

**YÖNETİM KURULU ÜYESİ
ORYANTASYONU EL KİTABI**

OCAK 2018

**YÖNETİM KURULU
ÜYESİ
ORYANTASYONU
EL KİTABI**

TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ YAYINLARI

YÖNETİM KURULU SERİSİ

YÖNETİM KURULU ÜYESİ ORYANTASYONU EL KİTABI

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: 978-605-64531-4-4

Katkıda bulunanlar: Ali Kamil Uzun, *Çalışma Grubu Başkanı*
Füsun Akkal Bozok, *Çalışma Grubu Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi*
Mustafa Doğrusoy, *Çalışma Grubu Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi*
Arzu Çakmakçioğlu, A. Mehmet Özdeniz, Kuğu Alper,
Av. Lerzan Nalbantoğlu, Mehmet Emin Öztürk, Müge Yalçın

Editör: Eser Taşcı

Sayfa uygulama: Caretta Yayıncılık

Destekleyen: KPMG Türkiye

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
Corporate Governance Association of Turkey

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



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

YÖNETİM KURULU ÜYESİ ORYANTASYONU EL KİTABI

OCAK 2018

İÇİNDEKİLER

Önsöz	7
ŞİRKETİ VE YÖNETİM KURULUNU TANIMAK	8
KENDİNE VE ŞİRKETE KATMA DEĞER SAĞLAMAK	22
YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLARI.	34
YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ . . .	62
YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN ÜCRETLENDİRİLMESİ . . .	68
KAYNAKLAR – REFERANSLAR	76

ÖNSÖZ

Yönetim kurulları, şirketlerde kurumsal yönetim için başarının temel taşlarındandır. TKYD olarak yönetim kurullarının etkinliğinin artırılması, iyi uygulamaların yaygınlaştırılması adına yönetim kurulları konusu, gündemimizde önemli bir yere sahip. Büyük yönetim kurullarına değil efektif yönetim kurullarına, kurumsal mekanizmaları çalıştıran yönetim kurullarına, hissedarı anlayan ve beklentileri yönetebilen yönetim kurullarına inanıyoruz.

“Yönetim Kurulu Üyesi Oryantasyonu El Kitabı” ile kuruluşlarımız için yol gösterici olma hedefi ile çıkardığımız Yönetim Kurulu serisi yayınlarımıza bir yenisini daha eklemenin gururunu ve mutluluğunu yaşıyoruz.

Kurumsal yönetim anlayışının hayata geçirilmesinde en üst düzeyde sorumluluk taşıyan yönetim kurullarının gelişimi dernek olarak, Yönetim Kurulu Çalışma Grubumuzun kurulduğu yıl olan 2014 yılından bugüne özenle çalıştığımız bir başlık. Çalışma Grubu, faaliyetlerine başladığı yıldan bugüne yönetim kurulları üzerine birçok eğitim, panel programının yanı sıra Yönetim Kurulu Serisi'nin iki yayını hayata geçirdi. Serinin ilk yayını 2016 yılında yayımlanan “Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri Ücret Araştırması” oldu. Ardından Mart 2016'da “BIST Yönetim Kurulları Araştırması”nı serinin ikinci yayını olarak üyelerimizin ve kamuoyunun faydasına sunduk.

Yönetim Kurulu Serisi'nin üçüncü yayını olarak yayımlanan bu el kitabı ile amacımız; şirketlerin etkin bir şekilde yönetilmelerinde hayati öneme sahip yönetim kurullarının gelişmelerine katkı sağlamak ve kaliteli bir oryantasyon süreci konusunda farkındalık yaratmak. Yayını incelediğinizde şirketi tanımaktan, yetki ve sorumluluklarına, değerlendirilme süreçlerine ve ücretlendirmeye kadar pek çok başlıkta önemli değerlendirmeleri bulabilirsiniz.

Umuyoruz ki bu yayın da iş profesyonellerine ve konuya ilgisi olan tüm taraflara faydalı bir yol haritası olur.

Çalışmamıza katkıda bulunan Yönetim Kurulu Çalışma Grubu Üyelerimize, editör Sayın Eser Taşcı'ya ve yayınıımızı destekleyen KPMG Türkiye'ye teşekkürlerimizi sunarım.

Ali Aydın Pandır
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

ŞİRKETİ VE YÖNETİM KURULUNU TANIMAK





WWW.

Technology
Innovation

Social
network

WWW.

@

ŞİRKETİ VE YÖNETİM KURULUNU TANIMAK

Yönetim kurulu, hiç kuşkusuz bir şirketin en önemli varlıklarından biridir. Şirketler Türk Ticaret Kanunu (TTK)'da tanımlandığı şekli ile “yönetim kurulu tarafından yönetilir ve temsil olunur”. Yönetim kurulu, şirket faaliyetlerini yönlendiren en yetkili organdır ve şirketin sürdürülebilirliğinde önemi büyüktür.

Yönetim kurulunu oluşturan yönetim kurulu üyelerinin her birinin yetenekleri ve birbirleriyle olan etkileşimleri de yönetim kurulunun, dolayısıyla şirketin başarısında büyük önem taşır. Bu nedenle yönetim kuruluna yeni atanan üyelerin şirkete uyumlarını sağlayarak katkıda bulunmaya başlamaları için gereken süreçleri yürütmek şirketin yönetim kurulunun sorumluluğundadır. En iyi uygulamalarda yönetim kurulu oryantasyonu programının yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından yürütüldüğünü de görmekteyiz.

Tüm şirketlerde yönetim kurulu üyelerinin ve özellikle pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin; finansal tabloları genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve uluslararası finansal raporlama standartları ışığında okuma, anlama, yorumlama, analiz etme bilgisine sahip olması, bütçe planlama, risk analizi ve yönetimi, strateji belirleme, insan kaynakları, iletişim, şirket birleşme, bölünme, satın alma gibi iş hayatı uygulamaları deneyimleri olması gerekmektedir. Bunun yanında, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ülke ve dünya ölçeğinde büyüme, istihdam, para

politikaları, cari ve ödemeler dengesi, enflasyon, borçlanma politikaları mali konularda bilgi ve görüşlerini sunmaları, görevleri süresince şirkete de değer katan unsurlardır.

Yeni atanan bir yönetim kurulu üyesinin başlangıçta öğrenmesi gereken çok fazla konu vardır. Öğrenmenin ne kadar çabuk olacağı ve yeni üyenin yönetim kurulu çalışmalarına ne kadar kısa sürede katkıda bulunmaya başlayacağı ise, kaliteli bir oryantasyon programı ile doğrudan ilişkilidir.

Yönetim kuruluna yeni girecek adayların; gelen teklifleri kapsamlı olarak değerlendirirken dikkat edecekleri faktörler; şirketin büyüklüğü, kurumsal yapısı, sektörü, mevcut hissedar yapısı, tüm yönetim kurulu üye yapısı, şirketin finansal durumu, son beş yıllık mali tabloları, yatırımları, büyüme stratejisi, itibarı, verilecek zaman gibi konulardır.

Yönetim Kurulu Üyesi, bu görevi kabul etmeden önce kendisine şu üç ana soruyu sormalıdır:

- Ben bu göreve uygun muyum?
- Şirket, faaliyet konusu, finansal durumu, yönetim vizyonu ve stratejisi ile bana uygun mu?
- Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiği görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabilecek miyim?
- Birinci soruya olumlu cevap verebilmek için aşağıdaki hususlar değerlendirilebilir:
- Deneyim: Şirketin kendi sektöründe veya benzer bir sektörde deneyim sahibi kişiler yönetim kuruluna ve şirkete daha fazla değer katacaktır. Şirketin sektörü ve hizmet verdiği alanlarda deneyimim var mı?



Öğrenmenin ne kadar çabuk olacağı ve yeni üyenin yönetim kurulu çalışmalarına ne kadar kısa sürede katkıda bulunmaya başlayacağı, kaliteli bir oryantasyon programı ile doğrudan ilişkilidir.



- Stratejik beceri: Yönetim kurulu üyesi olmak stratejik düşünce, liderlik ve yeni yönetim teknikleri becerileri gerektirir. Bu becerilere sahip miyim ve etki altında kalmadan karar verebilecek ve bu kararların sorumluluğunu alabilecek miyim?
- Çeşitlilik: Şirketler yönetim kurullarının farklı konularda farklı özellikteki kişiler-



den oluşmasını tercih edebilir. Örneğin farklı cinsiyet ve yaş grubundan üyeler, farklı uzmanlık alanlarında kişiler bulunması gibi. Bu beklentiye uygun özelliklere sahip miyim? Yönetim kuruluna farklı bir bakış açısı getirebilecek miyim?

- Çevreye uyum ve ilişkiler: Yönetim kurulu üyelerinin diğer üyelerle ve şirketin üst düzey yöneticileriyle profesyonel ilişkilerinde uyumlu olmaları beklenir. Aynı zamanda müzakere ve ikna yetenekleri de gelişmiş olmalıdır. Ben bu özellikleri taşıyor muyum?
- Yukarıdakilere ek olarak, yönetim kurulu üyeliği teklifleri değerlendirilirken aşağıdaki sorular da kılavuz niteliği taşıyabilir:
- Şirketin ürün, hizmet, iş konusu ile ilgili görüş bildirebilecek, destek olabilecek bilgiye, deneyime sahip miyim?
- Şirketin iş konusu ve faaliyetleri kişisel iş yaklaşımına uygun mu? Bana zarar verebilecek mevcut durum var mı? Şirketin iş yapma biçimi nedeniyle zarar görebileceğim gelişmeler olabilir mi?
- Şirketin ana hissedarı ve diğer hissedarları kim? Aralarındaki ticari ilişki nasıl? Hissedarlar arası daha önceden herhangi bir anlaşmazlık olmuş mu? En son hisse değişimleri ne zaman, neden gerçekleşmiş?
- Şirketin mevcut mali durumu, son beş yıllık mali performansı nasıl?
- Şirketin büyüklüğü, sektöründeki payı nedir?
- Şirketin mevcut yönetim kurulu başkanı başta olmak üzere, tüm yönetim kurulu üye yapısı nasıl? Kaç üyeden oluşuyor? İcracı olan yönetim kurulu üyeleri var mı? Yönetim kurulu ile icradan sorumlu üst yönetim ilişkileri nasıl?

- Yönetim kurulu üyelerinin görevleri esnasındaki kusurları ile şirkette neden olacakları zarar, şirket sermayesinin %25'ini aşan bir bedelle sigorta ettirilmiş mi?
- Daha önce yönetim kurulunda anlaşmazlık nedeniyle üyeliği sonlanmış kişi/kişiler var mı? Anlaşmazlık nedenleri belli mi?
- Şirket yönetim kurulu üye yapısında nitelik, bilgi, deneyim eksikliği var mı? Varsa, yönetim kurulu ve ana hissedarlar bunun farkındalar mı? Niteliklerine göre katkı sağlayabilme olanağı verilecek mi?
- Şirketin kurumsal yapısı nasıl? Şirket içi düzenlemeler, prosedürler, iş süreçleri var mı?
- Şirketin etik kuralları tanımlanmış mı?
- Şirket tam olarak hangi faaliyette bulunuyor? Sermaye piyasası mevzuatına ve ilgili olduğu sektöre ait tebliğlere uyum sağlıyor mu?
- Daha önceden mevzuat eksikliği gereği uyarı, ceza almış mı? Düzenleyici ve uygulayıcı kuruluşlarla ilişkileri nasıl?
- Ana hissedarın ve diğer hissedarların şirket yönetim kuruluna ve üst düzey çalışanlara ilişkin yaklaşımları nasıl?

Yönetim Kurulu seçimi süreçlerinde gösterilecek itina ve hassasiyet, yönetim kurulu üyesinin görevinde göstereceği performans açısından önemlidir. Ayrıca yeni göreve başlayan yönetim kurulu üyesinin TTK 374 ve 375'inci maddelerinde belirtilen görev ve sorumlulukları almadan önce üyeliğe uygun olup olmadığı konusunda karara varabilmek için şirketi tanıma ve görevi bilinçli olarak kabul etme hakkı olmalıdır.

Yönetim kurulu üyesi adayının şirketi tanınması için kullanabileceği dokümanlar:

- Şirketin esas sözleşmesi
- Şirketin kuruluş belgesi
- Şirketin son ortaklık yapısı ve varsa grup şirket yapısı
- Ticaret sicil kayıtlarından son 5 yılın genel kurul kararları
- Son 5 yılın bağımsız denetim raporları
- Yönetim kurulunun mevcut üye kompozisyonu ve görev dağılımları (TTK 367)
- Şirketin organizasyon yapısı
- Mevcutsa, TTK Madde 361'de belirtilen "sigorta poliçesi" kapsamı
- Yönetim kurulu üyesi eğer genel kurulda değil ara dönemde, yönetim kurulundan ayrılan bir üyenin yerine atanıyorsa, o üyenin kim olduğu ve neden pozisyonun boşaldığına dair bilgi
- İnternette yapılacak sorgulama ile, şirket, rakipleri ve şirketin bulunduğu piyasa ile ilgili bilgi ve dokümantasyon

Operasyonları, stratejileri, riskleri, rekabet ortamı ve yönetimiyle şirketi ve şirket kültürünü bütünüyle tanımak, aynı zamanda yönetim kurulunun ve üyelerinin sorumluluklarını anlamak zaman alan bir iştir. Bununla beraber, temel bilgilere ve sunumlara, önemli kişilerle yapılacak görüşmelere ve istenen seviyeye gelmek için bir "yol haritasına" yer veren planlı bir oryantasyon programı, yeni bir yönetim kurulu üyesinin şirkete

uyum sağlamasını ve yönetim kurulunun çalışmalarına katkıda bulunmaya başlamasını hızlandırabilir.

İlk kez yönetim kurulu üyeliği görevini üstlenen üyeler için ise bu işin getirdiği sorumlulukları ve bu sorumlulukların yöneticilik görevlerinden nasıl farklılaştığını anlamak ilave zorluklar getirir. Bu nedenle daha önce hiç yönetim kurulu üyeliği yapmamış bir kişinin oryantasyonunda bazı ek konuların da ele alınması faydalı olur.

Yönetim kuruluna yeni katılan üyenin; kendi sorumlulukları ile şirketin güncel konularını ve şirketin içinde bulunduğu koşulları anlaması için resmi bir oryantasyon programının uygulanması, iyi yönetim uygulamalarında tavsiye edilen bir uygulamadır. Bununla beraber, yeni bir yönetim kurulu üyesinin oryantasyon programına olan ihtiyacı; üyenin geçmiş bilgi ve deneyimine ve üyenin yönetim kurulunda ve komitelerde alması beklenen role bağlı olarak üyeden üyeye farklılık gösterebilir. Dolayısıyla, yeni üyenin kendi oryantasyon programı için sorumluluk almaya hazırlıklı olması ve beklenen seviyeye gelmek için gereken temeli oluşturmak için yönetimle ve ilgili diğer kişilerle beraber çalışması gerekir.



Yeni bir yönetim kurulu üyesinin oryantasyon programına olan ihtiyacı; üyenin geçmiş bilgi ve deneyimine ve üyenin yönetim kurulunda ve komitelerde alması beklenen role bağlı olarak üyeden üyeye farklılık gösterebilir.



Yeni yönetim kurulu üyelerinin oryantasyon programını oluştururken aşağıdaki konuları dikkate almalarını öneriyoruz:

- Okuma listesi
- İlk oryantasyon toplantısı
- Şirketi, yönetim, risk ve kontrol süreçlerini ve üst düzey yöneticileri daha yakından tanımak için şirketteki kilit öneme sahip kişilerle ve varsa şirket genel sekreteri ile birebir görüşmeler gerçekleştirilmesi

Sonuçta, sağlam bir oryantasyon süreci, yeni atanan üyenin yönetimle, diğer yönetim kurulu üyeleriyle ve şirketle ilgili diğer ilgili kişilerle sağlıklı ve sürekli bir diyalog içinde olmasına yardımcı olmalıdır.

ÖNERİLEN OKUMA LİSTESİ

Yönetim kurulu Üyesi göreve başladıktan sonra özellikle TTK'nın 374 ve 375'inci maddelerinde belirtilen görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için, TTK 392 çerçevesinde her türlü bilgi talebinde bulunabilir. Yukarıda belirtilen dokümantasyona ilave olarak eğer mevcutsa, aşağıdakileri de incelemesi faydalı olacaktır:

- **Yönetim kurulu üyelerinin iletişim bilgileri**
- **Yönetim kurulu takvimi**
- **Organizasyon şeması**
- **Şirketin ilgili yıla ait bütçesi, varsa 5 yıllık iş planı**
- **Şirket organizasyon yapısına bağlı görev ve sorumluluk tablosu ve imza yetkileri**
- **Şirket politika, prosedür ve iç yönergeleri**
- **Yönetim kurulu karar defteri**
- **Şirket faaliyet raporu**
- **Şirket kurumsal sorumluluk raporu**
- **Şirket derecelendirme raporları**
- **Aylık, üç aylık ve yıllık bağımsız denetim raporları**
- **Şirket jargonunda kullanılan kısaltmalara ilişkin bilgi**
- **Varsa, ana ortak şirket tarafından bu şirkete verilen talimatlar (TTK 203, 204, 205)**

Yeni göreve başlayan Yönetim Kurulu üyesi ile şirketin birbirine uyumunu içeren süreçte hem şirket hem yönetim kurulu üyesi tarafından dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Bu hususları her iki taraf açısından irdeleyerek tek bir doküman halinde belirtmek yerinde olacaktır. Verilen yazılı dokümanlar ve bilgilerin içeriği yönetim kurulu başkanının bilgisi dahilinde saptanmalıdır.

Bilgilendirmede, belge sunumlarında tekrardan kaçınılarak, aşırı zaman kaybına neden olmamasına dikkat edilmelidir. Sunulacak belgelerin bir kısmı hemen verilmekle birlikte, karşılıklı ön görüşme ile bir kısmı da zaman içinde istendiğinde detaylı incelenmesine fırsat yaratılmalıdır. Yönetim kurulu üyesinin talebi ile istenecek daha da detaylı konular olduğunda, yönetim kurulu başkanı bilgilendirilmeli ve izni alınmalıdır.

İLK ORYANTASYON TOPLANTISI

Yeni atanan bir yönetim kurulu üyesi için başlangıçta bir oryantasyon toplantısı düzenlemek iyi bir uygulama olabilir. Bu toplantının süresi ve resmi bir toplantı olup olması şirketten şirkete değişir ama genellikle aşağıdaki konulara değinilmesi beklenir:

- Şirket ile ilgili bilgiler; faaliyet gösterilen sektör, ürün ve hizmetler, müşteriler, rakipler vb.
- Şirketin organizasyon yapısı
- Şirketin genel finansal durumu
- Şirketin kısa, orta ve uzun vadeli stratejisi
- Şirketin riskleri belirleme ve yönetme süreçleri ile şirketin karşı karşıya bulunduğu başlıca riskler
- Şirket kültürü

İlk oryantasyon toplantısına kimlerin katılacağı şirketin oryantasyon sürecini nasıl planladığına bağlıdır. Örneğin bu ilk toplantı daha uzun bir oryantasyon sürecinin ilk adımı olabilir veya kapsamlı bir oryantasyon toplantısı olarak düzenlenebilir. Şirketin yaklaşımına göre bu ilk toplantıya CEO, CFO ve hukuk danışmanı gibi sadece birkaç üst düzey yönetici katılabilir veya üst yönetimin tamamının ve konuyla ilgili bazı uzmanlarının da dahil edildiği daha geniş katılımlı bir toplantı planlanabilir.



Yeni atanan bir yönetim kurulu üyesi için başlangıçta bir oryantasyon toplantısı düzenlemek iyi bir uygulama olabilir. İlk oryantasyon toplantısına kimlerin katılacağı şirketin oryantasyon sürecini nasıl planladığına bağlıdır.



ŞİRKET VE YÖNETİM KURULU HAKKINDA DETAYLI BİLGİ EDİNMEK

Resmi bir oryantasyon programının bir parçası olarak yeni yönetim kurulu üyesi, şirketi her yönüyle (kültürü, stratejisi, temel riskleri, güçlü yönleri, fırsatları ve zorlukları) daha iyi tanımak için şirketin liderleriyle birebir görüşmeler yapmak isteyecektir. Bu görüşmeleri yönetim kurulunun resmi ortamı dışında yapmak, bu liderleri daha iyi tanımak için bir fırsat olarak da değerlendirilebilir.



İlk olarak, şirketin düzen ve işleyişini anlamak için, eğer varsa bağımsız yönetim kurulu üyeleri ile görüşmek faydalı olabilir.

- Şirketin gündemindeki konular nelerdir?
- Şirket yönetimi ve yönetim kurulunu en fazla meşgul eden konular nelerdir?
- Yönetişim süreçlerinden hangileri iyi çalışıyor, hangilerinde sorunlarla karşılaşılıyor?
- Şirket kültürü ve yönetim kurulu kültürü nasıldır?

Hukuk müşaviri (veya şirket genel sekreteri), yönetim kurulu ve yönetim kurulu bünyesindeki komiteler hakkında yasal konular veya süreçler hakkında faydalı bilgiler paylaşabilir:

- Komitelerin yapısı
- Komitelerin çalışma esasları
- Her komitenin rol ve sorumlulukları
- Komitelerin gözetim faaliyetlerini yerine getirirken birbirleri ile nasıl koordine olup iletişim sağladıkları

Hukuk müşaviri veya şirket yönetim kurulu sekreteri aynı zamanda, yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları ve bağımsızlık gereklilikleri ile ilgili tavsiyelerde bulunabilir ve şirketin karşı karşıya bulunduğu önemli dava, soruşturma ve uyumla ilgili diğer konularda güncel bilgileri paylaşabilir.

Oryantasyonu takip eden haftalarda ve aylarda yeni üye isterse CEO, CFO, Chief Risk Officer (CRO), Chief Information Officer (CIO), Chief Information Security Officer (CISO), satış, operasyon, pazarlama ve İK liderlerinin aşağıdaki temel konular hakkında görüşlerini almak üzere birebir toplantılar yapabilir:

- Şirketin stratejik öncelikleri ve şirket stratejisini etkileyebilecek önemli riskler
- Risk yönetim süreçlerinin etkinliği ve iç kontrol sistemi
- Şirket kültürü ve üst düzey yöneticilerin yaklaşımları: Etik değerler, yasal ve düzenleyici kuruluşlara uyum ve şirketin ne kadar geleceğe odaklı, yenilikçi ve gerektiğinde yeniden yapılanmaya açık olduğu
- Yönetim ekibinin ve yönetim kurulunun güçlü ve zayıf yönleri
- Şirket satın alma stratejileri ve gündemde olan potansiyel satın almalar

Şirket üst yönetiminin yeni yönetim kurulu üyeleriyle kendi sorumluluk alanlarındaki bazı konularla ilgili paylaşmak isteyecekleri görüşler de olacaktır. Bu konular şirket üst yönetiminin temsil ettikleri bölümlere göre değişir.

YÖNETİM KURULU BAŞKANI VEYA BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİ

- Yönetim kurulunun CEO ve diğer yöneticiler ile iletişimi ve önemli kararların nasıl alındığı (resmi veya gayriresmi süreçler)
- Yönetim kurulu ve komitelerin gündemindeki en zor konular
- Yönetim kurulu kültürü: Yönetim kurulu üyelerinin kendi aralarındaki iletişiminin ve yönetim kurulunun üst yönetimle iletişiminin ne kadar açık ve tarafsız olduğu
- Komite başkanları
- Yönetim kurulunun komitelerden beklentileri ve komite üyelerinin görevleri
- Komitelerin mevcut yapısı (üyelerin becerileri, özgeçmişleri, deneyim ve uzmanlık alanları)
- Komitelerin karşısındaki en önemli zorluklar
- Komitelerin gözetim sorumluluklarının kapsamı
- Komitelerin gözetim süreçlerinin sağlamlığı
- Varsa, komitelerin öz değerlendirme sonuçları

PAZARLAMA / SATIŞ DİREKTÖRLERİ

- Şirket hedef müşterilerini nasıl tanımlıyor ve müşterilerin taleplerine cevap veren ürün ve hizmetleri geliştirmek için hangi yöntemleri kullanıyor?
- Şirketin inovasyona bakışı
- Şirket ortaya çıkan rekabetçi, sosyal, ekonomik ve politik trendleri nasıl izliyor ve bu trendlere nasıl uyum sağlıyor?
- Stratejik planlama süreci; stratejinin hangi sıklıkta gözden geçirildiği, dış faktörler ve trendlerin şirket stratejisine etkilerinin nasıl değerlendirildiği ve gelişmelerin takip edildiği metrikler.

OPERASYONLARDAN SORUMLU DİREKTÖR (CHIEF OPERATIONS OFFICER - COO)

- Şirketin tedarik zincirini stratejik avantaj için nasıl kullandığı
- Şirketin sürekliliği ve kriz yönetimi planları
- Şirketin kurumsal sorumluluk konularındaki prensipleri, politikaları ve şeffaflık düzeyi

İNSAN KAYNAKLARI DİREKTÖRÜ

- Şirketin ücretlendirme esasları, ücretlendirme politikası ve programlarının genel prensipleri ve ücretlendirmenin kısa ve uzun vadeli hedeflerle bağlantısı
- Şirketin stratejisini uygulayabilmek için gereken beceri, deneyim ve özgeçmişlere sahip yetenekleri kendine nasıl çektiği, motive ettiği ve elde tuttuğu

FİNANS DİREKTÖRÜ VE MUHASEBE DİREKTÖRÜ

- Şirketin kar trendleri
- Dipnot açıklama yaklaşımı, şeffaflık düzeyi, kar dağıtım politikaları ve mali tablolarında açıklanması zorunlu olanlar dışındaki finansal göstergelerin kullanılması
- Şirket iç kontrol ve iç denetim sisteminin yeterliliği, sistimali önleyici kontroller, baskılar ve açıklıklar
- Sermaye dağılımı süreçleri ve bu sürecin kısa ve uzun vadeli hedeflerle bağlantısı



BİLGİ TEKNOLOJİLERİ DİREKTÖRÜ (CIO) VE BİLGİ GÜVENLİĞİ DİREKTÖRÜ (CISO)

- Şirketin teknolojiyi stratejik avantaj için nasıl kullandığı
- Şirketin veri güvenliği, uyum ve diğer koruma sağlayıcı nitelikteki bilişim teknolojisi risklerini nasıl yönettiği
- CIO veya CISO'nun yönetim kurulu, denetim komitesi ve/ veya risk komitesi ile hangi sıklıkta ve hangi konularda görüştüğü
- Şirketin siber güvenlik tehditlerini belirleme, korunma ve bunlara cevap verme konusunda kullandığı kaynaklar ve programlar

RİSK DİREKTÖRÜ (CRO)

- Risk direktörünün şirketin risk farkındalığı, risk iştahı ve tolerans düzeyi hakkındaki görüşleri
- Risk direktörünün, yönetimin kültürü ve yaklaşımları hakkındaki görüşleri
- Şirketin risklerinin sektördeki diğer şirketlerle kıyaslanması
- Yönetim kurulunun ve yönetimin risk gözetim süreçlerinin güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin görüşleri
- Risk yönetiminin şirketteki karar süreçlerinde yer alma düzeyi

GENEL MÜDÜR

- Diğer yöneticilerle yapılan görüşmelerde ortaya çıkan önemli hususlar, fırsatlar veya endişeler
- Şirketin en önemli fırsatları veya zorlukları
- Yeni yönetim kurulu üyesinin yetenekleri ve deneyimlerinin şirkete ve yönetim kuruluna en faydalı olacak şekilde nasıl kullanılabilceği

Yeni yönetim kurulu üyeleri üst düzey yöneticilerle görüşmenin yanı sıra şirketin üretim tesislerini ve/veya satış noktalarını ziyaret ederek şirketle ilgili daha fazla bilgiye sahip olmak için bu birimlerde çalışanlarla da bilgi alışverişinde bulunmak isteyebilirler.

TEK BİR YÖNTEM HER ŞİRKETE UYMAZ

Oryantasyon sürecinin başarılı olması, yönetim kuruluna yeni katılan üyenin istenen seviyeye hızlı bir şekilde ulaşıp yönetim kurulunun ve komitelerin çalışmalarına katkıda bulunmaya başlaması için son derece önemlidir, ancak bu süreçte her şirkete uyacak tek bir yöntem yoktur.

Oryantasyon süreci şirketin büyüklüğüne ve yeni üyenin geçmişine, deneyimine

ve ilgi alanlarına göre değişebilir. Oryantasyon sürecinde yönetim elbette önemli bir rol oynar, ancak yönetim kurulunun yeni üyesinin de sürecin kendisine uygun olmasını ve odaklanmasını sağlamak için sorumluluk alması gerekir.

İdeal bir oryantasyon süreci, yeni yönetim kurulu üyesinin kendi deneyim ve perspektifini kullanarak şirkete değer katmasını sağlayacak bilgileri edinmesini sağlamalıdır. Bu nedenle oryantasyon programının yeni üyeye gereken uygun nitelikteki ve seviyedeki bilginin sağlanması amacıyla tasarlanması gerekir.



**İdeal bir oryantasyon süreci,
yeni yönetim kurulu üyesinin kendi
deneyim ve perspektifini kullanarak şirkete
değer katmasını sağlayacak bilgileri
edinmesini sağlamalıdır.**



Yönetim kurulu üyesine deneyimli bir yönetim kurulu üyesi tarafından mentorluk yapılması yönetim kurulu üyesinin yönetim kuruluna adaptasyonunu hızlandıran ve kolaylaştıran bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine katıldığı ilk yönetim kurulu toplantısında yeni yönetim kurulu üyesinin yönetim kurulu başkanı tarafından sıcak bir şekilde karşılanması ve kendini tanıtmalarının istenmesi uyumu destekleyecektir.

Oryantasyonun bir süreç olduğu unutulmamalı ve yeni yönetim kurulu üyesinin üç aylık süreyi doldurduktan sonra şirketle, yönetim kuruluyla ve oryantasyon programıyla ilgili geribildirim alınması da en iyi uygulamalar olarak karşımıza çıkmaktadır.



**KENDİNE VE
ŞİRKETE
KATMA DEĞER
SAĞLAMAK**



KENDİNE VE ŞİRKETE KATMA DEĞER SAĞLAMAK

Yönetim kurulu üyeliği beraberinde birçok sorumluluk getirmesinin yanı sıra bir katma değer sağlama sürecidir. Yeni yönetim kurulu üyesi yönetim kuruluna, dolayısıyla şirkete katma değer sağlarken, diğer taraftan kendi kişisel gelişimine de katkı sağlayacak bir sürecin parçası olmalıdır.

KENDİNE KATMA DEĞER SAĞLAMAK:

1) KİMSE YÖNETİM KURULU ÜYESİ OLARAK HAYATA BAŞLAMAZ

Kanuni şartları yerine getiren herkes yönetim kurulu üyesi olabilir ancak kişinin yönetim kurulu kademesine gelmeden önce tecrübe kazanması için çeşitli evrelerden geçmesi gerekir.

Yönetim kurulu üyesi, o şirkette yapılabilecek işler hakkında genel bilgi sahibi olan, yöneticilik vasıflarını hazmetmiş ve dolayısıyla yöneticilik yapmış biri olmalıdır. Aile reisi, hiç çalışmamış çocuğunu, yeğenini veya başka bir yakını yönetim kurulu üye-



si yapabilir ama bu seçimin şirket için olumsuz sonuçlar doğurması, büyük olasılıkla, kaçınılmazdır. Kişilerin görev için hazırlıklarını tamamlamadan yönetim kurulu üyesi seçilmeleri hata olur.

Yönetim kurulu üyeliği için aday olan kişinin kendisini iyi tanıması ve mevcut vasıflarını iyi bilmesi gerekir ki ekibin başarılı bir parçası olabilsin. Kişi kendisini henüz yeterli görmüyorsa acilen yönetim kurulu üyesi olmasını gerektiren bir kural yoktur; bu durumda beklemek en doğrusudur.



**Yönetim kurulu üyeliği için
aday olan kişinin kendisini iyi tanıması ve
mevcut vasıflarını iyi bilmesi gerekir.**



2) YÖNETİM KURULU ÜYESİ OLMAK İÇİN HER AŞAMADA HAZIRLIK YAPILMALIDIR

Kişilerin çalışma hayatına '0' seviyesinden, memur, stajyer, uzman yardımcısı gibi unvanlarla çalışmaya başlamaları her zaman olumlu sonuç verir. Merdivenin basamakları teker teker çıkıldığında hem sağlam temeller üzerinde yükselerek yapılan işin tam öğrenilmesi sağlanır hem de beraber çalışılan iş arkadaşlarının, o kişinin iş bilgisine ve deneyimine güvenmeleri sayesinde kişiyi kabullenmeleri ve yükselişini hazmetmeleri kolaylaşır.

Ama esas olan, yönetim kurulu üyeliğine özverili hazırlanılmasıdır. Çalışma hayatının her aşamasında alınacak farklı eğitimler, temel bilgileri sağlamlaştırılmalı, yöneticilik vasıflarını pekiştirmelidir. Kişi, yönetim kurulu üyesi olduğunda, kendisinden beklenmesi olası görevler ve üstlenebileceği sorumlulukların neler olabileceğini analiz ederek, muhtemel görev kendisine verildiğinde, üzerinde çalışacağı konular hakkında temel bilgilere sahip olmalıdır.

3) KENDİNİ YETİŞTİRME EYLEMİ, ÇALIŞIRKEN DAHİ İHMAL EDİLMEMELİDİR

Çalışırken kendini yetiştirmenin en önemli unsuru, yapılan işin derinlemesine öğrenilmesidir. O işin neden yapıldığı, nasıl yapıldığı, iş akışının özellikleri, işin tabii olduğu mevzuat gibi ayrıntıların tam öğrenilmeden geçilmemesi gerekir. İş başı eğitimi olarak da adlandırılacak "çalışırken kendini yetiştirme eylemi", sadece yapılan işle ilgili değildir. Kişinin genel kültürünün artırılması, lisan bilgisinin geliştirilmesi, insan ilişkileri ve yöneticilik vasıflarının en üst seviyeye çıkartılması hedefler arasında bulunmalıdır. Yönetim kurulu üyesi olduktan sonra dahi bu çabaların devam ettirilmesi gerekir. Örneğin, günün belli bölümlerinin okunması önemlidir.

4) İŞ HAYATININ HER SAFHASINDA ÖĞRENMEYE VE ÖĞRENDİKLERİNİ HAZMETMEYE HAZIR OLUNMALIDIR

Kişi ister üst kademe yöneticisi isterse yönetim kurulu üyesi olsun, hayatının her aşamasında öğrenmeye, yeni metodolojileri takip etmeye ve de özellikle bilgi teknolojileri ile aşinalığını geliştirmeye gayret etmek zorundadır; aksi takdirde arkasından gelen genç ve iyi yetişmiş kuşaklar tarafından çok daha çabuk geçilmeye mahkumdur.

İzlemek ve dinlemek öğrenmenin önemli aşamalarındandır. Özellikle yaşanmış olaylar ve tecrübenin dinlenmesi veya okunması, iş başında üzerinde çalışılan veya düşün-

len o konunun daha çabuk öğrenilmesi ve kavranmasına yardımcı olacaktır.

Öğrenmenin en önemli aşamalarından biri de bilinmeyen veya anlatıldığında tam anlaşılamayan konuları, soran kişi yönetim kurulu üyesi dahi olsa, bilen kişilere sorma cesaretini kendisinde bulabilmesi ve üzerinde çalıştığı herhangi bir konuyu anlamadan geçmemesidir.

5) ÜZERİNDE ÇALIŞTIĞI İŞİ, İŞ YERİNİ VE ORTAMINI İYİ ANLAMAK VE KURALLARINI ÖĞRENMEK GEREKİR

Bir şirketin yönetim kurulu üyeliğine seçilen kişinin, öncelikle, o şirketin ne iş yaptığını, o işi nasıl yaptığını, sektördeki yerini, kullanılan teknolojinin ve insan kaynağının ihtiyaca cevap verip vermediğini araştırması ve incelemesi gerekir. Ayrıca o şirketin iş alanını ve çalışanlarını ilgilendiren şirket iç mevzuatı, Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu gibi kanunlar ile gerekli uyum mevzuatını öğrenmesi gerekir.

ŞİRKETE KATMA DEĞER SAĞLAMAK

1) MASA ETRAFINDA DOĞRU KİŞİLERİN BULUNMASI VE UYUM İÇİNDE ÇALIŞILMASI

Şirket ortakları, yönetim kurulu üyelerini seçerken, üye adaylarının, bilgi ve tecrübelerini, kişilik yapılarını dikkate almak zorundadırlar. Eğer seçim sonucu, yönetim kurulunda uyumlu çalışmaları mümkün olmayacak üyeleri bir araya getirirler ve çalışma ortamının çatışma ortamı olarak gelişmesine neden olunursa bundan en zararlı çıkacak olan şirketin geleceği ve bilançosu olacaktır. Dolayısıyla ortak memnuniyetsizliği kaçınılmaz hale gelecektir.

Yönetim kurulu üyeleri arasında seçim sonrasında yapılacak iş bölümünde, üyelerin tecrübelerinin yoğunlaştığı alanlar tespit edilmeli, bu doğrultuda iş bölümüne gidilmeli ve sorumluluklar belirlenmelidir.

2) YÖNETİM KURULU ÜYELERİ ŞİRKETE DOĞRU DEĞERİ İLAVE EDEBİLİYORLAR MI?

Yönetim kurulu üyelerinin şirket yararına olacak doğru değerleri katabilmeleri için kendilerini memnun edecek, yeterli konfora sahip çalışma ortamı içinde, öğrenen top-

lum ilkeleri ile hareket edebilen çalışanlar topluluğuna sahip olunması veya sahip olma yolunda atılması gereken adımların gerçekleştirilmeye başlanmış olması gerekir.

Kendilerine uygun çalışma ortamı yaratılmış, tecrübe ve bilgilerini kullanabilecekleri projelerde çalışma olanağı sağlanmış yönetim kurulu üyelerinin şirket için katma değer yaratabilecekleri kabul edilir ve bu sonuca katkıları beklenir.

Yönetim kurulu üyelerinin sağlanan uygun çalışma ortamına rağmen arzu edilen doğru değeri şirket varlıklarına ilave edememeleri durumunda, yönetim kurulunun yapılanmasında süratle değişikliğe gidilmesi gerekir.

3) KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN YÖNETİM KURULUNA ETKİSİ

Kurumsal yönetimin kabul görmüş ve evrensel geçerliliği olan ilkeleri; adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluktur. Bu ilkeler ışığında kurumsal yönetim, şirketin en yüksek performansı göstermesini, en karlı, en başarılı ve rekabetçi olmasını hedefler. Bir başka deyişle, kurumsal yönetim; uyulması isteğe bağlı iyi yönetim, gözetim ve denetim kurallarının bütünüdür.

Kurumsal yönetim, şirket yönetiminin kendi özel çıkarlarına uygun kararlar vermesine engel olur. Bu olanak, bilinen ilkeler ışığında yönetim kurulu ve üyeleri aracılığıyla kontrole izin verir. Yerleşmesi sağlanmış kurumsal yönetim ilkelerine dayalı değerler, yönetim kurulu üyelerinin etkin çalışmalarını ve iç denetimin arzu edilen seviyede sürdürülmesini temin eder.



Kurumsal yönetimin kabul görmüş ve evrensel geçerliliği olan ilkeleri; adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluktur.



4) KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI İLE DEĞER YARATMAK

Yönetim kurulu seviyesinde kurumsal yönetim ilkeleri uygulamalarını geliştirerek şirket için değer yaratılmak isteniyorsa, yönetim kurulu ve üyelerinin görev ve yetkileri

açıkça belirlenerek tanımlanmalıdır. Bu uygulamanın yapılması şirket üst yönetimi yapılanmasının kurallarını da beraberinde getirecektir. Yönetim kurulu üyeleri, şirketin faaliyetlerini kendilerine yapılacak bildirim ve raporlamalarla yakından kontrol etmeli, sağlanan iletişim sonucu tespit edilen konular tartışılmalı ve netleştirilen aksamaların tekrarlanmaması için gerekli önlemler alınmalıdır.

Şirketin atılım yapmasını sağlayacak projelerin önerilmesi, yönetim kurulu üyelerinin tecrübelerinin alt kadrolara aktarılması, yönetim kurulu üyelerinin değer yaratan önemli görevleri arasındadır.

Şirkette yapılan kurumsal yönetim uygulamaları ile, şirketin stratejik rehberliği, yönetimin zamanında etkin denetimi, yönetim kurulu üyelerinin şirket ve hissedarlarına karşı hesap verme zorunluluğu sağlandığı takdirde katma değer yaratmak mümkün olabilecektir.

5) KATMA DEĞER YARATMA KÜLTÜRÜ VE YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ

Yönetim kurulu üyesinin bilgi ve tecrübesini, yeri geldiğinde, şirket lehine katma değer yaratmak için kullanması beklenir. Bu konuda adım atılabilmesi için yönetim kurulu üyesi katma değer yaratma kültürüne sahip olmalıdır. Şirket adına faydalı sonuçlar üretilmesi için yönetim kurulu üyesi katma değer yaratmak amacıyla düşünmeye, projelere katkıda bulunmaya ve Ar&Ge çalışmalarına katılmaya aşina olmalıdır.

Bu çalışmalar yürütülürken şirketin maddi olanakları göz önünde bulundurulmalı, doğru zamanlarda ve doğru projeler ile beklenen katma değer yaratılmalıdır, zira ihtiyacı aşan derecede yüksek teknoloji kullanarak katma değer yaratmaya yönelik projelerin amacına ulaşması zordur ve istenmeyen sonuçlarla karşılaşılması yönetim kurulu üyelerinin performans sonuçlarını da etkiler.



**Yönetim kurulu üyesi
katma değer yaratma kültürüne
sahip olmalıdır.**



6) BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN KATKISI / ETKİSİ

Yönetim kurulu üyelerinin eskiden bilgi teknolojileri alanındaki gelişmeleri dikkate almakta çok titiz davranmadıkları bilinmektedir. Ancak yeni nesil yönetim kurulu üyeleri bu alandaki bilgilerini artırmak yönünde çaba gösterip bilişim teknolojilerinin sağlayacağı avantajları şirket lehine kullanmayı hedeflemektedirler. Şirket ortaklarının, yönetim kurulu üyelerini bu yönde teşvik etmeleri, kendileri lehine sonuç yaratacaktır.

Ortaya çıkartılan yolsuzluklar ve şirket yönetim skandalları, düzenleyici kuruluşları uyum konusunda daha fazla önlem almaya ve kural koymaya yönlendirmiştir. Yatırımcı güveninin sarsılmasını önlemek için yönetim kurullarının bu ortamda daha dikkatli olması ve bilişim teknolojilerinin kullanımına dayalı gözetim / kontrol olanaklarını geliştirmeleri gerekmektedir. Ayrıca bilişim teknolojileri kullanım esasları, şirketlerde yazılı kurullarla desteklenmeli ve yazılım kaynakları belgelenecek şekilde saklanmalıdır.

7) NELER YÖNETİM KURULUNU BÜYÜK YAPAR?

Yönetim kurulları, çalışmalarını genel kabul görmüş standartlara göre yürütürler; düzenli olarak yönetim kurulu toplantılarına ve yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komite toplantılarına katılırlar.

Yönetim kurulunun çalışmasını sağlayacak yukarıda bahsedilen ana unsurlar oluşturulduktan sonra, yönetim kurulu üyelerinden görevlerini, şirketin etik kodlarına uygun olarak, iyi yapmaları beklenir. Yönetim kurulu görevlerini başarıyla yapmaya çalışırken, yönetim kurulunu oluşturan üyelerin de kendilerini geliştirmeleri ve yenilemeleri beklenir.

Yönetim kurulu üyelerinin birbirlerine olan saygı ve güveni geliştirilmeli, kişiler birbirlerine inanmalıdırlar, zira bütün yönetim kurulu üyeleri mevzuat karşısında benzer sorumluluklara sahiptirler ve birbirleriyle dayanışma içinde olmaları gerekir.

Yönetim kurulu üyeleri gerek şirket yönetimi ve çalışanlarına gerekse üçüncü şahıslara karşı ortakları ve şirketi temsil ederler, dolayısıyla şirketin saygınlığını korumakla mükelleftirler. Yönetim kurulu kararlarını çetin tartışmalar sonucu alabilirler ama aldıkları kararlar sonrasında geriye bakmaksızın şirketi ileri taşıyacak adımları atmaları gerekir. Yönetim kurulu üyelerinin hissedarlara, çalışanlara ve üçüncü şahıslara güven vermesi, açık sözlü davranıp gerçekleri anlatması, karşıt görüş ve fikirlerin tartışıldığı ortamın yaratılmasını teşvik etmesi, görev tanımlarının çok kalın çizgilerle çizilmeden yazılması, kişisel hesap verebilirliğe saygı gösterip bütün yönetim kurulu üyelerinin sorun ve başarılarından haberdar olmasını sağlayan iletişim ağının kurulması ve üyelerin performans ölçümlerinin yapılması, yönetim kurulunun genel değerlendirmesinde pozitif unsurlar olarak dikkate alınır.

8) YÖNETİM KURULU HER TOPLANTIDA KATMA DEĞER YARATABİLMELİDİR

Yönetim kurulunun en önemli görevi, şirket genel stratejisi ve risk yönetimi ile uyum içinde olmak kaydıyla şirket yönetim faaliyetlerinin izlenmesidir.

Yönetim kurulu belli esneklik içinde gelişmeye açık, sağduyulu, belli hedefe odaklanan ve alınan riskleri umursayan çalışma anlayışı içinde olmalıdır. İyi yönetim kuruluna sahip çok az sayıda şirket başarısızlığa uğrar.

Yönetim kurulu görevini yaparken başarıya ulaşmak için hedeflerin belirlenmiş, yapılması iyi düşünülmüş ve iş akışı buna göre tasarlanmış ve becerilerini yansıtabileceği bir çalışma temposu içinde faaliyet göstermelidir.

Bu hususların yanı sıra yönetim kurulu toplantılarının düzenli yapılması, üye katılımının sağlanması, gündemin ihtiyaçları yansıtacak konulara göre belirlenmesi ve zorunluluk olmadıkça gündem dışına çıkılmaması, toplantılarda tartışmalar ne kadar hararetle geçerse geçsin gerekli kararların alınabilmesinin sağlanması, toplantılarda her zaman şirket yararına katma değer ortaya koyacaktır.

9) KATMA DEĞER YARATAN YÖNETİM KURULLARININ GELECEĞE ETKİSİ

Kurumsal yönetim ilkelerine dayalı uygulamaların, şirket bünyesine yerleştirilmesine yönelik faaliyetler, yönetim kurulu ve üyelerinin öncülüğü, katkısı ve kontrolü altında yapılmalıdır.

Yönetim kurulunun katma değer yaratması, çalışma sistemi ile yakından ilişkilidir. Yönetim kurulu üyeleri; etkisiz olanlar veya kendini iş yapmadan saklayanlar, halinden memnun olup da pek bir iş yapmadan yapıyor gözükkenler ile şirket için çalışıp çabalayanlar olarak üç grupta toplanabilir. Şirket, çalışıp çabalayan yönetim kurulu üyelerinin varlığı ile doğru gelişimini yakalayabilir.

Yönetim kurulu üyeleri üstlendikleri görevleri eksiksiz yerine getirmelidirler. Güvene dayalı olarak birlikte çalışan yönetim kurulu üyeleri, bu kültürü, geçmiş tecrübelerini de ekleyerek, uyum içinde devamlı kılmalıdırlar.

Benimsenen kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesi içinde, yönetim kurulu üyelerinin çalışmalarını katma değer yaratarak sürdürmeleri, şirketin bütün organlarına olumlu yansıtacağı için şirketin gelişmesine ve geleceğe sağlam adımlarla yürütmesine yardımcı olacak, bu sayede hedeflenen sonuçlara varılacaktır.

10) AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM KURULU YAPILANMASI VE ÜYELERİNİN SAHİP OLMASI GEREKLİ NİTELİKLER

Yönetim kurulunun oluşturulması, yapılanması ve görevi, ailenin işinin türüne göre değişebilir. Şirketin iş hacminin büyüklüğü ve yapılan işin karmaşıklığı ile şirket kuruluş tarihinin eskiliği önemlidir.

Aile şirketinin ilk yıllarında yönetim kurulu, sadece mevzuata uyum için kurulur ve bu durum "kağıttan yönetim kurulu" olarak adlandırılır. Ailenin çok güvendiği, dışarıdan bir veya birkaç kişi, aile bireylerinin yanı sıra yönetim kurulu ve şirket yönetiminde yer alabilirler. Bu uygulama şirket yönetimi konusunda bazı adımların atılmasına yardımcı olmakla birlikte, sonuçta, bu tür uygulamalarla roller karışır, sorunlara öncülük edilmiş olur, stratejik kararlar verilirken şirketin bütününe görmede zorluklar yaşanır.

Şirketin işleri büyüdükçe ve karmaşıktıkça yönetim kurulu daha aktif rol oynamaya başlar ve sıra, şirket stratejisinin oluşturulması ve şirket yönetimi performansının ölçümüne gelir. Yönetim kurulu, daha sık toplanmak, ihtisaslaşmak ve şirket yönetimini bağımsız yaklaşımla değerlendirmek ihtiyacını duyar. Geline bu nokta, yönetim kurulunun daha farklı yapılandırılmasını gerektirir ve dışarıdan alınan bağımsız yönetim kurulu üyelerine ihtiyaç duyulur.



Şirketin işleri büyüdükçe ve karmaşıktıkça yönetim kurulu daha aktif rol oynamaya başlar.



Her ne kadar TTK, anonim şirketlerde tek üye ile yönetim kurulu teşkil edilebilmesine izin veriyorsa da, etkin çalışması arzu edilen bir yönetim kurulunun 5 - 9 kişiden oluşmasında fayda vardır. Makul sayıda üyesi olan yönetim kurulunun toplanması, çalışması ve karar alması daha kolay olacaktır.

Aile, şirketin yönetim kurulu için dışarıdan yönetim kurulu üyesi seçerken, şirket için katma değer getirebilecek veya yaratabilecek kişileri tercih etmelidir. Ancak muhtemel yönetim kurulu üyesi olabilecek adaylar araştırılırken, kişilerde aranacak tecrübe alanlarının ve vasıfların kağıt üzerinde tespitinde fayda vardır.

Aile, dışarıdan seçeceği yönetim kurulu üyelerinde daha farklı tecrübe ve vasıflar arayabilir. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin kanuni sorumlulukları ve kısıtları daha

farklı olduğu için ve bağımsız üyelerin yönetim kurulu içinde genelde dengelerin korunmasında aktif rol üstlenmeleri söz konusu olabildiğinden, yönetim kurulu üyelerini seçen heyetin daha titiz davranması gerekir.

11) BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN ROLÜ

Aile şirketleri, bağımsız ve kuvvetli bir yönetim kurulu yapılanmasına işler büyüdüğü ve belli bir karmaşıklığa ulaştığı zaman ihtiyaç duyarlar. Örneğin ABD’de üçüncü nesile intikal edebilmiş aile şirketlerinde ailenin kontrol etmediği aktif yönetim kurulunun varlığı, yaşama ve başarıyı yakalamada önemli unsur olmuştur.

Aileler genelde karar yetkisini kendilerinde tutacak yönetim kurulu yapılanmasını tercih ederler, zira bu uygulama, işin gidişatını ailenin daha kolay takip etmesine imkan tanımaktadır. Ancak dışarıdan bağımsız yönetim kurulu üyeleri seçilmezse, aile bireylerinden oluşan yönetim kurulunun ihtiyacı olan bağımsız dış gözlem ve bilgi ile tecrübenin şirket yönetimine katılması sağlanamayacaktır. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin varlığı, aileden gelen üyelerin düşünme tarzını geliştireceği gibi yönetim kurulu çalışmalarının daha disiplinli yürütülmesini sağlayacaktır. Ayrıca aileden gelen yönetim kurulu üyelerinin, münhasıran aileyi ilgilendiren konuların tartışılmasından kaçarak şirketin çözüm bekleyen konularına yönelmeleri kolaylaşacaktır.



Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin varlığı, aileden gelen üyelerin düşünme tarzını geliştireceği gibi yönetim kurulu çalışmalarının daha disiplinli yürütülmesini sağlayacaktır.



Şirket yönetimi ile ilgisi olmadan, şirket ortakları ve yargılarını etkileyebilecek diğer kişilerden bağımsız karar verebilecek, sermaye piyasası mevzuatı ile öngörülen vasıflara sahip bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yönetim kurulunda yer almaları bütün şirketler için önerilmektedir.



YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLARI



YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLARI

Yönetim kurulu ile ilgili maddeler TTK'nın Madde 359 ve devamında düzenlenmiş olup yönetim kurulu, şirketin stratejik karar alma, en üst düzeyde idare ve temsil organıdır. Zorunlu bir organ olan ve bulunmaması şirket açısından fesih nedeni olan ve genel kurul tarafından seçilen yönetim kurulu, pay sahiplerinin ve paydaşların haklarını korumakla yükümlüdür. Şirket ile ilgili stratejik planlarını, kısa ve uzun vadeli büyüme ve gelişim hedeflerini belirlemek ve şirketin maruz kalabileceği riskleri önlemek yönetim kurulunun asli görevlerindedir.

Yönetim kurulunun, yetkin, konusunda uzman, deneyimli ve farklı bakış açılarına sahip kişilerden oluşması, şirketlerin etkin, sürdürülebilir ve başarılı olmasında önem arz etmektedir. Yönetim kurulu tarafından şirketin finansal yapısına uygun raporlama altyapısının oluşturulması, iç denetim fonksiyonunun tesis edilmesi ve iç kontrol ortamının iyileştirilmesi anonim şirketlerin hedeflerini gerçekleştirmesi ve başarıya ulaşması yolunda atılması gereken adımlardır.

Yönetim kurulu üyelerinin görevlerini ifa ederlerken; Türkiye'nin ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin de üye olduğu OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)

tarafından belirlenmiş olan kurumsal yönetim ilkelerini dikkate almaları gerekmektedir. Bu ilkeler ana hatlarıyla aşağıdaki şekildedir:

- Eşitlik: Şirket yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranması gerekliliğidir.
- Sorumluluk: Mevcut kanun ve yönetmeliklere uygun olarak faaliyet gösterilmesi gerekliliğidir.
- Şeffaflık: İlgili olan her kişinin şirkete ilişkin doğru, yeterli ve uygun bilgiye zamanında ulaşabilmesidir. Mali durum, performans, mülkiyet ve idare dahil şirkete ilişkin her konuda şeffaf olunmalıdır.
- Hesap Verilebilirlik: Yönetimden sorumlu olan kişilerin şirkete ve pay sahiplerine karşı hesap verebilmesi zorunluluğudur.



Yönetim kurulunun, yetkin, konusunda uzman, deneyimli ve farklı bakış açılarına sahip kişilerden oluşması, şirketlerin etkin, sürdürülebilir ve başarılı olmasında önem arz etmektedir.



Halka açık şirketler bakımından, payları Borsa İstanbul'da işlem gören halka arz edilmiş olan ya da halka arz edilmiş sayılan şirketler için, Sermaye Piyasası Kanunu'nun işaret etmiş olduğu şekilde Sermaye Piyasası Kurulu, kurumsal yönetim ilkelerini ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlarının içeriği, yayımlanması ve bağımsız yönetim kurulu üyeliklerine ilişkin usul ve esasları belirler. Bu kapsamda Kurul tarafından 03.12.2014 tarihli ve 28871 sayılı Resmi Gazete'de Kurumsal Yönetim Tebliği yayımlanmıştır. Söz konusu tebliğde, payları Borsa İstanbul'da işlem gören şirketler için tebliğde sayılmış olan maddelere uyulması zorunlu tutulmuş diğer maddeler açısından ise, gerekçeleri ile birlikte şirketlerin ilgili maddelere neden uymadıklarının kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporu ile kamuya açıklanması gerektiği düzenlenmiştir. Kurumsal Yönetim Tebliği uyarınca, yönetim kurulunun faaliyetlerini şeffaf, hesap verilebilir, adil ve sorumlu bir şekilde yürütmesi esastır.



YÖNETİM KURULUNUN SEÇİMİ

Yönetim kurulu, şirketin kuruluşu sırasında şirket esas sözleşmesi ile, kuruluş sonrası dönemde ise genel kurul tarafından alınan bir karar ile seçilir. Yönetim kurulunun teşkilinde kural olarak üye sayısı bakımından herhangi bir sınırlama bulunmamakta olup yönetim kurulunun tek bir üyeden dahi oluşması mümkündür. 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nda ise bankaların yönetim kurullarına ilişkin olarak çeşitli hususlar getirilmiş olup genel müdür dahil beş kişiden az olamayacağı hükme bağlanmıştır ve genel müdürün bulunmadığı hallerde vekili, yönetim kurulunun doğal üyesidir.

Anonim şirketler açısından, yönetim kurulunun etkinliğinin artırılabilmesi ve şirket bünyesinde alınacak kararlarda eşitliğin (TTK uyarınca, şirket tarafından daha ağır bir nisabın kararlaştırılmamış olması şartıyla, yönetim kurulunun çoğunluk ile toplanıp toplantıda hazır bulunanların çoğunluğu ile karar alması nedeniyle) önüne geçilebilmesi için yönetim kurulunun tek sayıda üyeden oluşturulması önerilmektedir.

Payları borsada işlem gören anonim şirketler açısından üye sayısının her durumda beş üyeden az olmaması zorunlu olmakla beraber, Kurumsal Yönetim Tebliği uyarınca yönetim kurulu üyelerinin verimli ve yapıcı çalışmalar yürütebilmesine, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına, komitelerin oluşumuna ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize

etmelerine olanak sağlayacak şekilde üye sayısının belirlenmesi gerekmektedir.

Yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun icrada görevli olmayan üyelerden oluşması zorunlu olup bu icrada görevli olmayan üyelerin içerisinde de görevlerini etki altında kalmaksızın yapabilecek bağımsız üyelerin bulunması şarttır. Bağımsız üye sayısı toplam üye sayısının 1/3'ünden az olamamaktadır. Her halükârda bağımsız üye sayısının ikiden az olmaması gerekliliği ve bağımsız üye olarak nitelendirilebilme kriterlerinin neler olduğu ayrıntılı şekilde Kurumsal Yönetim Tebliği'nde düzenlenmiştir.

Kuruluş sonrası dönemde, istisnai olarak yönetim kurulunun kendisinin de üye seçme yetkisi vardır. Şöyle ki, mevcut yönetim kurulu üyeliğinde bir boşalma olur ise, yönetim kurulu boşalan bu üyeliğe şartları sağlayan bir kişiyi seçer. Ancak bu halde, yapılacak olan ilk genel kurul toplantısında seçilmiş olan yönetim kurulu üyesinin üyeliğinin onaya sunulması şarttır. Genel kurul tarafından, yönetim kurulunca seçilmiş olan üye onaylanır ise, bu üye, yerine geldiği eski üyenin görev süresi sona erene kadar görevde kalır.

Anonim şirketlerde yönetim kurulu üyesi olabilmek için, pay sahibi olma zorunluluğu bulunmamaktadır. Bu düzenlemenin amacı, ticari hayatta şirketlerin uzman ve profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi gerekliliği anlayışı olup daha donanımlı yönetim kurulu üyelerinin yönetimde görev almaları teşvik edilmektedir.

Şirket esas sözleşmesinde öngörülmüş olması kaydıyla, belirli bir pay grubuna (örneğin şirket paylarının gruplara bölünmesi halinde bir gruba mensup pay sahiplerine), niteliği itibariyle belirli bir grup oluşturan pay sahiplerine ya da şirket paylarının en az %10'unu elinde bulunduran pay sahiplerine (azlık), yönetim kurulu seçiminin yapılacağı genel kurul toplantısında aday gösterme hakkı tanınabilir. Bu şekilde önerilmiş olan bir adayın, genel kurul tarafından haklı bir neden bulunmadıkça yönetim kurulu üyesi olarak seçilmesi zorunludur.

Halka açık ortaklıklar bakımından, bağımsız yönetim kurulu üyeliklerine ilişkin usul ve esaslar Sermaye Piyasası Kurulu tarafından belirlenir. Kurul bu yetkisini halka açık şirketler arasında haksız rekabet ile sonuçlanmayacak şekilde ve eşit koşullardaki şirketlere eşit kuralların uygulanması prensibini göz önünde bulundurarak kullanır.

Halka açık ortaklıklarda bazı hallerde geçici bir süre için SPK'nın resen yönetim kurulu üyesi ataması mümkündür. Şöyle ki; halka açık ortaklıkların yönetim kurullarında, yönetim kurulu üyelerinin tamamının veya bir kısmının görev süresi dolar veya üyelikleri boşalır bu nedenle de yönetim kurulu toplantı yeter sayısı sağlanamaz ve görev süresi dolan veya üyeliği boşalan yönetim kurulu üyelerinin yerine görev sürelerinin bitimini veya üyeliğin boşalmasını takip eden 30 gün içinde yeni yönetim kurulu üyelerini seçme amacıyla genel kurul toplanamaz veya genel kurulda yeter sayıda yönetim kurulu üyesi seçilemez ise, Kurul, bu üyelerin yerlerine halka açık ortaklık genel kurulunca yeni üyeler seçilinceye veya Kurul tarafından başka üyeler atanıncaya kadar görev yapmak üzere yönetim kurulu toplantı yeter sayısını sağlayacak asgari sayıda, yönetim kurulu üyelerini resen atar. Resen atanan bu yönetim kurulu üyesinin, Kurul'un kurumsal yönetim ilkelerinde sayılan bağımsızlık kriterlerini sağlaması gerekmektedir.

Halka açık ortaklıklarda, görev süresinin dolması nedeniyle üyeliğin boşalması halinde, Kurul tarafından yeni atamalar yapıncaya kadar görev süresi dolan yönetim kurulu üyeleri görevlerine devam ederler.

Kurul tarafından resen atanan üyelerden sonra, geriye boş üyelik kalması halinde ise, Kurul halka açık ortaklığın ortaklarından, kurumsal yönetim ilkelerinde sayılan bağımsızlık kriterlerini sağlayan, boş üye sayısının 3 katı kadar kişiyi aday göstermelerini talep eder. Kurul bu talebi ortakların halka açık ortaklıkta sahip olduğu pay oranlarını dikkate alarak belirleyip atama yapar.

Yönetim kurulu üyeleri gerçek kişi ya da tüzel kişi olabilir.

GERÇEK KİŞİ YÖNETİM KURULU ÜYELERİ

Gerçek kişiler bakımından yönetim kurulu üyesi olunmak isteniyor ise, hukuki anlamda tam ehliyetli olunması şarttır. Başka bir deyişle, kişinin on sekiz yaşını doldurmuş, ayırt etme gücüne (temyiz kudreti) sahip ve mahkeme kararı ile kısıtlanmamış olması yönetim kurulu üyesi olarak seçilebilmesinin ilk şartıdır. Bunun dışında yönetim kurulu üyelerinin iflasına karar verilmemiş olması da diğer bir zorunluluktur. Şirketin esas sözleşmesi ile yönetim kurulu üyelerinin niteliklerine ilişkin yaş, meslek ya da benzeri konularda sınırlandırmalar da yapılmış olabilir; böyle bir durumda yönetim kurulu üyesi olabilmek için esas sözleşmede yer alan nitelikleri de haiz olmak zorunludur.

Payları borsada işlem gören anonim şirketlerin, Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre, sosyal sorumluluğun bir gereği ve politik süreçlere bir katkı olarak, yönetim kurulunun en az %25 üyesinin kadın olması konusunda bir oran ve hedef belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşılması için de politika oluşturmaları beklenmekle birlikte bu ilke tebliğde zorunlu tutulmamıştır.

Bankacılık Kanunu'nda bankaların kurucu ortakları için getirilmiş olan şartlar yönetim kurulu üyeleri açısından da aranmakta olup yönetim kurulu üyeliğine seçilenler veya herhangi bir nedenle boşalma halinde görevlendirilen kişilerin düzenlemede gösterilen ve kısaca müflis olmamak, belirtilen şekilde bankalarda nitelikli paya sahip olmamak ve kontrolü elinde bulundurmamak ile belirtilen suçlardan hüküm giymemiş olmak olarak özetlenebilecek şartları taşıdıklarına dair belgeler ile birlikte yedi iş günü içerisinde ilgili kurum olan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK)'na bildirim yapması gerekmektedir. Ayrıca genel müdürler için öngörülen şartların yönetim kurulu üyelerinin yarısından bir fazlası için de aranacağını belirtilmesi nedeniyle yönetim kurulu üyelerinin yarısından bir fazlasının hukuk, iktisat, maliye, bankacılık, işletme, kamu yönetimi ve dengi dallarda en az lisans düzeyinde, mühendislik alanında lisans düzeyinde öğrenim görmüş olanların ise belirtilen alanlarda lisansüstü öğrenim görmüş olmaları ve bankacılık veya işletmecilik alanında en az on yıllık mesleki deneyime sahip olmaları şartı getirilmiştir.

TÜZEL KİŞİ YÖNETİM KURULU ÜYELERİ

Tüzel kişinin yönetim kurulu üyeliğine seçildiği durumlarda, söz konusu tüzel kişiyi temsilen hareket edecek olan tam ehliyetli bir gerçek kişinin de seçilmesi ve tüzel kişinin üyeliğinin gerçek kişi ile birlikte ticaret sicil müdürlüğü nezdinde tescil ettirilmesi zorunludur. Söz konusu gerçek kişi bizzat, yönetim kurulu üyesi seçilen tüzel kişi tarafından belirlenir. Burada esas olarak, yönetim kurulu üyeliğinin ve üyelikten kaynaklanan oy kullanmak gibi hak ve yetkilerin tüzel kişiye ait olduğu ve gerçek kişi tarafından yalnızca bu hak ve yetkilerin tüzel kişi yönetim kurulu üyesi adına kullanıldığı hususunun altı çizilmesi gerekmektedir.

Tüzel kişi yönetim kurulu üyesinin temsilcisinin yapmış olduğu iş ve işlemlerden ötürü sorumluluk tüzel kişinin kendisine ait olmakla birlikte cezai sorumluluk şahsidir.

TÜZEL KİŞİNİN YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ NASIL İŞLEV GÖRÜR?

1.

(O) AŞ, (P) AŞ'nin YK üyesi olarak sicile tescil edilir.

2.

(O) AŞ'nin bu görevi yerine getirmesi için bir temsilciye ihtiyacı vardır.

3.

A.Yılmaz, (O) AŞ'nin temsilcisi sıfatıyla sicile kaydedilir.

4.

(O) AŞ, YK üyeliğini A.Yılmaz'ın temsilciliği sayesinde uygular ve icra eder.

5.

Yönetim Kurulu üyeliği sıfatı, A.Yılmaz'a değil, (O) AŞ'ye aittir.

6.

Profesyonel yönetici A.Yılmaz böylelikle sorumluluk üstlenmeden fiilen yöneticilik yapabilir.

7.

(O) AŞ, Yönetim Kurulu üyeliği devam ettikçe, dilediği zaman A.Yılmaz yerine başka birini temsilci olarak atayabilir.

YÖNETİM KURULU BAŞKANI VE BAŞKAN YARDIMCISI SEÇİMİ

Yönetim kurulunun birden çok sayıda üyeden oluşması halinde, her yıl üyeler arasından bir başkan ve en az bir başkan yardımcısı seçilmesi gerekir. Yönetim kurulu başkan yardımcısı, başkanın bulunmadığı durumlarda başkana vekalet eder.

Payları borsada işlem gören anonim şirketler açısından, Kurumsal Yönetim Tebliği'nde yönetim kurulu üyeleri arasında görev dağılımı var ise, yönetim kurulu üyelerinin görev ve yetkilerinin faaliyet raporunda açıklanması gerektiği düzenlenmiştir.

Bankaların hazırladığı finansal raporlar arasından Kurul BDDK'nın belirlediklerinin, yönetim kurulu başkanı da dahil olmak üzere belirtilen kişilerce ad, soyad ve unvan açıklanmak suretiyle finansal raporlama ve muhasebe kayıtlarına uygun olduğunun belirtilerek imzalanması zaruridir.

YÖNETİM KURULUNUN GÖREV SÜRESİ

Yönetim kurulu kanunen en çok üç yıl süreyle görev yapmak üzere seçilebilir. Bu görev süresi esas sözleşme ya da genel kurul kararı ile daha kısa olarak belirlenebilir ancak üç yılı aşacak şekilde artırılamaz.

Görev süresi sona eren yönetim kurulunun, yeni yönetim kurulu seçimini yapmak üzere, genel kurulu toplantıya davet etmesi gerekir. Süresi dolmuş olsa bile, yönetim kurulu bu daveti yapmak hususunda yetkilidir. Esas sözleşmede aksi yönde bir hüküm bulunmuyor ise, görevi sona eren üye tekrar seçilebilir.

Payları borsada işlem gören anonim şirketler açısından, Kurumsal Yönetim Tebliği'ne göre bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görev süreleri üç yıla kadar olup ve bu üyelerin tekrar aday gösterilerek seçilmeleri mümkündür.

YÖNETİM KURULUNUN GÖREV VE YETKİLERİ

Yönetim kurulu şirket esas sözleşmesinde ya da kanunda genel kurula bırakılmamış olan konularda, şirketin işletme konusunu yerine getirmesi için gerekli olan her tür konuda karar alıp iş ve işlemleri gerçekleştirebilir.

Yönetim kurulunun şirketin işletme konusu dışında kalan işlemleri bakımından, ultra vires kuralının kaldırılması nedeniyle şirketin amacı ve konusu dışında yapılan işlemler batıl olmayacaktır. Ancak bu durumda yönetim kurulunun şirkete karşı sorumluluğu gündeme gelecektir. Şirketin amaç ve konusuna ilişkin esas sözleşmede yer alan hüküm, şirketin hak ehliyetinin sınırını değil, şirketin söz konusu işlemi gerçekleştiren imza yetkilisine veya temsilcisine rücu edip edemeyeceğini belirleyecektir.

Payları borsada sermaye piyasası düzenlemelerinde belirtilen pazarlarda işlem gören ortaklıklarda ve söz konusu ortaklıkların bağlı ortaklıklarında, ilişkili taraflar ile

gerçekleştirecek Kurul tarafından belirlenecek nitelikteki işlemlere başlamadan önce, yapılacak işlemin esaslarını belirleyen bir yönetim kurulu kararı alınmasının gerekli olduğu düzenlenmiştir. Kurumsal Yönetim Tebliği'nin 9. maddesi kapsamındaki ilişkili taraf işlemlerinde, ilgili maddedeki oranlarda %10'dan fazla bir orana ulaşacağına öngörülmesi durumunda, değerlendirme yaptırılması yükümlülüğüne ek olarak işleme ilişkin yönetim kurulu kararlarında bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayı aranır ve ilişkili taraf niteliğindeki yönetim kurulu üyeleri oy kullanamaz. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun söz konusu işlemi onaylamaması halinde ise, bu durum işleme ilişkin yeterli bilgiyi içerecek şekilde kamuya duyurulur ve işlem genel kurulun onayına sunulur.

Kurumsal Yönetim Tebliği'nin 10. maddesi kapsamındaki yaygın ve süreklilik arz eden ilişkili taraf işlemlerinde ise, ilgili maddedeki oranlarda %10'dan fazla bir orana ulaşacağına öngörülmesi durumunda, yönetim kurulu kararına ilaveten, ortaklık yönetim kurulu tarafından işlemlerin şartlarına ve piyasa koşulları ile karşılaştırılmasına ilişkin olarak bir rapor hazırlanır ve bu raporun tamamı veya sonucu KAP'ta açıklanır. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun söz konusu işlemleri onaylamaması halinde, muhalefet gerekçesinin KAP'ta açıklanması zorunludur.

Kurumsal Yönetim Tebliği'nin 12. maddesinde düzenlenen, olağan ticari faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla diğer üçüncü kişiler lehine teminat, rehin ipotek verilmesine ilişkin yönetim kurulu kararlarında bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayı aranır ve ilişkili taraf niteliğindeki yönetim kurulu üyeleri oy kullanamazlar. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun söz konusu işlemleri onaylamaması halinde, muhalefet gerekçesinin KAP'ta açıklanması zorunludur.

Ayrıca, Kurumsal Yönetim Tebliği'nin ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 1.3.9 maddesi kapsamındaki işlemlerde hesaplanan oranlarda %10'dan fazla bir orana ulaşacak olunması ya da bir faaliyetinin durdurulması durumlarında, söz konusu işlemlere ilişkin yönetim kurulu kararının icra edilebilmesi için bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun onayının bulunması gerekir. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun söz konusu işlemi onaylamaması halinde ise, bu durum işleme ilişkin yeterli bilgiyi içerecek şekilde kamuya duyurulur ve işlem genel kurulun onayına sunulur.

Önemli Nitelikte İşlemlere İlişkin Ortak Esaslar ve Ayrılma Hakkı Tebliği (II-23.1) kapsamındaki işlemlere ilişkin olarak yönetim kurulu kararı alınması zorunlu olup söz konusu kararda yer alan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oyu belirtilerek özel durum açıklaması yapılır.

Bankalarda ise yönetim kurulu üyelerinin göreve başlayabilmeleri için öncelikle seçilme veya atanmalarından sonra yerel ticaret mahkemesi huzurunda yemin etmeleri gerekmektedir. Yönetim kurulunun sorumlulukları altında iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin ilgili mevzuata uygun olarak tesis edilmesi, işlerliğinin, uygunluğunun ve yeterliliğinin sağlanması, finansal raporlama sistemlerinin güvence altına alınması, banka içindeki yetki ve sorumlulukların belirlenmesi yer almaktadır.

Bankacılık Kanunu'nda usul ve esasları belirtildiği şekilde faaliyetlerin muhasebeleştirilmesi, finansal tablo hazırlanması, onaylanması ve denetlenmesi ile yetkili mercilere sunulması ve yayımlanması dahil finansal raporlama sisteminin görev ve sorumluluklarının belirlenerek bilgi sistemlerini yeterli hale getirmek yönetim kuruluna getirilmiş yükümlülüklerden olup bunların uygulamasını gözetmekten de yine yönetim kurulu sorumludur. Ayrıca yönetim kurulu üyesi gerek kendisi gerekse BDDK'ca belirlenecek usul ve esaslar çerçevesinde görev ve yetkilerini kredi komitesine veya genel müdüre devrederek kredi açma, onay verme ve diğer idari esaslara ilişkin politikaları oluşturmak, bunların uygulanmasını ve izlenmesini sağlamak ve gerekli tedbirleri almakla yükümlüdür.

YÖNETİM KURULU'NUN DEVREDİLEMEZ GÖREV VE YETKİLERİ

Yönetim kurulunun, TTK'nın 375. maddesi uyarınca aşağıda sayılan görev ve yetkileri başkaca bir organa veya herhangi bir üçüncü kişiye devredilemez:

- Şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi
- Şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi
- Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması
- Müdürlerin ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisini haiz bulunanların atanması ve görevden alınması
- Yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi
- Pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi
- Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması

TTK'nın 369. maddesi uyarınca yönetim kurulu üyelerinin özen ve bağlılık yükümlülüğü düzenlenmiş olup özen yükümlülüğünün değerlendirilmesi açısından "tedbirli bir yönetici" kavramı temel alınmıştır.



Tedbirli bir yönetici kavramı ile kast edilen yönetim kurulu üyelerinin kurumsal yönetim ilkeleri ışığında verecekleri “işadamı kararı” (business judgement rule)’dir.



TEDBİRLİ YÖNETİCİ KAVRAMI

Tedbirli bir yönetici kavramı ile kast edilen yönetim kurulu üyelerinin kurumsal yönetim ilkeleri ışığında verecekleri “işadamı kararı” (business judgement rule)’dir. Düzenlenen özen yükümü çerçevesinde yönetim kurulu tarafından gerekli araştırmalar yapıp ilgililerden bilgi alındıktan sonra, doğrudan doğruya şirket menfaatini koruyan bir kararın dürüstçe verilmiş olması halinde, karar ile beklenen sonuç alınamaz ve şirket zarar eder ise söz konusu yönetim kurulu üyelerinin tedbirli bir yönetici gibi davranmadıklarından söz edilemeyecektir. Ayrıca, yönetim kurulunun, işlerin gidişatını izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabileceği öngörülmüştür.

Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren nedenlerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Diğer şirketlerde bu komite bağımsız denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi halinde derhal kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir. Komite, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda durumu değerlendirir, varsa tehlikelere işaret eder ve çareleri gösterir.

YÖNETİM KURULU TOPLANTILARI

TTK’da toplantı zamanına ilişkin bir düzenleme bulunmamakla birlikte yönetim kurulu şirket işleri gerektirdikçe toplanır. Her bir yönetim kurulu üyesinin, yönetim kurulu başkanından kurulun toplantıya çağrılmasını yazılı olarak talep etme hakkı bulunmaktadır.

Yönetim kurulu toplantılarının elektronik ortamda yapılması da esas sözleşmede bu



yönde bir hüküm olması ya da bu konuda bir genel kurul kararı alınması şartıyla mümkündür. Yönetim kurulu üyelerinin toplantılara vekil aracılığıyla katılması mümkün değildir. Fiilen toplanamayan yönetim kurulu, elden dolaştırma yöntemi ile de karar alabilir. Şöyle ki, hiçbir üyenin toplantı yapılması talebinde bulunmadığı durumlarda, bir üyenin karar şeklinde yazılan önerisi tüm yönetim kurulu üyelerine sunulur ve üye tam sayısının çoğunluğunun yazılı onayı alınır ise, öneri olarak sunulan husus karar bağlanmış olur. Kendilerine bu şekilde yazılı bir teklif sunulan yönetim kurulu üyelerinin hepsinin aynı kararı imzalaması zorunlu olmayıp ayrı ayrı imzalanmış nüshalar karar defterine yapılandırılabilir.

Payları borsada işlem gören şirketler açısından Kurumsal Yönetim Tebliği'nde, TTK ile benzer hususlara değinilmiş olup farklı olarak yönetim kurulu toplantılarının ne şekilde yapılacağına şirket içi düzenlemeler ile yazılı hale getirilmesi, yönetim kurulu üyesinin, toplantılarda muhalif kaldığı konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçelerini karar zaptına geçirtmeleri gerektiği düzenlenmiştir.

TOPLANTI VE KARAR YETER SAYILARI

Esas sözleşmede farklı şekilde kararlaştırılmış olmadıkça yönetim kurulu, üye tam sayısının çoğunluğu ile toplanıp toplantıda hazır bulunan üyelerin çoğunluğu ile karar

alır. Örneğin beş üyeden oluşan ve esas sözleşmede toplantıları ve/veya kararları bakımından daha ağır bir nisap öngörülmemiş olan yönetim kurulu üç üye ile toplanabilir ve bu durumda iki üyenin olumlu oyu ile karar alabilir. Oyların eşit olması halinde, toplantı konusu hususun görüşülmesi bir sonraki toplantıya bırakılır ve bu toplantıda da eşitlik olması halinde, söz konusu konu reddedilmiş sayılır. Toplantı ve karar yeter sayıları bakımından ağırlaştırılmış yeter sayılara ve veto haklarına, yer verilebilmesi mümkündür.

BATIL (GEÇERSİZ) KARARLAR

Menfaati bulunan herkes, bir süre ile sınırlı olmaksızın, yönetim kurulunun almış olduğu bir kararın batıl olduğunun tespit edilmesini mahkemeden isteyebilir. Aşağıda yer alan kararlar batıl olan karar örnekleri olmakla birlikte bu örnekler çoğaltılabilir:

- Eşit işlem ilkesine aykırı kararlar: Bütün pay sahiplerinin eşit şartlarda eşit işleme tabi tutulması esas olup bu hususa aksi yönde alınan kararlardır.
- Anonim şirketlerin temel yapısına uymayan veya sermayenin korunması ilkesini gözetmeyen kararlar: Örneğin şirket pay sahiplerine sermaye borcu koymak dışında kişisel sorumluluk yükleyen kararlar, kanunların emredici hükümlerine aykırı olarak alınan kararlar bu kapsamda yer alır.
- Pay sahiplerinin, özellikle vazgeçilmez nitelikteki haklarını ihlal eden veya bunların kullanılmasını kısıtlayan ya da güçleştiren kararlar: Örneğin genel kurul toplantısına pay sahiplerinin temsilcileri aracılığıyla katılmasının yasaklanması, bir genel kurul kararının iptalinin dava edilmesi için öncesinde yönetim kurulu kararı alınmasının zorunlu tutulması yönündeki kararlar bu kapsamdaki kararlardır.
- Diğer organların devredilemez yetkilerine giren konulardaki kararlar: Münhasıran genel kurulun yetkisinde olan şirket esas sözleşmesinin değiştirilmesi yönünde alınan bir karar bu kapsamda örnek olarak gösterilebilir.

Halka açık anonim şirketler bakımından, yönetim kurulunun kayıtlı sermaye sistemine ilişkin olarak Sermaye Piyasası Kurulu'nca belirlenmiş olan esaslar çerçevesinde almış olduğu kararları aleyhine, yönetim kurulu üyelerine ya da hakları ihlal edilen pay sahiplerine, bu kararların kamuya duyurulduğu tarihten itibaren otuz gün içinde ortaklık merkezinin bulunduğu yer asliye ticaret mahkemesinde iptal davası açma ve teminatsız olarak bu kararların icrasının geri bırakılmasını isteme yetkisi tanınmıştır.

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN HAKLARI

Şirketin yönetim ve temsili yetkisi, yetki olduğu kadar yönetim kuruluna tanınmış olan bir haktır. Bunlar dışında yönetim kurulu üyelerinin kaldırılamayan, kapsamı kısıtlanamayan ancak genişletilebilen bilgi alma ve inceleme hakları bulunmaktadır.

● **Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı:** Her bir yönetim kurulu üyesinin sahip olduğu bu hak, yönetim kurulunun toplantıları sırasında kullanılabilmesi gibi, toplantı dışında da kullanılabilir. Toplantılar sırasında her bir yönetim kurulu üyesi, şirket iş ve işlemlerine ilişkin olarak soru sorabilir, incelemede bulunabilir. İnceleme talebinde bulunulması halinde, incelenmek istenen defter ve kayıtlar ve konu ile ilgili belgeler toplantıya getirilir. Bunun dışında talep edilmesi halinde konu ile ilgili çalışanlar ve yöneticilerden bilgi alınabilir. Var ise şirket yönetiminde görevlendirilmiş olan diğer kişiler ve komiteler de bilgi alma hakkını kullanan üyelerin talebine karşılık verip sorularını cevaplar.

Toplantı dışında her bir yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulu başkanından izin almak suretiyle, şirket yönetiminde görevli kişilerden, işlerin gidişatına yönelik veya belirli bir iş kapsamında bilgi alabilir. Alacağı bilgi görevini yerine getirebilmesi açısından gerekli ise, başkana şirket defter ve belgelerini incelemek için talepte bulunabilir. Yönetim kurulu başkanı tarafından böyle bir soru sorma, bilgi alma ya da inceleme yapmaya yönelik talep reddedilir ise, yönetim kurulu toplanır. Yönetim kurulu toplanmaz veya talep kurul tarafından da reddedilir ise bu halde, talebi reddedilen üye şirket merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesine başvurabilir.

● **Mali Haklar:** Mali haklar, Yönetim Kurulu Üyelerinin Ücretlendirilmesi bölümünde detaylı olarak ele alınmıştır.

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN YASAK İŞLEMLERİ

- **Şirketle işlem yapma yasağı:** Bir yönetim kurulu üyesi kendisi ya da bir başkası adına şirketle işlem yapamaz meğer ki bu işi yapması konusunda genel kuruldan izin alınmış olsun. Esas sözleşme ile de bu yasağın kaldırılması mümkündür.
- Bu şekilde genel kurul izni alınmaksızın yapılmış olan işlemler iptal edilebilir. İşlem genel kuruldan alınmış bir izin olmaksızın yapılır ise, genel kurulun sonradan vereceği bir icazet ile de iptal edilmekten kurtarılabilir.
- **Şirkete borçlanma yasağı:** Sermayenin korunması amacına hizmet eden bu yasağa göre, pay sahibi olmayan yönetim kurulu üyeleri ve bu üyelerin pay sahibi olmayan alt soyu, üst soyu, eşi, üçüncü derece dahil üçüncü dereceye kadar kan veya kayın hısımları şirkete nakit veya ayın borçlanamaz. Bu kişiler için kefalet, garanti veya teminat veremez, bu kişilerin borçlarını devralamaz.
- **Müzakereye katılma yasağı:** Yönetim kurulu üyeleri kendilerinin veya alt soylarının üst soylarının, eşlerinin, üçüncü derece dahil üçüncü dereceye kadar kan veya kayın hısımlarının kişisel ve şirket dışındaki menfaatleri ile şirket menfaatlerinin çatışması halinde, bu hususun görüşüldüğü toplantılara katılamaz. Şirket tarafından bu şekilde bir çatışmanın bilinmediği durumlarda, yasağa konu yönetim kurulu üyesi kurulu bu konuda bildirerek görüşmelere katılmaktan kaçınmalıdır. Aksi halde söz konusu yönetim kurulu üyesi ve durumu bilerek ilgili yönetim

kurulu üyesinin görüşmelere katılmasına müsaade eden diğer üyeler, şirketin bu nedenle uğradığı zarardan sorumlu olacaktır.

- Rekabet Yasağı: Bir yönetim kurulu üyesi, şirketin işletme konusuna giren bir alanda, kendisi ya da bir başkası adına işlem yapamayacağı gibi, aynı türde faaliyet gösteren bir başka şirkette de sorumluluğu sınırsız ortak olamaz. Ancak genel kurul alacağı bir karar ile yönetim kurulu üyesinin bu tür iş ve işlemleri yapmasına müsaade edebilir.

Rekabet yasağına aykırı olarak bir işlem yapılması halinde şirket;

- Söz konusu üyeden tazminat isteme,
- Tazminat yerine söz konusu işlemin şirket adına yapılmış sayılmasını isteme veya
- Üçüncü kişiler hesabına yapılan sözleşmelerden kaynaklanan menfaatlerin şirkette ait olduğunu konusunda dava açmak konusunda yetkilidir.

Söz konusu davayı açmak konusunda, rekabet yasağına aykırı davranan üye dışındaki diğer üyelerin yetkisi bulunmaktadır.

YÖNETİM KURULUNUN TEMSİL YETKİSİ

Şirket esas sözleşmesinde aksine bir düzenleme bulunmuyor ise ya da yönetim kurulu tek üyeden oluşmuyor ise, kural yönetim kurulunun şirketi çift (müşterek) imza ile temsil etmesidir. Esas sözleşmede belirlenmemiş ise yönetim kurulu alacağı bir karar ile şirketi nasıl temsil edeceğini belirler ve bu karar ticaret sicil müdürlüğü nezdinde tescil ve ticaret sicil gazetesinde ilan edilir. Söz konusu kararın tescil ve ilanının tamamlanmasından sonra, temsil yetkisine sahip bulunan yönetim kurulu üyeleri adına, kararlaştırılan temsil şekline uygun olarak noterde bir imza sirküleri çıkartılarak temsil yetkisi kullanılır.

YÖNETİM YETKİSİNİN DEVRİ

Yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri dışında yer alan tüm görev ve yetkilerini üçüncü kişilere devredebilmesi mümkündür. Esas sözleşmede yetki devrine izin veren bir hüküm bulunması, yönetim kurulunun bir yetki devri kararı alması, bu kararda yönetim örgütünün yatay ve dikey yapılanmasını belirlemesi ve kimin kime hesap vereceğinin açıkça ortaya koyulması, son olarak da iç yönergenin karar defterine yapılandırılması ve yönetim yetkilerini devralan kişilere üstlendikleri yönetim yetkilerinin açıkça tebliğ edilmesi şartıyla yönetim kurulunun yönetim yetkisi devredilebilir.

TTK 367. maddesi uyarınca yönetim yetkilerini devralanlar, kendilerine tanınan yetki alanı içinde karar alarak hareket ederler. Bu kişiler, kendi yetki alanlarında kendi başlarına aldıkları kararlar veya kendi yetki alanlarında başkalarının müdahaleleriyle alınan kararların sonuçlarından sorumludur. Zira TTK 367. maddesi ve 553. maddesinin ikinci fıkrası uyarınca, her yönetici, kendi kontrol ve yetki alanından sorumludur. Kimin hangi yetki alanına sahip olduğu, kimin ne düzeyde yönetim yetkisini devraldığı, TTK 367.

maddesi uyarınca esas sözleşmede dayanağı bulunması zorunlu olan ve yönetim kurulu tarafından hazırlanacak ve karara bağlanarak kesinleştirilecek olan iç yönergeyle belirlenir. İç yönerge geçerli bir biçimde düzenlenmedikçe, yönetimden doğan sorumluluk, yönetim kurulunun uhdesinde kalır.

Yönetim yetkileri, iç yönergeyle geçerli bir biçimde devredildiği takdirde, vazgeçilemez ve devredilemez yetkiler yönetim kurulunun sorumluluğunda kalır. Devredilen yetkiler açısından ise, yetkiyi devralanların her biri kendi yetki alanlarında asli sorumlu iken; yönetim yetkilerini devredenler gözetim sorumlusudur. Gözetim sorumlusunun sorumluluğu, yönetim yetkisinin devredileceği kişileri doğru seçmek, onların faaliyetini gözetmek, talimat vermek ve gerektiğinde azletmek şeklinde ortaya çıkar.

TTK'nın 557. maddesi uyarınca farklılaştırılmış müteselsil sorumluluk uygulama alanı bulacak; sorumluluk doğuran her bir olayda kimlerin kusurlu olduğu, kusurlu olanlardan kimlerin asli sorumlu kimlerin gözetim sorumlusu olduğu araştırılacak; son aşamada sorumlu olduğu kanaatine varılanların her birinin ne kadar sorumlu olduğu da hakim tarafından belirlenecektir. Hakimin gerçek sorumluları saptayabilmesi ve sorumluluk kurallarını doğru uygulayabilmesi için, şirkette hesap verebilirlik ilkesinin esaslarına uygun bir iç yönerge bulunmalıdır. Esasen iç yönerge temsili değil sadece yönetimi ilgilendirmektedir ancak TTK 371. maddesinin yedinci fıkrası, bu konuda bazı değişiklikler getirmiştir.

TEMSİL YETKİSİNİN DEVRİ

TTK'nın 370. maddesinin ikinci fıkrası uyarınca temsil yetkisinin devri ise, yönetim kurulunun temsil yetkisini bir kurul olarak (örneğin herhangi iki yönetim kurulu üyesinin imzasıyla) kullanmaktan vazgeçip en az bir yönetim kurulu üyesini kapsayacak şekilde; temsil yetkisini bir veya daha çok kişiye devretmesi anlamına gelmektedir.

Uygulamada, genellikle yönetim ve temsil yetkilerinin aynı kişiler elinde toplanması tercih edilmektedir. Böylelikle karar yetkisini haiz olan yönetici, kendi başına kararı almakta ve temsil yoluyla (örneğin üçüncü kişiyle şirketi temsilen bir sözleşme yaparak) bu kararını icra etmektedir.

Buna karşılık, yönetim ve temsil yetkileri birbirinden ayrıdır ve şirket dilerse yönetim yetkilerini ayrı kişilere temsil yetkilerini ayrı kişilere verebilir. Bir şirketteki yönetim ve temsil yetkilerinin dağılımını saptayabilmek için, her somut durumda, TTK 367. maddesi uyarınca yönetim yetkilerinin kimlere ve TTK 370/2. maddesi uyarınca temsil yetkilerinin kimlere devredildiğine bakmak gerekir. Bu yetkiler aynı kişilerde birleşebileceği gibi, farklı kimselere de dağıtılabilir.

Yukarıdaki açıklamalarımız şirketin yönetim ve temsiline ilişkindir. Ayrıca şirket, Türk Borçlar Kanunu 547. maddesi uyarınca ticari işletmesini (mesela fabrikasını veya mağazasını) yönetmek üzere bir ticari temsilci atayabileceği gibi, yine aynı kanunun 551. maddesi uyarınca ticari vekil de atayabilir. Ticari temsilci, ticari işletmeyle ilgili iş-



lemleri yapmak anlamında en geniş yetkili tacir yardımcısıdır; ticari vekil ise kendisine sınırlı alanda tanınan yetkileri icra eder. Yönetim kurulu, temsile yetkili olmayan yönetim kurulu üyelerini veya şirkete hizmet akdi ile bağlı olanları sınırlı yetkiye sahip ticari vekil veya diğer tacir yardımcılarını atayabilir. Bu şekilde atanacak olanların görev ve yetkileri, hazırlanacak olan iç yönergede açıkça belirlenir. Bu şekilde hazırlanan iç yönergenin ticaret sicil müdürlüğü nezdinde tescil ve ticaret sicil gazetesinde ilan edilmesi zorunludur.

Görüldüğü üzere, şirketin yönetim ve temsil teşkilatı ile ticari işletmeyle ilgili işlemlerde temsil birbirinden farklıdır. Bir şirkette, temsile yetkili kanuni bir organın bulunması (TTK 370. madde ikinci fıkra anlamında) zorunludur. Buna karşılık, ticari işletmeye özgü işlemlerde temsil de bu temsilci tarafından yerine getirilebilir; açık bir ifadeyle ticari temsilci ve ticari vekil atama zorunluluğu yoktur.

MURAHHAS ÜYE / MURAHHAS MÜDÜR

Yönetim ve temsil yetkisi, yönetim kurulu üyeleri içerisinde birine devrediliyor ise bu kişi murahhas üye, bir üçüncü kişiye devrediliyorsa murahhas müdür olarak adlandırılır. Devrin murahhas müdüre yapıldığı durumlarda, yönetim kurulu üyelerinden en az bir tanesinin de temsil yetkisine sahip olması zorunludur. Murahhaslar kendilerine bırakılmış olan konularda tüm yetki ve sorumluluğun sahibi olup bu kapsamda yap-

tıkları iş ve işlemlerden şahsen sorumludurlar. Ancak yönetim kurulunun devrettiği bu temsil ve yönetim yetkisine ilişkin olarak sorumluluğunun ortadan kalkabilmesi için, devri gerçekleştirdiği kişinin seçiminde makul özen ve dikkati göstermesi ve gözetim yükümlülüğünü yerine getireyor olması zaruridir.

İCRA KURULU

Yetki devri yapılan şirketlerde, yönetim yetkilerini devralanlar, yönetim kurulunun tercihine göre, tek başlarına veya kurul halinde çalışabilirler.

Yönetim yetkisini devralan her bir yöneticinin tek başına çalışması halinde her yönetici kendi yetki alanında çalışır ve varsa kendisine bağlı olan yöneticileri idare eder. Bu modelde yönetici, doğrudan yönetim kuruluna raporlama yapar.

Buna karşılık yönetim yetkisini devralanların bir kurul halinde çalışması halinde yine bu kurulu oluşturan yöneticilerin her biri yine kendi yetki alanı dahilinde çalışır; ancak her bir yönetici bu faaliyetini, oluşan kurulun eşgüdümünde yürütür. Bu kurul uygulamada icra kurulu olarak adlandırılmaktadır. İcra kurulu terimi hukuki bir terim değilse de bu kurul hukuken "yönetim yetkilerini devralan yöneticilerin faaliyetinin koordine edildiği" bir kuruldur.

Kurumsal Yönetim Tebliği'nde payları borsada işlem gören şirketler açısından, yönetim kurulu başkanı ve icra başkanının / genel müdürün aynı kişi olması halinde bu durumun gerekçesi ile birlikte Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda açıklanmasının zorunlu olduğu düzenlenmiştir.

Yönetim yetkilerini devralan yöneticilerin kurul halinde çalışması, tek başlarına ça-



İşmalarına nazaran kurumsal yönetim yönünden daha elverişli bir yöntemdir; zira icra işlevlerini üstlenen yöneticilerin faaliyeti arasında bir etkileşim kurulmasını sağlar. Bu yöntem yerine her bir yöneticinin ayrı ayrı yönetim faaliyeti sergilemesi halinde, bu eşgüdümün yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilmesi gerekir.



İcra kurulu terimi hukuki bir terim değilse de bu kurul hukuken “yönetim yetkilerini devralan yöneticilerin faaliyetinin koordine edildiği” bir kuruldur.



KOMİTELER

Yönetim kurulu, şirketin iş ve işleyişinin gidişatını incelemek, bu konularda raporlar hazırlamak, kararlarını uygulamak ya da iç denetim amacıyla komiteler veya komisyonlar kurabilir. Bu komite veya komisyonlarda yönetim kurulu üyeleri yer alabilecekleri gibi, komite veya komisyonların sadece dışarıdan atanan üçüncü kişilerden oluşturulması da mümkündür.

Düzenlemeye tabi alanlara (örneğin bankalar) ilişkin hükümler saklı kalmak kaydıyla, kapalı anonim şirketlerde komitelerin kurulması zorunlu değildir. Ancak komitelerin kurulması, kurumsal yönetim anlamında fayda sağlar.

Komitelerin görevi, yönetim kurulunun faaliyetini kolaylaştırmak ve bu faaliyete işlerlik kazandırmaktadır. Sık aralıklarla toplanamayan, toplandığında karara bağlayacağı hususların ayrıntıları üzerinde çalışacak kadar zamanı ve olanağı bulunmayan yönetim kurulu, kalıcı ve geçici komiteler kurarak daha etkin bir faaliyet gösterebilir.

Kalıcı komiteler iç denetim komitesi, risklerin erken teşhisi komitesi gibi tüm şirketlerde ihtiyaç duyulan komiteler olabileceği gibi şirketin faaliyet alanına göre sermaye piyasası işleri komitesi veya tesis bakım komitesi gibi komiteler de oluşturulabilir. Komiteler, istisnai bir faaliyet gösterir. Kalıcı komiteler, sürekli olarak faaliyet gösterir. Örneğin iç denetim komitesi, şirketin yönetim organının kendi kendini denetlemesini sağlar. Ağırlık finansal denetimdedir. Buna iç kontrol ve risk yönetimi de eşlik edebilir.

Geçici komiteler, kendilerine görev verilen konuları araştırır ve bu konuda yönetim kuruluna rapor hazırlar. Örneğin bir şirketin Bolu’da işleteceği yeni tesisin fizibilite raporunu hazırlamak üzere bir yatırım komitesi oluşturulabilir. Komitelerin oluşturulma-

sı, kurumsal yönetim anlamında büyük önem taşır.

Yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğun önlenmesi için, yöneticinin özenli ve sadakatli davrandığını kanıtlaması kritik bir rol oynamaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin, şirket için zarar tehdidi yaratan bir süreci iyice incelediklerini, gereken tüm araştırmaları yaptıklarını kanıtlamaları açısından komite faaliyetleri fayda sağlamaktadır. Komitelerden yararlanılmasının kurumsal yönetim açısından işlevi şu şekildedir: Yönetim kurulu, komiteler kurar ve komitelerin faaliyetinden istifade ettiğini karar tutanaklarına yansıttığı takdirde, business judgment rule adı verilen işadami kararı kuramından yararlanma olanağına kavuşur. Açık bir anlatımla, komiteler kuran, komitelerin işlevlerinden yararlanan bir yönetim kurulu, aldığı kararların altyapısını yeterince etüt etmiş varsayılır ve birçok durumda, şirket zarara uğrasa dahi kendisine düşen özen yükümlülüğünü yerine getirmiş sayılacağından sorumlu tutulmaz.

Payları borsada işlem gören halka açık anonim şirketler açısından, (i) Denetimden Sorumlu Komite (bankalar hariç), (ii) Riskin Erken Saptanması Komitesi (bankalar hariç), (iii) Kurumsal Yönetim Komitesi, (iv) Aday Gösterme Komitesi, (v) Ücret Komitesi (bankalar hariç) oluşturulması zorunludur. Yönetim kurulunun yapılanmasının gereği olarak ayrı bir aday gösterme ve ücret komitesi oluşturulmaması halinde, kurumsal yönetim komitesi bu komitelerin de görevini yerine getirir. Söz konusu komitelerin görev alanları, çalışma esasları ve üyelerinin kimler olacağını yönetim kurulu belirler ve bu bilgiler KAP'ta açıklanır. En az iki üyeden oluşması zorunlu olan bu komitelerin başkanları bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir ve üyelerin çoğunluğunun da icrada görevli olmaması zorunludur. Denetimden sorumlu komiteler açısından ise, üyelerinin tamamının bağımsız üye olması zorunludur. İcra başkanları/genel müdürlerin komitelerde görev alması yasaklanmıştır.



Komitelerin görevi, yönetim kurulunun faaliyetini kolaylaştırmak ve bu faaliyete işlerlik kazandırmaktadır.



Bankalar açısından ise bankaların yönetim kurulları tarafından yönetim kurulu denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesine yardımcı olması amacıyla payları borsada işlem gören halka açık anonim şirketlerde olduğu gibi icracı olmayan ve en az iki üyeden oluşan bir denetim komitesi oluşturulmakta ve bu komitenin görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esasları yönetim kurulu tarafından düzenlenmek-

tedir. Denetim komitesi, iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi sistemleri kapsamında oluşturulan birimlerden ve bağımsız denetim kuruluşlarından; görevlerinin ifasıyla ilgili olarak düzenli raporlar almak ve bankanın faaliyetlerinin sürekliliği ve güven içinde yürütülmesini olumsuz etkileyebilecek hususlar veya mevzuata ve iç düzenlemelere aykırılıklar bulunması halinde bu hususları yönetim kuruluna bildirmekle yükümlüdür.



Yönetim kurulunun bazı yetki ve görevlerinin başka herhangi bir organa veya kişiye devri mümkündür.



YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN SORUMLULUĞU

Yönetim kurulu üyeleri ve şirket yöneticileri kanundan ya da esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini kusurlarıyla ihlal etmeleri halinde, şirkete, pay sahiplerine ve alacaklılara karşı verdikleri zarardan sorumludurlar. Bu sorumluluk hali, iki yönden hafifletilmektedir:

- **Hiç kimse kontrolü dışında bulunan zararlardan sorumlu tutulamaz:** Yönetim kurulunun bazı yetki ve görevlerinin başka herhangi bir organa veya kişiye devri mümkündür. Şirketin esas sözleşmesine eklenecek bir hükümlerle ve yönetim kurulunun düzenleyeceği bir iç yönerge (teşkilat yönergesi) ile yönetim, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devredilebilmektedir. Her anonim şirkette, yönetsel bir organizasyon şeması (iç yönerge) hazırlanmalı, her bir yönetim kurulu üyesinin ve üst düzey yöneticinin yetki ve sorumluluk alanı açıkça belirlenmelidir. Böylelikle sorumluluk da yöneticiler arasında yapılacak yetki dağılımlarına göre belirlenecektir. Ancak, yönetim kurulunun kanunda açıkça sayılan vazgeçilemez ve devredilemez yetkiler kapsamında belirtilen hususların başkaca bir organ veya kimseye devri mümkün değildir. Bu görevlerden tüm yönetim kurulu üyeleri müteselsilen sorumlu tutulacaktır. Şirket tarafından bir iç yönerge düzenlenmesi halinde ise, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler kontrolü dışında kalan kanuna veya esas sözleşmeye aykırılıklar ya da yolsuzluklar nedeniyle sorumlu tutulamayacaklardır.

- **Tedbirli bir yönetici kavramı "business judgment rule":** Yukarıda detaylı olarak açıklanan "business judgment rule" yani, "özenle davranan ve tedbirli bir işadamı" gibi hareket eden yöneticinin, zarar doğsa dahi sorumlu tutulmayacağı fikri giderek ağırlık kazanmaktadır.

Payları borsada işlem gören anonim şirketler açısından, Kurumsal Yönetim Tebliği'n-

de yönetim kurulu üyelerinin şirket için belirlenmiş ve kamuya açıklanmış olan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşmasından sorumlu oldukları düzenlenmiştir. Bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığına ilişkin olarak yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunda bir değerlendirme ve gerekçeli açıklama yapması istenmiştir. Yönetim kurulu hem kurul hem de üyelere ilişkin olarak performans değerlendirmesi yapar ve bu değerlendirmeler dikkate alınarak ilgili kişiler ya da yöneticiler ödüllendirilir ya da görevlerinden azledilirler.

Bankaların yönetim kurulunda bulunan kişiler ise, faaliyetlerin muhasebeleştirilmesi, finansal tabloların hazırlanması, onaylanması, denetlenmesi, yetkili mercilere sunulması ve yayımlanması dahil finansal raporlama sistemini, görev, yetki ve sorumlulukları belirlemek, bilgi sistemlerini yeterli hale getirmek ve uygulamayı gözetmekle yükümlüdür.

ÖZEL SORUMLULUK HALLERİ

Genel sorumluluk prensiplerinin dışında, ayrıca bazı özel sorumluluk halleri de mevcuttur. Özel sorumluluk hallerinde hukuki sorumluluk da cezai sorumluluk da söz konusu olabilir. Yönetim kurulunun özel sorumluluk nedenleri olarak belgelerin ve beyanların kanuna aykırı olması, sermaye hakkında yanlış beyanlar ve ödeme yetersizliğinin bilinmesi, değer biçilmesinde yolsuzluk, halktan para toplamak ve denetime tabi olan şirketler açısından internet sitesi açılmaması veya istenilen bilgilerin yayımlanmaması gibi nedenler belirtilebilir.

Banka tarafından yetkili mercilere beyan edilen sigortaya tabi mevduat ve katılım fonu tutarı ile Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (Fon) (TMSF) tarafından tespit edilen



mevduat ve katılım fonu tutarı arasında bir fark bulunması halinde, bu fark nispetinde bankanın yönetim kurulu üyelerinin, kendilerine, eşlerine ve çocuklarına (reşit olup olmadıklarına bakılmaksızın) ait yurt içi ve yurt dışı tüm taşınır ve taşınmaz mallarının, hak ve alacaklarının, mevduatlarının, menkul değerlerinin, kısaca tüm malvarlıklarının zaptedilmesine ve/veya resmi sicillerdeki kayıtları üzerine ihtiyati tedbir konulmasına veya bunların koruma altına alınmasına ya da özellikle bu hakları haksız olarak ellerinde tutan veya işleten şirketlerin hisse senetleri hakkında aynı önlemlerin alınmasına TMSF'nin talebi üzerine bankanın merkezinin bulunduğu yerdeki sulh ceza hakimi, bu konuda dava açılması halinde ise mahkeme tarafından karar verilir. Bu madde kapsamında yapılan tedbir talepleri evrak üzerinde ve en geç yirmi dört saat içinde sonuca bağlanır ve madde uyarınca verilen tedbirler bir yıl sürelidir; karar tarihinden itibaren bir yıl içinde suç duyurusunda bulunulmaması ya da takip başlatılmaması halinde kendiliğinden sona erer.

İÇ YÖNERGE (TEŞKİLAT YÖNERGESİ)

İç yönergeye ilişkin hususlar, yukarıda yönetim yetkisinin ve temsil yetkisinin devri bölümlerinde detaylı olarak açıklanmıştır. Yönetim kurulunun sorumluluklarının artması ile birlikte yönetim kurulunun görev ve yetki tanımlarının yer aldığı bir iç yönergenin (teşkilat yönergesi) düzenlenmesi yönetim kurulu üyelerinin herhangi bir ihtilaf durumunda kusurlu olmadıklarını veya zararın kusurlu davranışlarından kaynaklanmadığının ispatı bakımından önem arz etmektedir. Bununla birlikte, yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları bakımından "farklılaştırılmış teselsül hali mevcuttur ve sorumluluk ilkesi" benimsenmiştir. Bu ilke uyarınca, yetki ve sorumluluk arasında paralellik kurulmuştur. Yönetim kurulu üyelerinin yetki ve görev tanımlarının yapılmış olduğu hallerde, ihtilaf konusu işlemde hangi yönetim kurulu üyesinin sorumlu olduğu tespit edilecektir.

HUKUKİ SORUMLULUK

Yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin sorumluluğuna başvurulabilmesi için, aşağıda belirtilen dört unsurun bir arada bulunması gerekir:

- Zarar
- Kusurlu davranış
- Davranışların hukuka aykırılığı
- Kusurlu davranışlarla zarar arasında uygun nedensellik bağı (illiyet bağı)

Yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları bakımından farklılaştırılmış teselsül hali mevcuttur. Buna göre; birden çok yönetim kurulu üyesinin bulunması halinde, yönetim kurulu üyeleri ortaya çıkan zarardan kusurlarının derecesine ve durumun gereklerine göre sorumlu olurlar. Ancak davacı, birden çok yönetim kurulu üyesinin sorumluluğu

için birlikte dava açabilir ve hakim kusur derecesine ve durumun gereklerine göre her bir üyenin sorumluluğunu belirler.

Bahsi geçen sorumluluk nedeniyle, yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin verecekleri zararlara karşı sorumluluk sigortası yaptırılması önerilmektedir. Yönetim kurulu üyeleri, isteğe bağlı olarak görevlerini yaparken kusurlarıyla, şirkete verebilecekleri zararlara karşı, şirket sermayesinin %25'ini aşan bir bedelle zarar sigortası yaptırabilir. Payları borsada işlem gören halka açık şirketlerde bu hususun Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda açıklanması önerilir.

Yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları açısından kendilerine karşı sorumluluk davası açılması mümkündür. Sorumluluk davası;

- Şirket tarafından; kendi zararının tazmini için
- Pay sahibi tarafından; şirketin zararının tazmini için veya kendi zararının tazmini için
- Alacaklı tarafından; şirketin zararının tazmini için veya kendi zararının tazmini için açılabilir.

Zamanaşımı: Yönetim kurulu üyelerine ve yöneticilere karşı tazminat istemek hakkı, davacının zararı ve sorumluyu öğrendiği tarihten itibaren iki ve herhalde zararı doğuran fiilin meydana geldiği günden itibaren beş yıl geçmekle zamanaşımına uğrar. Ancak bu fiil cezayı gerektirip Türk Ceza Kanunu'na göre daha uzun dava zamanaşımına tabi bulunuyorsa, tazminat davasına da bu zamanaşımı uygulanır.

Yetkili Mahkeme: Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler aleyhinde şirketin merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesinde dava açılabilir.

Halka açık şirketler açısından, ara dönem finansal tablolarının gerçeği dürüst bir şekilde yansıtmaması halinde ya da mevzuat ile muhasebe ilke ve kurallarına uygun olarak düzenlenmemiş olması nedeniyle dağıtılan kar payı avansının doğru olmaması durumunda, doğan zararlardan dolayı yönetim kurulu üyelerinin kusur ve durumunun gereklerine göre zararın kendilerine yüklenebildiği ölçüde, ortaklığa, pay sahiplerine, ortaklık alacaklılarına ve ayrıca doğrudan doğruya olmak üzere kar payı avansının kararlaştırıldığı veya ödendiği hesap dönemi içinde pay iktisap etmiş bulunan kişilere karşı sorumlu oldukları düzenlenmiştir. Hukuki sorumluluk doğuran hallerin varlığı halinde, yönetim kurulu üyeleri tarafından kararın ilanından itibaren otuz gün içinde iptal davası açılabilir.

Bankalarda ise yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna gidebilecek, aktif dava ehliyeti olan tek yetkili Fon'dur. Bankaların diğer ortakları veya banka alacaklılarının yönetim kurulu aleyhine sorumluluk davası açması ilgili mevzuat uyarınca mümkün değildir. Kanuna aykırı karar ve işlemleri vasıtasıyla banka hakkında faaliyet izni kaldırılması veya bankanın Fon'a devredilmesine neden olan banka yöneticileri ile denetçilerinin, bankaya verdikleri zararla sınırlı olacak şekilde şahsi iflaslarına Fon tarafından mahkemece karar verilebilmesi mümkündür. Bankanın yönetim kurulu üyeleri hakkında iflas

davasını açma yetkisi Fon'a ait olup Fon'un iflas talebi için Fon Kurulu'nun bu yöndeki bir kararına dayanılması gerekmektedir.

CEZAİ SORUMLULUK

TTK'nın 562. maddesinde suçlar ve cezalar düzenlenmektedir. Hileli envanter çıkarılması, elektronik ortamda saklanan belgelerin ibraz edilememesi, defterlerin muhasebe standartlarına göre tutulmaması, finansal tabloların bu standartlara göre düzenlenmemesi, ticari defterlerin açılış veya kapanış onaylarının yaptırılmaması, defterlerin Türkçe tutulmaması, kısaltmaların kullanılması halinde bunların anlamlarının açıkça belirtilmemesi, bir yazımın veya kaydın, önceki içeriği belirlenemeyecek şekilde çizilmesi ve değiştirilmesi, defterlerin ve diğer kayıtların elektronik ortamda tutulması durumunda, bu bilgilerin her zaman kolaylıkla okunmasının temin edilmemiş olması, defterlere yazımların ve diğer gerekli kayıtların eksiksiz doğru, zamanında ve düzenli olarak yapılmaması, tacirin, işletmesiyle ilgili olarak gönderilmiş bulunan her türlü belgenin, kopyasını, yazılı, görsel veya elektronik ortamda saklamaması hallerinde dört bin Türk lirası idari para cezası yaptırımını söz konusu olacaktır.

Ayrıca, bağlı ve hakim şirket raporlarının düzenlenmemesi veya kanuna aykırı düzenlenmesinin iki yüz günden az olmamak üzere adli para cezası ile, şirket sırlarının ifşasının ise 1 yıldan 3 yıla kadar hapis cezası ve 5000 güne kadar adli para cezası ile cezalandırılacağı öngörülmektedir. Aynı maddede internet sitesi oluşturmayanlar, yüz günden üç yüz güne kadar adli para cezası ile ve kanunda belirtilen içerikleri internet sitesinde yayımlamayanlar yüz güne kadar adli para cezası ile cezalandırılacaktır.

Yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin sorumluluğu açısından, yönetim teşkilatının ancak doğru bir yapılanmayla iyi işlev görebileceği kaydedilmelidir. Bu nedenle yönetim kurulu iç yönergesinin kapsamlı bir biçimde hazırlanması çok önemlidir. Bununla birlikte, yetki dağılımının sadece kağıt üzerinde kalmaması ve fiilen de uygulanması şarttır.

Sermaye Piyasası Kanunu uyarınca; kasıtlı olarak yanlış veya yanıltıcı bağımsız denetim ve değerlendirme raporu düzenleyenler ile düzenlenmesini sağlayan sermaye piyasası araçlarını ihraç eden, ihraç etmek üzere Kurula başvuruda bulunan veya sermaye piyasası araçları halka arz edilen tüzel kişilerin sorumlu yönetim kurulu üyeleri Türk Ceza Kanunu'nun ilgili hükümlerine göre cezalandırılır. Bu durumda, özel belgede sahtecilik suçundan dolayı cezaya hükmedebilmek için, sahte belgenin kullanılmış olması şartı aranmayacaktır.

Bankalar Kanunu uyarınca; görevi nedeniyle zilyetliği kendisine devredilmiş olan veya koruma ve gözetimiyle yükümlü olduğu para veya para yerine geçen evrak veya senetleri veya diğer malları kendisinin ya da başkasının zimmetine geçiren banka yönetim kurulu başkan ve üyeleri ile diğer mensupları, altı yıldan on iki yıla kadar hapis ve beş bin güne kadar adli para cezası ile cezalandırılacakları gibi bankanın uğradığı



zararı tazmine mahkûm edilirler. Suçun zimmetin açığa çıkmamasını sağlamaya yönelik hileli davranışlarla işlenmesi halinde ise faile on iki yıldan az olmamak üzere hapis ve yirmi bin güne kadar adli para cezası verilir; ancak, adli para cezasının miktarı bankanın uğradığı zararın üç katından az olamayacağı hükme bağlanmıştır.

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN İBRA EDİLMESİ

Genel kurul tarafından alınacak bir karar ile yönetim kurulu üyelerinin, genel kurulun ilişkin olduğu faaliyet dönemine ilişkin işlemlerinden ötürü ibra edilmeleri mümkündür. Genel kurulun bu yönde aldığı karar, yönetim kurulu üyelerinin ilgili dönem işlemlerinin hukuka ve şirket işleyişine uygun olduğunun kabulü anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, genel kurul alacağı ibra kararından sonra ibra konusu işlemlerine ilişkin olarak yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna başvuramayacaktır.

Genel kurulun gündeminde yönetim kurulu üyelerinin ibrasına ilişkin herhangi bir madde bulunmasa dahi, finansal tabloların görüşülmesi durumunda yönetim kurulu üyelerinin ibrasına da karar verilebilir. Yönetim kurulu üyelerinin aynı zamanda pay sahibi olması halinde, alınacak olan ibra kararında kendilerinin bu hususta oy kullanması kanunen yasaklanmıştır. Bu usule aykırı olarak alınan genel kurul kararlar ise iptale konu olup baştan itibaren geçersiz kılınabilecektir.

Yönetim ve denetimi Fon tarafından devir alınmamış şirketlere Fon tarafından atanan yönetim ve denetim kurulu üyeleri ile müdürler, ortaklar genel kurulunca görevden alınamayacakları gibi, ibra edilmeyerek haklarında görev yaptıkları dönem veya dönemler dışında şahsi sorumluluk davası açılmamaktadır.

Bankalarda, yukarıda bahsi geçen iflas istemiyle açılan davalarda zamanaşımı, tasfi-

yenin tamamlanmasından itibaren beş yıl olarak uygulanmaktadır. Şayet eski yönetim kurulu üyeleri için verilmiş bir ibra kararı varsa, tazminat talebi yanında mahkemedен ibranın iptali de talep olunur. Fon bankalarının başka bir bankaya devredilmesi ya da başka bir banka ile birleşmesi, hisselerinin üçüncü kişilere devredilmesi ya da tasfiyelerine karar verilmesi halinde, Fon tarafından, bu işlemlerin tamamlanmasını takip eden beş yıl içinde sorumluluk aldıkları düşülen eski yönetim kurulu üyeleri aleyhine, varsa ibralarının iptali ve verdikleri zararın tazmini istemi ile dava açılabilir.

YÖNETİM KURULUNUN GÖREVDEN ALINMASI VE İSTİFASI

Genel kurul, gündeminde ilgili bir madde bulunması halinde, görev süresi sona ermemiş olsa dahi, yönetim kurulunu her zaman görevden alabilir. Görev süresi henüz dolmamış olan ve haksız olarak görevden alındığını düşünen yönetim kurulu üyesi, görevden alma nedeniyle genel kuruldan tazminat talebinde bulunabilir. Örneğin, görev süresi üç yıl olarak belirlenmiş ve kendisine aylık ücret ödenmesi kararlaştırılmış bir yönetim kurulu üyesi, henüz görev süresinin dolmasına iki yıl kala görevinden haksız olarak azledilmiş ise, bu iki yıllık sürede alacağı ücreti ve diğer mali haklarını talep edebilir.

Gündeminde yönetim kurulunun görevden alınması ve yenisinin seçilmesine ilişkin açık bir madde bulunmayan genel kurul toplantılarında eğer yıllık finansal tablolar görüşülüyor ise, açıkça gündemde yer almasa bile, yönetim kurulunun görevden alınması mümkündür. Son olarak, haklı bir neden olması durumunda, genel kurul, gündemde madde bulunup bulunmadığına bakmaksızın yönetim kurulunu her zaman görevden alabilir.

Yönetim kurulu üyeleri de tek taraflı beyanları ile her zaman görevlerinden istifa edebilirler. Ancak istifa eden yönetim kurulu üyelerinin iyi niyetli üçüncü kişiler ile şirket adına bir işlem yapması halinde bu işlem şirketi bağlar; meğer ki istifa hususu ticaret sicil müdürlüğü nezdinde tescil, ticaret sicil gazetesinde ilan edilmiş olsun.

Halka açık anonim şirketler açısından, Sermaye Piyasası Kurulu hukuka aykırı faaliyet veya işlemlerin söz konusu olması veya mali durumun bozulması hallerinde tedbir olarak, sorumluluğu mahkeme kararıyla tespit edilen yönetim kurulu üyelerini görevden almak ve yapılacak ilk genel kurul toplantısına kadar yerlerine yenilerini atamak hususunda yetkilidir. Banka yönetim kurulu üyelerinin görevden alınması yönünde işlem tesis edilmeden önce BDDK'nın görüşünün alınması gereklidir.

Banka tarafından iyileştirici ve düzeltici önlemlerin alınmaması veya alınan önlemlere rağmen sorunların giderilememesi veya bu tedbirlerin alınmasına rağmen sonuç alınmayacağı belirlenmesi halinde BDDK bankadan yönetim kurulu da dahil olmak üzere genel müdür, genel müdür yardımcıları, ilgili birim ve şube yöneticilerinin bir kısmını veya tamamını görevden alması, görevden alınan kişilerin yerine atanacak veya seçilecek kişiler için BDDK'dan onay alınmasını isteme hakkını haizdir.





YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yönetim kurulunun bir şirketin geleceğinin şekillendirilmesinde büyük önem taşıyan rolünü yerine getirmede ne kadar başarılı olduğu, şirketin başarısı ile doğru orantılıdır. Yönetim kurulu ve üyelerinin ne kadar başarılı oldukları, birlikte ve birey olarak şirketin misyon, vizyon ve stratejisi ile uyumlu çalışabildiğinin periyodik olarak değerlendirilmesi, şirketin başarılı olması için önem kazanmaktadır. Bu nedenle günümüzde yönetim kurulunun ve yönetim kurulunu oluşturan üyelerinin performanslarının değerlendirilmesi özel ilgi gösterilmesi gereken bir alan haline gelmiştir.

Yönetim kurulunun şirket başarısında oynadığı role ilişkin farkındalık, kurumsal yönetim ilke ve prensiplerine uyum ya da yasal otoritelerce yapılan düzenlemelere uyumun da aralarında olduğu birçok nedenle bugün uluslararası pek çok şirket yönetim kurulu değerlendirilmesi yapmaya başlamıştır. Örneğin OECD ilkeleri halka açık şirketlerin yönetim kurullarının bir bütün olarak performansının ve üyelerinin yeterlilik ve başarılarının ayrı ayrı değerlendirilmesini önermektedir. İngiliz kurumsal yönetim ilkeleri ise yönetim kurullarının yıllık bazda kendi performanslarını, kendilerine bağlı komitelerin performansını ve bireysel olarak üyelerini formal bir şekilde değerlendirmelerini önermektedir. Ayrıca FTSE 350'ye tabi şirketlerin bu değerlendirmelerini minimum 3 yıllık periyotlarda üçüncü taraf şirketlerce yapılması gereği vurgulanmaktadır.



Yönetim kurulu ve üyelerinin ne kadar başarılı oldukları, birlikte ve birey olarak şirketin misyon, vizyon ve stratejisi ile uyumlu çalışabildiğinin periyodik olarak değerlendirilmesi, şirketin başarılı olması için önem kazanmaktadır.



YÖNETİM KURULUNUN DEĞERLENDİRİLMESİNDE YÖNTEM

Yönetim kurularının değerlendirmesinde iki farkı yaklaşım kullanılabilir:

1. Öz Değerlendirme (self-assessment): Yönetim kurulu üyelerinin birlikte oluşturdukları standart sorular doğrultusunda periyodik olarak kendi kendisini ve çalışma arkadaşlarını değerlendirmesi

2. Bağımsız üçüncü göz değerlendirmesi (external assessment): Danışman şirketler tarafından oluşturulacak soru şablonları ile ya da uluslararası alanda mevcut bu görevi yerine getiren yazılımlar ve platformlar aracılığıyla yönetim kurulunun performansının değerlendirilmesi

Bu çalışmalar soru/cevap formları doldurularak ya da birebir mülakatlar yolu ile gerçekleştirilir.

“Öz Değerlendirme” metodu ile yapılan çalışmayı, soruların belirlenmesini, yönetim kurulu başkanı veya şirket genel sekreteri yönlendirebilir. Sonuçlar ise yönetim kurulu başkanı tarafından üyeler ile birebir ya da isim vermeksizin yönetim kurulu toplantısında değerlendirilebilir.

Bağımsız üçüncü göz değerlendirme yönteminde ise danışman bir şirket ile sorulacak soru seti üzerine yapılan çalışma sonrası, sorular cevap vermesi istenen üyelere dağıtılır, ya da kullanılacak değerlendirme yazımında şirket, sektör ve ülke özelinde yapılan düzenlemeler sonrası üyelere ilgili bilgisayar giriş ekranı açılır. Üyelerin girişleri sonrası oluşturulan raporlarla, şirketi uluslararası eşleri ile karşılaştırmakla kalmayıp bir derecelendirme ve gelişmesi gereken alanları işaret eden aksiyon planları da oluşturulabilir.



YÖNETİM KURULU DEĞERLENDİRMESİNDE ESAS ALINACAK KRİTERLER

Yönetim kurulunun görevleri ve çalışması ile ilgili değerlendirmeler:

- Yönetim kurulu başkanının rolü
- Yönetim kurulunun yapısı
- Yönetim kurulu üyelerinin birbirleri ile ilişkileri
- Görev paylaşımı
- Yeni katılan üyelerin bilgilendirilmesi/eğitimi
- Şirket stratejisinin yönetimindeki rolü
- Risk yönetimi
- Uyum
- Rüşvet ve yolsuzluk ve çıkar çatışmalarına duyarlılık
- Şirketin iç ve dış denetçileri ile ilişkiler
- Düzenleyici kurumlarla ilişkiler
- Şirketin finansalları ve yıllık raporlarının onaylanması

Yönetim kurulunun çalışma prensipleri

- Toplanma sıklığı ve düzeni
- Toplantı gündemlerinin oluşturulması
- Toplantıların tutanağa alınması
- Karar süreci ve dokümanite edilişi

- Stratejinin, politikaların ve alınan kararların izlenmesi
- Yönetim kurulu ile bilgi paylaşımı

Yönetim kurulu içinde yer alan komitelerin çalışma prensipleri

- Komitelerin çalışması ve şirket kadroları ile etkileşimi
- Yönetim kurulunda alınan kararların takibi
- Şirket alt komiteleri ve yöneticileri ile ilişkiler ve bilgi paylaşımı

Yönetim kurulu değerlendirmesi bazı şirketlerce yasal ya da ana ortak düzenlemesi gerekçesi ile yapılırsa da asıl amacı yönetim kurulu performansını, dolayısıyla şirket performansını geliştirmek olmalıdır. Değerlendirme sonucunda ortaya çıkacak gelişme alanlarının düzeltilmesi, geliştirilmesi için düzenlenecek aksiyon planlarının takibi başta yönetim kurulu başkanı olmak üzere yönetim kurulunun sorumluluğundadır.



Değerlendirme sonucunda ortaya çıkacak gelişme alanlarının düzeltilmesi, geliştirilmesi için düzenlenecek aksiyon planlarının takibi başta yönetim kurulu başkanı olmak üzere yönetim kurulunun sorumluluğundadır.



Yıllık olarak yapılacak “yönetim kurulu değerlendirmesi” şirketin aksiyon planlarını yürütmedeki başarısını, kurumsal yönetim prensiplerine uyumunu şeffaf bir şekilde yansıtacak, bu sonuçların şirketin faaliyet raporlarında yayımlanması, şirketin piyasada başarısını, ortakları ve diğer paydaşlar gözünde marka değerini ve güvenilirliğini artıracaktır.



The image features a blue-tinted background with a grid pattern, resembling a glass wall. Silhouettes of several business professionals are visible, including a woman on the left, two men shaking hands in the center, and a man and woman on the right. The overall scene is bright and professional.

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN ÜCRETLENDİRİLMESİ

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN ÜCRETLENDİRİLMESİ

Yönetim kurulu üyelerine üstlendikleri yönetim kurulu üyeliği görevi karşılığında ödenecek ücret kapsamı kanunlarla belirlenmiştir. Yönetim kuruluna mali haklar tanınması zorunlu olmamakla birlikte eğer böyle bir hak tanınmak isteniyor ise, TTK'nın 394. maddesine göre "Yönetim kurulu üyelerine, tutarı esas sözleşmeyle veya genel kurul kararıyla belirlenmiş olmak şartıyla huzur hakkı, ücret, ikramiye, prim ve yıllık kardan pay ödenebilir."

- Huzur hakkı; yönetim kurulu üyelerine hazır buldukları her toplantı için ödenen ücrettir.
- Ücret; yönetim kurulu üyelerine, belirli dönemlerde veya aylık olan ödenen miktardır. Ödenecek olan miktar üyelerin konumu, taşıdıkları risk, sarf ettikleri mesaiye göre üyeler arasında farklılık gösterebilir.
- İkramiye; yönetim kurulu üyelerinin başarılı faaliyetlerine karşılık olarak verilen ücrettir.
- Yıllık kardan pay: Yönetim kurulu üyelerine şirketin ilgi yıl içerisinde elde ettiği kardan pay verilmesi ancak esas sözleşmede düzenlenmiş ise söz konusu olabilir. Safi bir genel kurul kararıyla yıllık kardan pay verilemeyip genel kurul kararı ile ancak bu payın miktarı belirlenebilir.

Halka açık şirketlerdeki yönetim kurulu üyesi ücreti için Kurumsal Yönetim Tebli-

ğinin ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin Yönetim Kurulu Üyelerine ve İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar bölümünde hem zorunlu hem de zorunlu olmayan bazı ilkeler yer almaktadır:

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNE VE İDARİ SORUMLULUĞU BULUNAN YÖNETİCİLERE SAĞLANAN MALİ HAKLAR

1. Yönetim kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirme esasları yazılı hale getirilmeli ve genel kurul toplantısı gündeminde ayrı bir madde olarak pay sahiplerinin bilgisine sunularak ortaklara bu konuda görüş bildirme imkanı tanınmalıdır. Bu amaçla hazırlanan ücret politikasına şirketin kurumsal internet sitesinde yer verilir.
2. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirmesinde kar payı, pay opsiyonları veya şirketin performansına dayalı ödeme planları kullanılamaz. Şu kadar ki, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin bağımsızlıklarını koruyacak düzeyde olması gerekir.
3. Yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler ile sağlanan diğer tüm menfaatler, yıllık faaliyet raporu vasıtasıyla kamuya açıklanır. Kişi bazında açıklama yapılması esastır.

Yukarıdaki tabloda yer alan bu ilkelerin birincisi halka açık şirketlerde Kurumsal Yönetim tebliğinin Mali Haklar bölümünde halka açık şirketlerin bir ücretlendirme politikası hazırlamalarını ve bu politikayı da genel kurulun onayına sunmalarını zorunlu tutmaktadır. Bu ilke hiçkimsenin kendisiyle ilgili ücretlendirmeye kendisinin karar vermemesi gerektiği düşünülerek getirilmiş bir zorunluluk olarak belirlenmiştir.

İkinci ilke ise bağımsız üyelerle ilgilidir. Tebliğin ikinci maddesinde bağımsız üyelerin ücretlerinin bağımsızlıklarını koruyacak seviyede olması gerektiğine dikkat çekilmiştir.

Ücretlerin kişi bazında açıklanmasıyla ilgili üçüncü madde ise zorunlu değildir.

YÖNETİM KURULU ÜCRET KOMİTESİ

Kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda, yönetim kurulu üyelerinin ücretleri yönetim kurulu ücret komitesi tarafından belirlenir.

Kurumsal Yönetim ilkelerinin zorunlu olan maddesine göre halka açık şirketlerde bir ücretlendirme komitesi kurulması istenmektedir. Ücretlendirme komitesi için iki önemli görev belirlenmiştir: Ücretlendirme kriterlerini belirlemek ve ücret seviyesini belirleyerek yönetim kuruluna sunmak.

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN ÜCRETLENDİRİLMESİ – KURUMSAL YÖNETİM TEBLİĞİ

Ücret komitesi;

a) Yönetim kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirilmesinde kullanılacak ilke, kriter ve uygulamaları şirketin uzun vadeli hedeflerini dikkate alarak belirler ve bunların gözetimini yapar,

b) Ücretlendirmede kullanılan kriterlere ulaşma derecesi dikkate alınarak, yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilecek ücretlere ilişkin önerilerini yönetim kuruluna sunar.

Ücret komitesi en az iki üyeden oluşur ve tüm yönetim kurulu komitelerinin olduğu gibi bu komitenin de başkanının bağımsız bir yönetim kurulu üyesi olması gerekmektedir.

Şirketin yönetim kurulunun yapılanması gereği ayrı bir aday gösterme komitesi ve ücret komitesi oluşturulamaması durumunda, kurumsal yönetim komitesi bu komitelerin görevlerini yerine getirir.



YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN ÜCRETLERİNİN BELİRLENMESİ

Uygulamadaki ücretlendirme uygulamalarına baktığımızda üst yönetimin ücretlerinin daha çok şirket performansı ile bağlantılandırılırken, icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin genellikle aylık olarak ödenen yıllık ücret veya toplantı başına ücret şeklinde belirlendiğini görüyoruz.

Bazı şirketlerde yönetim kurulu başkanları daha fazla sorumlulukları ve iş yükleri olduğu için ek ücret alabilirler. Yönetim kurulu komitelerinin başkanlarının ve üyelerinin de artan sorumluluk ve iş yükleri karşılığında ilave ücret almaları mümkündür. İşle ilgili seyahat masrafları ve otel harcamaları üyelere geri ödenebildiği gibi yan hak olarak şirket arabası, özel sağlık sigortası, telefon, oda veya asistan sağlanabilir. Ayrıca, son dönemde yönetim kurulu üyeleri için yönetici sorumluluk sigortası uygulamasının yaygınlaştığı da görülmektedir.

Bağımsız üyelerin ücretlendirilmesinde şirketin büyüklüğünden, işin karmaşıklığına ve yönetim kurulu üyesinin yetkinlik ve tecrübesine kadar pek çok faktör etkili olacaktır. Yönetim kurulu üyesinin ücret seviyesi belirlenirken şirketin mali durumu ve ayıra-



Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin bağımsızlıklarını koruyacak düzeyde olması gerekir.



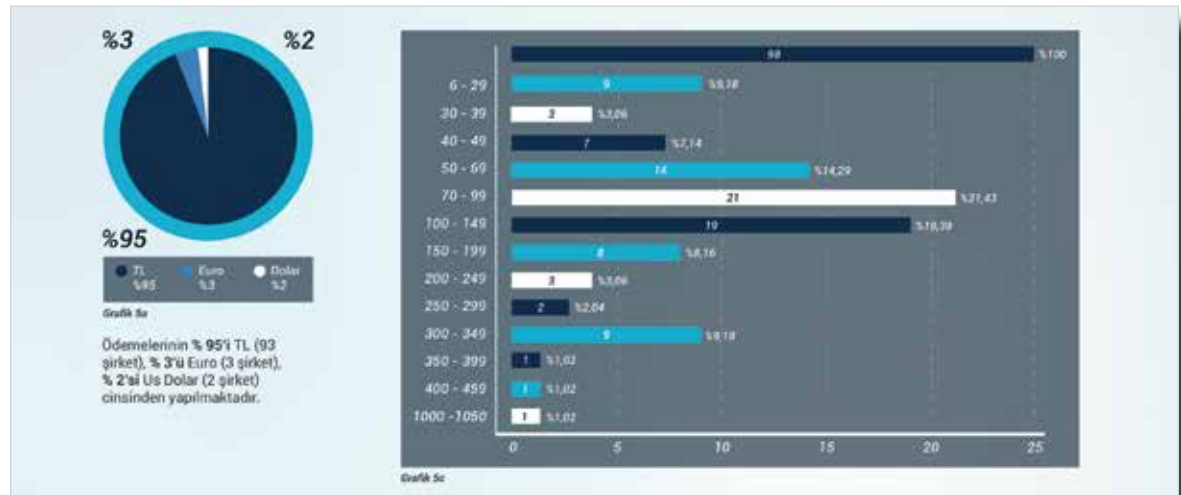
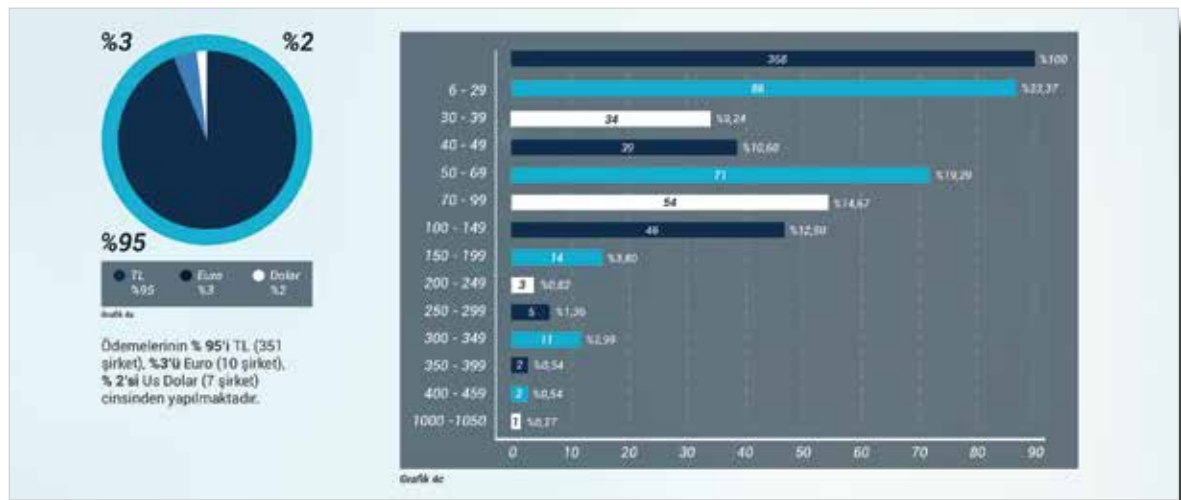
BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN ÜCRETLENDİRİLMESİ:

- Şirketin büyüklüğü
- İşin ve yapının karmaşıklığı
- Sektörel farklar
- Üyenin yetkinliği, uzmanlığı ve tecrübesi
- Üyelerin harcadığı zaman
- Komiteler ya da başkanlık
- Şirketin yönetim kurulu ücret bütçesi

■ YÖNETİM KURULU ÜYESİ ORYANTASYONU EL KİTABI

bileceği bütçe de göz önüne alınmalıdır. Kurumsal yönetim ilkelerine göre bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirmesinde kar payı, pay opsiyonları veya şirketin performansına dayalı ödeme planları kullanılamaz. Bununla birlikte, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin bağımsızlıklarını koruyacak düzeyde olması gerekir.

Değer olarak belirtmek gerekirse, her yönetim kurulu üyesi için, tam zamanlı olarak çalışması durumunda CEO kadar kazanca sahip olması gözetilir. Yönetim kurulu ücretlendirilmesinde, yönetim kurulu üyesinin şirket için harcayacağı zaman ile CEO'nun saatlik ücreti çarpılarak bir ücret hesaplanabilir veya şirket dışı danışmanların ücretleri göz önüne alınabilir.



Grafikler, Ocak 2016 TKYD Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri Ücret Araştırması Raporu'ndan alınmıştır. 2015 yılı ücretleridir.

KAYNAKÇA





[/TKYD_dernek](#)



[/KurumsalYonetim](#)



[/TKYDdernek](#)



[/türkiye-kurumsal-yönetim-derneği](#)



[tkyd.org](#)



info@tkyd.org



+90 (212) 347 62 00



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