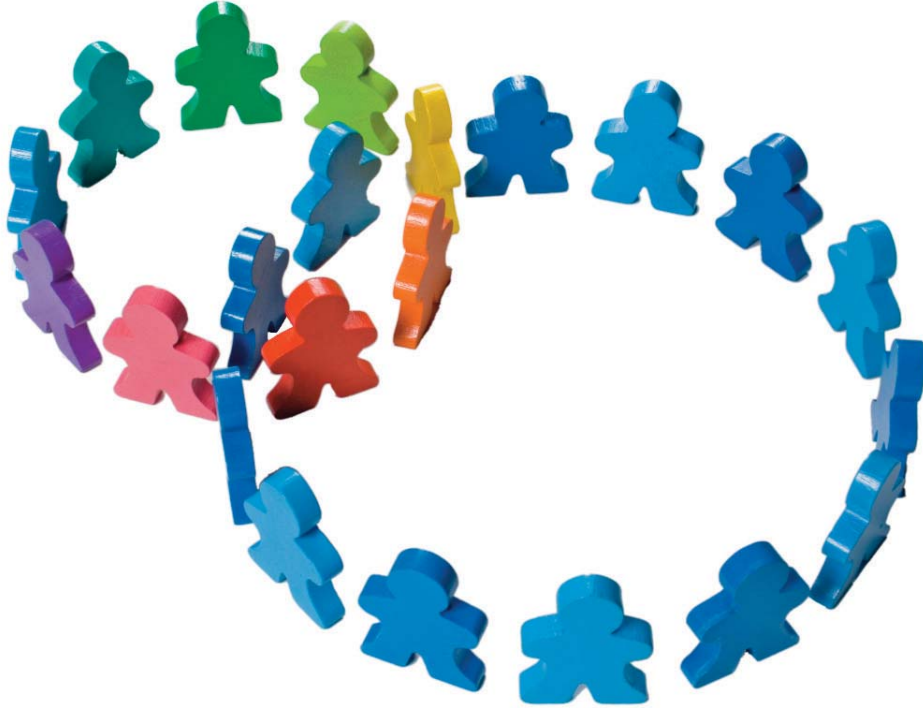


# Kurumsal Yönetimin Anonim Ortaklıklarda Yansımaları



OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yayınlanmış olduğu 1999 yılından bu yana, ülkemizde kurumsal yönetime olan ilginin artmasını ve bunun paralelinde oluşan gelişmeleri memnuniyetle takip etmekteyiz. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte olarak bu ilginin somut gelişmelere dönüşmesine yönelik çabalara, faaliyet konularımız çerçevesinde destek vermekteyiz.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun halka açık şirketlere yönelik uyum beyanı düzenlemesi, Borsa Yönetim Kurulu tarafından İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi oluşturulması, SPK lisansı alan kuruluşlar tarafından kurumsal yönetim derecelendirme faaliyetlerinin başlatılmış olması, Türk iş dünyasında son yıllarda kurumsal yönetimle ilgili önemli gelişmelerin başında yer almaktadır. Önümüzdeki dönemde, ülkemizde Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yaygınlaşması açısından en önemli gelişme ise Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın yasalaşması olacaktır. Yeni yasa, kurumsal yönetime ilişkin birçok çağdaş düzenleme ile Türk iş dünyasında önemli yenilikler getirecek ve bu alanda önemli ilerleme için uygun bir zemin oluşturacaktır.

Ayrıca yayın çalışması konusunda Deloitte TKYD işbirliğinde oluşturulan yeni projemizi sizlere ilk yayınımda duyurmuştuk: Deloitte ve TKYD kurumsal yönetim ile ilgili alt başlıkları özet olarak inceleyen ve okuyuculara pratik bilgiler olarak aktaran Kurumsal Yönetim Serisi'ni 2007 yılında sizler için hazırlama kararı aldıktan sonra çalışmalarına hız vermiştir. İşbirliğimizin ikinci çalışmasını sizlere sunmaktan mutluluk duyuyoruz.

"Kurumsal Yönetim Serisi"nin ikinci çalışması olan "**Kurumsal Yönetimin Anonim Ortaklıklarda Yansımaları**", Kurumsal Yönetim hukuksal açıdan yaklaşımı, yeni Türk Ticaret Kanunu ve Kurumsal Yönetim ilişkisini, menfaat sahiplerinin yeni uygulamadaki durumunu, pay sahipliği hakları konusundaki uygulamaları ve Kurumsal Yönetim'in yönetim ve denetim organları üzerindeki etkisini özet bir şekilde aktarmayı amaçlamaktadır. Konuya ilgi gösteren okurlar için bir referans noktası oluşturmak üzere kaleme alınmış olan bu özet bilgiler, serinin diğer kitaplarıyla bir bütünlük teşkil edecek şekilde ele alınacaktır. Bu çalışmayı sizlere sunarken, kurumsal yönetimin şirketlerimiz tarafından yalnızca bir takım ilkelere uymak şeklinde değil, davranışsal boyutuyla da benimsenmesine katkıda bulunabilmeyi diliyoruz.

İçeriği itibarıyla oldukça kapsamlı bir kavram olan ve ekonomi, hukuk, yönetim, finans gibi sosyal bilimlerin birçok disiplini ilgilendiren kurumsal yönetim kavramının 'Anonim Ortaklıklar Hukuku'na olan etkisini, sade bir anlatımla aktarmayı amaçlayan "Kurumsal Yönetimin Anonim Ortaklıklar Hukukunda Somut Yansımaları" adlı çalışmamızı beğeneceğinizi umuyor ve kurumlarımız adına saygılarımızı sunuyoruz.

Av. Ümit Hergüner  
Yönetim Kurulu Başkanı  
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Levent Yaveroğlu  
Yönetim Kurulu Başkanı  
Deloitte Türkiye

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Kurumsal Yönetim anlayışının ülkemizde tanınmasına ve gelişmesine katkıda bulunmak, en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesini sağlamak amacıyla 2003 yılından bu yana faaliyetlerini sürdürmektedir. Sayısı 300'ü aşkın yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yönetici, Türkiye'de kurumsal yönetimin geleceğini tartışmak ve buna ilişkin uygulamalara yön vermek amacıyla Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde bir araya gelmektedir.

Denetim, vergi, yönetim danışmanlığı ve kurumsal finansman hizmetlerinde dünyanın en büyük kuruluşlarından biri olan Deloitte, yaklaşık 140 ülkede, 135 bin personeli ile faaliyet gösteriyor.

İleri teknoloji kullanan, değişik alanlardaki bilgi ve becerilerini bir araya getiren Deloitte, dünya çapındaki tüm müşterilerine aynı yüksek kaliteli hizmeti sunmayı ilke edinmiştir. Müşteri portföyündeki ülke, dil, para birimi ve kültür farklılıkları, kuruluşun gelişmekte olan pazarlardaki liderliğinin bir göstergesini oluşturuyor.

Türkiye'de çalışmalarına 1986 yılında başlayan Deloitte faaliyetlerini İstanbul ve Ankara'da 700'ü aşkın çalışanıyla sürdürüyor. Deloitte'un Türkiye'de denetim, vergi, yönetim danışmanlığı, kurumsal finansman ve kurumsal risk alanlarında hizmet veren beş şirketi bulunuyor.

# Giriş

Özünde şirketlerin hissedarlarına ve diğer menfaat sahiplerine en yüksek yarar sağlayacak bir biçimde yönetilme ilkesi bulunan bir yönetim şekli olarak "Kurumsal Yönetim" in iş dünyasında son yıllarda en çok tartışılan konulardan biri olduğunu ilk çalışmamızda da belirtmiştik.

Serimizin bu yeni çalışmasında, kurumsal yönetim uygulamalarıyla bütünlük sağlayan hukuksal boyuta değinmek arzusundayız. Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk esaslarına dayalı olan kurumsal yönetim anlayışı, SPK İlkeleri'nin benimsenmesiyle ve TTK Tasarısı'nın kanunlaşmasıyla Türk Hukuku'nda önemli bir konum edinecektir.

Kurumsal Yönetim İlkeleri, anonim ortaklığın tüm menfaat sahiplerinin haklı menfaatlerinin şirket menfaatleriyle uzlaştırılmasına ve bu çatışmadan adil bir sentezin türetilmesine hizmet etmektedir. Bu anlamda, TTK Tasarısı'nın tüm anonim ortaklıklar bakımından bu ilkeyi kabul etmesi ve emredici hükümlerle güvence altına alması, reform niteliğinde bir adımdır.

Anonim ortaklık, oluşturacağı yetkin yönetim örgütlenmesiyle ve iyi yönetim standartlarına uygun politikalarla, kurumsal yönetim anlayışını şirket kültürünün odağına yerleştirmelidir. Bu açıdan kurumsal yönetim, bundan böyle tüm anonim ortaklıklara özgü normlar hiyerarşisinde bir yer bulmalıdır.



# I. Yaklaşım

## A. Anonim Ortaklıklar Hukuku'nda Kurumsal Yönetime Duyulan Gereksinimin Kökenleri

Anonim ortaklıklar, sermaye ortaklıkları içinde sermaye unsurunu ön plana çıkararak, kişisel özellikler yerine pay kavramı ekseninde yapılan ortaklıklardır. Anonim ortaklığı, yatırımlar açısından cazip kılan özellik de budur. Gerçek anlamda bir müessese olarak yapılandırılması mümkün olan anonim ortaklıkların çıkardığı menkul kıymetler, küçük yatırımların büyük projelere dönüştürülmesi bakımından etkin araçlardır. Kuşkusuz ki, yatırımların anonim ortaklıklara yönelebilmesi için, anonim ortaklıkların güvenilir bir yatırım zemini oluşturması gerekmektedir. İşte kurumsal yönetim, gerek anonim ortaklığın bir kurum olarak örgütlenmesi, gerekse anonim ortaklığın güvenilir bir yatırım ortamı oluşturması açısından anahtar kavramdır.

Anonim ortaklığın ideal modeli, sermayesi tabana yayılmış, büyük çaplı ekonomik faaliyetler yürüten bir ortaklıktır. Ortaklığın gerçek anlamda anonimliğinden söz edilebilmesi için, pay kavramı ekseninde örgütlenen bu müessesenin, pay sahiplerinin, yöneticilerin ve herhangi bir sebeple ortaklık üzerinde belirleyici etki icra edebilen öznelerin kişisel özelliklerinden ve menfaatlerinden soyutlanması gerekmektedir. Gerçekten de anonim ortaklık, kişi ortaklıklarının ve sermaye ortaklığı olmasına rağmen kişisel özelliklerin ağırlıklı etkisi altında bulunan limited ortaklıkların aksine, sermaye unsurunun en çok ön plana çıktığı, kurumsal özelliklere en fazla sahip olan ortaklık modelidir.

### **Oysa ekonomik gerçeklik, bu ideal modele uygun anonim ortaklıkların varlığını doğrulamamaktadır.**

Anonim ortaklıkların önemli bir bölümü, sınırlı bir pay sahipleri çevresi tarafından kurulan ve bu pay sahiplerinin menfaatleri doğrultusunda kişiselleştirilen, kapalı anonim ortaklıklardır. Anonim ortaklığın katı sermaye ortaklığı olma özelliği, kişiselleştirmeyi bir ölçüde önlese de, pay sahiplerinin kapalı anonim ortaklıkları kişisel işletmeleri gibi yönettikleri açık bir gerçektir. Dış ilişkileri itibarıyla yüksek tutarda esas sermayeye sahip olan ve kurumsal bir görünüm arz eden bir çok anonim ortaklık, doğrudan doğruya hakim pay sahiplerinin kişisel beklentileri ve inisiyatifleri doğrultusunda yapılandırılmakta ve yönetilmektedir.

Kurumsal yönetim, bu ekonomik gerçekliğin yarattığı sakıncaların giderilmesi yönündeki ihtiyacın doğurduğu bir anlayıştır. Çok genel bir yaklaşımla kurumsal yönetim, anonim ortaklığın kuralına uygun bir şekilde yönetilmesini ifade etmektedir. Kuralına uygun yönetimden kasıt, anonim ortaklığın "pay ekseninde örgütlenen", kişiyle kaim olmayan, "anonim ortaklık menfaati" olarak adlandırılan ve anonim ortaklığın kendisine özgü olan amaçlara yönelen; kendi mülkiyetine sahip olanların ve kendisini kontrol edenlerin bireysel menfaatlerinin ve inisiyatiflerinin etkilerinden mümkün olduğunca soyutlanan ve çeşitli kesimlerden oluşan menfaat gruplarının meşru menfaatlerini gözetilen bir mekanizma olarak yönetilmesidir.

Hukuki anlamda kurumsal yönetim ilkesine neden gereksinim duyulmuştur? Aslında anonim ortaklıklarda, "yabancı bir malvarlığının işletilmesi ilkesi" ve "sermayenin korunması ilkesi" gibi ilkelerin yanısıra, ortaklığı kontrol eden yöneticilerin sorumluluğuna ilişkin mekanizmalar ve eşitlik ilkesi, anonim ortaklığın kurumsal bir şekilde yönetilmesine hizmet eden değerlerdir. Hatta bu mekanizmalar, son dönemde tüzel kişilik perdesinin aralanması (**piercing the corporate veil**) kuramının gelişimiyle, şirketin borçlarından dolayı pay sahiplerinin sorumluluğuna başvurulmasına değin uzanan hukuki süreçlerle tamamlanmaktadır.

Ne var ki, bu mekanizmaların hemen tamamı, ancak belirgin bir ihtiyacın baş gösterdiği durumlarda devreye sokulmaktadır. Daha açık bir anlatımla, ancak anonim ortaklığın borçlarını ödeyemez hale geldiği durumlarda bu tür mekanizmalara başvurulmakta; bu aşamada anonim ortaklığın finansal durumunun yeniden yapılandırılması veya zararın sorumlulardan tahsil edilmesi, çoğu zaman olanaksız hale gelmektedir. **Kurumsal yönetim ilkesi ise, anonim ortaklığın kuruluşundan itibaren devreye giren ve ortaklık varlığını sürdürdüğü müddetçe "ortaklığın kuralına uygun bir şekilde yapılandırılıp yapılandırılmadığını ve iyi yönetilip yönetilmediğini sınımaya yönelik bir süreçtir.** Bu özelliğiyle kurumsal yönetim, sürekli olarak işleyen ve geliştirilen bir gözetim sürecidir.

Kurumsal yönetim ilkesini doğuran yegane sebep, anonim ortaklığın mali yapısını tehdit eden riskler değildir. Anonim ortaklıkların bu riskler gözetilerek ihtiyatlı bir şekilde yönetilmesi dahi, bu müesseselerin kendilerinden beklenen sosyal ve ekonomik rolü yerine getirmesi bakımından yeterli olmamaktadır. Zira, anonim ortaklıklar, çok geniş kitlelerle ekonomik ve hukuki ilişkiler içine girmektedir. Bu ilişkiler, iç ve dış ilişkiler olmak üzere ikiye ayrılabilir.

Anonim ortaklığın kuralına uygun işleyişi, iç ilişkide tüm pay sahiplerini, özellikle bir sorumluluk rejimine tabi olan yöneticileri ve şirketin tüm çalışanlarını ilgilendirmektedir. Dış ilişkide ise; yatırımcılar, üreticiler, sağlayıcılar, müşteriler, iş ortakları ve bu kategorilerde yer almayan diğer alacaklılardan oluşan geniş bir kitle, anonim ortaklığın kuralına uygun işleyişi yönünde haklı bir beklentiye sahiptir. Bu bağlamda, kurumsal yönetim anlayışı uyarınca, ekonomik konumu itibarıyla geniş bir kitleyle temas eden anonim ortaklıklar, oluşumlarının ilk evrelerinde sadece pay sahipleri bakımından ele alınırken, günümüzde menfaat sahipleri olarak sınıflandırılan bu geniş kitlenin menfaatleri gözetilerek değerlendirilmektedir.

Anglo Amerikan Hukuku'nda ortaya çıkan ve geliştirilen, bir çok hukuk sistemi gibi Türk Hukuku'nun da inceleme alanına kısa zamanda dahil olan **kurumsal yönetim ilkesinin kökenleri, aslında anonim ortaklığın kendi içinde gizlidir.** Kurumsal yönetim ilkesi, anonim ortaklığın "kendi nesnel menfaati" doğrultusunda işletilmesini, bu amaca yönelik olarak kurumsal ve şeffaf bir şekilde yapılandırılmasını, hesap verebilir bir yönetim anlayışına göre idare edilmesini ve nihayet kararlarını ve pazar davranışlarını adil bir şekilde belirlemesini hedeflemektedir. Bu tablo, kurumsal yönetim anlayışının anonim ortaklıkları gerçek anlamda anonim olan, kişisel özellikler yerine sermayeyi ve kurumsal yapıyı esas alan bir felsefeye dayandığını ortaya koymaktadır.

Böylelikle, kurumsal yönetim, sunduğu modern yönetim mekanizmalarıyla, ortaklığı kişisel menfaatlardan soyutlamakta, onu kendi menfaatine özgü eksene yerleştirmektedir. Madem ki, anonim ortaklık sermayeye katılma fikrine dayanmakta ve pay kavramını merkez almaktadır; öyleyse onun menfaati kurumsal bir menfaat olmalı; bu menfaatin izlenmesi, menfaat sahiplerinin birbiriyle çatışabilen menfaatleri karşısında adil bir yaklaşıma dayanmalıdır.

**Kurumsal yönetim anlayışının, anonim ortaklığı, hakim pay sahiplerinin etki alanından tamamen uzaklaştırdığı sanılmamalıdır.** Kurumsal yönetim ilkesi, anonim ortaklığın kurumsal bir şekilde örgütlenmesi, bu çerçevede şeffaf ve hesap verebilir bir yapıya sahip olması, menfaat sahiplerinin haklı çıkarlarını adil bir şekilde gözetmesi ve nihayet yetkililerin sorumluluk rejiminin rasyonelleştirilmesi kaydıyla yine pay sahiplerinin iradeleri doğrultusunda yönetilecektir. Bu yaklaşımın biraz daha somutlaştırılmasında ve kurumsal yönetim ilkesinin Yeni Anonim Ortaklıklar Hukuku'ndaki yerinin belirlenmesinde yarar vardır.



## B. Kurumsal Yönetim İlkesinin Anonim Ortaklıktaki Konumu

Kurumsal yönetim anlayışı, uygulandığı anonim ortaklıkları tektipleştiren bir anlayış değildir. Daha açık bir anlatımla, bu anlayışın amacı, birbirleriyle aynı şekilde yapılan ve aynı yönetim uygulamalarını benimseyen anonim ortaklıklar yaratmak değildir. **Kurumsal yönetim anlayışının amacı, anonim ortaklığın yönetimini** Ortaklıklar Hukuku'nun yeni bir ilkesi olarak nitelendirilmelidir.

Türk Hukuku'nda kurumsal yönetim ilkesine ilişkin çalışmalar, Sermaye Piyasası Hukuku'na tabi olan anonim ortaklıklar bakımından gündeme gelmiştir. Söz konusu çalışmalar, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından geliştirilen Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yansıma bulmuştur. Bu ilkeler, gözden geçirilerek son olarak 2005 yılının Temmuz ayında duyurulmuştur. Bu çalışmada da, kurumsal yönetim ilkesinin somut izdüşümleri Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri (KYİ) eksen olarak alınacaktır.

Diğer yandan, kurumsal yönetim ilkesinin Türk Hukuku'nda özümsemesi açısından önemli bir gelişmeye de değinilmesi zorunludur. 2005 yılında tamamlanan Türk Ticaret Kanunu Tasarısı, kapalı anonim ortaklıklar açısından dahi kurumsal yönetim ilkesini benimseyerek, Türk Hukuku açısından çok önemli bir açılım getirmektedir. Bu Kurumsal yönetim ilkesinin hukukumuzdaki izdüşümleri irdelenirken, TTK Tasarısı'nın içerdiği düzenlemelere de göz atılması kaçınılmazdır.

TTK Tasarısı, kurumsal yönetim anlayışını tüm anonim ortaklıklar bakımından kabul etmektedir. Bu noktada, kurumsal yönetim ilkesinin anonim ortaklığın türüne göre farklı içerikle uygulama alanı bulacağı göz ardı edilmemelidir. Nitekim TTK Tasarısı, tüm anonim ortaklıklar bakımından asgari kurumsal yönetim standartlarını getirmektedir. Kuşkusuz ki, TTK Tasarısı'nın kanunlaşması halinde, anonim ortaklığın "türüne" ve "sınıfına" göre, daha ağır kurumsal yönetim standartlarının uygulanması gündeme gelebilecektir. Örneğin, menkul kıymetleri borsada işlem gören anonim ortaklıklarda, kanunlaşması halinde TTK Tasarısı'nın öngördüğü kurumsal yönetim anlayışının yanısıra SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri de uygulama alanı bulacaktır.

Görüldüğü üzere, kurumsal yönetim ilkeleri, ülkeden ülkeye değiştiği gibi, aynı hukuk sisteminde farklı türde anonim ortaklıklara uygulanma kabiliyeti bakımından da farklılıklar göstermektedir. Gerçekten de, kurumsal yönetim ilkesinin geliştirilmesi yönünde uluslararası düzlemde yürütülen çalışmalar, yine tek tip bir kurumsal yönetim anlayışından hareket etmemektedir. Diğer bir anlatımla, uluslararası platformda yürütülen çalışmalar, yeknesak kurumsal yönetim kuralları koymak ve bunun çeşitli hukuk sistemlerinde benimsenmesini sağlamak amacını gütmektedir. **Kurumsal yönetimin getirdiği yeknesaklık, yönetim standartlarının kalitesinin belirli bir asgari çıtaayı aşmasını hedef tutmaktadır.**

Bu çalışmalar, bu ilkeyi doğuran ihtiyaçlardan hareketle, kurumsal yönetimin hangi alanlarda etkili olacağını, bu alanlarda ortaya çıkan hukuki sorunların çözümüne ne şekilde hizmet edeceğini belirleme gayesiyle yürütülmektedir. Söz konusu çalışmalarla, kurumsal yönetim ilkeleri sürekli olarak geliştirilmekte; hukuk sistemleri, kendi ekonomi düzenlerinin somut verilerini ve anonim ortaklıkların farklı türlerini dikkate alarak, bu ilkeleri kendi sistemlerine uyarlamaktadır.

Bu olgu, kurumsal yönetim anlayışının, Anonim Ortaklıklar Hukuku bakımından bir ilke olduğunu ortaya koymaktadır. Bu anlayış, anonim ortaklığın üstün yönetim standartlarına sahip olmasını hedeflemektedir. **Kurumsal yönetim anlayışı, Anonim Ortaklıklar Hukuku'nun yeni bir değeri, yeni bir ilkesidir.** Daha açık bir anlatımla, kurumsal yönetim anlayışının TTK Tasarısı'ndaki yansıması, artık bu anlayışın Anonim Ortaklıklar Hukuku'nun değerler sisteminde kendisine bir yer bulduğunu göstermektedir. Kuşkusuz ki, anonim ortaklığın organlarına yönelen bu yükümlülüğün içeriği ve sınırları somutlaştırılmalıdır. Bu somutlaştırma, ancak kurumsal yönetim ilkelerinin koruduğu değerlerden hareketle mümkün olabilir.



## II. TTK Tasarısı ve Kurumsal Yönetim İlkesi

### A. TTK Tasarısı'nda Kurumsal Yönetim İlkesine Yer Verilmesinin Anlamı

Gelişim süreci dikkate alındığında kurumsal yönetim ilkesi, Sermaye Piyasası Hukuku'na tabi olan anonim ortaklıklar, hatta bu ortaklıkların bir kesitini oluşturan "pay senetleri menkul kıymetler borsasına kote olmuş anonim ortaklıklar" açısından getirilen bir ilke olarak algılanmıştır. Oysa, bütün ekonomik sistemlerde, tek başına ekonomik sistemin lokomotifini konumu olan bu kesitin, tüm anonim ortaklıkların oldukça küçük bir bölümünü oluşturduğu bilinen bir gerçektir. Bir ekonomik sistem içinde, sadece pay senetleri borsaya kote olmuş anonim ortaklıkların iyi yönetim standartlarına tabi kılınması, diğer anonim ortaklıkların ise deyim yerindeyse kendi kaderlerine terk edilmesi ciddi sakıncalar doğurmaktadır.

Gerçekten de, iyi yönetim standartlarına göre yapılan anonim ortaklıklar, diğer kesite dahil olan bir çok teşebbüsle ilişkisine girmekte ve ciddi risklerle karşılaşmaktadır. Diğer yandan, sermaye piyasalarının bütünleşmesi, kurumsal ve bireysel yatırımcılar açısından daha fazla evrensel aktörün varlığını gerekli kılmaktadır. Bu yönden, sadece Sermaye Piyasası Hukuku'na tabi olan anonim ortaklıkların değil, tüm anonim ortaklıkların belirli standartlara göre yapılması ve yönetilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu gerçekleri dikkate alan TTK Tasarısı, Türk Hukuku bakımından belki de beklenmeyen bir adım atmış ve kurumsal yönetim ilkelerine yer vermiştir. **Bu olgu, ciddi bir dönüşümü simgelemektedir ve TTK Tasarısı'nın mevcut TTK'nın düzeltilmiş versiyonu olmadığını, başlı başına bir reform hareketi ortaya koyduğunu göstermektedir.**

Bu noktada, kurumsal yönetim ilkesinin TTK Tasarısı'nda kabul edilmesinin anlamı üzerinde durmak gerekir. **TTK Tasarısı, kapalı anonim ortaklıklar bakımından Sermaye Piyasası Hukuku'na tabi olan anonim ortaklıkların tabi olduğu kurumsal yönetim kurallarıyla özdeş kurallar getirmemektedir.** Farklı bir ifadeyle, TTK Tasarısı'nın kabul edilmesi ve SPK tarafından uluslararası eğilimler gözetilerek geliştirilen SPK İlkeleri'nin tam anlamıyla benimsenmesi halinde, kapalı anonim ortaklıklar ile Sermaye Piyasası Hukuku'na tabi anonim ortaklıklar **aynı kurumsal yönetim standartlarına tabi olmayacaklardır.**

Bu farklılaşma, eşyanın doğasından kaynaklanmaktadır. Anonim ortaklığın farklı türlerinin muhatap olduğu menfaat sahipleri çevresi, kapsam ve nitelik bakımından birbirinden farklıdır. Basit bir örnekle, Tasarı'nın tanıdığı imkanı kullanan bir yatırımcı tarafından kurulan ve ticari politika olarak sınırlı bir menfaat sahipleri çevresine hitap eden bir "tek kişilik anonim ortaklıkla", yüzbinlerce paysahibi bulunan ve finansmanının önemli bir kesimini sermaye piyasasından sağlayan bir anonim ortaklığı bir tutmak, isabetli bir hukuk politikası olmayacaktır. Bu noktadan hareketle, TTK Tasarısı'nda emredici hükümlerle güvence altına alınan kurumsal yönetim ilkesi, tür farkı gözetilmeksizin tüm anonim ortaklıklar bakımından bağlayıcıdır ve kurumsal yönetim ilkesi bakımından asgari ortak paydayı oluşturmaktadır. Sermaye Piyasası Hukuku'na tabi olmayı tercih eden anonim ortaklıklar ise, TTK Tasarısı'nda yer alanın dışında ayrıca bir de Sermaye Piyasası Hukuku'nun öngördüğü kurumsal yönetim rejimine işlerlik kazandırmakla yükümlü olacaktır.

### Evrensel Aktörler

Kapalı anonim ortaklıklar açısından kurumsal yönetim ilkesinin öngörülmesi, bir reform niteliğini taşımakta, bu reform, halihazırda kurumsal bir şekilde örgütlenmemiş ve iyi yönetilmeyen anonim ortaklıklar bakımından zorunlu bir uyum sürecini beraberinde getirmektedir. TTK Tasarısı'na yönelik bazı tepkiler de, bu noktada odaklanmaktadır. Nitekim bazı kesimler, bu uyum sürecinin şirketler bakımından oldukça zahmetli olacağını ileri sürmektedir. Her reformda yaşandığı gibi, bu reformun da ayrıntılı bir dönüşüm sürecini gerektirdiği aşikardır. Şu kadar ki, kurumsal yönetim konusunda uzun süredir yol alan bazı gelişmiş ülkelerde bile tüm yönleriyle kabul edilmeyen modern bir anlayışın Türk Hukuku'nda benimsenmesi ve kapalı anonim ortaklıklar açısından dahi "örgütlenme ve yönetim" standartlarının yükseltilmesi, oldukça olumlu bir adımdır. Söz konusu sürece uyum sağlama kararlılığını gösteren şirketler, evrensel aktörlere dönüşerek önemli yararlar elde edeceklerdir.

Bu veriler ışığında, kurumsal yönetimin TTK Tasarısı'ndaki izlerini araştırmaya yönelik olarak, ilk önce toplu bir bakış sunacağız. Bu toplu bakışın ardından, kurumsal yönetim ilkesinin Türk Anonim Ortaklıklar Hukuku'ndaki açılımlarına, biraz daha ayrıntılı olarak göz atabileceğiz.



## B. TTK Tasarısı'nda Kurumsal Yönetimin İzleri: Toplu Bakış

- Anonim Ortaklığın Güvenli Kuruluşu<sup>1</sup>
- Sermayenin Korunması İlkesinin Daha Güçlü Bir Şekilde Güvence Altına Alınması
- Murakıplığın Kaldırılması ve Bağımsız Denetimin Tüm Anonim Ortaklıklar Açısından Devreye Sokulması
- Bilgi Toplumu Hizmetlerinin Getirilmesi (Web Sitesi, Elektronik Ortamda Genel Kurul v.b.)
- Yönetim Organının Oluşumu ve Örgütlenmesine Yönelik Ayrıntılı Düzenlemelerin Getirilmesi
- Şirket Açısından Özellik Taşıyan Bazı İşlemlerin İşlem Denetçisinin Gözetiminden Geçmesi (Birleşmeler, Bölünmeler, Tür Değişiklikleri v.b.)
- Uluslararası Muhasebe ve Finansal Raporlama Standartlarının Kabul Edilmesi
- Tehlikeleri Erken Teşhis Komitesinin Oluşumu
- Güç Boşluğunun Giderilmesine Yönelik Önlemlerin Getirilmesi
- Paysahipliği Haklarının Çeşitlendirilmesi ve Bu Hakların Kapsamının Güçlendirilmesi
- Eşit İşlem İlkesinin Ağırlık Kazanması
- Oyda İmtiyazın Sınırlandırılması
- Paysahiplerinin Şirkette Olan Borç İlişkilerinin Rasyonelleştirilmesi
- Yetkililerin Sorumluluğuna İlişkin Rejimlerin Rasyonelleştirilmesi

---

<sup>1</sup> Güvenli kuruluş terimi için bkz. TTK Tasarısı, Şubat 2005, Genel Gerekeç, s. 21 No. 57.



# III. Yeni Anonim Ortaklıklar Hukuku'nda Korunan Değer: Menfaat Sahipleri

Ülkemizde anonim ortaklıkların oldukça önemli bir kesiminin kapalı anonim ortaklıklarından meydana geldiği, bilinen bir gerçektir. Anonim ortaklığın bu tipik görünüm biçiminin penceresinden bakıldığında, Anonim Ortaklıklar Hukuku, ortaklığın sınırlı pay sahipleri çevresine, anonim ortaklığın örgütlenmesinde ve yönetilmesinde belirleyici bir rol izafe etmektedir.

Anonim ortaklığın katı bir sermaye ortaklığı olma özelliği de, sınırlı pay sahipleri çevresine tanınan bu geniş hareket alanını sınırlandırmamaktadır. Pay sahipleri, zorunlu organları oluşturmak kaydıyla, ortaklığı kişisel inisiyatifleri doğrultusunda yönetmektedir. Ekonomik gerçekliğe göz atıldığında, bu tür anonim ortaklıkların somut uygulamalarında, emredici hükümlerle teminat altına alınan pay sahipliği haklarının dahi rahatlıkla ihlal edildiği tespit edilmektedir. Anonim ortaklığın dar bir yelpazeye yayılan, çoğu zaman tek kişinin elinde toplanan çoğunluk payları, ortaklığı adeta tek başına kurmakta, tek başına yönetmekte ve hatta tek başına denetlemektedir. Anonim ortaklığın iflası gibi kamu düzeninin etkisinde işleyen hukuk mekanizmaları ve pay sahipliği haklarının belirgin bir şekilde ihlal edildiğini kanıtlayan likit delillerin varlığı olasılığı dışında, **hakim pay sahibinin sahip olduğu bu oyun alanına müdahale edilememektedir**. Bu tür anonim ortaklıklarda **merkez kavram, nesnelleştirilmiş ve kişisel özelliklerden arındırılmış olan pay değil, hakim pay sahibinin kişisel inisiyatifidir**.

Oysa sınırlı bir pay sahibi çevresinin hatta tek bir pay sahibinin güdümünde olan anonim ortaklık da, menkul kıymetleri borsada işlem gören anonim ortaklıklar da son tahlilde birer anonim ortaklıktır. **Hukuk, anonim ortaklığa katı bir sermaye ortaklığı olma rolünü biçmektedir**. Ne var ki, uygulamada anonim ortaklık bu rolünden sıyrılmakta, başlı başına bir müessese olarak yapılandırılmak yerine çoğunluk pay sahibinin menfaatlerinin bir aracı haline getirilmektedir. **Kurumsal yönetim anlayışı, anonim ortaklığın kendi kimliğine yabancılaşmasına yol açan yozlaşmayla mücadele edilmesi fikrinin bir ürünüdür**.

Yatırımlarını menkul kıymetlere yöneltmeyi amaçlayan **yatırımcıların**, menkul kıymetleri borsada işlem gören anonim ortaklıkları tercih ettikleri bilinmektedir. Şu kadar ki, anonim ortaklıkların kendilerinden beklenen sosyal ve ekonomik işlevleri yerine getirmeleri, yatırım düzleminin daha çok sayıda anonim ortaklığı kapsayacak şekilde genişlemesini gerekli kılmaktadır. Anonim ortaklıkların iktisadi işlevleri dikkate alındığında, büyük projelere yönelebilen bu ortaklıkların çok

sayıda **çalışanı** istihdam edebildiği, bir çok **sağlayıcıyla** ve **iş ortağıyla** ekonomik ilişkiler içine girdiği de gözardı edilmelidir. Bu itibarla, anonim ortaklığın işleyişinden etkilenen çevrenin oldukça geniş olduğu göze çarpmaktadır. İşte kurumsal yönetimin anlayışının temel felsefesi, **menfaat çevresi** kavramının anonim ortaklığın politikalarının merkezine yerleştirmektir. Kuşkusuz ki, menfaat çevresi olarak adlandırılan bu yelpaze içinde pay sahiplerinin özellikli bir konuma sahip olduğu kaydedilmelidir.

Anonim ortaklığın kurumsal yönetimi, anonim ortaklığın kaderini belirleme gücünü elinde bulunduranların inisiyatifini, anonim ortaklığın kurumsallık vasfını ön plana çıkararak sınırlandırmayı hedeflemektedir. Bu inisiyatif, tamamen devre dışı bırakılmaz, ancak sınırlandırılabilir. Bu sınırlama, kurumsal yönetim anlayışını karakterize eden bir dizi mekanizmanın devreye sokulması yoluyla gerçekleştirilebilir. SPK İlkeleri'nde ortaya konulduğu üzere (KYİ. Bölüm III, Giriş) menfaat sahiplerinin hakları, çeşitli emredici hükümlerle güvence altına alınmıştır. Ancak, anonim ortaklığın işleyişinin bu hakların elde edilmesini önemli ölçüde etkilemesi ve bu etkinin olumsuz bir şekilde tezahür etmesi halinde anonim ortaklığın istikrarının tehlikeye düşmesi, menfaat sahiplerinin anonim ortaklığın politikalarında bir yer bulmasına yol açmaktadır.

**Kurumsal yönetim anlayışının doğru bir yöreğe yerleşmesi**, menfaat çevresinin hangi katmanlardan oluştuğunun sağlıklı bir şekilde belirlenmesine, bu katmanların farklı menfaatlerinin ne ölçüde göz önüne alınacağı ve nasıl telif edileceğinin tespit edilmesine bağlıdır. Anonim ortaklığın politikalarının belirlenmesinde menfaat sahiplerinin çıkarlarının dikkate alınması, bu çıkarların sınırsız bir şekilde gözetilmesi şeklinde algılanmamalıdır. **Son tahlilde, korunması gereken esas değer, anonim ortaklığın bizzat kendisidir**. Bu ekonomik birim, kurumsal bir şekilde yapılandırılabilir ve adil bir işleyiş gösterirse, dolaylı olarak menfaat sahiplerinin haklı beklentileri de yerine gelecektir. Ancak kurumsal yönetim anlayışı, yine de saf bir dolaylı korumayı yeterli görmemekte; menfaat sahiplerinin kabul edilebilir çıkarlarını güvence altına almak amacıyla, anonim ortaklıkla menfaat sahipleri arasında işlevsel bir etkileşimin oluşturulması yönünde somut adımlar atmaktadır.

İlk olarak anonim ortaklığın, menfaat sahiplerinin haklı çıkarlarını korumak üzerinde bazı politikalar geliştirilmesi öngörülmektedir (KYİ. Bölüm III, 1). Menfaat sahiplerinin çıkarlarının yasal düzenlemelerle korunduğu durumlarda anonim ortaklığın bu düzenlemelere uygun hareket etmesi

gerekecektir. Bu tür somut yasal düzenlemelerin bulunmadığı durumlarda ise anonim ortaklığın dürüstlük kuralı ışığında menfaat sahiplerinin çıkarlarını gözetmesi gerekli görülmektedir. Bu süreçte, ortaklık organlarında belirli bir kararın alınmasında, menfaat çevresine dahil olan farklı grupların menfaatleri birbiriyle çatışabilir. SPK, bu olasılıkta, dengeli bir politika izlenmesini, bu çerçevede farklı menfaat sahibi kesimlerine ait çıkarların her birinin ayrı ayrı dikkate alınması gerektiğini tavsiye etmektedir (KYİ. Bölüm III, No. 1.2). Kurumsal yönetim ilkesinin sacayaklarından biri olan adillik, bu farklı çıkarlar arasında doğru bir dengenin kurulmasına hizmet etmektedir.

## Yönetime Katılma Mekanizmaları

Menfaat sahiplerinin çıkarlarının güvence altına alınabilmesi açısından SPK, bir adım daha ileri gitmekte, menfaat sahiplerinin yönetime katılmasına yönelik mekanizmaların geliştirilmesini önermektedir (KYİ. Bölüm III, No. 2). Bu mekanizmaların anasözleşmeye ve iç düzenlemelere yansıtılması önerilmekte, özellikle çalışanların yönetime katılmasına işlerlik kazandırılması öngörülmektedir.

## Dürüst Rekabet

SPK, menfaat çevresi içinde pahasahiplerinin yanısıra çalışanların konumunu da önemsemekte ve iyi iş koşullarının benimsenmesini, anonim ortaklığın iyi yönetimi açısından bir çıkış noktası olarak kabul etmektedir (KYİ. Bölüm III, 6). Anonim ortaklığın sağlayıcılar ve müşterilerle olan ilişkileri bakımından ise, müşteri memnuniyetine önem verilmesi ve kalite standartlarının yükseltilmesi gereği vurgulanmaktadır (KYİ. Bölüm III, 5.1 vd.). SPK'nın ağırlıklı olarak ele aldığı bir başka mesele, anonim ortaklığın müşterileriyle ve sağlayıcılarla olan ilişkilerinde haksız menfaatlerden uzak durmasıdır. *Kuşkusuz ki, TTK Tasarısı'nın Avrupa Hukuku ve İsviçre Hukuku'ndaki yeni anlayışı da yansıtan haksız rekabetle ilgili düzenlemeleri (TTK Tasarısı m. 54 vd.) bu konuda önemli katkılar sağlayacaktır.*

## Etik Değerler

Kurumsal yönetim anlayışı, bir değerler sistemini ifade ettiğinden; anonim ortaklığın kendi etik değerlerini geliştirmesine ve bu değerlerin kamuya açıklanmasına önem izafe edilmektedir (KYİ. Bölüm III, 6). Bu etik değerler, anonim ortaklığın menfaat sahiplerinin haklı çıkarlarını gözetmesinin bir güvencesi olarak görülmektedir. Anonim ortaklığın etik kuralları yönetim kurulu tarafından geliştirilecek ve genel kurulun onayına sunulacaktır. **Etik kuralları, anonim ortaklığın stratejik yönetiminin bir parçasını oluşturmakta, onun kurumsal kimliğini karakterize etmektedir.** Anonim ortaklığın etik kuralları, aslında Klasik Ticaret Hukuku'nun bir kurumu olan "basiretli bir tacir gibi davranma yükümlülüğünün" gelişmiş bir görünüm biçimidir.

Diğer yandan, SPK ilkeleri'nde, anonim ortaklığın sosyal sorumluluğuna değinilmekte, anonim ortaklığın çevreye, tüketiciye ve kamu sağlığına duyarlı bir ekonomik birim olması gerekli görülmektedir (KYİ. Bölüm III, 7).



# IV. Kurumsal Yönetim İlkesi Işığında Paysahipliği Hakları

## A. İlkenin Paysahipliği Haklarına Yönelik Temel Yaklaşımı

Kurumsal yönetim ilkesi, menfaat sahiplerinin hukuki konumunu merkezi değer olarak benimsemesinin en somut etkileri, paysahipliği hakları konusunda ortaya çıkan yeniliklerde gözlemlenmektedir. Menfaat sahiplerinin önemli bir kesimi olan paysahiplerinin, anonim ortaklığa yönelik meşru beklentilerinin yerine getirilmesi amacıyla kurumsal yönetim ilkesi, iki temel yaklaşım benimsemektedir: Paysahipliği hakları çeşitlendirilmeli ve bu hakların kapsamı güçlendirilmelidir.

Ancak Ortaklıklar Hukuku alanındaki gelişmeler, kuralların iyileştirilmesinin sistemi düzeltmediğini belirgin bir şekilde ortaya koymaktadır. Gerçekten de, paysahipliği haklarını düzenleyen kurallar, ne denli iyileştirilirse iyileştirilsin, bu iyileştirmeden paysahiplerinin yararlanılıp yararlanılmadığının yegane ölçüsü, **anonim ortaklığın kendi gerçekliğidir**. Daha açık bir anlatımla, kuralların iyileştirilmesi yeterli olmamakta, bu kuralların hayata geçirilmesi için radikal adımların atılması zorunlu hale gelmektedir. SPK ilkeleri, bu olguyu gözeterek, paysahipliği ile ilişkiler biriminin oluşumunu zorunlu kılmaktadır.

## B. Paysahipleri ile İlişkiler Birimi

### 1. Görevleri

Kurumsal yönetim, anonim ortaklığın bir kurum olarak algılanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu yaklaşım, kurumun unsurları arasındaki bağın güçlü bir şekilde tesis edilmesini gerektirmektedir. Kurumsal yönetim ilkesi öncesinde, paysahipliği hakları etkin bir şekilde hayata geçirilememiştir. Kurumsal yönetimin öncül amaçlarından birisi, paysahiplerinin anonim ortaklık düzleminde etkin bir aktör olarak yer almalarını sağlamaktır.

Paysahiplerinin anonim ortaklığın işleyişine katılmaları açısından, sadece paysahipliği haklarının iyileştirilmesi yeterli olmaz. Kurumsal yönetim ilkesinin amacına ulaşabilmesi için, paysahipliği haklarının kullanımı, fiilen de kolaylaştırılmalıdır. Bu amaçla SPK, anonim ortaklıkta bir "paysahipleriyle ilişkiler biriminin" oluşturulmasını öngörmektedir.

Paysahipleriyle ilişkiler biriminin işlevi, paysahipliği haklarının etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak ve bu amaca yönelik olarak paysahipleriyle yönetim kurulu arasında bir köprü işlevini üstlenmektir.



SPK, pay sahipleriyle ilişkiler biriminin görevlerini şu şekilde saymaktadır:

- **Paysahipliği Kayıtlarının Tutulması**  
Paysahiplerinin yönetime ve malvarlığına özgü haklarının ölçüsü, anonim ortaklıkta merkezi kavram olan paydır. Bir pay sahibinin sahip olduğu pay miktarı, bu payların türü (nama / hamiline yazılı paylar) ve payların imtiyazlı pay olup olmaması (adi / imtiyazlı paylar) gibi meseleler, paysahipliği hakkının niteliği ve kapsamı ile yakından ilişkilidir. Paysahibinin sahip olduğu paylara ilişkin söz konusu bilgilerin sağlıklı ve düzenli olarak anonim ortaklık tarafından kayıt altına alınması, özellikle paysahibinin genel kurula katılımının sağlanması ve paysahibinin paydan doğan haklarını kapsamlı olarak kullanabilmesi açısından kritik bir önem taşımaktadır. SPK İlkeleri, paysahipleriyle ilişkiler birimine, paysahiplerine ilişkin bilgilerin güvenli ve sistematik bir şekilde tutulması ve güncellenmesi görevini izafe etmiştir.
- **Paysahiplerinin Yazılı Bilgi Taleplerini Yerine Getirmek**  
Mevcut düzenlemeler ışığında inceleme ve bilgi alma hakları, şirket işleri hakkında bilgi edinmek isteyen paysahibinin beklentilerini karşılamaktan uzaktır. Bu nedenle, paysahibine genel kurul dışında da şirket hakkında bilgi toplama imkanının tanınması, kurumsal yönetimin önemle ele aldığı konulardan biridir. Paysahipleriyle ilişkiler birimi, paysahiplerinin yazılı olarak bu birime ulaştırdıkları bilgi taleplerini yerine getirmekle yükümlü kılınmaktadır. Paysahibinin bilgi alma hakkının sınırını, şirketin menfaatleri ve ticari sırlar oluşturmaktadır. Bilgi alma hakkı konusunda SPK İlkeleri'nin önermeleri ve TTK Tasarısı'nın yenilikleri, aşağıda daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.
- **Genel Kurul Toplantısının "Kurala Uygun" Bir Şekilde Gerçekleştirilmesi**  
Hakim paysahipleri dışında kalan "alelade" paysahibinin anonim ortaklığın karar süreçlerine dahil olabileceği yegane düzlem, genel kuruldur. Paysahibi, genel kurula katılır ve oy hakkını kullanarak payının kendisine bahsettiği güç nisbetinde genel kurulda alınan kararları biçimlendirir. Bu anlamda, gerek yönetsel gerekse mali paysahipliği hakları açısından anahtar paysahipliği hakkı, "oy hakkı"dır. Bu nedenle, kurumsal yönetim ilkesi, paysahibinin
  - 1) katılacağı genel kurul toplantısında müzakere edilecek meseleler hakkında önceden bilgi sahibi olması ve belirli bir kanaat edinmesi
  - 2) bir engelle karşılaşmaksızın genel kurul toplantısına katılabilmesi
  - 3) genel kurulda yapılan müzakerelere dahil olabilmesi ve
  - 4) oy hakkını asaleten veya temsilci marifetiyle kullanabilmesi

konusunda **paysahipleriyle ilişkiler birimine** önemli bir rol izafe etmektedir. Paysahipleriyle ilişkiler birimi, genel kurul toplantısının **mevzuata, anasözleşmeye ve iç düzenlemelere uygun** bir şekilde gerçekleştirilmesi görevini üstlenmektedir. Kurumsal yönetim ilkesinin genel kurul konusundaki açıklamaları üzerinde, bu ilkenin paysahipliği hakları üzerindeki etkileri bağlamında durulacaktır.

- **Genel Kurul Toplantısının Öncesi ve Sonrası**  
Paysahipleriyle ilişkiler birimi, genel kurul öncesinde paysahiplerinin inceleme haklarından yararlanmalarını sağlamalı; genel kurul toplantısı tamamlandıktan sonra ise oylama sonuçlarını paysahiplerine göndermelidir.
- **Kamuyu Aydınlatma İlkesi Konusundaki Gelişmeleri İzlemek**  
Kamuyu aydınlatma ilkesi, menfaat sahiplerinin bilgi edinmelerini haklı kılan durumların yetkililer tarafından kamuya açıklanmasını gerektirmektedir. Şirketin kamuyu aydınlatma yükümlülüğü ile ilgili gelişmeler ise, yönetim kurulunun yanısıra paysahipleriyle ilişkiler birimi tarafından da takip edilecektir. Gerçekten de, **kamuyu aydınlatma ilkesinin muhatabı, menfaat sahipleridir**. Menfaat sahiplerinin önemli bir kesimini oluşturan paysahiplerinin şirketin işleyişi konusunda bilgi edinmeleri bakımından da kamuyu aydınlatma ilkesi kritik bir önem taşımaktadır. Bu nedenle, kamuyu aydınlatma ilkesi konusundaki gelişmeler, bu birimin görev alanına dahildir. Paysahipleriyle ilişkiler birimi, anonim ortaklık ile paysahipliği arasında bir köprü görevini üstlendiğinden, mevzuatta anonim ortaklığın hukuki konumunu etkileyecek yönde ortaya çıkan değişiklikleri incelemekle ve anonim ortaklığın bilgilendirme politikalarını gözetmekle yükümlüdür. Söz konusu birim, kamuyu aydınlatma alanında meydana gelen değişiklikler konusunda yönetim kuruluna rapor vererek, bu organın bu konudaki gelişmelere uzak kalmasını önleme görevini de üstlenmektedir. Görüldüğü üzere SPK, kamuyu aydınlatma ilkesinin hayata geçirilmesi bakımından hem yönetim kurulunu hem de paysahipleriyle ilişkiler birimini devreye sokmaktadır.

## 2. Anonim Ortaklıktaki Konumu

Paysahipleriyle ilişkiler komitesinin başkanı, kurumsal yönetim komitesinin başkanına bağlı olarak çalışacaktır (KYİ m. 1.1.1). Bu olgu, paysahipleriyle ilişkiler komitesinin anonim ortaklığın kurumsal yönetim şemasının bir parçası olduğunu açıklıkla ortaya koymaktadır. Paysahipleriyle ilişkiler komitesi, yukarıda sayılan temel işlevlerle ilgili olarak yönetim kuruluna raporlar sunacaktır. Bu bağlamda, kurumsal yönetim komitesi; paysahipleriyle ilişkiler komitesi de dahil olmak üzere, anonim ortaklık bünyesinde işletilen çeşitli kurumsal yönetim mekanizmalarını yönlendirecek, bu mekanizmalarla yönetim kurulunu koordine edecektir. Bu mekanizmalar arasında paysahipleriyle ilişkiler komitesinin kritik işlevi, SPK İlkeleri'nde şu şekilde yansımaya bulmaktadır: **Paysahipleriyle ilişkiler komitesi, yönetim kurulu ile paysahipleri arasında köprü kuracaktır (KYİ m. 1.1.1).**

**Anonim ortaklıkların, çoğunluk paysahipleriyle azınlık paysahipleri arasında çetin menfaat çatışmalarına sahne olduğu bilinen bir gerçektir.** Bu çatışmada, yönetim kurulunun, kendisini seçen çoğunluk paysahiplerinin tarafında olduğu da açıktır. Kurumsal yönetim anlayışı, yönetim kurulunun bağımsızlaşması yönünde önemli gelişmeler kaydetse de, yönetim kurulunun bağımsızlığı, son tahlilde şirket kültürünün somut verileriyle ilişkilidir. Çoğunluk ile azınlık arasındaki bu menfaat çatışmasının penceresinden bakıldığında, paysahipleriyle ilişkiler komitesinin işlevleri, sadece bu çatışmada azınlık paysahiplerinin ve bireysel paysahibinin zayıf konumunu pekiştirmek değildir. Bu komite, aynı zamanda paysahibi ile anonim ortaklık arasındaki bağların da güçlendirilmesine hizmet edecektir.

# V. TTK Tasarısı ve SPK İlkeleri Işığında Yeni Payscale Figürü

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ve TTK Tasarısı ışığında payscale, sadece genel kurula katılan veya kendisini orada temsil ettiren, oy hakkını kullanarak alınmasına katıldığı kararların kökenindeki dinamiklerden habersiz olan ve bu kararların müstakbel etkilerini ölçebilecek konumdan uzak bir aktör olmaktan çıkacaktır. Farklı bir anlatımla kurumsal yönetim anlayışının payscaleliği hakları bakımından önerdiği gelişmeleri, iki olgu karakterize etmektedir.

## 1. Anonim Ortaklığın Payscalebine Yeni Bakışı:

Kurumsal yönetim ilkesi, menfaat sahipleri çevresi içinde payscalelerine özellikli bir konum izafe etmektedir. Kurumsal yönetim "düzeni", anonim ortaklık nezdindeki payscalebini,

- hakları daha güçlü bir şekilde himaye edilen,
- daha kapsamlı bilgi alma ve katılım haklarıyla donatılan
- özellikle yönetim kurulu ile etkileşimi daha güçlendirilmiş
- bilinçli

bir aktör olarak tanımlamaktadır.

## 2. Bilinçlenen Payscalebi Profili:

Kurumsal yönetim, anonim ortaklıklar uygulamasına yeni bir çehre kazandıran "payscalebi değeri" kuramıyla birlikte,

- çoğunluk- azınlık kutuplaşmasında haklı çıkarları daha etkin bir şekilde korunan,
- genişleyen bilgi kanalları sayesinde yatırım kararlarının kökenindeki dinamikleri daha iyi öğrenebilen ve daha doğru bir karar veren,
- katılım haklarının kullanılması konusunda bilinçlenen

bir payscalebi profilini ortaya koymaktadır. Kurumsal yönetim anlayışının payscaleliği hakları yelpazesine katkıları, somut payscaleliği hakları ışığında ele alınmalıdır.

## A. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı

Payscalebinin bilgi alma ve inceleme hakları, SPK İlkeleri'nde ve TTK Tasarısı'nda en çok önemsenen konulardan biridir. Tasarı m. 437, bilgi alma ve inceleme hakları üzerinde mevcut sisteme göre daha güvenceli bir düzen öngörmekte, payscalebinin tam ve dürüst bilgi almasını sağlamaya yönelik hükümler getirmektedir.

Yeni düzenlemeler ışığında payscalebi, şirketin finansal durumu ve işleyişi hakkında daha ayrıntılı bilgi elde etme imkanına kavuşmaktadır. Diğer yandan, inceleme hakkının daha etkin bir şekilde tanınması, payscalebinin genel kurul toplantısına katılım hakkından beklenen yararı elde etmesi bakımından önemli bir yeniliktir.

Bilgi alma talebi, ancak şirket menfaatlerinin tehlikeye düşmesi veya ticari sır gerekçeleriyle geri çevrilebilir.

## B. Genel Kurula Katılma Hakkı

### 1. Payscaleliği Sifatının Saptanması

Genel kurula katılma haklarının amacına ulaşabilmesi için, payscalebi sıfatını taşıyan kimselerin genel kurula asaleten veya temsilci aracılığıyla katılmalarının teminat altına alınması gerekmektedir. Yukarıda açıklandığı üzere, payscaleliyle ilişkiler komitesi, payscaleliyle ilgili kayıtların tutulması ve güncelleştirilmesi konusunda önemli bir işlev üstlenmektedir. Bunun dışında yönetim kurulunun, pay senetleriyle ilgili kuruluşlardan da güncel bilgileri edinerek nama yazılı payscalelerini pay defterine kaydetmesi, genel kurulun yapılmasından makul bir süre önce genel kurula katılacak nama yazılı payscalelerine sahip olan payscalelerini belirlemelidir (KYİ.m. 3.1).

### 2. Genel Kurul Toplantısına İlişkin Hazırlıkların Katılma Haklarına Etkileri

Genel kurul toplantısına yönelik hazırlıklar, payscalelerinin genel kurula katılımı bakımından olduğu kadar, payscaleliği haklarının bilinçli bir şekilde kullanılması açısından da önem taşımaktadır. Bu açıdan genel kurul toplantısının payscalelerinin katılımını teşvik edecek bir zamanlamayla gerçekleştirilmesi ve davetin toplantının gündemi konusunda aydınlatıcı bir içeriğe sahip olması gerekmektedir (KYİ. m. 3.2). SPK, kamunun aydınlatılması ilkesi açısından, yönetim kurulunun bir bilgilendirme belgesi hazırlamasını ve kamuyu gündem maddeleri hakkında bilgilendirmesini öngörmektedir.



## C. Oy Hakkı

### 1. Oy Hakkının Mutlak Niteliği

Oy hakkı, pay sahibinin yönetsel hakları arasında oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Pay sahibi, yönetsel ve mali nitelikteki pay sahipliği haklarının önemli bir çoğunluğunu oy hakkı marifetiyle elde eder. Bu nedenle, SPK İlkeleri'nde, oy hakkını bertaraf eden veya bu hakkın kullanılmasını güçleştiren her türlü düzenlemeye karşı önlem alınması gerekliliği vurgulanmaktadır (KYİ. m. 4.1- 4.2). Bu bağlamda, oy hakkının engellenmemesi yeterli olmayacak, yönetim kurulunun pay sahiplerinin oy hakkını güvence altına alacak mekanizmaları devreye sokması gerekecektir. Kurumsal yatırımın dinamiklerinin bir gereği olarak SPK, oy hakkının kullanılmasının sınır ötesinden oy kullanılması da dahil olmak üzere kolaylaştırılması gerektiğini vurgulamaktadır (KYİ. m. 4.2).

### 2. Oy Hakkının Sınırlandırılması

SPK, genel kurulda oy hakkının kullanılmasına üst sınır getirilemeyeceğini öngörmektedir (KYİ. m. 4.3). Oy hakkına üst sınır getirilmesinden kasıt, oy hakkının vazgeçilemez ve bertaraf edilemez nitelikte bir hak olmasıdır. Oydan yoksun pay senetlerine esas oluşturan paylar ve kanundan doğan oydan yoksunluk halleri dışında, her pay en az bir oy hakkı bahşeder (TTK.m. 373). Bir pay sahibinin bu suretle tüm paylarından doğan toplam oylarına bir üst sınır getirilemez; zira aksi takdirde her payın en az bir oy hakkı bahşedeceğine ilişkin temel kural ihlal edilmiş olur.

### 3. Oy Hakkının Temsil Yoluyla Kullanılması

Pay sahibi, genel kurula bizzat katılarak oy hakkını kullanabileceği gibi, bir temsilci yoluyla da bu hakkını kullanabilir. Kurumsal yönetim, pay sahibinin genel kurulda temsilini oldukça kolaylaştıran ve yaygınlaştıran bir anlayışı beraberinde getirmektedir. TTK Tasarısı'nda, temsilcinin de pay sahibi sıfatını taşımasını öngören anasözleşme hükümlerinin geçersiz sayılacağı açıkça belirtilmektedir (TTK Tasarısı m. 425). Böylelikle ortaklığın, "ticari sır" ve "şirket menfaati" gibi gerekçelerin ardına sığınarak pay sahibinin genel kurulda temsilini güçleştirmesinin önüne geçilmektedir.

Pay sahibi, bireysel temsil yolunu tercih edebileceği gibi, kitlesel temsil yöntemlerinden birini de tercih edebilir<sup>2</sup>. Kitlesel temsil, belirli koşulları taşıyan bir organın veya kurumun, birden çok pay sahibinin menfaatlerini genel kurulda temsil etmesini ifade etmektedir. Kitlesel temsilciler; TTK Tasarısı'nda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Organın temsilcisi, bağımsız temsilci, kurumsal temsilciler ve tevdi temsilcileri, kitlesel temsil kategorisinde yer almaktadır.

**Organın Temsilcisi ve Bağımsız Temsilci** Şirket, bir organının üyesini veya kendisine bağlı bir kimseyi pay sahiplerine yetkili temsilci olarak önerebilir. Bu kişi organ temsilcisi" olarak adlandırılmaktadır. Şirket böyle birini önerdiğinde, bu temsilcinin yanısıra bir de **bağımsız temsilci** önermelidir (Tasarı m. 428).

**Kurumsal temsilciler ise**, yönetim kurulunun genel kuruldan 40 gün önce yapacağı ilan üzerine 7 gün içinde başvurarak vekalet topladıkları pay sahiplerini temsil etme yetkisini edinebilirler (Tasarı m. 428/2). Kurumsal temsilcilerin bildireceği, pay sahibinin talimatı yerine geçer.

**Tevdi temsilcileri ise**, hisse senetlerini saklayan kuruluşlardır (Tasarı m. 429). Bu kuruluşlar genel kurula katılmadan önce pay sahibinin talimatını almak zorundadırlar.

**Kitlesel temsilciler**, oy haklarını hangi yönde kullanacaklarını Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde ilan ederler. Ayrıca kitlesel temsilciler, kendileri tarafından temsil olunacak olan payların, sayılarını, çeşitlerini, itibari değerlerini ve gruplarını şirkete bildirirler (Tasarı m. 431). Aksi takdirde, kitlesel temsilcilerin katılımıyla alınan kararlar, yetkisiz kimselerin katılımına ilişkin hükümler çerçevesinde iptal edilebilir.

Görüldüğü üzere, pay sahibinin genel kurula temsilci marifetiyle katılması, TTK Tasarısı'nda ayrıntılı bir hukuk düzenine konu olmaktadır. Bu düzenlemeler, elektronik genel kurula ilişkin düzenlemelerle birlikte, güç boşluğunun giderilmesine önemli ölçüde hizmet eden yenilikleri içermektedir.

<sup>2</sup> Pay sahibinin genel kurulda temsil edilmesinin bu iki türü arasındaki temel farklılıklar için bkz. TTK Tasarısı, Madde Gerekçeleri, m. 427.

## D. Kâr Payı Alma Hakkı

Payın önemli bir yatırım aracı olduğu dikkate alındığında, pay sahibinin yatırımından beklentileri iki şekilde gerçekleşebilir: Payın değerinin yükselmesi ve anonim ortaklığın istikrarlı bir şekilde ve yüksek düzeyde kar dağıtması. Bu açıdan, anonim ortaklığın istikrarlı kâr dağıtması ve kârın düzeyinden pay sahiplerinin tatmin olması, kurumsal yönetimin başlıca konularından birini oluşturmaktadır.

SPK, anonim ortaklığın kar dağıtım politikasının somut cepheleri üzerinde önemle durmaktadır (KYİ. m. 6.2.1). Bu çalışmada bu ayrıntılar üzerinde durmak yerine, kurumsal yönetimin kâr payına yönelik yaklaşımının ana hatlarını ele almakta yarar vardır. Bu bağlamda SPK,

- anonim ortaklığın belirli ve tutarlı bir kâr politikası geliştirmesini,
- bu politikanın kamuyu aydınlatma ilkesi ışığında yönetim kurulu tarafından pay sahiplerine bildirilmesini,
- kârı azaltabilecek keyfi işlemlerden kaçınılmasını,
- dağıtılabilir kârın kaynağının ve tutarının net bir şekilde açıklanmasını,
- yönetim kurulunun kârın dağıtımına yönelik önerisinin somut dayanaklarının pay sahiplerine bildirilmesini

önemsemektedir (KYİ. m. 6.2).

Bilindiği üzere, yönetim kurulu, kârın kısmen veya tamamen dağıtılmaması yönünde genel kurula öneride bulunabilir. Bu noktada SPK, bu tür bir önerinin gerekçelerine faaliyet raporunda, izahnamede ve sirkülerlerde yer verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (KYİ. m. 6.3.1). SPK'nın kârın dağıtımına yönelik politikalarının belirlenmesinde, şirket menfaati ile pay sahiplerinin menfaatleri arasında bir denge kurulması yönündeki tavsiyesi (KYİ. m. 6.6) de etkilerini bu yönden hissettirmektedir: Anonim ortaklığın nihai amacı kâr elde etmek ve bu kârı pay sahipleri arasında paylaşmak olduğuna göre, **ancak şirket menfaatinin doğruladığı hallerde** kârın kısmen veya tamamen dağıtılmamasına karar verilmelidir.

Uzun süre kâr dağıtılmaması veya anonim ortaklığın finansal durumunun uzun süre kârın dağıtılmamasını gerektirmesi halinde ise, TTK Tasarısı azınlık pay sahiplerine şirketin feshini dava etme hakkını tanımaktadır (TTK Tasarısı m. 531).

## E. Paysahibinin Payını Serbestçe Devretme Hakkı

**SPK**, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde, payların devrini zorlaştırıcı düzenlemelerden kaçınılması, anasözleşmede bu tür düzenlemelere yer verilmemesi öngörülmektedir (**KYİ m. 7**). Anonim ortaklıklarda, "paysahipliğinden çıkma" veya "çıkarma" kurumları mevcut değildir. Sermaye taahhüdünün yerine getirilmemesinden dolayı uygulanan iskat usulü de, teknik anlamda paysahipliğinden çıkma olarak nitelendirilemez. Bu itibarla, pay sahibinin anonim ortaklıkla olan ilişkisini sona erdirmesinin yegane yolu, payın devridir.

Anonim ortaklıklarda prensip, bedeli ödenmiş payın serbestçe devredilebilmesidir. Bu kuralın istisnası, bağlı nama yazılı paylardır. Anasözleşmede bağlam müessesesinin öngörülmesiyle, payın devri, anonim ortaklığın onayına bağlı kılınabilir (TTK.m. 418). Halihazırda Türk Ticaret Kanunu'nda yer alan sistemde, anasözleşmeye konulan bir hükümlerle, payların belirli özellikleri taşıyan kimselere devredilmesi mümkün kılınabildiği gibi, böyle bir özellik öngörülmezsizin devir işleminin onanmasının yönetim kurulunun ihtiyarına bırakılması da söz konusu olabilmektedir. Yargıtay, anonim ortaklığın devre onay vermemesi halinde, bölünme teorisine uygulama alanı tanımakta, böylelikle devralan payların mülkiyetini kazanmasa dahi, paydan doğan malvarlıksal haklardan yararlanabilmektedir. Halihazırdaki sistemin yarattığı güçlüklerden dolayı, Tasarı'da pay devrinin sınırlandırılması, ayrıntılı hükümlerle ele alınmıştır (**Tasarı m. 491-498**).

İlk olarak, payın devredilmesine yönelik sınırlamaların paysahipliği hakları üzerindeki olumsuz etkilerini gözeterek Tasarı, "**devrin sınırlandırılmasını (bağlamı) sınırlamış**", daha ağır koşullara bağlamıştır. İkinci olarak, Tasarı'da bağlam müessesesi düzenlenirken, borsaya kote edilmemiş pay senetleri ile borsaya kote edilmiş nama yazılı pay senetleri arasında ayırım yapılmıştır. Bu düzenlemeyle, pay sahibinin paylarını devretme hakkı, daha güvenceli kurullarla teminat altına alınmıştır.





300

320

340

MN

N



# VI. Kurumsal Yönetim İlkesinin Yönetim ve Denetim Organları Açısından Getirdiği Önemli Yenilikler

## A. Kurumsal Yönetim İlkesi Işığında Yönetim Organları

### 1. SPK İlkeleri'nin Yönetim Kurulunun Oluşumu ve İşleyişi ile İlgili Somut Yaklaşımları

Kurumsal yönetim ilkesinin hayata geçirilmesi bakımından yönetim kurulunun oluşumu ve işleyişi, başlı başına bir inceleme alanıdır. Bu konuyu, bağımsız bir çalışmayla ele alacağız. Şu kadar ki bu bölümde, SPK'nın yönetim kurulu bakımından ortaya koyduğu kritik yaklaşımlara, başlıklar halinde değinmekte yarar görüyoruz.

#### a. Kurumsal Yönetimin Dayanak Noktası: Bağımsız Yöneticiler

SPK İlkeleri'nin, kurumsal yönetim ilkesinin hayata geçirilmesi bakımından vurguladığı başlıca konulardan biri, yönetim kurulunda mümkün olduğunca çok sayıda bağımsız üyeye yer verilmesidir. Bağımsız yöneticiler, herhangi bir pay sahibi grubunun menfaatlerini temsil etmeyen; deneyimlerine ve mesleki birikimlerine dayanarak ortaklığın menfaatleri tahtında en yetkin kararları vermeye ehliyetli olan yöneticilerdir. Ortaklığın kurumsal yönetimini, hakim veya etkin pay sahiplerinin "kişisel" inisiyatifleri tehdit ettiğine göre, bu inisiyatife karşı direnç gösterebilecek bağımsız yöneticilerin atanması, kurumsal yönetimin hayata geçirilmesi açısından kritik bir önem taşımaktadır.

#### b. Yönetim Kurulunun Oluşumuna Genel Bakış

- Mümkün olduğunca çok sayıda bağımsız yöneticiye görev verilmesi
- İhtisas
- Deneyim
- Yönetim Teşkilatının Örgütlenmesine Önem Verilmesi
- Teşkilat Şemasının Gerçekçi ve İhtisasa Dayalı Olarak Oluşturulması
- İcra Yetkisini Haiz Olan- Olmayan Yönetici Ayrımı
- Yeterli Sayıda Komiteye Yer Verilmesi
- Bu Çerçeve Kurumsal Yönetim Komitesinin ve Denetimden Sorumlu Komitenin Oluşturulması

#### c. Yönetim Kurulunun Görevlerine Genel Bakış

- Yönetim işlevini adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde yönetme,
- Yönetim işlevini ve bu çerçevede yönetim kurulu toplantılarını etkin, verimli ve bilgiye dayalı olarak yürütme,

- Şirketin vizyonunu ve misyonunu belirleme,
- Şirket politikalarının kanuna, anasözleşmeye ve iç düzenlemelere uygunluğunu gözetme,
- Risk yönetim ve iç kontrol mekanizmaları oluşturarak şirketin karşılaşılabileceği muhtemel riskleri önceden ölçebilme, bu risklerle ilgili önlemlerin uygulanıp uygulanmadığını kontrol etme,
- Menfaat sahipleriyle şirket arasındaki menfaat çatışmalarını telif etme,
- Şirketle işlem yapmaktan ve rekabet etmekten kaçınma,
- Şirket işlerine yeterince zaman ayırma,
- Ticari sırların açıklanmasından, yanıltıcı bilgi verilmesinden ve yersiz yorumlardan kaçınma,
- İçeriden öğrenenlerin ticaretinden kaçınma,
- Mali tabloların ve yıllık faaliyet raporlarının gereği uygunluğunu temin etme.

Gerek SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri, gerekse TTK Tasarısı, yönetim organının örgütlenme yapısının ayrıntılandırılmasını ve yetki dağılımının şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesini ön plana çıkarmaktadır. Kurumsal yönetim ilkesi bağlamında yönetim organının konumuna ilişkin çalışmamızda, özellikle TTK Tasarısı'nın sorumluluğa ilişkin açıklamaları üzerinde ayrıntılı olarak durulacaktır. Türk Anonim Ortaklıklar Hukuku uygulaması; yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna ilişkin rejimden beklenen yararın elde edilebilmesi için, anonim ortaklığın yönetim organının oluşumuna ve işleyişine önem izafe edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

### 2. Yönetim Organları ile İlgili Spesifik Meseleler

- **Yönetim kurulunun tek bir üyeden oluşmasına ve tüzel kişinin yönetim kurulu üyesi olmasına imkan tanınmıştır (Tasarı m. 359/1, 359/2).**  
Söz konusu düzenlemeler, profesyonel yönetim kadrolarının devreye girmesi, bürokrasinin azaltılması, gerektiğinde yeni bir gerçek kişinin tüzel kişi adına görevlendirilmesi gibi faktörler açısından oldukça olumludur. Tüzel kişinin yönetim kurulu üyesi seçilebilmesi, onun adına yönetim kurulunda görev yapacak profesyonel açısından, kanımızca teşvik edici bir faktördür.
- **Yönetim Kurulu Üyelerinin Pay Sahibi Olması Zorunluluğu Ortadan Kaldırılmıştır.**  
Bu yenilik, profesyonel yöneticilerin görevlendirilmesi bakımından önemli bir adımdır. Pay sahipliği sıfatının sağladığı güvence, sorumluluk sigortalarıyla sağlanabilecektir.

## • İhtisas

Yönetim kurulu üyelerinin en az yarısının, tek kişilik yönetimde ise yöneticinin yüksek öğrenim görmüş olması zorunlu tutulmuştur (Tasarı m. 359 / 3). Bu değişiklik, kanımızca anonim ortaklıkta yöneticiliğin başlı başına bir meslek olarak algılanması gerektiğine işaret etmektedir. SPK İlkeleri de, yönetim kurulunu, **şirketin misyonunu ve vizyonunu belirleyen organ** olarak nitelendirerek, bu organın oluşumunda ihtisasa ağırlık verilmesi gereğine dikkat çekmektedir (KYİ, Bölüm IV, 1.1).

## • Yönetim Kurulunda Temsil Edilme Hakkı

Mevcut sistemde de geçerliliği kabul edilen yönetim kurulunda temsil edilme hakkı, uygulamadaki yaygınlığı dikkate alınarak pozitif bir düzenlemeyle ele alınmıştır. Buna göre anasözleşmede yer alacak bir düzenlemeyle, yönetim kurulunda görev alacak yöneticilerin, **belirli grup pay sahipleri veya azlık pay sahipleri arasından seçilmesi** veya **belirli pay gruplarının veya azlığın önereceği adaylar** arasından seçilmesi söz konusu olacaktır.

## Yönetim kurulunda temsil edilme hakkı açısından

kapalı anonim ortaklıklarda herhangi bir sınır yoktur. Yönetim kurulu üyelerinin tamamı bu yolla seçilebilir. Oysa Tasarı, halka açık anonim ortaklıklarda yönetim kurulu üyelerinin en çok 2/3'ünün bu yöntemle seçilmesini öngörmektedir (Tasarı m. 360 / 1). SPK ise, oyda imtiyaza ilişkin değerlendirmelerinde, halka arz edilmiş olan payların yönetim kurulunda temsilini önleyecek ölçüde imtiyazın tanınmaması gerektiğini vurgulamaktadır (KYİ. Bölüm I, 4.5.1)

## • Yöneticilerin Önemli Sebeplerin Varlığı Halinde Görevden Alınması

Tasarı m. 364, genel kurul gündeminde yer almasa bile, önemli sebeplerin varlığında yönetim kurulunun görevden alınabileceğini açıklıkla öngörmekte, böylelikle sorumluluk rejiminin zorunlu bir gereğini açıkça teminat altına almaktadır. Bu düzenlemeyle üstün tutulan değer, şirketin menfaatleridir.

## • Yönetim Yetkisinin Devri

Kurumsal yönetim ilkesinin yönetim organının yapılanması bakımından ön plana çıkardığı değerlerden birisi de ihtisastır. Anonim ortaklığın somut gerçekliği, yönetimin devrini gerekli kılabilir. TTK Tasarısı bu anlamda önemli yenilikler getirmektedir. Mevcut TTK. m. 319 hükmünde düzenlenen murahhaslık, Tasarı m. 367 ile daha ayrıntılı bir hüküm ışığında düzenlenmiştir. Yeni düzenlemede de murahhas üyeliğe imkan tanınmış; bununla birlikte yetki devrinin ve bölünmesinin içeriği ve sınırları açıklığa kavuşturulmuştur. Düzenlemenin çarpıcı yönleri şu şekilde özetlenebilir:

*a. Yönetim ve temsil yetkileri açısından bölünme (terhis, murahhaslık) Tasarı'da ayrı ayrı ele alınmıştır. Temsil yetkisi mevcut sistemde olduğu gibi, tek başına yönetim kurulunda yer almayan bir kimseye verilemez, mutlaka aynı zamanda yönetim kurulunda birinin temsil yetkisini haiz olması gerekir (Tasarı m. 370/2). Yönetim yetkisi açısından ise Tasarı bir yenilik getirmektedir: Yönetim yetkisi, tek başına yönetim kurulunda yer almayan bir kimseye de devredilebilir (Tasarı m. 367 / 1). Böylelikle Tasarı'da, yönetim kurulu üyelerinin tümüne non-executive konumunda görev yapma imkanı tanınmıştır.*

*b. Yönetim yetkisinin bölünmesi için, anasözleşmede buna ilişkin hüküm yer almalıdır. Ayrıca yönetim kurulu bir teşkilat yönetmeliği düzenlemekle yükümlü kılınmıştır. Bu yönetmelik, yönetim yapısını, görev ve yetki dağılımını, yönetim kurulu ile münferit yöneticiler arasındaki hiyerarşiyi ve bilgi akışını düzenlemeye ve belirlemeye yönelik olarak hazırlanacaktır. Ortaklıklar Hukuku'ndaki modern gelişmelere paralel olarak yan düzenin (by-laws) oluşturulmasının zorunlu kılınması, ortaklığın kurumsal yönetimi açısından olumlu bir adımdır. Teşkilat yönetmeliği sayesinde, yöneticilerin yetkileri ve dolayısıyla sorumlulukları belirgin ale gelecek, ortaklığın anasözleşmede belirtilen amacına ne tür bir yönetim yapılanmasıyla erişileceği açıklığa kavuşturulacaktır.*

*c. Tasarı, yönetim kurulu üyelerinin tümünün yürütme yetkisini haiz olmayan (non-executive) üye olarak görev yaptıkları durumda dahi, yönetim kuruluyla yürütme yetkisini haiz olan yöneticilerin birbirinden kopuk çalışması fikrini esas almamakta, özellikle teşkilat yönetmeliğinin hazırlanmasıyla her iki "organ" arasında işlevsel bir eşgüdümün tesis edilmesini hedeflemektedir.*

*d. Tasarı m. 367'nin getirdiği sistem hem monist hem de dualist (Alman) yönetim sistemlerinin uygulanmasına imkan tanımaktadır.*

## • Yönetim Kurulunun Şirket ve Menfaat Sahipleri Arasındaki Uzlaşmazlıkları Giderme Misyonu

Anonim ortaklığın işleyişinde çok çeşitli menfaatlerin çatışması karşısında, SPK yönetim kuruluna bu çatışmaların telif edilmesi görevini yüklemektedir. Anonim ortaklığın politikalarını belirleyen ve yönlendiren yönetim kurulu, gerek anonim ortaklıkla menfaat sahipleri arasındaki uzlaşmazlıkları, gerekse menfaat sahiplerinin kendi aralarında yaşayabilecekleri çatışmaları gidermekle yükümlüdür (Bölüm IV, 1.5). Bu görevin yerine getirilmesinde, pay sahipleriyle ilişkiler biriminin de önemli bir rol oynayacağı aşikardır.

## • Yönetim Kurulu Üyelerinin Bilgi Alma Hakları

Yönetim kurulu üyelerinin, özen yükümlülüklerini yerine getirebilmeleri açısından, şirketin işleri hakkında tam bir bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Ancak mevcut düzen, yönetim kurulu üyesi açısından dahi bu şeffaflığı sağlayamamaktadır. TTK Tasarısı, yönetim kurulu üyelerinin de şirket işleri konusunda bilgi alma imkanlarını güvence altına almaktadır. Tasarı m. 392,

- her yönetim kurulu üyesine, yönetim kurulu toplantısında şirketin işleriyle ve işlemleriyle ilgili olarak bilgi edinme hakkını,
- yönetim kurulu başkanının izniyle şirket yönetimiyle görevli kimselerden işlerin gidişatı hakkında bilgi edinme hakkını,
- yönetim kurulu başkanının izniyle şirketin ticari defterlerini inceleme hakkını

açıkça tanımakta, bu hakların bertaraf edilmesini yasaklamaktadır. Yönetim kurulu başkanının, yöneticilerin bu çerçevede yönelttiği soruları yanıtız bırakması halinde, meseleyi yönetim kurulunun karara bağlaması öngörülmektedir (Tasarı m. 392/4).

## B. Kurumsal Yönetim İlkesinin Hayata Geçirilmesinde Bağımsız Denetimin Rolü

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından kurumsal yönetim ilkelerinin ilan edilmesi de, TTK Tasarısı'nda kurumsal yönetim anlayışının yansıma bulması da, Türkiye'de anonim şirketlerin şeffaf, adil ve hesap verebilir aktörler haline gelmesi bakımından önemli atılımlardır. Ancak, bu ilkelerin, TTK Tasarısı'nın kanunlaşması halinde söz konusu olacağı gibi hukukun bağlayıcı kurallar olarak öngörülmesi dahi, kurumsal yönetim anlayışının özümsemesi açısından yeterli değildir. Açık bir anlatımla, **kurumsal yönetim ilkeleri, ancak somut anlamda şirket düzeninin bir parçası haline getirilebilirse verimli sonuçlar doğurabilir.**

Kurumsal yönetim ilkelerinin şirketin yönetim mekanizmasına nihai anlamda dahil edilebilmesi ise, geçici bir süreç olarak algılanmamalıdır. Diğer bir deyişle, bir şirketin kurumsal yönetim ilkelerini benimsediğini açıklaması ve yönetim mekanizmalarını halihazırda geçerli olan veya önerilen kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumlu hale getirilmesi, kurumsal yönetim ilkelerinin yöneldiği amaçların gerçekleşmesini sağlayamaz. Bu amaçlara erişilebilmesi için, üst düzey yönetimin, şirketin yapısının ve işleyişinin kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğunu sürekli olarak sınaması gerekmektedir. Söz konusu denetim, anonim ortaklığın oluşturacağı iç birimler ve anonim ortaklığın dış denetimini yürütecek olan bağımsız denetim kuruluşu tarafından yürütülmelidir.

Kurumsal yönetimin şirketin yönetim mekanizmalarına hakkıyla uyarlanıp uyarlanmadığı meselesi, sadece şirketin bu amaçla oluşturacağı iç birim tarafından sınanamayacaktır. Çoğu zaman yönetim kurulunun icrai yetkileri haiz bulunmayan üyeleri arasından seçilen bu iç birim, bizzat yönetimin de içinde bulunduğu için, kurumsal yönetim ilkesinin tam anlamıyla uygulanıp uygulanmadığını nesnel şekilde belirleyemeyebilir. Bu açıdan, anonim ortaklığın bir organı olan murakıpları ortadan kaldıran TTK Tasarısı, bağımsız dış denetime oldukça etkin bir rol izafe etmektedir.

Bağımsız denetim kuruluşunun kurumsal yönetim ilkesi ışığındaki somut işlevlerini, bağımsız bir incelemeyle ele alacağız. Bu noktada, kurumsal yönetim ilkesinin bağımsız denetim kuruluşu açısından getirdiği somut yenilikler, başlıklar halinde sunulacaktır:

- TTK Tasarısı'nda, mevcut sistemde kendisinden işlevleri yerine getirmeyen **"denetçilik (murakıplık) organı" kaldırılmıştır.** Yeni sistemde anonim ortaklıkların finansal denetimi, bağımsız denetim kuruluşu tarafından gerçekleştirilecektir(Tasarı m. 400/1).

- Anonim ortaklığın ve şirketler topluluğunun finansal tabloları ve yıllık raporu denetçi tarafından denetlenecek, **bu denetimden geçmeyen finansal tablolar ve yıllık rapor düzenlenmemiş hükmünde olacaktır** (Tasarı m. 397 / 1). Söz konusu tablo ve raporlarda denetim sonrasında yapılan değişikliklerin de denetçinin onayına sunulması gerekecektir.
- Tasarı m. 398, finansal denetimin konusunu ve kapsamını belirlemektedir. Bu konu ve kapsam şu şekilde özetlenebilir:
  - a. **Spesifik İnceleme Konusu:** Şirketin veya topluluğun finansal tablolarının, konsolide tablolarının ve yıllık raporlarının denetimidir. Bu denetim, envanterler de dahil olmak üzere şirketin veya topluluğunun muhasebesinin denetimini de kapsamaktadır.
  - b. **Ölçüt:** Anonim ortaklığın veya topluluğun kayıtları, Kanuna, Türkiye Muhasebe Standartlarına ve esas sözleşmeye uygunluk açısından değerlendirilecektir.
  - c. **Karşılaştırma:** Bağımsız denetim kuruluşu, finansal tabloların ve yıllık raporun, inceleme sırasında elde ettiği verilerle uyumluluğunu sınayacaktır.
- Yönetim kurulu, bağımsız denetim kuruluşuna, finansal denetimi ve duruma göre konsolide finansal denetimi özenle yürütebilmesi için faaliyet raporunu ve finansal raporu sunmanın yanısıra, bu raporların doğruluğunun sınanmasına dayanak teşkil eden her türlü şirket kaydını sunmakla yükümlü kılınmıştır (Tasarı m. 401).
- Bağımsız denetim kuruluşu tarafından sunulacak olan denetim raporuna ilişkin kurallar, şu şekilde sıralanabilir (Tasarı m. 402)
  - a. Denetim raporunun açık ve anlaşılır bir şekilde düzenlenmesi, kapsamının net bir şekilde ortaya konulması ve son iki yıl il karşılaştırmalı olarak hazırlanması gerekecektir.
  - b. Denetçi, yönetim kurulunun değerlendirmelerini raporun özel kısmında irdelenecek, bu konudaki görüşlerini bildirecektir.
  - c. Raporda, yönetim kurulunun yasalara uygun hareket edip etmediği, şirketin varlığını tehdit eden olguların bulunup bulunmadığı, ticari defterlerin hukuka uygun tutulup tutulmadığı, finansal tabloların ve yıllık raporun dürüst ve şeffaf resim verme ilkesine uygun düşüp düşmediğini ve nihayet denetimin kapsamı ve niteliği belirtilmelidir.



- Denetçiler açısından, sır saklamadan doğan ağırlaştırılmış bir sorumluluk yüklenmiştir (Tasarı m. 404). Denetçinin bağımsız denetim kuruluşu olduğu hallerde, bu sorumluluk kuruluşun sadece ortaklığı denetleyen çalışanlarını değil, yönetim kurulu üyelerini de kapsamaktadır.
- Denetçinin denetim sonucunda hazırlayacağı olumlu veya olumsuz rapor ya da kaçınma yazısı da önemli bir işlev üstlenmektedir: Tasarı m. 403, denetim sürecinin sonunda şirketin hesaplarının muhasebe standartlarına, kanuna ve anasözleşmeye uygunluğunu sınanması ve ortaklığın mali yapısının dürüst resim verdiğinin saptanması halinde denetçi tarafından bir onay yazısı hazırlanmasını öngörmektedir. Onay yazısında, denetçinin, yıllık raporun isabeti ve ortaklığın varlığını tehlikeye düşüren riskler hakkındaki görüşleri yer almalıdır.
- **Tehlikelerin Erken Teşhisi Komitesi:** Yukarıda (IV. Bölüm No. 10) incelendiği üzere, mali yapısı bozulan veya bozulmaya yüz tutan anonim ortaklıklarda bir “tehlikelerin erken teşhisi komitesinin” kurulması zorunlu tutulmaktadır. Bu noktada bağımsız denetim kuruluşlarına işlevsel bir görev verilmektedir: Kapalı anonim ortaklıklarda, ortaklığın finansal denetimini yapan denetçi, ortaklık açısından gerekli görürse bir **erken teşhis komitesinin kurulması gereğini** yönetim kuruluna bildirir. Bu olasılıkta, yönetim kurulunun söz konusu komiteyi derhal oluşturması, komitenin ise göreve başladığı tarihten itibaren bir ay içinde rapor vermesi gerekir.

## VII. Genel Deęerlendirme

Adillik, Şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk esaslarına dayalı olan kurumsal yönetim anlayışı, SPK İlkeleri'nin benimsenmesiyle ve TTK Tasarısı'nın kanunlaşmasıyla Türk Hukuku'nda önemli bir konum edinecektir.

Kurumsal yönetim ilkesi, anonim ortaklığın tüm menfaat sahiplerinin haklı menfaatlerinin Şirket menfaatleriyle uzlaştırılmasına ve bu çatışmadan adil bir sentezin türetilmesine hizmet etmektedir. Bu anlamda, TTK Tasarısı'nın alt tür ayrımı yapmaksızın tüm anonim ortaklıklar bakımından bu ilkeyi kabul etmesi ve emredici hükümlerle güvence altına alması, reform niteliğinde bir adımdır.

Kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi, Şirket kültürüyle doğrudan doğruya ilintili olan bir meseledir. Şirketlerin kurumsal yönetim ilkesi ışığında yapılandırılması, ilk aşamada bir **yeniden yapılandırma**, ardından ise bir **sürekli yapılanma** sürecidir. Anonim ortaklık, oluşturacağı yetkin yönetim örgütlenmesiyle ve iyi yönetim standartlarına uygun ticari politikalarla, kurumsal yönetim anlayışını Şirket kültürünün odağına yerleştirmelidir. Bu açıdan kurumsal yönetim, bundan böyle tüm anonim ortaklıkların kendine özgü normlar hiyerarşisinde bir yer bulmalıdır.

Bu anlayışın yerleşmesinde, yönetim kuruluna ve bağımsız denetim kuruluşuna kapsamlı roller düşmektedir. Yönetim kurulu, mevcut işlevlerine "Şirketin işleyişinin kurumsal yönetime uygunluğunu sınama" reflekslerini eklemelidir. Kuşkusuz ki, kurumsal yönetim ilkesinin gerçek anlamda hayata geçirilip geçirilmediğini sınanmasında bağımsız denetim kuruluşunun rolü oldukça kritiktir. Denilebilir ki, yeni düzende bağımsız denetim kuruluşları, kurumsal yönetim ilkesinin bekçileridir.



## **Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği**

Yıldızposta Caddesi Dedeman İşhanı  
No:48 Kat:7 Esentepe, İstanbul  
Tel: +90 (212) 347 6273  
Fax: +90 (212) 347 6276  
Eposta: info@tkyd.org  
www.tkyd.org

## **DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.**

Sun Plaza  
Dereboyu Sok. No:24  
34398 Maslak, İstanbul  
Tel: +90 (212) 366 60 00  
Fax: +90 (212) 366 60 10

Armada İş Merkezi  
A Blok, Kat:7 No:8  
06510 Söğütözü, Ankara  
Tel: +90 (312) 295 47 00  
Fax: +90 (312) 295 47 47

**[www.deloitte.com.tr](http://www.deloitte.com.tr)**  
**[www.verginet.net](http://www.verginet.net)**  
**[www.denetimnet.net](http://www.denetimnet.net)**

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Kurumsal Yönetim anlayışının ülkemizde tanınmasına ve gelişmesine katkıda bulunmak, en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesini sağlamak amacıyla 2003 yılından bu yana faaliyetlerini sürdürmektedir. Sayısı 300'ü aşkın yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yönetici, Türkiye'de kurumsal yönetimin geleceğini tartışmak ve buna ilişkin uygulamalara yön vermek amacıyla Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde biraraya gelmektedir.

Deloitte, İsviçre mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu, üye firmaları ve bunların bağlı ortaklık ve iştiraklerini tek tek veya topluca tanımlar. Deloitte Touche Tohmatsu mükemmelliğe adanmış profesyonel hizmetler sunmayı hedefleyen üye firmalardan oluşan bir organizasyondur. Müşteri memnuniyetine odaklı profesyonel hizmetler yaklaşık 140 ülkede global bir strateji ile yerel olarak sunulmaktadır. Üye firmaların ve iştirakleri, denetim, vergi, danışmanlık ve kurumsal finansman alanlarında, 135,000 çalışanın oluşturduğu büyük bilgi birikimi ve tecrübeye sürekli erişim olanağı içerisinde, ilgili profesyonel hizmetleri sunmaktadır. Müşterilerimiz arasında dünyanın en büyük şirketlerinin yüzde 80'inden fazlası, bir çok büyük ulusal kuruluş, devlet kuruluşları, yerel şirketler ve hızlı büyüyen global firmalar yer almaktadır. Sunduğumuz hizmetler, İsviçre'de kurulu Deloitte Touche Tohmatsu tarafından değil, üye firmalar, bağlı ortaklıklar ve iştirakleri tarafından sunulmaktadır. Yasal veya diğer nedenlerle, bazı üye firmalar, söz konusu profesyonel hizmetlerin tamamını aynı anda sunamayabilirler.

Deloitte Touche Tohmatsu, İsviçre mevzuatına göre kurulmuş bir firma olup, Deloitte Touche Tohmatsu ya da üye firmalar diğer üye firmaların eylem ve yükümlülüklerinden sorumlu tutulamaz. Her bir üye firma, "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu" ve benzeri isimler altında faaliyet gösteren ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir.

©2007 Deloitte Türkiye. Her hakkı saklıdır.

**Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu**