



YÖNETİM KURULLARININ  
ETKİLİ İŞLEYİŞİNDE  
**KOMİTELERİN ROLÜ**

# İçindekiler

<b>I. Yönetim Kurulunun Görev, Yetki ve Sorumlulukları</b>	<b>8</b>
<b>II. Yönetim Kurullarının Yapısı</b>	<b>11</b>
1. Yönetim Kurulunun Yapısı	11
2. Yönetim Kurulu Üyelerinin Oryantasyonu	17
3. Yönetim Kurulu Sekreteri	17
<b>III. Yönetim Kurullarının Etkili İşleyişinde Komitelerin Rolü</b>	<b>19</b>
<b>IV. Komitelerin Yönetim Kurullarının Etkinliğini Artıracak Şekilde Konumlandırılması</b>	<b>28</b>
1. Denetimden Sorumlu Komite	28
2. Riskin Erken Saptanması Komitesi	39
3. Kurumsal Yönetim Komitesi	42
4. Ücretlendirme Komitesi	46
5. Aday Gösterme Komitesi	49
6. Sürdürülebilirlik Komitesi	52
7. Etik Komitesi	61
<b>V. Komitelerle İlgili En İyi Uygulamalar</b>	<b>65</b>
<b>VI. Son Söz</b>	<b>70</b>
<b>Kaynaklar</b>	<b>72</b>
<b>Kısaltmalar</b>	<b>72</b>

## TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ YAYINLARI

### Yönetim Kurullarının Başarısında Komitelerin Önemi

Text copyright © 2022 Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Her türlü yayın hakları saklıdır. Bu kitapta yer alan fotoğraf/resim ve metinler; Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin 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.

Yasal Uyarı: Yayın içeriğindeki bilgiler, adı geçen yazarlar tarafından hazırlanmış olup, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) içeriğin doğruluğu ve güvenilirliğine dair bir güvence vermemektedir. Yayın içeriği, yalnızca yazarların görüşlerini yansıtmaktadır. TKYD, bu bilgilerden kaynaklı olarak sorumluluk kabul etmez.

1. Baskı, İstanbul - Eylül 2022  
ISBN: 978-605-64531-6-8

**Editör: Eser Taşcı**

**Eş Yazarlar:**

Ali Kamil Uzun, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi  
Av. Nihal Mashaki, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi  
Menteş Albayrak, AG Anadolu Grubu Holding A.Ş. Denetim Başkanı  
Müge Yalçın, MY Executive Kurucu Ortak  
Arzu Çakmakçoğlu, KURUM + Danışmanlık Yönetici Ortak

**Katkıda bulunanlar:**

Bu yayının tasarımı, basımı ve dağıtımı ETİ ve İnci Holding'in destekleri ile yapılmıştır. ETİ ve İnci Holding'e destekleri için teşekkürlerimizi sunuyoruz. Son okuma ve kontrol için Dr. Burak Koçer'e teşekkürlerimizi sunuyoruz.



**Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği**

Yıldız Posta Caddesi, Akın Sitesi, 1. Blok No: 6 Kat: 7 Daire: 14 Gayrettepe-İstanbul  
Tel: +90 212 347 62 00, Faks: +90 212 347 62 01

www.tkyd.org  
Sertifika No:52361

Baskı: Yeni Devir Matbaacılık ve Gazetecilik A.Ş.  
Cemal Ulusoy Caddesi No:35/1 (Milsan Tesisleri) Bahçelievler İstanbul  
Tel. 0 212 697 1000 Faks 0212 698 93 11 <https://www.yenidevir.com.tr>  
Sertifika No:41910

## ÖNSÖZ

Kurumsal yönetimin Türkiye'de yaygınlaşmasında bugüne kadar düzenleyicilerle omuz omuza çalışarak önemli katkılar sunan TKYD olarak ilk günden beri kurumsal yönetime, kurumsal yönetimin dönüştürücü gücünün yönetim kurullarından başlayarak, önce şirketlerin, sonrasında ise faaliyet gösterilen ülkenin gelişimine katkıda bulunacağına inanıyoruz.

Kuşkusuz, yönetim kurulları, şirketlerde kurumsal yönetim için başarının temel taşlarından biridir. TKYD olarak iyi uygulamaların yaygınlaştırılması adına yönetim kurulları konusu, gündemimizde önemli bir yere sahip. Büyük yönetim kurullarına değil etkin yönetim kurullarına, kurumsal mekanizmaları çalıştıran yönetim kurullarına, hissedarı anlayan ve beklentileri yönetebilen yönetim kurullarına inanıyoruz.

Yönetim kurullarının etkinliğini artırmada önemli paya sahip olan yönetim kurulunun yapısı da bu noktada ısrarla üzerinde durduğumuz konular arasında yer alıyor. İcracı olmayan ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ve yine aynı şekilde kadın yönetim kurulu üyelerinin toplam üyelere oranının artmasına destek veriyor, yönetim kurulunda çeşitliliğin sağlanmasının önemine inanıyoruz. Yine yönetim kurulu sekreteri koltuğunun ve yeni yönetim kurulu üyelerinin oryantasyonunun yönetim kurulu etkinliğinin artırılmasında önemli olduğunu gözlemliyoruz; mevzuatta henüz yer bulamayan ancak yaygınlaşan bu tür iyi uygulamaların artması için çalışmalarımıza yön veriyoruz.

Yönetim kurulunun şirketin yönetimindeki başarısında şüphesiz yönetim kurulunu oluşturan üyelerin seçimi, yönetim kurulunun yapısı, yönetim kurulu üyelerinin oryantasyonu, yönetim kurulu sekreteri pozisyonunun varlığı ve kalitesi gibi unsurlar büyük önem taşımaktadır. Ancak bu yayında yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komitelerin yönetim kurulunun etkin çalışmasındaki rolü daha ayrıntılı bir biçimde işlenecektir. Nitekim kurumsal yönetimin en önemli temel taşı olan yönetim kurulunun sağlıklı karar vermesinde, yönetim kuruluna bağlı olarak faaliyet gösteren komitelerin rolü büyüktür. Gündemin hızla değiştiği, beklentilerin ve ihtiyaçların yeniden şekillendiği günümüz dünyasında, yönetim kurulunun zamanını daha etkin kullanmasına olanak veren, detaylı analizler gerçekleştiren, yönetim kuruluna doğru bir bilgi akışı ile ilgili bilgileri sunabilen ve gündeme getiren komiteler, yönetim kurulunun başarısında büyük öneme sahip olmaktadır. Kurumsal yönetim, halka açık şirketler için geçerli uygulamalar ve ilgili mevzuat düzenlemeleri ile gündemimize girmiş olmakla birlikte, aslında kamu kurumları da dahil tüm kurumlara yol gösteren, sorumluluk veren, kolaylaştırıcı ve şeffaflığı artırıcı bir mekanizmadır. Biz de TKYD olarak; yönetim kurulu ve komitelerin varlığının

ve etkinliğinin; sadece büyük değil, sadece çok uluslu değil, sadece halka açık değil; tüm büyüklük ve nitelikteki şirketler, KOBİ'ler, aile şirketleri, kamu kurumları ve STK'lar için de büyük önem taşıdığına inanıyoruz.

Umuyoruz ki bu yayın, iş dünyasında yer alan profesyonellere ve konuya ilgisi olan tüm taraflara faydalı bir yol haritası olur. Çalışmamıza katkıda bulunan TKYD Yönetim Kurulu Çalışma Grubu üyelerine, bu yayına temel teşkil eden mülakatları gerçekleştiren ve iççerikleri hazırlayan Yönetim Kurulu Çalışma Grubu Başkanı Ali Kamil Uzun, çalışma grubu üyeleri Av. Nihal Mashaki, Menteş Albayrak, Müge Yalçın, Arzu Çakmakçiođlu'na; değerli zamanlarını ayırarak kendi deneyimlerini aktaran Aclan Acar, Ahmet Cemal Dördüncü, Aydın Öğücü, Duygu Yılmaz, İzzet Karaca, Orhan Turan, Ömer Aras, Selim Şiper ve Dr. Yılmaz Argüden'e; bu yayını çalışma grubu adına derleyen editör Eser Taşcı'ya; yayının son okumasını yapan Dr. Burak Koçer'e teşekkürlerimizi sunarım.

**Dr. Tamer Saka**

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı

## GİRİŞ

Günümüzün zorlu ve değişken koşullarında, işletmeleri sağlıklı ve başarılı bir şekilde yönetmenin ve nesilden nesile sürdürülebilirliğini sağlamanın gerekli ve zor olduğunu biliyoruz. Öncelikle, değişken ve zorlu koşulları tanımlayan yabancı terim "VUCA"nın açılımına baktığımızda, günümüz koşullarının değişken (volatile), belirsiz (uncertain), karmaşık (complex) ve muğlak (ambiguous) özelliklerine vurgu yapıldığını görüyoruz. Gerçekten de günümüzün iş dünyası vurgu yapılan bu özellikleri fazlasıyla ve giderek artan bir şekilde taşıyor.

Bu bakımdan, işletmelerin bu koşullarda isabetli stratejileri oluşturması, doğru başarı faktörlerini ve hedeflerini belirlemesi ve bu doğrultuda gereken eylem planlarını yaparak etkin bir şekilde uygulaması, aynı zamanda da bunun için gerekli olan yönetim ve işleyiş yapısını ve sistemlerini, kaynakları (insan, finansal, vb.) ve yetkinlikleri hayata geçirmesi, sürdürülebilir başarının temelini ve anahtarını oluşturuyor.

Yukarıda bahsi geçen tüm bu zorlu koşulları ve bu koşullarda işletmeleri başarılı bir şekilde yönetmek için, şirket yönetiminin ve çalışanlarının yanı sıra etkin çalışan bir yönetim kurulunun rolü ve önemi giderek artan bir şekilde ortaya çıkıyor.

Yönetim kurulunun rolü demişken, bu önemli yönetim organının bazı önemli özelliklerine kısaca değinmekte yarar var. Bilindiği üzere, işletmelerin hiyerarşik yapısının en üst kademesi ortaklardan oluşuyor ve bu ortaklar, hisse ağırlıkları oranında şirket genel kurulunda temsil ediliyor. Genel kurul, normal şartlarda yılda bir kez toplanarak şirketi ortakları temsilen yönetecek yönetim kurulunu belirliyor. Yönetim kurulu da düzenli toplanarak üst yönetime hem yön ve destek veriyor hem de uygulamaları takip ediyor ve aynı zamanda denetliyor.

Bu yapıda rol ve görev dağılımı büyük önem taşıyor. Çağdaş ve demokratik devlet yönetimindeki Meclis ile Hükümet yapısına benzer bir şekilde, ortaklardan aldığı temsil yetkisiyle görev yapan yönetim kurulu (milleti temsil eden Meclis gibi) vizyon ve misyonu, değerleri, stratejileri, hedefleri vb. esasları ve yönlemleri belirlerken, aynı zamanda düzenli olarak şirket faaliyetlerini takip etmekten ve denetlemekten sorumludur. Diğer yandan üst yönetim ise (hükümet gibi), belirlenen doğrultuda operasyonu yürütmekten ve hedefleri gerçekleştirmekten sorumludur. Dolayısıyla, bu iki organın rolü ve sorumluluğu birbiriyle çakışan değil, birbirini tamamlayan niteliktedir ve her ikisinin de varlığı ve uyumu hayati önem taşımaktadır. Yönetim kurulu üst yönetimin yürütme yetki ve sorumluluğuna müdahale etmemeli, yönetimi izleme ve gerektiğinde uyarma veya yön gösterme rolü oynamalıdır.



*Yönetim kurulu şirketin beynidir. Bu işlevi yerine getiremeyen yönetim kurullarının şirketlerinde her organ başka bir yöne gider.*



**Aclan Acar**

*Aclan Acar Stratejik Danışmanlık Kurucu  
TKYD Danışma Kurulu Üyesi*



Yönetim kurulunun etkin çalışması, yani yukarıda özetlenen rolü gereken şekilde oynaması, bir yandan işletmenin sürdürülebilir başarısı için, diğer yandan üst yönetimin yürütme performansı için, diğer yandan da ortakların ve diğer paydaşların menfaati ve mutluluğu için çok önemli bir etken olup sadece usulen değil, esasen de hissedarların bu organın gereken şekilde oluşturulmasına ve çalıştırılmasına özen göstermeleri büyük önem taşımaktadır.



*Krizler iyi yönetilen şirketler için fırsattır. Krizlerde liderlik önemlidir; çevik olan, hızlı karar alan, paydaşları ile iyi iş yapan, doğru kararlar alan şirketler krizleri fırsata çevirir.*



**Orhan Turan**

*ODE Yalıtım Yönetim Kurulu Başkanı  
TÜSİAD Başkanı*



Son olarak, yönetim kurulunun gereken şekilde oluşturulmasına yönelik birkaç noktayı hatırlatmakta yarar vardır. Yönetim kurulunun etkin ve gerektiği gibi rolünü oynayabilmesi için bünyesinde bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Öncelikle, yönetim kurulunun bünyesinde yeterli sayıda ve farklı yetkinliklerde üye olması, gereğinden fazla ve

atil üye bulunmaması gerekir. Üyelerinin hem farklı özelliklerde olması hem de uyumlu çalışması yönetim kurulunun etkinliği için önemlidir. Bu uyumu sağlamak da öncelikle yönetim kurulu başkanının görevidir. Yönetim kurulunda farklı özellikleri bulundurma ihtiyacı, yönetim kurulunun rol ve sorumluluğunun çok farklı ve geniş kapsamlı olmasından kaynaklanmaktadır. Ana konu başlıklarını tekrar hatırlayacak olursak;

- Stratejik yönetim ve gözetim (amaç, misyon, vizyon, değerler, stratejiler, hedefler, kritik başarı faktörleri vb.)
- Kurumsal yönetim
- Risk yönetimi
- Denetim
- Üst Yönetimin gözetimi (yönetici planlama, geliştirme, performans yönetimi vb.)
- Destek hizmetler (mali işler, hukuk işleri, bilgi sistemleri, insan kaynakları vb.)

Bu ve diğer konularda yeterli bilgi ve deneyim sahibi bir takımı oluşturmak, yönetim kurulunun etkinliği için ön şarttır. Bu gibi konulardaki yetkinliği yönetim kurulu üyelerinin belirlenmesinde dikkate almak, bazı özel durumlarda da bu yetkinliği dışarıdan danışmanlık hizmeti olarak temin etmek sıkça izlenen geçerli bir yoldur.

Ayrıca, yönetim kurulu tarafından oluşturulan ve görevlendirilen komiteler de yönetim kuruluna destek olur. Gereken bazı önemli konuları farklı bir platformda daha kapsamlı ele alıp yönetim kuruluna elde ettikleri sonuç ve görüşleri aktaran bu organlar, yönetim kurulunun etkinliğini artıran önemli bir unsurdur.



*Dünyanın her geçen gün daha hızlı bir dönüşüm yaşadığı günümüzde ister aile şirketi olsun ister olmasın artık tüm kurumlarımızın çok daha hızlı, esnek, çevik, dayanıklı ve rekabetçi olabilmeleri gerekiyor. Bunu da ancak kurumsal yönetimin gerektirdiği anlayışla çalışan, ortak akli yönetebilen, kaynaklarını doğru planlayabilen, dijitalleşmeyi kullanan ve hepsinden önemlisi insan kaynağına yatırım yapan kurumlar sağlayabilirler. Ortak akla her zamankinden fazla ihtiyacımız olan bu dönemde iyi bir yönetim kurulu oluşturmak ve herkesin görüşünün alınabildiği bir platforma dönüştürmek o yüzden çok gerekli.*



**Duygu Yılmaz**

Sütaş Yönetim Kurulu Üyesi

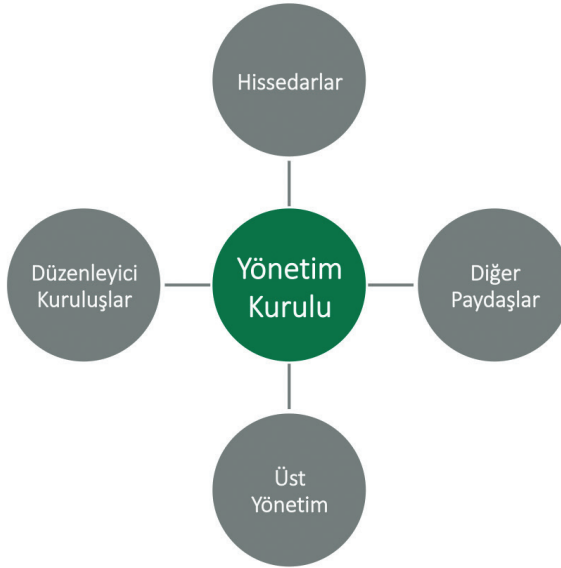
TKYD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı



## I. Yönetim Kurulunun Görev Yetki ve Sorumlulukları

Bildiğiniz gibi şirketlerin en üst yönetim organı yönetim kuruludur. Yönetim kurulu hissedarlarla üst yönetim arasında köprü görevi görür. Yönetim kurulu kanunla kendisine verilen “şirketi yönetme” yetkisini, üst yönetim aracılığıyla yerine getirir. Üst yönetimin bu işi ne kadar başarılı yaptığını denetler ve bu konuda şirkette hakkı olan kişi ya da kuruluşlara hesap verir.

Şirket yönetimi, şirketi hissedarlar ve hissedar olmayan diğer paydaşlar adına yönetmekle sorumludur. Ancak yönetenlerle hissedarlar arasında herhangi bir çıkar çatışmasını önlemek için yönetim kurulunun deneyimli ve sağduyulu üyelerden oluşması gerekir ve bu niteliklere sahip bir yönetim kurulu, şirketin sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşır.





*Yeni nesil şirkete katılmışsa fakat işler dün olduğu gibi devam ediyorsa aldığı eğitimi heba etmiş demektir. Gençlere fırsat verebilmek önemli, aile kalabilmek önemli.*



**Aydın Öğücü**

*Lila Kağıt A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi*



*Kontrol edilmeyen güç, güç değildir. Kişiye değil, kuruma duyulan güveni sağlamak üzere, CEO dahil yönetim sorumluluğunu üstlenen herkesin kurallar ve değerlerle uyumlu olarak hareket ettiğinin gözetimi kritik bir yönetim kurulu sorumluluğudur. Sağlıklı bir iç ve dış denetim sistemi olmayan kurumlarda bu sorumluluk yeterince hayata geçirilemez.*



**Dr. Yılmaz Argüden**

*ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı  
TKYD Danışma Kurulu Üyesi*



Yönetim kurulunun misyonu, en yüksek karar mercii olarak şirketi proaktif bir şekilde yönlendirmek, uzun vadede hissedarlarına sürekli ve kalıcı değer yaratmaktır. Şirketleri başarıya taşıyan değer yaratılmasını sağlayan en önemli unsurlardan biri stratejik seçimlerdir. Stratejinin özü seçim yapmaktır. Seçim niye önemlidir çünkü her seçim risk taşır. Bu nedenle yönetim kurulunun oluşumunda farklı bakış açılarına ve bağımsız düşünme yetkinliğine sahip, deneyimli üyelerin varlığı çok önemlidir. Çünkü şirketi başarıya taşıyacak olan yönetim kurulu bu üyelerden oluşacaktır.



*Yönetim kurulları operasyon ile çok zaman harcıyıp kurumsal yönetime, stratejiye, geleceğe odaklanmıyor, günü kurtarmaya bakıyorlar. Oysaki yönetim kurulu çok detayda boğulmamalı, stratejiye odaklanıp yönlendirici olmalı.*



### **Orhan Turan**

*ODE Yatırım Yönetim Kurulu Başkanı  
TÜSİAD Başkanı*

Türk Ticaret Kanunu'nun 365. maddesinde "Anonim şirket, yönetim kurulu tarafından yönetilir ve temsil olunur." der. Kuşkusuz bundan daha büyük bir sorumluluk yoktur. Bu noktadan hareketle yönetim kurulunun etkinliğinin şirketin başarısında ne denli önemli olduğu açıkça ifade edilmektedir. Hukuken ne denli doğru bir yönetim yapısı kurulursa kurulsun, yönetim kurulunun devredemeyeceği ve vazgeçemeyeceği yetkiler vardır. Türk Ticaret Kanunu'nun 375. maddesinde yönetim kurulunun devredilemez yetkilerine yer verilmiştir. Yönetim kurulu bu yetkileri devredemeyeceği için bu yetkilerin kullanılmasından doğan sorumluluğu da devredemez.



*Kriz yönetirken çok hızlı karar vermeniz gerekiyor, 'mükemmel bilgi' ile herkes karar verir. Önemli olan elinizdeki bilgi seti ile doğru kararı vermek ve etkili iletişim ile kararları uygulamaktır. Örneğin Covid-19 krizinde video toplantıları ile bankada her sabah 9.00'da bütün genel müdür yardımcılarını, genel müdür ve ben toplanıp durumu değerlendirdik ve tüm banka ile etkili iletişim kurduk. Bu sayede pandemi dönemi uygulamalarında bankacılık sektöründe öncü olabilecek çalışmalara imza attık. Bilgi paylaşımı güven unsuru doğuruyor. Bilmediğiniz şeyden korkuyorsunuz, bildiğiniz şeyden korkmuyorsunuz. Krizlerde benim prensibim iyimser olmak. Herkesin moralinin iyi olması gerekiyor. Her krizin yarattığı yeni bir dönem var. Bu yeni döneme de hazırlık yapmak gerekiyor.*



### **Ömer Aras**

*QNB Finansbank Yönetim Kurulu Başkanı*

Yönetim kurulunun şirketin yönetimindeki başarısında kuşkusuz yönetim kurulunu oluşturan üyelerin seçimi, yönetim kurulunun yapısı, yönetim kurulu üyelerinin oryantasyonu, yönetim kurulu sekreteri pozisyonunun varlığı ve kalitesi gibi unsurlar büyük önem taşımaktadır.

## II. Yönetim Kurullarının Yapısı

Yönetim kurullarını etkin çalışması için birçok faktör bulunmaktadır. Burada unutulmaması gereken aynı OECD'nin Kurumsal Yönetim İlkeleri için ifade ettiği gibi her bir şirkete uyan tek bir model bulunmamasıdır. Her şirket kendisi için gereken en iyi modeli kurumsal yönetim ilkeleri ve yönetim modelleri arasında, elbette mevzuatın tüm gerekenlerini de yerine getirerek kendisi bulmalıdır. Biz burada yönetim kurulunun etkin çalışmasında etkili olabilecek bazı başarı faktörlerine yer vereceğiz.

### 1. Yönetim Kurulunun Yapısı

Etkin bir yönetim kurulu yapısı demek her şeyden önce dengeli bir yönetim kurulu demektir. Yönetim kurulunu oluştururken dengeli bir üye bileşimi oluşturmaya dikkat etmemiz gerekir. Peki dengeli yönetim kurulu nedir?

Öncelikle dengeli bir yönetim kurulunda ideal sayıda yönetim kurulu üyesi bulunmalıdır. Yönetim kurulu üye sayısını belirlemek çok stratejik bir konudur. TTK uyarınca anonim şirket yönetim kurulu asgari bir üyeden oluşur. Yönetim kurulu üye sayısının esas sözleşme ile kararlaştırılabileceği TTKmd.339/2-g'de açıkça belirtildiği için, kurucular ve pay sahipleri yönetim kurulu üye sayısına ilişkin düzenlemeleri esas sözleşmede serbestçe yapma olanağına sahiptir. Bu çerçevede, esas sözleşmede bir taban ve bir tavan rakam verilebilir. Bu alt ve üst sınır arasında ortaklığın gereksinimine göre bir esneklik oluşturarak genel kurulda her seçim devresi değişik sayıda yönetim kurulu üyesi seçilmesini sağlamak mümkündür.

TTK'da tek kişilik yönetim kuruluna izin verilmesine rağmen halka açık şirketlerde en az beş yönetim kurulu üyesi olması gerekir. TTK sisteminde (TTKmd. 390/1) yönetim kurulu, esas sözleşmede aksine ağırlaştırıcı bir hüküm bulunmadığı takdirde, üye tam sayısının çoğunluğu ile toplanır ve kararlarını toplantıda hazır bulunan üyelerin çoğunluğu ile alır. Oylarda eşitlik halinde anonim şirket yönetiminin kilitlenmesi olası olup böyle bir durumun önüne geçmesi amacıyla uygulamada yaygın eğilim yönetim kurulu üye sayısının tek sayıda oluşmasıdır. Çift sayılar ihtilafa, çözümsüz durumlara neden olabilir. Aile şirketlerinde ise aileden ve aile dışından olan yönetim kurulu üye sayıları yönetim kurulunun etkinliği gözetilerek belirlenmelidir. TTK (md. 390/3) uyarınca oylamada eşitlik olması hâlinde tekrar oylama yapılır ve eşitlik yine bozulmadığı takdirde öneri reddedilmiş sayılır.

Yönetim kurulunda hem icracı hem de icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin bulunması gerekir. Yönetim kurulunun icrayı denetleme görevini göz önüne aldığımızda, yönetim kurullarında icracı ve icracı olmayan üyelerin sayısı dengeli olmalıdır. İcracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin şirkette bir görevleri yoktur ve bu nedenle karar alınan konuda yapılan icra işlemleri bakımından tarafsız konumdadır. Ayrıca operasyonların içinde olmadıkları için, yönetim kuruluna dışarıdan bir bakış açısı, tecrübe ve bilgi getirirler. Ayrıca şirketin menfaatine kullanabilecekleri faydalı ilişkileri de olabilir. Nitekim, SPK, halka açık şirketlerin yönetim kurullarının çoğunluğunun icracı olmayan üyelerden oluşmasını zorunlu tutmaktadır.



*Türk insanı "Ben kime bağlıyım?" diye soruyor. "Benim başımdaki kim?" Kültürümüz bu, biri bana sahip çıksın düşüncesindeyiz. Yönetim kurulunda ehil, tecrübeli, bilgili insanlar olmalı. Eş dost ile kurumsal hayatta bir adım ileri gidilemez. Kurumsallık karşılıklı güvene dayanır.*



**Selim Şiper**

*Petrol Ofisi A.Ş. CEO ve Yönetim Kurulu Üyesi*



İcracı ve icracı olmayan kavramları gündeme geldiğinde en önemli konulardan biri, icranın başı olan CEO veya genel müdürün yönetim kurulu üyesi olup olmamasıdır. Temel felsefeye aykırı olmasına rağmen dünyanın yüzde 80'inde CEO, icranın başı olarak aynı zamanda yönetim kurulu üyesidir. Yönetim kurulunun görevi yöneticileri atamak ve denetlemektir; bu nedenle icra ve yönetim kurulu ayrı olmalıdır. Ancak yönetim kurulunun kalitesini artırmak için yönetim kurulunun tamamına bakılmalıdır. O yönetim kurulunu oluşturan tüm yönetim kurulu üyelerinin kurumsal yönetim kavramını ve kültürünü çok iyi içselleştirmeleri gerekmektedir; çünkü yöneticilik ile yönetim kurulu üyeliği arasında önemli fark vardır; bu nedenle, işin ruhunu anlamak da çok kritik bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğer CEO yönetim kurulu toplantılarına katılıyorsa CEO'nun yönetim kurulunu kendisine koçluk alacağı ve hesap vereceği bir yer olarak görmesi gerekmektedir. Yönetim kurulu toplantılarında bazı gündem maddelerinin sadece yönetim kurulu üyelerinin katılımıyla görüşülmesi, üst yönetim temsilcilerinin bu maddelerle ilgili görüşmelere katılmaması, kurumsal yönetim anlayışının da bir uzantısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Uygulamada çoğunlukla toplantının sonlarına doğru düzenlenen "in camera-in private" (kapalı oturum-gizli oturum) adlı bu bölümde icracı yöneticiler bulunmadan ele alınması gereken konular (örneğin CEO performansı, özlük hakları ya da bonus planı) değerlendirilir.



*CEO ve CFO'nun yönetim kurulu toplantılarına mutlaka katılmaları gerekir.*



### **İzzet Karaca**

*Anadolu Grubu Bağımsız  
Yönetim Kurulu Üyesi*



*Aynı kurumsal yönetim gibi, yönetim kurulu yapılanmasında da tek bir kıyafet herkese uymaz. Petrol Ofisi'nde CEO, yönetim kurulu içinde aktif role sahip, Petrol Ofisi'nin kendine has modeli bu. Her şirketin yönetim kurulunu, kendi işine göre şekillendirmesini ve yönetmesini öneriyorum.*



### **Selim Şiper**

*Petrol Ofisi A.Ş. CEO ve Yönetim Kurulu Üyesi*

Yönetim kurulunun bağımsız yönetim kurulu üyeleri ile desteklenmesi gerekir. SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği'nde bir yönetim kurulu üyesinin bağımsız olarak kabul edilebilmesi için toplamda on kriter yer almaktadır, ancak aslında özetle tüm bu ilkelerle, bağımsız yönetim kurulu üyesinin bağımsız karar vermesini etkileyebilecek herhangi bir ilişkisi bulunmaması istenmekte, aslında üyelerin fikren ve vicdanen bağımsız olmaları beklenmektedir.

Bu kriterlerden diğerlerine göre daha sübjektif olan "görevini gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olması" kriteri ise yönetim kurulunda çeşitlilik kavramına da değinmektedir. Ancak bunu da unutmamak gerekiyor ki yönetim kurulu üyeleri arasında niteliklerinden kaynaklanan (bağımsız, icrada yer alan, hissedar, vb.) ayırım olmaması gereklidir. Hiçbir üye diğerinden üstün değildir ve tek amaç tüm üyelerin, dengeli ve bir ekip olarak çalışmalarıdır.

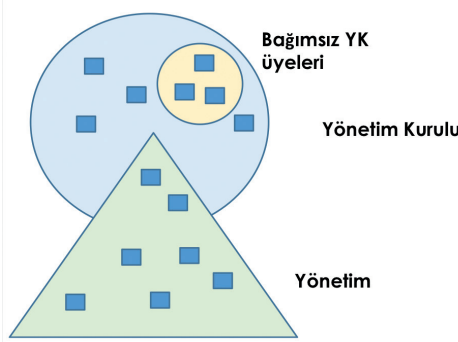


*Halka açık olmayan şirketlerin yönetim kurullarında da mutlaka en az bir ya da iki bağımsız yönetim kurulu üyesi bulunmasını şiddetle tavsiye ediyorum. Şirketin hangi yönü zayıfsa o konuda uzman bir bağımsız yönetim kurulu üyesi olmalı ve aynı zamanda yönetim kurulu toplantıları kesinlikle düzenli olarak yapılmalı.*



### Orhan Turan

ODE Yatırım Yönetim Kurulu Başkanı  
TÜSİAD Başkanı



Yönetim kurulu üyelerinin birbirlerini tamamlayıcı ve şirketin ihtiyaçlarına uygun bilgi, tecrübe, kişilik ve yetkinliklerde olmaları gerekir. Planlaması zor olmakla birlikte, insanlardan oluşan tüm organizasyonların bir grup dinamiği olduğu unutulmamalıdır. Bu durum kişiler arasındaki kişisel etkileşim sonucu oluşur. Yaratıcı ve verimli olabileceği gibi zor durumlarda yıkıcı da olabilir. Bu yüzden üye seçimi ve değerlendirilmesi yaparken yönetim kurullarındaki kişisel etkileşimi de göz önüne almak akıllıca olur.



*Bağımsız üyelerin şirketlerimize çok önemli katkıları olduğunu düşünüyorum. Bu katkı, bağımsız üyelerin yetkinlikleri ve tecrübeleri ile şirkete önemli bir vizyon sunabilmelerinin yanı sıra kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçmesi bakımından da çok değerli. Bu üyeler yönetim kurulu toplantılarının organizasyonundan, raporlama düzenine, komitelerin etkinliğinden, performans yönetimine kadar şirkete önemli bir disiplin getiriyor. Ayrıca, özellikle aile şirketlerinde olası çıkar çatışması yaratan konularda bağımsız ve objektif değerlendirmeler yaparak yönetimin azlığına ve diğer menfaat sahiplerine karşı hesap verebilirliğini artırmaya da hizmet ediyorlar.*



### **Duygu Yılmaz**

*Sütaş Yönetim Kurulu Üyesi*

*TKYD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı*

Yine aynı şekilde grup dinamiği de çok önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dinamiği yönetmek anlamında yönetim kurulu başkanına büyük görev düşmektedir. Örneğin bir üyenin yönetim kuruluna alınan bir konuyla ilgili tereddütleri varsa, bu durum gözden kaçırılmamalıdır. Yönetim kurulu başkanı, toplantı yönetme şekliyle, grup dinamiğinin yönetim kurulunun karar verme kapasitesini olumsuz olarak engellemesinin önüne geçmelidir. Bunun için yönetim kurulu başkanının her üyeyi görüş vermeye teşvik etmesi, kendi görüşünü en son belirtmesi metodu kullanılabilir.



*Yönetim kurulu birlikte kurul olarak şirketin en üst karar organı olmasına rağmen herhangi bir yönetim kurulu üyesinin tek başına hiçbir yetkisi yoktur. Yönetim kurulunun temel görevi şirketi yönlendirmek ve yönetimin belirlenen kurallar çerçevesinde doğru ve iyi iş gerçekleştirdiğini gözetmektir. Yönetim kurulu oluşturulurken üyelerin birbirlerinin bilgi birikimi ve görüşlerine karşılıklı saygı duyacakları ancak farklı düşüncelerini dile getirmekten de çekinmeyecekleri bir dengede olacakları bir takım olmalarına özen gösterilmelidir. Yönetim kurulunda tek bir güçlü kişi olması dengeyi bozar. Yönetim kurulu adı üstünde kurul olarak karar merciidir, herhangi bir üye tek başına karar merci olamaz.*



### **Dr. Yılmaz Argüden**

*ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı*

*TKYD Danışma Kurulu Üyesi*



Yönetim kurulu oluştururken dikkat edilmesi gereken bir başka konu ise yaş dağılımıdır. Buna göre; yönetim kurulu üyelerinin aynı zamanda emekli olmayacakları şekilde bir yedekleme planı yapılmalıdır. Bu hem yönetim kurulunun bir anda eksik kalmaması için hem de değişik yaş gruplarının/ jenerasyonların yönetim kurulunda yer alması açısından önemlidir. Bu noktada önemli olan yönetim kurulu üyelerinin yetkinlik, tecrübe ve özelliklerinin doğru kombinasyonunu oluşturmaktır. Nitekim geçmiş tecrübelerin, yeteneklerin ve deneyimlerin farklılaştırılması şirketin performansına, stratejisine ve risk algısına farklı yaklaşımlar da getireceğinden oldukça yararlı olabilir. Şirketin gitmek istediği yeri de düşünerek, şirket vizyon ve misyonu doğrultusunda yönetim kurulunun stratejik becerilerini artırmak için bir yönetim kurulu matrisi çalışması gerçekleştirilebilir.

Çeşitlilik dendiğinde yönetim kurulunda kadın yönetim kurulu üye sayısı da mutlaka dikkate alınmalıdır. Nitekim SPK'nın şimdilik zorunlu olmayan kurumsal yönetim ilkesine göre; "Şirket, yönetim kurulunda kadın üye oranı için %25'ten az olmamak kaydıyla bir hedef oran ve hedef zaman belirler ve bu hedeflere ulaşmak için politika oluşturur. Yönetim kurulu bu hedeflere ulaşma hususunda sağlanan ilerlemeyi yıllık olarak değerlendirir."



*Yönetim kurulunda ve icrada ne kadar çok kadın işin içindeyse o işin daha iyi yapılacağını düşünüyorum. Ama bunu kota ile sınırlandırmayı doğru bulmuyorum. Kota olunca insanlar zorlama ile uyuyorlar. Bu tür kotaların suyun akışını zorlamayla çok değiştirmeyeceğini düşünüyorum.*



### **Aclan Acar**

*Aclan Acar Stratejik Danışmanlık Kurucu  
TKYD Danışma Kurulu Üyesi*



*Ben kadınların, karar alma süreçlerinde var olmaları için yapılacak düzenlemeleri, cinsiyet eşitsizliğini çözüme aracı olarak görmeyi çok da doğru bulmuyorum. Şirketlerimizi daha iyi yönetmek için bunun temel bir zorunluluk olduğunu düşünüyorum.*



### **Duygu Yılmaz**

*Sütaş Yönetim Kurulu Üyesi  
TKYD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı*

SPK'nın bağımsızlık kriterleri arasında yer alan "şirket işlerine zaman ayırabiliyor olması" kriteri, ideal bir yönetim kurulu yapısı oluşturmak için de önemlidir. Nitekim 2014 yılında yapılan bir araştırmaya göre yüksek etkinliğe sahip yönetim kurullarının üyelerinin orta veya düşük seviyede etkin yönetim kuruluna sahip şirketlerdeki yönetim kurulu üyelerinden iki kat daha fazla zaman harcadıkları ortaya konmuştur. (Orta ve düşük etkinlikteki yönetim kurullarının üyeleri yılda toplam 19 gün, etkin yönetim kurullarının üyeleri toplam 40 gün /yıl)

## 2. Yönetim Kurulu Üyelerinin Oryantasyonu

Şirketlerin etkin bir şekilde yönetilmelerinde hayati öneme sahip yönetim kurullarının gelişmelerine katkı sağlamak ve yeni atanan yönetim kurulu üyelerinin kaliteli bir oryantasyon süreci sonucunda kendilerine ve şirkete katma değer sağlayacak şekilde hazırlanmaları süreci olan oryantasyon programına olan ihtiyaç; üyenin geçmiş bilgi ve deneyimine ve üyenin yönetim kurulunda ve komitelerde alması beklenen role bağlı olarak üyeden üyeye farklılık gösterebilir. Bu sürecin en kısa sürede tamamlanması, yönetim kurulunun etkinliği açısından önemlidir.

Yeni göreve başlayan yönetim kurulu üyesi ile şirketin birbirine uyumunu içeren süreçte hem şirket hem yönetim kurulu üyesi tarafından dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Bunlar; bir oryantasyon toplantısı düzenlenmesi, şirketi tanımada yardımcı olabilecek tüm belgelerin toplu olarak temin edilmesi, tesis ziyareti, diğer yönetim kurulu üyeleri ve kilit yöneticilerle tanışması da dahil olmak üzere yeni yönetim kurulu üyesinin sorumluluklarını yerine getirirken ihtiyaç duyacağı bilgi setini en kısa zamanda sunmaktır. Günümüzde birçok şirkette bu sürecin yazılı hale getirildiği ve sistematik bir şekilde sunulmaya başlandığı görülmektedir. Bu konuyla ilgili olarak TKYD'nin Yönetim Kurulu Üyesi Oryantasyonu El Kitabı bu konuda bir kılavuz işlevi görmektedir. İlgili yayına TKYD'nin [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) adresli internet sitesinden ulaşılabilir.

## 3. Yönetim Kurulu Sekreteri

Şirket genel sekreteri, yönetim kurullarına zamanında, doğru karar almalarını kolaylaştırıcı bilgiyi, yine yönetim kurulunun kolayca erişebileceği şekilde, iletilmesini koordine eden stratejik öneme sahip bir pozisyondur. Bu pozisyonun şirkette kurulması ve işleşişinin sağlanması, şirketin yönetim kurulunun başarısında etkili olur.

Türkiye'de gittikçe daha fazla şirket tarafından önemi anlaşılacak kurulan ve gerekli atamaların yapıldığı bu pozisyonun önemi bilginin sınırsızca aktığı, çevikliğin ana yönetim kavramlarından biri olarak çıktığı, hızlı karar almanın daha çok gerektiği dünyamızda daha da önem kazanmaktadır. Diğer taraftan; şirket genel sekreterlerinin sadece mesleki deneyim ve yeterliliğe sahip olmaları yetmemekte aynı zamanda kurumsal yönetim ilkelerini ve iyi uygulamaları bilmeleri, yönetici vasfını taşımaları ve koordine edici kişilik özelliklerine de sahip olmaları beklenmektedir.

Uygulamada bu pozisyonun bazı şirketlerde sadece yönetim kuruluna hizmet ettiği, komiteler için ise konuyla ilgili başka kişilerin atandığı görülmektedir; örneğin kurumsal

yönetim komitesi için yatırımcı ilişkileri yöneticisi, denetim komitesi için iç denetçi gibi. Bazı şirketlerde ise bu pozisyon şirket genel sekreteri olarak, yönetim kurulu ve komiteler de dahil daha geniş bir çerçevede sorumluluklar almaktadır. Yönetim kurulu sekreterinin görev ve sorumluluklarıyla ilgili daha fazla bilgi almak için TKYD'nin Uluslararası Uygulamalar Çerçevesinde Şirket Genel Sekreteri yayını kaynak olarak kullanılabilir. İlgili yayına TKYD'nin [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) adresli internet sitesinden ulaşılabilir.

Yukarıda yer verilenlerin dışında yönetici sorumluluk sigortası, yönetim kurulunun performansının değerlendirilmesi, yönetim kurulu üyelerinin kurumsal yönetim ilkelere uygun bir şekilde ücretlendirilmesi gibi konular da yönetim kurulunun şirkete değer katacak şekilde konumlandırılması için büyük önem taşımaktadır. Özellikle pandemi döneminde seyahat kısıtlamaları nedeniyle elektronik ortamda yönetim kurulu toplantılarının yapılmasına olanak sağlayan elektronik altyapının kurulmuş olması da yönetim kurulu kompozisyonunda çeşitliliği ve toplantılara katılımı destekleyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

*Yönetim kurullarının temel amaçlarını, çalışma ilkelerini ve değerlerini içeren bir tüzüğün hazırlanması ve yönetim kurulunun kendi etkinliğini sürekli geliştirmek üzere düzenli olarak öz değerlendirme yapılmasını sağlamaları yönetim kurulunun başarısı için çok önemlidir.*

### **Dr. Yılmaz Argüden**

*ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı  
TKYD Danışma Kurulu Üyesi*

Peki yönetim kurulunun başarısı neden bu kadar önemlidir? Çünkü o şirketin yönetim kurulu, şirketin itibarının da bir göstergesidir. Hissedarların ve diğer paydaşların menfaatlerinin korunduğu, şirketin emin ellerde yönetildiği, kararların gerekli tecrübeyle tartışılarak alındığı, sonuçlarının objektif bir şekilde değerlendirildiği, buna göre yönetimin liyakat esasına göre ehil kişilere bırakıldığı ve gerekirse değiştirildiği hususunda güven tesis edildiği bir güven ortamıdır. Kurumsal yönetim tamamen güven demektir; bu dayanıklılığı artırır, riski azaltır, kurumsal sürdürülebilirliği artırır.

### III. Yönetim Kurullarının Etkili İşleyişinde Komitelerin Rolü

Yönetim kurulunun şirketin yönetimindeki başarısında kuşkusuz yönetim kurulunu oluşturan üyelerin seçimi, yönetim kurulunun yapısı, yönetim kurulu üyelerinin oryantasyonu, yönetim kurulu sekreteri pozisyonunun varlığı ve kalitesi gibi unsurlar büyük önem taşımaktadır. Ancak bu yayında yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komitelerin yönetim kurulunun etkin çalışmasındaki rolü daha ayrıntılı bir biçimde işlenecektir.



*Yönetim kurulunun zamanı etkin kullanabilmesi için denetim, risk yönetimi, yönetim, sürdürülebilirlik gibi konularda daha detaylı bir inceleme yapılabilmesi için çeşitli komiteler kurmaları faydalı, hatta gereklidir. Ancak, komiteler yönetim kurulunun yerine karar verme mercii değildir, irdeledikleri konulara ilişkin önemli görüş ve kararlara ilişkin önerileri yönetim kurulunun bütün olarak karar vermesini kolaylaştırmak üzere çalışırlar. Komitelerin kurulma nedeni, önemli konuların irdelenirken sonra gündeme alınmasını sağlamak ve yönetim kurulunun bütüne bakarak geleceği görmesini kolaylaştırmaktır.*



#### **Dr. Yılmaz Argüden**

*ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı  
TKYD Danışma Kurulu Üyesi*

Kurumsal yönetim teorisine göre; komitelerin en önemli varlık nedeni, yönetim kurulunun icrada görevli olmayan üyelerinin icracı üyeleri olmadan çalışabilecekleri bir ortam hazırlamaktadır. İcradan bağımsız olan bu ortam, kurumsal yönetimin olmazsa olmazıdır. Komiteler tarafından bağımsız olarak yapılan çalışmalar sonucunda alınan kararlar, yönetim kuruluna öneri olarak sunulmakta, nihai karar ise yönetim kurulu tarafından alınmaktadır.



*Lila Kağıt'ta Aile Konseyi, komitelerin fonksiyonunu yerine getiriyor. Konseyde belli konular tasarlanarak hayata geçiriliyor. En önemli konulardan biri değer konusu. Fark ettik ki geçmişte yaptığımız kurumsal değerler analizi güncelliğini yitirmiş, günümüzde artık önem sırası değişmiş. Bu değerlerin tekrar kodlanması gerekiyor. Ama tüm bu kurumsallaşma sürecinde bizi başarıya götüren ortak nokta dış akıl kullanmak ve denetimin önemini fark etmemiz oldu.*



### Aydın Öğücü

*Lila Kağıt A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi*

Günümüzde, dijitalleşmenin hızı, gündemin yoğunluğu nedeniyle, yönetim kurulunun her konuya yeterli zaman ayırması mümkün değildir, işte komitelerin önemi de bu noktada belirginleşmektedir. Komitelerin kurulma nedeni yönetim kurulunda yeterli zamanı bulamayan konuların gündeme alınmasını sağlamaktır. Bu sayede sık aralıklarla toplanamayan, toplandığında karara bağlayacağı hususların ayrıntıları üzerinde çalışacak kadar zamanı ve olanağı bulunmayan bir yönetim kurulu, komiteler kurarak daha etkin bir şekilde faaliyet gösterebilir.



*Şirket bünyesinde hangi komitelerin kurulacağı noktasında; şirketin büyüklüğü, yapısı ve ihtiyaçları önem taşıyor. Nitekim devasa bir şirkette yapacağınız örgütlenme ile bir aile şirketindeki örgütlenmenin aynı olmayacağı muhakkak. Bu noktada, işin ruhunu anlamak önemli. Her bir şirkete ve her bir yapıya kendi içinde özel bakmak gerekiyor. Oluşturulacak komitelere ihtiyaçlar doğrultusunda bakılmalı.*



### Aclan Acar

*Aclan Acar Stratejik Danışmanlık Kurucu  
TKYD Danışma Kurulu Üyesi*

Burada unutulmaması gereken; komitelerin tek başına karar merci olmadığıdır. Çünkü yönetim yeterli ilgiyi göstermezse komiteler faydadan çok zarar getirir. Komite sadece irdeleme yapmakla sorumludur; yönetim kurulunun görevi ise bütüne bakmak ve geleceği görmektir.



*Komiteler hazırlıkları titizlikle yapmalı, ön çalışmayı hazırlayıp aynı titizlikle yönetim kuruluna sunmalıdır. Komiteler yönetim kurulunun çalışmasını ve zaman kullanımını kolaylaştırarak karar için altyapıyı hazırlarlar.*



### **Dr. Yılmaz Argüden**

*ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı  
TKYD Danışma Kurulu Üyesi*

Komitelerle ilgili düzenlemeler Türk Ticaret Kanunu, Bankacılık Kanunu ve Sermaye Piyasası mevzuatında yer almaktadır.

### **Türk Ticaret Kanunu'nda Komitelere İlişkin Düzenlemeler**

Türk Ticaret Kanunu'nda (TTK) komiteler 366 ve 378. maddelerde düzenlenmiştir. 392. maddede ise bilgi alma ve inceleme hakkına değinilmektedir.

#### **Görev dağılımı**

MADDE 366- (2) Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla işlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir.

#### **Riskin erken saptanması ve yönetimi**

MADDE 378- (1) Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhâl kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir.

(2) Komite, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda durumu değerlendirir, varsa tehlikelere işaret eder, çareleri gösterir. Rapor denetçiye de yollanır.

#### **Bilgi alma ve inceleme hakkı**

MADDE 392- (2) Yönetim kurulu toplantılarında, yönetim kurulunun bütün üyeleri gibi, şirket yönetimiyle görevlendirilen kişiler ve komiteler de bilgi vermekle yükümlüdür. Bir üyenin bu konudaki istemi de reddedilemez; soruları cevapsız bırakılamaz.

Yönetim kuruluna yardımcı komiteler kurulması kural olarak isteğe bağlıdır. Ancak ris-kin erken saptanması ve yönetimi komitesinin kurulması, denetçinin gerekli görmesi halinde zorunlu kılınmıştır.

### **Bankacılık Kanununda Komitelere İlişkin Düzenlemeler**

Bankacılık sektörü için komitelere ilişkin hususlar aşağıda yer alan mevzuatta düzenlenmektedir:

- ◇ Bankacılık Kanunu
- ◇ Bankaların Kredi İşlemlerine İlişkin Yönetmelik
- ◇ Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik
- ◇ Bankalarda İyi Ücretlendirme Uygulamaları Hakkında Rehber

Yukardaki sayılan kanun, yönetmelik ve rehberde aşağıdaki komiteler belirtilmiştir. Denetim, kurumsal yönetim ve ücretlendirme komiteleri zorunlu olmakla beraber, kredi komitesi kurulması yasal olarak zorunlu değildir. Bankacılık Kanunu uyarınca kredi açma yetkisi bankaların yönetim kurulundadır. Ancak, yönetim kurulu kredi açma yetkisini BDDK tarafından Bankaların Kredi İşlemlerine İlişkin Yönetmelik ile belirlenen usûl ve esaslar çerçevesinde, kredi komitesine veya genel müdürlüğe devredebilir. Dolaylı olarak ve fiilen bir kredi komitesi kurulması zorunluluğu doğmuştur denilebilir.

- Denetim Komitesi
- Kurumsal Yönetim Komitesi
- Ücretlendirme Komitesi
- Kredi Komitesi

### **Ücretlendirme ve Kurumsal Yönetim Komitesi**

#### **Kurumsal Yönetim Komitesi:**

#### ***Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Rehber***

#### **İlke 2- Banka içinde yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmeli ve uygulanmalıdır.**

Yönetim kurulu, yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yönetimin yetki ve sorumluluklarını belirlemeli, üst düzey yönetimin faaliyetlerini ve yönetim kurulu tarafından belirlenen politikalara üst düzey yönetim tarafından uyulup uyulmadığını izlemelidir.

Üst düzey yönetim, personel için yetki ve sorumlulukları, politika ve uygulama usullerine, etik kurallara ve profesyonel uygulamalara bağlılığı da içerecek şekilde açıkça belirlemeli, belirlenmiş yetki ve sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğini izlemelidir. Tüm personel nihai olarak yönetim kuruluna karşı sorumlu olduklarının bilincinde olmalıdır.

**Bankanın kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve yönetim kuruluna öneriler sunmak üzere kurumsal yönetim komitesi oluşturulmalıdır.** Komitenin başkanları icracı görevleri bulunmayan yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmelidir. Komite yaptığı tüm çalışmaları yazılı hale getirmeli ve kaydını tutmalıdır.

#### **Ücretlendirme Komitesi:**

##### ***Bankalarda İyi Ücretlendirme Uygulamaları Hakkında Rehber***

**Madde 12.** Bağımsız ve etkin bir ücretlendirme sisteminin sağlanması amacıyla ücretlendirme politika, süreç ve uygulamalarının yönetim kurulu adına gözetimini gerçekleştirmek üzere bankalarda ücretlendirme komitesi kurulmalıdır. Ücretlendirme komitesi, icrai görevi bulunmayan ve bir bütün olarak ücretlendirme politikaları ile iç sistemler hakkında yeterli bilgi ve deneyime sahip en az iki yönetim kurulu üyesinden oluşur.

#### **Denetim Komitesi**

##### ***Bankacılık Kanunu***

**Madde 24.** Bankaların, yönetim kurullarınca yönetim kurulunun denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere denetim komitesi oluşturulur. Denetim komitesi en az iki üyeden oluşur. Denetim komitesi üyeleri icrai görevi bulunmayan yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir. Türkiye'de şube olarak faaliyet gösteren bankalarda ise kendisine bağlı icrai mahiyette faaliyet gösteren bir birim bulunmayan müdürler kurulu üyelerinden biri görevlendirilir.

#### **Kredi Komitesi**

##### ***Bankaların Kredi İşlemlerine İlişkin Yönetmelik***

##### **Kredi komitesinin oluşumu**

**MADDE 6 – (1)** Banka yönetim kurulunun, kredilerle ilgili olarak vereceği görevleri yapmak üzere, Kanunun 25 inci maddesine göre süre hariç genel müdürde aranan şartları taşıyan üyeleri arasından seçeceği en az iki üye ile banka genel müdürü veya vekilinden oluşan bir kredi komitesi kurulabilir. Herhangi bir toplantıya katılmayacak kredi komitesi üyesi yerine görev yapmak üzere süre hariç genel müdürde aranan şartları taşıyan yönetim kurulu üyeleri arasından iki yedek üye seçilir. Kredi komitesi üye ve yedeklerinin seçiminde yönetim kurulu üyelerinin en az dörtte üçünün olumlu oyu aranır.



Bankacılık Kanunu ve Bankaların Kredi İşlemlerine İlişkin Yönetmelik'in kredi açma yetkisinin devrine ilişkin maddelerinde de yönetim kurulunun bu yetkisini devredebileceği şeklinde düzenlemeler yer almaktadır. Mevzuat maddeleri incelendiğinde kredi komitesinin kurulmasının zorunluluğuna ilişkin bir düzenleme tespit edilememiştir.

Bankalarda yönetim kurulu seviyesi dışında kalan, yasal olarak kurulması gereken komiteler de mevcuttur. Farklı bankacılık mevzuatında; tebliği, yönetmeliklerde görebiliriz. Örneğin Aktif ve Pasif Yönetim Komitesi, Bilgi Paylaşım Komitesi, Bilgi Güvenliği Komitesi gibi örnekler de bulunur.

### **Sermaye Piyasası Mevzuatında Komitelere İlişkin Düzenlemeler**

Sermaye piyasası mevzuatında komitelere ilişkin düzenlemeler Kurumsal Yönetim Tebliği'nde yer almaktadır. Bilindiği üzere, bu tebliğin ekinde yer alan ilkelerde yer alan komitelere ilişkin kurumsal yönetim ilkeleri SPK tarafından zorunlu olarak uyulması gereken ilkeler arasında yer almaktadır.

#### **4.5. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler**

4.5.1. Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen "Denetimden Sorumlu Komite" (bankalar hariç), "Riskin Erken Saptanması Komitesi" (bankalar hariç), "Kurumsal Yönetim Komitesi", "Aday Gösterme Komitesi, Ücret Komitesi" (bankalar hariç) oluşturulur. Ancak yönetim kurulu yapılanması gereği ayrı bir aday gösterme komitesi ve ücret komitesi oluşturulamaması durumunda, kurumsal yönetim komitesi bu komitelerin görevlerini yerine getirir.

4.5.2. Komitelerin görev alanları, çalışma esasları ve hangi üyelerden oluşacağı yönetim kurulu tarafından belirlenir ve KAP'ta açıklanır.

4.5.3. Komitelerin en az iki üyeden oluşması gerekir. İki üyeden oluşması halinde her ikisinin, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde üyelerin çoğunluğunun, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşması zorunludur. Komitelerin başkanları, bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir. Denetimden sorumlu komitelerin tüm üyelerinin bağımsız yönetim kurulu üyesi niteliğinde olması gerekir. Yönetim kurulu üyesi olmayan konusunda uzman kişiler, denetimden sorumlu komite dışındaki diğer komitelerde üye olabilir.

4.5.4. İcra başkanı/genel müdür komitelerde görev alamaz.

4.5.5. Bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede görev almamasına özen gösterilir.

4.5.6. Komitelerin görevlerini yerine getirmeleri için gereken her türlü kaynak ve destek yönetim kurulu tarafından sağlanır. Komiteler, gerekli gördükleri kişiyi toplantılarına davet edebilir ve görüşlerini alabilir.

4.5.7. Komiteler, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördükleri konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanır. Komitelerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinin bedeli şirket tarafından karşılanır. Ancak bu durumda hizmet alınan kişi/kuruluş hakkında bilgi ile bu kişi/kuruluşun şirket ile herhangi bir ilişkisinin olup olmadığı hususundaki bilgiye faaliyet raporunda yer verilir.

4.5.8. Komiteler yaptıkları tüm çalışmalarını yazılı hale getirir ve kaydını tutar. Komiteler, çalışmaların etkinliği için gerekli görülen ve çalışma ilkelerinde açıklanan sıklıkta toplanır. Komiteler, çalışmalarını hakkındaki bilgiyi ve toplantı sonuçlarını içeren raporları yönetim kuruluna sunar.

#### 4.5.9. Denetimden Sorumlu Komite

Denetimden sorumlu komite; şirketin muhasebe sistemi, finansal bilgilerinin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve şirketin iç kontrol ve iç denetim sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapar. Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, bağımsız denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmaları denetimden sorumlu komitenin gözetiminde gerçekleştirilir.

Şirketin hizmet alacağı bağımsız denetim kuruluşu ile bu kuruluşlardan alınacak hizmetler denetimden sorumlu komite tarafından belirlenir ve yönetim kurulunun onayına sunulur.

Şirketin muhasebe ve iç kontrol sistemi ile bağımsız denetimiyle ilgili olarak şirkete ulaşan şikayetlerin incelenmesi, sonuca bağlanması, şirket çalışanlarının, şirketin muhasebe ve bağımsız denetim konularındaki bildirimlerinin gizlilik ilkesi çerçevesinde değerlendirilmesi konularında uygulanacak yöntem ve kriterler denetimden sorumlu komite tarafından belirlenir.

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

Denetimden sorumlu komite; en az üç ayda bir olmak üzere yılda en az dört kere toplanır ve toplantı sonuçları tutanağa bağlanarak alınan kararlar yönetim kuruluna sunulur.

Denetimden sorumlu komitenin faaliyetleri ve toplantı sonuçları hakkında yıllık faaliyet raporunda açıklama yapılması gerekir. Denetimden sorumlu komitenin hesap dönemi içinde yönetim kuruluna kaç kez yazılı bildirimde bulunduğu da yıllık faaliyet raporunda belirtilir.

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

#### 4.5.10. Kurumsal Yönetim Komitesi

Kurumsal yönetim komitesi, şirkette kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit eder ve yönetim kuruluna kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tavsiyelerde bulunur ve yatırımcı ilişkileri bölümünün çalışmalarını gözetir.

#### 4.5.11. Aday Gösterme Komitesi

Aday gösterme komitesi;

- a) Yönetim kurulu ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilik pozisyonları için uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi ve eğitilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu hususta politika ve stratejiler belirlenmesi konusunda çalışmalar yapmak,
- b) Yönetim kurulunun yapısı ve verimliliği hakkında düzenli değerlendirmeler yapmak ve bu konularda yapılabilecek değişikliklere ilişkin tavsiyelerini yönetim kuruluna sunmak, ile sorumludur.

#### 4.5.12. Riskin Erken Saptanması Komitesi

Riskin erken saptanması komitesi; şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapmakla sorumlu olup, risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirir.

#### 4.5.13. 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.

Komitelerle ilgili olarak Kurumsal Yönetim Tebliği'nde yer alan tüm maddeler yukarıdakilerden ibaret değildir:

3.1.4. Şirket, menfaat sahiplerinin şirketin ilgili mevzuata aykırı ve etik açıdan uygun olmayan işlemlerinin kurumsal yönetim komitesine veya denetimden sorumlu komiteye iletilmesi için gerekli mekanizmaları oluşturur.

4.2.3. Yönetim kurulu; ilgili yönetim kurulu komitelerinin görüşünü de dikkate alarak, başta pay sahipleri olmak üzere şirketin menfaat sahiplerini etkileyebilecek olan risklerin etkilerini en aza indirebilecek risk yönetim ve bilgi sistemleri ve süreçlerini de içerecek şekilde iç kontrol sistemlerini oluşturur.

4.2.7. Yönetim kurulu, şirket ile pay sahipleri arasında etkin iletişimin sağlanmasında, yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında öncül rol oynar ve bu amaca yönelik olarak kurumsal yönetim komitesi ve Yatırımcı İlişkileri Bölümü ile yakın iş birliği içerisinde olur.

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

Mevzuatla çerçevesi çizilen ve zorunlu olan komitelerin dışında şirketlerde zaman zaman kalıcı veya geçici bazı komitelere ihtiyaç duyulabilmektedir. Bu komiteler sermaye piyasası, sürdürülebilirlik gibi şirketin ihtiyaç duyduğu öncelikli alanlarda olabileceği gibi, şirketin faaliyetlerine ilişkin de olabilir. Ancak ister geçici ister kalıcı olsun, tüm komiteler yönetim kurulunun faaliyetlerine destek olacak bilgi birikimine ulaşabilecek kaynaklara sahip oldukları ve yönetim kurulunun etkinliğini ve etki düzeyini artıracak şekilde konumlandıkları ölçüde yönetim kurulunun başarısında etkili olurlar.



*Türkiye’de kavram karmaşası var. Her şirketi aynı kalıba sokamayız. “Durumsal Liderlik” önemli. Örneğin Petrol Ofisi’nde ihtiyaca yönelik olarak tedarik komitesi var. Her şirketin kendi risklerini tanımlayıp bu risklere göre adım atması önemli.*



### Selim Şiper

*Petrol Ofisi A.Ş. CEO ve Yönetim Kurulu Üyesi*



*Görev yaptığım şirketlerde zorunlu olan komiteleri kurduk, çalıştırdık, fakat işin ruhu ile ilgili kısımları daha fazla önemsiyorum. (Strateji, Yetenek-İK Komitesi vb.) Şirketi ayakta tutacak kadroların hazırlanmasını daha kritik gördüm.*



### Aclan Acar

*Aclan Acar Stratejik Danışmanlık Kurucu  
TKYD Danışma Kurulu Üyesi*

## IV. Komiteleri Yönetim Kurullarının Etkinliğini Artıracak Şekilde Konumlandırmak

### 1. Denetimden Sorumlu Komite

#### Yasal Çerçeve ve Kuruluşu

Denetimden Sorumlu Komite, TTK'nın 375. maddesinde yönetim kurulunun sorumlulukları arasında sayılan "muhasabe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması ve yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi" görevlerini yönetim kurulu adına yerine getirmektedir.

Aynı maddenin gerekçesine bakıldığında ise; "Finansal denetim düzeninin kurulması, şirketin iş ve işlemlerinin denetlenmesine ilişkin bir "iç-denetim" sisteminin ve bunu yapacak örgütün (bölümün) gösterilmesidir. Şirket hangi büyüklükte olursa olsun, şirkette, muhasabeden tamamen bağımsız, uzmanlardan oluşan etkin bir iç-denetim örgütüne gereksinim vardır. Bir anonim şirketin denetimi sadece bir bağımsız denetim kuruluşuna bırakılamaz. Bir bağımsız kuruluşunun onlarca, hatta yüzlerce müşterisi vardır; onlara birçok hizmet sunmaktadır. Her müşterisini içerden ve yakından izleyemez. Finansal denetim, bir anlamda, "teftiş kurulu"nun yaptığıdır. Finansal denetim ve işlemlerin iç denetimi yanında, şirketin finansal kaynaklarının, bunların kullanılması şeklinin, durumunun, likiditesinin denetimi ve izlemesini de içerir. Finansal denetim kurumsal yönetim kurallarının gereğidir.



*Bankalarda, teftiş kurulu sadece kontrol eden değil aynı zamanda eğiten taraf olmalı. Dışarıdan gelen bir denetçi önemli bir eksiklik bulursa bu sizin kontrol sisteminizin eksikliği anlamına gelir.*



**Ömer Aras**

QNB Finansbank Yönetim Kurulu Başkanı

TTK'nın 366. maddesi uyarınca; yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir. Bu madde uyarınca denetimden sorumlu bir komite kurulması ihtiyari bırakılmıştır.

TTK'nın Madde 378, Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi maddesi uyarınca ise; "Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür." Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi halinde derhal kurulur.

Aynı maddenin gerekçesinde ise; "Hüküm, hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerinin bir uygulamasıdır. Tüm anonim şirketler için öngörülmüş bulunan finans denetimi ve denetim komitesi (auditing committee) yanında bir iç kontrol mekanizmasıdır. Bu komitenin denetim komitesinden farkı denetim komitesinin yönetimi gözetim altında tutmasına karşılık bu komitenin sadece risklere odaklanmasıdır. Ayrıca denetim geçmişe yönelik bir inceleme olduğu halde, risk teşhisi gelecek ve gelecek yorumuyla ilgilidir. Denetimin yönetilmesi söz konusu olmadığı halde, risk yönetilebilir ve yönetilmelidir. Kanun risklerin erken teşhisi komitesine aynı zamanda bir iç denetim komitesinin görevlerini de yüklemektedir." açıklamaları yer almaktadır.

Tüm bu maddeler gerekçeleri ile değerlendirildiğinde kanun koyucunun, tüm anonim şirketlerde, yönetim kurulunun Madde 375'te yer alan ve yukarıda belirtilen sorumluluklarını etkin olarak yerine getirmesini teminen "finans denetimi ve denetim komitesi" öngördüğü değerlendirilmektedir. Risklerin erken teşhisi komitesi bu görevleri üstlenebilir olmakla birlikte ideali ayrı bir "finans denetimi ve denetim komitesi"nin tesisidir.

TTK Madde 366 "Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir." hükmüne göre de yönetim kurulu finans denetimi ve denetim komitesi kurabilmektedir.

Bankacılık Kanunu açısından bakıldığında ise; Madde 24 uyarınca, bankaların, yönetim kurullarınca yönetim kurulunun denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere denetim komitesi oluşturulur. Denetim komitesi en az iki üyeden oluşur. Denetim komitesi üyeleri icraî görevi bulunmayan yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir. Türkiye'de şube olarak faaliyet gösteren bankalarda ise kendisine bağlı icrai mahiyette faaliyet gösteren bir birim bulunmayan müdürler kurulu üyelerinden biri görevlendirilir. Denetim komitesi üyelerinin, kurulca belirlenen niteliklere sahip olmaları şarttır. Buna ilişkin bilgi ve belgeler atamanın yapılmasını müteakiben en geç yedi iş günü içinde kuruma bildirilir.

Denetim komitesi, yönetim kurulu adına bankanın iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin etkinliğini ve yeterliliğini, bu sistemler ile muhasebe ve raporlama sistemlerinin bu Kanun ve ilgili düzenlemeler çerçevesinde işleyişini ve üretilen bilgilerin bütünlüğünü gözetmek, bağımsız denetim kuruluşlarının yönetim kurulu tarafından seçilmesinde gerekli ön değerlendirmeleri yapmak, yönetim kurulu tarafından seçilen bağımsız denetim kuruluşlarının faaliyetlerini düzenli olarak izlemek, bu kanun kapsamında ana ortaklık niteliğindeki kuruluşlarda, konsolide denetime tabi kuruluşların iç

denetim işlevlerinin konsolide olarak sürdürülmesini ve eşgüdümünü sağlamakla görevli ve sorumludur.



*İç denetim komitesini kurduğumuzda ilk olarak yazılı süreçlerin eksik olduğunu fark ettik.*



**Ömer Aras**

*QNB Finansbank Yönetim Kurulu Başkanı*

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.



*Bir şirketin en kritik döneminin büyüme dönemi olduğuna inanıyorum. Bu dönemde sistemi oturtmak için ilk kurduğumuz komite iç denetim komitesi oldu.*



**Aydın Öğücü**

*Lila Kağıt A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi*

Denetim komitesi, altı aylık dönemleri aşmamak kaydıyla icra ettiği faaliyetlerin sonuçları ile bankada alınması gereken önlemlere, yapılmasına ihtiyaç duyulan uygulamalara ve bankanın faaliyetlerinin güven içinde sürdürülmesi bakımından önemli gördüğü diğer hususlara ilişkin görüşlerini yönetim kuruluna bildirmekle yükümlüdür.

## Görev Alanları

Denetim komitesi, bankanın tüm birimlerinden, anlaşmalı destek hizmeti kuruluşları ve bağımsız denetim kuruluşlarından bilgi ve belge almaya, bedeli banka tarafından karşılanmak suretiyle konularında ihtisas sahibi kişilerden yönetim kurulunun onayına bağlı olarak danışmanlık hizmeti sağlamaya yetkilidir. Denetim komitesinin görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esasları yönetim kurulu tarafından düzenlenir.

Borsaya kote halka açık şirketler açısından bakıldığında ise; Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1 Kurumsal Yönetim İlkeleri, 4.5.1.'e göre; denetimden sorumlu komitenin kurulması (bankalar hariç) yasal bir zorunluluktur. Aynı tebliğe göre denetimden sorumlu komite; şirketin muhasebe sistemi, finansal bilgilerinin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve şirketin iç kontrol ve iç denetim sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapar. Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, bağımsız denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmalarını denetimden sorumlu komitenin gözetiminde gerçekleştirilir.

Anonim şirketlerce yönetim kuruluna yardımcı komiteler kurulmasının yasal dayanağı TTK 366.2 hükmüdür. Bu yapılmaya gitmek herhangi bir yetki devri niteliği taşımamaktadır. Yani komite veya komisyonun çalışma alanına giren konularda sorumluluk yine yönetim kurulundadır. Ancak yasal olarak kurulması için, esas sözleşmede aksi bir hüküm yok ise, yönetim kurulu kararı ile komite kurulur.

Borsada işlem gören halka açık ortaklıklar açısından bakıldığında; KYİ'nin "Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler" başlıklı 4.5 no.lu ilkesinde, yönetim kuruluna yardımcı komiteler kurulması öngörülmüş ve bunların yapısı da düzenlenmiştir. Esas sözleşmede aksi bir hüküm yok ise, yönetim kurulu ile komite kurulur. Komitelerin görev alanları, çalışma esasları ve hangi üyelerden oluşacağı yönetim kurulu tarafından belirlenir ve Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda açıklanır.

Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik uyarınca Denetim komitesi Madde 6 – (1)'e göre; denetim komitesi, banka yönetim kurulunun denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde kendisine yardımcı olmak üzere üyeleri arasından seçeceği icrai görevi bulunmayan asgari iki üyesini banka denetim komitesi üyeleri olarak görevlendirmesiyle kurulur.

Denetimden sorumlu komitenin anonim şirketlerdeki görev alanlarına bakıldığında; TTK'da denetim komitesi doğrudan adreslenmediğinden referans olarak riskin erken teşhisi komitesinin çalışma usul ve esasları dikkate alınabilir.

TTK Madde 378 uyarınca; komite ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir. Periyodik olarak ise yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda durumu değerlendirir, varsa tehlikelere işaret eder, çareleri gösterir. Rapor denetçiye de yollanır. Bu maddenin gerekçesinde ise "Komitenin iki ayda bir yönetim kuruluna hüküm amacına ve ruhuna uygun rapor vermesi gerekir. Bu sebeple halka açık şirketlerde bu komitenin bir tarafsız yönetim kurulunun başkanlığında çalışması doğru olur." ifadesi yer almaktadır.

Bankacılık sektörü açısından bakıldığında ise; Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelikte denetim komitesi üyelerinin yetki ve sorumlulukları aşağıdaki şekilde sayılmıştır:



MADDE 7 – (1) Denetim komitesi, yönetim kurulu adına bankanın iç sistemlerinin etkinliğini ve yeterliliğini, bu sistemler ile muhasebe ve raporlama sistemlerinin Kanun ve ilgili düzenlemeler çerçevesinde işleyişini ve üretilen bilgilerin bütünlüğünü gözetmek, bağımsız denetim kuruluşları ile derecelendirme, değerlendirme ve destek hizmeti kuruluşlarının yönetim kurulu tarafından seçilmesinde gerekli ön değerlendirmeleri yapmak, yönetim kurulu tarafından seçilen ve sözleşme imzalanan bu kuruluşların faaliyetlerini düzenli olarak izlemek, Kanuna istinaden yürürlüğe giren düzenlemeler uyarınca konsolidasyona tâbi ortaklıkların iç denetim faaliyetlerinin konsolide olarak sürdürülmesini ve eşgüdümünü sağlamakla görevli ve sorumludur.

(2) Denetim komitesi, birinci fıkra kapsamında;

a) İç kontrol, iç denetim ve risk yönetimine ilişkin bu Yönetmelikte yer alan hükümlere ve yönetim kurulunca onaylanan banka içi politika ve uygulama usullerine uyulup uyulmadığını gözetmek ve alınması gerekli görülen önlemler konusunda yönetim kuruluna önerilerde bulunmak,

b) İç sistemler kapsamındaki birimlerin personelinin doğrudan kendisine ulaşabilmesini sağlayacak iletişim kanallarını oluşturmak,

c) İç denetim sisteminin bankanın mevcut ve planlanan faaliyetlerini ve bu faaliyetlerden kaynaklanan risklerini kapsayıp kapsamadığını gözetmek, yönetim kurulunun onayıyla yürürlüğe girecek iç denetime ilişkin banka içi düzenlemeleri incelemek,

ç) İç sistemler kapsamındaki birimlerden denetim komitesine bağlananların yöneticilerinin seçimine yönelik yönetim kuruluna önerilerde bulunmak, yönetim kurulunun bunları görevden alması sırasında görüş vermek,

d) İç sistemlere ilişkin olarak üst düzey yönetimin görüş ve önerilerini almak ve bunları değerlendirmek,

e) Banka içi usulsüzlüklerin doğrudan kendisine veya iç denetim birimine ya da müfettişlere bildirilmesini sağlayacak iletişim kanallarının tesis edilmesini sağlamak,

f) Müfettişlerin görevlerini bağımsız ve tarafsız şekilde yerine getirip getirmediklerini izlemek,

g) İç denetim planlarını incelemek,

ğ) Yönetim kuruluna, iç sistemler kapsamındaki birimlerde görev yapacak personelde aranması gereken nitelikler ile ilgili önerilerde bulunmak,

h) İç denetim raporlarında tespit edilen hususlar konusunda üst düzey yönetimin ve bunlara bağlı birimlerin aldığı önlemleri izlemek,

ı) İç sistemler kapsamındaki birimlerde görevli yönetici ve personelin mesleki eğitim düzeylerini ve yeterliliğini değerlendirmek,

i) Bankanın taşıdığı risklerin tespit edilmesi, ölçülmesi, izlenmesi ve kontrol edilmesi için gerekli yöntem, araç ve uygulama usullerinin mevcut olup olmadığını değerlendirmek,

j) Müfettişler ve bankanın bağımsız denetimini yürüten bağımsız denetim kuruluşunun bağımsız denetçileri ile düzenli aralıklarla yılda dört defadan az olmamak üzere

belirlenecek program ve gündemler dahilinde görüşmelerde bulunmak,

k) Görev ve sorumlulukları kapsamındaki işlerin gereğine göre yerine getirilmesi, etkinliğin sağlanması ve geliştirilmesi için ihtiyaç duyulan uygulamalar konusunda ilgili üst düzey yönetimin, risk yönetimi, iç kontrol ve iç denetim birimlerinde çalışan personel ve bağımsız denetim kuruluşunun görüş ve değerlendirmeleri hakkında yönetim kurulunu bilgilendirmek,

l) Bankanın muhasebe uygulamalarının Kanuna ve ilgili diğer mevzuata uygunluğu kapsamında bağımsız denetim kuruluşunun değerlendirmelerini gözden geçirmek, ilgili üst düzey yönetimin tespit edilen tutarsızlıklar konusundaki açıklamasını almak,

m) Üst düzey yönetim ve bağımsız denetçiler ile, bağımsız denetimin sonuçlarını, yıllık ve üçer aylık mali tablolar ile bunlara ilişkin dokümanları, bağımsız denetim raporunu değerlendirmek ve bağımsız denetçinin tereddüt ettiği diğer konuları çözüme kavuşturmak,

n) (Değişik:RG-4/3/2017-29997) Bankanın sözleşme imzalayacağı derecelendirme kuruluşları, bilgi sistemleri denetimi yapanlar da dahil olmak üzere bağımsız denetim kuruluşları ve değerlendirme kuruluşları ile bunların yönetim kurulu başkan ve üyeleri, denetçileri, yöneticileri ve çalışanlarının banka ile ilişkili faaliyetlerinde bağımsızlığını ve tahsis edilen kaynakların yeterliliğini değerlendirmek, değerlendirmelerini bir rapor ile yönetim kuruluna sunmak, hizmet alınması halinde de sözleşme süresince, değerlendirme kuruluşları için bir yıldan diğer kuruluşlar için üç aydan fazla olmamak üzere, düzenli bir şekilde bu işlemleri tekrarlamak,

o) Bankanın alacağı destek hizmetine ilişkin risk değerlendirmesi yapmak, değerlendirmelerini bir rapor halinde yönetim kuruluna sunmak, hizmet alınması halinde de sözleşme süresince, bir yıldan fazla olmamak üzere, düzenli bir şekilde bu işlemleri tekrarlamak ve ayrıca, destek hizmeti kuruluşunun sağladığı hizmetlerin yeterliliğini izlemek,

ö) Bankanın finansal raporlarının gerçek ve yansıtılması gereken tüm bilgileri kapsayıp kapsamadığını, Kanuna ve ilgili diğer mevzuata uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığını gözetmek, tespit edilen hata ve usulsüzlükleri düzeltirmek,

p) Finansal raporların, bankanın mali durumunu, yapılan işlerin sonuçlarını ve bankanın nakit akımlarını doğru olarak yansıtıp yansıtmadığı ve Kanunda ve ilgili diğer mevzuatta belirlenen usul ve esaslara uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığı konusunda bağımsız denetçiler ile görüşmek,

r) Altı aylık dönemi aşmamak kaydıyla, dönem içerisinde icra ettiği faaliyetleri ve bu faaliyetlerin sonuçlarını yönetim kuruluna raporlamak, raporda bankada alınması gereken önlemlere, yapılmasına ihtiyaç duyulan uygulamalara ve bankanın faaliyetlerinin güven içinde sürdürülmesi bakımından önemli gördüğü diğer hususlara ilişkin görüşlere yer vermek,

s) Kredi açma yetkisini haiz olanların, kendileri ile eş ve velâyeti altındaki çocuklarının veya bunlarla risk grubu oluşturan diğer gerçek ve tüzel kişilerin taraf olduğu kredi işlemlerine ilişkin değerlendirme ve karar verme aşamalarında yer alıp almadığını takip etmek ve bu hususların kendilerine bildirilmesini sağlayacak iletişim kanallarını oluşturmak ile görevli ve yetkilidir.

(3) Denetim komitesi, İSEDES'in yeterliliği ve doğruluğu hakkında gerekli güvenceyi sağlayacak denetim ve kontrol sürecini oluşturmakla yükümlüdür.

Borsada payları işlem gören halka açık şirketlerde denetimden sorumlu komitenin görevlerine bakılacak olduğunda; Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1 Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne (KYI) göre;

4.5.2. Görev alanları, çalışma esasları ve hangi üyelerden oluşacağı yönetim kurulu tarafından belirlenir ve KAP'ta açıklanır.

4.5.9. Şirketin hizmet alacağı bağımsız denetim kuruluşu ile bu kuruluşlardan alınacak hizmetler denetimden sorumlu komite tarafından belirlenir ve yönetim kurulunun onayına sunulur. Şirketin muhasebe ve iç kontrol sistemi ile bağımsız denetimiyle ilgili olarak şirkete ulaşan şikayetlerin incelenmesi, sonuca bağlanması, şirket çalışanlarının, şirketin muhasebe ve bağımsız denetim konularındaki bildirimlerinin gizlilik ilkesi çerçevesinde değerlendirilmesi konularında uygulanacak yöntem ve kriterler denetimden sorumlu komite tarafından belirlenir.

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

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

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

4.5.6. Komitenin görevlerini yerine getirmesi için gereken her türlü kaynak ve destek yönetim kurulu tarafından sağlanır. Komite, gerekli gördükleri kişiyi toplantılarına davet edebilir ve görüşlerini alabilir.

4.5.7. Komite, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördükleri konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanır. Komitenin ihtiyaç duyduğu danışmanlık hizmetlerinin bedeli şirket tarafından karşılanır. Ancak bu durumda hizmet alınan kişi/kuruluş hakkında bilgi ile bu kişi/kuruluşun şirket ile herhangi bir ilişkisinin olup olmadığı hususundaki bilgiye faaliyet raporunda yer verilir.

4.5.8. Komite yaptığı tüm çalışmalarını yazılı hale getirir ve kaydını tutar. Çalışmaların etkinliği için gerekli görülen ve çalışma ilkelerinde açıklanan sıklıkta toplanır. Komiteler, çalışmalarındaki bilgiyi ve toplantı sonuçlarını içeren raporları yönetim kuruluna sunar.

TTK'ya göre denetimden sorumlu komite ihtiyarı bir komite olduğundan üyelik yapısına ilişkin herhangi bir hüküm bulunmamaktadır. Ancak bu komitenin üyelerinin sahip

olması gereken özellikler gerek bankacılık mevzuatında gerekse de sermaye piyasası mevzuatında ayrıntılı olarak düzenlenmiştir.

Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik uyarınca denetim komitesi üyelerinin niteliklerine aşağıda yer verilmiştir:

MADDE 6 – (1) Yönetim kurulu denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde kendisine yardımcı olmak üzere üyeleri arasından seçeceği icrai görevi bulunmayan asgari iki üyesini banka denetim komitesi üyeleri olarak görevlendirir. Bu üyelerin;

a) Atamanın yapıldığı tarihten önceki son iki yıl da dahil olmak üzere;

1) Bankada icrai görevi bulunan yönetim kurulu üyelerinden olmaması,

2) İç sistemler ile mali kontrol ve muhasebe birimlerinde görev yapanlar hariç, bankanın ve/veya konsolidasyona tabi ortaklıklarının personeli olmaması,

3) Bankanın ve/veya konsolidasyona tabi ortaklıklarının bağımsız denetimini ya da derecelendirmesini veya değerlemesini yapan kuruluşların ya da bu kuruluşlar ile hukuki bağlantısı bulunan yurt dışındaki kuruluşların ortağı veya personeli olmaması veya bağımsız denetim, derecelendirme ya da değerlendirme sürecinde yer almaması,

4) Bankaya ve/veya konsolidasyona tabi ortaklıklarına danışmanlık veya destek hizmeti veren kuruluşların ortağı veya personeli olmaması veya bu hizmeti veren kişilerden olmaması,

b) Bankada ve/veya konsolidasyona tabi ortaklıklarda nitelikli pay sahibi olmaması,

c) Hakim ortağın, icrai görevi bulunan yönetim kurulu üyelerinin veya genel müdürün eşi veya ikinci dereceye kadar (bu derece dahil) kan veya sıhrî hisımı olmaması,

ç) Aralıklı veya sürekli olarak, dokuz yıldan fazla bir süreyle aynı bankanın denetim komitesinde görev yapmamış olması,

d) Ana sözleşme hükmüne veya genel kurul kararına dayalı olarak tüm personele kârdan yapılan ödemeler hariç olmak üzere, bankadan ve/veya konsolidasyona tabi ortaklıklardan, bunların kârlılığına dayalı olarak herhangi bir ad altında ücret veya benzeri bir gelir sağlanmaması,

e) En az lisans düzeyinde öğrenim görmüş olması ve bankacılık veya finans alanında en az on yıllık deneyime sahip olması,

f) Eş ve/veya çocuklarının bankada ve/veya konsolidasyona tabi ortaklıklarında genel müdür, genel müdür yardımcısı veya dengi pozisyonda yönetici olmaması ve (1) ve (2) numaralı alt bendi hariç olmak üzere birinci fıkranın (a) bendi ile aynı fıkranın (b) bendinde aranan nitelik ve şartları haiz olması,

g) (Değişik: RG-19/1/2016-29598) Aşağıda belirtilen kuruluşlar dışında başka bir ticari kuruluşta görev almaması;

1) Yönetim kurulu üyeliği görevi ile sınırlı olmak üzere konsolide denetime tabi ortaklıklar,

2) Bankada doğrudan ya da dolaylı pay sahibi olan yurt içinde ya da yurt dışında kurulu tüzel kişiliğe sahip ortaklıklar,

3) Bankanın gerçek kişi ortaklarının ya da (2) numaralı alt bentte belirtilen ortaklarının birlikte veya tek başlarına, doğrudan ya da dolaylı olarak kontrol ettikleri ya da sınırsız sorumlulukla katıldıkları yurt içinde ya da yurt dışında kurulu kredi kuruluşları ile finansal kuruluşlar, şarttır. Bu fıkranın (a) bendinin (2) numaralı alt bendi, denetim komitesi üyesinin aynı zamanda iç sistemler ile mali kontrol ve muhasebe birimlerinde görev yapabileceği anlamına gelmez. Bu fıkranın (g) bendindeki görev alma yasağı, bir yasayla veya yasanın verdiği yetkiyle ülke kalkınmasının veya belli bir sektörün veya alanın finansmanı amacıyla kurulmuş, mevduat ve katılım fonu kabul etmeyen bankaların denetim komitesi üyeleri hakkında uygulanmaz.

(2) Denetim komitesi üyelerinin seçiminde aranan nitelikler üyelerin söz konusu görevleri süresince aranır. Atanacak denetim komitesi üyelerinden en az bir tanesinin, hukuk, iktisat, maliye, bankacılık, işletme, kamu yönetimi ve dengi dallarda en az lisans düzeyinde; mühendislik alanında lisans düzeyinde öğrenim görmüş ise belirtilen alanlarda lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş ve komite üyelerinden en az birinin yurt içinde yerleşik olması zorunludur.

(3) Türkiye'de şube olarak faaliyet gösteren bankalarda ise kendisine bağlı icrai mahiyette faaliyet gösteren bir birim bulunmayan müdürler kurulu üyelerinden biri denetim komitesinde görevlendirilir. Bu üyede, birinci fıkranın (a) bendinin (3) ve (4) numaralı alt bentleri ile (ç), (d) ve (e) bentlerinde belirtilen nitelikler aranır. Bu üyenin eş ve/veya çocuklarının; bankada kendisine bağlı icrai mahiyette faaliyet gösteren bir birim bulunmayan müdürler kurulu üyesi, merkez şubesi müdürü, merkez şubesi müdür yardımcısı veya dengi pozisyonda yönetici olmaması, atamanın yapıldığı tarihten önceki son iki yıl da dahil olmak üzere, bankanın bağımsız denetimini, derecelendirmesini ya da değerlemesini yapan kuruluşların ortağı veya personeli olmaması veya bağımsız denetim, derecelendirme ya da değerlendirme sürecinde yer almaması, atamanın yapıldığı tarihten önceki son iki yıl da dahil olmak üzere danışmanlık veya destek hizmeti veren kuruluşların ortağı veya personeli olmaması veya bu hizmeti veren kişilerden olmaması şarttır.

(4) Denetim komitesi üye sayısının herhangi bir nedenle ikinin altına düşmesi halinde, yönetim kurulu en geç on beş gün içerisinde bu maddede aranan nitelikleri haiz yeter sayıda üyesini denetim komitesine atamak zorundadır. Yönetim kurulunda bu maddede aranan nitelikleri haiz üye bulunmaması halinde icrai görevi bulunmayan yönetim kurulu üyeleri geçici süreyle denetim komitesine atanabilir. Geçici süreli atamalarda, atama tarihinden itibaren icrai görevi bulunmayan üye niteliğini haiz olması şartı aranır. Yönetim kurulu, geçici görevle atanan denetim komitesi üyesi yerine atama tarihinden itibaren bir ay içerisinde bu maddede belirtilen nitelikleri haiz yönetim kurulu üyesi atanabilmesi için yeni yönetim kurulu üyesi seçimi amacıyla genel kurulun olağanüstü toplantıya çağrılması da dahil olmak üzere gerekli tedbirleri almakla yükümlüdür.

Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1 Kurumsal Yönetim İlkeleri, 4.5.3.'e göre, en az iki üyeden oluşması gerekir. Denetimden sorumlu komitelerin tüm üyelerinin bağımsız yönetim kurulu üyesi niteliğinde olması gerekir. Bu nitelikler ilkelerin 4.3.6. numaralı maddesinde izah edilmektedir. Yönetim kurulu üyesi olmayan konusunda uzman kişiler, denetimden sorumlu komite üyesi olamazlar.

4.5.5. Bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede görev almamasına özen gösterilir. Bununla birlikte bağımsız üye sayısı gibi çeşitli uygulama kısıtları nedeniyle zorunlu tutulmamıştır.

4.3.10. Denetimden sorumlu komite üyelerinden en az biri denetim/muhasebe ve finans konusunda 5 yıllık tecrübeye sahip olmalıdır. Ayrıca 4.3.6.g. ye göre bağımsız yönetim kurulu üyesi olması sebebiyle üstleneceği görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olması gerekmektedir.

4.3.5. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görev süresi üç yıla kadar olup, tekrar aday gösterilerek seçilmeleri mümkündür.

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

## Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar ve En İyi Uygulamalar

Genel olarak denetimden sorumlu komite kavramına göz atıldığında özellikle denetim zafiyetinden kaynaklanan şirket skandalları sonrasında ABD’de yürürlüğe giren Sarbanes-Oxley Yasası ile denetim fonksiyonunun öneminin gittikçe arttığı görülmektedir. Bizim mevzuatımızda ise 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun yürürlüğe girmesiyle birlikte hem bankacılık hem de sermaye piyasası mevzuatında kendine önemli bir yer bulmuştur. Burada esas amaç, etkin bir denetim mekanizmasının kurulması yoluyla, kurumsal yönetim anlayışına uygun, sadece hakim ortağın değil tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarına sadece kısa vadede değil orta ve uzun vadede de hizmet etmesi, dolayısıyla şirketin sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır.

*Denetim komitesi şirketler için vazgeçilmez. Bu komite riskin erken saptanması komitesi ile çalışıldığında katma değeri artırıyor. Nitekim Türkiye’de kurumsal yönetim alanında birçok iyi uygulamaya sahip Anadolu Grubu’nda bu iki komitenin yılloncu toplantıları birlikte yapılıyor.*



**Ahmet Cemal Dördüncü**

*Akkök Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve  
İcra Kurulu Başkanı*

Türkiye’de uygulamaya bakıldığında bu komitenin en çok bankalarca etkin bir biçimde kurulduğu, hisse senetleri borsada işlem gören halka açık şirketler tarafından bazen uygulamasının sınırlı kalabildiği, halka açık olmamakla birlikte kurumsal yönetimin ve sürdürülebilirliğin önemine inanan bazı köklü, itibarlı anonim şirketler, hatta aile şirketleri, özellikle de yabancı ortağı olan uluslararası şirketler tarafından yine etkin bir şekilde kurulduğu ve görev yaptığı bilinmektedir.

*Denetim komitesi açısından bakıldığında hedefleri azaltmak lazım, çünkü Türkiye’de çok fazla KPI (Key Performance Indicators) var. Kritik aksiyonlar kaldıysa bunun üzerine gitmek lazım. Ayrıca denetim komitesi başkanı da risk gördüğünde aksiyon talep edebilmeli. Diğer bir nokta da komitede ilk önce pozitif konuşmanın iyi bir hava yarattığını gözlemledik, bu noktadan hareketle tasarruf ve en-iyi uygulamalar listesi yaptık ve şimdi denetim komitesi toplantısında ilk gündem maddesi olarak bu güzel haberlerle başlıyoruz.*

### **İzzet Karaca**

*Anadolu Grubu Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi*

Halka açık şirketler tarafından zorunlu olmasına rağmen uygulamanın zaman zaman kağıt üstünde kalmasının nedeninin halka açık olma kültürünün yeteri kadar yaygınlaşmaması, sadece bağımsız yönetim kurulu üyeleri tarafından oluşturulan bu komitenin şirket iç işlerine yeteri kadar sokulmasının şirket yönetimince istenmemesi olarak karışımıza çıkmaktadır.

*İç Denetim şirketin içindeki en güzel eğitim yeridir, işin tüm detaylarını öğrenebilirsiniz. İç Denetim Departmanı’nda hazırlanan aksiyonların uygulanıp raporlanmasını isterim. Prosedür değiştirmek için herhangi biri teklifte bulunabilir. Bunu İç Denetim analiz eder, değerlendirir. Raporlar yönetim kurulu ile paylaşılır.*

### **Selim Şiper**

*Petrol Ofisi A.Ş. CEO ve Yönetim Kurulu Üyesi*

Yine uygulamaya bakıldığında, sınırlı inceleme yapılan altı aylık finansalların değerlendirildiği ve bağımsız denetimin olduğu yıllık finansalların değerlendirildiği toplantılara bağımsız denetim şirketinin de davet edildiği görülmektedir. Denetimden sorumlu komitenin toplantılarına uygulamada mutlaka şirketin mali işlerden sorumlu en üst düzey yetkilisinin de katıldığı görülmektedir. İç denetim birimine sahip şirketlerde denetimden sorumlu komite toplantılarına iç denetçi de katılmakta ve dönem içinde gerçekleştirilen iç denetimlerin sonuçları hakkında bilgi sunmaktadır.

## 2. Riskin Erken Saptanması Komitesi

### Yasal Çerçeve ve Kuruluşu

Türk Ticaret Kanunu Madde 378'e göre "Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi halinde derhal kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir."

Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1 Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre;

4.5.12 şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapmakla sorumlu olup, risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirir.

4.2.3. Yönetim kurulu; ilgili yönetim kurulu komitelerinin görüşünü de dikkate alarak, başta pay sahipleri olmak üzere şirketin menfaat sahiplerini etkileyebilecek olan risklerin etkilerini en aza indirebilecek risk yönetimi ve bilgi sistemleri ve süreçlerini de içerecek şekilde iç kontrol sistemlerini oluşturur.

4.2.4. Yönetim kurulu, yılda en az bir kez risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini gözden geçirir. İç denetim sisteminin işleyişi ve etkinliği hakkında faaliyet raporunda bilgi verilir.

Kurumsal yönetim ilkelerinde bankalar, bu komitenin kurulması zorunluluğunun dışında bırakılmıştır. Bankacılık Kanunu 31 hükmünde bankaların risk yönetim sistemi kurmaları öngörülmüş fakat komite kurma zorunluluğu getirilmemiştir.

Yukarıda yer verilen mevzuat açısından bakıldığında; bu komitenin veya komisyon kurulması kural olarak isteğe bağlıdır. Ancak TTK 378 hükmünde, riskin erken saptanması ve yönetimi komitesinin kurulması, borsa ortaklıklarında başka bir koşul aranmaksızın, diğer ortaklıklarda ise denetçinin gerekli görmesi halinde zorunlu kılınmıştır.

Borsada işlem gören halka açık şirketler açısından bakıldığında riskin erken teşhisi komitesinin kurulması Kurumsal Yönetim İlkeleri madde 4.5.12'ye göre zorunludur. Kurumsal yönetim ilkelerinde ise beş komitenin kurulması öngörülmüş, Kurumsal Yönetim Tebliği'nin 5.1 hükmünde komitelerin kurulmasına ilişkin ilkelere uyum zorunlu kılındığından, borsa ortaklıklarında bu komitelerin kurulması da zorunlu hale gelmiştir. KYİ 4.5.1'de, aday gösterme komitesi ve ücret komitesinin kurulmaması halinde bu komitelerin görevlerinin de kurumsal yönetim komitesince yerine getirilmesi düzenlenmiş, böylece, kurulması zorunlu komitelerin sayısı en az üçe indirilmiştir.

Bankalar, bu komitenin kurulması zorunluluğunun dışında bırakılmıştır. Zira Bankacılık Kanunu 31 hükmünde bankaların risk yönetim sistemi kurmaları öngörüldüğünden, kurumsal yönetim ilkelerinde bankalar için riskin erken saptanması komitesi kurulması zorunluluğu getirilmemiştir. Ancak bazı düzenlemelerde risk komitesi kurulmasını tavsiye eder ibareleri mevcuttur. Örnek, Operasyonel Riskin Yönetimine İlişkin Rehber gibi-



“Bu süreç kapsamında riskin ölçümü, muhtelif banka içi birimlerden raporlar alınması ve risk komitesine ve yönetim kuruluna raporlama yapılması şeklinde yükümlülükler tesis edilir.”

Komitenin nasıl kurulacağına gelirse; yönetim kuruluna yardımcı komiteler kurulmasının yasal dayanağı TTK 366.2 hükmüdür. Bu yapılmaya gitmek herhangi bir yetki devri niteliği taşımamaktadır. Yani komite veya komisyonun çalışma alanına giren konularda sorumluluk yine yönetim kurulundadır. Ancak yasal olarak kurulması için, esas sözleşmede aksi bir hüküm yok ise, yönetim kurulu karar ile komite kurulur.

Kurumsal yönetim ilkelerinin “Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler” başlıklı 4.5 no.lu ilkesinde, yönetim kuruluna yardımcı komiteler kurulması öngörülmüş ve bunların yapısı da düzenlenmiştir. Esas sözleşmede aksi bir hüküm yok ise, yönetim kurulu karar ile komite kurulur. Komitelerin görev alanları, çalışma esasları ve hangi üyelerden oluşacağı yönetim kurulu tarafından belirlenir ve Kamuyu Aydınlatma Platformu’nda açıklanır.

Bankalarda ise esas sözleşmede aksi bir hüküm yok ise, yönetim kurulu kararı ile komite kurulur.

Anonim şirketler ve bankacılık sektörü açısından bakıldığında ihtiyarı bir komite olduğundan üyelik yapısına ilişkin herhangi bir hüküm bulunmamaktadır. Bununla birlikte halka açık şirketler için sermaye piyasası mevzuatına göre komite üyelerinin sahip olmaları gereken özellikler ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Buna göre; En az iki kişiden oluşması, başkalarının bağımsız yönetim kurulu üyesi olması gerekir.

- ◇ KYİ 4.5.3’e göre iki üyeli komitelerde her iki üyenin, ikiden fazla üyesi bulunan komitelerde çoğunluğunun icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşması öngörülmüştür.
- ◇ İcra kurulu başkanı ve genel müdür, komitelerde görev alamayacaktır. Komitelerin bağımsız ve uzmanlığın gerektirdiği biçimde hareket edebilmesini sağlamayı hedeflemektedir.
- ◇ Bu komitede yönetim kurulu üyesi olmayan kişiler de bulunabilir. Yönetim kurulu üyeleri birden fazla komitede görev alabilir. Ancak KYİ 4.5.5 no.lu ilkede yasaklama getirilmemekle beraber, bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede üye olmaması tercih edilmiştir.

## Görev Alanları

Riskin erken teşhisi komitesinin ana görev alanları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- ◇ Komite, risk yönetim politikaları ve uygulamalarına ilişkin gözetim çalışmaları yürüterek yönetim kurulunu bu çerçevede destekler.
- ◇ Komite, yönetim faaliyetlerinden kaynaklanan risklerin yönetilmesi ve değerlendirilmesi konularında yönetimin etkinliği ile risk alınması ve riskli faaliyetlerin şirketin mevcut risk iştahı ve stratejik hedefleri ile uyumluluğunu gözden geçirir.
- ◇ Komite, risk iştahını gözden geçirir.

Komite, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda risk durumunu değerlendirir, varsa tehlikelere işaret eder, çareleri gösterir. Rapor denetçiye de yollar. Ayrıca, risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirir.

Ortak ilkelere göre:

4.5.6. Komitelerin görevlerini yerine getirmeleri için gereken her türlü kaynak ve destek yönetim kurulu tarafından sağlanır. Komiteler, gerekli gördükleri kişiyi toplantılarına davet edebilir ve görüşlerini alabilir.

4.5.7. Komiteler, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördükleri konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanır. Komitelerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinin bedeli şirket tarafından karşılanır. Ancak bu durumda hizmet alınan kişi/kuruluş hakkında bilgi ile bu kişi/kuruluşun şirket ile herhangi bir ilişkisinin olup olmadığı hususundaki bilgiye faaliyet raporunda yer verilir.

4.5.8. Komiteler yaptıkları tüm çalışmalarını yazılı hale getirir ve kaydını tutar. Komiteler, çalışmaların etkinliği için gerekli görülen ve çalışma ilkelerinde açıklanan sıklıkta toplanır. Komiteler, çalışmalarını hakkındaki bilgiyi ve toplantı sonuçlarını içeren raporları yönetim kuruluna sunar.

Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi halinde derhal kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir.

Komite kurulduktan sonra her iki ayda bir yönetim kuruluna risk raporu sunulur ve ayrıca risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirilir.

### Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar ve En İyi Uygulamalar

Türkiye'de özellikle holdingler tarafından etkin risk birimlerinin kurulmasıyla birlikte riskin erken teşhisi komitesinin önemi artmaya başlamış, halka açık şirketlerce zorunlu hale gelmesiyle birlikte birçok şirket risk haritalarını çıkararak bu konu için gündemlerinde yer açmıştır.

Bu alanda kalifiye işgücü eksikliği zaman içerisinde çeşitli STK'ların da desteğiyle azalmış, birçok şirket tarafından risk yönetimi daha etkin ve sistematik bir biçimde ele alınmaya başlamıştır. Kuşkusuz bunda bulunduğumuz coğrafyanın birçok riske açık olması ve son 20 yılda giderek artan ekonomik ve politik belirsizliklerin de payı olmuştur. Ekonomik belirsizlikleri yönetmek için kullanılacak araçların sayısının artması da riskin yönetilmesi olgusunu tetiklemiştir.

Özellikle 2001 krizi sonrası önemi en çok artan komite risk komitesi oldu. Risk komitesi bankalarda çok aktiftir. Piyasa riski, kredi riski, operasyonel risk, likidite riski gibi temel risklerin yanı sıra siber riskler dahil tüm riskleri takip ve kontrol eder. Yıllık bazda bankanın hangi konularda daha fazla risk almak istediği ve istemediği konuları belirler. Bankacılık, kanunla düzenlenmiş olması nedeniyle sektörde bir disiplini vardır.

**Ömer Aras**

QNB Finansbank Yönetim Kurulu Başkanı

### 3. Kurumsal Yönetim Komitesi

#### Yasal Çerçeve ve Kuruluşu

TTK'da anonim şirketler için kurumsal yönetim komitesi kurulmasını gerektiren bir hüküm bulunmamaktadır. Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Rehber'e göre ise, bankaların kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve yönetim kuruluna öneriler sunmak üzere kurumsal yönetim komitesi oluşturulmalıdır. Bu komitenin kurulmasına ilişkin zorunluluk sermaye piyasası mevzuatıyla halka açık şirketler için getirilmiştir. Buna göre; Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin aşağıda yer alan zorunlu maddelerine göre kurulması zorunludur:

4.5.10. Kurumsal yönetim komitesi, şirkette kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit eder ve yönetim kuruluna kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tavsiyelerde bulunur ve yatırımcı ilişkileri bölümünün çalışmalarını gözétir.

4.2.7. Yönetim Kurulu, şirket ile pay sahipleri arasında etkin iletişimin sağlanmasında, yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında öncü rol oynar ve bu amaca yönelik olarak kurumsal yönetim komitesi ve yatırımcı ilişkileri bölümü ile yakın iş birliği içerisinde olur.

Diğer tüm komiteler gibi yönetim kuruluna yardımcı komiteler kurulmasının yasal dayanağı TTK 366.2 hükmüdür. Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Rehber'e göre kurulması zorunludur. KYI'de ise beş komitenin kurulması öngörölmüş, KYI 5.1 hükmünde komitelerin kurulmasına ilişkin ilkelere uyum zorunlu kılındığından, borsa ortaklıklarında bu komitelerin kurulması da zorunlu hale gelmiştir. KYI 4.5.1'de, aday gösterme komitesi ve ücret komitesinin kurulmaması halinde bu komitelerin görevlerinin de kurumsal yönetim komitesince yerine getirilmesi düzenlenmiş, böylece, kurulması zorunlu komitelerin en az sayısı üçe indirilmiştir.

Anonim şirketler açısından bakıldığında; komiteyle ilgili yapılanmaya gitmek herhangi bir yetki devri niteliği taşımamaktadır. Yani komite veya komisyonun çalışma alanına giren konularda sorumluluk yine yönetim kurulundadır. Ancak yasal olarak kurulması için, esas sözleşmede aksi bir hüküm yok ise, yönetim kurulu kararı ile komite kurulur. Bu komite, bankalar açısından bakıldığında ise, esas sözleşmede aksi bir hüküm yok ise, yönetim kurulu kararı ile kurulur.

KYİ'nin "Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler" başlıklı 4.5. no.lu ilkesinde, yönetim kuruluna yardımcı komiteler kurulması öngörülmüş ve bunların yapısı da düzenlenmiştir. Esas sözleşmede aksi bir hüküm yok ise, yönetim kurulu kararı ile komite kurulur. Komitelerin görev alanları, çalışma esasları ve hangi üyelerden oluşacağı yönetim kurulu tarafından belirlenir ve Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda açıklanır.

Kurumsal yönetim komitesi üyelerinin sahip oldukları nitelikler açısından bakıldığında TTK'da buna ilişkin bir hüküm bulunmamaktadır. Bankacılık sektöründe ise; komitenin başkanları icracı görevleri bulunmayan yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmelidir. Hisse senetleri borsada işlem gören şirketler bünyesinde kurulan kurumsal yönetim komitesinin üyelerinin sahip olması gereken özelliklere ayrıntılı olarak Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer verilmiştir:

En az iki kişiden oluşması, başkanlarının bağımsız yönetim kurulu üyesi olması gerekir.

- ◇ KYİ 4.5.3'e göre iki üyeli komitelerde her iki üyenin, ikiden fazla üyesi bulunan komitelerde çoğunluğunun icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşması öngörülmüştür.
- ◇ İcra kurulu başkanı ve genel müdür, komitelerde görev alamayacaktır. Komitelerin bağımsız ve uzmanlığın gerektirdiği biçimde hareket edebilmesini sağlamayı hedeflemektedir.
- ◇ Bu komite de yönetim kurulu üyesi olmayan üyeler de bulunabilir. Yönetim kurulu üyeleri birden fazla komitede görev alabilir. Ancak KYİ 4.5.5 no.lu ilkede yasaklama getirilmemekle beraber, bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede üye olmaması tercih edilmiştir.

## Görev Alanları

Kurumsal yönetim komitesinin ana görev alanları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- ◇ Kurumsal yönetim politikalarının, yönetmeliklerinin ve prosedürlerinin kanun ve yönetmeliklerine uyumluluğunu temin etmek adına şirket faaliyetlerini izlemek ve denetlemek
- ◇ Kurumsal yönetim ilkelerini, etik kuralları ve kurumsal değerleri tanımlayan ve belirleyen faaliyetlere öncülük etmek, bu faaliyetleri izlemek ve desteklemek
- ◇ Kurumsal Yönetim ilkelerini ve/veya uygulamalarını geliştirmek üzere tasarlanan önerileri yönetim kuruluna sunmak
- ◇ Kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlaması yapan şirketlerde yılda bir kez yayınlanan uyum raporunun gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi

Bankacılık sektörü için komite yaptığı tüm çalışmaları yazılı hale getirmeli ve kaydını tutmalıdır. Borsada halka açık şirketler içinse; ortak ilkelere göre,

4.5.6. Komitelerin görevlerini yerine getirmeleri için gereken her türlü kaynak ve destek yönetim kurulu tarafından sağlanır. Komiteler, gerekli gördükleri kişiyi toplantılarına davet edebilir ve görüşlerini alabilir.

4.5.7. Komiteler, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördükleri konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanır. Komitelerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinin bedeli şirket tarafından karşılanır. Ancak bu durumda hizmet alınan kişi/kuruluş hakkında bilgi ile bu kişi/kuruluşun şirket ile herhangi bir ilişkisinin olup olmadığı hususundaki bilgiye faaliyet raporunda yer verilir.

4.5.8. Komiteler yaptıkları tüm çalışmaları yazılı hale getirir ve kaydını tutar. Komiteler, çalışmaların etkinliği için gerekli görülen ve çalışma ilkelerinde açıklanan sıklıkta toplanır. Komiteler, çalışmaları hakkındaki bilgiyi ve toplantı sonuçlarını içeren raporları yönetim kuruluna sunar.

*Bizde Riskin Erken Saptanması Komitesi, Denetim Komitesinden tamamen ayrı yapılmış durumda ve yılda bir kez bir araya geliyor. Asli görevi şirket risklerini saptamak ve aksiyon planlarını oluşturmak. Burada önemli olan bu aksiyonlarla, şirket kültürü içinde riski aşağı indirmek.*

**İzzet Karaca**

*Anadolu Grubu Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi*

## Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar ve En İyi Uygulamalar

Türkiye’de anonim şirketler için zorunlu olmayan bu komitenin kurumsallaşmayı ana hedeflerinden biri olarak seçmiş aile şirketleri tarafından zaman zaman kurulduğu görülsede halka açık şirketler tarafından zorunlu olması nedeniyle kurulduğu görülmektedir. Halka açık şirketlerce bu komitenin işlerliğinin genellikle komitenin zorunlu olan yatırımcı ilişkilerinin desteğiyle sürdürüldüğü görülmektedir.



*Kurumsal Yönetim İlkelerinin şirket içinde benimsenmesi, iş yapış biçimimizin ayrılmaz bir parçası olması ve daha da geliştirilmesi amacıyla 2015 yılında Yönetim Kuruluna bağlı Kurumsal Yönetim Komitesi’ni kurduk. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından kurumsal yönetim derecelendirme notları baz alınarak verilen “Kurumsal Yönetim Ödülleri”nde 7 yıl üst üste “Halka Açık Olmayan Reel Sektör Şirketi” kategorisinde “En Yüksek Nota Sahip Şirket” ödülünü aldık.*



### Duygu Yılmaz

*Sütaş Yönetim Kurulu Üyesi  
TKYD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı*

Bu komitenin görevleri arasında yatırımcı ilişkilerinin faaliyetlerini de gözetmek yer aldığından çalışma esaslarına göre değişmekle birlikte komite toplantıları için sunumu yatırımcı ilişkileri biriminin hazırladığı ve sunduğu görülmektedir. Yatırımcı ilişkilerinin bu toplantılara zaman zaman katılmasına izin verilmediği veya yatırımcı ilişkilerinin faaliyetlerini sunduğu kısımdan sonra toplantıya yönetim kurulu üyesi olan üyelerin devam etmesiyle de nadiren de olsa karşılaşılmaktadır.



*Kurumsal yönetim, komite ile yapılacak bir iş değil, ben bu konuyu bir kültür olarak görüyorum. Birçok şirkette olması gerektiği için var. Oysaki, yönetim kurulu yapısı, görev dağılımı, yönetim kurulu-icra ilişkileri son derece önemli. Etkin yönetim kurulu için bilgilerin çok iyi, doğru ve şeffaf akması lazım. İyi niyet çerçevesinde paylaşımcı bir yapı olmalı. Yönetim kurullarının çalışmasında iki boyut görüyorum; teknik ve duygusal boyut. Duygusal boyut genellikle unutulmuş bir boyuttur. Örneğin, genel müdür ile yönetim kurulu ilişkisi ne kadar iyiye akış o kadar doğru olur. Yönetim Kurulu ile icra arasında sevgi ve saygıya dayalı bir ilişki kurulmalıdır. Kurumsal yönetimin başarısında duygusal ilişkinin önemli olduğunu düşünüyorum.*



### Ömer Aras

*QNB Finansbank Yönetim Kurulu Başkanı*



*Türkiye’de komitelerin değerinin ve öneminin yeteri kadar anlaşılmadığını düşünüyorum. Özellikle de kurumsal yönetim komitesi Türkiye’de yeteri kadar içselleştirilmemiş durumda. Kuşkusuz kurumsal yönetim anlayışı sadece kurumsal yönetim komitesinin sorumluluğunda değil, şirketin bütününde olmalı.*



### **Ahmet Cemal Dördüncü**

*Akkök Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı*

Bu komitenin sorumlulukları özellikle SPK tarafından açıklanan yeni kurumsal yönetim uyum raporlaması ile artmıştır. Özellikle de SPK tarafından açıklanan izleme raporunda şirketlerden istenen raporlama çerçevesinin komite tarafından iyi anlaşılması, benimsenmesi ve bu raporun ona göre düzenlenmesi gerekmektedir. Bu noktada komitenin yatırımcı ilişkilerine yol göstermesi gerekmektedir.

## **4. Ücretlendirme Komitesi**

### **Yasal Çerçeve ve Kuruluşu**

Ücretlendirme Komitesi yönetim kurulu üyelerinin, Genel Müdür/CEO ve üst düzey yöneticilerin ücret seviyelerinin ve ücretlendirme politikalarının belirlenmesinde yönetim kuruluna önerilerde bulunur.

TTK’da “Yönetim kurulu üyelerine, tutarı esas sözleşme ile veya genel kurul kararı ile belirlenmiş olmak şartıyla huzur hakkı, ücret, ikramiye, pirim ve yıllık paydan kar ödenbilir.” maddesi yer almakla birlikte, yönetim kurulunda bir ücretlendirme komitesi kurulmasına ilişkin bir zorunluluk bulunmamaktadır.

SPK’nın Kurumsal Yönetim Tebliği’nin ekinde yer alan Kurumsal Yönetim ilkeleri’nde; Yönetim Kurulu Üyelerine ve İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar bölümünde belirtilen zorunlu maddelere göre; yönetim kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirme esaslarının yazılı hale getirilmesi ve genel kurul toplantısı gündeminde ayrı bir madde olarak pay sahiplerinin bilgisine sunularak ortaklara bu konuda görüş bildirme imkânı tanınması gerekmektedir.

Halka açık şirketlerde bu amaçla bir ücretlendirme komitesi oluşturulur. Ayrı bir ücretlendirme komitesi oluşturulmadığı durumda, kurumsal yönetim komitesi bu fonksiyonu da yerine getirir.

Kurumsal Yönetim Tebliği’nde ücretlendirmeye ilgili olarak aşağıdaki maddeler yer almaktadır. Bu maddelerden ilk ikisi zorunlu madde olup son madde ise uygulaması zorunlu, ancak ilkeye uyulup uyulmadığının raporlanması zorunlu olan ilke mahiyetindedir.

- ◇ 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 imkânı tanınmalıdır. Bu amaçla hazırlanan ücret politikasına şirketin kurumsal internet sitesinde yer verilir.
- ◇ Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirmesinde kâr payı, pay opsiyonları veya şirketin performansına dayalı ödeme planları kullanılamaz. Şu kadar ki, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin bağımsızlıklarını koruyacak düzeyde olması gerekir.
- ◇ 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.

Şeffaflığın sağlanması açısından ücret komitesinin belirlediği ücretlendirme politikası halka açık şirketlerin internet sitesinde yer almak zorundadır.

Ücretlendirme politikasının genel kurulun, yani tüm pay sahiplerinin onayına sunulmasının altında ise “Hiç kimsenin kendisiyle ilgili ücretlendirmeye kendisinin karar vermesi gerektiği” yatmaktadır.

Ücretlendirme komitesinde sağlanan bir diğer nokta ise bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücret seviyesinin belirlenmesidir; bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin bağımsızlıklarını koruyacak düzeyde olmasının ücretlendirme komitesinde sağlanması istenmektedir.

Tüm yönetim kurulu komitelerinin olduğu gibi bu komitenin de başkanının bağımsız bir yönetim kurulu üyesi olması gerekmektedir. Ancak Kurumsal Yönetim Tebliği’nde, “Yönetim kurulu yapılanması gereği ayrı bir aday gösterme komitesi ve ücretlendirme komitesi oluşturulamaması durumunda, kurumsal yönetim komitesi bu komitelerin görevlerini yerine getirir.” denmektedir.

Ücretlendirme komitesi;

- ◇ Minimum üç üyeden oluşur.
- ◇ Hepsi bağımsız, icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşmalıdır.
- ◇ Komitenin başkanı bağımsız üye olmalıdır.
- ◇ Komite üyeleri en çok üç yıllık dönem için seçilirler, aday olurlarsa ve üyelik niteliklerinin uygunluğu devam ediyorsa, ikinci kez üç yıllık dönem için seçilebilirler.

## Görev Alanları

Ücretlendirme komitesinin iki önemli görevi vardır:

- ◇ 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.



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

Ücretlendirme komitesinin çalışma esasları yönetim kurulu tarafından, kanun ve yönetmelikler çerçevesinde, kendi şirketleri için belirlenmelidir.

Ücretlendirme komitesinin çalışma esaslarında yer alabilecek hususlar aşağıda örneklenmiştir:

- Yönetim kurulu başkan ve üyeleri ve şirket üst yönetimi için şirketin ücretlendirme politikasını belirler.
- Şirketin ve üyenin performansı ile bağlantılı olacak şekilde ücretlendirmede kullanılacak ölçütleri belirler (Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirilmesinde hisse senedi opsiyonları veya şirketin performansına dayalı ödeme planları kullanılmaz).
- Kriterlere ulaşma derecesi dikkate alınarak, yönetim kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere verilecek ücretlere ilişkin önerilerini yönetim kuruluna sunar.
- Ücret sisteminin mevzuata ve piyasa koşullarına uygun olmasını gözetir.
- İşten çıkarma durumunda ödenecek tazminat tutarını, mevzuat ve piyasa koşullarını gözeterek, belirler.
- Şirket geneline yapılması gereken ücret artışlarını inceler, fikir belirtir.
- Yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilerin yan menfaatlerinin politikalarını belirler.
- Yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilerin harcama yetkilerine ilişkin politikaları belirler.

Çalışma esaslarında ayrıca aşağıdaki maddelere de yer verilebilir:

- ◊ Komite toplantılarına kimlerin katılabileceği, (Örneğin gerek duyulduğunda genel müdür veya danışmanlar da komite başkanı tarafından toplantıya davet edilebilir.)
- ◊ Komite üyelerinin görev süresi (Örneğin komite üyeleri üç yıl süreyle seçilebilirler.)
- ◊ Komite üyelerinin nitelikleri (Örneğin komite üyeleri sadece bağımsız, icracı olmayan üyelerden oluşur.)
- ◊ Toplantı tutanağı (Örneğin yönetim kurulu sekreteri komite sekreteri görevini de üstlenir ve toplantı tutanağını hazırlayıp üyelerin onayına gönderir.)
- ◊ Toplantı sıklığı (Örneğin yılda iki toplantı gibi komitenin yapısı ve işleyiş prensiplerine ilişkin bilgiler de yer alır.)

Toplantı Nisabı; ücretlendirme komitesi için toplantı nisabı üye sayısının bir eksiğidir. Komite başkanı toplantı içeriğini ve alınan tavsiye kararlarını yönetim kurulu toplantısında sunar.

## Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar ve En İyi Uygulamalar

Ücretlendirme komitesinin rolü ve önemi Türkiye’de yeterince anlaşılmamıştır. Elbette bunda Türkiye gibi ülkelerde elde edilen ücret, maaş ve diğer menfaatlerin en önemli sır olarak görülmesinin de payı vardır. Bu nedenle biraz daha uzak durulan bir konu olması nedeniyle uygulaması genellikle mevzuatın dışına taşmamaktadır.

Halka açık şirketler tarafından büyük oranda bu komitenin görevinin kurumsal yönetim komitesince yerine getirildiği, bu duruma çalışma esaslarında yer verildiği görülmektedir. Kurumsal yönetim komitelerine yılda bir kez davet edilen şirketin insan kaynaklarından sorumlu en yüksek yöneticisinin komite üyelerine kısa ve ana hatlarıyla bir sunum yaptığı görülmektedir.

Yönetim kurulu üyelerinin huzur hakları genel kurul tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle komitenin asli görevi öncelikle ücretle sınırlı olmamak üzere, şirkette idari sorumluluğa sahip üst düzey yöneticilerin hakları ile hissedarların menfaatleri arasında paralellik kuran bir ödüllendirme-teşvik sistemi geliştirmektir.

Bu konuda dikkat çekmek istediğimiz diğer bir konu da yönetim kurulu üyelerine verilen huzur hakkına ilişkin kriterlerin bu komite tarafından belirlenmesidir, ancak komitenin çoğunluk üyelerinin bu huzur hakkını alacak üyelerden oluşuyor olmasının yarıttığı çıkar çatışmasıdır. Halka açık şirketlerin genel kurul tutanaklarında yer alan bu ücretlendirme şirketlerce genellikle şirkette icracı olmayan, bazı şirketlerde ise sadece bağımsız üyelere verilmektedir. Bu ücretin belirlenmesinde TKYD’nin yayımlanmış olduğu Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri Ücret Araştırması yayınından faydalanılabilir. İlgili yayına TKYD’nin [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) adresli internet sitesinden ulaşılabilir.

## Aday Gösterme Komitesi

### Yasal Çerçeve ve Kuruluşu

Aday gösterme komitesi şirketin yönetim kuruluna uygun adayların belirlenmesi ve yönetim kurulunun görüşüne sunulması görevini üstlenir. Bu amaçla şeffaf bir sistem oluşturulması ve bu konuyla ilgili politika ve stratejilerin belirlenmesini sağlar. Yönetim kurulu yapısını, kompozisyonunu ve performansını değerlendirerek yönetim kurulda olması hedeflenen yetkinlik, tecrübe ve nitelikteki üyelerin yönetim kuruluna katılması çalışmalarını koordine eder.

- ◇ Yönetim kurulunun kompozisyonu ve yeni yönetim kurulu üyelerinin atanması gibi kurumsal yönetime ilişkin konularla ilgilenir.
- ◇ Yönetim kurulunun, komitelerin ve yönetim kurulu üyelerinin yıllık performans değerlendirmesini denetler.
- ◇ Stratejik insan kaynakları kararlarını ve yönetim kurulu başkanı, diğer önemli yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yöneticiler için oluşturulan yedekleme planlarını inceler.

Şirketin iyi yönetilebilmesi için etkin bir yönetim kurulunun oluşturulması gerekir. Aday gösterme komitesi, yönetim kurulunda bulunması gereken bilgi, tecrübe ve yetkinliklerin gereken düzeyde olmasını sağlayacak adayları araştırır, belirler ve yönetim kuruluna atanması sürecini yönetir ve yönetim kurulunun ihtiyaç duyulan nitelikteki adaylardan oluşmasını temin etmek amacındadır.

Tüm yönetim kurulu komitelerinin olduğu gibi aday gösterme komitesinin de başkanının bağımsız bir yönetim kurulu üyesi olması gerekmektedir. Ancak Kurumsal Yönetim Tebliği'nde "Yönetim kurulu yapılanması gereği ayrı bir aday gösterme komitesi ve ücret komitesi oluşturulamaması durumunda, kurumsal yönetim komitesi bu komitelerin görevlerini yerine getirir." denmektedir.

Aday Gösterme Komitesi;

- ◇ Minimum üç üyeden oluşur.
- ◇ Çoğunluğu bağımsız, icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşmalıdır.
- ◇ Komitenin başkanı bağımsız üye olmalıdır.
- ◇ Komite üyeleri en çok üç yıllık dönem için seçilirler, aday olurlarsa ve üyelik niteliklerinin uygunluğu devam ediyorsa, ikinci kez üç yıllık dönem için seçilebilirler.

### Görev Alanları

- ◇ Aday gösterme komitesinin çalışma esasları Yönetim Kurulu tarafından, kanun ve yönetmelikler çerçevesinde belirlenmelidir. Komitenin çalışma esaslarını her şirket kendisi için düzenleyecektir.
- ◇ Çalışma esaslarında yer alabilecek bazı başlıklar aşağıda örneklendirilmiştir:
  - Yönetim kurulu kompozisyonunu (sayı, nitelikler) düzenli olarak gözden geçirir.
  - Yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticiler için performans kriterlerini belirler.
  - Yönetim kurulunun performansını takip ederek, yönetim kurulunda ihtiyaç duyulan uzmanlık, tecrübe ve yetkinlikleri belirler ve bu niteliklere uygun Yönetim Kurulu adaylarının yönetim kuruluna katılması sürecini planlar.
  - Belirlenen nitelikteki yönetim kurulu adaylarının araştırılması, görüşülmesi ve değerlendirilmesine ilişkin stratejileri ve politikaları belirler.
  - Aday belirleme ve gösterme sürecini yürütür.
  - Yönetim kuruluna katılması için belirlenen Yönetim Kurulu üyesi adaylarını, yönetim kurulunun onayına sunar ve atama sürecini takip eder.



*Aday Gösterme Komitesinin ayrı yapılmasına gerek yok, bizde yönetim kurulunda yılda bir kez kurumsal yönetim komitesi altında konuşuluyor. Artışlar adil mi buna bakılıyor, ülke örneklerine bakılıyor. In-camera session yapılıyor, yönetim kurulu toplantılarında son bölümde oluyor. Aday gösterme şirket içinde mi seçiliyor dışarıdan mı olacak buna bakılıyor. Her seviye için farklı kriterler var, dengeleri iyi sağlamak lazım.*



**İzzet Karaca**

*Anadolu Grubu Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi*

Çalışma esaslarında ayrıca aday gösterme komitesinin yapısı, toplanma sıklığı ve raporlama sorumluluğuna ilişkin konular da yer alır.

### **Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar ve En İyi Uygulamalar**

Aday gösterme komitesi Türkiye’de henüz içselleştirilmemiş komiteler arasında yer almaktadır. Çoğunlukla halka açık şirketlerce ve buna ilişkin sorumluluklar kurumsal yönetim komitesine devredilerek kurulma yoluna gidilmektedir. Komite yılda bir kez genel kuruldan önce bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlıklarına ilişkin aday raporunu hazırlayarak onaylamaktadır.

Bu noktadan hareketle, aday gösterme komitesinin yönetim kurulu üye bileşeninin oluşturulmasında büyük rolü olduğu söylenebilir. Nitekim yurt dışı örneklerine bakıldığında, özellikle de Avrupa’da, bu komitenin yeni yönetim kurulu üyesi belirlerken hangi kriterlere göre aday aradığı, kaç adayı değerlendirdiği, adaylara hangi yöntemlerle ulaştığı ve seçilen adayın neden tercih edildiği gibi bilgilere ayrıntılı olarak yıllık faaliyet raporunda yer verildiği görülmektedir. Bu bilgilerin şeffaf bir biçimde faaliyet raporunda kamuya paylaşılması, bu sorunun aşılması noktasında önemli bir eşik olacaktır.

Türkiye’de halka açık şirketlere genel olarak bakıldığında etkin bir şekilde kullanagelen bir bağımsız üye aday havuzu da olmamasından hareketle şirkete hissedarların veya üst yönetimin eş-dost çevresinden bağımsız yönetim kurulu üyesi aday olarak davet edilmekte, bu üye Kurumsal Yönetim Tebliğinde tanımlanan altı yıl süreye geldiğinde ise başka bir bağımsız yönetim kurulu üyesiyle devam edilmektedir. Artık bağımsızlık şartlarını taşımayan ancak şirkete katkı vereceğine inanılan üyeler ise diğer grup şirketlerinde yönetim kurulu üyeliğine devam edilmesi yoluyla bünyede tutulmaktadır.

Bağımsız bir yönetim kurulu üyesini şirketi tanıyıp yönetim kuruluna, dolayısıyla şirkete en fazla katkıyı sağlayacağı en değerli zamanda kaybetmek doğru olmamakla birlikte, kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi için özellikle pandemi döneminde seyahat yasağı nedeniyle gündeme gelen elektronik yönetim kurulu toplantılarına izin veren sistemlerin kullanılması sayesinde de farklı ülkelerde yaşayan, şirkete katkısı çok olabilecek ve çeşitliliği destekleyen üyelerin de yönetim kuruluna katılması mümkün hale gelmiştir.

Bu bölüme kadar olan komiteler Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Mevzuatı tarafından zorunlu tutulan komiteler olup bu komitelerin amacı bağımsız yönetim kurulu üyelerinin icradan ayrı olarak çalışmalarına imkan sağlamaktır. Nitekim mevzuatla düzenlenen bu komitelerin görev konuları da aday belirleme, denetim gibi icranın dahil olmaması gereken konular arasından seçilmiştir. Ancak şirketlerin kendi ihtiyaçlarına ve yol haritalarına göre kurdukları diğer komiteler, mevzuatla kurulan komitelerin icradan bağımsız çalışma felsefesinden ayrılmaktadır. Özellikle de sürdürülebilirlik, etik gibi alanlarda şirket bünyesinde kurulan bu organların, yönetim kurulu komitelerinden farklı statüsünün altını çizmek için komite yerine kurul, çalışma grubu vb. adlandırılması sıkça karşımıza çıkmaktadır.

## 5. Sürdürülebilirlik Komitesi

### Yasal Çerçeve ve Kuruluşu

Sürdürülebilirlik Komitesinin yasal dayanağı, çalışma prensipleri, kimlerden oluştuğu sorularına cevap vermeden önce “sürdürülebilirlik” kavramını tanımlayarak ve şirketler için önemini vurgulayarak başlamak isteriz.

Birleşmiş Milletlere üye 193 üye ülke tarafından 25 Eylül 2015'te kabul edilen “Dünyamızı Dönüştürmek: 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi” başlıklı anlaşma, 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi ve 169 alt başlıktan oluşmaktadır.

OECD tarafından tanımlanan 17 adet sürdürülebilirlik hedefi firmalara kendi sürdürülebilirliklerini değerlendirmelerini sağlar ve raporlarken yol gösterici olmaktadır.

1. Yoksulluğu Yenmek
2. Sıfır Açlık
3. Sağlık ve Refah
4. Kaliteli Eğitim
5. Cinsiyet Eşitliği
6. Temiz Su ve Halk Sağlığı
7. Ulaşılabilir ve Temiz Enerji
8. Uygun İş ve Ekonomik Büyüme
9. Endüstride İnovasyon ve Altyapı
10. Eşitsizliğin Azaltılması
11. Sürdürülebilir Şehirler ve Yerleşkeler
12. Sorumlu Tüketim ve Üretim
13. İklim Etkisi
14. Sualtı Yaşam
15. Toprak Üstü Yaşam
16. Barış Adalet ve Kuwetli Kurumlar
17. Hedefler İçin Ortaklık

Bankacılık alanında Basel Komitesi BASEL III standartları ile bankacılık açısından sürdürülebilir gelişmeyi sermaye yeterliliği ve bu alandaki riskler açısından ele almış ve yayımlamıştır.

Şirketler açısından sürdürülebilirlik konusu, sürdürülebilirlik kaynaklı ortaya çıkan küresel, makroekonomik, çevresel ve toplumsal trendler ile bunlarla bağlantılı hukuki düzenlemelerdeki değişimlere karşı şirketlerin uyum sağlayabilme kapasitesi olarak özetlenebilir. Şirketlerde sağlıklı bir sürdürülebilirlik uygulaması için, sürdürülebilirliğin üç ayağı olan ekonomik, sosyal ve çevresel parametreler şirketlerin tüm temel, stratejik ve operasyonel süreç ve karar alma mekanizmalarına dahil edilmelidir.

Kurumsal sürdürülebilirlik, şirketlerde uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile şirket faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına uyarlanması ve bu konulardan kaynaklanabilecek risklerin yönetilmesidir.

Şirketlerde sürdürülebilirliği ele alıp değerlendirirken sadece şirketin vizyon ve misyonu doğrultusunda finansal ve teknolojik yapısını, içinde yer aldığı piyasaları ve rakipleri kapsayan kurumsal yapısını değil sosyal ve çevresel faktörleri de göz önüne almak ve bir bütün içinde konuya yaklaşmak önemlidir. Sürdürülebilirlik adına yapılacak faaliyetler, alınacak önlemler, şirketler için olanakları maksimize ederken, şirketin ana operasyonları, çevre, toplum ve genel ekonomi üzerindeki olası olumsuz etkileri minimize etmeyi sağlar.



*Bugüne kadar görev yaptığım şirketlerde genel müdürün katılımını zorunlu kıldığım iki komite, yetenek yönetimi ve sürdürülebilirlik komitesi toplantıları oldu.*



### **Aclan Acar**

*TKYD Danışma Kurulu Üyesi*

*Aclan Acar Stratejik Danışmanlık Kurucu*

McKinsey'in uluslararası alanda yaptığı bir araştırmada ankete katılan üst düzey yetkililerin büyük bölümü sürdürülebilirliğin gerçek değer yarattığını; cevap verenlerin %76'sı sürdürülebilirliğin uzun vadede hissedar değerini artırdığını; cevap verenlerin %50'si de sürdürülebilirliğin kısa vadede artı değer yarattığını belirtmiş. Ankete katılanların %72'si ise sürdürülebilirliğin şirketin kurumsal itibarı ve marka değeri için çok önemli olduğunu belirtmiştir.

TTK 375/1 hükmünde, yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez nitelikte görev ve yetkiler öngörülmüştür. Bu görev ve yetkilerden ilk ikisine baktığımızda;

- Şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi
- Şirketin yönetim teşkilatının belirlenmesi

yer almaktadır. Bu da göstermektedir ki yönetim kurulu sürdürülebilirliği ve bir bütün olarak kurumsal yönetim ilkelerini sağlamada gerekli gördüğü komite yapılanmasını oluşturabilir.

Şirketlerde sürdürülebilirliği sağlamak üzere kurulacak sürdürülebilirlik komitesinin misyonu, şirketin faaliyet alanında, karar süreçlerinin etkinliğini ve kalitesini artırmada yönetim kuruluna destek olarak, şirketin faaliyetlerinin hukuk ve mevzuata, etik değerlere, iç kontrol prensiplerine ve kurumsal yönetim ilke ve esaslarına uygun icra edilmesine destek olmaktır.

TTK'nın Madde 366/2'de "Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir." denmektedir.

Kurumsal yönetim kavramı ile yönetime yardımcı komite kavramı da daha belirgin ve işlevsel olarak ortaya çıkmıştır.

Bu da göstermektedir ki, yönetim kurulu sürdürülebilirliği ve bir bütün olarak kurumsal yönetim ilkelerini sağlamada gerekli gördüğü komite yapılanmasını yönetim kurulunda alacağı karar çerçevesinde oluşturabilir. Komiteler yönetim kurulunun profesyonel bir yaklaşımla ve şirket işleri hakkında en iyi şekilde bilgilendirilmiş bir biçimde çalışmasına yardımcı olur.

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

Anonim şirket yönetim kurulu tarafından komiteler için ayrı bir iç yönerge hazırlanması zorunluluğu bulunmamakla beraber, komitelerin daha verimli çalışabilmeleri için işlevsellik açısından bir yönerge oluşturulabilir ve hangi komitelerin kurulacağı, komite üyelerinin kimlerden seçileceği, komite üyelerinin görevleri, görev süresi, çalışma usul ve esasları belirlenebilir.

Sürdürülebilirlik komitesi ihtiyari bir komite olduğundan üyelik yapısına ilişkin herhangi bir bağlayıcı hüküm bulunmamaktadır.

Sürdürülebilirliğin kapsam alanının genişliği düşünüldüğünde; finans, insan kaynakları, kurumsal yönetim, yatırımcı ilişkileri, paydaş ilişkileri, çevre vb. şirketlerin ilgili birimlerinin üst yöneticilerinin ve yönetim kurulunu temsilen bir üyenin, tercihen bağımsız üyenin bu kurulda görev alması incelediğimiz örneklerde sık görülen bir uygulamadır. Yönetim kurulunun sürdürülebilirliğini gündemine aldığı ve izlediği şirketler, sürdürülebilirliği iş süreçlerine başarı ile entegre eden şirketler haline dönüşmektedir.

## Görev Alanları

Sürdürülebilirlik komitesinin kurulması ve çalışma prensipleri mevzuatımızda net bir şekilde yer almasa da dolaylı olarak şirketlerin bu konuya yıllık faaliyet raporlarında yer vermesinin önemi ve faydaları vurgulanmaktadır.

Sürdürülebilir çevre konusunun düzenlenmesinde 2872 Sayılı “Çevre Kanunu” referans teşkil etmektedir.

Anonim şirketlerde sürdürülebilirlik konusunun ele alınıp raporlanması konusunda ilk referans; 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile 28.08.2012 tarihli “Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik” uygulamasıdır. Ayrıca TTK'nın 516'ncı maddesinde “Yıllık Faaliyet Raporu”nun yönetim kurulunun sorumluluğunda olduğu, yine TTK'nın 514'üncü maddesinde anonim şirketlerin, 610'uncu maddesinde limited şirketlerin, 565'inci maddesinde ise sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerin yönetim kurullarının hesap dönemini izleyen üç ay içinde bu raporu hazırlayıp genel kurula sunmaları gereği düzenlenmiştir.

Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmelikte;

- Genel Bilgiler
- Yönetim Organı üyeleri ile üst düzey yöneticilere sağlanan mali haklar
- Şirketin araştırma ve geliştirme çalışmaları
- Finansal durum
- Riskler ve yönetim organının değerlendirilmesi
- Diğer hususlar

bölmeleri yer almaktadır. Faaliyet raporunda yukarıdaki başlıklar altında ele alınması öngörülen bilgiler şirketin ekonomik sürdürülebilirliği kapsamında değerlendirilebilir. Yönetmelikte çevresel, sosyal ve kurumsal yönetime ilişkin sorumlulukların raporlanmasına ilişkin bir zorunluluk yoktur. Şirketler sürdürülebilirlik konusunu faaliyet raporlarının içinde ele alarak ya da bağımsız sürdürülebilirlik raporları düzenleyerek, şirketlerinin orta ve uzun vadeli stratejisini, şirketlerinde kurumsal yönetim ilke ve prensiplerine uyumu belgeleyerek şirketin ortaklar, paydaşlar ve finans çevreleri nezdinde değer kazanmasını ve şirkete uzun vadede değer yaratılmasını sağlarlar.

Şirketlerin düzenlediği:

- ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi
- ISO 14064 Sera Gazı Yönetim Sistemi
- ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi

raporları yıllık faaliyet raporlarının bir parçası olarak yayımlanabilmektedir. Sürdürülebilirlik konusunda dünyada en çok kabul görmüş uluslararası standart merkezi Hollanda'da bulunan Global Reporting Initiative (GRI) tarafından geliştirilen raporlama formatıdır. “Sustainability Reporting Guidelines” 2015 yılında güncellenerek G4 versiyonu yürürlüğe girmiştir.



Borsaya kote şirketler için, 2013 yılında Borsa İstanbul ve Ethical Investment Research Services Limited (EIRIS) arasında şirketlerin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularındaki performanslarını baz alan "BIST Sürdürülebilirlik Endeksi" oluşturulmuştur. Halihazırda bu endeks çalışmaları Refinitiv ile sürdürülmektedir. Bu endeksle amaçlanan, Borsa İstanbul'da işlem gören ve kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan şirketlerin yer alacağı bir endeks oluşturulmasıdır.

Şirketlerin endeks kriterlerine uyumları değerlendirilirken karşılamaları beklenen kriter ve indikatörlerin listesi "BIST Sürdürülebilirlik Endeksi Araştırma Metodolojisi" dokümanında yer almaktadır. Endeks, yatırımcılar için sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerini benimseyen şirketleri ayırt edip bu şirketlere yatırım yapmalarını sağlayacak bir araç, varlık yöneticileri için sürdürülebilirlik ilkelerine dayalı fonlar, borsa yatırım fonları ve yapılandırılmış ürünler gibi çeşitli finansal ürünler çıkarmaları için bir gösterge sunmaktadır.

Türkiye Bankalar Birliği Sürdürülebilir Büyümede Finansal Sektörün Rolü Çalışma Grubu tarafından, sürdürülebilir kalkınmaya bankacılık ve finans sektörünün vereceği katkıda iyi uygulamaları içeren bir rehber/kaynak dokümanı hazırlanmıştır. Hazırlanan bu dokümanda bankacılık ve finans sektörüne ilişkin sürdürülebilirlik iyi uygulamaları, başlıca yedi ilke kapsamında yapılandırılmıştır:

İlke 1: Bankacılık Faaliyetlerinden Kaynaklanan Çevresel ve Sosyal Riskin Etüdü ve Yönetimi

İlke 2: Bankacılık Sektörünün İç Etkilerinin Yönetimi

İlke 3: İnsan Hakları ve Çalışan Hakları

İlke 4: Paydaş Katılımı ve İletişim

İlke 5: Kurumsal Yönetim

İlke 6: Kapasite Geliştirme

İlke 7: İzleme ve Raporlama

Sürdürülebilirlik komitesi yapılanması ve çalışma prensipleri konusunda ülkemizde yayınlanmış bir mevzuat söz konusu değildir.

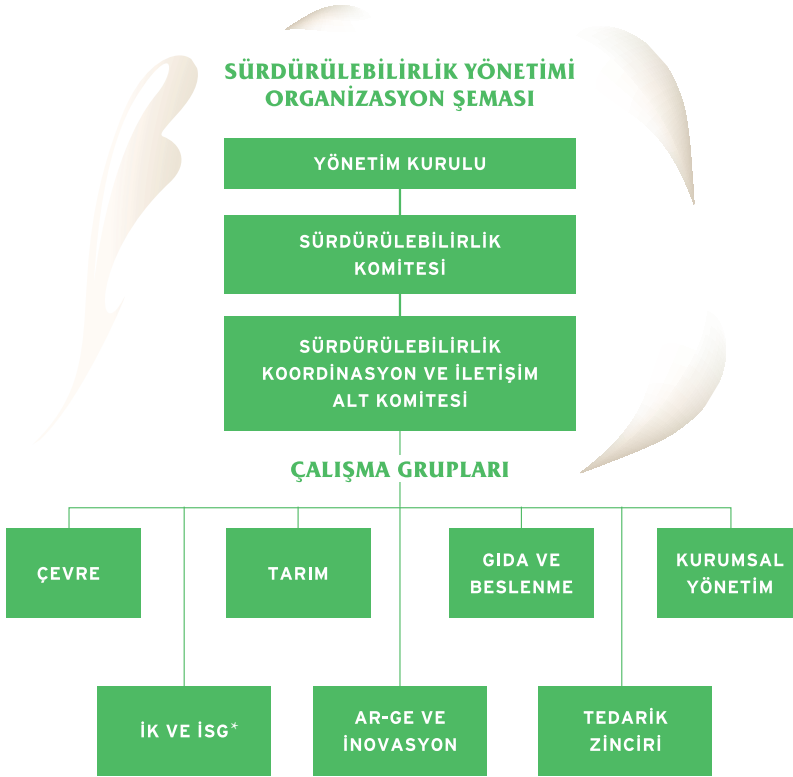
Diğer komitelerden farklı olarak sürdürülebilirlik komitesi şirket ile ilgili pek çok alanı ilgilendiren çalışmaları izlediği ve koordine ettiği için çalışma prensipleri belirlenmiş olmalıdır. Üyeler yıl içinde komite çalışmalarına belli bir zaman ayırmalı ve sürdürülebilirlik konusundaki gelişmeleri değerlendirebilmelidirler. Değerlendirilecek konular stratejik planlama, sürdürülebilirlik projeleri ve raporlamasındaki gelişme ve ilerlemeler gibi Yönetim Kurulunun ilgi ve onayını gerektiren konular olduğundan, komitenin başkanı tercihen bir yönetim kurulu üyesi olmalı ve bu toplantılar yönetim kurulu toplantılarının öncesi ya da sonrasına planlanmalıdır.

Ne mutlu ki, sürdürülebilirliği tüm boyutlarıyla özünde barındıran bir iş modeli ile çalışıyoruz. Sürdürülebilirlik stratejisi, politika ve hedeflerin belirlenmesi, performansın izlenmesi ve denetlenmesinden sorumlu Yönetim Kuruluna bağlı çalışan Sürdürülebilirlik Komitemiz bulunuyor. Tüm iş kollarımızı kapsayacak şekilde oluşturduğumuz yedi adet çalışma grubumuz ile, bu hedeflerin iş planlarına dönüştürülmesini ve uygulanmasını sağlıyoruz.

## Duygu Yılmaz

Sütaş Yönetim Kurulu Üyesi

TKYD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı



Şekil 1: Sütaş'ta Sürdürülebilirlik Organizasyon Yapısı

\* İK: İnsan Kaynakları - İSG: İş Sağlığı Güvenliği

Sürdürülebilirlik komitesini oluşturmuş ve çalıştıran şirketlerde, özellikle “Entegre Rapor” yayınlamaya başlayan şirketlerde sürdürülebilirlik komitesi mali yıl sonunda Entegre Raporu yönetim kurulu onayına sunmaktadır. Bu raporun hazırlanması aşamasında sürdürülebilirlik komitesi ve onu destekleyen şirketteki iş birimlerinin yöneticilerinden oluşan alt komite en az üç ayda bir toplanmakta ve hedefleri ve raporun gelişimini değerlendirmektedir.

### Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar ve En İyi Uygulamalar

Önemi öncelikle uluslararası kuruluşlar tarafından dile getirilen sürdürülebilirlik konusu Türkiye’de gittikçe daha fazla gündeme gelmektedir. Sürdürülebilirlik endekslerinin diğer endekslerden pozitif olarak ayrışması, sorumlu yatırımların artık trilyon dolarlarla ifade edilmesi bunu hızlandırmıştır. Bu konuda başta AB Yeşil Direktifi olmak üzere diğer direktiflerin ve tüm çevresel mevzuatın şirketleri her taraftan kuşattıkları görülmektedir.

Halka açık şirketlerin ise gündeminde sürdürülebilirlik konusu 2020 yılının sonundan beri çok daha fazla yer almaktadır:

#### SPK’nın 02.10.2020 tarihli duyurusu

03/01/2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği’nde halka açık ortaklıkların Çevresel, Sosyal, Kurumsal Yönetim çalışmalarını yürütürken açıklamaları beklenen temel ilkelerini (Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi) menfaat sahipleriyle paylaşılabilmesini teminen Kurumsal Yönetim Tebliği’nin 1 ve 8 inci maddelerine gerekli eklemelerin yapıldığı “Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)’nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliği (II-17.1.a)” Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Kurumsal Yönetim Tebliği’nin 1 ve 8’nci maddelerine yapılan ilave ile;

Sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanma alanı bakımından Tebliği’nin 1 inci maddesinin ikinci fıkrasında yer verilen “...(a) Payları borsada işlem görmeyen halka açık ortaklıklar, (b) Payları Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar veya Kurumsal Ürünler Pazarı dışındaki diğer pazar, piyasa veya platformlarında işlem gören ortaklıklar, (c) Paylarının ilk defa halka arz edilmesi ve/veya borsada işlem görmeye başlaması için Kurula başvuran/başvurulan ortaklıklardan; payları Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar veya Kurumsal Ürünler Pazarı dışındaki diğer pazar, piyasa veya platformlarında işlem görecektir olanlar ile (ç) 7/8/1989 tarihli ve 89/14391 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe konulan Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 sayılı Karara göre dışarıda yerleşik sayılan ortaklıklar...” dışında kalan ortaklıkların, kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlamalarında, Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi kapsamındaki açıklamalara yer vermeleri,

Ortaklıklar tarafından yıllık faaliyet raporlarında, diğer hususların yanında, sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmıyor ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla çevresel ve sosyal risk yönetiminde meydana gelen etkilerin neler olduğuna ilişkin bilgilerin açıklanması öngörülmektedir.

Sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanması gönüllülük esasına dayalı olup, sürdürülebilirlik ilkelerine ilişkin Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi hazırlanmıştır.

SPK'nın 23.06.2022 tarih ve 34/977 sayılı kararı uyarınca; SPK'nın 23.06.2022 tarih ve 34/977 sayılı kararı ile II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği uyarınca payları Borsa'nın Ana Pazar, Yıldız Pazar ve Alt Pazarı'nda işlem gören ortaklıklar tarafından sürdürülebilirlik ilkeleri uyum çerçevesi kapsamında yapılması gereken açıklamaların, 2022 yılına ilişkin raporlamadan itibaren kullanılmak üzere, Kamuyu Aydınlatma Platformunda yer alan Sürdürülebilirlik Raporu şablonu kullanılarak yapılmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda, uygulanması gönüllülük esasına dayalı olan sürdürülebilirlik ilkelerine uyum durumunun Sürdürülebilirlik Raporu şablonu kullanılarak, yıllık olarak finansal raporların bildirim süresi içinde ve her halükarda genel kurul toplantı tarihinden en az 3 hafta önce raporlanması gerekmekte olup, anılan şablona faaliyet raporlarında da yer verilmesi hususu şirketlerin takdirine bırakılmıştır. Bunun yanında, yıllık faaliyet raporunda II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nin "Kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporları" başlıklı 8'inci maddesi çerçevesinde gerekli açıklamalar yapılacaktır.

Bu çerçevede şirketlerin raporlanması istenen dört bölümden ilki olan Genel İlkeler karışımıza şu şekilde çıkmaktadır:

## Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi

Genel İlkeler				
A1. Strateji, Politika ve Hedefler				
	<b>Arka plan:</b> Şirkete özgü durumun ve şirketin ilkedan ayrılmayı tercih etmesine neden olan gelişmelerin arka planının kısaca belirtilmesi	<b>Gerekeç:</b> Şirketin tercihinine ilişkin makul ve anlaşılabilir bir gerekçe sunulması	<b>Telafi edici eylem:</b> Riskin azaltılmasını ve farklı bir yöntemle aynı amaca ulaşılmasını sağlayacak alternatif aksiyonların belirtilmesi	<b>Gelecekte uyma planı olup olmadığı:</b> Uyumsuzluk durumunun zamanla sınırlı olup olmadığının ve şirketin ilgili ilkeye gelecekte uyma niyetinde olup olmadığının belirtilmesi
Yönetim Kurulu ÇSY öncelikli konularını, risklerini ve fırsatlarını belirler ve buna uygun ÇSY politikalarını oluşturur.				
Söz konusu politikaların etkin bir biçimde uygulanması bakımından; Ortaklık içi yönerge, iş prosedürleri vs. hazırlanabilir.				
Bu politikalar için Yönetim Kurulu kararı alır ve kamuya açıklar.				
ÇSY politikalarını, risk ve fırsatlarına uygun Ortaklık Stratejisini belirler.				
Ortaklık stratejisi ve ÇSY politikalarına uygun kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirler ve kamuya açıklar.				

A2. Uygulama / İzleme
ÇSY politikalarının yürütülmesinden sorumlu komiteleri/birimleri belirler ve kamuya açıklar.
Sorumlu komite/birim, politikalar kapsamında gerçekleştirilen faaliyetleri yılda en az bir kez ve her halükârda Kurul'un ilgili düzenlemelerinde yıllık faaliyet raporlarının kamuya açıklanması için belirlenen azami süreler içerisinde kalacak şekilde Yönetim Kuruluna raporlar.
Belirlenen kısa ve uzun vadeli hedefler doğrultusunda uygulama ve eylem planlarını oluşturur ve kamuya açıklar.
ÇSY Kilit Performans Göstergelerini (KPG) belirler ve yıllar bazında karşılaştırmalı olarak açıklar.
Teyit edilebilir nitelikteki verilerin varlığı halinde, KPG'leri yerel ve uluslararası sektör karşılaştırmalarıyla birlikte sunar.
İş süreçlerine veya ürün ve hizmetlere yönelik sürdürülebilirlik performansını iyileştirici inovasyon faaliyetlerini açıklar.

Bu çerçevede de açık bir şekilde görüldüğü üzere halka açık şirketlerce sürdürülebilirlik konusunun ele alınacağı bir komite/birim tanımlanması gerekliliği karşımıza çıkmaktadır. Ancak uygulamada, uygulamanın da ilk yılı olması nedeniyle, sürdürülebilirliğin yönetim kurulu altında yapılandırılan bir komiteyle değil de çeşitli birimlerin katılımıyla oluşturulan çalışma grupları vasıtasıyla yürütüldüğü görülmektedir. Bunda yönetim kurulu bünyesinde kurulan komitelerle ilgili olarak sermaye piyasası mevzuatında tanımlanan komitelerin uymaları gereken mevzuatın, kurulması mevzuatça zorunlu olmayan komiteler için de geçerli olup olmadığının bilinmemesi de yatıyor olabilir.

Yine az sayıda olmakla birlikte, sürdürülebilirlikle ilgili sorumlulukların kurumsal yönetim komitesine devredildiğine de uygulamada rastlanmaktadır.

Sürdürülebilirlik çalışmalarında şirketlere yol gösterecek çeşitli sivil kurum kuruluşları (STK) bulunmaktadır. Şirketlerin bu STK'larla yapacakları iş birlikleri şüphesiz her şeye sınırdan başlamalarının önüne geçecek ve başta şirketler olmak üzere topluma sürdürülebilirlik alanında yeni değerler kazandıracaktır.



*Bizler Lila Kağıt olarak başta TEGV (Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı) olmak üzere çeşitli STK'larla sürdürülebilirlik konusunda uzun yıllardır çalışıyoruz ve bu iş birliklerinin gelişmeye açık olduğuna inanıyoruz.*



## Aydın Öğücü

*Lila Kağıt A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi*

## 6. Etik Komitesi

### Yasal Çerçeve ve Kuruluşu

Etik komitesi Türkiye'de gerek Türk Ticaret Kanunu gerekse de diğer mevzuatla düzenlenmemiş olup kurulması zorunlu olan bir komite değildir.

İş etiği, ahlak normu ve kurallarının iş hayatında işletmelerde, kuruluşlarda uygulanması ile ilgilidir. Şirketin yönetiminde şirketin çıkarı tek ilgili nokta değildir. "Şirketin ilişkili olduğu başka kişileri, çalışanlar, müşteriler, şirket ile iş gören başka şirketler, topluluklar, politik örgütler, sendikalar vb. tümü de gerekli olduğunda şirket kararlarında dikkate alınması gereken yanlardır." (Edward Freeman)

İş etiği bireyin ve toplumun refahını ve iyiliğini yükselten iş davranışlarının neler olduğunu araştırır. Peki etik insan/şirket değerleri, prensipleri nelerdir?

- Dürüstlük
- Namus
- Güvenilirlik
- Sadakat
- Tarafsızlık
- Başkalarının haklarını önemsemek ve saygı göstermek
- Hukuka saygı
- Mükemmeliyete taahhüt
- Liderlik
- Şeref
- Ahlak
- Hesap verebilirlik

Etik kod ise şirket tarafından, şirket yöneticilerinin ve çalışanlarının mevcut ve gelecekteki davranışlarına rehberlik etmesi için hazırlanan yazılı kurallar bütünüdür. Şirketler etik kodlarını oluştururken öncelikle "kurumsal yönetim ilkelerini", küresel ilkeler sözleşmesinde belirtilen temel ilkeleri ve şirketin misyon, vizyon ve değerlerini göz önüne almalıdır.



*Etik konusunu çok ciddiye alıyoruz, bu noktadan hareketle en kısa sürede etik kodları çalışanlara yansıtmak için etik değerleri tekrar yazılı hale getireceğiz.*



### **Aydın Öğücü**

*Lila Kağıt A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi*

Şirketin etik kodlarının oluşturulmasında şirket faaliyetlerinde yer alan tüm birim yöneticilerinden oluşan bir çalışma grubunun bu taslağı oluşturması ve yönetim kurulu onayına sunması önemlidir. Onaylanan etik kodların yönetimi, şikayetlerin alınması ve değerlendirilmesi ve sonuçlanması süreçleri ise operasyonel birim yöneticileri dışında mevzuat, hukuk, insan kaynakları, yatırımcı ilişkileri, yönetim kurulunu temsilen bir ya da birden fazla üyeden oluşan bir kurul tarafından yönetilebilir.

Etik komitesi, etik kodların oluşturulması ve güncellenmesi konusunda gündemle toplanabilir. Etik komitesine gelecek şikâyet, duyum ve ihbarlar için ise bu bilgi kendilerine ulaştığında toplanır.

Şirketin operasyonlarını yöneten, buna bağlı kararlarını alan yöneticilerin etik kurul üyesi olması çok kabul gören bir uygulama değildir. Etik kurulun tarafsız olabilmesi ve karar alabilmesi açısından; insan kaynakları, denetim, hukuk, uyum gibi günlük işleştiren sorumlulu olmayan birimlerin yöneticilerinin bu kurulda bulunması daha uygun olacaktır.

## **Görev Alanları**

Etik komitesi şirketin uyacağı etik kuralları, şirket ve çalışanlarının bu kurallara uymasını sağlayıcı bilgilendirmelerin neler olacağını, bu kurallara uyulmaması halinde takip edilecek süreçleri tanımlar ve uygulatır.



2013 yılından bu yana, sadece Grubumuzun çalışanlarını değil, birlikte çalıştığımız tüm iş ortaklarımızın etik ilkelerimizi anlayıp benimsemeleri, iş etiği kültürünün yerleşmesi ve gelişmesi için etik eğitimleri veriyoruz. Bu eğitimler, işe giren her çalışana oryantasyon programı kapsamında verilen etik eğitimi ile başlıyor. Etik Süttaş Web Sitesi, tüm paydaşlarımızın anonim şekilde bildirim yapabilmelerine ve başvuru- rularını takip etmelerine olanak sağlar. Bu bildirimler, gizlilik anlaşması yapılmış, bağımsız bir şirket tarafından, kendilerine ait sistemlerde toplanır ve yalnızca Etik Kurul üyeleriyle paylaşılır. Gelen bütün bildirimler, her hafta toplanan Etik Kurul tarafından değerlendirilir ve bildirim sahibine geri dönüş sağlanır.



## Duygu Yılmaz

Süttaş Yönetim Kurulu Üyesi

TKYD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

Etik Kurulun görevleri aşağıdaki gibi detaylandırılabilir:<sup>1</sup>

- Etik programın anlaşılması, uygulanması ve geliştirilmesi için gerekli aksiyonları planlamak, liderlik yapmak,
- Etik dokümanların, politika ve prosedürlerin oluşturulması ve düzenli olarak göz- den geçirilmesi konusunda inisiyatif almak,
- Etik ilkelerin ön plana çıkarılması, etik bilincin artırılması ve herkes tarafından uygulanması konusunda gerekli faaliyetleri planlamak,
- Etik eğitimleri planlamak ve gerçekleştirilmesini sağlamak,
- Etik konusundaki soruları cevaplamak ve danışman görevi üstlenmek,
- Bildirilen ya da kendisi tarafından ortaya çıkarılan uygunsuzlukları ve ihlalleri in- celemek ya da incelenmesini sağlamak,
- Şirketin etik programı konusunda düzenli raporlama yapmak

25 Mayıs 2004 yılında yürürlüğe giren 5176 sayılı kanunla, yalnızca bazı kamu görevlile- rini kapsayan Kamu Görevlileri Etik Kurul'u kurulmuştur. Özel Şirketler için etik kurulun varlığı mecburi olmamakla beraber, bu komitenin varlığının saydamlık, hesap verebilir- lik ve tarafsızlık gibi kurumsal yönetim ilkelerine uyuma katkı sağlama yönünde avantaj- ları görüldüğünden, çoğu özel şirket farklı adlar altında da olsa (Etik Kurul, Etik Komitesi, İş Etiği Uyum Komitesi vb.) bu oluşumu başlatmıştır.

<sup>1</sup> Çiğdem GÜRER, CFE, SMMM "Etik Kurul'um Olmadan Asla" yazısından alıntı.



Şirketler tarafından oluşturulan etik komitesi çalışmalarına ve oluşturulan etik kurallara 2000 yılından bu yana 160'tan fazla ülkeden 9.000'in üzerinde kurumsal katılımcı ve paydaşın imzasıyla dünyanın en büyük gönüllü kurumsal sorumluluk girişimi olan "Küresel İlkeler Sözleşmesi" tarafından belirlenen aşağıda verilen 10 temel ilke ışık tutmaktadır.

### **İnsan Hakları Başlığı**

İlke 1: İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve bu haklara saygı duymalı

İlke 2: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı

### **Çalışma Standartları Başlığı**

İlke 3: İş dünyası çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli

İlke 4: Zorla ve zorunlu işçi çalıştırılmasına son verilmeli

İlke 5: Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli

İlke 6: İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli

### **Çevre Başlığı**

İlke 7: İş dünyası çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli

İlke 8: İş dünyası çevresel sorumluluğu artıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermeli

İlke 9: İş dünyası çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli

### **Yolsuzlukla Mücadele Başlığı**

İlke 10: İş dünyası rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzlukla savaşmalı

### **Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar ve En İyi Uygulamalar**

Türkiye'de yolsuzlukla mücadele gibi konularda öncü uygulamalara imza atan uluslararası şirketler tarafından uzun yıllardır hayata geçirilen ve uygulamada etik kurul, etik komite gibi adlarla faaliyet gösteren bu birim, aslında yönetim kurulu bünyesinde faaliyet gösteren ve sınırları mevzuatla çizilen komiteler arasında yer almamaktadır. Bu komitenin denetimden sorumlu komite altında bağımsız bir birim olarak faaliyet gösterdiği de olmaktadır.

Etik Komitesi'nin bağımsızlığı da en önemli hususların başında gelmektedir. Bu nedenle bu komitenin nasıl konumlandırıldığı ve kime rapor edildiği bağımsızlığını destekleyecek şekilde kurgulanmalıdır.



*Etik konuları etik komitesinde görmek isterim. Etik komitesi sadece bana rapor eder.*



**Ahmet Cemal Dördüncü**

*Akkök Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı*

## V. Komitelerle İlgili En İyi Uygulamalar

Komitelerin şirkete katkı sağlayabilmeleri için öncelikle yönetim kurulunun bu konuya inanması ve bu anlayışın bir kültür olarak yukarıdan aşağıya inmesi gerekir. Bununla birlikte var olan komitelerin seslerini yönetim kuruluna yeteri kadar iletebilmeleri de çok önemlidir. Bu nedenle bazı büyük şirketlerde her yönetim kurulu toplantısının ilk gündem maddesi komiteler olarak belirlenmiş durumdadır. Bu şirketlerde yönetim kurulu bünyesindeki tüm komitelerin başkanları yönetim kurulu toplantısının başında, komitenin çalışmalarıyla ilgili güncel bilgi vermektedirler. Bu da yönetim kurulunun, komitelerin faaliyetleriyle ilgili konularda bilgilенmelerini ve kimi zaman komite faaliyetlerine yön vermelerini sağlarken, komitelerin de yönetim kurulunun etkinliğinin artmasını sağlamada önemini artırmış olmaktadır.



*Bizde kurumsal yönetim komitelerine CEO, CFO, Yatırımcı İlişkileri Müdürü, grup CFO'su katılıyor. Kurumsal yönetim derecelendirme raporunda yer alan eksiklikleri tamamlamak için gerekli aksiyonlar gündemde önemli yer tutuyor.*



**İzzet Karaca**

*Anadolu Grubu Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi*

Türkiye'de komitelerin hazırladığı raporlar zaman zaman yönetim kurulu gündeminde kısa geçiliyor. Oysaki önemli konular yönetim kurulunda kapsamlı olarak tartışılmalıdır. Bunun altında yatan en büyük neden, komitelerin işlevlerinin ve görevlerinin yeteri kadar bilinmiyor olmasıdır. Karar almak için önce işin mutfağını hazırlamak gerekiyor, sonra yönetim kurulunda karar süreci geliyor. İşte bu noktada, işin mutfağını hazırlamak da komitelere düşüyor.

Komitelerden sağlanan faydayı artırmak için komitelerde doğru insanların işin paydaşları ile iletişim halinde çalışması esastır. Bu noktada geçmişte yaşanmış kötü tecrübelerle de aslında bir gelişim fırsatı olarak bakılmalı, aynı şekilde hissedarlar arasında bir sorun yaşandığında da şirketin menfaatine bakılmalıdır. Nitekim hisse sahibi olmak şirketin sahibi olmak değildir. Yine bir başka konu da komitelerin çalışmalarına etkinlik kazandırmak için çeşitli konularda ilgili çalışanların toplantılara davet edilmeleridir. Bu aslında üst yönetime bir çeşit motivasyon ve koçluk gibi olmakta, aynı zamanda çalışanın ve dolayısıyla şirketin komite ve komitenin çalışmalarıyla ilgili farkındalığını da artırmış olmaktadır.



*Türkiye’de kurumsal yönetim denince hala bunun sadece büyük şirketlerin tekelinde olduğu sanılıyor. Oysaki kurumsal yönetimi orta ölçekli şirketlere indirmeliyiz. Bu elbette bir günde tamamlanabilecek bir konu değil, bu bir değişim süreci ve bunu bugünden yarına yapamayız. Ama bu dönüşüm için gereken planlamayı başlatabiliriz.*



### Ahmet Cemal Dördüncü

*Akkök Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı*

Komitelerin etkinliği için çalışma esasları çok önemlidir. Sadece komite çalışma esasları değil, aslında bir şirketin varlığı ve sürdürülebilirliği için, gerekli tüm prosedürler ve yetki limitleri hazırlanmış olmalıdır. Bu durum bir komiteye bağlı olmamalı, şirketin DNA’sında zaten olmalıdır. Bu da şirketlerde kurumsal yönetim kültürünün yaygınlaşmasında fayda sağlar.



*Türkiye’de birçok şirkette komitelerin çalışma esasları mevzuat değişmedikçe düzenli olarak gözden geçirilmiyor. ABD’de ise önemli tüm prosedürler düzenli olarak tartışılır, gözden geçirilir, yönetim kuruluna sunulur ve değerlendirilir. Aslında bunun için yurt dışında kullanılan bir iyi uygulama da var: Hazırlanan ve onaylanan prosedürlerin bir son kullanma tarihinin olması. Türkiye’de de böyle yapılırsa bu sayede zamanında hazırlanmış, unutulmuş, güncellenmemiş birçok prosedür, çalışma esası tekrar masaya yatırılarak hayata kazandırılmış olur.*



### Ahmet Cemal Dördüncü

*Akkök Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı*

Kurumsal yönetim dendiğinde en önemli konulardan biri de bağımsız yönetim kurulu üyeliği. Bu konuda şirketin görmediğini görecekt üyelerin seçimi oldukça önem kazanıyor. Bu noktadan hareketle özellikle bu konuda faaliyet gösteren başta TKYD olmak üzere sivil toplum kuruluşlarının bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin kurumsal yönetim için vazgeçilmez konumunu sürekli gündemde tutmaları, çeşitli eğitimler, iyi uygulamaların anlatımı, paneller ve yayınlar ile sık sık kamuoyunun gündemine getirmeleri, bu anlayışın ülkemizde yaygınlaşması ve hakkını verecek şekilde yerleşmesi için de önemlidir.



*Türkiye’de komite raporları yönetim kurulu gündeminde genellikle sadece bilgi olarak paylaşılıyor. Oysa, önemli konular yönetim kurulunda kapsamlı olarak tartışılmalı. Ayrıca, kanunen gerekli olan komitelerin dışına çok az yerde çıkılıyor. Elbette komite sayısının çok fazla olması da kararların yönetim kurulu yerine komitelere devredilmesi riskini artırıp ve yönetim kurulunun bütüne hakim olmasını güçleştirir. Ancak, temel amacın kuruma duyulan güveni artırmak ve şirkette iyi yönetimin sürdürülebilirliğini sağlayacak gözetimi yerine getirmek olduğu gözden kaçırılmamalı. Bu nedenle, başta stratejik riskler olmak üzere kurum kültüründeki değişimler, üst düzey yönetimin yedeklenmesi, paydaşların beklentileri, sürdürülebilirlik, kurumsal değer ve ilkelere uyumun gözetilmesi gibi konuların derinlemesine değerlendirilmesini sağlamak üzere komite sayısını arttırmaktansa mecburi olan komitelerin görevleri arasında yer verilebilir.*



### **Dr. Yılmaz Argüden**

*ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı  
TKYD Danışma Kurulu Üyesi*

Aslında konu bu noktada, kurumsal yönetiminin benimsenmesinde yatıyor. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, komitelerin etkin bir şekilde işlemesinin şirkete olan faydasına inanan hissedarların sayısının artmasıyla bu konuda ilerleme sağlanacak. Nitekim eskiden yönetim kuruluna bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak daha kolay anlaşabileceğine inanan kişileri davet eden hissedarlar, bugün “Kimi alsam fayda sağlarım?” düşüncesiyle hareket ediyorlar.



*Aile şirketlerinde son yıllarda kurumsallaşma çabalarını gözlemliyorum. Aile şirketlerinin de profesyonellere bakışları değişti, aile üyeleri artık daha çok operasyondan yönetime doğru geçiyorlar. Bizim şirketimizde iki bağımsız yönetim kurulu üyesi var; biri İç Denetim Komitesi Başkanı, diğeri ise sürdürülebilirlik faaliyet sisteminin başında.*



### **Orhan Turan**

*ODE Yatırım Yönetim Kurulu Başkanı  
TÜSİAD Başkanı*



*Yönetim kurulu toplantılarının başında ve/veya sonunda gerçekleştirilmesi faydalı olan sadece üyelerin katılım sağladığı (in-camera session) toplantılar hariç olmak üzere CEO bütün komite toplantılarına ve yönetim kurulunda kararların alındığı toplantılara katılmalıdır, eğer katılmıyorsa da komitelerin hazırladığı tüm raporlar CEO'ya mutlaka gitmelidir. Burada temel amaç, yönetim sorumluluğunu üstlenen kişinin sadece performanstan değil, aynı zamanda kurumun risklerini tespit edip sürdürülebilirliğini sağlayacak uygulamaları da hayata geçirilmesinden sorumlu olmasının sağlanmasıdır.*



### **Dr. Yılmaz Argüden**

*ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı  
TKYD Danışma Kurulu Üyesi*

Aynı komite üyeleri gibi, komite başkanlarının da komitenin etkili işleyişinde önemi çok büyük. Nasıl ki, kurumun çıkarını değil de ortağın çıkarını koruyan iyi bir yönetim kurulu üyesi değildir; aynı şekilde komite başkanı da yediemin olarak kurumun çıkarını korumak zorundadır. Paydaştan çok kurumunun bütünlüğünün çıkarı önemlidir ve bununla ilgili çıkabilecek olan çıkar çatışmalarının önlenmesi noktasında komite başkanının çok dikkatli olması ve komiteyi yönlendirmesi gereklidir. Komite başkanının bir başka önemli sorumluluğu da komitenin raporlarını yönetim kuruluna sunmasıdır.



*Şirketlerin danışmanlardan ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinden yeteri kadar faydalanmayı bilmediklerini düşünüyorum.*



## Orhan Turan

*ODE Yalıtım Yönetim Kurulu Başkanı  
TÜSİAD Başkanı*

Bildiği üzere şirketlerde yönetim kurulunun bir sekreteryası bulunmaktadır. Komiteler de toplantı kararlarının, tutanaklarının ve rapor formatlarının hazırlanmasında bu şirket sekreteryasından destek alabilir. Komite hazırlıkları da aynı yönetim kurulu toplantıları gibi titizlikle yapılmalı, altyapı hazırlanmalı ve aynı titizlikle yönetim kuruluna sunulmalıdır. Nitekim, komite yönetim kuruluna altyapıyı hazırlayan organdır. Toplantıların gündemli yapılması, konuların önceden paylaşılması önem taşımaktadır. Komitelerin iyi çalıştığı birçok şirkette komitelerin yıllık takvimi sene başında belirlenerek komite üyelerinin takvimlerine işlenmektedir. Her bir toplantının gündem ve ilgili ekleri en az bir hafta önce dağıtılmaktadır.

Bazı şirketlerde komitelerin zaman zaman birleştirilmesi söz konusu olabiliyor. Böyle durumlarda ölçek büyük önem taşıyor. Örneğin 10-15 kişilik bir yönetim kurulunun bünyesinde, çok daha fazla sayıda komite kurulabiliyor. Ancak böyle bir durumda bu sefer bu komiteleri senkronize edecek bir yapı kurmak gerekiyor. Nitekim komitelerin birbirleri ile temasta olması ve entegre olmaları önemli. Özellikle daha küçük yönetim kurullarında komite sayısını artırmaktansa mecburi olan üç komiteye diğer konular dağıtılabilir. Mevzuat gereği zorunlu olarak ayrı kurulmuş olan komiteler ise örneğin yılda bir veya iki kere ortak toplantılar gerçekleştirebilir. Yine aynı şekilde, mecburi olan komitelerin dışına çok az yerde çıkılıyor. Bu konuda herkes için geçerli bir kural yok, şirketlerin yönetim kurullarının bünyesinde oluşturacakları komiteleri; şirketin yapısı, beklentileri ve ihtiyaçlarına göre belirlemesi gerekiyor.

## VI. Son Söz

Türkiye yönetim anlamında bir dönüşüm geçiriyor. Bu dönüşümde en çok fayda sağlayan kurumsal yönetim alanında yaşanan gelişmeler oldu. Bağımsız üye zorunluluğu, SPK tarafından ilk kez yürürlüğe konulduğunda, bu düzenlemenin önemi hemen anlaşılmamış olsa da, bugün şirketler bağımsız yönetim kurulu üyelerine bir katma değer olarak bakmaya başladılar.

Aynı dönüşüm ve değişim ise komiteler tarafında yeterince karşılık bulmadı. Denetimden sorumlu komite ve riskin erken saptanması komiteleri yönetim kurulunda biraz daha fazla benimsenirken bu komitenin dışında kalan kurumsal yönetim komitesinin ise Türkiye’de yeteri kadar içselleştirilememiş olduğunu görüyoruz.

Türkiye’de komitelerin işlevi ve görevi yeteri kadar bilinmiyor, bu nedenle de yönetim kurulu her konuya yeteri kadar zaman ayıramadığı için komitelerden yeteri kadar yararlanamıyor. Oysaki komitelerin kurulma amacı bu konuların gündeme alınmasını ve bağımsız bir gözle tartışılmasını ve tavsiye üretilmesini sağlamaktır. Bazı şirketlerde ise komitelerin özenle hazırladıkları raporlar yönetim kurulu gündeminde yeteri kadar incelenme fırsatı bulamıyor.

Diğer bir önemli konu da şirketler mevzuat gereği mecburi olan komitelerin dışına çıkmakta çekingen davranıyor. Ancak bazı konuları yönetim kurulunun gündemine getirmek ve karar almak için önce işin mutfağını hazırlamak gerekiyor, sonra yönetim kurulunun değerlendirme ve karar süreci geliyor.

Bir kez daha altını çizmek isteriz ki, kurumsal yönetim, yönetim kurulu, bağımsız yönetim kurulu üyeleri sadece halka açık şirketler için değildir. Halka açık olmayan şirketlerin de bu konunun önemini kavraması çok önemlidir. Biz TKYD olarak halka açık olmayan şirketlerde en az bir bağımsız yönetim kurulu üyesi olmasını şiddetle tavsiye ediyoruz. Şirketin hangi kası zayıfsa, o konuda uzman bir bağımsız yönetim kurulu üyesi alınmalıdır. Yine aynı şekilde yönetim kurulunda günlük operasyondan çok, gelecek planları ve strateji ile zaman harcanmalıdır. Yönetim kurulu toplantıları kesinlikle düzenli olarak yapılmalıdır. Ne zaman ki yönetim kurulu iyi bir şekilde işlemeye başlar, şirket yönetiminden aile içinden üyelerin bağımsız üyelere olan dirençleri kırılır; o noktada komiteler kurulmalı şirketin yönetim kurulunun etkin çalışmasına katkıda bulunacak şekilde konumlandırılmalıdır.

Yönetim kurulları için herkese uyan tek bir beden yok. İşin ruhunu anlamak için her bir şirkete ve her bir yapıya kendi içinde özel olarak bakmak gerekiyor, çünkü her şirketin sektörü, sektördeki konumu, büyüklüğü, fırsatları, riskleri, dinamikleri farklı. Devasa bir şirkette yapacağınız örgütlenme ile bir aile şirketindeki örgütlenme aynı olmamalı. Diğer taraftan, şirketin ihtiyacına da bakmak gerekiyor. Örneğin şu an gündemde olan konulardan biri dijitalleşme ve eğer içeride böyle bir uzman yoksa şirketin bu uzmanlığı elde etmek için danışmanlardan destek alması şart. Aynı şekilde komiteler için de şirketi

iyi tanımak, ihtiyaçları iyi analiz etmek gerek.

Konu burada bitmiyor elbette, oluşturulan komiteler için gerekli tüm prosedürler, çalışma esasları hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. Bu çalışma bir kere yapıp dosyaları unutulmamalı, bu konu hep canlı tutulmalıdır. Bunun için de düzenli olarak gözden geçirilmesini sağlayacak bir iş akışı oluşturulmalıdır.

Biz TKYD olarak bu yayında komiteleri, komitelerle ilgili yasal çerçeveyi, burada belirtilen konularla sınırlı olmamak üzere en iyi uygulamalar ve uygulamada karşılaşılan sorunları da içerecek şekilde ele almaya çalıştık. Komiteleri şirketin yönetim kuruluna katkı sağlayacak şekilde kurmak ve konumlandırmak için gereken mekanizmaları kurmak ise şirketlerin inisiyatifinde ve sorumluluğu dahilinde yer almaktadır.



## Kaynaklar

Türkiye’de Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim: Neden ve Nasıl Uygulanmalı?, TKYD 2021

Yönetim Kurulu Sırları, Dr. Yılmaz Argüden, 2020

Yönetim Kurulu Üyesi Oryantasyonu El Kitabı, TKYD 2018

Uluslararası Uygulamalar Çerçevesinde Şirket Genel Sekreteri, TKYD 2018

Yönetim Kurulu Üyesinin El Kitabı, M. Sait Gözüm, 2012

Uygulama Örnekleri ile A’dan Z’ye Denetim Komiteleri, TÜSİAD Yayınları, 2012

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği, MY Executive, 2011

Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim, TKYD-Deloitte 2007

TKYD-Deloitte Serisi, 2006-2007-2008

## Kısaltmalar

BDDK : Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu

ÇSY : Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetim

İSEDES : İçsel Sermaye Yeterliliğini Değerlendirme Süreci

KAP : Kamuyu Aydınlatma Platformu

KYİ : Kurumsal Yönetim İlkeleri

KYT : Kurumsal Yönetim Tebliği

SPK : Sermaye Piyasası Kurulu

STK : Sivil Toplum Kuruluşları

TKYD : Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

TTK : Türk Ticaret Kanunu



---

Yıldız Posta Caddesi, Akın Sitesi, 1. Blok No: 6 Kat: 7 Daire: 14  
Gayrettepe-İstanbul