



KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ DOĞRULTUSUNDA YÖNETİM KURULU İŞLEYİŞİNİN DÜNYA VE TÜRKİYE AÇISINDAN İNCELENMESİ



Dr. Gizem Sayan AKINCI*

ÖZ

Kurumsal yönetişimin, işletmelerin ve ülkelerin büyüme ve gelişimine, kalkınmalarına katkıda bulunduğu çeşitli çalışmalarda belirtilmektedir. İyi yönetim ile ekonomik performans arasında bir ilişkinin olduğu savunulmakla beraber, bu alandaki tartışmalar halen devam etmektedir. İyi bir kurumsal yönetişim için yönetim kurullarının yapısı ve işleyişi göz ardı edilemez. Yönetim kurulları, işletme ile sermaye sahipleri arasındaki ilişkileri ve işletme ile yöneticiler arasındaki sözleşmeden doğan ilişkileri koruyan bir mekanizma olarak görülmektedir. Bu çalışmada kurumsal yönetişimin daha iyi işleyebilmesi açısından önem arz eden yönetim kurullarının işleyişi ile ilgili olarak Avrupa ve ABD'deki hukuki gelişmeler, yayınlanan kurumsal yönetişim ilkeleri ve raporlar ile Türkiye'deki gelişmeler göz önüne alınarak konu Mevcut Türk Ticaret Kanunu ve Yeni Türk Ticaret Kanunu'ndaki düzenlemeler bakımından ele alınacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal yönetişim, yönetim kurulları işleyişi, ülkelerdeki düzenlemeler

ANALYSING THE PROCESSES OF THE BOARD OF DIRECTORS IN ACCORDANCE WITH THE CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES IN THE WORLD AND IN TURKEY

ABSTRACT

It has been suggested in various studies that corporate governance contributes to the growth and development of companies and countries. Although discussions are still continuing in this area, some studies are supporting the interrelation between good corporate governance and economic performance. For good corporate governance, the structuring and

* İstanbul Aydın Üniversitesi, gizemsayanakinci@aydin.edu.tr



functioning of boards of directors should be taken into consideration. Board of directors are seen as a mechanism for protection and control between company and shareholders and protection of the contractual relationship between the company and the managers. In this study, the legal developments, corporate governance principles and published reports in Europe and in USA that are relevant to functioning of boards of directors for good corporate governance considering the developments in Turkey with the existing Turkish Commercial Code and the new Turkish Commercial Law will be discussed.

Key Words: Corporate governance, functioning of board of directors, regulations in countries

1. GİRİŞ

İş dünyasında son yıllarda gerek Doğu Asya, Rusya ve Brezilya’da yaşanan ekonomik krizler ve gerekse de ABD ve Avrupa’da yaşanan büyük işletme skandalları, yönetim sistemleri üzerinde daha çok tartışılmasını sağlayarak, bir çözüm yolu olarak ‘kurumsal yönetim’ konusunu gündeme getirmiştir. Kurumsal yönetim, tepe yönetimi, çalışanlar, hissedarlar ve yatırım yapan kişi ve kuruluşlar arasındaki ilişkileri düzenleyerek; işletme faaliyetlerinin paydaşların aleyhine ya da belirli grupların faydasına kullanımının engellenmesinde etkin rol oynayarak, işletmelerin faaliyetlerine devam etmesini ve ortak amaçların sürdürülmesini sağlamaktadır. Vekâlet teorisi çerçevesinde hem işletme sahiplerinin çıkarlarını korumak hem de vekâlet maliyetlerini azaltmak için çeşitli mekanizmalar geliştirilmiştir. Bu mekanizmalardan bir tanesi yönetim kurullarıdır. İşletmelerde pay sahiplerinin sayısının artmasıyla her pay sahibinin yönetime katılması mümkün olamayacağından, işletme pay sahiplerinin vekili olan yönetim kurullarınca yönetilmektedir. Yönetim kurulları işletme kontrolü ve hissedarlar için üst yönetim üzerinde kontrolü elinde bulundurmada ana bir araç olarak görülmektedir. Yönetim kurulu, işletme stratejilerini gözden geçirmek, yönetimi izlemek, işletme yönetiminden bağımsız olarak işletme işleri hakkında tarafsız değerlendirmeler yapmak, çıkar çatışmalarını yönetmek, muhasebe, raporlama ve iletişim sistemlerinin bütünlüğünü garanti altına almak zorundadır. Yönetim kurulunun, hissedarlar adına denetim işlerini yürütmesi beklenir. Çünkü pay sahipliğinin dağılmış olması veya bunun aksine hakim hissedarların bulunması durumunda hak sahibi olmayan vekillerin egemenlik ve kontrol yetkisini ele geçirmeleri ve işletmenin



mutlak hakimi olma riski sebebiyle, hissedarların kontrolü ellerinde tutması kolay olmamaktadır. Yönetim kurulunun denetim faaliyetlerindeki etkinliği, yönetim kurulu işleyişi ile yakından ilgilidir. Yönetim kurulunun sorumlulukları, yeni yönetim kurulu üyelerinin seçimi, yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve performans değerlendirme, yönetim kurulu toplantılarının yapılma sıklığı ve gündemi ve üyelerin yeniden seçilmesi ve emeklilikleri gibi konular yönetim kurulunun işleyişi dahilinde ele alınacak konular arasındadır. ABD'nin önde gelen işletmelerinin İcra Kurulu Başkanlarının biraraya gelerek oluşturduğu bir kuruluş olan Business Roundtable ve son dönemlerde kurumsal yönetim alanında yapılan düzenlemelerden biri olan, üyelerinin yöneticiler ve yönetim kurullarından oluştuğu NACD Blue Ribbon komisyonunun yönetim kurulu işleyişi ile ilgili çeşitli düzenlemeleri mevcuttur. Konuyla ilgili İngiltere'de Combined Code, Cadbury raporu örneğinde olduğu gibi düzenleyici kuruluşların yönlendirmeleri de öne çıkmaktadır. Ayrıca OECD ve SPK'nın yayınlamış olduğu Kurumsal Yönetişim İlkeleri ve Mevcut TTK ile Yeni TTK'daki düzenlemeler bakımından yönetim kurulu işleyişi ele alınacaktır.

2. YÖNETİM KURULUNUN SORUMLULUKLARI

Hukuki anlamda yönetim kurulu üyelerinin görevi iki başlık altında özetlenebilir. Bunlar; *Bağlılık görevi* ve *özen görevidir*. (Monks ve Minow, 2004: 200)

Bağlılık görevi, bir yöneticinin işletme hissedarlarına karşı bağlılık sergilemesi anlamına gelmektedir. Yönetim kurulu üyesinin ortaklıkla arasında bulunan güven ilişkisi, ölçülerin tespit edilmesinde titiz davranılarak, alanının mümkün olduğunca geniş tutulmasını ve yönetim kurulu üyesinin ortaklıkla işlem yapmama, rekabet etmeme ve sır saklama gibi yükümlülüklerini de kapsayan sadakat borcu içinde olmasını gerektirmektedir. (Paslı, 2004: 293) Yönetim kurulu üyelerinin tabi oldukları sadakat borcu, onların hem anonim ortaklık tüzel kişiliğinin, hem de pay sahiplerinin haklarını gözetmelerini ve kendi çıkarlarının önüne koymalarını gerekli kılar.

Özen görevi ise bir yöneticinin işletme ile ilgili kararları alırken gereken özeni göstermesi olarak ifade edilmektedir. Söz konusu konu hakkında yöneticiler mümkün olduğunca fazla bilgi edinmelidir ve bir karara varırken tüm alternatifleri değerlendirdiğini gösterebilmelidir. Burada üzerinde durulan nokta, yönetim kurulu üyelerinin, konu ile ilgili kararlarını tam bilgi sahibi olarak vermeleri, gereken dikkati ve ihtimamı gösterme



gerekliliğidir. Yönetim kurulunun görevi, işletme faaliyetlerinin etik kurallar çerçevesinde, herhangi bir ilgili grubu zarara uğratmayacak şekilde işleyişini sağlamaktır. Bu anlamda ortaklığın bir davranış kodunun bulunması ve bunun kamuya açıklanması yararlıdır.

6762 sayılı Eski Türk Ticaret Kanunu'nun yönetim kurulu için öngördüğü görevler; yönetim görevi ve yetkisi, temsil görevi ve yetkisi (T.T.K. m.317) , ortaklık defterlerinin tutulması(T.T.K. m.66/b.1,m.326,428), genel kurul toplantılarıyla ilgili görevler(T.T.K. m.365,366, 368, 375, 376, 378), genel kurul kararlarının yürütülmesi (T.T.K. m.336), ortaklığın hesapları ile ilgili görevler, malvarlığının azalması halinde söz konusu görevler, sermayenin arttırılması ve azaltılmasındaki görevler (T.T.K.m. 386,389,390,392,393,395,396,397,398), ortaklığın sona ermesi ve tasfiyesindeki görevler (T.T.K. m. 438,441,442,444,451,454), tescil ve ilan görevi, tahvillerle ilgili (T.T.K. m. 423,425,427,428,429,432) görevler şeklinde sınıflandırılmıştır. (Poroy, Tekinalp ve Çamoğlu,1995: 263-264)

6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu md. 375 kapsamında yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri şu şekilde belirtilmektedir: (6102 sayılı TTK, 2011)

- a) İşletmenin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi.
- b) İşletme yönetim teşkilatının belirlenmesi.
- c) Muhasebe, finans denetimi ve işletmenin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması.
- d) Müdürlerin ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisini haiz bulunanların atanmaları ve görevden alınmaları.
- e) Yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi.
- f) Yönetim kurulu; karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi.
- g) Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması.



Genel olarak yönetim kurulunun sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşletmenin kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirlemek;
- Hedeflere ulaştıracak stratejileri irdelemek, geliştirilmesine katkıda bulunmak ve uygulanmasını sağlamak;
- İşletmenin stratejik ve mali performansını (yıllık bütçeler, işletme planları, temel faaliyet planları vs) irdelemek ve iyileştirici önlemler almak;
- İcra başkanını ve üst düzey yöneticileri seçmek, belirli performans ölçütlerine göre değerlendirmek, gerektiğinde değiştirmek (Hermalin ve Weisbach, 1998: 117-118), diğer üst düzey yöneticiler için icra başkanının önerilerini değerlendirmek ve onaylamak;
- Üst düzey idarecilerin ve yönetim kurulunun ücretlendirilme sistemini, ortaklığın ve pay sahiplerinin uzun dönemli çıkarları doğrultusunda belirlemek, (Business Roundtable, 2005: 3)
- İşletmenin idari ve mali denetimini sağlamak,
- Yönetim faaliyetlerinin verimliliğini kontrol etmek ve gerekli değişiklikleri yapmak, (Business Roundtable, 2005: 3)
- Şeffaf ve aranan niteliklere uygun bir yönetim kurulu adaylık ve seçim sürecini sağlamak, (Monks ve Minow, 2004: 200)
- Yönetim kurulunun, yönetim kurulu alt komitelerinin ve üst düzey yöneticilerin etkin ve verimli çalışmalarını sağlayacak yapı ve işleyişte olmasını sağlamak ve bunların performans ölçütlerini belirlemek,
- İşletmenin, hissedarlara ve dış mercilere yönelik iletişim ve ilişki yaklaşımını belirlemek,
- İşletme ve çalışanları için iş ahlakı kurallarını belirlemek ve uygulanmasını sağlamak,
- Ortaklık aktiflerinin yanlış veya kötü niyetle kullanımı (genel kuruldan izin almadan bir ticari muamele yapmak, rekabet etmek vs) ve muhtemel çıkar çatışmalarını gözlemlemek ve çözmek, (Business Roundtable, 2005: 3)
- İşletmenin dahili ve harici tasarruflarının, faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata uygunluğunu sağlamak, (TÜSİAD, 2002: 15)



- Ortaklığın işleyişinin, etik kurallar çerçevesinde, herhangi bir paydaş grubunu zarara uğratmayacak bir şekilde yürümesini sağlamak, tüm paydaşlara eşit ve adil davranmak, (Business Roundtable, 2005: 3)
- Kanunlara/yönetmeliklere uygunluk bakımından sistemlerin yeterliliğini değerlendirmek (Monks ve Minow, 2004: 200)

Yönetim kurulunun idare ve temsil göreviyle ilgili olarak 6762 sayılı Eski Türk Ticaret Kanunu md. 317 de anonim ortaklığın yönetim kurulu tarafından idare ve temsil olunacağı belirtildikten sonra md. 319 da yönetim ve temsil görevinin murahhaslara bırakılabilme imkanı bulunmaktadır. Bu durum 6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu md.370’de şu şekilde korunmaktadır: “Yönetim kurulu, temsil yetkisini bir veya daha fazla murahhas üyeye veya müdür olarak üçüncü kişilere devredebilir. En az bir yönetim kurulu üyesinin temsil yetkisini haiz olması şarttır. Böylelikle murahhas üye veya müdürlerden en az birinin yerleşim yerinin Türkiye’de bulunması ve Türk vatandaşı olması koşulu aranmaktadır. (6762 sayılı TTK, 1956) (6102 sayılı TTK, 2011)

Yönetim görevinin tamamen murahhaslara bırakıldığı durumlarda dahi yönetim kurulu, münhasır yetkisine giren ve devri kabil olmayan yetki ve görevlerini muhafaza eder. Hatta bu durumda yönetim kurulunun murahhaslar üzerinde genel bir gözetim yükü vardır ve bunun gereği gibi ifa edilmemesi, yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğunu gerektirir. 6762 sayılı TTK md. 336’da yer alan müteselsil sorumluluk prensibi gereği, yönetim kurulu üyeleri kasten veya ihmal neticesinde kendilerine kanunun ve esas sözleşmenin yüklediği vazifelere uymadıkları takdirde oluşacak zararlardan işletmeye, ortaklara ve alacaklılara karşı kusurlarının derecesine bakılmaksızın zararın tamamından sorumludurlar. Burada sorumluluk kavramının bir diğer anlamı da, üyenin konu yönünden bütün malvarlığı ile sorumlu olmasıdır. Yani sorumluluk sınırsız ve şahsidir. (Güney, 2008: 32-38) 6102 sayılı Yeni Kanun’da ise, müteselsil sorumluluk anlayışında bir farklılık bulunmaktadır. Md. 557’de birden çok kişinin aynı zararı tazminle yükümlü olması hâlinde, bunlardan her birinin, kusuruna ve durumun gereklerine göre, zarar şahsen kendisine yükletilebildiği ölçüde, bu zarardan diğerleriyle birlikte müteselsilen sorumlu olacağı ifade edilmektedir. (6762 sayılı TTK, 1956) (6102 sayılı TTK, 2011)



3.YENİ YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN SEÇİMİ

Yönetim kurulunun görevlerinden biri formel ve şeffaf bir atama ve seçim süreci oluşturulmasıdır. Atama komitesi, seçim için yönetim kuruluna uygun adayları seçmeli ve önermelidir. Üyelerin ve komite üyelerinin atanması yönetim kurulunun sorumluluğundadır. (Business Roundtable, 2005: 10-15) NACD, üyelerin seçimi için tamamıyla bağımsız bir komitenin oluşturulması gerektiği üzerinde durarak, İcra Kurulu Başkanı ve yönetim kurulu adaylarının seçiminde tüm yönetim kurulu üyelerinin seçim sürecine dahil edilmesini ifade etmektedir. OECD'ye göre, yönetim kurulu veya atama komitesi belirlenen prosedürlerin şeffaf olmasına ve bunlara riayet etmeye özen göstermelidir. Yönetim kurulu uygun bilgi birikimine, yeteneklere ve işletme için katma değer sağlamaya yönelik uzmanlığa sahip potansiyel üyelerin belirlenmesinde kilit bir role sahiptir. Seçim sürecinin etkin olabilmesi için diğer hissedarlarında seçim sürecine katılımının sağlanması ve kendi belirledikleri adaylara oy verme imkanının tanınması gerekmektedir. Bu süreçte bağımsız yönetim kurulu üyelerinin de anahtar rol üstlenmesi önerilmektedir. (OECD, 2004: 34)

6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 313. maddesinde yönetim kuruluna seçilecek kişilerin pay sahibi olmaları mecburiyeti bulunuyorken, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda pay sahibi olan bir kimsenin yönetim kurulu üyeliğine seçilme zorunluluğu ortadan kaldırılmıştır. Madde gerekçesine göre, böylece, hem az ortaklı anonim ortaklıklarda çok üyeli yönetim kurulu oluşturulmasına olanak tanınmış, hem de uzman ve profesyonel yönetim kurullarının kurulabilmesinin yolu açılmıştır. Ayrıca temsile yetkili en az bir üyenin yerleşme yerinin Türkiye'de bulunması ve Türk vatandaşı olması koşulu getirilmiştir. (6762 sayılı TTK, 1956) (6102 sayılı TTK, 2011)

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'na göre anonim işletme yönetim kurulu üyeleri aşağıda belirtilen yollardan biri ile seçilirler: (6102 sayılı TTK, 2011)

- **Sözleşmeyle Atanma:** Anonim işletmenin kurulduğu andan itibaren tüzel kişilik kazanması için, yönetim kurulu üyelerinin işletme sözleşmesiyle atanmaları şarttır.
- **Genel Kurul Tarafından Seçim:** Genel kurul toplantısında oy çoğunluğuna sahip olan hissedarlar kendi istedikleri kişileri yönetim kuruluna getirebilirler.
- **Yönetim Kurulunun Üye Seçmesi:** Göreve seçilmiş ve görev başındaki yönetim kurulu üyelerinden birisinin bu sıfatı herhangi bir nedenle son bulmuşsa, boşalan yere yönetim kurulu, kanunda ve sözleşmede gösterilen nitelikleri haiz bir kişiyi geçici



yönetim kurulu üyesi olarak seçer. Bu şekilde seçilen üye, genel kurulun ilk toplantısına kadar görev yapar. Geçici görev ile seçilen bu üye genel kurul tarafından kabul edilmese bile yaptığı işler ve kullandığı oylar geçerli olur

SPK ilkeleri işletmelerin yıllık raporuna, seçilecek adaylar hakkında açıklamaları dahil etmelerini önermektedir. Yönetim kurulu tarafından kabul edilen adaylar, hissedarlar tarafından gösterilen adaylar da göz önünde bulundurulur genel kurulda onaya sunulmalıdır. Adayların özgeçmişleri, birikimleri, önerilme nedenleri açıkça yazılı olarak, genel kurul toplantısından en az 15 iş günü önce gündem ile beraber tüm hissedarlara ulaştırılmış olmalıdır. Azınlık hissedarların yönetim kuruluna üye atama isteği olduğu takdirde bu adaylar da tüm üyelere genel kurul toplantısı daveti ile birlikte iletilmelidir. (TÜSİAD, 2002: 19)

Hissedarların yönetim kurulu üyelerinin seçimine katılabildikleri bir sistem yönetim kurulunun temsil niteliğini arttıracaktır ve yönetim kurulunun yönetim ve hissedar konularına duyarlılıkları konusunda daha hassas olmalarını sağlayacaktır. 6762 sayılı Eski Türk Ticaret Kanunu'ndan farklı olarak, 6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu md. 360'da, yönetim kurulunda azınlık hissedarların belli oranda yöneticiyi aday gösterebilecekleri bir temsil mekanizmasına izin verilmektedir. Belirli pay gruplarına, özellik ve nitelikleriyle belirli bir grup oluşturan pay sahiplerine ve azınlığa yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınmaktadır. Bu amaçla, yönetim kurulu üyelerinin, belirli bir grup oluşturan pay sahipleri, belirli pay grupları ve azınlık arasından seçileceği esas sözleşmede öngörülebileceği gibi, esas sözleşmede yönetim kurulu üyeliği için aday önerme hakkı da tanınmaktadır. Belirli gruplara ve azınlığa tanınacak temsil edilme hakkı, halka açık anonim işletmelerde yönetim kurulu üye sayısının yarısını aşmamalıdır.(6102 sayılı TTK, 2011)

4. YÖNETİM KURULUNA SAĞLANAN MALİ HAKLAR VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Kurumsal yönetişimin en kritik basamaklarından biri durumunda olan yönetim kurulu, daha önce de belirtildiği gibi temel amacı işletmenin çıkarlarını korumak ve bu amaç temelinde işletme yöneticilerini denetlemek olan üyelere oluşmaktadır. Bu nedenle yönetim kurulu üyelerinin performansları da kurumsal yönetişim açısından kritik öneme sahiptir. İngiltere'de düzenlenen Combined Code yönetim kurulunun ödüllendirilmesinin, işletme performansı veya işletme ve hissedarlarının çıkarlarına göre ayarlanma gereği üzerinde



durarak bireysel ve kurumsal performansa bağlı olarak yapılandırılması gerekliliği üzerinde durmuştur.

Business Roundtable yöneticilere sağlanan ücretlerin, hisse senedi opsiyonlarından ziyade, uzun döneme yayılacak şekilde hisse sahipliği olarak verilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. (Gregory, 2009: 35)

NACD Blue Ribbon Komisyonu yönetici ücretleri ile ilgili yayınladığı raporda ücretlendirme ve ödüllendirme konusunda aşağıdaki hususlara önem vermiştir:

- Yönetim kurulları, tarafsız bir ücretlendirme sistemi belirlemelidirler.
- Yönetim kurulları her yönetici için hisse sahipliği belirlemelidir.
- Yönetim kurulları yöneticilere sadece öz sermayeden ve nakit ödeme yapmalıdırlar.
- Yönetim kurulları var olan yan ödemelerini kaldırmalıdırlar.
- Yönetim kurulları yönetici ücret ve teşviklerine yönelik bir politika ve felsefe belirlemelidir.

OECD ilkelerine göre; bağımsız üyeler, yönetim kurulunun performansının değerlendirilmesinde tarafsız görüş bildirebilirler. Bağımsız bir yönetim kurulunun varlığı, hissedar çıkarlarının korunması açısından büyük önem taşımaktadır. Yönetim kurulunun bağımsızlık derecesi ve bu yönetim kuruluna bağlı olarak faaliyet gösteren tarafsız bir ücret komitesinin varlığı, yöneticilerin ücret ve teşvikleri üzerinde doğrudan etkili olabilmekte, hissedar çıkarlarıyla uyumlu sistemlerin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Harley ve Wiggins de, İcra Kurulu Başkanı ve üst yönetimin baskısı altında bulunan yönetim kurullarında, ücret ve teşvik sistemlerinin etkin ve verimli olmadığını ifade etmektedir. (Harley ve Wiggins, 2004: 523-524)

SPK ilkelerine göre, yönetim kurulu üyelerinin yetenek, beceri ve deneyim düzeyleri ile bağımsızlık derecesi, yönetim kurulunun performans düzeyini ve başarısını belirlemekte ve işletmenin hedefe ulaşmadaki başarısını doğrudan etkilemektedir. (SPK, 2003: 37) Yönetim kurulu ve yöneticiler, işletmenin misyonu ve vizyonu çerçevesinde, bir işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmasında esas sorumludur. Bu itibarla, yönetim kurulu ve yöneticiler şeffaf bir şekilde performans değerlendirmesine tabi tutulmalı ve ödüllendirme veya göreve son verme bu esaslar çerçevesinde gerçekleştirilmelidir. (SPK, 2003: 38) Ödüllendirme



yönetim kurulu üyelerinin performansını yansıtacak ve işletmenin performansı ile ilişkilendirilecek şekilde tayin edilmelidir.(SPK, 2003: 50)

Yönetim kurulu üyelerinin, görevleri sebebiyle ortaklıktan elde ettikleri haklar 4 gruba ayrılabilir. Bunlardan birincisi, yönetim kurulu üyelerine katıldıkları her toplantı için verilen bir ücret olan huzur hakkıdır. Bunun yanında ikinci olarak, yönetim kurulu üyelerine, esas sözleşmede hüküm bulunması şartıyla ya da genel kurul kararıyla standart bir ücret ödenmesi de mümkündür. Üçüncü olarak, yönetim kurulu ortaklık kazancından kar payı da alabilir. Son olarak ise, ortaklığın kar elde etmesi gerekmeksizin, yönetim kurulu üyelerine başarıları sonucu genel kurul tarafından ikramiye verilebilir. (6102 sayılı TTK, 2011)Yönetim kurulu üyelerine verilecek ücret, ilke olarak üyenin harcadığı zamanı ve üyelik gereklerinin yerine getirilmesini, asgari olarak karşılayacak şekilde genel kurul tarafından belirlenir. Bu konuda yönetim kuruluna bağlı olarak faaliyet gösteren ücret komitesi, yönetim kurulu ücretlerinin belirlenmesinde önerilerde bulunabilir. Ücret komitesi, oluşturulan paketin yöneticileri cezbedecek ve yöneticileri işletme performansını başarıyla yönetmeye teşvik edecek şekilde tasarlamalı; yönetim kurulu üyelerinin çıkarları ile hissedarların uzun vadeli çıkarlarının uyuşmasını sağlamalı ve ücretleri kısa vadeli performansa dayalı belirlememelidir.(Argüden, 2007: 72)

5. YÖNETİM KURULU TOPLANTILARININ SIKLIĞI VE GÜNDEMİ

Yönetim Kurulu toplantılarının sıklığı ve bu toplantılara yöneticilerin katılımı hakkında verilen bilgiler, işletmenin kurumsal yönetim sorumluluklarının ciddi şekilde yerine getirilip getirilmediğini gösteren önemli bir kriter olarak kabul edilmektedir. Yönetim kurulunun yaptığı toplantıların sayısı denetim faaliyetinin delili olmalıdır. L. D. Brown ve Caylor toplantı sıklığı ve yönetici katılımı ile performans arasında olumlu bir ilişki bulmuşlardır. (Brown ve Caylor, 2005: 28-32) Miller ve Norburntarafından yapılan bir çalışmada da, yönetim kurullarının işleyiş şeklinin, toplantıların sıklığının ve İcra Kurulu Başkanı ile yöneticiler arasında zamanlı ve kaliteli bilgi alışverişinin yönetim kurulunun karar verme becerisine ve işletme performansına katkıda bulunduğu gösterilmiştir. (Miller ve Norburn, 1986: 108-110)



Business Roundtable tarafından hazırlanan kurumsal yönetim ilkeleri adlı raporda, yönetim kurulu toplantılarının dikkatlice planlanması ve acil durumlara karşı uyum sağlama esnekliğinin olması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Yönetim kurulu gündemi ve toplantı süresi; yönetim kurulu üyeleri ve yönetim açısından tartışmaya elverişli olmanın yanında, karşılıklı görüş alışverişine de izin vermelidir. Buna ek olarak NACD, toplantı gündeminin belirlenmesinde yönetim kurulu üyelerinin, İcra Kurulu Başkanı ile aktif olarak çalışması gerekliliği üzerinde durmaktadır. (Gregory, 2009: 41)

6762 sayılı Eski Türk Ticaret Kanunu md. 364' e göre yönetim kurulları yılda en az bir kez toplanmalı ibaresi bulunmakla beraber; 6102 sayılı yeni kanunda bu konuyla ilgili bir görüş bildirilmemiştir. SPK ilkelerinde yönetim kurulunun düzenli olarak ve önceden planlandığı şekilde en az ayda bir defa; gerekli görülen hallerde bu süreye bağlı olmadan ve gecikmeksizin toplanması gerektiği belirtilmektedir. (SPK, 2004: 45) Buna ek olarak TÜSİAD tarafından yayınlanan raporda “Yönetim kurulu yılda altı kereden az olmayacak şekilde düzenli olarak toplanmalıdır” (TÜSİAD, 2002: 21) ifadesi yer almaktadır. Bununla beraber sadece yönetim kurulunun fazla yâda uzun toplantılar yapmasının yönetim kuruluna değer katacağına dair bir kanı elde etmek doğru olmaz. Toplantılar, yönetim kurulunun gerçek işini yapması için zaman verecek şekilde düzenlenmelidir. Gelişmiş yönetim kurulları toplantılar için tam bir günü ayırırlar; hatta bazıları bir buçuk gün sürebilir. Yöneticiler toplantılara gündemi okumuş ve yöneltilecek sorulara hazırlıklı olarak gelmelidirler. Sonuç olarak, toplantıların sayısı ve çeşitliliği işletmenin niteliğine ve şartlarına bağlı olmalıdır. Yönetim kurulu toplantı gündemi; üyeleri mali konular, borç-alacak durumu, bilanço / gelir tablosu, bütçe karşılaştırmaları, projeler planlanan-gerçekleşen durum, potansiyel projeler, yatırımlar, kurum içi gelişmeler, kaynakların durumu, İK konuları ve yatırımcılarla iletişim konularında bilgilendirmelidir. (Argüden, 2007: 62)

Yönetim kurulunun hizmet rolünü başarılı bir şekilde ifa edebilmesi için toplantıların etkin olması esastır. Etkin bir toplantı için ilgili verilerle iyi hazırlanmış bir gündem önceden yöneticilere dağıtılmalı; toplantılar zamanında yapılmalı; sorunlar derinlemesine tartışılmalı; muhalif yöneticilerin tartışmayı tekel altına almadan görüşlerini serbestçe ifade edebilecekleri bir ortam tesis edilmeli; kararlar İcra Kurulu Başkanı'na boyun eğmeksizin oy çoğunluğu ile alınmalı ve yapılan ilerlemenin belgelenmesi için toplantı tutanakları özenle tutulmalıdır. (Zahra ve Pearce, 1989: 310)



SPK ilkelerine göre, Yönetim Kurulu Başkanı, diğer yönetim kurulu üyeleri ve İcra Başkanı ile görüşerek yönetim kurulu toplantılarının gündemini belirlemelidir. Yönetim kurulu üyesi her toplantıya katılmalıdır. (SPK, 2004: 44-45) Yönetim kurulu toplantı gündemine şu konulara dair tartışmaları dâhil etmelidir: (Charan, 2005: 160)

- Bilanço (yılda iki kez)
- Liderlik ve vekalet (yılda iki kez)
- İcra Kurulu Başkanı ücreti (yılda bir kez)
- Önemli riskler ve ilgili uygulamalar (yılda bir kez)
- Strateji (kurul toplantıları dışında yılda bir kez veya iki kez)
- Kriz yönetimi (yılda bir kez)
- Üst yönetim performans değerlendirmeleri (yılda bir kez)

Yönetim kurulu toplantılarındaki gündem maddeleri, alınan kararlar ve açıklamalarla ilgili her türlü ayrıntı yönetim kurulu sekreteri tarafından yazılı hale getirilmeli ve bu notlar çalışma gün ve saatleri içinde, önceden haber verilmek kaydıyla, her yönetim kurulu üyesinin incelemesine açık olmalıdır. Yönetim kurulu toplantısında tartışılacak tüm konular ile ilgili evraklar ve raporlar en azından 7 işgünü öncesi yönetim kurulu üyelerine ulaştırılmalıdır. Ayrıca, zaman zaman, icra başkanı dışındaki yöneticiler de yönetim kurulu toplantılarına katılmalıdır. (TÜSİAD, 2002: 22)

6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda esas sözleşmede daha ağır bir toplantı yetersayısı öngörülmemişse, toplantı yetersayısı üye tam sayısının çoğunluğudur. Ayrıca md. 1527 ve md. 1528'de belirtildiği üzere elektronik ortamda yönetim kurulu yapılabilmesi olanaklı hale getirilmiştir. Böylece, Türkiye'de bulunmayan yönetim kurulu üyelerinin toplantılara katılmaları sağlanmış olacaktır. Yönetim kurulu toplantısı, tamamen elektronik ortamda yapılabileceği gibi bazı üyelerin fiziken bulunduğu toplantıya bir veya birkaçının elektronik ortamda katılmasıyla da yapılabilir. 360. Maddeye göre yönetim kurulu üyeleri birbirlerini temsilen oy veremeyecekleri gibi, toplantılara vekil aracılığıyla da katılamazlar. Oylar eşit olduğu takdirde o konu gelecek toplantıya bırakılır. İkinci toplantıda da eşitlik olursa söz konusu öneri reddedilmiş sayılır.



TÜSİAD raporuna göre, yönetim kurulunun karar alması için gerekli olan toplantıya katılan üye yetersayısı toplam üye sayısının dörtte üçü olmalıdır. Yönetim kurulları en az yarıdan bir fazla sayıda bağımsız üyeden oluşan işletmelerde, toplantı yetersayısına ek olarak, bağımsız üye sayısının bağımsız olmayan üye sayısına eşit veya fazla olması şartı da gözetilmelidir. (TÜSİAD, 2002: 21)

6. YENİDEN SEÇİLME VE EMEKLİLİK

Yönetim kurulunun işleyişi sürecinde gündeme gelen konulardan biri de yönetim kurulu üyelerinin yeniden seçilmesi ve emeklilikleridir. NACD raporuna göre, belirli bir yaş haddinin - örneğin 10 ila 15 sene gibi - saptanması, yeni yöneticilerin kurula katacağı çeşitlilik, taze düşünceler ve eleştirel fikirlerin önünü açacağından üyelerin değişiminin teşvik edilmesi önerilmektedir.

6762 sayılı Eski Türk Ticaret Kanunu'nda "Görev Süresi" başlıklı 314. maddesinde "yönetim kurulu üyelerinin en çok üç yıl süreyle seçileceği, esas sözleşmede aksine hüküm yoksa süresi biten üyelerin tekrar seçilmesinin mümkün olduğu" hükmü bulunmaktadır. Bu nedenle uygulamanın genelinde işletmelerde yönetim kurulu üyelerinin genel kurulca seçildikleri süreyi doldurduğu halde görevlerine devam ettikleri görülmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin görev süresi, 6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun 362. maddesinde aynen korunmuştur. (6102 sayılı TTK, 2011)

Yönetim kurullarının üyelerinin performans değerlendirmesine tabi olmadığı durumlarda, üyelerin görev sürelerini belirleyen şartların oluşturulması gerekmektedir. Kurumsal yönetim açısından yönetim kurulu üyelerinin seçiminde yönetim kurulu üye sayısı, yönetim kurulu üyelerinin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına ve komitelerin oluşumu ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmelerine olanak sağlayacak şekilde belirlenmelidir. (SPK, 2003: 48) Ayrıca üyelerinin seçiminde, birikimli oy sisteminin uygulanmasına öncelik verilir. Birikimli oy sisteminin uygulama esasları mevzuat çerçevesinde işletmenin esas sözleşmesinde düzenlenir. Yönetim kurulu üyeleri birikimli oy sistemi konusunda pay sahiplerini bilgilendirir. Birikimli oy sistemi amacı doğrultusunda kullanılır ve bu konuda yönetim kurulu üyeleri gerekli hassasiyeti göstermek durumundadır. (SPK, 2003: 50)



Yönetim kurulu üyelerinin yeniden seçilmesi konusunda bu noktada, kurum kültürüne büyük işler düşmektedir. Çünkü çoğu işletmede yönetim kurulu üyelerinin yeniden seçilmesi mümkün olduğundan, kurumsal yönetim ilkelerini özümsemiş işletmelerde yönetim kurulu üyelerinin performanslarının değerlendirilmesi önem kazanmakta; bir bakıma denetim performansı etkin olmayan üyelerin yeniden seçilmesi önünde bir oto kontrol oluşturmaktadır. TÜSİAD tarafından hazırlanan rapor gereğince, “Tüm yönetim kurulu üyeleri, her yıl yönetim kurulunun performans değerlendirmesine tabi tutulmalıdır. İki yıllık sürenin bitiminden sonra üye yeniden seçilmek için aday olabilir. Ancak yeniden seçilme hiçbir zaman otomatik değildir ve seçim için daha önce bahsedilen prosedür uygulanır.” (TÜSİAD, 2002: 22)

Yönetim kurulu üyelerinin emeklilik yaşının uluslararası standartlara uygun olarak 65 olması öngörülmektedir. Bununla beraber kurucu üye gibi uzun dönemli katkıda bulunabilecek bazı özel durumdaki üyeler; performans değerlendirmesine tabi tutularak bu yaş sınırlamasında ayrıcalıklı olabilirler. (TÜSİAD, 2002: 22)

7. SONUÇ

Kurumsal yönetim ve yönetim kurulları konusunda dünyada ve Türkiye’de yapılan çalışmalar gitgide artmakta ve yaygınlık kazanmaktadır. Yönetim kurulu işleyişi ile ilgili olarak ABD ve Avrupa’da konuya esnek bir yaklaşımın hâkim olduğu söylenebilir. OECD’nin ve SPK’nın yayınlamış olduğu Kurumsal Yönetişim İlkelerinde yönetim kurulu işleyişi ile ilgili maddelere bakıldığında her iki metnin fonksiyonunun temelde benzer olmasına rağmen içeriğinde farklılıklar olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, SPK Kurumsal Yönetişim İlkeleri, OECD ilkelerinden farklı ve kapsamlı prensipler içermektedir. Söz konusu metin incelendiğinde ilkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmamasının şimdilik isteğe bağlı olduğu görülmektedir. Fakat SPK’nın İMKB ile halka açık anonim şirketleri söz konusu ilkeleri uygulama yönünde teşvik etmek amacıyla Kurumsal Yönetim Endeksi hesaplama çalışmalarına başlaması ile beraber, kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirme notunun 6’dan düşük olması sonucu endeksten çıkarılma şartının getirilmesiyle işletmeler üzerinde baskı oluşturulduğu görülmektedir. Yeni TTK’nın kurumsal yönetim ilkelerinin yaşatılmasını destekleyen bir yapısı olduğu ve mevcut TTK ile karşılaştırıldığında bir dizi yenilik getirdiği gözlemlenmektedir. Sonuç olarak uluslar arası



düzeyde ve Türkiye’de uygulamada gözlemlenen; ilke ve düzenlemeler konusunda yapılan çalışmaların benzer özellikler taşımasına rağmen içeriklerinin farklılıklar arz ettiği tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Argüden, Y. (2007) *Yönetim Kurulu Sırları*, Rota Yayınları.
- Brown, L. D.; Caylor, M. L.(2005) Corporate governance and firm performance, *SSRN*, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=586423.
- Business Roundtable (2005), Principles of Corporate Governance, A White Paper www.businessroundtable.org.
- Charan, R.(2005), Boards That Deliver: Advancing Corporate Governance from Compliance to Competitive Advantage, Jossey Bass, USA.
- Gregory, H.J.(2009), Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice: United States, Weil Gotshal and Manges LLP, New York.
- Güney, N.A.(2008), Anonim İşletme Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu, Vedat Kitapçılık, İstanbul.
- Harley R.; Wiggins R.(2004), “Who Is in Whose Pocket? Director Compensation, Board Independence, and Barriers to Effective Monitoring,” *Journal of Financial Economic*, vol.73, s.497-524.
- Hermalin, B.; Weisbach, M. (1998), “Endogenously chosen boards of directors and their monitoring of the CEO”, *American Economic Review*, Vol. 88, p.96–118.
- Miller, P.; Norburn, D. (1986), “Directors in strategic crisis”, *Advances in strategic management*”, Vol. 4, p. 95-110.
- Monks, R. ; Minow, N. (2004), Corporate Governance, Blackwell Publishing , USA, 2004.
- Paslı, A.(2004), Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi, Beta Yayım Dağıtım, İstanbul
- Poroy, R. ; Tekinalp, Ü. ; Çamoğlu, E. (1995), Ortaklıklar ve Kooperatifler Hukuku, Beta Yayın Dağıtım , İstanbul.
- OECD (2004), OECD Principles for Corporate Governance, Paris: OECD Publication Service.
- SPK(2003), Kurumsal Yönetişim İlkeleri, Ankara.



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 34 Ocak – Şubat 2013

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN

<http://www.akademikbakis.org>



- TÜSİAD(2002), Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi, Yayın No. TÜSİAD-T/ 2002-12/336.
- Zahra, S. ; Pearce, J., (1989) “Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model”, *Journal of Management*, Vol. 15, p. 291–334.
- 6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu (14.02.2011 tarih, 27846 sayılı T.C. Resmi Gazete)
- 6762 Sayılı Eski Türk Ticaret Kanunu (29.06.1956 tarih, 9353 sayılı T.C. Resmi Gazete)