

Anonim Ortaklıklarda Yönetim Organının Yapılanması ve İşlevleri



OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yayınlanmış olduğu 1999 yılından bu yana, ülkemizde kurumsal yönetime olan ilginin artmasını ve bunun paralelinde oluşan gelişmeleri memnuniyetle takip etmekteyiz. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte olarak bu ilginin somut gelişmelere dönüşmesine yönelik çabalara, faaliyet konularımız çerçevesinde destek vermekteyiz.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun halka açık şirketlere yönelik uyum beyanı düzenlemesi, Borsa Yönetim Kurulu tarafından İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi oluşturulması, SPK lisansı alan kuruluşlar tarafından kurumsal yönetim derecelendirme faaliyetlerinin başlatılmış olması, Türk iş dünyasında son yıllarda kurumsal yönetimle ilgili önemli gelişmelerin başında yer almaktadır. Önümüzdeki dönemde, ülkemizde Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yaygınlaşması açısından en önemli gelişme ise Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın yasallaşması olacaktır. Yeni yasa, kurumsal yönetime ilişkin birçok çağdaş düzenleme ile Türk iş dünyasında önemli yenilikler getirecek ve bu alanda önemli ilerleme için uygun bir zemin oluşturacaktır.

Ayrıca yayın çalışması konusunda Deloitte TKYD işbirliğinde oluşturulan yeni projemizi sizlere ilk yayınlarımızda duyurmuştuk: Deloitte ve TKYD kurumsal yönetim ile ilgili alt başlıkları özet olarak inceleyen ve okuyuculara pratik bilgiler olarak aktaran Kurumsal Yönetim Serisi'ni 2007 yılında sizler için hazırlama kararı aldıktan sonra çalışmalarına tüm hızıyla devam etmektedir. İşbirliğimizin üçüncü çalışmasını sizlere sunmaktan mutluluk duyarız.

"Kurumsal Yönetim Serisi"nin üçüncü çalışması olan "**Anonim Ortaklıklarda Yönetim Organının Yapılanması ve İşlevleri**"nin hedefi kurumsal yönetim ilkesinin hayata geçirilmesinin iki temel koşulunu özet bir şekilde açıklamaktır. Bu konular: 'yönetim organının kurumsal yönetim ilkesini hayata geçirebilecek nitelikte olması' ve 'kurumsal yönetimin şirketin yönetim mekanizmalarının odağına yerleştirilmesi'dir. Konuya ilgi gösteren okurlar için bir referans noktası oluşturmak üzere kaleme alınmış olan bu özet bilgiler, serinin diğer kitaplarıyla bir bütünlük teşkil edecek şekilde ele alınacaktır. Bu çalışmayı sizlere sunarken, kurumsal yönetimin şirketlerimiz tarafından yalnızca bir takım ilkelere uymak şeklinde değil, davranışsal boyutuyla da benimsenmesine katkıda bulunabilmeyi diliyoruz.

İçeriği itibarıyla oldukça kapsamlı bir kavram olan ve ekonomi, hukuk, yönetim, finans gibi sosyal bilimlerin birçok disiplini ilgilendiren kurumsal yönetim kavramının 'yönetim organının yapılanması ve işlevleri' üzerine olan etkisini, sade bir anlatımla aktarmayı amaçlayan "Kurumsal Yönetim İlkesi Işığında Anonim Ortaklıklarda Yönetim Organının Yapılanması ve İşlevleri" adlı çalışmamızı beğeneceğinizi umuyor ve kurumlarımız adına saygılarımızı sunuyoruz.

Av. Ümit Hergüner
Yönetim Kurulu Başkanı
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Levent Yaveroğlu
Yönetim Kurulu Başkanı
Deloitte Türkiye

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Kurumsal Yönetim anlayışının ülkemizde tanınmasına ve gelişmesine katkıda bulunmak, en iyi uygulamaları hayata geçirilmesini sağlamak amacıyla 2003 yılından bu yana faaliyetlerini sürdürmektedir. Sayısı 300'ü aşkın yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yönetici, Türkiye'de kurumsal yönetimin geleceğini tartışmak ve buna ilişkin uygulamalara yön vermek amacıyla Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde bir araya gelmektedir.

Denetim, vergi, yönetim danışmanlığı ve kurumsal finansman hizmetlerinde dünyanın en büyük kuruluşlarından biri olan Deloitte, yaklaşık 140 ülkede, 135 bin personeli ile faaliyet gösteriyor.

İleri teknoloji kullanan, değişik alanlardaki bilgi ve becerilerini bir araya getiren Deloitte, dünya çapındaki tüm müşterilerine aynı yüksek kaliteli hizmeti sunmayı ilke edinmiştir. Müşteri portföyündeki ülke, dil, para birimi ve kültür farklılıkları, kuruluşun gelişmekte olan pazarlardaki liderliğinin bir göstergesini oluşturuyor.

Türkiye'de çalışmalarına 1986 yılında başlayan Deloitte faaliyetlerini İstanbul ve Ankara'da 700'ü aşkın çalışanıyla sürdürüyor. Deloitte'un Türkiye'de denetim, vergi, yönetim danışmanlığı, kurumsal finansman ve kurumsal risk alanlarında hizmet veren beş şirketi bulunuyor.

Giriş

Özünde şirketlerin hissedarlarına ve diğer menfaat sahiplerine en yüksek yarar sağlayacak biçimde yönetilme ilkesi bulunan bir yönetim şekli olarak "Kurumsal Yönetim" in iş dünyasında son yıllarda en çok tartışılan konulardan biri olduğunu ilk çalışmalarımızda önemle belirtmiştik.

Serimizin bu yeni çalışmasında, kurumsal yönetim uygulamalarıyla bütünlük sağlayan 'yönetim organının yapılanması ve işlevleri' konusuna değinmek arzusundayız. Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk esaslarına dayalı olan kurumsal yönetim anlayışının, SPK İlkeleri'nin benimsenmesiyle ve TTK Tasarısı'nın kanunlaşmasıyla Türk Hukuku'nda önemli bir konum edineceğini önceki çalışmalarımızda önemle belirtmiştik. Bu bağlamda, yönetim organları'nın yapılanmasına ve işlevlerine değinilmesi çok yerinde olacaktır.

Anonim ortaklık, oluşturacağı yetkin yönetim örgütlenmesiyle ve iyi yönetim standartlarına uygun politikalarla, kurumsal yönetim anlayışını şirket kültürünün odağına yerleştirmelidir. Bu açıdan kurumsal yönetim, bundan böyle tüm anonim ortaklıklara özgü normlar hiyerarşisinde bir yer bulmalıdır.

Bu açıdan, SPK'nın 2003 yılında kamuoyuna duyurduğu "Kurumsal Yönetim İlkeleri", eksen olarak alınacaktır. Ayrıca, kapalı anonim ortaklıklar bakımından da kurumsal yönetim ilkesini kabul eden ve bu çerçevede yönetim organına ilişkin kapsamlı düzenlemeler içeren TTK Tasarısı'na da yeri geldikçe değinilecektir. Bu noktada kaydetmek gerekir ki, hali hazırdaki sistemde, sadece Sermaye Piyasası Hukuku'na tabi olan anonim ortaklıklar kurumsal yönetim ilkelerine göre yapılanma yükümlülüğü altındadır. Ancak TTK Tasarısı'nın kanunlaşması halinde, kurumsal yönetim ilkesi, tüm anonim ortaklıklar bakımından TTK Tasarısı'nda öngörülen düzeyde bağlayıcı olacak, Sermaye Piyasası Hukuku'na tabi olan anonim ortaklıklar ise Tasarısı'nın ötesinde ayrıca SPK İlkeleri'ne de tabi olacaktır.

Kuşkusuz ki, kurumsal yönetim ilkesinin özümsemesi için, anonim ortaklığın bu ilkeyi kendi değerler hiyerarşisinin merkezine yerleştirmesi gerekecektir. Kurumsal yönetim, ancak uzmanlaşmış, deneyimli, dinamik ve kısmen bağımsız bir yönetim örgütlenmesinin oluşumuyla gerçekleştirilebilecektir.

I. Yaklaşım

Kurumsal yönetim, anonim ortaklığın yönetiminin, yetkin yönetim standartlarına yönelmesini gerekli kılmaktadır. Genel bir yaklaşımla, bir anonim ortaklıkta, kurumsal yönetim anlayışının hayata geçirilmesi için iki temel koşulun varlığı gerekir:

- Kurumsal yönetim anlayışını benimseme ve uygulama yeteneğine sahip bir yönetim organının oluşumu,
- Kurumsal yönetim anlayışının şirket kültürüne yerleştirilmesi ve özellikle hakim pay sahipleri ve yönetim teşkilatı tarafından benimsenmesi.

Bu iki koşulun gerçekleştirilmesinde, yönetim organına önemli görevler düşmektedir. Burada "yönetim kurulu" yerine bilinçli olarak "yönetim organından" söz edilmektedir; çünkü kurumsal yönetim ilkesi, anonim ortaklığın çapına ve faaliyetinin türüne uygun düşen kapsamda bir yönetim teşkilatının oluşturulmasını, bu teşkilat içinde ihtisası, bağımsızlığı ve deneyimi gözetilen bir yetki dağılımı yapılmasını öngörmektedir. Diğer bir açıdan, anonim ortaklığın kurumsal yönetim ilkesine uygun yapılandırılması için sadece yönetim kurulunun değil, tüm yönetim teşkilatının bu ilkenin ön plana çıkardığı ölçüler ışığında örgütlenmesi ve işlev göstermesi gerekmektedir.

Görüldüğü üzere, kurumsal yönetim anlayışının özümsemesi ve ortaklığın yapılanmasına ve yönetimine yansıtılması, dinamik ve kalıcı bir süreçtir. Bu sürecin dinamik niteliği, kendisini iki yönden göstermektedir. İlk olarak, anonim ortaklığın yönetim kadrosu, zaman içinde değişim gösterebilmektedir. Kurumsal yönetim ilkesinin ortaklık düzenine hakim olabilmesi için, ilk aşamada yönetim kadrolarının kurumsal yönetim anlayışını özümseyebilecek meziyetlere sahip yöneticilerden oluşturulması gerekmektedir. Bu açıdan **anahtar niteliğini taşıyan üç kavram, "bağımsızlık", "ihtisas" ve "deneyim"dir.**

İkinci olarak, kurumsal yönetim anlayışının şirketin yönetim süreçlerine dahil edilmesi gerekecektir. Somut bir yaklaşımla, kurumsal yönetim standartları konusunda yönetim teşkilatının bir kez bilinçlendirilmesi yeterli olmayacaktır. Kurumsal yönetim, sürekli gelişen bir süreçtir. Bu yönden, anonim ortaklığın doğrudan doğruya iyi yönetim standartlarını uygulayacak ve geliştirecek birimlere sahip olması gerekir.

Kuşkusuz ki bu dinamik süreçte, yönetim ile denetim arasındaki yoğun etkileşime de değinmek gerekir. Kurumsal yönetim ilkesinin ortaya koyduğu denetim mekanizması, anonim ortaklıklarda klasik denetim işlevlerinin ötesinde "şirketin kurumsal yönetim yönelimini" sınıma misyonuna sahiptir. Kurumsal yönetim ilkesine işlerlik kazandırılmasında denetimin yönetimi yönlendirici rolü, kendisini bu yönden göstermektedir.

Bu veriler ışığında, ilk aşamada, yönetim organının oluşumunu ve örgütlenmesi ele alınacaktır. Bu çerçevede, kurumsal yönetim ilkesini uygulamaya yetkin olan bir yönetim teşkilatının nasıl bir yapıya sahip olması gerektiği üzerinde durulacaktır. İkinci aşamada ise, yönetim organının, kurumsal yönetim ilkesi marifetiyle ön plana çıkan işlevleri incelenecektir. Gerek yönetim organının konumu, gerek bu organın işlevleri, bu organın diğer organlarla ve birimlerle ilişkilerinin de araştırılmasını gerekli kılmaktadır. Söz konusu değerlendirmeler yapılırken, temel olarak, kurumsal yönetim ilkesinin Türk Hukuku üzerindeki somut etkileri ele alınacaktır.

Bu açıdan, SPK'nın 2005 yılında kamuoyuna duyurduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri (KYİ), eksen olarak alınacaktır. Ayrıca, kapalı anonim ortaklıklar bakımından da kurumsal yönetim ilkesini kabul eden ve bu çerçevede yönetim organına ilişkin kapsamlı düzenlemeler içeren TTK Tasarısı'na da yer geldikçe değinilecektir. Bu noktada kaydetmek gerekir ki, halihazırdaki sistemde, sadece Sermaye Piyasası Hukuku'na tabi olan anonim ortaklıklar kurumsal yönetim ilkelerine göre yapılanma yükümlülüğü altındadır. Ancak TTK Tasarısı'nın kanunlaşması halinde, kurumsal yönetim ilkesi, tüm anonim ortaklıklar bakımından TTK Tasarısı'nda öngörülen düzeyde bağlayıcı olacak, Sermaye Piyasası Hukuku'na tabi olan anonim ortaklıklar ise Tasarı'nın ötesinde ayrıca SPK İlkeleri'ne de tabi olacaktır.

Bu olguya rağmen, normalde kurumsal yönetim ilkesine tabi olmayan anonim ortaklıkların dahi, bu ilkeyi bir gelişme kılavuzu olarak benimsemeleri ve şirket kültürlerinin bir parçası haline getirmeleri mümkündür.

Bu yaklaşım ışığında yapılacak değerlendirmeler uyarınca varılacak sonuçlar, Değerlendirme kısmında ele alınacaktır.

II. Yönetim Organının Oluşumu ve Örgütlenmesi

A. Yönetim Kurulu

1. Konumu

Anonim ortaklıklarda icra organı olarak varlığı zorunlu olan yegane organ, yönetim kuruldur (TTK.m. 312). Diğer bir deyişle, bir anonim ortaklıkta, bir icra kuruluna yer verilmesi, yönetim yetkisinin kısmen veya tamamen devredilmesi (TTK.m. 319), müdürlere yönetim teşkilatında yer verilmesi (TTK.m. 342) ve çeşitli komitelerin oluşturulması (TTK.m. 318) zorunlu değildir. Şu kadar ki, modern yönetim modelleri ve anonim ortaklığın somut ihtiyaçları, çoğunlukla geniş bir yönetim teşkilatının oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Belirtmek gerekir ki, yönetim teşkilatı nasıl yapılandırılırsa yapılandırılırsın, yönetim kurulu, her olasılıkta yönetim organının merkezinde yer almaktadır. Bu noktadan hareketle, kurumsal yönetim ilkesine ilişkin çalışmalarda, yönetim kurulunun oluşumuna ve işlevlerine ilişkin önemli düzenlemeler mevcuttur.

2. Oluşumu

Aşağıda inceleneceği üzere, yönetim kurulu, anonim ortaklığın stratejik yönetimini biçimlendiren organdır. Anonim ortaklığın iyi işleyişinden, diğer bir deyişle, kurumsal yönetimin dayanağını oluşturan adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumluluk bilincine dayalı yönetiminden, yönetim kurulu sorumludur. Yönetim teşkilatı ne denli ayrıntılı olarak yapılandırılırsa yapılandırılırsın, yönetim kurulunun bu görevi, vazgeçilemez ve devredilemez görevlerdendir. Kurumsal yönetim ilkesinin özümsemesi ve şirket kültürünün odağına yerleştirilmesi, büyük ölçüde yönetim kurulunun performansına bağlıdır. Bu noktadan hareketle kurumsal yönetim ilkesine ilişkin çalışmalarda ve bu çerçevede SPK İlkeleri'nde; yönetim kurulunun oluşumuna ilişkin düzenlemeler önemli bir yer tutmaktadır.

Kurumsal yönetim ilkesinin yönetim kurulu üyelerinde aradığı özellikler, **"ihtisas, deneyim ve bağımsızlık"** ölçütleri ışığında ele alınmalıdır. TTK Tasarısı, yönetim kurulu üyelerinin en az yarısının, tek kişilik yönetim kurulunda yöneticinin ve tüzel kişinin yönetim kurulu üyesi olarak seçildiği durumlarda onun adına tescil edilen kimsenin, yüksek öğrenim görmesini gerekli görmektedir (Tasarı m. 359/3).

İhtisas ve Deneyim

TTK Tasarısı m. 359/3 hükmünde aranan yüksek öğrenim koşulu, SPK İlkeleri'nde de tavsiye edilmektedir (KYİ. Bölüm IV, 3.1.3). Yönetim kurulunun, kurumsal yönetim ilkesiyle altı çizilen stratejik konumu, bu organı oluşturacak üyelerin, ihtisas sahibi olmalarını ve anonim ortaklığın faaliyet alanı ve yönetimi ile ilgili olarak belirli bir deneyime edinmelerini gerekli kılmaktadır (KYİ. Bölüm IV, 3.3). İhtisas ve deneyim koşullarına

ilişkin ölçüler, şirketin esas sözleşmesinde somutlaştırılmalıdır (KYİ. Bölüm IV, 3.1). Esasen bu ölçülerin geliştirilmesi, kurumsal yönetim komitesinin çalışma alanına girmektedir. Bu komite, anonim ortaklıkta yönetim kurulu üyeliğine seçilecek kimselerin ne tür bir ihtisasa sahip olması gerektiğini, ayrıca nasıl bir deneyim sürecinden geçmesi gerektiğini belirleyebilir. Yönetim kurulu, kurumsal yönetim komitesinin bu yönde yapacağı çalışmayı yerinde bulursa, genel kurula bu hususta esas sözleşmeye hüküm konulmasını önerebilecektir.

Bağımsız Üyeler

Paysahibi gruplarının etkilerinden soyut olan bağımsız üyelerinin sayısı, kurumsal yönetimin teminatıdır (KYİ. Bölüm IV, 3.3). SPK, yönetim kurulunda en az iki üyenin ve her durumda toplam üye sayısının üçte birinin bağımsız üye olmasını öngörmektedir (KYİ. Bölüm IV, 3.3.1). Bağımsız yönetim kurulu üyesi, seçildiğinde bağımsız olduğuna dair bir beyanı yazılı olarak yönetim kuruluna sunmakla (KYİ. Bölüm IV, 3.3.6) ve bağımsızlığını yitirdiği takdirde durumu derhal yönetim kuruluna bildirerek istifa etmekle yükümlüdür (KYİ. Bölüm IV, 3.3.7). İstifa üzerine yönetim kurulu, bu üye yerine ilk genel kurula kadar görev yapmak üzere yeni bir bağımsız üye seçmeli, bu seçimi yapmak için gereken yetersayılar mevcut değilse, bağımsız üye görevine devam etmelidir (KYİ. Bölüm IV, 3.3.8). Kanımızca bu son olasılıkta ve bağımsız üyenin kendiliğinden istifaya yanaşmadığı durumlarda, genel kurulun derhal toplantıya çağırılması ve yeni yönetim kurulunun seçilmesi gerekmektedir.

SPK İlkeleri, bir yönetim kurulu üyesinin bağımsız üye olarak nitelendirilmesi için gereken koşulları belirlemektedir. Ayrıntılarına girmeksizin bu koşulları, şu şekilde sıralayabiliriz :

- Yönetim kuruluna belirli bir pay (veya paysahibi) gurubunu temsilen seçilmemesi,
- Şirketi denetleyen bağımsız denetim kuruluşunda veya şirkete hizmet sunan veya şirketle ticaret yapan teşebbüslerde belirli bir süre çalışmaması ve yönetici olmaması, özellikle şirketin bağımsız denetim sürecinde yer almaması,
- Yöneticinin eşinin ve yakınlarının şirketi kontrol eden paysahibi veya yönetici konumunda bulunmaması,
- Kendisi veya yakınları ile şirket ve ilgili şirketler arasında son iki yıl içinde doğrudan veya dolaylı bir menfaat ilişkisinin bulunmaması,
- Paysahibi olması olasılığında pay oranının % 1' aşmaması ve payların imtiyazlı olmaması.

B. Yönetim Teşkilatı ve Özellikle İcra Kurulu

Anonim ortaklık, yönetim kurulu tarafından yönetilir ve temsil edilir (TTK. m. 317). Şirketin işlerinin kapsamına göre, yönetim teşkilatının genişlemesi ve geniş bir yönetim örgütünün kurulması gündeme gelmektedir. Bütünsel açıdan yönetim teşkilatı olarak adlandırdığımız bu oluşumun yönetim kurulu dışında kalan unsurları, Murahhas Üyeler, Murahhas Müdürler (TTK.m. 319) ve şirket işlerinin icrasına ilişkin yetkilere sahip olan müdürlerdir (TTK.m. 342).

Mevcut TTK sisteminde, yönetim yetkisi, bütünüyle üçüncü kişilere devredilemez (TTK.m. 319). Bu itibarla, en az bir yönetim kurulu üyesinin Murahhas olması (Murahhas üye) kaydıyla üçüncü kişiler Murahhas Müdür olarak atanabilmektedir (TTK.m. 319/2). TTK Tasarısı ise, bu konuda bir yenilik getirerek, yönetim yetkisinin tamamen veya kısmen yönetim kurulu üyesi sıfatını taşımayan üçüncü kişilere devredilmesine olanak tanımıştır (Tasarı m. 367).

İcra kurulu, anonim ortaklıkta bulunması zorunlu olan organlardan değildir. Uygulamada, özellikle büyük anonim ortaklıklarda, icra yetkisini haiz yöneticilerden oluşan bu ihtiyari organın kurulduğu ve ihtiyaca göre kendine ait bir teşkilata sahip olabildiği gözlemlenmektedir. İcra kurulu, Murahhas Üyelerden ve Murahhas Müdürlerden, ayrıca icra yetkisini haiz olan müdürlerden oluşabilir. İcra kurulunun oluşumu ihtiyari olduğundan, icra kurulunda kimlerin görev alacağı, anonim ortaklığın inisiyatifindedir.

SPK, icra kurulu başkanlığına veya genel müdürlüğe atanan kimselerin, tecrübeli ve konusunda uzman olmaları gerektiğini vurgulamaktadır (KYİ. Bölüm IV, 6.5.1). İcra kurulu başkanlığı veya genel müdürlük görevine atanan kimselerin, şirket dışında başkaca görev üstlenmeleri açıkça yasaklanmıştır (KYİ. Bölüm IV, 6.5.2). Bu kimselerin, şirketin menfaatlerinin korunması için şirketin yönetim ve sermaye ilişkisi içinde bulunduğu şirketlerde yönetim kurulu üyesi veya geniş anlamda yönetici olarak yer alma imkanları saklıdır.

SPK, bunların yanısıra, icra kurulu başkanına veya genel müdüre, yöneticilerin kendi aralarında ve üçüncü kişilerle kuracağı iletişimin sağlanması görevinin yüklenmesini önermektedir (KYİ. Bölüm IV, 6.13). Gerçekten de, yönetim teşkilatının eşgüdümlü çalışabilmesi, yöneticiler arasındaki iletişime bağlıdır. Diğer yandan, yönetim işlevinin yerine getirilmesinde üçüncü kişilerle yapılacak temaslarda da, icra kurulu başkanı veya genel müdür, yönetim kurulu ile bu kişiler arasındaki ilişkileri tesis etmelidir. Ayrıca, kurumsal yönetim ilkesinin ön plana çıkardığı bilgi kavramı, sadece menfaat sahiplerinin değil, ortaklığın yönetimini yürüten yöneticilerin de şirket işleyişinden haberdar olmasını hedeflemektedir. Bu hedefe erişilebilmesi için yönetim teşkilatının kendi içindeki bilgi akışının etkin bir şekilde sağlanması gerekmektedir.

C. Komiteler

Türk Ticaret Kanunu'nun öngördüğü düzende komitelerin oluşturulması zorunlu değildir (TTK.m. 318). Komiteler, ortaklığın somut ihtiyaçlarına göre oluşturulur (KYİ, Bölüm IV, 5,1). TTK Tasarısı , komiteler açısından somut bir çerçeve çizmektedir : Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak veya kararlarını uygulamak üzere komiteler veya komisyonlar kurabilecektir (Tasarı m. 366/2). Gerek genel kurul, gerekse yönetim kurulu, aldıkları kararlarla anonim ortaklığın iradesini oluşturduklarından, TTK Tasarısı, komitelerin, yönetim kurulunda alınan kararlar bakımından, hem bu iradenin oluşumuna hizmet edebileceğini (yönetim kurulu için gereken hazırlık çalışmalarını yürütmek) gibi, hem de yönetim kurulu tarafından alınan kararların icrasını üstlenebileceğini öngörmektedir.

Organ İçinde İhtisaslaşma

SPK İlkeleri'nde ise, komitelerin kendi yetki alanları içinde çalışarak elde edecekleri sonuçları yönetim kuruluna aktaracakları, komitenin önerisinin uygulanıp uygulanmayacağı konusunda nihai kararın yönetim kuruluna ait olduğu vurgulanmaktadır (KYİ., Bölüm IV, 5.5). Komiteler, anonim ortaklığın yönetiminde önemli bir ihtiyacın karşılanmasına hizmet etmektedir: İcra organı olan yönetim kurulunun "ortak ihtisas alanını" aşan veya incelenecek kapsamı nedeniyle yönetim kurulunun irdeleyemeyeceği meseleler, komiteler tarafından incelenmektedir. Böylelikle, incelenen konu hakkında daha derin ve daha bütünsel bir tabloya erişmek mümkün olmaktadır. Komitelerin bu işlevini "organ içinde ihtisaslaşma" olarak adlandırmak hatalı olmaz.

Konumu ve Oluşumu

Komitelerin üstlendiği bu işlevin, danışmanlık yoluyla da sağlanabileceği düşünülebilir. Oysa komitelerin konumu, anonim ortaklığın işbirliği yaptığı danışmanlardan çok farklıdır : Komiteler, yönetim organının bir parçasıdır. TTK Tasarısı, komitelerin yönetim kurulu üyelerinden veya bu kurula üye olmayan kimselerden seçilebileceğini öngörmektedir (Tasarı m. 366/2). SPK ise, komitelerin en az iki üyeden oluşmasını, bu olasılıkta iki üyenin de icra yetkisini taşımayan yöneticilerden seçilmesini, ikiden fazla üyenin atanması halinde ise, bu üyelerin çoğunluğunun icra yetkisini haiz olmamasını öngörmekte (KYİ., Bölüm IV, 5.3), komite başkanlarının ise bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmesini (KYİ., Bölüm IV, 5.2) zorunlu tutmaktadır.

Bir yöneticinin birden fazla komitede görev alması ilke olarak tercih edilmemektedir. Diğer yandan, TTK Tasarısı'na paralel olarak, yönetim kurulu üyesi olmayan kimselerin de komite üyesi olmasına imkan tanınmaktadır (KYİ., Bölüm IV, 5.4).

Zamanlama

Komiteler tarafından ele alınacak konular, ayrıntılı değerlendirmeleri gerektirebilir ve komite üyelerinin yönetim kurulu toplantılarına katılmalarını aksatabilir. Öyle bir durum ise, komitelerin oluşturulma amacıyla bağdaşmayacaktır. Bu itibarla, komitelerin çalışma zamanlarının, yönetim kurulu toplantısıyla çakışmamasına özen gösterilmelidir (KYİ., Bölüm IV, 5.5.3)

Yazılı Sisteme Geçiş

Komiteler; çalışmalarına ilişkin yazılı kayıtları tutmalıdır (KYİ., Bölüm IV, 5.5.1). Komitenin başkanı, komite toplantısının ertesinde, komitenin faaliyetlerine ilişkin bir yazılı raporun, yönetim kuruluna sunulmasını sağlayacaktır (KYİ., Bölüm IV, 5.5). Söz konusu yaklaşım, yaygın uygulama açısından önemli bir açılım getirecektir : Uygulamada, yönetim kurulunda bir kararın alınması için yürütülen müzakerelere ilişkin tutanak düzenlenmemekte, istisnai durumlarda muhalif oylara ilişkin gerekçeler söz konusu kararın alınma sürecine ışık tutabilmektedir. Oysa, komitelerin çalışmalarına ilişkin kayıtların yazılı olarak tutulması ve komite toplantılarının ardından bu çalışmalara ilişkin raporun yazılı olarak sunulması, yönetim kurulu tarafından bir kararın alınmasını önceleyen sürecin incelenmesi açısından önem taşımaktadır.

Komitelerinin oluşumu bakımından üzerinde durulması gereken bir başka mesele, bu oluşumun yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuyla ilişkisidir. Özellikle SPK İlkeleri incelendiğinde, yönetim kurulunun yeterli sayıda komite oluşturulması öngörülmektedir. Amaç, yönetim kurulunun yetki ve sorumluluğunu sağlıklı bir şekilde yerine getirmesidir (KYİ., Bölüm IV, 5.1). Bu noktadan hareketle vurgulanmalıdır ki, **yönetim kurulu tarafından alınması söz konusu olan bir karar, ayrıntılı bir incelemeyi, deyim yerindeyse bir altyapı çalışmasını gerektiriyorsa, yönetim kurulu meseleyi kendi başına değerlendirecek karara bağlamamalı, bu konuda kendisine sağlıklı bilgi sunacak bir komite meydana getirmelidir.** Kuşkusuz ki, böyle bir ihtiyacın varlığına rağmen yönetim kurulunun komite oluşturmaksızın alacağı karar, geçerli olacaktır. Ancak, söz konusu kararın icra edilmesinden bir zarar doğması halinde, bu hususta bir komitenin oluşturulmamasının ve ayrıntılı bir inceleme yapılmamasının yöneticilerin sorumluluğuna etkileri, tartışılmak gerekecektir. Bu mesele üzerinde daha ayrıntılı olarak, kurumsal yönetim ilkesinin sorumluluğa etkileri konusundaki çalışmamızda duracağız.

SPK İlkeleri'nin getirdiği önemli yenilik, denetimden sorumlu komite ile kurumsal yönetim komitesinin kurulmasının zorunlu hale getirilmesidir. Bu ilkeler, kurumsal yönetim ilkesinin amacına ulaşması açısından hayati bir önem taşımaktadır. Bu komitelerin işlevlerine aşağıda daha ayrıntılı olarak değinilecektir.



III. Yönetim Faaliyetinin Yürütülmesinde Uyulacak Temel Esaslar

Anonim ortaklığın yönetimi, dar anlamda yönetim kurulu, geniş anlamda ise tüm yönetim teşkilatı tarafından yürütülmektedir. SPK İlkeleri, gerek yönetim kurulu üyelerinin gerek diğer yöneticilerin faaliyetlerinde uymakla yükümlü oldukları temel ilkeler üzerinde durmaktadır. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir:

- Yöneticiler, kurumsal yönetimi karakterize eden adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ölçülerine tam olarak uymakla yükümlüdür (KYİ. Bölüm IV, 6.1). Anonim ortaklığın gerek stratejik yönetimini, gerekse günlük yönetimini ilgilendiren tüm kararlar, bu dört ölçüyle tam anlamıyla örtüşmelidir.
- Yöneticiler, yönetim kurulunun belirlediği şirket stratejisi (faaliyet ve finans politikaları) çerçevesinde faaliyet göstermeli, yönetim kurulu tarafından oluşturulan iş planına ve finans planına uygun hareket etmelidir (KYİ. Bölüm IV, 6.2 /6.3).
- Yöneticiler görevlerini yerine getirirken kanuna, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve şirket politikalarına uymakla yükümlüdür (KYİ. Bölüm IV, 6.6). Görüldüğü üzere, yönetim faaliyeti açısından iki nokta dikkat çekmektedir : Yöneticilerin hareket alanının çerçevesini, anonim ortaklığa hakim olan bu **normlar hiyerarşisi** çizmektedir. Bu çerçeve içinde yürütülen faaliyetin nasıl yürütüleceğini, yani "kanuna, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve şirket politikalarına uygun" olarak alınacak kararların yerindeliğini ise, kurumsal yönetimin ön plana çıkardığı "anonim ortaklığın ve menfaat sahiplerinin birbirleriyle telif edilebilen menfaatleri" belirlemektedir. **TTK Tasarısı, yöneticilerin kanuna, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve özellikle yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediğinin gözetimi görevini açıkça yönetim kuruluna yüklemektedir (Tasarı m. 375 bent e).**

Özen ve Sadakat Yükümlülüğü

Yöneticiler, ortaklığın işlerini görürken basiretli hareket etmeli, görevlerini iyiniyet kuralları çerçevesinde yerine getirmelidir (KYİ. Bölüm IV, 2.3). Ayrıca yönetim kurulu üyeleri, şirketle işlem yapmaktan ve rekabet etmekten kaçınmalı; her türlü baskıya direnç göstermeli, teklif edilen maddi menfaatleri geri çevirmelidir. SPK İlkeleri, bu açıdan, **bir etik komitesinin oluşturulmasını öngörmekte ve şirketin kendisine özgü etik kurallarını geliştirmesi gereğini vurgulamaktadır** (KYİ. Bölüm IV, 2.6).

TTK Tasarısı m. 369 hükmünde de ifadesini bulan bu yükümlülüklerin ölçüsü, benzer durumlarda ve benzer koşullar altında gösterilmesi gereken gereken asgari özendir. Yönetim kurulu üyelerinin, şirket işleri için gereken zamanı ayırması da gerekmektedir (KYİ. Bölüm IV,2.7). Bu bağlamda, yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında görev alması, kurallara bağlanmalı ve sınırlandırılmalıdır.

Diğer yandan, yönetim kurulu üyelerinin, şirketin ticari sırlarını gizli tutması, şirkete ait bilgilerin hukuka aykırı biçimde kullanılmasını önlemesi ve şirket hakkında gerçeğe aykırı ve yanıltıcı bilgi vermekten kaçınması da, yöneticinin sadakat yükümlülüğünü ilgilendiren meselelerdir (KYİ. Bölüm IV, 2.9, 2.10).

Bilgi Akışı

Yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin, kendilerine izafe edilen işlevleri yerine getirebilmeleri için, şirket bilgilerine rahatlıkla erişebilmeleri gerekmektedir (KYİ. Bölüm IV, 2.4). Bu amaçla, yönetim kurulu üyesi olmayan yöneticilerin, gerektiğinde toplantılara katılmasına (KYİ. Bölüm IV, 2.4.2), yönetim kurulu ile diğer yöneticiler arasında etkin bir işbirliği anlayışının gelişmesine (KYİ. Bölüm IV, 2.4.1) yönelik düzenlemeler gözönüne alınmalıdır. Bu anlamda, yönetim teşkilatının unsurları arasında bilgi akışının nasıl sağlanacağına dair kuralların, esas sözleşmede veya iç düzenlemelerde hükme bağlanmasında yarar vardır (KYİ. Bölüm IV, 2.4.3). Yöneticilerin bilgi alma haklarını güvence altına alan bu düzenlemelere rağmen, herhangi bir yönetici, şirketle ilgili bilgilere yeterince erişemiyorsa, bu konuda açıkça talepte bulunmalıdır (KYİ. Bölüm IV,2.4.4).. Aksi takdirde, bilgi talebinde bulunmayan yöneticinin, sırf bilgiye erişememiş olmasından dolayı sorumluluktan kurtulması söz konusu olmayacaktır (KYİ. Bölüm IV, 2.5.5).

IV. Yönetim Organının Görevleri ve İşlevleri

İhtisas sahibi, deneyimli ve en azından belirli bir kısmı bağımsız nitelikteki üyelerden oluşan yönetim kurulu, anonim ortaklıklarda giderek daha güçlenen bir konuma sahip olmaktadır. İlk evrelerinde genel kurulun üstünlüğü ilkesinin etkisinde kalan Anonim Ortaklıklar Hukuku, günümüzde yönetim kuruluna oldukça ağırlıklı bir rol izafe etmektedir. Genel kurulla yönetim kurulu arasındaki yetki dağılımı incelendiğinde, modern eğilim, kanunun ve anasözleşmenin genel kurula tanıdığı yetki alanı dışında kalan tüm kararların, yönetim kurulunun yetki alanına dahil edilmesi yönündedir. Nitekim TTK Tasarısı da, bu eğilimi açıkça hükme bağlamaktadır (Tasarı m. 374).

SPK İlkeleri ise, yönetim kurulunun yetki alanını somut konular ışığında ele almaktadır. Bu konulara kısaca göz atmakta yarar görüyoruz.

Yönetim Kurulunun Stratejik Planlama İşlevi

Anonim ortaklığın yönetim düzlemi, stratejik yönetim ve günlük yönetim olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Anonim ortaklığın stratejik yönetimi, anonim ortaklığın faaliyet ve finans politikalarının belirlenmesi, ortaklığın temel yönelimlerinin ve hedeflerinin saptanmasıdır. SPK, bu işlevi, **“anonim ortaklığın misyonunun ve vizyonunun belirlenmesi”** olarak ifade etmektedir (KYİ. Bölüm IV, 1.1). Yönetim kurulu, sadece belirlemekle yetinmeyecek, bu vizyonu kamuoyuna da açıklayacaktır. Bu duyuru, kuşkusuz ki menfaat sahiplerinin de anonim ortaklığın bu vizyona ne ölçüde yöneldiğini gözlemlenmelerini ve haklarını daha bilinçli olarak kullanmalarını sağlayacaktır.

Anonim ortaklığın stratejik hedefleri, yöneticiler tarafından oluşturulur. Yöneticiler, anonim ortaklığın yönetim teşkilatını oluşturan ve kendisine tanınan yetki alanı içinde hareket eden kimselerdir. Yönetim kurulu, yöneticiler tarafından oluşturulan ve kendisine sunulan strateji önerilerini değerlendirir ve bu önerilerden hareketle ortaklığın stratejisini oluşturur (KYİ. Bölüm IV, 1.2). Anonim ortaklığın stratejisinin oluşumu, şu anlama gelmektedir : Yönetim teşkilatı, kararlarını ve pazar davranışlarını bu stratejiler çerçevesinde oluşturacaktır. Bu anlamda yönetim kurulunun yegane görevi, ortaklığın misyonunun ve vizyonunun belirlenmesi değildir. Yönetim kurulu, ortaklığın performansının belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi açısından yeterli olup olmadığını da sürekli olarak araştırmalı ve bu konuda gereken önlemleri almalıdır (KYİ. Bölüm IV, 1.3). Bu araştırmanın ölçüsü, uluslararası standartlardır. Yönetim kurulu, ortaklığın yönetiminin ve işleyişinin **“belirlenen stratejiler bağlamında”** doğru yönlendirilip yönlendirmediğini belirlemelidir. Yönetim kurulu, bu konuda, aşağıda inceleneceği üzere kurumsal yönetim komitesinden büyük ölçüde destek görecektir.

Faaliyet Sonuçlarının Muhasebe Kayıtlarına Yansıtılması ve Etkin Gözetim

Somut olarak bu değerlendirme, anonim ortaklığın yıllık iş planını ve finansman planını gerçekleştirip gerçekleştirmediğini ilgilendirir. Ortaklığın faaliyetinin iş planına ve finansman planına uyumu kadar, bu faaliyetin sonuçlarının gerçekçi bir şekilde muhasebe kayıtlarına yansıtılması ve söz konusu kayıtların uluslararası muhasebe standartlarıyla uyumlu olması gerekmektedir (KYİ. Bölüm IV, 1.3.1).

Kurumsal yönetim ilkesi şeffaflık ölçüsü ışığında “dürüst resim verme” ilkesini ön plana çıkarmaktadır. Bu ilkenin uygulanmasında, bağımsız denetim kuruluşunun yürüteceği dış denetim kadar, ortaklık bünyesindeki tüm denetim faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlayacak olan denetim komitesinin de önemli bir işlevi olacaktır.

Risk Kontrol Mekanizmalarının Oluşturulması

Tüm anonim ortaklıkları etkileyen genel risklerin yanısıra, belirli bir anonim ortaklığı çevreleyen somut ekonomik gerçekliğin ortaya çıkardığı spesifik risklerin de mevcut olduğunu göz ardı etmemek gerekmektedir. Bu yönden yönetim kurulunun görevlerinden birisi de, anonim ortaklığın maruz kaldığı riskleri tespit etme ve bu riskleri asgariye indirmeye yönelik önlemleri belirleme görevini üstlenecek risk yönetimi ve iç kontrol mekanizmalarının oluşturulmasıdır (KYİ. Bölüm IV, 1.3.3). TTK Tasarısı, bu tür mekanizmalar arasında, “tehlikelerin erken teşhisi komitesi”ne özel bir önem izafe etmektedir (Tasarı m. 378). Tasarı, pay senetleri borsada işlem gören şirketler bakımından bu komitenin oluşumunu zorunlu kılmakta, diğer şirketlerde ise bu komitenin denetçinin yazılı bildirimine üzerine kurulacağına işaret etmektedir (Tasarı m. 378/1).

Tehlikelerin erken teşhisi komitesinin işlevi, iki ayda bir yönetim kuruluna vereceği raporlarla **“şirketin varlığını, devamını ve gelişimini”** tehdit eden sebeplerin erken teşhisi ve bu konuda alınacak önlemler konusunda yönetim kurulunun yönlendirilmesidir. Kuşkusuz ki, komite tarafından belirlenen önlemlerin uygulanıp uygulanmayacağı, yönetim kurulunun inisiyatifindedir. Şu kadar ki, uzman kimselerden oluşturulacak bu komitenin raporlarının, yönetim kurulunun anonim ortaklığın varlığını korumaya yönelik olarak alacağı kararları yönlendireceği açıktır. Tehlikelerin erken teşhisi komitesi, Sermaye Piyasası Hukuku’na tabi olan anonim ortaklıklarda denetimden sorumlu komite tarafından koordine edilecektir.

Yönetim Teşkilatında Görev ve Yetki Dağılımı

Anonim ortaklıkta yönetim mekanizmalarının sağlıklı işleyişi, uzman ve deneyimli bir yönetim teşkilatının oluşturulmasını ve bu teşkilat bünyesinde yer alan bütün aktörlerinin yetkilerinin açıkça belirlenmesini gerekli kılmaktadır (KYİ. Bölüm IV,6.4). Bu anlamda, her türlü yetki çatışmasını önleyecek şeffaf bir düzen kurulmalı, her bir yönetici açısından yetki ve sorumluluğun birbiriyle dengelendiği bir yetki ve sorumluluk alanı çizilmelidir. TTK Tasarısı, örgüt şemasının belirlenmesi ve özellikle yönetimin devredildiği durumlarda bir teşkilat yönetmeliği hazırlanması görevini, yönetim kuruluna yüklemektedir (Tasarı m. 375 bent b, 367).





V. Yönetim Kurulunun İşleyişi

Anonim ortaklığın **stratejik yönetim birimi** olan yönetim kurulunun toplantıları, kurumsal yönetim alanında kapsamlı incelemelere konu olmaktadır. Bu bağlamda, yönetim kurulu toplantısının planlanması ve düzenlenmesi, müzakerelerin yürütülmesi ve kaydedilmesi, toplantının etkin bir şekilde yönetilmesi ve yönetim kurulu üyelerinin toplantılara yönelik hazırlıkları, SPK İlkeleri'nde geniş düzenlemelerle ele alınmaktadır.

A. Toplantı Yönergesi

Yönetim kurulu toplantılarının etkin ve verimli bir şekilde planlanması ve gerçekleştirilmesi gerekmektedir (KYİ. Bölüm IV, 2.17). Bu amaca yönelik olarak, şirketin iç düzenlemelerinde, yönetim kurulu toplantılarına özgü bir yönergeye yer verilmelidir (KYİ. Bölüm IV, 2.17.11).

B. Toplantıya Davet ve Toplantı Öncesi

SPK İlkeleri, tavsiye olarak, menfaat sahiplerine, yönetim kurulu başkanına başvurarak yönetim kurulunun toplanmasını sağlama imkanının tanınmasını öngörmektedir (KYİ. Bölüm IV, 2.17.10). Bu yaklaşım, pahasıplığı haklarının gerçekleşmesi yolunda önemli bir adım niteliğini taşımakla birlikte, ancak yetkin bir kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesi halinde uygulanabilir niteliktedir.

Toplantı Hazırlıkları

SPK İlkeleri, toplantıya çağrı ve toplantı hazırlıkları evresini önemsemektedir (KYİ. Bölüm IV, 2.17.6, 2.17.7). Toplantıya çağrı, yöneticilerin toplantıya hazırlanmasını mümkün kılacak şekilde yapılmalı, söz konusu toplantıda ele alınacak meselelere ilişkin bilgi ve belgeler, toplantıdan 7 gün önce hazır hale getirilmeli, ayrıca bu belgelerin yöneticilere nasıl ulaştırılacağı da, şirket içi düzenlemelerle belirlenmelidir. Kanımızca bu noktada çok katı davranmamak gerekir. Yönetim kurulu dinamik ve hızlı işleyen bir organdır. Şirketin işlerinin aciliyeti, bazı durumlarda bu yedi günlük süreye uyulmamasını gerekli kılabilir. Önemli olan, yöneticinin bilgi alma hakkının engellenmemesi ve yöneticinin toplantıya hazırlanmasını ve katılmasını sağlayacak şekilde hareket edilmesidir.

Gündem

Yöneticilerden her biri, yönetim kurulu başkanı tarafından belirlenen (KYİ. Bölüm IV,2.15) gündemin değiştirilmesini (KYİ. Bölüm IV, 2.17.8) talep edebilmelidir. Yönetim kurulu başkanı, üyelerin bu önerilerini şirketin menfaatlerini gözönüne alarak dürüstlük kuralı çerçevesinde değerlendirmelidir.

C. Toplantının Yürütülmesi

Toplantı Karar ve Nisapları

Esas sözleşme, toplantı ve karar nisaplarını, duraksamaya yer bırakmayacak şekilde belirlemelidir (KYİ. Bölüm IV, 2.18). TTK Tasarısı, bu yönde önemli bir adım atmakta, halihazırda TTK.m. 330 hükmünün yetersiz düzenlemesi nedeniyle muğlak olan toplantı yetersayısını, üye tam sayısının çoğunluğu olarak belirleyerek sorunu çözüme kavuşturmuştur (Tasarı m. 390/1).

Müzakereler

Yönetim kurulu toplantılarında, gündemde yer alan konular tüm yönleriyle tartışılmalı (KYİ. Bölüm IV, 2.16), yönetim kurulu üyeleri, sahip oldukları bilgileri, yönetim kuruluyla doyurucu bir şekilde paylaşmalıdır (KYİ. Bölüm IV,2.16.1).

Katılım

Yöneticiler, geçerli bir mazeretleri bulunmadıkça her toplantıya katılmalıdır (KYİ. Bölüm IV, 2.17.2). Yönetim kurulu toplantılarının kolaylıkla gerçekleştirilebilmesi için, elektronik ortamda yönetim kurulu toplantıları da düzenlenmelidir (KYİ. Bölüm IV, 2.17.3). Şu kadar ki, SPK İlkeleri, şirketin faaliyeti ile ilgili önemli konularda karar alınabilmesi için, yönetim kurulu üyelerinin fiilen toplantıya katılmasını zorunlu görmektedir Bu kararlar, şu şekilde sıralanabilir :

- Faaliyet konularının belirlenmesi, iş ve finansman planlarının, yıllık faaliyet raporunun onaylanması
- Genel kurulun toplantıya çağırılması ve toplantının organizasyonu
- İdari birimlerin ve komitelerin oluşturulması
- Şirketin yeniden yapılandırılması, belirli tutardaki malvarlığının devri ve belirli tutarın üzerindeki giderler ve yatırımlar, sermaye arttırmaları,
- Şirketin temettü politikasının ve dağıtılacak kârın belirlenmesi.

Görüldüğü üzere, şirketin varlığı ve geleceği açısından kritik önem taşıyan bu kararlarda, yönetim kurulu üyelerinin özen borcu artırılmıştır.

Toplantıların Gerçekleştirilmesi ve Tutanaklar

SPK İlkeleri'ne göre, Yönetim kurulu toplantıları ayda en az bir kez toplanmalıdır (KYİ. Bölüm IV, 2.17.5). Yönetim kuruluna ilişkin kayıtların düzenli olarak tutulması ve gerektiğinden yönetim kurulu üyelerinin incelemesine sunulabilmesi için, yönetim kurulu başkanına bağlı bir sekreteryaya oluşturulması , SPK İlkeleri'nde öngörülmektedir (KYİ. Bölüm IV, 2.19).

Oy Hakları

Yönetim kurulunda her bir üyenin bir oy hakkı bulunmaktadır. Ayrıca, üyelerden hiç birine olumlu veya olumsuz veto hakları tanınmaz. (KYİ. Bölüm IV, 2.17.9). Belirli bir kararın alınmasında olumsuz oy kullananlar, toplantı tutanağına muhalefet gerekçelerini ayrıntılı olarak yazmalıdır (KYİ. Bölüm IV, 2.16). Bu husus, sağlıklı bir sorumluluk rejiminin uygulanabilmesi ve şirket süreçlerine ilişkin kayıtların düzgün tutulabilmesi bakımından kritik bir önem taşımaktadır. Özellikle bağımsız yönetim kurulu üyelerinin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçeleri, kamuya açıklanmalıdır (KYİ. Bölüm IV, 2.22).

VI. Kurumsal Yönetimi Hayata Geçirmeye Yönelik Özel Birimler

Kurumsal yönetim ilkesinin yönetim kuruluna tanıdığı yetkiler, beraberinde ağır bir sorumluluk rejimini de getirmektedir. Genel kurula tanınan sınırlı alan dışında ortaklığın tüm kararlarını alma yetkisiyle donatılan yönetim kurulu, bu gücü kullanırken, mutlaka desteğe ve denetime muhtaçtır. Ekonomik gerçeklik, istisnai durumlar dışında yöneticilerin bağımsız hareket ederek doğrudan doğruya anonim ortaklığın menfaatleri doğrultusunda hareket etmediğini, bilakis hakim pay sahiplerinin etkisi altına girdiğini veya son dönemde yoğun bir şekilde tartışılan "mülkiyet kontrol ayrımında" açık bir şekilde gözlemlendiği üzere, kendi subjektif inisiyatifleri doğrultusunda hareket ettiklerini ortaya koymaktadır.

Kuşkusuz ki yönetim bir sanattır ve inisiyatif gerektirir. Ne var ki, kişisel inisiyatiflerin anonim ortaklığın nesnel menfaatleri ve menfaat sahiplerinin birbiriyle telif edilebilen asgari ortak menfaatleri ışığında sınanabilmesi ve doğrulanabilmesi gerekir. Yönetim ise, kendi geliştirdiği politikaların ve bu politikalar ışığında yönetim teşkilatı tarafından yapılan icra işlemlerinin bu anlamda doğruluğunu sınamaz. Zira **yönetim ve gözetim faaliyetlerinin aynı elde birleşmesi, eşyanın doğasına aykırıdır.**

Bu noktadan hareketle, TTK Tasarısı, anonim ortaklığın denetimine ilişkin rejimi yenileyerek bağımsız denetime kritik görevler yüklemektedir. Ancak kaydetmek gerekir ki, kurumsal yönetimin özümsemesi için "etkin denetim" yeterli olmayacak, gözetim de gerekecektir. SPK'nın bu konudaki yaklaşımı, gözetim faaliyetinin, kurulması zorunlu olan iki komite marifetiyle gerçekleştirilmesidir : Denetimden sorumlu komite ve kurumsal yönetim komitesi.

A. Denetimden Sorumlu Komite

Kurumsal yönetim ilkesi, yönetim organının faaliyetinin kurumsal yönetim ilkesine uygunluğunun sürekli olarak sınanmasını gerektirmektedir. Sermaye Piyasası Hukuku'na tabi anonim ortaklıkların denetimi, iç denetçi ve bağımsız denetim tarafından gerçekleştirilmektedir. Kapalı anonim ortaklıklar ise, halihazırda sadece iç denetçinin denetimine tabi kılınmaktadır. Bu anlamda TTK Tasarısı, devrim niteliğinde bir yenilik getirerek, kendisinden beklenen işlevleri yerine getirmeyen denetim kurulunu (denetçiyi) kaldırmış ve tüm anonim ortaklıkların genel olarak bağımsız denetçi tarafından denetlenmesi, özel olarak ise önem taşıyan bazı işlemlerin işlem denetçisi tarafından denetlenmesi sistemini getirmiştir (Tasarı m. 397 vd). Bağımsız denetimin kurumsal yönetimin amacına ulaşması bağlamındaki rolü, sonraki bir çalışmamızda ele alınacaktır.

SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri, anonim ortaklıkta denetim faaliyetinin koordinasyonu için, denetimden sorumlu komitenin oluşumunu zorunlu kılmaktadır (KYİ., Bölüm IV,

5.6). Denetimden sorumlu komite, kurumsal yönetim komitesi ile birlikte, kurulması zorunlu olan iki komiteden biridir. Yukarıda açıklandığı üzere, her iki komitenin başkanın da bağımsız yöneticilerden seçilmesi gerekmektedir. Denetimden sorumlu komitenin başında, hakim pay sahiplerinin etkisi altında olmayan bir yöneticinin bulunması, denetim komitesinin oluşturulma amacına uygun düşmektedir.

Temel İşlevi

Denetimden sorumlu komitenin temel işlevi, "**yönetimin finansal ve operasyonel faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde gözetilmesidir**" (KYİ., Bölüm IV, 5.6). Bunun gereği, anonim ortaklığın denetiminin yeterli ve şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesidir (KYİ., Bölüm IV, 5.6.3). Genel bir bakışla, bu komitenin işlevini, yönetim faaliyetini gözetmek, denetim organlarının işlevsel bir şekilde faaliyet göstermesini temin etmek, denetim organlarının kendi içinde ve yönetimle olan ilişkilerinin koordine edilmesi olarak belirlemek mümkündür.

Faaliyeti

Denetimden sorumlu komite en az üç ayda bir toplanır (KYİ., Bölüm IV, 5.6.9). Komitenin faaliyetleri, başlıklar halinde şu şekilde sıralanabilir :

- İç denetimin ve bağımsız denetimin işlevsel ve şeffaf bir şekilde işleyiş göstermesini sağlamak,
- Denetimin etkinliğini gözetmek,
- Bağımsız denetim komitesinin atanmasını ve bağımsızlığını sağlamak,
- Kamuya açıklanacak olan mali tabloların mevzuata ve standartlara uygunluğunu sınamak ve yönetim kuruluna bildirmek,
- İç kontrol sistemlerinin oluşturulmasını ve işleyişini gözetmek

SPK İlkeleri, sorumlu komiteye geniş bir hareket alanı tanımakta, yönetim kuruluna denetim komitesini her yönden destekleme yükümlülüğü getirmektedir (KYİ., Bölüm IV, 5.6.1). Denetim komitesi, toplantılarına gerekli gördüğü yöneticileri, iç denetçiyi ve bağımsız denetçiyi çağırma yetkisiyle donatılmaktadır (KYİ., Bölüm IV, 5.6.1). Diğer yandan, iç denetçi denetimden sorumlu komiteye rapor vermekle yükümlü kılınmış; ayrıca bağımsız denetçinin faaliyetlerini denetim komitesinin gözetiminde gerçekleştireceği öngörülmüştür (KYİ., Bölüm IV, 5.6.4). SPK İlkeleri'nde son olarak, denetim komitesinin faaliyetini yürütürken danışmanlardan yararlanabileceği ve buna ilişkin masrafların şirket tarafından karşılanacağı düzenlenmiştir (KYİ., Bölüm IV, 5.6.8).

Denetim komitesi, yönetim organın bir parçası olarak, yönetimin kendi kendini denetlemesi amacına hizmet etmektedir. Çeşitli vesilelerle ele alındığı üzere, hakim pay sahiplerinin oylarıyla seçilen iç denetçinin anonim ortaklığın iyi yönetimine katkı sağlayacak bir işlevden uzak bulunduğu açıktır. Uzmanlığa ve güçlü bir know-how'a dayanan bir denetim faaliyeti yürüten bağımsız denetim kuruluşlarının çalışmaları, anonim ortaklığın dürüst ve gerçeğe uygun bir resminin çekilmesini sağlasa da, anonim ortaklığın yönetiminin

söz konusu denetim sürecinden her zaman "ders çıkardığını" ileri sürmek mümkün değildir. Bu itibarla, anonim ortaklığın iyi yönetilebilmesi için, kendi denetim mekanizmasını oluşturması gerekmektedir.

Denetim komitesi de, işte bu noktada devreye girmektedir. Anonim ortaklığın "kendi kendini denetlemesi", hatta bir adım daha ileri gidilirse, "yönetimin kendi kendini denetlemesi" kalıcı bir süreç çerçevesinde gündeme gelmelidir. Aşağıda değinilecek olan kurumsal yönetim komitesi marifetiyle, şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğu sağlanmalı, ardından denetim komitesinin ve kurumsal yönetim komitesinin sürekli faaliyetiyle yönetim etkin bir şekilde denetlenebilmelidir. Bu sayede anonim ortaklığın yönetim organı, anonim ortaklığın finansal ve operasyonel konumunu,

- sürekli işleyen,
- anonim ortaklıkla ilgili her türlü bilgiye erişebilen,
- yönetime ve denetime ilişkin her türlü organla iletişim halinde bulunan,
- gerektiğinde uzman desteğinden yararlanan,

bir birim olan denetimden sorumlu komitenin faaliyeti sayesinde sağlıklı bir şekilde izleyebilecektir. Bu noktada, denetimden sorumlu komiteyi, alelade bir denetim mekanizması veya sadece inceleme yapmak üzere kurulmuş bir komite olarak algılamak yerinde olmayacaktır. Denetimden sorumlu komite, yürüttüğü faaliyete ilişkin raporları düzenli olarak yönetim kuruluna sunacak, bu raporlarıyla yönetim kurulunun faaliyetini yönlendirecektir.

B. Kurumsal Yönetim Komitesi

Öngörülme Amacı

Kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğun denetimi, sürekli bir faaliyeti gerektirir. Zira, bir anonim ortaklığın kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğu sağlaması yeterli olmayacak, bu konumunu muhafaza etmesi hatta geliştirmesi gerekecektir. Bu zorunluluk ise, kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğun sürekli olarak sınanmasını gündeme getirmektedir. Bu noktadan hareketle SPK İlkeleri, Sermaye Piyasası Hukuku'na tabi anonim ortaklıklar bakımından kurumsal yönetim komitesinin oluşumunu zorunlu kılmaktadır (KYİ., Bölüm IV, 5.7).

Oluşumu

Kurumsal yönetim komitesi, şirket organlarının kararlarının ve şirketin pazar davranışlarının adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ölçüleri ekseninde biçimlenmesini gözetecektir. Bu yönleriyle kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğunun sağlanması süreci, menfaat sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarını yakından ilgilendirir. Bu itibarla, komitenin çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluşması ve şirketin icra kurulu başkanının/ genel müdürünün bu komitede görev almaması öngörülmektedir (KYİ., Bölüm IV, 5.7.1).

Görevleri ve İşlevleri

Genel bir yaklaşımla, kurumsal yönetim komitesinin işlevi, kurumsal yönetim anlayışını şirkete yerleştirmek ve bu ilkeye

özgü mekanizmalara işlerlik kazandırmaktır. SPK İlkeleri, komitenin görevlerini başlıklar halinde saymaktadır (KYİ., Bölüm IV, 5.7.2). Söz konusu başlıkların kısaca ele alınmasında yarar vardır :

- **Kurumsal Yönetim İlkesinin Uygulanma Durumunu Sınama:** Komitenin birincil işlevi, anonim ortaklığın kurumsal yönetim ilkesi açısından vardığı noktayı saptamaktır. Komite, şirketin kurumsal yönetim açısından eksikliklerini saptamalı, farklı bir ifadeyle "**şirketin kurumsal yönetim fotoğrafını**" çekmelidir. Bunu izleyen aşama, şirketin kurumsal yönetime elverişliliğini iyileştirmek için gereken çözüm yöntemlerini belirlemek ve yönetim kuruluna önermektir.
- **Paysahipleri ile İlişkiler Biriminin Koordinasyonu:** Kurumsal yönetim ilkesinin ön plana çıkardığı menfaat sahiplerinin önemli bir kesitini, paysahipleri oluşturmaktadır. SPK İlkeleri'nin önemli açıklamalarından birisi de, paysahipleriyle ilişkiler birimidir. Bu birim, önceki çalışmamızda ele alındığı üzere, paysahipliği haklarının hayata geçirilmesine hizmet etmek üzere oluşturulmaktadır. Paysahipleriyle ilişkiler biriminin yönetim kuruluyla koordinasyonunu, kurumsal yönetim komitesi sağlayacaktır.
- **Yönetim Kurulunun Oluşumu:** Kurumsal yönetim ilkesinin temel yönelimlerinden birisi, ihtisas sahibi, deneyimli ve mümkünse bağımsız yöneticilerden meydana gelen bir yönetim kurulunun oluşturulmasıdır. Bu çerçevede, özellikle deneyim ölçütü açısından bakıldığında, kurumsal yönetim ilkesinin yönetim kurulu üyeleri açısından beklentisi, bir yöneticinin belirli yönetim mevkiilerinde görev aldıktan sonra yönetim kuruluna seçilmesidir. Bu anlamda kurumsal yönetim komitesinin önemli bir görevi, yönetim kurulu üyelerinin seçimi ve eğitimi konusunda politikaların geliştirilmesidir.
- **Yönetim Kurulu Üyelerinin ve Yöneticilerin Sayısı:** SPK'nın üzerinde durduğu meselelerden birisi de, yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin sayısının kurumsal yönetim komitesi tarafından belirlenmesidir. Esasen bu meseleye nicel bir açıdan bakmak yerine, komiteyle bu görevin verilmesinin nedenleri ve amacı üzerinde durmakta yarar vardır. Bu açıdan, komitenin esas işlevi, yönetim teşkilatının nitelik ve nicelik bakımından nasıl yapılandırılması gerektiğini belirlemektir. Bu belirleme açısından çıkış noktası, anonim ortaklığın somut konumudur. Kurumsal yönetim komitesi, ortaklığın somut gerçekliğinden hareketle, kaç kişilik bir yönetim kuruluna ve kaç kişilik bir üst düzey yönetim kadrosuna gereksinim duyulduğunu saptamalıdır.
- **Yönetim Kurulunun Performansının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi:** Kurumsal yönetim ilkesi, anonim ortaklıkta yüksek yönetim standartlarının benimsenmesiyle, şirket performansının yükseltilmesini hedeflemektedir. Bu anlamda, ciddi bir hedef tutturulması, şirket performansının ve yöneticilerin performansının izlenmesine ve değerlendirilmesine bağlıdır. Kurumsal yönetim komitesinin işlevi, yönetim kurulu üyelerinin performansını izlemek ve bu performansın şirketin performansına yönelik katkılarını saptamaktır.



VII. Yöneticilerle Anonim Ortaklık Arasındaki İlişkinin Çeşitli Yönleri

A. Ücret

Kurumsal yönetimin, yönetim organıyla ilgili önemli inceleme alanlarından biri de, yöneticilere ödenen ücretlerdir. Ücret, yöneticinin ve dolayısıyla şirketin performansını etkileyen önemli unsurlardan biridir. Kurumsal yönetim ilkesi, şirketin yönetim standartlarını yükselterek şirket performansına ve pay sahibi değerine katkıda bulunmayı hedeflediğinden, ücret unsuru, bu ilkenin amacına ulaşması bakımından önemli bir rol üstlenmektedir. Yönetici kavramı dar anlamda yönetim kurulu üyesini, geniş anlamda ise yönetim teşkilatı bünyesinde yer alan ve kendisine yönetim yetkileri tanınan kişileri kapsamaktadır. SPK İlkeleri, ücretlendirme açısından, bu iki kategori arasında ayırım yapmaktadır.

Yönetim kuruluna sağlanan mali haklar bakımından SPK, ücret ve huzur hakkı arasında ayırım yapmaktadır. Ücret, icra başkanına/genel müdüre verilecek saat ücreti baz alınarak, yönetim kurulu üyelerinin şirket için harcadıkları zaman hesaba katılmak suretiyle belirlenmelidir (KYİ. Bölüm IV, 4.2). Söz konusu sürenin belirlenmesinde, yönetim kurulu üyesinin toplantıda, toplantının öncesinde ve sonrasında şirket için sarf edeceği zaman dikkate alınmalıdır. Huzur hakkı da, ücretin belirli bir oranını aşmamalıdır (KYİ. Bölüm IV, 4.1). Gerek ücret, gerek ödüllendirme, piyasa koşulları ve yönetim kurulu üyesinin performansı gözetilerek saptanmalıdır.

Yöneticilere ilişkin olarak ise SPK, ücretin belirlenmesinde piyasa koşullarının esas alınmasını öngörmektedir (KYİ. Bölüm IV, 6.10). Piyasa koşullarının belirlediği alt ve üst sınırlar arasında nasıl bir ücretin ödeneceği ise, yöneticinin kişisel nitelikleriyle ve yöneticinin şirket başarısına yönelik katkılarıyla doğrudan ilişkilidir.

Bu bağlamda, ücretin belirlenmesi açısından, biri statik, bir diğeri dinamik olmak üzere iki faktör ortaya çıkmaktadır: **Statik faktör**, yöneticinin niteliklerini, özellikle yöneticinin ihtisas düzeyini ve deneyimini ilgilendirmektedir. Şirketin teşkilat yönetmeliğinde yönetim mevkileri belirlenmeli, her mevkie, bu mevkinin gerektirdiği özellikleri taşıyan yöneticiler atanmalıdır. **Dinamik faktör** ise, yöneticinin performansının şirketin performansına olan katkısıdır. Görüldüğü üzere bu faktör; hem şirketin performansının, hem de yöneticinin bu performanstaki katkısının sürekli olarak gözlemlenmesini gerekli kılmaktadır. Performansın seyrine göre, yöneticinin ücretinin yükseltilmesi veya azaltılması gündeme gelebilecektir. Kuşkusuz ki, bu değerlendirmelerde kurumsal yönetim komitesinin rolü oldukça önemlidir.

B. Yöneticilerle Şirket Arasında Ücret Dışında Kalan Mali İlişkiler

Uygulamada şirket yöneticilerinin, **kendi belirledikleri esaslar dahilinde**, şirketten borç aldıkları, şirketin bu kişilere teminat verdiğini, bu suretle şirket kaynaklarının ölçüsüz bir şekilde kullanıldığı gözlemlenmektedir. SPK İlkeleri, anonim ortaklığın yönetim kurulu üyelerine ve diğer yöneticilerine borç vermesini, teminat sağlamasını ve kredi kullandırmasını açıkça yasaklamaktadır (KYİ. Bölüm IV, 4.4).

C. Rekabet Yasağı

SPK İlkeleri, şirketle yönetici arasında yapılan sözleşmede, rekabet yasağı hükümlerine yer verilmesini önermektedir (KYİ. Bölüm IV, 6.12). Bu önerinin amacı, yöneticilerin çalıştıkları şirketten ayrıldıktan sonra, bu şirketle rekabet eden başka bir şirkette çalışmalarının dürüst rekabet açısından yaratacağı sakıncaları önlemektir. Ayrıca, bu tür düzenlemeler, dolaylı da olsa, şirketlerin ihtisas sahibi olan kaliteli yönetici portföyünü korumalarına hizmet edebilir. Şu kadar ki, rekabet yasağı, süresiz olarak öngörülemez. Rekabet yasağının süresi, yöneticinin kişilik haklarını ve özellikle çalışma özgürlüğünü zedelemeyecek şekilde belirlenmeli, rekabetin korunmasına yönelik düzenlemeleri ihlal etmemelidir.

VIII. Değerlendirme

Kurumsal yönetim ilkesinin hayata geçirilmesinin iki temel koşulu, yönetim organının kurumsal yönetim ilkesini hayata geçirebilecek yetkinlikte olması ve kurumsal yönetimin şirketin yönetim mekanizmalarının odağına yerleştirilmesidir.

Kurumsal yönetim ilkesinin ön plana çıkardığı **yönetici profiline** karakteristik özellikleri, ihtisas, deneyim ve bağımsızlıktır. Bu özellikleri sadece yönetim kurulu üyelerinin değil, mümkünse yönetim teşkilatında yer alan tüm yöneticilerin taşıması gerekmektedir. Ekonomik gerçeklik, bağımsızlık özelliğinin, yöneticilerin tümünde bulunmasını olanaksız kıldığından kurumsal yönetim anlayışı, yöneticilerin belirli bir kısmının bu özelliği taşımasını aramaktadır.

Yönetim faaliyetinin yürütülmesinde, hukuki çerçeveyi, "kanunun, esas sözleşmenin, iç düzenlemelerinin ve şirket politikalarının" çizdiği **normlar hiyerarşisi** çizmekte, bu çerçevenin içinde nasıl bir faaliyet gösterileceğini, diğer bir deyişle "**yönetim faaliyetinin rengini**" ise kurumsal yönetim ilkesi belirlemektedir : Yönetim organı tarafından alınan ve icra edilen kararların sadece bu normlar hiyerarşisine uygunluğu yeterli olmayacak, aynı zamanda anonim ortaklığın ve menfaat sahiplerinin telif edilebilir menfaatleri gözetilmek gerekecektir.

Kurumsal yönetim ilkesinin esas aldığı yönetim organı modeli,

- **Ortaklığın somut ihtiyaçlarının gerekli kıldığı genişlikte bir teşkilata sahip olan,**
- **Yetki ve görev dağılımının açık ve kesin bir şekilde belirlendiği,**
- **Tüm birimleri arasında etkin ve verimli bir bilgi akışı sağlanan,**
- **Kurumsal yönetim anlayışına özgü birimler marifetiyle sürekli olarak gözetime tabi olan,**
- **Kurumsal yönetimi bir yörünge olarak belirleyen ve kurumsal yönetim anlayışını sürekli olarak geliştiren**

bir yönetim organını ön plana çıkarmaktadır. Bu modelin oluşumunda, özellikle denetimden sorumlu komite ile kurumsal yönetim komitesinin ve bağımsız denetim kuruluşunun etkilerini gözardı etmemek gerekmektedir.

Halihazırda sadece Sermaye Piyasası Hukuku'na tabi olan anonim ortaklıklar bakımından kurumsal yönetim anlayışına uyum zorunluluğu vardır. Bununla birlikte, TTK Tasarısı'nın yürürlüğe konulması, hangi türde olursa olsun tüm anonim ortaklıklar bakımından bu ilkeyi hayata geçirecektir.

Kuşkusuz ki, kurumsal yönetim ilkesinin özümsemesi için, anonim ortaklığın bu ilkeyi kendi değerler hiyerarşisinin merkezine yerleştirilmesi gerekecektir. Kurumsal yönetim, ancak uzmanlaşmış, deneyimli, dinamik ve kısmen bağımsız bir yönetim örgütlenmesinin oluşumuyla gerçekleştirilebilecektir.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Yıldızposta Caddesi Dedeman İşhanı
No:48 Kat:7 Esentepe, İstanbul
Tel: +90 (212) 347 6273
Faks: +90 (212) 347 6276
Eposta: info@tkyd.org
www.tkyd.org

DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.

Sun Plaza
Dereboyu Sok. No:24
34398 Maslak, İstanbul
Tel: +90 (212) 366 60 00
Faks: +90 (212) 366 60 10

Armada İş Merkezi
A Blok, Kat:7 No:8
06510 Söğütözü, Ankara
Tel: +90 (312) 295 47 00
Faks: +90 (312) 295 47 47

www.deloitte.com.tr
www.verginet.net
www.denetimnet.net

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Kurumsal Yönetim anlayışının ülkemizde tanınmasına ve gelişmesine katkıda bulunmak, en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesini sağlamak amacıyla 2003 yılından bu yana faaliyetlerini sürdürmektedir. Sayısı 300'ü aşkın yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yönetici, Türkiye'de kurumsal yönetimin geleceğini tartışmak ve buna ilişkin uygulamalara yön vermek amacıyla Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde biraraya gelmektedir.

Deloitte, İsviçre mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu, üye firmaları ve bunların bağlı ortaklık ve iştiraklerini tek tek veya topluca tanımlar. Deloitte Touche Tohmatsu mükemmelliğe adanmış profesyonel hizmetler sunmayı hedefleyen üye firmalardan oluşan bir organizasyondur. Müşteri memnuniyetine odaklı profesyonel hizmetler yaklaşık 140 ülkede global bir strateji ile yerel olarak sunulmaktadır. Üye firmalarımız ve iştirakleri, denetim, vergi, danışmanlık ve kurumsal finansman alanlarında, 135,000 çalışanın oluşturduğu büyük bilgi birikimi ve tecrübeye sürekli erişim olanağı içerisinde, ilgili profesyonel hizmetleri sunmaktadırlar. Müşterilerimiz arasında dünyanın en büyük şirketlerinin yüzde 80'inden fazlası, bir çok büyük ulusal kuruluş, devlet kuruluşları, yerel şirketler ve hızlı büyüyen global firmalar yer almaktadır. Sunduğumuz hizmetler, İsviçre'de kurulu Deloitte Touche Tohmatsu tarafından değil, üye firmalar, bağlı ortaklıklar ve iştirakleri tarafından sunulmaktadır. Yasal veya diğer nedenlerle, bazı üye firmalar, söz konusu profesyonel hizmetlerin tamamını aynı anda sunamayabilirler.

Deloitte Touche Tohmatsu, İsviçre mevzuatına göre kurulmuş bir firma olup, Deloitte Touche Tohmatsu ya da üye firmalar diğer üye firmaların eylem ve yükümlülüklerinden sorumlu tutulamaz. Her bir üye firma, "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu" ve benzeri isimler altında faaliyet gösteren ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir.

©2007 Deloitte Türkiye. Her hakkı saklıdır.

**Member of
Deloitte Touche Tohmatsu**