



# Yönetim Kurulu Komitelerinin Kurumsal Yönetimdeki Rolü

**Marie-Estelle Rey**

<https://dx.doi.org/10.1787/8a97a3f6-en>

OECD Kurumsal Yönetim Çalışma Belgeleri No. 24

Türkçeye çevrilmiş bir OECD yayını

## KURUMSAL YÖNETİM ÇALIŞMA BELGESİ SERİSİ

OECD Çalışma Belgeleri, OECD'nin veya üye ülkelerin resmi görüşlerini temsil ettiği şekilde aktarılmamalıdır. İfade edilen görüşler ve kullanılan argümanlar yazarlara aittir. Çalışma Belgeleri, yazar(lar)ın ortaya koyduğu ön sonuçları veya devam eden araştırmalarını açıklar ve OECD'nin üzerinde çalıştığı geniş bir konu yelpazesinde tartışmayı teşvik etmek için yayımlanır. Çalışma Belgeleri hakkındaki yorumlar [CorporateGovernance&CorporateFinance@oecd.org](mailto:CorporateGovernance&CorporateFinance@oecd.org) adresine veya Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Finans Bölümü, Mali ve Kurumsal İşler Müdürlüğü, OECD, 2 rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, Fransa adresine gönderilebilir.

OECD Kurumsal Yönetim Çalışma Belgeleri, sermaye piyasasındaki gelişmeler, devlet mülkiyeti ve özelleştirme politikaları da dahil olmak üzere ulusal ve uluslararası kurumsal yönetim konularında güncel analiz ve bilgiler sunmaktadır. Çalışma belgesi serisi, OECD Kurumsal Yönetim Komitesi'nin, OECD personelinin ve harici danışmanların gerçekleştirdiği özenle seçilmiş çalışmaları geniş bir kitleye ulaştırmak

---

**OECD KURUMSAL YÖNETİM ÇALIŞMA BELGELERİ**  
<https://doi.org/10.1787/22230939> adresinde yayımlanmaktadır.

---

Bu belge ve burada yer alan herhangi bir harita, herhangi bir bölgenin statüsüne veya egemenliğine, uluslararası hudut ve sınırların belirlenmesine ve bir bölgenin, şehrin veya alanın adına hanel getirmez.

İsrail'e ilişkin istatistik veriler ilgili İsrail makamları tarafından ve kendilerinin sorumluluğunda sağlanmaktadır. Bu verilerin OECD tarafından kullanılması, Golan Tepeleri, Doğu Kudüs ve Batı Şeria'daki İsrail yerleşim birimlerinin uluslararası hukuk kapsamındaki statüsüne hanel getirmez.

İlk olarak OECD tarafından İngilizce olarak şu başlık altında yayınlanmıştır: *The Role of Board-level Committees in Corporate Governance*, Kurumsal Yönetim © OECD 2022, <https://dx.doi.org/10.1787/8a97a3f6-en>

Bu çeviri OECD tarafından yapılmamıştır ve resmi bir OECD çevirisi olarak değerlendirilmemelidir. Çevirinin kalitesi ve çalışmanın orijinal dilindeki metniyle tutarlılığı tamamen yazarın veya çeviriyi gerçekleştirenlerin sorumluluğundadır. Orijinal çalışma ile çeviri arasında herhangi bir tutarsızlık olması durumunda, sadece orijinal çalışmanın metni geçerli kabul edilecektir.

© 2023 Bu çeviri için Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD).

# Yönetim Kurulu Komitelerinin Kurumsal Yönetimdeki Rolü

Yazar

Marie-Estelle Rey\*

---

Bu çalışma, şirketlerin yönetim kurullarının işlevlerini desteklemek amacıyla kurdukları farklı komitelere ilişkin bir inceleme sunmaktadır. İlk olarak, yönetim kurulu komitelerinin rolü ve eğilimleri, kurumsal yönetime katkıları ve COVID-19 krizinin etkisi ve ortaya çıkan sorunlar ışığında değişen rollerine odaklanmaktadır. Akabinde, komitelerin özellikle risk yönetimi ve sürdürülebilirlik açısından işleyişi, oluşumu ve hesap verebilirliğiyle bunların yönetim kurullarının etkinliği üzerindeki etkisini ele almaktadır.

---

Yayımlanmasına, OECD Mali ve Kurumsal İşler Direktörlüğü Yöneticisi Carmine Di Noia tarafından onay verilmiştir.

*Anahtar Kelimeler: Kurumsal yönetim, yönetim kurulu, yönetim kurulu komiteleri, denetim komitesi, aday gösterme komitesi, ücretlendirme komitesi, risk yönetimi, sürdürülebilirlik, çeşitlilik, bağımsız yönetim kurulu üyeleri.*

JEL Sınıflandırma(lar)ı: [G3](#), [K2](#), [M1](#), [M2](#), [M4](#).

---

\* Bu çalışma, OECD Mali ve Kurumsal İşler Direktörlüğü Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Finans Bölümü'nde Bölüm Başkan Vekili Serdar Çelik'in gözetiminde Kıdemli Politika Analisti Marie-Estelle Rey tarafından hazırlanmıştır. Rapor, OECD Kurumsal Yönetim Komitesi bünyesindeki tartışmalardan yararlanmakta ve delegelerin yorumlarına yer vermektedir.

# İçindekiler tablosu

Giriş	5
1 Kapsam ve arka plan	6
2 Rol ve eğilimler	9
2.1. Geleneksel komiteler: denetim, aday gösterme ve ücretlendirme	9
2.2. Diğer komiteler	19
3 Önemli konular	28
3.1. Komitelerin iç işleyişi	28
3.2. Kompozisyon	30
3.3. Komitelerin hesap verebilirliği ve gözetimi	34
Kaynakça	38
<b>ŞEKİLLER</b>	
Şekil 2.1. Kategori ve ülkeye göre kurul komiteleri	9
Şekil 2.2. Yönetim kurulu komitelerinin başkan ve üyelerinin bağımsızlığı	10
Şekil 2.3. Denetim komitesinin dış denetimle ilgili rolü	13
Şekil 2.4. Risk yönetimi için yönetim kurulu sorumlulukları	20
Şekil 2.5. Risk yönetimi için yönetim kurulu komitesi	21

# Giriş

Bu çalışma, şirket yönetim kurullarının işlevlerini desteklemek için kurdukları farklı komitelerin rolünü, farklı ülkelerde oluşturulma biçimlerine ilişkin eğilimleri ve iç işleyiş, kompozisyon ve hesap verebilirlik açısından temel özelliklerini gözden geçirmektedir. Bu çalışma, politika yapıcıları; kurumsal yönetime yönelik yasal, düzenleyici ve kurumsal çerçevelerini değerlendirip geliştirirken, özellikle kurulların rolü ve sorumluluklarıyla açıklama gerekliliklerinde dikkate almaları gereken bazı ilgili faktörler hakkında bilgilendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışma, OECD Kurumsal Yönetim Komitesi'nin kurumsal yönetim alanında uluslararası bir standart olan G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni gözden geçirme çalışmalarını desteklemektedir.

Komitelerin rolü, yeni düzenlemeler ve tavsiyelerle çok sayıda ve çeşitli iş uygulamaları sayesinde son 20 yılda önemli ölçüde değişmiştir. Yönetim kurulları üzerinde yüksek baskı yaratan COVID-19 krizi, komitelerin kullanılması hakkında daha fazla düşünülmesini ve yönetim kurullarının işlevlerini gerçekleştirmesini desteklemesi beklenen rolleri hakkındaki tartışmaların artmasını tetiklemiştir. Çoğu ülkede gerekli olan veya tavsiye edilen üç "geleneksel" komitenin (denetim, aday gösterme ve ücretlendirme) yanı sıra ek komiteler de kurulmuştur. İş ortamının daha karmaşık hale gelmesi ve risklerin niteliğindeki değişimlerin bir sonucu olarak komitelerin rolü de artmaktadır. Bu nedenle, işlevleri sıkı bir izleme rolünden yönetim kuruluna daha kapsayıcı ve ileriye dönük tavsiyeler sunmaya doğru bir genişleme göstermiştir. Gerçekten de, yönetim kurulları büyüyen ve zorlaşan sorumlulukları, ortaya çıkan karmaşık riskler ve daha teknik ve spesifik konularla başa çıkmak için ek desteğe ihtiyaç duyabilirler. Bu nedenle, karar alma sorumluluğu tamamen kendilerine ait olmaya devam etse de komitelerden daha çok yararlanma eğiliminde olabilirler. Göz önünde bulundurulması gereken diğer temel ilkeler, yönetmeliklerde giderek daha fazla yansıtıldığı üzere, esneklik ve orantılılıkla oluşturulmalarıdır.

Bu çalışma, G20/OECD İlkelerinin gözden geçirilmesini ve ilgili hükümlerin ulusal kurumsal yönetim çerçevelerine uyarlanmasını desteklemek amacıyla bu gelişmelerin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Çalışma ilk olarak, G20/OECD İlkeleri'nin tavsiyelerine atıfta bulunarak, yönetim kurulu komitelerinin rolü ve eğilimleri, kurumsal yönetime katkıları ve COVID-19 krizinin etkisi ve ortaya çıkan sorunlar ışığında gelişen rollerine odaklanmaktadır. Daha sonra, komitelerin özellikle risk yönetimi ve sürdürülebilirlik açısından işleyişi, oluşumu ve hesap verebilirliğiyle bunların yönetim kurullarının etkinliği üzerindeki etkisini analiz etmektedir.

# 1 Kapsam ve arka plan

Bir şirketin yönetim kurulu, öncelikle yönetimin performansını izlemekten ve yönetime stratejik rehberlik sağlamaktan sorumludur. Yönetim kurulu bunu yaparken, genellikle çalışmalarını desteklemek ve geliştirmek amacıyla belirli görevleri yerine getirmek üzere uzmanlaşmış komiteler kurar. Komiteler, yönetim kurulunun karar alma konusunda kolektif sorumluluğa sahip olduğunu bilerek, yönetim kurulu için hem izleme hem de danışma işlevlerini yerine getirir. Yönetim kurullarının önemi yasal yükümlülükler ve tavsiyelerdeki artış, kurumsal inceleme, pay ve menfaat sahiplerinin yönetim kurulları üzerindeki baskısı ve daha karmaşık hale gelen iş ortamı nedeniyle zaman içinde artmıştır.

Ayrıca, yönetim kurulları ve komiteleri, COVID-19 salgını sırasında, şirketlerinin işleyişini ortaya çıkan sorunları ve riskleri ele alacak şekilde uyarılma baskısı altına girmiştir. Krizden edinilen deneyimler, bazı politika yapıcılar ve piyasa katılımcılarını komitelerin kullanımı ve işleyişine daha yakından bakmaya ve risk yönetimi konularına yönelik ilgiyle çevresel ve sosyal baskılarda görülen ilgi artışını dikkate alma ihtiyacına sevk etmiştir. Piyasa güvenini ve uzun vadeli büyümeyi sağlamak için, yönetim kurulları ve komiteleri çevresel, sosyal ve yönetsel (ÇSY) riskleri, kurumsal güven, çeşitlilik, aktivizm artışı, gelişen dijital teknolojilerle ilgili riskler ve fırsatlar (örneğin blok zinciri ve yapay zeka), tedarik zinciri riskleri ve yeni küresel vergi gereklilikleri gibi **ortaya çıkan eğilimleri** dikkate almakla da görevlendirilebilir.

Yönetim kurulu düzeyinde üç tür komite; yani denetim, aday gösterme ve ücretlendirme komitesi çoğu ülkede yasalar veya kotasyon kurallarıyla en yaygın şekilde istenmekte veya kurumsal yönetim kodları tarafından tavsiye edilmektedir. Zaman içinde yönetim kurulunu risk yönetimi, sürdürülebilirlik, etik, kurumsal sosyal sorumluluk, çevre, teknoloji ve inovasyon gibi konularda desteklemek ve tavsiyelerde bulunmak üzere sürekli olarak görev yapan başka komiteler de ortaya çıkmıştır. Bazı firmalar, zaman sınırlaması olan belirli bir konuyla ilgilenmek üzere *amaca özel* komiteler veya görev güçleri de kurabilmektedir. En yaygın komitelerin dışında uygulamalar çeşitlilik gösterirken şirketin büyüklüğü, yapısı, sektörleri veya gelişmişlik düzeyinden etkilenir. Gereklilikleri veya tavsiyeleri yerel bağlamlar da etkileyebilir (örneğin Güney Afrika'da zorunlu sosyal ve etik komite). Çoğu yönetmelik ve kurumsal yönetim kodu yönetim kurulu komitelerini ele alır, ancak özellikle komitelerin oluşumu, işlevleri veya sorumlulukları için belirtilen ayrıntıların düzeyi konusunda önemli farklılıklar gözlemlenebilir.

Başlangıçta, ülkelerin, özellikle tek kademeli (veya üniter) ve iki kademeli yönetim kurulu yapıları açısından, yönetim kurullarının ve komitelerin yapılandırılmasına yönelik farklı yasal çerçeveler, modeller ve gelenekler uygulandığını belirtmek de önemlidir. G20/OECD İlkeleri, giriş bölümünde bu modellerin her ikisini de kapsayacak şekilde formüle edilmiş olup, "kurul" terimi iki kademeli yapılarda denetim kurulunu, "kilit yöneticiler" ise yönetim kurulunu ifade etmektedir. Yönetim kurulu komitelerinin kurulması ve işleyişiyle ilgili birçok konu ve zorluk her iki yönetim kurulu yapısında aynı olsa da, bu farklı yapılar bazı durumlarda yönetim kurulu komiteleri açısından, örneğin üyelerinin bağımsızlığı açısından, farklı sonuçlar doğurmaktadır. Bu tür farklılıklar, çalışmada bu konular ele alınırken ilgili ölçüde belirtilecektir.

**G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri**, "yönetim kurullarının, özellikle denetim konusunda ve şirketin büyüklüğüne ve risk profiline bağlı olarak risk yönetimi ve ücretlendirme konularında tüm yönetim kurulunun görevlerini yerine getirirken desteklemek üzere uzmanlaşmış komiteler kurmayı düşünmeleri gerektiğini" kabul etmektedir. Yönetim kurulu komiteleri kurulduğunda, bunların görev alanları, oluşumu ve çalışma usulleri iyi tanımlanmalı ve yönetim kurulu tarafından açıklanmalıdır" (İlke VI.E.2).

Çeşitli bölümlerde yer alan diğer bazı hükümler komitelerle ilgilidir ve bu komitelerin kuruluşu ve işleyişi, özellikle denetim komitesine ilişkin bağımsızlık gereklilikleri ve çıkar çatışmalarının önlenmesinde aday gösterme ve ücretlendirme komitelerinin oynadığı rol hakkında ek tavsiyeler sunmaktadır.

Kurumsal yönetim kurulu komitelerinin **kökünü**, Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu'nun (ABD'deki SEC) icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşan denetim komitelerinin kurulmasını tavsiye ettiği 1940'lı yıllara kadar uzanmaktadır. 1972 yılında, yeni ABD SEC kuralları, firmaların denetim komitesinin yapısını açıklamasını zorunlu kılmıştır. 2000'li yılların başından bu yana, önemli bir küresel eğilim, yönetim kurulu komitelerinin kullanımı ve sayısındaki artış olmuştur. Şirket ve muhasebe skandallarının ardından 2002 yılında Sarbanes-Oxley Yasası (SOX)<sup>1</sup> yürürlüğe girmiş ve bunu ABD'deki borsa standartlarının revize edilmesi izlemiştir. SOX Yasası, yatırımcıları kurumsal açıklamaların doğruluğunu ve güvenilirliğini artırarak korumak amacıyla, borsada işlem gören ihraççıların "ihraççının muhasebe ve finansal raporlama süreçlerini ve ihraççının finansal tablolarının denetimlerini gözetmek amacıyla" bağımsız denetim komitelerinin olmasını gerektirecek borsa kotasyon kurallarının kabul edilmesini zorunlu kılmış, böyle bir komitenin bulunmaması halinde denetim komitesinin tüm yönetim kurulu anlamına geldiğini belirtmiştir (SOX, Bölüm 205 ve 301). Denetim komitesinin her bir üyesi yönetim kurulu üyesi ve bağımsız olmalıdır (Bölüm 301, SOX). SOX'u takiben, New York Borsası (NYSE) 2003 yılında, borsaya kote ihraççıların tam bağımsız aday gösterme ve ücret komiteleri kurmalarını zorunlu kılan kuralları kabul etmiştir.

Bu etki önemli olmuşken giderek daha fazla ülke bu eğilimi takip ederek bazı komitelerin, özellikle de denetim komitelerinin kurulmasını zorunlu kılmış ve belirli ihtiyaçlara cevap vermek için diğer komiteleri tavsiye etmiştir. Avrupa Komisyonu 2005 yılında, kurumsal yönetim çerçevesinin temel bir özelliği olarak üç geleneksel komitenin tüm Üye Devletlerde kurulmasını tavsiye etmiştir (Avrupa Komisyonu, 2005<sup>[1]</sup>). 2006 tarihli Yasal Denetim Direktifi (2006/43/EC) denetim komitelerine ilişkin daha fazla düzenlemeye gitmiştir.

Yasal ve düzenleyici çerçevelerdeki daha katı hükümlere ek olarak, yönetim kurulu komitelerinin sayısındaki artış, menfaat sahibi ve kurumla bağlantılı baskı, toplu davalar, bağımsız kurul üyelerinin yetkinliği ve uzmanlığındaki artış, CEO'ların rol ve davranışlarının evrimi ve çeşitlilik gereklilikleri gibi diğer faktörlerden de kaynaklanmaktadır (Kolev vd., 2019<sup>[2]</sup>) Yönetim kurulu komiteleri, yönetim kurullarının etkinliğini ve verimliliğini sağlamada dikkate alınması gereken birçok  **fayda** dışında  **maliyet** ve dezavantajlar da sunmaktadır.

G20/OECD İlkeleri komitelerin olumlu rolünü kabul etmektedir. İlke VI.E.2 "Şirketin ve yönetim kurulunun büyüklüğü açısından gerekçelendirildiği takdirde, komitelerin kullanımı yönetim kurulunun çalışmalarını iyileştirebilir" demektedir. Avrupa Birliği mevzuatı bu rolü daha da vurgulayarak, "komitelerin öncelikli amacı, kararların gerekli değerlendirmelere dayandığından emin olarak yönetim kurulunun etkinliğini artırmak ve aldığı kararların önemli çıkar çatışmalarından arınmış olmasını sağlamak amacıyla çalışmalarının düzenlenmesine yardım etmek olmalıdır" şeklinde belirtmektedir (AT Tavsiyesi 2005/162/EC).

Komiteler, yönetim kurulunun etkinliğini artırmanın, yönetim ve koordinasyon işlevlerini ve özel veya teknik görevlerini desteklemenin yanı sıra, genellikle iş bölümüne ve yönetim kurulu üyeleri için daha verimli görev dağılımına (görev dağılımı verimliliği) olanak tanır. Ayrıca üyelerin zaman ve birikiminden yararlanarak yönetim kurullarının uzmanlığa dayalı bilgi ve daha isabetli tavsiyelere ulaşmasına katkıda bulunur. Komiteler tarafından ele alınan spesifik konular, komitelerin yönetim kurulu kararları açısından faydalı ve bilinçli tavsiyelerde bulunabilmeleri için sık sık toplanmalarını, bilgi ve görüş alışverişinde bulunmalarını ve belli bir düzeyde uzlaşma sağlamalarını gerektirir. Komiteler ayrıca yönetim kurulunun veya güçlü bir CEO'nun gücünü dengeleyebilir ve yönetimden daha fazla ayrılarak yönetim kurulunun hesap verebilirliğini artırabilir. Teorik olarak,

<sup>1</sup> <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-107publ204/pdf/PLAW-107publ204.pdf>.

yönetim, yönetim kurulu ve bağımsız üyeler arasındaki bilgi asimetrisinin yanı sıra kurumsal suistimalleri azaltabilirler.<sup>2</sup>

Ancak komitelerin dezavantajları ve maliyetleri de olabilir. İlk olarak, iletişimi bozabilir, kurul içinde silolar oluşturabilir ve bilgilerin ayrışması durumu yaratabilirler. Üyeleri, yönetim kurulunda temsil edilen tüm deneyim yelpazesinden yararlanamayabilir ve firmanın stratejisiyle ilgili bilgi veya anlayış eksikliği yaşayabilir. Buna ek olarak, bazı üyeler stratejik olarak bilgi saklayabilir veya manipüle edebilir. Belirli veya güçlü bir komiteye atanan yönetim kurulu üyeleri, yönetim kurulu içinde statü farklılıklarına ve daha fazla güce sahip olabilir (Chen ve Wu, 2016<sup>[3]</sup>; Gilson ve Gordon, 2019<sup>[4]</sup>; Kolev vd., 2019<sup>[2]</sup>). Ancak, "[komitelerin] toplam grup bilgi üretimini ve karar alma sürecini nasıl etkilediği net değildir" (Adams, 2020<sup>[5]</sup>). Bazı firmalar, bu endişeyi hafifletmek için bağımsız üyeleri birden fazla komiteye atamakta, ancak bu durum üyelerin meşguliyeti sorununu gündeme getirmektedir.

İkinci olarak, komitelerin sayısındaki artış şirket için ek masraflar yaratır. İş yükleri ve sorumlulukları, komite toplantılarının sıklığı ve uzunluğu ile birlikte artabilir.<sup>3</sup> Buna ek olarak, birden fazla yönetim kurulunda yer alan üyeler (dışarıda yoğun), her firmada daha fazla komitede yer alma eğilimindedir (içeride yoğun) (Lee, 2020<sup>[6]</sup>). Bağımsız üyelerin bu çok sayıdaki görevleri veya aşırı görevlendirilmeleri yönetim kurulu performansını artırabilirken külfetli de olup dikkat dağınıklığı yaratabilir. Komitenin çalışmalarını desteklemek için dışarıdan uzmanlar, danışmanlar veya müşavirler tutmak da maliyet yaratabilir ve tam olarak verimli olmayabilir. Üçüncü olarak, komite üyelikleri endişe yaratabilir. Yönetim, denetçiler ve dış danışmanların kompozisyonu, bağımsızlığı ve bunlarla ilişkilere dair soruların dikkatle değerlendirilmesi ve şirketin hedeflerine ulaşması için düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekir. Dördüncü olarak, komitelerin ve üyelerinin sorumluluğu, dikkatle ele alınması gereken konuları gündeme getirebilir (Lumsden, 2004<sup>[7]</sup>) (bkz. Bölüm 3.3). Son olarak, komitelerin sayısındaki artış, tüm yönetim kurulunun kolektif profesyonelliğinin, gücünün ve hesap verebilirliğinin azalması riskini artırabilir.

Yönetim kurulu komitelerine ilişkin araştırmalar, yönetim kurullarına ilişkin literatüre kıyasla oldukça azdır. Komitelerin etkisi üzerine yapılan az sayıdaki çalışma, komitelerin çeşitliliği, yasal çerçevelerdeki farklılıklar, firmaların çeşitliliği ve ölçümlerle ilgili zorluklar nedeniyle net sonuçlar ortaya koymamaktadır. Ancak araştırmalar, komitelerin firmaların işleyişinde ve kurumsal yönetiminde önemli bir rol oynadığını (Adams, 2020<sup>[5]</sup>) ve en büyük faydayı denetim komitelerinin sağladığını gösterme eğilimindedir. Genel olarak, komitelerin yönetim kurulunun izlenmesi, yönetici davranışları, muhasebe ve aday gösterme uygulamaları ile yatırımcıların ve menfaat sahiplerinin algıları açısından değerli bir etkiye sahip olabileceği kabul edilmektedir.

2 (Kolev vd., 2019<sup>[2]</sup>) komitelerin kazancın olduğundan iyi gösterilmesi, dolandırıcılık ve hisse senedi opsiyon manipülasyonu gibi kurumsal suistimler ve uygunsuz davranışlar üzerinde etkisi olabileceğini göstermiştir. "Araştırmalar, üç ana komiteden en az ikisinde görev yapan kurul üyelerinin çoğunlukta olmasıyla ölçülen komitelerin daha güçlü bir izleme gerçekleştirmesinin anormal tahakkukları azalttığını tutarlı bir şekilde göstermiştir." Kolev ek olarak, "komite düzeyinde, özellikle de denetim komitesinde daha fazla uzmanlık ve daha büyük özenin, yönetimin suistimalini önlemek veya azaltmak için uygun mekanizmalar olduğunu" belirtmiştir. İyi işleyen bir denetim komitesi, finansal raporlamanın kalitesini, şirketlerin beyanlarının ve kazanç tahminlerini uygunluğunu artırır.

3 "Komitelerin iş yükündeki artış, dışarıdan gelen üyeleri orantısız bir şekilde etkilemiştir. Dış kurul üyeleri, örneklemimizin başında yıllık faaliyetlerinin (sorumluluklar ve toplantılar) yaklaşık %40'ını, örneklem döneminin sonunda ise yaklaşık %60'ını komitede geçirmiştir: 1996-2010 (Adams, 2020<sup>[5]</sup>).



## 2 Rol ve eğilimler

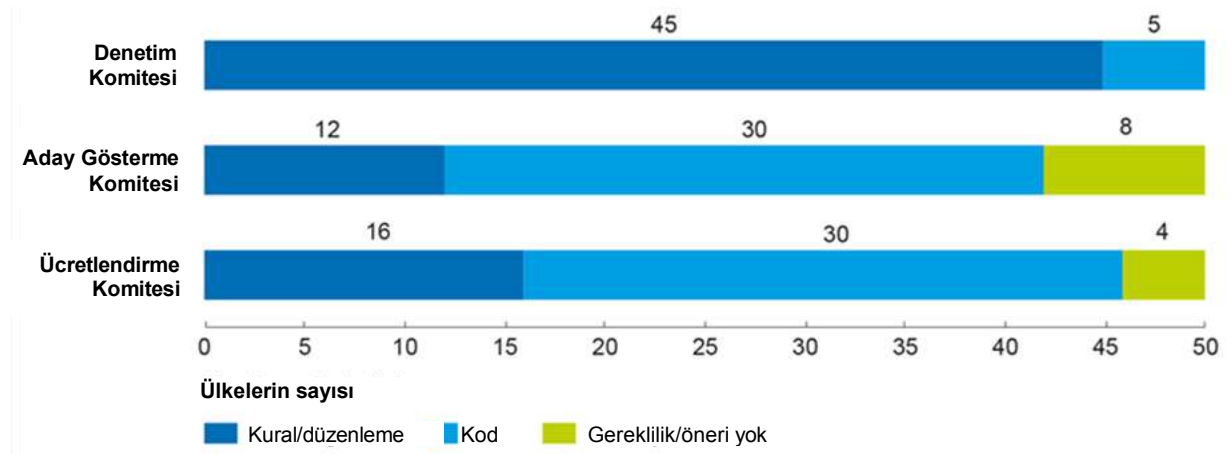
Bu bölüm ilk olarak üç geleneksel komiteye odaklanmakta ve bunların rollerini, G20/OECD İlkelerindeki ilgili hükümleri ve ülkelerdeki son gelişmeleri gözden geçirmektedir. Daha sonra, özellikle risk yönetimi ve sürdürülebilirlik konularına odaklanarak, belirli amaçlar için kurulmuş ve danışma işlevi gören diğer komiteleri analiz etmektedir.

### 2.1. Geleneksel komiteler: denetim, aday gösterme ve ücretlendirme

G20/OECD İlkeleri yönetim kurulu düzeyindeki komitelere üç farklı bölümde atıfta bulunmaktadır. Komitelerin kurulması ve işleyişine ilişkin temel referanslar yönetim kurulunun sorumluluklarına ilişkin VI. bölümde yer almaktadır. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflığa ilişkin V. Bölüm, başta denetim komitesi olmak üzere komite üyelerinin bağımsızlık gerekliliklerini ele alırken, pay sahiplerinin hakları ve muamelesine ilişkin II. bölüm aday gösterme komitesine değinmektedir. Bu tavsiyelerin spesifik unsurları aşağıda daha ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

50 ülkeyi inceleyen 2021 OECD Corporate Governance Factbook çalışmasına göre, "neredeyse tüm ülkeler (%90) bağımsız bir denetim komitesini zorunlu kılmaktadır. Aday gösterme ve ücretlendirme komiteleri çoğu ülkede zorunlu değildir, ancak benzer oranda yarı bölgesi en azından bu komitelerin kurulmasını ve genellikle tamamen veya büyük ölçüde bağımsız üyelere oluşmasını tavsiye etmektedir" (OECD, 2021<sup>[8]</sup>) (Şekil 2.1).

Şekil 2.1. Kategori ve ülkeye göre kurul komiteleri



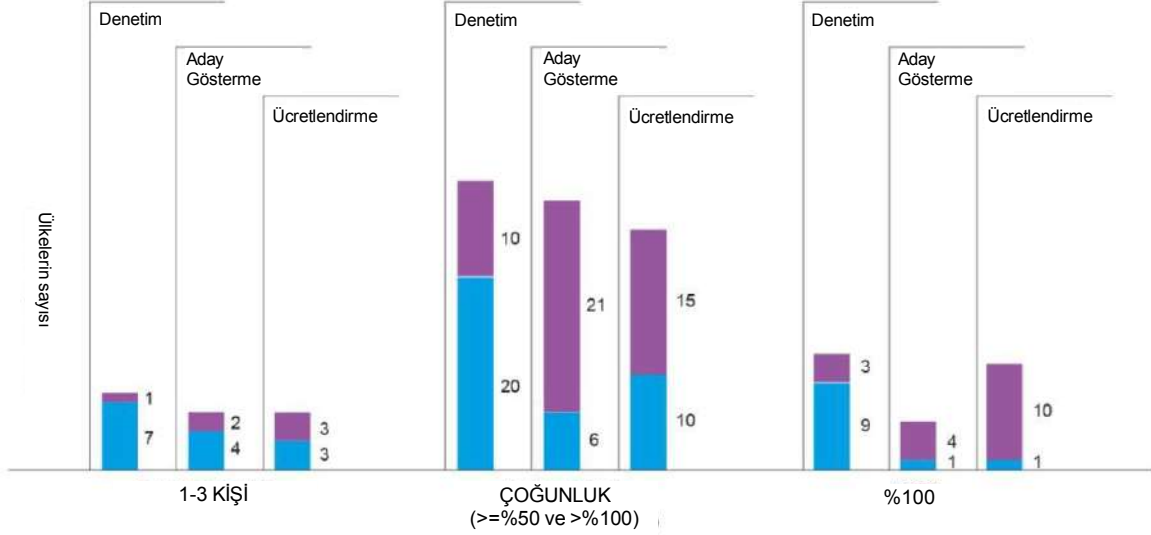
Not: 50 ülke hukuk sistemine dayanmaktadır.

Kaynak: OECD (2021<sup>[8]</sup>) Corporate Governance Factbook 2021, <https://www.oecd.org/corporate/corporate->

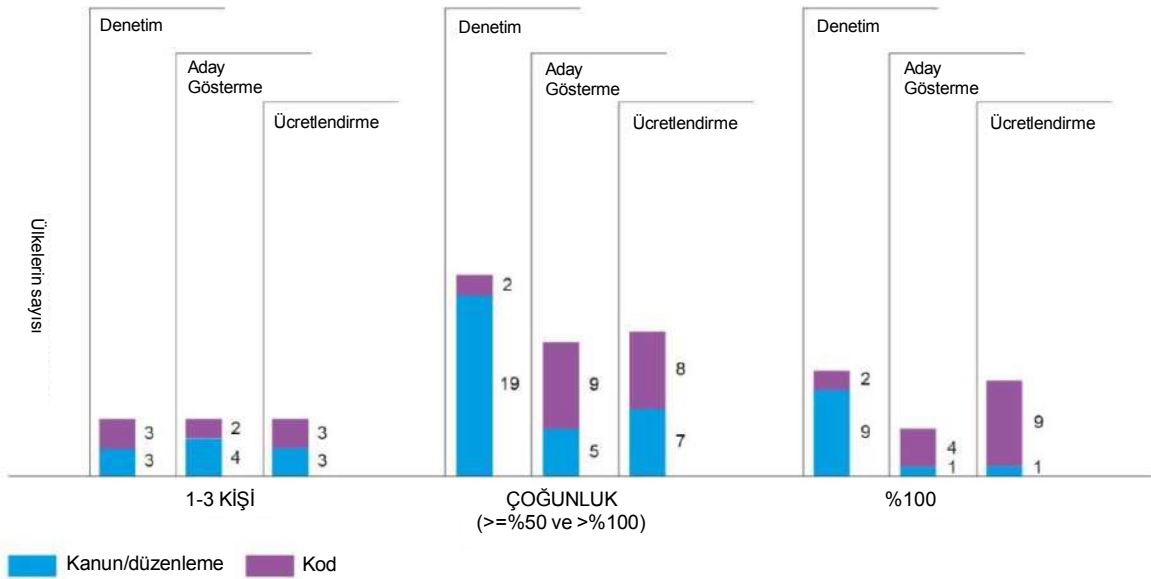
Factbook ayrıca komitelerin yapısını, üyelerinin ve başkanlarının bağımsızlık düzeyini de analiz etmektedir (Şekil 2.2). Denetim komitesi, üyelerin ve başkanların bağımsızlığı açısından en fazla düzenlemeye tabi komite olmaya devam etmektedir (bkz. Bölüm 3.2).

## Şekil 2.2. Yönetim kurulu komitelerinin başkan ve üyelerinin bağımsızlığı

### Komite üyelerinin bağımsızlığı



### Komite başkanının bağımsızlığı



Not: Üstteki şekil genel olarak yetki alanlarının sayısını ve denetim, atama ve ücretlendirme komitelerinin üyeleri için bağımsızlığa ilişkin özel hükümleri göstermektedir. Alttaki şekil, üç tür komitenin üyeleri arasında bağımsızlık için genel gerekliliklerine veya tavsiyelerine göre farklılaştırılmış olarak, komite başkanının bağımsızlığını zorunlu kılan veya tavsiye eden ülkelerin sayısını göstermektedir. 50 ülke hukuk sistemine dayanmaktadır. Birden fazla gerekliliği veya tavsiyesi olan ülkeler birden fazla kez sayılmıştır.

Kaynak: OECD (2021<sup>[8]</sup>) Corporate Governance Factbook 2021, <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm>.

### 2.1.1. Denetim komitesi

Denetim komitesi, şirketlerin finansal raporlama ve kamuyu aydınlatmalarını denetleyerek kurumsal yönetimde kilit bir rol oynar. Ülkelerin büyük çoğunluğu artık yasa, yönetmelik veya kotasyon kuralları ile kurulmasını zorunlu kılmakta (%90) veya kurumsal yönetim kodları aracılığıyla tavsiye etmektedir. Kanunen zorunlu olmadığında,

kodlar şirketin büyüklüğüne bağlı olarak ihtiyari denetim komitelerini (örneğin Peru) veya görevleri genellikle kanunla tanımlanmış olsa da işlevlerinin yönetim kurulu tarafından yerine getirilmesini (örneğin Brezilya, Finlandiya, İsveç) tavsiye etmektedir.<sup>4</sup> OECD Factbook'ta analiz edilen 50 ülkenin çoğunluğu (%58) denetim komitesinde en azından bağımsız üyelerin çoğunlukta olmasını zorunlu kılarken, %26'sı kodlarında bunu tavsiye etmektedir (Şekil 2.2). Sadece yedi ülke mevzuatlarında tüm üyelerin bağımsızlığını zorunlu kılmaktadır (Kanada, Macaristan, Meksika, Türkiye, Slovenya, Güney Afrika ve Amerika Birleşik Devletleri). Denetim komitesi başkanının 50 ülkenin 27'sinde kanunen bağımsız olması gerekmektedir.

Denetim komitelerinin oluşturulması ve rollerinin tanımlanması, 2000'li yılların başından itibaren Amerika Birleşik Devletleri'nde ve ardından Avrupa Birliği'nde ve dünya genelinde daha bağlayıcı kurallara tabi olmuştur. Denetim komitesinin görevleri genellikle finansal raporlamanın gözetimini, muhasebe politikalarının izlenmesini, dış denetçilerin ve iç kontrol sisteminin gözetimini, düzenlemeye uygunluğun sağlanmasını ve risk yönetim sistemlerinin gözden geçirilmesini kapsar (her ne kadar bu sonuncusu bir risk komitesine atanabilse de).

Ayrıntı düzeyi farklılık gösterse de, çoğu ülke denetim komitelerinin oluşumu ve bağımsızlığı hakkında genel gereklilikler öngörmektedir. 2002 tarihli Sarbanes-Oxley Yasası, denetim komitelerinin finansal raporlamadaki rolünü güçlendirmek için gereklilikler getirerek diğer ülkelere ilham veren bazı iyi uygulamaları başlatmıştır. 2014/56/EU sayılı AB Direktifine göre (Avrupa Parlamentosu, 2014<sub>[9]</sub>), denetim komitesi: idari veya gözetim organını yasal denetimin sonucu hakkında bilgilendirmeli; finansal raporlama sürecini izlemeli ve bütünlüğünü sağlamak için tavsiyelerde bulunmalı; iç kalite kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin etkinliğini izlemeli; yasal denetçilerin veya denetim firmalarının bağımsızlığını gözden geçirmeli ve izlemeli, seçim prosedüründen sorumlu olmalı ve atamaları tavsiye etmelidir (Madde 39). 2005/162/EC sayılı Komisyon Tavsiye Kararı (Avrupa Komisyonu, 2005<sub>[1]</sub>) denetim komitesinin oluşturulması ve işlevleri hakkında daha fazla rehberlik sağlamakta ve dış denetçinin bağımsızlığını, tarafsızlığını ve etkinliğini de gözetmesi gerektiğini belirtmektedir. Bazı ülkelerde, kanunlarda ya da kodlarda, bu komitenin rolü ve işleyişi hakkında ayrıntılı hükümler de yer almaktadır (örneğin, Birleşik Krallık Kurumsal Yönetim Kodu'nun 4. Bölümü (Financial Reporting Council, 2018<sub>[10]</sub>)).

#### *G20/OECD İlkelerinde Denetim Komiteleri*

G20/OECD İlkeleri denetim komitesini yönetim kurulu ve kamuyu aydınlatma ile ilgili çeşitli ilkelerde ve bunların ek açıklamalarında ele almaktadır. İlke VI.E.2, yönetim kuruluna görevlerini yerine getirirken destek olmak üzere bir denetim komitesi kurulmasını tavsiye etmektedir. Bu komitenin kurulması, ücretlendirme ve aday gösterme komiteleri ile birlikte, çıkar çatışmalarını ele almak için bir araç olarak da değerlendirilmektedir: "Yönetim kurulu, çıkar çatışması potansiyeli olan konuları değerlendirmek üzere belirli komiteler kurmayı düşünmelidir." (VI.E.1). Bir başka işlev de muhasebe politikalarıyla ilgilidir: "bu komitenin veya eşdeğer bir organın finansal raporlara temel teşkil eden en kritik muhasebe politikalarını gözden geçirmesi ve yönetim kuruluna raporlaması da iyi bir uygulama olarak kabul edilmelidir" (VI.D.7). Bazı ülkeler bunun da ötesine geçerek yeni muhasebe standartlarının uygulanmasında denetim komitesinin katılımını teşvik etmekte (ABD'deki SEC) veya bu standartlarla ilgili yakınsamayı artırmaktadır (AB).<sup>5</sup>

<sup>4</sup> 2014/56/EU sayılı **AB** Direktifinde "piyasa değeri düşük olan şirketlerde ve küçük ve orta ölçekli kamu yararına çalışan kuruluşlarda yönetim kurullarının büyüklüğü göz önüne alındığında, bu tür kuruluşlar için denetim komitesine veya denetlenen kuruluş içinde eşdeğer işlevleri yerine getiren bir organa verilen işlevlerin bir bütün olarak idari veya gözetim organı tarafından yerine getirilebileceğinin öngörülmesinin uygun olduğu" belirtilmektedir. Benzer hüküm **ABD** SOX Yasası'nda da yer almaktadır.

<sup>5</sup> **ABD**'deki SEC, denetim komitelerine yeni muhasebe standartlarının uygulanmasını desteklemelerini hatırlatmak amacıyla 30 Aralık 2019 tarihinde Finansal Raporlamada Denetim Komitelerinin Rolü ve Gözetim Sorumluluklarına İlişkin Temel Hatırlatmalar hakkında bir Bildiri yayımlamıştır: "Denetim komitelerini, iyi gerekçelendirilmiş muhakemeler ve muhasebe politikaları geliştirmek için yeterli zaman ve kaynak sağlayıp sağlamadığı da dahil olmak üzere

G20/OECD İlkeleri ayrıca iç denetim sistemlerine ve dış denetçilere de değinmekte ve denetim komitesi için ilave işlevler önermektedir. "Denetim komitesi veya eşdeğer bir organ iç denetim faaliyetlerinin gözetimini sağlamalı ve ayrıca denetçi tarafından şirkete sağlanan denetim dışı hizmetlerin niteliği de dahil olmak üzere dış denetçi ile olan genel ilişkiyi gözetmekle görevlendirilmelidir" (İlke V.C). Bu husus yönetim kurulunun gözetimine ilişkin olup "doğrudan yönetim kuruluna rapor veren bir iç denetim sisteminin kurulmasını kapsayan" ilkede de tekrarlanmaktadır. İç denetçilerin, yönetim kurulunun bağımsız bir denetim komitesine veya dış denetçiyle ilişkilerin yönetiminden de sorumlu olan eşdeğer bir organa rapor vermesi ve böylece yönetim kurulunun eşgüdümlü bir yanıt vermesine olanak sağlaması iyi bir uygulama olarak kabul edilir" (İlke VI.D.7). Yönetim kurulunun "şirket işleri hakkında objektif bağımsız muhakeme" yapabilmesi için, yine "denetim komitelerinin iç kontrol sisteminin etkinliğini ve bütünlüğünü de gözetebilmesi" tavsiye edilmektedir (İlke VI.E.2).

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık hakkındaki V. Bölüm, yıllık denetim, dış denetçilerin görevleri ve hesap verebilirliği ve denetim komitesinin ilgili rolüne ilişkin diğer iyi uygulamaları açıklamaktadır. Hem V.C hem de V.D İlkelerine yapılan ek açıklamalar, dış denetçilerin yönetim kurulunun bağımsız denetim komitesi veya eşdeğer bir organ tarafından önerilmesinin ve dış denetçilerin ya bu komite/organ tarafından ya da genel kurul toplantısıyla atanmasının iyi bir uygulama olduğunu göstermektedir. Artık çoğu ülke, dış denetçilerin pay sahiplerine karşı sorumlu olması gerektiğini açıklığa kavuşturduğu için dış denetçilerin doğrudan genel kurul toplantısıyla atanmasını tavsiye etmektedir.

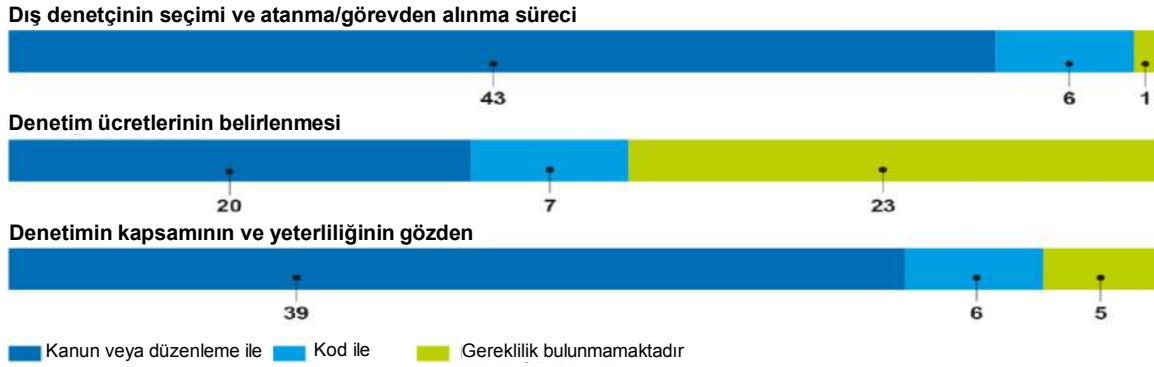
OECD 2021 Corporate Governance Factbook, denetim komitesinin dış denetimle ilgili rolünü gözden geçirmektedir (Şekil 2.3). Ankete katılan 50 ülkenin biri hariç hepsinde, denetim komitesinin borsaya kote şirketlerin dış denetçisinin seçimi ve atanması veya görevden alınması sürecinde rol oynaması zorunludur veya tavsiye edilmektedir. Yukarıda da belirtildiği üzere, çoğu yarı bölgesinde artık denetim komitesinden yönetim kuruluna ve/veya pay sahiplerinin dış denetçileri atadığı yıllık genel kurul toplantısına tavsiyelerde bulunması istenmektedir. Ülkelerin %90'ında denetim komitesi denetimin kapsamının ve yeterliliğinin gözden geçirilmesinde de rol oynamaktadır. Denetim komitesi, ülke hukuk sistemleri yarısından fazlasında (%54) denetim ücretlerinin belirlenmesinde yer almaktadır.

Son olarak, G20/OECD İlkeleri denetim komitesi (ve diğer geleneksel komitelerin) üyelerinin bağımsızlığına ilişkin çeşitli atıflar içermektedir. "Bu komiteler asgari sayıda olmalı veya tamamen icracı olmayan üyelerden oluşmalıdır" (İlke VI.E.1). Buna ek olarak, yönetim kurulu komitelerinin amacı, görevleri ve oluşumu hakkında bilgi "yönetim kurullarının bağımsız denetim komiteleri kurduğu ve bu komitelerin dış denetçiyle olan ilişkiyi gözetme ve çoğu durumda bağımsız hareket etme yetkisine sahip olduğu birçok yarı bölgesinde özellikle önemlidir" (İlke VI.E.2).

---

yönetimin uygulama planını anlamak için yeni standartların uygulama sürecinde yönetim ve denetçilerle proaktif bir şekilde iletişim kurmaya teşvik ediyoruz. Bir denetim komitesinin, benimseme ve geçişe ilişkin kontroller ve prosedürler oluşturma ve izlemeye ilişkin yönetim süreçlerini anlaması da önemlidir." Bildiri ayrıca, yönetimle ilgili riskleri daha iyi ele almak ve bağımsız denetçi ile iletişimi geliştirmek için finansal raporlama üzerindeki iç kontrolün (ICFR) denetlenmesi ihtiyacını hatırlatmaktadır <https://www.sec.gov/news/public-statement/statement-role-audit-committees-financial-reporting>. 2014/56/EU sayılı AB Direktifi, denetim standartlarına ilişkin asgari yakınsama düzeyinin artırılmasının önemini hatırlatmaktadır.

### Şekil 2.3. Denetim komitesinin dış denetimle ilgili rolü



Not: 50 ülke hukuk sistemine dayanmaktadır. Denetim komitesinin dış denetçinin seçilmesi/görevden alınması sürecindeki ve denetimin kapsamı ve yeterliliğinin gözden geçirilmesindeki rolüne ilişkin hem gereklilikleri hem de tavsiyeleri olan ülkeler "kanun veya düzenlemeyle" kategorisi altında yalnızca bir kez sayılmıştır.

Kaynak: OECD (2021<sup>[8]</sup>) Corporate Governance Factbook 2021, <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm>.

#### Son gelişmeler

COVID-19 krizinin ardından denetim komitelerinin rolü, krizin etkilerini değerlendirmenin yanı sıra görevlerini ve gerekli becerileri genişletebilecek ek risk faktörlerini dikkate almak ve denetim süreçlerinin ve açıklamaların kalitesini artırmak daha fazla mercek altına alınmaktadır. Avrupa Menkul Kıymetler ve Piyasalar Otoritesi'nin (ESMA) 2021 Yıllık Finansal Raporlarına ilişkin yıllık kamuoyu açıklamasında örneklediği üzere, borsaya kote şirketlerin, finansal tablolar üzerindeki etkileri ve ilgili açıklamaları (devlet destek tedbirlerinin ve bunların sona erdirilmesinin etkilerinin açıklanması dahil) içeren krizden çıkış sürecini değerlendirmeleri gerekmektedir.<sup>6</sup> Ayrıca, kriz ve risk yönetiminin denetim fonksiyonundan ayrılması bazı ülkelerde göze çarpan bir eğilim olsa da, denetim komitelerinden iklim değişikliği ve diğer ÇSY riskleri gibi küresel riskleri daha iyi değerlendirmeleri ve açıklamaları giderek daha fazla talep edilmektedir. Son olarak, yolsuzluk risklerinin analizi, etik, kişisel verilerin korunması, durum tespiti ve ifşada bulunanların takibi konularıyla giderek daha fazla ilgilenen denetim komiteleri için uyum, uygunluk ve özen görevleri genişlemektedir.<sup>7</sup>

Denetim komiteleri açısından en dikkat çekici eğilim, şirketin risk stratejisine dayalı olarak **ÇSY ile ilgili açıklamalar** ve özellikle iklimle ilgili açıklamalarla bağlantılıdır. Dolayısıyla, denetim komiteleri bu yeni ortamda rollerini genişletmeyi düşünebilirler. Ancak, bu görev çeşitli nedenlerden dolayı karmaşık ve zordur. Şirketlerin, iklimle ilgili ve diğer ÇSY konularını açıklamak için uygulamayı seçebileceği çok sayıda çerçeve ve standardın olması zaman içinde tutarlılığı ve karşılaştırılabilirliği zorlaştırmaktadır (OECD, 2022<sup>[11]</sup>). Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu'nun (ISSB) Kasım 2021'de COP26 sırasında sürdürülebilirlik açıklaması standartlarının küresel dayanağını geliştirmekle görevlendirilmesi bu zorluğu hafifletebilir. Ancak bu süreç ve yeni standartların yerel düzenleyici rejimlere dahil edilmesi zaman alabilir. Ayrıca, ülkeler denetim komitelerine ÇSY açıklamaları ve sürdürülebilirlik raporlarına ilişkin iç incelemeler ve dış güvence konusunda bir gözetim rolü vermeyi giderek daha fazla düşünmektedir.

<sup>6</sup> [https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/esma32-63-1186\\_public\\_statement\\_on\\_the\\_european\\_common\\_enforcement\\_priorities\\_2021.pdf](https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/esma32-63-1186_public_statement_on_the_european_common_enforcement_priorities_2021.pdf).

<sup>7</sup> Örneğin bkz. EY ve Labrador (2021), Panorama de la gouvernance 2021, [https://www.labrador-company.fr/wp-content/uploads/2021/10/panorama-de-la-gouvernance-2021.pdf?utm\\_source=sendinblue&utm\\_campaign=FR\\_Confirmation\\_Etude\\_Panorama\\_2021&utm\\_medium=email](https://www.labrador-company.fr/wp-content/uploads/2021/10/panorama-de-la-gouvernance-2021.pdf?utm_source=sendinblue&utm_campaign=FR_Confirmation_Etude_Panorama_2021&utm_medium=email).

. Bir diğ er konu da iklim de ğ iş ikli ğ i a ç ıklamaları konusundaki beceri ve yetkinliklerle ilgilidir. Denetim komiteleri üyelerinin, daha zorlu denetim ve raporlama gerekliliklerine uymak için becerilerini güncellemeleri ve artırmaları gerekmektedir. Yakın zamanda yapılan bir ankete göre (Deloitte, 2021<sup>[12]</sup>), ankete katılan denetim komitesi üyelerinin neredeyse yarısı iklim düzenlemesi sorumluluklarını yerine getirmek için yeterli donanıma sahip olmadıklarını ve %60'ı denetim komitelerinin iklim de ğ iş ikli ğ ini hiç tartışmadığını veya sabit bir gündem maddesi olarak tartışmadığını söylemiştir. Katılımcılar tarafından dile getirilen baş lı ca zorluklar net bir stratejinin olmaması ve veri kalitesinin düşük olmasıdır. Denetim komitesi üyelerinin dörtte üçü, kurumlarının kapsamlı bir iklim de ğ iş ikli ğ i de ğ erlendirmesini tamamlamadığını belirtmiştir. Katılımcıların üçte birinden biraz fazlası kuruluşlarının sera gazı emisyonlarını raporladığını veya raporlamayı planladığını belirtmiştir (TCFD a ç ıklamaları kapsamında). Ölçüm standartlarının belirsizli ğ i, de ğ er zinciri hakkında yeterli bilgi eksikli ğ i ve net parametrelerin bulunmaması baş lı ca kısıtlamalardır. Anket, denetim komitelerini iklim okuryazarlığını artırmaya, bilgiyi daha iyi yönetmeye ve şirketin iklim stratejisine uyumu geliştirmeye teş vik etmektedir. Ancak, iklim uzmanlığını iş ve finans becerileriyle birleştirmek birçok şirket için bir zorluk olmaya devam etmektedir.

Birçok ülke, ÇSY a ç ıklama gerekliliklerini düzenleyici reformlar yoluyla çerçevelemek için önemli adımlar atmaktadır. Ancak, yönetim kurulu ve yönetimin sorumlulukları ve gözetimi genellikle kabul edilirken, denetim veya diğ er komitelerin rolüne çok az atıfta bulunmaktadır. ABD SEC'in iklimle ilgili a ç ıklamalara ilişkin önerdiği düzenleme de ğ iş ikliklerinde bir istisna bulunabilir; bu de ğ iş iklikler, kabul edildi ğ i takdirde, tescil ettiren şirketin yönetim kurulu ve yönetimi tarafından iklimle ilgili risklerin gözetimi ve rehberliğine ilişkin a ç ıklama yapılmasını gerektirecektir. "Yatırımcılar için iklimle ilgili a ç ıklamaların geliştirilmesi ve standartlaştırılması" baş lı ğ ıyla önerilen kural, SEC tarafından Mart 2022'de kamuoyu görüşü için yayımlanmıştır. Komisyon, önerilen de ğ iş ikliklerin şirketin "iklimle ilgili risklerin gözetiminden sorumlu yönetim kurulu üyelerini veya yönetim kurulu komitelerini belirlemesini gerektireceğini a ç ıklamıştır. Sorumlu yönetim kurulu komitesi, denetim komitesi veya risk komitesi gibi mevcut bir komite olabilece ğ i gibi, iklimle ilgili risklere odaklanmak üzere kurulmuş ayrı bir komite de olabilir." Önerilen de ğ iş ikliklerde yönetimle ilgili ek a ç ıklamalar yetkinliklerle ilgilidir, çünkü önerilen kurallar herhangi bir yönetim kurulu üyesinin iklimle ilgili riskler konusundaki uzmanlığının "uzmanlığın niteliğini tam olarak a ç ıklamak için yeterli ayrıntıda" a ç ıklanmasını gerektirecektir. Ayrıca, önerilen kurallar, yönetim kurulunun veya yönetim kurulu komitesinin iklimle ilgili riskleri ele alma süreçlerine sıklığına ilişkin bir a ç ıklama gerektirecektir. Önerilen kural ayrıca yönetim kurulunun veya yönetim kurulu komitesinin iş stratejisinin, risk yönetimi ve mali gözetim kapsamında iklimle ilgili riskleri dikkate alıp almadığının ve nasıl dikkate aldığı nın a ç ıklanmasını gerektirecektir. Komisyon kuralları önerirken, "bu a ç ıklamanın bir yatırımcının yönetim kurulunun veya yönetim kurulu komitesinin iş stratejisini ve önemli eylem planlarını gözden geçirirken ve yönlendirirken, risk yönetimi politikalarının ve performans hedeflerinin uygulanmasını belirlerken ve izlerken, yıllık bütçeleri gözden geçirirken ve onaylarken ve önemli harcamaları, satın almaları ve elden çıkarmaları denetlerken iklimle ilgili riskleri dikkate alıp almadığının ve nasıl dikkate aldığı nı anlamasını sağlayabilece ğ ini" belirtmiştir.<sup>8</sup>

Bir diğ er önemli konu da denetim komitelerinin **ilişkili taraf iş lemlerini** (İTİ'ler) izleme ve onaylamadaki rolüdür. G20/OECD İlkelerinin bazı tavsiyeleri İTİ'lerle ilgilidir. Bölüm VI, yönetim kurulunun önemli bir iş levinin "kötüye kullanılan ilişkili taraf iş lemlerine karşı koruma sağlamak" olduğunu ve bu iş levin genellikle yönetim kuruluna doğrudan erişimi olması gereken iç denetçiye verildiğini belirtmektedir (İlke VI.D.6). Ardından, "yönetim kurulları, ilişkili taraf iş lemlerinin gözden geçirilmesi de dahil olmak üzere, çıkar çatışması potansiyeli olan görevlere bağımsız muhakeme yetene ğ ine sahip yeterli sayıda icracı olmayan yönetim kurulu üyesi atamayı düşünmelidir" denilmektedir. Ayrıca, yönetim kurullarının "çık ar çatışması potansiyeli olan soruları de ğ erlendirmek üzere özel komiteler kurmayı düşünmeleri gerekti ğ i" belirtilmektedir (İlke VI.E.1). Ço ğ u ülkede, yönetim kurulu, pay sahipleri için de bir hak olan İTİ'leri onaylamak (bölüm II'nin giriş kısmı ve II.F.1) ve yatırımcılar için RPT'lere ilişkin önemli bilgileri a ç ıklamak zorundadır (İlkeler V.A.3 ve V.A.6).

<sup>8</sup> <https://www.sec.gov/rules/proposed/2022/33-11042.pdf>.

OECD Factbook 2021 çalışması, ankete katılan 50 ülkenin yaklaşık dörtte üçünün belirli İTİ türleri için yönetim kurulu onayı gerektirdiğini göstermiştir. Bu ülkelerin 21'inde, İTİ'lerin bağımsız üyeler veya denetim komitesi tarafından incelenmesi yönetim kurulu onayı için bir koşuldur. Ülkelerin beşte üçünde belirli tanımlanmış işlemler için pay sahibi onayı zorunlu iken bazı ülkelerde ise (örneğin Arjantin ve Şili) bu onay, denetim komitesinin görüşüne dayanmalıdır.

Hindistan Menkul Kıymetler ve Borsa Kurulu'nun Kotasyon Yükümlülükleri ve Açıklama Gereklilikleri Yönetmeliği 23, İTİ'lere ilişkin ayrıntılı hükümler sunmaktadır. Tüm İTİ'ler ve (denetim komitesi tarafından tanımlanacak) müteakip önemli değişiklikler denetim komitesinin ön onayının yanı sıra karar yoluyla pay sahiplerinin ön onayını gerektirecektir. Bu işlem, borsaya kote tüm şirketler ve bunların iştirakleri için belirli koşullar altında geçerlidir. Denetim komitesi, koşullara tabi olmak kaydıyla, borsada işlem gören kuruluş tarafından girilmesi önerilen İTİ'ler için "çoklu onay" da verebilir (Hindistan Menkul Kıymetler ve Borsa Kurulu, 2015<sup>[13]</sup>). İTİ onayına denetimin veya özel bir komitenin dahil edilmesine ilişkin gereklilikler çeşitli yargı alanlarında mevcuttur. Arjantin'de yönetim kurulu, denetim komitesinden bir işlemin şartlarının normal ve olağan piyasa koşullarına makul bir şekilde uyarlanmış sayılıp sayılmayacağına ilişkin bir karar talep eder (komite beş gün içinde karar vermelidir). Şirket tarafından denetim komitesinin görüşüne başvurulmaksızın, aynı konuda ve işlemin diğer şartları hakkında görüş bildirecek iki bağımsız değerlendirme şirketinin raporuna dayanılarak bir karar alınabilir. Kanada'da, halka açık şirketleri ilgilendiren belirli İTİ'ler için bağımsız bir komite incelemesi tavsiye edilmektedir. Finlandiya'da Şirketler Kanunu, denetim komitesinin (veya denetim komitesinin bulunmadığı durumlarda yönetim kurulunun) şirket ile ilişkili tarafları arasındaki sözleşmelerin ve diğer yasal işlemlerin olağan faaliyetler ve emsallere uygunluk şartlarını karşılayıp karşılamadığını izlemesini ve değerlendirmesini gerektirmektedir. Singapur'da ise Kotasyon El Kitabı, denetim komitesinin ilgili kişi işleminin normal ticari koşullara göre yapıldığı ve ihraççının ve azınlık pay sahiplerinin çıkarlarına zarar vermediği kanaatini taşıyıp taşımadığını veya bir karar vermeden önce bağımsız bir mali danışmandan görüş almak isteyip istemediğini açıklamasını gerektirmektedir (OECD, 2021<sup>[8]</sup>).

### **2.1.2. Aday Gösterme Komitesi**

Aday gösterme komiteleri genellikle yönetim kurulu üyelerini ve yönetici adaylarını belirler ve önerir ve beceri ve çeşitlilik, performans, halefiyet planlaması (icracı olan ve olmayan), bağımsızlık, görev süresi, fazla görev üstlenme ve ilgili açıklamalarla ilgilenir. Bu komiteler OECD Factbook tarafından incelenen ülkelerin sadece %24'ünde zorunludur ve bu durum bazen şirketin büyüklüğüne bağlı olarak değişmektedir (örneğin Kore). Bununla birlikte, ülkelerin %60'ında "uy ya da açıkla" esasına göre kurulmalarına yönelik kural tavsiyeleri bulunurken %64'ü bağımsız üyelerin çoğunlukta olmasını şart koşmakta ya da tavsiye etmektedir. Sadece Kanada, Almanya, Slovenya ve Amerika Birleşik Devletleri'nde kodlar veya kotasyon kuralları tam bağımsızlık gerektirmektedir (OECD, 2021<sup>[8]</sup>)(Şekil 2.1 ve Şekil 2.2).

Aday gösterme komitelerinin kompozisyonunda büyük farklılıklar olsa da (3 ila 11 üye arasında), işlevleri nispeten benzerdir (KPMG, 2020<sup>[14]</sup>). Avrupa Komisyonu'nun 2005/162/EC sayılı Tavsiye Kararı, en azından: yönetim kurulundaki boş pozisyonları dolduracak adayların belirlenmesi ve yönetim kurulunun onayına sunulması; yönetim kurulunun yapısı, büyüklüğü, oluşumu ve performansının değerlendirilmesi ve değişiklikler için tavsiyelerde bulunulması; yönetim kurulu üyelerinin beceri, bilgi ve deneyimlerinin değerlendirilmesi; halefiyet planlaması ile ilgili konuların değerlendirilmesi ve üst yönetimin seçimi ve atanmasına ilişkin yönetim kurulu politikasının gözden geçirilmesi gerektiğini belirtmektedir (Avrupa Komisyonu, 2005<sup>[11]</sup>). Bazı kodlar (örneğin Fransız AFEP-MEDEF Borsaya kote şirketlerin kurumsal yönetim Kodu (AFEP-MEDEF, 2020<sup>[15]</sup>)) komitenin üyelerinin bağımsızlık kriterlerini tanımlamasını zorunlu kılmaktadır. Diğerleri ise adayların kimlik tespitine ilişkin hükümler içerirken aday gösterme komitesinin yetkisini bir şekilde sınırlandırmaktadır. Örneğin, Lüksemburg Menkul Kıymetler Borsası'nın X (On) Kurumsal Yönetim İlkesine göre, aday gösterme komitesi, özellikle icra kurulu üyeleri söz konusu olduğunda, CEO da dahil olmak üzere pay sahipleri, yönetim kurulu veya üst yönetim tarafından sunulan tüm önerileri dikkate almalıdır (Tavsiye 4.8 (Lüksemburg Menkul Kıymetler Borsası, 2017<sup>[16]</sup>)).

İtalyan Kodu, aday gösterme komitesinin kurulmasına ilişkin esnekliği özellikle tanımakta, özellikle de ortaklığın yoğunlaştığı şirketlerin, hatta büyük şirketlerin, aday gösterme komitesinin işlevlerini yönetim kuruluna devredebileceğini belirtmektedir (Tavsiye No. 16 (İtalyan Kurumsal Yönetim Komitesi, 2020<sub>[17]</sub>)).

### *G20/OECD İlkelerinde Aday Gösterme Komitesi*

G20/OECD İlkeleri, pay sahiplerinin haklarına ilişkin II., yönetim kurulunun sorumluluklarına ilişkin ise VI. bölümde aday gösterme komitesinin rolünü vurgulamaktadır. "Birçok şirketteki yönetim kurullarının aday gösterme komitelerini, yerleşik aday gösterme prosedürlerine uygunluğu sağlayıp dengeli ve nitelikli bir yönetim kurulu arayışını kolaylaştırmak ve koordine etmek için kurduklarını" belirtmektedirler. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bu komitede kilit bir rol oynaması iyi bir uygulamadır. "Seçim sürecini daha da iyileştirmek için İlkeler, yönetim kurulu adaylarının deneyim ve geçmişlerinin ve aday gösterme sürecinin, her adayın yetenek ve uygunluğunun bilinçli bir şekilde değerlendirilmesini sağlayacak şekilde tam ve zamanında açıklanmasını gerektirmektedir. Adayların sahip oldukları diğer yönetim kurulu pozisyonları ve bazı ülkelerde aday gösterildikleri pozisyonlar hakkında da bilgi verilmesi, çıkar çatışmasını önlemek ve olası fazla görevlendirmeyi daha iyi değerlendirmek amacıyla iyi bir uygulama olarak kabul edilmektedir (İlke II.C.4). Bölüm VI, resmi ve şeffaf bir yönetim kurulu aday belirleme ve seçim süreci önermektedir. Yönetim kuruluna veya aday gösterme komitesine "belirlenen prosedürlerin şeffaf olmasını ve bunlara uyulmasını sağlama, istenen profilleri karşılayacak potansiyel adayları belirleyip pay sahiplerine önerme ve/veya aday gösterme hakkına sahip pay sahipleri tarafından önerilen adayları değerlendirme sorumluluğu" vermektedir. Ancak, sadece yönetim kurulu "yönetim kurulunun mevcut becerilerini tamamlayacak uygun bilgi, yetkinlik ve uzmanlığı göz önünde bulundurarak [...] yönetim kurulu üyelerinin genel ve bireysel profilini tanımlama konusunda kilit bir role sahiptir" (İlke VI.D.5).

### *Son gelişmeler*

Denetim ve ücretlendirme komiteleri son yıllarda daha fazla ilgi görürken, aday gösterme komitesi, temel işlevlerinde daha iyi hesap verebilirlik ve şeffaflık arayan yatırımcılar, oy kullanma danışmanları, pay sahipleri ve aktivistler tarafından giderek daha fazla incelenmektedir (KPMG, 2020<sub>[14]</sub>). Yönetim kurulu üyelerinin (başkan dahil) ve yönetim ekibinin (CEO ve üst düzey yöneticiler) performansına ve bağımsızlığına ilişkin tavsiyelerde bulunan ve bunları değerlendiren aday gösterme komitesinin ise bazı ülkelerde oynadığı rol artmıştır. Aday gösterme komitelerinin sorumluluklarını yerine getirirken, yönetim kurullarının ve yönetimin, diğerlerinin yanı sıra, ÇSY hususları, küresel olarak ortaya çıkan riskler, paydaş yönetimi, pay sahibi katılımı, cinsiyet çeşitliliği, hakkaniyet ve kapsayıcılık (DEI) performansı, yeni açıklama gereklilikleri ve teknolojik ve dijital değişikliklere etkili bir şekilde yanıt verebilmelerini sağlamaya yardımcı olmak için çeşitli becerileri göz önünde bulundurmaları gerekebilir.

COVID-19 krizi sırasında ilk odak noktası işçilerin sağlık ve güvenliğini sağlamak ve mali açıdan ayakta kalmak olsa da, birçok şirket daha sonra krizin iş ve çalışma modellerini nasıl değiştirdiğini değerlendirmeye başlamıştır. Bu durum, insan kaynakları ve işe alım stratejilerini nasıl uyarlayacaklarını ve aday gösterme komitesinin yetenek yönetimini yeniden düşünme ve yönetim kurulu üyesi ve yönetici havuzunu çeşitlendirmedeki rolünü düşünmelerine yol açmıştır. Bununla birlikte, yetenek yönetimi ve uzmanlığın daha güçlü bir şekilde denetlenmesi, sorumlulukların net bir şekilde tahsis edilmesini gerektirir (DeNicola, 2021<sub>[18]</sub>; Nachemson-Ekwall, 2018<sub>[19]</sub>). İnsan sermayesi açıklama gereklilikleri de yönetim kurulu ve aday gösterme komitesine ek sorumluluklar getirmektedir. Örneğin SEC, Kasım 2020'de kurallarını değiştirerek şirketlerin, işlerinin anlaşılması için önemli olduğu ölçüde, çalışan sayısı da dahil olmak üzere insan sermayesi kaynaklarının bir tanımını ve personelin geliştirilmesi, cezbedilmesi ve elde tutulmasına yönelik önlemler veya hedefler gibi iş yönetiminde odaklandıkları insan sermayesi önlemlerini veya hedeflerini ele almalarını gerektirmiştir.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> <https://www.sec.gov/rules/final/2020/33-10825.pdf> ve <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/10/14/the-new-sec-regulation-s-k-rules/>.



COVID-19 krizi sonrası iklim değişikliği, sosyal baskılar ve teknolojik gelişmelerle ilgili zorlukları ele almak için bazı piyasa gözlemcileri, aday gösterme komitesinin bileşiminde özellikle yaş, nitelikler ve cinsiyet açısından daha fazla çeşitlilik<sup>10 11</sup> ve tüm pay sahibi çıkarlarının daha iyi dengelenmesi çağrısında bulunmuştur.<sup>12</sup>

Yönetim kurullarının iklim değişikliği ve ilişkili taraf işlemleri de dahil olmak üzere birçok konuda bağımsız işlevlerini daha iyi yerine getirmeleri gerektiğinden, aday gösterme komitesinin bağımsızlığın tanımlanması ve denetlenmesindeki rolü de artmaktadır.

Aday gösterme komitesi, yönetim kurullarında ve yönetimde çeşitliliğin teşvik edilmesinde de rol oynayabilir. Yönetim kurulu ve yönetici işe alımlarında çeşitlilik arz eden adayların dikkate alınmasını sağlamak giderek daha fazla talep edilmektedir. Bu amaçla, oy kullanma danışmanları ve varlık yöneticileri oylama tavsiyelerini değiştirmektedir. Örneğin, State Street Global Advisors oylama yönergelerini revize etmiş ve çeşitliliğe ilişkin açıklama gerekliliklerinin yerine getirilmemesi veya borsaya kote büyük şirketlerde en az bir kadın yönetim kurulu üyesi ve yeterince temsil edilmeyen ırksal veya etnik topluluklardan en az bir üye bulunmaması halinde aday gösterme komitesi başkanına karşı oy kullanılmasını tavsiye etmiştir.<sup>13</sup> Genellikle aday gösterme komitesinin yetki alanında bulunan halefiyet planlaması da çeşitliliği desteklemek için uzun vadeli stratejik bir araç olabilir.

Şirketlerden artan çeşitli risklerle başa çıkmaları, pandemi sonrası ortamda daha kapsayıcı stratejiler uygulamaları, daha fazla şeffaflık sergilemeleri (DeNicola, 2021<sup>[18]</sup>) ve çeşitliliği teşvik etmeleri istendiğinden, aday gösterme komiteleri çeşitli yetenek ve uzmanlıkların geliştirilmesinde daha büyük bir rol oynayabilir.

### 2.1.3. Ücretlendirme Komitesi

Ücretlendirme veya hak ediş komitesinin amacı tipik olarak, şirketin uzun vadeli çıkarlarını ve değerlerini gerçekleştirirken yetenekleri cezbeden ücretlendirme politikası konusunda yönetim kuruluna tavsiyede bulunmak olarak formüle edilir. Birçok kurumsal yönetim kodunda örneklendiği üzere, görevlerinin kapsamına ilişkin farklılıklar olsa da, ücretlendirme komitesi genellikle yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin ücret seviyesini tavsiye eder, görev sürelerini belirler, hisse senedi opsiyon paketlerini ve genel ücretlendirmeyi denetler ve yöneticiler için performansla bağlı ücret planlarını gözden geçirir ve işletir. Genel olarak, izleme rolü, uygun açıklamalar yoluyla uygulanan şeffaflık ve uyumluluğun sağlanmasından ibarettir.

Ücretlendirme komiteleri, 2021 Corporate Governance Factbook'ta incelenen 50 ülkenin yalnızca %32'sinde zorunludur, ancak kurulların %60'ı "uy ya da açıkla" temelinde kurulmalarını tavsiye etmektedir. Hukuk sistemlerinin %72'sinde çoğunluğa veya tam bağımsızlığa sahip olmaları gerekmekte veya tavsiye edilmektedir.

<sup>10</sup> (KPMG, 2020<sup>[14]</sup>)'e göre, FTSE100 aday gösterme komitelerinde ortalama %37 kadın temsili ve genel olarak aynı gruptaki yönetim kurullarından daha yüksek düzeyde cinsiyet çeşitliliği vardır. Çalışma, "aday gösterme komitelerindeki cinsiyet çeşitliliğinin üst düzey yönetici ekiplerinin yapısıyla ilişkili olduğunu" göstermektedir.

<sup>11</sup> (KPMG, 2020<sup>[14]</sup>)'e göre, FTSE100 aday gösterme komitelerindeki ortalama yaş 60'tır. "Teknolojik değişimin hızı göz önüne alındığında, yönetim kurulu üyelerinin yeni teknolojiyi anlaması ve bunun sonucunda ortaya çıkan fırsat ve riskleri yönetecek çevikliğe sahip olması başarı için hayati önem taşımaktadır. Yaş çeşitliliği bulunan bir aday gösterme komitesi ya da en azından işletmenin stratejik ihtiyaçlarına ve teknoloji konusunda daha bilgili üyelerin sunduğu avantajlara açık bir komite ise potansiyel bir atamanın günümüzün dijital dünyasında bir FTSE lideri olarak ihtiyaç duyulan beceri yelpazesinin gerçekten bulunup bulunmadığını sorgulamada faydalı olabilir."

<sup>12</sup> (Nachemson-Ekwall, 2018<sup>[19]</sup>) İsveç ve Birleşik Krallık'taki aday gösterme sürecini karşılaştırmış ve iki ülkedeki aday gösterme komitelerinin yapılandırılma ve çalışma biçimlerindeki farklılıkları analiz etmiştir. İsveç'te, yönetim kurulu komitesi olarak kabul edilmeyen harici bir aday gösterme komitesi, aday gösterme sürecine pay ve menfaat sahibi katılımını teşvik etmektedir. Birleşik Krallık'ta atamalar, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin diğer yönetim kurulu üyelerini genel kurul toplantılarında onaylanmak üzere aday gösterdiği bir iç süreci takip eder. "İç ve dış aday gösterme komitelerinin esnek bir şekilde uygulanması, kurumsal yönetimde bedavacılık ve çıkar çatışmalarıyla ilgili birçok sorunun ele alınmasına yardımcı olabilirken, şirketin ve pay sahiplerinin yararına bir bütün olarak sürdürülebilir zenginlik yaratılmasını teşvik edebilir" sonucuna varmaktadır.

<sup>13</sup> <https://www.ssga.com/library-content/pdfs/asset-stewardship/racial-diversity-guidance-article.pdf>.

. Sadece Amerika Birleşik Devletleri, ulusal menkul kıymetler borsalarının, borsaya kayıtlı şirketlerin bağımsız üyelerden oluşan ücretlendirme komitelerine sahip olmasını gerektiren kotasyon kurallarının bulunmasını zorunlu kılarak, ücret komitelerinin sınırlı koşullar dışında tam bağımsızlığını gerektirmektedir. On ülke kendi kodlarında tam bağımsızlığı tavsiye etmektedir (Şekil 2.1). Neredeyse tamamında ücretlendirme politikasının ve ücret seviyesinin/miktarının en azından toplu olarak açıklanması için bir gereklilik (41 ülke) veya bir tavsiye (7 ülke) bulunmaktadır. Bireysel ücretlendirme seviyelerinin açıklanması artık ülkelerin %88'inde zorunludur veya tavsiye edilmektedir (OECD, 2021<sup>[8]</sup>).

Bazı ülkeler üyelerin görevlerini tarafsız, profesyonel bir şekilde ve dürüstlikle, şirket kültürü ve değerlerini, şirket içindeki mevcut düzenlemeleri, pay sahibi çıkarlarını ve iş ortamını dikkate alarak yerine getirmelerini zorunlu kılmaktadır. Ücretlendirme komitelerinin, görevlerini yerine getirirken, ücretlendirme paketlerini önerirken, işletme büyüklüğü, performans kayıtları ve beklentileri, endüstri sektörü, uluslararası uygulamalar ve normlar ve şirketin nakit akışı ve borç oranı gibi bir dizi faktörü de dikkate alması istenebilir.

Ücretlendirme komitesinin kuruluşu ve işlevleri yargı sistemleri arasında farklılık göstermektedir; bazıları ayrıntılı hükümler getirme eğilimindeyken, diğerleri sadece kurulmasını tavsiye etmektedir. Örnek olarak, İtalya Kurumsal Yönetim Kodu, ilk görevi yönetim kurulunu ücretlendirme politikasının geliştirilmesinde desteklemek, yönetim kuruluna ücretlendirme ve ilgili performans hedefleri hakkında teklifler sunmak veya görüş bildirmek, ücretlendirme politikasının uygulanmasını izlemek, performans hedeflerine etkin bir şekilde ulaşıldığını doğrulamak ve yönetim kurulu üyeleri ve kilit yönetici personelin ücretlendirme politikasının yeterliliğini, genel tutarlılığını ve fiili uygulamasını periyodik olarak değerlendirmek olan ücretlendirme komitesinin rolünü detaylandırmaktadır (İtalyan Kurumsal Yönetim Komitesi, 2020<sup>[17]</sup>). Birleşik Krallık 2002 yılında "ücret konusunda söz hakkı" yasasını kabul ederken bunu diğer birçok ülke izlemiştir (Edmans, Gosling ve Jenter, 2021<sup>[20]</sup>). Kodu açıklık, basitlik, risk, öngörülebilirlik, orantılılık ve şirket kültürüyle uyumu kapsamı gereken icracı kurul üyesi ücretlendirme politikası ve uygulamalarına ilişkin ücretlendirme komitesi tarafından yapılan değerlendirme hakkında ayrıntılı hükümler sunmaktadır. Kod, ücretlendirme komitesinin çalışmalarının tanımının içermesi gereken unsurları da listelemektedir (Ücretlendirme ile ilgili Bölüm 5 (Financial Reporting Council, 2018<sup>[10]</sup>)). İsviçre Borçlar Kanunu'nda ücretlendirme komitesinin oluşumuna ilişkin hükümler bulunmaktadır: genel kurul toplantısı üyeleri tek tek seçer, sadece yönetim kurulu üyeleri seçilebilir ve görev süreleri bir sonraki toplantıdan sonra sona ererken yeniden seçilmeleri mümkündür (Madde 733 nCO). Esneklik sağlamak için, kod kasıtlı olarak uygunluk gereklilikleri sağlamamaktadır.

### *G20/OECD İlkelerinde Ücretlendirme Komitesi*

Yönetim kurulunun sorumluluklarına ilişkin Bölüm VI'da G20/OECD İlkeleri "kilit yönetici ve yönetim kurulu ücretlerinin şirketin ve pay sahiplerinin uzun vadeli çıkarlarıyla uyumlu hale getirilmesini" tavsiye etmektedir. Ayrıca, büyük şirketlerde "yönetim kurulu üyeleri ve kilit yöneticiler için ücretlendirme politikası ve sözleşmelerinin, kurulun tamamen veya çoğunluğu bağımsız üyelerden oluşan özel bir komitesi tarafından ele alınmasını ve birbirlerinin ücretlendirme komitelerinde çıkar çatışmalarına yol açabilecek şekilde görev yapan yöneticilerin hariç tutulmasını" iyi bir uygulama olarak değerlendirmektedirler. Yönetim kuruluna "yönetim kurulu üyelerini ve kilit yöneticileri kapsayan bir ücretlendirme politikası beyanı geliştirmesi ve açıklaması", ücretlendirme ve performans arasındaki ilişkiyi belirlemesi ve kısa vadeli değerlendirmelerden ziyade şirketin uzun vadeli çıkarlarını vurgulayan ölçülebilir standartlar içermesi tavsiye edilmektedir. Politika beyanları ayrıca yönetim kurulu üyelerine danışmanlık gibi yönetim kurulu dışı faaliyetler için yapılacak ödemelere ilişkin koşulları belirleme eğilimindedir. Opsiyonların verilmesi ve yeniden fiyatlandırılmasında izlenecek prosedürler de dahil olmak üzere, genellikle şirket hisselerinin elde tutulması ve alım satımına ilişkin şartları belirlerler (İlke VI.D.4). Ücretlendirmeye ilişkin hükümler de pay sahiplerinin haklarına ilişkin Bölüm II'de yer almakta ve kamuyu aydınlatma konusuna odaklanmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin ve kilit yöneticilerin ücretlerinin açıklanmasının pay sahipleri için önemli olduğu, bunun yanı sıra ücret düzenlemelerinin toplam değerinin, ücret ve şirket performansı arasındaki bağlantının, farklı ödeme onayı biçimlerinin, pay sahiplerinin onaylaması gereken öz kaynağa dayalı planların da açıklanması gerektiği belirtilmektedir (İlke II.C.4).

## Son gelişmeler

Yönetici maaşları ve ücret paketleri COVID-19 krizi sırasında daha çok dikkat çekerken bir dereceye kadar da eleştirilerle karşı karşıya kalmıştır (Edmans, Gosling ve Jenter, 2021<sup>[20]</sup>). OECD'nin *The Future of Corporate Governance in Capital Markets Following the COVID-19 Crisis* raporunda belirttiği üzere, "ilk olarak, pandemi sırasında birçok şirketin çalışanlarını işten çıkardığı veya kısa süreli çalışma programlarına tabi tuttuğu göz önüne alındığında, yönetici ücretlerinin seviyesi, özellikle bir tür doğrudan veya dolaylı kamu mali desteği alan şirketlerde, bir inceleme alanı haline gelmiştir. İkinci olarak, şirketlerin pandemiden kaynaklanan yönetici ücretlerindeki kaçınılmaz düşüşlerden kaçınmak veya bunları hafifletmek için yönetici prim programlarının koşullarını uyarladıkları, performans ölçütlerini değiştirdikleri ve kaçınılan hedefleri görmezden geldikleri yönünde endişeler de bulunmaktadır" (OECD, 2021<sup>[21]</sup>). Bu nedenle, itibar risklerinden kaçınmak için, yönetim kurulları üst düzey yönetici ücretlerinin etkisine daha fazla dikkat etmeyi düşünebilir.

Dikkat çeken bir diğer eğilim de ÇSY metriklerinin ücretlendirme planlarına dahil edilmesini tavsiye eden ülkelerin sayısının artmasıdır.<sup>14</sup> Bu durum, şirketin gelişen ÇSY stratejisiyle uyumlu net hedefler belirlemek ve aynı zamanda ÇSY konularında daha talepkar menfaat sahibi beklentilerine yanıt vermek zorunda olan ücretlendirme komiteleri ve yönetim kurulları için sonuçlar doğurmaktadır.

## 2.2. Diğer komiteler

Üç geleneksel ve daha yaygın komitenin yanı sıra, şirketler belirli görevleri desteklemek ve belirli konuları ele almak için başka komiteler de kurmaktadır. Firma büyüklüğüne, yapısına, sektörüne, gelişim düzeyine ve amacına bağlı olarak çok çeşitli uygulamalar vardır. Bunların isimleri şirketten şirkete değişmekle birlikte temelde geniş kategorileri ifade etmektedir: risk yönetimi; sürdürülebilirlik; etik ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS); yönetim ve strateji; ve teknoloji. Bu komitelerin rolleri ve yapılarına ilişkin düzenlemelerin yanı sıra sayısı ve etkilerine ilişkin literatür de sınırlıdır. Genellikle zorunlu değilken kodlar tarafından tavsiye edilebilir ve şirketler tarafından gönüllü olarak kurulurlar. S&P 500 şirketleri tarafından kurulan komitelerin sayısı açısından, %71'inin ortalama 4,2 komite ile üç geleneksel komiteden daha fazlasına sahip olduğu görülmektedir (SpencerStuart, 2020<sup>[22]</sup>; Adams, 2020<sup>[5]</sup>)<sup>15</sup>

Bu komiteler, yukarıda açıklanmış olup ağırlıklı olarak asil vekil sorunlarıyla ilgilenme ve çıkar çatışmalarını yönetme açısından gerekçelendirilen geleneksel komitelerden farklı bir amaca hizmet etme eğilimindedir. Geleneksel komitelerin dışındaki diğer komiteler, bağımsızlığın daha önemli olabileceği izleme konusuna daha az, belirli uzmanlık alanlarına ilişkin tavsiyelerde bulunmaya ise daha çok odaklanma eğilimindedir.

G20/OECD İlkelerinin yönetim kurulunun sorumluluklarıyla ilgili bölümde belirttiği gibi, "ilave komitelerin kurulması bazen denetim komitesinin aşırı yük üstlenmesini önlemeye yardımcı olabilir ve yönetim kurulunun bu konulara daha çok zaman ayırmasını sağlayabilir. Bununla birlikte, yönetim kurulunun geri kalanının ve bir bütün olarak yönetim kurulunun hesap verebilirliği açık olmalıdır" (İlke VI.E.2).

<sup>14</sup> Örneğin farklı türde düzenlemeye tabi finansal hizmet firmalarını kapsayan altı ücretlendirme kuralına sahip olan Birleşik Krallık FCA, yakın zamanda bu kurallar kapsamındaki şirketlerin ücretlendirme komitesi başkanlarına bir mektup yazarak, FCA'nın üyelerin ücretlerine ÇSY faktörlerini dahil etmelerini beklediğini belirtmiştir. Benzer şekilde, FCA tarafından yürürlüğe konulan en son ücretlendirme yönetmeliği, firmaların ücretlendirme politikalarını ve uygulamalarını belirlerken ÇSY faktörlerini dikkate almaları gerektiğini açıkça belirtmektedir" (OECD, 2022<sup>[11]</sup>).

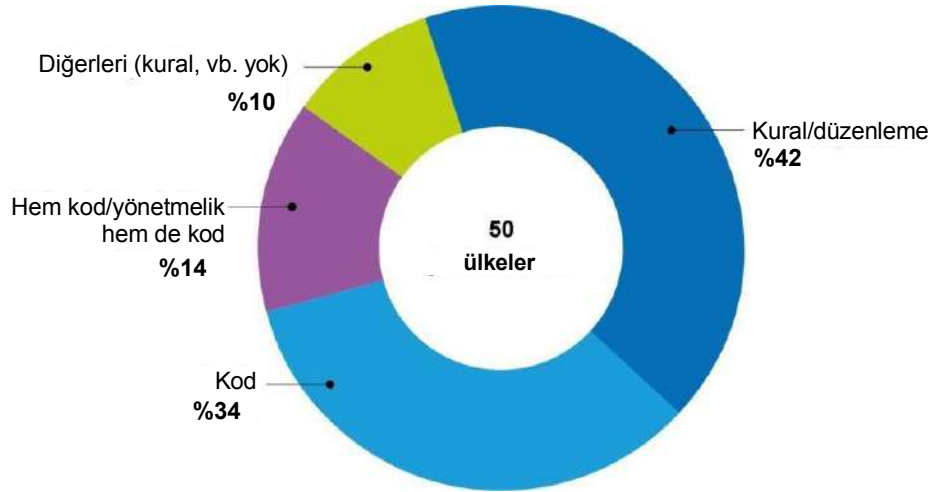
<sup>15</sup> (Adams, 2020<sup>[5]</sup>) ortalama bir firmanın üç komitesi olduğunu ve her yönetim kurulu toplantısı için ortalama olarak yaklaşık 2,3 komite toplantısı yapıldığını tespit etmiştir. Yıllık toplam komite toplantısı sayısındaki artış 1996 ile 2010 yılları arasında yaklaşık iki katına çıkarak yaklaşık 11'den 20'ye yükselmiştir. Geleneksel komitelerin ortalama sayısı son on yılda çoğunlukla değişmeden kalmıştır, çünkü artış Amerika Birleşik Devletleri'nde 2002 Sarbanes-Oxley Yasası'nın (SOX) yürürlüğe girmesinden sonra gerçekleşmiştir. (Lee, 2020<sup>[6]</sup>) "yönetim kurulu faaliyetlerinin komite düzeyinde yürütülen kısmının SOX öncesi %36'dan SOX sonrası %52'ye yükseldiğini" belirtmiştir.

Denetim komitesinin aşırı yükünü vurgulayan bu tavsiye, risklerle ilgilenen komite gibi diğer işlevsel komitelerin ortaya çıkmasına rağmen bu komitenin önemini vurgulamaktadır. Daha da önemlisi, ister izleme ister danışmanlık olsun, yönetim kurulunun tüm komiteler üzerindeki kapsayıcı sorumluluğunu ve hesap verebilirliğini açıkça yinelemektedir.

### 2.2.1. Risk komitesi

Risk yönetimi komiteleri genellikle finans sektöründeki düzenlemeler tarafından zorunlu tutulurken, geleneksel olarak finansal olmayan şirketlerde daha az yaygındır ve risk yönetimi sorumlulukları genellikle yönetim kurulunun veya denetim komitesinin kapsayıcı bir görevi olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, bu rolün ayrı bir yönetim kurulu komitesine atanmasına yönelik hükümler son yıllarda önemli ölçüde artmıştır; bu da risk yönetiminin son yıllarda piyasa düzenlemelerine en çok tabi olan alanlardan biri olduğunun bir işaretidir. OECD 2021 Factbook'a göre, bir komiteye risk yönetimi rolü verilmesine ilişkin hükümler, yasal bir yükümlülük veya tavsiye edilen bir iyi uygulama olarak 2015'te %62 iken 2020'de %90'a yükselmiştir (OECD, 2021<sup>[8]</sup>). Bu eğilim, 2008 mali kriziyle bağlantılıdır ve COVID-19 krizinin ardından ve risklerin niteliğine ilişkin değerlendirmelerin genişletilmesindeki etkinin ardından devam etmesi muhtemeldir. Ankete katılan ülkelerin artık çoğunluğunda (%56) kanun veya düzenlemelerde (hem kural hem de kod hükümleri olan %14 dahil) yönetim kurulunun risk yönetimi sorumluluklarına ilişkin gereklilikler bulunurken, %34'ü ise bunu yalnızca kodlarda tavsiye etmektedir (Şekil 2.4).

#### Şekil 2.4. Risk yönetimi için yönetim kurulu sorumlulukları



Not: 50 ülke hukuk sistemine dayanmaktadır.

Kaynak: OECD (2021<sup>[8]</sup>) Corporate Governance Factbook 2021, <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm>.

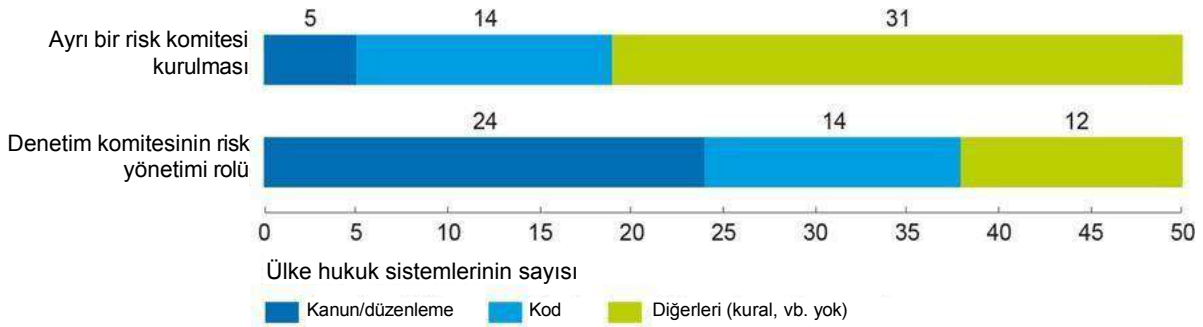
Bu nedenle risk yönetimi ya denetim komitesine ya da ayrı bir risk komitesine verilmektedir. Denetim komitesi 38 ülkede tercih edilen seçenek olmaya devam ederken, risk komiteleri 19 ülkede zorunludur veya tavsiye edilmektedir (Şekil 2.5). Ayrı risk komiteleri kurulmasına yönelik gereklilikler veya tavsiyeler tüm yargı sistemlerinin yalnızca %38'inde mevcut olsa da, bu oran 2015 yılına kıyasla iki kattan fazladır (OECD, 2021<sup>[8]</sup>). On üç ülkede hem denetim komitesinin risk yönetimi rolüne hem de ayrı bir risk komitesinin kurulmasına ilişkin gereklilikler veya tavsiyeler bulunmaktadır; muhtemelen bu iki modelden birine veya her ikisinin bir kombinasyonuna izin verilmektedir.

Bazı ülkeler bu tür bir yaklaşım benimsemiştir. Örneğin, Birleşik Krallık Kodu denetim komitelerinin risk yönetimini de kapsamasını tavsiye etmekte, ancak risk komitelerinin kullanılmasına ve bu işlevin ayrı denetim ve risk komitelerine bölünmesine izin vermektedir (Financial Reporting Council, 2018<sup>[10]</sup>).

Hindistan artık borsaya kayıtlı ilk 1.000 şirketin bir risk yönetim komitesi oluşturmasını zorunlu kılmaktadır.<sup>16</sup> NYSE, denetim komitesi risk gözetim süreçlerini gözden geçirdiği sürece bir şirketin ayrı bir risk komitesi oluşturmasına izin vermektedir (Watchell, Lipton, Rosen, Katz, 2021<sup>[23]</sup>). Avrupa Komisyonu denetim komitesi yaklaşımını desteklemekte ve denetim komitesinin risklerin değerlendirilmesi ve yönetimi için oluşturulan prosedürleri de izlemesini tavsiye etmektedir (Avrupa Komisyonu, 2005<sup>[1]</sup>). İtalya'nın 2020 Kurumsal Yönetim Kodu, 2006/43/EC sayılı AB Direktifi'nin gerektirdiği zorunlu denetim komitesinden farklı olarak, risk yönetimi ve iç kontrolü tek bir kontrol ve risk komitesinde birleştirerek<sup>17</sup> geleneksel yönetim sistemini benimseyen şirketlerde alternatif bir yaklaşım benimsemiştir. Bu komitenin, yönetim kurulunun iç kontrol ve risk yönetim sistemine ilişkin değerlendirme ve kararlarıyla dönemsel finansal olan ve olmayan raporların onaylanmasını desteklediğinden bahsedilmektedir.

Büyük şirketler için ve özellikle yüksek riskli veya düzenlemeye tabi sektörlerde (örneğin bankacılık, sigortacılık, sağlık hizmetleri, petrol ve gaz), denetim ve risk komitelerinin ayrılması değerli olabilir, çünkü birincisi geleneksel olarak daha çok finansal risklere odaklanıp finansal pozisyonların doğruluğundan sorumlu olurken, ikincisi ileriye dönük olarak tasarlanıp her türlü riski ele almak için finansal konuların ötesine geçer. Küresel pandemi, iklim değişikliğinin hızlanması, toplumsal baskılar ve teknolojik gelişmeler, şirketler için çok çeşitli risklere ve yeterli risk azaltma stratejileri ihtiyacına daha fazla dikkat çekmiştir.

### Şekil 2.5. Risk yönetimi için yönetim kurulu komitesi



Not: 50 ülkedeki toplam hüküm sayısına dayanmaktadır. Her iki komiteyle ilgili gereklilikleri veya tavsiyeleri olan ülkeler iki kez sayılmaktadır.  
Kaynak: OECD (2021<sup>[8]</sup>) Corporate Governance Factbook 2021, <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm>.

Avustralya'da Kurumsal Yönetim İlkeleri risk komitesinin rolünü ayrıntılı olarak açıklamaktadır (İlke 7 (ASX Kurumsal Yönetim Konseyi, 2019<sup>[24]</sup>)). Yönetim kurulunun bir risk komitesi kurmasını, aksi takdirde neden kurmadığını açıklamasını ve kurumun risk yönetimi çerçevesini denetlemek için kullandığı süreçleri belirtmesini tavsiye etmektedir. Ayrıca risk komitesinin olağan rolünden de bahsetmektedirler: Yönetimin, yönetim kurulu tarafından belirlenen risk iştahı dahilinde çalışıp çalışmadığı da dahil olmak üzere,

<sup>16</sup> Yönetmelik 21 (Hindistan Menkul Kıymetler ve Borsa Kurulu, 2015<sup>[13]</sup>) daha sonra 2021'de değiştirilmiştir). 2021 değişiklikleri, ilgili şirket sayısını (500'den 1.000'e) artırmış ve risk yönetimi komitesinin rolünü detaylandırmıştır. 1) finansal, operasyonel, sektörel, sürdürülebilirlik (özellikle ÇSY ile ilgili riskler), bilgi, siber güvenlik riskleri dahil olmak üzere iç ve dış risklerin tanımlanması için bir çerçeveyi; 2) iç kontrol için sistemler ve süreçler dahil olmak üzere riskin azaltılmasına yönelik önlemleri ve 3) bir iş sürekliliği planını kapsayan ayrıntılı bir risk yönetimi politikasını oluşturacak ve uygulanmasını izleyecektir.

<sup>17</sup> "Böyle bir isim, yine risklerin merkezi konumunu vurgulamakta ve böyle bir organı, görevleri Yönetim Kurulunun ön ihtiyaçlarından açıkça ayrı olup denetime ilişkin son kuralların gerektirdiği "denetim komitesi" şeklinde yasal denetçiler Kurulundan ayırmaktadır" (Madde 6 (İtalyan Kurumsal Yönetim Komitesi, 2020<sup>[17]</sup>)).

kurumun risk yönetimi çerçevesine karşı performansını izlemek; dolandırıcılık veya kurumun risk kontrollerinin çöküşünü içeren herhangi bir önemli olayı ve "alınan dersleri" gözden geçirmek; kurumun risk yönetimi süreçlerinin yeterliliğine ilişkin incelemeleri hakkında iç denetimden raporlar almak; yönetimden yeni ve gelişmekte olan risk kaynakları ile risk kontrolleri ve azaltma önlemleri hakkında raporlar almak; kurumun risk yönetimi çerçevesinde yapılması gereken değişikliklerle ilgili olarak yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunmak; ve kurumun sigorta programını denetlemek.

Risk komitelerinin sayısı, düzenleyici gelişmeler ve riskin genişlemesi nedeniyle son on yılda büyük ölçüde artmıştır. 2020 ABD Spencer Stuart Yönetim Kurulu Endeksi'ne (SpencerStuart, 2020<sup>[22]</sup>) göre, risk komitesi olan yönetim kurullarının oranı 2010 yılında %4 iken %13'e çıkmıştır. Başlangıçta da belirtildiği gibi, risk yönetimi komiteleri finans şirketlerinde borsaya kote finansal olmayan şirketlere kıyasla daha yaygındır.<sup>18</sup> BoardEx altı endekste yer alan şirketlerde risk komitelerinin kuruluşunu analiz etmiş, en yüksek orana sahip finansal hizmetler şirketlerinin %60'ının bir risk komitesinin olduğunu, bunu %20'nin biraz üzerinde bir oranla ticari hizmetlerin izlediğini tespit etmiştir. En düşük oranlar ise tütün ve kimya sektörlerinde görülmektedir (BoardEx, 2020<sup>[25]</sup>).

COVID-19 krizinin ardından, yönetim kurulları krizden dersler çıkarmakta, risk yönetimi politikalarını değerlendirmekte ve potansiyel iyileştirmeleri göz önünde bulundurmaktadır. Düzenleyiciler ve mahkemeler yönetim kurulu düzeyindeki risk gözetim sistemlerinin varlığını ve etkinliğini inceledikçe,<sup>19</sup> şirketler risk komitesinin rolünü veya denetim komitesi bünyesindeki işlevleri artırmayı daha fazla düşünmeye sevk edilebilir. Bu tür bir inceleme, risk/denetim komitelerinin rolünü kilit şirketlerin risklerini düzenli olarak gözden geçirme, risklerin nasıl yönlendirileceği ve azaltılacağı konusunda yönetim kurulunun bilgiye dayalı kararlarını destekleme ve nihayetinde iş sürekliliğini sağlama aracı olarak güçlendirme taleplerine de yol açabilir.

### 2.2.2. Sürdürülebilirlik komitesi

Sürdürülebilirlik konularına daha çok önem verilmesinin bir sonucu olarak, sürdürülebilirlik komiteleri de artış göstermektedir. Ancak yaklaşımlar ve işlevler farklılık göstermektedir. AB'deki birçok kurumsal yönetim kodu, kurumsal sosyal sorumluluk işlevlerini mevcut bir yönetim kurulu komitesine ya da bir KSS veya sürdürülebilirlik komitesine atfetmektedir. Örneğin, Fransa'da bir KSS Komitesi kurulması, Eylül 2021'de güncellenen Middlednext Kodu'nda yer alan yeni bir tavsiyedir (Middlednext, 2021<sup>[26]</sup>). İspanya'da Borsaya Kote Şirketler için İyi Yönetim Kodu ise, önceden var olan bir komiteye veya özel bir komiteye KSS işlevleriyle ilgili ayrıntılı hükümler sunmaktadır (CNMV, 2020<sup>[27]</sup>).<sup>20</sup> Sürdürülebilirlik veya KSS ile ilgili olarak oluşturulan özel bir komite tipik olarak aşağıdaki beş işleve sahiptir:

- şirketin iç davranış kurallarına ve kurumsal yönetim kurallarına uyumu izlemek ve kurum kültürünün amaç ve değerleriyle uyumlu olmasını sağlamak
- ekonomik-finansal, finansal olmayan ve kurumsal bilgilerin açıklanmasına ilişkin genel politikanın uygulanmasının yanı sıra pay sahipleri ve yatırımcılar, oy kullanma danışmanları ve diğer menfaat sahipleri ile iletişim faaliyetlerini izlemek

<sup>18</sup> Bağımsız bir risk komitesine sahip 62 yönetim kurulunun 42'si finansal hizmet şirketleridir (SpencerStuart, 2020<sup>[22]</sup>).

<sup>19</sup> *Caremark*'ın Delaware mahkemelerinde yönetim kurulunun gözetimindeki başarısızlık iddiaları, yönetim kurullarında risk yönetiminin önemine iyi bir örnektir. *Caremark* iddialarının ileri sürülmesi ve kanıtlanması halen zor olsa da, Delaware hukukundaki gelişmeler, yönetim kurullarının *Caremark* kapsamında potansiyel yükümlülükten kaçınmak ve üyeleri kurumsal gözetim başarısızlığıyla bağlantılı kişisel sorumluluktan korumak için risk yönetim sistemlerini benimsemelerinin, düzenli olarak değerlendirmelerinin, gözden geçirmelerinin ve güncellemelerinin kritik önemini vurgulamaktadır.

<sup>20</sup> **İspanya** Kodu'Nun 53. Tavsiyesine göre "şirketin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim alanlarındaki politika ve kurallarına ve şirket içi davranış kurallarına uyumu denetleme görevi bir yönetim kurulu komitesine verilmeli veya denetim komitesi, aday gösterme komitesi, sürdürülebilirlik veya kurumsal sosyal sorumluluk alanında uzmanlaşmış bir komite veya yönetim kurulunun kendi kendini örgütleme yetkileri kapsamında kurduğu özel bir komite dahil birkaç komite arasında paylaştırılmalıdır. Böyle bir komite, çoğunluğu bağımsız olmak üzere, yalnızca icracı olmayan üyelerden oluşmalıdır".

- şirketin kurumsal yönetim sisteminin ve çevresel ve sosyal politikasının etkinliğini periyodik olarak değerlendirmek, kurumsal menfaatleri destekleme misyonunu yerine getirdiğini teyit etmek ve diğer menfaat sahiplerinin meşru çıkarlarına uygun şekilde hizmet etmek
- Şirketin çevresel ve sosyal uygulamalarının belirlenen strateji ve politikaya uygun olmasını sağlamak
- Şirketin menfaat sahipleri gruplarıyla etkileşimini izlemek ve değerlendirmek (Tavsiye 54).

İtalya'da, kodun 2015 versiyonunda büyük şirketlerin bir sürdürülebilirlik komitesi kurması önerilmiştir. Bununla birlikte, 2020 tarihli yeni kod, çeşitli nedenlerle artık bir sürdürülebilirlik komitesinin kurulmasını açıkça şekilde tavsiye etmemektedir (İtalyan Kurumsal Yönetim Komitesi, 2020<sup>[17]</sup>). İlk olarak, sürdürülebilirlik artık iş stratejisine entegre edilmelidir (İlke 1). İkinci olarak, şirketlerin (bağımsız üyelerden oluşan) bir yönetim kurulu komitesinin, üyelerden oluşan bir görev gücünün veya her ikisinin birlikte yönetim kurulunu daha iyi destekleyip desteklemeyeceğini değerlendirmede en iyi konumda olduğu düşünülmektedir. Bu durum, belirli yönetim kurulu komitelerinin sürdürülebilirlikle ilgili işlevlerine hanel getirmez: bunlar (1) periyodik finansal olan veya olmayan bilgilerin şirketin iş modelini ve stratejilerini doğru bir şekilde temsil etmeye uygun olup olmadığını değerlendirmek ve ana kurumsal risklerin (ÇSY dahil) belirlenmesiyle ilgili belirli hususlar hakkında görüş bildirmek gibi özel görevleri olan risk ve kontrol komitesi; ve (2) bu tür konuların işletme için önemli olduğu durumlarda ÇSY kriterleriyle de bağlantılı olarak ücretlendirme politikası taslağı hazırlayan ücretlendirme komitesidir. Uygulamada, son dönemdeki kanıtlar, koda ilişkin bu evrime rağmen, kurulan sürdürülebilirlik komitelerinin sayısında hala bir artış olduğunu göstermektedir; 2019'da borsaya kayıtlı İtalyan şirketlerinde oran %35 iken 2020'de %43'e yükselmiştir.<sup>21</sup> Bazı şirketler, çevresel konularda şeffaflığı artırmak, firmaların çevresel performansını iyileştirmek, sektör cezalarını azaltmak (Kolev vd., 2019<sup>[21]</sup>) ve kamuyu aydınlatma faaliyetlerini geliştirmek için bir çevre komitesi de kurmuştur.

Bu nedenle, sürdürülebilirlik komitelerine ilişkin olarak özellikle Avrupa'da farklı yaklaşımlar mevcuttur. Sürdürülebilir kurumsal yönetime ilişkin AB kamu istişaresinin sonuçlarının, bir KSS veya sürdürülebilirlik komitesinin kurulmasını tavsiye eden ulusal kanun ve kodların uyumlaştırılmasını teşvik edip etmeyeceği henüz belli değildir (Ferrarini, 2021<sup>[28]</sup>).

Şirketlerin ve düzenleyicilerin ÇSY hususlarını benimsemesine yönelik belirgin olarak görülen eğilimle birlikte sorular ortaya çıkmaktadır. ÇSY standartlarının şirketler tarafından daha fazla benimsenmesi ÇSY komitelerinin sayısının artmasına yol açacak mıdır? Risk ve/veya KSS komiteleri bu konularla ilgilenecek midir? Denetim komitesine ÇSY hakkında raporlama yapma yetkisi verilecek midir (OECD, 2022<sup>[11]</sup>)? <sup>22</sup> Ülkelerin ve şirketlerin uygulamalarındaki dönüşümü (örneğin İtalya), sürdürülebilirlik konularını ele almak için bazen bir arada olmak üzere çeşitli seçeneklerin değerlendirilebileceğini göstermektedir: CEO'ların sürdürülebilirlik konusunda yetki devri, CEO ve yönetimi destekleyen yönetim organları veya icra komiteleri, (yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerden oluşan) karma komiteler ve yönetim kurulu düzeyinde (bağımsız üyelerden oluşan) sürdürülebilirlik komiteleri.

<sup>21</sup> İtalya'da borsaya kote şirketlerdeki sürdürülebilirlik komitelerinin ortalama üye sayısı 3,5 olup, bunların büyük bir kısmı bağımsızdır (%84,2) ve yıllık ortalama toplantı sayısı 9,4'tür (CONSOB, 2021<sup>[37]</sup>).

<sup>22</sup> Ayrıca bkz. <https://corpgov.law.harvard.edu/2021/11/10/esg-governance-board-and-management-roles-responsibilities/>. Bu makalede, yönetim kurulunun tamamında, mevcut komitelerde veya bağımsız bir komitede yer alabilecek ÇSY konularında yönetim kurulu gözetimine yönelik çeşitli yaklaşımlar ele alınmaktadır. Bu son seçenek, ÇSY tartışmalarını daha geniş iş, finans ve strateji tartışmalarından ayırma riski taşır, ancak ÇSY konularında yönetim kurulu raporlamasını hızlandırabilir ve komiteler arasında koordinasyonu kolaylaştırabilir.

### 2.2.3. Yönetim kuruluna danışmanlık yapan diğer komite örnekleri

**Kurumsal yönetim komitesi** yönetim kurulunun kurumsal yönetim sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Olası görevler arasında, bu komite tipik olarak:

- Yönetim kurulunun etkinliğini ve sağlam kurumsal yönetim ilkelerine gereken şekilde uyulmasını sağlar
- kurumsal yönetim konularına ilişkin düzenleyici gelişmeleri ve en iyi uygulamaları izler ve yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunur
- yönetim kurulunun ve bazen CEO'nun, başkanın ve münferit yönetim kurulu üyelerinin gözden geçirme ve değerlendirme sürecini denetler<sup>23</sup>
- yönetim kurulu komitelerinin etkinliğini gözden geçirir
- sağlıklı ve etkin bir kurumsal yönetim çerçevesi ve kültürü geliştirir
- şirketin kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin her türlü açıklama ve bildirimini hazırlar.

Kurumsal yönetim komitesi şirketin iş yönetimi kurallarını ve yönetim kurulu üyeleri için etik yönergelerini gözden geçirebilir; olası çıkar çatışmalarını değerlendirebilir ve denetim komitesinin yerine ilişkili taraf işlemlerinin belirlenmesine, değerlendirilmesine ve onaylanmasına yönelik sistemleri denetleyebilir (Lumsden, 2004<sup>[7]</sup>). Bazı yönetim kurulları, yönetim komitelerine bir dereceye kadar risk yönetimi yetkisi vermiştir. yönetim komitesi (veya aday gösterme komitesi) CEO'nun veya diğer liderlerin şirket adına sosyal, siyasi, çevresel veya kamu politikası konularında konuşmasını veya kamuoyu önünde faaliyet göstermesini denetleyebilir.<sup>24</sup> Düzenlemeler, teknoloji, işgücü demografisindeki değişiklikleri ve iş modelindeki aksaklıkları denetlemekten sorumlu olabilir. COVID-19 krizinin bir sonucu olarak, şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları yoğun bir şekilde incelenmeye devam edecek,<sup>25</sup> bu da yönetim komitelerine ek sorumluluklar yükleyebilecektir.<sup>26</sup> Aday gösterme, denetim veya etik komiteleri gibi diğer komitelerle çakışan sorumluluklar özellikle dikkat gerektirecektir.

Bazı şirketler **etik komiteleri** de oluşturmuş durumdadır. Yine burada da farklı yaklaşımlar mevcuttur ve aşağıda yasal ve koda ilişkin hükümlerle şirket uygulamalarından bazı örnekler verilmiştir. Bazı mevzuat ve kodlar bir etik kurul kurulmasını tavsiye etmekte veya zorunlu tutmaktadır. Örneğin, OECD'nin yolsuzlukla mücadeleyle ilişkin tavsiyelerine atıfta bulunan Güney Afrika Şirketler Yasası'na göre, borsada işlem gören kamu şirketleri ve kamu iktisadi teşebbüsleri için bir sosyal ve etik komite kurulması zorunludur.<sup>27</sup>

<sup>23</sup> EY Centre for Board Matters (2019), yönetim komitelerinin %98'inin yıllık olarak yönetim kurulu değerlendirmesi yaptığını belirtmektedir. Yönetim komitelerinin yaklaşık %70'i yönetim kurulu komite değerlendirmelerini, yaklaşık %35'i ise bireysel yönetim kurulu üyesi değerlendirmelerini denetlemektedir. Yönetim komitelerinin yarısından biraz fazlası yönetim kurulu üye oryantasyonunu ve sürekli yönetim kurulu üyesi eğitimini denetlemekte veya sağlamaktadır, <https://insights.diligent.com/nominating-governance-committee/governance-committees-role-in-corporate-governance/>.

<sup>24</sup> Kurumsal Yönetim Derneği'nin kurum içi üyeleri arasında Temmuz 2021'de yapılan bir anket, halka açık şirketler arasında büyük sermayeli şirketlerin %70'inin, orta sermayeli şirketlerin %63'ünün kurumsal yönetimi denetleyen yönetim düzeyinde bir komite, grup veya birey(ler)inin bulunduğunu göstermiştir. Örneklerin %24'ünde, CEO'nun veya diğer liderlerin sosyal, siyasi, çevresel veya kamusal politika konularında şirket adına konuşması veya kamuoyu önünde faaliyet göstermesi yönetim veya aday gösterme komitesinin gözetimindedir, <https://corp.gov.law.harvard.edu/2021/09/19/board-practices-quarterly-the-outrspoken-corporation/#more-140188>.

<sup>25</sup> Glass Lewis, 2022 Vekaleten Oy Kullanma Rehberi'nde, yönetim kurulunun önemli çevresel ve sosyal konuların gözetimindeki rolüne ilişkin açık bir açıklama yapmayan S&P/TSX 60 şirketlerinde yönetim komitesi başkanına karşı oy kullanılmasını tavsiye etmektedir, <https://www.glasslewis.com/2022-glass-lewis-policy-guidelines-updates-now-available-for-north-america-europe-uk-and-esq/>.

<sup>26</sup> <https://insights.diligent.com/nominating-governance-committee/governance-committees-role-in-corporate-governance/>.

<sup>27</sup> 2008 tarihli 71 sayılı **Güney Afrika** Şirketler Yasası (Yasanın 72 (4). Bölümü) ve 43 sayılı yönetmeliğe göre, sosyal ve etik komitesi en az üç üyeden oluşmalıdır ve aşağıdaki işlevlere sahiptir:



King IV Güney Afrika Kurumsal Yönetim Raporu'na (2016) göre, böyle bir komite kurmak için yasal bir zorunluluk altında olmayan şirketler, kurumsal etik, sorumlu kurumsal vatandaşlık, sürdürülebilir kalkınma ve menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin gözetimini özel bir komiteye tahsis etmeyi veya başka bir komitenin sorumluluklarına eklemeyi düşünmelidir. Brezilya'nın borsada işlem gören şirketlere yönelik Kurumsal Yönetim Kodu, şirketin değerlerini ve etik ilkelerini teşvik eden ve kurumsal kimliği ve kültürü yansıtan davranış kurallarının uygulanmasından, yaygınlaştırılmasından ve gözden geçirilmesinden sorumlu bir davranış komitesinin kurulmasını tavsiye etmektedir. Ayrıca, davranış kurallarının ihlali ile ilgili soruşturmalar yürütmek ve düzeltici tedbirler önermekten de sorumludur (İlke 5.1).

G20/OECD İlkeleri, menfaat sahiplerini korumak ve çıkar çatışmalarını yönetmek için etik kuruldan iki kez bahsetmektedir. İlkeler, böyle bir komitenin kurulmasını tavsiye etmemekle birlikte, çalışanlar için doğrudan bir irtibatın gerekliliğine atıfta bulunmaktadır. "Yönetim kurulunun, [çalışanlarını ve onların] temsil organlarını koruması ve onlara yönetim kurulundaki bağımsız bir kişiye, genellikle bir denetim veya etik komitesinin bir üyesine, gizli bir şekilde doğrudan erişim sağlaması yasalar ve/veya ilkeler tarafından teşvik edilmelidir" (İlke IV.E). Bu husus yönetim kurulunun sorumlulukları bölümünde de tekrarlanmaktadır: "Mali tabloların doğruluğunu da tehlikeye atabilecek etik dışı veya yasadışı davranışlarla ilgili endişelerini bildirmek isteyen çalışanlar için bir irtibat noktası denetim komitesi, etik komitesi veya eşdeğer bir organ tarafından sunulmalıdır" (İlke VI.D.6).

Bazı ülkeler çalışanlar için bir irtibat noktası hükmünü muhafaza etmekte ve hatta ihbar edeni koruma mekanizmaları önermektedir (örneğin ASIC ihbarcı politikaları incelemesi<sup>28</sup> ve denetim komitesi başkanına doğrudan erişim sağlayan SEBI izleme mekanizması (Hindistan Menkul Kıymetler ve Borsa Kurulu, 2015<sup>[13]</sup>). Japon Kodu'nun 2.5 sayılı ilkesi ihbar süreciyle ilgilidir ve çalışanların yasa dışı veya uygunsuz davranışları, açıklamaları veya diğer ciddi endişeleri dezavantajlı muameleye maruz kalma korkusu olmadan bildirmelerine olanak tanıyan, yönetimden bağımsız bir irtibat noktasının (örneğin, dış üyelerden oluşan bir panel) kurulmasını tavsiye etmektedir. Avrupa Komisyonu, denetim komitesine, şirketlerin, çalışanların iddia edilen önemli usulsüzlükleri, normalde bağımsız bir yönetim kurulu üyesine isimsiz olarak bildirmelerine imkan tanıyan süreci gözden geçirmesini ve orantılı ve bağımsız soruşturma için gerekli düzenlemeleri yapmasını tavsiye etmektedir (2005/162/EC Ek I). Aralık 2021'de Üye Devletler tarafından kabul edilen, şirket içi süreçler ve yapılarla ilgili ihbar edenlerin korunmasına ilişkin AB Direktifi, mekanizmaları güçlendirmekte ancak komitelerin rolünden bahsetmemektedir. Revize edilen Kurumsal Yönetim Kodu

- şirketin aşağıdakilerle ilgili konulardaki faaliyetlerini izlemek: (i) Şirketin Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin on ilkesinin hedef ve amaçları, OECD'nin yolsuzlukla ilgili tavsiyeleri, İstihdam Eşitliği Yasası ve Geniş Tabanlı Siyahi Ekonomik Güçlendirme Yasası açısından duruşunu kapsayacak şekilde sosyal ve ekonomik gelişim; (ii) eşitliğin teşvik edilmesi, haksız ayrımcılığın önlenmesi ve yolsuzluğun azaltılması dahil olmak üzere iyi kurumsal vatandaşlık; toplulukların gelişimine katkı ve sponsorluk, bağışlar ve hayırseverlik; (iii) şirketin faaliyetlerinin ve ürünlerinin veya hizmetlerinin etkisi dahil olmak üzere çevre, sağlık ve kamu güvenliği; (iv) tüketici ilişkileri; (v) şirketin insana yakışır iş ve çalışma koşullarına ilişkin Uluslararası Çalışma Örgütü Protokolü açısından durumu dahil olmak üzere iş gücü ve istihdam; ve şirketin istihdam ilişkileri ve çalışanlarının eğitim gelişimine katkısı
- yetkisi dahilindeki konuları gerektiğinde Kurul'un dikkatine sunmak
- üyelerinden biri aracılığıyla, şirketin yıllık genel kurul toplantısında, yetkisi dahilindeki konular hakkında pay sahiplerine rapor vermek.

<sup>28</sup> **Avustralya** kurumsal ihbar yasaları ve ASIC incelemesi, halka açık ve büyük şirketlerin ihbar politikalarını ve süreçlerini mevzuata ve düzenlemeye yönelik mevcut rehberliğe göre gözden geçirmelerini ve öncelikli olarak ihbarda bulunanlara ilişkin programlarının yönetim kurulu ve yöneticiler tarafından gözden geçirilme düzeyini incelemesini tavsiye etmektedir, <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=c4e9a86a-dc43-4f4c-ab12-dc55400ce8c3>.

Hong Kong (Çin)<sup>29</sup> ihbar politikası ve oluşturulacak sistemde denetim komitesinin veya belirlenmiş bir komitenin rolünden bahsetmektedir.

Dijital dönüşümün şirketlerin iş modelleri üzerindeki kritik etkisi düşünüldüğünde, bazı yönetim kurulları teknoloji stratejilerinin tanımlanmasına ve değerlendirilmesine yardımcı olmak ve bu alanlardaki gözetim ve katılımlarını iyileştirmek ve aynı zamanda yönetim kuruluna dijital güvenlik risklerinin yönetimi konusunda tavsiyelerde bulunmak için bir **teknoloji ve inovasyon komitesi** kurmuştur. Bu eğilim nispeten yeni ve dinamikdir. Bir teknoloji komitesinin, şirketlere ve sektörlere göre değişmekle birlikte, en az üç önemli işlevi vardır: şirket içinde teknolojinin etkin ve güvenli bir şekilde kullanılmasını sağlamak (teknoloji yönetimi rolü); yönetim kurulunu teknolojik gelişim ve riskler konusunda değerlendirmek ve tavsiyelerde bulunmak; ve şirketin fikri mülkiyetinin etkin bir şekilde korunmasını denetlemek. Komite ayrıca şirketin gizlilik, veri saklama ve veri korumuyla ilgili mali ve düzenleyici yükümlülüklerini yerine getirmek için teknolojiyle ilgili prosedürler önerebilir. Genel olarak komite, görünürlüğü artırarak, teknoloji odaklı büyüme fırsatları geliştirerek, ilgili riskleri ele alarak ve yönetim kurullarıyla yatırımcılara net sinyaller göndererek şirket içindeki dijital dönüşüm gündemini geliştirebilir. 2021 ABD Spencer Stuart Board Endeksine göre, S&P 500 şirketlerinin %12'si teknoloji komiteleri kurmuştur.<sup>30</sup> Büyük teknoloji şirketlerinde, teknolojinin işlerinin özünü oluşturması nedeniyle genellikle böyle bir komite bulunmaz. Dijital güvenlik yönetimi konusu, özellikle COVID-19 krizi ve uzaktan çalışmanın zorunlu hale gelmesi ışığında, yönetim kurulları için acil bir konu haline gelmiştir ve düzenleyiciler, yatırımcılar ve bir bütün olarak toplum tarafından daha fazla ilgi görmektedir.<sup>31</sup> Ancak, düzenlemeler henüz dijital güvenlik yönetimini komitelerin görevleriyle ilişkilendirmemekte veya teknoloji veya risk komitesine yetki vermemektedir (bkz. ECD Working Paper on Digitalisation and Corporate Governance, (OECD, Forthcoming)<sup>[29]</sup>)

**Strateji komitesi**, stratejinin ve yönetimin operasyonel performansının izlenmesini sağlar. Bazı araştırmalarda önerildiği üzere, kısa vadeli finansal sonuçlara karşı uzun vadeli girişimleri geliştirebilir ve yönetimi stratejik planlamaya dahil edebilir (Gilson ve Gordon, 2019<sup>[4]</sup>). Diğer komiteler **uyum, yasal, düzenleyici veya mali konulara** ayrılabilir.

Bazı şirketlere, genellikle belirli sektörlerde, bir **sağlık ve güvenlik komitesi** kurmaları da tavsiye edilebilir. Örneğin, Yeni Zelanda'daki Institute of Directors ve iş yeri sağlık ve güvenlik düzenleyicisi WorkSafe Yeni Zelanda, "Sağlık ve Güvenlik Rehberi"ni yayımlamıştır. Bu belgede yönetim kurulunun sağlık ve güvenlik konusunda bir yönetim kurulu üyesine veya bir komiteye liderlik rolü vermesi tavsiye edilmektedir. Komitenin amacı, yönetim kuruluna liderlik ve politika sağlama rolünde yardımcı olmak ve sağlık ve güvenlik mevzuatına uyumu sağlama sorumluluklarını yerine getirmektir. Rehberde sağlık ve güvenlik komitesi için örnek görev tanımları yer almaktadır.<sup>32</sup> Sağlık ve güvenlik hala risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerine ilişkin bir konu olarak değerlendirilse de COVID-19 krizi bu tür komitelerde artışa yol açabilir. Son olarak, Japonya ve Hindistan'daki vakalar dikkat çekicidir.

<sup>29</sup> Nisan 2021'deki bir istişarenin ardından, **Hong Kong** Borsası kurumsal yönetim kodunu revize ederek aşağıdaki hükümleri eklemiştir (1 Ocak 2022'den itibaren geçerli olmak üzere): "İhraççı, çalışanların ve ihraççı ile iş yapanların (örneğin müşteriler ve tedarikçiler) ihraççı ile ilgili herhangi bir konudaki olası uygunsuzluklar hakkında denetim komitesine (veya çoğunluğu icracı olmayan bağımsız kurul üyelerinden oluşan belirlenmiş bir komiteye) gizlilik ve anonimlik içinde endişelerini iletebilmeleri için bir ihbar politikası ve sistemi oluşturmalıdır." Hüküm D.2.6, [https://www.hkex.com.hk/-/media/HKEX-Market/News/Market-Consultations/2016-Present/April-2021-Review-of-CG-Code-and-LR/Conclusions-\(Dec-2021\)/cp202104cc.pdf](https://www.hkex.com.hk/-/media/HKEX-Market/News/Market-Consultations/2016-Present/April-2021-Review-of-CG-Code-and-LR/Conclusions-(Dec-2021)/cp202104cc.pdf).

<sup>30</sup> <https://www.spencerstuart.com/-/media/2021/october/ssbi2021/us-spencer-stuart-board-index-2021.pdf>.

<sup>31</sup> <https://corp.gov.law.harvard.edu/2021/08/01/sec-returns-spotlight-to-cybersecurity-disclosure-enforcement/#more-139281>; <https://corp.gov.law.harvard.edu/2021/06/10/principles-for-board-governance-of-cyber-risk/>.

<sup>32</sup> <https://www.iod.org.nz/resources-and-insights/guides-and-resources/health-and-safety-governance-guide/#>.

görüşmek ve gözden geçirmek üzere ya yöneticilerinin en az üçte birini atamalı [...] ya da bağımsız kişilerden oluşan özel bir komite kurmalıdır [...]" (Ek İlke 4.8.3). Hindistan'da SEBI'nin Kurumsal Yönetim Genelgesi (2000), "pay devri, bilançonun alınmaması, beyan edilen temettülerin alınmaması vb. gibi pay sahibi ve yatırımcı şikayetlerinin giderilmesiyle özel olarak ilgilenmek üzere" bir pay sahipleri/yatırımcılar şikayet komitesinin (2013 Şirketler Kanunu ve 2015 SEBI düzenlemeleri kapsamında daha önce Menfaat Sahipleri İlişkileri Komitesi olarak adlandırılmıştır) kurulmasını tavsiye etmektedir.<sup>33</sup>

#### 2.2.4. Geçici komiteler veya görev güçleri

Bazen görev gücü olarak da adlandırılan *geçici* komiteler, belirli bir ihtiyaca cevap vermek üzere yönetim kurulu tarafından atanabilir. Bu komiteler yukarıda bahsedilen komitelerden farklıdır çünkü zaman bakımından sınırlıdır ve sınırlı bir görevleri vardır. *Geçici* komiteler, sermaye kampanyası gibi belirli projeleri denetler veya yeni bir icra müdürü işe almak, yeni bir bölüm açmak, stratejik bir plan geliştirmek, yeni bir iştirak kurmak veya belirli kurumsal işlemlerle ilgilenmek için kurulur.

Örneğin, Danimarka'nın Kurumsal Yönetim İlişkin Tavsiyeleri, "yönetim kurulunun, örneğin itibarla ilgili sorunları ele almak, büyük satın almaları müzakere etmek veya devralma tekliflerine yanıt vermek amacıyla önemli görevleri veya geçici nitelikte olabilecek konuları ele almak için geçici bir komite kurmayı seçebileceğini" belirtmektedir (Başlık 3.4 (Corporate Governance Committee, 2020<sub>[30]</sub>)). Fransa'nın Borsaya Kote Şirketler için Kurumsal Yönetim Kodu, şirket hisselerinin en az yarısının satılması durumunda yönetim kurulunun en az üçte ikisi bağımsız üyelerden oluşan *geçici* bir komite kurmasını tavsiye etmektedir (Madde 5.5 (AFEP-MEDEF, 2020<sub>[15]</sub>)). ABD şirketleri ayrıca birleşme, devralma veya sözleşmeler gibi belirli ticari işlemlerle ilgilenmek üzere özel komiteler kurabilirler.<sup>34</sup> Bu konuda G20/OECD İlkeleri "açıklamanın örneğin gizli ticari işlemlerle ilgilenmek üzere kurulan komiteleri kapsamaması gerektiğini" belirtmektedir (İlke VI.E.2).

<sup>33</sup> [https://www.sebi.gov.in/legal/circulars/feb-2000/corporate-governance\\_17930.html](https://www.sebi.gov.in/legal/circulars/feb-2000/corporate-governance_17930.html).

<sup>34</sup> Debevoise & Plimpton, belirli işlemler için kurulan bu *amacı özel* komitelerin rolünü gözden geçiren ve Delaware mahkemelerinin bu komitelerle ilgili son yargı kararlarını özetleyen bir Özel Komite Raporu yayımlamıştır, <https://www.debevoise.com/insights/publications/2021/04/introducing-the-debevoise-plimpton-special>.

# 3 Önemli konular

Bu bölümde komitelerin iç işleyişi, kompozisyonu, hesap verebilirliği ve gözetimi incelenmektedir. Ulusal kodlara ve varsa ilgili ek açıklamalara veya rehber açıklamalara dayanmaktadır. Yine de pek çok kod, komitelerin işleyişi hakkında ayrıntılı bilgi vermemekte ve komitelerin kurulmasına ve bazen de üyeliğine ilişkin tavsiyelere odaklanmaktadır. Genellikle komitelerin sorumluluklarını yerine getirmelerine değinmemektedir.

## 3.1. Komitelerin iç işleyişi

Komitelerin etkili bir şekilde çalışabilmeleri için genellikle iyi tanımlanmış bir yetki alanının, açık raporlama kurallarının, bilgi, bütçe ve dış tavsiyelere erişiminin ve düzenli performans değerlendirmelerinin olması gerekir. Kurumsal yönetim kurallarının son revizyonları bu konularda daha açık olma eğilimindedir.

### 3.1.1. Komitelerin yetkileri

Komitelere ilişkin kapsamlı hükümler içeren G20/OECD İlkeleri ve kodları, komitelerin etkin işleyişini ve yönetimini sağlamak için rol ve işlevlerinin açık ve kesin bir şekilde tanımlanmasını tavsiye etmektedir. G20/OECD İlkeleri aşağıdaki iyi uygulamaya dikkat çekmektedir: "yönetim kurulu komiteleri kurulduğunda, bu komitelerin yetkileri, oluşumu ve çalışma usulleri iyi tanımlanmalı ve yönetim kurulu tarafından açıklanmalıdır. [...] Yönetim kurulu komitelerinin kıymetini değerlendirmek için, piyasanın bu komitelerin amaçları, görevleri ve oluşumları hakkında tam ve açık bir resim elde etmesi önemlidir" (İlke VI.E.2). Açıklamaya ilişkin bölüm ayrıca "ana sözleşmenin, yönetim kurulu tüzüklerinin ve uygulanabilir durumlarda komite yapılarının ve tüzüklerinin açıklanmasının iyi bir uygulama" olduğunu hatırlatmaktadır (İlke V.A.9).

Tüzükler, yetkiler, görev tanımları veya yazılı beyanlar (kodlarda kullanılan ana terminolojiler) dikkatlice hazırlanmalı ve şirketin genel amacı ve faaliyetleri doğrultusunda komitenin hedeflerini ve yapısını tanımlamalıdır. Üyeleri eylemlerinden sorumlu tutan tüzükler genellikle şirketin web sitesinde veya yıllık raporunda açıklanır. Bazı kodlar daha ayrıntılıdır. Örneğin, Singapur'un kodu komite üyelerinin isimlerinin, yönetim kurulunun karar alma yetkisinin devredilip devredilmediğinin ve her bir komitenin faaliyetlerinin bir özetinin yıllık raporlarda açıklanmasını zorunlu kılar (İlke 1.4 (Singapur, 2018<sub>[31]</sub>)), Danimarka Tavsiyeleri ise üyelerin bağımsızlıklarının ve özel yetkinliklerinin açıklanmasını (Başlık 3.4 (Kurumsal Yönetim Komitesi, 2020<sub>[30]</sub>)) zorunlu kılmaktadır.

Tüzükler komiteler ve şirketler arasında farklılık gösterse de bazı ortak özelliklere sahiptir. Genellikle şu unsurları içerirler: misyon beyanı; rol, amaç ve sorumluluklar; yetki devri, gücün kapsamı ve karar verme yetenekleri; kompozisyon ve yapı; üyelik gereklilikleri ve komite üyesi olmayanların toplantılara katılım prosedürü; toplantı sıklığı; iç ve dış kaynaklara ve bilgilere erişim koşulları; yönetim kuruluna raporlama gereklilikleri ve formaliteler; komite başkanının özel görevleri ve yetkileri; ve görev süresi. Bazı hükümler ayrıca

komite sınırlamalarını netleştirmek ve diğer komiteler veya organlarla olası çakışmalardan kaçınılmasını sağlamak için tüzükler talep etmektedir. Özellikle daimi komiteler için birçok şablon mevcuttur.<sup>35</sup>

Tavsiye edilen bazı komitelerin kurulmasına ilişkin esneklik sağlayan ve çoğu koda yer alan "uy ya da açıkla" kuralı dikkate değerdir. Örneğin, ASX Kodu, "borsada işlem gören bazı kuruluşların yönetim kurullarının, ayrı bir aday gösterme komitesi kurmadan yönetim kurulu yapısı ve halefiyet konularını verimli ve etkili bir şekilde ele alabileceklerine karar verebileceklerini" belirtmektedir. Bu durumda, işletme yıllık faaliyet raporunda veya internet sitesinde bir aday gösterme komitesinin bulunmadığını açıklamalı ve yönetim kurulu halefiyet sorunlarını ele almak ve yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmesini sağlamak için uygun beceri, bilgi, deneyim, bağımsızlık ve çeşitlilik dengesine sahip olmasını sağlamak için kullandığı süreçleri belirtmelidir" (Tavsiye 2.1'in Yorumu (ASX Kurumsal Yönetim Konseyi, 2019<sub>[24]</sub>)).

### 3.1.2. Yönetim kuruluna raporlama ve katılım kuralları

Benzer şekilde, komite yönetim kuruluna zamanlamaya uygun rapor sunmakla sorumlu olduğundan komitelerle ilgili hükümler içeren kodlar genellikle tüzüğün raporlama kurallarını içermesi gerektiğini belirtir. Her toplantının tutanaklarının veya yazılı raporunun konuları vurgulaması, müzakereleri kaydetmesi, sağlanan tavsiyelerin altında yatan nedenleri sunması, eylem seçenekleri sunması, yönetim kurulunun kararı veya onayı için tavsiyelerde bulunması ve şirketin politikası, stratejisi veya bütçesinde olası değişiklikler önermesi beklenir.<sup>36</sup> Şirket sekreteri genellikle her komite toplantısının tutanaklarını tutmaktan sorumludur. Tutanaklar veya yazılı bir rapor genellikle bir sonraki toplantı için yönetim kurulu belgelerine dahil edilir.

Bazı kodlar, bağımsızlığı sağlamak için komite toplantılarının yönetim kurulu toplantılarından ayrı yapılması gerektiğini özellikle belirtmektedir.<sup>37</sup> Bir komite toplantısı yönetim kurulu toplantısından hemen önce yapılıyorsa, komite başkanının komite toplantısında gündeme gelen önemli noktaların sözlü bir özetini sunması ve bunu tutanakların takip etmesi beklenir. Belirli veya acil konular üzerinde müzakere etmesi gerekebilecek daimi komiteler için özel kurallar geçerli olabilir. Örneğin, denetim komitesinin raporlaması açıklama gereklilikleriyle ilişkilendirilebilir.<sup>38</sup>

Komite üyeleri genellikle icracı olan ve olmayan yönetim kurulu üyelerini ve yönetim kurulu başkanının yanı sıra danışmanları veya diğer uzmanları davet edebilir ve onlara danışabilir. Bazı ülkeler pay sahipleriyle doğrudan iletişim kurulmasını tavsiye etmektedir (örneğin Ek I 2005/162/EC). Bazı kodlarda, çalışanlar da dahil olmak üzere ilgili kişileri davet etme konusunda takdir yetkisine sahip olan denetim komitesi için özel kurallar uygulanabilir.<sup>39</sup>

<sup>35</sup> Örneğin, 2020 Chartered Governance Institute Guidance Note, 2018 **Birleşik Krallık** Kurumsal Yönetim Kodu'nun gerekliliklerine uyum sağlayan ücretlendirme komitesi için görev tanımları içermektedir, [https://www.cqi.org.uk/my\\_cq/download-resources/download?fileId=3321](https://www.cqi.org.uk/my_cq/download-resources/download?fileId=3321)

<sup>36</sup> Örneğin **Brezilya** Kurumsal Yönetim Kodu'nda şöyle denmektedir: "Yönetim kurulu toplantı tutanakları açık bir dille yazılmalı, alınan kararları, toplantıya katılan kişileri, bölünmüş oyları ve çekimsiz oyları kaydetmelidir". **Portekiz** Kurumsal Yönetim Kodu (2020'de revize edilmiştir) tutanakların "alınan kararların anlamının yanı sıra gerekçelerinin ve üyeler tarafından ifade edilen görüşlerin de anlaşılmasını sağlaması" gerektiğini belirtmektedir.

<sup>37</sup> Örneğin **Malezya** Kurumsal Yönetim Kodu (Nisan 2021'de revize edilmiştir) şunu belirtmektedir: "Yönetim kurulu komite toplantıları, toplantı sırasında tarafsız ve bağımsız tartışmalara olanak sağlamak için yönetim kurulu toplantısından ayrı olarak yapılmalıdır" (Rehber 1.6 (Malezya, 2021<sub>[44]</sub>)).

<sup>38</sup> Örneğin, **Avrupa Komisyonu** "denetim komitesinin en az altı ayda bir, yıllık ve altı aylık beyannameler onaylanırken, faaliyetleri hakkında yönetim kuruluna rapor vermesini" tavsiye etmektedir (2005/162/EC, Ek I)

<sup>39</sup> Örneğin **İspanya** Kodu'na göre "denetim komitesi, herhangi bir şirket çalışanı veya yöneticisi ile görüşme yetkisine sahip olmalı, hatta başka bir üst düzey yetkilinin hazır bulunmaması halinde, bu kişilerin görünmesini isteyebilir (Tavsiye 43). **Lüksemburg** Kodu, "denetim komitesinin, çalışmalarında kendisine yardımcı olması ve toplantılarına katılması için işbirliğinin faydalı olacağını düşündüğü bir kişiyi davet edebileceğini" belirtmektedir. Ayrıca, herhangi bir kişi ile herhangi

### 3.1.3. Bilgi, finansman ve dış tavsiyelere erişim

Komitelere ilişkin hükümler içeren kodlarda genellikle komitelerin görevlerini yerine getirebilmeleri ve şeffaf, adil kararların doğru zamanda alınmasına katkıda bulunabilmeleri için gerekli bilgilere erişimden bahsedilmektedir. Bazı kodlar komitelerin görevlerini yerine getirebilmeleri ve ihtiyaç duyabilecekleri özel uzmanlıklardan yararlanabilmeleri için uygun finansman almaları gerektiğini de belirtmektedir.

Bazı ülkelerde, yönetim kurulu komitelerine katılmak üzere dışarıdan uzman atama esnekliği bulunmaktadır. Bu uzmanlar (dış rehberler, müşavirler, uzmanlar veya danışmanlar) bağımsızdır<sup>40</sup> ve komite üyelerini sadece yönetim kuruluna tavsiyelerinde destekledikleri danışmanlık rolleri vardır. Örneğin, SOX Yasası "her denetim komitesi, görevlerini yerine getirmek için gerekli gördüğü şekilde bağımsız danışman ve diğer danışmanları görevlendirme yetkisine sahip olmalı" demektedir (SOX, SEC 301). Avrupa Komisyonu, ücretlendirme komitesinin "ücretlendirme sistemleri için piyasa standartları hakkında gerekli bilgileri edinmek amacıyla danışmanlardan yararlanmasına izin verir. Komite, seçim kriterlerinin belirlenmesinden, komiteye danışmanlık yapan ücretlendirme danışmanlarının seçilmesinden, atanmasından ve görev tanımlarının belirlenmesinden sorumlu olmalıdır" (2005/162/EC). Dışarıdan uzmanlar üyelerin aşırı yükünü ve aşırı üyelik risklerini azaltabilir, ancak kurum içi bilgi birikimini ve yönetim kuruluyla doğrudan bağlantıyı sürdürmek amacıyla yoğun olarak kullanılmamalıdır.

Mevzuat veya kodlar komite üyelerinin ücretlerine nadiren atıfta bulunur. Polonya'daki Borsaya Kote Şirketler için En İyi Uygulamalar Mart 2021'den itibaren, "komite üyelerinin, özellikle de denetim komitesinin ücretlendirilmesinde, komite üzerindeki ek iş yükünün dikkate alınması gerektiğini" belirtmektedir (Paragraf 6.4). Portekiz Kurumsal Yönetim Kodu, ücretlendirme komitesinin görevlerine, görevin sona ermesi nedeniyle bir yönetim kurulu ve komite üyesine ödenecek tüm tazminatların azami miktarını onaylamayı da eklemektedir (Tavsiye V.2.3).

## 3.2. Kompozisyon

Komitelerin kompozisyonu, etkinliklerini ve performanslarını etkiler. Bazı ülkeler komitelerin üyeleri, bağımsızlıkları, çoklu üyelikleri, çeşitlilikleri, profilleri, becerileri ve eğitimleri hakkında kurallar veya tavsiyeler sunmaktadır. Geleneksel komiteler diğer komitelere kıyasla daha çok düzenleme ve tavsiyeye tabidir ve geleneksel komiteler arasında denetim komitesine genellikle daha fazla yükümlülük getirilmektedir. Kuralların çokluğu külfetli olabilir, bu nedenle yakın zamanda revize edilen bazı kodlar da komitelerin kurulmasında esneklik ve orantılılık ilkesini yinelemektedir.

Komite üyeleri genellikle yönetim kurulu üyeleridir. Bu model, çoğu ülkede ağırlıklı olarak uygulanmaktadır. Ancak, bazı düzenleyici çerçeveler yönetim kurulu üyesi olmayanların da komitelerde görev almasına izin vermektedir. Bu üyeler, yukarıdaki bölümde de belirtildiği gibi, bağımsız dış uzmanlardır ve sürekli veya geçici olarak atanırlar. Dışarıdan uzmanlar, özel uzmanlık sağlama avantajı sunsalar da, özellikle bir yönetim kurulu komitesinin çoğunluğunu oluşturuyorlarsa, yönetim kurulu ile bir kopukluk yaratma riskini de artırırlar.

---

bir yöneticinin huzurunda görüşmeye yetkili olacaktır. İç denetçi ve yasal denetçiyle yılda en az bir kez herhangi bir yöneticinin katılımı olmaksızın toplanmalıdır (Tavsiye 8.4).

<sup>40</sup> **Portekiz** Kodu, ücretlendirme komitesinin danışmanlık hizmeti almasına izin vermektedir, ancak komite hizmetleri bağımsız olarak verilmesini ve hizmet sağlayıcıların komitenin açık izni olmaksızın şirkete veya kontrol veya grup ilişkisi içindeki diğer kişilere başka hizmetler sunmamasını sağlamalıdır (Tavsiyeler V.2.5 ve 6).

### 3.2.1. Büyüklük

Komite büyüklüğü genellikle yönetim kurulunun ihtiyaçlarına ve örgütlenme biçimine, şirketin büyüklüğüne ve belirli bir işi yürütmek için gereken üye sayısının değerlendirilmesine bağlıdır. Çoğu ülke, komitelerde nadiren büyük sınırlamaları ile en az üç üye bulunmasını ve en azından üç geleneksel komite için bağımsız üyelerin tamamına veya çoğunluğuna sahip olmasını şart koşar veya tavsiye eder. Optimal bir üye sayısı yoktur, ancak komitelerin verimli kalması, aşırı yük getirmemesi ve çok maliyetli olmaması beklenmektedir.

### 3.2.2. Bağımsızlık

OECD Factbook'a göre, kodlar (ve birkaç örnekte yönetmelikler) ücretlendirme ve aday gösterme komitelerinin ülkelerin sırasıyla %72'sinde ve %64'ünde tam bağımsızlığa veya çoğunluk bağımsızlığına ulaşmasını tavsiye etmektedir. Denetim komiteleri söz konusu olduğunda, ülkelerin %58'i en azından bağımsız üyelerin çoğunlukta olmasını zorunlu tutmakta, %26'sı ise bunu kodlarında tavsiye etmektedir (Ek I). Diğer komiteler için çok daha az kural vardır ve bazen bağımsız üyeler tavsiye edilse de üye sayısı konusunda takdir yetkisi yönetim kuruluna bırakılmıştır. Bazı ülkelerde komite başkanının bağımsızlığı, azami görev süresi ve üyelerin rotasyonuna ilişkin hükümler bulunmaktadır.

G20/OECD İlkeleri tarafından bağımsız yönetim kurulu ve komite üyelerinin çeşitli örneklerde iyi uygulama olarak belirtilen mevcudiyeti, gözetim işlevlerinin etkin bir şekilde yerine getirmenin ve azınlık pay sahipleriyle diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarını korumanın bir yolu olarak geniş kabul görmektedir. Bağımsızlığın tanımlanmasına yönelik yasal ve düzenleyici yaklaşımlar ülkeler arasında önemli ölçüde farklılık göstermekte olup, bazıları kriterler geliştirmiştir.<sup>41</sup> Birçok ülkede bağımsız üyeler, yönetim kurulu komitelerine katılımın yanı sıra ilişkili taraf işlemlerinin onaylanması gibi belirli görevlerde de kilit rol oynamaktadır. Bağımsız yönetim kurulu üyesi tanımı zayıf olduğunda sorunlar ortaya çıkabilir. Uygulamada, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin konumlarını hakim pay sahibine borçlu olmaları sıkça karşılaşılan bir durumdur ve azınlık pay sahiplerinin çıkarlarının söz konusu olduğu durumlarda karşılaştıklarında çıkar çatışmalarına yol açmaktadır.

Bazı ülkeler, yönetim kurulu başkanının hakim ortağın temsilcisi veya icracı yönetim kurulu üyesi olduğu durumlarda daha yüksek oranda bağımsız yönetim kurulu üyesi olmasını şart koşarak bağımsız üye tanımını güçlendirmiştir. Farklı bir yaklaşım da bağımsızlığın aday belirleme süreci yoluyla sağlanması olmuştur. Örneğin İtalya ve İsrail'de bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bir kısmı azınlık pay sahiplerinin oylarıyla seçilmektedir. Ancak bu durum, özellikle halka açıklık oranının düşük olduğu piyasalarda, azınlık pay sahiplerine orantısız bir güç verebilmektedir (OECD, 2018<sub>[32]</sub>).

Üniter ve iki kademeli yönetim kurulu sistemlerinde bağımsızlık için farklı gereklilikler vardır. Özellikle, üniter sistemlerde, yönetmelikler yönetim kurulu komitelerinde görev yapan icracı olmayan kurul üyelerinin yönetimden bağımsızlıklarını sağlamaya yönelik gereklilikleri belirleyebilirken, iki kademeli sistemlerde yönetim kurulu komitelerinde görev yapmak üzere atanan denetim kurulu üyeleri zaten tanım gereği icracı olmayan üyelerdir. Ancak, hem tek hem de iki kademeli yönetim kurulu sistemlerinde, yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığını tanımlayan düzenlemelerin yönetimden bağımsızlığının yanı sıra kontrol sahibi ve önemli pay sahiplerinden bağımsızlığı da dikkate alması, yönetim kurulunda görev yapan bir pay sahibinin artık bağımsız olarak kabul edilmeyeceği sahiplik eşiklerinin genelde belirlenmesi yoluyla giderek artan bir durumdur. G20/OECD İlkeleri, yönetim kurulu komitelerinin bağımsızlık derecesini belirlemek için belirli bir yöntem öngörmemekle birlikte, İlke V.E'de yönetim kurullarının bağımsız muhakeme yeteneğine sahip

<sup>41</sup> Bağımsızlığın tanımına ilişkin olarak, tipik kriterler aşağıdakilerin bir kombinasyonunu kapsamaktadır: 1) şirket yönetiminin bir üyesi veya bir üyenin birinci dereceden akrabası olmamak; 2) şirketin veya gruptaki bir şirketin çalışanı olmamak; 3) şirketten veya grubundan yönetim kurulu üyeleri ücretleri dışında ücretler almamak;

<sup>42</sup> şirket veya grubu ile önemli iş ilişkileri içinde olmamak; 5) şirketin veya gruptaki bir şirketin dış denetçisinin çalışanı olmamak; 6) yönetim kurulu üyesi olarak azami görev süresini aşmamak; ve 7) önemli bir pay sahibi olmamak veya önemli bir pay sahibini temsil etmemek (IOSCO, 2007, OECD Factbook'tan *alıntı*).

yeterli sayıda icracı olmayan yönetim kurulu üyesini yönetim kurulu komitelerine atamayı düşünmesi gerektiğinden bahsederek hem yönetimden hem de pay sahiplerinden bağımsızlığın önemine değinmektedir. Dolayısıyla temel konu, her iki yönetim kurulu yapısında da bu objektif bağımsız muhakemeyi uygulama kapasitesidir. Bazı çalışmalar, yönetim kurulu ve komite üyelerinin bağımsızlığının yönetim kurulunun işleyişini geliştirdiğini ortaya koymuştur. Örneğin, aday gösterme komitesinin bağımsızlığı CEO'nun daha etkin bir şekilde izlenmesini ve disiplinin artmasını sağlamaktadır. Yönetim kurulunda, denetim ve ücretlendirme komitelerinde dışarıdan gelen üyelerin sayısının artması, kurumsal suistimal olasılığını azaltmaktadır (Uzun, Szewczyk ve Varma, 2004<sup>[33]</sup>). Genel olarak, yönetim kurulu komitelerinin bağımsızlığı yönetici ekip, yapısal değişim ve finansman üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Kolev vd., 2019<sup>[2]</sup>).

Yönetim kurulu ve komite üyelerinin tarafsız ve bağımsız karar verme kapasitesi kurumsal yönetimin temel bir bileşeni olarak kabul edilmektedir. Yönetim kurulların ve komitelerin karşılaştıkları zorlukların artması ve pay ve menfaat sahiplerinin ÇSY açıklamalarından ücretlendirme politikalarına ve İTİ onayına kadar farklı konularda daha çok inceleme yapması bağımsızlığa daha çok odaklanmaya yol açabilir.

### 3.2.3. Çoklu üyelik

Bağımsız üyeler genellikle aynı şirket içinde birden çok komitede ve diğer şirketlerin yönetim kurullarında ve komitelerinde yer alabilirler, bu da kurul üyelerinin mevcudiyeti ve performans düzeyleri konusunu gündeme getirir. Araştırmalar, aynı şirkette birden çok komitede bulunan üyelerin (dahili olarak yoğun) aşırı zorlanmadıkları takdirde performanslarını artırabileceklerini, farklı şirketlerdeki komitelere üye olan üyelerin (harici olarak yoğun) ise komite çalışmalarını azaltabileceklerini göstermiştir. Uzun süredir görevde olan bağımsız üyeler, şirketi daha iyi anlamaları ve deneyimleri nedeniyle daha iyi performans gösterme eğilimindedir (Lee, 2020<sup>[6]</sup>), ancak bazı ülkelerde bu tür üyeler belirli bir süre sonra artık bağımsız olarak tanımlanmayabilir. Bu durum, firmaların üyelerin iç ve dış yoğunluklarını en iyi şekilde nasıl dengeleyebilecekleri, üyelere aşırı görev yüklemekten nasıl kaçınabilecekleri ve performanslarını nasıl optimize edebilecekleri sorusunu gündeme getirmektedir. Sorumluluklar ve uzmanlıklar farklı olduğundan, geleneksel ve diğer komitelerde yer alan üyeler için de farklılaştırma düşünülmelidir. Örneğin, aday gösterme ve ücret komiteleri birden çok yönetim kurulunda yer alabilecek üyelerden oluşurken, üyelerin mali uzmanlığa sahip olması gereken denetim komiteleri için bu durum geçerli değildir. Genellikle, yönetim kurulu başkanı geleneksel komitelerin bir üyesi olamaz.<sup>42</sup>

Bazı kodlarda çoklu üyelik ve ilgili görevlere ilişkin hükümler yer almaktadır. Örneğin, Singapur'un Borsaya Kote Şirketler için 4. Uygulama Rehberi (Temmuz 2021'de revize edilmiştir) birden çok üyelik konusunda kesin tavsiyeler sunmaktadır. Yönetim kurulu ve aday gösterme komitesi "her bir kurul üyesinin görevlerini yeterince yerine getirip getirmediğini veya getirip getirmediğini değerlendirirken üyeliklerinin ve asli taahhütlerinin sayısını dikkate almalı; her bir kurul üyesi için bu tür üyeliklerin ve asli taahhütlerin makul ve azami sayısına ilişkin yönergeler belirlemeli ve üyenin daha önce görev yaptığı şirketin olumsuz sicilini, usulsüzlük geçmişini ve düzenleyiciler tarafından yürütülen olası soruşturmaları dikkate almalı ve üyenin katılımı konusunda açıklık aramalıdır" (Singapur, 2021<sup>[34]</sup>). İtalya'daki kod, "yönetim kurulunun, komitelerin görevlerini ve kompozisyonlarını, üyelerinin yetkinlik ve deneyimlerini tercih ederek ve büyük şirketlerde aşırı yetki yoğunlaşmasından kaçınarak tanımladığını" belirtmektedir (İtalyan Kurumsal Yönetim Komitesi, 2020<sup>[17]</sup>). Çok az sayıda kod azami sayıda komite üyeliği öngörmektedir.

<sup>42</sup> Örneğin **Malezya** Kurumsal Yönetim Kodu (Nisan 2021'de revize edilmiştir) şunu belirtmektedir: "Yönetim Kurulu Başkanı Denetim Komitesi, Aday Gösterme Komitesi veya Ücretlendirme Komitesi üyesi olmamalıdır" (Uygulama 1.4). "Aynı kişinin hem yönetim kurulu başkanlığı hem de denetim komitesi, aday gösterme komitesi veya ücretlendirme komitesi başkanlığı görevlerini üstlenmesi, kendi kendini denetleme riskini doğurur ve yönetim kurulu komiteleri tarafından ortaya konan gözlem ve tavsiyeleri müzakere ederken başkanın ve yönetim kurulunun tarafsızlığını zedeleyebilir. Dolayısıyla, yönetim kurulu tarafından kontrol ve dengenin yanı sıra tarafsız bir inceleme yapılmasını sağlamak için yönetim kurulu başkanı bu komitelerde yer almamalıdır" (Rehber 1.4 (Malezya, 2021<sup>[44]</sup>)).



Bir örnek olarak, Şubat 2000 tarihli SEBI Genelgesi gösterilebilir ve şu tavsiyede bulunur: "Bir yönetim kurulu üyesi, üyesi olduğu tüm şirketlerde ondan fazla komiteye üye olmamalı veya beşten fazla komitenin başkanı olarak hareket etmemelidir".

### 3.2.4. Çeşitlilik

Sayıları giderek artan düzenlemeler, şirket yönetim kurullarında daha fazla çeşitlilik talep veya tavsiye etmektedir. Çeşitlilik gerekliliklerinin, üyeleri yönetim kurulu üyesi olan komiteler için *fiilen* geçerli olması beklenebilir. Çeşitlilik hem cinsiyet, yaş veya diğer özellikler gibi belirli kriterler açısından hem de (bir sonraki bölümde analiz edildiği üzere) deneyim ve beceriler açısından anlaşılabilir.

OECD'nin borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarında ve üst yönetiminde cinsiyet çeşitliliğinin artırılmasına ilişkin çalışma belgesi (OECD, Forthcoming<sup>[35]</sup>), yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliğinin (ve diğer çeşitlilik türlerinin) faydalarının ve daha çok ilerleme kaydedilmesi gerektiğinin altını çizmektedir. Benzer bir durum, yönetim kurulu komitelerinin oluşumunda da bu tür bir çeşitliliğin desteklenmesi için oluşturulmalıdır.

Diligent Institute'e göre, komitelerdeki kadın temsili 2020'de %24'ten 2021'de %27'ye yükselmiş ve kadınların komite başkanı olarak temsili de aynı oranda artarak %21'den %24'e çıkmıştır.<sup>43</sup> Denetim komitelerinde kadın temsili en büyük artış (2020'de %25'ten 2021'de %32'ye) görülmüştür (Diligent Institute, 2021<sup>[36]</sup>). CONSOB'un 2021 raporunda ilginç bir şekilde ücretlendirme, risk ve kontrol ve sürdürülebilirlik komitelerinde cinsiyet eşitliğine ulaşıldığından bahsedilmektedir (komitelerin %50'sinden fazlası kadındır). Yasa gereği %40 kadın kotasına uyması gereken denetim komitesinde kadınların oranı %41'dir. Raporda ayrıca komite üyelerinin mesleki geçmişlerinin tüm yönetim kurulundan daha çeşitli olduğu belirtilmektedir (CONSOB, 2021<sup>[37]</sup>). Yönetim kurulu çeşitliliği kriz dönemlerinde de bir avantaj olabilir. Bir çalışma, yönetim kurullarında daha çok çeşitliliğin bulunduğu şirketlerin daha uzun vadeli ve daha az riskli mali politikalar benimseme eğiliminde olduğunu ve COVID-19 krizi gibi krizlere karşı daha bağışık olabileceğini ortaya koymuştur (Bernile, Bhagwat ve Yonker, 2018<sup>[38]</sup>). Buna ek olarak, farklı geçmişlere sahip yönetim kurulları, belirsiz ve karmaşık durumlarla karşılaştıklarında, şirketlere farklı konularda tavsiyelerde bulunmak için daha geniş bir deneyim ve perspektif setinden yararlanabilir ve bu da risk yönetimi için faydalar sağlayabilir (örneğin, grup düşüncesinden kaçınmaya yardımcı olarak).

Şimdiye kadar, birçok ülkede çeşitlilik politikalarının yönetim kurulu komiteleri için de geçerli olup olmayacağı belirsizliğini korumuştur. Birleşik Krallık'ta ise Finansal Yürütme Kurumu Temmuz 2021'de "şirket yönetim kurullarında ve icra komitelerinde çeşitlilik ve kapsayıcılık"<sup>44</sup> konusunda bir istişare belgesi yayımlayarak çeşitlilik hedeflerinin ve açıklama gerekliliklerinin geleneksel komiteleri de kapsayacak şekilde genişletilmesini önermiştir. Çalışma, bu öneriye ek olarak komitelerde ek veya farklı hedeflerin dikkate alınıp alınmaması gerektiği sorusunu gündeme getirmektedir. Yönetim kurullarında ve üst yönetimde cinsiyet çeşitliliğine ilişkin OECD çalışma belgesi (OECD, Forthcoming<sup>[35]</sup>) de yönetim kurulları ve icra komitelerindeki kadın sayısının daha iyi değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, "şirketler, çeşitlilik ve kapsayıcılık komitelerinin kurulması gibi yollarla kadın yetenek kanalını güçlendirecek uygulamaları hayata geçirebilirler" denmektedir.

<sup>43</sup> **Fransa**'da Copé-Zimmermann Yasası sayesinde yönetim kurulu ve icra düzeylerinde kaydedilen ilerleme henüz komite düzeyine yansımamıştır: SBF 120 komitelerinde kadınların temsili 2009'daki %7 oranından sadece %22'ye yükselmiştir. EY ve Labrador (2021), Panorama de la gouvernance 2021, [https://www.labrador-companv.fr/wp-content/uploads/2021/10/panorama-de-la-gouvernance-2021.pdf?utm\\_source=sendingblue&utm\\_campaign=FR Confirmation Etude Panorama 2021&utm\\_medium=email](https://www.labrador-companv.fr/wp-content/uploads/2021/10/panorama-de-la-gouvernance-2021.pdf?utm_source=sendingblue&utm_campaign=FR Confirmation Etude Panorama 2021&utm_medium=email).

<sup>44</sup> <https://www.fca.org.uk/publication/consultation/cp21-24.pdf>.

### 3.2.5. Beceriler ve eğitim

Birçok kod, komite üyelerinin belirli uzmanlıklara sahip olmasını ve yönetim kurulunun etkili kararlar almasını ve güvene dayalı görevlerini yerine getirmesini desteklemek için becerilerine, deneyimlerine ve ilgi alanlarına göre seçilmelerini şart koşmaktadır. Örneğin, İtalya Kodu, ücretlendirme ve aday gösterme komitesinde belirli becerilere ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir.<sup>45</sup> İsviçre Kodu, başkan da dahil olmak üzere kontrol (denetim) komitesi üyelerinin çoğunluğunun finans ve muhasebe konularında sağlam bilgiye sahip olmasını zorunlu tutmakta ve karmaşık yapılarda en az bir üyenin finans uzmanı (örneğin CEO veya eski CEO, CFO veya uzman muhasebeci) olması gerektiğini eklemektedir (Economiesuisse, 2014<sup>[39]</sup>). Japonya'nın Haziran 2021'de yayımlanan revize Kurumsal Yönetim Kodu, komite üyelerine uygulanabilecek yeni bir araç getirmiştir. Yönetim kurulu üyelerinin şirketin iş stratejisine uygun bir beceri matrisinin açıklanmasını tavsiye etmektedir.<sup>46</sup>

İlginç bir şekilde, CONSOB komite üyelerinin geçmişlerini analiz etmiştir. Bu komiteler arasında, profesyonellere ve akademisyenlere kıyasla yönetim uzmanlığına sahip üyelerin daha az olduğu denetim komiteleri istisna olmak üzere, belirli bir farklılık görülmemektedir. CONSOB analizindeki yeni bir gelişme, yönetim kurulu üyelerinin sürdürülebilirlik ve dijital becerilerini kapsamaktadır: Üyelerin %15'i sürdürülebilirlik becerilerine (bu rakam büyük şirketlerde daha yüksektir) ve %16'sı dijital becerilere sahiptir; her iki durumda da bu beceriler kadınlar arasında daha sık görülmektedir.<sup>47</sup> Bazı kodlar komite üyeleri için işe başlama ve sürekli eğitim de önermektedir. Örneğin, Avrupa Komisyonu "şirketin yeni denetim komitesi üyeleri için bir işe alıştırma programı ve devamında sürekli ve zamanında ilgili eğitim sağlamasını" tavsiye etmektedir (Ek I 2005/162/EC). Lüksemburg'un X (On) Kurumsal Yönetim İlkesi de yeni yönetim kurulu üyeleri için şirketin işleyişi hakkında bir başlangıç eğitimi verilmesini ve yeterli eğitim kaynağı ayrılmasını tavsiye etmektedir. Bir yönetim kurulu komitesine atanan üyeler için bu işe alıştırma eğitim programı, komitenin görev tanımını ve görevini yerine getirmek için gereken becerileri kapsmalıdır. Özel izleme gerektiren çeşitli riskleri yönetmek için gerekli becerilerin kazanılmasına önem verilmektedir. Yönetim kurulu komitelerindeki rollerini yerine getirmek amacıyla şirket hakkındaki bilgilerini geliştirmek için beceri güncellemeleri de tavsiye edilmektedir (Tavsiyeler 3.6 ve 3.7 (Lüksemburg Borsası, 2017<sup>[16]</sup>)). Sürdürülebilirlik risklerindeki artış, yeni ortaya çıkan ÇSY gereklilikleri, yeni teknolojiler ve tüketici davranışlarının bir sonucu olarak iş ortamının daha karmaşık hale gelmesiyle eğitim giderek daha önemli hale gelmektedir.<sup>48</sup>

### 3.3. Komitelerin hesap verebilirliği ve gözetimi

Belirtildiği üzere, G20/OECD İlkeleri ihtisas komitelerinin kurulmasını teşvik etmektedir (İlke VI.E.2). Bununla birlikte, "yönetim kurulunun geri kalanının ve bütününün hesap verebilirliğinin açık olması gerektiğini" açıkça belirtmektedir. Bu nedenle, kurullar çeşitli kanunlarda belirtildiği üzere, komitelerin hazırlık çalışmaları ve tavsiyelerine dayalı olarak alınan her türlü karardan tamamen sorumludur.<sup>49</sup>

<sup>45</sup> Kod, ücretlendirme komitesinin en az bir üyesinin "mali konularda veya ücretlendirme politikalarında yeterli bilgi ve deneyime sahip olmasını ve bu becerilerinin atanmadan önce yönetim kurulu tarafından değerlendirilmesini" tavsiye etmektedir (Tavsiye 26). Benzer şekilde, kontrol ve risk komitesi "şirketin sektörüne ve risklerinin değerlendirilmesine uygun uzmanlığa sahiptir; komitenin en az bir üyesi muhasebe, finans veya risk yönetimi konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahiptir" (Tavsiye 35) (İtalya Kurumsal Yönetim Komitesi, 2020<sup>[17]</sup>).

<sup>46</sup> Benzer bir tavsiye **Avustralya** ASX Kurumsal Yönetim İlkeleri (2019) kapsamında Tavsiye 2.2'de de yer almaktadır.

<sup>47</sup> <https://www.consob.it/documents/46180/46181/rcq2021.pdf/47b754d2-16e3-4c3e-8ea1-5add239444e0>.

<sup>48</sup> <https://corpgov.law.harvard.edu/2021/06/21/how-to-accelerate-board-effectiveness-through-insight-and-ongoing-education/>.

<sup>49</sup> Örneğin, **Danimarka** Kurumsal Yönetim Tavsiyeleri (2020) Başlık 3.4'te "yönetim kurulu komiteleri, yönetim kurulunun bir konuyu değerlendirmesinden ve karara bağlamasından önce yalnızca hazırlık işlevine sahip olmalıdır [...]" ifadesi yer almaktadır.

Komitelerin amaçları, izleme, bilgilendirme, tavsiye ve kurul tarafından alınacak kararların hazırlanması yoluyla kurulun çalışmalarını kolaylaştırmaktır. Kurulun yerine geçmezler (2005/162/EC) ve çalışmalarından doğrudan kurula karşı sorumludurlar. Malezya kodu bu konuda ayrıntılıdır ve yönetim kurulunun komiteler üzerindeki kolektif gözetiminden açıkça bahsetmektedir.<sup>50</sup>

Komitelerin kurulması da yönetim kurullarının sorumluluğundadır ve yönetim kurulları, belirli komitelere ilişkin bazı zorunlu kuralların dışında bu komitelerin kurulmasında esneklikten yararlanmalıdır.<sup>51</sup> Bu esneklik, komitelerin kurulmasını kendi özel koşullarına göre uyarlaması gerekebilecek ülkeler (örneğin Güney Afrika'da bir etik ve sosyal komitenin kurulması) için olduğu kadar, komitelerin kurulmasını ihtiyaçlarına, büyüklüklerine, sektörlerine veya gelişmişlik düzeylerine göre planlayabilecek şirketler için de önemlidir. Örneğin, aynı kurallar borsaya kote küçük şirketler veya borsaya kote büyük şirketler için geçerli olamaz.

Komite üyelerinin iyi niyetle hareket etmeleri, yönetim kurulu tarafından kendilerine verilen özel görevleri yerine getirmek için gerekli zamanı ayırmaları, gerekli özeni göstermeleri, görevlerini yerine getirirken kapsamlı olmaları, odaklandıkları alanlardaki gelişmeler ve riskler konusunda yönetim kurulu üyelerini uyarmaları<sup>52</sup> ve yönetim kurulunun kararlarını desteklemek için zamanında raporlamadan sorumlu olmaları beklenir. Buna karşılık, yönetim kurullarından sorumluluklarını; görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli uzmanlık, kaynak ve bilgiye sahip komitelere makul bir şekilde devretmeleri beklenir. Komite üyeleri çoğunlukla yönetim kurulu üyeleri olduğundan, güvene dayalı görevlerinin benzer olması beklenebilir. Ancak, kod veya yönetmeliklerde bu yönde açık bir atıf bulunmamaktadır. Bu nedenle, yönetim kurulu üyelerine uygulanan hükümlerin otomatik olarak komite üyelerine de uygulanıp uygulanmayacağı sorusunun net bir cevabı yoktur. Bu durum yönetim kurulunda ve komitede görev yapan bir üyenin sorumlulukları konusunu da gündeme getirmektedir.

Yönetim kurulu üyelerinin kurul komitelerinde görev yaparken sergiledikleri davranışlardan doğan sorumlulukları, komite üyesi olarak sorumluluklarına ilişkin davaların artması nedeniyle daha fazla inceleme altına alınmıştır. Özellikle, denetim komitesi başkanları sorumluluk risklerinin artmasıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bir yönetim kurulu üyesinin sorumluluğunun komite üyeliği<sup>53</sup> ve karar alma sürecine dahil olmasıyla ve

[...]. Sonuç olarak, yönetim kurulu, bir yönetim kurulu komitesi tarafından hazırlanan kararlardan sorumlu olmaya devam eder" (Kurumsal Yönetim Komitesi, 2020<sup>[30]</sup>). **Lüksemburg** Menkul Kıymetler Borsası'nın (2017) X (On) Kurumsal Yönetim İlkesi'nin özel komitelere ilişkin 3.9 sayılı tavsiyesinde "karar alma, kendi yetki alanı dahilinde alınan kararlardan tamamen sorumlu olmaya devam edecek Yönetim Kurulu'nun kolektif sorumluluğu olarak kalacaktır" ifadesi yer almaktadır. **Avustralya** ASX Kurumsal Yönetim ilkeleri (2019) Tavsiye 1.1 (dipnot 16), "yönetim kurulu bu şekilde delege edilen konularla ilgili nihai gözetim ve karar verme yetkisini elinde tutarken konuların yönetim kurulunun bir komitesine delege edilebileceğini" teyit etmektedir.

<sup>50</sup> Örneğin **Malezya** Kurumsal Yönetim Kodu (Nisan 2021'de revize edilmiştir) şu hususa değinmektedir: "Sorumluluklar yönetim kurulu, yönetim kurulu komiteleri ve yönetim arasında sınırlandırılmıştır" (amaçlanan sonuç 2). "Yönetim kurulu, yetkilerini uygun bir şekilde yönetim kurulu komitelerine veya yönetime devredebilirken, sorumluluğundan kaçmamalı ve her zaman yönetim kurulu komiteleri ve yönetim üzerinde kolektif bir gözetim uygulamalıdır. Yönetim kurulu, görevlerini yerine getirmesini önemli ölçüde engelleyecek veya azaltacak ölçüde konuları bir komiteye veya yönetime devretmemelidir" (Rehber 2.1) (Malezya, 2021<sup>[44]</sup>).

<sup>51</sup> Örneğin İtalya'daki kod, yönetim kurulunun belirli işlevlere sahip komiteler kurmasından bahsetmektedir; bu komiteler "Kod tarafından tavsiye edilen üç yönetim kurulu komitesine atanabilir veya farklı bir şekilde dağıtılabilir veya hatta tek bir komitede birleştirilebilir" (Tavsiye 16 (İtalyan Kurumsal Yönetim Komitesi, 2020<sup>[17]</sup>)).

<sup>52</sup> <https://corpgov.law.harvard.edu/2021/05/10/directors-oversight-role-today-increased-expectations-responsibility-and-accountability-a-macro-view/>.

<sup>53</sup> Australian Institute of Company Director tarafından da kabul edildiği üzere, bu soru çok açık değildir ve kanun tarafından tam olarak araştırılmamıştır. **Avustralya** Şirketler Kanunu'nun 190. Bölümü, yönetim kurulu üyelerinin bir yetkiyi devrederken sorumlu olmaya devam ettiğini hatırlatmaktadır. Ancak, yetki devreden yönetim kurulu üyesinin aşağıdaki hususlara inanması halinde sorumlu tutulmayacağı sınırlı bir istisna söz konusudur: "yetki devredilen kişinin yetkiyi her zaman makul gerekçelerle Yasa ve şirket anayasası tarafından yüklenen görevlere uygun olarak kullanacağına; ve devredilen kişinin makul gerekçelerle ve iyi niyetle ilgili yetkiye ilişkin olarak güvenilir ve yetkin olması durumuna".

artıp artmadığına dair sorular ortaya çıkmaktadır.<sup>54</sup> Komitelerde görev alan üyeler, kariyerlerini engelleyebilecek itibar riskleriyle de karşılaşabilirler. Menfaat sahiplerinin, aktivistlerin, oy kullanma danışmanlarının ve genel olarak toplumun baskısındaki artış, davaların çoğalmasıyla bağlantılı olarak, komitelerin disiplinini ve etkinliğini geliştirmeye yol açabilecek unsurlardır (Kolev vd., 2019<sup>[2]</sup>) İlgili bir diğer konu, yönetim kurulu üyelerinin komitelerden ayrılması ve komite üyeliğiyle edindikleri özel bilgileri kullanmaları ile ilgilidir (Jagannathan, Krishnamurthy ve Spizman, 2021<sup>[40]</sup>). Yönetim kurulu üyeleri, düşük performansları veya kazanç kalitelerindeki bozulma nedeniyle dava açılması riskine ve itibar cezasına maruz kalmaktan kaçınmak için, başta denetim komitesi olmak üzere bir komite üyesi oldukları şirketlerden gönüllü olarak ve fırsat bilerek ayrılabilirler.

Yönetim kurulunun komitelerine karşı sorumluluklarından biri de ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap verebilmeleri ve hesap verebilirliklerini ölçmenin ve karar alma sürecindeki sorumluluklarını dengelemenin bir yolu olarak komiteleri değerlendirmek ve izlemektir.

Birçok koddan, yönetim kurullarından her bir komitenin performansını düzenli olarak değerlendirmeleri ve gerekirse yetkilerini gözden geçirmeleri, güncellemeleri ve değiştirmeleri istenmektedir. Ülkeler ayrıca yönetim kurulu ve komitelerinin yıllık olarak gözden geçirilmesini ve dış kolaylaştırıcıların düzenli olarak (genellikle her üç yılda bir) desteğini tavsiye edebilir. Bu nedenle dış kolaylaştırıcılar tarafından yapılan değerlendirmeler daha sık hale gelmektedir. Birleşik Krallık'ta borsaya kote şirketlerin %60'ı her yıl bir dış danışman desteğiyle değerlendirilirken, Fransa'da bu oran %24'tür.<sup>55</sup>

İspanya Kodu değerlendirmelere ilişkin ayrıntılı hükümler sunmaktadır: "Yönetim kurulunun, üyelerinin ve komitelerinin performansının düzenli olarak değerlendirilmesi önemli bir değerdir. Bu durum, borsada işlem gören şirketlerin yönetim kurullarının ve kurul komitelerinin performansını yıllık olarak değerlendirmelerini ve tespit edilen zayıf yönlerin ele alınması için bir eylem planı hazırlamalarını gerektiren şirket mevzuatında kabul edilmektedir" (Ilke 18, III.3.3.6). Komite başkanına özellikle dikkat edilmelidir. "Her üç yılda bir, yönetim kurulu değerlendirme sürecine yardımcı olması için dışarıdan bir kolaylaştırıcı görevlendirmelidir." Kolaylaştırıcının şirketle sürdürdüğü tüm iş ilişkileri, izlenen süreç ve değerlendirilen alanlarla birlikte yıllık kurumsal yönetim raporunda ayrıntılı olarak belirtilmelidir (Tavsiye 36.e (CNMV, 2020<sup>[27]</sup>)). Danimarka Kodu da benzer hükümler içermekle birlikte, yönetim kurulunun bir değerlendirme prosedürü oluşturmasını tavsiye etmektedir. Ayrıca, "değerlendirme, tavsiyede belirtilen konulara odaklanan isimsiz bir anketten ve ankete dayalı geri bildirimlerin verilebileceği başkan ve üyeler arasındaki bireysel görüşmelerden oluşabilir" ifadesine yer vermektedir. Yine, yönetim kurulunun değerlendirme sonucunu ele alması ve prosedürle genel sonuçların yönetim yorumunda, şirketin internet sitesinde ve genel kurul toplantısında açıklanması tavsiye edilmektedir. (Başlık 3.5 (Kurumsal Yönetim Komitesi, 2020<sup>[30]</sup>)).

Amerika Birleşik Devletleri'nde NYSE Kotasyon Kuralları, "yönetim kurulunun kendisinin ve komitelerinin etkili bir şekilde işleyip işlemediğini belirlemek için en az yılda bir öz değerlendirme yapması gerektiğini" belirtmektedir. Denetim, ücretlendirme ve aday gösterme/kurumsal yönetim komiteleri de yıllık performans değerlendirmesi yapmalıdır. NASDAQ'a kayıtlı şirketlerin öz değerlendirme yapmalarının zorunlu olmadığını, ancak yine de iyi bir uygulama olarak bunu yaptıklarının belirtilmesi ilginçtir (OECD, 2018<sup>[41]</sup>).

[http://aicd.companydirectors.com.au/resources/all-sectors/roles-duties-and-responsibilities/role-of-board-committees?no\\_redirect=true](http://aicd.companydirectors.com.au/resources/all-sectors/roles-duties-and-responsibilities/role-of-board-committees?no_redirect=true)

<sup>54</sup> Bu bağlamda, yönetim kurulu üyelerinin ve komitelerin rolüne ilişkin **Avrupa Komisyonu** Tavsiye Kararı çok kesin değildir. Yönetim kurulunun bir bütün olarak yasal karar alma yetkisini tanıırken, "(denetim) kurulunun, uygun gördüğü ve ulusal hukuk kapsamında izin verilebilen durumlarda, (denetim) kurulunun kendi yetki alanında alınan kararlardan tamamen sorumlu olmaya devam etmesine rağmen, karar alma yetkilerinin bir kısmını komitelere devretmesinin engellenmemesi gerektiğini" belirtmektedir (2005/162/EC) (Avrupa Komisyonu, 2005<sup>[1]</sup>).

<sup>55</sup> EY ve Labrador (2021), Panorama de la gouvernance 2021, [https://www.ey.com/fr\\_fr/assurance/panorama-de-la-gouvernance-2021](https://www.ey.com/fr_fr/assurance/panorama-de-la-gouvernance-2021).

Yarı bölgelerinin, bu farklı kuralları değerlendirirken, performans ve verimliliği değerlendirmek için komite yetkileri, yapıları ve görevlerinin periyodik olarak gözden geçirilmesi, üyelik ve çeşitliliğin değerlendirilmesi ve komiteler arasında çakışmanın önlenmesine odaklanması için özel rehberlik sağlamaları tavsiye edilebilir. Ancak, bu tür bir rehberlik kuralcı değil, daha ziyade gösterge niteliğinde olmalıdır. Değerlendirme süreçlerindeki bir diğer eğilim de, yönetim kurulu ve komitelerin değerlendirmelerinin yanı sıra, münferit kurul üyesi değerlendirmesini de içerebilen ve dolayısıyla varsa üye komitesi işlevlerini de kapsayan üye etkinliğinin daha çok vurgulanmasıdır.

Aday gösterme komitesi bazen yönetim kurulunun performansının nasıl değerlendirilmesi gerektiğine karar vererek, objektif performans kriterleri önererek ve süreci izleyerek yönetim kurulunun değerlendirilmesinde özel bir role sahip olabilir (örneğin Yönetim Kurulu Performansına İlişkin Singapur Uygulama Rehberi<sup>56</sup> ve Malezya Kurumsal Yönetim Kodu<sup>57</sup>). Polonya'da denetim komitesi, borsaya kote şirketlerin iç denetim fonksiyonunun en az beş yılda bir bağımsız bir denetçi tarafından değerlendirilmesinde katılımcı bir role sahiptir (Polish Best Practice for GPW Listed Companies (2021) paragraf 3.10). Hindistan'da 2013 tarihli Şirketler Yasası, borsada işlem gören şirketlerin yönetim kurulu, komiteleri ve münferit yönetim kurulu üyelerine ilişkin yıllık değerlendirme sürecini açıklamasını gerektirmektedir. Aday gösterme ve ücretlendirme komitesi, her bir üyenin performansının değerlendirilmesinden sorumludur. Ayrıca, 2015 SEBI (Kotasyon Yükümlülükleri ve Açıklama Gereklilikleri) Düzenlemeleri, bağımsız üyeler ve yönetim kurulu başkanı ve yönetim kurulunun çeşitli komiteleri de dahil olmak üzere her bir üyenin performansının değerlendirilmesini gerektirmektedir. Aday gösterme ve ücretlendirme komitesi tarafından yöntem, şekil ve değerlendirme kriterleri tanımlanmalıdır (ve açıklanmalıdır). SEBI ayrıca Ocak 2017'de bir değerlendirme sürecinin nasıl yürütüleceğine ilişkin ayrıntılı tavsiye ve öneriler içeren Yönetim Kurulu Değerlendirmesi'ne ilişkin bir Rehber Notu yayımlamıştır. Sonuç olarak, Hindistan'da yönetim kurulu ve komite değerlendirmelerinin sayısı artmaktadır. Hindistan Ulusal Menkul Kıymetler Borsası (NSE) ile işbirliği içinde Kurumsal Yatırımcı Danışmanlık Hizmetleri (IiAS) tarafından hazırlanan bir rapor, ankete katılan şirketlerin %84'ünün 2016 yılında münferit üyelerini değerlendirdiğini (2015'teki %81'e kıyasla) ve yönetim kurulu komitelerinin %83'ünün değerlendirildiğini (2015'teki %78'e kıyasla) göstermektedir (OECD, 2018<sup>[41]</sup>). Yönetim kurullarının etkinliğini artırmak amacıyla komite yapılarının, işleyişlerinin ve görevlerinin değerlendirilmesi daha önemli hale gelmiştir. Günümüzde yönetim kurulları sürekli artan bir dizi sorun ve sorumlulukla karşı karşıyayken komiteler de yönetim kurullarına en iyi tavsiyelerde bulunmak için bu sorunları ele alma kapasitelerini geliştirebilirler. Ancak, karar alma sürecinde ek ve külfetli katmanlardan kaçınmak ve izleme ve danışma rollerinden faydalanmak için, yönetim kurulları stratejik ve esnek olarak komiteler kurmalı ve yönetmelidir.

<sup>56</sup> Yönetim kurulunun performansına ilişkin **Singapur** 5. Uygulama Rehberi'ne göre "Aday Gösterme Komitesi, Yönetim Kurulunun performansının nasıl değerlendirilebileceğine karar vermeli ve tarafsız performans kriterleri önermelidir" (ingapur, 2021<sup>[34]</sup>).

<sup>57</sup> **Malezya** Kodu şunları belirtmektedir: "Yönetim kurulunun, komitelerinin ve münferit yönetim kurulu üyelerinin etkinliği hakkında yapılan değerlendirmeyi açıklarken, Aday Gösterme Komitesi KY Raporunda aşağıdaki bilgileri açıklamalıdır: Değerlendirmenin nasıl yapıldığı, yerindelik ve uygunluk, katkı ve performans, yönetim kurulu üyelerinin vasfının ve kişiliğinin değerlendirilmesine yönelik kriterler; bağımsız bir uzmandan yararlanılıp yararlanılmadığı veya dahili kolaylaştırmanın varlığı; değerlendirmede tespit edilen temel güçlü ve/veya zayıf yönler; tespit edilen zayıf yönleri hafifletmek veya ele almak için atılması önerilen adımlar veya iyileştirmeler ve değerlendirmenin yönetim kurulu kompozisyonu üzerindeki etkisi (varsa)" (Rehber 6.1 (Malezya, 2021<sup>[44]</sup>)).

# Kaynakça

- Adams, R. (2020), "Death by Committee? An Analysis of Corporate Board (Sub-) Committees", [5]  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2736027>.
- AFEP-MEDEF (2020), *Code Afep- MEDEF révisé de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées*, <https://www.medef.com/fr/content/code-afep-medef-revise-de-gouvernement-dentreprise-des-societes-cotees-ianvier-2020>. [15]
- Alhossini, M., C. Ntim ve A. Zalata (2020), "Corporate Board Committees and Corporate Outcomes: An International Systematic Literature Review and Agenda for Future Research", *International Journal of Accounting*, <https://doi.org/10.2139/ssrn.3614878>. [45]
- ASX Corporate Governance Council (2019), "Corporate Governance Principles and Recommendations", <https://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/cgc-principles-and-recommendations-fourth-edn.pdf>. [24]
- Bernile, G., V. Bhagwat ve S. Yonker (2018), "Board diversity, firm risk, and corporate policies, 127(3), 588-612", *Journal of financial economics*, Sayı 127/3, ss. 588-612, <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2017.12.009>. [38]
- BoardEx (2020), "The Rise Of The Risk Committee", <https://www.boardex.com/rise-risk-committee/>. [25]
- Chen, K. ve A. Wu (2016), "The Structure of Board Committees", <https://doi.org/10.2139/ssrn.2646016>. [3]
- CNMV (2020), "Good Governance Code of Listed Companies", [https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG\\_2020\\_ENen.PDF](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020_ENen.PDF). [27]
- CONSOB (2021), "Report on corporate governance of Italian listed companies", <https://www.consob.it/documents/46180/46181/rcq2021.pdf/47b754d2-16e3-4c3e-8ea1-5add239444e0> (erişim tarihi: 30 Haziran 2022). [37]
- Corporate Governance Committee (2020), *Danish Recommendations on Corporate Governance*, [https://corporategovernance.dk/sites/default/files/media/anbefalinger\\_for\\_god\\_selskabsledels\\_engelsk.pdf](https://corporategovernance.dk/sites/default/files/media/anbefalinger_for_god_selskabsledels_engelsk.pdf). [30]
- Deloitte (2021), "The Audit Committee Frontier - addressing climate change", <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-the-audit-committee-frontier-climate-change-nov-2021.pdf>. [12]
- DeNicola, P. (2021), "A Deeper Dive Into Talent Management: The New Board Imperative", *PricewaterhouseCoopers LLP*, <https://corp.gov.law.harvard.edu/2021/08/12/a-deeper-dive-> [18]

[into-talent-management-the-new-board-imDerative/#inore-139633.](#)

- Diligent Institute (2021), "Gender Diversity in the Boardroom: Progress in a Tumultuous Year", [36]  
<https://www.diligentinstitute.com/wp-content/uploads/2021/04/2021>.
- Economiesuisse (2014), *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance*, [39]  
[https://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/oublications/economiesuisse\\_swisscode\\_e\\_web\\_2.pdf](https://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/oublications/economiesuisse_swisscode_e_web_2.pdf) (erişim tarihi: 13 Temmuz 2022).
- Edmans, A., T. Gosling ve D. Jenter (2021), "CEO Compensation: Evidence From the Field", [20]  
*ECGI Working Paper Series in Finance N° 771/2021*,  
[https://papers.ssrn.com/sol3/Dapers.cfm?abstract\\_id=3877391](https://papers.ssrn.com/sol3/Dapers.cfm?abstract_id=3877391).
- European Commission (2005), "Commission Recommendation of 15 February 2005 on the role of [1]  
non-executive or supervisory directors of listed companies and on the committees of the  
(supervisory) board", *Official Journal of the European Union*, <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:052:0051:0063:EN:PDF>.
- European Parliament (2014), "Directive 2014/56/EU of the European Parliament and of the [9]  
Council of 16 April 2014 amending Directive 2006/43/EC on statutory audits of annual  
accounts and consolidated accounts Text with EEA relevance", *Official Journal of the  
European Union*, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/39de2648-e657-11e3-8cd4-01aa75ed71a1/language-en>.
- Ferrarini, G. (2021), "The EU Sustainable Governance Consultation and the Missing Link to Soft [28]  
Law", *European Corporate Governance Institute, Law Working Paper No. 576/2021*,  
<https://ssrn.com/abstract=3823186>.
- Financial Reporting Council (2018), "The UK Corporate Governance Code", [10]  
<https://www.frc.org.uk/getattachment/88bd8c45-50ea-4841-95b0-d2f4f48069a2/2018-uk-corporate-governance-code-final.pdf>.
- Gilson, R. ve J. Gordon (2019), "Board 3.0 - An Introduction", *The Business Lawyer, Columbia [4]  
Law and Economics, Working Paper No. 602, Sayı 74*, <https://ssrn.com/abstract=3332735>.
- Harrast, S. ve A. Swaney (2019), "What Is the Role of the Board-Level Technology Committee?", [46]  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3456770>.
- Huang, S. ve G. Hilary (2018), "Zombie Board: Board Tenure and Firm Performance", [43]  
*Journal of Accounting Research, Georgetown McDonough School of Business Research Paper, Sayı  
56/4*, <https://ssrn.com/abstract=3249092>.
- Italian Corporate Governance Committee (2020), "Corporate Governance Code", [17]  
<https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020eng.en.pdf>.
- Jagannathan, M., S. Krishnamurthy ve J. Spizman (2021), "Board Committees and Director [40]  
Departures", <https://doi.org/10.2139/ssrn.3823393>.
- Kolev, K. vd. (2019), "Board Committees in Corporate Governance: A Cross-Disciplinary Review [2]  
and Agenda for the Future", *Journal of Management Studies*, <https://doi.Org/10.1111/ioms.12444>.
- KPMG (2020), "Nomination committees", [14]  
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2020/03/nomination-committee.pdf>.

- Lee, W. (2020), "The Determinants and Effects of Board Committees", *Journal of Corporate Finance*, Sayı 65, <https://doi.org/10.1016/j.icorDfin.2020.101747>. [6]
- Lumsden, A. (2004), "The Role and Responsibilities of Directors on Board Sub-Committees", <https://doi.org/10.2139/ssrn.990201>. [7]
- Luxembourg Stock Exchange (2017), "The X Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock Exchange", <https://www.bourse.lu/corporate-governance>. [16]
- Malaysia (2021), "Code on Corporate Governance", <https://www.se.com.my/api/documentms/download.ashx?id=239e5ea1-a258-4db8-a9e2-41c215bdb776> (erişim tarihi: 29 Haziran 2022). [44]
- Middlenext (2021), *Code*, [https://www.middlenext.com/IMG/pdf/c17\\_-\\_cahier\\_14\\_middlenext\\_code\\_de\\_gouvernance\\_2021-2.pdf](https://www.middlenext.com/IMG/pdf/c17_-_cahier_14_middlenext_code_de_gouvernance_2021-2.pdf). [26]
- Nachemson-Ekwall, S. (2018), "Nomination Committees and Corporate Governance: Lessons from Sweden and the UK", *Saïd Business School WP 2018-12*, <https://doi.org/10.2139/ssrn.317039>. [19]
- OECD (2022), *Climate Change and Corporate Governance*, Corporate Governance, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/272d85c3-en>. [11]
- OECD (2021), *OECD Corporate Governance Factbook 2021*, <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm>. [8]
- OECD (2021), *The Future of Corporate Governance in Capital Markets Following the COVID-19 Crisis*, Corporate Governance, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/efb2013c-en>. [21]
- OECD (2018), *Board Evaluation: Overview of International Practices*, <https://www.oecd.org/daf/ca/Evaluating-Boards-of-Directors-2018.pdf>. [41]
- OECD (2018), *Flexibility and Proportionality in Corporate Governance*, Corporate Governance, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264307490-en>. [32]
- OECD (2015), "G20/OECD Principles of Corporate Governance", *OECD Publishing, Paris*, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>. [42]
- OECD (Forthcoming), *Digitalisation and Corporate Governance*. [29]
- OECD (Forthcoming), *Enhancing gender diversity on boards and in senior management of listed companies*. [35]
- Reed, D. ve A. Upadhyay (2010), "Subordinate board structures", *Journal of Corporate Finance*, Sayı 16/4, ss. 469-486, <https://doi.org/10.1016/j.icorDfin.2010.04.005>. [47]
- Securities and Exchange Board of India (2015), "Listing Obligations and Disclosure Requirement", <https://www.sebi.gov.in/legal/regulations/nov-2021/securities-and-exchange-board-of-india-listing-obligations-and-disclosure-requirements-regulations-2015-last-amended-on-november-09-2021-37269.html>. [13]
- Singapore (2021), *Practice Guidance*, <https://www.mas.gov.sg/-/media/MAS/News-and-Publications/Practice-Guidance-1-Jul-2021.pdf>. [34]
- Singapore (2018), *Code of Corporate Governance*, [31]



<https://www.mas.gov.sg/regulation/codes/code-of-corporate-governance>.

SpencerStuart (2020), "2020 U.S. Spencer Stuart Board Index", [https://www.spencerstuart.com/-/media/2020/december/ssbi2020/2020\\_us\\_spencer\\_stuart\\_board\\_index.pdf](https://www.spencerstuart.com/-/media/2020/december/ssbi2020/2020_us_spencer_stuart_board_index.pdf). [22]

Uzun, H., S. Szewczyk ve R. Varma (2004), "Board Composition and Corporate Fraud", *Financial Analysts Journal*, Sayı 60/3, ss. 33-43, <https://doi.org/10.2469/fai.v60.n3.2619>. [33]

Watchell, Lipton, Rosen, Katz (2021), "Risk Management and the Board of Directors", <https://www.wlrk.com/webdocs/wlrknew/ClientMemos/WLRK/WLRK.27765.21.pdf>. [23]