



ULUSLARARASI
UYGULAMALAR ÇERÇEVESİNDE

ŞİRKET GENEL SEKRETERİ

ULUSLARARASI UYGULAMALAR
ÇERÇEVESİNDE

**Şirket
Genel
Sekreteri**

TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ YAYINLARI

ULUSLARARASI UYGULAMALAR ÇERÇEVESİNDE ŞİRKET GENEL SEKRETERİ

Text copyright © 2018
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Her türlü yayın hakları saklıdır.

Bu kitapta yer alan fotoğraf/resim ve metinler TKYD'nin Caretta Reklam'ın, yazarın ve fotoğrafçıların / resimleyenlerin izni olmadan kullanılamaz. Kitabın tamamı ya da bir bölümü, ilgili kişilerden izin alınmadan fotokopi dahil, optik, elektronik ya da mekanik herhangi bir yolla kopyalanamaz, çoğaltılamaz, basılamaz, yayımlanamaz.

1. baskı, İstanbul - Ocak 2018

ISBN: 978-605-64531-3-7

Katkıda bulunanlar: Ali Kamil Uzun, *Çalışma Grubu Başkanı*
Füsün Akkal Bozok, *Çalışma Grubu Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi*
Mustafa Doğrusoy, *Çalışma Grubu Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi*
Arzu Çakmakçioğlu, *Çalışma Grubu Adına Derlemeyi Yapan*
Deniz Özer, Av. Lerzan Nalbantoğlu
Mehmet Özdeniz, Av. Nihal Mashaki, Nursel İlgen,
Özen Çaylı, Betül Aygensu, Hande Gürtepe
Editör: Eser Taşçı
Bilgi ortağı: International Finance Corporation (IFC)

Sayfa uygulama: Caretta Yayıncılık
Baskı: Pasifik Ofset; Cihangir Mah. Güvercin Cd. Baha İş Merkezi,
A Blok, 3/1 Avcılar - İstanbul; Tel: +90 212 412 17 00
Matbaa Sertifika No: 12027



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Gayrettepe Mah. Yıldız Posta Cad. No:6 Akın Sitesi 1. Blok K:7 D:14 34349 Beşiktaş/ İstanbul

Tel: +90 212 347 62 00 • Faks: +90 212 347 62 01
www.tkyd.org



Caretta Reklam ve Halkla İlişkiler Tic. Ltd. Şti.

Samanyolu Sokak, 106/1, Onur Apartmanı, Şişli-İstanbul

Tel: +90 212 230 23 14 • Faks: +90 212 231 30 13

www.carettareklam.com • www.carettakitap.com

facebook/carettakitaplari • twitter/carettakitap • instagram/carettakitap

ULUSLARARASI UYGULAMALAR
ÇERÇEVESİNDE

Şirket Genel Sekreteri



İçindekiler

Sunuş	7
Önsöz	9
Şirket Genel Sekreteri	
1	Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Yeri ve Önemi 11
2	Kimdir/Uluslararası Uygulamalar 13
3	Şirket İçinde Rapor Ettiği Mercii 21
4	Sahip Olması Gereken Özellikler 23
5	Atanması ve Görevden Alınması 25
6	Temsil ve İmza Yetkisi 27
7	Görev ve Sorumlulukları 29
7.1	Yönetim Kurulu Toplantılarının Koordinasyonu 30
7.2	Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Yönetime Bilgi Sunulması 33
7.3	Genel Kurulların ve Pay Sahipleri ile İlişkilerin Koordinasyonu 35
7.4	İlişkili Taraf İşlemlerinin Koordinasyonu 39
7.5	Resmi Kurumlar ve Bağımsız Denetçiler ile İlişkilerin Koordinasyonu 39
7.6	Kurumsal Kayıtların Tutulması ve Saklanması 40
7.7	Mevzuata Uyum ve Etik Değerler ile İlgili Çalışmalar 40
7.8	Kurumsal Yönetim ile İlgili Çalışmaların Koordinasyonu 41
7.9	Faaliyet Raporunun Hazırlanması 41
7.10	Yönetim Kurulu Değerlendirme Kriterleri Çalışması 42
8	Sonuç 44
Kaynakça 46	

Sunuş

Kurumsal yönetim ilkelerinin ülkemizde tanınması, benimsenmesi ve en iyi uygulamaları ile hayata geçirilmesi amacıyla 2003 yılından bugüne faaliyetlerini sürdüren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), her yıl yayımladığı araştırma, rapor ve yayınlar ile ülkemiz uygulamalarının iyileştirilmesi ve kurumsal yönetim konusundaki gelişmelerle ilgili olarak kamuoyunun bilgilendirilmesini amaçlamaktadır.

Bu kapsamda kurulan çalışma gruplarımızdan biri de Yönetim Kurulu Çalışma Grubu'dur. Yönetim kurullarının etkin çalışmasına olanak veren yenilikleri sunmak üzere gündemini oluşturan Çalışma Grubumuzun, bu öncelikle 2018 yılı için belirlediği çalışma başlıklarından biri de "Şirket Genel Sekreteri" konusudur.

Şirket genel sekreteri, yönetim kurullarına zamanında, doğru karar almalarını kolaylaştırıcı bilgiyi, yine yönetim kurulunun kolayca erişebileceği şekilde, iletilmesini koordine eden stratejik öneme sahip bir pozisyonudur.

Başta OECD ve IFC olmak üzere pek çok uluslararası kuruluş tarafından önerilen ve şirketlerde kurumsal yönetim fonksiyonunun etkin yönetilmesine yönelik çalışmalarda etkili olan bir pozisyon ola-

rak tanımlanan şirket genel sekreterliği pozisyonu, ülkemizde çeşitli kurumsal şirketlerde farklı yapılarda yürütülmektedir. Bu yayında yer verilen bazı görev ve fonksiyonlar, ülkemizde halihazırda farklı birimlerce yürütülmektedir.

Çalışma Grubumuzun bu konuyu değerlendirmesinin amacı uluslararası örneklerden yola çıkarak ülkemiz için en iyi kurumsal yönetim uygulama örneklerini yaygınlaştırmak ve şirketlerin gelişen yapısıyla yönetim kurullarının genişleyen rol ve sorumlulukları çerçevesinde uygulayabilecekleri bazı yapıları ortaya koymaktır. Bu yayın, farklı büyüklüklerdeki şirketlerin kendi öncelik ve ihtiyaçlarından yola çıkarak konumlandıracakları bu pozisyon için uluslararası iyi uygulama örneklerini içermektedir.

Şirketlerimize bu yönde yardımcı ve yol gösterici olabilmesi amacı ile tüm ilgililerin faydasına sunulmaktadır.

Çalışmamıza katkıda bulunan Yönetim Kurulu Çalışma Grubu Üyelerine, bu yayını çalışma grubu adına derleyen Sayın Arzu Çakmakçıoğlu'na, editör Sayın Eser Taşcı'ya ve çalışmanın yaygınlaşması için yayınımızı destekleyen IFC'ye teşekkürlerimizi sunarım.

Ali Aydın Pandır
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

Önsöz

Şirket genel sekreterlerinin rolü daha önce hiç bu kadar çok tartışılmamıştı. Güçlü bir kurumsal yönetim profesyonelinin varlığına olan ihtiyaç her zamankinden daha belirgin olarak gözlemleniyor. Çoğu ülkedeki yasal çerçeve hala bu yükselen mesleğin çalışma ve sorumluluk alanlarını yeterince yansıtamasa da özel sektör, kurumsal yönetim uygulamalarını şirket içinde tutarlı, açık ve eşgüdümlü olarak tek bir iletişim noktasından koordine edilmesinin önemini farkında olarak bu konuda öncülük ediyor.

Uluslararası bir finans kuruluşu ve önde gelen bir özel sektör yatırımcısı olarak IFC, gelişen pazarlardaki yatırım olanaklarını ortaya çıkaran önemli bir konumdadır. Bizim misyonumuzu uygulamadaki ana başarı faktörümüz, iyi yönetilen, kanun ve kurallara uyan ve bunu şeffaflık, doğru paydaş iletişimi ve azınlık pay sahiplerinin haklarına saygıya dönüştürebilen şirketlerle ya da tek sözcükle ifade etmek gerekirse “güven”le çalışmamızdır. Şirket genel sekreterleri bunun sağlanmasında anahtar rol üstlenirler. Bu noktadan hareketle, TKYD'nin bu rolü önemsemesi ve Türkiye'de şirket genel sekreteri mesleğinin iyi uygulamalarının yaygınlaşmasına destek olmasından memnuniyet duyuyoruz.

Şirketleri; ihtiyaçları, büyüklükleri ve iş alanlarına göre, bu yayını hissedarları, yönetim yapıları ve gelecek planları çerçevesinde kullanmaya davet ediyoruz. Bu yayın, şirket genel sekreteri pozisyonu hakkında zengin detaylar sunarken, kurumsal yönetim konusunda ortak bir bellekten yola çıkmanın faydalarını ve -belki de en önemlisi- hissedarlar, yönetim kurulu ve üst yönetim gibi anahtar kurumsal yapılar arasındaki bağımsız tek bağlantı olmasının önemini vurgulamaktadır. Tüm bunların yanında, her geçen gün şirketlerin başarısı ve sürdürülebilirliği üzerinde artan etkiye sahip, daha geniş bir paydaş topluluğunu da eklemek mümkün.

Şirket genel sekreterleri içinse bu el kitabı, odaklanmaları gereken çalışmalar, hangi haklara ve görevlere sahip oldukları, iç ve dış paydaşlar ile nasıl etkili bir iletişim kuracakları hakkında ilkeleri ve etraflı sunulmuş önerileri içermektedir. Şirket genel sekreterleri görevlerini doğru bir şekilde yerine getirebilmeleri için, tüm paydaşlarının yetkileri, hakları ve görevlerinin farkında olmalı ve yoğun iletişim, koordinasyon ve gerekli olduğu yerlerde yönlendirici olabilmek için gerekli sosyal becerilere sahip olmalıdırlar.

Bu yayının, Türkiye'deki kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmesi yönünde önemli bir katkı olarak benimseneceğini ve tüm ilişkili taraflara (şirket genel sekreterleri, yönetim kurulu üyeleri ve şirket üst yönetimleri) faydalı olacağını umut ediyoruz.

Merima Zupcevic Buzadzic

Avrupa ve Orta Asya Kurumsal Yönetim Lideri

IFC

1

Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Yeri ve Önemi

Şirket genel sekreteri ne yapar ve şirket için önemi nedir? İyi Kurumsal Yönetim Uygulamalarında bu sorunun tek bir cevabı ve çözümü yoktur.

Bazı ülke örneklerinde halka açık şirketlerde şirket genel sekreteri pozisyonu zorunlu olmakla birlikte birçok ülkede farklı uygulamalar mevcuttur.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri bir şirket genel sekreterinin atanmasını tavsiye etmektedir. Nitekim OECD'nin "Yönetim Kurulu Perspektifi ile Kurumsal Yönetim" adını taşıyan raporunda Alison Dillon, şirket genel sekreterinin rolünü şöyle açıklıyor: "Şirket genel sekreteri yönetim kurulunu bilgilendirme açısından anahtar bir rol oynar. Yönetim kurulları, yönetiminde oldukları şirket hakkında zamanında ve şirket yönetimine bağlı olmadan bilgi alabilmeleri için şirket genel sekreteri atamalıdır. Yönetim

Yönetim kurulu tarafından atanmış ve yönetim kuruluna rapor eden şirket genel sekreteri, genel müdüre ya da diğer yönetim kademelerine rapor eden şirket genel sekreterine oranla bilgi toplamada daha kuvvetli bir pozisyonda olacaktır.

kurulu tarafından atanmış ve yönetim kuruluna rapor eden şirket genel sekreteri, genel müdüre ya da diğer yönetim kademelerine rapor eden şirket genel sekreterine oranla bilgi toplamada daha kuvvetli bir pozisyonda olacaktır.”

Şirket genel sekreteri, yönetim kurulu, genel müdür ve üst yönetimle yakın planda çalışarak, özellikle 2000’li yılların başında meydana gelen şirket iflasları ve yolsuzluklar sonrası oluşan “iyi kurumsal yönetim uygulamaları” konusundaki bilinç ve duyarlılık doğrultusunda, şirkette yapılan çalışmaları ve başarılan/başarılamayan hususları yönetim kurulunun bilgisine sunarak kurumsal yönetim kültürünün şirkette oluşması ve yerleşmesinde çok önemli bir rol oynar.

2

Kimdir/Uluslararası Uygulamalar

Bazı ülkelerde şirket içindeki konumu ve görev tanımı belli olan önemli bir pozisyon olan şirket genel sekreterliği pozisyonunun Türkiye’de yasal karşılığı bulunmamaktadır.

Ülkemizde Türk Ticaret Kanunu ve sermaye piyasası mevzuatı halihazırda şirketlerde şirket genel sekreterinin bulunmasını zorunlu tutmamakla birlikte, “iyi kurumsal yönetim uygulamaları”nı esas alan bazı şirketlerde farklı adlar altında da olsa, bu göreve atama yapılmaya başlanmıştır.

Şirket genel sekreteri pozisyonunun ilk olarak tanınıp tanımlanması 1948 yılında İngiltere’de başlamıştır. İngiltere’yi daha sonra Amerika Birleşik Devletleri ve diğer ülkeler takip etmiştir. Görev tanımı, nitelikleri ve organizasyon içindeki yeri her ülkede farklılık göstermektedir. Bazı ülkelerde şirket genel sekreterlerinin mesleki kuruluşları vardır ve bu mesleği icra edenlerin ilgili meslek kuruluşlarının üyesi olmaları beklenir.

Institute of Corporate Secretaries and Administrators (ICSA) (www.icsaglobal.org) 80 ülkede 30.000 üyesi olan uluslararası bir kuruluştur. ICSA, üyelerine yetkinlik eğitim programları düzenlemekte ve şirket genel sekreteri, kurumsal yönetim yöneticisi, risk yöneticisi ve uyum yöneticileri için mesleki gelişim desteği vermektedir. Dünya üzerinde İngiltere/İrlanda, Avustralya, Kanada, Hong Kong/Çin, Malezya, Yeni Zelanda, Singapur, Güney Afrika, Zimbabve'de olmak üzere 9 ana şubesi mevcuttur. Amerika'da ise "Society of Corporate Governance" aynı yönde faaliyet göstermektedir.

Bazı ülkelerde şirket içindeki konumu ve görev tanımı belli olan önemli bir pozisyon olan şirket genel sekreterliği pozisyonunun Türkiye'de yasal karşılığı bulunmamaktadır.

Yönetim kurulu sekreterinin 9 ICSA üyesi ülkedeki ve diğer bazı ülkelerdeki konumu:

İngiltere ve İrlanda'da ICSA'nın (www.icsa.org.uk) ana misyonu iyi yönetim prensiplerini oluşturmak ve yayımlamak, kurumsal yönetim alanında çalışan profesyonelleri eğitmek, bu alanlarda kaynak ve danışman desteği oluşturmak ve tüm sektörlerde yer alan üyeleri desteklemektir. İngiltere ve İrlanda'da bütün kamu şirketleri ve özel sınırlı sorumlu şirketlerin şirket genel sekreteri atamaları kanunen zorunludur. Şirket genel sekreteri atanması tüm özel şirketler için zorunlu olmasa da, büyük şirketlerde bu görevlerin yerine getirilmesi, sorumlu bir kişinin atanmasını gerektirmektedir. Küçük şirketlerde ise böyle bir atama gerekmeseyse bile görev ve sorumluluklar geçerliliğini korumaktadır.

İngiltere ve İrlanda'da şirket genel sekreterinin seçimi ve atan-

ması yönetim kurulunun görevidir. Bu görevi yerine getiren meslek profesyonelleri çalıştıkları şirkette kurumsal yönetim ilkelerini içeren prosedür ve süreçlerin var olmasından sorumludurlar ve görevlerinin ifası sırasında şirket yöneticileri ile birlikte sorumluluğu paylaşırlar. Sadece görevin getirdiği sorumluluklardan değil görevin ifası sırasında doğacak borç ve cezalardan da sorumlu tutulabilirler.

Kanada'da "ICSA Kanada" (www.icsacanada.org) şirket genel sekreteri ve yöneticilerinin profesyonel organizasyonu olup şirketlerde iyi kurumsal yönetim prensiplerinin yerleşmesi misyonunu üstlenmiştir. Kanada'da şirket genel sekreteri pozisyonu "yetkilendirilmiş sekreter" (chartered secretary) olarak adlandırılmakta ve bu unvanı alacak kişinin profesyonel gelişim amaçlı ciddi bir eğitim programını tamamlaması beklenmektedir. Bu program kurumsal yönetim, kurumsal finansman, ticaret kanunu, şirket genel sekreteri uygulamaları ve strateji konularını içermektedir. Bu programı başarı ile tamamlayan ve sertifika alan kursiyerler uluslararası bir kuruluş olan ICSA'nın üyesi olmaktadır.

Güney Afrika'da kurumsal yönetim alanında çalışan profesyoneller çalıştıkları şirketin türüne ve sorumluluklarına göre farklı unvanlar alabilirler: şirket genel sekreteri, hukuk danışmanı, finans müdürü (CFO), kurumsal yönetimden sorumlu müdür veya riskten sorumlu müdür. Kurumsal yönetimden sorumlu bu kişinin görevi, şirketin bütününe kapsayacak şekilde yüksek standartta etik değerleri yerleştirmektir. Şirketin yönetim kuruluna vizyon ve stratejilerine ulaşmada yardımcı olmak gibi önemli bir role sahiptir. Yetkili şirket genel sekreteri (chartered secretary) unvanına sahip olan kişiler, bu görevleri ifa edenler arasında en deneyimli ve yetkin olanlardır.

Chartered Secretaries South Africa (CSSA) (www.chartsec.co.za) mevcut kariyer programları ile kurumsal yönetim ve şirket genel

sekreteri pozisyonu için aday havuzu oluşturmada yetkin bir kuruluştur. Güney Afrika'da halka açık şirketler ve kamu ortaklıkları açısından şirket genel sekreteri atanması zorunlu olup şirketin kuruluşu sırasında ya da kuruluşunu takip eden 40 gün içinde bu pozisyona atama yapılması gerekmektedir. Şirket genel sekreteri atandıktan sonra çalıştığı şirkette kurumsal yönetim kültürünün yerleşmesi, yönetim kurulunun belirlenmiş vizyon ve stratejilere ulaşmasında kilit öneme sahip yardımcı bir rol üstlenir.

- Güney Afrika'da şirket genel sekreterinin görevleri şirketler kanununda aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:
- Yönetim kurulu üyelerine görevlerinin icrasında yol göstermek, yönetim kurulu üyeleri ve yönetim kadroları arasındaki bilgi akışını sağlamak,
- Yönetim kurulunu şirketi etkileyen mevzuat ve uygulamalar konusunda bilgilendirmek,
- Yönetim kuruluna şirket ve şirket yöneticilerinin mevzuat ve uygulamalara uymamaları durumundaki riskler konusunda bilgi sunmak,
- Yönetim kurulu, genel kurul ve üst yönetim toplantı tutanakları ve kararlarının "şirketler kanunu"na göre kaydının tutulmasını sağlamak ve
- Şirketin finansalları ve dipnotlarının güncel ve doğru olduğunu teyid etmektir.

Şirket genel sekreterinin sorumluluklarının, yukarıda belirtilen temel görevlerin yanı sıra yönetici el kitaplarının hazırlanması, yönetici sorumluluk sigortasının sigorta şirketleri ile görüşülmesi, kara para aklama ve uyum politikalarının oluşturulması, pay sahipleri ile ilişkiler ve bunun gibi pek çok ilave sorumluluğu da kapsayabileceği belirtilmiştir.

Singapur'da şirketlerde "yetkili sekreter ya da yetkili yönetici" unvanını alabilecek kişiler SAICSA (www.saicsa.org.sg) üye-

leridir. Bu unvanı alan kişilerin; gerekli profesyonel bilgiye sahip olmaları, bilgi teknolojileri, bilgi güvenliği, şirketler kanunu, vergi, finans, insan kaynakları ve kurumsal yönetim gibi konularda deneyim elde etmiş olmaları ve bazı kişisel özelliklere sahip olmaları beklenir. Bu kişisel özelliklerin arasında tolerans sahibi olma, karmaşık yapıları analiz edebilme ve problemleri çoğulcu yöntemle çözebilme yetenekleri gibi özellikler sayılabilir. Ancak bu özelliklerin tümünü taşıyan kişiler şirket genel sekreteri unvanını alabilirler.

Yeni Zelanda'da yetkili şirket genel sekreteri (chartered secretary) ve kurumsal yönetim yöneticisi unvanını alacak kişilerin şirket organizasyonlarındaki varlıkları gerekli olarak görülür. Kamu sektörü, özel sektör veya sivil toplum kuruluşlarında çalışan kişiler arasında yetkili şirket genel sekreteri veya kurumsal yönetim yöneticisi unvanını taşıyan kişilerden yalnızca Yeni Zelanda Kurumsal Yönetim Derneği'ne (Governance New Zealand; www.governancenz.org) üye olan profesyonellerin şirket genel sekreteri unvanını taşıyacak yetkinliğe sahip oldukları kabul edilir. Şirket genel sekreterlerinin görevleri arasında;

- Risk yönetimi ile uyum politikası ve prosedürlerinin koordinasyonu,
- Kurumsal strateji ve yönetim kurulu idari sorumluluklarının koordinasyonu,
- Yönetim kurulu performans, ücretlendirme ve değerlendirmesinin koordinasyonu,
- Şirketin insan kaynakları, hukuk ve finans konularının koordinasyonu,
- Şirket danışmanlarının koordinasyonu ve
- İdari konuların koordinasyonu yer almaktadır.

ABD'de "Society of Corporate Governance" (www.society-corp.gov.org) 1946 yılında kurulmuş, şirket genel sekreterleri ile

kurumsal yönetim, etik ve uyum yöneticilerinin üye oldukları kar amacı gütmeyen bir organizasyondur. Üyeler çalıştıkları organizasyonlarda yönetim kurullarını ve üst yönetimleri, yönetim kurulu uygulamaları, uyum, mevzuat ve yürürlükteki uygulamalar, pay sahipleri ile ilişkiler ve iştirak yönetimi konusunda desteklerler. Kanun gereği anonim şirketler için şirket genel sekreteri ataması zorunludur. Şirket genel sekreterinin görev ve sorumlulukları yönetmeliklerle tanımlanmıştır. Başlıca görevleri arasında;

- Yönetim kurulu ve komite toplantılarının lojistiği, toplantı tutanaklarının oluşturulması ve onaylatılması,
- Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarının hatırlatılması,
- Yeni atanan yönetim kurulu üyesi ve üst yönetime oryantasyon eğitiminin oluşturulması,
- Şirketin kurumsal kayıtlarının ve dokümanlarının saklanması,
- Mevzuata uyum ve resmi mercilerle iletişimin koordinasyonu,
- Pay sahibi ile ilişkilerin koordinasyonu,
- Genel kurulların organizasyonu ve
- Kurumsal yönetim ilkelerine uyumun koordinasyonu ve yönetim kurulunun bilgilendirilmesi yer almaktadır.

Bunun dışında birkaç ülke örneğine daha yer vermek gerekirse:

Ukrayna'da anonim şirketler ile ilgili kanunda şirket genel sekreteri atanabilmesi söz konusu edilirken, görev tanımı açıkça belirtilmemiştir. Ukrayna'nın kurumsal yönetim ilkelerinde, şirket genel sekreteri pozisyonuna atama yapılmasının üst yönetime etkin bilgi ve organizasyonel destek sağlayabileceği ifadesi yer almaktadır.

Meksika'da şirketler kanununda şirket genel sekreteri ile ilgili bir düzenleme bulunmamakla birlikte, bu konu şirketin esas sözleşmesinde düzenlenmek üzere serbest bırakılmıştır. Ancak ülkede geçerli menkul kıymetler yasası, halka açık şirketlerin yönetim kurulu üyesi olmayan bir şirket genel sekreteri atamalarını zorunlu kılmaktadır.

Brezilya'da şirket genel sekreteri atanması zorunlu olmamakla beraber, "iyi yönetim ilkeleri" çerçevesinde desteklenmektedir. Bu ilkelerde şirket genel sekreterinin yönetim kurulu üyesi olmamakla beraber atamasının yönetim kurulu tarafından yapılması tavsiye edilmektedir.

Şirket genel sekreterlerinin sadece mesleki deneyim ve yeterliliğe sahip olmaları yetmemekte aynı zamanda kurumsal yönetim ilkelerini ve iyi uygulamaları bilmeleri, yönetici vasfını taşımaları ve koordine edici kişilik özelliklerine de sahip olmaları beklenmektedir.

İlkelerde şirket genel sekreterinin görev tanımının;

- Yönetim Kurulu Başkanı için toplantı gündeminin oluşturulması ve yönetim kurulu üyeleri ile paylaşılması,
- Yönetim kurulu üyelerinin bilgi taleplerinin şirket yönetimi ile iletişim sağlanarak karşılanması,
- Yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetimin faaliyetlerine destek sağlanması ve
- Yönetim kurulu toplantı tutanağı ve kararlarının yazılması, onaylatılması ve saklanması olması gerektiği belirtilmiştir.

Farklı ülke uygulamalarına baktığımızda, taşıdıkları unvan farklı da olsa şirket genel sekreterlerinin, içlerinde yer aldıkları özel sektör, kamu sektörü ya da kar amacı gütmeyen kuruluşlarda iyi kurumsal yönetim ilkelerinin yerleşmesi ve korunması, yönetim kurullarının etkin çalışması, yönetim kurulu ve üst yönetim arasında sağlıklı bilgi akışının sağlanması, pay sahiplerinin doğru ve zamanında bilgi alabilmesi, mevzuata uyumun sağlanması ve korunması adına önemli bir rol oynadıklarını görüyoruz. Bu nedenle, organizasyon içindeki konuları ve iletişim içinde buldukları şirket kademeleri düşünüldüğünde, şirket genel sekreterlerinin sadece mesleki deneyim ve yeterliliğe sahip olmaları yetmemekte aynı zamanda kurumsal yönetim ilkelerini ve iyi uygulamaları bilmeleri, yönetici vasfını taşımaları ve koordine edici kişilik özelliklerine de sahip olmaları beklenmektedir. İncelediğimiz ülke örneklerinden görüleceği üzere, şirket genel sekreterlerinin belirli mesleki eğitim programlarına katılarak sertifika almaları ve ilgili mesleki kuruluşlarına üye olmaları gerekmektedir.

3

Şirket İçinde Rapor Ettiği Mercii

Farklı ÷lke uygulamalarında farklı yönetim kademelerine rapor etmekle birlikte, ÷lke uygulamalarının çoğunluğunda, şirket genel sekreteri pozisyonunun, gerek ulaştığı bilgiler gerekse şirketin en üst kademesi olan yönetim kurulu ve pay sahipleri ile olan bilgi aktarma ve koordinasyon görevi nedeniyle yönetim kurulu ya da yönetim kurulu başkanına rapor ettiğini görüyoruz.

Şirket genel sekreteri pozisyonunun hukuk, denetim gibi yönetim kademelerine rapor ettiği uygulamalarda; tarafsız ve doğru bilgi paylaşımı ve kurumsal yönetim ilkeleri göz ardı edilmemeli ve bu iki kademe arasında oluşacak çatışmalarda taraf olma durumunda kalınmamalıdır. Örneğin; şirket genel müdürüne rapor ettiği durumlarda yönetim kurulu üyeleri tarafsız ve bağımsız bilgi almadıklarını düşünebilirler.

İngiltere’de yapılan bir araştırma (Elevating the Role of the Company Secretary) halka açık şirketlerin çoğunda şirket genel

Şirket genel sekreteri pozisyonunun hukuk, denetim gibi yönetim kademelerine rapor ettiği uygulamalarda; tarafsız ve doğru bilgi paylaşımı ve kurumsal yönetim ilkeleri göz ardı edilmemeli ve bu iki kademe arasında oluşacak çatışmalarda taraf olma durumunda kalınmamalıdır.

sekreterinin genel müdüre rapor ettiği, ancak görev tanımı gereği çifte raporlama başına sahip olduğu ve zamanının %50'sinin yönetim kurulu başkanına bağlı olarak tanımlandığı belirtilmiştir. Çalışmada, şirket genel sekreterinin yönetim kurulu ya da doğrudan yönetim kurulu başkanına rapor etmesinin bu pozisyona bağımsızlık kazandırdığı, olası çatışmaları bertaraf etmek, bilgi toplama ve koordinasyonda esneklik, gördüğü yanlış kurumsal yönetim uygulamalarını bir tereddüt olmadan bağlı olduğu makama bildirme özgürlüğü ve tarafsızlığı sağladığı belirtilmektedir.

4

Sahip Olması Gereken Özellikler

Şirket genel sekreteri pozisyonunun taşıması gereken özellikler, bu pozisyonun kanun ve yönetmeliklerle düzenlendiği ülkelerde tanımlı ve yazılı olarak mevcuttur. Bu tanımlamalara baktığımızda şirket genel sekreterinin teknik bilgi (şirket, şirketin geçmişi, vizyonu, insan kaynağı, içinde bulunduğu sektör ve bağlı olduğu mevzuat çerçevesi vb) yanı sıra duygusal zekaya (EQ) da sahip olması beklenmektedir. IFC, şirket genel sekreteri için duygusal zekaya bağlı özellikleri aşağıdaki başlıklarda tanımlamıştır:

- Etkili iletişim,
- Aktif dinleyici olma,
- Sorunları ortaya koyma becerisi,
- Temel sorun ve menfaatleri tanımlama becerisi,
- Alternatif çözüm sunma becerisi,
- Gizliliğe saygı,

Şirket genel sekreterinin teknik bilgi (şirket, şirketin geçmişi, vizyonu, insan kaynağı, içinde bulunduğu sektör ve bağlı olduğu mevzuat çerçevesi vb) yanı sıra duygusal zekaya (EQ) da sahip olması beklenmektedir.

- Tüm paydaşları anlama becerisi,
- Diplomasi becerisi ve
- Çözüm önerme becerisi.

Yukarıda ifade edilen tüm özellikler; şirket genel sekreterinin, yönetim kurulu, şirket üst yönetimi, şirket içi ve şirket dışı paydaşlar, pay sahipleri ve resmi merciler ile yapılan görüşmelerde şirketi doğru temsil etmesinde, doğru bilgi edinmesinde ve bu bilgileri paylaşmasında çok önemlidir.

5

Atanması ve Görevden Alınması

İyi kurumsal yönetim uygulamalarının benimsendiği ülke ve şirket uygulamalarında şirket genel sekreteri, yönetim kurulu tarafından atanır ve görevden alınır. Şirket genel sekreteri pozisyonunun yetkilerinin ve görev tanımının şirketin yönetim kurulunca belirlenip kabul edilmiş olması, bu pozisyonun organizasyon tarafından kabulü ve bağımsızlığı adına önemlidir.

Şirket genel sekreteri şirketin bir çalışanı olmakla birlikte, ulaşılabildiği ve koordine ettiği bilgilerin önemi ve gizliliği dolayısıyla yönetim kurulu üyeleri için “yönetici sorumluluk sigortası” uygulamasının mevcut olduğu ülkelerde kendi sorumluluk alanı ile sınırlı olarak bu pakete dahil edilebilir.

İyi kurumsal yönetim uygulamaları kapsamında, şirket genel sekreteri, görevden ayrılması halinde yönetim kurulu toplantısına katılarak neden ayrıldığını açıklar ve yönetim kurulu üyelerinin bu konudaki sorularını yanıtlar. Bu açıklamalar içinde

Şirket genel sekreteri pozisyonunun yetkilerinin ve görev tanımının şirketin yönetim kurulunca belirlenip kabul edilmiş olması, bu pozisyonun organizasyon tarafından kabulü ve bağımsızlığı adına önemlidir.

yer alacak yönetsel nedenlerin yönetim kurulu tutanaklarına geçmesi sağlanır. Görevde kaldığı sürece performans değerlendirilmesi, insan kaynaklarının sunduğu olanaklarla (360 derece değerlendirme vb) yönetim kurulu üyeleri, bilgi aldığı birim yöneticileri, ilişkide bulunduğu üçüncü taraflar ve pay sahipleri ve kendi değerlendirmesini de içerecek şekilde yönetim kurulu başkanı tarafından yapılır.

6

Temsil ve İmza Yetkisi

Şirket genel sekreterine görev ve sorumlulukları arasında yer alan bilgi isteme, bilgi verme, rapor hazırlama ve sunma gibi görevlerin yerine getirilmesinde yapacağı yazışmalar için unvanını temsil eden bir imza yetkisi verilebilir. Parasal bir temsil yetkisine sahip olması halinde ise bu yetki, görev tanımında yer alan işlemlerin koordinasyonu için gerekli olacak parasal miktarla sınırlı olmalı ve ticari bir yönetim yetkisi ve buna bağlı bir temsil yetkisi olmamalıdır.

Şirket genel sekreterinin ticari faaliyetlere taraf olması tarafsızlığını kaybetmesine ve koordinasyon ve bilgi sunma görevini kurumsal yönetim prensipleri doğrultusunda şeffaf, doğru, adil ve hesap verebilir olarak yerine getirmesine engel teşkil edebilir. Resmi merciler, pay sahipleri ve diğer paydaşlarla yapacağı iletişimde ise, ilgili konuyu temsile, o birimin üst düzey sorumlusunun ya da şirketi temsilen genel müdürün eşlik eden imzası

bulunmalıdır. İngiltere ve İrlanda örneğinde, şirket genel sekreterinin denetlenmiş finansal tabloları imzalaması beklenen görev tanımı ve buna bağlı imza yetkisi de mevcuttur.

7

Görev ve Sorumlulukları

Şirket genel sekreterinin rolü yasal olarak ilk kez 1948 yılında İngiltere’de tanımlanmış olup bunu Amerika Birleşik Devletleri ve diğer ülkeler takip etmiştir. Türk Ticaret Hukuku’nda ve Sermaye Piyasası mevzuatında halihazırda şirket genel sekreteri tanımı bulunmamaktadır. Nitekim 2003 yılında Sermaye Piyasası Kurulu tarafından Türkiye’de kurumsal yönetim ilkeleri ilk yayımlandığında, bu ilkelerde yönetim kuruluna bağlı bir sekretarya kurulması ve sorumluluklarına ilişkin ifadeler şu şekilde yer alıyordu:

“Yönetim kurulu toplantıları ile ilgili dokümanın düzenli bir şekilde tutulması amacıyla tüm yönetim kurulu üyelerine hizmet vermek üzere yönetim kurulu başkanına bağlı bir sekretarya oluşturulur.

Sekretarya, temel olarak, yönetim kurulu üyeleri arasında iletişimi sağlar; yönetim kurulunun ve komitelerin toplantı hazır-

lıklarını yapar; toplantı tutanaklarını tutar; yönetim kurulu duyuruları dahil yapılan yazışmaların düzenli olarak kaydını tutar ve arşivler.

Sekretarya tarafından tutulan kayıtlar, yönetim kurulu üyelerinin incelemesine açık tutulur.”

Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin tebliğ bünyesine alınması sürecinde bu pozisyona yer verilmemiştir. Ancak bu pozisyonun şirket bünyesinde oluşturulmasının faydalı olduğunu düşünen şirketler yönetim kurullarında görev ve sorumluluklarını tanımlayarak şirket genel sekreteri pozisyonunu oluşturabilir ve yine yönetim kurulu eliyle bu pozisyona atama yapabilirler. Nitekim ülkemizde de yavaş yavaş bunun örneklerini görmeye başladık. Özellikle belli bir bilanço büyüklüğüne ulaşmış şirketler, kamu kuruluşları ve holding yapılarında “Özel Kalem”, “CEO Ofisi”, “Genel Sekreter” gibi pek çok farklı unvan altında şirket genel sekreteri pozisyonuna benzer pozisyonların konumlandırıldığını söylemek mümkündür.

Şirket genel sekreterine verilebilecek bazı görev ve sorumlulukları şöyle sıralayabiliriz:

7.1-Yönetim Kurulu Toplantılarının Koordinasyonu

■ Toplantının zamanlaması, duyurulması ve organizasyonu

Şirket genel sekreteri ilgili faaliyet yılı başlamadan önce yıllık bir toplantı takvimi hazırlar. Bu takvimin Türk Ticaret Kanunu ve şirketin tabi olduğu diğer ilgili mevzuata, şirketin hesap dönemine, faaliyetlerine ve ihtiyaçlarına uymasına özen gösterir. Bu takvimi yönetim kurulu başkanı, şirket genel müdürü ve üyeler ile paylaşarak onaylarını alır. Belirlenen toplantı takvimini, katılımcılarla mümkün olan en erken tarihte paylaşır.

Önceden tarihi belirlenen bir toplantının gündemi, saati ve

yeri konusunda üyelere bilgi sunar. Yönetim kurulu toplantısı gündeminde yer alan konular ile ilgili bilgi ve belgelerin, eşit bilgi akışı sağlanması amacıyla, toplantıdan yeterli zaman önce yönetim kurulu üyelerinin incelemesine sunulduğundan emin olur.

Toplantı ile ilgili olarak toplantı alanındaki teknik alt yapı, toplantı sırasında yapılacak ikram ve yönetim kurulu üyelerinin ulaşımı, toplantı sırasında sunum yapacak veya bilgisine başvurulacak birim yöneticilerinin toplantı sırasında hazır bulunmaları gibi lojistik konuları ilgili şirket birimleri ile koordineli bir şekilde yerine getirir. Planlanmış yönetim kurulları dışında acil ihtiyaç durumunda yönetim kurulu ve genel müdür ile mutabakat sağlayarak olağanüstü yönetim kurulu toplantılarını da organize eder. Toplantıların, Türk Ticaret Kanunu ya da şirketin esas sözleşmesinde ağırlaştırıcı hüküm bulunmaması halinde, yönetim kurulu üye tam sayısının çoğunluğu ile yapılması ve kararların toplantıda hazır bulunan üyelerin çoğunluğu ile alınmasını sağlar.

Gündemdeki konuların mevzuat uyarınca ele alınması gereken tüm konuları kapsadığından emin olur.

■ Gündemin oluşturulması, duyurulması

Şirket genel sekreteri yönetim kurulu başkanı ve şirket genel müdürü ile toplantı gündeminin taslağını görüşür. Planlanan toplantı süresi dikkate alınarak gündemde yer alacak başlıkları görüşerek kesinleştirir. Gündemdeki konuların mevzuat uyarınca ele alınması gereken tüm konuları kapsadığından emin olur. Gündemde yer alan konular üzerine yapılacak konuşmaların süresi konusunda geçmiş deneyimlerine dayanarak tahmin yapar.

rak toplantı süresini ayarlar.

Toplantı gündemi kesinleşip ilan edildikten sonra acil bir konuyu gündeme aldirmek isteyen yönetim kurulu üyesi veya genel müdür, durumu şirket genel sekreterine iletir. Şirket genel sekreteri belirtilen bu konunun toplantı gündemine ilave edilip edilmemesini yönetim kurulu başkanı ile konuşarak konunun karara bağlanmasını sağlar. Toplantı gündemi içerisinde yer alan bir konuda yönetim kurulu üyelerinden birinin bir ilişkisi ve menfaati olması durumunda bu konuyu yönetim kurulu başkanının dikkatine sunar ve ilgili konuda ilgili yönetim kurulu üyesinin tartışma ve karara katılmaması sağlanır.

■ **Sunum dokümantasyonunun ilgili şirket birimleri ile koordine edilerek hazırlanması, kontrolü ve yönetim kurulu üyeleri ile zamanında paylaşılması**

Şirket genel sekreteri gündemde yer alan konular ile ilgili olarak, toplantı tarihinden makul bir süre önce (iyi uygulamalarda toplantı tarihinden 7 gün önce), ilgili birimlerce hazırlanmış bilgi notlarını, okunup takip edilmesi rahat bir sunum formatına dönüştürerek yönetim kurulu üyelerinin bilgisine sunar.

Sunum kağıt kopya şeklinde olabileceği gibi elektronik kopya şeklinde de olabilir. Günümüzde yönetim kurulu üyelerinin kendilerine sunulan tüm bilgileri sistemli bir şekilde yönetebilecekleri bazı programlar, teknolojik çözümler de mevcuttur.

Bilgilerin üyelere sunulmasından önce çapraz kontrol ile doğrulanmasını sağlamak ve sunumun anlaşılabilir, öz ve yönetim kurulu üyelerince sorulabilecek sorulara cevap verir nitelikte hazırlanmasını sağlamak da şirket genel sekreterinin görevleri arasındadır. Özellikle yönetim kuruluna sunulan finansal bilgilerin bir önceki yıl, dönem ile karşılaştırmalı olarak sunulması önem taşır. Şirket genel sekreteri toplantı sırasında destekleyici kaynaklar, mevzuat, veri ve haberleri incelenmek üzere hazır bulundurur.

■ **Yönetim kurulu toplantı tutanakları ve kararlarının doküman-
te edilmesi, imzaya açılması ve karar defterinin oluşturulması ve
korunması**

Şirket genel sekreteri yönetim kurulu toplantısı sırasında aldığı notları ya da ses kayıtlarını kullanarak toplantı tutanağını ve toplantıda sonuca bağlanmış olan kararları doküman- te eder ve üyelerin onay ve imzasına açar. Kararların ilgili ülke mevzuatı ve şirket esas sözleşmesinde belirtilen sınırlar çerçevesinde alınmasını sağlar.

■ **Yönetim kurulu kararlarının alınmasını takiben ilgili taraflara kararlar konusunda bilgi sunulması**

Şirket genel sekreteri yönetim kurulu kararları imzalanıp tasdik edildikten sonra kararlar ile ilgili olarak şirketin ilgili iş birimlerinin şirket iç tüzüğünde belirtilen şekilde karardan haberdar edilmelerini sağlar.

■ **Yönetim kurulu üyelerinin ödemelerinin organize edilmesi**

Yönetim Kurulu üyelerine yapılacak ödemelerin; huzur hakkı, ücret, prim, seyahat harcamaları vb. harcamalarının insan kaynakları, muhasebe birimleri ile organize edilmesi şirket genel sekreterinin görevleri arasındadır.

7.2-Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Yönetime Bilgi Sunulması

İyi kurumsal uygulamalar doğrultusunda yönetim kurulu üyeleri doğru ve sağlıklı bilgiye zamanında ulaşmak zorundadırlar. Şirket genel sekreterinin görevlerinden biri yönetim kurulu üyelerinin gereksinim duyacakları bilgileri gerektiğinde kapsamlı bir şekilde sunmaktır.

■ **Yönetim kurulu üye ve üst yönetim seçim kriterleri**

Şirket genel sekreteri, şirketin tabi olduğu yasal düzenlemele- rin yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetim için gerekli gördüğü

kriterleri takip eder ve yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetim atamalarında adayların bu kriterlere uygun olarak seçilmeleri konusunda yönetim kuruluna bilgi sunar.

Şirket genel sekreterinin görevlerinden biri yönetim kurulu üyelerinin gereksinim duyacakları bilgileri gerektiğinde kapsamlı bir şekilde sunmaktır.

■ Yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetimin hakları, görev ve sorumlulukları

Şirket genel sekreteri; yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetimin sahip oldukları haklar, görevleri ve sorumlulukları konusunda farkındalık sağlar. Görevlerini yerine getirirken gerekli olan bilgilere ulaşmalarını, görevlerini, kanun, ilgili mevzuat, şirket esas sözleşmesi ve iç yönergeler çerçevesinde yerine getirmelerine ve mevzuat ve iç yönergelerle kendilerine tanınan haklardan faydalanmalarına yardımcı olur.

■ Yönetim kurulu üye ve üst yönetim görev sürelerinin ve görev yenilemelerinin takibi

Şirket genel sekreteri yönetim kurulu üyelerinin hizmet sürelerini takip eder. Yasal süresi dolacak yönetim kurulu üyelerini yönetim kurulunun bilgisine sunar ve ayrılacak üyelerin yerine zamanında aday bulunmasına ve genel kurulun onayına sunulmasına olanak sağlar. Ayrılan ve yeni atanan yönetim kurulu üyelerinin yasal işlemlerinin ve dokümantasyonun tamamlanmasını koordine eder.

■ Yeni göreve başlayan yönetim kurulu üyesi ve üst yönetim için oryantasyon

Şirket genel sekreteri; şirketi, çalışma esaslarını, stratejilerini,

finansallarını ve kadrolarını iyi tanıyan biri olarak yeni göreve başlayan yönetim kurulu üyesi veya üst yönetime atanan bir yönetici için bir tanıtım programı hazırlar ve şirket hakkında bilgi verir. Türkiye’de pek uygulanmamakla birlikte, yurt dışı uygulamalarda, şirket genel sekreteri görev teklif edilen bir yönetim kurulu üyesine görevi kabul etmeden önce benzer bir şirket tanıtım programı hazırlar ve yönetim kurulu adayının görevi kabul etmeden önce şirketi tanıyıp değerlendirebilmesi için olanak hazırlar. (“board members’ pre due diligence”)

■ Kurumsal İnternet sitesi

Şirketlerin internet siteleri pay sahiplerinin, potansiyel yatırımcıların ve genel olarak kamuoyunun şirket hakkında bilgi sahibi olmasına olanak sağlayacak bilgileri içermelidir. Şirket genel sekreteri internet sitesinde yer alacak bilgilerin ilgili birimlerden toplanması, doğrulanması ve internet sitesinin güncellenmesini takip eder; şirket içerisinde bu tür bir fonksiyonu bulunmadığı durumlarda koordinasyonundan sorumlu olur.

■ Mevzuat değişiklikleri

Şirket genel sekreteri, şirket ile ilgili mevzuat değişiklikleri hakkında yönetim kurulunu gereğinde ve zamanında bilgilendirmek için şirketin ilgili iç birimleri ile bilgi akışını, gerekli prosedürlerin oluşturulmasını ve uygulanmasını koordine eder.

7.3-Genel Kurulların ve Pay Sahipleri ile İlişkilerin Koordinasyonu

Şirket genel sekreteri, genel kurulların ve pay sahipleri ile olan ilişkilerin koordinasyonunda şirketin ilgili birimleri ile işbirliği içinde çalışır.

■ Genel kurul toplantısının düzenlenmesinin koordinasyonu

Genel kurul toplantılarının düzenlenmesini koordine etmek, şirket genel sekreterinin en önemli görevlerinden biridir. Şirket

iç yönergesinde tanımlanması halinde genel kurul hazırlık ve koordinasyonu ile ilgili görevler şirket genel sekreteri görev tanımıında yer alabilir. Şirket genel sekreteri ilgili şirket birimleri ve yönetim kurulu arasında koordinasyonu sağlayarak genel kurul için gerekli hazırlıkların tamamlanmasını sağlar.

Şirket genel sekreteri, genel kurul gündeminin oluşturulmasında yönetim kurulu, genel müdür ve ilgili şirket birimleri ile birlikte çalışır.

İyi uygulama örneklerine bakıldığında, koordine edeceği görevler aşağıda gösterilmiştir:

✓ **Gündem taslağının hazırlanıp yönetim kurulu onayından sonra ilanı**

Şirket genel sekreteri genel kurul gündeminin oluşturulmasında yönetim kurulu, genel müdür ve ilgili şirket birimleri ile birlikte çalışarak gündeme alınacak maddelerin yönetim kurulu kararlarının oluşturulması ve onaylanmasını koordine eder. Gündemin kesinleşmesinden sonra mevzuat gereği yapılması gereken ilanların zamanında ve belirlenen mecralarda yapılmasını koordine eder.

✓ **Toplantı yeri ve zamanının ilanı ve toplantının organize edilmesi**

Yasal süreleri gözeterek genel kurul tarihi ile ilgili öneriyi yönetim kurulu ve genel müdüre sunar. Uygun olması halinde yasal bildirimleri koordine eder. Tarihin kesinleşmesi ile birlikte katılımcı sayısını gözeterek toplantının yapılacağı yeri hazırlar. Toplantı için gerekli teknik alt yapıyı, toplantı sırasında yapıla-

cak ikramları ve dağıtılacak evraklara ilişkin çalışmaları koordine eder.

✓ **Resmi mercilere yapılacak bildirim ve davetler**

Mevzuatta öngörülmüş olması halinde bakanlık temsilcisi veya hükümet komiserleri gibi resmi mercilerin genel kurul konusunda bilgilendirilmesi ve usulüne uygun olarak genel kurula daveti konusunu koordine eder.

✓ **Genel kurul toplantısına pay sahiplerinin katılımının koordinasyonu**

Pay sahipleri paylarından doğan haklarını kullanmak için, genel kurula kendileri katılabilecekleri gibi, pay sahibi olan ya da olmayan bir kişiye de temsilci olarak genel kurula katılma yetkisi verebilir. Şirket genel sekreteri genel kurula çağrının mevzuata uygun şekilde yapılmasını koordine eder. Halka açık şirketlerde mevzuatta tanımlı ilgili birimler ile birlikte; halka açık olmayan şirketlerde ise şirket pay sahiplerini, mevzuatta yayınlandığı şekilde genel kurul toplantısına katılabilmelerini teminen, yapmaları gereken işlemler ve genel kurula getirmeleri gereken evraklar konusunda bilgilendirir.

✓ **Pay sahiplerinin incelemesine sunulacak evrakların yasal süre içinde incelemeye açılması**

Pay sahiplerinin “bilgi alma ve inceleme hakkı”nı kullanmalarını sağlamak üzere, finansal tablolar, yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu, denetleme raporları, yönetim kurulunun kar dağıtım önerisi ve gündemde yer alan diğer konular ile ilgili evrakların genel kurul toplantısından önce mevzuatta öngörülen süreler içinde şirketin merkez ve varsa şubelerinde pay sahiplerinin incelemesine hazır bulundurulmasını koordine eder.

✓ **Genel kurul toplantı ve karar nisabının kontrolü**

Genel kurul toplantısı başlamadan önce toplantı ve karar ni-

sabının oluşup oluşmadığı yönündeki kontrolleri koordine eder, oluşmaması halinde ikinci toplantı için yukarıda belirtilen hazırlıkların tekrarlanmasını koordine eder.

✓ **Genel kurul toplantı tutanağının hazırlanması, yasal mercilere bildiri ve yayımlanması**

Toplantı tutanağı ve hazırlanacak cetveli; pay sahiplerini veya temsilcilerini, bunların sahip oldukları paylar, pay grupları, sayıları, itibari değerleri, genel kurulda sorulan sorular, verilen cevaplar, alınan kararlar, her karar için kullanılan olumlu ve olumsuz oyların tutarları gibi bilgileri içerir. Tutanak toplantı sonunda belirlenen yetkililerce imzalanır.

Tutanağı ilgili ülke mevzuatında tanımlandığı şekilde tescil ve ilan ettirmek yönetim kurulunun sorumluluğundadır. Şirket genel sekreteri bu görevin yerine getirilmesini, tescil, ilan ve gönderimini koordine eder ve sonucunu takip eder.

Uluslararası örneklere bakıldığında, şirket genel sekreteri, pay sahiplerinin zamanında, eksiksiz ve güvenilir bilgi edinmelerine yardımcı olarak şirketin piyasadaki imajına katkıda bulunur.

■ **Pay sahipleri ile ilişkilerdeki rolü**

Bilgi edinme hakkı, pay sahiplerinin önemli haklarından biridir. Uluslararası örneklere bakıldığında, şirket genel sekreteri, pay sahiplerinin zamanında, eksiksiz ve güvenilir bilgi edinmelerine yardımcı olarak şirketin piyasadaki imajına katkıda bulunur. Pay sahiplerinden gelen taleplerin kayıt altına alınması ve bu taleplere zamanında cevap verilmesi şirketin güvenilirliği açısından çok önemlidir.

Pay sahiplerine sağlanacak olan temel bilgiler:

- Yıllık Faaliyet Raporu ve Finansal Tablolar,
- Genel Kurul Toplantı Tutanakları,
- Pay Defteri ve
- Esas Sözleşme ile öngörülen bilgilerdir.

Şirkete intikal eden pay sahiplerinin şikayet ve uyuşmazlıklarının çözümü için şirketin yatırımcı ilişkileri ve hukuk birimleri ile koordine olur ve yönetim kurulunu konu ile ilgili bilgilendirir.

7.4-İlişkili Taraf İşlemlerinin Koordinasyonu

Şirketin yönetim kurulunda ve/veya genel kurulunda şirketin ortaklıkları ve bağlı ortaklıklarını ilgilendiren konuların görüşülmesi durumunda, şirket genel sekreteri, gerekli bilgi ve dokümantasyonun sağlanması konusunda o şirketlerin sorumluları ile koordinasyonu sağlar. Gereği halinde ortaklık ve bağlı ortaklık yetkilisinin yönetim kurulu ve/veya genel kurulda bilgi sunmak üzere hazır bulunmasını sağlar. Toplantılar sonucunda alınan kararların ilgili şirketlere yazılı bildirimini yapılmasını sağlar. Görev verilmesi halinde ortaklık ve bağlı ortaklıkların genel kurulunda ana ortağı temsil edebilir.

7.5-Resmi Kurumlar ve Bağımsız Denetçiler ile İlişkilerin Koordinasyonu

Şirketin bağlı olduğu resmi kurumlara rutin raporların gönderilmesi, gerekli bilgi ve evrakların sağlanması işlemlerini koordine eder ve yönetim kuruluna bilgi aktarır. Resmi kurumların şirkette yapacağı denetimleri ilgili şirket birimleri ile birlikte koordine eder. Denetim raporlarının yönetim kuruluna sunulmadan önce ilgili birim yöneticileri ile görüşülüp doğrulanmasını sağlar. Yasal otoritelerden gelen ceza ve soruşturmalar konusunda yönetim kuruluna bilgi sunar.

Bağımsız denetçilerin seçilmesi, ücretleri, bağımsızlık kriter-

lerinin test edilmesi, ülke mevzuatında yer alması halinde bağımsız denetçi rotasyon sürelerinin kontrol edilmesi, bağımsız denetçiler tarafından düzenlenen yıllık “yönetim mektubu” ile ilgili şirket içinde düzenlenen aksiyon planlarının ve sonuçlarının periyodik olarak yönetim kurulu ile paylaşılmasını sağlar.

7.6-Kurumsal Kayıtların Tutulması ve Saklanması

Yönetim kurulu karar defteri ve genel kurul kayıtları, görevi gereği şirket genel sekreterinin doğrudan sorumluluğundadır. Bu kayıtların geçerli şekilde onaylanmış orijinallerinin saklanması, resmi merciler ve denetçiler ile paylaşabilmek için geçerli kopyalarının oluşturulup dosyalanması ile ilgili prosedürlerin oluşturulmasını koordine eder. Şirket genel sekreteri, şirket ile ilgili hangi bilgilerin gizli veya ticari sır kapsamında olduğunu bilmek zorundadır. Pay sahiplerine, yetkililere ve pay sahibi olmayan kişilere açıklanacak olan bilgileri düzenleyen bir prosedürün şirketin ilgili birimlerinin koordinasyonunu sağlar.

Şirket genel sekreteri, şirket ile ilgili hangi bilgilerin gizli veya ticari sır kapsamında olduğunu bilmek zorundadır.

7.7-Mevzuata Uyum ve Etik Değerler ile İlgili Çalışmalar

Yönetim kurulunun temel görevlerinden biri etik değerler ile ilgili standartların oluşturulması ve şirket içinde benimsetilmesidir. Etik değerler ve buna bağlı davranışlar (kurum kültürü) şirketin yönetim şekli ile tutarlı olmalıdır. Şirkette etik yöneticisi olmadığı hallerde, yönetim kurulu, şirket genel sekreterine şirketin üst yönetimi ile birlikte şirket için geçerli olacak etik değerlerin

oluşturulması görevini verebilir.

Şirket genel sekreteri, üst yönetim ile birlikte hazırlanan taslağın ilgili birimlerle paylaşılması ve görüşlerin taslağa yansıtılması sonrasında taslağı yönetim kuruluna sunar. Yönetim kurulunun etik değerleri onaylamasının ardından, şirket genel sekreteri onaylanmış metnin tüm organizasyona iletilmesini koordine eder. Onaylanan etik değerlerin uygulanması ve güncellenmesi ile ilgili çalışmaları zaman zaman ilgili birimlerle birlikte gerçekleştirir ve yönetim kurulunu bu konuda bilgilendirir.

7.8- Kurumsal Yönetim ile İlgili Çalışmaların Koordinasyonu

OECD'nin yayımladığı "Kurumsal Yönetim İlkeleri" bağlayıcı olmamakla birlikte, şirketlerin kendi yönetim anlayışlarını gözden geçirmeleri ve bu ilkeler ışığında belirlenen standartları kendi şirketlerinde hayata geçirmeleri için yol gösterici bir dokümandır. Şirketler bu çerçevede doğrultusunda kurumsal yönetim komitesini oluştururlar. Bu komite üst düzey bir komite olup şirketin şeffaf, doğru, adil ve hesap verebilir standartlarda çalışması, şirketin içinde bulunduğu piyasa ve şirketin çalışmasından kaynaklanan riskleri tanınması, zamanında ve gereğinde önlem alabilmesi için gerekli standartları ve kontrolleri oluşturur.

Şirket genel sekreteri, kurumsal yönetim ilkelerini iyi bilen biri olarak yönetim kurulunun aldığı kararların "Kurumsal Yönetim İlkeleri" ile uyumlu olduğunu kontrol ederek, kurumsal yönetim komitesi çalışmaları ve yönetim kurulu arasında koordinasyonu sağlar.

7.9-Faaliyet Raporunun Hazırlanması

Yıllık faaliyet raporu bazı ülkelerde sadece halka açık şirketler ve bankalar için yayımlanması zorunlu bir rapor iken, zorunluluğun olmadığı şirketlerde, şirketi ortaklara, paydaşlara, resmi

kurumlara, finans kurumlarına ve kamuoyuna tanıtan bir rapor niteliğindedir.

Şirket genel sekreteri yıllık faaliyet raporunu bizzat hazırlamaz, ancak bu raporu besleyen bilgilerin kaynağı olan birimlerle ve kurumsal iletişim birimleri ile birlikte çalışarak şirketi ve faaliyetlerini en iyi şekilde anlatan bir raporun ortaya çıkmasını koordine eder. Rapor şirketin tamamını temsil ettiğinden, farklı birimlerden gelen bilgilerin toplanması ve çapraz kontrolünü yapar. Faaliyet raporunun tamamlanmasından sonra gerekli adreslere ulaştırılmasını koordine eder.

7.10-Yönetim Kurulu Değerlendirme Kriterleri Çalışması

Yönetim Kurulu şirketin mevcut performansından, hedeflerinden ve geleceğinden birinci derecede sorumludur. Şirketin performansını değerlendirirken, yönetim kurulu üyeleri için önceden belirlenmiş kriterler ve standartlar doğrultusunda, yönetim kurulunun performansının da değerlendirilmesi önem arz eder ve her ikisi aslında birbiri ile bağlantılıdır.

İyi kurumsal yönetim uygulamaları yönetim kurulunun performansının yıllık bazda değerlendirilmesini öngörür.

İyi kurumsal yönetim uygulamaları yönetim kurulunun performansının yıllık bazda değerlendirilmesini öngörür. Yönetim kurulu üyelerini değerlendirirken iş ilişkisi içinde oldukları pay sahipleri, yönetim kurulu başkan ve üyeleri, genel müdür, şirket üst düzey yöneticileri, tedarikçiler, finans kuruluşları, denetçiler, resmi merciler, müşteriler vb. ile olan ilişkileri oluşturulacak kri-

terler üzerinden değerlendirilir.

Şirket genel sekreteri, yönetim kurulu üyelerinin görev ve sorumlulukları da göz önüne alınarak her bir pozisyon için tanımlanacak performans ve değerlendirme kriterlerinin oluşturulmasında yönetim kurulu ve profesyonel danışmanlarla birlikte çalışır. Oluşturulan performans değerlendirme kriterlerinin yönetim kurulunun onayına sunulmasını organize eder. Değerleme sonuçlarını ve aksiyon planı önerilerini yönetim kurulu başkanı ile görüşür. İlgili şirket ve ülke mevzuatının izin vermesi halinde yönetim kurulu değerlendirme sonuçlarının, değerlendirmede kullanılan ve kurumsal yönetim ilkeleri ile uyumlu metodolojinin yıllık faaliyet raporlarında yer almasını koordine eder.

8

Sonuç

TKYD olarak; bu el kitabı ile, en iyi uygulamalardan yola çıkarak, şirket genel sekreteri pozisyonu için bu pozisyonun organizasyondaki yeri, görevleri ve niteliklerine yönelik alternatifleri bilginize sunmayı hedefledik. Şirket genel sekreterinin, özellikle kurumsal yönetim uygulamalarının en üst seviyede benimsendiği ülkelerde yaygın ve faydalı bir pozisyon olarak konumlandırıldığını görüyoruz. Bu bakış açısıyla kurumsal yönetim açısından önemli adımlar atmış ülkemizde de şirket genel sekreteri pozisyonu oluşturulmasının, yönetim kurullarının etkin çalışmasına yönelik önemli fonksiyonları yerine getireceği kanısındayız.

Ülkemizde halihazırda özellikle belli bir bilanço büyüklüğüne ulaşmış şirketler, kamu kuruluşları ve holding yapılarında “Özel Kalem”, “CEO Ofisi”, “Genel Sekreter” gibi pek çok farklı unvan altında şirket genel sekreteri pozisyonuna benzer pozisyonların konumlandırıldığını söylemek mümkündür. Ancak şirket genel

sekreteri bugün mevzuatımızda tümü ile tanımlanmış bir görev değildir. Bu yayın içerisinde yer alan ve uluslararası örneklerdeki bazı fonksiyonların, Türkiye uygulamasına baktığımızda, mevzuatta tanımlı birimler tarafından yapılması zorunludur. Genel kurullar, pay sahipleriyle ilişkiler ve faaliyet raporları, halka açık şirket örneklerinde ve mevcut uygulamada yatırımcı ilişkileri gibi lisanslı uzmanlar tarafından yürütülmesi gereken fonksiyonlardır.

Bu kitabın tüm alternatif kullanım alanlarını birleştirici uygulama önerileri getirmesi ve olası düzenlemelere kaynak sağlanması amaçlanmıştır. Farklı şirket büyüklüklerinde de yer alabilecek bu pozisyon, şirketlerimizin kurumsal yönetim anlamında yapılarını güçlendirmelerine önemli katkılar sağlayacaktır.

Kaynakça:

- IFC - The Corporate Secretary: The Governance Professional
- IFC - Azerbaijan Corporate Governance Project; The Company Secretary's Handbook (4th edition) – Helen Ashton
- <http://www.icsaglobal.org/>- The Institute of Chartered Secretaries and Administrators
- www.icsa.org.uk- The Governance Institute
- Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1
- TKYD Yönetim Kurulu Serisi I – Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri Ücret Araştırması, Ocak 2016
- TKYD Yönetim Kurulu Serisi II – BIST Yönetim Kurulları Araştırması, Mart 2016



**ULUSLARARASI
UYGULAMALAR ÇERÇEVESİNDE**

ŞİRKET GENEL SEKRETERİ

Şirket genel sekreteri, yönetim kurullarına zamanında, doğru karar almalarını kolaylaştırıcı bilgiyi, yine yönetim kurulunun kolayca erişebileceği şekilde, iletilmesini koordine eden stratejik öneme sahip bir pozisyonudur.

Başta OECD ve IFC olmak üzere pek çok uluslararası kuruluş tarafından önerilen ve şirketlerde kurumsal yönetim fonksiyonunun etkin yönetilmesine yönelik çalışmalarda etkili olan bir pozisyon olarak tanımlanan şirket genel sekreterliği pozisyonu, ülkemizde çeşitli kurumsal şirketlerde farklı yapılarda yürütülmektedir.

Bu yayında, farklı büyüklüklerdeki şirketlerin kendi öncelik ve ihtiyaçlarından yola çıkarak konumlandıracakları bu pozisyon için uluslararası iyi uygulama örneklerini içermekte, şirketlerimize bu yönde yardımcı ve yol gösterici olabilmesi amacı ile tüm ilgililerin faydasına sunulmaktadır.