultusunda ilkelerin en üst düzeyde katılımı ile oluşturulmasına özen gösterilmiştir¹⁹⁶.

SPK tarafından hazırlanan ilkeler öncelikli olarak halka açık anonim şirketler için hazırlanmış, ancak bu ilkelerde yer alan prensiplerin kamu veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlar tarafından da uygulama alanı bulabileceği belirtilmiştir¹⁹⁷. Kurumsal yönetim ilkeleri mevzuatta ve uygulamada kurumsal yönetim konusunda oluşan eksikliği gidermek ve boşluğu doldurmak amacıyla hazırlanmıştır. Bu anlamda ilkelerin mevzuatta yapılacak düzenlemeler için yol gösterici bir nitelik arz ettiği, günün koşullarına uyum sağlanması için periyodik olarak gözden geçirileceği belirtilmiştir¹⁹⁸. İlkeler; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır.

Sermaye Piyasası mevzuatında kurumsal yönetime ilişkin çıkarılan ve hâlihazırda uygulamada bulunan son tebliğ ise Seri IV, No: 56 sayılı Tebliğ'den ufak farklılıklar taşıyan ve yukarıda ifade ettiğimiz 03.01.2014 tarih ve 28871 sayılı RG'de yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği'dir. Bu tebliğ, SerPK m. 17 hükmüne dayanılarak hazırlanmıştır¹⁹⁹. Tebliğin amacı ve kapsamı, ortaklıklar tarafından uygulanacak kurumsal yönetim ilkeleri ve ilişkili taraf işlemlerine ilişkin usul ve esasları belirlemektir (KYT m. 1.1).

ABD'deki Sarbanes–Oxley Kanunu'nun Türkiye'de denetim alanında getirdiği yeniliklere benzer değişiklikler ise ilk olarak SPK'nın “*Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ*” (Seri: X,

¹⁹⁶ Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri, **Sermaye Piyasası Kurulu**, Ankara, 2005, s. 3.

¹⁹⁷ Yanlı, **Kurumsal Yönetim**, s. 1582; Tekinalp, **Kurumsal Yönetim**, s. 637.

¹⁹⁸ Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri, Sermaye Piyasası Kurulu, Ankara, 2005, s. 4.

¹⁹⁹ Bkz. KYT, m. 2.

No: 19) ile düzenlenmiştir²⁰⁰. Bu tebliğde, halka açık şirketlerde denetimden sorumlu bir komite kurulması, denetçilerin yapamayacakları işler, denetçinin rotasyonu, üst düzey yöneticilerin mali tabloları onaylamaları gibi konular düzenlenmiştir. Bağımsız denetime ilişkin olarak ayrıca, “*Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ*” (Seri: X, No: 22) yayımlanmış²⁰¹ ve en sonuncusu 28.06.2013 tarihinde yayımlanan Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri: X, No: 28) olmak üzere²⁰² 7 kez değişikliğe uğramıştır.

Esasen Türk Hukukunda kurumsal yönetim kavramı ilk defa 5411 sayılı Bankacılık Kanunu²⁰³ ile kanuni zeminde kendisine yer bulmuştur²⁰⁴. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından Bank m. 22’nin verdiği yetkiye dayanarak yayımlanan “*Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik*” ile kurumsal yönetim ilkeleri düzenlenmiştir²⁰⁵. SerPK’a göre halka açık bankalar hakkında kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına ilişkin usul ve esaslar BDDK’nın uygun görüşü alınmak suretiyle belirlenir. (SerPK m. 17/5) Sözü edilen yönetmeliğin birinci maddesinde amaç, bankaların kurumsal yönetimlerine ilişkin yapı ve süreçler ile bunlara ilişkin ilkelerin düzenlenmesi olarak belirtilmiştir.

6102 sayılı TTK, 6762 sayılı mülga Ticaret Kanunu’nun aksine kurumsal yönetim ilkeleriyle ilgili içine alan birçok hüküm içermektedir²⁰⁶. Genel Gerekçe’de özellikle pay senetleri borsada işlem gören anonim şirketlerde, pay sahipleri başta olmak üzere, tüm ilgililerin menfaatlerini ideal düzeyde korumaya yönelmiş yeni bir

²⁰⁰ 02.11.2002 tarih ve 24924 sayılı RG.

²⁰¹ 12.06.2006 tarih ve 26196 sayılı RG.

²⁰² 28.06.2013 tarih ve 28691 sayılı RG.

²⁰³ 01.11.2005 tarih ve 25983 sayılı RG.

²⁰⁴ Özer, **a.g.e.**, s. 22.

²⁰⁵ Bkz. 01.11.2006 tarih ve 26333 sayılı RG.

²⁰⁶ “...TTK Tasarısı, kurumsal yönetim felsefesinin nesnel adalet, hesap verilebilirlik, şeffaflık, kurumsal ve sosyal sorumluluk gibi ilkelerini sadece borsa şirketlerine özgülememiş, onları aynı zamanda anonim ve limited şirketler hukukunun kurumsal ve dogmatik düzeninin bir parçası haline getirmiş, yani bir anlamda somutlaştırmıştır.” Tekinalp, **Kurumsal Yönetim**, s. 635.

kurallar sistemi olarak tanımlanan kurumsal yönetim, TTK'nın çıkarılmasında etkili olan öğretilerden biri olarak sayılmıştır²⁰⁷.

TTK'da kurumsal yönetim ilkelerini yansıtan çeşitli hükümler mevcuttur. Riskin erken teşhisi komitesini düzenleyen TTK m. 378 hükmü, sınırlı da olsa bağımsız denetimi düzenleyen TTK m. 397 hükmü ve yönetim kurulunun kurumsal yönetim raporu hazırlamasını öngören TTK m. 375/I hükmü bunlardan birkaçını oluşturmaktadır.

Halka açık anonim şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerinin belirlemede, yönetim kurulunun yıllık kurumsal yönetim açıklamasının esaslarının konulmasında, şirketlerin bu ilkeler açısından değerlendirilmesine ilişkin ölçütlerin tespit edilmesi SPK'nın münhasır yetkisinde²⁰⁸ olmakla birlikte, Kurul'un uygun görüşü alınmak şartıyla diğer kamu kurum ve kuruluşlarının sadece kendi alanları için geçerli olabilecek kurumsal yönetim ilkeleriyle ilgili ayrıntıya ilişkin sınırlı düzenlemeler yapabilmelerine izin verilmektedir (TTK m. 1529).

²⁰⁷ “...Kurumsal yönetim ilkeleri açısından değerlendirildiğinde, Yeni TTK, kurumsal yönetim ve kurumsallaşmanın hukuki temel bir metni olarak ortaya çıkmıştır.” Tunç, **a.g.e.** , s. 2.

²⁰⁸ SPK'nın konuya ilişkin tekel yetkisi, kurumsal yönetim ilkelerinin halka açık şirketler tarafından nasıl ve ne oranda uygulandığının izlenmesi ve sürekli bir şekilde güncelleştirilmesi bakımından güvence altına alınmasını sağlar. Tekinalp, **Kurumsal Yönetim**, s. 638-639; SPK'nın kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasındaki işlevi için bkz. Manavgat, **a.g.m.**, 476-477.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM KURULUNDA OLUŞTURULACAK KOMİTELER VE BUNLARA İHTİYAÇ DUYULMASININ SEBEPLERİ

I. KOMİTE KAVRAMI

Komite sözlük anlamı uyarınca, belli bir konuyu ele almak amacıyla bir kurul içinden birkaç kişi seçilerek oluşturulan alt kuruldur¹. Anonim şirketler hukukundaki komite ise, yönetim kurulu bünyesinde birkaç kişiden oluşan ve yönetim kurulunun işlerine yardımcı olmak üzere ihdas edilen bir alt birimdir. Anonim şirkette komiteler daha ziyade kurumsal yönetim anlayışının gelişip yerleşmesiyle birlikte ön plana çıkmış; daha fonksiyonel bir yönetim kurulu işleyişi sağlanması amaçlanmıştır².

Anonim şirketler büyüdükçe, yönetim kurulunun faaliyetlerini yönetmesi ve ortaya çıkan problemlerin üstesinden gelmesi oldukça zorlaşmaktadır. Yönetim kurulunun bunlarla başa çıkmasının bir yolu, kendi bünyesinde alt komiteler oluşturup, bunlara belli sorunları çözmek ve konular hakkında rapor düzenleme görevini vermesidir³. Bu bakımdan yönetim kurulu, şirketi en iyi şekilde yönetebilmek için gereken organizasyonu en optimal şekilde yapmakla yükümlüdür. Yönetim kurulu bünyesinde belirli komitelerin oluşturulması da bu organizasyonun önemli bir parçası olup⁴ kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesine hizmet etmektedir. Hatta belirli bir çapın üzerindeki anonim ortaklıklarda komitelerin kurulması, şirketin kurumsal örgütlenme düzeyini yansıtan önemli hususlardan biri olarak görülmektedir⁵.

Kurumsal yönetimin sermaye piyasası kurum ve kurullarının, sermaye piyasası aktörlerinin ve kamuoyunun dikkatini çekmesine ve bilimsel araştırmalara yaygın bir

¹ Bkz. (Çevrimiçi), <http://www.nedirnedemek.com/komite-nedir-komite-ne-demek>, 09.05.2015.

² Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 324.

³ Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayınları, 7. bs., İstanbul, 2009, s. 135.

⁴ Doğan, **a.g.e.**, s. 77.

⁵ Sıtkı Anlam Altay, **Anonim Ortaklıkta Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2011, s. 64.

biçimde konu olmasına rağmen, bu anlayışın bir sonucu olan komitelerin öneminin hala yeteri kadar anlaşılmadığı görülmektedir⁶. Kurumsal yönetim alanındaki araştırmalarda, yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler, bağımsız denetim gibi diğer konulara nazaran daha az dikkat çekmiştir. Hâlbuki aşağıda ayrıntılı olarak açıklayacağımız üzere bu komiteler, yönetim mekanizmalarına yardımcı ve danışma işlevi üstlenmek üzere tasarlanmış olup, kurumsal yönetimi geliştirmeye yöneliktir. Özellikle birçok ülkede önemli yönetim kurulu kararının altyapısının bu komiteler tarafından hazırlandığı⁷ dikkate alınacak olursa, bunlara odaklanmanın, nasıl çalıştıklarını ve etkilerinin neler olduğunu analiz etmenin önemi çok daha iyi anlaşılacaktır.

Komitelere ilişkin tartışmaların başında, yönetim kurulunun yanında yönetim kurulu ile genel kurul arasında bu tür kurulların oluşturulup oluşturulamayacağı meselesi gelmektedir⁸. İsviçre hukukundaki egemen görüş, ortaklıklar hukukuna ilişkin organ işlevi olan bir alt kurulun oluşturulmasının uygun olmadığı yönündedir⁹. Karar alma yetkisiyle donanmış, bazı işlemlerde veto hakkı olan ek bir alt kurulun pay sahiplerinin menfaatlerine olarak yönetim kuruluna karşı oluşturulmasının, anonim şirketin temel yapısına uygun olmadığı ifade edilmektedir¹⁰. Gerçekten organ niteliğini haiz bu tür alt kurulların oluşturulması, yönetim kurulunun devredilemez ve alınamaz nitelikteki şirket örgütünün belirlenmesine ilişkin yetkilerine aykırı düşecektir¹¹. Buna karşılık, yönetim kurulunun yönetim ve gözetim görevini gereği gibi yerine getirebilmek amacıyla, kararların hazırlanmasında, icra edilmesinde, işlerin gidişinin izlenmesinde kendisine yardımcı olacak komitelerin oluşturulması mümkündür¹². Özellikle hazırlık ve karar aşamalarında somut denetim görevlerinin delege edilmesinin mümkün olduğu ve

⁶ Hayes/Mehran/Schaefer, **a.g.m.**, s. 3.

⁷ Diana Bilimoria/Sandy Kristin Piderit, “Qualifications of Corporate Board Members”, **Group & Organization Management**, Vol. 19, No. 3, 1994, p. 335.

⁸ Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 950.

⁹ Bkz. Peter Böckli, **Schweizer Aktienrecht**, 3. Aufl., Zurich-Basel-Genf, 2004, §13, N. 428 (naklen alıntı, Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 950-951).

¹⁰ Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 951.

¹¹ Bu görüş ile aksi görüş için bkz. Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 951, dn. 719’da anılanlar.

¹² Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 1095; Doğan, **a.g.e.**, s. 77.

hatta delege edilmesi gerektiği ifade edilmektedir¹³. Türk hukuku bakımından ise bunların organ vasfını haiz olmadığı açıktır. Bunlar yönetim kuruluna bağlı olup genel anlamda yönetim kurulu için hazırlık ve danışmanlık görevi görürler. Yoksa komitelerin anonim şirket organizasyonundaki genel kurul ile yönetim kurulu gibi bir organ sıfatı yoktur.

Komiteler, TTK m. 366/II hükmüne¹⁴ dayanılarak oluşturulabilmektedir. Bu hükümle, yönetim kuruluna, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar oluşturabilme imkânı tanınmıştır. Belirtmek gerekir ki, TTK'da böyle bir düzenleme bulunmasaydı dahi, komiteler ihdas edilebilirdi. Zira TTK m. 366/II anlamında komitelere yönetim kurulunun yetki devretmesi söz konusu değildir. Bunlar, yönetim kurulunun bir karar organı ve duruma göre bir yürütme organı olarak yürüteceği faaliyete ilişkin hazırlıkları yürüten, yönetim kurulunun aldığı kararları uygulayan veya bu kararların gözetimini gerçekleştiren birimlerdir¹⁵.

Anglo-Sakson hukukunda ise komitelere yönetim kurulunun yetkilerinin devredilip devredilemeyeceği tartışması pek ilgi görmemesine rağmen yönetim kurulunun iş yükünün büyük bir bölümünün, yönetim kuruluna bağlı bu birimlere paylaştırıldığı ifade edilmektedir¹⁶. Şöyle ki; komiteler tarafından alt yapısı hazırlanan kararlar, daha sonra tartışılmak ve onaylanmak üzere yönetim kurulunda ele alınmaktadır¹⁷.

¹³ Bkz. Peter Böckli, **Aktienrecht**, 3. Aufl., §13, N. 434 (naklen alıntı, Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 1095).

¹⁴ Hükümden 6762 sayılı TTK m. 318/II'den farklı olarak iç denetim amacıyla da komite ve komisyon kurulabileceği, komite ve komisyonlarda yönetim kurulu üyesi olmayan kişilere yer verilebileceği anlaşılmaktadır. Böylece komitelere, profesyonel kişilerin dâhil olarak komitelerin işlevlerinin gereği gibi yerine getirilmesi ve bağımsız hareket edilebilmesi mümkün olabilmektedir.

¹⁵ Altay, **a.g.e.**, s. 65.

¹⁶ Christian Laux/Volker Laux, "Board Committees, CEO Compensation, and Earnings Management", 2006, (Çevrimiçi), https://www.google.com.tr/?url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CDwQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.lse.ac.uk%2Ffmg%2Fdocuments%2Fevents%2Fseminars%2Fplunchtime%2F600_V_Laux.pdf&ei=MuzVva6RJYixsAHMgYHQBg&usq=AFQjCNEuueoWQ6B9TALSwef2nz7UAN8EA&bvm=bv.93564037,d.bGg, 30.06.2015.

¹⁷ Özsoy, **a.g.e.**, s. 103.

TTK m. 366/II hükmünde, oluşturulacak yapının görevini yerine getirme biçimi göz önüne alınarak hem komite hem de komisyondan söz edilmiştir. Komite belli bir konuyu uzun vadede ele almak amacıyla oluşturulan bir alt kurul iken komisyon daha ziyade danışma niteliğini haiz geçici bir alt kuruldur. Aralarındaki bu farka rağmen biz çalışmamızda söz konusu yapıları ifade etmek üzere kanuni düzenlemelerde de yer aldığı şekliyle komite kavramını kullanacağız. Nitekim çalışmamız kapsamında ifade olunan komite ile komisyon kavramları arasında yukarıda ifade ettiğimiz husus dışında bir farklılık bulunmadığı kanaatindeyiz.

II. KOMİTELERİN OLUŞTURULMASI

A. GENEL OLARAK

Türk hukukunda komiteler, anonim şirket yönetim kurulu bünyesinde ve yönetim kurulu tarafından oluşturulur. Yukarıda da ifade olunduğu üzere Almanya anonim şirket yönetim organının yapılanmasında ikili sistemi benimsemiştir¹⁸. Alman hukukunda anonim şirket yönetiminde, komiteler yönetici kurul (*Vorstand*) tarafından değil, gözetim kurulu (*Aufsichtsrat*) tarafından oluşturulmaktadır. Zira bu sistemde gözetim kurulu, yönetici kurulun işlemlerini gözetip denetleyen, yönetici kurul üyelerini seçen ve azleden bir konumdadır. Gözetim kurulunun bu işlevleri dikkate alındığında, komitelerin gözetim kurulu tarafından oluşturulması doğaldır. Bununla birlikte gözetim kurulunun komite oluşturmaya ilişkin yasal bir zorunluluğu bulunmamaktadır. Ancak diğer sistemlere benzer şekilde Alman kurumsal yönetim ilkeleri de gözetim kuruluna komiteler oluşturmalarını, özellikle de denetim komitesi oluşturmalarını tavsiye etmektedir¹⁹. Komiteler, gözetim kurulunun etkinliğinin artırılmasına ve karmaşık olayların değerlendirilmesine yardımcı olmak üzere oluşturulmaktadır²⁰.

Komiteler yönetim kurulu bünyesinde oluşturulduğundan bunları oluşturma yetkisi yönetim kurulundadır. Bu konuda esas sözleşmede bir hüküm bulunmasına

¹⁸ Bkz. s. 30 vd.

¹⁹ Doğan, **a.g.e.**, s. 77, dn. 232.

²⁰ Alman Kurumsal Yönetim Kodexi, m. 5.3.1.

ihtiyaç yoktur²¹. Zira komiteler sadece birer yardımcı birim olup bunlara yetki devri yapılmamaktadır²². Bununla birlikte, oluşturulacak komiteler ile bunların görevlerinin nelerden ibaret olduğuna ilişkin esas sözleşmeye hüküm konulabilir. Esas sözleşmedeki düzenlemenin içeriğine göre dört farklı durumun gelişebileceği ifade edilmektedir²³. Buna göre;

1. Esas sözleşmede herhangi bir komitenin oluşturulması zorunlu kılınıp bu komitenin yetki ve görevleri belirlenebilir.
2. Esas sözleşmede herhangi bir komitenin oluşturulması zorunlu kılınmakla birlikte bu komitenin yetki ve görevlerinin belirlenmesi yetkisi yönetim kuruluna bırakılmış olabilir.
3. Esas sözleşmede hangi komitelerin oluşturulacağı ve bu komitelerin yetki ve görevlerini belirleme yetkisi tamamen yönetim kuruluna bırakılmış olabilir.
4. Esas sözleşmede komitelerin oluşturulması konusunda yönetim kurulu serbest bırakılıp, kurulması halinde yetkilerinin nelerden ibaret olduğu belirlenebilir.

Esas sözleşmede komiteler oluşturulmasına ilişkin hükümler yer alabilirse de komitelerin yönetim kurulunca oluşturulduğunu özellikle ifade etmemiz gerekir. İşin niteliği gereği de bu birimleri yönetim kurulu kurar. Nitekim bunların oluşturulması kural olarak zorunlu olmayıp yönetim kurulu kendisine yardımcı olsun diye bu yapıları ihdas etmektedir. Bu bağlamda doğrudan genel kurulun komiteleri oluşturması söz konusu değildir.

Komitelere ilişkin düzenlemelerin esas sözleşmede yer alması mümkün ise de, öğretide bazı yazarlar amaca uygunluk açısından söz konusu düzenlemelerin yönetim kurulunca hazırlanacak iç yönergede yer alması gerektiği savunulmaktadır²⁴. Bu görüş, yönetim teşkilatının yapısının hakkıyla iç yönergeye yansıtılmasına duyulan ihtiyacı göstermektedir²⁵. Bununla birlikte TTK m. 367 anlamında iç yönergede yönetimin devri düzenlendiğinden komitelere ilişkin düzenlemelerin burada yer almaması gerektiği de savunulabilir. Komitelerin kurulmasına karşılık yetki ve sorumluluğun

²¹ Hacımahmutoğlu, **a.g.e.**, s. 185; Altay, **a.g.e.**, s. 64.

²² Doğan, **a.g.e.**, s. 78.

²³ Doğan, **a.g.e.**, s. 78.

²⁴ Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 951; Altay, **a.g.e.**, s. 65.

²⁵ Altay, **a.g.e.**, s. 65.

yönetim kurulunda kalmaya devam etmesi ve nihai kararların yönetim kurulu tarafından verilmesi de komitelere ilişkin düzenlemelerin iç yönergede yer almasına gerek olmadığı görüşünü desteklemektedir.

Anonim şirketin iç organizasyonu ile ilgili iç yönergeyi, kanunda düzenlendiği TTK m. 367 ve TTK m. 371/7 deki amaçları anlamında incelememiz gerekmektedir. TTK m. 367 hükmünde düzenlenen iç yönerge, yönetim yetkilerinin devrine, yönetim mevkilerinin tanımlanmasına ve karşılıklı konumların belirlenmesine ilişkin kuralların yanı sıra şirketin teknik, ticarî ve hukukî açıdan yönetimine ilişkin temel esasları barındıracak şekilde olmalıdır²⁶. Yani iç yönerge içeriği itibarıyla, sadece yönetimin devrini değil, aksine şirketin iç yapılanmasını gösteren bir belgedir²⁷. Bu bağlamda iç yönerge, her kademedeki yöneticilerin unvanlarını, iş tanımlarını, kimin kime bağlı olduğunu, yönetim kurulunun oluşması, müzakerelerin akışı ve usulü, kararların alınması ve özellikle kurumsal yönetim ilkeleri gereğince yönetim kurulu kararlarının hazırlanması ve icrasıyla hangi üyenin yetkili veya icra yetkisi olmayan yönetim kurulu üyelerinden hangisinin denetimden sorumlu olduğunu göstermesi açısından öneme sahiptir²⁸. Bu bakımdan kanımızca banka ve halka açık anonim şirket yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan denetim komitesi gibi zorunlu komiteler²⁹ ile diğer sürekli faaliyet gösteren komitelerin iç yönergede yer alması isabetli olacaktır³⁰.

Öte yandan, düzenlenme amaçları bakımından TTK m. 371'e eklenen 7. fıkradaki iç yönerge ile TTK m. 367 hükmündeki iç yönerge birbirinden farklıdır. Şöyle ki, TTK m. 371/7 uyarınca yönetim kurulu, temsile yetkili olmayan yönetim kurulu üyelerini veya şirkete hizmet akdi ile bağlı olanları sınırlı yetkiye sahip ticari vekil veya diğer tacir yardımcılarını atayabilir³¹. Bu şekilde atanacak olanların

²⁶ TTK Gerekçe, m. 367.

²⁷ Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 965.

²⁸ Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 965-966.

²⁹ Altay, **a.g.e.**, s. 66, dn. 229.

³⁰ Akdağ-Güney, **Yönetim Kurulu**, s. 98.

³¹ Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. Hasan Pulaşlı, "6762 Sayılı (Torba) Kanunla Türk Ticaret Kanununa Eklenen Yeni Hükümlerin Değerlendirilmesi", **Legal Hukuk Dergisi**, C. 12, S. 142, 2014, s. 39 vd.; Necla Akdağ-Güney, 6552 Sayılı (Torba) Kanun ile TTK m. 371'e Eklenen Yedinci Fıkra ile İlişkin Değerlendirmeler, **Elektronik Nehir Dergi Halil Arslanlı Bilim Arşivi**, <http://arslanlibilimarsivi.com/> (Çevrimiçi, 14.10.2015).

görev ve yetkileri, 367. maddeye göre hazırlanacak iç yönergede açıkça belirlenir. Bu durumda iç yönergenin tescil ve ilanı zorunludur. Dolayısıyla, TTK m. 371/7 hükmünde, yönetim kurulunun şirketin iç yapılanmasıyla ilgili görev dağılımı değil, sadece icra yetkisi olmayan yönetim kurulu üyelerinin veya şirkete hizmet akdi ile bağlı olanların sınırlı yetkiye sahip ticari vekil veya diğer tacir yardımcıları olarak atanması düzenlendiğinden, komiteler ve iç yönergenin niteliği ve kapsamı yer almamaktadır. Buna karşın, anonim şirketin iç organizasyonu ile ilgili komiteler ise, TTK m. 367 uyarınca iç yönergede düzenlenmesi gerektiği söylenebilir. Ancak belirtmek gerekir ki bu bir tercih meselesidir. Nitekim yönetim kurulunun TTK m. 366 hükmü kapsamında komiteler oluşturması, TTK m. 367 anlamında bir yetki devri yaptığı anlamına gelmez. Oysa iç yönerge, şirketin teknik, ticarî ve hukukî açıdan yönetimine ilişkin temel esasları da barındıracağından, komitelere de yer verilmesi daha isabetli gözükmemektedir. Bununla birlikte öğretide bu tercihin, yönetim kurulu üyelerinin yönetim teşkilatının örgütlenmesine ilişkin kendisine düşen görevi yapıp yapmadığını ispat bakımından koruyucu bir etki sağlayabileceği ifade edilmektedir³². Şöyle ki, yönetim kurulu kurul organ olarak, TTK m. 375'teki vazgeçilemez görevlerini veya devredilemez yetkilerini yerine getirirken gereken örgütlenmeye önem verildiğini, bu konuda alt kurullar oluşturduğunu ve onlardan raporlar aldıklarını ortaya koyarak, özen yükümlülüklerini yerine getirdiğini kanıtlayabilme fırsatını elde edebilir³³.

Kurumsal Yönetim İlkeleri uyarınca bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede görev almamasına özen gösterilmelidir (KYİ, m. 4.5.5). Üyelerin iş yükü ve sorumlulukların dengeli olması açısından bir üyenin en fazla iki komitede görev alması genel kabul gören bir yaklaşımdır³⁴. Yönetim kurulu üye sayısının az olduğu ve/veya üyelerin icrada görevli olan ve olmayanlar şeklinde ayrıldığı durumlarda, komitelerin kurulmasında sıkıntılar oluşabilir. Bu sebeple, gerek duyulduğunda, yönetim kurulu üyesi olmayan ve konusunda uzman üçüncü kişiler komitelere üye

³² Altay, **a.g.e.**, s. 65. Ancak yazarın görüşünün aksine, m. 375 hükmünde vazgeçilemez ve devredilemez görevler yönetim kurulu üyelerine değil, kurul organ olarak “yönetim kuruluna” aittir.

³³ Altay, **a.g.e.**, s. 66. Hükmünde vazgeçilemez ve devredilemez nitelikteki

³⁴ Yılmaz Argüden, **Yönetim Kurulu Sırları: Yaşam Kalitesi İçin Kurumsal Yönetişim**, Rota Yayın, İstanbul, 2007, s. 59.

seçilebilmektedir³⁵. Bu sayede komitelerde hem teknik görevlerin en iyi şekilde yerine getirilmesini sağlayacak üyelerin bulunmasına imkân sağlanır hem de görev ve işlevsel yönden komitelerin yönetim kurulunun etkisinden mümkün olduğunca kurtulması mümkün hale gelir³⁶.

B. KOMİTE ÇEŞİTLERİ

Kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda yönetim kurulunun görevlerini sağlıklı bir şekilde yürütebilmesi için çok çeşitli komiteler oluşturulabilmektedir. Ülkelerin mevzuatlarına ve uygulamada şirketlerin gereksinimlerine göre oluşturulan komiteler farklılık arz etmekle birlikte, genel olarak; denetim (*audit*), aday gösterme (*nomination*), mali haklar (*remuneration*), kurumsal yönetim (*governance*), riskin erken teşhisi (*risk management*), sosyal sorumluluk (*public policy*), finans (*finance*), stratejik planlama (*strategic planning*), etik³⁷ (*ethics*), insan hakları (*human resources*), teknoloji (*technology*), çevre (*environment*) komitesi gibi çok çeşitli komitelere rastlanmaktadır. Ancak belirtmek gerekir ki, başta denetim komitesi olmak üzere mali haklar ve aday gösterme komiteleri uygulamada en fazla kurulan ve işlevleri açısından da en fazla önem taşıyan komitelerdir. Bunun sebebi, söz konusu alanlarda yardımcı birimlere daha fazla ihtiyaç duyulmasıdır. Kaldı ki, bir şirketin iç ve dış denetiminin gözetimi ile finansal raporlamanın kontrolü, şirket yöneticilerinin nasıl seçildiği ve bunların mali haklarının nasıl belirlendiği kurumsal yönetimin en tartışmalı konularının başında gelmektedir³⁸. Bununla birlikte genel anlamda yönetim kuruluna danışmanlık görevi icra etmek üzere kurulan bu komitelerin sırf prestij amaçlı ihdas edilmesinin de mümkün olduğu savunulmaktadır³⁹.

³⁵ Doğan, **a.g.e.**, s. 85.

³⁶ Doğan, **a.g.e.**, s. 85.

³⁷ Kurumsal yönetim anlayışının temelinde etik değerlerin yer olduğunu savunan *Odman-Boztosun*, kurumsal yönetim düzenlemelerinde bir etik komitesine yer verilmemesini eleştirmektedir. Bkz. Ayşe Odman-Boztosun, **Hukuksal Açıdan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2013, s. 86, dn. 46.

³⁸ Stiles, **a.g.e.**, s. 177.

³⁹ Bkz. Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 951, dn. 720'de anılanlar.

Amerikan hukukunda yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler ikiye ayrılmaktadır⁴⁰. İlk grup, önemli iş kararlarının verilmesinde yönetime danışmanlık veren ve daha stratejik bir rol üstlenen komitelerdir. Stratejik planlama, finans ve yatırım komiteleri bu tür komitelere örnek verilebilir. Diğer gruptaki komiteler ise, yönetim kurulunun denetim veya gözetim fonksiyonu ile ilgili olup genellikle icracı olmayan üyelerden oluşan denetim, mali haklar ve aday gösterme komiteleri gibi komitelerdir. Çeşitli yönetim kurulu faaliyetlerinin bağımsız bir gözetimini sağlayan, kurumsal yönetimle ilgili/spesifik işlem bazlı bu ikinci gruptaki komiteler, özellikle yönetim kurulu üyelerinin faaliyetlerinin hesap verilebilirlik ilkesi doğrultusunda değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır⁴¹.

Komitelerin bazıları sürekli olarak ve ürün, hizmet veya finans politikası gibi konularda ilgilenmek üzere; bazıları ise geçici olarak (*ad-hoc*), örnek vermek gerekirse sadece piyasa araştırması yapmak veya belli bir projenin gözetimi gibi belirli bir amaç için oluşturulur⁴². Geçici bir işin yürütüleceği komitelere örnek olarak devralma komitesi ile yeniden yapılandırma komitesi gösterilebilir. Devralma komitesi şirketin belirli bir iştirak edineceği duruma özgü olarak kurulabilirken, yeniden yapılandırma komitesi şirketin yeniden yapılandırılması için kurulabilen komitedir⁴³. Sürekli faaliyet gösteren komiteler bakımından sayı ve çeşit sınırlaması bulunmamaktadır. Denetim komitesi, riskin erken teşhisi komitesi, kurumsal yönetim komitesi, aday gösterme komitesi sürekli olarak faaliyet gösteren komitelere örnek verilebilir.

Yukarıdaki açıklamalardan görüleceği üzere çok çeşitli komitelerden bahsetmek mümkündür. Her şirket, kendi ihtiyaçları doğrultusunda, yönetim kurulunun her bir görevine ilişkin ayrı bir komite kurabilir⁴⁴. Şirketler bazen belli krizlerin ardından komitelere gereksinim duyabilir. Gerçekten şirketler büyüdükçe bazı krizlerin ortaya çıkması olası olup bunların yönetimi için ya yeni komitelerin

⁴⁰ Bkz. Richard J. Harrison, “The Strategic Use of Corporate Board Committees”, **California Management Review**, Vol. 30, No. 1, 1987, p. 109.

⁴¹ Harrison, **a.g.m.**, s. 109.

⁴² Doğan, **a.g.e.**, s. 81.

⁴³ Altay, **a.g.e.**, s. 68.

⁴⁴ Doğan, **a.g.e.**, s. 81.

oluşturulması ya da mevcut komitelere yeni görevler tahsis edilmesi gerekebilir⁴⁵. Bazı durumlarda ise, farklı komitelerin bir veya birkaçının işlevinin tek bir komite altında birleştirilmesi söz konusu olabilir⁴⁶.

TTK'ya göre her şirket, işlerinin çap ve büyüklüğü ile özelliklerini dikkate almak suretiyle işlerin gidişini izlemek, yönetim kuruluna sunulacak konularda rapor hazırlamak veya başkaca konularda komiteler oluşturup oluşturmamakta kural olarak serbest olup herhangi bir şekil şartı öngörülmemiştir⁴⁷. Buna karşılık, payları borsada işlem gören şirketlerde kanun koyucu bazı komitelerin kurulmasını zorunlu kılmıştır. Gerçekten bu tür şirketlerde TTK m. 378 uyarınca “Riskin Erken Saptanması Komitesi”⁴⁸ ile Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ (Seri: X, No:22)’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri: X, No: 28)’in 5. maddesi uyarınca, “Denetimden Sorumlu Komite”nin kurulması zorunludur. Benzer şekilde BanK’da ve BDDK düzenlemeleri uyarınca bankalarda denetim komitelerinin kurulması zorunludur.

Anglo-Sakson hukukunda ise komitelerin kısmen düzenleyici kurumlar, çıkar grupları, sendikalar ve pay sahipleri tarafından şekillendiği ifade edilmektedir⁴⁹. Örneğin SEC düzenlemeleri uyarınca, New York Menkul Kıymetler Borsası’nda işlem gören tüm şirketler bakımından finansal denetim işlevini yerine getirmek üzere bir denetim komitesinin oluşturulması zorunludur⁵⁰. Bizim hukukumuz açısından da TTK, SPK ve BanK düzenlemeleri ile bazı komitelerin oluşturulması zorunlu tutulmuştur.

Bu açıklamalar doğrultusunda komiteleri, oluşturulması açısından zorunlu komiteler ve zorunlu olmayan komiteler olarak bir ayırma tabi tutmak mümkündür. Şöyle ki; kural olarak komitelerin oluşturulması zorunlu olmayıp; aksine TTK m. 366/2 uyarınca isteğe bağlıdır. Bununla birlikte, yukarıda ifade ettiğimiz üzere, payları borsada işlem gören şirketler açısından zorunludur. *Pulaşlı*, yasada irade

⁴⁵ Hayes/Mehran/Schaefer, **a.g.m.**, s. 7.

⁴⁶ Odman-Boztosun, **a.g.e.**, s. 86.

⁴⁷ Doğan, **a.g.e.**, s. 80; Akdağ-Güney, **Yönetim Kurulu**, s. 97.

⁴⁸ Diğer şirketler bakımından ise, anılan komitenin kurulması denetçinin bu komitenin kurulması gerektiğini yönetim kuruluna bildirmesiyle zorunlu hale gelmektedir (TTK m. 378).

⁴⁹ Hayes/Mehran/Schaefer, **a.g.m.**, s. 6.

⁵⁰ Hayes/Mehran/Schaefer, **a.g.m.**, s. 6.

serbestisine tabi bu hususun, bir tebliğle zorunlu hale getirilmesi “kuralların kademelenmesi” ilkesiyle bağdaşmadığı gerekçesiyle doktrinde eleştirilmektedir⁵¹. Ancak yazar SPK’nın bu yöndeki düzenlemelerinin sermaye piyasalarının güncel ve acil değişimlere ayak uydurma zorunluluğundan kaynaklandığını ve bunun aksini iddia etmenin sermaye piyasasında karmaşaya yol açacağını ifade etmektedir⁵².

Oluşturulması zorunlu komiteleri de kendi içinde ikiye ayırmamız mümkündür. Şöyle ki, yukarıda açıkladığımız banka denetim komitesi, SPK mevzuatında öngörülmüş denetimden sorumlu komite gibi komiteler kanunen zorunlu olanlardır. Bunların yanı sıra esas sözleşme ile de bazı komitelerin oluşturulması zorunlu tutulabilmektedir. Hatta yukarıda ifade ettiğimiz üzere⁵³ esas sözleşmede oluşturulması zorunlu kılınan komitelerin yetki ve görevleri belirlenebileceği gibi, bu işlem tamamen yönetim kurulunun ihtiyarına da bırakılabilmektedir. Hangi seçenek tercih edilirse edilsin bu komiteler, sözleşmeden kaynaklı zorunlu komitelerdir ve bunların oluşturulmaması halinde esas sözleşmeye aykırılık söz konusu olacaktır. Bu durumda TTK m. 445 uyarınca şirket esas sözleşmesine aykırı genel kurul kararlarının iptali söz konusu olabilir. Ayrıca payları borsada işlem gören şirketler bakımından bu durum kurumsal yönetim ilkelerine uyum zorunluluğuna aykırılık teşkil edeceğinden, KYT’nin 7. maddesindeki tedbirler gündeme gelebilecektir.

Son olarak komiteleri, iç denetime yönelik olan komiteler ile iç denetime yönelik olmayan komiteler olmak üzere de iki gruba ayırmak mümkündür. Buna göre denetim komitesi ile risklerin erken teşhisi komitesi iç denetime yönelik komiteler; bunların dışındakiler ise iç denetime yönelik olmayan komiteler olarak ele alınabilir.

C. KOMİTELERE ATANACAK ÜYELERİN NİTELİKLERİ

TTK m. 366/II uyarınca kurulacak komiteler, yönetim kurulu üyelerinden oluşturulabileceği gibi yönetim kurulu üyesi olmayan kişilerden de oluşturulabilir.

⁵¹ Pulaşlı, **Corporate Governance**, s. 136.

⁵² Pulaşlı, **Corporate Governance**, s. 136.

⁵³ Bkz. s. 42 vd.

Anılan hükümde açıkça “*içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler*” denilmekle, komitenin sadece yönetim kurulu üyesi olmayan kişilerden dahi oluşabileceğine işaret edilmektedir. Belirtmek gerekir ki, komitelerde yönetim kurulu üyelerinin yanında yönetim kurulu üyesi olmayan kişilere yer verilebilmesi birçok sebeple isabetlidir⁵⁴. Şöyle ki, komitelerin yönetim kurulu üyesi olmayan kişilerden oluşabilmesi, profesyonel kişilerin üye seçilebilmesine ve bunların yönetim kurulundan işlev ve görev yönünden bağımsız hareket edebilmesine imkân tanıyabilmektedir. Ayrıca müdürlerin de yönetim kurulu üyelerinin yanında komitelere üye olabilmesi sayesinde bunların yakın bir ilişki kurması ve birlikte çalışmalarını gerektirecek işlerde müdürlerin bilgi ve tecrübelerinden faydalanılması söz konusudur⁵⁵. Ancak bazı hallerde kanun koyucu komitelerin sadece yönetim kurulu üyelerinden meydana gelmesini zorunlu tutmuştur. Söz gelimi, BanK m. 24’teki banka denetim komitesinin, “*icraî görevi bulunmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşacağı*” açıkça hükme bağlanmıştır.

Türk hukukunda komitelerin oluşumuna ilişkin farklı yaklaşımlar söz konusudur⁵⁶. Söz gelimi, TTK m. 366/II hükmünde komitelere seçilecek yönetim kurulu üyelerinin icrada görevli olup olmamasına ilişkin bir sınırlama bulunmamaktadır. Ancak SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde, komitelerin iki üyeden oluşması halinde her ikisinin, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde ise üyelerin çoğunluğunun, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşmasının zorunlu olduğu (KYİ, m. 4.5.3) düzenlenmiştir. Keza yukarıda belirtildiği üzere BanK m. 24’te denetim komitesinin icraî görevi bulunmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşacağı hükme bağlanmıştır.

Bu bağlamda icrada görevli olan üyeler ile icrada görevli olmayan üyeler arasındaki farkı ortaya koymak gerekmektedir. İcrada görevli olmayan üyeler, genel müdür/icra kurulu başkanı (*Chief Executive Officer-CEO*), genel müdür yardımcıları, mali işlerden sorumlu genel müdür yardımcısı (*Chief Financial Officer-CFO*) gibi tepe yöneticilerinin aksine, şirkette başka herhangi bir idari görev üstlenmeyen ve

⁵⁴ Doğan, **a.g.e.**, s. 81.

⁵⁵ Doğan, **a.g.e.**, s. 81.

⁵⁶ Doğan, **a.g.e.**, s. 81.

şirketin olağan yönetim faaliyetlerine müdahil olmayan üyelerdir⁵⁷. İcrada görevli olmayan üyeler, işletme örgütü tarafından yapılan işleri kontrol eder, gözetler ve gerektiğinde tavsiyelerde bulunur; böylelikle yönetim kurulunun genel anlamda gözetim sorumluluğu yerine getirilmiş olur⁵⁸. Avrupa Birliği Komisyonu'nun 15.02.2005 tarihli "borsa şirketlerinde icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin ve gözetim kurulunun komitelerinin rolü" ne ilişkin tavsiyesinde", icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin rolünün, çıkar çatışması potansiyeli yüksek olan ve pay sahiplerinin doğrudan sorumluluğunda bulunmayan yönetici adaylığı ve ücretleri ile denetim alanlarında önemli olduğu vurgulanmıştır. İcracı olmayan üyelerin bu tür önemli konularda, karar alma mekanizmasına hâkim olması gerektiğinden bunların rolünün bu alanlarda artırılması ve yönetim kurulu içinde aday gösterme, mali haklar ve denetim komitelerinin oluşturulması teşvik edilmektedir⁵⁹. SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde, icracı olmayan üyelere ilişkin sınırlamanın yanı sıra bağımsız yönetim kurulu üyelerine⁶⁰ ilişkin de bir sınırlama söz konusudur. Gerçekten adı geçen ilkelerde denetimden sorumlu komite üyelerinin tamamının, diğer komitelerin ise başkanlarının, bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçileceği düzenlenmektedir (KYİ, m. 4.5.3). Komite başkanlarının bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmesini öngören bu düzenleme, komitelerin sadece görev ve işlev açısından bağımsızlığını temin etmeye yöneliktir. Yoksa komiteler yönetim kurulu bünyesinde oluşturulduğundan, yönetim kurulundan tamamen bağımsız bir komite yapısı oluşturmak mümkün değildir. Komite başkanlarının bağımsız üyeler olması halinde, komitelerin yönetim kurulunun etkisinde kalma ve yönetim kurulunun talimatlarına göre rapor hazırlama ihtimali azalmaktadır⁶¹.

TÜSİAD Kurumsal Yönetim Kodu'nda, bağımsız yönetim kurulu üyesi, şirket ile yönetim kurulu üyeliği dışında ekonomik, ailevi ya da benzeri türden belirleyici bağlarla şirket ya da şirket idaresi ile herhangi bir ilgisi bulunmayan üye olarak

⁵⁷ Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 54-55; Odman-Boztosun, **a.g.e.**, s. 44-45.

⁵⁸ Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 55.

⁵⁹ Commission Recommendation of 15 February 2005, OJ 25.2.2005, L 52/51, (Çevrimiçi), <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:052:0051:0063:EN:PDF>, 06.01.2015.

⁶⁰ Bağımsız yönetim kurulu üyeliği ile ilgili geniş bilgi için bkz. Odman-Boztosun, **a.g.e.**, s. 47 vd.; Özkorkut, **Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri**.

⁶¹ Aynı yönde bkz. Doğan, **a.g.e.**, s. 85.

tanımlanmıştır⁶². Bağımsız yönetim kurulu üyeleri aynı zamanda icracı olmayan üyelerdir. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yönetimde yer alması ile amaçlanan, yönetim kurulunun şirketle çıkar çatışmasına girmeden, üzerine düşen denetim fonksiyonunu yeterince yerine getirebilmesidir⁶³. Bağımsız yönetim kurulu üyeliği konusunda dünyadaki gelişmelere⁶⁴ paralel olarak SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde, yönetim kurulunun karar alma, yürütme ve temsil görevlerini bağımsız bir şekilde yerine getirecek biçimde oluşturulacağı ifade edilmektedir. Söz konusu ilkelerde bağımsızlığa ilişkin birtakım ölçütlere yer verilmiştir. Buna göre aşağıdaki kıstasların tamamını taşıyan yönetim kurulu üyesi “bağımsız üye” olarak nitelendirilir;

a) Şirket, şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımları arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmaması, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5 inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmaması ya da önemli nitelikte ticari ilişkisinin kurulmamış olması.

b) Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dâhil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmaması.

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

⁶² Bkz. TÜSİAD Kurumsal Yönetim İlkeleri, Haziran 2000, Yayın No. TÜSİAD-T/2000-06-285, s. 48. Bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin farklı tanımları için bkz. Odman-Boztosun, **a.g.e.**, s. 59-60.

⁶³ Güler Manisalı-Darman, **Küresel Ekonomilerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Türkiye**, Ankara, 2008, s. 58; Özsoy, **a.g.e.**, s. 95-96.

⁶⁴ Bkz. Manisalı-Darman, **a.g.e.**, s. 58-59.

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

d) 31.12.1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (G.V. K.)'na göre Türkiye'de yerleşmiş sayılması.

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

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

g) Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmamış olması.

ğ) Aynı kişinin, şirketin veya şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almıyor olması.

h) Yönetim Kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olması (KYİ, m. 4.3.6).

Özetle, yukarıdaki kıstasların tamamını taşıyan yönetim kurulu üyesi “bağımsız üye” olarak nitelendirilmektedir. Yönetim kurulu üye sayısının ikiden az olmamak üzere, en az üçte birinin bu kıstasları sağlayan bağımsız üyelerden oluşması gerekmektedir. Ayrıca, yönetim kurulu tarafından oluşturulacak komitelerin başkanlarının bağımsız üye olması önerildiğinden, ikiden fazla komite oluşturulması halinde, yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısı da buna uygun olarak arttırılmalıdır⁶⁵.

Anglo-Sakson hukukunda bağımsızlık konusunda, borsa kuralları ile düzenleyici kurumlarca getirilen kurallar, komitelerin tamamen veya öncelikle

⁶⁵ Manisalı-Darman, **a.g.e.**, s. 59; Özsoy, **a.g.e.**, s. 96.

bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşması gerektiği konusunda ortaklaşmaktadır⁶⁶. Bağımsızlık tanımları ülkeden ülkeye, hatta aynı ülkede mevzuattan mevzuata değişmesine rağmen ortak unsur, bir yöneticinin bağımsız olarak kabul edilmesi için, şirketle “*maddi ilişkisinin*” olmaması gerektiğidir. Bu ölçütün geniş ölçüde yorumlanması gerektiği ifade edilmektedir⁶⁷. Türk hukukunda bizim de katıldığımız görüş uyarınca, bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin temel ölçütü “görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabilme niteliğine” sahip olmaktır⁶⁸. Diğer tüm ölçütlerin ise bu temel ölçüt bağlamında ele alınması gerekir⁶⁹.

Komitelere üyelik ölçütleri, komiteden komiteye farklılık gösterebilir. Ancak ülkelerin kurumsal yönetime ilişkin bazı kodlarında, belirli bir komiteye üyelik için hem “*bağımsızlık*” hem de “*uzmanlık*” nitelikleri birlikte aranmaktadır⁷⁰. Dolayısıyla bu iki nitelik ve özellik, ideal olarak komite üyelerinin ortak özelliği olarak ifade edilebilir. Nitekim komitelerin yükselişi, yöneticilerin profesyonelleşmesi ve uzmanlaşması fikrine ağırlık verilmesine yol açmıştır⁷¹. Örneğin bazı kodlar, denetim komitesi üyelerinin en azından birinin, önemli ölçüde bir mali uzmanlığa sahip olmasını zorunlu tutmaktadır⁷². Bu uzmanlık daha önce finans ya da muhasebe alanında çalışmak ve/veya finans veya muhasebe alanındaki bir profesyonel kuruluşun üyeliği şeklinde sergilenebilir. Yine yöneticilerin mali haklarına ilişkin gittikçe artan karmaşıklık, ücret komitelerinde bağımsız üyeye olan ihtiyacı artırmaktadır. Çoğu zaman, mali haklar komitesi kararları iç ve dış danışmanların tavsiyelerine dayansa da⁷³, sözü geçen komitenin profesyonelliği daha ziyade kendi karar verme becerisine dayanmaktadır. Benzer şekilde aday gösterme komitesindeki üyelerin temel görevi, yönetim kuruluna seçilmesinin uygun olacağı düşünülen

⁶⁶ Bkz. Stiles, **a.g.e.**, s. 179.

⁶⁷ Stiles, **a.g.e.**, s. 179.

⁶⁸ Bkz. Odman-Boztosun, **a.g.e.**, s. 61.

⁶⁹ Odman-Boztosun, **a.g.e.**, s. 61.

⁷⁰ Bkz. Birleşik Krallık Kurumsal Yönetim Kodu, 2014, B.1; Alman Kurumsal Yönetim Kodexi, denetim komitesi başkanının hem muhasebe ve iç kontrol sistemlerinin uygulamasında uzman hem de bağımsız biri olması gerektiğini düzenlenmektedir (Alman Kurumsal Yönetim Kodexi, m. 5.3.2).

⁷¹ Stiles, **a.g.e.**, s. 179.

⁷² İsviçre Kurumsal Yönetim Kodu, m. 23; Alman Kurumsal Yönetim Kodexi, m. 5.3.2; The Sarbanes-Oxley Act of 2002, Sec. 407; KYT, m. 4.3.10.

⁷³ Martin Conyon, “Compensation Consultants and Executive Pay”, 2009, p. 5vd., (Çevrimiçi), <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=cri>, 12.05.2015.

kişilerin saptanması ve taranmasıdır. Burada da bu görevi yapmak için komiteye yardımcı olan, aday arama şirketleri gibi profesyoneller bulunmaktadır. Ancak komite üyeleri adaylık konularında uzman görüşü almakla yükümlü olsalar da sağlam ve bağımsız bir yargıda bulunabilme gücünü muhafaza etmelidir⁷⁴.

Büyük şirketlerde bazı mali işlemlerin özellikle muhasebe, hukuki, risk yönetimi ve sair konular bakımlarından karmaşıklığı, komitelerin ve bilhassa denetim ve mali haklar komitelerinin uzmanlığını gerektirmektedir. Bu komitelerce alınan bazı kararların veya verilen onayların etkilerini tespit edebilmek çok kolay olmayabilir. En nihayetinde komite üyeleri faaliyet yönünden diğer tüm bireyler gibi sınırlıdır. Dolayısıyla komite kararlarına dayanılarak verilen hatalı yönetim kurulu kararlarının, yeterli uzmanlığın bulunmamasından kaynaklanabileceği göz ardı edilmemelidir⁷⁵.

III. GÖREVLERİ

Komiteler yönetim kurulu içerisinde yer alan, yönetim kurulunca oluşturulan ve şirketin salt iç işleyişine yönelik görevleri bulunan ünitelerdir⁷⁶. Bunların hangi görevler için oluşturulabileceği, TTK m. 366/II hükmünde örnek niteliğinde olmak üzere sayılmıştır. Bunlar; *işlerin gidişatını izlemek, yönetim kuruluna karar alma sürecinde hazırlık yapmak, önemli meselelere ilişkin raporlar vermek ve alınan kararların icrasını gözetmektir*. Ancak her şirket kendi gereksinimleri doğrultusunda yukarıda sayılan görevler dışındaki işleri yapmak üzere komiteler kurabilir. Nitekim kanunun lafzından komitelerin münhasıran sayılan görevlerin yapılabilmesi sonucuna ulaşılmamaktadır.

TTK m. 366/II’de sayılan görevlerden komitelerin esasen yönetim kuruluna yardımcı birimler olduğu sonucuna kolaylıkla ulaşılabilir⁷⁷. İsviçre hukukunda ise

⁷⁴ Stiles, **a.g.e.**, s. 179-180.

⁷⁵ Stiles, **a.g.e.**, s. 180.

⁷⁶ Doğan, **a.g.e.**, s. 78.

⁷⁷ Doğan, **a.g.e.**, s. 79.

komitelerin şirket içerisinde, yönetim kurulu ile yöneticiler arasında bir konumda yer aldığı kabul edilmektedir⁷⁸.

Anglo-Sakson hukukunda komitelerin, potansiyel bağımsız gözetim niteliğiyle kurumsal yönetim anlayışının geliştirilmesine hizmet ettiği ifade edilmektedir⁷⁹. Genel olarak kurumsal yönetim kodlarında komite üyelerinin bağımsız ve objektif niteliğine vurgu yapılarak bu yapıların önemli birer kurumsal yönetim mekanizması olduğu belirtilmektedir⁸⁰. Nitekim çoğunluğunu bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oluşturduğu komiteler, yönetim kurulunun performansının değerlendirilmesinde nesnel bir bakış açısı getirebilirler. Bu anlamda yönetim kurulu kararlarının sağlıklı bir şekilde alınması ve bu kararların gerçekten anonim ortaklığın menfaatleri doğrultusunda icra edilmesinde komiteler önemli bir rol oynayabilirler. Komitelerin rolüne ilişkin bu yaklaşım, esasen kurumsal yönetim kavramının merkezinde yer alan vekâlet teorisinden (*agency theory*) kaynaklanmaktadır⁸¹. Bu teori uyarınca, komiteler aracılığıyla yönetim kurulunun izlenmesi ve vekâletten kaynaklanan maliyetlerin azaltılması (*agency costs*), böylelikle şirket değerinin yükseltilmesi mümkün hale gelmektedir⁸².

Sahip oldukları potansiyel bağımsız gözetim rolüne rağmen komiteler, Anglo-Sakson hukukunda belirli bazı konularda ciddi şekilde sorgulanmıştır⁸³. Şöyle ki, şirket yöneticilerinin yönetim hataları, suiistimalleri, başarısızlıkları, iç ve dış kontrol

⁷⁸ Doğan, **a.g.e.**, s. 79, dn. 237.

⁷⁹ Stiles, **a.g.e.**, s. 177; Hatice Uzun/Samuel H. Szewczyk/Raj Sarma, “Board Composition and Corporate Fraud” **Financial Analysts Journal**, Vol. 60, No. 3, 2004, p. 36.

⁸⁰ Stiles, **a.g.e.**, s. 177.

⁸¹ Yönetim kurulunun oluşumu ve yapısını açıklamaya yönelik çeşitli teoriler mevcuttur. Çalışmaların çoğu tarafından kullanılan baskın paradigma vekalet teorisini ortaya koymaktadır. Bkz. Nava Subramaniam/Lisa McManus/Jiani Zhang, "Corporate Governance, Firm Characteristics and Risk Management Committee Formation in Australian Companies", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 24, No. 4, 2009, p. 320. Buna karşılık vekâlet teorisinin yönetim kurulu yapısını, rolünü ve bunların sonuçlarını açıklamada yetersiz kaldığı ve burada birden fazla teorik yaklaşıma ihtiyaç olduğu ifade edilmektedir. Bkz. Winfried Ruigrok/Simon Peck/Sabina Tacheva/Peder Greve/Yan Hu, “The Determinants and Effects of Board Nomination Committees”, **Journal of Management Governance**, Vol. 10, 2006, p. 121; Amy J. Hillman/Thomas Dalziel, “Board of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives”, **Academy of Management Review**, Vol. 28, No. 3, 2003, p. 388.

⁸² Julie Cotter/Mark Silvester, “Board and Monitoring Committee Independence”, **ABACUS**, Vol. 39, No. 2, 2003, p. 215 vd.

⁸³ Stiles, **a.g.e.**, s. 177.

zayıflıkları, yöneticilerin aşırı yüksek ücretlerine yönelik endişeler, yöneticilerin seçiminde kayırmacılık iddiaları ile mevcut komite üyelerinin uzmanlık ve tecrübeleri konusundaki çekinceler⁸⁴, komitelerin yeterliliğinin sorgulanmasına sebep olmuştur. Hatta yukarıda sayılan sebeplerle kurumsal teoriyi (*institutional theory*) savunanlar⁸⁵, komitelerin sembolik bir rol oynadıklarını ve bunların sadece şekli bir fayda sağladıklarını savunmaktadır⁸⁶. Gerçekten bu teori açısından komiteler, meşruiyet ve hesapverebilirliğin bir göstergesi olarak değerlendirilse de bunların şekli olmanın ötesine geçemeyeceği; olsa olsa uzmanlık gerektiren teknik konularda çalışmak üzere görevlendirilebilecekleri savunulmaktadır⁸⁷. Denetim komitesinin rolüne dair İngiltere’de yapılan bir araştırmada, benzer bir şekilde bu komitelerin rolünün şekli olduğu tespit edilmiş; buna karşılık anılan komitenin şekli de olsa işlevinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır⁸⁸. Hemen belirtelim şekli işlevden kasıt, kendisine verilen görevler dâhilinde denetim komitesinin raporlar düzenlemesidir.

Yine komite faaliyetleri hakkında veri sağlayan benzer çalışmalar, yöneticilerin sürekli bir şekilde gözetim yetkilerini meşruiyeti teşvik ederek dengelediklerini ortaya koymaktadır⁸⁹. Örneğin, ücretlendirme sürecindeki çalışmaları dikkate alındığında mali haklar komitesinin meşru bir amaç için kurulduğu savunulmaktadır⁹⁰. Anılan komite söz gelimi, yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinde kullanılacak ilke, kıstas ve uygulamaları tespit etmektedir. Bunu yaparken mali haklar komitesi şirketin uzun vadeli hedeflerini

⁸⁴ F. Todd DeZoort/Steven Salterio, “The Effects of Corporate Governance Experience and Financial Reporting and Audit Knowledge on Audit Committee Members’ Judgments”, **AUDITING: A Journal of Practice & Theory**, Vol. 20, No. 2, 2011, p. 33 vd.

⁸⁵ Ayrıntılı bilgi için bkz. Thomas Lawrence/Roy Suddaby, “Institutions and Institutional Work”, **Handbook of Organization Studies**, 2. Edit., 2006, London, p. 215 vd; Michael Lounsbury, “A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds”, **Academy of Management Journal**, Vol. 50, No. 2, p. 289 vd.

⁸⁶ Jean Bedard/Yves Gendron, “Strengthening the Financial Reporting System: Can Audit Committees Deliver?”, **International Journal of Auditing**, Vol. 14, 2010, p. 193 vd. ; John Meyer/Brian Rowan, “Institutionalized Organizations, Formal Structure as Myth and Ceremony”, **American Journal of Sociology**, Vol. 83, No.2,1977, p. 340 vd.

⁸⁷ Meyer/Rowan, **a.g.m.**, s. 342 vd.

⁸⁸ Laura F. Spira, “Ceremonies of Governance: Perspectives on the Role of the Audit Committee”, **Journal of Management and Governance**, Vol. 3, 1999, p. 256.

⁸⁹ Mark S. Beasley/Joseph V. Carcello/Dana R. Hermanson/Terry L. Neal, “The Audit Committee Oversight Process”, **Contemporary Accounting Research**, Vol. 26 No. 1, 2009, p. 66.

⁹⁰ Brian Main/Calvin Jackson/John Pymm/Vicky Wright, “The Remuneration Committee and Strategic Human Resource Management”, **Corporate Governance**, Vol. 16, No. 3, 2008, p. 233 vd.

dikkate alır ve bunların gözetimini yapar. Dolayısıyla her ne kadar sembolik görülse de komitelerin şekli işlevi ile bağımsız gözetim işlevi arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması gerekmektedir⁹¹.

Komite toplantılarında ilgili konular müzakere edilerek ve karara bağlanması muhtemel meseleler olgunlaştırılarak yönetim kurulu üyelerinin önüne gelmesi sağlanmaktadır⁹². Komitelerin bu işlevselliği sayesinde yönetim kurulu üyeleri kendi imkânlarıyla kolaylıkla elde edemeyecekleri önemli birçok verilere ulaşabilmektedir. Bu ise yönetim kurulu üyelerinin TTK m. 369'da ifadesini bulan özen yükümlülüğünü yerine getirmelerini kolaylaştırmaktadır⁹³. Nitekim yönetim kurulu üyelerine yüklenen özen borcu, bu kişilerin görevlerini icra ederken tedbirli bir yöneticinin özeniyle hareket etmesini gerektirmektedir⁹⁴.

ABD'de şirket yönetimindeki yolsuzluklar ile yönetim kurulu ve komitelerin yapısı arasındaki ilişkinin ele alındığı bir araştırmada, denetim komiteleri ile mali haklar komitelerinin mevcudiyeti halinde yolsuzlukların azaldığı ifade edilmektedir⁹⁵. Ancak belirtmemiz gerekir ki, New York Borsası NYSE ile NASDAQ'a kote şirketlerin denetim ücret ve aday gösterme komitelerinin sadece bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşacağı kurala bağlanmıştır⁹⁶. Bu düzenlemelere rağmen komiteler, iş veya kişisel ilişkiler sebebiyle yönetimle bağlantılı kişilerden oluştuğunda, söz konusu yolsuzlukların meydana gelme ihtimalinin önemli ölçüde arttığı tespit edilmiştir⁹⁷.

Sonuç itibarıyla anonim şirket yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler, genel anlamda yönetim kurulu için hazırlık ve danışmanlık görevi görürler. Her bir komitenin görevini burada açıklamak tekrara yol açacağından bunları son bölümde anlatacağımızı belirtmekle yetinelim. Bununla birlikte burada işaret etmek istediğimiz husus, doktrinde *Doğan*'ın, TTK m. 366/II hükmüyle yeni sistemde komitelere yeni bir görev verildiğini, bu yeni görevin iç denetim olduğunu

⁹¹ Stiles, **a.g.e.**, s. 178

⁹² Altay, **a.g.e.**, s. 69.

⁹³ Altay, **a.g.e.**, s.69.

⁹⁴ Özen yükümünün ölçüsü ve kapsamı için bkz. Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 1140.

⁹⁵ Uzun/Szewczyk/Sarma, **a.g.m.**, s. 42.

⁹⁶ Uzun/Szewczyk/Sarma, **a.g.m.**, s. 42.

⁹⁷ Uzun/Szewczyk/Sarma, **a.g.m.**, s. 42.

savunduğudur⁹⁸. Kanımızca kanun komitelere böyle bir görev yüklememektedir. Her ne kadar riskin erken teşhisi komitesi ile denetim komitesi iç denetime yardımcı faaliyet yürütseler de iç denetim görevi, TTK m. 375 bağlamında yönetim kurulunun devredilemez yetki ve görevlerindendir. Dolayısıyla TTK m. 366/II hükmüyle komitelere bir iç denetim görevi verilmemekte; aksine komitelerin kurulabilmesine uygun zemin hazırlanmaktadır. Son olarak komitelerin görevinin şirketin sevk ve yönetimiyle alakalı ve tamamen içe dönük olduğunu ifade etmemiz gerekmektedir⁹⁹. Yani komitelerin anonim şirketin temsiline yönelik bir görevi söz konusu olmayıp bunlara temsil yetkisi devredilememektedir¹⁰⁰.

IV. ÇALIŞMA ESASLARI

Anonim şirket yönetim kurulu tarafından komiteler için ayrı bir iç yönerge hazırlanması zorunluluğu bulunmamaktadır. Ancak komitelerin daha verimli çalışabilmeleri için işlevsellik açısından bir yönerge oluşturulabilir. Burada yönetim kurulu, hangi komitelerin kurulacağını, komite üyelerinin kimlerden seçileceğini, bunların görevlerini, görev süresini, çalışma usul ve esaslarını belirleyebilir¹⁰¹.

Komitelerin görev alanlarına, çalışma esaslarına, hangi üyelerden oluşacağına ve kamuya açıklanmasına yönetim kurulu karar vermektedir (KYİ, m. 4.5.2). Nitekim komitelerin oluşturulma sebebi, yönetim kuruluna yardımcı faaliyet yürütmektir. Kendisine yardımcı faaliyet yürütecek komitelerin seçilme ve çalışma esaslarının yönetim kurulunca belirlenmesi son derece anlaşılabilir bir uygulamadır. Yönetim kurulu üyelerinin görev süresinin dolması halinde, komite üyesi yönetim kurulu üyesiyse görev süresi zaten sona erer, ancak değilse komite üyesinin görev süresi sözleşmesel olarak devam eder. Buna karşılık, yeni yönetim kurulu komiteyi her zaman görevden alabilir (TTK m. 366/II). Zira atayan kurum görevden almaya da yetkilidir.

⁹⁸ Doğan, **a.g.e.**, s. 79.

⁹⁹ Pulaşlı, **Genel Esaslar**, s. 432; Akdağ-Güney, **Yönetim Kurulu**, s. 66.

¹⁰⁰ Doğan, **a.g.e.**, s. 79.

¹⁰¹ Doğan, **a.g.e.**, s. 83-84; Argüden, **a.g.e.**, s. 56-57.

Komitelerin çalışmalarının etkin yürütülmesi için, gerekli görülen ve yönetim kurulunca belirlenen çalışma esaslarında açıklanan sıklıkta toplanması gerekmektedir (KYİ, m. 4.5.8). Ancak burada komite toplantıları ile yönetim kurulu toplantılarının zamanlamasının mümkün olduğunca uyumlu olmasına dikkat edilmelidir. Bu bağlamda komite üyelerinin çoğunlukla yönetim kurulu üyesi olduğu göz önünde bulundurularak yönetim kurulu toplantısının yapıldığı zamanlarda, komite toplantısı yapılmaması gerekmektedir¹⁰². Zira komite toplantılarında konular ayrıntılı olarak ele alındığından bu çalışmalar uzayabilir ve bu durum komitelerdeki yönetim kurulu üyelerinin yönetim kurulu toplantılarına katılmalarını engelleyebilir¹⁰³.

Kendisinden beklenen amaca ulaşılabilmesi için, komite üyelerinin görevlerini yerine getirirken yönetim kurulunun talimatlarına bağlı olmaları gerekmektedir. Komiteler yönetim kuruluna yardımcı faaliyetler yürüttüğünden ona bağlı ve onun talimatlarına uygun çalışmakla yükümlü bir alt birimdir¹⁰⁴.

Komiteler, yaptıkları tüm çalışmaları yazılı hale getirerek bunların kaydını bir raporla tespit etmek zorundadır. Ayrıca komiteler, yaptıkları çalışmalara ilişkin bilgi ile toplantı sonuçlarını içeren raporları yönetim kuruluna sunmakla yükümlüdür (KYİ, m. 4.5.8). Alman anonim şirketler hukukundaki düalist yapı uyarınca gözetim kurulu, üyelerin sayısına ve yeterliliğine bağlı olarak çeşitli komiteler oluşturur. Oluşturulan bu komitelerin başkanları, tekli sistemden farklı olarak çalışmalarını gözetim kuruluna rapor eder¹⁰⁵.

Yönetim kurulu kararlarının yazılı bir tutanakla tespit edildiği gibi, komite çalışmalarının da tutanağa bağlanması yerinde olur. Çünkü yönetim kurulu kararlarına bir hazırlık mahiyetindeki bu kayıtların yazılı olarak tutulması, yönetim kurulunda karar alınırken daha ayrıntılı ve özenli davranılmasını sağlar¹⁰⁶. Doktrinde

¹⁰² Ümit Hergüner/Levent Yaveroğlu, “Anonim Ortaklıklarda Yönetim Organının Yapılanması ve İşlevleri”, s. 5, (Çevrimiçi), http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/yay%C4%B1mlar/turkey-tr_cgs_AOdaYonetimOrganininYapilanmasi_100407.pdf, 04.05.2014.

¹⁰³ Bkz. Özer, **a.g.e.**, s. 334.

¹⁰⁴ Doktrinde *Altay*, komite kavramının yönetim kurulunun bir alt birimini çağrıştırmasına rağmen bu birimin mutlaka yönetim kurulunun bir parçası olarak çalışmasının zorunlu olmadığı görüşündedir. Bkz. *Altay*, **a.g.e.**, s. 64.

¹⁰⁵ Alman Kurumsal Yönetim Kodexi m. 5.3.1.

¹⁰⁶ Doğan, **a.g.e.**, s. 87.

temsil edilen bir görüşe göre bu tutanaklar, yönetim kurulu kararlarının denetiminde ve yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna gidildiğinde önemli bir kaynak teşkil edebilir. Komitelerin çalışmalarına ilişkin makul düzeyde kayıt tutulması ve komitelerin yönetim kuruluna verdiği raporların saklanması, aynı şekilde yönetim kurulunun yürüttüğü müzakerelere ilişkin kayıtları muhafaza etmesi; yönetim kurulu tarafından karara bağlanan ve uygulanan kararların ve karara bağlanmadan yönetim yetkililerinin iradesiyle yapılan işlemlerin, yöneticilerin özen yükümlülüğünü yerine getirip getirmediğini kanıtlamaya hizmet etmektedir¹⁰⁷. Bir başka görüşe göre ise komitelerin çalışmalarına ilişkin kayıtların yazılı olarak tutulması ve komite toplantılarının ardından bu çalışmalara ilişkin raporun yazılı olarak sunulması, ancak yönetim kurulu tarafından kararın alınmasından önceki sürecin incelenmesi açısından önem taşımaktadır¹⁰⁸.

Komitelerin çalışmalarının yazılı şekilde kayıt altına alınması, yönetim kurulunun hazırlayacağı yıllık faaliyet raporunun içeriğinin değerlendirilmesi açısından da önem arz etmektedir. Nitekim komite üyeleri, toplanma sıklığı, yürütülen faaliyetleri de içerecek şekilde çalışma esaslarına ve komitelerin etkinliğine ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesi, yıllık faaliyet raporunda yer almaktadır (KYİ, m. 2.2.2./b bendi). Söz konusu değerlendirmenin yazılı belgeler üzerinden yapılması, tam ve doğru bilgilere dayanılarak sonuca varılmasını sağlamaktadır. Yıllık faaliyet raporu internet sitesi kurmakla yükümlü şirketlerin¹⁰⁹ internet sitesinde yayımlanmak zorunda olduğundan, bu bilgilere internet aracılığıyla herkesin ulaşması mümkün olmaktadır (KYİ, m. 2.2.2).

Yönetim kurulu, komitelerin görevlerini yerine getirmeleri için ihtiyaç duyulan her türlü kaynak ve desteği sağlamalıdır. Komiteler ayrıca gerekli gördükleri yöneticiyi toplantılarına davet edebilir ve görüşlerini alabilirler (KYİ, m. 4.5.6). Yönetim kurulu şirketin yönetim ve temsil faaliyetlerini yürüttüğünden bazı bilgilere

¹⁰⁷ Altay, **a.g.e.**, s. 69.

¹⁰⁸ Bkz. Hergüner/Yaveroğlu, **a.g.m.**, s. 6.

¹⁰⁹ Bkz. 31.05.2013 tarihli ve 28663 sayılı RG’de yayınlanan Sermaye Şirketlerinin Açacakları İnternet Sitelerine Dair Yönetmelik.

komite üyelerine nazaran daha hızlı bir biçimde ulaşabileceğinden, söz konusu ilke yerinde bir düzenlemedir¹¹⁰.

İngiltere’de Eylül 2002’de Finansal Raporlama Konseyi (FRC) tarafından Sir Robert Smith başkanlığındaki komitece oluşturulan ve denetim komitelerini geliştirmek için rehber niteliğindeki *Smith Raporu*’nda, komite toplantılarında kimlerin hazır bulunacağı düzenlenmiştir. Bu rapora göre, denetim komitesi toplantılarında denetim komitesi başkan ve üyelerinden başka birinin bulunma yetkisi bulunmamaktadır. Ancak aynı raporda denetim komitesi üyesi olmayanların da belirli amaçlar için komite toplantısına katılmasına karar verilebileceği ifade edilmektedir. Söz gelimi denetim komitesi toplantısına düzenli olarak denetçi veya finans direktörü davet edilebilecektir¹¹¹. *Smith Raporu*’nda mali haklar komitesi ile aday gösterme komitesi için de benzer bir düzenleme yer almaktadır. Sonuç olarak her ne kadar komite toplantılarına sadece komite üyelerinin katılabileceği ifade edilse de, bu toplantılara CEO, insan kaynakları müdürü ve/veya dışarıdan danışmanlar da davet edilebilmektedir. Kaldı ki, İngiltere’deki şirketleri inceleyen bazı araştırmacılar, çoğu yönetim kurulu başkanı ile CEO’nun kendi mali haklarının kararlaştırıldığı durumlar haricinde mali haklar komitesinin toplantılarına katıldığını tespit etmişlerdir¹¹².

Komiteler, ihtiyaç olan konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanabilirler. Daha önce de ifade ettiğimiz üzere, komite üyeleri sınırlı rasyonellik koşullarında her konuya vakıf olamayacağından, gereksinim duymaları halinde uzman görüşlerinden istifade etmeleri doğaldır. Komitelerin ihtiyaç duydukları bu danışmanlık hizmetlerinin bedeli şirket tarafından karşılanmaktadır. Ancak bu durumda hizmet alınan kişi/kuruluş hakkında bilgi ile bu kişi/kuruluşun şirket ile herhangi bir ilişkisinin olup olmadığı hususundaki bilgiye faaliyet raporunda yer verilmesi gerekmektedir (KYİ, m. 4.5.7).

Son olarak, komite üyelerine komite çalışmaları sebebiyle bir ücret ödenip ödenmeyeceği hususunu ele almak gereği doğmuştur. Komite üyesinin yönetim

¹¹⁰ Özer, **a.g.e.**, s. 335.

¹¹¹ Smith Report, 2003.

¹¹² Main/Jackson /Pymm/Wright, **a.g.e.**, s. 229.

kurulu üyesi olup olmamasına göre durum farklılık arz etmektedir. Şöyle ki, komite üyesi, yönetim kurulu üyesi değilse aradaki hukuki ilişkiye göre (ki bu genellikle bir hizmet sözleşmesidir) bir ücrete hak kazanır. Buna karşılık komite üyesi aynı zamanda bir yönetim kurulu üyesiye bundan dolayı zaten ücret ve diğer mali hakları mevcuttur. Burada genel kurulun tespit ettiği ücretler dışında yönetim kurulu kararıyla oluşturulan komitelere ek bir ücret ödenmesi söz konusu olurken esasen önem arz eden şey, komite üyelerine verilecek ücretin aşırı olmamasıdır. Aksi takdirde komitelere üyeliğinin kötüye kullanımı suretiyle bu üyelerin haksız bir kazanç sağlaması gündeme gelebilir. Frankfurt Eyalet Mahkemesinin 18 Ocak 2005 tarihli “Group Executive Committee” adlı komite üyelerinin ücretlerine ilişkin kararında¹¹³;

“ İlke olarak bir anonim şirket, pay sahiplerine, çalışanların aldıkları ücretler hakkında bilgi vermez. Ancak bu ilke, belirli çalışanların oldukça yüksek sayılacak derecede ücret aldıklarına ilişkin emarelerin bulunması halinde geçerli olmaz. Oldukça fazla sayıda kişiden oluşan bir komitenin, konumu itibarıyla kural olarak en yüksek ücreti almayı hak eden anonim şirketi yöneten organın başkanundan daha fazla ücret aldığı söz konusu ise, bu durumun pay sahiplerince bilinmesi gerekir. Nitekim tartışmalı davadabu çelişkili durumun mevcut olduğu söylenebilir. Yönetici kurulun ve gözetim kurulunun ibrası bakımından böyle bir durumun gerçek olup olmadığı, pay sahipleri açısından da önemlidir. ”

V. KOMİTELERE İHTİYAÇ DUYULMASININ SEBEPLERİ

Yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komitelere başlıca iki grup sebepten dolayı gereksinim duyulur. Bunlardan ilki hukuki, diğeri ise mali sebeplerdir.

¹¹³ Hasan Pulaşlı, “Corporate Governance ve Yeni Düzenlemeler Işığında Şirket Yöneticilerinin Ücretlerinin Açıklanma Yükümü”, **Batider**, 2005 Haziran, C. 23, S.1, s. 48-49.

A. HUKUKİ SEBEPLER

Komitelere ihtiyaç duyulmasına yol açan sebeplerden ilki hukukidir. Hukuki sebeplerin başında ise yönetim kurulunun yapılanması ve yönetim kurulunun faaliyetlerine yardımcı olacak birimlere duyulan ihtiyaç gelmektedir.

1. Yönetim Kurulu'nun Yapılanması

Kurumsal yönetimin temel bileşeni profesyonel bir yönetim kuruludur¹¹⁴. Zira profesyonel bir yönetim kurulu, şirkete uygun bir vizyon ve strateji belirleyebilir. Bu strateji doğrultusunda uzman ve profesyonel bir anlayışla alınan kararların uygulanması gözetilir; böylece yöneticiler bakımından hesap verilebilirlik ilkesi uygulama alanı bulur¹¹⁵. Gelişmiş sermaye piyasalarına sahip ülkelerde halkın küçük tasarruflarından oluşan malvarlığını idare eden yöneticiler için bir yandan uzmanlık ve deneyim gibi nitelikler aranırken, diğer yandan yöneticilerin sahip olduğu bu denli geniş yetkilerin etkin bir denetim sistemi ile dengelenme gereği ortaya çıkmaktadır¹¹⁶. Nitekim şirketlerde ortaya çıkan hile ve yolsuzlukların büyük bir bölümünde yönetim kurulu üyelerinin etkisi bulunmaktadır.

Öte yandan etkin bir şekilde çalışan çoğu yönetim kurulu, işlerini komitelere paylaştırmayı tercih etmektedir. Zira komiteler sayesinde daha az sayıda üye bir arada çalışarak uzman oldukları konularda şirkete daha faydalı olmaktadır¹¹⁷. Çünkü uzmanlık gerektiren konularda yönetim kurulunun bir bütün olarak hareket etmesi beklenemez¹¹⁸. Komitelerin oluşumu, yapısı ve çalışma ilkeleri, yönetim teşkilatının iyi bir biçimde örgütlenmesini ve kurumsal yönetime uygun işlemesini

¹¹⁴ Odman-Boztosun, **a.g.e.**, s. 28.

¹¹⁵ Odman-Boztosun, **a.g.e.**, s. 28.

¹¹⁶ Poroy/Tekinalp/Çamoğlu, **a.g.e.**, s. 263.

¹¹⁷ Dan R. Dalton/Catherine M. Daily/Johathan L. Johnson/Allan E. Ellstrand, "Number of Directors and Financial Performance", **Academy of Management Journal**, Vol. 42, No. 6, p. 682.

¹¹⁸ Paşlı, **Kurumsal Yönetim**, s. 327.

sağlamaktadır¹¹⁹. Özellikle büyük sermaye ortaklıklarında komiteler yönetimin gücünün dengelenmesine hizmet etmektedir¹²⁰.

Yönetim kurulunun yapılanması komitelerin ortaya çıkışını nasıl etkilediyse, aynı şekilde komiteler de yönetim kurulunun yapısını etkilemektedir. Şöyle ki, komite uygulaması, yönetim kurulunun bir cephesinin icrai yetkileri elinde bulunduran yöneticilerden, diğer cephesinin ise bu yetkilerden mahrum olmakla birlikte icrai faaliyeti gözetim yöneticilerden oluşması gerekliliğine işaret etmektedir. Anonim ortaklıkların geçirdiği hukuki evrim sürecinde yönetim kurulunun farklı hukuki konumdaki yöneticilerden oluştuğu, farklılaşan bu iki konumun aynı zamanla birbirini tamamladığı vurgulanmaktadır¹²¹.

Komiteler aracılığıyla yönetim kurulunun izlenmesi ve vekâletten kaynaklanan maliyetlerin azaltılması mümkündür. Ancak bunun için komite üyelerinin mümkün mertebe icrai yetkileri olmayan hatta mümkünse bağımsız üyelerden oluşması gerekmektedir. Hatta BankK gereği banka denetim komitesinin icrai yetkisi olmayan üyelerden oluşması zorunludur. Ayrıca hisseleri borsaya kote edilmiş halka açık anonim şirketlerdeki komiteler, genel olarak icra yetkisi olmayan üyelerden oluşmaktadır¹²². Hatta bu şirketlerin kurumsal yönetim komitesinin iki üyeden oluşması halinde her ikisi, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde üyelerin çoğunluğunun, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşması da zorunludur. Doktrindeki genel eğilime baktığımızda da, yazarların büyük bir bölümünün en azından HAAO'lar açısından komite üyelerinin çoğunluğunun icrai yetkisi olmayan üyelerden oluşması yönünde görüş bildirmektedir. Bu eğilim, icracı olmayan üyelerin sadece gözetim görevine sahip olmasından kaynaklanır. İlk bölümde de ifade ettiğimiz üzere¹²³, bu üyeler şirket işlerinin icrasında görev almazlar, aksine icrai yetkileri olan yönetim kurulu üyelerinin faaliyetlerini kontrol etmek ve dengelemekle yükümlüdürler.

¹¹⁹ Doğan, **a.g.e.**, s. 77

¹²⁰ Pulaşlı, **Corporate Governance**, s. 85.

¹²¹ Sıtkı Anlam Altay, “Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri”, **Batider**, C.2 5, S. 4, 2009, s. 598.

¹²² Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 953.

¹²³ Bkz. s. 28-29.

2. Yönetim Kurulu Çalışmalarına Yardımcı Olacak Kurumlara İhtiyaç Duyulması

Anonim şirket bünyesinde oluşturulan komiteler, yönetim kurulunun rolünü daha etkin bir biçimde gerçekleştirmesine yardımcı olmak için oluşturulan yapılardır. Özellikle yönetim kurulunun genişleyen rolü, bu tür komitelerin kurulmasını seçimlik olmaktan ziyade zorunlu hale getirmektedir¹²⁴. Komitelerin oluşturulması, kurumsal yönetim anlayışının gereği ve sonuçlarından biridir. Zira yönetim kurulunun genişleyen faaliyetleri ve artan görev yükü dolayısıyla ona yardımcı olacak mekanizmalara ihtiyaç duyulmuştur. Gerçekten komitelerin oluşturulması, sınırlı çapta işlem hacmi olan anonim ortaklıklar dışında, kurumsal yönetimin temel gereklerinden biridir. Bunlar daha ziyade uzmanlık gerektiren konulara odaklı çalışarak yönetimin gücünün dengelenmesine hizmet etmektedir. Ayrıca kurumsal yönetimin temel amaçlarından birisi de yönetim kurulunun iradesinin oluşma sürecine etki edecek sübjektif hususların mümkün olduğunca asgariye indirilmesidir. Bu anlamda komiteler, uzman, deneyimli ve bağımsız üyeleri sayesinde yönetim kurulunun daha objektif kararlar alabilmesine imkân verirler.

Komiteler aracılığıyla yönetim kurulu, yönetimle görevli kişileri, yakın izlemeye alıp disiplin altında tutabilmektedir. Yönetim tarafından yapılan işlemler komiteler aracılığıyla herkes tarafından bilinir hale gelebilmektedir. Nitekim komiteler, yönetimin keyfi kararlara varıp uygulamasına engel olabilmekte, gerektiğinde genel kurul kararı beklenmeksizin, yönetimin işlemlerini kamuya açıklayabilmektedir¹²⁵.

Komiteler, yürüttükleri yardımcı faaliyetleri sonucu elde ettikleri bilgi ve belgelerin tamamını yönetim kuruluna sunarlar. Böylelikle yönetim kurulu karar alacağı konularda ayrıntılı bilgi sahibi olur ve değişen durumlar karşısında daha hızlı kararlar alabilir¹²⁶. Dahası, yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna gidildiğinde söz konusu bilgi ve belgeler önemli birer ispat aracı olarak değerlendirilebilir.

¹²⁴ Subramaniam/McManus/Zhang, **a.g.m.**, s. 319.

¹²⁵ Tekinalp, **Dinamikler**, s. 235.

¹²⁶ Doğan, **a.g.e.**, s. 83

B. MALİ SEBEPLER

Hukuki sebepler dışında komitelere gereksinim duyulmasının mali sebepleri de bulunmaktadır. Bu bağlamda sayılabilecek en önemli sebepler, şirkete atanacak denetçinin seçimi ile buna ilişkin niteliklerin tespiti ve yönetim kurulu üyelerinin mali haklarının tespiti.

1. Şirkete Atanacak Denetçinin Seçimi ve Buna İlişkin Niteliklerin Tespiti

TTK m. 397 hükmüyle, anonim ortaklıkların finansal tabloları ile yönetim kurullarının yıllık faaliyet raporlarının içinde yer aldığı finansal bilgilerin, denetçi tarafından, uluslararası denetim standartlarıyla uyumlu Türkiye Denetim Standartlarına göre denetlenmesi zorunlu tutulmuştur. Anılan hüküm uyarınca denetçinin denetiminden geçmemiş finansal tablolar ile yıllık faaliyet raporları düzenlenmemiş hükmündedir. Bağımsız denetimin bu derece önem arz ettiği modern anonim ortaklıklar hukukunda şirketin dış denetiminin uzman kuruluşlarca gerçekleştirilmesi yönünde bir eğilim mevcuttur¹²⁷. Nitekim TTK m. 400/I hükmü uyarınca denetçi, ruhsat almış yeminli mali müşavir veya serbest muhasebeci mali müşavir unvanı taşıyan ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunca yetkilendirilen kişiler ve/veya ortakları bu kişilerden oluşan sermaye şirketleri olabilir.

TTK'nın 399. maddesinde denetçinin seçimi, görevden alınması ve bağımsız denetim sözleşmesinin feshi düzenlenmektedir. Bu hüküm uyarınca denetçiyi kural olarak, denetlenecek ortaklığın genel kurulu seçer. Ortaklığın herhangi bir nedenle denetçisiz kalması halinde ise, iki istisnai durum mevcuttur. Bunlardan ilki, ilgili kişilerin istemi üzerine, denetçinin mahkeme tarafından atanması; ikincisi ise denetçinin feshi ihbarda bulunması halinde, denetçinin yönetim kurulu tarafından atanmasıdır¹²⁸.

¹²⁷ Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 276; Tekinalp, **Dinamikler**, s. 230 vd.

¹²⁸ Aytaç Köksal, **Bağımsız Denetim Sözleşmesi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2009, s. 116.

Sermaye piyasası hukukundaki durum ise TTK' ya nazaran biraz farklıdır. Şöyle ki, SPK'nın Seri X, No. 28 sayılı Tebliğle değişik Seri X, N. 22 sayılı Tebliğinde, SerPK'a tabi anonim şirketlerde, bağımsız denetim kuruluşunun, “denetimden sorumlu komite” tarafından seçileceği öngörülmektedir. Anılan Tebliğin 25/I maddesi uyarınca, aşağıda ayrıntılı olarak açıklayacağımız üzere, payları borsada işlem gören şirketler, en az iki üyeden oluşan denetimden sorumlu bir komite kurmak zorundadır. Tebliğin değişik 25/III hükmünde de ortaklığın hizmet alacağı bağımsız denetim kuruluşunun ve bu kuruluştan alınacak hizmetlerin denetimden sorumlu komite tarafından belirleneceği ve genel kurulun onayına sunulmak üzere yönetim kuruluna bildirileceği öngörülmektedir.

Payları borsada işlem gören anonim şirketler başta olmak üzere, anonim şirketlerde denetim komitesine gereksinim duyulmasının en önemli sebeplerinin başında şirketin denetimini yapacak seçimi, faaliyetlerinin ve bağımsızlığının gözetilmesi gelmektedir. Uzman ve bağımsız bir denetim komitesi, denetçinin seçimini, sahip olması gereken niteliklerin tespitini ve faaliyetlerin gözetimini çok daha bilinçli şekilde yapabilir. Öte yandan denetim komitesi ortaklıkla denetçinin verimli etkileşimini sağlayabilir, ortaklığı denetime hazırlayabilir, denetime konu olan finansal tabloların ve yıllık faaliyet raporunun hazırlanmasının gözetimi ile bunların ve dayanak belgelerin denetçiye aktarabilir. Bu komite ayrıca denetçiden gelen denetçi görüşü ile denetim raporunun anonim ortaklığın genel kuruluna sunulması için gereken hazırlıkları yapabilir¹²⁹. Yukarıda ifade edilenlerin yanında dış denetime ilişkin olarak denetim komitesinin en önemli rolünün, denetçinin bağımsız olmasını temin etmek ve muhasebeye ilişkin önemli sorunların çözümünü tartışmak olarak ifade edilebilir¹³⁰.

2. Yönetim Kurulu Üyelerinin Mali Haklarının Belirlenmesi

Anonim şirkette mali haklar, yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticilerin şirket içinde yüklendikleri görev ve sorumluluğun karşılığında, emek ve zamanla

¹²⁹ Altay, *Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri*, s. 70

¹³⁰ Stiles, *a.g.e.*, s. 183.

orantılı olarak donatıldıkları hak ve menfaatlerdir¹³¹. Bu haklar, bir yandan yöneticilerin şirkete olan bağlılığını artırarak performanslarını yükseltmeye yararken diğer taraftan şirketin nitelikli yöneticilerle çalışmasını sağlamaktadır¹³².

Yönetim kurulu üyelerine şirket tarafından ne tür mali haklar sağlanabileceği TTK m. 394/I hükmünde düzenlenmiştir. Bu hüküm uyarınca, yönetim kurulu üyelerine huzur hakkı, ücret, ikramiye, prim ve yıllık kardan pay ödenebilmektedir. Bu ödemelerin yapılabilmesi ya esas sözleşmeyle ya da genel kurul kararıyla mümkündür. Yönetim kurulu dışındaki üst düzey yöneticilere sağlanacak mali haklar ise esas itibarıyla yönetim kurulunca kararlaştırılır¹³³.

Şirketler, yöneticilerini adil, esnek ve başarılarının ödüllendirildiği bir ücretlendirme politikasına tabi tutmalıdır. Zira hiçbir şirket özellikle bilgi, beceri ve deneyime sahip yöneticilerinin şirketten ayrılmasını istemez. Nitekim bu yöneticilerin istihdam edilmesi yararlı olup bunların görevlerinden ayrılmaları, hem şirketlerin iş ve beyin gücünü kaybetmelerine yol açar hem de bu kişilerin bilgi birikimi yeni geçtikleri şirkete rekabet üstünlüğü kazandırır¹³⁴. Bu sebeple yöneticilere sağlanacak mali hakların makul düzeyde tutulması ve kaliteli yöneticilerin şirket bünyesinde kalması için çaba gösterilmelidir. Buna karşılık mali hakların şirket malvarlığını gereksiz ölçüde azaltacak düzeyde yüksek olmamasına özen gösterilmelidir¹³⁵.

Anonim şirketlerde hakkaniyete uygun bir karar almasını sağlayacak, belirli kişilerin hâkimiyetinde olmayan, bağımsız bir ücret belirleme mekanizmasının oluşturulması, kurumsal yönetimin amaçlarından birisidir¹³⁶. Nitekim anonim ortaklık uygulamasındaki en önemli sorunlardan biri, yönetim kurulu üyelerine verilen çok yüksek tutarlardaki ücretlerle, pay sahiplerinin yeterince kâr payı almalarının engellenmesidir¹³⁷. Bu anlamda genel kuruldaki çoğunluğu elinde bulunduran, bu sayede karar alma mekanizmalarına hâkim olan birtakım pay

¹³¹ Özer, **a.g.e.**, s. 73.

¹³² Özer, **a.g.e.**, s. 73.

¹³³ Odman-Boztosun, **a.g.e.**, s. 83.

¹³⁴ Özer, **a.g.e.**, s. 73.

¹³⁵ Odman-Boztosun, **a.g.e.**, s. 83; Özer, **a.g.e.**, s. 73.

¹³⁶ Paşlı, **Kurumsal Yönetim**, s. 310.

¹³⁷ Paşlı, **Kurumsal Yönetim**, s. 309-310.

sahipleri, kendilerini veya yakınlarını yönetim kuruluna seçerek yönetim kurulu üyeleri için belirledikleri fahiş ücretleri alarak haksız bir kazanç elde edebilmektedir¹³⁸. Örneğin, Isparta’da çimento sanayi alanında faaliyette bulunan Göltaş AŞ ile ilgili bir SPK kararında şöyle denilmektedir¹³⁹:

“Şirket’in yönetim kurulu Murahhas Üyesi Ş. D.’ye ödenen ücrete ilişkin emsalin 30 bin dolar olarak belirlenmesi ve ödemenin 5 yılda 10 eşit taksitte yapılması yönündeki şirket önerisine ilişkin olarak, SPK tarafından 16 bin 972 dolar olarak belirlenen ücretin yeniden belirlenmesini gerektirecek nitelikte olmadığına karar verdi ve Kurul, bu çerçevede, aylık net 16 bin 972 dolarlık emsal ücretin aynen korunmasını, bu emsal ücreti aşan ödemelerin faizi ile birlikte Şirket’e geri dönüşünün sağlanması ve yapılan ödemelerin Kurul’a ivedilikle gönderilmesi için Şirket’in uyarılmasını kararlaştırdı. Bu işlemin yapılmaması veya taksitlerin zamanında Şirket’e ödenmemesi durumunda sorumlulular hakkında Cumhuriyet Savcılığı’na suç duyurusunda bulunulmasına karar verdi.”

Buna karşılık, yönetim kurulu yapısının kurumsal yönetim anlayışına uygun olarak teşekkül etmesi ve yeterli sayıda bağımsız üyenin yönetim kurulu üyesi olması halinde, çoğunluğunu veya tamamını bu üyelerin oluşturacağı bir mali haklar komitesi, yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin belirlenmesinde çok önemli bir katkıda bulunabilir; mali hakların hakkaniyete ve azınlık pay sahiplerini de içinde barındırır bir biçimde tüm pay sahiplerinin ve bu arada ortaklık tüzel kişiliğinin menfaatlerine uygun olarak belirlenmesini sağlayabilir¹⁴⁰. Hatta yönetim kurulu üyelerine sağlanacak çıkarların, bu mali haklar komitesinin çalışması esas alınarak belirlendiğinde, bu konuda genel kurula sunulan teklifin kabul edilmesi olasılığının yükseleceği ifade edilmektedir¹⁴¹.

Mali hakların belirlenmesi süreci şirketin sağlıklı işleyişi ve yöneticilerin motivasyonu bakımından da önem taşımaktadır. Şirket içindeki bu dengenin sağlanabilmesi açısından mali hakların ölçülü ve adil bir biçimde belirlenmesi gerekmektedir¹⁴². İşte yönetim kurulunun bu görevini hakkıyla yerine getirebilmesi

¹³⁸ Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 310.

¹³⁹ Bkz. Pulaşlı, **Corporate Governance**, s. 108-109.

¹⁴⁰ Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 309.

¹⁴¹ Odman-Boztosun, **a.g.e.**, s. 84.

¹⁴² Odman-Boztosun, **a.g.e.**, s. 83.

için bir mali haklar komitesinin oluşturulmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu komiteden, şirket içindeki çıkar çatışmalarını objektif ölçütlere göre belirlemesi ve gerektiğinde uzman görüşlerinden faydalanması beklenmektedir¹⁴³.

VI. KOMİTELERİN YARAR VE SAKINCALARI

Anonim şirket yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler yararları ve sakıncaları bakımından ele alınacak olursa; komitelerin değişik kişilerin görüşlerinin alınmasına, yürütmeye koordinasyonun ve işbirliğinin sağlanmasına, diğer menfaat gruplarını (*stakeholder*) tatmin etmeye hizmet ettiği söylenebilir. Ayrıca bunların şirket idaresinde iş bölümü sağlaması ve yöneticilerin gelişimine yardımcı olması ve bu arada yapısı gereği üyelerin çoğunluğunun icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşması sayesinde yöneticiler ile yönetim kurulu arasında denge kurulmasına hizmet ettiği ifade edilmektedir¹⁴⁴. Dahası komiteler ortaklık içinde yönetim kurulu üyeliğine adaylık ve yöneticilerin ücretlendirme sürecinde olduğu gibi bazı çıkar çatışmalarının önüne geçebilirler¹⁴⁵. Anılan faydaları sebebiyle yönetim kurullarında kritik konularda komiteler kurulması ve detaylı çalışmaların bu komiteler tarafından sürdürülmesi tercih edilebilir¹⁴⁶.

Bununla birlikte komitelerin sakıncalı görülen bazı yönleri de bulunmaktadır. Bu bağlamda komite üyelerine sağlanacak mali haklar sebebiyle şirketin ek masraflar yüklenmesi, komitelerin sadece belirli durumlarda etkili olabilmeleri, bunlara çok sık başvurulması durumunda çoğunluğun toplantıya katılamaması neticesinde azınlık kararlarına imkân vermesi ve kişiler arası ilişkileri sınırlandırması sayılabilir¹⁴⁷. Ayrıca yönetim kurulunda komite üyesi olan ve olmayan üyeler şeklinde ikili bir yapı oluşturulması yönetim kurulu üyeleri bakımından eşitsizliğe yol açabilir. Gerçekten bu şekilde bir ikili yapı sebebiyle komite üyesi olmayan üyelerin şirket işlerine ilgisiz kalması ve bilgi eksikliği sebebiyle genelde komite üyelerinin

¹⁴³ Odman-Boztosun, **a.g.e.**, s. 83.

¹⁴⁴ Doğan, **a.g.e.**, s. 84.

¹⁴⁵ Pashı, **Kurumsal Yönetim**, s. 326.

¹⁴⁶ Argüden, **a.g.e.**, s. 52.

¹⁴⁷ Ertürk, **a.g.e.**, s. 135.

fikirlerine katılmaları sonucunu doğurabileceği savunulmaktadır¹⁴⁸. Bu sebeple de komitelerin şirket yönetim ve genel kurulu nezdinde olması gerekenden daha fazla etkinliğe sahip olması sorunu gündeme gelebilir¹⁴⁹. Tüm bu anılan sakıncalara rağmen komite oluşturulmasının faydaları göz önüne alındığında, komitelerin kurulması daha isabetli görülmektedir¹⁵⁰.

Sonuç itibariyle komiteler, daha ziyade belirli konulara odaklı çalışmayı sağlayan alt kurullar olup bunlar yönetim kurulunun profesyonel bir yaklaşımla ve sağlıklı bir şekilde çalışmasını sağlayabilir¹⁵¹. Ancak komitelerden istenilen yararın sağlanabilmesi için bunların amaçları, görevleri ve oluşumları açıkça tanımlanmalıdır¹⁵² ve bu kıstaslara uygun seçim ve atama yapılmalıdır.

VII. KOMİTE OLUŞTURMANIN SORUMLULUĞA ETKİLERİ

A. YÖNETİM KURULUNUN SORUMLULUĞU

Komite oluşturulmasının yönetim kurulunun sorumluluğuna etkisini açıklamadan önce komitelere yetki devrinin yapılıp yapılamayacağı meselesini açıklığa kavuşturmamız gerekmektedir. Öncelikle, ne kanun ne de gerekcede komitelere yetki devrinin yapılabileceğine ilişkin bir ifade yer almadığını ifade etmemiz gerekmektedir. Doktrinde ise bu konu tartışmalıdır. Türk hukukunda bir görüş, haklı olarak TTK m. 366/II hükmünde örnek olarak sayılan hallerin yönetim kurulunun yürütme yetkisinin devriyle ilgili bir delegasyon olmadığını; burada sadece yönetim kurulunun daha bilinçli karar alabilmesine hizmet etmek üzere kendi içinde amaca uygun yapılan bir “iş bölümü”nün söz konusu olduğunu savunmaktadır¹⁵³. Gerçekten TTK m. 366/II’de sayılan görevler de göz önüne alındığında komitelerin, yönetim yetkisi üstlenmeyen, sadece yönetim kurulu

¹⁴⁸ Doğan, **a.g.e.**, s. 83.

¹⁴⁹ Peter Böckli, **Audit Committee**, Zürich-Basel-Genf, 2005, s. 101,(naklen alıntı Doğan, **a.g.e.**, s. 83); Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 326.

¹⁵⁰ Aynı yönde bkz. Doğan, **a.g.e.**, s. 83.

¹⁵¹ Özsoy, **a.g.e.**, s. 103.

¹⁵² Manisalı-Darman, **a.g.e.**, s. 64.

¹⁵³ Pulaşlı, **Genel Esaslar**, s. 431; Doğan, **a.g.e.**, s. 79.

çalışmalarına yardımcı faaliyet yürütmek üzere oluşturulan, ön çalışmalar yürüten, kararların icrasında ve gözetiminde görev alan birimler olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşılık doktrinindeki diğer bir görüş yönetim kurulu üyelerinden oluşturulacak komitelere karar yetkisi de içeren delegasyonun (yetki devrinin) TTK m. 367 bağlamında mümkün olacağını savunmaktadır¹⁵⁴. Yine komitelere yetki devrinin mümkün olabileceğini savunan bir diğer görüş ise komiteleri, yönetim yetkilerinden yoksun komiteler ve yönetim kurulunun yönetim yetkilerini devrettiği komiteler olarak ikiye ayırıp incelemektedir¹⁵⁵. Bu görüşe göre, yönetim kurulu, hem TTK m. 366/II anlamında “danışma birimi niteliğinde komite” hem de TTK m. 367 anlamında “yönetim yetkilerini haiz komite” kurabilir. Ancak TTK m. 367 uyarınca oluşturulan komite, yönetim yetkilerinin devredildiği Murahhaslardan oluşan bir komitedir¹⁵⁶. Hâlbuki TTK m. 367 hükmüyle yetki devri düzenlenmektedir. TTK m. 366’de ise komiteler sadece yönetim kuruluna yardımcı olacak birimler olarak düzenlenmektedir. Komiteler yönetim kuruluna olsa olsa tavsiyede bulunabilirler, en nihayetinde verilen kararlar yönetim kuruluna aittir.

Doktrinde yönetim kurulu üyelerinden oluşturulacak komitelere karar yetkisi de içeren delegasyonun mümkün olduğunu savunan görüşe göre bu yetki devrinin birtakım şartları vardır. Bunlar; esas sözleşmede hüküm bulunması, yetki devrinin iç yönergede düzenlenmiş olması ve devredilen yetkilerin yönetim kurulunun devredilebilen görev ve yetkilerinden olması gerekir¹⁵⁷. Bu anlamda yönetim kurulu, TTK m. 375’de öngörülen şirketin üst düzey yönetimi ve talimat verme yetkisi ile finansal planlamaya ilişkin yetkilerini komitelere devredemez¹⁵⁸. Komitelere TTK m. 367 bağlamında yetki devrinin mümkün olduğunu savunan diğer görüş ise yetki

¹⁵⁴ Akdağ-Güney, **Yönetim Kurulu**, s. 98.

¹⁵⁵ Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 65.

¹⁵⁶ Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 66; Akdağ-Güney, **Yönetim Kurulu**, s. 98; Yönetim kurulu, örneğin finans işleri konusundaki yönetim yetkilerini devredeceği iki yürütme yetkilisini “finans komitesi” başlığı altında konumlandırabilir. Ya da şirketin tüm hammadde tedarikini kendi verdiği kararla gerçekleştiren bir yönetim kurulu üyesinden ve bir genel müdür yardımcısından bir “satın alma komitesi” oluşturulabilir. Şirketler topluluğu bakımından da, birden çok şirketi kapsayacak şekilde icra yetkileriyle donatılan komiteler kurulabilir. Nihayet banka anonim ortaklıklarındaki kredi komitesi de, yönetim yetkilerinin kısmen devredildiği bir komitedir. Bkz. Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 66-67.

¹⁵⁷ Akdağ-Güney, **Yönetim Kurulu**, s. 98.

¹⁵⁸ Bkz. Necla Akdağ-Güney, **Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu**, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2008, s. 25.

devrine izin veren bir hükmün esas sözleşmede bulunmasının yeterli olacağını, ayrıca esas sözleşmede komitelerden söz edilmesine ihtiyaç olmadığını savunmaktadır¹⁵⁹. Ancak bu görüş de TTK m. 375’de düzenlenen yönetim kurulunun vazgeçilemez ve devredilemez yetkilerinin hiçbir surette devredilemeyeceğini; bu görevlerle ilgili kurulan komitelere, yönetim yetkileri devredilse dahi, devrin hükümsüz olacağı ifade olunmaktadır¹⁶⁰.

Bu açıklamalardan sonra, yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğunun başlı başına bir konu olmasından ötürü, sadece tezimizi ilgilendirdiği ölçüde bununla ilgili açıklamalar yapmakla yetineceğiz. Burada yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğunu sadece, anonim şirket yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler yönünden ele alacağız. Her halükarda sorumluluktan bahsedebilmemiz için ortada bir zararın olması gerekmektedir.

Yukarıda ifade olunduğu üzere komiteler, yönetim kurulunun altında, ona bağlı birer alt birim olarak çalışan ve esas itibarıyla yönetim kurulundan bağımsız, icra edilebilir bir karar alma yetkisi bulunmayan yardımcı ünitelerdir¹⁶¹. Komitelere bir yetki devri yapılmamakta; bunun yerine yönetim kurulunun devredilemez ve devredilebilir yetkilerinin kullanılmasında yardımcı faaliyetler yürütülerek iş yükü hafifletilmektedir. Komitelerin alacakları kararlar, anonim şirketin yönetim kadrosunda yer alan çeşitli yetkililerin (yönetim kurulu, Murahhaslar gibi) alacağı kararlar niteliğinde değildir. Kaldı ki, kanun yetki devrinde iki önemli şart aramaktadır. Bunlar, esas sözleşmede hüküm bulunması, yetki devrinin iç yönergede düzenlenmiş olması ve buna uygun yönetim kurulu kararının bulunmasıdır. Komitelerin oluşturulmasında ise ne esas sözleşmede bir hüküm bulunmasına ne de iç yönergeye uygun olmasına ihtiyaç yoktur. Dolayısıyla ortaklığın yönetimine giren işlerde komiteler, bizzat karar alamayacakları gibi bunlar tarafından yapılan işlemler

¹⁵⁹ Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 67. Altay ek olarak Akdağ Güney’in bu görüşünü, TTK m. 366/II anlamındaki komiteleri ayırmadan, yönetim yetkilerini devralan komiteleri temel almasından dolayı da eleştirmektedir. Bkz. Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 67.

¹⁶⁰ Bkz. Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 67.

¹⁶¹ İsmail Kırca/Feyzan Hayal Şehirali-Çelik/Çağlar Manavgat, **Anonim Şirketler Hukuku**, Cilt I, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara, 2013, s. 479.

yönetim kurulu tarafından yapılmış sayılır ve yapılan işlemlerden yönetim kurulunun sorumluluğu doğar¹⁶².

Komitelerin kendi görev ve yetkilerini yerine getirmemesi halinde, yönetim kurulunun sorumluluğu ortadan kalkmaz. Çünkü bunların oluşturulması ile yönetim kurulu içinde bir iş bölümü yapılmakta; yönetim yetkileri komitelerle sadece paylaşılmaktadır¹⁶³. Ayrıca komitelerin faaliyetlerinin düzgün yürütülmemesinden ve bu durumun yönetim kurulu faaliyetlerini aksatmasından dolayı komite başkanı ile üyelerin sorumlu tutulması uygun görülmemektedir¹⁶⁴. Zira bunların faaliyetlerinin izlenmesi yönetim kurulunun üst yönetim ve gözetim görevleri kapsamına dâhildir. Sonuç itibarıyla, yönetim, devredilmediğinden, bu yetki yönetim kurulunun tüm üyelerine ait olacağından (TTK m. 367) sorumluluk da yönetim kurulu üzerinde kalmaya devam edecektir¹⁶⁵. Dolayısıyla komitelerin varlığı halinde, yetki devrinde sorumluluğu düzenleyen TTK m. 553/II madde hükmü¹⁶⁶ uygulanmayacaktır¹⁶⁷.

B. KOMİTE ÜYELERİNİN SORUMLULUĞU

Halka kapalı anonim şirketlerde TTK m. 366/II hükmü uyarınca komiteler yönetim kurulu üyelerinden oluşturulabileceği gibi şirketle ilişkisi olmayan üçüncü kişilerden de oluşturulabilir. Bu bağlamda komite üyelerinin sorumluluğu, yönetim kurulu üyesi olup olmamasına göre değişmektedir.

Komite üyesi aynı zamanda yönetim kurulu üyesi ise, yönetim kurulunun iş bölümü çerçevesinde kendisine verilen alanda sorumluluğu doğabilir. Özellikle belirtelim ki, burada sorumluluk, komite üyeliğinden değil; yönetim kurulu üyesi

¹⁶² M. Ünal, **a.g.m.**, s. 70; Bilgili/Demirkapı, **a.g.e.**, s. 246; Kemal Çevik, **Ekonomi Hukuku Yaklaşımı ile Banka Hukuku**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2009, s. 516; Doğan, **a.g.e.**, s. 79; Yönetimin bu şekilde bölünmesi ve devrinin, diğer hukuk sistemlerinde ortaya çıkan idareci yönetici ve denetçi yönetici ayrımına olanak tanıdığı yönünde bkz. Bilgili/Demirkapı, **a.g.e.**, s. 246.

¹⁶³ Doğan, **a.g.e.**, s. 79; Köksal, **a.g.e.**, s. 140.

¹⁶⁴ Odman-Boztosun, **a.g.e.**, s. 161.

¹⁶⁵ Doğan, **a.g.e.**, s. 79-80

¹⁶⁶ TTK m. 553/II hükmü; “*Kanundan veya esas sözleşmeden doğan bir görevi veya yetkiyi, kanuna dayanarak, başkasına devreden organlar veya kişiler, bu görev ve yetkileri devralan kişilerin seçiminde makul derecede özen göstermediklerinin ispat edilmesi hâli hariç, bu kişilerin fiil ve kararlarından sorumlu olmazlar.*” şeklindedir.

¹⁶⁷ Kırca/Şehirali-Çelik/Manavgat, **a.g.e.**, s. 479

olmaktan kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda yönetim kurulu üyesi de olan komite üyesi, şirkete karşı sorumludur. Yoksa görevini yerine getirmeyen bu üyeye karşı yönetim kurulu bir sorumluluk davası açamaz. Buna karşılık, yönetim kurulu esas sözleşmede aksine bir düzenleme bulunmadıkça, herhangi bir formaliteye tabi olmaksızın her zaman komite üyesini azledebilme ve yerine başka birini seçebilme imkânına sahiptir.

Yönetim kurulu üyesinin aynı zamanda komite üyesi olması halinde, bunun yönetim kurulu üyesinin kusurunu belirlemek yönünden etkisini göstereceği ifade edilmektedir¹⁶⁸. Şöyle ki, komite üyesi olmak, belirli bir konuyu daha ayrıntılı ve derinlemesine bir biçimde inceleme fırsatı tanımaktadır. Bununla birlikte zarar, yönetim kurulunun komitenin yaptığı hazırlık çalışmalarını esas almasından veya yönetim kurulu kararının komite tarafından uygulamasından ileri geliyorsa, komite üyesi olan yönetim kurulu üyelerinin kusurunun ağırlaşılabileceği ifade edilmektedir¹⁶⁹.

Yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğunun tespitinde komitenin oluşturulması kadar bunların faaliyetlerini nasıl işlediği ve bu faaliyetlerden ne ölçüde yararlandığı da önemlidir. Bu bağlamda, devredilemez görevlerin yerine getirilmesinde komitelerden yararlanma tarzı, doğrudan doğruya yönetim kurulu üyelerinin özen yükümlülüğünü ilgilendirmektedir¹⁷⁰ (TTK m. 369). Muhtemel bir sorumluluk davasında, kusursuzluğunu kanıtlamakla yükümlü yönetim kurulu üyesi, komitelerin faaliyetinden yararlandığını ve özenli hareket ettiğini kanıtlamak için, yönetim kurulu karar tutanaklarından yararlanabilecektir¹⁷¹.

Komite oluşturulmasının murahhas üye açısından en belirgin etkisi, yönetim kurulu üyelerinin kişisel sorumluluk alanında görülmektedir. Murahhas üyenin, diğer yönetim kurulu üyelerinden farkı, icraya özgü veriler üzerinde tasarruf

¹⁶⁸ Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 77.

¹⁶⁹ Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 77; Yazara göre, “...farklılaştırılmış teselsülün her bir sorumlunun üyesinin kişisel sorumluluk durumunun bireysel olarak ve somut olay analizi ışığında irdelenmesini gerektirdiğinden, sırf komite üyesi olmanın kusuru ağırlaştırılacağı sonucuna varılmaması gerekir.” Bkz. Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 77.

¹⁷⁰ Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 76.

¹⁷¹ Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 76.

edebilmesidir¹⁷². Bu bağlamda, komitelerin oluşturulması, yönlendirilmesi, bunların faaliyetlerinden elde edilen verilerin ne şekilde değerlendirildiği gibi hususlar, farklılaştırılmış teselsülün uygulanmasında ve her bir yönetim kurulu üyesinin kişisel sorumluluğunun değerlendirilmesinde dikkate alınır¹⁷³.

Yönetim kurulu üyesi olmayan komite üyeleri açısından ise, bu kişilerin organa özgü sorumluluğa tabi tutulmaları mümkün değildir. Bunlar organ sıfatına sahip olmadığından TTK m. 553 vd.'da yer alan sorumluluk rejimine tabi değildirler. Söz konusu komite üyelerinin sorumluluğu şirketle aralarındaki hukuki ilişkiye göre belirlenir¹⁷⁴.

Doktrinde bazı yazarlar komitelerin sadece kendisini seçen ve faaliyetlerinin yerine getirilmesine yardımcı olduğu yönetim kuruluna karşı sorumlu olduğunu ifade etmektedir¹⁷⁵. Buna karşılık kanımızca komite üyeleri şirkete karşı sorumludur. Nitekim komite üyelerinin görevini yerine getirmemesi halinde yönetim kurulunun bir sorumluluk davası açması söz konusu değildir. Buna karşılık şirketin bir zararı söz konusuysa, komite üyesi ile şirket arasındaki hukuki ilişkiye göre şirketin bu kişiye bir dava açması mümkündür.

Komite oluşturulmasının yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğa etkileri bakımından özellik arz eden bir duruma işaret etmemiz gerekir. Şöyle ki, Bank' da düzenlenen kredi komitesine, diğer komitelerden farklı olarak TTK m. 367/1 bağlamında bir yetki devri söz konusudur. Bank'ın 51. maddesinde kredi açma yetkisinin esasen yönetim kurulunda olduğu belirtildikten sonra, yönetim kurulunun bu yetkisini kimlere ve nasıl devredebileceği öngörülmüştür. Dolayısıyla kredi açma

¹⁷² Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 76; Köksal, **a.g.e.**, s. 139.

¹⁷³ Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 75. Yazar, örneğin, büyük bir anonim şirket söz konusu olduğunda, komitelerden dahi yardım almaksızın merkeziyetçi bir anlayışla tüm faaliyetlerini yürüten bir yönetim kurulunun üyeleri ile görev ve iş dağılımını iyi organize eden, komiteler oluşturan ve bu komitelerce hazırlanan raporları eleyici bir biçimde değerlendiren kararlarına konu eden bir yönetim kurulu üyelerinin farklı değerlendirilmesi gerektiği yönünde bkz. Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 75.

¹⁷⁴ Kurca/Şehirali-Çelik/Manavgat, **a.g.e.**, s. 480; İsviçre Hukuku'nda yönetim kurulu üyelerinin TTK m. 366/II uyarınca kurulan komitelerin üyelerinin faaliyetlerinden sözleşmeye aykırılıkta yardımcı şahısların fiillerinden sorumluluk hükümlerine benzer bir şekilde sorumlu tutulduğu ifade edilmektedir. Bkz. Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 77.

¹⁷⁵ Seza Reisoğlu, **Bankacılık Kanunu Şerhi**, C. I, Ankara, 2007, s. 412; Özer, **a.g.e.**, s. 335; Doğan, **a.g.e.**, s. 98.

yetkisinin devri tamamen yönetim kurulunun takdirine bırakılmamıştır¹⁷⁶. Bu sebeple kredi açma yetkisinin usulüne uygun bir biçimde kredi komitesine devrinde, yönetim yetkilerinin devredilmesi neticesinde sorumluluk üzerinde farklılaştırıcı bir etki söz konusudur¹⁷⁷. Bu komitenin üyelerine kredi komitesinin verdiği kredi açma kararları için yetki devrinde sorumluluğu düzenleyen TTK m. 553/II madde hükmü uygulanacaktır.



¹⁷⁶ Akdağ-Güney, **Hukuki Sorumluluk**, s. 23.

¹⁷⁷ Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 75.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK MEVZUATINDA KOMİTELERE İLİŞKİN DÜZENLEMELER

I. DÜZENLENDİKLERİ KANUNLARA GÖRE KOMİTELER

A. TÜRK TİCARET KANUNUNDA

1. Oluşturulması Zorunlu Olan Komiteler

TTK sisteminde aşağıda açıkladığımız üzere belirli şartlar altında oluşturulması mecburi olan tek komite, riskin erken saptanması ve yönetimi komitesidir. Diğer komitelerin oluşumu ise şirketlerin kendi ihtiyarındadır.

a. Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi (*Risk Management Committee*)

Şirketler, faaliyetlerini sürdürürken ekonomik yaşantının bir sonucu olarak birtakım risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Söz konusu riskleri tespit etmek, bunları yönetmek ve gereken önlemleri almak anonim şirket yapılanması içinde yönetim kurulunun temel görevlerinden birini oluşturur¹. Şirket içinde yönetim kurulu gelecek hakkında bazı öngörüler, varsayımlar ve beklentiler oluşturmak durumundadır. Bununla birlikte geleceğin eksiksiz bir biçimde öngörülmesi mümkün olmadığından, yönetim kurulunun, verdiği kararlardan kaynaklanan bazı risk ve sorumlulukları üstlenmesi gerekmektedir². Ne var ki, risk yönetimi olarak adlandırılan bu süreç şirket yönetim kurullarının birçoğunda gerçekleştirilmezken çoğu zaman yönetim kurulu üyelerinin risk yönetimi konusunda yetkin bir

¹ Özsoy, **a.g.e.**, s. 107.

² Mustafa A. Aysan, **Kurumsal Yönetim ve Risk**, İstanbul, 2007, s. 234.

değerlendirme yapabilecek profesyonel donanımdan yoksun olduğu ifade edilmektedir.³

Risk yönetimi, özel bir yönetim faaliyetidir⁴. Bu yönetim faaliyetinde şirketin varlığını tehdit eden veya gelecekte tehdit edebilecek finansal olan ve olmayan her türlü risklere karşı sürekli bir biçimde anonim şirketi korumaya yönelik analizler yapılır ve rapor edilir. Şirketin böylesine bir yönetim faaliyetine ihtiyaç duyması, şirkete özel şartlardan ya da genel bir ekonomik krizden kaynaklanabilir. Gerçekten şirkete doğrudan yönelmiş güncel, yakın ve ciddi bir tehlike bulunmasa bile ülke, piyasa, sektör koşulları, ekonomideki inişli çıkışlı konjonktürel hareketler sebebiyle şirketin karşılaşılabileceği risklerden uzak tutulması veya bunlardan daha az etkilenmesi için risk yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Bir taraftan birçok şirketin anılan krizlere habersiz ve hazırlıksız yakalanması,⁵ diğer taraftan şirketlerin çoğu zaman gerekli tedbirleri zamanında alamaması veya alınacak tedbirler konusunda isabetsiz kararlar verebilmesi, risk yönetimini gerektiren diğer sebeplerdir.

Kurumsal yönetim faaliyetinin bir parçası olan risk yönetimi önemli bir işlevi yerine getirir⁶. Şöyle ki, risk yönetimi modeliyle desteklenmeyen kurumsal yönetim sistemleri, gelecek riskleri ve boyutlarını, daha az bilimsel yöntemlerle tespit etmek zorunda kalmaktadır⁷. Hâlbuki kurumsal yönetimin temel amaçlarından biri de gelecekte karşılaşılmaması kaçınılmaz olan risklere karşı işletmenin dayanıklılığını arttırmaya çalışan “risk odaklı” bir çalışmanın örgütlenmesini sağlamaktır⁸. Bu

³ Özsoy, **a.g.e.**, s. 107.

⁴ Tekinalp, son yıllarda kurumsal yönetim anlayışı doğrultusunda risk yönetiminin kodifiye edilmeye başlandığını ve bunun risk yönetimi nitelendirmelerine uymayan bir gelişme gösterdiği eleştirisinde bulunmaktadır. Yazara göre, risk yönetimi modern işletmeciliğin geliştirdiği bir kavram olsa da hukukileşme yönünde yol aldığı TTK m. 378 gibi hükümlerle sabittir. Risk yönetimi çeşitleri ve daha fazla bilgi için bkz. Ünal Tekinalp, **Banka Hukukunun Esasları**, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2009, s. 184 vd.

⁵ Doğan, **a.g.e.**, s. 109.

⁶ Tekinalp, **Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku**, No. 12-33; Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 126.

⁷ Aysan, **a.g.e.**, s. 234; Aysan haklı olarak en iyi kurumsal yönetim ve risk yönetimi sistemlerinin dahi, geleceğin tamamen tahmin edilmesini sağlayamayacağını belirtmektedir. Bununla birlikte gelecekte karşılaşılabilecek, önceden tahmin edilemeyen olayların iyi tanımlanması ve olumsuz sürprizlerle işletmeye verilebilecek zararların en aza indirilmesi mümkündür. Bu sebeple, kurumsal yönetim sistemlerinin, risk yönetim sistemlerinden destek alması gerekmektedir. Aysan, **a.g.e.**, s. 236.

⁸ Aysan, **a.g.e.**, s. 234.

sebeple risk yönetimi konusunda uzman bir komitenin kurulmasına ihtiyaç duyulmaktadır⁹.

Son yıllarda, riskin erken teşhisi komitesi önemli bir iç denetim komitesi olarak popülerlik kazanmıştır. Özellikle risk konularına odaklanan bu komite, yönetim kurulunun risk yönetimi ve iç kontrol sorumluluklarının desteklenmesinde etkili bir mekanizma olabilir. Risk yönetiminde uzman bu komite, anonim şirketin karşılaşılabileceği risklerin derinlemesine analizini yaparak gerekli önlem ve çareleri belirleyebilir; böylelikle kurumsal yönetimin yerleşmesine yardımcı olabilir¹⁰.

Risk yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması için şirkette risk politikasını belirleyenler ile risk yönetimini uygulamaya koyan kişiler aynı olmamalıdır. Risk yönetimi modelinde risk politikasını belirleyen riskin erken saptanması ve yönetimi komitesi, risk yönetimini uygulamaya koyan ise yönetim kuruldur. Böylece riskin erken saptanması ve yönetimi komitesi üyelerinin yönetim kurulu üyelerinden başka kişiler olması gerekmektedir. Ancak bu sayede yönetim kurulu birleşme, devralma, şirketin yeniden yapılandırılması gibi stratejik kararların doğru risk değerlemesinin yapıldığından emin olabilecektir¹¹.

Türkiye bakımından risklerin erken teşhisi ve yönetimi komitesi özel bir öneme sahiptir. Zira ülkemizde birçok şirket, faizdeki sık dalgalanmalar, devlet bonoları ve tahvilleriyle yapılan işlemler, yatırımların kredilerle finanse edilip, özvarlık/yabancı para oranına dikkat edilmemesi, döviz üzerine spekülasyonların yapılması ve özellikle dövizde açık pozisyon ve benzeri sebeplerle doğrudan ve ciddi risk altında bulunmaktadır. Sanayileşmiş ve gerek politik gerekse de ekonomik açıdan istikrarlı

⁹ Risk yönetimi komitesinin kurulmasının, yönetim kurulunun kurumsal yönetimi ve iç kontrolü güçlendirme iradesini yansıttığı yönünde bkz. Puan Yatım, “Board Structures and the Establishment of a Risk Management Committee by Malaysian Listed Firms”, **Journal of Management & Governance**, Vol. 14, p. 32.

¹⁰ Subramaniam/McManus/Zhang, **a.g.m.**, s. 319.

¹¹ Darman, **a.g.e.**, s. 53; Yeniden yapılandırma işlemlerinden devralmalar hakkında geniş bilgi için bkz. Ali Paşlı, **Anonim Ortaklığın Devralınması**, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2009; Birleşmeler için bkz. Fena İpek-Kayalı, **Türk Ticaret Kanunu’na Göre Birleşmeler**, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2014.

ülkelerde pek rastlanılmayan bu tür riskler Türk işletmeleri yönünden, finansal darboğaza girme ve hatta iflâs tehlikesini kolaylıkla beraberinde getirebilmektedir¹².

TTK'da düzenlenen tek komite, TTK m. 378'de yer alan riskin erken saptanması ve yönetimi komitesidir. Kurumsal yönetim sistemi gereğince kurulması öngörülen diğer komitelere, bu bağlamda aday gösterme komitesi ile mali haklar komitesine TTK' da yer verilmemiştir. Bunun sebebi, bağımsız üye uygulamasında olduğu gibi bu iki komitenin de ihtiyaç halinde SPK düzenlemeleriyle kurulması gerektiğidir. Çünkü bu komiteler daha ziyade pay senetleri borsada işlem gören anonim şirketler için önerilmiş olup uygulaması da bu şirketlerde yapıldığından bunların SPK'nın düzenleme alanına bırakıldığını ifade edebiliriz. Zaten komiteleri bütün anonim şirketlere teşmil eden bir uygulama da dünyada henüz mevcut değildir¹³.

(1) Oluşturulması

Kapalı tip anonim ortaklıklarda ve pay senetleri borsaya kote olmayan halka açık anonim ortaklıklarda, riskin erken saptanması ve yönetimi komitesinin kurulması ilke olarak zorunlu değildir. Buna karşın, bağımsız denetime tabi şirketlerde¹⁴ şirket denetçisi, denetim esnasında, şirketi kuşatan riskleri gözeterek bu komitenin kurulmasının gerekli olduğunu yazılı olarak yönetim kuruluna bildirirse, bu komitenin kurulması zorunlu hale gelir¹⁵. Böylesi bir durumda, riskin erken

¹² TTK Genel Gerekçe, s. 41, No. 127.

¹³ TTK Gerekçe, m. 378, s. 118.

¹⁴ 01.02. 2015 tarihli ve 29254 sayılı RG.' de yayımlanan 2014/5973 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile 2012/4213 sayılı Bağımsız Denetime Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesine İlişkin Bakanlar Kurulu Kararında değişiklik yapılarak bağımsız denetime tabi olacak şirketlerin belirlenmesinde dikkate alınan şartlar öncekine nazaran hafifletilerek yeniden belirlenmiştir. İlgili BKK kararına göre; şirketlerin denetime tabi olup olmadığının belirlenmesinde tek başına veya bağlı ortaklıkları ve iştirakleriyle birlikte aktif toplamına, yıllık net satış hasılatına ve çalışan sayısına ilişkin genel ölçütler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

-Aktif toplamı : 50 milyon TL ve üzeri

-Yıllık net satış hasılatı : 100 milyon TL ve üzeri

-Çalışan sayısı : 200 çalışan ve üzeri

Bakanlar Kurulu Kararına göre şirketlerin denetime tabi olması için yukarıda belirtilen üç ölçütten ikisini üst üste iki hesap dönemi sağlaması gerekir. Birbirini takip eden hesap dönemlerinde sağlanan iki ölçütün aynı ölçütler olması şart değildir. Anılan Bakanlar Kurulu Kararı, yayımı tarihinde yürürlüğe girmiştir.

¹⁵ *Cömert*, halka açık şirketlerle sınırlı olarak riskin erken teşhisine ilişkin bir komite kurulmasını zorunlu kılan bu düzenlemeyi isabetsiz görmektedir. Bunun yerine, belli büyüklükteki tüm

saptanması ve yönetimi komitesi derhal kurulur (TTK m. 378/I). Dolayısıyla, denetçinin yaptığı denetimler sonucu bu komitenin oluşturulmasının gerekli olduğu kanısına varması ile komitenin kurulması zorunlu hale gelmektedir. Hüküm, bu suretle kurulan komitenin ilk raporunu ne zaman vereceğini de belirlemiştir. Buna göre, söz konusu komite ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir.

Kanun koyucu, tehlikelerin erken teşhisine istisnai bir önem verdiğiinden bu konuda denetçileri özel olarak görevlendirmiştir¹⁶. Gerçekten denetçiye finansal tabloların ve yıllık faaliyet raporunda yer alan finansal bilgilerin Türkiye Muhasebe Standartlarına ve gerçeğe uyumluluğunu inceleme yükümlülüğünün yanı sıra risk yönetimi yükümlülüğü de getirilmiştir¹⁷. TTK m. 398/4 hükmü, denetçinin ayrı bir risk raporu düzenlemesini ve bu raporun denetim raporuyla birlikte yönetim kurulu tarafından genel kurula sunulmasını öngörmektedir. Söz konusu rapor, özü itibarıyla şirketin risk durumunu, bu durumun bir risklerin erken saptanması ve yönetimi komitesinin kurulmasını gerektirip gerektirmediğini, anonim ortaklığın kendiliğinden böyle bir komiteyi kurup kurmadığı, kurmadıysa denetçinin böyle bir öneride bulunup bulunmadığını ve anonim ortaklığın bu istem üzerine nasıl hareket ettiğini kapsamaktadır¹⁸. Ancak belirtmek gerekir ki, m. 398/4 hükmü ile getirilen rapor

şirketler için denetim komitesi kurulması ve bu komitenin görev tanımları arasında etkili iç kontroller, iç denetim ve riskin erken teşhisiyle ilgili fonksiyonel sorumluluklar tanımlanması halinde bunun çok daha etkili olacağını ve işletmelerde kurumsallaşmayı teşvik edeceğini savunmaktadır. Nuran Cömert, “Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Kapsamında İç Denetim ve İç Kontrol”, **İç Denetim Dergisi**, 2008, S. 21, s. 27; Özsoy ise *Barings Bankası*’nın iflas etmesine iç kontrol sistemi çok zayıf olan türev araçlarının yanlış kullanılmasının sebep olduğunu ve bankalar açısından bağımsız bir risk komitesinin mutlaka ihdas edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Buna karşılık reel sektörde faaliyet gösteren diğer şirketlerin adı geçen fonksiyonu denetim komitesi içinde yürütülebileceğini ifade etmektedir. Bkz. Özsoy, **a.g.e.**, s. 107. Riskin erken teşhisi ve yönetimi komitesi risk odaklı çalışırken denetim komitesi yönetimi gözetim altında tutmaktadır. Söz konusu komitelerin işlevleri farklı olduğundan bu iki komitenin birleştirilmesi bizce isabetli görülmemektedir. Nitekim kurumsal yönetim anlayışı doğrultusunda hareket eden diğer ülkelerde benzer şekilde her iki komitenin de kurulduğunu görmekteyiz.

¹⁶ Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 72.

¹⁷ Cömert, söz konusu düzenlemenin bize özgü yeni bir düzenleme olduğunu belirtmektedir. Her ne kadar işletmenin sürekliliği ve iç kontrollerin etkinliği, risk temelli denetim yaklaşımlarında bağımsız denetçinin ilgi alanlarından biri olsa da; asıl ilgi alanı finansal raporlamadır. Bu sebeple bağımsız denetçinin işletmenin tüm alanlarında risk yönetimi gibi her an takip gerektiren bir faaliyeti yerine getiremeyeceği isabetli olarak savunulmaktadır. Ayrıntılı bilgi için bkz. Cömert, **a.g.e.**, s.27.

¹⁸ Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 72 dn. 257.

etme yükümlülüğü denetleme kavramına dâhil değildir¹⁹. Zira denetim, Türkiye Denetim İlkelerine göre yapılan bir inceleme olup burada söz konusu raporun düzenlenmesinin denetçiye bir görev olarak verilmesi TTK' ya özgü bir durumdur²⁰. Hemen belirtelim, bazı yazarlar risklerin erken teşhisi için bir komitenin kurulması konusunda denetçiye karar verme yetkisinin tanınmasının organ niteliğine uygun bir düzenleme olduğunu ancak bu tür düzenlemelerin denetçiye organ sıfatını kazandırmadığını ileri sürmektedir²¹. Hâlbuki denetçinin burada adı geçen komitenin kurulması konusunda bir karar verme yetkisi yoktur. Denetçi, yönetim kuruluna risklerin erken teşhisi komitesinin kurulması yönünde bir rapor verir veya görüş bildirir. Yapılan bu bildirimin denetçiye organ sıfatını kazandırmadığı ise aşikârdır.

Denetçinin bildirimine rağmen anonim şirkette riskin erken saptanması ve yönetimi komitesinin kurulmaması bir yaptırıma bağlanmıştır. Şöyle ki, denetçinin bildirimine rağmen bu komite kurulmamışsa, durumun risk raporunda belirtilmesi ve şirketin internet sitesinde ilan edilmesi gerekmektedir. Bu sayede şirketin risk durumu ve bu durumun gerektirdiği komitenin kurulmadığı olgusu hakkında kamu aydınlanmış olmaktadır²².

Risklerin erken teşhisi komitesinin kurulması, halka açık anonim şirketler ile kapalı tip şirketler bakımından farklılık arz etmektedir. Şöyle ki halka açık anonim şirketlerde, yukarıda izah ettiğimiz şekliyle risklerin erken teşhisi komitesinin kurulması zorunlu olmayıp bu komitenin kurulması gerektiği konusunda yönetim kuruluna bir bildirimde bulunacak olan denetçidir. Peki, kapalı tip anonim ortaklıklar bakımından bu komitenin kurulması yönünde bildirimde bulunacak olan kimlerdir? Yukarıda anılan Bakanlar Kurulu Kararı uyarınca anonim şirketlerin büyük çoğunluğunun denetim dışı kalması karşısında bu şirketlerde riskin erken teşhisi komitesi kurulmasını kimin tespit edeceği ve yönetim kuruluna bildireceği sorunu ortaya çıkmaktadır. Riskin erken saptanması ve yönetimi komitesinin görevleri

¹⁹ Tekinalp, **Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku**, s. 432, No. 17-39; Korkut Özkorkut, **Anonim Şirketlerde Bağımsız Denetim**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara, 2013, s. 221.

²⁰ Tekinalp, **Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku**, s. 432, No. 17-39.

²¹ Bkz. Aytaç Köksal, “Türk Ticaret Kanunu Tasarısı’nın 397 ila 406 Maddeleri Arasında Düzenlenen Denetçinin Anonim Ortaklığın Bir Organı Olup Olmadığı Sorunu”, **Fırat Öztan’a Armağan**, C. I, Turhan Kitabevi, Ankara, 2010, s. 1406.

²² Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 71.

incelendiğinde, tıpkı diğer komiteler gibi, bunların aslında yönetim kurulunun yerine getirmesi gereken görevlerden ibaret olduğu anlaşılmaktadır. Kapalı tip anonim ortaklıklarda bu komitenin kurulması gerektiğini yönetim kuruluna bildiren bir denetçi mevcut olmadığından böyle bir gereklilik ortaya çıktığında bunun kararını doğal olarak yönetim kurulu verecektir. Yönetim kurulu, söz konusu komitenin kurulmasına karar verebileceği gibi bu komiteye yapılan işleri kendisi de yerine getirebilecektir.

Riskin erken saptanması ve yönetimi komitesi, icra yetkisini haiz olmayan (*non-executive*) yönetim kurulu üyelerinden oluşabileceği gibi, tamamen üçüncü kişilerden de oluşabilir²³. Herhalde komiteye seçilecek kişilerin görevlerini yerine getirebilmek için yüksek düzeyde finansal uzmanlığa ve gerektiğinde dışarıdan profesyonel tavsiye alabilecek beceriye sahip olması gerekmektedir²⁴. Zira bu üyelerin şirketin taşıdığı riskleri tam anlamıyla kavrayabilmesi beklenmektedir.

(2) Görevleri

TTK 366/II hükmünden, genel anlamda komitelerin, yönetim kuruluna yardımcı nitelikte görevler üstlenmek üzere oluşturuldukları anlaşılmaktadır. Ancak riskin erken saptanması ve yönetimi komitesi, yönetim kuruluna yardımcı olmanın ötesinde, yönetim kurulunu ve genel kurulu devamlı surette uyanık halde tutan bir niteliktedir²⁵. Madde gerekçesinde belirtildiği üzere, gerektiğinde yetkili organlarca derhal etkili önlemlerin alınmasını sağlayan riskin erken saptanması ve yönetimi komitesi, sorumluluk sisteminin merkezinde yer almaktadır²⁶. Gerçekten riskin erken saptanması ve yönetimi komitesi, finansman bakımından şirketi zaafa uğratabilecek tehlikelerin önceden tespiti ve zararın veya zafiyetin artmasını önleyecek tedbirlerin

²³ Risk yönetimi komitesinin kurulması, daha ziyade güçlü yönetim kurulu yapıları ile ilişkilendirilir. Özellikle, daha bağımsız yönetim kurullarının bu komiteyi kurma olasılığı daha fazla görülmektedir. Bkz. Yatım, **a.g.m.**, s. 32.

²⁴ Özsoy, **a.g.e.**, s. 107.

²⁵ Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 957; Doğan, **a.g.e.**, s. 110; Karşı görüş. *Moroğlu*, 6102 sayılı TTK yasalaşmadan önceki değerlendirmelerinde, bu komitenin yapacakları yönetim kurulunun işleri olduğundan söz konusu komiteyi düzenleyen TTK m. 378 hükmünün pratik bir yarar sağlamayacağını ve kanunda böyle bir komiteye yer verilmeden de yönetim kurulunun çeşitli komiteler oluşturulabileceğinden, TTK m. 378 hükmünün Tasarı'dan çıkarılması gerektiğini savunmuştur. Bkz. Erdoğan Moroğlu, **Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Değerlendirme ve Öneriler**, 2. bs, İstanbul, 2005, s. 113.

²⁶ 6102 sayılı TTK Gerekçe, m. 378, s. 118.

yönetim kurulu tarafından derhal alınmasını sağlamaktadır²⁷. Ancak belirtmek gerekir ki, niteliği itibarıyla şirketin iç kontrol mekanizmasına ilişkin bu komitenin, şirketin dışı karşı sevk ve yönetimiyle bir ilgisi yoktur²⁸.

Riskin erken saptanması ve yönetimi komitesinin kurulması, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması açısından son derece önemlidir. Zira söz konusu komite, aşağıda incelenen finans denetimi ve denetim komitesi (*audit committee*) yanında bir diğer iç kontrol²⁹ mekanizmasıdır³⁰. Risk yönetiminin uzmanlık gerektiren bir konu olması sebebiyle, denetim komitesinin yanında ayrıca bir riskin erken teşhisi komitesinin kurulması yararlıdır³¹. Bu komitenin denetim komitesinden farkı, denetim komitesinin yönetimi izlemesi ve denetlemesine karşılık bu komitenin sadece risklere odaklanmasıdır. Bu sebeple de bu komitenin hukuki konumu, tam anlamıyla denetim komitesiyle örtüşmemektedir. Denetim şirketin yılsonu ve konsolide finansal tablolarını, raporlarını ve hesaplarını denetleyen bağımsız denetçiler ile bağımsız denetim yapmak üzere yetkilendirilen sermaye şirketleri tarafından yapılan denetim olup geçmişe yönelik bir incelemedir. Hâlbuki risk teşhisi ve yönetimi gelecek ve geleceğin yorumuyla ilgilidir. Ayrıca denetimin yönetilmesi söz konusu olmadığı halde, risk yönetilebilir ve yönetilmesi gerekmektedir³². Ancak tüm bu farklılıklara rağmen TTK'nın Genel Gerekçesinde bu iki komitenin aynı komitede birleştirilebileceği ifade edilmektedir³³.

(3) Çalışma Esasları

Riskin erken saptanması ve yönetimi komitesi, riskin erken teşhisi ve gerekli önlemlerin alınması konusundaki işlevini, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği

²⁷ Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 957.

²⁸ Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 957.

²⁹ İç kontrol, şirket faaliyetlerinin verimliliği ve etkililiği, finansal raporlamanın güvenilirliği, yasalara ve diğer düzenlemelere uygunluğu sağlamak amacıyla şirket içinde oluşturulan ve şirketin tüm çalışanları tarafından yürütülen bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bkz. Cömert, **a.g.m.**, s. 25.

³⁰ TTK Gerekçe, m. 378, s. 118; Risk komitesi, iç kontrol ortamında sağladığı farkındalıkla bu ortamın gelişmesini sağlayarak finansal ve operasyonel riskleri en aza indirmektedir. Bkz. Yatim, **a.g.m.**, s. 32.

³¹ Doğan, **a.g.e.**, s. 109.

³² Gerekçe, m. 378, s. 118.

³³ 6102 sayılı TTK Genel Gerekçe, s. 127.

raporla yerine getirir. Aynı rapor, denetime tabi anonim şirketlerde denetçiye de verilir (TTK m. 378/II). Raporda durum değerlendirmesi yapılır, varsa tehlikelere işaret edilir ve çareler gösterilir. Raporun yönetim kurulu bakımından bir bağlayıcılığı olmasa da hukuki açıdan sorumlulukta önem arz edebilir ve etmektedir de. Her ne kadar yönetim kurulu, raporda yer alan hususları uygulayıp uygulamamakta serbestse de anılan komitenin raporlarının, yönetim kurulunun kararlarını yönlendireceği de bir gerçektir³⁴. Zira yönetim kurulu üyeleri ve murahhasların karar alırken ve uygularken söz konusu risk raporlarını ne ölçüde dikkate aldıkları bu kişilerin karar ve eylemlerinde gösterdikleri özen derecesini belirlemek açısından önemlidir. Dolayısıyla, söz konusu raporlar ile riskin erken teşhisi ve yönetimi, yönetim kurulu üyeleri ve murahhaslar açısından organa özgü sorumluluğu etkileyen bir süreçtir³⁵.

2. Oluşturulması İhtiyari Olan Komiteler

a. Denetim Komitesi³⁶ (*Audit Committee*)

Anonim ortaklığın etkin denetimi açısından klasik denetim organından beklenen fonksiyonun, denetçinin bağımsız olamaması ve denetçide aranması gereken niteliklerin eTTK'da düzenlenmemiş olması gibi sebeplerle yerine getirilemediği ifade edilmektedir³⁷. Bu sebeple kurumsal yönetim ilkelerinin uygulandığı yeni anonim ortaklıklar hukukunda eğilim, dış denetimin uzman kuruluşlarca gerçekleştirilmesi, iç denetim bakımından ise anonim ortaklık yapısı içinde denetim sistemlerinin kurulması yönündedir³⁸.

Bağımsız denetimin anonim ortaklık açısından birçok yararı bulunduğu ifade edilmektedir. Söz gelimi, pay sahipleri; ortaklığa ait bilgi ve belgelerin finansal tablolara doğru yansıtılıp yansıtılmadığını, işletme faaliyetlerinin düzenlemelere

³⁴ Doğan, **a.g.e.**, s. 110.

³⁵ Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 72.

³⁶ Doktrinde Altay, denetim komitesini “iç denetim komitesi” olarak ele almıştır. Yazarın bu yöndeki tercihi muhtemelen söz konusu komitenin iç denetime dâhil olduğunu göstererek adı geçen komiteyi dış denetimden ayrı konumlandırmaya yönelik bulunmaktadır. Bkz. Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 69.

³⁷ Altay, **Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri**, s. 597.

³⁸ Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 276; Tekinalp, **Dinamikler**, s. 230 vd.

uygunluğunu, iç kontrol sisteminin işlerliğini bağımsız denetim raporları aracılığıyla takip edebilirler³⁹.

Ortaklık yönetim süreçlerinin denetimi bakımından ise tek başına bağımsız denetimin yeterli olmadığı bir gerçektir. Zira bağımsız denetim sonuçları ortaklık ve ilgilileri tarafından doğru algılanıp yönetim süreçlerine gereği kadar yansıtılamamaktadır. Ayrıca bağımsız denetimin amacının sınırlı oluşu, şirketin çok yönlü denetim ihtiyacına cevap verememektedir⁴⁰. Dolayısıyla bağımsız denetimin yanı sıra kapsamlı iç denetim sistemlerine de gereksinim duyulmuştur. İşte iç denetim sisteminin merkezinde yer alan denetim komitesi bu anlayışın bir sonucudur⁴¹. Denetim komitesinden, işletmenin iç kontrol ve finansal raporlama sistemini inceleyerek yönetim kaynaklı hataların tekrar ortaya çıkmasını engellemesi beklenmektedir⁴².

Kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yönetim kuruluna bağlı olarak çalışan komiteler arasında kuşkusuz en önemlisi denetim komitesidir. Bu komite, başta iç kontrol ve risk yönetimi olmak üzere iç denetim sistemlerinin kurulmasını ve işlerliğinin sağlanması, finansal tabloların düzenlenmesi sürecinin gözetilmesi ve dış denetiminin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi amaçlarına hizmet eden bir yönetim birimidir⁴³. Denetim komitesi, muhasebe, mali raporlama ve iç kontroller ile ilgili sistemleri, iç ve dış denetim süreçlerini yönetim kurulu adına izleyerek ve gözetimini yaparak yönetim ve denetim arasında adeta bir köprü vazifesi görür⁴⁴. Bu komitenin kurumsal yönetim güvencesi sağlayan rolü ile bir katma değer yarattığı da bir

³⁹ Aytaç Köksal, **Bağımsız Denetim Sözleşmesi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2009, s. 21.

⁴⁰ Altay, **Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri**, s. 597.

⁴¹ Tekinalp, **Banka Hukukunun Esasları**, N. 19-27; Altay, **Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri**, s. 597. Amerika ve İngiltere gibi ülkelerde denetim komitesinin şirketin kurumsal yönetimde motor güç olarak görüldüğü yönünde bkz. Elizabeth A. Rainsbury/Michael Bradbury/Steven F. Cahan, “The Impact of Audit Committee Quality on Financial Reporting Quality and Audit Fees”, **Journal of Contemporary Accounting & Economics**, Vol. 5, 2009, p. 30.

⁴² Özgür Çatıkkaş/Mustafa Okur/İsmail Balkan, **Bankalarda Denetim Komitesi Uygulaması**, Türkiye Bankalar Birliği Yayın No: 287, İstanbul, 2012, s. 45.

⁴³ Denetim komitesinin yönetim kurulu adına gözetim ve iç denetim faaliyetini yürüttüğünü ortaya koyan görüş için bkz. Tekinalp, **Banka Hukukunun Esasları**, N. 19-27; Altay, **Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri**, s. 597.

⁴⁴ Doğan, **a.g.e.**, s. 82-83.

gerçekdir⁴⁵. Kısacası denetim komitesi, kurumsal yönetim ve finansal raporlama süreçlerinin ayrılmaz bir parçasıdır.

Diğer menfaat sahipleri (*stakeholders*) açısından denetim komitesi, şirket yöneticilerinin davranışlarını kısıtlaması umulan ana kurumsal yönetim mekanizmalarından biridir⁴⁶. Pay sahipleri bakımından ise denetim komiteleri, bir güvence sağlar. Nitekim adı geçen komitede yer alan icracı olmayan üyeler sayesinde yönetim kurulunun ortaklara karşı mali ve güvene dayalı sorumluluklarını daha etkili bir şekilde yerine getirdiği ifade edilmektedir⁴⁷.

Belirtmek gerekir ki, yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan denetim komitesi finans denetimi işlevini yüklenmemektedir.⁴⁸ Zira finans denetimi TTK m. 375'te açıkça yönetim kurulunun devredilemez yetkileri arasında sayılmış; yönetim kuruluna finansal denetleme için gerekli mekanizmaların oluşturulması görevi yüklenmiştir. Denetim komitesi aynı zamanda bağımsız denetim kuruluşunun yerine de geçmez⁴⁹. Bu komite tıpkı diğer komiteler gibi fiili olarak denetim yapan bir organ olmayıp⁵⁰, zorunlu bir organ olan yönetim kurulunun bir parçasıdır. Bu komitenin kurulmasının bazı anonim ortaklıklar açısından zorunlu tutulması dahi denetim komitesine organ vasfını kazandırmaz.

Denetim komitesi, ilk olarak ABD'de faaliyet gösteren şirketlerde kurulmuştur. Gerçekten New York Borsası, 1978 yılından itibaren halka açık anonim şirketlerde denetim komitesi oluşturulması şartını öngörmüştür. Ancak Enron ve diğer bazı

⁴⁵ Daniel N. Deli/Stuart L. Gillan, "On the Demand for Independent and Active Audit Committees", **Journal of Corporate Finance**, Vol. 6, 2000, p. 430; Deloitte Kurumsal Yönetim Serisi, **Denetim Komitesi: Rol ve Sorumluluklar**, 2007, s. 2.

⁴⁶ Yves Gendron/Jean Be'dard, "On the Constitution of Audit Committee Effectiveness", **Accounting, Organizations and Society**, Vol. 31, 2006, p. 211.

⁴⁷ Louis Braiotta, "The Impact of U.S. Requirements for Audit Committees on the Structure and Membership of Non-U.S. Audit Committees", **Advances in International Accounting**, Vol. 17, 2004, p. 121.

⁴⁸ Altay, **Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri**, s. 598; Tekinalp, **Dinamikler**, s. 235 vd.

⁴⁹ Denetim komitesinin denetçiyi ikame etmediği yönünde bkz. Reisoğlu, **a.g.e.**, s. 409; Nitekim TTK sisteminde önceki kanun dönemindeki klasik murakıplık organının yerine denetim komitesi değil, bağımsız denetim kuruluşu yer almaktadır.

⁵⁰ TTK'da denetçinin görevleri münhasır olarak düzenlenmiştir. Gerekçe' de, denetim işlevinin hiçbir kısmı veya yönü ile başka bir organa devredilemeyeceği ya da doğrudan veya dolaylı olarak kullanılamayacağı, denetimin bütünüyle denetçiye ait olduğu ve 397 vd. hükümlerde öngörülen denetim işlevine ilişkin yetkilerin tamamının devredilemez ve vazgeçilemez nitelikte olduğu belirtilmiştir. Bkz. Gerekçe, s. 131.

büyük şirketlerin çöküşünden anlaşıldığı üzere, yönetim kurulu ile denetim komitesinin beklenildiği gibi bağımsız bir yönetim sergileyememiştir⁵¹. Yaşanan muhasebe skandalları, finansal tablolarda ortaya çıkan hata ve hileler, iş başarısızlıkları ve yasal olmayan faaliyetler “finansal raporların kalitesini” ve “bağımsız denetimin güvenilirliği” gibi kavramların tartışılmasına ve yeniden ele alınmasına neden olmuştur⁵². Bu olumsuzluklar nedeniyle meydana gelen iflasların milyar dolarlarla ifade edilmesi karşısında sermaye piyasasına olan güven ciddi bir biçimde sarsılmıştır⁵³. Dolayısıyla denetim komitesinin daha etkili bir şekilde hayata geçirilmesini sağlayan etkenin Enron ve benzeri skandallar olduğu kabul edilmektedir. Denetim komitesi uygulamasında esinlenilen somut hukuki kaynak ise 2002 yılında çıkarılan *Sarbanes Oxley Yasası*dır⁵⁴. Bu düzenleme ABD’nin kurumsal yönetim reformunun bir ürünü olup⁵⁵ denetim komitesi ile ilgili katı düzenlemeler içermektedir⁵⁶. Sarbanes Oxley hükümlerinin bazıları denetim komitesinin etkinliğini arttırmaya yöneliktir. Ancak, yasanın bu faydaları yanında katı düzenlemeleriyle şirkete ek bir maliyet getirdiğini de belirtmek gerekir. Yine de bir karşılaştırma yapıldığında, yasanın pay sahiplerine sağladığı yararların zararlarından çok daha fazla olduğu ifade edilmektedir⁵⁷.

Denetim komitesi ile ilgili ortaya çıkan paradoks, bu komitenin şirket içindeki gözetim mekanizmalarının güvenilirliğinin ve etkinliğinin sorgulandığı bir ortamda gözetim sorumluluğunu üstlenecek bir izleme mekanizması olarak ileri sürülmesidir⁵⁸. Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu SEC, aslında sermaye

⁵¹ Özsoy, **a.g.e.**, s.107.

⁵² Çatıkkaş/Okur/Balkan, **a.g.e.**, s. 22.

⁵³ Süleyman Uyar, “İç Denetçi ile Denetim Komitesi Arasında Nasıl Bir İlişki Olmalıdır?”, s. 1, (Çevrimiçi), <http://www.suleymanuyar.com.tr/yayinlar/10.doc>, 26.10.2014; 2000’li yılların başındaki kurumsal çöküşler, düzenleyicilerin denetim komitelerinin etkinliğini geliştirerek finansal raporlamanın kalitesini ve gözetimini artırması gerektiğini göstermiştir. Rainsbury/Bradbury/Cahan, **a.g.m.**, s. 30.

⁵⁴ Tekinalp, **Banka Hukukunun Esasları**, s. 178.

⁵⁵ Tekinalp, **Banka Hukukunun Esasları**, s. 178.

⁵⁶ Aksi yöndeki bazı görüşlere rağmen yatırımcılar bakımından Sarbanes-Oxley Yasası’nın olumsuz sonuçları ile dengeli bir şekilde faydaları bulunduğu savunulmaktadır. Kathleen Rupley/Elizabeth Almer/Donna Philbrick, “Audit Committee Effectiveness: Perceptions of Public Company Audit Committee Members Post-SOX”, **Research in Accounting Regulation**, Vol. 23, 2011, p. 144.

⁵⁷ Rupley/Almer/Philbrick, **a.g.m.**, s. 143.

⁵⁸ F. Todd DeZoort, “An Analysis of Experience Effects On Audit Committee Members’ Oversight Judgments”, **Accounting, Organization and Society**, Vol. 23, No. 1, 1998, p. 1.

piyasalarında yaşanan muhasebe skandallarından önce de konuyu ele alarak daha etkin ve bağımsız denetim komitelerine ihtiyaç olduğunu tespit etmiş ve bu yönde çalışmalar başlatmıştır⁵⁹. Bu bağlamda *Blue Ribbon Komitesi* kurularak denetim komitelerinin bağımsızlığını, işlevlerini ve etkinliğini artırıcı öneriler sunulmuştur⁶⁰. İngiltere’de ise *Smith Raporu*yla⁶¹, aynı adı taşıyan ilkeler ile denetim komitesinin yapısı, fonksiyonları ve işleyişi detaylı olarak düzenlenmiştir⁶². Bu ilkeler, denetim komiteleri ile ilgili süreçte yönetim kurullarına yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Ekonomik açıdan büyük ölçekli şirketlerde yaşanan finansal krizler ve iflaslar, günden güne denetim komitelerinin öneminin artmasına yol açarken diğer yandan her geçen gün görevlerine bir yenisi eklenmektedir⁶³. Kurumsal yönetim alanındaki bu gelişmeler doğrultusunda denetim komitesine artık tüm dünyada şirket organizasyonu şemaları içinde yer verilmektedir⁶⁴. Ülkemiz açısından ele alınacak olursa SPK düzenlemeleri uyarınca büyük anonim şirketlerin özellikle de holdinglerin denetim komitesi kurarak kurumsal yönetim anlayışını yerleştirmeye çalıştıkları görülmektedir⁶⁵.

TTK m. 375 c bendinde, yönetim kuruluna, muhasebenin, finans denetiminin ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde finansal planlama için gerekli düzenin kurulması ve buna ilişkin ilkeleri tespit etme görevi yüklenmiştir. Gerekçe’de belirtildiği üzere, anonim şirketin hacmi ne olursa olsun⁶⁶, muhasebeden tamamen

⁵⁹ Özsoy, **a.g.e.**, s. 107.

⁶⁰ Özsoy, **a.g.e.**, s. 107-108.

⁶¹ Smith Report, 2003.

⁶² Smith ilkeleri, yönetim kurullarına denetim komiteleri oluştururken, gerekli düzenlemeleri yaparken ve denetim kurulunda görev alan yönetim kurulu üyelerine bu görevlerini yaparken yardımcı olmayı amaçlar. Smith ilkeleri uyarınca yönetim kurulunun tüm üyeleri firmanın çıkarını gözetmekle yükümlüdürler. Ancak denetim komitesinin “*tepe yönetimden bağımsız olarak hareket ederek finansal raporlar ve iç kontrol aracılığıyla pay sahiplerinin çıkarlarının korunmasını garanti altına almak*” gibi çok önemli bir rolü vardır. Yönetim kurulu veya risk komitesinin iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin etkinliğini gözden geçirmekten açıkça sorumlu olduğu durumlar dışında, kurulmuş olan sistemlerin etkinliği hakkında iç ve dış denetçilerin sunduğu raporlar denetim komitesi tarafından değerlendirilmelidir. Ayrıntılı bilgi için bkz. (Çevrimiçi), www.kpmg.co.uk/aci/docs/205060Smith.pdf, 01.11.2014.

⁶³ Çatıktaş/Okur/Balkan, **a.g.e.**, s. 39.

⁶⁴ Uyar, **a.g.m.**, s. 1.

⁶⁵ Doğan, **a.g.e.**, s. 87.

⁶⁶ Finans denetimi modern işletmeciliğin bir gereği olup anonim şirketin büyüklük kıstasına bağlı tutulmaması gerekir. Bkz. Tekinalp, **Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku**, s. 210, No. 12-42.

bağımsız, uzmanlardan oluşan, etkin bir iç denetim örgütüne ihtiyaç duyulmaktadır. Gerçekten bir anonim şirketin denetimi sadece bağımsız bir dış denetim kuruluşuna bırakılamayacağından, yönetim kurulunda icra yetkisini haiz olmayan üyeler arasından bir denetim komitesi oluşturulur ki bu komite, finansal denetim yapmaktadır. Bu komite, şirketin iş ve işlemlerinin denetlenmesine ilişkin bir iç denetim sistemi tesis ederek bunu yapacak örgütü göstermektedir. Bu anlamda denetim komitesinin yaptığı finansal denetim, bir anlamda “teftiş kurulu⁶⁷”nın yaptığı denetimdir. Finansal denetim, iş ve işlemlerin iç denetimi yanında, şirketin finansal kaynaklarının kullanılmasının, şeklinin, durumunun, likiditesinin denetimini ve izlenmesini de içermektedir ki bu denetim, kurumsal yönetim kurallarının bir gereğidir⁶⁸.

TTK’nın kurumsal yönetim anlayışını benimseyerek öngördüğü yönetim kurulu yapısı ve süreçleri, bir denetim komitesi kurulmaksızın da gerçekleştirilebilir. Buna karşılık bizim de, haklı bulduğumuz görüş uyarınca kanun, bir denetim komitesinin oluşturulmasını önermektedir⁶⁹. Zira denetim komitesi, şirket üst yönetiminin yapabileceği hileleri ve hataları önlemek, denetçilerin bağımsızlığını kuvvetlendirmek ve finansal raporlama sürecinin kalitesini arttırmak dâhil olmak üzere son derece önemli fonksiyonlar üstlenmektedir.

(1) Oluşturulması

TTK’nın 378. maddesinde sadece “risklerin erken saptanması ve yönetimi komitesi” düzenlenmekle birlikte TTK Genel Gerekçesi’nde söz konusu komitenin yanında, denetim komitesi ve atamalar komitesi kurulması gerektiği ifade edilmektedir⁷⁰. Dolayısıyla TTK’da doğrudan denetim komitesinin kurulmasını zorunlu tutan bir hüküm ihdas edilmemiştir. Bu sebeple payları borsada işlem

⁶⁷ Her ne kadar denetim komitesi ile teftiş kurulları benzetilse de bunların farklı amaçları vardır. Teftiş kurulları, banka faaliyetlerinin bankacılık ilkelerine ve mevzuata uygunluğunun denetlenmesi, işletme hedefleri ile uygulama arasındaki farklılık ve sapmaları belirleyerek, kaynaklarını ortaya koymak, banka faaliyetlerinin verimlilik ve etkinliğini sağlamak amacıyla oluşturulmuş, müfettişlerden oluşan bir birimdir. Bkz. Gürdoğan Yurtsever, **Teftişten İç Denetime Banka Müfettişliği**, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No: 265, İstanbul, 2009, s. 19.

⁶⁸ TTK Gerekçe, m. 375/c.

⁶⁹ Bkz. Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 71.

⁷⁰ TTK Genel Gerekçe m. 90/b.

görmeyen ortaklıklarda isteğe bağlı olarak denetim komitesi oluşturabilecekleri anlaşılmaktadır. Buna karşılık, aşağıda detaylı olarak inceleneceği üzere⁷¹, sermaye piyasası mevzuatı uyarınca payları borsada işlem gören ortaklıkların, denetimden sorumlu bir komite kurmak zorunluluğu bulunmaktadır⁷².

Payları borsada işlem görmeyen anonim şirketlerde ise denetim komitesi, yönetim kurulu üyesi olan veya olmayan yöneticilerden oluşabilir⁷³. Bununla birlikte denetim komitesinin, mali raporların şirket hakkında doğru bilgi vermesini, şirketin iç kontrol ve risk yönetiminin yerinde olmasını ve iç denetim sistemlerinin etkin çalışmasını bir nevi garanti altına alan fonksiyonu sebebiyle üyelerinin tamamının icracı olmayan, çoğunluğunun da bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşması tavsiye edilmektedir⁷⁴. Zira yönetim kurulu etkinliğinin izlenmesi, bağımsız yönetim kurulu üyesi oranı yüksek olduğunda daha fazla mümkün olmaktadır⁷⁵. Denetim komitesi de yönetim kurulu bünyesinde yapılandığından, burada bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yer alması arzu edilmektedir. Ancak bazı şirketler için denetim komitesinin sırf bağımsız üyelerden oluşmasının sağlayacağı fayda, maliyetlerle karşılaştırıldığında çok da fazla olmayabilir⁷⁶.

Denetim komitesi üyelerinin bağımsızlığı üzerine yapılan araştırmalara göre, üyelerin bağımsızlığı ile finansal raporlamanın kalitesi arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur⁷⁷. Diğer bir anlatımla, denetim komitesi üyelerinin bağımsızlığı arttıkça finansal tabloların gerçeği yansıtma düzeyi artmaktadır. Bu sayede pay sahiplerinin işletmenin içinde bulunduğu finansal durumu anlaması daha mümkün hale gelmektedir. Aynı şekilde denetim komitesi üyelerinin bağımsızlığı, yatırımcıların

⁷¹ Bkz. s. 116.

⁷² Bkz. Seri X, N. 28 sayılı Tebliğ ile Değişik Seri: X, N. 22 sayılı “Bağımsız Dış Denetim Hakkında Tebliğ”, m. 25.

⁷³ Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 70.

⁷⁴ Manisalı-Darman, **a.g.e.**, s. 64-65.

⁷⁵ Mark S. Beasley, “An Empirical Analysis of the Relation Between the Board of Director Composition and Financial Statement Fraud”, **The Accounting Review**, Vol. 71, No. 4, 1996, p. 448 vd.; John W. Byrd/Kent A. Hickman, “Do Outside Directors Monitor Managers? Evidence from Tender Offer Bids”, **Journal of Financial Economics**, Vol. 32, 1992, s. 219 vd.

⁷⁶ Mali bakımdan sıkıntılı bir ortamda denetim komitesinde sadece bir bağımsız üyenin yer alması dahi sorunlu görülmektedir. Bkz. Scott N. Bronson/ Joseph V. Carcello/Carl W. Hollingsworth/Terry L. Neal, “Are fully Independent Audit Committees Really Necessary?”, **J. Account. Public Policy**, Vol. 28, 2009, p. 278.

⁷⁷ Çatıktaş/Okur/Balkan, **a.g.e.**, s. 56.

şirket gidişatı hakkında doğru bilgi sahibi olmasını da sağlayabilmektedir. Denetim komitesi ile ilgili aksi girişimler ise mali açıdan sıkıntılı durumlarda yatırımcının korunması imkânını azaltmaktadır⁷⁸.

Anglo-Sakson hukukunda, denetim komitesinin bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşması halinde bağımsız denetim kuruluşunun keyfi sebeplerle görevden alınması olasılığının düştüğü savunulmaktadır. Ancak tüm bağımsız üyeler de aynı şekilde değerlendirilmemelidir. Nitekim aslında bağımsız olmayan bir üyenin, denetim komitesinde bağımsız denetim komitesi üyesinin yerini alacak şekilde görevlendirilmesi mümkündür. Bu sebeple, denetim komitesinden beklenen kurumsal yönetimi yerleştirmek ve geliştirmek gibi faydalar ancak denetim komitesinin bağımsız üyelerden oluşması halinde gerçekleşebilmektedir⁷⁹. Söz gelimi yatırımcılar şirketin gidişatı hakkında doğru bilgi sahibi olabilirken, denetçilerin yönetime karşı korunması da mümkün hale gelebilmektedir.

Yönetim kurulu üyelerinin birçoğunun finansal raporları ve iç kontrol sistemlerini anlayacak bilgi ve deneyimden yoksun olması, Enron' un başını çektiği büyük şirket çöktüşlerinin ardından en çok eleştirilen konu olmuştur⁸⁰. Bu sebeple Sarbanes-Oxley Yasası uyarınca bugün denetim komitesinin bağımsız üyelerinden en az biri finans alanında uzman olmalıdır⁸¹. Türk hukukunda buna benzer bir düzenleme KYT'de yer almaktadır. Şöyle ki, payları borsada işlem gören şirketlerin denetimden sorumlu komite üyelerinden en az birinin denetim/muhasebe ve finans konusunda 5 yıllık tecrübeye sahip olması aranmaktadır (KYİ m. 4.3.10).

⁷⁸ Bronson/Carcello/Hollingsworth/ Neal, **a.g.m.**, s. 278.

⁷⁹ Bağımsız yöneticilerden oluşan ve yılda en az iki kez toplanan denetim komitelerine sahip şirketlerin hileli raporlamalar dolayısıyla yaptırıma uygulanması daha az muhtemeldir. Bkz. Bronson/Carcello/Hollingsworth/Neal, **a.g.m.**, s. 278.

⁸⁰ Susan Albring/Dahlia Robinson/Michael Robinson, “Audit Committee Financial Expertise, Corporate Governance, and the Voluntary Switch from Auditor-Provided to Non-Auditor-Provided Tax Services”, **Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting**, 2013, p. 2.

⁸¹ Başlangıçta SOX, finansal uzmanları muhasebe ve denetim alanlarında eğitilmiş ve deneyimli mali uzmanlar olarak tanımlamış; ancak sonradan kurumsal toplulukların büyük ölçüde endişelerine yanıt verebilmek için daha geniş kesimlerce kabul gören bir finansal uzmanlık tanımını yapmıştır. Ancak, denetim komitesinin kalitesine ilişkin son deneysel araştırmalarda ortaya konulduğu üzere başlangıçta yapılan katı tanımın, denetim komitesinin etkinliği açısından daha tutarlı olduğu ifade edilmektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz. Albring/Robinson/Robinson, **a.g.m.**, s. 2.

Şirket muhasebesinde finansal uzmanlık denetim komitesinin etkinliğini de artırır. Nitekim finansal uzmanlardan oluşan denetim komitelerine sahip şirketlerde iç kontrol zayıflıklarının olması daha az muhtemeldir⁸². Finansal uzmanlığa sahip üyelerin varlığı aynı zamanda denetim komitesinin faaliyetini de artırmaktadır⁸³. Hali hazırda finans uzmanı olanların, diğer denetim komitesi üyelerinden çok farklı roller oynadığı kabul edilmektedir⁸⁴. Örneğin denetim komitesi, iş ortamı (*business environment*) hakkında bilgili mali yönetim uzmanlarından oluştuğunda komite, gözetim rolünü hakkıyla ifa edebilir, buna bağlı olarak yönetimin ve denetçilerin kararlarının güvenilirliği artabilir⁸⁵.

Denetim komitelerinde finansal uzmanların üye olarak yer alması, yatırımcılar tarafından da yararlı görülmektedir⁸⁶. Ancak ABD gibi ülkelerde nitelikli denetim komitesi üyesi bulmakla ilgili endişeler bulunduğu belirtilmektedir⁸⁷. Söz konusu endişeler biraz da, Sarbanes Oxley Yasasında olduğu gibi finans alanında uzmanlık için gerekli koşulların ağır olmasından kaynaklanmaktadır.

⁸² Yan Zhang/Jian Zhou/Nan Zhou, “Audit Committee Quality, Auditor Independence, and Internal Control Weaknesses”, **Journal of Accounting and Public Policy**, Vol. 26, 2007, p. 306; Denetim komitesi kalitesi, denetçi bağımsızlığı ve iç kontrol zayıflıkları birbirleriyle ilintilidir. Öyle ki şirket denetim komitesinde özellikle de muhasebe alanında finansal uzmanlık azsa; bu bir iç kontrol zayıflığına yol açabilir. Bu tespitin ise daha bağımsız denetçiler tarafından ortaya konulması olasılığı yüksektir. Ayrıntılı bilgi için bkz. Zhang/Zhou/Zhou, **a.g.m.**, s. 322.

⁸³ Mike Braswell/Roger Daniels/Mark Lendis/Chun-Chia Chang, “Characteristics of Diligent Audit Committees”, **Journal of Business & Economics Research**, Vol. 10, No. 4, 2012, p. 203.

⁸⁴ Albring/Robinson/Robinson, **a.g.m.**, s. 3; Dan Dhaliwal/Vic Naiker/Farshid Navissi, “The Association Between Accruals Quality and the Characteristics of Accounting Experts and Mix of Expertise on Audit Committees”, **Contemporary Accounting Research**, Vol. 27, No. 3, 2010, p. 820-821; Gopal V. Krishnan/Gnanakumar Visvanathan, “Does The SOX Definition of an Accounting Expert Matter? The Association Between Audit Committee Directors' Accounting Expertise and Accounting Conservatism”, **Contemporary Accounting Research**, Vol. 25, No. 3, 2008, p. 851.

⁸⁵ Stiles, **a.g.e.**, s. 181.

⁸⁶ Wallace N. Davidson III/Biao Xie/Weihong Xu, “Market Reaction To Voluntary Announcements of Audit Committee Appointments: The Effect Of Financial Expertise”, **Journal of Accounting and Public Policy**, Vol. 23, 2004, p. 291. Denetim komiteleri ile ilgili yatırımcı algılarının, hisse senedi fiyat reaksiyonları, denetim komitesi üyelerinin finansal uzmanlık ile atanması halinde olumlu olduğu tespit edilmiştir. Bkz. Mark L. DeFond/Rebecca N. Hann/Xuesong Hu, “Does the Market Value Financial Expertise on Audit Committees of Boards of Directors?”, **Journal of Accounting Research**, Vol. 43, No. 2, 2005, p. 154.

⁸⁷ Donald J. Kirk, “Experiences with the Public Oversight Board and Corporate Audit Committees” **Accounting Horizons**, Vol. 14, No. 1, 2000, p. 103 vd.; John F. Olson, “How to Make Audit Committees More Effective”, **The Business Lawyer**, Vol. 54, No. 3, 1999, p. 1097 vd.

Denetim komitesinin uzman ve bağımsız üyelerden oluşması halinde⁸⁸ yönetim kurulu üyelerinin belki de ilk kez icra kurulu başkanı⁸⁹ ndan bağımsız ve finansal kararlarla ilgili olarak daha disiplinli kararlar aldığı savunulmaktadır⁹⁰. Gerçekten uzman ve bağımsız üye oranı arttıkça, şirket yöneticilerinin denetim komitesi üzerindeki etkisi azalır komite daha aktif hareket etme imkânına sahip olmakta ve iç kontrol problemlerinin görülme sıklığı önemli ölçüde azalmaktadır⁹¹. Ancak denetim komitesinde özellikle mali uzmanlığın kurumsal yönetimi geliştirmesi, hem uzman üyenin hem de şirketin söz konusu uzmanlığın etkin kullanımını kolaylaştıracak özelliklere sahip olmasına bağlıdır⁹².

Denetim komitelerine ilişkin en önemli odak noktaları bağımsızlık ve komite üyelerinin mali uzmanlığına ilişkin olsa da, denetim komitelerinin etkinliği, denetim komitesi sürecinde önemli bir unsur olarak yer almaktadır⁹³. Etkin çalışan denetim komiteleri ile şirketlerde beklenmedik iflasların ve yönetim kaynaklı suiistimallerin ortaya çıkması daha az muhtemeldir. Bu sebeple denetim komitesinin etkinliği dikkat

⁸⁸ Denetim komitesinde mali uzmanların bulunmasının veya denetim komitesinin sadece bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşmasının pay sahiplerinin liyakat bakımından algısını etkilemeyeceğini, bunun sebebi olarak pay sahiplerinin tamamıyla bağımsız bir denetim komitesinden ziyade yönetim kurulunda bağımsız yönetim kurulu üye oranına odaklanmasını işaret eden görüş için bkz. Nana Y. Amoah/Alex P. Tang, “Board, Audit Committee and Restatement-Induced Class Action Lawsuits”, **Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting**, Vol. 26, 2010, p. 167.

⁸⁹ İcra kurulunun başkanı (*Chief Executive Officer=CEO*), yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün yetkilerini haiz, şirketin en üst tepe yöneticisidir. Daha önce de ifade ettiğimiz üzere İsviçre- Türk hukukunda geçerli olan tekli sistem, ABD hukukundaki Board Model’ine benzemektedir. Bizim hukukumuzu da etkileyen ABD anonim şirketler hukukunda şirket yönetiminin görev ve kontrolüne ilişkin yapılanmada iki ana kolondan biri “*Board*”, diğeri ise “*Shareholders*”(pay sahipleri)dir. Board hem icraya yetkili olan (*executive directors*) hem de icraya yetkili olmayanlardan (*board of directors*) oluşur. İşte görev ve yetki dağılımında icra yetkisini haiz üyeler (*executive officers*) icra kurulunu oluştururlar. Bu kurul geleneksel olarak, anonim şirketlerin esas sözleşmelerinde “icra kurulu başkanı”, as başkan (*vice president*), mali işlerden sorumlu üye (*treasurer*) ve yazışma işlerini yürüten bir sekreter (*secretary*)den oluşmaktadır. Bkz. Hasan Pulaşlı, “Anonim Şirketler Hukukunda CEO’nun Hukuki Durumu”, **Batider**, C. 24, S. 1, 2007, s. 17 vd.

⁹⁰ Özsoy, **a.g.e.**, s.110; Üst yönetimin yönetim kurulu üyelerinin seçimine katılımı ile denetim komitesinin etkinliği arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada, özellikle CEO’nun seçim sürecine dâhil olduğunda denetim komitesi etkinliğinin azaldığı tespit edilmiştir. Söz konusu araştırma için bkz. Joseph V. Carcello/Terry Neal/Zoe-VonnaPalmrose/Susan Scholz, “CEO Involvement in Selecting Board Members, Audit Committee Effectiveness, And Restatements”, 2009, p. 28., (Çevrimiçi), https://www.caaa.ca/_files/file.php?fileid=fileWmLbHVlSX&filename=file_Carcello_s_consort_readings.pdf 10.03.2015.

⁹¹ Jagan Krishnan/Jong Eun Lee, “Audit Committee Financial Expertise, Litigation Risk and Corporate Governance”, 2008, <http://ssrn.com/abstract=1316278> (Çevrimiçi 17.04.2015), p. 19.

⁹² DeFond/Hann/Hu, **a.g.m.**, s. 154.

⁹³ Stiles, **a.g.e.**, s. 184.

çeken bir husus olup bu konuda çok sayıda çalışma söz konusudur. Bu çalışmalarda özellikle bağımsızlık, çalışkanlık, komitenin büyüklüğü, komite toplantılarının sayısı⁹⁴, toplantıların uzunluğu, standartlara uygunluk, yönetimde işbirliği gibi çeşitli boyutlar ele alınmaktadır⁹⁵. Bunların yanında denetim komitesinin etkinliğinin, kaynakların ve bilginin kullanılabilirliği ile bağlantılı olup üyelerinin motivasyon ve dikkatinden etkilendiği ifade edilmektedir⁹⁶.

Denetim komitesi yapısında söz konusu komitenin etkinliğini sağlayan hususların başında üyelerin bağımsızlığı ve finansal uzmanlığı gelmektedir. Bununla birlikte, sorumluluk riskleri ve zaman kısıtlamaları da denetim komitesinin etkinliğini belirleyen faktörlerdendir⁹⁷. Bir diğer faktör de bağımsız denetim kuruluşunun bağımsızlığıdır. Nitekim denetim komitesinin etkinliği ile denetimin etkinliği arasında yüksek bir korelasyon vardır. Bilindiği üzere korelasyon, iki ayrı veri grubu arasında bulunan ilişki derecesinin ölçümü olarak tanımlanır. Yani denetim komitesi ile şirket denetiminin etkinliği arasında çok önemli bir bağlantının bulunduğunu ifade edebiliriz. Denetim komitesinin etkinliği arttıkça şirketin denetimi daha etkin hale gelecektir. Bu sebeple denetim komitelerinin denetçinin bağımsız karar alabilmesini sağlayacak ortamı sunması gerekmektedir⁹⁸.

Denetim komitelerini konu alan birçok çalışmada, bu komitenin rolünün bir ölçüde şekli olduğu vurgulanmaktadır⁹⁹. Bu bağlamda denetim komitesinin sadece kurumsal yönetim standartları yönünden endişe giderici bir görüntü sağlayan, şirkette devamlılığı temin eden ve şirketin büyümesi için gereken kaynaklara erişimi sağlayan bir araç olduğu ifade edilmektedir¹⁰⁰. Denetçi bakış açısını odağa alan bazı

⁹⁴ Denetim komitesinin toplantı sıklığı finansal raporlamada özen ve gözlem için bir veri olarak kabul edilerek bunun, şirketlerin aktifleşmesinde fayda sağladığı gözlemlenmiştir. F. Todd Dezoort/Rana Hermanson/Deborah Archambeault/Scott Reed, “Audit Committee Effectiveness: A Synthesis of the Empirical Audit Committee Literature”, **Journal of Accounting Literature**, Vol. 21, p. 38 vd.

⁹⁵ Dezoort, **Audit Committee Members’ Oversight Judgments**, s. 2.

⁹⁶ Rupley/Almer/Philbrick, **a.g.m.**, s. 142.

⁹⁷ Rupley/Almer/Philbrick, **a.g.m.**, s. 141.

⁹⁸ Çatıkkaş/Okur/Balkan, **a.g.e.**, s. 57.

⁹⁹ Laura F. Spira, “An Evolutionary Perspective on Audit Committee Effectiveness”, **Corporate Governance: An International Review**, Vol. 6, No. 1, 1998, p. 34.

¹⁰⁰ Spira, **a.g.m.**, s. 31-38.

çalışmalarda da denetim komitesinin rolünün pasifliğine işaret edilmektedir¹⁰¹. Bu çalışmalardan birinde, finansal raporlama sürecinde denetim komitelerinin, denetçiler tarafından etkisiz olarak algılandığı sonucuna ulaşılmıştır¹⁰². Buna karşılık SOX sonrası daha aktif, çalışkan, bilgili ve güçlü denetim komiteleri ile denetim komitelerinin faaliyetinin şekli olmanın ötesine geçtiği ve bu konuda bir ilerleme sağlandığı¹⁰³ ifade edilmektedir¹⁰⁴. Ancak SOX yönergelerine rağmen denetçi tayini ve görevden almalara hala yönetimin karar verdiği yönünde güçlü kanıtlara ulaşılması¹⁰⁵, denetim komitesinin işlevleri üzerindeki tartışmaların devamına yol açmaktadır.

Denetim komitesinde deneyimli üyelerin bulunması da birçok yönden önem arz etmektedir. Zira yapılan araştırmalar, deneyimli üyelerin deneyimi olmayan üyelere oranla daha tutarlı kararlar aldıkları, uzlaşya daha açık oldukları, iç görüşe¹⁰⁶ ve daha yüksek teknik bilgiye sahip olduklarını göstermektedir¹⁰⁷. Kritik gözetim alanlarında deneyim, denetim komitelerinin performansını geliştirmek için önem arz etmektedir. Daha önceden sahip oldukları eğitim, performans ve geri bildirim sayesinde, deneyimi olan denetim komitesi üyeleri, deneyimi olmayan üyelere

¹⁰¹ Stiles, **a.g.e.**, s. 184.

¹⁰² Jeffrey Cohen/Ganesh Krishnamoorthy/Arnie M. Wright, “The Corporate Governance Mosaic and Financial Reporting Quality”, **Journal of Accounting Literature**, 2004, p. 28; 36 denetçiyle yapılan bir çalışmada katılımcılar, denetim komiteleri ile yapılan toplantıları önemli; ancak tek yönlü bir raporlama unsuru olarak karakterize etmektedir. Bkz. Cohen/Krishnamoorthy/Wright, “Corporate Governance and Oversight Process”, **Contemporary Accounting Research**, 2002, p. 586.

¹⁰³ Jeffrey Cohen/Ganesh Krishnamoorthy/Arnold M. Wright, “Auditor Experiences of Corporate Governance in the Post Sarbanes-Oxley Era”, **Contemporary Accounting Research**, Vol. 27, No. 3, 2010, p. 781 vd; Stiles, **a.g.e.**, s. 184.

¹⁰⁴ *Beasley ve arkadaşları*, SOX sonrası ABD firmalarının denetim komitelerine ilişkin birçok çalışmayı incelemiş ve denetim komitesinin faaliyetinin hem maddi hem de şekli olduğuna ilişkin yorumları destekleyen uygulamaları tespit etmiştir. Bkz. Mark S. Beasley/Joseph V. Carcello/Dana R. Hermanson/Terry L. Neal, “The Audit Committee Oversight Process”, **Contemporary Accounting Research**, Vol. 26 No. 1, 2009, p. 66; Benzer şekilde denetim komitesinin etkinliğini ele alan *Gendron ve Be'dard*, denetim komitesi üyelerinin hem maddi hem de şekli özellik taşıyan toplantılara katıldığı sonucuna varmıştır. Gendron/Be'dard, **a.g.m.**, s. 206-207.

¹⁰⁵ Cohen/Krishnamoorthy/Wright, **Corporate Governance Mosaic**, s. 48.

¹⁰⁶ İngilizce’de “*self insight*” olarak adlandırılan iç görüşe sahip olma, bireylerin kendi politika ve karar süreçlerini anlamlandırmasıdır. Bkz. Dezoort, **Audit Committee Members’ Oversight Judgments**, s. 5.

¹⁰⁷ Söz konusu araştırma için bkz. Dezoort, **Audit Committee Members’ Oversight Judgments**, s.1.

nazaran daha fazla teknik bilgiyi haizdir¹⁰⁸. Üstelik bu üyelerin bilgi düzeyi, denetleyecekleri denetçilerin bilgi düzeyine yakın olduğundan bu durum da kendi içinde bir tutarlılık arz eder¹⁰⁹.

Denetim komitesindeki üye sayısı şirketten şirkete değişmektedir. Zira komitenin büyüklüğü sadece komitenin sorumluluk ve yetkisine değil; aynı zamanda yönetim kurulunun ve şirketin büyüklüğüne bağlıdır¹¹⁰. Denetim komitesi, iş ve deneyimi dengede tutabilecek yeterli sayıda üyeye sahip olmalı, ancak komitenin büyüklüğü komitenin hantallaşmasına sebebiyet vermemelidir. Bu anlamda denetim komitelerinin üç ila beş üyeden oluşması yönünde genel bir fikir birliği mevcuttur¹¹¹.

(2) Görevleri

Denetim komitesi, şirketin gözetimi ve iç denetimi ile görevli, finansal raporlama ve denetim sürecinin bütünlüğünü sağlayan özel bir çalışma grubudur¹¹². Bu komitenin temel işlevi, yönetim kurulunun TTK m. 375 hükmünde öngörülen vazgeçilemez ve devredilemez görevlerinin, özellikle üst düzeyde yönetim ve üst gözetim yükümlülüğünün yerine getirilmesini kolaylaştırmak, bunun için gereken zemini hazırlamaktır¹¹³.

Denetim komitesi, bir organ olan yönetim kurulunun organa özgü görevlerini yerine getirmez. Bunun yerine söz konusu görevlerin yerine getirilmesi için gereken yardımcı faaliyetin yürütülmesini üstlenir. Gerçekten de, üst düzeyde yönetimin yürütülmesi için gereken verilerin sağlanması, yönetim teşkilatının işlevselliği,

¹⁰⁸ Dezoort, **Audit Committee Members' Oversight Judgments**, s. 4.

¹⁰⁹ Dezoort, **Audit Committee Members' Oversight Judgments**, s. 4.

¹¹⁰ Braiotta, **a.g.m.**, s. 125.

¹¹¹ Braiotta, **a.g.m.**, s. 124.

¹¹² Doğan, **a.g.e.**, s. 89; Tekinalp, **Banka Hukukunun Esasları**, s.178.

¹¹³ Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s.70; Belirtmek gerekir ki, TTK m. 375 uyarınca yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkilerinden biri de muhasebe ve finans denetimidir. *Kendigelen*, söz konusu görevin eTTK'daki iç denetime denk geldiğine işaret etmektedir. Gerçekten yazar, her ne kadar eTTK'daki iç denetime ilişkin hükümler yeni kanuna aktarılmamışsa da, gerekçedeki açıklamalardan anlaşıldığı kadarıyla iç denetime tamamen veda edilmediğini, ismi "*muhasebe ve finans denetimi*" olarak değiştirilmek suretiyle bu konudaki görevin de devredilemez ve vazgeçilemez bir şekilde yönetim kuruluna bırakıldığını ifade etmektedir; bkz. Abuzer Kendigelen, **Türk Ticaret Kanunu-Değişiklikler, Yenilikler ve İlk Tespitler**, 2. bs, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2012, s. 266.

muhasebe düzeninin ve finansal denetimin işlerliği ve hukuka uygunluk denetimi, denetim komitesinin katkısıyla yerine getirilebilir¹¹⁴.

Her biri gözetim faaliyetinin farklı cephelerini oluşturan denetim komitesinin yetki ve görevleri şu şekilde sınıflandırılabilir:

i. Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, faaliyetlerinin ve bağımsızlığının gözetilmesi

Anonim şirketin denetimini yapacak bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, bağımsız denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmaları denetim komitesinin gözetiminde gerçekleştirilmektedir. Denetim komitesi ayrıca, bağımsız denetim kuruluşunun verimliliğini ve ücretini karara bağlayarak söz konusu kuruluşun bağımsızlığını teyit ve tasdik etmektedir¹¹⁵.

Bağımsız denetim kuruluşu ile ilgili denetim komitesinin rolü, bu denetçinin tamamen bağımsız olmasını sağlamak ve önemli muhasebe politikalarına ilişkin sorunların çözümünü tartışmaktır¹¹⁶. Bu anlamda bağımsızlık sorunu birçok açıdan ele alınmış olup bağımsız denetim komitelerinin denetçinin bağımsızlığını teşvik ettiği tespit edilmiştir¹¹⁷. Hatta denetim komitesinin varlığına işaret eden finansal tabloların, yatırımcılar nezdinde denetçinin bağımsız olduğu yönünde bir algı yarattığı ifade edilmektedir¹¹⁸.

Denetim komitesinin önemli görevlerinden birisi de, dış denetimi yürüten bağımsız denetim kuruluşuyla ortaklığın verimli etkileşimini sağlamaktır¹¹⁹. Bu anlamda verimli etkileşim ortaklığın denetime hazırlanması, denetime konu olan

¹¹⁴ Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 71.

¹¹⁵ İsviçre Corporate Governance En İyi Uygulama Kodu, m. 24, son fıkra. Bkz. Pulaşlı, **Corporate Governance**, s. 62.

¹¹⁶ Stiles, **a.g.e.**, s. 183.

¹¹⁷ Clive S. Lennox/Chul W. Park, “Audit Firm Appointments, Audit Firm Alumni, and Audit Committee Independence”, **Contemporary Accounting Research**, Vol. 24, No. 1, 2007, p. 256.

¹¹⁸ Stiles, **a.g.e.**, s. 183.

¹¹⁹ Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 70; Literatürde, denetim komitelerinin yönetim ile denetçiler arasında önemli anlaşmazlıkların çözümünde görev aldığını gösteren çeşitli çalışmalara rastlanmaktadır ki bu olaylar denetim komitesinin etkinliğini anlamaya yardımcı olur. Bkz. Gendron/Be'dard, **a.g.m.**, s. 237; Stiles, **a.g.e.**, s. 183.

temel belgeler niteliğindeki finansal tabloların ve yıllık faaliyet raporunun hazırlanmasının gözetimi, bunların ve dayanak belgelerin denetçiye aktarılması, denetçiden gelen denetçi görüşünün ve denetim raporunun anonim ortaklığın genel kuruluna sunulması için gereken hazırlıkların yapılmasını kapsamaktadır.

Anglo-Sakson hukukunda bağımsız denetim kuruluşu ile yönetim kurulu arasındaki ilişki açısından denetim komitesinin, tartışma düzeyini artırarak bu etkileşimin çatışmacı yoğunluğunu azalttığı sonucuna varılmıştır¹²⁰. Ayrıca bağımsız denetim kuruluşu ile yönetim kurulu arasındaki bu anlaşmazlıklarda, bağımsız üyelerden oluşan denetim komitelerinin bağımsız denetim kuruluşu tarafında yer alma eğiliminde olduğu ifade edilmektedir¹²¹. Öte yandan bu iki grup arasındaki ilişkinin sağlıklı olup olmadığı, denetçinin istifa veya görevden alınma olasılığı ile ölçülmekte olup; denetim komitesi üyelerinin finansal uzmanlığının dış denetçinin istifa veya görevden alınma olasılığını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır¹²².

ii. İç denetim sisteminin gözetlenmesi ve iç denetim biriminin raporlarının incelenmesi ve değerlendirilmesi

Denetimin çeşitlendirilmesi ve anonim ortaklığın özdenetiminin gerçekleştirilmesi amacıyla iç denetim mekanizmalarının kurulması ve gözetimi yönetim kurulunun görevidir. Ancak iç denetim faaliyetlerinin de koordine edilmesi gerekmektedir. Zira gözetim faaliyetinin, iç denetim mekanizmalarının sürekliliği ve her bir denetim mekanizmasının iç denetim faaliyetini farklı bir cepheden gerçekleştirmesi söz konusudur¹²³. Bu sebeplerle ortaklık bünyesinde daha kapsamlı iç sistemler varsa, bunların eşgüdümünü sağlayacak olan denetim komitesidir¹²⁴. Hatta bu anlamda denetim komitesinin risklerin erken teşhisi komitesinin de üzerinde görev yapacak bir birim olduğu savunulmuştur¹²⁵. Kanaatimizce, her iki komite de yönetim kurulunun bünyesinde oluşturulduğundan bunlar arasında bir altlık-üstlük

¹²⁰ Stiles, **a.g.e.**, s. 183.

¹²¹ F. Todd Dezoort/Steven E. Salterio, “The Effects of Corporate Governance Experience and Financial-Reporting and Audit Knowledge on Audit Committee Members’ Judgments”, **A Journal of Practice & Theory**, Vol. 20, No. 2, 2001, p. 43.

¹²² Dezoort/Salterio, **a.g.m.**, s. 31.

¹²³ Altay, **Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri**, s. 599.

¹²⁴ Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 70; Doğan, **a.g.e.**, s. 111.

¹²⁵ Altay, **Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri**, s. 614.

ilişkisi oluşturmak doğru değildir. İki komitenin şekli koşulları birbirine eşit olup bunlar yönetim kuruluna yardımcı olmak üzere ihdas edilmektedir. Gerek denetim komitesi gerekse de riskin erken teşhisi komitesi yönetim kuruluna karşı sorumlu olup onun talimatlarıyla bağlıdır. Her ne kadar denetim komitesi, tüm iç denetim mekanizmalarını gözetken ve koordine eden, bu arada iç denetim sisteminin risk yönetimiyle ilgili görev yeteneği hakkında karar veren¹²⁶ bir konumdaysa da söz konusu komitenin risklerin erken teşhisi komitesine nazaran üstün bir konumda olduğu söylenemez.

İç denetim fonksiyonunun amaçlarından biri, gözetim yetkisine sahip denetim komitesinin güçlü olmasını sağlamaktır¹²⁷. Bu sebeple iç denetim mekanizmaları, denetim komitesinin şirketin faaliyetlerini, operasyonlarını ve risklerini etraflıca tanımasını sağlamada yardımcı önemli bir kaynaktır¹²⁸. Bu anlamda iç denetçilerin risk yönetimi ve iç kontrol ile ilgili kendine has bilgisi, kişisel ve davranışsal becerileri önem arz eden hususlardır¹²⁹. Ancak denetim komitesinin buradaki görevi iç denetim biriminden veri toplamaktan ibaret olmayıp söz konusu mekanizmanın etkin bir biçimde çalışmasını sağlamak ve buradan gelen verilerden anonim ortaklığın yönetimi için sonuç çıkarmaktır.

İç denetim mekanizmaları ile iç kontrol arasındaki ilişki denetim komitesinin işlevini de etkilemektedir. Söz gelimi iç denetim mekanizmalarının iç kontrollerin iyileştirilmesine katkısı, denetim komitesine önemli bir kolaylık sağlamaktadır¹³⁰.

¹²⁶ Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 954

¹²⁷ Jenny Goodwin, “The Relationship Between the Audit Committee and the Internal Audit Function: Evidence from Australia and New Zealand”, **International Journal of Auditing**, Vol. 7, 2003, p. 265.

¹²⁸ Gerrit Sarens/Ignace De Beelde/Patricia Everaert, “Internal Audit: A Comfort Provider to the Audit Committee”, **The British Accounting Review**, Vol. 41, 2009, p.103; Yılmaz Argüden, **Yönetim Kurulu Sırları: Yaşam Kalitesi İçin Kurumsal Yönetişim**, Rota Yayın, İstanbul, 2007.s. 172.

¹²⁹ İç denetçilerin kendi iç pozisyonlarının yanı sıra, şirkete olan aşinalık ve şirket genelinde insanlara yakın konumları sebebiyle denetim komitesinin işlerini kolaylaştırmaktadır. Sarens/Beelde/Everaert, **a.g.m.**,s. 103.

¹³⁰ Sarens/Beelde/Everaert, **a.g.m.**, s. 103; Her ne kadar Amerikan SEC ve diğer düzenlemelerde de iç denetim fonksiyonunun denetim komitesinin sorumluluklarını yerine getirmesinde destekleyici ve kolaylaştırıcı önemi vurgulansa da, iç denetim ile denetim komitesi arasındaki etkileşime ilişkin araştırmaların sınırlı olduğu ifade edilmektedir. Bkz. Abhijit Barua/Dasaratha V Rama/Vineeta Sharma, “Audit Committee Characteristics and Investment in Internal Auditing”, **J. Account Public Policy**, Vol. 29, 2010, p. 511–512.

Diğer taraftan, iç denetimin bir parçası olan denetim komitesinin iç denetimi gözetimi ile iç kontrolü arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır¹³¹. Yani adı geçen mekanizmalar karşılıklı olarak birbirini desteklemektedir.

Denetim komitesinin iç denetim fonksiyonundaki atamaların, ücretlerin ve çalışma planının onaylanmasında temel sorumluluk üstlenmesi bu komitenin bağımsız olmasını gerektirmektedir. Denetim komitesi her ne kadar yönetim kuruluna yardımcı olmak üzere yönetim kurulu tarafından seçiliyorsa da burada kastedilen bağımsızlık görevsel ve işlevsel açıdandır. Bu bağlamda görevini ancak yönetim kurulundan bağımsız bir şekilde icra eden bir denetim komitesi, denetimin bir parçası olarak daha aktif bir rol oynayabilir¹³². Özellikle yolsuzluk araştırmalarında, etik kodlara aykırı uygulamalarda ve üst yönetimin yüksek risk alanlarında duyarsız kaldığı değerlendirmesinin yapıldığı durumlarda bu fonksiyonun bağımsızlığı özel bir önem arz etmektedir¹³³.

iii. Ara bilançoların ve yılsonu finansal tabloların incelenmesi ve değerlendirilmesi

Denetim komitesinin temel işlevlerinden biri şirketin finansal raporlama sürecinin gözetimini sağlamaktır¹³⁴. Amerika’da özellikle halka açık şirketlerde, bu komitenin yatırımcıların yatırımlarının korunmasını sağlayan bir güvence oluşturduğu¹³⁵ ifade edilirken denetim komitesi raporlarının kamuya açıklanmaması karşısında ülkemiz açısından bu durum kuşkuludur. Hatta denetim komitesinin, modern anonim ortaklıklar hukukunda, dürüst resim verme ilkesinin güvencesi konumunda olduğu belirtilmektedir¹³⁶. Denetim komitesi, ortaklığın finansal durumu hakkında, doğru, tam ve gerçeği dürüst biçimde yansıtan bir resim çekmek, resmi

¹³¹ Lawrence J. Abbott/Susan Parker/Gary F. Peters, “Serving Two Masters: The Association between Audit Committee Internal Audit Oversight and Internal Audit Activities”, **Accounting Horizons**, Vol. 24, No. 1, 2010, p. 22.

¹³² Stuart Turley/Mahbub Zaman, “Audit Committee Effectiveness: Informal Processes and Behavioural Effects”, **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Vol. 20, No. 5, 2007, p. 775.

¹³³ Argüden, **a.g.e.**, s. 171.

¹³⁴ Davidson III/ Xie/ Xu, **a.g.m.**, s. 279.

¹³⁵ Arthur Levitt, “The Numbers Game”, Remarks of Chairman Arthur Levitt at the NYU Center for Law and Business, New York, September 28, 1998.

¹³⁶ Altay, **Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri**, s. 599.

değerlendirmek ve diğer üyelerle görüşmek ve tartışmakla yükümlüdür¹³⁷. Zira yöneticiler her zaman pay sahiplerinin yararına hareket etmeyebilir örneğin şirket kazancını manipüle edebilir ya da hissedarların zararına hileli raporlamalar yapabilirler. Bu sebeple pay sahipleri finansal raporlama kalitesini sağlamak için etkili bir denetim komitesine ihtiyaç duymaktadır¹³⁸.

Küresel çapta finansal piyasanın genişlemesi ve daha fazla şirketin ulusal sınırları aşarak büyük borsalara kote olması, büyük pazarlarda güvenilir raporlamaya duyulan ihtiyacı artırmış; hatta bu gereksinim sonucu denetim komiteleri ihdas edilmiştir¹³⁹. Son yapılan araştırmalarda denetim komitelerinin varlığının dahi finansal raporlama ve denetim süreçleri bakımından çok önemli görüldüğü ifade edilmektedir¹⁴⁰.

Denetim komitesi, kamuya açıklanacak periyodik mali tabloların ve dipnotlarının, mevcut mevzuat ve uluslararası muhasebe standartlarına uygunluğunu denetlemek ve bağımsız denetim kuruluşunun görüşünü de alarak yönetim kuruluna bildirmekle yükümlüdür¹⁴¹. Bu sayede denetim komitesinin, finansal raporlamanın kalitesini¹⁴² iyileştirmede önemli bir rol oynadığı kabul edilmektedir¹⁴³. Söz konusu komitenin en önemli iki özelliği olan bağımsızlık ve finansal uzmanlık esas itibarıyla finansal raporlama kalitesinin yükseltilmesi bakımından önem taşımaktadır¹⁴⁴. ABD şirketlerinin konu alındığı bir araştırmada, özellikle denetim komitesinin bağımsızlığı azaldıkça hileli finansal raporlamaların arttığı tespit edilmiştir¹⁴⁵. Bu sebeple denetim komitesinin tamamen icracı olmayan üyelerden oluştuğu şirketlerde finansal

¹³⁷ Tekinalp, **Dinamikler**, 235 vd.

¹³⁸ Davidson III/Xie/Xu, **a.g.m.**, s. 280.

¹³⁹ Norma C. Powell/Sherre Strickland/Priscilla A. Burnaby, “Internal Auditing: The Emergence of an International Profession” **Journal of International Accounting Auditing & Taxation**, Vol. 1, No. 2, 1992, p. 209 vd.

¹⁴⁰ Braiotta, **a.g.m.**, s. 122.

¹⁴¹ Özsoy, **a.g.e.**, s. 108.

¹⁴² Finansal raporlamanın kalitesinin, birçok çalışmada öncelikle olumsuz sonuçları, özellikle dolandırıcılık, hileli kazanç beyanları ve anormal tahakkuklar gibi usulsüzlüklerin sıklığı açısından incelendiği ifade edilmektedir. Stiles, **a.g.e.**, s. 182.

¹⁴³ Ganesh Krishnamoorthy/Arnold Wright/Jeffrey Cohen, “Audit Committee Effectiveness and Financial Reporting Quality: Implications for Auditor Independence”, **Australian Accounting Review**, Vol. 12, No. 3, 2002, p. 10.

¹⁴⁴ Stiles, **a.g.e.**, s. 182.

¹⁴⁵ Beasley, **a.g.m.**, s. 463.

raporlamaya ilişkin bu tarz sorunların görülmesi olasılığının daha az olduğu belirtilmektedir¹⁴⁶.

Yetersiz mali raporlamanın ortak özelliği, yanıltıcı kazanç beyanları olup denetim komitesine sahip şirketlerin bu tür raporları üretme olasılığı bulunmayanlarınkine oranla daha azdır¹⁴⁷. Burada da denetim komitesinin önem arz eden iki özelliğine¹⁴⁸ dikkati çekmek gerekir. Bağımsız ve finansal uzman üyelerden oluşan denetim komitelerinin bulunduğu şirketlerde muhasebe hilelerinin yapılması olasılığı düşmektedir¹⁴⁹. Ancak, söz konusu komite üyesinin bağımsızlığı, örneğin yönetim kurulu üyesi seçim sürecine CEO dâhil olduğunda tehlikeye girmekte ve bu durumda denetim komitesinin gücü önemli ölçüde azalmaktadır¹⁵⁰.

Denetim komitesinin paydaşlar nezdinde şirketin mali performansını ve sonuçlarını manipüle eden bir uygulama olan kazanç yönetimi¹⁵¹ne etkisi de birçok çalışmaya konu olmuştur. Denetim komitesinin bağımsızlığının ve finansal uzmanlığının kazanç yönetimini önemli ölçüde azalttığı tespit edilmiştir¹⁵². Hatta bu sebeple bağımsız denetim komitesi üyelerinin şirkette pay sahibi olması pek tercih edilmemektedir¹⁵³.

Denetim komitesinde muhasebe uzmanlığı; özellikle muhasebe uzmanlığının yanında finans uzmanlığı bulunduğu, bunun tutulan hesap kalitesini iyileştirdiği

¹⁴⁶ Dorothy A. McMullen/K. Raghunandan, ‘‘Enhancing Audit Committee Effectiveness’’, **Journal of Accountancy**, 1996, p. 80.

¹⁴⁷ Stiles, **a.g.e.**, s. 182.

¹⁴⁸ Bkz. s. 53 vd.

¹⁴⁹ Mark L. DeFond/James Jiambalvo, ‘‘Incidence and Circumstances of Accounting Errors’’, **The Accounting Review**, Vol. 66, No. 3, 1991, p. 646; Cohen/Krishnamoorthy/Wright, **Auditor Experiences**, s. 752

¹⁵⁰ Stiles, **a.g.e.**, s. 182.

¹⁵¹ Stiles, **a.g.e.**, s. 182.

¹⁵² April Klein, ‘‘Audit Committee, Board of Director Characteristics, and Earnings Management’’, **Journal of Accounting and Economics**, Vol. 33, No. 3, 2002, p. 378; Biao Xie/Wallace N. Davidson III/Peter J. DaDalt, ‘‘Earnings Management and Corporate Governance: The Role of the Board and the Audit Committee’’, **Journal of Corporate Finance**, Vol. 9, 2003, p. 299; Denetim komitesinde icracı olmayan üyelerin sayısı arttıkça kazanç yönetiminin azaldığı ifade edilmektedir. Bunun sebebi olarak da bu yönetim kurulu üyelerinin kendi itibarını korumak arzusu ve/veya finansal raporlama uzmanlığından kaynaklanan bağımsızlığı gösterilmektedir. Bkz. Joon S. Yang/Jagan Krishnan, ‘‘Audit Committees and Quarterly Earnings Management’’, **International Journal of Auditing**, Vol. 9, 2005, p. 201-202.

¹⁵³ Bkz. Yang/Krishnan, **a.g.m.**, s. 202.

tespit edilmiştir¹⁵⁴. Öte yandan şirketin hesaplarına etki eden bir diğer husus da denetim komitesi üyelerinin bağımsızlığıdır. Nitekim denetim komitelerini çoğunluğun bağımsızlığından azınlığın bağımsızlığına dönüştüren şirketlerin hesaplarında usulsüzlüklerin diğerlerine göre olağanüstü artışlar gösterdiği ifade edilmektedir¹⁵⁵.

İsviçre Corporate Governance En İyi Uygulama Kodu'na göre denetim komitesi, dış denetim ve iç denetim sistemi konuları ile yıllık hesaplar hakkında kendine özgü bir karar sistemi oluşturmaktadır¹⁵⁶. Bu komite dış denetim ile iç denetim ve ayrıca bunların müşterek etkilerini değerlendirerek, bir tespit yapmaktadır. Ayrıca, denetim komitesi tüm danışmanlık hizmeti veren temsilcilerle birlikte, denetim faaliyetlerinin birleştirilmesiyle ilgili olarak inceleme yapmaktadır. Bu sebeple doktrinde bizim de katıldığımız görüş uyarınca, denetim komitesine sağlanan kaynaklarla iç ve dış denetim arasındaki işbirliği yoluyla geliştirilmiş “*joint audit approach*” olarak adlandırılan ortak bir denetim yaklaşımı geliştirebilir¹⁵⁷.

Denetim komitesi yönetim kurulunun bünyesinde bir alt-komite olarak kurumsal raporlama süreçlerinin izlenmesinin yanı sıra yönetim eylemlerinin bütünüyle izlenmesinde de rol alır. Bu bağlamda, denetim komitesinin rolü, finansal raporlama sürecinden ibaret olmayıp söz konusu rol, fikri mülkiyet dâhil finansal olmayan bilgilerin raporlanmasına kadar uzanmaktadır¹⁵⁸.

Denetim komitesi, yukarıda sayılan görevlerin yanında denetim fonksiyonunun çalışma planını gerçekleştirmek üzere yeterli kaynağın teminini sağlamakla

¹⁵⁴ Dhaliwal/Naiker/Navissi, **a.g.m.**, s. 792; Goodwin, **a.g.m.**, s. 274.

¹⁵⁵ Klein, **Earnings Management**, s. 398.

¹⁵⁶ İsviçre Corporate Governance En İyi Uygulama Kodu, m. 24, Pulaşlı, **Corporate Governance**, s. 62.

¹⁵⁷ Sarens/Beelde/Everaert, **a.g.m.**, s. 90; Mark A. Covalleski/Mark W. Dirmsmith/Larry Rittenberg, “Jurisdictional Disputes over Professional Work: The Institutionalization of the Global Knowledge Expert”, **Accounting, Organizations and Society**, Vol. 28, No. 4, 2003, p. 332.

¹⁵⁸ Fikri mülkiyete ilişkin veriler şirket hisselerinin değerlemesi için önemlidir. Denetim komitesinin özellikleri ile fikri mülkiyet açıklamaları arasındaki ilişkinin irdelendiği bir araştırmada, söz konusu açıklamaların denetim komitesinin büyüklüğü ve yapılan toplantıların sıklığı ile doğru orantılı olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca denetim komitesi üyelerinin pay sahipliğinin fikri mülkiyet açıklamalarına negatif etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak şaşırtıcı bir biçimde, fikri mülkiyet açıklamaları ile denetim komitesinin bağımsızlığı ve finansal raporlama arasında bir bağlantıya rastlanmamıştır. Bkz. Jing Li/Musa Mangena/Richard Pike, “The Effect of Audit Committee Characteristics on Intellectual Capital Disclosure”, **The British Accounting Review**, Vol. 44, 2012, p. 108.

yükümlüdür. Bu komite kaynakların etkin kullanılmasına yönelik çalışma planını hazırlarken, mevcut kaynakların yanı sıra kararlaştırılardan daha fazla kaynak gerektirecek faaliyetleri de belirlemelidir¹⁵⁹. Zira komitenin bilinçli karar verebilmesinde bu husus önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ile diğer çalışanlar arasında çıkabilecek çıkar çatışmalarını ve ticari sır niteliğindeki bilginin kötüye kullanılmasını önleyen şirket içi düzenlemelere ve politikalara uyumu sağlamakla da denetim komitesi görevlidir¹⁶⁰.

Denetim komitesi, yönetim kuruluna yansıttığı denetim verilerinin, yönetim kurulunca ne ölçüde algılandığını ve yönetim süreçlerine yansıtılıp yansıtılmadığını tespit ve takiple yükümlüdür¹⁶¹. Bu izlemenin önemi, yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna ilişkin süreçlere etkin bir katkı sağlayabilmesinden kaynaklanır. Nitekim denetim komitesinin raporları, ispat sorunları barındıran sorumluluk davalarının çözülmesini veya dürüst ve özenli yöneticilerin sorumluluktan kurtulmasını sağlayabilir¹⁶². Ancak denetim komitesinin bu görevini ne şekilde gerçekleştireceğine dair bir sorun ortaya çıkabilir. Kanımızca, denetim komitesinin yılsonuna yakın yapacağı son toplantıda ilgili değerlendirmelerin yer aldığı raporu yönetim kuruluna sunmalıdır. Zira söz konusu gözetim faaliyetleri istenen gayeye ulaşılması için süreklilik arz etmelidir.

(3) Çalışma Esasları

Denetim komitesi bağımsız bir komite olarak değil, daima yönetim kuruluna karşı görev yapar. Söz konusu komite, yukarıda açıklanan görevlerin tümünü yönetim kurulu bünyesinde gerçekleştirir. Belirtmek gerekir ki bu yapılanma, denetim süreçlerinin yönetim kurulu tarafından daha sağlıklı bir şekilde algılanmasına hizmet etmektedir.

¹⁵⁹ Argüden, **a.g.e.**, s. 17.

¹⁶⁰ Özsoy, **a.g.e.**, s.110.

¹⁶¹ Altay, **Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri**, s. 600.

¹⁶² Altay, **Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri**, s. 617.

Denetim komitesi, organ niteliği bulunmadığından faaliyetleri sonucunda elde ettiği tüm bilgileri yönetim kuruluna verir ve şirketi temsil yeteneği yoktur¹⁶³. Bu komite, en az üç ayda bir olmak üzere yılda en az dört kere toplanır ve toplantı sonuçlarını tutanağa bağlayarak yönetim kuruluna sunar. Denetim komitesinin yaptığı mali tablolara ilişkin değerlendirme toplantılarına bağımsız denetim kuruluşu da katılarak çalışmaları hakkında bilgi verir¹⁶⁴.

Kendisinden beklenen amaca ulaşılabilmesi için, denetim komitesi üyelerinin anonim ortaklıktaki faaliyetlerini iç denetime özgülemeleri ve bu görevlerini yerine getirirken yönetim kurulunun talimatlarına bağlı olmamaları gerekmektedir. Böylelikle denetim komitesi her ne kadar yönetim kurulunun bir parçası olarak faaliyet gösterse de, “yönetim kurulunun talimatlarına bağlı çalışma” karakteristiğine yabancıdır¹⁶⁵. Bu amaçla TTK Genel Gerekçesi’nde, bu komitenin icra yetkisini haiz olmayan üyelere bağlı çalışması gerektiği ifade edilmektedir.¹⁶⁶

İdeal olarak da denetim komiteleri yönetimden, iç ve dış denetçilerden gereksiz etki ve müdahaleye maruz kalınmaması için bağımsız olmalıdır¹⁶⁷. Bu sebeple yönetim kurulu, talimatlarıyla denetim komitesinin faaliyetini kısıtlamamalı ve engellememelidir. Üstelik bağımsız olarak hareket eden denetim komitesi bu şekliyle tüm yönetim kurulunun bağımsız olmasını sağlayabilir. Dolayısıyla daha bağımsız ve belli işlevleri yerine getiren bir denetim komitesi oluşturulmalıdır¹⁶⁸.

Denetim komitesinin faaliyetleri yönetim kurulunun bağımsızlığı ile artar. Bu sebeple aktif ve bağımsız denetim komitelerini incelerken tüm yönetim kurulunun bağımsızlığını da değerlendirmek gerekmektedir¹⁶⁹. Buna karşılık denetim komitesinin yapısının ancak bir dereceye kadar yönetim kurulunun yapısı ile ilgili olduğu savunulmaktadır¹⁷⁰. Denetim komitesinin bağımsızlığı ile bu komitenin

¹⁶³ Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 954.

¹⁶⁴ Özsoy, **a.g.e.**, s. 109-110.

¹⁶⁵ Altay, **Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri**, s. 599; Çatıktaş/Okur/Balkan, **a.g.e.**, s. 54.

¹⁶⁶ TTK Genel Gerekçe m. 90/b.

¹⁶⁷ David Vicknair/Kent Hickman/Kay Carnes, “A Note on Audit Committee Independence: Evidence from the NYSE on “Grey Area Directors”, **Accounting Horizons**, 1993, p. 53 vd.

¹⁶⁸ Deli/Gillan, **a.g.m.**, s. 443.

¹⁶⁹ Krishnagopal Menon/Joanne Deahl Williams, “The Use of Audit Committees for Monitoring”, **Journal of Accounting and Public Policy**, Vol. 13, p. 121vd.

¹⁷⁰ Deli/Gillan, **a.g.m.**, s. 441.

faaliyetinin birlikte incelenmesinin sebebi, bunların yönetim kurulu kaynaklı bir iç değişkene bağlı olmasıdır ki; denetim komitesi ancak bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşan bir yönetim kurulunda bağımsız üyelere sahip olabilir¹⁷¹.

Denetim komitesi üyelerinin bazı alanlarda kendi etkinliklerini arttırabilecekleri ifade edilmektedir. Buna örnek olarak, bilgi sistemlerinin gözden geçirilmesi, hilelerin ifşası ve analistlerle iletişim sayılabilir¹⁷². Burada denetim komitesi üyelerinin, komite toplantılarını sadece bir ritüel olarak görmesinin önüne geçilmelidir. Aksine katılımcıların, komite toplantılarını kendilerini gösterebilecekleri, karşılıklı olarak etkileşim içine girebilecekleri ve her bir katılımcının gerek komitenin gerek kendi etkinliğini sorgulayacağı bir arena olarak kabul etmesi gerekmektedir¹⁷³.

Denetim komitesi üyeleri, risk yönetiminin, iç kontrol sorunlarının ve gözetim sorumluluklarının farkında olduğu ölçüde söz konusu komitenin toplantılarında bu konularla uğraşmak eğilimindedir¹⁷⁴. Bu sebeple denetim komitesi üyeleri, şirket ile ilgili herkesle irtibata geçebilmeli, ilgili konularda yeteri kadar bilgi sahibi olmalıdır. Buna karşılık hem şirket içi denetimle görevli olanlar hem de bağımsız denetim kuruluşu, denetim komitesi ile doğrudan irtibata geçme imkânına sahip olmalıdır¹⁷⁵.

Denetim komitesinin iyi işleyebilmesi için söz konusu komitenin üyeleri arasındaki ilişkilerin irdelenmesi ihtiyacı doğmuştur. Denetim komitesi ile ilgili gayri resmi süreçlerin önemini vurgulayan, İngiliz şirketlerini konu edinen bir çalışmada, denetim komitesi başkanı, dış denetçiler, iç denetçiler ve üst yönetim ile görüşülmüş; denetim komitesi üyeleri arasında gayri resmi ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir¹⁷⁶. Söz konusu ilişkilerin denetim komitesi üzerindeki etkisini de inceleyen araştırmacılar, denetim komitesi toplantılarının sorunlara itiraz edilen bir yer olmaktan çıktığını ve gayri resmi amaçlara hizmet ettiğini ifade etmektedir¹⁷⁷. Dolayısıyla denetim komitesinden beklenen faydaların gerçekleşebilmesi için,

¹⁷¹ Deli/Gillan, **a.g.m.**, s. 441.

¹⁷² Rupley/Almer/Philbrick, **a.g.m.**, s. 144.

¹⁷³ Gendron/Be'dard, **a.g.m.**, s. 236.

¹⁷⁴ Sarens/Beelde/Everaert, **a.g.m.**, s. 103.

¹⁷⁵ Manisalı-Darman, **a.g.e.**, s. 65.

¹⁷⁶ Turley/Zaman, **a.g.m.**, s. 783 vd.

¹⁷⁷ Turley/Zaman, **a.g.m.**, s. 783 vd.

denetim komitesi üyeleri arasındaki gayri resmi ilişkiler en aza indirilmeli, toplantıların aktif bir biçimde geçmesi sağlanmalıdır.

Anglo-Sakson hukukunda denetim komitesi, bir iç denetim mekanizması olduğundan iç denetime ayrılan bütçeyi de etkilemektedir. Denetim komitesinde mali bir uzmanın varlığı ve denetim komitesi üyelerinin ortalama görev süresi ile iç denetime ayrılan bütçe arasında ters bir orantı mevcuttur. Yani komitede mali bir uzman varsa ve bu komitenin üyelerinin görev süresi uzunsa iç denetime ayrılan bütçe azalmaktadır¹⁷⁸. Buna karşın, denetim komitesi üyesinin uzun çalışma süresi sonucunda kazandığı işletme temelli bilgi (*firm-specific knowledge*)¹⁷⁹ iç denetime yapılan yatırımın ikame değeri olarak görülebilir. Ayrıca belirtmek gerekir ki iç denetim bütçesi, denetim komitesi toplantılarının sayısı ile artmaktadır. Bu bağlamda sık sık bir araya gelen, çalışkan bir denetim komitesinin daha yüksek bir iç denetim bütçesine yol açtığı düşünülmektedir¹⁸⁰.

Denetim komiteleri, finansal raporlama sürecinde şirketlerin önemli bir parçası haline gelmiştir. Anglon-Sakson hukukunda finansal raporlama sürecinin izlenmesi talebinin denetim komitelerine sağlanacak ödeneğin önemli bir belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir. Nitekim finansal raporlamanın izlenmesi ihtiyacı arttıkça, adı geçen komitenin ödeneği de artmaktadır. Bu anlamda denetim komitesi ödeneği, hem finansal raporlamanın izlenmesi talebi hem denetim komitesinin kalitesi ile ilişkilidir¹⁸¹.

b. Aday Gösterme Komitesi (*Nomination Committee*)

Yönetim kurulu üyelerini kural olarak genel kurul seçer. Dolayısıyla genel kurulda çoğunluğu elinde bulunduran pay sahipleri, yönetim kurulunu belirlemek suretiyle ortaklığın tüm yönetiminde söz sahibi olabilir. Bu nedenle, kurumsal yönetim bu sakıncanın ortaya çıkmasını engelleyebilecek mekanizmaları ortaya

¹⁷⁸ Barua/Rama/Sharma, **a.g.m.**, s. 511–512.

¹⁷⁹ İşletme temelli bu bilgi, sık toplantı yapılmasına duyulan ihtiyacı da azaltır. Bkz. Braswell/Daniels/ Lendis/Chang, **a.g.m.**, s. 203.

¹⁸⁰ Barua/Rama/Sharma, **a.g.m.**, s. 511–512.

¹⁸¹ Ellen Engel/Rachel M. Hayes/Xue Wang, “Audit Committee Compensation and the Demand for Monitoring of the Financial Reporting Process”, **Journal of Accounting and Economics**, Vol. 49, 2010, p. 153.

koymaya çalışmaktadır. Bu mekanizmaların başında anonim şirket içinde hakkaniyete uygun karar alınmasını sağlayacak, belli kişilerin hâkimiyetinde olmayan, bağımsız bir aday gösterme komitesinin oluşturulması gelmektedir. Bu şekilde oluşturulacak aday gösterme komitesinin anonim ortaklıkta objektivitenin (tarafsızlığın) sağlanmasına katkıda bulunacağı ve yönetim kurulunun adil ve şeffaf seçim prosedürüne katkıda bulunacağı ifade edilmektedir¹⁸².

Aday gösterme komitesi, yönetim kurulu üyeliklerine seçilme ve şirket üst düzey yönetimine getirilme ile tekrar seçilme şartlarını belirleyen komitedir. Geçmişte yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğu, kişisel ilişkileri sayesinde bu göreve atanıyordu. Bunun sonucu olarak atanan üyeler, çoğu zaman atandıkları yönetim kuruluna faydalı olacak bilgi ve deneyimden yoksundular¹⁸³. Kurumsal yönetim ilkeleri ile beraber giderek aday gösterme komitesi oluşturulması eğilimi artmıştır. *Cadbury Raporu* ile *Hampel Raporu*'nda her ne kadar bu komitenin oluşturulması zorunlu tutulmamışsa da iyi bir kurumsal yönetim için bu komitenin oluşturulması tavsiye edilmiştir¹⁸⁴.

Enron ve benzeri muhasebe skandallarının ardından yapılan araştırmalarda, söz konusu problemlerin çözümü için gerek denetim gerekse de mali haklar komitelerinin rolüne işaret edilmiş¹⁸⁵, buna karşılık yönetim kurulunun oluşumuna ilişkin aday gösterme komitesi göz ardı edilmiştir. Hâlbuki aday gösterme komitesi yönetim kurulunun etkinliği ve performansı açısından hayati bir öneme sahip olup sonuçta “doğru kişilerin” yönetim kuruluna veya denetim ya da mali haklar komitesine seçilmesine yardımcı olmaktadır¹⁸⁶.

Amerikan hukukunda, yönetim kurulu üyelerinin atanması sürecinde *Board* yetkili olmasına rağmen yönetimle ilgili konularda üst yönetimin (*management*)

¹⁸² Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 310.

¹⁸³ Özsoy, **a.g.e.**, s. 103.

¹⁸⁴ Özsoy, **a.g.e.**, s. 103-104; Kurumsal yönetim kodları, genellikle yönetim kurulu üyelerinin özelliklerini belirlemek ve yeni üyeler seçmek üzere aday gösterme komitesinin kurulmasını teşvik etmektedir. Nitekim aday gösterme komiteleri, yöneticilerin niteliklerini artırarak ve yönetim kurulunun bağımsızlığını sağlayarak yönetim kurulunun etkinliğini artırmaktadır. Ayrıntılı bilgi için bkz. Winfried Ruigrok/Simon Peck/Sabina Tacheva/Peder Greve/Yan Hu, “The Determinants and Effects of Board Nomination Committees”, **Journal of Management Governance**, Vol. 10, 2006, p. 119-120.

¹⁸⁵ Martin J. Conyon/Simon I. Peck, “Board Control, Remuneration Committee and Top Management Compensation”, **Academy of Management Journal**, Vol. 41, No. 2, 1998, p. 146 vd.; Klein, **Earnings Management**, s. 378-379.

¹⁸⁶ Ruigrok/Peck/Tacheva/Greve/ Hu, **a.g.m.**, s. 120.

hâkimiyet kurması eleştirilmektedir. İcracı olmayan yöneticilerin seçiminde etkili olan ve yönetim kurulu toplantılarının gündemini kontrol eden üst yönetim, yönetim kurulu üzerinde hâkimiyet kurmaktadır¹⁸⁷. Buna karşılık aday gösterme komitesi yönetici seçim sürecinde bunlardan bağımsız bir grup olup bağımsız bir biçimde tavsiyelerde bulunabilmektedir¹⁸⁸. Yönetim kurulunun üst gözetimini etkin bir biçimde gerçekleştirmesi bakımından bu husus büyük önem arz etmektedir. Nitekim yönetim kurulu üyeleri üst yönetim tarafından seçilmiş olmayacağından, bunların kararlarına ve stratejilerine ses çıkarmama şeklinde bir sadakat hissetmeleri de söz konusu olmamaktadır¹⁸⁹.

Aday gösterme komitesinin kurulmasıyla, daha profesyonel bir adaylık sürecinin mümkün hale gelebileceği ifade edilmektedir¹⁹⁰. Zira kendine has çalışma usulü ile aday gösterme komitesi, yönetim kurulu üyelerinin profillerini geliştirerek, seçim kriterleri oluşturarak, belki de aday arama şirketlerinin hizmetlerini kullanarak mülakatlar vasıtasıyla aday seçim sürecinde profesyonelleşme sağlamaktadır¹⁹¹.

(1) Oluşturulması

TTK'ya göre aday gösterme komitesinin oluşturulması, zorunlu olmadığı gibi herhangi bir şekil şartına da bağlı değildir. Kurumsal Yönetim Hakkında Birleştirilmiş İlkeler (*Unified Code on Good Corporate Governance*)¹⁹², aday gösterme komitesinin başkanlığının yönetim kurulu başkanı veya bağımsız yönetim kurulu üyelerinden biri tarafından üstlenilmesini önermektedir. Yönetim kurulu başkanlığı için aday belirlenmesi durumunda ise bu komiteye yönetim kurulu başkanının başkanlık etmesi uygun olmayacaktır. Ayrıca, anılan ilkeler uyarınca aday gösterme komitesi üyelerinin çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluşturulması

¹⁸⁷ Chun Lee/Stuart Rosenstein/Nanda Rangan/Wallace N. Davidson, “Board Composition and Shareholder Wealth: The Case of Management Buyouts” **Financial Management**, Vol. 21, No. 1, 1992, p. 58.

¹⁸⁸ Ruigrok/Peck/Tacheva/Greve/Hu, **a.g.m.**, s. 126

¹⁸⁹ James D. Westphal, “Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of Ceo- Board Social Ties”, **Academy of Management Journal**, Vol. 42, No. 1, 1999, p. 10.

¹⁹⁰ Per Lekvall, “Nomination Committees in Swedish Listed Companies”, **International Corporate Governance Network**, 2008 Yearbook, p. 2.

¹⁹¹ Ruigrok/Peck/Tacheva/Greve/Hu, **a.g.m.**, s. 120-121.

¹⁹² Unified Code on Good Corporate Governance (Draft), 18.01.2006, http://www.ecgi.org/codes/documents/unified_code_jan06_en.pdf (Çevrimiçi, 02.05.2014).

gerekmektedir. Ayrıca belirtmek gerekir ki, komitenin görevlerini kolayca yerine getirebilmesi için çok fazla sayıda üyeden oluşmamasında fayda görülmektedir¹⁹³.

Aday gösterme komitesi üyeliği, İngilizce ‘‘networking’’ olarak anılan farklı becerileri gerektirmektedir. Buna göre üye ne kadar iyi ilişkiler ağına sahipse komiteye o kadar katkıda bulunabilir¹⁹⁴. Nitekim adaylar için arama öncelikle aday gösterme komitesi üyelerinin iletişim ağları yoluyla gerçekleştirilmektedir. Ancak bu sürecin çoğu zaman profesyonel arama yöntemleri ile tamamlandığını da belirtmek gerekmektedir¹⁹⁵.

İsviçre Menkul Kıymetler Borsası (SWX)’nın yeni kurumsal yönetim ilkelerini açıkladığı Ocak 2001 ile Aralık 2003 dönemi sırasında, 210 halka açık İsviçre şirketinin ele alındığı bir çalışmada, aday gösterme komitelerinin oluşturulmasının, daha ziyade şirket dışındaki yabancıların ilgisini çekmek amaçlı olduğu savunulmaktadır¹⁹⁶. Zira aday gösterme komitelerinin yönetim kurulunun etkisinden sıyrılarak şirketin ve dolayısıyla pay sahiplerinin çıkarları ile uyumlu kararlar verebilmesi beklenmektedir¹⁹⁷. Dolayısıyla şirketler aday gösterme komitelerinin bu özelliğinden faydalanmak üzere, dış beklentiler doğrultusunda yönetim kurulunun yapısını düzenlemek için bu komiteyi oluşturmaktadır¹⁹⁸.

Şirkette mülkiyet yoğunlaşması¹⁹⁹, pay sahiplerinin şirket yönetimini izlemesini teşvik etmektedir²⁰⁰. Bu tarz şirketlerde genellikle kontrol edici pay sahibi, şirket yönetimini şahsen üstlenir, yönetim kurullarını ve yöneticileri kendi kontrolünde tutar. Bununla birlikte, hâkim ortakların şirket yönetimini gözettiği

¹⁹³ Özsoy, **a.g.e.**, s. 104.

¹⁹⁴ Pornsit Jiraporn/Manohar Singh/Chun I. Lee, ‘‘Ineffective Corporate Governance: Director Busyness and Board Committee Memberships’’, **Journal of Banking & Finance**, Vol. 33, 2009, p. 826.

¹⁹⁵ Lekvall, **a.g.m.**, s. 1-2.

¹⁹⁶ Ruigrok/Peck/Tacheva/Greve/Hu, **a.g.m.**, s. 127.

¹⁹⁷ Nikos Vafeas, ‘‘The Nature of Board Nominating Committees and Their Role in Corporate Governance’’, **Journal of Business Finance & Accounting**, Vol. 26 No. 1&2, 1999, p. 200; Ruigrok/Peck/ Tacheva/ Greve/ Hu, **a.g.m.**, s. 126.

¹⁹⁸ Ruigrok/Peck/Tacheva/Greve/Hu, **a.g.m.**, s. 127.

¹⁹⁹ Şirket hisselerinin önemli bir bölümünün belirli hissedarların elinde bulunması, mülkiyet yoğunlaşmasına sebep olur. Bu durumun, halka açıklık oranının düşük olduğu anonim şirketlerde hissedarların aynı zamanda yönetici olma olasılığını kuvvetlendirdiği ifade edilmektedir. Bkz. Ali Bayraktaroğlu, ‘‘Mülkiyet Yapısı Ve Finansal Performans: İMKB Örneği’’, **Ekonomi Bilimleri Dergisi**, C. 2, Sayı 2, 2010, s.14-15.

²⁰⁰ Andrei Shleifer/Robert W. Vishny, ‘‘A Survey of Corporate Governance’’, **Journal of Finance** Vol. 52, No. 2, 1997, p. 753.

durumlarda kontrol mekanizmalarının önemi azalabilmektedir²⁰¹. Bu sebeple bu tür şirketlerde bir aday komitesinin oluşturulması olasılığı azalmaktadır²⁰². Öte yandan tüm şirketlerin aday gösterme komitesi oluşturması gerekmeyebilir de. Özellikle belirtmek gerekir ki, aday gösterme komitesi bakımından tüm şirketlerde yeknesak bir yapı dayatılması hem gereksiz hem de masraflı olabilir²⁰³.

(2) Görevleri

Yönetim kurulunun önemi göz önüne alındığında, gözetim faaliyetini belirleyen esas hususun atanacak yöneticilerin kalitesi olduğu görülmektedir²⁰⁴. Burada aday gösterme komitesi hangi nitelikte adaylar atanacağını belirleyerek yönetim kuruluna yardımcı olmaktadır²⁰⁵. Anılan komitenin başlıca görevi, potansiyel yönetim kurulu üyeleri dâhil, yönetime ve denetime atanacak kişileri belirlemek ve önerilerde bulunmaktır. Ayrıca bu komite, özellikle adayların yönetim kuruluna seçilmesi veya tekrar seçilmesine ilişkin nesnel ilkeleri belirlemektedir²⁰⁶. Zaten aday gösterme komitesinin çalışma alanının önemli bir bölümünü, şirketin konumu ve gelecek stratejisi hakkında doğru ve gerekli bilgileri elde etmek ve bu suretle yeni yönetim bakımından temel ihtiyaçları tespit etmektir²⁰⁷.

Aday belirleme sürecinin gecikmeksizin, zamanında gerçekleşmesi için aday gösterme komitesi gerekli hızda çalışmalarını sürdürür. Komite üzerinde anlaşılmış olan yazılı kıstaslara uygun olarak liyakat esasına göre atama yapar. Bunun için komite, şirketin faaliyet alanını ve vizyonunu dikkate alarak yönetim kurulu üyelerinin bilgi, beceri, deneyimlerini değerlendirir ve yeni adayları belirlerken bu bilgileri temel alır. Amaç, mümkün olduğu kadar geniş bir kitle arasından yeni adayları seçmektir²⁰⁸.

²⁰¹ Kenneth Rediker/Anju Seth, “Boards of Directors and Substitution Effects of Alternative Governance Mechanisms”, **Strategic Management Journal**, Vol. 16, No. 2, 1995, p. 90.

²⁰² Ruirok/Peck/Tacheva/Greve/Hu, **a.g.m.**, s. 126.

²⁰³ Ruirok/Peck/Tacheva/Greve/Hu, **a.g.m.**, s. 126.

²⁰⁴ Vafeas, **a.g.m.**, s. 199.

²⁰⁵ Martin J. Conyon/Chris Mallin, “Women in the Boardroom: Evidence From Large UK Companies”, **Scholarly Research and Theory Papers**, Vol. 5, No. 3, 1997, p. 116.

²⁰⁶ Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 956; Tekinalp, **Dinamikler**, s. 236.

²⁰⁷ Lekvall, **a.g.m.**, s. 1.

²⁰⁸ Özsoy, **a.g.e.**, s. 104.

Aday gösterme komiteleri yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığını artırmada ve yönetimin etkisini azaltmada önemli bir araçtır²⁰⁹. Nitekim bu komitelerin icracı olmayan yeni yönetim kurulu üyelerini görevlendirmesi²¹⁰ daha muhtemel gözükmetedir²¹¹. Amerikan hukukunda şirketler fiilen pay sahipleri tarafından seçilen Board (yönetim kurulu) tarafından değil, Board tarafından seçilen CEO tarafından yönetilmektedir²¹². Üst yönetim kadrosunda bulunan üyeler ağırlıklı olarak mesleki kariyerlerine zarar gelmemesi maksadıyla CEO'nun görüşü doğrultusunda hareket etmektedirler. Gerçi kurumsal yönetim anlayışının yerleştiği modern Boardların çoğunlukla işlerinde uzman ve yoğun çalışan icracı üyelerden oluştuğu ifade edilmektedir²¹³. İşte icracı olmayan üyelerin sayıca fazla olması, CEO'nun yönetim kurulu üzerindeki etkilerini azaltarak kurulun daha bağımsız hareket etmesini sağlar²¹⁴. Böylece aday gösterme komiteleri yönetim kurulunun kalitesini iyileştirilebilmektedir²¹⁵. Ancak yeri gelmişken belirtmek gerekir ki, aday gösterme komitesinin yapısı, yönetim kurulunun yapısı ile yakından ilgilidir. Söz gelimi, adı geçen komitede yer alan icracı bir yönetim kurulu üyesinin yönetimden bağımsız yeni bir yönetim kurulu üyesi ataması pek de olası değildir²¹⁶.

Yönetim kurulu başkanı ile CEO'nun görevlerinin aynı kişide birleşmemesi gereği OECD, TÜSİAD ve SPK'ca hazırlanan kurumsal yönetime ilişkin çalışmalarda düzenlenmiştir. Belirtmek gerekir ki, Türk şirketleri bakımından CEO olarak adlandırılan bir murahhas üye bulunmadığı durumlarda, murahhas müdür konumundaki genel müdür bu makama eş değer görülmektedir²¹⁷. Yönetim kurulu

²⁰⁹ Ruigrok/Peck/Tacheva/Greve/Hu, **a.g.m.**, s. 130.

²¹⁰ Ayrıca söz konusu komitenin, *grey area directors* olarak adlandırılan görünüşte bağımsız gibi bir görüntü vermelerine rağmen, şirket ve/veya yönetim kurulu üyeleri ile örtülü ilişkileri bulunan yönetim kurulu üyelerinden daha az seçerek, icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığını artırabileceği ifade edilmektedir. Çünkü *grey area directors* olarak anılan bu üyeler genellikle, şirket ortaklarının akrabaları, eş-dost, şirketin ilişkili olduğu paydaşlardan birinin yöneticisi, sahibi, çalışanı vb. kişilerden biri olup şirket veya yönetimle kapsamlı ilişkileri sebebiyle bağımsız değildir. Bkz. Vicknair/Hickman/Carnes, **a.g.m.**, s. 53 vd.

²¹¹ Ruigrok/Peck/Tacheva/Greve/Hu, **a.g.m.**, s. 126-127.

²¹² A.C. Ünal, **a.g.e.**, s. 187-188.

²¹³ A.C. Ünal, **a.g.e.**, s. 189.

²¹⁴ Ruigrok/Peck/Tacheva/Greve/Hu, **a.g.m.**, s. 126.

²¹⁵ Vafeas, **a.g.m.**, s. 220; Bir aday komitesi oluşturmak yönetim kurulu kalitesinin iyileştirilmesi yönünde yararlı bir adım olsa da, komite bileşimi önemli ölçüde yönetim kurulunun özellikleri ile ilgilidir. Öyle ki, komitelerin tamamen bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşması daha fazla icracı olmayan üyeye yer verilmesi ile ilişkilidir. Vafeas, **a.g.m.**, s. 220 vd.

²¹⁶ Ruigrok/Peck/Tacheva/Greve/Hu, **a.g.m.**, s. 130.

²¹⁷ TÜSİAD İlkeleri m. 5.

başkanlığı ile Murahhas Müdürlük makamlarının ayrılması, kurumsal yönetim ilkelerinden hesap verilebilirlik (*accountability*), bir diğer ifadeyle sorumluluk ilkesinin hayata geçirilmesi için hayati önemi haizdir. Zira board başkanlığı ile genel müdürlük görevini birlikte üstlenen CEO'nun, bilgi edinme açısından avantajlı konumunun yanı sıra Board gündemini hazırlayarak ve toplantı akışını kontrol ederek bu durumdan istifade edebilmesi söz konusudur²¹⁸.

Amerikan hukukunda, şirketteki mevcut güç dağılımı, yönetim kurulu ile CEO arasındaki yönetim kurulu adaylığı sürecini etkilemektedir²¹⁹. Özellikle, CEO'nun aynı zamanda yönetim kurulu başkanı sıfatıyla görev yaptığı hallerde bu güç dağılımı etkisini göstermektedir²²⁰. Şöyle ki, adaylık sürecinin CEO tarafından yönetildiği bilinmektedir²²¹. Zira güçlü bir CEO genellikle, seçtiği yönetim kurulu üyeleri üzerinde etkili bir disiplin kurarak²²², yönetim kurulunun kendisine yönelik performans baskılarını frenlemeye çalışır²²³.

Öte yandan, CEO'nun aynı anda yönetim kurulu başkanı sıfatıyla görev yaptığı şirketlerde aday gösterme komitesinin benimsenmesi daha zordur²²⁴. Şirketlerde uzun vadede yönetim kurulunda değişikliklere yol açabilecek dinamiklerden biri potansiyel yönetim kurulu üyeleridir. Bu potansiyel yönetim kurulu üyelerinin seçimini aday gösterme komitesi yaptığında bu, yönetim kurulunda CEO'nun etkisinin azalmasına yol açabilmektedir²²⁵. Dolayısıyla, anılan komitenin etkin bir şekilde çalışması, CEO'nun etkisinin azalmasına ve daha bağımsız bir yönetim

²¹⁸ A.C. Ünal, **a.g.e.**, s. 186.

²¹⁹ Pulaşlı, **CEO'nun Hukuki Konumu**, s. 30; Benjamin E. Hermalin/Michael S. Weisbach, "The Determinants of Board Composition", **RAND Journal of Economics**, Vol. 19, No. 4, 1988, p. 604.

²²⁰ James D. Westphal/Edward J. Zajac, "Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity and New Director Selection", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 40, 1995, p. 66.

²²¹ CEO'lar sürecine dâhil olduğunda şirketlerin, bağımsız üyelere oranla menfaat ilişkileri bulunan *grey area directors* olarak anılan üyelere atama olasılığı daha yüksektir. Bu sebeple, CEO'ların aynı zamanda yönetim kurulunda çoğunluğu bağımsız yönetim kurulu üyelerine verecek önemli atamaları yapması daha az olasıdır. Anıl Shivdasani/David Yermarck, "Ceo Involvement in the Selection of New Board Members: An Emprical Analysis", **The Journal of Finance**, No. 5, 1999, p. 1852.

²²² Pulaşlı, **CEO'nun Hukuki Konumu**, s. 30.

²²³ Shivdasani/Yermarck, **a.g.m.**, s. 1852.

²²⁴ Aynı sebeple CEO'ların çoğu aday komitelerinin tamamen icracı olmayan üyelere oluşması yönündeki görüşe katılmamakta; seçim süreci üzerindeki kontrolden vazgeçmeye isteksiz davranmaktadır. Bkz. Donald O'neal/Howard Thomas, "Director Networks/Director Selection: The Board's Strategic Role", **European Management Journal**, Vol. 13, No. 1, 1995, p. 83.

²²⁵ Ruigrok/Peck/Tacheva/Greve/Hu, **a.g.m.**, s. 125.

kurulunun oluşmasına hizmet edecektir²²⁶. Bundan dolayı CEO'nun şirkette kendi etkisini azaltacak adı geçen komitenin benimsenmesi için çaba sarf etmesi pek de olası değildir.

Yönetim kurulu üyelerinin niteliklerindeki çeşitlilik şirketin işletme alanı ve faaliyet konusun bakımından olumlu bir özellik arz edebilir. Nitekim farklı geçmişlere ve deneyimlere sahip üyelerin mevcudiyeti takım halinde karar verme sürecinin kalitesini artırabilir²²⁷. Bu anlamda yabancı ortaklı veya multinasyonel (çok uluslu) şirketlerde yönetim kuruluna üye seçerken aday gösterme komitesinin çeşitliliğin aynı anda farklı boyutlarını düşünmesi gerekebilir. Yani söz konusu komite, bir yandan yönetim kurulu üyelerinin farklı tabiiyetlerden olmasına özen gösterirken diğer yandan cinsiyet veya eğitim çeşitliliğini gözden kaçırmamalıdır. Yoksa yönetim kurulunda tek başına üyelerin farklı tabiiyetlerden olması, yönetim kurulunda cinsiyet²²⁸ veya eğitim çeşitliliği bulunduğu anlamına gelmez²²⁹.

(3) Çalışma Esasları

Aday gösterme komitesi bakımından diğer komiteler için de geçerli olan çalışma esaslarının yanında özellik arz eden birkaç durum söz konusudur. Buna göre, adı geçen komitenin görevlerini hakkıyla yerine getirmesi için gerek yönetim kurulunun gerekse üyelerinin performansı hakkında güvenilir bilgi edinmeye ihtiyacı vardır ki bu bilgi yönetim kurulu başkanından elde edilir. Ancak yönetim kurulu başkanından edinilecek bilgi her zaman objektif ve doğru olmayabilir²³⁰. Bu sebeple aday gösterme komitesince yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporları dikkate

²²⁶ A.C. Ünal, **a.g.e.**, s. 108; Aynı yönde bkz. Ruigrok/Peck/Tacheva/Greve/Hu, **a.g.m.**, s. 125; Geliştirilmiş bir karar verme mekanizması olarak, yeni yönetim kurulu üyelerinin seçimi sürecinde aday gösterme komiteleri, şirket yöneticilerinin seçimdeki etkisini azaltarak bu yöneticiler ile şirket yönetim kurulu arasındaki güç asimetrisinin çözülmesine yardımcı olabilir.

²²⁷ Susan E. Jackson, “Consequences of Group Composition for the Interpersonal Dynamics of Strategic Issue Processing”, **Advances in Strategic Management**, Vol. 8, 1992, p. 355; Katharine Y. Williams/Charles O'Reilly, “Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research”, **Research in Organizational Behavior**, Vol. 20, p. 77 vd.

²²⁸ İngiltere’de büyük şirketleri konu alan bir çalışmada, yönetim kurulunda kadınların ilerleme sağlaması için atama sürecinde bir tutum değişikliği gerektiği, bu bağlamda aday gösterme komiteleri aracılığıyla kadınların yönetim kurulu dışındaki politika, yardım kurumları gibi görevlerdeki liderlik başarısının önem arz edebileceği ifade edilmektedir. Conyon/Mallin, **a.g.m.**, s. 116.

²²⁹ Ruigrok/Peck/Tacheva/Greve/Hu, **a.g.m.**, s. 142.

²³⁰ Lekvall, **a.g.m.**, s. 1.

alınmalıdır. Ayrıca, aday gösterme komitesi kişisel görüşmeler yoluyla yönetim kurulu ve yönetim kurulu üyelerinin performansı hakkında eksik kalan bilgilerini tamamlayabilir²³¹.

B. SERMAYE PİYASASI KANUNUNDA

SPK'nın KYT'de, yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarının sağlıklı bir biçimde yerine getirilebilmesi için yönetim kurulu bünyesinde Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi, Aday Gösterme Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Ücret Komitesi oluşturulacağı ifade edilmektedir. Ancak yönetim kurulu yapılanması gereği ayrı bir Aday Gösterme Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Ücret Komitesi oluşturulamaması durumunda, Kurumsal Yönetim Komitesi bu komitelerin görevlerini de yerine getirmektedir (KYİ, m. 4.5.1).

Komitelerin görev alanları, çalışma esasları ve hangi üyelerden oluşacağı yönetim kurulu tarafından belirlenip KAP'ta kamuya açıklanmaktadır (KYİ, m. 4.5.2). Aşağıda sermaye piyasası mevzuatında, söz konusu komitelerin oluşturulması, görevleri ve çalışma esasları sırasıyla ele alınacaktır.

1. Denetimden Sorumlu Komite

Denetim komitesinin hukukumuzda ilk kez düzenlendiği ve zorunlu tutulduğu alan sermaye piyasası hukukudur. SPK m. 16 uyarınca Kurul tarafından yürürlüğe konulan “Seri X, N. 28 sayılı Tebliğ ile Değişik Seri X, N. 22 sayılı Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ”, hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerde denetimden sorumlu bir komitenin kurulmasını öngörmektedir. Adı geçen düzenleme esasen bağımsız denetimi düzenlediğinden, denetim komitesinin işlevi bağımsız denetçinin faaliyeti yönünden ele alınmıştır²³².

KYT'nin ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkelerinde, önceki düzenlemelerinde olduğu gibi, “denetim komitesi”, “denetimden sorumlu komite”

²³¹ Lekvall, **a.g.m.**, s. 1.

²³² Altay, **Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri**, s. 607.

olarak adlandırılmıştır. Hâlbuki diğer ülkelerde olduğu gibi, anılan komitenin adının denetim komitesi olarak adlandırılması gereği haklı olarak savunulmaktadır²³³. Nitekim ortaklığın denetimini yürütenler, bağımsız denetçiler ve özel denetçiler olarak belirlendiğinden, denetim komitesinin bunlarla karıştırılması söz konusu değildir²³⁴.

SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkelerine göre, pay senetleri borsada işlem gören ortaklıklarda denetim komitesinin kurulması zorunlu olduğundan yönetim kurulunun oluşturduğu bu komitenin görev ve yetkileri hakkında genel kurulu bilgilendirmesi gerekmektedir²³⁵. Ayrıca yönetim kurulu, yıllık faaliyet raporunda komitenin kendisine sunduğu yazılı belge ve raporlar ile ilgili olarak genel kurula bilgi vermelidir²³⁶. Doktrinde bizim de katıldığımız görüş uyarınca yönetim kurulunun denetimden sorumlu komiteyi kurmaması ve bu komitenin çalışmaları ile ilgili bilgileri yıllık faaliyet raporunda belirtmemesi halinde; genel kurulun yıllık bilançonun onaylanmasına ve yönetim kurulu üyeleri ile denetçilerin ibrasına ilişkin kararı aleyhine iptal davası açabilmesi mümkündür. Bu sonuca, SerPK m. 46/I/c hükmü ile ulaşılmaktadır. Nitekim denetimden sorumlu komitenin kurulmaması ve bu komitenin çalışmaları ile ilgili bilgilerin yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunda belirtilmemesi halinde; genel kurulun yıllık bilançonun onaylanmasına ve yönetim kurulu üyeleri ile denetçilerin ibrasına ilişkin kararlar, geniş anlamda yasaya aykırı olmaktadır²³⁷.

Bunun yanında, KYT'nin 7. maddesinde kurumsal yönetim ilkelerine uyum zorunluluğuna aykırılık halinde uygulanacak tedbirler düzenlenmiştir. Buna göre; SPK, sözü geçen Tebliğde belirtilen veya Kurulca verilen süreler içinde uyum zorunluluğunun yerine getirilmemesi hâlinde uyum zorunluluğunun yerine getirilmesini sağlayacak kararları almaya ve buna ilişkin işlemleri resen yapmaya yetkilidir. SPK, uyum zorunluluğunun yerine getirilmesi için herhangi bir süre belirlenmemiş veya verilmemiş olsa dahi, uyum zorunluluğuna aykırı işlemlerin

²³³ Pulaşlı, **Corporate Governance**, s. 108.

²³⁴ Pulaşlı, **Corporate Governance**, s. 108.

²³⁵ Köksal, **a.g.e.**, s. 141.

²³⁶ Pulaşlı, **Corporate Governance**, s. 129; Köksal, **a.g.e.**, s. 141.

²³⁷ Pulaşlı, **Corporate Governance**, s. 129.

hukuka aykırılığının tespiti veya iptali için her türlü teminattan muaf olarak ihtiyati tedbir istemeye, dava açmaya, açılan davada uyum zorunluluğunun yerine getirilmesi sonucunu doğuracak şekilde karar alınmasını mahkemeden talep etmeye yetkilidir. Ayrıca mahkemeye sunulacak talebe kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlamak üzere yapılması gereken işlemleri içeren bir uyum önerisi eklenir.

Ortaklıkların, uyulması zorunlu kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını sağlamak üzere işlem yapmak ve karar almak için yeterli sayıda yönetim kurulu üyesinin bulunmasına rağmen yönetim kurulunun veya genel kurulun bu doğrultuda gerekli işlemleri yapmaması veya kararları almaması halinde, SPK bu ortaklıklara 30 gün süre verir. Verilen süre içerisinde uyum için gerekli işlemlerin yapılmaması halinde SPK, SerPK'nun 17. maddesi gereğince yönetim kurulunun toplanabilmesi ve karar alabilmesi için gerekli olan ve bağımsızlık kıstasını sağlayan gerekli sayıda bağımsız üyeyi resen atar. Yeni yönetim kurulu, SPK'nın uygun görüşünü almak suretiyle, esas sözleşmede zorunlu kurumsal yönetim ilkelerine uyumu sağlayacak gerekli değişiklikleri yaparak ticaret siciline tescil ve ilan ettirir.

SPK düzenlemesine göre denetim komitesi, finansal ve operasyonel faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde gözetilmesini sağlayan denetimden sorumlu bir mekanizmadır. Şirketin finansal ve operasyonel durumunu sürekli izleyen, anonim ortaklıkla ilgili her türlü bilgiye erişebilen, yönetime ve denetime ilişkin her türlü organla iletişim halinde bulunan ve gerektiğinde uzman desteğinden yararlanabilen bir birim olması nedeniyle denetimden sorumlu komite, şirket yönetimini etkin bir şekilde denetleyebilmektedir. Bu sebeple adı geçen komiteyi, sıradan bir denetim mekanizması veya sadece inceleme yapmak üzere kurulmuş alelade bir komite olarak değerlendirmemek gerekir²³⁸.

Denetim komitesi uygulaması ile hisse senedi borsada işlem gören şirketlerin muhasebe sistemi, finansal sistemlerin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve iç kontrol sisteminin işleyişi ve etkinliğinin gözetimi, bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, bağımsız denetim sürecinin tüm aşamalarının denetimden sorumlu komitenin

²³⁸ Hergüner/Yaveroğlu, **a.g.m.**, s. 13.

gözetiminde gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır²³⁹. Bu anlamda söz konusu komite, şirket dışındaki yabancılara yönetimin kontrol altında olduğuna işaret eden bir mekanizmadır²⁴⁰. Halka açılmanın, şirkete kamunun aydınlatılması yükümlülüğü getirdiği ve pay sahipliği değeri (*shareholder value*) fikrinin önem kazandığı göz önüne alındığında, denetimden sorumlu komitenin akılcı bir eşgüdüm rolünü üstleneceği ifade edilmektedir²⁴¹.

a. Oluşturulması

SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde, pay senetleri borsada işlem gören şirketler en az iki üyeden oluşan denetimden sorumlu bir komite kurmak zorundadırlar (KYİ m. 4.5.1). Bu komite üyelerinin tamamı bağımsız yönetim kurulu üyelerinden seçilir (KYİ m. 4.5.3). Buna karşılık Kurumsal Yönetim İlkelerinde denetimden sorumlu komiteye seçilecek kişilerin bilgi, deneyim ve yeteneklerine ilişkin açıklık bulunmaması ile bu komitenin görevlerinin sınırlı olarak sayılması haklı olarak eleştirilmektedir²⁴². Ancak bu konuda KYT'de olumlu bir adım atıldığı göz ardı edilmemelidir. Şöyle ki Tebliğ'de denetimden sorumlu komite üyelerinden en az birinin denetim/muhasebe ve finans konusunda 5 yıllık tecrübeye sahip olması gerektiği düzenlenmiştir (KYİ m. 4.3.10). Uluslararası uygulamalarda denetimden sorumlu komite üyeleri, aday gösterme komitesi tarafından seçilir; ancak bu mümkün olmadığı takdirde söz konusu üyeler, yönetim kurulunun bağımsız üyeleri tarafından atanmaktadır²⁴³.

b. Görevleri

Sermaye piyasası hukukundaki denetimden sorumlu komite ile TTK'daki denetim komitesinin isim farklılığına rağmen aynı komiteler olduğuna yukarıda değinmiştik. Bu sebeple burada tekrara düşmemek adına yukarıda açıkladığımız

²³⁹ Deloitte Kurumsal Yönetim Serisi, **Denetim Komitesi: Rol ve Sorumluluklar**, s. 1.

²⁴⁰ Gendron/Be'dard, **a.g.m.**, s. 236; Özellikle tamamen bağımsız üyelerden oluşan denetim komiteleri yatırımcılara mali açıdan önemli ölçüde sıkıntılı bir gidişatın bulunmadığını göstermektedir. Bkz. Bronson/Carcello/Hollingsworth/Neal, **a.g.m.**, s. 277-278.

²⁴¹ Altay, **Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri**, s. 608.

²⁴² Pulaşlı, **Corporate Governance**, s. 108.

²⁴³ **A'dan Z'ye Denetim Komiteleri**, Yayın No: TÜSİAD-T/2012-06/527, 2012.

denetim komitesinin görevlerinin sermaye piyasası mevzuatındaki denetimden sorumlu komite için de geçerli olduğunu belirtmemiz gerekmektedir. Söz konusu görevlere ek olarak denetimden sorumlu komitenin bu alana özgü yükümlülüğü, kamunun aydınlatılması sürecinde kendisini gösterir²⁴⁴.

Borsa şirketlerindeki denetimden sorumlu komite de ortaklığın iç ve dış denetim süreçlerinin gözetimini yürütür. Adı geçen komite bu süreçlerin verimli bir şekilde yürütülmesinin gözetiminden, edinilen bilgilerin yönetim kuruluna aktarılmasından ve yönetim süreçlerine yansıtılmasından sorumludur²⁴⁵. Elde edilen bilgiler iç ve dış denetim süreçlerinin birleştirilmesinin bir sonucudur²⁴⁶. Bununla birlikte denetimden sorumlu komitenin bazı görevleri özel olarak tanımlanmıştır. Söz konusu ilke uyarınca, ortaklığın muhasebe sistemi, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve ortaklığın iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini denetimden sorumlu komite yapmakla görevlidir. Adı geçen komite, bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, bağımsız denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmalarını gözetmekle görevlidir. Şirketin hizmet alacağı bağımsız denetim kuruluşu ve bu kuruluştan alınacak hizmetlerin tümü denetimden sorumlu komite tarafından belirlenir ve genel kurulun onayına sunulmak üzere yönetim kuruluna bildirilir. Denetimden sorumlu komite ayrıca, ortaklığın muhasebe ve iç kontrol sistemi ile bağımsız denetimiyle ilgili olarak ortaklığa ulaşan şikâyetlerin incelenmesi, sonuca bağlanması, ortaklık çalışanlarının, ortaklığın muhasebe ve bağımsız denetim konularındaki bildirimlerinin gizlilik ilkesi çerçevesinde değerlendirilmesi konularında uygulanacak yöntem ve kıstasları belirlemekle yükümlüdür (KYİ m. 4.5.9).

Denetimden sorumlu komite, şirketin mali durumunu ortaya koyan finansal tabloların, ortaklığın izlediği muhasebe ilkelerine, gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ilişkin olarak ortaklığın sorumlu yöneticileri ve bağımsız denetçilerinin görüşlerini alarak, kendi değerlendirmeleriyle birlikte yönetim kuruluna yazılı olarak bildirir (KYİ m. 4.5.9). Finansal tabloların oluşum ve etki süreçlerinin denetim

²⁴⁴ Altay, **Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri**, s. 608.

²⁴⁵ Altay, **Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri**, s. 608.

²⁴⁶ Tekinalp, **Banka Hukukunun Esasları**, s. 179.

komitesi tarafından bu şekilde ele alınması, kamunun aydınlatılması bakımından büyük önemi haizdir. Zira gerçeğe ve genel kabul gören standartlara uygun bir biçimde düzenlenen finansal tablolar kamuoyunun aydınlatılabilmesinde önemli birer araçtır²⁴⁷.

c. Çalışma Esasları

Denetimden sorumlu komite; en az üç ayda bir olmak üzere yılda en az dört kere toplanır ve toplantı sonuçlarını tutanağa bağlayarak yönetim kuruluna sunar. Adı geçen komite, kendi görev ve sorumluluk alanıyla ilgili olarak ulaştığı tespit ve önerileri derhal yönetim kuruluna yazılı olarak bildirir (KYİ m. 4.5.9). Ayrıca belirtmek gerekir ki, banka denetim komitesi gibi borsa şirketlerindeki denetimden sorumlu komitenin de olağan raporlamanın dışında görev alanına dâhil olan mevzularda yönetim kuruluna olağanüstü raporlama yapmakla yükümlüdür. Nitekim denetimden sorumlu komitenin rutin bir raporlama faaliyetinden sıyrılıp yönetim kurulunu devamlı olarak bilgilendiren ve uyaran bir mekanizma olarak hareket etmesi beklenir²⁴⁸.

Şirket denetimden sorumlu komitenin faaliyetine ilişkin esaslara yer vereceği bir yönergeyi yürürlüğe koyabilir. Adı geçen komite, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördüğü konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanabilir. Denetimden sorumlu komitenin ihtiyaç duyduğu danışmanlık hizmetlerinin maliyeti ortaklık tarafından karşılanır (KYİ m. 4.5.7).

Denetimden sorumlu komitenin, kendisine aktarılan verileri inceleyerek, işleyerek ve bu verilerden bir sentez oluşturarak kendisinden beklenen amaca etkin bir biçimde hizmet etmesi gerekmektedir²⁴⁹. Bu da söz konusu komitenin bir yandan eş güdümünü sağladığı iç denetim mekanizmalarını daha etkin bir şekilde çalışmaları için yönlendirmesi diğer yandan yönetim kurulunu ve üst düzey yönetimi denetimden çıkan sonuçlarla bilgilendirmesi ile mümkün olabilir²⁵⁰.

²⁴⁷ Altay, *Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri*, s. 609.

²⁴⁸ Altay, *Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri*, s. 609.

²⁴⁹ Altay, *Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri*, s. 609.

²⁵⁰ Altay, *Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri*, s. 609-610.

2. Kurumsal Yönetim Komitesi (*Governance Committee*)

Kurumsal yönetim komitesi, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına yönelik bir komitedir. Bu komitenin oluşturulmasındaki amaç, şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çabalarında bulunmak ve yönetim kuruluna öneriler sunmaktır²⁵¹. Yönetim kurulu, kurumsal yönetim görevlerini belli bir komiteye yani kurumsal yönetim komitesine devrederek yönetim kurulunun etkinliğini geliştirir²⁵².

Kurumsal yönetim komitesinin temel işlevi, anonim ortaklığın kurumsal yönetim ilkeleri açısından vardığı noktayı saptamaktır. Komite, şirketin kurumsal yönetim açısından eksikliklerini saptar, şirkette kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit eder, deyim yerindeyse şirketin kurumsal yönetim fotoğrafını çeker²⁵³. Bundan sonraki aşamada ise komite, yönetim kuruluna kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tavsiyelerde bulunur ve yatırımcı ilişkileri bölümünün çalışmalarını gözetir (KYİ, m. 4.5.10)

Türk hukukunda kurumsal yönetim komitesi, halka açık anonim ortaklıklara özgü bir komite olarak ortaya çıkıp gelişmekle birlikte, kurumsal yönetim anlayışını kapalı tip anonim ortaklıklar açısından kabul etmesi ile bu tip anonim ortaklıklar bakımından da anılan komiteden verimli sonuçlar alınabileceği ifade edilmektedir²⁵⁴.

a. Oluşturulması

Kurumsal Yönetim İlkeleri ilkeleri uyarınca, sermaye piyasası hukukuna tabi olan anonim şirketler için, kurumsal yönetim komitesinin oluşturulması zorunludur (KYİ, m. 4.5.1). Kurumsal yönetim komitesi, şirket organlarının kararlarının ve şirketin pazar davranışlarının kurumsal yönetim ilkeleri (*adillik, şeffaflık, hesap*

²⁵¹ A.C. Ünal, **a.g.e.**, s. 109; Özsoy, **a.g.e.**, s. 111.

²⁵² Henry Huang/Gerald J. Lobo/Jian Zhou, “Determinants and Accounting Consequences of Forming a Governance Committee: Evidence from the United States”, **Corporate Governance: An International Review**, Vol. 17, No. 6, 2009, s. 724.

²⁵³ Hergüner/Yaveroğlu, **a.g.m.**, s. 13.

²⁵⁴ Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 73.

verebilirlik ve sorumluluk ölçüleri) ekseninde biçimlenmesini gözetecektir²⁵⁵. Bu süreç, menfaat sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarını yakından ilgilendirir. Bundan dolayı, komitenin çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluşması ve şirketin icra kurulu başkanının/genel müdürünün bu komitede görev almaması öngörülmektedir²⁵⁶. Kurumsal yönetim komitesinin, ikiden fazla üyeden oluşması durumunda üyelerin çoğunluğunun; iki üyeden oluşması durumunda ise her ikisinin de icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşturulması gerekmektedir (KYİ, m. 4.5.9). Anılan komitenin başkanı ise, diğer komitelerde olduğu gibi bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir (KYİ, m. 4.5.3).

b. Görevleri

Kurumsal yönetim komitesinin, anonim ortaklığın kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir biçimde örgütlenmesi ve bu ilkeler doğrultusunda faaliyet göstermesinin gözetimi gibi ciddi görevleri mevcuttur. Bunlardan en önemlisi, kurumsal yönetim anlayışını, işleyişini ve mekanizmalarını şirket yönetimine yerleştirmektir²⁵⁷. Komite bu sayede yüksek düzeyde yönetim standardının benimsenmesiyle, şirket performansının yükselmesine yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda şirket ve yönetici performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi, şirketin hedeflerinin tutturulabilmesi açısından önem arz etmektedir. Kuşkusuz şirketin hedeflerine ulaşabilmesi, şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğun denetlenmesiyle gerçekleşebilir. Bu denetleme işlemi ise, sürekli bir faaliyeti gerektirir. Zira hedef, anonim ortaklığın kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğunun sağlanmasından ibaret olmayıp şirketin bu konumunu muhafaza etmesi ve hatta ileriye taşıyabilmesidir²⁵⁸. İşte, süreklilik arz eden bu denetleme işlemini kurumsal yönetim komitesi yerine getirmektedir²⁵⁹.

Kurumsal yönetim komitesi, yönetim kurulu başkanının, icra kurulu başkanının ve yönetim kuruluna bağlı olarak çalışmakta olan diğer komitelerin iş tanımlarını ve sorumluluklarını açıklamakla yükümlüdür. Ayrıca icra kurulu başkanının, yönetim

²⁵⁵ Pulaşlı, *Şirketler Hukuku Şerhi*, s. 957; Hergüner/Yaveroğlu, *a.g.e.*, s. 13.

²⁵⁶ Hergüner/Yaveroğlu, *a.g.e.*, s. 13; Özsoy, *a.g.e.*, s. 111.

²⁵⁷ Pulaşlı, *Şirketler Hukuku Şerhi*, s. 956; Altay, *Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri*, s. 74.

²⁵⁸ Pulaşlı, *Şirketler Hukuku Şerhi*, s. 956; Hergüner/Yaveroğlu, *a.g.e.*, s. 13; Doğan, *a.g.e.*, s. 107.

²⁵⁹ A.C. Ünal, *a.g.e.*, s. 109.

kurulunun ve her bir yönetim kurulu üyesinin denetim mekanizmalarının belirlenmesinden kurumsal yönetim komitesi sorumludur²⁶⁰. Anılan komite, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise sebebini ve ilkelere tam olarak uymama sonucunda ortaya çıkan çıkar çatışmalarını tespit etmek ve şirketin kurumsal yönetime elverişliliğini iyileştirmek için gereken çözüm yöntemlerini belirlemek ve yönetim kuruluna önermekle görevlidir. Bununla kastedilen, komitenin ortaklığın kurumsal yönetim uygulamalarını biçimlendirmesi, yönetim kuruluna adeta bu konuda yön vermesidir. Zira kurumsal yönetim komitesinin tüm işlevleri istisari niteliktedir, neticede komite tarafından geliştirilen ilkeleri uygulamaya koyacak olan yine yönetim kuruludur²⁶¹.

Kurumsal yönetim komitesinin görevlerinden biri de yatırımcı ilişkileri bölümünün çalışmalarını gözetmektir (KYİ, m. 4.5.10). Kurumsal yönetim ilkelerinin ön plana çıkardığı menfaat sahiplerinin önemli bir bölümü pay sahipleridir. Bunu dikkate alan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin önemli açılımlarından biri olan yatırımcı ilişkileri bölümü, pay sahipliği haklarının hayata geçirilmesine hizmet etmek üzere oluşturulmaktadır. Bu biriminin yönetim kuruluyla ilişkisini kurumsal yönetim komitesi koordine eder²⁶². Söz konusu komite, yönetim kuruluna pay sahipleri haklarının mevzuata, esas sözleşme hükümlerine, şirket içi düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uygun bir biçimde hayata geçirilmesi için gereken desteği sağlar²⁶³.

Ayrıca bir aday gösterme komitesinin bulunmadığı hallerde kurumsal yönetim komitesinin önemli bir görevi, yönetim kurulu üyelerinin seçimi ve eğitimi konusunda politikaların geliştirilmesidir. Zira kurumsal yönetim ilkelerinin temel yönelimlerinden birisi, ihtisas sahibi, deneyimli ve mümkünse bağımsız yöneticilerden meydana gelen bir yönetim kurulunun oluşturulmasıdır. Bu çerçevede, özellikle deneyim ölçütü açısından bakıldığında, kurumsal yönetim ilkelerinin yönetim kurulu üyeleri açısından beklentisi, bir yöneticinin belirli yönetim mevkilerinde görev aldıktan sonra yönetim kuruluna seçilmesidir. Bu anlamda kurumsal yönetim komitesinin önemli bir görevi, yönetim kurulu üyelerinin seçimi

²⁶⁰ Özsoy, **a.g.e.**, s. 112.

²⁶¹ Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 73.

²⁶² Hergüner/Yaveroğlu, **a.g.e.**, s. 13; Doğan, **a.g.e.**, s. 107-108; Özsoy, **a.g.e.**, s. 112.

²⁶³ Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 73-74.

ve eğitimi konusunda politikaların geliştirilmesidir²⁶⁴. Belirli özellikleri taşınamasına rağmen yönetim kuruluna seçilen yönetim kurulu üyelerine uyum programını uygulamak da yine kurumsal yönetim komitesinin görevidir²⁶⁵.

Kurumsal yönetimin temel önermelerinden biri de işlevsel bir yönetim teşkilatının oluşturulmasıdır. Dolayısıyla kurumsal yönetim komitesine bu alanda önemli görevler düşmektedir²⁶⁶. Söz gelimi, komite yönetim kuruluna uygun adayların belirlenmesi, değerlendirilmesi, eğitilmesi ve ödüllendirmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu hususta politika ve stratejiler belirlenmesi konularında çalışmalar yapar. Komite, yönetim teşkilatının nitelik ve nicelik bakımından nasıl yapılanması gerektiğini belirler²⁶⁷. Kurumsal yönetim komitesinde şirketin ihtiyaçları dikkate alınarak yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin sayısına ilişkin öneriler geliştirilir, yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin performans değerlendirmesi, kariyer planlaması ve ödüllendirmesi konusunda yaklaşım, ilke ve uygulamalar belirlenir ve bu konulara ilişkin gözetim faaliyeti gerçekleştirilir. Kurumsal yönetim komitesi bu kapsamda, yönetim kurulu üyelerinin performansını izler ve bu performansın şirketin performansına yönelik katkılarını saptar²⁶⁸.

c. Çalışma Esasları

Kurumsal yönetim komitesinin yukarıda belirtilen görevleri gereği gibi yerine getirebilmesi için önerilerde bulunmak üzere düzenli olarak toplanması gerekmektedir. Ancak bu toplantılara icra kurulu başkanının katılması uygun görülmemektedir²⁶⁹.

²⁶⁴ Hergüner/Yaveroğlu, **a.g.e.**, s. 13; Özsoy, **a.g.e.**, s. 112.

²⁶⁵ Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 74.

²⁶⁶ Altay, **Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, s. 74.

²⁶⁷ Hergüner/Yaveroğlu, **a.g.e.**, s. 13; Özsoy, **a.g.e.**, s. 113.

²⁶⁸ Hergüner/Yaveroğlu, **a.g.e.**, s. 13; Doğan, **a.g.e.**, s. 107; Özsoy, **a.g.e.**, s. 112-113.

²⁶⁹ Özsoy, **a.g.e.**, s. 112.

3. Aday Gösterme Komitesi (Nomination Committee)

a. Oluşturulması

TTK'da olduğu gibi sermaye piyasası hukukunda da bir aday gösterme komitesinin oluşturulması zorunlu değildir. Yönetim kurulu yapılanması gereği ayrı bir aday gösterme komitesi oluşturulamaması durumunda, kurumsal yönetim komitesinin, bu komitenin görevlerini de yerine getirir (KYİ, m. 4.5.1). Bazı ülkelerde ise aday gösterme komitesinin halka açık şirketlerde kurulması zorunludur. Örneğin, ABD'de yaşanan şirket skandalları ile yönetim kurulu arasında yakın bir ilişki bulunduğu tespit edildikten sonra, New York Borsası (NYSE)'nin aday gösterme komitesinin halka açık şirketlerde zorunlu olarak oluşturulması yönündeki önerisi, SEC tarafından 2003 yılında onaylanmıştır.

b. Görevleri

Aday gösterme komitesi, yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunarak yönetim kurulu üyelerinin atanması sürecinde önderlik etmektedir²⁷⁰. Bu komite özellikle yönetim kurulunda herhangi bir sebeple üye eksildiğinde, yönetim kurulu onayına sunulacak adayın belirlenmesinden de sorumludur. Aday gösterme komitesi, yönetim kurulunda yer alacak adaylar ve yönetim kurulunun yapısı ile ilgili işlemleri yürütmekle görevlidir. Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde aday gösterme komitesinin belli başlı görevleri sayılmıştır;

- a) Yönetim kurulunda yer alacak adayların saptanması, değerlendirilmesi ve eğitilmesi konularında şeffaf bir yapının oluşturulması ve bu amaçla politika ve stratejilerin belirlenmesi amacıyla çalışmalar yapmak,
- b) Yönetim kurulunun yapısına ve verimliliğine ilişkin düzenli olarak değerlendirmeler yapmak ve bu konularda yapılabilecek değişikliklere ilişkin tavsiyelerini yönetim kuruluna sunmak (KYİ, m. 4.5.11).

Kurumsal Yönetim İlkelerinde, ayrıca bağımsız yönetim kurulu üyeliği adaylarının belirlenmesi ile ilgili olarak da aday gösterme komitesine görev

²⁷⁰ Smith Report, 2003.

verilmiştir²⁷¹. Nitekim aday gösterme komitesi, borsada işlem gören şirketlerde, yönetim ve yatırımcılar da dâhil olmak üzere kendisine başvuran bağımsız yönetim kurulu üyeliğine aday olanlara ilişkin rapor hazırlamakta ve bunu yönetim kuruluna sunmaktadır (KYİ, m. 4.3.7). Belirtmek gerekir ki, anılan komite, bağımsız üyelik için aday tekliflerini, adayın bağımsızlık ölçütlerini taşıyıp taşıyamaması durumunu dikkate alarak değerlendirmektedir. Bağımsız yönetim kurulu üye adayı, mevzuat, esas sözleşme ve kıstaslar çerçevesinde bağımsız olduğuna ilişkin yazılı bir beyanı aday gösterildiğinde aday gösterme komitesine verir. Bunun üzerine yönetim kurulu, aday gösterme komitesinin raporu çerçevesinde bağımsız aday listesini hazırlayarak genel kurul toplantısından en az 60 gün önce SPK'ya gönderir (KYİ, m. 4.3.7).

c. Çalışma Esasları

Aday gösterme komitelerinin genellikle biri yılsonuna yakın olmak üzere yılda en az iki kez toplanması önerilmektedir. Özellikle rotasyona takılan yöneticilerin yeniden atanmasının gerekip gerekmediğinin yılsonuna yakın olan genel toplantıda ele alınması daha isabetli olacaktır.

4. Riskin Erken Saptanması Komitesi (*Risk Management Committee*)

a. Oluşturulması

TTK m. 378/I'de "*riskin erken saptanması ve yönetimi*" başlığı altında düzenlenen komitenin, pay senetleri borsada işlem gören anonim şirketler için oluşturulması zorunlu olarak öngörülmüştür. Söz konusu hüküm uyarınca, payları 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. Dolayısıyla bu tür şirketlerin yönetim kuruluna riskin erken saptanması komitesi kurulması konusunda bir takdir hakkı tanınmamıştır. Amaç, yönetimi, yönetim kurulunu ve genel kurulu devamlı

²⁷¹ Pulaşlı, *Şirketler Hukuku Şerhi*, s. 956.

surette uyanık halde tutmak, gereğinde organlarca derhal etkili önlemlerin alınmasını sağlamak; yönetim kurulunu yönlendirmektir. Bu sebeptendir ki, komite sorumluluk sisteminin merkezinde addedilmektedir²⁷². Yönetim kurulu yapılanması gereği ayrı bir riskin erken saptanması komitesinin oluşturulamaması durumunda ise, kurumsal yönetim komitesi bu komitenin de görevlerini yerine getirir.

Yönetim kurulu, görev ve sorumluluklarının sağlıklı bir biçimde yerine getirilmesi için riskin erken saptanması komitesinin de yer aldığı bir dizi oluşturulur. Komite, yönetim kurulu üyelerinin görevlendirilmeleri suretiyle kurulabileceği gibi, tamamen uzman üçüncü kişilerden de oluşabilir.

b. Görevleri

Sermaye piyasası sistemindeki riskin erken saptanması komitesi ile TTK'da düzenlenen riskin erken saptanması komitesi biraz farklı olsalar da görevleri benzerdir²⁷³. Kurumsal Yönetim İlkelerinde, riskin erken saptanması komitesinin görevleri; şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması, riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapmak ve risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirmek olarak belirlenmiştir (KYİ m. 4.5.12).

c. Çalışma Esasları

Riskin erken saptanması komitesi, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamlılığını tehlikeye düşüren sebepleri erken teşhis ederek buna ilişkin gerekli önlemleri yönetim kuruluna raporla bildirmekle görevlidir. Bu komite, risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirir (KYİ m. 4.5.12).

²⁷² Gerekçe, m. 378, s. 118.

²⁷³ Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, s. 958.

5. Ücret Komitesi (Mali Haklar/Menfaatler Komitesi) (*Remuneration-Compensation Committee*)

Anonim ortaklık yönetim kurulu üyeliği, genellikle anonim ortaklık tarafından sağlanan mali haklar²⁷⁴ karşılığında yerine getirilen bir görevdir²⁷⁵. Nitekim TTK m. 394'te yönetim kurulu üyelerine, tutarı esas sözleşmeyle veya genel kurul kararıyla belirlenmiş olmak kaydıyla huzur hakkı, ücret, ikramiye, prim ve yıllık kardan pay (*tantieme*)²⁷⁶ ödenebileceği düzenlenmektedir. Bu haklar, yönetim standartlarının yükseltilerek şirket performansına ve pay sahipleri değerine katkıda bulunulmasında önemli bir rol oynar. Bu sebeple SPK, yönetim kurulu üyelerinin mali haklar açısından, performans değerlendirmesine tabi tutulmaları gerektiğini belirtmiş ve ödüllendirmelerin de bu esaslar çerçevesinde tespit edilmesi ilkesini benimsemiştir (KYİ, m. 4.6.1).

Kurumsal yönetim alanında, yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirilme süreci ve ücret komitesinin bu süreçteki rolü *Greenbury Raporunda* ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. *Cadbury Raporunda* olduğu gibi bu raporda da halka açık şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin ve diğer üst düzey yöneticilerinin kazançlarını belirlemek üzere ücret komitesi tarafından politikalar belirlenmesi öngörülmektedir²⁷⁷.

Anonim şirket içinde bir ücret komitesi oluşturulması, mali haklar hakkında nihai karar verme yetkisinin bu komiteye devredilmesi anlamına gelmez²⁷⁸. Nitekim komitelere TTK m. 367 veya m. 370 anlamında yönetim ve temsil yetkilerinin devredilmesinin söz konusu olamayacağına yukarıda değinmiştik²⁷⁹. Ücret komitesi, bir karar organı olarak değil; sadece yönetim kuruluna yardım eden bir birim olarak

²⁷⁴ Ayrıntılı bilgi için bkz. Işık Özer, **Anonim Şirket Yöneticilerinin Mali Hakları**, Adalet Yayınevi, Ankara, 2013, s. 219.

²⁷⁵ Oruç Hami Şener, **Teorik ve Uygulamalı Ortaklıklar Hukuku**, Seçkin Yayıncılık, 2012, s. 397

²⁷⁶ Anonim ortaklıklarda yönetim kurulu üyelerine kardan pay vermenin, sabit bir ücret vermekten her zaman daha yararlı olduğu, yönetim kurulu üyesine ödenen ücretin ne kadar yüksek olursa olsun kazançtan belli bir pay ödenmesi kadar teşvik edici olamayacağı ve sistemin duruma göre çalışmayanı cezalandırıcı bir fonksiyona sahip olduğu savunulmaktadır. Bkz. Şener, **a.g.e.**, s. 397-398.

²⁷⁷ Özsoy, **a.g.e.**, s. 105.

²⁷⁸ ABD'de mali haklara ilişkin kararlarda yönetim kurulu, sadece bir onay makamı olarak görev yapmaktadır. Her ne kadar mali haklar hakkında nihai karar verme yetkisi yönetim kurulu üyelerine aitse de çoğu HAAŞ, mali haklar hakkındaki tekliflerin bağımsız üyelerden oluşan bir ücret komitesi veya mali haklar danışmanı tarafından hazırlanması anlayışını benimsemektedir. Bkz. Özer, **a.g.e.**, s. 305.

²⁷⁹ Bkz., s. 71 vd.

ihdas edilir. Bu komite, mali hak politikaları hakkındaki teklifleri hazırlamak ve yönetim kuruluna sunmakla görevlidir (KYİ m. 4.5.13). Söz konusu teklifin benimsenip benimsenmemesine veya değiştirilerek uygulamaya konulmasına genel kurul karar verir²⁸⁰. Dolayısıyla şirket sadece bu komitenin görüşlerinden ve tavsiyelerinden yararlanır. Nitekim İngiltere ve ABD şirketleri üzerindeki bir araştırmada, yöneticilerin ücretlerinin belirlenmesine etki eden şeyler incelenmiş; ücret komitelerinin burada sadece sınırlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür²⁸¹. Hâlbuki CEO'nun aday belirleme sürecinde olduğu gibi yönetici ücretlerinin belirlenmesinde de büyük bir etkisi mevcuttur²⁸².

Bazı çalışmalarda, ücret komitelerinin kendisinden beklenen amacın tersine hizmet ettiği ifade edilmektedir. Bu görüşü destekleyen bir çalışmada anılan komitelerin icracı olmayan üyelerinin kendilerine yönetim tarafından ödül konularında üstünlük sağladığı ifade edilmektedir²⁸³. Söz konusu çalışmada ücret komitesine geniş bir takdir hakkı verilmesi eleştirilmektedir²⁸⁴. Bir başka çalışmada, icracı olan üyeler ile olmayanlar arasında ücret konusunda adeta danışıklı bir dövüş olduğu belirtilirken, bir diğerinde ücret komiteleri bulunan şirketlerin yöneticilere daha yüksek ücretler ödediği sonucuna ulaşmıştır²⁸⁵. Bununla birlikte ücret komiteleri bulunan şirketlerin yöneticilere daha düşük ücretler ödediğini savunanlar da mevcuttur²⁸⁶.

Ücret komitesi ile denetim komitesi arasındaki ilişkinin ayrıca ele alınması gerekmektedir. Zira yönetim kurulunun en önemli fonksiyonlarından ikisi CEO ücretlerinin belirlenmesi ve finansal raporlama sürecine nezaret edilmesidir. Bu işlevleri yerine getiren komiteler farklı olsa da söz konusu fonksiyonlar birbirleriyle ilintilidir. Mesela muhasebeye dayalı ücret planları, CEO'yu kazançları değiştirmeye

²⁸⁰ Özer, **a.g.e.**, s. 333.

²⁸¹ Conyon/ Peck, **a.g.m.**, s. 146 vd.

²⁸² Bkz. Martin Conyon/Simon I. Peck/G.V. Sadler, "Compensation Consultants and Executive Pay: Evidence from the United States and the United Kingdom", **Academy of Management Perspectives**, Vol. 23, No. 1, 2009, p. 45.

²⁸³ Stephen J. Perkins/Chris Hendry, "Ordering Top Pay: Interpreting the Signals", **Journal of Management Studies**, Vol. 42, No. 7, 2005, p. 1446.

²⁸⁴ Perkins/Hendry, **a.g.m.**, s. 1445.

²⁸⁵ Bkz. Stiles, **a.g.e.**, s. 186; Ancak ücret komitelerini kuran şirketlerin daha iyi durumdaki şirketler olup bu şirketlerin daha fazla ödeme eğiliminde olduğunu da gözden kaçırmamak gerekir.

²⁸⁶ Andrew Benito/Martin Conyon, "The Governance of Directors' Pay: Evidence from UK Companies", **Journal of Management and Governance**, Vol. 3, 1999, p. 122.

teşvik eder ki bu, yönetim kurulunun gözetim rolünü özenle gerçekleştirmesini gerektirir. Başka bir ifadeyle, CEO ücretlerinin gözetimi şirketin mali durumunu manipüle etmeye dayalı kazanç yönetimini azaltmada büyük önem arz etmektedir. Finansal raporlama sürecini denetlemekle sorumlu denetim komitesi üyeleri, gözetim sürecine dâhil olmayan yönetim kurulu üyelerine oranla CEO ücretlerinin ücret-performans hassasiyeti doğrultusunda şirketler yönünden daha düşük ücretlerle lehe bir durum yaratabilirler²⁸⁷ ki bu da SPK'nın performans ile bağlantılı olarak ücretlendirilme anlayışıyla örtüşmektedir.

a. Oluşturulması

Ücret komitesi, yöneticilere sağlanacak mali menfaatlerin türünü ve miktarını objektif kıstaslara göre belirlemesi ve denetlemesi sayesinde anonim ortaklık içinde önemli bir yer kazanmıştır. Ancak adı geçen komitenin kurulmasının zorunlu tutulmamış olması²⁸⁸, kurumsal yönetim anlayışıyla bağdaşmamaktadır²⁸⁹. Dahası SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde, ücret komitesinin görevlerinin, kurumsal yönetim komitesi tarafından da yerine getirilebileceği ifade edilmektedir (KYİ m. 4.5.1). Hâlbuki kurumsal yönetim komitesinin görev ve uzmanlık alanı farklı olup bu komitenin görevleri, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini, meydana gelebilecek çıkar çatışmalarını tespit etmek ve yönetim kuruluna kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tavsiyelerde bulunmaktan ibarettir (KYİ, m. 4.5.10).

Yönetim kurulu, diğer komitelerdeki gibi en az iki üyeden oluşan bir ücret komitesi oluşturur. Anılan komitenin iki üyeden oluşması halinde her ikisinin, ikiden fazla üyesi bulunması halinde çoğunluğunun icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşması zorunludur. Bu komitenin de başkanının bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmesi zorunludur (KYİ, m. 4.5.3). Bu düzenlemenin

²⁸⁷ Christian Laux/Volker Laux, “Board Committees, CEO Compensation, and Earnings Management”, p. 32, (Çevrimiçi), <http://ssrn.com/abstract=887492>, 9.4.2015.

²⁸⁸ Alman Kurumsal Yönetim Kodex’inde şirket içinde bir ücret komitesi kurulmasını zorunlu tutan bir hükme yer verilmemiş, söz konusu komitenin oluşturulması şirketin takdirine bırakılmıştır. Bkz. Alman Kurumsal Yönetim Kodexi, m. 5.3. Buna rağmen kurumsal yönetim anlayışını yerleştirmek ve sürdürmek isteyen birçok HAAŞ, şirket organizasyonu içinde ücret komitesine yer vermektedir. Bkz. Özer, **a.g.e.**, s. 302.

²⁸⁹ Özer, **a.g.e.**, s. 269.

amacı, ücret komitesinin yönetim kurulunun etkisinde kalmaması ve onun talimatları doğrultusunda hareket etmesini engellemektir²⁹⁰. Her ne kadar komite başkanı için bağımsız yönetim kurulu üyesi olma zorunluluğu getirilmişse de diğer üyeler bakımından denetimden sorumlu komitede olduğu gibi komite üyelerinin tamamının bağımsız üyelere oluşması şartı aranmamıştır. Hâlbuki AB ve ABD hukuk sistemlerinde ücret komitesi üyelerinin en azından çoğunluğunun bağımsız üyelere oluşması gerektiği ifade edilmektedir²⁹¹. Bu bağlamda SPK İlkelerinde icra başkanının/genel müdürün komitelerde görev alması yasaklanmışsa (KYİ, m. 4.5.4) da, ücret komitesine ilişkin yukarıda anılan hukuk sistemlerindeki gibi bir kurala yer verilmemiş olması haklı olarak eleştirilmektedir²⁹².

Anglo-Sakson hukukunda, ücret komitesinin düzgün olmayan yapısı, muazzam bir vekâlet maliyetine ve şirketin yetersizliğine sebep olabileceğinden²⁹³, bu komitenin uygun bir biçimde yapılanması aynı zamanda pay sahiplerinin çıkarlarına hizmet edebilir²⁹⁴. Söz gelimi, yöneticilere sağlanan mali haklardan uygulamada “altın paraşüt (*golden parachute*)”²⁹⁵ olarak adlandırılan ve mali durumu kötüleşen ortaklıktan yöneticinin kendi isteğiyle ayrılması halinde ödenecek yüklü tazminat ve benzeri ödemeler²⁹⁶, pay sahiplerinin onayı olmaksızın yönetim kurulu tarafından kurulabilmektedir. Bu sebeple bu tür ödemelere öncelikle karar verecek yönetim kurulu bünyesindeki ücret komitesinin yapısı önem arz etmektedir. Örneğin bu komitede bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğu oluşturduğunda pay sahipleri bakımından yönetici ücretlerine ilişkin olumsuz sonuçların meydana gelmesi ihtimali azalmaktadır. Dolayısıyla, bu komitenin yapısı, altın paraşüt gibi

²⁹⁰ Doğan, **a.g.e.**, s. 85.

²⁹¹ Özer, **a.g.e.**, s. 333.

²⁹² Bkz. Özer, **a.g.e.**, s. 334.

²⁹³ Ronald C. Anderson/John M. Bizjak, “An Empirical Examination of the Role of the CEO and the Compensation Committee in Structuring Executive Pay”, **Journal of Banking & Finance**, Vol. 27, 2003, p. 1346.

²⁹⁴ Martin J. Conyon/Dennis Leech, “Top Pay, Company Performance and Corporate Governance”, **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, Vol. No. 4, 1994, p. 230.

²⁹⁵ Bkz. Pulaşlı, **Corporate Governance**, s. 73. dn. 69; Altın paraşüt, aynı şekilde kontrol ettikleri şirket el değiştirdiğinde belirli kilit yöneticileri koruyan cömert bir işten çıkarma paketi olarak nitelendirilmektedir. Bkz. Davidson/Pilger/Szakmary, **a.g.m.**, s. 18.

²⁹⁶ Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Genel Esaslar**, s. 81.

mali hakların ve menfaatlerin pay sahipleri yararına tasarlanıp tasarlanmamasını etkilemektedir²⁹⁷.

Birleşik Krallık'ta mali hakların belirlenmesi sürecinde bağımsız yöneticilerin CEO'ya yapılan ödemeyi ne şekilde etkileyeceğini konu edinen bir çalışmada ise, bağımsız icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin CEO ödemelerini azaltmadığı; kaldı ki CEO ücretleri ile ücret komitesi ve yönetim kurulunda yer alan icracı üyeler arasında bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir²⁹⁸. Buna karşılık ücret komitesinde icracı üyelerin varlığı, CEO'nun yüksek orandaki pay sahipliği ile ilişkilendirilmektedir²⁹⁹. CEO ödemelerine ilişkin kaygılar noktasında ise akademisyen ve politikacıların ücret belirleme sürecinde bağımsızlık dışındaki konulara dikkatlerini odaklamaları gerektiği belirtilmektedir³⁰⁰.

ABD'de 455 halka açık anonim şirketin verilerinin kullanıldığı bir çalışmada ücret komitesinin yapısının, bu komitenin etkinliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada, ücret komitesinde hâkim pay sahiplerinin (yüzde 5'ten fazla payı olanlar anlaşılır) mevcudiyetinde CEO ücretinin düşük; hisse teşvikinin ise yüksek miktarda olduğu tespit edilmiştir³⁰¹. Ücret komitesinin yüksek ücretli üyelerden oluşması halinde ise bu üyelerin düşük teşvikler aldığı görülmektedir. Bu çalışmada, ücret komitesinin yönetimi ele geçirme fikrini destekleyen çok az kanıta ulaşılmış³⁰²,

²⁹⁷ Bkz. Wallace N. Davidson/Theodore Pilger/Andrew Szakmary, "Golden Parachutes, Board and Committee Composition, and Shareholder Wealth", **The Financial Review**, Vol. 33, 1998, p. 19.

²⁹⁸ Martin J. Conyon/John E. Core/Wayne R. Guay, "Are US CEOs Paid More Than UK CEOs? Inferences from Risk-Adjusted Pay", <http://ssrn.com/abstract=907469> (Çevrimiçi 9.4.2015), p. 30; Ronald C. Anderson/John M. Bizjak, "An Empirical Examination of the Role of the CEO and the Compensation Committee in Structuring Executive Pay", **Journal of Banking & Finance**, Vol. 27, 2003, p. 1346.

²⁹⁹ Anderson/Bizjak, **a.g.m.**, s. 1346.

³⁰⁰ Ian Gregory-Smith, "Chief Executive Pay and Remuneration Committee Independence", **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, Vol. 74, No. 4, 2012, p. 528

³⁰¹ Martin J. Conyon/Lerong He, "Compensation Committees and CEO Compensation Incentives in US Entrepreneurial Firms", 2004, , s. 24, (Çevrimiçi), https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCsQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FLerong_He%2Fpublication%2F228253880_Compensation_Committees_and_CEO_Compensation_Incentives_in_US_Entrepreneurial_Firms%2Flinks%2F09e415111d25502b56000000.pdf&ei=0OQnVdn1B8jdaLP9gdAP&usg=AFQjCNHRVe bZy8wP5_NAgiwKLNg53EB8tg, 10.04.2015.

³⁰² Conyon/He, **a.g.m.**, s. 24.

elde edilen delillerle bu komitenin yapılanmasının ciddi vekâlet sorunlara yol açmadığı tespit edilmiştir³⁰³.

b. Görevleri

Ücret komitesi, yönetim kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin çeşitli kalemlerden oluşan mali haklarına karar verir. Bunlar maaş, ikramiye, diğer düzenli ve arızı ödemeler gibi nakdi, hisse senetleri, hisse senetlerine dayalı türev ürünler, çalışanları hisse senedi edindirme planları kapsamında verilen hisse alım opsiyonları, mülkiyeti verilen ve/veya kullanım için tahsis edilen ev, otomobil gibi gayri nakdi olarak yapılan ödemeler ve sağlanan tüm menfaatleri kapsar. Ücret komitesi işte tüm bu mali haklar hakkında inceleme, değerlendirme ve karşılaştırma gereksinimi sonucu ortaya çıkmıştır³⁰⁴.

Ücret komitesi, başta işletme üst düzey yönetiminin olmak üzere yönetim kurulu üyelerinin ve şirket yöneticilerinin ücret ve tazminat politikasıyla ilgilenir. Bu komite;

- a) Şirketin uzun vadeli hedeflerini dikkate alarak yönetim kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirilmesinde kullanılacak ilke, kıstas ve uygulamalarına ilişkin önerilerini belirler,
- b) Ücretlendirmede kullanılan kriterlere ulaşma derecesi dikkate alınarak, yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilecek ücretlere ilişkin önerilerini yönetim kurulunun onayına sunar (KYİ, m. 4.5.13).

Yönetim kurulu, şirketin belirlenen ve kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşmasından sorumludur. Bunu sağlayamadığı durumlarda yönetim kurulu, söz konusu hususu gerekçeleri ile birlikte faaliyet raporunda açıklamakla yükümlüdür. Bu sayede yönetim kurulu, gerek kurul gerek üye bazında, özeleştirisini ve performans değerlendirmesini yapar. Söz konusu değerlendirmeler neticesinde yönetim kurulu üyeleri ödüllendirilir veya azledilir

³⁰³ Martin J. Conyon, “Executive Compensation and Incentives”, **Academy of Management Perspectives**, 2006, p. 38.

³⁰⁴ Tekinalp, **Dinamikler**, s. 236.

(KYİ, m. 4.6.1). Bu ilke bir yandan şirkette durum tespiti yapılmasına yönelik olup öte yandan başarının ödüllendirileceği, başarısızlığın ise azledilmeye sebep olabileceğini ifade etmektedir³⁰⁵.

Kurumsal yönetim ilkeleri uyarınca yönetim kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin mali haklarının belirlenmesi sürecinde, ücretlendirme esasları yazılı hale getirilmeli ve genel kurul toplantısında ayrı bir madde olarak ortakların bilgisine sunularak pay sahiplerine bu konuda görüş bildirme imkânı tanınmalıdır. Ayrıca bu amaçla hazırlanan ücret politikasına şirketin kurumsal internet sitesinde yer verilmelidir (KYİ, m. 4.6.2).

Ücret komitesi, ayrıca gerekli yetenek ve karakter özelliğindeki kişileri kazanmak ve elde tutmak için şirketin piyasa ve başarı koşullarına uygun bir ücret ve tazminat sunmasını sağlar. Bu anlamda ücret komitesi tarafından üst düzeydeki kadrolarla yapılan hizmet sözleşmeleri, piyasa koşullarına uygun ve şirketin çıkarlarını muhafaza edecek feshe dair düzenlemeleri içermelidir³⁰⁶.

Yönetim kurullarında ve komitelerde bulunması gerekli görülen bağımsız yönetim kurulu üyelerine sağlanacak menfaatlerle ilgili özel bir kural getirilmiştir. Bu üyelerin, gerek seçilme anında gerekse de çalışma süreleri boyunca bağımsızlıklarını yitirmemeleri gerekmektedir. Bu sebeple bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretleri de bağımsızlıklarını koruyacak düzeyde olmalıdır. Ayrıca bu yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirilmesinde hisse opsiyonları veya şirketin performansına dayalı ödeme planları kullanılması yasaklanmıştır (KYİ, m. 4.6.3).

Ücret komitesi, yönetim kurulu ile pay sahiplerinin beklentilerini karşılamak üzere uzun vadeli stratejik iş hedefleri doğrultusunda ücret anlaşmalarını yapmak ve bunları iyileştirmek, ücretlendirme sisteminin işleyişini denetlemek ve üst düzey yöneticileri elde tutmak amacıyla hareket etmelidir. Bu komite, mali menfaatlerle ilgili olarak şeffaflığı ve hizmete uygun bir karşılık oluşturmayı temin etmelidir. Bu anlamda ücret komitesi, ortaklığın yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticiler eliyle sömürü amaçlı olarak kullanılmasına ve özellikle yüksek kar payı alınabilmesi için gerçek dışı kar gösterilmesine engel olmakla görevlidir³⁰⁷.

³⁰⁵ Özer, **a.g.e.**, s. 268

³⁰⁶ İsviçre Corporate Governance En İyi Uygulama Kodu, m. 34.

³⁰⁷ Tekinalp, **Dinamikler**, s. 236.

c. Çalışma Esasları

Ücret komitesi, yönetim kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin mali haklarına ilişkin esasları yönetim kuruluna rapor olarak sunmaktadır. Söz konusu komite, bunların ücretlendirme esaslarına ilişkin önerilerini, şirketin uzun vadeli hedefleri doğrultusunda belirlemektedir (KYİ, m. 4.5.13). Bu ilkeyle, kurumsal yönetim anlayışının şirkette yerleştirilebilmesi açısından mali haklarla ilgili önemli bir zorunluluk hükme bağlamıştır. Bu anlamda sağlanacak mali haklar, şirketin başarılarının devamlılığına ve kişisel katkılara bağlı olarak tespit edilmelidir³⁰⁸.

Ücret komitelerinin, genel olarak yılda en az iki kez bir araya gelmesi gerekir. Bu toplantılardan biri, yöneticilerinin ücretlendirme raporunu yorumlamak ve genel kurulda pay sahiplerinin onayına sunulmak üzere yılsonuna yakın yapılmalıdır. Anılan komitenin üyelerinin yöneticiler hakkındaki görüşlerini açıklayıp fikir alışverişinde bulunabilmesi için bu toplantılara yönetim kurulu üyelerinin katılmasına izin verilmemelidir³⁰⁹. Bu sebeple de komite üyelerinin, yönetim kurulu üyeleriyle görüşmeler için ayrı bir zaman ayırmaları gerekmektedir³¹⁰.

İngiltere’deki şirket örneğinde bazı araştırmacılar, kendi ücret tartışmaları hariç olmak üzere çoğu ücret komitesi toplantısına yönetim kurulu başkanı ve CEO’nun katıldığını ifade etmektedir. Yine de bu süreçte, ilgili paydaşlarla önemli ilişkiler kuran ve danışmanlarla müzakere eden ücret komitesi başkanının rolünün kilit bir öneme sahip olduğu belirtilmektedir³¹¹.

Ücret komitesinin mali hakların toplam tutarlarını her yıl gözden geçirmesi ve yönetim kuruluna sunması gerekir. Bunun da başlıca iki sebebi bulunmaktadır. İlki, mali hakların diğer şirketlerde sağlananlarla rekabet edebilecek düzeyde tutulmasıdır. Zira aksi durumda yöneticinin görevden ayrılarak başka bir şirkete geçebilir. İkinci

³⁰⁸ Özer, **a.g.e.**, s. 267-268.

³⁰⁹ Özer, **a.g.e.**, s. 310.

³¹⁰ Frederick D. Lipman/Steven E. Hall, *Executive Compensation Best Practices*, New Jersey, 2008, s. 108-110.

³¹¹ Brian Main/Calvin Jackson /John Pymm/ Vicky Wright, “The Remuneration Committee and Strategic Human Resource Management”, **Corporate Governance**, Vol. 16, No. 3, 2008, p. 229.

sebepler, değişen piyasa koşulları ve ekonomik şartlar altında sağlanan mali hakların dengeli olduğundan emin olunabilmesidir³¹².

C. BANKACILIK KANUNUNDA

Bankaların iş hacimlerinin büyüklüğü, faaliyetlerinin karmaşıklığı ve çeşitliliği, çok sayıda şube ve personele sahip olma zorunluluğu denetim ve gözetim görevinin yerine getirilmesi hem uzmanlık hem de yoğun bir mesai gerektirmektedir. Bunların tümünün yönetim kurulu tarafından icra edilmesi çok güç olduğundan, yönetim kurulunun daha etkin ve doğru kararlar alabilmesi, belirli banka faaliyetlerini doğrudan gözetim altında tutabilmesi adına bir takım görevlerinin komitelerle paylaşılması zorunluluğu ortaya çıkmıştır³¹³.

1. Denetim Komitesi

Büyük ölçekli ortaklıkların finansal krize girmeleri veya iflasları, özellikle de serbest piyasa ekonomisinin can damarları olan bankaların kötü yönetilmesi büyük kitleleri etkilemekte ve giderek ülke ekonomisini zorlamaktadır. Hâlbuki bankalar gibi kamu güvenine mazhar olan kuruluşların kurumsal niteliğe kavuşturularak kişilere bağlı olmadan sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Bu tür şirketlerin iyi yönetilmesi ve devamlılık arz etmesi yönündeki ihtiyaç, devletin ekonomik alandaki gözetim ve denetimini gündeme taşımıştır³¹⁴. Gerçekten bankalarda mali durumun korunması ve bankaların kamu yararına aykırı düşmeyecek şekilde emin bir biçimde çalışması için bankaların denetimine ilişkin mekanizmalara ve hukuki bir rejime ihtiyaç vardır³¹⁵. Bu anlamda devletin bankaları denetlemesinin hukuki dayanağını 5411 sayılı Bankacılık Kanunu³¹⁶ ve bu kanuna dayalı yürürlüğe giren düzenlemeler oluşturmaktadır.

³¹² Özer, **a.g.e.**, s. 310; Lipman/Hall, **a.g.e.**, s. 149.

³¹³ Doğan, **a.g.e.**, s. 99-100; Yaşar Alıcı, **Bankacılık Kanunu Şerhi**, Beta Basım Yayın, 2007, s. 264; İbrahim Kaplan, “Bankaların Gözetimi, Denetimi ve Hukuki Sorumluluk”, s. 24-25, (Çevrimiçi), <http://www.profkaplanlawoffice.com/info/bankalar.doc>, 29.06.2015.

³¹⁴ Hamdi Yasaman, **Banka Hukuku**, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2005, s. 14-15.

³¹⁵ Sıtkı Anlam Altay, **Bankaların Mali Durumunun Bozulmasının Hukuki Sonuçları**, Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001, s. 53.

³¹⁶ 01.11.2005 tarih ve 25983 mükerrer sayılı RG.

Devlet, BDDK aracılığıyla, bankaları denetleyerek, bankacılık sektörünün işlevselliğine olan inancı korumayı amaçlamaktadır³¹⁷. Bu anlamda kurumsal yönetim anlayışı gereği, banka yönetim kurulu bünyesinde bir denetim komitesinin oluşturulması da, bankalarda güven ortamının korunması amacına hizmet etmektedir. Denetim komitesinin faaliyetleri iç sistemlerin yeterliliklerine, verilen sonuçların değerlendirilme biçimine, bankanın işleyişi ve gözlenmesi ile risklerin erken teşhis edilmesine yöneliktir. Anılan komite bu denetimlerden beklenen yararlardan doğan ihtiyaca cevap vermektedir³¹⁸. Türk hukukunda denetim komitesinin kanun düzeyinde kurala bağlandığı ilk düzenleme de 5411 sayılı Bankacılık Kanunudur.

a. Oluşturulması

Payları borsada işlem gören şirketler gibi bankaların da yönetim kurulunda denetim ve gözetim faaliyetlerinin gereği gibi yerine getirilmesinde yardımcı olmak üzere denetim komitesi oluşturulması zorunludur. Bu zorunluluk, BanK'nun 24. maddesinden kaynaklanmaktadır. Söz konusu hüküm uyarınca, *“Bankaların, yönetim kurullarınca yönetim kurulunun denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere denetim komitesi oluşturulur. Denetim komitesi en az iki üyeden oluşur. Denetim komitesi üyeleri icraî görevi bulunmayan yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir. Türkiye’de şube olarak faaliyet gösteren bankalarda ise kendisine bağlı icraî mahiyette faaliyet gösteren bir birim bulunmayan müdürler kurulu üyelerinden biri görevlendirilir.”* Hükümden de anlaşılacağı üzere banka denetim komitesi, denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde yönetim kuruluna yardımcı olmak üzere yönetim kurulu tarafından oluşturulmaktadır.

Banka denetim komitesinin görevlerinin sıralandığı BanK 24/III’de denetim komitesinin sıralanan görevleri *“yönetim kurulu adına”* yaptığından söz edilmesiyle, esas itibarıyla teknik anlamda bir temsilden ziyade komitenin yönetim kuruluna bağlı, yönetim kuruluna yardımcı bir alt kurul olduğu vurgulanmak istenilmiştir³¹⁹.

BanK. m. 24/II’ de, SPK’nın Bağımsız Denetim Tebliği ile kurumsal yönetim ilkelerindeki düzenlemelerden farklı olarak denetim komitesi üyelerinin sahip olması

³¹⁷ Altay, **Bankaların Mali Durumunun Bozulmasının Hukuki Sonuçları**, s. 53.

³¹⁸ Tekinalp, **Banka Hukukunun Esasları**, s. 179.

³¹⁹ Kırca/Şehirali Çelik/Manavgat, **a.g.e.**, s. 479.

gereken niteliklerin Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu tarafından belirleneceği ifade edilmektedir³²⁰.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, 28 Haziran 2012 tarihinde RG.'de yayınlanan 28337 sayılı “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelikte” denetim komitesi üyelerinin sahip olması gereken nitelikleri saymıştır. Söz konusu yönetmeliğin 6. maddesinin 1. fıkrasına göre denetim komitesi üyesi olarak atanacak kişilerin;

- a) Atamanın yapıldığı tarihten önceki son iki yıl da dâhil olmak üzere;
 - 1) Bankada icrai görevi bulunan yönetim kurulu üyelerinden olmaması,
 - 2) İç sistemler ile mali kontrol ve muhasebe birimlerinde görev yapanlar hariç, bankanın ve/veya konsolidasyona tabi ortaklıklarının personeli olmaması,
 - 3) Bankanın ve/veya konsolidasyona tabi ortaklıklarının bağımsız denetimini ya da derecelendirmesini veya değerlemesini yapan kuruluşların ya da bu kuruluşlar ile hukuki bağlantısı bulunan yurt dışındaki kuruluşların ortağı veya personeli olmaması veya bağımsız denetim, derecelendirme ya da değerlendirme sürecinde yer almaması,
 - 4) Bankaya ve/veya konsolidasyona tabi ortaklıklarına danışmanlık veya destek hizmeti veren kuruluşların ortağı veya personeli olmaması veya bu hizmeti veren kişilerden olmaması,
- b) Bankada ve/veya konsolidasyona tabi ortaklıklarda nitelikli pay sahibi olmaması,
- c) Hâkim ortağın, icrai görevi bulunan yönetim kurulu üyelerinin veya genel müdürün eşi veya ikinci dereceye kadar (bu derece dâhil) kan veya sıhrî hısımlı olmaması,

³²⁰ Kanun koyucunun komite üyelerinin niteliklerinin tespitini Kurula bırakmak yönündeki bu tercihi, üyelerin daha özenle ve belirli uzmanlıklara sahip ve deneyimli kimseler arasından seçilmelerine olanak sağlamaya yöneliktir. Bunun yanında denetim komitesi üyelerinin özellikle hâkim ortak veya ortaklardan bağımsız hareket etmelerini temin edecek şartların da belirlenmesi gerekmektedir. Hâlbuki denetim komitesi üyelerinin yönetim kurulu üyeleri arasından yönetim kurulu tarafından seçilme zorunluluğu, bunların hâkim ortak veya ortaklardan bağımsız hareket etmesini engelleyebilmektedir. Bkz. Kemal Çevik, **Banka Hukuku**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2007, s. 228-229.

ç) Aralıklı veya sürekli olarak, dokuz yıldan fazla bir süreyle aynı bankanın denetim komitesinde görev yapmamış olması,

d) Ana sözleşme hükmüne veya genel kurul kararına dayalı olarak tüm personele kârdan yapılan ödemeler hariç olmak üzere, bankadan ve/veya konsolidasyona tabi ortaklıklardan, bunların kârlılığına dayalı olarak herhangi bir ad altında ücret veya benzeri bir gelir sağlanmaması,

e) En az lisans düzeyinde öğrenim görmüş olması ve bankacılık veya finans alanında en az on yıllık deneyime sahip olması,

f) Eş ve/veya çocuklarının bankada ve/veya konsolidasyona tabi ortaklıklarında genel müdür, genel müdür yardımcısı veya dengi pozisyonda yönetici olmaması ve (1) ve (2) numaralı alt bendi hariç olmak üzere birinci fıkranın (a) bendi ile aynı fıkranın (b) bendinde aranan nitelik ve şartları haiz olması,

g) Aşağıda belirtilen kuruluşlar dışında başka bir ticari kuruluşta görev almaması;

1) Yönetim kurulu üyeliği görevi ile sınırlı olmak üzere konsolide denetime tabi ortaklıklar,

2) Bankada doğrudan ya da dolaylı pay sahibi olan yurt içinde ya da yurt dışında kurulu tüzel kişiliğe sahip ortaklıklar,

3) Bankanın gerçek kişi ortaklarının ya da (2) numaralı alt bentte belirtilen ortaklarının birlikte veya tek başlarına, doğrudan ya da dolaylı olarak kontrol ettikleri ya da sınırsız sorumlulukla katıldıkları yurt içinde ya da yurt dışında kurulu kredi kuruluşları ile finansal kuruluşlar, şarttır. Bu fıkranın (a) bendinin (2) numaralı alt bendi, denetim komitesi üyesinin aynı zamanda iç sistemler ile mali kontrol ve muhasebe birimlerinde görev yapabileceği anlamına gelmez.

Denetim komitesi üyelerinin icrai görevi olmayan yönetim kurulu üyeleri arasından seçileceği ifade edilmektedir. Banka denetim komitesi üyelerinin niteliğinin belirlenmesine ilişkin BDDK'nın 04.07.2006 tarihli ve 1918 sayılı Kararında³²¹ icrai görevi olmayan yönetici kavramı tanımlanmıştır. Buna göre, icrai görevi bulunmayan yönetim kurulu üyeleri ile kendisine bağlı icrai mahiyette faaliyet

³²¹ Bkz. 07.06.2006 tarih ve 26227 sayılı RG.

gösteren bir birim bulunmayan müdürler kurulu üyeleri; kendisine doğrudan gelir getirici birimler bağlı bulunmayan yönetim kurulu/müdürler kurulu üyelerini ifade eder. İcra yetkisi bulunan yöneticilerin yönetimi denetlemesi, yönetim ve iç denetim yetkilerinin aynı elde toplanmasına yol açtığından denetim komitesinin icrai yetkisi bulunmayan yöneticilerden oluşması bunu engeller³²².

Yukarıda aranan şartların hemen hepsi denetim komitesi üyelerinin bağımsızlığı ve tarafsızlığına ilişkindir. Bunların yanı sıra komiteye üye olacak kişilerin eğitim düzeyleri ve deneyimleri de önem arz etmektedir. Yönetmeliğin ikinci fıkrasında, denetim komitesi üyelerinin seçiminde aranan niteliklerin üyelerin söz konusu görevleri süresince aranacağı ifade edilmektedir. Atanacak denetim komitesi üyelerinden en az bir tanesinin, hukuk, iktisat, maliye, bankacılık, işletme, kamu yönetimi ve dengi dallarda en az lisans düzeyinde; mühendislik alanında lisans düzeyinde öğrenim görmüş ise belirtilen alanlarda lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş ve komite üyelerinden en az birinin yurt içinde yerleşik olması zorunludur (Yönetmelik m. 6/ II).

Yabancı bankaların Türkiye'deki şubelerinin denetim komitesi ise farklı bir düzenlemeye tabidir. Söz konusu yönetmeliğin 6. maddesinin 3. fıkrası uyarınca, “Türkiye’de şube olarak faaliyet gösteren bankalarda ise kendisine bağlı icrai mahiyette faaliyet gösteren bir birim bulunmayan müdürler kurulu üyelerinden biri denetim komitesinde görevlendirilir. Bu üyede, birinci fıkranın (a) bendinin (3) ve (4) numaralı alt bentleri ile (ç), (d) ve (e) bentlerinde belirtilen nitelikler aranır. Bu üyenin eş ve/veya çocuklarının; bankada kendisine bağlı icrai mahiyette faaliyet gösteren bir birim bulunmayan müdürler kurulu üyesi, merkez şubesi müdürü, merkez şubesi müdür yardımcısı veya dengi pozisyonda yönetici olmaması, atamanın yapıldığı tarihten önceki son iki yıl da dâhil olmak üzere, bankanın bağımsız denetimini, derecelendirmesini ya da değerlemesini yapan kuruluşların ortağı veya personeli olmaması veya bağımsız denetim, derecelendirme ya da değerlendirme sürecinde yer almaması, atamanın yapıldığı tarihten önceki son iki yıl da dâhil olmak üzere danışmanlık veya destek hizmeti veren kuruluşların ortağı veya personeli olmaması veya bu hizmeti veren kişilerden olmaması şarttır.”

³²² Altay, **Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri**, s. 602.

Denetim komitesi üyeliğine atanan kişilerin, belirtilen vasıflara sahip olduğunu gösteren bilgi ve belgelerin atamanın yapılmasını izleyen en geç yedi iş günü içinde BDDK'ya bildirilmesi zorunlu kılınmıştır. Görüldüğü üzere bankalar bakımından denetim komitesi üyelerinin kimler olduğu büyük önem arz etmektedir³²³.

Reisoğlu, denetim komitesi üyeliğinin yönetim kurulu üyeleri için yasal bir zorunluluk oluşturduğunu; seçilen üyenin bu görevi kabul etmemesi halinde yönetim kurulu üyeliğinden istifa ettiği şeklinde yorumlamaktadır³²⁴. Kanımızca bunu geçici süreli atamalarla sınırlı tutmak daha isabetli olacaktır. Zira bankalar açısından denetim komitesinin mevzuatta yer alan şartlara uygun surette daimi olarak çalışması son derece önemlidir³²⁵. Hatta Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde ve Bağımsız Denetim Tebliğinin aksine denetim komitesi üye sayısının ikinin altına düşmesi durumunda ne yapılması gerektiğini de düzenlemiştir. Buna göre;

“Denetim komitesi üye sayısının herhangi bir nedenle ikinin altına düşmesi halinde, yönetim kurulu en geç on beş gün içerisinde bu maddede aranan nitelikleri haiz yeter sayıda üyesini denetim komitesine atamak zorundadır. Yönetim kurulunda bu maddede aranan nitelikleri haiz üye bulunmaması halinde icrai görevi bulunmayan yönetim kurulu üyeleri geçici süreyle denetim komitesine atanabilir. Geçici süreli atamalarda, atama tarihinden itibaren icrai görevi bulunmayan üye niteliğini haiz olması şartı aranır. Yönetim kurulu, geçici görevle atanan denetim komitesi üyesi yerine atama tarihinden itibaren bir ay içerisinde bu maddede belirtilen nitelikleri haiz yönetim kurulu üyesi atanabilmesi için yeni yönetim kurulu üyesi seçimi amacıyla genel kurulun olağanüstü toplantıya çağırılması da dâhil olmak üzere gerekli tedbirleri almakla yükümlüdür.” (Yönetmelik m. 6/ IV). Dolayısıyla yönetmelikte belirtildiği üzere yönetim kurulu, geçici süreli atama tarihinden itibaren bir ay içerisinde belirtilen nitelikteki yönetim kurulu üyesinin seçimi için gerekli tedbirleri almalıdır. Fakat yönetim kurulu üyelerinin denetim komitesi üyeliğine zorlanması komitenin ihdas amacı ile bağdaşmayacaktır.

³²³ Doğan, **a.g.e.**, s.100.

³²⁴ Reisoğlu, **a.g.e.**, s. 412.

³²⁵ Doğan, **a.g.e.**, s.101.

b. Görevleri

Banka denetim komitesinin görev ve sorumlulukları, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde ve Bağımsız Denetim Tebliğinde düzenlenen denetim komitesinin görev ve sorumluluklarına oranla daha ağırdır. Bankanın yoğun bir dış denetime tabi olması ve iç denetim sistemlerinin çeşitliliği banka yönetimi nezdinde bir karmaşaya yol açmaktadır. Bununla birlikte, banka denetim komitesinin temel işlevi, iç ve dış denetim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini gözetmek ve tüm bu süreçlerden yönetim için sağlıklı sonuçlar çıkarabilmektir³²⁶.

Banka denetim komitesi, yönetim kurulu adına bankanın;

- a) İç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin etkinliğini ve yeterliliğini denetlemek,
- b) Muhasebe ve raporlama sistemlerinin BanK ve ilgili düzenlemeler çerçevesinde işleyişini izlemek,
- c) Üretilen bilgilerin bütünlüğünü gözetmek,
- d) Bağımsız denetim kuruluşlarının yönetim kurulu tarafından seçilmesinde gerekli ön değerlendirmeleri yapmak ve bu kuruluşların faaliyetlerini düzenli olarak izlemek,
- e) BanK kapsamında ana ortaklık niteliğindeki kuruluşlarda, konsolide denetime tabi kuruluşların iç denetim işlevlerinin konsolide olarak sürdürülmesini ve eşgüdümünü sağlamak ile görevli ve sorumludur³²⁷ (BanK m. 24).

Özetle, denetim komitesinin görevi, yönetim kurulunun denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesidir. Bu anlamda banka denetim komitesi yönetim kurulu adına bankanın iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin işlerliğini ve etkinliğini, muhasebe ve finansal raporlama sistemlerinin mevzuat çerçevesinde işleyişini denetler³²⁸, bağımsız denetim kuruluşları ile ilgili bazı görevleri ifa eder ve

³²⁶ Altay, **Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri**, s. 603.

³²⁷ Banka denetim komitesinin görevleri ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik m. 7.

³²⁸ Denetim komitesinin iç sistemlerin her birine ilişkin eşgüdüm, gözetim, denetim ve etkinliği sağlama görevlerini yerine getirirken en yakın yardımcıları teftiş kurulu üyeleridir. Her ne kadar İç Sistemler Yönetmeliği, teftiş kurulunun görevlerini tarafsız ve bağımsız bir biçimde yerine

konsolide denetimi sağlar. Komite bu denetimi somut standartlara, Basel ve OECD kurallarına uyum, kanunlara ve diğer düzenlemelere ve esas sözleşmeye uygunluk, bilgilerin doğruluğu ve finansal tabloları denetleyenlerin seçimindeki isabet açısından yapmakta olup soyut bir denetleme düşüncesiyle hareket etmez³²⁹.

c. Çalışma Esasları

SPK düzenlemelerinden farklı olarak banka denetim komitesinin görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esaslarının yönetim kurulu tarafından düzenlenmesi gerektiği belirtilmiştir. Söz konusu düzenlemeye göre banka yönetim kurulu, denetim komitesine ilişkin bir yönetmelik çıkarmak zorundadır. Yönetim kurulu çıkaracağı yönetmelik ile komitenin görev, yetki ve sorumluluklarını, komitenin çalışma şeklini, örneğin, üyelerin kendi aralarındaki iş bölümünü, ilgili birimlerden bilgi ve belge isteme şeklini, toplanma ve karar alma yetersayısını, karar alma şeklini vs. belirler³³⁰. Hâlbuki SPK düzenlemelerine göre, yönetim kurulunun böyle bir zorunluluğu bulunmamaktadır.

Denetim komitesi üyelerinin diğer yönetim kurulu üyelerine oranla daha fazla mesai harcamaları ve sorumluluk altına girmeleri dolayısıyla kendilerine ayrıca ücret ödenmesi halinde bunu, banka genel kurulunun belirlemesi gerektiği ileri sürülmüştür³³¹.

Denetim komitesi çalışmalarının sonuçları ile bankada alınması gereken önlemler ile bankanın faaliyetlerinin güven içinde sürdürülmesi bakımından önemli gördüğü diğer hususlara ilişkin görüşlerini yönetim kuruluna raporlar aracılığıyla bildirmek zorundadır³³². Denetim komitesinin raporlama faaliyetini olağan ve olağanüstü raporlama şeklinde ele almak mümkündür.

getirip getirmediğini izlemek yetkisini denetim komitesine vermişse de, komite teftiş kurulunun üstünde yer almamaktadır. Bkz. Tekinalp, **Banka Hukukunun Esasları**, s. 180.

³²⁹ Tekinalp, **Banka Hukukunun Esasları**, s. 179; Doğan, **a.g.e.**, s. 106.

³³⁰ Alıcı, **a.g.e.**, s. 272.

³³¹ Reisoğlu, **a.g.e.**, s. 412.

³³² Tekinalp, **Banka Hukukunun Esasları**, s. 180; Ayrıca bankacılık sisteminde, kurumsal yönetim anlayışı bakımından Düzenleme ve Denetleme Kurumları, menfaat sahipleri arasında sayıldığından denetim komitesinin BDDK'ya rapor vermesi gerektiğinden bahisle bir düzenlemeye ihtiyaç olduğu yönünde bkz. Yasaman, **a.g.e.**, s. 34.

Olağan raporlamada iç ve dış denetim faaliyetinin sonuçları bütünsel bir biçimde ele alınmakta; bankanın güvenilir ve emin bir biçimde çalışması için gerekli olan uygulamalara işaret edilmektedir (BanK, m. 24/V). Bu olağan raporlamada denetim komitesinin banka yönetimini yönlendirici ve biçimlendirici özelliği öne çıkmaktadır³³³. Bu türlü raporlamanın altı aylık dönemleri aşmaması gerekmektedir.

Olağanüstü raporlamaya ise bankanın faaliyetlerinin sürekliliği ve güven içinde yürütülmesini olumsuz etkileyebilecek hususlar veya mevzuata ve iç düzenlemelere aykırılıklar bulunması hâlinde başvurulur (BanK, m. 24/IV). Dolayısıyla denetim komitesi sadece olağan raporlama yaparak görevini ifa etmiş sayılmaz, söz konusu durumlar ortaya çıktığında durumu banka yönetim kuruluna bildirmekle yükümlüdür. Bu düzenleme, iç denetimin sürekliliğine ve dinamizmine hizmet etmekte; denetim komitesi ile banka yönetimi arasında sürekli bir etkileşime sebebiyet vermektedir³³⁴.

Denetim komitesinin faaliyetinin en temel ve somut aracı raporlamadır. Denetim komitesinin raporlama faaliyeti, sorumluluk davalarında önemli bir ispat işlevini üstlenebilir. Yönetim kurulunun özellikle özen yükümlülüğünü ihlal edip etmediği değerlendirilirken, gözetim alanına odaklanan ve hukuk ve finans uzmanlarının birikimlerinden yararlanan banka denetim komitesinin raporlarından ne ölçüde yararlanıldığı olgusu, girift sorumluluk meselelerinin çözümünü kolaylaştırabilir³³⁵.

Denetim komitesinin görevlerini gereği gibi yerine getirebilmesi, iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi sistemleri kapsamında oluşturulan birimlerden ve bağımsız denetim kuruluşlarından düzenli ve yeterli bilgi almasına bağlıdır. Bu yüzden iç sistemler kapsamında oluşturulan birimlerin ve bağımsız denetim kuruluşunun bankada görevli denetim elemanlarının denetim komitesine düzenli bir biçimde rapor vermesi hükme bağlanmıştır³³⁶.

³³³ Altay, **Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri**, s. 605.

³³⁴ Altay, **Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri**, s. 605.

³³⁵ Altay, **Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri**, s. 605.

³³⁶ Alıcı, **a.g.e.**, s. 269.

Denetim komitesi her ne kadar yönetim kurulunun bir parçası olarak faaliyet gösterse de, banka yönetiminden bağımsızdır³³⁷. Bu bağımsızlık denetim komitesine yüklenen görevin yürütülmesi bakımındandır. Örneğin denetim komitesi, bir yönetim kurulu kararı olmaksızın bankanın tüm birimlerinden ve bankanın ilişkide bulunduğu anlaşmalı destek kuruluşlarından gerekli gördüğü bilgi ve belgeleri talep edebilir.

Denetim komitesinin görev alanı esas itibariyle bankanın tüm faaliyetlerinin incelenmesini ve değerlendirilmesini kapsayacak derecede kapsamlıdır. Bankacılık faaliyetlerinin çok çeşitli, finansal ürünlerin ise çoğunun karmaşık bir yapıya sahip olması dolayısıyla denetim komitesinin bunların tamamı hakkında yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip olması mümkün değildir³³⁸. Bu sebeple, denetim komitesi bedeli banka tarafından karşılanmak üzere konularında uzman kişilerden yönetim kurulunun onayına bağlı olarak danışmanlık hizmeti sağlamaya yetkili olduğu hükme bağlanmıştır (BanK, m. 24/VI).

2. Kredi Komitesi

BanK'nun 51. maddesi uyarınca kredi açma yetkisi 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. Ancak yönetim kurulu, kredi açma yetkisini Kurulca belirlenecek usûl ve esaslar çerçevesinde kredi komitesine³³⁹ veya genel müdürlüğe devredebilir. Çalışmamızı ilgilendiren kısım, kredi açma yetkisinin kredi komitesine devredildiği haldir.

Kredi komitesinin oluşumu ile çalışma ve karar alma esasları Kurulca belirlenir. Ancak bu Kanunun kredi sınırlarına ilişkin hükümlerine tâbi olmayan

³³⁷ Doktrinde bizim de katıldığımız görüş uyarınca banka denetim komitesi bağlamında, yönetim kurulunun denetim komitesine talimat verme yetkisinin, iç denetim faaliyetinin düzgün bir biçimde yürütülmesi ve gerektiğinde denetim komitesi tarafından araştırılmamış belirli bir hususun araştırılması ile sınırlıdır. Zira denetim komitesinin kendisinden beklenen işlevlerini yerine getirebilmesi için bağımsız olması elzemdir. Ancak denetim komitesinin banka faaliyetinin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi için araştırması gereken hususlar bakımından yönetim kurulunun talimat vermesi mümkün olup denetim komitesinin nispi bir bağımsızlığı söz konusudur. Aynı yönde bkz. Altay, **Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri**, s. 606.

³³⁸ Alıcı, **a.g.e.**, s. 273.

³³⁹ Doktrinde Akdağ-Güney, kredi komitesinin BanK' da öngörülen ancak zorunlu olmayan bir "organ" olduğunu ifade etmektedir. Bkz. Akdağ-Güney, **Yönetim Kurulu**, s. 51.

krediler için kredi açma yetkisi, yönetim kurulunca belirlenecek usûl ve esaslar çerçevesinde devredilebilir. (BanK, m. 51/II) Dolayısıyla kredi açma komitesine devredilen yetki bakımından bir sınırlama söz konusudur³⁴⁰.

Anonim şirket yönetim kuruluna yardımcı olmak üzere oluşturulan komitelerden kredi komitesi, diğer komitelerden farklı ve çok önemli bir özelliğe sahiptir. Şöyle ki, komiteler yönetim kuruluna yardımcı olmak üzere ihdas edilen yardımcı birimler olup komitelerce verilen kararların herhangi bir bağlayıcılığı bulunmamaktadır. Hâlbuki kredi komitesince oybirliği ile verilen kararlar yönetim kurulunun onayına sunulmadan doğrudan uygulama alanı bulabilmektedir. Dolayısıyla verilen kararlardan dolayı bankalardaki kredi komitesi üyelerinin sorumluluğu önemli bir tartışma konusu olarak gündeme gelecektir.

a. Oluşturulması

Kredi komitesinin oluşturulması, Bankaların Kuruluş ve Faaliyetleri Hakkında Yönetmeliğin³⁴¹ 18. maddesinde düzenlenmiştir. Söz konusu hüküm uyarınca bankalarda, kredilerle ilgili olarak vereceği görevleri yapmak üzere yönetim kurulu tarafından, genel müdürlerde aranan şartları taşıyan üyeleri arasından seçeceği en az iki üye ile banka genel müdürü veya vekilinden oluşan bir kredi komitesi kurulabilmektedir. Dolayısıyla kredi komitesinin oluşturulması isteğe bağlıdır.

Herhangi bir toplantıya katılamayacak kredi komitesi üyesi yerine görev yapmak üzere yönetim kurulu üyeleri arasından iki yedek üye seçilmektedir. Seçilen yedek üyelerin de genel müdürde aranan şartları taşıması gerekmektedir. Kredi komitesi üye ve yedeklerinin seçiminde yönetim kurulu üyelerinin en az dörtte üçünün olumlu oyu aranmaktadır. Türkiye’de şube açmak suretiyle faaliyet gösteren yabancı bankalarda müdürler kurulu aynı zamanda kredi komitesi görevini yürütmektedir.

³⁴⁰ Akdağ-Güney, **Hukuki Sorumluluk**, s. 158.

³⁴¹ 27.06.2001 tarih ve 2445 sayılı RG.

b. Görevleri

Kredi komitesi, banka yönetim kurulunun, kredilerle ilgili olarak vereceği görevleri yapmaktadır. Komite, yönetim kurulunun kredi kullandırma yetkisini kullanmaktadır³⁴².

c. Çalışma Esasları

Kredi komitesinin çalışma esasları Bankaların Kuruluş ve Faaliyetleri Hakkında Yönetmeliği'nin 19. maddesinde düzenlenmiştir. Buna göre komitenin oybirliği ile verdiği kararlar doğrudan, çoğunlukla verdiği kararlar ise yönetim kurulunun onayından sonra uygulanmaktadır. Dolayısıyla, komitenin oybirliği ile verdiği kararlar bakımından bir istisna söz konusudur. Komite kararları esasen bağlayıcı değildir. Ancak burada kredi komitesinin oybirliği ile verdiği kararlar yönetim kurulunun onayına sunulmadan doğrudan uygulanırlar, yani bağlayıcı olurlar.

Komite gündemi genel müdür tarafından tespit edilmektedir. Kredi komitesi tarafından kredi açılması durumunda genel müdürlüğün yazılı önerisi aranmaktadır. Hesap durumu belgesi alınması zorunluluğu bulunan kredilere ilişkin yapılacak önerilerde, kredi talebinde bulunanların mali tahlil ve istihbarat raporlarının ekli olması gerekmektedir.

Kredi komitesi kararları karar defterine kaydedilmektedir. Kredi komitesince tutulan bu karar defteri, yönetim kurulu karar defterinin tabi olduğu esas ve usullere göre tutulmaktadır (Yönetmelik m. 19).

Yönetim kurulu, kredi komitesinin faaliyetlerini denetlemekle yükümlüdür. Yönetim kurulu üyelerinden her biri, kredi komitesinden, komitenin faaliyetleri hakkında her türlü bilgiyi istemeye ve gerekli göreceği her türlü kontrolü yapmaya yetkilidir.

³⁴² Nurhan Aydın, **Bankacılık Uygulamaları**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2008, s. 80.

3. Mali Haklar (Ücret) Komitesi

a. Oluşturulması

Bankacılık hukuku alanında ücret komitesinin kurulması “Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmeliğin³⁴³ İlke 6 (Değişik: RG-09.06.2011-27959) kısmında düzenlenmiştir. Söz konusu hüküm uyarınca bankaların 01.01.2012 tarihinden itibaren ücretlendirme uygulamalarının izlenmesi ve denetlenmesi amacıyla en az iki kişiden oluşan bir ücretlendirme komitesi kurulması gerekmektedir.

b. Görevleri

Yukarıda adı geçen bankaların kurumsal yönetim ilkelerine dair yönetmelik gereği banka faaliyetlerinin kapsamı ve yapısı ile stratejileri, uzun vadeli hedefleri ve risk yönetim yapılarına uyumlu, aşırı risk alımını önleyici ve etkin risk yönetimine katkı sağlayacak yazılı bir ücretlendirme politikası oluşturulması gerekmektedir. Bu politika gereği oluşturulacak ücretlendirme uygulamalarının yönetim kurulu adına izlenmesi ve denetlenmesi görevi ise ücret komitesine verilmiştir. Bu komite ücret politikalarının bankanın etik değerleri, stratejik hedefleri ve iç dengeleri ile uyumu sağlamaya yönelik birçok görevi yerine getirir³⁴⁴. Komite, örnek vermek gerekirse, bankaların yönetici ve diğer personele verdiği ücretleri, icrai görevi bulunan yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yönetime bankanın performansına bağlı yapılan teşvik ödemelerini, bankadan ayrılacak personele yapılacak tazminat ödemeleri ve benzeri uygulamaları yönetim kurulu adına irdeler. Anılan komite ayrıca, personelin teknik ve yönetim becerilerini etkin bir şekilde hazırlamak amacıyla hazırlanan öğrenim ve eğitim programlarını düzenli olarak gözden geçirecektir³⁴⁵.

³⁴³ 01.11. 2006 tarih ve 26333 sayılı RG.

³⁴⁴ Bkz. Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik İlke 6.

³⁴⁵ Bkz. Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik İlke 6.

c. Çalışma Esasları

Mali haklar komitesi, ücretlendirme politikası ve uygulamalarının risk yönetimi çerçevesinde değerlendirerek, bunlara ilişkin önerilerini her yıl rapor halinde yönetim kuruluna sunmalıdır.



SONUÇ

Kurumsal yönetimin sermaye piyasası kurum ve kurullarının, sermaye piyasası aktörlerinin ve kamuoyunun dikkatini çekmesine ve bilimsel araştırmalara yaygın bir biçimde konu olmasına rağmen, bu anlayışın bir sonucu olan komitelerin öneminin yeteri kadar anlaşılmamıştır. Kurumsal yönetim alanındaki araştırmalarda, yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler, bağımsız denetim gibi diğer konulara nazaran daha az dikkat çekmiştir. Hâlbuki bu komiteler, yönetim mekanizmalarına yardımcı ve danışma işlevi üstlenmek üzere tasarlanmış olup, kurumsal yönetimi geliştirmeye yöneliktir. Özellikle birçok ülkede önemli yönetim kurulu kararının altyapısının bu komiteler tarafından hazırlandığı dikkate alınacak olursa, bunlara odaklanmanın, nasıl çalıştıklarını ve etkilerinin neler olduğunu analiz etmenin önemi çok daha iyi anlaşılacaktır.

Türk hukukunda komiteler, TTK m. 366/II uyarınca yönetim kurulu tarafından sorumluluk yönetim kurulunda olmak üzere işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla oluşturulurlar. Örnek olarak sayılan bu haller, yönetim kurulunun yürütme yetkisinin devriyle ilgili bir delegasyon olmayıp burada sadece yönetim kurulunun daha bilinçli karar alabilmesine hizmet etmek üzere kendi içinde amaca uygun yapılan bir işbölümü söz konusudur.

Komiteler, yönetim kurulunun altında, ona bağlı birer alt birim olarak çalışan ve esas itibarıyla yönetim kurulundan bağımsız, icra edilebilir bir karar alma yetkisi bulunmayan yardımcı ünitelerdir. Komitelere bir yetki devri yapılmamakta; bunun yerine yönetim kurulunun devredilemez ve devredilebilir yetkilerinin kullanılmasında yardımcı faaliyetler yürütülerek iş yükü hafifletilmektedir. Komitelerin alacakları kararlar, anonim şirketin yönetim kadrosunda yer alan çeşitli yetkililerin (yönetim kurulu, Murahhaslar gibi) alacağı kararlar niteliğinde değildir. Kaldı ki, kanun yetki devrinde iki önemli şart aramaktadır. Bunlar, esas sözleşmede hüküm bulunması, yetki devrinin iç yönergede düzenlenmiş olması ve buna uygun yönetim kurulu kararının bulunmasıdır. Komitelerin oluşturulmasında ise ne esas sözleşmede bir hüküm bulunmasına ne de iç yönergeye uygun olmasına ihtiyaç

yoktur. Dolayısıyla ortaklığın yönetimine giren işlerde komiteler, bizzat karar alamayacakları gibi bunlar tarafından yapılan işlemler yönetim kurulu tarafından yapılmış sayılır ve yapılan işlemlerden yönetim kurulunun sorumluluğu doğar.

Son olarak tezimizin birinci bölümünde, anonim şirket yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komitelerin anonim şirket organizasyonu ile daha fonksiyonel bir yapıya kavuşması sebebiyle kurumsal yönetim anlayışındaki yeri tespit edilmiştir. Tezimizin ikinci kısmında genel anlamda komite kavramı üzerinde durularak yönetim kurulunda bu yapılara ihtiyaç duyulmasının sebepleri ele alınmıştır. Son bölümde ise Türk mevzuatında komitelere ilişkin düzenlemelerde ön plana çıkan komiteler incelenmiştir. Bu bağlamda TTK, SPK ile Bank düzenlemelerine göre komitelerin oluşturulması, görevleri ve çalışma usulleri ayrı ayrı ele alınmıştır.

KAYNAKÇA

Abbott, Lawrence J./Parker, Susan/
Peters, Gary F.:

“Serving Two Masters: The Association between Audit Committee Internal Audit Oversight and Internal Audit Activities”, **Accounting Horizons**, Vol. 24, No. 1, 2010, pp. 1-24.

Akdağ-Güney, Necla:

Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2008.

Akdağ-Güney, Necla:

Anonim Şirket Yönetim Kurulu, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2012.

Necla Akdağ-Güney:

6552 Sayılı (Torba) Kanun ile TTK m. 371’ e Eklenen Yedinci Fıkraya İlişkin Değerlendirmeler, **Elektronik Nehir Dergi Halil Arslanlı Bilim Arşivi**, <http://arslanlibilimarsivi.com/> (Çevrimiçi, 14.10.2015).

Aktan, Coşkun Can:

“Kurumsal Şirket Yönetimi”, Sermaye Piyasası Kurumu, **Kurumsal Araştırmalar Serisi No: 4**, Yayın No: 196, Ankara, 2006.

Alacaklıoğlu, Haluk:

“Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi”, **TÜSİAD Yayını**, No. TÜSİAD-T 2002-12/336, 2002, (Çevrimiçi) http://www.tusiad.org.tr/__rsc/shared/file/kurumsalyonetim.pdf, 09.01.2014.

Albring, Susan/Robinson, Dahlia/
Robinson, Michael:

“Audit Committee Financial Expertise, Corporate Governance, and the Voluntary Switch from Auditor-

- Provided to Non-Auditor-Provided Tax Services’’, **Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting**, 2013, pp. 81-94.
- Alıcı, Yaşar: **Bankacılık Kanunu Şerhi**, Beta Basım Yayın, 2007.
- Altay, Sıtkı Anlam: **Ortaklıkta Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri**, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2011.
- Altay, Sıtkı Anlam: **Bankaların Mali Durumunun Bozulmasının Hukuki Sonuçları**, Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001.
- Altay, Sıtkı Anlam: “Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri’’, **Batider**, C.2 5, S. 4, 2009, s. 597.
- Anderson, Ronald C./Bizjak, John M.: “An Empirical Examination of the Role of the CEO and the Compensation Committee in Structuring Executive Pay’’, **Journal of Banking & Finance**, Vol. 27, 2003, pp. 1323-1348.
- Ansay, Tuğrul: **Anonim Şirketler Hukuku Nereye Gidiyor**, Kitap Tanımları ile Birlikte Müziksel Bir Kontrpuan Denemesi, Ankara, 2005.
- Argüden, Yılmaz: **Yönetim Kurulu Sırları: Yaşam Kalitesi İçin Kurumsal Yönetişim**, Rota Yayın, İstanbul, 2007.
- Atamer, Melis: **Halka Açık Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim Ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar Açısından**

- Değerlendirilmesi**, Hazine Müsteşarlığı Uzmanlık Tezi, Ankara, 2006.
- Aydın, Nurhan:
- Bankacılık Uygulamaları**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2008.
- Aysan, Mustafa A.:
- Kurumsal Yönetim ve Risk**, İstanbul, 2007.
- Barua, Abhijit/Rama, Dasaratha V/ Sharma, Vineeta:
- “Audit Committee Characteristics and Investment in Internal Auditing”, **J. Account. Public Policy**, Vol. 29, 2010, pp. 503-513.
- Beasley, Mark S.:
- “An Empirical Analysis of the Relation Between the Board of Director Composition and Financial Statement Fraud”, **The Accounting Review**, Vol. 71, No. 4, 1996, pp. 443-465.
- Beasley, Mark S./Carcello, Joseph V./Hermanson, Dana R./ Neal, Terry L.:
- “The Audit Committee Oversight Process”, **Contemporary Accounting Research**, Vol. 26 No. 1, 2009, pp. 65-122.
- Bedard, Jean/Gendron, Yves:
- “Strengthening the Financial Reporting System: Can Audit Committees Deliver?”, **International Journal of Auditing**, Vol. 14, 2010, pp. 174-210.
- Benito, Andrew/Conyon, Martin:
- “The Governance of Directors’ Pay: Evidence from UK Companies”, **Journal of Management and Governance**, Vol. 3, 1999, pp. 117-136.
- Berglöf, Erik/Clasessens, Stijn:
- “Enforcement and Corporate Governance Three Views: “Corporate Governance and Enforcement”, **Global Corporate Governance Forum**, Focus

3, (Çevrimiçi) http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/6ab71c8_048a7e7b3accfef6060ad5911/Focus_ENFCorpGov3.pdf?MOD=AJPERES, 09.07.2015.

Berglöf, Erik/
von Thadden, Ernst–Ludwig:

“The Chancing Corporate Governance Paradigm: Implications for Transition and Developing Countries”, Conference Paper, Annual World Bank Conference on Development Economics, Washington D.C., 1999, (Çevrimiçi) <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.183708>, 04.06.2014.

Berthelot, Michael J.:

“A Glossary of Corporate Governance Terms”, Corporate Directors Forum, 2011 (Çevrimiçi) [http://www.directorsforum.com/academy/pdfs/Glossary%20of%20Corporate%20Governance%20Terms%20\(Published%202011\).pdf](http://www.directorsforum.com/academy/pdfs/Glossary%20of%20Corporate%20Governance%20Terms%20(Published%202011).pdf), 09.07.2015.

Bhagat, Sanjai/Black, Bernard:

“The Uncertain Relationship Between Board Composition and Firm Performance”, **The Business Lawyer**, Vol. 54, 1999, pp. 921-963.

Bilgili, Fatih/Demirkapı, Ertan:

Şirketler Hukuku Dersleri, Dora Yayınları, 2013.

Bilgili, Fatih:

İsviçre ve Alman Hukuklarında Anonim Ortaklıkların Davranışlarından Dolayı Üçüncü Kişiler Karşısındaki Sorumluluğu ve Organların Tazminat Borcu, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004.

Bilimoria, Diana/Piderit, Sandy Kristin:

“Qualifications of Corporate Board Members”, **Group & Organization**

- Management**, Vol. 19, No. 3, 1994, pp. 334-362.
- Black Bernard S./Coffee, John C.: “Hail Britannia?: Institutional Investor Behavior Under Limited Regulation”, **Michigan Law Review**, Vol. 92, No. 7, 1997, pp. 1997-2087.
- Black, Bernard S.: “The Legal and Institutional Preconditions for Strong Securities Markets”, **UCLA Law Review**, Vol. 48, pp. 781-855.
- Böckli, Peter: **Audit Committee**, Zürich-Basel-Genf, 2005,(naklen alıntı Doğan, **a.g.e.**, s. 83).
- Peter Böckli, **Schweizer Aktienrecht**, 3. Aufl., Zurich-Basel-Genf, 2004, §13, N. 428 (naklen alıntı, Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**)
- Braiotta, Louis: “The Impact of U.S. Requirements for Audit Committees on the Structure and Membership of Non-U.S. Audit Committees”, **Advances in International Accounting**, Vol. 17, 2004, pp. 119-135.
- Braswell, Mike/Daniels, Roger/Lendis, Mark/Chang, Chun-Chia: “Characteristics of Diligent Audit Committees”, **Journal of Business & Economics Research**, Vol. 10, No. 4, 2012, pp. 191-209.
- Bronson, Scott N./Carcello, Joseph V./ Hollingsworth, Carl W./Neal, Terry L.: “Are fully Independent Audit Committees Really Necessary?”, **J. Account. Public Policy**, Vol. 28, 2009, pp. 265-280.

- Brügger, Urs/Reutter, Thomas: “New Momentum for Corporate Governance in Switzerland”, **International Financial Law Review**, 2002, pp. 105-109.
- Byrd, John W./Hickman, Kent A.: “Do Outside Directors Monitor Managers? Evidence from Tender Offer Bids”, **Journal of Financial Economics**, Vol. 32, 1992, pp. 195-221.
- Carcello, Joseph V./Neal, Terry/Vonna Palmrose, Zoe/Scholz, Susan: “CEO Involvement in Selecting Board Members, Audit Committee Effectiveness, And Restatements”, 2009, (Çevrimiçi), https://www.caaa.ca/_files/file.php?fileid=fileWmLbHVlsSX&filename=file_Carcello_s_consort._readings.pdf, 10.03.2015.
- Cheek, James H.: “The Legislative and Judicial Response to Recent Corporate Governance Failures- Will It Be Effective- Part II?”, **The Tennessee Journal Of Business Law**, Vol. 5, 2004, pp. 311-328.
- Coglianesi, Cary/Healey, Thomas J./Keating, Elizabeth K./Michael, Michael L.: “The Role of Government in Corporate Governance”, **NYU The Journal of Law and Business**, 2004, Vol. 1: 219, pp. 219-239.
- Cohen, Jeffrey/Krishnamoorthy, Ganesh/Wright, Arnie M.: “Auditor Experiences of Corporate Governance in the Post Sarbanes-Oxley Era”, **Contemporary Accounting Research**, Vol. 27, No. 3, 2010, pp. 751-786.
- Cohen, Jeffrey/Krishnamoorthy, Ganesh/

- Wright, Arnie M.: “The Corporate Governance Mosaic and Financial Reporting Quality”, **Journal of Accounting Literature**, 2004, pp. 87-152.
- Cohen, Jeffrey/Krishnamoorthy, Ganesh/Wright, Arnie M.: “Corporate Governance and Oversight Process”, **Contemporary Accounting Research**, 2002, pp. 573-594.
- Canyon, Martin J.: “Compensation Consultants and Executive Pay”, 2009, (Çevrimiçi), <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=cri>, 12.05.2015.
- Canyon, Martin J./Core, John E./Guay, Wayne R.: “Are US CEOs Paid More Than UK CEOs? Inferences from Risk-Adjusted Pay”, (Çevrimiçi), <http://ssrn.com/abstract=907469> 9.4.2015.
- Canyon, Martin J.: “Executive Compensation and Incentives”, **Academy of Management Perspectives**, February 2006, pp. 25-44.
- Canyon Martin J./Leech, Dennis: “Top Pay, Company Performance and Corporate Governance”, **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, Vol. No. 4, 1994, pp. 229-247.
- Canyon, Martin J./Lerong He: “Compensation Committees and CEO Compensation Incentives in US Entrepreneurial Firms”, 2004, (Çevrimiçi), <https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCsQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net>

%2Fprofile%2FLerong_He%2Fpublication%2F228253880_Compensation_Committees_and_CEO_Compensation_Incentives_in_US_Entrepreneurial_Firms%2Flinks%2F09e415111d25502b56000000.pdf&ei=0OQnVdn1B8jdaLP9gdAP&usg=AFQjCNHRVebZy8wP5_NAgiwKLNg53EB8tg, 10.04.2015.

Canyon Martin J./Mallin, Chris:

“Women in the Boardroom: Evidence From Large UK Companies”, **Scholarly Research and Theory Papers**, Vol. 5, No. 3, 1997, pp. 112-117.

Canyon, Martin J./Peck, Simon I.:

“Board Control, Remuneration Committee and Top Management Compensation”, **Academy of Management Journal**, Vol. 41, No. 2, 1998, pp. 146-157.

Canyon, Martin J./Peck, Simon I./Sadler, G.V.:

“Compensation Consultants and Executive Pay: Evidence from the United States and the United Kingdom”, **Academy of Management Perspectives**, Vol. 23, No. 1, 2009, pp. 43-55.

Cotter, Julie/Silvester, Mark:

“Board and Monitoring Committee Independence”, **ABACUS**, Vol. 39, No. 2, 2003, pp. 211-232.

Covaleski, Mark A./Dirsmith, Mark W./Rittenberg, Larry:

“Jurisdictional Disputes over Professional Work: The Institutionalization of the Global Knowledge Expert”, **Accounting, Organizations and Society**, Vol. 28, No. 4, 2003, pp. 323-355.

Cömert, Nuran:

“Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Kapsamında İç Denetim ve İç Kontrol”, **İç Denetim Dergisi**, S. 21, 2008.

Çatıkkaş, Özgür/Okur, Mustafa/
Balkan, İsmail:

Bankalarda Denetim Komitesi Uygulaması, Türkiye Bankalar Birliği Yayın No: 287, İstanbul, 2012.

Çevik, Kemal:

Ekonomi Hukuku Yaklaşımı ile Banka Hukuku, Turhan Kitabevi, Ankara, 2009

Dalley, Paula J.:

“Public Company Corporate Governance Under The Sarbanes- Oxley Act of 2002”, **Oklahoma City University Law Review**, Vol. 28, pp. 185-210.

Dan R. Dalton/Catherine M. Daily/
Johathan L. Johnson/Allan E. Ellstrand:

“Number of Directors and Financial Performance”, **Academy of Management Journal**, Vol. 42, No. 6, 1999, pp. 674-686.

Davidson, Wallace N./Pilger Theodore/
Szakmary, Andrew:

“Golden Parachutes, Board and Committee Composition, and Shareholder Wealth”, **The Financial Review**, Vol. 33, 1998, pp. 17-32.

Davidson, Wallace N./Xie, Biao/
Xu, Weihong:

“Market Reaction To Voluntary Announcements Of Audit Committee Appointments: The Effect Of Financial Expertise”, **Journal of Accounting and**

Public Policy, Vol. 23, 2004, pp. 279-293.

Davies, Paul L.:

Principles of Modern Company Law, 6. edit., 1997.

Davies, Philip:

“Institutional Investors”, Vol. 5, MIT Press, London, 2001.

DeFond, Mark L./Hann, Rebecca N./
Hu, Xuesong:

“Does the Market Value Financial Expertise on Audit Committees of Boards of Directors?”, **Journal of Accounting Research**, Vol. 43, No. 2, 2005, pp. 153-193.

DeFond, Mark L./Jiambalvo, James:

“Incidence and Circumstances of Accounting Errors”, **The Accounting Review**, Vol. 66, No. 3, 1991, pp. 643-655.

Deli, Daniel N./ Gillan, Stuart L.:

“On the Demand for Independent and Active Audit Committees”, **Journal of Corporate Finance**, Vol. 6, 2000, pp. 427-445.

Dhaliwal, Dan/Naiker, Vic/
Navissi, Farshid:

“The Association Between Accruals Quality and the Characteristics of Accounting Experts and Mix of Expertise on Audit Committees”, **Contemporary Accounting Research**, Vol. 27, No. 3, 2010, p. 787-827.

Dezoort, F. Todd:

“An Analysis of Experience Effects On Audit Committee Members’ Oversight Judgments’’, **Accounting, Organization and Society**, Vol. 23, No. 1, 1998, pp. 1-21, (Çevrimiçi) www.kpmg.co.uk/aci/docs/205060Smith.pdf, 01.11.2014.

Dezoort, F. Todd/Hermanson, Rana/
Archambeault, Deborah/Reed, Scott:

“Audit Committee Effectiveness: A Synthesis of the Empirical Audit Committee Literature’’, **Journal of Accounting Literature**, Vol. 21, pp. 38-75.

DeZoort, F. Todd/Salterio, Steven:

“The Effects of Corporate Governance Experience and Financial Reporting and Audit Knowledge on Audit Committee Members’ Judgments’’, **AUDITING: A Journal of Practice & Theory**, Vol. 20, No. 2, 2001, pp. 31-47.

Doğan, Beşir Fatih:

Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Organizasyonu ve Yönetim Yetkisinin Devri, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2010.

Engel, Ellen/Hayes, Rachel M./
Wang, Xue:

“Audit Committee Compensation and the Demand for Monitoring of the Financial Reporting Process’’, **Journal of Accounting and Economics**, Vol. 49, 2010, pp. 136-154.

Ertürk, Mümin:

İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Yayınları, 7. bs., İstanbul, 2009

- Fama, Eugene F./Jensen, Michael C.: “Separation of Ownership and Control”, **The Journal of Law and Economics**, Vol. 26, No. 2, 1983, pp. 301-323.
- Garrido, Jose M.: “Optimism and Pessimism: Complementary Views on the Institutional Investors’ Role in Corporate Governance”, **Capital Markets and Company Law**, ed. by Klaus J. Hopt and Eddy Wymeersch, Oxford University Press, 2003.
- Gendron, Yves/Be’dard, Jean: “On the Constitution of Audit Committee Effectiveness”, **Accounting, Organizations and Society**, Vol. 31, 2006, pp. 211-239.
- Goodwin, Jenny: “The Relationship Between the Audit Committee and the Internal Audit Function: Evidence from Australia and New Zealand”, **International Journal of Auditing**, Vol. 7, 2003, pp. 263-278.
- Gregory, Holly J./Simms, Marsha E.: “Corporate Governance: What It Is And Why It Matters”, 9th International Anti-Corruption Conference, 10-15 October 1999, Durban, South Africa.
- Gregory-Smith, Ian: “Chief Executive Pay and Remuneration Committee Independence”, **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, Vol. 74, No. 4, 2012, pp. 510-531.

Hacımahmutoğlu, Sibel:

AT ve Türk Hukuku'nda Anonim Ortaklığın Karar Alma Sürecinde Yönetim Kurulunun Yapısı ve Çalışanların Katılımı, Yetkin Yayınları, Ankara, 2008.

Harrison, Richard J. :

“The Strategic Use of Corporate Board Committees”, **California Management Review**, Vol. 30, No. 1, 1987, pp. 109-125.

Hayes, Rachel/Mehran, Hamid /
Schaefer, Scott:

“Board Committee Structures, Ownership, and Firm Performance”, 2004, (Çevrimiçi) <http://apps.olin.wustl.edu/jfi/pdf/HayesMehranSchaefer.pdf> 08.05.2015.

Hergüner, Ümit/Yaveroğlu, Levent:

“Anonim Ortaklıklarda Yönetim Organının Yapılanması ve İşlevleri”, (Çevrimiçi), [http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/yay%C4%B1nlar/turkey-tr_cgs_AOdaYonetim Organinin Yapilanmasi_100407.pdf](http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/yay%C4%B1nlar/turkey-tr_cgs_AOdaYonetim_Organinin_Yapilanmasi_100407.pdf), 04.05.2014.

Hermalin, Benjamin E./
Weisbach, Michael S.:

“The Determinants of Board Composition”, **RAND Journal of Economics**, Vol. 19, No. 4, 1988, pp. 589-606.

Hill, Jennifer:

“Regulatory Responses To Global Corporate Scandals” ,**Wisconsin**

International Law Journal, Vol. 23,
No. 3, pp. 367-416.

- Hillman, Amy J./Dalziel, Thomas: “Board of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives”, **Academy of Management Review**, Vol. 28, No. 3, 2003, pp. 383-396.
- Hofstetter, Karl: “Corporate Governance for Controlled Companies”, 2005, (Çevrimiçi) <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.802705> 04.06.2014
- Hopt Klaus J./Leyens, Patrick C.: “Board Models in Europe- Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France and Italy”, **European Company and Financial Law Review**, 2004, pp. 135-168.
- Huang, Henr/Lobo, Gerald J./Zhou, Jian: “Determinants and Accounting Consequences of Forming a Governance Committee: Evidence from the United States”, **Corporate Governance: An International Review**, Vol. 17, No. 6, 2009, pp. 710-727.
- Ireland, Paddy: “Company Law and the Myth of Shareholder Ownership”, **Modern Law Review**, 1999, pp. 32-57.
- Iskander, Magdi R./Chamlou, Nadereh: “Corporate Governance: A Framework for Implementation”, World Bank Report, 2000.

İpekkel Kayalı, Ferna:

Türk Ticaret Kanunu'na Göre Birleşmeler, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2014.

Jackson, Susan E.:

“Consequences of Group Composition for the Interpersonal Dynamics of Strategic Issue Processing”, **Advances in Strategic Management**, Vol. 8, 1992, pp. 345-382.

John, Kose/Senbet, Lemma W.:

“Corporate Governance and Board Effectiveness”, **Journal of Banking and Finance**, Vol. 22, 1998, pp. 371-403.

Jiraporn, Pornsit/Singh Manohar/
Lee, Chun I.:

“Ineffective Corporate Governance: Director Busyness and Board Committee Memberships”, **Journal of Banking & Finance**, Vol. 33, 2009, pp. 819-828.

Karahan, Sami

Şirketler Hukuku, Güncelleştirilmiş 2.bs., Mimoza Basım, Konya, 2013.

Kaplan, İbrahim:

“Bankaların Gözetimi, Denetimi ve Hukuki Sorumluluk”, (Çevrimiçi), <http://www.profkaplanlawoffice.com/info/bankalar.doc>, 29.06.2015.

Kayacan, Murad:

“Küresel Mali Piyasalarda “Kurumsal Yönetim” Kavramının Gelişimi ve Ülkemizde Yansımalar”, Kurumsal Şirket Yönetimi, **Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Yayınları**, No. 196, Ankara, 2006.

Kendigelen, Abuzer:

Türk Ticaret Kanunu-Değişiklikler, Yenilikler ve İlk Tespitler, 2. bs., On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2012.

Kırca, İsmail/Şehirali-Çelik Feyzan Hayal/
Manavgat, Çağlar:

Anonim Şirketler Hukuku, Cilt I, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara, 2013.

Kirk, Donald J.:

“Experiences with the Public Oversight Board and Corporate Audit Committees”, **Accounting Horizons**, Vol. 14, No. 1, 2000, pp. 103-111.

Koçel, Tamer:

İşletme Yöneticiliği, 12. bs., Beta Kitabevi, İstanbul, 2010.

Köksal, Aytaç:

Bağımsız Denetim Sözleşmesi, Beta Yayınları, İstanbul, 2009.

Köksal, Aytaç:

“Türk Ticaret Kanunu Tasarısı’nın 397 ila 406 Maddeleri Arasında Düzenlenen Denetçinin Anonim Ortaklığın Bir Organı Olup Olmadığı Sorunu”, **Fırat Öztan’a Armağan**, C. I, Turhan Kitabevi, Ankara, 2010, s. 1406.

Klein, April:

“Audit Committee, Board of Director Characteristics, and Earnings Management”, **Journal of Accounting and Economics**, Vol. 33, No. 3, 2002, pp. 375-400.

Krishnamoorthy, Ganesh/Wright, Arnold/
Cohen, Jeffrey:

“Audit Committee Effectiveness and Financial Reporting Quality: Implications for Auditor Independence”, **Australian Accounting Review**, Vol. 12, No. 3, 2002, pp. 3-13.

Krishnan, Gopal V./
Visvanathan, Gnanakumar:

“Does The SOX Definition of an Accounting Expert Matter? The Association Between Audit Committee Directors' Accounting Expertise and Accounting Conservatism”, **Contemporary Accounting Research**, Vol. 25, No. 3, 2008, pp. 827-858.

Krishnan, Jagan/Lee, Jong Eun:

“Audit Committee Financial Expertise, Litigation Risk and Corporate Governance”, 2008, pp. 241-261, (Çevrimiçi), <http://ssrn.com/abstract=1316278>, 17.04.2015.

Kula, Veysel:

Kurumsal Yönetim Hissedar Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği, Papatya Yayıncılık, 2006.

Kurt, Mustafa/Kayacan, Murad:

“Kurumsal Yönetimde Finansal ve Yönetimsel Konular: “Kurumsal Yönetim İlkeleri”nin İçerik Analizi”, 4. Ortadoğu İşletmecilik Kongresi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara 2005.

- Laux, Christian/Laux, Volker: “Board Committees, CEO Compensation, and Earnings Management”, (Çevrimiçi), <http://ssrn.com/abstract=887492>, 9.4.2015.
- Lawrence, Thomas/Suddaby, Roy: “Institutions and Institutional Work”, **Handbook of Organization Studies**, 2. edit., 2006, London.
- Lee, Chun/Rosenstein, Stuart/
Rangan, Nanda/Davidson, Wallace N.: “Board Composition and Shareholder Wealth: The Case of Management Buyouts” **Financial Management**, Vol. 21, No. 1, 1992, pp. 58-72.
- Lekvall, Per: “Nomination Committees in Swedish Listed Companies”, **International Corporate Governance Network**, 2008 Yearbook.
- Lennox, Clive S./Park, Chul W.: “Audit Firm Appointments, Audit Firm Alumni, and Audit Committee Independence”, **Contemporary Accounting Research**, Vol. 24, No. 1, 2007, pp. 235-258.
- Levitt, Arthur: “The Numbers Game”, Remarks of Chairman Arthur Levitt at the NYU Center for Law and Business, New York, September 28, 1998.
- Li, Jing/ Mangena, Musa/
Pike, Richard: “The Effect of Audit Committee Characteristics on Intellectual Capital

Disclosure'', **The British Accounting Review**, Vol. 44, 2012, pp. 98-110.

Lipman, Frederick/Hall, Steven E.:

Executive Compensation Best Practices, New Jersey, 2008.

Lounsbury, Michael:

“A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds”, **Academy of Management Journal**, Vol. 50, No. 2, 2011, pp. 289-307.

Main, Brian/Jackson, Calvin/Pymm, John/
Wright, Vicky:

“The Remuneration Committee and Strategic Human Resource Management”, **Corporate Governance**, Vol. 16, No. 3, 2008, pp. 225-238.

Manavgat, Çağlar:

“Anonim Ortaklıklarda Kurumsal Yönetimde Kamunun İşlevi”, **Batider**, C. 24, S. 2, Ankara, 2007, s. 471-498.

Manisalı-Darman, Güler:

Küresel Ekonomilerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Türkiye, Ankara, 2008

Menon, Krishnagopal/
Williams, Joanne Deahl:

“The Use of Audit Committees for Monitoring”, **Journal of Accounting and Public Policy**, Vol. 13, 1994, pp. 121-139.

McCormark, Gerard:

“Institutional Shareholders and the Promotion of Good Corporate Governance”, **The Realm of Company Law**, 1998, pp. 131-160.

McMullen, Dorothy A./
Raghunandan, Kannan:

“Enhancing Audit Committee Effectiveness”, **Journal of Accountancy**, 1996, pp. 79-81.

Meyer, John/Rowan, Brian:

“Institutionalized Organizations, Formal Structure as Myth and Ceremony”, **American Journal of Sociology**, Vol. 83, No.2,1977, pp. 340-363.

Millstein, Ira M.:

“The Professional Board”, **The Business Lawyer**, 1995, Vol. 50, No. 4, pp. 1427-1443.

Moroğlu, Erdoğan:

Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Değerlendirme ve Öneriler, 2. bs, İstanbul, 2005.

Nana Y. Amoah/Alex P. Tang:

“Board, Audit Committee and Restatement-Induced Class Action Lawsuits”, **Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting**, Vol. 26, 2010, pp. 155-169.

Odman-Boztosun, Ayşe:

Hukuksal Açıdan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği, Seçkin Yayınları, Ankara, 2013.

Olson, John F.:

“How to Make Audit Committees More Effective”, **The Business Lawyer**, Vol. 54, No. 3, 1999, pp. 1097-1111.

O'neal, Donald/Thomas Howard:

“Director Networks/Director Selection: The Board’s Strategic Role”, **European Management Journal**, Vol. 13, No. 1, 1995, pp. 79-90.

Özer, Işık:

Türk ve Yabancı Hukuk Sistemlerinde Anonim Şirket Yöneticilerinin Mali Hakları, Adalet Yayınevi, Ankara, 2013.

Özsoy, Zeynep:

Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulları, İmge Kitabevi, 2011.

Özkorkut, Korkut:

Anonim Şirketlerde Bağımsız Denetim, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara, 2013.

Özkorkut, Korkut:

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri, Banka ve Ticaret Enstitüsü Yayını, Ankara, 2007.

Paslı, Ali:

Anonim Ortaklığın Devralınması, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2009.

Paslı, Ali:

Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi, Gözden Geçirilmiş 2. bs., Çağa Hukuk Vakfı Yayınları, 2005.

Perkins, Stephen J./Hendry, Chris:

“Ordering Top Pay: Interpreting the Signals”, **Journal of Management Studies**, Vol. 42, No. 7, 2005, pp. 1443-1468.

Poroy, Reha/Tekinalp, Ünal/
Çamoğlu, Ersin:

Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku,
Güncellenmiş 12. bs., İstanbul, Vedat
Kitapçılık, 2010.

Powell, Norma C./Strickland, Sherre/
Burnaby, Priscilla A.:

“Internal Auditing: The Emergence of
an International Profession” **Journal of
International Accounting Auditing &
Taxation**, Vol. 1, No. 2, 1992, pp. 209-
228.

Pulaşlı, Hasan:

“Anonim Şirketler Hukukunda
CEO’nun Hukuki Durumu”, **Batider**, C.
24, S. 1, 2007, s.17-62.

Pulaşlı, Hasan:

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

Pulaşlı, Hasan

“Corporate Governance ve Yeni
Düzenlemeler Işığında Şirket
Yöneticilerinin Ücretlerinin Açıklanma
Yükümü”, **Batider**, C. 23, S.1, 2005, s.
31-58.

Pulaşlı, Hasan:

**İsviçre ve Alman Hukuku ile
Karşılaştırmalı, Notlu ve İçtihatlı
Türk Ticaret Kanunu ve İlgili
Mevzuat**, Adalet Yayınevi, Ankara,
2013.

Pulaşlı, Hasan:

“6762 Sayılı (Torba) Kanunla Türk
Ticaret Kanununa Eklenen Yeni
Hükümlerin Değerlendirilmesi”, **Legal
Hukuk Dergisi**, C. 12, S. 142, 2014, s.
39 vd.

Pulaşlı, Hasan:

Şirketler Hukuku Genel Esaslar, 3. bs., Adalet Yayınevi, Ankara, 2015.

Pulaşlı, Hasan:

Şirketler Hukuku Şerhi, C. I, Güncelleştirilmiş 2. bs., Adalet Yayınevi, Ankara, 2014.

Pulaşlı, Hasan:

“Yeni Tüzük Hükümlerine Göre Avrupa Anonim Şirketi”, **Batider**, C. 21, S. 4, Ankara, 2002, s. 5-26.

Rainsbury, Elizabeth A./ Bradbury, Michael/
Cahan, Steven F.:

“The Impact of Audit Committee Quality on Financial Reporting Quality and Audit Fees”, **Journal of Contemporary Accounting & Economics**, Vol. 5, 2009, pp. 20-33.

Rediker, Kenneth/Seth, Anju:

“Boards of Directors and Substitution Effects of Alternative Governance Mechanisms”, **Strategic Management Journal**, Vol. 16, No. 2, 1995, pp. 85-99.

Reisoğlu, Seza:

Bankacılık Kanunu Şerhi, C. I, Ankara, 2007.

Ruigrok, Winfried/ Peck, Simon/ Tacheva, Sabina/ Greve, Peder/ Hu, Yan:

“The Determinants and Effects of Board Nomination Committees”, **Journal of Management Governance**, Vol. 10, 2006, pp. 119-148.

Rupley, Kathleen/Almer, Elizabeth/
Philbrick, Donna:

“Audit Committee Effectiveness: Perceptions of Public Company Audit Committee Members Post-SOX”, **Research in Accounting Regulation**, Vol. 23, 2011, pp. 138-144.

Sakarya, Şakir:

“Hissedar Değeri ve Hesaplanması Üzerine Bir Uygulama” , (Çevrimiçi) journal.mufad.org/attachments/article/261/15.pdf.22.04.2014 ,

Sarens, Gerrit/De Beelde, Ignace/
Everaert, Patricia:

“Internal Audit: A Comfort Provider to the Audit Committee”, **The British Accounting Review**, Vol. 41, 2009, pp. 90-106.

Shleifer, Andrei/Vishny, Robert:

“A Survey of Corporate Governance”, **The Journal of Finance**, C. 52, S. 2, 1997, pp. 737-783.

Shivdasani, Anil/Yermarck, David:

“Ceo Involvement in the Selection of New Board Members: An Empirical Analysis”, **The Journal of Finance**, Vol. 54, No. 5, 1999, pp. 1829-1853.

Spira, Laura F.:

“An Evolutionary Perspective on Audit Committee Effectiveness”, **Corporate Governance: An International Review**, Vol. 6, No. 1, 1998, pp. 29-38.

Spira, Laura F.:

“Ceremonies of Governance: Perspectives on the Role of the Audit Committee”, **Journal of Management and Governance**, Vol. 3, 1999, pp. 231-260.

Steil, Benn:

The European Equity Markets: The State of Union and an Agenda for the Millennium, Royal Institute of International Affairs, London, 1996.

Stiles, Philip:

“Board Committees”, **The Oxford Handbook of Corporate Governance**, Ed. by Wright, Mike/Siegel, Donald S./Keasey, Kevin/Filatovchev, Igor, Oxford University Press, 2013.

Subramaniam, Nava/McManus, Lisa/
Zhang, Jiani:

"Corporate Governance, Firm Characteristics and Risk Management Committee Formation in Australian Companies", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 24, No. 4, 2009, pp. 316-339.

Şehirli, Kübra:

Kurumsal Yönetim, Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Raporu, Ankara, 1999.

Şener, Oruç Hami:

Teorik ve Uygulamalı Ortaklıklar Hukuku, Seçkin Yayıncılık, 2012.

Tekinalp, Ünal:

“Anonim Ortaklıklara İlişkin Yeni Hukuk Politikalarının Dinamikleri ve Bunlar Arasındaki İlişki”, **Turgut Kalpsüz’ e Armağan**, Ankara, 2003, s. 227-252 (*Dinamikler*).

Tekinalp, Ünal:

Banka Hukukunun Esasları, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2009.

Tekinalp, Ünal:

Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Yönetime Katılma Sorunları, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1979 (*Katılma Sorunları*).

Tekinalp, Ünal:

Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku, 3. bs., Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2013.

Tekinalp, Ünal:

“Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Kurumsal Yönetim Felsefesine Yaklaşımı”, **Uğur Alacakaptan’a Armağan**, C. 2, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008, s. 635-652.

Tunç, Ferruh:

“Kurumsallaşma ve Denetim Konferansı”, Antalya, 2011, (Çevrimiçi)
<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/sempozyum/10/tr/FerruhTunc.pdf>, 29.05.2014.

Turley, Stuart/Zaman, Mahbub:

“Audit Committee Effectiveness: Informal Processes and Behavioural Effects”, **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Vol. 20, No. 5, 2007, pp. 765-788.

Tuzcu, Arcan:

Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İMKB 100 Örneği, Ankara, 2004.

Türk, Ahmet:

“Türk Ticaret Kanunu Tasarısı’nın Geneli, Ticaret Şirketlerine İlişkin Genel Hükümler ve Anonim Ortaklığa İlişkin Hükümlerinden Bazıları Hakkında Düşünceler”, **Fırat Öztan’a Armağan**, Ankara 2010, C. II, s. 2163-2192.

Uyar, Süleyman:

“İç Denetçi ile Denetim Komitesi Arasında Nasıl Bir İlişki Olmalıdır?” (Çevrimiçi), <http://www.suleymanuyar.com.tr/yayinlar/10.doc>, 26.10.2014.

Uzun, Hatice/Szewczyk, Samuel H./Sarma, Raj:

“Board Composition and Corporate Fraud” **Financial Analysts Journal**, Vol. 60, No. 3, 2004, PP. 33-43.

Ülgen Hayri/Mirze Kadri:

İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Basım Yayım, 2007.

Ünal, Ahmet Cemil:

Türk ve Yabancı Hukuk Sistemlerinde CEO’nun Hukuki Konumu, Adalet Yayınevi, Ankara, 2014.

Ünal, Mustafa:

“Anonim Ortaklıklarda Yönetim ve Yönetim Görevlerinin Murahhaslara Bırakılması”, **Batider**, C. 9, S. 3, 1982, s. 49-98.

Vafeas, Nikos:

“The Nature of Board Nominating Committees and Their Role in Corporate Governance”, **Journal of Business Finance & Accounting**, Vol. 26 No. 1&2, 1999, pp. 199-225.

Vicknair, David/Hickman, Kent/
Carnes, Kay:

“A Note on Audit Committee Independence: Evidence from the NYSE on “Grey Area Directors”, **Accounting Horizons**, 1993, pp. 53-57.

Westphal, James D.:

“Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of Ceo- Board Social Ties”, **Academy of Management Journal**, Vol. 42, No. 1, 1999, pp. 7-24.

Westphal, James D./
Zajac, Edward J.:

“Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity and New Director Selection”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 40, 1995, pp. 367-390.

Williams, Katharine Y./
O'Reilly, Charles:

“Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research”, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 20, pp. 77-140.

Wymeersch, Eddy:

“Enforcement of Corporate Governance Codes”, **ECGI Working Paper Series in Law**, No. 46, 2005, 113-138.

Xie, Biao/Davidson III, Wallace N. /
DaDalt, Peter J.:

“Earnings Management and Corporate Governance: The Role of the Board and the Audit Committee”, **Journal of**

Corporate Finance, Vol. 9, 2003, pp. 295-316.

Yang, Joon S./Krishnan, Jagan:

“Audit Committees and Quarterly Earnings Management”, **International Journal of Auditing**, Vol. 9, 2005, pp. 201-219.

Yanlı, Veliye:

“İsviçre Anonim Ortaklıklar Hukuku’nda “İşbölümü İlkesi” ve Yönetim Kurulunun Münhasır Yetkileri”, **İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası**, C. 55, S. 3, İstanbul, 1997, s. 261-277.

Yanlı, Veliye:

“Kamuyu Aydınlatma Açısından Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerinin Değerlendirilmesi”, **Hüseyin Ülgen’ e Armağan**, C. 2, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2007, 1581-1595.

Yasaman, Hamdi:

Banka Hukuku, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2005.

Yatim, Puan:

“Board Structures and the Establishment of A Risk Management Committee by Malaysian Listed Firms”, **Journal of Management & Governance**, Vol. 14, pp. 17-36.

Yurtsever, Gürdoğan:

Teftişten İç Denetime Banka Müfettişliği, **Türkiye Bankalar Birliği**, Yayın No: 265, İstanbul, 2009.

Zhang, Yan/Zhou, Jian/Zhou, Nan: “Audit Committee Quality, Auditor Independence, and Internal Control Weaknesses”, **Journal of Accounting and Public Policy**, Vol. 26, 2007, pp. 300-327.

RAPORLAR VE ELEKTRONİK KAYNAKLAR

Kurumsal Yönetim Tebliği, 03.01.2014 tarih ve 28871 sayılı RG.

Commission Recommendation of 15 February 2005, OJ 25.2.2005, L 52/51, (Çevrimiçi), <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:052:0051:0063:EN:PDF>, 06.01.2015.

A’dan Z’ye Denetim Komiteleri, Yayın No: TÜSİAD-T/2012-06/527, 2012.

Report of the Committee on Financial Aspects on Corporate Governance (Cadbury Report), 1992.

OECD Principles of Corporate Governance, 1999.

Directors’ Remuneration (Greenbury Report), 1995.

Committee on Corporate Governance-Final Report (Hampel Report), 1998.

The Combined Code on Corporate Governance, Financial Reporting Council, 1998.

Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees, 1999.

Sarbanes-Oxley Act, 30.07.2002 tarih ve 3763 sayılı.

Report of the High Level Group of Company Law Experts on a Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe, 2002.

Kurumsal Yönetim İlkeleri, TÜSİAD Yayını No. TÜSİAD-T/2000-06-285, 2000.

Ad-Hoc Task Force on Corporate Governance (Çevrimiçi), http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_en.pdf, 09.01.2014.

Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri, Sermaye Piyasası Kurulu, Ankara, 2005.

Kurumsal Yönetim Serisi, “Anonim Ortaklıklarda Yönetim Organının Yapılanması ve İşlevleri”, (Çevrimiçi), http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/yay%C4%B1mlar/turkey-tr_cgs_AOdaYonetimOrganininYapilanmasi_100407.pdf, 10.10.2014.

Deloitte Kurumsal Yönetim Serisi, “Denetim Komitesi: Rol ve Sorumluluklar”, 2007.

Unified Code on Good Corporate Governance (Draft), 18.01.2006, http://www.ecgi.org/codes/documents/unified_code_jan06_en.pdf (Çevrimiçi, 02.05.2014).