

**Türk Ticaret Kanunu'ndaki Anonim Ortaklık Yönetim
Kurulu Yapısının ve Yöneticilerinin Sorumluluğunun
Kurumsal Yönetim Açısından Değerlendirilmesi**

Av. Dr. Eser RÜZGAR

İÇİNDEKİLER.....	i
KISALTMA LİSTESİ.....	ii
GİRİŞ.....	1
I. YÖNETİM KURULU VE KURUMSAL YÖNETİM İLİŞKİSİ.....	2
A. Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Vekâlet Teorisi.....	2
B. Yönetim Kurulu ve Üyelerinin Organ Niteliği.....	4
C. Yönetim Kurulunun İşlevi ve Faaliyet Esasları.....	7
II. YÖNETİM KURULUNUN YAPISI.....	8
A. Genel Olarak.....	8
B. Kurul Organ.....	9
C. Yönetim Kurulu Başkanı.....	10
D. İcra Kurulu ve Başkanı.....	11
E. İcrada Görevli Olmayan Yönetim Kurulu Üyeleri.....	14
F. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri.....	16
G. Kadın Yönetim Kurulu Üyesi.....	19
H. Komiteler.....	19
III. YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN SORUMLULUĞU.....	24
A. Genel Olarak.....	24
1. eTTK'nın Benimsediği Sistem.....	24
2. TTK'nın Benimsediği Sistem.....	25
B. Yetki Devri Halinde Sorumluluk.....	28
1. Geçersiz Yetki Devri Halinde Sorumluluk.....	28
2. Geçerli Yetki Devri Halinde Sorumluluk.....	29
SONUÇ.....	31
KAYNAKÇA.....	32

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e.	adı geçen eser
a.g.m.	adı geçen makale
AÜSBE	Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bkz.	bakınız
Batider	Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi
C.	Cilt.
c.	Cümle
çev.	çeviren
E.	esas
edit.	editör
eTTK	6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu
der.	derleyen
dn.	dipnot
f.	fıkra
HD	Hukuk Dairesi
K.	karar
KAP	Kamuyu Aydınlatma Platformu
KYİ	II-17.1 Sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği Ekindeki Kurumsal Yönetim İlkeleri
karş.	Karşılaştırınız

m.	Madde
MK	Medeni Kanun
N.	Nummer, numéro ya da numara
İÜHFD	İstanbul Ünivesitesi Hukuk Fakültesi Dergisi
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
S:	Sayı
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
s.	Sayfa
SEC	U.S. Securities and Exchange Commissions
SPK	Sermaye Piyasası Kanunu
T.	Tarih
TFRS	Türkiye Finansal Raporlama Standartı
TMS	Türkiye Muhasebe Standartı
TTK	6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu
YK	Yönetim Kurulu

GİRİŞ

TTK, özellikle şirketler hukuku alanında birçok yeniliği bünyesinde barındırmaktadır. eTTK'nın yürürlüğe girmesinden bu yana kurumsal yönetim kavramının gelişmesi ve benimsenmesi ile şirketler hukuku alanında yeni bir kanun ihtiyacı doğmuştur. Özellikle halka açık anonim ortaklıklarda pay sahibi olan çok sayıda kişinin menfaati ve yatırımcıların güvenli liman arayışı da bu ihtiyacı pekiştirmiştir. Kurumsal yönetim kavramının Türk Hukukuna yabancı olması nedeniyle şirket yönetimine ilişkin ilke ve teamüller sadece piyasa şartlarınca belirlenmiştir.

Kurumsal yönetim ilkesinin odak noktası yönetim organıdır. Bu nedenle KYİ'de YK'nın yapısı, üyelerin niteliği ve sorumluluğuna ilişkin ayrıntılı hükümler bulunmaktadır. Kurumsal yönetimin yönetim organına ilişkin hükümlere öncelik vermesinin nedeni olarak, bu organın, şirketin kendisine, pay sahiplerine ve diğer menfaat sahiplerine karşı birinci dereceden sorumlu olması ve kurumsal yönetim yapısının en üstünde yer alması gösterilebilir. Kontrol – Yönetim arasındaki vekâlet probleminden doğan menfaat çatışmalarını engellemek için icradan sorumlu olmayan YK üyesi, bağımsız YK üyesi, İcra Başkanı/Kurulu ve YK Başkanı gibi yönetim organizasyon araçlarının niteliği ve işlevi de detaylı olarak düzenlenmiştir.

eTTK döneminde yönetim kurulu üyesi ve müdürlerin sorumluluğu, yine kusur karinesi çerçevesinde müteselsil sorumluluk temelinde değerlendiriliyordu. Bu kapsamda, YK üyeleri zararlandırıcı işlemin tamamından kusuru halinde sorumlu tutuluyordu. Bu durum, uygulamada YK üyelerinin gözetim ve denetim yükümlülüğü ileri sürülerek kendilerine kusur atfına neden oluyor ve dolayısı ile tüm YK'nın zarardan müteselsilden sorumlu olması sonucunu doğuruyordu. Bu durumun TTK'da benimsenen farklılaştırılmış teselsül ilkesi ile ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır.

İncelememizin ilk bölümünde kurumsal yönetim ilkesi açısından YK'nın hukuki niteliği ve işlevi açıklanacak; sonrasında ise YK'nın yapısı ve üyelerinin sorumluluk rejimi incelenecektir.

I. YÖNETİM KURULU VE KURUMSAL YÖNETİM İLİŞKİSİ

A. Kurumsal Yönetim İlkesi ve Vekâlet Teorisi

Kurumsal yönetim ilkelerinin tanımı ile ilgili olarak çeşitli tanımlar yapılmıştır. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde, kurumsal yönetim, şirketteki yönetim kurulu, üst düzey yöneticiler, pay sahipleri ve diğer menfaat sahipleri gibi şirket organizasyonu katılanları arasındaki ilişkileri objektif ve verilere dayalı olarak bir strateji içinde düzenleyen sistemi tanımlar.¹ Tekinalp, kurumsal yönetim ilkelerinin sadece hisseleri borsada işlem gören şirketler için öngörülmüş, uyulması zorunlu olmayan ve şirketin nasıl yönetileceğine ilişkin kurallar olduğunu ifade etmiştir.² Pulaşlı ise, ilkelerin uygulama alanını genişleterek tüm şirketlere uygulanabileceğini ifade etmiştir. Anılan kavramın tanımını ise bir işletmenin en iyi şekilde yönetimine ilişkin kuralların şeffaf bir biçimde kontrol edilmesine ilişkin ilkeler bütünü olarak yapmıştır.³ Poroy, şirket uygulamalarının mükemmelleştirilmesi ve şirketin en iyi şekilde yönetiminin kurumsal yönetim ilkeleri ile mümkün olduğunu ifade etmiştir.⁴ Paşlı ise ilkelerin dar ve geniş anlam olmak üzere incelenmesi gerektiğini ifade etmiştir. İlkelerin dar anlamıyla, şirket yönetimi ve ondan etkilenen pay sahiplerinin ilişkilerini kapsadığını; geniş anlamıyla ise halka açık anonim şirketlerde ortaya çıkan ilişkileri ve burada ortaya çıkan sorunları en aza indirmeyi amaçlayan, denetim süreçleri ciddi kurallara bağlanmış olduğu sistem olarak anlaşılması gerektiğini ifade etmiştir.⁵

Kural olarak her şirket, kendi işleyişini düzenleyen esas sözleşme ve iç

¹ OECD, **International Experts Meeting on Corporate Governance of Non-listed Companies Synthesis Note**, İstanbul, 2005, s. 3, dph. 2.

² Tekinalp Ünal, **Anonim Ortaklıklara İlişkin Yeni Hukuk Politikalarının Dinamikleri ve Bunlar Arasındaki İlişki**, Prof. Dr. Turgut Kalpsüz'e Armağan, İstanbul, 2003, 288.

³ Pulaşlı Hasan, **Corporate Governance – Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model**, Ankara, 2003, s. 4.; Pulaşlı Hasan, **Corporate Governance ve Yeni Düzenlemeler Işığında Şirket Yöneticilerinin Ücretlerinin Açıklanma Yükümlülüğü**, **Batider**, C. XXIII, S. 1, Haziran 2005, Ankara, s. 32.

⁴ Poroy Reha/Tekinalp Ünal/Çamoğlu Ersin, **Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku**, İstanbul, 2010, N. 471a.

⁵ Paşlı Ali, **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi**, İstanbul, 2005, s. 36-38.

yönerge gibi organizasyon araçlarına sahiptir. Ancak bu araçların pay sahiplerinin, üst düzey yöneticilerin ve diğer menfaat sahiplerinin haklarını düzenlenmesi bakımından şirketin olması gerektiği gibi yönetilmesi noktasında eksiklikleri bulunabilir. İşte bu eksikliklerin giderilmesine yönelik olarak, bir şirketin nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin, onun bütün ilişkilerini etkileyen, uyumlu ve sistemli bir işleyiş öngörerek menfaat sahiplerinin hak ve yükümlülüklerini şeffaf ve hesap verilebilir şekilde ortaya koyan kurallar bütünü kurumsal yönetim ilkeleri olarak tanımlanabilir.⁶

Yukarıda açıklandığı üzere, kurumsal yönetim ilkeleri ile amaçlanan, şirketin şeffaf, adil ve hesap verebilir bir şirket olmasıdır. Bu ihtiyacın en önemli sebeplerinden biri de yönetici ile yönetim yetkisi olmayan pay sahipleri (kontrol) arasındaki menfaat farklılığı ihtimalidir. Bu menfaat farklılığı ve bunun kurumsal yönetim ilkeleriyle nasıl aşılabacağı, menfaat ve vekâlet teorileri çerçevesinde ortaya koyulmuştur. Menfaat teorisi uyarınca, bir şirketin sadece pay sahiplerine karşı değil, tüm menfaat sahiplerine ve toplumun bütününe karşı sorumluluğu bulunmaktadır. Bu nedenle şirket yönetimi sadece kendi ve pay sahiplerinin menfaatlerini değil, toplumun menfaatlerini de gözetmelidir.⁷

Vekâlet teorisi, yönetim yetkisi bulunmayan pay sahipleri ile yönetim yetkisini elinde bulunduran pay sahipleri arasındaki menfaat farkı ihtimaline dikkat çeker. Teoriye göre, şirket yöneticileri, diğer pay sahiplerinin şirket malvarlıklarını yönetmesi hususunda tayin ettiği kişilerdir. Bu nedenle, şirketin menfaatine hareket etmelidirler. Ancak kendi pay sahibi olan veya başka şekilde motive edilen şirket yöneticilerinin kendi menfaatlerini veya genel kurulda kendilerini destekleyen pay sahiplerinin menfaatlerini daha ön plana çıkarmaları mümkündür. Şirket yöneticileri ve pay sahipleri arasında çıkan bu menfaat çatışması ihtimali vekâlet

⁶ Benzer tanımlar için bakınız: Eminoglu Cafer, **Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsal Yönetim (Corparade Governance)**, İstanbul, 2014, s. 9; Demir H. Erdal, **Sermaye Piyasası Kurulu'nun Anonim Şirketlerdeki Yönetim Kuruluna İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri**, İstanbul, 2013, s. 31 vd. Hemen belirtelim ki, KYİ, şirketin davranışlarını düzenler. Bu nedenle, temel bir kanun gibi genel hükümler ve yaptırımların metinden beklenmemesi gerekir. (Tekinalp Ünal, **Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Kurumsal Yönetim Felsefesine Yaklaşımı**, Prof. Dr. Uğur Alacakaptan'a **Armagan**, İstanbul, 2008, s. 635 vd.).

⁷ Pulaşlı, **Ücretlerin Açıklanma Yükümlü**, s. 32.

sorunu (genç problem) olarak adlandırılmıştır.⁸ İşte bu menfaat farklılığının şirketi, pay sahiplerini, çevreyi (kamu) ve yatırımcıları zarara uğratmaması amacıyla icrada görevli olmayan YK üyesi, bağımsız YK üyesi, komite ve komisyonlar gibi formüller gündeme gelmiştir.

B. Yönetim Kurulu ve Üyelerinin Organ Niteliği

MK m. 49 uyarınca, “tüzel kişi, kanuna ve kuruluş belgelerine göre gerekli organlara sahip olmakla, fiil ehliyetini kazanırlar”. Şu halde, kuruluş aşamasını tamamlayarak hak ehliyeti kazanan tüzel kişiler, organlarının oluşturulmasıyla fiil ehliyetini kazanılır. O halde organların tüzel kişi adına fiil ehliyetini kullandığı yani tüzel kişiyi hak kazanma ve borç altına sokma yeteneğini haiz olduğu anlaşılmaktadır.⁹ MK m. 50’de tüzel kişilerin iradelerini organ vasıtası ile açıklayacağı belirtilmiştir. Buna göre, tüzel kişinin organı, tüzel kişinin iradesinin oluşmasını (yönetim) ve bunun açıklanmasını (temsil) sağlayan tüzel kişi organizasyonu içinde yer alan kişi(ler) olarak tanımlanabilir.¹⁰ Tüzel kişi organizasyonu içinde, tüzel kişinin amacına ulaşması için iş bölümüne gidilmiştir. Bu nedenle bazı organlar kararın alınması, bazıları bunların icra edilmesi ile görevlendirilmiştir. Bu fark kanundan veya şirketin ana sözleşmeden kaynaklanabilir.

Organın tüzel kişiliği hak kazandırma ve borç altına sokma ehliyeti nedeniyle, onun filleri fonksiyonel olarak ilgili olmak koşuluyla tüzel kişiyi bağlar. Bu noktada organ ile temsilci arasındaki farka da dikkat çekmek gerekir. Organ kavramı kanundan kaynaklanmakla tüzel kişinin iç organizasyonuna ilişkindir.

⁸ Demir, **a.g.e.**, s. 36 vd.; Doktrinde anılan sorun asil-vekil sorunu olarak da adlandırılmıştır. Ayrıntılı bilgi için bakınız: Ararat Melsa/Yurtoğlu B. Burçin, Sermaye Piyasası Kurulu’nun ‘Kurumsal Yönetim’ Konulu Tebliği ile İlgili Genel Değerlendirme ve Yorum, **Sabancı Üniversitesi Corporate Governance Forum of Turkey**, İstanbul, 2012, s. 3. <http://research.sabanciuniv.edu/18885/1/TebliğSon.pdf> (24.01.2015).

⁹ Dural Mustafa/Öğüz Tufan, **Türk Özel Hukuku Kişiler Hukuku**, C. II, İstanbul, 2004, s. 230 vd. Anonim şirketler açısından tescili gerçekleştirecek makamın şirketin zorunlu organlarının olmaması halinde tescili gerçekleştirmeyeceği göz önüne alınırsa, şirketlerde hak ve fiil ehliyetinin genellikle aynı anda ortaya çıkacağı söylenebilir.

¹⁰ Dural/Öğüz, **a.g.e.**, s. 231; Karahan Sami/ Giray Eda Rabia, **Şirketler Hukuku**, İstanbul, 2012, s. 11.

Yani organ ile tüzel kişilik arasındaki ilişki bir temsil ilişkisi değildir. Organ tüzel kişinin bizzatı kendisini oluşturur. Temsil ile aradaki farkları şu şekilde belirtebiliriz: temsilci, kendi iradesini açıklar ancak bu temsil olunanı bağlar; organ ise tüzel kişinin iradesini açıklar. Temsilci yetkisini temsil olunanın iradesinden alır ve bu yetki her zaman geri alınabilir. Organ ise yetkisini kanundan alır ve organ sıfatını kaybetmedikçe yetkileri devam eder.¹¹

Anonim şirketlerde organ kavramının ortaya koyulması, şirket yönetim organının yetkilerinin devredilmesi ve sorumluluklarının belirlenmesi açısından önem taşımaktadır.¹² Yukarıda açıklandığı gibi bir tüzel kişilik olan anonim şirkete ait fiil ehliyetini kullanarak, şirketin iradesini oluşturan ve/veya temsil eden kişiye organ denebileceği kanaatindeyiz. Doktrinde, buradaki organ tanımının dar anlamda yapıldığı ve sadece *icra organı* olarak nitelendirilebilecek kişileri kapsadığı ve TTK m. 549'daki sorumluluk hallerine ilişkin organ kavramının ise daha geniş yorumlanması gerektiği ifade edilmiştir.¹³ Yani burada *organ* ve *organ gibi sorumlu olma* gibi iki farklı kavramın ortaya çıktığını gözlemliyoruz.

Organ kavramının söz edilirken, şekli ve fiili olmak üzere ikili bir ayrım yapılarak inceleme yapılabilir.¹⁴ Ana sözleşmeden, iç yönergeden veya kanundan kaynaklanan yetkilerin verildiği hallerde şekli organdan söz edilir.¹⁵ Bu kapsamda, icra organı şekli olarak tespit edilecektir. Doktrinde, tescil edilmiş YK üyeleri, sevk ve idareye yetkili yöneticiler ve müdürler organ kişi olarak değerlendirilmesi gerektiği ileri sürülmüştür.¹⁶ Diğer bir görüşe göre, ticaret sicilinde şirket ile ilgili olarak adı geçen herkesin organ kavramına dâhil değildir. Bu kişilerin organ olup olmadığı noktasında kendilerine tevdi edilen yetkilerin ve bu yetkiler sebebiyle sahip oldukları sorumluluk esas alınması gerektiği ifade edilmiştir.¹⁷

¹¹ Dural/Öğüz, **a.g.e.**, s. 232.

¹² Doğan Beşir Fatih, **6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret Kanununa Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Organizasyonu ve Yönetim Yetkisinin Devri**, İstanbul, 2011, s. 5.

¹³ Pulaşlı Hasan, **Şirketler Hukuku Genel Esaslar**, Ankara, 2015, s. 56.

¹⁴ Bunun yanında dar ve geniş anlamda organ kavramlarından da söz etmemiz gerekir. Şirket adına fonksiyon üstlenen herkesin organ kabul edimesi halinde geniş anlamda organdan söz edilir. Kanun, ana sözleşme veya şirket iç düzenlemeler ile şirketin fiil ehliyetini kullanılması halinde ise dar anlamda organdan söz edilebilir. (Doğan, **a.g.e.**, s. 6).

¹⁵ Dural/Öğüz, **a.g.e.**, s. 233; Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Genel Esaslar**, s. 57; Doğan, **a.g.e.**, s. 7.

¹⁶ Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Genel Esaslar**, s. 57.

¹⁷ Doğan, **a.g.e.**, s. 7.

TTK’da öngörülen zorunlu organların yanında, biçimsel olarak organ sıfatı taşımasa da, bazı kişi veya kişi gruplarının tüzel kişinin organı nitelendirilebileceği ileri sürülmüştür. Tüzel kişinin amacının gerçekleşmesine yönelik olarak, önemli sayılacak faaliyet alanlarında ve sürekli olarak tüzel kişinin iradesini belirleyen organ fiili organ olarak tanımlanmıştır.¹⁸ Fiili organ kavramının kapsamına, sadece esas sözleşme veya iç yönerge ile gösterilen kişiler değil, yetkili olduğu faaliyet alanı çerçevesinde bağımsız olarak karar alabilen ve bunu uygulayabilen kişiler de dâhildir.¹⁹ Bu kişilerin organ olabilmesi için kendisine verilen görevi bağımsız bir şekilde yerine getirebilmesi ve verilen görevin tüzel kişilik bakımından önem taşıyan zorunlu bir görev olması gerektiği de ileri sürülmüştür.²⁰

YK üyelerinin organ sıfatına sahip olup olmadığı da tartışmalıdır. Bir görüşe göre, YK üyeleri tüzel kişiliğe karşı hak ve borçların süjesi oluşturamayacağından organ değil, organ görevlisidir.²¹ Diğer bir görüşe göre ise, YK üyelerinin şirket ile ilgili yaptıkları işlemlerden kendilerinin sorumlu olmaması nedeniyle organ sayılmalıdır. Kanaatimizce YK üyeleri arasında hiçbir ayırım yapmadan onları doğrudan organ olarak kabul etmek doğru olmaz. KYİ’de de tavsiye edildiği üzere YK’nın yapısı günümüzde yetki ve sorumluluk rejimi farklılaştırılmış üyelerden oluşmaktadır. Örneğin bağımsız YK üyesi veya icradan sorumlu olmayan YK üyesinin organ olarak değerlendirilmesi sakıncalı olabilir. Burada bir ayrıma giderek, şirket iradesini oluşturma ve açıklama noktasında yetkili icradan sorumlu YK üyeleri ile icradan sorumlu olmayan YK üyesi ve bağımsız YK üyelerini ayrı değerlendirmek gerekir. Bu nedenle, icradan sorumlu YK üyelerini tek tek organ olarak kabul edilebilir. Nitekim farklılaştırılmış teselsül uygulamasında, her yönetim kurulu üyesi bir organ gibi değerlendirilmiştir.²² TTK m. 37/f. 5 uyarınca YK üyesinin görevi nedeniyle işlediği haksız fiilden şirketin

¹⁸ Dural/Öğüz, **a.g.e.**, s. 233; Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Genel Esaslar**, s. 57; Doğan, **a.g.e.**, s. 12.

¹⁹ Helvacı Mehmet, **Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulu Üyesinin Hukuki Sorumluluğu**, İstanbul, 2001, s. 7. *Helvacı*, esas sözleşme veya kanunen belirlenmemiş bu tarz yetkileri haiz organları fonksiyonel organ olarak da tanımlamaktadır.; Eminoğlu, **a.g.e.**, s. 185; Akdağ Güney Necla, **Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğu**, İstanbul, 2010, s. 158. Fiili organa örnek olarak, hakim ortağın yönetim kurulu toplantısına katılarak karar alınma sürecini etkilemesi veya tek kişi ortağın şirketi kendisinin yönetmesi, şirkete zarar verebilecek noktada olması hali gösterilebilir.

²⁰ Dural/Öğüz, **a.g.e.**, s. 234.

²¹ İmregün Oğuz, **Anonim Ortaklıklar**, İstanbul, 1989, s. 228; Çamoğlu Ersin, **Anonim Ortaklık Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu**, İstanbul, 2010, s. 37.

²² Doğan, **a.g.e.**, s. 9.

sorumlu olması ve TTK m. 371/f. 1-2 uyarınca şirket adına yapmış oldukları işlemlerden dolayı şirketin sorumlu olmasına ilişkin hükümler de YK üyelerinin organ sıfatını haiz olduğunu ortaya koymaktadır.²³ Diğer yandan, YK arasından seçilen ve yönetim yetkisi ile birlikte bağımsız karar alabilen Murahhas Üye ve üçüncü kişi konumundaki Murahhas Müdür de bu anlamda organ konumunda olabilir.²⁴

C. Yönetim Kurulunun İşlevi ve Faaliyet Esasları

TTK m. 369²⁵ ve KYİ m. 4.1.1. uyarınca²⁶, YK, alacağı kararlarla şirketin ekonomik dengelerini en üst seviyede tutmak ve tedbir bir risk yönetimi anlayışı içerisinde şirketin uzun vadeli menfaatlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle gözetmelidir. Bu hükümlerle sağlanmaya çalışılan amaç, şirket menfaatleri dışında başka hiçbir menfaati gözetmeyen kişilerin yönetim organında yer almasını sağlamaktır.²⁷

YK'nın işlevi başlıklı KYİ m. 4.2.'de de tıpkı TTK m. 365'de belirtildiği üzere kurulun şirketi yönetme ve temsil fonksiyonu düzenlenmiştir. Buna göre YK, yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde belirlenerek şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir şekilde yürütülmelidir. YK şirketteki tüm pay sahiplerinin menfaatine olacak şekilde tüm risklerin tespit edilmesi ve gereken önlemlerin vakit kaybetmeksizin alınacağı akılcı ve denetlenebilir bir iç kontrol sistemini kurmalıdır. Bu kontrol sistemine dâhil komite veya kurulların da belirli aralıklarla durum değerlendirmesi yaparak, pay sahiplerine ve kamuoyuna bilgi vermesi gerekir.²⁸

²³ Helvacı, **a.g.e.**, s. 23; Doğanay İsmail, **Türk Ticaret Kanunu Şerhi**, C. I, İstanbul, 2004, s. 946; Doğan, **a.g.e.**, s. 10

²⁴ Helvacı, **a.g.e.**, s. 79; Doğanay, **a.g.e.**, s. 946; Doğan, **a.g.e.**, s. 10; Eminoğlu, **a.g.e.**, s. 185; Akdağ Güney, **a.g.e.**, s. 158.

²⁵ “Yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadırlar.”

²⁶ “Yönetim kurulu, alacağı stratejik kararlarla, şirketin risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla şirketin öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözeterek, şirketi idare ve temsil eder.”

²⁷ Ararat /Yurtoğlu, **a.g.e.**, s. 16.

²⁸ Bu düzenleme TTK m. 367/f. 1 ile de uyumludur. Anılan düzenleme uyarınca da paysahipleri ve

KYİ m. 4.2.5. uyarınca²⁹, YK başkanı ve icra başkanının yetkileri net biçimde ayrıştırılmalı ve şirkette hiç kimse tek başına sınırsız karar verme yetkisi ile donatılmamalıdır.

II. YÖNETİM KURULUNUN YAPISI

A. Genel Olarak

Yönetim kurulu TTK'nın anonim ortaklıklar için öngördüğü iki zorunlu organdan biridir.³⁰ Anonim şirket yönetim kurulunun oluşturulması açısından organizasyon özgürlüğü sistemi benimsenmiştir. Yani yönetim yetkisi devredilmediği sürece YK'ya aittir (TTK m. 367/f. 2). Şirketler büyüklüklerine ve iştişal alanlarına göre YK'yı organize etme ve yetkilerini devretme ihtiyacı hissedebilirler.³¹ İşbu bu noktada YK'nın organizasyon özgürlüğünün sınırları gündeme gelir. Bu sınırlamaların hukuki ve işletmeden kaynaklanan nedenleri bulunabilir.

Hukuki sınırlamaya örnek olarak, TTK m. 367'de belirtilen esas sözleşmede hüküm bulunma zorunluluğu, YK'nın devredemeyeceği yetkiler ve 5411 Sayılı Bankacılık Kanunun 23. maddesi³² uyarınca YK'nın en az 5 üyeden oluşması gibi istisnai düzenlemeler gösterilebilir.³³

Organizasyon özgürlüğünün sınırlarını işletme esasına dayandığı durumlar, çoğu zaman piyasa koşullarının şirketi buna zorladığı hallerde ortaya çıkar. Bu

korunmaya değer menfaatinin bulunduğunu ikna edici bir şekilde ikna edeneceklerinin da iç yönerge hakkında yazılı olarak bilgilendirilme hakkı mevcuttur. Payları borsada işlem gören anonim şirketler açısından zorunlu olarak kamuya açıklanması veya açıklamama nedenini kamuya bildirmesi gereken bilgiler, diğer anonim şirketlerden de bu şekildeki hükümler aracılığı ile temin edilebilmektedir. (Eminoğlu, **a.g.e.**, s. 183).

²⁹ "Yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı/genel müdürün yetkilerinin net bir biçimde ayrıştırılması ve bu ayrımın yazılı olarak esas sözleşmede ifade edilmesi esastır. Şirkette hiç kimse tek başına sınırsız karar verme yetkisi ile donatılmamalıdır."

³⁰ Pulaşlı Hasan, **6102 Sayılı Türk Ticaret Kanununa Göre Şirketler Hukuku Şerhi**, C. I, Ankara, 2011, s. 885; Karahan Sami/Arslan İbrahim, **Şirketler Hukuku**, Konya, 2012, s. 390; Eminoğlu, **a.g.e.**, s. 185.

³¹ Karahan Sami/Coşgun Karaman Özlem, **Şirketler Hukuku**, Konya, 2012, s. 382; Doğan, **a.g.e.**, s.35.

³² "Bankaların yönetim kurulları genel müdür dahil beş kişiden az olamaz."

³³ Doğan, **a.g.e.**, s. 40.

halde de sınırlamayı tespit ederken, pay sahipleri ve şirket alacaklılarının menfaati ile şirket menfaatinin dengesi önem taşır.³⁴ Halka açık anonim ortaklıkların yatırımcılara güven sağlamak ve pay sahiplerine güven vermek amacıyla KYİ'yi herhangi bir kanuni zorunluluk olmadan³⁵ uygulamaları da şirketin kendi kabul ettiği sınırlamalardır. Zira bu kurallar tavsiye niteliğindedir ve uygulanması şirketlerin kendi tasarruflarına bırakılmıştır. Şirketlerin “compliance” yan uyum iradeleri bu noktada önem taşımaktadır.³⁶

II-17.1 Sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği m. 5 uyarınca, halka arz edilmiş veya halka arz olmuş sayılan şirketler açısından inceleme konumuz ile ilgili (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.) sayılı maddelerin uygulanması zorunludur. Özel kanunlar saklı kalmak üzere, KYİ genel itibariyle tavsiye niteliğindedir.

B. Kurul Organ

Yönetim kurulu, yetkilerini kısmen veya tamamen devretmediyse TTK m. 367 uyarınca şirketi yönetir ve temsil eder. Nitekim yetki paylaşımının olmadığı bir YK'da, kurul ve YK üyelerinin organ sıfatını haiz olacağını belirtelim.³⁷ Kurul halinde yönetim yetkisinin kullanıldığı hallerde YK üyelerinin şirket ile organik bağlantısı da buradan ileri gelmektedir.³⁸

³⁴ Doğan, **a.g.e.** s. 38.

³⁵ KYİ'ye uyulma zorunluluğuna tabi şirketler ve özellikle kamuyu aydınlatma yükümlülüğünün yerine getirilmemesinin sonuçları ile ilgili ayrıntılı bilgi için bakınız: Manavgat Çağlar, Anonim Ortaklıklarda Kurumsal Yönetimde Kamunun İşlevi, **Batider**, C. XXIV, S. 2, 2007, s. 475 vd..

³⁶ “Compliance” kavramı ile ilgili ayrıntılı bilgi için bakınız: Paşlı Ali, “Compliance” Kavramının Anonim Ortaklıklar Hukukundaki Anlamı ve Sorumluluk İlkesine Etkisi, **İÜHFD**, C. LXXI, S. 2, 2013, s. 317-334.

³⁷ Bkz: I/C; Pulaşlı Hasan, **Anonim Ortaklık Yönetim Kurulunda Yönetim Kurulu Üyeliğinin Temsili**, Prof. Dr. Fahiman Tekil'in Anısına Armağan, İstanbul, 2003, s. 165.

³⁸ Pulaşlı, **Prof. Dr. Fahiman Tekil'in Anısına Armağan**, s. 165; TTK'nın tek ortaklı anonim şirketi kabul etmesinin YK'nın kurul organ olması üzerinde etkisi olmadığını belirtelim. Zira yönetim kuruluna ilişkin hükümlerin hemen tamamının toplantı esasına göre ihdas edilmiş olması kanun koyucunun yönetim organının kurul halindeki yapısını kural olarak kabul ettiğini, bununla birlikte, tek ortaklı şirket uygulamasına paralel olarak, tek üyeli yönetim oluşturma imkânını da tanıdığı görülmektedir (Eminoğlu, **a.g.e.**, s. 185).

KYİ m. 4.3.1. uyarınca³⁹ YK üye sayısı en az beş olmalıdır. Nitekim TTK'da da anılan duruma ilişkin bir üst limit belirlenmemiştir. Aynı maddeye ilişkin bir diğer düzenleme, eTTK m. 312'nin değiştirilmesidir. Anılan düzenleme uyarınca artık YK üyelerinin pay sahibi olmasına gerek bulunmamaktadır. Böylece şirketlerin hileli yollara başvurmak yerine, yapmak istedikleri profesyonel kadroları oluşturmaları mümkün olmuştur.⁴⁰ Yine TTK m. 359 uyarınca en az bir YK üyesinin Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olması şartı da, hesap verilebilirlik ve işlem kolaylığı açısından KYİ'ye uyumlu bir düzenleme olarak göz çarpmaktadır.

Bu noktada şirket yönetimini oluşturan kişilerin çerçevesinin çizilmesi gerektiği kanaatindeyiz. Biz kısaca bunların İsviçre Borçlar Kanunun m. 754/f. 1 uyarınca “*şirket yönetimiyle uğraşan kişiler*”⁴¹ olarak değerlendirilmesi gerektiği kanaatindeyiz. Bu kavramında içine YK üyesi olup da şirketi temsil eden murahhas üye ve şirkete hizmet akdiyle bağlı YK üyesi olmayan murahhas müdüründe gireceği kanaatindeyiz. Her iki makamın da organ olarak şirketin fiil ehliyetini cisimleştirmesi nedeniyle de organ sayılması gerektiği kanaatindeyiz.

C. Yönetim Kurulu Başkanı ve Başkan Vekili

YK başkanı ve onun bulunmadığı zaman başkan vekili, YK'nın yönetimi ile ilgili toplantı organizasyonu, karar süreçlerini yönetmek ve bunların tescilini sağlamak ile görevlidir.⁴² TTK m. 366/f. 1 hükmüne göre YK başkanını yönetim kurulu seçer. Aynı maddenin ikinci fıkrası uyarınca, YK başkanının genel kurulca seçilmesine de olanak verilebilir. Özellikle YK başkanına verilmiş önemli bir yetki, diğer yönetim kurulu üyelerinin bilgi alma hakkı açısından getirilen TTK m. 392 nedeniyledir. Bunun dışında YK başkanına verilen önemli bir yetki bulunmamaktadır. Hatta TTK m.392/f. 5 uyarınca, toplantı dışında bilgi almak ve

³⁹ “Yönetim kurulu üye sayısı, her durumda beş üyeden az olmamak koşulu ile, yönetim kurulu üyelerinin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına ve komitelerin oluşumuna ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmelerine imkan sağlayacak şekilde belirlenir.”

⁴⁰ TTK m. 359. madde gerekçesi.

⁴¹ Madde çevirisi açısından bakınız: Pulaşlı, *Şirketler Hukuku Genel Esaslar*, s. 57.

⁴² Doğan, *a.g.e.*, s. 54.

inceleme yapmak isteyen YK başkanına izin yetkisi kurula verilmiştir. Bu da YK başkanının “eşitler arası birinci”⁴³ konumunda olduğunu göstermektedir.⁴⁴ YK başkanına esas sözleşme veya iç yönerge ile başkaca görevlerin organizasyon serbesti dâhilinde verilebileceğini de ekleyelim.

KYİ m. 4.2.5. uyarınca, YK başkanı ile icrada görevli başkanın yetkilerinin net biçimde ayrılması öngörülmüştür. Bu nedenle ikisi arasındaki farkların net bir şekilde ortaya koyulması gerekmektedir. YK başkanının tanımı ne TTK’da ne de KYİ’de yapılmıştır.⁴⁵ KİY m. 4.2.5. uyarınca, YK başkanının icrada görevli olmayan üyeler arasından seçilmesi tavsiye edilmektedir. Bu durumun nedeni, YK’nın özellikle denetim ve icra fonksiyonunun ayrılmasından ileri gelir. Eğer YK başkanı aynı zamanca icrada da görevli olursa, TTK m. 375/ b. (e)⁴⁶ uyarınca şirketin esaslı bir denetimi de söz konusu olmaz. Bu nedenle KYİ’de de bu ayrımın net yapılması gerekliliği vurgulanmıştır.⁴⁷

D. İcra Kurulu ve Başkanı

İcra Kurulu (Executive Committee), şirketin üst düzey uygulayıcı yöneticilerinin bulunduğu bir kuruldur.⁴⁸ TTK sisteminde monist yapılı yönetim kurulu nedeniyle icra kurulu diye özel bir tanımlama yapılmamıştır.⁴⁹ İcra Kurulunun görevi, kendine devredilen yetkiler çerçevesinde şirketi yönetmek ve yöneticileri gözetlemektir.⁵⁰ İcra kurulu, sürekli olarak mesaisini şirketin menfaati için sarf eden profesyonel bir kurulu oluşturmakla murahhas üye ve müdürlerin

⁴³ “*Primus inter pares*”.

⁴⁴ Demir, **a.g.e.**, s. 52. İsviçre Hukuku’nda YK başkanının oyuna eşitlik halinde üstünlük tanındığına ilişkin olarak bakınız: Doğan, **a.g.e.**, s. 56, dpn. 184

⁴⁵ Buna rağmen KYİ m. 4.2.5., 4.2.6. ve 4.4.1.’de YK başkanından söz edilmiştir.

⁴⁶ “*Yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket etmediklerinin üst gözetimi.*”.

⁴⁷ Demir, **a.g.e.**, s. 50-51. SPK’nın 11.02.2012 tarihli “*Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına Yönelik Tereddüt Oluşturan Hususlar Hakkında Basın Duyurusu*”nda YK başkanı ve icra kurulu başkanının aynı kişi olabileceği belirtilmiştir. KYİ 4.2.5 ve 4.2.6’nın uygulanmasının zorunlu olmaması nedeniyle, uygulamada bu iki görevin aynı kişi tarafından yapıldığı gözlemlenmektedir. Örnek için bakınız: Türk Telekom A.Ş. <http://www.ttinvestorrelations.com/tr/kurumsal-yonetim/icra-komitesi.aspx>

⁴⁸ Doğan, **a.g.e.**, s. 57; Demir, **a.g.e.**, s. 52.

⁴⁹ YK yapısına ilişkin sistemler için bakınız: Doğan, **a.g.e.**, s. 23 vd..

⁵⁰ Doğan, **a.g.e.**, s. 57.

karışımından da oluşabilir. Ancak yönetim yetkisinin farklı kişilere devrinin icra kurulu kurma zorunluluğu doğurmadığını ifade edelim. YK'nın TTK m. 375 uyarınca devredilmez görev ve yetkileri dışındakilerin icra kuruluna devri mümkündür. İcra kuruluna verilen yetkiyi yine kurulun kendisi kullanabilir. Ancak uygulamada icra kurulunun içinde bulunan murahhas üyenin görev yetkileri sayesinde YK'nın devredilemez görev ve yetkilerinin kullanımı fiilen mümkün olmaktadır.⁵¹

İcra başkanı, şirket yöneticilerinin başı ve icranın en üst noktasıdır. Bu kişiler için genellikle CEO (Chief Executive Officer) ifadesi kullanılır. İcra başkanın YK başkanından (Chairman of the Board) ve genel müdürden ayırt edilmesi gerekir. Zira icra başkanının konumu tamamen şirket iç düzenlemelerle ortaya çıkacaktır. Nitekim bu pozisyonların aynı kişide birleşmesi de mümkündür.⁵² Büyük şirketlerde YK yetkilerini icra kurula devretmektedir. İcra kurulunun aldığı kararların uygulanması için de bir CEO görevlendirilmektedir. Bu CEO icra kurulunun içinde –hatta icra kurulu başkanı- olabileceği gibi kurul dışından da olabilir. Ülkemizdeki anonim şirketlerin kapalı ve aile şirketi yapısı dikkate alındığında icra kurulunun bulunduğu hallerde CEO olarak YK üyelerinin tayin edildiği kanaatindeyiz.⁵³ Bu nedenle CEO'nun murahhas üye olduğu durumlar nadiren gözükmemektedir.⁵⁴

Tek kurul sisteminin benimsediği (ABD ve Japonya) ülkelerde, YK başkanının aynı zamanda icra kurulu başkanı olduğu gözlemlenmiştir. Bu karşın çift kurul sisteminin benimsendiği (Almanya) ülkelerde YK ve icra kurulunun yapısı ve üyeleri birbirinden mümkün olduğunca farklılaştırılmıştır. Bu yapılarda CEO, şirket yönetiminin başındadır ancak şirket denetimine ilişkin kurula katılmadan bilgi vermekle yükümlüdür.⁵⁵

⁵¹ Doğan, **a.g.e.**, s. 60.

⁵² Doğan, **a.g.e.**, s. 60. CEO'nun bankalarda YK üyesi olması, Bankacılık Kanunun 23. maddesi uyarınca zorunludur. Bu kapsamda, kanundaki sınırlamalar saklı kalmak üzere, bu gövreye gelemek için bazı özel şartlar da kararlaştırılabilir.

⁵³ Aksi görüş için bakınız: Doğan, **a.g.e.**, s. 62.

⁵⁴ Pulaşlı Hasan, Anonim Şirketler Hukukunda CEO'nun Hukuki Durumu, **Batider**, C. XXIV, S. 1, 2008, s. 17 vd.

⁵⁵ Hopt Klaus/Leyens Patrick, **Board Models in Europe; Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France and Italy**, ECGI Working Paper Series In Law, Working Paper No.18/2004, 2004, s. 5-6,

CEO'ların YK ve icra kurulunun başında bulunması ve dolayısı ile YK üyelerini belirlenmesinin kendilerine mutlak bir güç vermesi nedeniyle de sistem eleştirilmektedir.⁵⁶ Enron⁵⁷ gibi CEO'ların kontrolsüzlüğünün ortaya çıkardığı şirket skandallarından sonra ABD Hukukunda bir tepki olarak yasal düzenlemeye gidilmiştir.⁵⁸ Kanunen özel olarak düzenlenmiş Bankacılık gibi alanlarda CEO'nun YK başkanı olması açıkça yasaklanmıştır. Doktrinde icra başkanının YK başkan vekili dahi olamayacağı ifade edilmiştir.⁵⁹ KYİ m. 4.2.5. uyarınca, YK başkanı ile icra başkanının görev ve yetkilerinin net bir şekilde ayrılarak yapılması tavsiye edilmiştir. Bu noktada KYİ'nin gücün bölünmesi noktasında bir tercih ortaya koyduğu söylenebilir.⁶⁰ Hatta şirketlerin bu hükmü uygulamaması halinde bunun kamuya açıklanmasını öngören KYİ m. 4.2.6. karşısında, bunun yukarıda açıkladığımız menfaat teorisi kapsamında bir anlamı olduğu da gözden kaçırılmamalıdır. Anılan hükmün halka arz edilmiş veya arz edilmiş sayılan şirketlerde uygulanması da zorunludur.

Kanaatimizce tek kurul sistemini benimseyen hukuk sistemimizde bu tercihin şirketin büyüklüğüne göre ikili bir sınırlandırma ile yapılması uygun olabilir. Ticaret hacmi küçük ve aile şirketi olarak anılan kapalı anonim ortaklıklarda CEO ile YK başkanı ayrımının yapay olacağı kanaatindeyiz. Ancak ticaret hacmi yüksek ve buna bağlı olarak geniş bir organizasyon ihtiyacı duyan anonim ortaklıklarda ve özellikle hakla açık anonim ortaklıklarda YK'yı icra ve denetim kurullarının bir üst kurulu olarak düşünmek yerinde olabilir. Bu halde, yönetim yetkisini devreden YK'nın başkanı ile icranın başı CEO'nun aynı kişide

<http://ssrn.com/abstract=487944>, 25.01.2015.

⁵⁶ Eleştiriler için bakınız: Özdoğan Yılmaz Ayşegül, **Hakla Açık Anonim Ortaklıklarda Yöneticilerin Mali Hakları**, AÜSBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2009, s. 32 vd.; Doğan, **a.g.e.**, s. 64 vd.

⁵⁷ Enron şirketinin iflası ile ilgili olarak bakınız: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/1780075.stm> (25.01.2014).

⁵⁸ Pulaşlı, **CEO**, s. 37; Sarbanes Oxley Act, <https://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf> (25.01.2015). Anılan düzenleme ile şirket yöneticilerinin, şirket çalışanlarının ya da onların lehine hareket eden kişilerin, bağımsız denetçileri ya da yeminli mali müşavirleri finansal tabloların denetimi işlerinde etkilemeleri ve yanıltmaları yasaklanmıştır (Section 303). Ayrıca Şirket üst düzey yöneticilerine yapılan ücret ve maaş ödemelerinin geçici olarak dondurulması ve tescil edilmiş şirketlerdeki görevlerini sona erdirmek hususunda SEC'nin yetkilendirilmiştir (Section 305).

⁵⁹ Reisoğlu Seza, **Bankacılık Kanunu Şerhi**, C. I, Ankara, 2007, s. 379.

⁶⁰ Demir, **a.g.e.**, s. 54-55.

bulunması bir gözetim problem yaratacaktır. Diğer yandan bağımsız denetim kuruluşlarınca denetlenen şirketler açısından bu problemin de aşılabacağı söylenebilir. Bağımsız denetim şirketi ile çalışma konusunda söz sahibi olan YK başkanı ve CEO ile çatışmak istemeyecek denetim şirketinin de ne derece sağlıklı denetim yapacağı da tartışılır. Tüm bu gerekçelerle, YK başkanı ile CEO'nun farklı kişiler olmasının daha faydalı olacağını düşünüyoruz. Bunu bir çeşit şirketlerin “Magna Carta”'sı olarak düşünebiliriz.

KİY m. 4.2.1.'in yansıması olarak, YK üyelilerinin sorumluluğuna teminat olarak hisselerini şirkete tevdi edilmesini öngören eTTK m. 313 yerine, TTK m. 361'de YK üyesinin sorumluluk sigortası yaptırması esası benimsenmiştir. Bununla uygulamada yetersiz kalan eski uygulamanın risklerini ortadan kaldırılması amaçlanmıştır.⁶¹

E. İcrada Görevli Olmayan Yönetim Kurulu Üyeleri

KYİ m. 4.3.2. uyarınca YK'da icra ile görevli olmayan YK üyesi bulundurma zorunluluğu getirilmiş ve bu üyelerin sayısının icrada görevli YK üye sayısından fazla olması öngörülmüştür. KYİ'de icrada görevli olmayan YK üyesinin tanımı da yapılmıştır. Buna göre, *“icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulu üyeliği haricinde şirkette başkaca herhangi bir idari görevi bulunmayan ve şirketin günlük iş akışına ve olağan faaliyetlerine müdahil olmayan kişidir.”* Bu noktada hangi YK üyelerinin icracı olarak nitelendirilmesi gerektiği problemi karşımıza çıkmaktadır.

TTK sistematğinde YK'nın yönetim ve temsil işlevinin ikiye ayrıldığı görülmektedir. Yönetim, şirket içi süreçlerin usulüne uygun işletilmesi ile şirket iradesinin oluşmasına yönelik iç ilişkide hüküm doğurur. Temsil ise alınan kararların üçüncü kişilere açıklanması ve gereğinin yapılması anlamı ile dış ilişki açısından hüküm doğurur.⁶²

⁶¹ Doğan, **a.g.e.**, s. 53.

⁶² Tekinalp Ünal, **Tek Kişilik Ortaklık I, Tek Paysahipli Anonim Ortaklık**, İstanbul, 2011, s. 123.

Bir görüşe göre, her ne kadar YK iç ilişkiyi ilgilendiren durumlarda karar alabiliyorsa da, bizim “icra” ifadesinden anlamamız gerekenin temsil yani dış ilişki bakımından olması gerektiği ifade edilmiştir. Aynı görüş uyarınca icrada görevli olmayan YK üyelerinin karar alma süreçlerine katılacağını ve fakat şirket kararlarının icrasına yönelik herhangi bir temsil ve icra kabiliyetlilerinin olmadığı da ifade edilmiştir. Bu görüşe göre icradan sorumlu üye yönetim (governance) yetkisini kullanabilir ancak icraya (management) ilişkin temsil yetkisini kullanmayan üyelerdir.⁶³

Bir başka görüş ise, icrada görevli olan YK üyesi ifadesinden doğrudan karar alma yetkisi bulunan YK üyelerinin anlaşılması gerektiğini ileri sürmüştür. Buna göre icrada görevli olmayan YK üyeleri ne karar alma süreçlerine katılabilir ne de alınan kararı temsil yetkisi dâhilinde icra edebilir.⁶⁴ KYİ m. 4.3.2.’de icracı olmayan YK üyesinin “*yönetim kurulu üyeliği haricinde şirkette başkaca herhangi bir idari görevi bulunmayan ve şirketin günlük iş akışına ve olağan faaliyetlerine müdahil olmayan*” kişi olarak tarif edilmesini göz önüne alarak, ikinci görüşe katılmanın daha doğru olduğunu düşünüyoruz.⁶⁵

Eğer icradan sorumlu olmayan YK üyesinin yönetim yetkisini iç ilişkide kullanabileceği hususu kabul edilseydi, KYİ m 4.3.2.’de açıkça şirketin günlük işlerine dahi müdahil olmayan ifadesi kullanılmazdı. Şirketin günlük işlerine dahi müdahale edemeyen bir YK üyesinin iç ilişkide yönetim yetkisini kullandığını söylemenin çelişkili olacağı kanaatindeyiz. Burada icradan sorumlu olmayan YK üyelerinin işlevi, şirketin icra kurulunun veya icradan sorumlu YK üyelerinin öngörmediği durumlarda tecrübe ve bilgisi ile denetim yapmak ve en önemlisi çıkar

Hemen belirtelim ki, YK yetkilerinin yönetim veya temsil konusunda kısmi aktarımı, yetkinin aktarıldığı kişinin murahhas niteliğini etkilemediği kanaatindeyiz. Zira burada tartışma, üyelerin ne zaman icracı sayılacağı hususunda bir ölçü ortaya koyma çabasından ileri gelmektedir.

⁶³ Demir, **a.g.e.**, s. 60.

⁶⁴ Paslı, **Kurumsal Yönetim**, s. 465; Doğan, **a.g.e.**, s. 68.

⁶⁵ Bu noktada SPK’nın 11.02.2012 tarihli “*Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına Yönelik Tereddüt Oluşturan Hususlar Hakkında Basın Duyurusu*”nda “ duyurusunda belirttiği gibi tüm YK üyelerinin icrada görevli olmayan üye şeklinde seçilebileceğine ilişkin görüşüne katılma imkânı bulamadığımızı belirtelim. Yukarıda açıklandığı gibi bir üyenin icradan sorumlu olmaması için hem karar süreçlerine (yönetim) katılmaması hem de alınan kararı dış ilişkide icra etme (temsil) kabiliyetinin olmaması gerekir. Oysa TTK m. 370/f. 2’nin açık lafzı karşısında en az bir YK üyesinin temsil yetkisini haiz olması gerektiği ön görüldüğünden en az bir YK üyesinin icradan sorumlu olmak zorunda olduğu kanaatindeyiz.

çatışması yaşandığı yerde bağımsız görüşleriyle olası sorumluları çözmek olduğunu düşünüyoruz.⁶⁶

F. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Bağımsız YK üyesi kavramı hukukumuzda ilk olarak “Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarına İlişkin Esaslar Tebliği’ ile girmiştir.⁶⁷ eTTK’da bununla ilgili bir hüküm bulunmamasına karşın TTK m. 360’da açıkça bağımsız YK üyeliğinden bahsedilmiştir. Bağımsız YK üyeliğine ilişkin SPK mevzuatı, halka açık bankalar için Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Mevzuatına atıf yapmaktadır.⁶⁸ Bağımsız YK üyesinin tanımını onun niteliklerini sıralayarak ortaya koyabiliriz. Zira KİY uyarınca, bu üyenin pek çok niteliği bulunmaktadır. Bu da tek bir tanım verilmesini güç kılmaktadır.

Bağımsız YK üyesinin sahip olması gereken nitelikler ile ilgili pek çok uluslararası kuruluş çeşitli ölçütler koymuştur.⁶⁹ Burada “bağımsızlık” ifadesinin üzerinde durmak gerekir. Şöyle ki, bağımsız YK üyelerinin kurul içinde yer almasının sebebi, onların objektif ve tarafsız olarak şirket menfaatlerine uygun davranacaklarının varsayılmasından ileri gelir. Yönetim ile kontrol arasında ortaya çıkabilecek olası menfaat çatışmalarının önüne bu yöntemle de geçilmeye çalışılmıştır.⁷⁰

KYİ m. 4.3.6.’de bağımsız YK üyelerinin niteliğine ilişki çok ayrıntılı bir düzenleme yapılmıştır. Bu düzenlemeleri sadece anmakla yetiniyoruz:

⁶⁶ OECD, **Principles of Corporate Governance**, s. 25’de icradan sorumlu olmayan üyenin işlevi şu şekilde ifade edilmiştir: “*Boards should consider assigning a sufficient number of non-executive board members capable of exercising independent judgment to tasks where there is a potential for conflict of interest.*” Ayrıca çift kurul sistemini benimseyen ülkelerde “*supervisory board*”da icradan sorumlu olmayan YK üyelerinden oluştuğu; “*management board*”da ise icradan sorumlu YK üyelerinin yer aldığı ifade edimesi de, icradan sorumlu olmayan YK üyesinin asıl işlevinin denetim ve çıkar çatışması sırasında şirketin çıkarlarını savunmak olduğu anlaşılmaktadır (OECD, **a.g.e.**, s. 58 vd.).

⁶⁷ RG, S. 23517, 08.11.1998.

⁶⁸ SPK m. 17/f. 5.

⁶⁹ OECD, International Corporate Governance Network, Commonwealth Association of Corporate Governance (Demir, **a.g.e.**, s. 68 d.).

⁷⁰ Doğan, **a.g.e.**, s. 70.

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 ilişkinin² kurulmamış olması.⁷¹

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.

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.

⁷¹ Kontrolün bulunup bulunmadığının tespitinde TFRS 10, önemli derecede etkinin bulunup bulunmadığının tespitinde ise TMS 28 hükümlerinden faydalanılmalıdır.

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.

Bağımsız YK üyesinin bağımsız olarak faaliyet göstermesini tesis etmek üzere YK'nın önerisi ve GK'nın kararı ile bağımsız YK üyelerine onların bağımsızlığını tesis edebilecek derecede bir huzur hakkı ve ücret ödenmektedir. Bu durum doktrinde bağımsız YK'nın bağımsızlığını tam olarak sağlaması için gerekli görülmüştür.⁷² Diğer yandan şirketten ciddi bir ücret alan bağımsız YK üyesinin ciddi bir denetim yapıp yapmayacağı hususu da kanaatimizce tartışmaya açıktır.

KYİ, bağımsız YK üyesinin bu göreve gelmeden verdiği taahhüdü zedeleyecek veya ortadan kaldıracak bir durumun ortaya çıkması halinde derhal istifa etmesi gerektiğini düzenlemiştir. Bu noktada bağımsızlığı kaybolan bir bağımsız YK üyesinin derhal istifa etmesi ve bu durumun hem şirketçe hem de bağımsız YK üyesi tarafından KYİ m. 4.3.8.⁷³ uyarınca KAP'ta ilan edilmesi gerekir.

KYİ m. 4.3.4.⁷⁴ uyarınca, bağımsız YK üye sayısı YK'nın üçte birinden ve her halde iki üyeden az olamaz. Bu sayının genelde ülkemizdeki anonim şirketlerin aile şirketi yapısında bulunması dolayısıyla olduğu ileri sürülmüştür.⁷⁵ Yine KYİ m. 4.5.3.⁷⁶ uyarınca kurulacak denetim komisyonunun tamamı ile diğer komite veya komisyon başkanlarının bağımsız YK üyelerinden oluşması öngörülmüştür.

Bağımsız YK üyesinin seçimi için KYİ m. 4.3.8.'de⁷⁷ belirtildiği şekilde aday

⁷² Özkorkut Korkut, **Türk Hukukunda Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri**, Ankara, 2007, s. 148.

⁷³ “Bağımsızlığı ortadan kaldıran bir durum ortaya çıktığı takdirde, bu durum bağımsız üye tarafından gerekçesi ile birlikte KAP'ta açıklanmak üzere derhal yönetim kuruluna iletilir. Söz konusu üye eş anlı olarak bu durumu ve gerekçesini Kurul'a da yazılı olarak iletir. Bu durumda bağımsızlığını kaybeden yönetim kurulu üyesi ilke olarak istifa eder”.

⁷⁴ “Yönetim kurulu içerisindeki bağımsız üye sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az olamaz. Bağımsız üye sayısının hesaplanmasında kusuratlardan izleyen tam sayı olarak dikkate alınır. Her durumda, bağımsız üye sayısı ikiden az olamaz”.

⁷⁵ Doğan, **a.g.e.**, s. 75.

⁷⁶ “Denetimden Sorumlu Komite üyelerinin tamamı, diğer komitelerin ise başkanları, bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir.”

⁷⁷ “(1) Bağımsızlığı ortadan kaldıran bir durum ortaya çıktığı takdirde, bu durum bağımsız üye

belirleme komitesinin gerekli şartları sağladığını düşündüğü kişiyi YK'ya önermesi gerekir. YK'ya önerilen aday bağımsız olarak faaliyet göstereceğine ilişkin bir taahhüdü aday gösterme komisyonuna vermek durumundadır. SPK'nın da bağımsız YK üyesi hususunda olumsuz görüş bildirmemesi ve genel kurulca kendisinin seçilmesi halinde bağımsız YK üyesi göreve başlar. Genel kurulun seçime ilişkin tutanağı karşı oy yazıları ile birlikte kurumsal internet sitesinde açıklanır.

G. Kadın Yönetim Kurulu Üyesi

KYİ m. 4.3.9. uyarınca, “*şirket, yönetim kurulunda kadın üye oranı için % 25'ten az olmamak kaydıyla bir hedef oran ve hedef zaman belirler ve bu hedeflere ulaşmak için politika oluşturur. Yönetim kurulu bu hedeflere ulaşma hususunda sağlanan ilerlemeyi yıllık olarak değerlendirir.*” Ülkemizde kadınların iş hayatına aktif katılımı ve sosyal sorumluluk uyarınca biz de bu düzenlemeyi yerinde buluyoruz.

H. Komiteler

Kurumsal yönetim yaklaşımının gereklerinden biri de yönetim organı bünyesinde, yönetim organlarına yardımcı olacak komisyon ve komiteler oluşturmaktır. Nihai kararları yönetim organı verecek olmakla birlikte karar öncesi

tarafından gerekçesi ile birlikte KAP'ta açıklanmak üzere derhal yönetim kuruluna iletilir. Söz konusu üye eş anlı olarak bu durumu ve gerekçesini Kurul'a da yazılı olarak iletir. Bu durumda bağımsızlığını kaybeden yönetim kurulu üyesi ilke olarak istifa eder. Asgari bağımsız yönetim kurulu üye sayısının yeniden sağlanmasını teminen, aday gösterme komitesi yapılacak ilk genel kurul toplantısına kadar görev yapmak üzere boşalan üyeliklere bağımsız üye seçimi için değerlendirme rapor ve değerlendirme sonucunu yazılı olarak yönetim kuruluna bildirir. Yönetim kurulu, aday gösterme komitesinin raporu çerçevesinde belirlenen adaylar arasından bağımsız üye seçimini yapar. (2) Yönetim kurulu, bağımsız üyeliğin boşalmasından itibaren 30 gün içerisinde, aday gösterme komitesinin raporu çerçevesinde belirlenen aday listesini Kurul'a gönderir. Kurul liste hakkında varsa olumsuz görüşünü 20 gün içerisinde şirkete bildirir. Kurul'un olumsuz görüş bildirmiş olduğu kişi bağımsız üye olarak belirlenemez. Bu çerçevede yönetim kurulu tarafından seçilen üyeler ilk genel kurula kadar görev yapar. (3) Bu maddede yer alan hükümler, bağımsız yönetim kurulu üyesinin istifa etmesi veya görevini yerine getiremeyecek duruma gelmesi halinde de geçerlidir.”

uzmanlar tarafından ilgili konuların değerlendirilmesi ve böylelikle kararların alt yapısının oluşturulması kurumsal yönetim felsefesinin gerekli gördüğü profesyonel yönetim anlayışının bir gereğidir.⁷⁸

TTK m. 366/f. 2⁷⁹ uyarınca, YK'nın, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde YK üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabileceği hüküm altına alınmıştır. eTTK'daki benzer düzenlemeden farklı olarak ilgili komitelerde yönetim kurulu üyesi olmayan kişilere de yer verilebileceği ayrıca iç denetim amacına yönelik olarak da komite ve komisyon kurulabileceği belirtilmektedir. Bu komisyonlar yönetim kurulu altında ve ona bağlı olarak kurul şeklinde faaliyet gösterirler. Yani komite ve komisyonların oluşturulması için esas sözleşmede bir hüküm bulunmasına gerek yoktur.⁸⁰ Bu komisyonlara görev verilmesi ile TTK m. 367 ve 370 anlamında görev ve yetki devri söz konusu değildir ve bu çerçevede yetki devrinde sorumluluğu düzenleyen TTK 553/f. 2 hükmünün uygulanmaması gerekir.⁸¹

SPK ve Bankacılık mevzuatı açısından komitelerin kurulmasında yasal zorunluluk olsa da, diğer şirketler açısından kurulması zorunlu bir komiteden veya komisyondan söz etmek mümkün değildir. TTK m. 378'de de sadece pay senetleri borsada işlem gören şirketlerle ilgili olarak riskin erken teşhisi komitesi öngörülmüştür. Diğer komiteler ve komisyonlarla ilgili olarak ise inisiyatif tamamen şirkete bırakılmıştır. Ayrıca komisyon ve komite üyelerinin YK üyesi olma zorunluluğu da bulunmamaktadır.⁸²

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde, TTK'da belirtilen "riskin erken saptanması" komitesine ek olarak, bu ilkelere tabi ortaklıklar için yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminden

⁷⁸ Karahan/Arslan, **a.g.e.**, s. 392; Doğan, **a.g.e.**, s. 77; Demir, **a.g.e.**, s. 131;

⁷⁹ "Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir. ".

⁸⁰ Karahan/Arslan, **a.g.e.**, s. 393; Eminoğlu, **a.g.e.**, s. 220; Doğan, **a.g.e.**, s. 77. Aksi görüş için bakınız: Akdağ Güney, **a.g.e.**, s. 27. Kanaatimizce de komite ve komisyonların kurulması için esas sözleşmede bir hükme ihtiyaç yoktur. Zira burada yönetim veya temsil yetkisinin devri söz konusu değildir. Dolayısıyla ilgili komite ve komisyonlar kendi başlarına icrai nitelikte karar alma yetkisine sahip olmadıkları gibi yardımcı oluşumlardan öte bir anlam da ifade etmemektedirler.

⁸¹ Aynı yönde görüş için bakınız: Eminoğlu, **a.g.e.**, s. 221.

⁸² Doğan, **a.g.e.**, s. 81.

KYİ m. 4.5.1. uyarınca, “denetimden sorumlu komite”, “kurumsal yönetim komitesi”, “aday gösterme komitesi” ve “ücret komitesi” oluşturulması öngörülmüştür. Yine 5411 sayılı Bankacılık Kanununda da bankalar için denetim komitesinin oluşturulması bir zorunluluk olarak düzenlenmiştir.⁸³

Bağımsız YK üyesinin şirket YK’sına objektif raporlar sunması için komisyon ve komite başkanlarının özellikle icra ile ilgisi olmayan kişilere bırakılması prensibi benimsendiği görülmektedir. Nitekim KYİ m. 4.5.4.’deki icra başkanı ve genel müdürlerin komitelerde yer almaması gerektiği ve KYİ m. 4.5.5.’de belirtilen bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede görev almamasına özen gösterme yükümlülüğü, komitelerden çıkacak raporların çıkar çatışmalarından etkilenmesini önemek için getirilmiş düzenlemeler olduğunu düşünmekteyiz. Yukarıda belirtilen KYİ m. 4.5.3. uyarınca, denetim komisyonunu tamamının ve diğer komisyonların başkanlarının bağımsız YK üyelerinden oluşması da aynı amaca yönelik olduğu kanaatindeyiz.

Komitelerin çalışma esaslarına ilişkin KYİ m. 4.5.6. ve 4.5.7. maddelerine göre komitelerin gerekli gördüklerinde YK üyelerini, diğer yöneticileri ve gerektiğinde bağımsız kişileri davet edip, yararlanabileceği ve tüm masrafların YK tarafından karşılanacağı öngörülmüştür. KYİ m. 4.5.8.’de belirtildiği üzere, Komiteler yaptıkları tüm çalışmaları yazılı hale getirir ve kaydını tutmalıdır. Ayrıca komiteler, çalışmaların etkinliği için gerekli görülen ve çalışma ilkelerinde açıklanan sıklıkta toplanarak, çalışmaları hakkındaki bilgiyi ve toplantı sonuçlarını içeren raporları yönetim kuruluna sunarlar.

Şirketlerin KYİ’yi uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit etmek ve yönetim kuruluna kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tavsiyelerde bulunmak amacıyla Kurumsa Yönetim Komitesi kurulması öngörülmüştür.⁸⁴

Riskin Erken Saptanması Komitesi TTK m. 378’de sadece pay senetleri borsada işlem gören şirketler için zorunlu olarak düzenlenmiştir. KYİ m. 4.5.12.’de

⁸³ Bakınız: Bankacılık Kanunu madde 24.

⁸⁴ KYİ m. 4.5.10..

aynı kurulun şirketlerin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmak ve belirli dönemler halinde toplanmak üzere kurulması öngörülmüştür.

Yukarıda da anıldığı üzere, bağımsız YK üyelerinin ve diğer yönetime aday kadroların bulunması ve değerlendirilmesi amacıyla KYİ m. 4.5.11. uyarınca Aday Gösterme Komitesi öngörülmüştür. Komitenin görevi, YK'ya uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi ve eğitilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu hususta politika ve stratejiler belirlenmesi olarak madde metninde tanımlanmıştır. Komite ayrıca YK ve YK üyelerinin yapısı ve verimliliği hakkında düzenli değerlendirmeler yapar ve bu konularda yapılabilecek değişikliklere ilişkin tavsiyelerini yönetim kuruluna sunmakla görevlidir.

KYİ m. 4.5.9.'de Denetim Komisyonu ayrıca düzenlenmiştir. Buna göre *“denetimden sorumlu komite; şirketin muhasebe sistemi, finansal bilgilerinin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve şirketin iç kontrol ve iç denetim sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapar. Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, bağımsız denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmaları denetimden sorumlu komitenin gözetiminde gerçekleştirilir.”* Doktrinde denetim komitesi, üyelerinin tamamının bağımsız YK üyelerinden oluşan, şirket içi bağımsız denetim ve gözetim işlevini yürüterek bağımsız denetim ile koordinasyonu sağlan bir komite olarak tanımlanmıştır.⁸⁵

Anılan maddede denetim komisyonunun görevleri de ayrıca düzenlenmiştir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- a) *Şirketin hizmet alacağı bağımsız denetim kuruluşu ile bu kuruluşlardan alınacak hizmetler denetimden sorumlu komite tarafından belirlenir ve yönetim kurulunun onayına sunulur.*
- b) *Şirketin muhasebe ve iç kontrol sistemi ile bağımsız denetimiyle ilgili olarak şirkete ulaşan şikayetlerin incelenmesi, sonuca bağlanması, şirket*

⁸⁵ Altay Sıtkı Anlam, Anonim Ortaklıklar Hukukunda Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri, **Batider**, C. XXV, S. 4, 2009, s. 597.

çalışanlarının, şirketin muhasebe ve bağımsız denetim konularındaki bildirimlerinin gizlilik ilkesi çerçevesinde değerlendirilmesi konularında uygulanacak yöntem ve kriterler denetimden sorumlu komite tarafından belirlenir.

c) Denetimden sorumlu komite, kamuya açıklanacak yıllık ve ara dönem finansal tabloların şirketin izlediği muhasebe ilkeleri ile gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ilişkin değerlendirmelerini, şirketin sorumlu yöneticileri ve bağımsız denetçilerinin görüşlerini alarak kendi değerlendirmeleriyle birlikte yönetim kuruluna yazılı olarak bildirir.

d) Denetimden sorumlu komite; en az üç ayda bir olmak üzere yılda en az dört kere toplanır ve toplantı sonuçları tutanağa bağlanarak alınan kararlar yönetim kuruluna sunulur. Denetimden sorumlu komitenin faaliyetleri ve toplantı sonuçları hakkında yıllık faaliyet raporunda açıklama yapılması gerekir. Denetimden sorumlu komitenin hesap dönemi içinde yönetim kuruluna kaç kez yazılı bildirimde bulunduğu da yıllık faaliyet raporunda belirtilir.

e) Denetimden sorumlu komite, kendi görev ve sorumluluk alanıyla ilgili tespitlerini ve konuya ilişkin değerlendirmelerini ve önerilerini derhal yönetim kuruluna yazılı olarak bildirir.

Denetim Komitesi, denetim fonksiyonu ile bağlantılı konularda diğer komisyonları denetlemesi ve belge ibrazını emretmesi de mümkündür.⁸⁶

Son olarak Ücret Komitesi'nden de söz etmemiz gerekir. KYİ m. 4.6.'deki "Yönetim Kurulu Üyelerine ve Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar" kenar başlığı altında düzenlenmiş bir komitedir. Anılan komisyonun görevleri KYİ m. 4.6.3.'de ayrıntılı olarak sayılmıştır.⁸⁷ Bu komitenin en önemli işlevi, şirket yöneticilerinin şirket gelirlerini kendi menfaati için kullanmasını engellemek ve

⁸⁶ Aynı yönde görüş için bakınız: Altay, **a.g.e.**, s. 614.

⁸⁷ "a) Yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirme esaslarına ilişkin önerilerini, şirketin uzun vadeli hedeflerini dikkate alarak belirler, b) Şirketin ve üyenin performansı ile bağlantılı olacak şekilde ücretlendirmede kullanılacak ölçütleri belirler, c) Kriterlere ulaşma derecesi dikkate alınarak, yönetim kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere verilecek ücretlere ilişkin önerilerini yönetim kuruluna sunar."

verimliliği sağlamak olduğu kanaatindeyiz.⁸⁸

III. YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN SORUMLULUĞU

A. Genel Olarak

YK üyesinin sorumluluğu açısından eTTK'nın benimsediği sistem ile TTK'nın benimsediği sistem arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır. Detayları aşağıda açıklanacağı üzere, eTTK'da esas alınan “mutlak müteselsil sorumluluk” ilkesi terkedilerek, kurumsal yönetim ilkeleri gereğince TTK'da “farklılaştırılmış müteselsil sorumluluk” prensibi kabul edilmiştir.⁸⁹ eTTK'da dağınık olarak yer alan sorumluluğa ilişkin ilkeler İsviçre Hukukunda olduğu gibi TTK'da tek bir üst başlık altında hukuk ve ceza sorumluluğu olarak ele alınmıştır.⁹⁰

1. eTTK'nın Benimsediği Sistem

eTTK m. 336 uyarınca⁹¹, YK üyelerinin sorumluluğu hususunda kusur sorumluluğu esasını benimsemiştir.⁹² eTTK m. 338 ile de YK üyesi kusursuzluğunu kanıtlamadığı sürece sorumluluğunun devam edeceği öngörülmüştür. Yani ortada bir kusur karinesi geçerlidir.⁹³ Bu sorumluluğun öngörülmesindeki amaç, YK üyelerinin birbirlerini devamlı kontrole sevk etmek olduğu ifade edilmiştir.⁹⁵ Anılan madde hükmü uyarınca zikredilen kusurdur. Burada kusuru orta zekâlı makul ve

⁸⁸ Demir, **a.g.e.**, s. 156.

⁸⁹ Doğan, **a.g.e.**, s. 247.

⁹⁰ Pulaşlı Hasan, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'na Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Özen Yükümlülüğü ve Müteselsil Sorumluluğu, **Batider**, C. XXV, S. 1, 2009, s. 29.

⁹¹ “İdare meclisi azaları şirket namına yapmış oldukları mukavele ve muamelelerden dolayı şahsan mesul olamazlar. Ancak aşağıda yazılı hallerde gerek şirkete gerek münferit pay sahiplerine ve şirket alacaklılarına karşı **müteselsilen mesuldürler**.”

⁹² Helvacı, **a.g.e.**, s. 28; Doğanay, **a.g.e.**, 989; s. Çamoğlu, **a.g.e.**, s. 13; Bahtiyar Mehmet, **Ortaklıklar Hukuku**, İstanbul, 2007, s. 135.

⁹³ “Yukarki maddeler gereğince müteselsil mesuliyeti mucibolan muamelelerde bir kusuru olmadığını ispat eden aza mesul olmaz; hususiyle bu muamelelere muhalif rey vermiş olup keyfiyeti müzakere zaptına yazdırmakla beraber murakiplara hemen yazılı olarak bildiren veyahut mazeretine binaen o muamelenin müzakeresinde hazır bulunmayan aza dahi mesul değildir.”

⁹⁴ Çamoğlu, **a.g.e.**, s. 17; Pulaşlı, **Müteselsil Sorumluluk**, s. 36.

⁹⁵ Doğanay, **a.g.e.**, s. 990.

dürüst bir kişinin aynı şartlar altında göstermesi gereken özeni göstermemesi olarak tanımlayabiliriz.⁹⁶

eTTK m. 336/f. 2 uyarınca, YK'nın devredilemez yetkileri bakımından da kusur ilkesi cari olacak ve kurul olarak sorumluluk sürecektir. Buna karşın, yetki devrinin usulüne uygun yapıldığı hallerde sorumluluk YK üyesine münferiden yüklenebilecektir.⁹⁷ Bu noktada sorumluluğun hem kurul üyeleri için müteselsil ve kişisel olduğunu tespit ediyoruz.⁹⁸ YK'ya kurul olarak yüklenmiş bir görevin icrasındaki kusur YK üyelerinin tamamı açısından müteselsil sorumluluk doğurur. Diğer yandan, YK üyelerinin sırf bu sıfatları nedeniyle verilen görevlerdeki kusurlardan da üye kendisi kişisel olarak sorumludur.⁹⁹

eTTK'nın YK'nın yapısını tasarlarken tek kurul ve fikir birliği içinde hareket ederek üyelerin birbirlerini denetlemesi gerektiği ve bu nedenle müteselsil sorumluluğun cari olması gerektiğine ilişkin görüş güncelliğini yitirmiştir. Yukarıda da belirtildiği gibi, artık şirket yöneticilerinin kendi arasındaki çatışmaların, menfaat yarışlarının çözümü için bağımsız veya icradan sorumlu olmayan YK üyelikleri gündeme gelmiştir. Şu halde, şirket yönetiminin alacağı bir karar ile tüm bu YK bileşenlerinin müteselsil sorumlu tutulması KYİ ile ulaşılması hedeflenen amaçtan sapılmasına sebep olabilir. Kaldı ki KYİ ile ortaya koyulan sistem, bağımsız ve tarafsız olarak sadece şirketin menfaati doğrultusunda karar alabilen bir sistemin inşasıdır. Şirket kararı nedeniyle doğrudan menfaat sağlamayan profesyonel yöneticilerin müteselsil sorumluluğu, kurul içinde bir menfaat birliği yaratacak bu menfaat birliği şirketin menfaatlerinin önüne geçebilecektir.

2. TTK'nın Benimsediği Sistem

TTK'nın getirdiği önemli yeniliklerinden biri de YK üyelerinin

⁹⁶ Pulaşlı, **Müteselsil Sorumluluk**, s. 36.

⁹⁷ Helvacı, **a.g.e.**, s. 39.

⁹⁸ Çamoğlu, **a.g.e.**, s. 31-32.

⁹⁹ Doğanay, **a.g.e.**, s. 990.

sorumluluğuna ilişkindir. eTTK’da öngörülen ‘mutlak teselsül’¹⁰⁰ ilkesinden vazgeçilmiş ve bunun yerine ‘farklılaştırılmış teselsül’ ilkesi benimsenmiştir.¹⁰¹ 1992 yılında İsviçre’de kabul edilen bu ilkeye göre her yönetim kurulu üyesi, tek başına verdiği ya da birlikte verilen zararlardan kendisine şahsen isnat edilebildiği ölçüde sorumlu tutulabilecektir.

Şunu hemen ifade edelim ki, eTTK ve TTK’da da sorumluluk kusur esasına dayanmamaktaydı. Ancak eTTK döneminde YK üyelerinin birlikte verilen zararlar ile ilgili kusur karinesini prensibi benimsenmişti. Buna göre YK üyesi kural olarak YK’nın verdiği zararlardan kural olarak kusurludur. YK üyesi kusursuzluğunu kanıtlayarak yine sorumluluktan kurtulabilmekteydi. Ancak yine eTTK döneminde benimsene anlayışa göre, YK üyelerinin gözetim ve denetleme ödevi nedeniyle YK üyesinin hiç ilgisi olmasa dahi yapılan işlem ile ilgili (az veya çok) olarak kusuru ortaya çıkıyordu. Müteselsil sorumluluk uyarınca da, az kusuru olsa dahi YK üyesi zararın tamamından sorumlu tutuluyordu. Bu durum KİY çerçevesinde belirlenen YK iş bölümünü işlevsiz bırakacak bir durum ortaya çıkarabilirdi. Bu nedenle, kanun koyucu YK üyeleri arasındaki bu sorumluluğu onların kusur oranlarının esas alınacağı farklılaştırılmış teselsül prensibine uygun olarak düzenlemiştir.

TTK’nın benimsediği kusur sistemi aynı kanunun 553. maddesinde açıkça belirlenmiştir. Hüküm uyarınca: “*Kurucular, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve tasfiye memurları, kanundan ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini kusurlarıyla ihlal ettikleri takdirde, hem şirkete hem pay sahiplerine hem de şirket alacaklılarına karşı verdikleri zarardan sorumludurlar.*” Maddenin lafzından açıkça anlaşıldığı üzere yine kusur ilkesi benimsenmiştir. Bu kusurun da onu işleyene ait kişisel bir sorumluluk ortaya çıkaracağı da madde metninden anlaşılmaktadır.

TTK m. 557/f. 1’de farklılaştırılmış teselsül ilişkisi açıklanmaktadır. Buna göre: “*Birden çok kişinin aynı zararı tazminle yükümlü olmaları hâlinde, bunlardan her biri, kusuruna ve durumun gereklerine göre, zarar şahsen kendisine yükletilebildiği ölçüde, bu zarardan diğerleriyle birlikte müteselsilden sorumlu olur.*” Farklılaştırılmış teselsül sorumluluğu, birden çok kişinin aynı zararı tazminle

¹⁰⁰ Mutlak teselsül ilkesine örnek olarak TTK m. 7 örnek verilebilir.

¹⁰¹ Eminoğlu, **a.g.e.**, s. 181. Anılan ifadeler aslında “mutlak müteselsil sorumluluk” ile” farklılaştırılmış müteselsil sorumluluk” ifadelerinin iç ilişki açısından ifade edilmiş şeklidir.

yükümlü olmaları hâlinde, bunlardan her biri, **kusuruna ve durumun gereklerine göre**, yani zarar ile uygun illiyet bağının sağlanabildiği ölçüde, bu zarardan diğerleriyle birlikte müteselsil olarak sorumlu olması olarak tanımlanabilir.¹⁰² Yine aynı ilke uyarınca dış ilişkide sorumluluğu kişinin kusurlu olması, sorumluluğun miktarını ise kusur derecesi ve durumun gerekleri belirler.¹⁰³

YK'nın birlikte bir karar alması ve bu kararın uygulanması sonucunda zarar doğması halinde artık kanundaki ifade ile “*birlikte verilen zarar*” vakıası ortaya çıkmış olur. Bu karşılık YK üyesinin kendi irade açıklaması veya hukuki işlemi nedeniyle zararın ortaya çıkması halinde sorumluluk onun olacaktır.¹⁰⁴ Bu noktada mahkemelerin verilen zararın kimlerin iradesi sonucunda ortaya çıktığını öncelikli olarak incelemek ve ona göre teselsül kurallarını olaya uygulamak zorunda olduğu kanaatindeyiz.

İsviçre Federal Mahkemesi verdiği bir kararında YK üyesinin hukuki sorumluluğunu şu şekilde ifade etmiştir: “*farklılaştırılmış teselsülün anlamı müteselsil olarak sorumlu olanların tazminat yükümlülüğünün kapsamının dış ilişkide de bireysel olarak tespit edileceği şeklindedir.*”¹⁰⁵ Bu doğrultuda, YK içerisinde müteselsilen sorumlu grupların da oluşmasının mümkün olduğunu ve hâkimin her bir sorumlunun kusur derecesini ve ona düşen tazminat miktarını da ayrı ayrı hesaplaması gerektiğini ifade edelim.¹⁰⁶

¹⁰² Doğan, **a.g.e.**, s. 254. TTK m. 557 madde gerekçesinde de durum şu şekilde tanımlanmıştır: “*Anılan öğreti müteselsil sorumluluğun “birlikte verilen zarar” için söz konusu olabileceği, birlikte verilen zarar dışındaki sorumluların tek başlarına verdikleri zararlardan, sadece zararı verenin sorumlu tutulması gerektiği ve müteselsil sorumluların teselsül tavanına kadar, kusurlarına ve somut olay gerçeğine göre zararı tazmin etmeleri anlayışına dayanmaktadır.*”

¹⁰³ Yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişilerin şirketin zararında kusurlu olup olmadıklarında ölçüt olarak TTK m. 369’da düzenlenen “*özen ve bağlılık yükümlülüğü*”ne uygun hareket edilip edilmemesi kullanılabilir. Zira anılan madde hükmü uyarınca, yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadırlar.

¹⁰⁴ Tekinalp, **Tek Kişi Ortaklık**, s. 305.

¹⁰⁵ Karar için bakınız: Pulaşlı Hasan, Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Müteselsil Sorumluluğu, **Regesta**, C. 3, S. 2, 2013/2, İstanbul, s. 28.

¹⁰⁶ Örneğin zarardan YK üyeleri A, B ve C’nin müteselsilen sorumlu; D’nin ise belirli bir miktarda zarardan sorumlu olduğuna ilişkin karar verilebilir. Burada, hakim A, B ve C’nin iç ilişkideki kusur oranını da saptaması gerektiği kanaatindeyiz. Zira yukarıda da bahsedildiği gibi bir borç ilişkisinin müteselsil borç ilişkisi olarak ifade edilmesi, borçluların durumlarını iç ilişki açısından ağırlaştırmaz. Böylece müteselsil borçlular arasında ileride yaşanacak muhtemel problemler de yargıya taşınmadan

Burada müteselsil sorumluluk modeli, YK üyesinin bireysel kusur sorumluluğundan daha ağır bir sorumluluk içinde bulunduğu izlenimini verebilir. Ancak madde gerekçesinde de belirtildiği üzere, müteselsil sorumluluk ifadesi birden fazla kişi olarak zarar verilmesi nedeniyle getirilen bir sorumluluk türü olarak YK üyelerinin sorumluluğunu ağırlaştırmaz.¹⁰⁷ Anılan durumun kurumsal yönetim ilkelerinin güçlerin ayrılığı prensibine de uygun olduğu kuşkusuzdur.

B. Yetki Devri Halinde Sorumluluk

TTK'da eTTK'da olduğu gibi usulüne uygun yetki devri halinde müteselsil sorumluluk prensibi yerine kişisel kusur sorumluluğu ilkesinin uygulanacağı esası benimsenmiştir.¹⁰⁸ TTK m. 553/f. 2 uyarınca: “*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.*” Madde metninden de anlaşılacağı üzere, yönetim yetkisinin usulüne uygun devri halinde artık yetkinin devredildiği kişi sorumlu olacaktır.

1. Geçersiz Yetki Devri Halinde Sorumluluk

Yönetim yetkilerinin devri TTK m. 367¹⁰⁹ uyarınca çeşitli şartlara

çözülmüş olur.

¹⁰⁷ TTK m. 557 madde gerekçesi: “*Müteselsil sorumluluk ağırlaştırılmış sorumluluk demek değildir. Bu tür sorumluluk, birden çok kişinin birlikte verdikleri zarardan zarar görene karşı birlikte sorumlu olmaları anlamına gelir. Yoksa müteselsil sorumluluk, sorumluların tek başlarına sorumlu tutulsalardı bağlı olacakları sorumluluk rejiminden daha ağır şartlar içeren bir rejimle karşı karşıya bırakılmaları şeklinde yorumlanamaz. Başka bir deyişle, müteselsil sorumluluk birden çok kişinin, bu arada anonim şirketlere ilişkin hükümler çerçevesinde şirket yönetim kurulu üyelerinin, mevcut zarardan, bu zararın birlikte verilen zarar olup olmadığı dikkate alınmaksızın sorumlu tutulmalarını haklı göstermez.*”

¹⁰⁸ Doğan, a.g.e., s. 267.

¹⁰⁹ “*Yönetim kurulu esas sözleşmeye konulacak bir hükümle, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre, yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devretmeye yetkili kılınabilir. Bu iç yönerge şirketin yönetimini düzenler; bunun için gerekli olan görevleri, tanımlar, yerlerini gösterir, özellikle kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğunu belirler. Yönetim kurulu, istem üzerine pay sahiplerini ve korunmaya değer menfaatlerini ikna edici bir biçimde ortaya koyan alacaklıları, bu iç yönerge hakkında, yazılı olarak bilgilendirir.*”

bağlanmıştır. Anılan maddeye göre yetki devrinin iç yönergeler ile kısmen veya tamamen yapılabilmesi için öncelikli olarak esas sözleşmede bunun mümkün olduğuna ilişkin bir hükmün bulunması gerekir. Bu devrin geçerli olarak yapılması çok önemlidir. Zira usulüne aykırı yetki devri olduğunda hem o işlem geçersiz olacak hem de olası bir zarar halinde YK bundan müteselsilen sorumlu olacaktır.¹¹⁰ Yapılan devir işlemi iç ilişkide hüküm ifade ederek iş bölümü olarak kabul edilmektedir. Ancak bu halde dış ilişkide TTK m. 367/f. 2 uyarınca YK üyelerinin tamamının müteselsil sorumluluğu devam etmektedir.¹¹¹

Yetkisiz devir vakıasına esas sözleşmede devir ile ilgili hüküm bulunmaması, usulüne uygun yetki devrine yönelik iç yönergenin hazırlanmamış olması, YK'nın devredilmez yetkilerin devredilmesi, iç yönergeye aykırı yetki devrinin olması gibi durumlar neden olabilir.¹¹² Yargıtay, usulüne uygun yetki devrinin gerçekleşmediği hallere ilişkin verdiği bir kararında: *"Somut olayda davalı yönetim kurulu üyelerinden sorumlu tutulanların kooperatiflerin inşaatı veya asansör işiyle özel olarak görevlendirildiğine dair alınmış iş bölümüne ilişkin bir kararın bulunmaması karşısında, salt sözleşmeyi imzalamış olmaları, sözleşmede imzası olmayan diğer yönetim kurulu üyelerini sorumluluktan kurtarıcı etkiye sahip değildir. Bu durumda, sözleşmede imzası olmayan diğer yönetim kurulu üyelerinin de yasadan kaynaklanan müteselsil sorumlulukları gereği ortaya çıkan zarardan sözleşmede imzası olan davalı yönetim kurulu üyeleri ile birlikte sorumlu tutulmalarına karar verilmesi gerekirken, müteselsil sorumluluğa engel olan ayırık yasal duruma ilişkin koşulların somut olayda gerçekleşmediği nazara alınmadan, sözleşmede imzası bulunmayan yönetim kurulu üyeleri hakkındaki davanın reddi isabetsizdir."* ifadeleriyle YK üyelerinin tamamının müteselsilen sorumlu olacağına hükmetmiştir.¹¹³

2. Geçerli Yetki Devri Halinde Sorumluluk

¹¹⁰ Doğan, **a.g.e.**, s. 268.

¹¹¹ Çamoğlu, **a.g.e.**, s. 193.

¹¹² Doğan, **a.g.e.**, s. 269 vd..

¹¹³ Yargıtay 11. HD 2007/13223 E., 2007/15908 K., 17.12.2007 tarihli ilamı.

Yetki devrinin usulüne uygun olarak yapılması halinde murahhas üye ve müdürün organ sıfatını alacağından yukarıda bahsetmiştik. Organ olmanın gereklerinden olarak yapılan işlemlerden de o işlemi yapmaya yetkili olanlar sorumlu olacaklardır. Yetki devrinin yapılmasında sonra YK'nın sorumluluğu tamamen ortadan kalkmamakta ve fakat sınırlanmaktadır. Doktrinde bu sınır tartışmalı olmakla birlikte İsviçre Borçlar Kanunun 754. maddesinin ikinci fıkrası uyarınca bu sorumluluk murahhasların seçimi, bilgilendirme ve çalışmaların denetlenmesi bahislerinde devam etmektedir.¹¹⁴

Murahhas üye veya müdürün seçimindeki özen ölçüsü TTK m 553'deki *“yetkileri devralan kişilerin seçiminde makul derecede özen”* ifadesiyle ortaya koyulmuştur. Burada makul derecede özen borcundan, ortalama bir şirket YK'sının murahhas üye veya müdür seçiminde göstermesi gereken özenin anlaşılması gerektiği kanaatindeyiz. Bu seçim yapılırken şirketin yapısı ve faaliyet alanı da dikkate alınmalıdır.

Genel denetleme ve bilgi verme yükümlülüğü, YK'yı sürekli olarak sorumluluk alanına sürükleyecek bir araç gibi kullanılma riski nedeniyle özel bir düzenleme yapılma ihtiyacı duyulmuştur. Zira eTTK döneminde YK üyelerinin denetleme yükümlülüğü onların kusurunu ortaya çıkarmakta ve kusur oranına bakılmaksızın YK üyesinin ortaya çıkan zararın tamamından sorumlu olması sonucu ortaya çıkmaktaydı. TTK m. 553/f. 3'deki *“Hiç kimse kontrolü dışında kalan, kanuna veya esas sözleşmeye aykırılıklar veya yolsuzluklar sebebiyle sorumlu tutulamaz; bu sorumlu olmama durumu gözetim ve özen yükümü gerekçe gösterilerek geçersiz kılınamaz.”* düzenlemesi ile YK'nın genel bir denetim yetkisinin bulunmasından bahisle kusuru bulunmayan YK üyelerinin sadece bu sebeple sorumlu tutulmalarının önüne geçilmiştir.

¹¹⁴ Doğan, **a.g.e.**, s. 277-278.

SONUÇ

1. Şirketlerin verimli, karlı, pay sahiplerine ve alacaklılarına karşı sistematik ve tarafsız şekilde yönetilen bir yapıya kavuşturulması açısından KYİ'nin önemi yadsınamaz. Nitekim günümüzde özellikle yatırımcıların KYİ'ye uygun davranan şirketlere yatırım kararı alması da bu ilkelerin uygulanması açısından son derece teşvik edicidir.

2. KYİ'nin genel mantığının şirketi, onu yönetenlerin çıkar çatışmalarından korumak amacıyla şirket organizasyonu içinde yönetim organına şirket kararı ile doğrudan menfaat sahibi bulunmayan bağımsız YK üyesi ve karar alma süreleri ile kararın icrasına katılmayan icradan sorumlu olmayan YK üyesini koymuştur. Böylece şirketin icra ve denetim organları ayrılarak, olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmeye çalışılmıştır.

3. eTTK'dan farklı olarak TTK'da YK üyelerinin sorumluluğu hususunda farklılaştırılmış teselsül ilkesini benimsemiştir. Böylece herkes yetkisi ve irade açıklamaları dâhilinde kendi kusurundan sorumlu hale gelmiştir. Bu da şirket içindeki iş bölümünün sağlıklı işlemesi için çok önemli bir düzenlemedir.

4. Kurumsal Yönetim İlkelerinin genel mantığı çerçevesinde iş bölümü yapılmış, başında şirket ile çıkar çatışması bulunmayan bağımsız YK üyelerinin bulunduğu komiteler bulunan bir şirketi aldığı kararlardan dolayı ilgili ilgisiz herkesin kusur karinesi ve müteselsil sorumluluk prensibi ile tutulması hakkaniyetli olmazdı. Nitekim TTK bu ihtiyaca cevap vererek, geçerli yetki devri olması halinde kusur karinesi uyarınca, o işlemi yapan kişilerin sorumlu tutmuştur.

5. Yetki devrinin usulüne uygun yapılmadığı hallerde sorumluluk YK üyelerinde müteselsil sorumluluk şeklinde olacaktır. Buna karşın yetki devri için gerekli şartların sağlanması ile şirket yönetim yetkisinin devri sonrasında yapılan işlemlerden artı o işlem ile yetkili olanlar sorumlu olacaktır.

KAYNAKÇA

Akdağ Güney Necla,

Anonim Şirket Yönetim Kurulu
Üyelerinin Sorumluluğu, İstanbul,
2010.

Altay Sıtkı Anlam

Anonim Ortaklıklar Hukukunda
Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri,
Batider, C. XXV, S. 4, 2009.

Ararat Melsa/Yurtoğlu B. Burçin,

Sermaye Piyasası Kurulu'nun
'Kurumsal Yönetim' Konulu Tebliği ile
İlgili Genel Değerlendirme ve
Yorum, Sabancı Üniversitesi
Corporate Governance Forum of
Turkey, İstanbul, 2012.

Bahtiyar Mehmet,

Ortaklıklar Hukuku, İstanbul, 2007.

Çamoğlu Ersin,

Anonim Ortaklık Yönetim Kurulu
Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu,
İstanbul, 2010.

Demir H. Erdal,

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

Doğan Beşir Fatih,

6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret
Kanununa Göre Anonim Şirket
Yönetim Kurulunun Organizasyonu ve
Yönetim Yetkisinin Devri, İstanbul,
2011.

Doğanay İsmail,

Türk Ticaret Kanunu Şerhi, C. I,

	İstanbul, 2004.
Dural Mustafa / Öğüz Tufan	Türk Özel Hukuku Kişiler Hukuku, C. II, İstanbul, 2004.
Eminoğlu Cafer,	Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsal Yönetim (Corparade Governance), İstanbul, 2014.
Helvacı Mehmet,	Anonim Ortalıkta Yönetim Kurulu Üyesinin Hukuki Sorumluluğu, İstanbul, 2001.
Hopt Klaus/Leyens Patrick,	Board Models in Europe; Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France and Italy, ECGI Working Paper Series In Law, Working Paper No.18/2004, 2004
Karahan Sami (edit),	Şirketler Hukuku, Konya, 2012.
İmregün Oğuz	Anonim Ortaklıklar, İstanbul, 1989.
OECD,	International Experts Meeting on Corporate Governance of Non-listed Companies Synthesis Note, İstanbul, 2005.
OECD,	Principles of Corporate Governance.
Özdoğan Yılmaz Ayşegül,	Hakla Açık Anonim Ortaklıklarda Yöneticilerin Mali Hakları, AÜSBE, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi,

	Ankara, 2009.
Özkorkut Korkut,	Türk Hukukunda Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri, Ankara, 2007.
Paslı Ali,	Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi, İstanbul, 2005.
Paslı Ali,	“Compliance” Kavramının Anonim Ortaklıklar Hukukundaki Anlamı ve Sorumluluk İlkesine Etkisi, İÜHFD, C. LXXI, S. 2, 2013.
Poroy Reha/Tekinalp Ünal/Çamoğlu Ersin,	Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku, İstanbul, 2010.
Pulaşlı Hasan,	Şirketler Hukuku Genel Esaslar, Ankara, 2015.
Pulaşlı Hasan,	Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Müteselsil Sorumluluğu, Regesta, C. 3, S. 2, 2013/2.
Pulaşlı Hasan,	Anonim Ortaklık Yönetim Kurulunda Yönetim Kurulu Üyeliğinin Temsili, Prof. Dr. Fahiman Tekil’in Anısına Armağan, İstanbul, 2003
Pulaşlı Hasan,	Corporate Governance – Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model, Ankara, 2003
Pulaşlı Hasan,	Corporate Governance ve Yeni Düzenlemeler Işığında Şirket

- Yöneticilerinin Ücretlerinin Açıklanma Yükümlülüğü, Batider, C. XXIII, S. 1, Haziran 2005.
- Pulaşlı Hasan,** Anonim Şirketler Hukukunda CEO'nun Hukuki Durumu, Batider, C. XXIV, S. 1, 2008.
- Pulaşlı Hasan,** Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'na Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Özen Yükümlülüğü ve Müteselsil Sorumluluğu, Batider, C. XXV, S. 1, 2009.
- Pulaşlı Hasan,** 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanununa Göre Şirketler Hukuku Şerhi, C. I, Ankara, 2011.
- Reisoğlu Seza,** Bankacılık Kanunu Şerhi, C. I, Ankara, 2007.
- Tekinalp Ünal,** Anonim Ortaklıklara İlişkin Yeni Hukuk Politikalarının Dinamikleri ve Bunlar Arasındaki İlişki, Prof. Dr. Turgut Kalpsüz'e Armağan, İstanbul, 2003.
- Tekinalp Ünal,** Tek Kişilik Ortaklık I, Tek Paysahipli Anonim Ortaklık, İstanbul, 2011.
- Tekinalp Ünal,** Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Kurumsal Yönetim Felsefesine Yaklaşımı, Prof. Dr. Uğur Alacakaptan'a Armağan, İstanbul, 2008