

## Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği

Emin AVCI<sup>1</sup>

*Derleme Makalesi*

### Öz

Küreselleşen dünyada hiçbir sistem sabit kalmamakta ve kendini yenileyerek gelişmektedir. Bu koşullarda ticari şirketlerin de eski geleneksel yöntemlere göre yönetilmesi ve ticari hayatına devam etmesi beklenemez. Şirketlerde meydana gelen yolsuzluk olayları ve denetim mekanizmalarının eksik olması şirketleri iflasın eşiğine getirmektedir. Bu sonuçların en aza indirilmesi amacıyla devletler birtakım yasal önlemler almak ve yaptırımlar uygulamak durumunda kalmıştır. Her ülkenin hukuk sistemi farklılık göstermektedir. Bu farklılıklara rağmen ülke ekonomisine büyük katkısı olan şirketlerin etkin bir şekilde yönetilmesi ve hesap verebilirliğinin sağlanması bağlamında kurumsal yönetim ilkeleri (corporate governance) oluşturulmuştur. Bu ilkeler hem şirketlerin adil ve etkin yönetilmesini hem de ortaklara hesap verebilirliği sağlamaktadır. Diğer yandan kurumsal yönetim ilkelerinin etkin ve verimli kılınması için yönetimde bağımsız üyelerin bulundurulması önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde bağımsız yönetim kurulu üyeliğini kavramsal açıdan incelemektir.

### Anahtar Kelimeler

Kurumsal Yönetim İlkeleri, Yönetim Kurulu, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği

### Makale Hakkında

Gönderim Tarihi:  
13.07.2022

Kabul Tarihi:  
04.10.2022

## In line with Corporate Governance Principles Independent Board Membership

### Abstract

In the globalizing world, no system remains stable and develops by renewing itself. Under these conditions, it cannot be expected that commercial companies will be managed according to old traditional methods and continue their commercial life. Corruption incidents in companies and the lack of control mechanisms bring companies to the point of bankruptcy. In order to minimize these consequences, states have had to take some legal measures and impose sanctions. The legal system of each country differs. Despite these differences, corporate governance principles in the literature have been established as Corporate Governance in order to effectively manage and ensure accountability of companies that make a great contribution to the country's economy. These principles ensure both fair and effective management of companies and accountability to shareholders. On the other hand, it is important to have independent members in the management in order to make corporate governance principles effective and efficient. The aim of this study is to examine the independent board membership from a conceptual perspective within the framework of corporate governance principles.

### Keywords

Corporate Governance Principles, Board of Directors, Independent Board Membership

### Article Info

Received:  
13.07.2022

Accepted:  
04.10.2022

<sup>1</sup> Özyeğin Üniversitesi SBE Özel Hukuk Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi, [eminavci77@gmail.com](mailto:eminavci77@gmail.com), ORCID: 0000-0001-8761-2285.

## Giriş

Dünya’da uluslararası sermaye hareketleri her geçen gün gelişmekte ve değişmektedir. Bu gelişmelere paralel olarak, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından kurumsal yönetim mekanizmasının işleyişine yönelik “*Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ*” 2011 yılında yürürlüğe konulmuştur. Ayrıca tebliğde değinilen uygulamaların hayata geçirilmesine önemli katkı sağlayacak bağımsız üyelerin bulunması zorunluluğu getirilmiştir. Bu tebliğ, şirketlerin kurumsal yönetimlerinin iyileşmesini sağladığı gibi yatırıma dönük doğrudan yabancı sermaye girişlerini de pozitif yönde etkilemiştir. Bununla birlikte ülke ekonomisinin bütününe olumlu yansımaları genişleyen ekonomik hacme bakarak rahatlıkla anlaşılmaktadır. Bir şirketin yönünü belirleyen stratejik kararların alınmasında ve uygulanmasında, icradan sorumlu üyelerin faaliyetlerini izlemek, performans sonuçlarının analiz edilmesinde, risklerin alınması ve personel ile ilgili süreçlerde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin önemli rol üstlenmesi beklenmektedir. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin etkin olabilmesi için hem teknik hem de iletişim yönlerinin oldukça gelişmiş ve güçlü olması gerekmektedir. Bu araştırmada bağımsız yönetim kurulu üyeliği ve kurumsal yönetim ilkeleri kavramsal açıdan; faydaları, nitelikleri, mevzuat ve tebliğleri bağlamında üç bölümde incelenmiştir.

Birinci bölümde kurumsal yönetimin tarihçesi, mahiyeti ve faydaları; ikinci bölümde kurumsal yönetimin temel ilkeleri, ilgili mevzuat ve tebliğler; üçüncü bölümde ise bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin hukuktaki yeri, tanımı, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri, bunların görevlendirme ve azil süreçleri ele alınmıştır.

### 1. Kurumsal Yönetim Kavramı

#### 1.1. Kurumsal Yönetimin Tarihçesi

##### A) Yabancı Hukukta

Geçmişte ticari işlemler, şirket yönetimi, ortaklıkların yapısı ve sorumluluklarına ilişkin hukuki anlamda düzenlemeler ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Gelişmiş ülkeler kurumsal yönetimin önemini 20. yüzyılın başlarında anlamış, beraberinde diğer ülkeler de konuya gereken önemi vermeye başlamıştır. Kurumsal yönetim ile ilgili gelişmeler incelendiğinde konuya ilişkin ilkelerin geliştirilmesinin son 15 yılda hız kazandığı tespit edilmiştir (Aydın, 2010: 11).

Kurumsal yönetim ilkeleri köklü bir geçmişe sahip olmamasına rağmen büyük mesafeler kaydetmiş olup belli bir disipline sahiptir. Bir disipline sahip olmasında ise çeşitli etkenler rol oynamaktadır. Bunun ilk örneği 1929 yılında Amerika’da yaşanan krizdir. 1929 yılında yaşanan kriz sonrası tekrar bu tarz bir kriz sonucu yıkıcı etkiler yaşanmaması için çeşitli raporlar yazılmıştır (Gürbüz ve Engincan, 2004: 16).

Bugünkü anlamda kurumsal yönetim kavramı ilk olarak, İngiltere’de SirAdrian Cadbury başkanlığındaki bir komite tarafından 1992’de hazırlanan ve kısaca “Cadbury Raporu” olarak da adlandırılan Rapor (The Cadbury Committee Report: Financial Aspects of Corporate Governance) ile gündeme gelmiştir (Paslı, 2005: 11). Ayrıca Sir Richard Greenbury başkanlığı tarafından 1995 yılında hazırlanan rapor ve son olarak Sir Ronald Hampel tarafından 1998 tarihinde yayınlanan rapor da kurumsal yönetim anlamında önemli belgelerdir (Ararat, 2006: 8).

Kurumsal yönetim ilkelerinin geliştirilmesi ve önem kazanmasında 1997-1998 yıllarında yaşanan Asya Krizi etkili olmuştur. Bu kriz ilkelerin şekillenmesi ve geliştirilmesinde de aydınlatıcı etki yaratmıştır (Aydın, 2010: 11).

“Millstein Raporu” olarak da bilinen ve Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından hazırlanan Rapor ile birlikte OECD’de 1999 yılında Kurumsal Yönetim standartları ile ilgili kurallar yayımlanmıştır (Çetin vd., 2014: 50). Bu kuralların yayınlanmasının en önemli sebebinin Asya Krizi olduğunu söyleyebiliriz.

OECD tarafından yayınlanan ve alanında önemli bir gelişme olan bu kılavuz tüm sektörlerdeki şirketleri de yakından ilgilendirmektedir. Bu raporların uygulanması sürecinde her ülke farklılık göstermektedir. Bu anlamda her ülke kurumsal yönetim ilkeleri oluşturma sürecinde OECD kılavuzunu referans almaktadır (Badak, 2010: 13).

Diğer yandan OECD yayınladığı bu kılavuza yeni eklemeler ve güncellemeler getirerek 2004 yılında tekrardan yayınlamıştır. Ayrıca 1999 yılında “Bankalarda Kurumsal Yönetim” ile ilgili dosya Basel tarafından yayınlamıştır (Aydın, 2010: 13).

2002 yılında ise ABD Worldcom skandalı, Enron’un iflası ve Telekom Şirketi Global Crossing’in iflası sonrası ekonomik olumsuzlukları gidermek amacıyla Sarbenas-Oxley Kanunu çıkarmıştır. Çıkarılan bu Kanun, Menkul Kıymet ve Döviz Komisyonu’nda (Securities and Exchange Commission: SEC) kayıtlı olan bütün şirketleri kapsamıştır (Zhang, 2007: 85).

Ayrıca ilgili Kanun (25 Temmuz 2002 tarihli ve H.R. 3763 sayılı Kanun, A.B.D.), SEC’in kurulduğu 1934 yılından bu yana halka açık şirketler açısından getirilmiş olan en önemli düzenlemedir. Kanun her ne kadar ABD’de ortaya çıkan problemler ve özellikle de Enron ve Worldcom başta olmak üzere önemli skandallardan sonra yürürlüğe konulmuşsa da, içeriğinde oldukça ileri seviyede köklü düzenlemeler yapılmıştır. Bu sebeple bütün dünyanın dikkatini çekmiş ve diğer ülkelerdeki kurumsal yönetim düzenlemelerini ciddi olarak etkilemiştir. Sarbenas-Oxley Kanunu ağırlıklı olarak kurumsal yönetimle ilgili hükümler taşımak yanında, Kanunun temelinde, yöneticilerin ve şirket çalışanlarının görevlerini suiistimal etmeden görev tanımının gerektirdiği şekilde tam olarak yapmalarını sağlamak ve buna uygun davranmayanları çok ciddi şekilde cezalandırmak yatmaktadır. Ayrıca Kanun ile ABD’de bağımsız denetime ilişkin yeni bir sistem oluşturulmuştur (Aydın, 2010: 15).

AB’de (Avrupa Birliği) ise kurumsal yönetime yönelik olarak şirketler hukuku uzmanları çalışma grubu tarafından, Sarbenas-Oxley Kanunu esas alınarak 4 Kasım 2002’de “Avrupa’da Şirket Kanunu İçin Modern Düzenleyici Çerçeve Hakkında” bir rapor hazırlanarak Avrupa Komisyonuna sunulmuştur: Bu raporda, hissedar ve alacaklılara daha ayrıntılı ve kaliteli bilgi sunulmasıyla birlikte kurumsal yönetim yapısı hakkında bilgilendirme standartlarının geliştirilmesi önerilmiştir. Tüm hissedarların haklarının güçlendirilmesi ve azınlık haklarının korunması için elektronik kolaylıkların sağlanması, böylece mevcut olmayan hissedarların oylama yapmalarının engellenmesi gündeme alınmıştır. Ayrıca yönetim kurulu yapısı, yetkilerinin güçlendirilmesi ve özellikle firma ödeme gücünün içine düştüğünde yöneticilerin sorumluluğunun artırılması tavsiye edilmiştir (Özger, 2009: 22).

### **B) Türk Hukukunda**

Türkiye kurumsal yönetim konusunda erken davranan ülkeler arasında yer almıştır. TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından hazırlanan en iyi uygulama kodu 2002 yılında yayınlanmıştır. Daha sonra, 2003 yılında hazırlanan SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ile halka açık şirketler için tavsiye niteliğinde olan ilkeler açıklanmıştır. 2004 yılında SPK’nın Uyum Beyanı düzenlemesi ile halka açık şirketler, bu ilkelere ne ölçüde uymakta olduklarını ve uymadıkları hususlar ile ilgili gerekçelerin neler olduğunu faaliyet raporlarında açıklamakla yükümlü tutulmuştur. “Uy ya da açıkla” olarak adlandırılan bu yaklaşım, halka açık şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini uygulama konusunda teşviki açısından önemli bir gelişmedir (Onbulak, 2017: 11).

Kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesi ve hayata geçirilmesi dönemi incelendiğinde dünya üzerinde globalleşmeye dönük adımların hızlanması özellikle 1980 ile 2000 arası ekonomideki üretim ve tüketim anlayışının değişmesi ve gelişmesi mevcut alışkanlıkların dışında yeni tüketim anlayışını ortaya çıkarmıştır. İnternetin hayatımıza girmesi ile birlikte yeni tüketim nesnelere ile buluşmamız sağlanmış ve bu nesnelere üretiminde yer alan firmaların ekonomik hayatta ön plana çıktığı görülmektedir. Bu firmalar sektörel olarak finans, otomotiv, beyaz eşya, teknoloji ve yazılım firmaları, sağlık gereçleri üreten firmalar, lojistik, ulaşım, savunma sanayi firmalarıdır. Küreselleşmenin yoğun etkisi ile bu sektörlerde faaliyet gösteren firmaların gelişimine bakıldığında devletler tarafından da üretim alanlarının ve ekonomik büyümelerinin serbest piyasa ekonomisi koşullarında desteklenmesini söylemek mümkündür.

İnternetin iş hayatında da kullanımının yaygınlaşması ile bilgi toplumuna dönüşen dünyada firmaların paylaştığı bilgiler ve internet sayfalarında zorunlu olarak paylaşmaları gereken bilgilerin doğruluğu önem kazanmıştır. E-devlet sistemine geçiş ile birlikte kamu ve özel sektörde şeffaf bir yapılaşma süreci doğmuştur. Buna paralel olarak şirketler icra süreçlerindeki bilgileri şeffaf bir şekilde paydaşlarına aktarma sürecine girmişlerdir. Bağımsız yönetim kurulu üyeliği ilkeleri ve üyelerinin bu manada değişime ve gelişime olumlu yönde katkı sağlamaları beklenmektedir.

### **1.2. Kurumsal Yönetim Kavramı**

Kurumsal yönetim, temelinde bir yönetim yaklaşımını ifade etmektedir. Bu yaklaşım, şirketlerin sürdürülebilir başarıyı yakalamalarını, hissedarlarına ekonomik değer yaratmalarını ve aynı zamanda var oldukları ve faaliyet gösterdikleri topluma ve dünyaya karşı saygılı olmalarını öngörmektedir. Dolayısıyla kurumsal yönetim, sadece ekonomik başarıyı değil, şirketin varlığını etkileyen ve varlığından etkilenen ortakların hak ve haklarını da kapsamaktadır. Günümüzde bu ilkeler şirketlerin sürdürülebilirliği açısından da oldukça önemli bir kriterdir (Başaran, 2010: 6).

Türk işletmeleri de kurumsal yönetim ilkeleri sayesinde küresel piyasalarda rekabet gücü kazanacaktır. Bu anlamda sürdürülebilirlik, rekabet avantajı sağlama, istikrarın sağlanması ve büyüme ile ilgili olarak kurumsal yönetim ilkeleri oldukça önemlidir. Özellikle 2008 krizinden sonra bu ilkelerin önemi daha fazla hissedilir olmuştur. Bu kriz şirketlerin kurumsal yönetim anlamında yeterince dikkatli davranmadıklarını ve bu konuyu yeterince önemsemediklerini de ortaya koymuştur. Dolayısıyla bu krizden ve sonrasında gerçekleşen diğer krizlerden çıkmanın yolu ise yine kurumsal yönetim ilkelerinin şirketler tarafından tam anlamıyla içselleştirilmesi koşulu ile sağlanmıştır (Haşit ve Aslı, 2014: 88).

Kurumsal yönetim, sermaye sağlayıcılarının ana hedeflerine ulaşmasında kaynakların verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak, rekabetçi piyasada başarılı olmak ve aynı zamanda kârı maksimize etmek için bir kuruluşta bir dizi güçlü mikro politika aracının uygulanması olarak tanımlanabilir (Castellini ve Agyemang, 2012: 341).

Farklı bir tanıma göre kurumsal yönetim, bir firmanın yönünü ve performansını belirlemede üst düzey yöneticiler, hissedarlar, yönetim ve çalışanlar gibi çeşitli katılımcılar arasındaki bağlantıdır (Lamm, 2010: 28).

Doktrinde ortaya konulan bir başka tanım ise, kurumsal yönetimin, işletmelerin ortaklar ve kamu adına kâr sağlayacak yatırımları çekmesi, verimliliği ve etkinliği artırması ve bu anlamda kârlılığı artırması amacıyla kanun, yönetmelik ve ilgili düzenlemeleri uygulama süreci olduğu yönündedir (Aydın, 2010: 18).

Yukarıda da ifade edildiği gibi şirketlerin verimliliği, büyümesi, sürdürülebilirliği ve yatırımcı güveninin sağlanması açısından en önemli faktörün kurumsal yönetim ilkeleri olduğu ifade edilmektedir. Türkiye’de şirketlerin en önemli sorunu yatırımcı güveninin sarsılması ve şeffaflık sorunudur (Haşit ve Aslı, 2014: 90). Özellikle günümüz ekonomi koşullarında ülkemizin risk primi oldukça yüksektir. Bu açıdan şirketler tarafından uygulanacak başarılı kurumsal yönetim ilkeleri şirketlerin uluslararası piyasalarda güvenilirliğini arttıracak ve rekabet gücünü yükseltecektir.

### **1.3. Kurumsal Yönetimi Faydalı Kılan Hususlar**

Kurumsal yönetim uygulamalarının işletmeler ve ülkeler açısından birçok yönden büyük yararları bulunmaktadır. Kurumsal yönetim sadece kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan işletmelere değil, aynı zamanda işletme ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilişki içinde bulunan tüm paydaşlara fayda sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle kurumsal yönetim uygulamalarının, kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan işletmeye, pay sahiplerine, çalışanlara, müşterilere, kurumsal yatırımcılara, toplumun tamamına ve devlete sağlayacağı çeşitli yararlar bulunmaktadır. Sarı, kurumsal yönetim uygulamalarının işletmelere sağlayacağı yararları yüksek lisans tez çalışmasında şu şekilde sıralamaktadır (Sarı, 2013: 13-14):

- Kurumsal yönetim nakit sıkıntısı çeken işletmelere nakit para girişi imkanlarını artırır.
- Kurumsal yönetim uygulamaları ile yerli ve yabancı yatırımcıların şirkete olan güveni artar ve uzun vadeli sermaye girişi hızlanır.
- Sağlanan bu kaynaklarla büyüme planları daha kolayca gerçekleştirilebilir.
- Kurumsal yönetim uygulamaları ile mali bunalımların daha kolay atlatılması sağlanır ve yaşanması olası skandalların önüne geçilir.
- Kurumsal yönetim uygulamaları ile şirketlerin varlıklarının değeri artar. Bir şirket ne kadar iyi yönetilirse şirket varlıklarının getirisi o kadar yüksek olur. Kurumsal yönetim şirket değerini yükseltir.
- Şirket yönetiminde şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu bilinci oluşacağından yolsuzluklar azalır.

- Şirkette güç ve yetki istismarı engellenir. Keyfi yönetim uygulamalarının ortadan kalkmasını sağlar.
- Kurumsal yönetim tüm paydaş gruplarının çıkarlarına hizmet edeceği için şirket ile paydaş grupları arasındaki ilişkilerin ve iletişimin artmasına yardımcı olur.
- Şirket faaliyetlerinde uzun dönemli istikrar sağlar.
- Kurumsal yönetim şirketin rekabet gücünü artırır.
- Kurumsal yönetim şirket karlılığında artış sağlar.

## 2. Kurumsal Yönetim İlkeleri

### 2.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Daha önce değinildiği gibi kurumsal yönetim ile ilgili birçok düzenleme ve yayınlanan birçok rapor olmuştur. Ancak bu ilkeler her ülke için farklılık arz ettiğinden dolayı ortak noktada buluşulabilecek ilkelere bahsetmek gerekmektedir. Bunlar ise; “adillik”, “şeffaflık”, “hesap verebilirlik” ve “sorumluluk” gibi ilkelere (SPK, 2005: 3).

Diğer yandan, küreselleşme ve internet teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte ticari hayatta sınırlar ortadan kalkmış ve şirketler uluslararası piyasalara açılmıştır. Bu anlamda diğer ülkeler ile ticari ilişkilere girme hususunda o ülkelerin ticari kaideleri yönetim şekilleri ön plan çıkmış ve uyum süreci gerekli hale gelmiştir. Bu süreçte, özellikle kurumsal yönetim anlamında OECD, IASC, BIS, IOSCO, WTO, ILO ve Dünya Bankası gibi uluslararası örgütler tarafından gerçekleştirilen çalışmaların ve belirlenen kuralların önemli bir katkısı olmuştur. Bu örgütlerin çalışmaları sonucu oluşturulan kurumsal yönetim kuralları, birçok ülkede yürütülen kurumsal yönetim çalışmalarına ışık tutmuştur. Bu ilkeler üzerine inşa edilen ve tüm dünyada giderek daha da fazla kabul gören bir yaklaşım haline gelmeye başlayan kurumsal yönetime yönelik uygulamaların işletmelerin yönetim anlayışındaki ağırlığı her geçen gün artmaktadır. İşletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak yönetilmesi yönetim kalitesinin artırılması açısından da önemlidir (Kanbur, 2010: 12).

#### 2.1.1. Adillik (Fairness)

Adillik ilkesi, şirkette %1 pay sahibi bulunan kimse ile şirkette %50 paya sahip bir kimsenin aynı temel haklara sahip olmasını ve bu kimselere karşı eşit davranılmasını ihtiva etmektedir. Türk Ticaret Kanunu md. 357’de yer alan eşit işlem ilkesini “Pay sahipleri eşit şartlarda eşit işleme tabi tutulur.” şeklinde düzenlemiştir. Eşit işlem ilkesi maddesinin gerekçesine bakıldığında zaman eşit şartlar altında bulunan kimselerin eşit haklara sahip olacağını belirtildiği görülmektedir. Dolayısıyla eşit işlem ilkesi doğrultusunda pay sahiplerinin haklarının korunması adillik ilkesinin bir gereğidir (Paşlı, 2005: 73). Adillik ilkesinin, diğer ilkelere ayrı olarak tek başına düşünüldüğü zaman kendisinden beklenen etkiyi tam olarak göstermesi beklenemez.

Adillik ilkesine göre bütün yönetim faaliyetlerinde çıkar çatışmasının önüne geçmek ve pay sahiplerinin yönetime bu yaklaşım ile katılımını sağlamak söz konusudur. Bu süreçte objektiflik ve güvenilirlik koşullarının uygulanması gerekmektedir. Bu ilke kapsamında, yönetim, ortaklar ve paydaşların şirket çalışanlarına karşı adil bir politika gütmesi ve terfi, ücret, iş güvenliği gibi konularda herhangi bir ayırım gözetmemesi ön koşuldur (Duman, 2011: 95).

#### 2.1.2. Şeffaflık (Transparency)

Bu ilke gereği şirketler ticari sırları dışında şirket ile ilgili kamu ile paylaşmak durumunda oldukları şirketin finansal ve finansal olmayan bilgilerini eksiksiz, doğru, anlaşılabilir ve yorumlanabilir şekilde kamuya duyurmalıdır (Zengin ve Yılmaz, 2017: 695).

Şeffaflık ilkesi menfaat sahipleri açısından da çok önemli bir yere sahiptir. Şirketin faaliyetlerinden sadece pay sahipleri etkilenmemektedir. Bu etki çok geniş bir çevreye sahiptir. Şeffaflık ilkesi çerçevesinde kamunun aydınlatılması (Duman, 2011: 97) gerekmektedir. Yatırım yapacak kimsenin şirketin mali tablolarına güven duyup yatırım yapabilmesi, düzgün denetim ve bu denetim sonucunda oluşturulan mali ve finansal tabloların gerçekliğine dayanmaktadır. Kamunun zamanında tam ve gerçeğe dayalı olarak bilgilendirilmesi (Canbaloglu, 2011: 4) piyasalarda bir güven ortamının olduğuna işaret edecektir. Böyle bir güven ortamı ve istikrarın olduğu piyasalara hem yabancı sermaye girişi artacak hem de yerli yatırımcılar daha rahat yatırım yapabileceklerdir. Şeffaflığın



gerçekleştirilmesi maksadıyla finansal tabloların Kamu Gözetimi Kurumu tarafından yayımlanan belirlenmiş mali ve muhasebe kayıtlarına göre tutulması gerekmektedir. Bu defterleri payları borsada işlem gören ortaklıkların tutması bir zorunluluktur.

### **2.1.3. Hesap Verebilirlik (Accountability)**

Hesap verilebilirlik şirket yönetiminin pay sahiplerine şirket ile ilgili her türlü bilgiyi sunma zorunluluğunu ifade eder. Ayrıca bu ilke yönetim kurulu yetki ve sorumlulukları ile birlikte finansal tablolardaki bilgilerin de doğrulanabilirliğini göstermektedir (Canbaloğlu, 2011: 4).

Bu açıdan yönetim kurulunun şirketi yönetirken özgür ve bağımsız olması ve bunu yaparken de hesap verebilirlik çerçevesi içinde yapması gerekmektedir (Demir, 2013: 35). Etkili bir kurumsal yönetimde yönetim kurulunun yapmış olduğu herhangi bir işlemde dolayı hesap verememesi düşünülemez. Payları borsada işlem gören ticari şirketlerin ani değişiklikler sonucunda ani karar alabilmesi her zaman muhtemeldir. Şirket adına bu kararları yönetim kurulu alacaktır. Yönetim kurulu alacağı bu kararları zamanında alamaz ise şirketin iflas etmesi bile ihtimal dahilindedir. Yönetim kurulunun bu kararları alırken hızlı bir şekilde alması vekâlet teorisinin önemini ortaya çıkarmaktadır.

### **2.1.4. Sorumluluk (Responsibility)**

Yönetim kurulu üyelerinin almış oldukları kararlar ve bu kararların sonuçları doğrultusunda gerçekleştirdikleri faaliyetlerin şirket yönetmeliği, kuralları, kanun maddeleri ve ilkelerine uygunluğunu ve kontrolünü ifade eden bu ilke sorumluluk olarak adlandırılmaktadır (Paslı, 2005: 50).

Yönetim kurulunun faaliyetleri ne kadar şeffaf olursa olsun yapmış olduğu işlemlerden dolayı sorumlu olmazlar ise, diğer ilkelerin de bir anlamı kalmayacaktır. Sorumluluk ilkesi doğrultusunda bağımsız denetim, pay sahiplerinin özel denetim isteme hakkı ve iç denetim olmak üzere üç farklı denetim söz konusu olmaktadır. Bu denetimler ile yönetim kurulunun yapmış olduğu işlemler net bir şekilde ortaya çıkabilecektir (Pulaşlı, 2005: 32).

## **2.2. Yeni Sermaye Piyasası Kanunu ve 2014 Kurumsal Yönetim İlkeleri**

Şirketler açısından 2012 yılında yayınlanan yeni SPK kanunu kurumsal yönetim açısından önemli bir aşamadır. Bu kanun kapsamında kurumsal yönetim kapsamı genişletilmiş ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlanması özendirilmiştir. Bu kanunda kurumsal yönetim uygulamaları ile ilgili maddeler 17, 36 ve 73. maddelerde düzenlenmiştir (Zengin ve Yılmaz, 2017: 695). Kurumsal yönetim ilkelerinin içeriği, yayınlanması, bağımsız yönetim kurulu üyelerine ilişkin düzenlemeler gibi konular kanununun 17. maddesinin 1. fıkrasında düzenlenmiştir. Aynı maddenin 2. fıkrasında ise şirketlere kurumsal yönetim ilkelerine uyum ile ilgili getirilen kısmen uyma zorunluluğu, uyum olmaması halinde yapılacağı işlemler ile ilgili düzenlemeler yer almaktadır (SPK, m. 17/1). Ayrıca 2. fıkra ile Kurul'a kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili kısmen ya da tamamen uyum zorunluluğu getirme, uyumsuzluk tespiti halinde resen işlem yapma yetkisi verilmiştir (SPK, m. 17/2).

Kanununun 36. ve 73. maddelerinde ise kurumsal yönetim ilkelerini uygulayacak şirketler ile ilgili kapsamın genişletilmesine ilişkin düzenlemeler yer almaktadır. Buna göre kanununun borsa ve sermaye piyasası şirketlerini de kapsadığı belirtilmiştir (SPK, m. 17/4; Zengin ve Yılmaz, 2017: 695).

Bu kanun kapsamında 6362 sayılı SPK'nın 17. maddesinin 2. fıkrasında yönetim kurulu üyelerinin görev süreleri, bu sürelerin dolması halinde sürecin nasıl işleyeceği ile ilgili düzenlemeler 2003 yılında güncellenmiştir (SPK, m. 128/k). Ayrıca 2014'te yayımlanan SPK tarafından yeni bir kurumsal yönetim tebliği yayımlanmıştır (Demir, 2013: 35).

Yukarıda ifade edilen düzenlemeler ile kurumsal yönetim açısından Türkiye'deki uygulamaların Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası karma modeli olduğu ifade edilebilir. Bu uygulamalardan belirli kısımlarına uygulama zorunluluğu getirilmiş diğer kısımları için ise neden uygulanmadığına dair açıklama yapma koşulu sunulmuştur (Zengin ve Yılmaz, 2017: 695).

### **2.3. Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsal Yönetime İlişkin Düzenlemeler**

Türkiye'de kurumsal yönetim ile ilgili olarak Türk Ticaret Kanunu'nda da (TTK), çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Bunlar;

2012 tarih ve 6102 sayılı TTK'da konu ile ilgili yeni düzenlemeler yapılmıştır. Kanunda şirketlerin yönetilmesinde şeffaflığın, küresel yönetim anlayışı gibi yaklaşımlardan bahsedilmiştir. Buna göre kanunun yayımlandığı tarihten itibaren kurulan şirketlerin bu iki kavram çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmesi gerekliliği öne sürülmüştür (Zengin ve Yılmaz, 2017: 695).

Bu anlamda kanunun genel gerekçesinde Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) son beş yılda küresel anlamda kurumsal yönetimin geçerli olduğunu, elektronik ortamda şirketlerin bilgi paylaşımını arttırdığını vurgulamış, “eşit ilke” şartını sadece ortaklar kapsamında değil çalışan, müşteri gibi tüm paydaşlar açısından genişletmiş ve bu anlamda “bilgi toplumu” kavramını ön plana çıkarmıştır (Eminoğlu, 2014: 57).

Bu kapsamda 2012 tarihli yeni kanun 1529. maddesi 1. ve 2. fıkralarında kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemeler yer almaktadır. Kurumsal yönetim ile ilgili esasların belirlenmesinden SPK'nin sorumlu olduğu 1. fıkra da belirtilmiştir. Diğer yandan kamu kurumları eğer düzenleme yapmak isterse SPK'nin görüşünün alınacağı ve bu düzenlemelerin SPK esaslarına uygun olacağı ise 2. fıkra da açıklanmıştır. Bu madde ile kurumların yapacağı düzenlemelerde olası çelişkilerin önüne geçilmesi sağlanmıştır (Zengin ve Yılmaz, 2017: 695).

2012 tarihli yeni kanunda kurumsal yönetim ile ilgili olarak bir diğer düzenleme ise, 361. madde kapsamında yer alan kurumların işleyişi, yapısı ve sorumlulukları ile ilgili düzenlemedir. Bu maddede yönetim kurulu üyelerinin yönetime vereceği zararların önüne geçebilmek amacıyla sigorta yapılabileceğine ilişkin düzenleme de yer almaktadır. Diğer yandan kanunun 395. maddesinde ise bu üyelerin amacı kötüye kullanmamaları için şirket yönetimine borçlanamayacağı ifade edilmiştir. Kanunun 378. maddesinde de yönetim kurulu açısından en önemli konu olan “riskin erken saptanması” komitesinin kurulması ile ilgili düzenleme yer almaktadır. Bu madde şirket yönetimini, varlığını ve devamlılığını riske atacak durumların önüne geçebilmek için gerekli önlemleri almak ve bunları uygulamaya koymak böylece riski yönetebilmek amacıyla kurulan bu komitenin yükümlülüklerini kapsamaktadır. Bu komite kurumsal yönetim uygulamaları bakımından önemli, gerekli ve etkili bir kurumdur. Ayrıca denetim komitesinden farklı olarak geçmişi değil, şirketin içinde bulunduğu durumu ve gelecekte çıkabilecek problemlere yönelik gerektiğinde yönetim kurulu ve genel kurulu uyararak şirketin gerekli önlemleri almasını sağlayacaktır (Karasu, 2013: 38).

## **3. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği**

### **3.1. Dünya'da Bağımsız Üyeler**

Dünya çapında şirketlerin kurumsal yönetimi sürecinde vazgeçilmez unsurlarından birisi de bağımsız yöneticilerdir. Buna karşın küresel olarak bağımsız yönetici ve bununla ilgili yönetim sistemi ile ilgili kabul edilen tek bir tanım yoktur. Dolayısıyla ülkeler kurumsal yönetim sürecinde bağımsız yöneticilerin istihdamını kendi hukuki kuralları ve kamusal yapılarına göre düzenlemektedirler (Kandemir, 2020: 440).

#### **3.1.1. Amerika Birleşik Devletleri (ABD)**

ABD'de kurumsal yönetim sürecinde bağımsız yöneticinin tercih edilmesi var olan iki soruna çözüm şeklinde ifade edilebilir. İlki yöneticilerin kendi çıkar ve menfaatlerine hizmet etmelerini engellemek ve pay sahiplerinin haklarını korumaktır. Diğer sebep ise şirketlerin kamuyu bilgilendirmek ve güvenilirliği arttırmak için şeffaflık ilkesini doğru ve dürüst bir şekilde uygulamalarını sağlamaktır. Bu sebeplerden dolayı yönetim kurulundaki icra kurulu yöneticilerinin (CEO) kurul üzerinde var olan etkilerini azaltmak amacıyla kurulda bağımsız yöneticilere ihtiyaç duyulmuştur. ABD şirketlerinde CEO'lar kurulun gücünü dengeleyen veya kontrol eden görünümünden ziyade kurulu etkileyen taraf olarak faaliyet göstermektedirler. Bu durumun temel nedeni ise CEO'ların yönetim kurulu üyesi seçimlerinde etkili olmasıdır. ABD bu problemi ortadan kaldırmak için 2002 yılında Sarbanes- Oxley Yasasını kabul ederek şirketlerde bağımsız yönetici bulundurma kararını öngörmüştür (Doğru, 2007: 141).

### 3.1.2. Diğer Devletler

AB ülkelerinde kurumsal yönetim kapsamında bağımsız yönetim ile ilgili mutabık kaldıklarını ifade etmek mümkündür. Bu anlamda 2005 yılında AB Komisyonu tavsiye metni yayınlamıştır. Bu metinde, üye ülkelerin, belirlenen kurumsal yönetim ilkelerine uymaları gerekliliği açıklanmıştır. Üye ülkeler bu ilkelerden birkaçını veya birini kabul etmiştir. Bu ilkeler aşağıda açıklanmıştır;

Öncelikle üye ülke şirketleri halka açık yönetim kurulunda bağımsız yönetici bulundurmamak durumundadır. Bu bağımsız yönetici tamamen tarafsız bir şekilde ve oy çokluğu fazla olan paydaşlar ile yöneticilerin gözetimi altında görevlerini yapmalıdır. Ayrıca bağımsız yöneticiler yönetim kurulu faaliyetlerini inceleme sürecinde etkin rol oynamalıdır (Kandemir, 2020: 441).

Bu ülkeler içerisinde İngiltere bağımsız yöneticilerin yönetim kurulunda görevlendirilmesi ile ilgili olarak “İngiltere Kurumsal Yönetim Kodu” nu borsada en karlı işletmeler için geliştirmiştir. Bu şirketlerdeki pay sahiplerinin korunması amacıyla bağımsız yöneticilerin tercih edilmesi öngörülmüştür. Bu sayede yönetimde baskın olan hissedarların etkisi ortadan kaldırılmış olacaktır. Özetle AB ülkelerinde bağımsız yöneticilerin temel rolleri ilişkili -taraf- işlemlerinin onaylanması şeklindedir (Doğru, 2007: 141).

## 3.2. Türk Kurumsal Yönetim Sisteminde Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği

### 3.2.1. Hukuktaki Yeri

Daha önceki konuda ifade edildiği gibi 6102 sayılı TTK kanununda bağımsız yönetim kurulu üyeliği ile ilgili düzenleme yapılmıştır. Ayrıca Kurumsal Yönetim İlkeleri ve SPK’da da bağımsız yönetim ile ilgili düzenlemeler mevcuttur. İlk düzenleme ise SPK mevzuatı Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer almaktadır (TTK, m. 360). TTK’da ise SPK’da yer alan hükümlerin bağımsız yönetim kurulu üyelerine uygulanacağı bildirilmiştir (TTK, m. 360).

SPK mevzuatında bağımsız yöneticilerin yönetim kurulunda yer alması için, bu üyelerin görevlerini yaparken hiç kimsenin etkisi altında kalmaması ve icrada görev yapmalarını ön koşulu yer almaktadır. Dolayısıyla bu üyelerin görevlerini tarafsız ve objektif yapmaları önem arz etmektedir (KY İlkeleri, m. 4.3.2, 4.3.3). Bu üyelerin yasal anlamda sorumlulukları diğer üyeler ile aynı şekildedir (Kandemir ve Akbulut, 2013: 54).

### 3.2.2. Sorumlulukları

Bağımsız yöneticiler de diğer yöneticiler ile yasal anlamda aynı sorumluluğa sahiptir. TTK’da, sorumluluk açısından yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri, uzmanlık alanları veya icrada görevli olup olmamaları itibarıyla herhangi bir ayırım gözetilmemiştir. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna dair SPK ya da Tebliğ’de herhangi bir özel hüküm bulunmamaktadır (Bosnalı ve Okutan, 2016: 188).

Dolayısıyla bağımsız üyeler de diğer yönetim kurulu üyeleri gibi yönetim kurulu üyesi olmanın hukuki ve cezai sorumluluğunu üzerlerinde taşımaktadırlar; yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğunu düzenleyen hükümler, bağımsız yönetim kurulu üyeleri için de uygulanabilecektir. Yönetim kurulu üyelerinin hukuki ve cezai sorumluluğuna ilişkin TTK’da genel hükümler, SPK’da ise özel hükümler bulunmaktadır (Aksoy, 2013: 51).

Bağımsız üyelerin icrai yetkileri bulunmadığından, sorumluluklarının kaynağı, şirkete ilişkin operasyonel faaliyetler değil, yalnızca TTK’nın ve ilgili mevzuatın kendilerine yüklediği yönetim ve gözetim görevlerinin hukuka uygun şekilde yerine getirilmemesi olabilecektir. Özellikle şirketin mali durumunu etkileyen işlemlere, ilişkili taraf işlemlerine ve üçüncü kişiler lehine külfet altına girilmesine yönelik işlemlere ilişkin olarak şirketin zarara uğramasına sebebiyet veren bağımsız yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu doğabilecektir. Bunun sebebi, borsa şirketlerinde yatırımcının korunmasının amaçlanmış olmasıdır (Bosnalı ve Okutan, 2016: 189).

Yönetim kurulunda yer alan üyeler daha önce de ifade edildiği gibi genel olarak icrada görev almamalıdır. Bu üyeler, üyeliklerinin dışında başka görevlerde yer alamaz veya şirketin diğer faaliyetlerine müdahil olamaz. Zira görevlerini icra ederken hiçbir etki altında kalmamalıdır (Gürbüz Usluel, 2019: 374).



### 3.2.3. Tanımı

Bağımsız yönetici, şirket yönetiminde yer alan oy sahipleri veya şirketin diğer birimleri ile yönetim kurulu görevlerinin haricinde hiçbir şekilde bağ kurmayan kişilerdir. Bu süreçte kurulabilecek ilişki bağımsız yöneticinin bağımsızlığını veya objektifliğini tehlikeye sokacaktır. Bu açıdan bağımsız yönetici ile şirket yönetimi arasındaki ilişki sadece ekonomik ilişkidir. Günümüzde ise bağımsız yönetimin ilişki kapsamı bağlı olduğu şirket ve şirket iştirakleri olarak genişletilmiştir (Kandemir, 2020: 442).

### 3.2.4. Nitelikleri

Bağımsız yönetim kurulu üyeliğine ilişkin düzenleme SPK'da yer almaktadır. Bu düzenlemelere göre bağımsız yöneticilerde bulunması gereken özellikler SPK kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında m. 4.3.6'da 10 madde olarak ifade edilmiştir (Aksoy, 2013: 51). Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilmektedir;

- Kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında bağımsız yöneticinin şirket faaliyetlerinde görev üstlenmemesi (m. 4.3.6/a),
- Türkiye'de yerleşik gerçek kişi olması (m. 4.3.6/d),
- Üniversite öğretim üyeleri hariç kamu çalışanlarının yarı zamanlı statüye geçmiş olması (Kandemir, 2020: 444).
- Bağımsız üyelerin kendileri, eşleri ve 2. dereceye kadar akrabalarının görev aldığı şirket ve şirketin ilişkide bulunduğu taraflar ve yönetim kurulundaki üyeler ile son 5 yılda herhangi bir ilişkide bulunmamış olması (KY İlkeleri, m. 4.3.6/a).
- Yönetim kurulunda görev alacak bağımsız yöneticinin görev aldığı şirkette daha önce hiçbir pozisyonda görev almamış veya ortaklıkta bulunmamış olması (KY İlkeleri, m. 4.3.6/b). Özellikle bu madde şirket denetiminin objektif bir şekilde yapılmasını sağlayacaktır (Kandemir, 2020: 444).

Bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin geçerli sayılabilmesi için yukarıda bahsedilen bu niteliklerden hepsini birden sağlanması gerekmektedir. Bu nitelikleri sağlamış üyeler yönetim kurulunda görev alabilecektir. Ancak sonradan ortaya çıkabilecek bir neden bağımsızlık durumunu ortadan kaldıracığından dolayı üyeliği otomatik olarak sonlandırmaktadır (KY İlkeleri, m. 4.3.8).

Yukarıda bahsedilen şekli hususlar Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında açıklanmış olan zorunlu ilkelerdir. Bu ilkelerin sağlanması bağımsız yönetim kurulu üyeliğini meşru kılmaktadır. Ancak bu şekli ilkelerin dışında bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görevlerini hakkı ile yapmaları, objektif davranmaları ve görevlerini kötüye kullanmamaları gerekmektedir. Bu durum Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında; "*bağımsız üyelerin görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabileme yeteneği*" olarak açıklanmaktadır (Aksoy, 2013: 51).

Tüm bu koşullar çerçevesinde yönetim kurulunda görev alacak bağımsız üyelerin tespit edilmesi ve ölçüm yapılmasının önünde bazı engeller söz konusudur. Örneğin şekil olarak tüm koşulları sağlamasına karşın bağımsız üye şirket yararına karar alamıyorsa veya kararlarında diğer üyelerin etkisi altında kalıyorsa tam anlamıyla bağımsızlık sağlanamamış demektir. Diğer üyeler ile arasındaki yakın ikili ilişkiler de bağımsızlığı zedeleyebilmektedir. Bunların yanı sıra bağımsız üyelerin 3 yıl olan görev süreleri bittiğinde tekrar seçilme imkânı vardır. Dolayısıyla süre ile ilgili üst sınır belirlenmemiştir. Bu durum ise diğer üyelerle uzun yıllar çalışma ortamı sağlayacak ve ilişkilerde yaklaşma ise bağımsızlığı etkileyebilecektir (Gürbüz Usluel, 2019: 374).

### 3.2.5. Görevleri

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin temel görevi yönetim kurulunu izlemek, değerlendirmek ve raporlamaktır. Bunların dışında şirket faaliyetleri ile ilgili tavsiyede bulunabilir, pay sahipleri ve şirket arasındaki çatışmaları izleyerek değerlendirebilir (KY İlkeleri, m. 4.3.6/e). Bu anlamda bağımsız yönetim kurulu üyelerinden, yönetimin izlenmesinin yanı sıra gerekli durumlarda kararların doğrulunun sorgulanması, bu kararlara itiraz etmesi ve bu sayede şirket kararlarına objektif olarak yaklaşması beklenmektedir (Kandemir, 2020: 446).

### 3.2.6. Görevlendirilmesi ve Azli

Bağımsız yöneticinin atanması ve azil yetkisi şirket paya sahiplerinin yetkisindedir. Bu durum TTK'nin 364. maddesinde açıklanmıştır. Bu maddeye göre bağımsız üyelerin seçimi ve göreve devam etmeleri yetkisi yönetim kurulunun kararı ile gerçekleşmektedir (Aksoy, 2013: 51).

Bağımsız yöneticilerin atanması hususu SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde de yer almaktadır. Buna göre, bağımsız yöneticinin belirli nitelikleri taşıdığına dair hazırlanan rapor ve bağımsız üyenin bağımsızlığına yönelik yazılı bir beyan yönetim kuruluna sunulmaktadır (KY İlkeleri, m. 4.3.7). Bu işlemlerden sonra yönetim kurulu adaylar ile ilgili değerlendirmeden sonra bu adayların bir listesini genel kurula sunmaktadır (Gürbüz Usluel, 2019: 374).

Ayrıca SPK KY tebliğine göre (m. 5.a) ilk grupta yer alan şirketlerin yönetim kurulu tarafından hazırlanan liste genel kurula sunulmadan önce SPK'ya onay için göndermek durumundadır. Bu karara göre bu liste, kurulun kararı ve komitenin raporu genel kurula gönderilmeden 60 gün önce SPK'ya gönderilmek zorundadır. SPK gönderilen belgeleri ilgili maddeler çerçevesinde inceler ve değerlendirir. Değerlendirme raporunu 30 gün içerisinde şirkete bildirmek durumundadır. Eğer değerlendirme raporu bağımsız yönetici ile ilgili olumsuz görüş bildiriyorsa yönetim kurulu bu kişiyi genel kurula sunamaz (KY İlkeleri, m. 4.3.7).

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin seçimi ve görevde kalmaları ile ilgili yaşanabilecek problemlere daha önce değinilmişti. Buna göre bu üyelerin görevde kalma ve yeniden seçilebilme durumlarında kuruldaki diğer üyelere güvenebilirler. Ayrıca ilk seçimleri aşamasında kendini bu göreve getiren kişilere karşı minnet duyabilirler. Ancak yönetim kurulu izlenmesi, değerlendirilmesi, kararlara itiraz aşamasında bu duygular bağımsız üyenin objektifliğini etkileyebilir. Tüm bu nedenlerden dolayı bağımsız üyelerin seçiminde tüm yetkiye sahip yönetim kurulu üyelerinin ve hâkim grup etkisinin yetkileri sınırlandırılabilir. Bu açıdan SPK KY ilkelerinde belirtildiği gibi en büyük borsa şirketleri (1. Grup) için tarafsız bir şekilde kurul onayı bu durumun önüne geçebilmektedir. Fakat 2. ve 3. grup borsa şirketlerinde bu onayın alınması zorunluluğu yoktur (Kandemir, 2020: 449).

Bu açıklamalara göre SPK'nın onayı sadece belirli büyüklükteki şirketleri kapsamaktadır. Dolayısıyla diğer gruplarda yer alan şirketlerin bağımsız üye seçimlerinde yönetim kurulunda hâkim üyelerin etkisinin devam etmesi olası bir durumdur. Buna ilişkin olarak bağımsız üyelere ilişkin kararların genel kurul tarafından verilmesi ve yönetim kurulu üyelerinin bu karara itiraz etme hakkı da ayrıca KY İlkeleri kapsamında belirtilmiştir (TTK, m. 445). Bir diğer yol ise SPK'ya yapılabilecek itiraz başvurularıdır. Bu durumda sermaye oy hakkı en az %1 olan üyeler olumsuz oy kullandıkları bağımsız üyelerin seçim kararı ile ilgili SPK'na ikinci bir inceleme için başvurma hakkına sahiptir (Gürbüz Usluel, 2019: 374). Bu açıdan KY İlkelerinde ifade edilen bu haklar 2. ve 3. grup borsa şirketlerine liyakate uygun bağımsız üye seçimini mümkün kılacaktır.

### Sonuç

Kurumsal yönetim ile ilgili tartışmalar yönetim kurullarının şirketin geleceğinin belirlenmesindeki rolünden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle yönetim kurulları kurumsal yönetim sisteminin merkezini oluşturmaktadır. Şirketlerin sürdürülebilir başarıyı yakalamasında kurumsal yönetim ilkelerine uyumun yanı sıra uygulama alanındaki kararlılık küreselleşmenin geldiği aşamada daha büyük önem kazanmıştır. Bu durumda yönetim kurullarının daha güçlü ve daha etkin bir yapıya kavuşabilmesi amacıyla detaylı düzenlemeler getirilmiştir. İşletmeler açısından kurumsal yönetimin öncelikli konuları; faaliyetlerinin belirlenmesinde ve yönlendirilmesi aşamasında yönetim kurulunda yer alan üyelerin kim olduğu, kararları alışı şekli, çalışma biçimi, ortaklarla iletişim tarzı ve şirketin icrasında etkinliği şeklinde sıralanabilir.

Küreselleşen dünyada bir şirketin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet etme kabiliyetini sürekli güçlendirebilmesi, hızlı ve rasyonel kararlar alabilmesi, doğru ve etkin stratejiler belirlemesi yönetim kurulunu oluşturan kişilerin liyakat ve yetkinliği ile doğru orantılıdır. Bu bağlamda kurulun sadece hissedarlardan oluşması yeterli olmamaktadır. Oluşan önemli açığı kapatabilmek için kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda alanında uzman liyakat esaslı profesyonel yöneticilerin, hukukçu ve akademisyenlerin şirket yönetim kurullarında bağımsız üye olarak yer almaları son derece önemli ve değerli bir kazanım olacaktır. Bu kişiler çıkar çatışmalarından uzak, görevlerini hiçbir etki altında

kalmaksızın yapabilme olanağı ile tüm paydaşlara ihtiyaç duyulan güvenin tesis edilmesinde önemli bir paya sahip olacaklardır.

Ekonomik krizlerin etkisinin şirketlerde daha az hissedilmesi için bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin işlevselliği mutlaka sağlanmalıdır. Bu işlevsellik sağlandığı takdirde sürdürülebilir başarı kavramı hayat bulacaktır. Dünya’da ekonomik sistemin sağlıklı işlemesi açısından da bağımsız yönetim kurulu üyeliği yadsınamaz bir ihtiyaçtır.

Son söz olarak, şirketlerin küresel bir kimlik kazanmaları ve toplam verimlilikte en üst seviyeye çıkılabilmeleri için gerek hissedar kökenli gerekse bağımsız olsun, yönetim kurulu üye sayısını artırması gerekmektedir.

### Kaynakça

- Aksoy, M. A. (2013). Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 17(2), 45-76.
- Aydın, A. (2010). Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve Öneriler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul.
- Bosnalı, Ö., Okutan, N. Ç., Bekar, E. (2016). Türk Hukukunda Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği, Articleletter Winter, 13(1), 177-194.
- Canbaloğlu, A. (2011). Finans Sektöründe Kamunun Aydınlatılması ve Türkiye Uygulaması, Ankara.
- Castellini, M., Agyemang, O.S. (2012). Ownership and Board Structures to Ensuring Effective Corporate Governance through Ownership and Board Control Systems, Corporate Ownership and Control, (2), 336-343.
- Çetin, N., Töremiş, H. E., Cantimur, Z. (2014). 6362 Sayılı Sermaye Piyasası Kanununun Sistematik Analizi, Ankara.
- Demir, H. E. (2013). Sermaye Piyasası Kurulu’nun Anonim Şirketlerdeki Yönetim Kuruluna İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri, İstanbul: Onikilevha.
- Doğru, C. (2007). Dünyada ve Türkiye’de Bağımsız Düzenleyici Kurulların Gelişimi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(1), 135-150
- Duman, H. (2011). Sermaye Piyasasının etkinliği Açısından Kamunun Aydınlatılması Sürecinde, Şirket Çevresinin İhtiyaç Duyduğu Bilginin Özellikleri: İMKB’de Bir Uygulama, Muhasebe ve Finansman Dergisi, (50), 95-132.
- Eminoğlu, C. (2014). Türk Ticaret Kanunu’nda Kurumsal Yönetim (Corporate Governance).
- Gönen, S., Yürekli, E. (2016). 6102 Sayı: Türk Ticaret Kanunu Açısından Kurumsal Yönetim İlkelerinin Değerlendirilmesi, Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies, 2(4), 129-141.
- Gürbüz, O. E. (2004). Yakup Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler, İstanbul.
- Gürbüz Usluel, A. E. (2019). İcra Kurulu. Türkiye Barolar Birliği Dergisi, 142, 357-382.
- Haşit, G., Aslı, U. (2014). Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkelerinden Yönetim Kurulu İlkesinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. Sakarya İktisat Dergisi, 3(2), 85-113.
- Kanbur, A. (2010). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Değerler Üzerindeki Etkileri: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kandemir, H. K. (2020). Kurumsal Yönetim Aracı Olarak Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği: Tam Bağımsızlık Mümkün mü? Yıldırım Beyazıt Hukuk Dergisi, (2), 435-472.
- Kandemir, T., Akbulut, H. (2013). Bağımsız Denetimin Etkinliğinde Denetimden Sorumlu Komitenin Rolü: Türkiye’deki Bağımsız Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 9(20), 37-55.
- Karasu, R. (2013). 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ile Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim İle İlgili Getirilen Yenilikler. İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 4(2), 33-60.
- Lamm, J. (2010). The Rise of Governance. In Lamm, J (Eds). “Under Control: Governance Across the Enterprise”. New York: CA, Inc.
- Onbulak, E. (2017). Kurumsal Yönetim ve Türkiye Yansımaları. In Journal of Social Policy Conferences (No. 72, pp. 101-126).
- Özger, E. (2009). Kurumsal Yönetim ve İmalat Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2009.

- Paslı, A. (2005). Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi, 2. Bası, İstanbul.
- Pulaşlı, H. Corporate Governance ve Yeni Düzenlemeler Işığında Şirket Yöneticilerinin Ücretlerinin Açıklanma Yükümü, Batider, 23(1).
- Sarı, A. (2013). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Açısından İç Kontrol ve İç Denetimin Önemi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sermaye Piyasası Kanunu (SPK). (2012). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6362.pdf>, Erişim Tarihi: 24.04.2022.
- SPK, (2005). Kurumsal Yönetim İlkeleri. Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Ankara.
- Zengin, A. N., Altıok Yılmaz, A. (2017). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Standartları. Journal of International Social Research, 10(48).
- Zhang, I. X. (2007). Economic consequences of the Sarbanes–Oxley Act of 2002. Journal of Accounting and Economics, 44(1-2), 74-115.