

# RİSKİN ERKEN TEŞHİS KOMİTESİ (TTK m.378 ve 625/1-e'nin Değerlendirilmesi)

DOI: 10.21492/inuhfd.291305

Adem ŞAHİN\*

## ÖZET

Kanun koyucu ilk kez TTK m.378 ve 625/1-e'de anonim şirketler ve limited şirketlerde risk yönetimine özel önem vererek, ilgili yönetim organlarına riskin erken teşhisi görevini vermiştir. Bu görev kapsamında ilgili yönetim organları bir riskin erken teşhisi komitesi kurmak zorundadırlar. Bu çalışmada komitenin şirket türlerinde uygulama alanı, komitenin hukuki yapısı, çalışma esasları, görevleri ve denetimi mukayeseli hukuktaki örnekleri göz önünde bulundurularak hukuki açıdan incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Anonim şirket, limited şirket, yönetim kurulu görevleri, riskin erken teşhisi komitesi, risk yönetimi, kurumsal yönetim.

## THE EARLY DETECTION OF RISK COMMITTEE (Evaluation of 378<sup>th</sup> and 625/1-e<sup>th</sup> of TCC)

### ABSTRACT

The legislative gave particular importance on risk management in joint-stock and limited companies by 378<sup>th</sup> and 625<sup>th</sup> articles of Turkish Commercial Code for the first time, thereby giving the duty of early detection of risk to the respective managing bodies of companies. Within the context of this duty, respective managing bodies shall establish an early detection of risk committee. In this work, area of application of committee in different types of companies, legal structure of the committee, working principles, duties and audit of the committee are analyzed in a legal perspective by taking comparative law into consideration.

**Keywords:** Joint-stock Company, limited company, duties of board of directors, early detection of risk committee, risk management, corporate governance.

## I. GİRİŞ

### A. Genel olarak

Günümüzde şirketlerin birçoğu kurulduktan kısa bir süre sonra sona ermektedir. Sona erme sebeplerinin temelinde ekonomik krizler, sermaye yetersizliği, finansman kaynaklarındaki problemler, şirketin iyi yönetilmemesi ve ortaklar arasındaki ihtilaflar gibi değişik sebepler yatmaktadır. Şirketlerin geleceğini tehdit eden bu tehlikeler şirketin

---

\* Av. Dr. İstanbul Barosu

faaliyet alanına, ülkenin ekonomik, sosyal ve siyasi yapısına göre farklı türde ve yoğunlukta ortaya çıkabilir. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde bu tür risklerin gerçekleşme olasılığı yüksektir. Ülkemizin de gelişen ülkeler arasında yer almasından dolayı şirketleri tehdit eden risklerin ve gerçekleşme ihtimallerinin yüksek olduğu görülmektedir. Türk Ticaret Kanunumuzun (TTK) genel gerekçesinde<sup>1</sup> belirtildiği üzere ülkemizde bir çok şirket, faizlerdeki sık dalgalanmalar, devlet bonoları ve tahvilleriyle yapılan işlemler, yatırımların kredilerle finanse edilip, öz varlık/yabancı para rasyosuna dikkat edilmemesi, döviz üzerine spekülasyon yapılması ve özellikle dövizde açık pozisyon ve benzeri sebeplerle doğrudan ve ciddi risk altındadır. Sanayileşmiş ve istikrarlı ülkelerde pek rastlanılmayan bu tür riskler Türk işletmeleri yönünden, darboğaza girme ve hatta iflâs tehlikesini kolaylıkla beraberinde getirebilmektedir.

Netice olarak şirketlerin geleceğini tehdit eden bu riskler genelde bir günde değil, belirli bir süre içerisinde olgunlaştıktan sonra ortaya çıkmaktadır. Bunların önceden tespit edilmesi ve onlara karşı önlem alınması şirketler için hayati önem arz etmektedir. Özellikle sermaye şirketleri sermaye yapıları ve piyasaya katkılarında dolayı diğer şirket türlerine nazaran daha çok risk altındadırlar. Örneğin anonim şirketler, küçük yatırımcıların sermayelerini bir araya getirerek kurdukları ve ülke ekonomisine katkıları büyük olan şirketlerdir. Bu önemine binaen kanun koyucu anonim şirketler için özel koruyucu hükümler öngörmüştür. Özellikle devletin ilgilenmesi, şirketin malvarlığının korunması ve dışardan denetlenmesi gibi ilkelerle şirketin varlığının korunması hedeflenmiştir. Bu ilkeler sayesinde aynı zamanda şirket alacaklılarının ve ortaklarının da koruması söz konusudur<sup>2</sup>. Bu açıdan yönetim kurulu görevlerini ifa ederken tedbirli bir yönetici sorumluluğuyla hareket ederek piyasalardaki şirketi etkileyebilecek tüm gelişmeleri yakından takip etmek durumundadırlar.

Yukarıdaki kısaca izah edilen sebeplere istinaden kanun koyucu kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda bazı anonim ve limited

---

<sup>1</sup> **Memiş**, Tekin/**Bozbel**, Savaş, Karşılaştırmalı, Gerekçeli, İçtihatlı ve Kavram İndeksli 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu, Cilt I, TTK Genel Gereğçeler Nr. 127, s.44.

<sup>2</sup> Detaylı bilgi için bkz. **Pulaşlı**, Hasan, Yeni Şirketler Hukuk Genel Esaslar, s.277; **Çeker**, Mustafa, Ticaret Hukuku, s.213; **Şener**, O. Hami, Teorik ve Uygulamalı Ortaklıklar Hukuku, s.311; **Bilgili**, Fatih, Şirketler Hukuku, s.216vd.

şirketlerde yönetim kurulu üyelerine/müdürlerine özel olarak ilk kez TTK m. 378'de ve 625/1-e'de riskin erken teşhisi görevi vermiştir. Bu komitenin kurulması, şirketin varlığının muhafaza edilebilmesi ve risk yönetimi için atılan ilk adım olacaktır. Bu çalışmada bu komitenin hukuki alt yapısı, kurulması, işleyişi, görevleri ve denetimi gibi önemli hususları mukayeseli hukuktaki örneklerden de istifade ederek ele alınacaktır. Böylece bu komitenin şirketler hukukundaki önemini ortaya çıkarmayı hedeflemekteyiz. Ancak çalışmamızda şirketleri tehdit eden somut riskler hakkında ayrıntılı değil, genel bilgiler verilecektir. Bu açıdan konunun sadece hukuki açıdan değerlendirilmesi yapılacaktır.

### **B. Risk Kavramı ve Şirketleri Tehdit Eden Riskler**

Risk kavramı hakkında genel kabul görmüş tek bir tanım yoktur. Her bilim alanında farklı tanımlar yapılmaktadır. İşletme bilim alanında bir olayın beklenenden farklı olarak gerçekleşebilme olanağına risk denir<sup>3</sup>. Bu tanıma göre işletmenin planlanan amaçlarını gerçekleştirebilmesine mani olacak her olay risk kabul edilmektedir. Ancak konumuzla alakalı ilk risk kavramı Riskin Erken Saptanması ve Komitesi Hakkında Denetçi Raporuna İlişkin Esaslar'ının<sup>4</sup> 4. maddesinde tanımlanmıştır. Buna göre risk; şirketin varlığını, gelişmesini ve sürekliliğini tehdit edebilecek gelişmelerin ortaya çıkma ihtimalidir. Ticari işletmelerde görülebilecek riskler genel olarak şu şekilde sınıflandırılabilir<sup>5</sup>:

- **Finansal riskler** (faiz, kur, türev ve fiyat gibi piyasa riskleri, kredi ve likide riskleri, sermaye, borç ve varlık dengesi gibi sermaye yapısını ilgilendiren riskler, bütçe, planlama, rapor değerlendirme gibi finansal raporlama riskler),
- **Operasyonel riskler** (fiyatlama, müşteri memnuniyeti, verimlilik vs),
- **Stratejik riskler** (piyasa şartları, yönetimle, ortaklarla ve müşterilerle ilgili riskler),
- **Dış çevre riskleri** (hukuki ve politik riskler).

Bu risklerden sadece şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürecek nitelikte olanların erken tespit edilmesi gerekmektedir.

<sup>3</sup> Balıkcı, Yalçın, İşletmelerde Risk Yönetimi, s.33.

<sup>4</sup> Kamu Gözetim Kurumu tarafından 18.03.2014 tarihinde çıkartılmıştır. Çalışmamızın devamında kısaca "Denetçilerin Raporuna İlişkin Esaslar" olarak ifade edilecektir.

<sup>5</sup> Kara, Suat, İç Denetimde Risk yönetimi, s.63 vd.

### C. Anonim Şirketlerde İç Denetim ve Risk Yönetimi

Anonim şirketlerde dış denetimin yanında, iç denetim sisteminin kurulmasına da engel olunmamıştır (TTK m.398). Bundan dolayı yönetim kurulu TTK m.366/2 gereğince takdir yetkisini kullanarak iç denetim amacıyla komisyon veya komite kurabilir. Ancak kanun koyucu iç denetimle alakalı iki komitenin kurulmasını zorunlu kılmıştır. Bunlardan biri TTK m.375' e göre kurulması gereken denetim komitesidir. Bu komite yönetim kuruluna muhasebenin, finans denetiminin ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde finansal planlama ilkelerini tespit etme görevi verilmiştir<sup>6</sup>. Diğer komite ise riskin erken teşhisi komitesidir. Bu komite gerçekte finans denetimi ve denetim komitesi (auditing committee) yanında bir diğer iç kontrol mekanizmasıdır<sup>7</sup>. Riskin erken teşhisi komitesi sadece risklere odaklanmıştır ve risk teşhisi gelecek ve geleceğin yorumuyla ilgilidir<sup>8</sup>. Oysaki diğer iç denetim mekanizmalarının görevi, yönetimin yapmış olduğu işleri denetlemektir. Ayrıca bunların şirketin geleceğini tehdit eden gelişmelerin önceden tespit edilebilmesinde herhangi bir fonksiyonu yoktur.

### D. Mukayeseli Hukukta Risklerin Erken Teşhisi

#### 1. Almanya

Alman şirketler hukukunda “risklerin erken teşhisi” (Risikenfrüherkennung) kavramı ilk kez Alman Paylı Ortaklıklar Kanunu (AktG) § 91/2'de yapılan bir değişiklikle düzenlenmiştir<sup>9</sup>. Yapılan değişiklikle anonim şirketlerde yönetim kurulu, şirketin varlığını tehdit eden gelişmeler için elverişli tedbirleri almak ve özellikle bir kontrol sistemini (Überwachungssystem) kurmakla yükümlü kılınmıştır. Bununla yönetim kurulu üyelerinin riskler konusunda daha bilinçli ve dikkatli

---

<sup>6</sup> Pulaşlı, s.277

<sup>7</sup> Memiş/Bozbel, TTK Genel Gereğçeler Nr. 127, s.44.

<sup>8</sup> Memiş/Bozbel, TTK Madde Gereğçeleri, m.378, s.553.

<sup>9</sup> 01.05.1998 tarihinde Şirketler Alanında Kontrol ve Şeffaflık Kanunu (Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) 9. maddesiyle Paylı Ortaklıklar Kanununun AktG § 91. maddesine yeni bir fıkra eklenerek, yönetim kuruluna risklerin erken teşhisi yeni bir görev olarak verilmiştir. AktG § 91/2 metni şu şekilde kaleme almıştır:

„Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“ ([http://www.gesetze-im-internet.de/aktg/\\_91.html](http://www.gesetze-im-internet.de/aktg/_91.html)), s.e.t. 28.03.2016.

olmaları amaçlanmıştır. Bu sayede şirketin varlığını etkileyen olumsuz gelişmeler zamanında tespit edilerek, bunlarla mücadele edilmesinde kolaylık sağlanacaktır<sup>10</sup>.

AktG § 91/2, düzenleniş tarzı sebebiyle birçok açıdan eleştirilmektedir. Özellikle bu madde kapsamında riskin erken teşhisi sisteminin yanında bir risk yönetimi sistemi de kurulmalı mıdır sorusu doktrinde tartışılmıştır. Bu konuda işletme bilim alanındaki uzmanlar, kanunun gerekçesinde kullanılan “angemessenen Risikomanagement” (risk yönetimi) kavramından hareketle ve pratik hayattaki ihtiyacı da dikkate alarak yönetim kurulunun bir risk yönetim sistemi de kurması gerektiğini ifade etmişlerdir<sup>11</sup>. Ancak hukukçulara göre burada genel bir risk yönetiminden bahsedilmediğini ve yönetim kurulunun öncelikle şirketin varlığını tehdit eden gelişmelerin erken teşhisi için gereken sistemi kurması gerektiğini ifade etmişlerdir (Früherkennungssystem)<sup>12</sup>. Bu sistemin kurulması, risk yönetiminin sadece ön hazırlığını oluşturur.

Diğer tartışılmalı husus ise; bu sistemin sadece pay senetleri borsada işlem gören anonim şirketlerde mi zorunlu olarak kurulması gerektiği

<sup>10</sup> **Kort**, Michael in Hirte/Mülbert/Roth, Großkommentar AktG Nr.22 zu §91; **Krieger/Sailer-Coceani** in Schmidt, K./Luther, M. Kommentar zum AktG Nr.6 zu §91; **Hüffer**, Uwe/**Koch**, Jens, Kommentar zum AktG Nr.1 zu §91; **Mertens** Hans-Joachim/**Cahn**, Andreas, Kölner Kommentar zum AktG Nr.13 zu §91; **Fleischer** in **Spindler**, Gerald/**Stilz**, Eberhard/**Fleischer**, Kommentar zum AktG Nr.29 zu §91; **Spindler**, Gerald in **Wulf**, G./**Habersack** M./**Kalss**, Susanne, MünchKomm zum AktG Nr.20 zu §91; **Bürgers/İsrael**, in **Bürgers**, Tobias/**Körber**, Torsten, Kommentar zum AktG Nr.9 zu §91; **Müller-Michaels**, in **Hölter**, Wolfgang, Kommentar zum AktG, Nr.4 zu §91.

<sup>11</sup> **Lück**, Wolfgang, Betriebwirtschaftliche Aspekte der Einrichtung eines Riskomanagementsystem und eines Überwachungssystem, in Dörner/Menold/Pflitzer, Reform des Aktienrechts, der Rechnungslegung und der Prüfung, s.329 vd; **Wolf**, Klaus/**Runzheimer**, Bodo, Risikomanagement und KonTraG, s.27 vd.

<sup>12</sup> **Zimmer/Sonnerborn** in **Lange**, Knut Werner/**Wall**, Friederike/**Kindler**, Peter/**Pahlke**, Anne-Kahrin, Risikomanagement nach dem KonTraG, s.3 vd; **Dreher**, Meinrad, Die Vorstandsverantwortung im Geflecht von Risikomanagement, Compliance und interner Revision, in Festschrift für Uwe Hüffer, s.161 vd; **Mertens/Cahn**, Kölner Kommentar zum AktG Nr.14 zu §91; **Spindler**, in Goette./Habersack/Kalss, Müncher Kommentar zum AktG Nr.16 zu §91; **Fleischer** in Spindler/Stilz/Fleischer, Kommentar zum AktG Nr.34ff zu §91; **Kort**, Großkommentar AktG Nr.22a zu §91; **Hüffer/Koch**, Kommentar zum AktG Nr.9 zu §91.

hususudur<sup>13</sup>. Çünkü HGB § 317/4<sup>14</sup> ve § 321/4<sup>15</sup> 'e göre denetçiler, sadece pay senetleri borsada işlem gören anonim şirketlerin AktG § 91/2'de belirtilen sisteminin kurup kurulmadığını denetleyeceği öngörülmüştür<sup>16</sup>. Bu sebeple maddenin metninden sanki diğer anonim şirketlerde riskin erken teşhisi sisteminin kurulmasında bir zorunluluk yokmuş gibi anlaşılmaktadır. Ancak doktrinde ağır basan görüş, bu yükümlülüğün tüm anonim şirketler için öngörüldüğünü ve Ticaret Kanununda belirtilen hususun ise sadece pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde denetimin bir parçası olduğu yönündeki görüştür<sup>17</sup>.

Yönetim kurulunun risklerin erken teşhisi için alacağı tedbirler, riskler meydana gelmeden önce uygun bir zamanda tespitini yapabilecek nitelikte olmalıdır. Hangi tedbirlerin alınacağı hususu yönetim kuruluna takdir yetkisi bırakılmıştır<sup>18</sup>. Bu tedbirler şirketin büyüklüğüne, faaliyet alanına ve ilgili pazardaki risk potansiyeline göre belirlenmelidir. Bu

<sup>13</sup> **Kort**, Großkommentar AktG Nr.26 vd zu §91; **Mertens/Cahn**, Kölner Kommentar zum AktG Nr.20 zu §91; **Bürgers/Israel**, in Bürgers/Körber, Kommentar zum AktG Nr.13 zu §91; **Hüffer/Koch**, Kommentar zum AktG Nr.5 zu §91; **Bihr** Dietrich/ **Kalinowsky**, Marc, Risikofrüherkennungssystem bei nicht börsennotierten Aktiengesellschaften-Haftungsfälle für Vorstand, Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfer, DStR, s.620.

<sup>14</sup> HGB §317/4 “Bei einer börsennotierten Aktiengesellschaft ist außerdem im Rahmen der Prüfung zu beurteilen, ob der Vorstand die ihm nach § 91 Abs. 2 des Aktiengesetzes obliegenden Maßnahmen in einer geeigneten Form getroffen hat und ob das danach einzurichtende Überwachungssystem seine Aufgaben erfüllen kann.” ([http://www.gesetze-im-internet.de/hgb/\\_317.html](http://www.gesetze-im-internet.de/hgb/_317.html)), s.e.t. 01.03.2016

<sup>15</sup> HGB § 321/4 “Ist im Rahmen der Prüfung eine Beurteilung nach § 317 Abs. 4 abgegeben worden, so ist deren Ergebnis in einem besonderen Teil des Prüfungsberichts darzustellen. Es ist darauf einzugehen, ob Maßnahmen erforderlich sind, um das interne Überwachungssystem zu verbessern.” ([http://www.gesetze-im-internet.de/hgb/\\_321.html](http://www.gesetze-im-internet.de/hgb/_321.html)), s.e.t. 01.03.2016.

<sup>16</sup> Bu madde kapsamında yapılan denetim yerindelik denetimi değil, aksine bir sistem denetimidir. Denetçiler alınan tedbirlerin uygunluğu ve işleriği hakkında bir denetim yapmaktadır.

<sup>17</sup> **Fleischer** in Spindler/Stilz/Fleischer, Kommentar zum AktG Nr.38 zu §91; **Bürgers/Israel**, in Bürgers/Körber, Kommentar zum AktG Nr.13 zu §91; **Kort**, Großkommentar AktG Nr.23 zu §91.

<sup>18</sup> **Mertens/Cahn**, Kölner Kommentar zum AktG Nr.19 zu §91; **Hüffer/Koch**, Kommentar zum AktG Nr.6 zu §91; **Kort**, Großkommentar AktG Nr.46 zu §91; **Bürgers/Israel**, in Bürgers/Körber, Kommentar zum AktG Nr.10 zu §91; **Fleischer** in Spindler/Stilz/Fleischer, Kommentar zum AktG Nr.33 zu §91.

tedbirler, çalışanlara ve şirketin yönetim teşkilatına ilişkin olabileceği gibi teknik alanda olabileceği ifade edilmiştir<sup>19</sup>.

Bu madde kapsamında yönetim kurulunun diğer görevi ise bir kontrol sistemi (Überwachungssystem) kurmasıdır. Ancak bu kontrol sisteminin zorunlu olup olmadığı hususu madde metnindeki “*özellikle*” (*insbesondere*) kelimesinin kullanılmasından dolayı doktrinde farklı şekillerde yorumlanmıştır. Kanunun gerekçesini dikkate alan ve ağır basan görüşe göre; bu kontrol sisteminin kurulması ihtiyari değil, zorunludur<sup>20</sup>. Bu görüşü savunanlara göre bu kontrol sistemin görevi şirketin varlığını tehdit eden gelişmeleri erken teşhis etmek değil, bilakis yönetim kurulunun almış olduğu tedbirlerin uygulanıp uygulanmadığını denetlemektir. Yine bu görüşe göre yönetim kurulu risklerin erken teşhisi için zaten elverişli tedbir ne ise onu almakla yükümlüdür ve bu bağlamda özellikle iç kontrol sistemlerinin kurulması (Interne Revision und Controlling) gerektiğini ifade etmişlerdir. Diğer görüş<sup>21</sup> ise kontrol sisteminin görevlerinin bu şekilde sınırlandırılmasını doğru bulmamaktadır. Kanun koyucu burada risklerin erken teşhisi için elverişli bir tedbir olarak bu kontrol sisteminin kurulmasını örnek olarak göstermiştir. Bu kontrol sisteminin sadece alınan tedbirlerin uygulanmasının denetimini değil, aynı zamanda tüm risklerin teşhis edilmesine de hizmet etmesi gerektiği ifade edilmiştir.

## 2. İsviçre

İsviçre Borçlar Kanununda (Obligationengesetz-OG) şirketlerde riskin erken teşhisi ve risk yönetimi ile alakalı bir hüküm bulunmamaktadır. Ancak genel hükümler çerçevesinde yönetim kurulu üyeleri şirketin geleceğini tehdit eden riskleri erken teşhis etmek ve yönetmekle yükümlüdürler. Çünkü anonim şirketlerde yönetim kurulu üyeleri *business judgment* ilkelerine uygun özen yükümlülüğü çerçevesinde karar verirler (OG §717). Bu yükümlülüğüne istinaden yönetim kurulu üyelerinin karar

<sup>19</sup> **Kort**, Großkommentar AktG Nr.47 zu §91.

<sup>20</sup> **Spindler**, in Goette/Habersack/Kalss, MünchKommentar zum AktG Nr.25 zu §91; **Krieger/Sailer-Coceani**, Kommentar zum AktG Nr.13 zu §91; **Hüffer/Koch**, Kommentar zum AktG Nr.8 zu §91; LG Berlin, AG 2002, 3.7.2002, 2 O 358/01, AG 2002, s.682.

<sup>21</sup> **Spindler**, in Goette/Habersack/Kalss, MünchKommentar zum AktG Nr.26 zu §91; **Mertens/Cahn**, Kölner Kommentar zum AktG Nr.26 zu §91.

vermeden önce konuyla alakalı tüm riskleri de kapsayacak şekilde detaylı bir araştırma yaptıktan sonra karar vermeleri gerekmektedir<sup>22</sup>.

Bununla birlikte anonim şirketlerde, şirketi etkileyebilecek olumsuz gelişmeleri önceden tespit etme adına 01.01.2008 tarihinde kanunda yapılan değişiklikle bir iç kontrol sisteminin (internes Kontrollsystem) zorunlu olarak kurulması öngörülmüştür (OG §728a/1/3). Doktrindeki bir görüşe göre, bu iç kontrol sisteminin görevi sadece muhasebenin ve defterlerin hukuka uygun bir şekilde tutulmasını sağlamakla sınırlıdır<sup>23</sup>. Diğer görüşe göre ise; bu maddenin geniş yorumlanması gerekir ve riskleri de göz önünde bulundurmamak suretiyle finansal raporların, şirketin operasyonel işlemlerinin ve stratejilerinin de hukuka uygunluğu denetlemesi gerekir<sup>24</sup>.

Netice olarak İsviçre hukuk sisteminde risklerin erken teşhisi ile ilgili uygulanabilir standart kriterler mevcut değildir. Somut olaya göre yönetim kurulu üyeleri özen borcu kapsamında şirketin faaliyet alanına, büyüklüğüne ve pazar şartlarına uygun tedbirleri almak zorundadır<sup>25</sup>.

## II. TTK'YA GÖRE RİSKİN ERKEN TEŞHİSİ KOMİTESİ

### A. Kavram

Uygulamada önem arz etmemesine rağmen, kavramsal bütünlüğün sağlanması amacıyla öncelikle bu komitenin adının net olarak belirlenmesi gerekir. Çünkü mevcut kanuni düzenlemelerde komitenin adında “Teşhis” ve “Saptama” kelimelerinin birlikte kullanıldığını görmekteyiz. Örneğin TTK m.378’in madde başlığında riskin erken “saptanması” ifadesi kullanılmasına rağmen, maddenin metninde “saptama” kelimesinin yerine eş anlamlısı olan “teşhis” kelimesi kullanılmıştır. Kurumsal Yönetim Tebliği’nde de (KYT)<sup>26</sup> benzer şekilde

<sup>22</sup> Böckli, Peter, Schweizer Aktienrecht, N. 588 ff. zu § 13; Staub, Leo, Überlegungen zur Erfassung und Steuerung rechtlicher Risiken im Unternehmen, CCZ, 2009, s.122.

<sup>23</sup> Staub, s.124.

<sup>24</sup> Schmidt, M./Stebler, W., Risikobasiertes internes Kontrollsystem. Risikoidentifikation von grundlegender Bedeutung, in: ST 81/ 2007, s.645.

<sup>25</sup> Staub, s.125.

<sup>26</sup> II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği’i, son olarak 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ve yeni TTK uyum kapsamında hazırlanarak 3 Ocak 2014 tarihinde yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Önceki Seri:IV, No:56 sayılı “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” ile Seri:IV, No:41 sayılı “Sermaye Piyasası Kanununa Tabi Olan Anonim Ortaklıkların Uyacakları Esaslar Tebliği” aynı zamanda yürürlükten kaldırılmış ve söz konusu iki tebliğdeki hususlar yeniden düzenlenmiştir.



her iki kavramın birlikte kullanıldığını görmekteyiz. TTK m.625/1-e'de ise komitenin adında net olarak “teşhis” kavramını kullanılmıştır. Maddenin metniyle uyumlu olması ve kavramsal bütünlüğün sağlanması için biz “teşhis” kelimesini kullanacağız<sup>27</sup>.

Kavramla ilgili diğer bir problem ise, komitenin adı görevleriyle tam manasıyla örtüşmemektedir. Çünkü kanuni düzenlemelerde “yönetim” kelimesinin “ve” bağlacıyla birlikte kullanılması, bu komitenin görev alanına risk yönetiminin de girip girmediği hususunda tereddütlere yol açmaktadır. Çalışmamızın “komitenin görevleri” başlığı altında daha detaylı izah edileceği üzere, komitenin asıl görevi şirketi tehdit eden gelişmelerin erken teşhis edilmesidir. Bu sebeple bu komitenin adı sadece “Riskin Erken Teşhisi Komitesi” olarak ifade edilmelidir.

## **B. Komitenin Amacı**

Şirketin varlığını tehdit eden tehlikelerden kurtulabilmesi veya en az zararla süreci atlatabilmesi için, bu tehlikelerin önceden tespit edilmesi gerekmektedir. Bu manada riskin erken teşhisi komitesinin ve sistemin kurulması, şirketi tehdit eden tehlikelerle mücadele konusunda atılan önemli bir adımdır ve günümüz piyasa şartlarında artık zorunludur. Amaç; yönetimi, yönetim kurulunu ve genel kurulunu şirketi bekleyen tehditler hakkında devamlı teyakkuz altında tutmak, gereğinde organlarca derhal etkili önlemlerin alınmasını sağlamaktır<sup>28</sup>. Böylece şirketlerin beklenmedik bir anda kolayca sona ermesine veya büyük oranda zarar görmesine engel olunacaktır. Ayrıca yönetim kurulu bu komite sayesinde risklerle zamanında müdahale ederek şirketin, ortakların ve alacaklılarının zarara uğramasına engel olarak, kendilerine yöneltilecek sorumluluk davalarının önüne geçmiş olacaktır.

Bunun yanı sıra şirket ortaklarına ve diğer ilgili kişilere şirketin durumu hakkında bilgi verecektir. Netice olarak şirket ortaklarının ve alacaklıların da menfaatleri korunacaktır.

<sup>27</sup> Benzer kullanım için bkz. **Pulaşlı**, s.438; **Tekinalp**, Ünal, Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku, Nr.12-33, s.240; **Karahan/Arslan**, Şirketler Hukuku, s.402; **Şener**, s.447; **Bilgili**, s.378.

<sup>28</sup> **Memiş/Bozbel**, TTK Madde Gereçekleri, m.378, s.553.

## C. Kanuni Düzenlemeler ve Uygulama Alanları

### 1. Anonim Şirketlerde

Anonim şirketlerde riskin erken teşhisi komitesi hem TTK'da hem de KYT'de düzenlenmiştir. TTK m.378'de bu komitenin kurulması ve sistemin işletilmesi görevi yönetim kuruluna verilmiştir. Buna göre;

- (1) *Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhâl kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir.*
- (2) *Komite, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda durumu değerlendirir, varsa tehlikelere işaret eder, çareleri gösterir. Rapor denetçiye de yollanır.*

Ayrıca KYT m.4.5'de riskin erken teşhisi komitesi (**bankalar hariç**), yönetim kurulu bünyesinde oluşturulması gereken komitelerden biri olduğu belirtilmiştir. Komitenin görevleri ise KYT'nin m.4.5.12'de TTK m.378 ile uyumlu bir şekilde düzenlenmiştir<sup>29</sup>. TTK m.378'den farklı olarak risk yönetim sisteminin yılda en az bir kez gözden geçirilmesi görevi verilmiştir. Buna göre;

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

Her iki düzenlemeye göre riskin erken teşhisi komitesi sadece pay senetleri borsada işlem gören anonim şirketler için zorunlu olarak

---

<sup>29</sup>Diğer Komiteler “Denetimden Sorumlu Komite”, “Kurumsal Yönetim Komitesi”, “Aday Gösterme Komitesi”, “Ücret Komitesi” dir.

öngörülmüştür<sup>30</sup>. Pay senetleri borsada işlem gören şirketler halka açık anonim şirketlerdir. Ancak dikkat edilmesi gereken husus her halka açık anonim şirketin pay senetlerinin borsada işlem görmemesidir. Çünkü anonim ortaklıklarda halka açıklık statüsünün kazanılması ya payları borsada işlem görmesine ya da pay sahibi sayısının beş yüzü aşmasına bağlamıştır (SerPK m.16). Bundan dolayı bu komitenin kurulması her halka açık anonim şirkette değil, sadece pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde zorunlu olarak kurulmalıdır. “Sermaye piyasası araçları borsada veya SerPK m.66 da belirtilen teşkilatlanmış diğer piyasalarda işlem gören şirketler” kavramı pay senetleri borsada işlem gören şirketlerle aynıdır<sup>31</sup>.

Halka açık olmayan ve halka açık olup da paylarının borsada işlem görmeyen anonim şirketlerde bu komitenin kurulmasında kural olarak bir zorunluluk yoktur<sup>32</sup>. Bu şirketlerde, komitenin kurulması denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi şartına bağlanmıştır. Denetçinin gerekli görmesi halinde bu komitenin kurulması zorunlu hale gelmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken diğer bir husus, denetçilere ilişkin hükümlerde 6335 sayılı ve 26.6.2012 tarihli Ticaret Kanunda değişiklik yapılarak, sadece bazı şirketlerin bağımsız denetime tabi tutulmasıdır dolayı riskin erken teşhisi sistemi sadece dış denetime tabi şirketlerde, denetçinin uygun görmesi halinde zorunluymuş gibi

<sup>30</sup> Şu şirketler Kurumsal Yönetim Tebliği'ne tabi değildir:

- a) Payları borsada işlem görmeyen halka açık ortaklıklar.
- b) Payları Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar veya Kurumsal Ürünler Pazarı dışındaki diğer pazar, piyasa veya platformlarında işlem gören ortaklıklar.
- c) Paylarının ilk defa halka arz edilmesi ve/veya borsada işlem görmeye başlaması için Kurula başvuran/başvurulan ortaklıklardan; payları Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar veya Kurumsal Ürünler Pazarı dışındaki diğer pazar, piyasa veya platformlarında işlem görecektir olanlar.
- ç) 7/8/1989 tarihli ve 89/14391 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe konulan Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 sayılı Karara göre dışarıda yerleşik sayılan ortaklıklar.

<sup>31</sup> Pay senetleri borsaya kote edilmiş şirketler de pay senetleri borsada işlem şirkettir. SerPK'da payların borsada işlem görebilmesi için Borsa İstanbul A.Ş. Kotasyon Yönetmeliğindeki kotasyon şartlarını da sağlaması gerekir. bkz **Memiş, Tekin/Turan, Gökçen, Sermaye Piyasası Hukuku**, s.92.

<sup>32</sup> Payları borsada işlem görmeyen anonim ortaklıklar, halka açık ortaklık statüsünü kazandıktan sonra en geç iki yıl içinde paylarının işlem görmesi için borsaya başvurmak zorundadırlar. Aksi durumda, Kurul, bu payların borsada işlem görmesi veya ortaklığın halka açık ortaklık statüsünden çıkarılması için ortaklığın talebini aramaksızın gerekli kararları alır (SerPK m.16/2).

anlaşılmaktadır. Oysaki TTK m.378, kanunumuzun ilk yürürlüğe girdiği haliyle mevcudiyetini korumaktadır ve riskin erken teşhis sistemini o anki sisteme göre, yani tüm anonim şirketleri kapsayacak (tüm anonim şirketler bağımsız denetime tabiydi) şekilde kaleme almıştır. Dış denetim kapsamı dışında kalan şirketlerin ise nasıl denetleneceği belirsizliğini korumaktadır. Çünkü Gümrük ve Ticaret Bakanlığı halen TTK m.397/5’de belirtilen ilgili yönetmeliği çıkarmamıştır. Bu sebeple dış denetime tabi olmayan anonim şirketlerde riskin erken teşhisi sisteminin nasıl ve ne zaman kurulacağı belirsizdir. Kanaatimizce bu komitenin kurulmasında denetçinin devre dışı bırakılarak tüm anonim şirketlerde kurulmasının mecburi hale getirilmesi gerekmektedir.

TTK m.378’in daha birçok açıdan tartışmaya açık olduğu kanaatindeyiz. Öncelikle pay senetleri borsada işlem gören anonim şirketler zaten KYT’ye tabi olduğu için TTK’da bu hükmün tekrarlanması isabetli olmamıştır<sup>33</sup>. Hatta bu komitenin sadece pay senetleri borsa işlem gören şirketlere özgülenmesi tartışmaya açıktır. Maddenin gerekçesinde “*tüm anonim şirketler için öngörölmüş bulunan finans denetimi ve denetim komitesi yanında bir diğer iç kontrol mekanizmasıdır*” ifadesi kullanılmıştır<sup>34</sup>. Yani örnek verilen diğer zorunlu komitelerin yanında bu komitenin de tüm anonim şirketlerde kurulması gerektiği anlaşılmaktadır. Diğer taraftan gerekçenin son paragrafında KYT’de belirtilen komitelerin bütün anonim şirketlere teşmil eden bir uygulamanın henüz dünyada mevcut olmadığı ifade edilmiştir<sup>35</sup>. Öyleyse TTK’da pay senetleri borsada işlem gören şirketler hiç dâhil edilmeden düzenlenmeliydi. Kanaatimizce komitenin yukarıda ifade edilen önem ve amacı dikkate alındığında anonim şirketler arasında böyle bir ayrıma gidilmemesi daha doğru olacaktır. Hatta limited şirketlerde (küçük ölçekliler hariç) kurulması zorunlu olan bu komitenin, yukarıda belirttiğimiz gerekçeyi de göz önünde bulundurularak denetçinin görüşüne ihtiyaç duyulmaksızın istisnasız tüm anonim şirketlerde zorunlu olarak kurulması gerektiği kanaatindeyiz.

## 2. Limited Şirketlerde

Limited şirketler için riskin erken teşhisi komitesi TTK m.625/1-e’de düzenlenmiştir. Anonim şirketlerden farklı olarak komitenin kurulmasını küçük ölçekliler haricinde diğer tüm limited şirketlerde

<sup>33</sup> Karahan/Arslan, Şirketler Hukuku, s.402.

<sup>34</sup> Memiş/Bozbel, TTK Madde Gerekçeleri, m.378, s.553.

<sup>35</sup> Memiş/Bozbel, TTK Madde Gerekçeleri, m.378, s.553.

müdürlerin devredilemez ve vazgeçilemez görevleri arasında saymıştır (TTK m.625/1/e)<sup>36</sup>. Sermaye şirketlerin bu şekilde sınıflandırılması TTK m.1523'e göre belirlenecektir. Yani orta ve büyük ölçekli limited şirketlerde müdürler denetçiye bağlı olmaksızın zorunlu olarak riskin erken teşhisi komitesini kurmakla yükümlüdür<sup>37</sup>. Küçük ölçekli limited şirketlerde ise mevcut düzenleme dikkate alındığında bu komitenin kurulması hususunda bir zorunluluk görülmektedir. Ancak müdürler özen yükümlülükleri kapsamında ihtiyaca binaen bu komitenin kurulmasına karar verebilirler.

TTK m.625'te komitenin göreviyle alakalı herhangi bir açıklama yoktur. Maddenin gerekçesinde; limited şirketlerde müdürlerin devredilemez ve vazgeçilemez görevlerinin TTK m.375 ile uyum içerisinde olduğu için TTK m.375' in gerekçesine bakılması gerektiği ifade edilmiştir<sup>38</sup>. Oysaki bu görev anonim şirketlerde devredilemez ve vazgeçilemez görevler arasında değil, TTK m.378'de düzenlemiştir. Her ne kadar gerekçe TTK m.375'i işaret etse de, biz limited şirketlerde oluşturulacak riskin erken teşhisi komitesi hakkında TTK. m.378'deki hükmü ve gerekçeleri dikkate almamız gerekir. Bu sebeple anonim şirketler için izah edilen hususlar limited şirketler için de geçerli olacaktır.

Alman hukuk sisteminde limited şirketlerin (GesmbH) bu komiteyi kurmasının zorunluluğuna ilişkin herhangi bir kanuni düzenleme yoktur. Ancak AktG § 91' in gerekçesinde riskin erken teşhisi sisteminin diğer şirket türlerinde, şirketin büyüklüğüne ve yapısına göre uygulanabileceğini ifade etmiş ve bunu doktrine bırakmıştır<sup>39</sup>. Hâkim görüşe göre limited şirketlerde yöneticilerin özen borçları (GesmbH § 43)

<sup>36</sup>Bu sınıflandırmanın detayları Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımına, Niteliklerine ve Sınıflandırılmasını Hakkındaki Yönetmeliği'nin 5. Maddesinde düzenlemiştir. Detaylı bilgi için bkz.

([http://www.kosgeb.gov.tr/userfiles/file/kobi\\_tanimi.pdf](http://www.kosgeb.gov.tr/userfiles/file/kobi_tanimi.pdf)), s.e.t. 30.03.2016.

<sup>37</sup>Farklı görüş için bkz. **Eminoğlu**, Cafer, Türk Ticaret Kanununda Kurumsal Yönetim, s.331.

<sup>38</sup>**Memiş/Bozbel**, TTK Madde Gerekçeleri, m.625, s.878.

<sup>39</sup>**BergRegE KonTraG BT-Drucks**, 13/9712, s.15,

(<http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/13/097/1309712.pdf>); **Mertens/Cahn**, Kölner Kommentar zum AktG Nr.17 zu §91; **Spindler/Stilz/Fleischer**, Kommentar zum AktG Nr.40 zu §91.

kapsamında şirketin büyüklüğünü de dikkate alarak bu sistemin kurulmasına karar vermesi gerekmektedir<sup>40</sup>.

### 3. Diğer Şirket Türlerinde

Diğer şirket türlerinden sadece sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerde riskin erken teşhisi komitesinin zorunlu olarak kurulması gündeme gelebilir. Çünkü TTK m.570'e göre anonim şirketlerin yönetim kurulunun görevleriyle sorumluluklarına ilişkin hükümleri, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerde yönetici olan komandite ortaklar hakkında da geçerlidir. Ancak mevcut düzenlemelere göre sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerin halka açılma imkânları olmadığından dolayı, bu komitenin kurulmasında bir zorunluluk yoktur<sup>41</sup>. Ancak denetçinin gerekli görmesi halinde bu komitenin zorunlu olarak kurulması gerektiği kanaatindeyiz<sup>42</sup>.

### 4. Şirketler Topluluğunda

Bir veya birden fazla şirketin hâkim şirkete doğrudan ve dolaylı olarak yasada öngörülen kontrol ölçütüne veya bir sözleşmeye uygun olarak hâkim şirketle birlikte oluşturulan topluluğa “şirketler topluluğu” denir<sup>43</sup>. Buna göre şirketler topluluğu bünyesinde bulunan hâkim teşebbüsün (ana şirketin) kendisi ve bağlı şirketler (yavru şirketler); anonim, limited veya sermayesi paylara bölünmüş komandit gibi şirketlerden oluşuyorsa her biri, şirket türüne göre kanundaki aranan şartları gerçekleştirmeleri halinde bu komiteyi kurmak zorundadırlar.

Burada, asıl cevaplanması gereken soru şudur: Hâkim teşebbüs tarafından şirketler topluluğunu kapsayacak şekilde bir komitenin kurulmalı mıdır? Alman hukuk sisteminde şirketler topluluğunun (Konzern)<sup>44</sup> bütününe kapsayacak nitelikte bir riskin erken teşhisi sistemi kurulmasına ilişkin açık düzenleme yoktur. Ancak AktG § 91/2' in gerekçesinde şirketler topluluğunda mali durumunu, malvarlığını ve kazançlarını etkileyecek olan gelişmelerin erken tespit edilmesi gerektiği

---

<sup>40</sup>Mertens/Cahn, Kölner Kommentar zum AktG Nr.17 zu §91; Spindler/Stilz/Fleischer, Kommentar zum AktG Nr.40 zu §91.

<sup>41</sup>SerPK m.3/e'ye göre halka açık ortaklık kavramı, payları halka arz edilmiş olan veya halka arz edilmiş sayılan anonim ortaklıkları kapsar.

<sup>42</sup>Anonim şirketlere denetime ilişkin hükümler, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketler içinde geçerlidir (TTK m.565/2).

<sup>43</sup>Pulaşlı, s.159.

<sup>44</sup>Alman hukuk sisteminde şirketler topluluğu ülkemizden farklı olarak ticari işletme esasına göre kurulur. Detaylı bilgi için bkz. Pulaşlı, s.161.

ifade edilmiştir<sup>45</sup>. Doktrin sözleşmeye dayalı şirketler topluluğunda (Vertragskonzern) ana işletmenin yavru işletmeler üzerinde sözleşmeden kaynaklanan talimat verme ve gözetleme yükümlülüğü olduğundan hareketle riskin erken teşhisi sisteminin zorunlu olarak kurulması gerektiğini kabul etmiştir<sup>46</sup>. Ancak bu görüş, bunun hukuki dayanağı olarak AktG § 91/2'yi değil, AktG § 309'uncu maddesini göstermiştir. Fiili şirketler topluluğunda (faktische Konzern) ise ana işletmenin yavru işletmelerden doğrudan bilgi alması sınırlıdır. Bu sebeple ana işletmenin yavru işletmeleri kontrol sistemine dâhil etmeleri gerekir. Aksi takdirde ana işletmenin bağlı işletmeler hakkında sadece kamuya duyurulan bilgilerle yetinmesi gerekir. Bu sebeple şirketler topluluğunu kapsayacak bir riskin erken teşhisi sistemi kurulmasında bir zorunluluk söz konusu değildir<sup>47</sup>.

Kanunumuzdaki şirket topluluğu Alman hukuk sisteminden farklı olarak ticari işletme değil, şirketler esas alınarak hazırlanmıştır. Ayrıca hukuk sistemimizde belirleyici unsur olarak kontrol sistemi esas alınmakla birlikte hâkimiyet ve tek elden yönetim ilkesinin de yansımaları görülmektedir<sup>48</sup>. Doğal olarak hâkim teşebbüs ile bağlı şirket arasında daha sıkı bağlılık ilişkisi vardır. Örneğin TTK m.199/4'e göre hâkim şirketin yönetim kurulu üyeleri bağlı şirketler hakkında bilgi alma hakkı düzenlenmiştir. Netice olarak bağlı şirketteki önemli gelişmeler hâkim teşebbüsün varlığını, gelişmesini ve devamlılığını etkileyecektir. Bağlı şirketlerden gelebilecek tehlikelerin önceden tespit edilmesi hâkim teşebbüs için önem arz etmektedir. Bu sebeple hâkim teşebbüsün şirket topluluğunu (hem sözleşmeye dayalı hem de fiili şirketler topluluğunu) kapsayacak şekilde riskin erken teşhisi komitesi kurmasının gerektiği kanaatindeyiz.

<sup>45</sup> BergRegE, e, BT-Drucks, 13/9712, S.15.

<sup>46</sup> **Krieger/Sailer-Coceani**, Kommentar zum AktG Nr.10 zu §91; **Spindler/Stilz/Fleischer**, Kommentar zum AktG Nr.38 zu §91; **Bürgers/Israel**, in **Bürgers/Körber**, Kommentar zum AktG Nr.41 zu §91; **Kort**, Großkommentar AktG Nr.40 zu §91; **Spindler**, in **Goette./Habersack/Kalss**, Müncher Kommentar zum AktG Nr.40 zu §9.

<sup>47</sup> **Müller-Michaels**, in **Hölter** Kommentar zum AktG, Nr.8 zu §91; **Spindler**, in **Goette./Habersack/Kalss**, in MünchKomm zum AktG, Nr.40,41 zu §91; **Kort**, Großkommentar AktG Nr.40vd zu § 91.

<sup>48</sup> **Memiş/Bozbel**, Karşılaştırmalı, Gerekçeli, İçtihatlı ve Kavram İndeksli 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu, Cilt I, s.360; **Pulaşlı**, s.160; **Karahan/Arslan**, Şirketler Hukuku, s.130 vd.

## 5. Özel Şirket Türlerinde

Banka, sigorta, finansal kiralama, faktoring ve finansman şirketleri anonim şirket şeklinde faaliyette bulunan ve kendilerine ait özel kanunları bulunan şirketlerdir. Bu şirketler göstermiş oldukları faaliyetler nedeniyle sürekli “risk” kavramıyla karşı karşıya olduklarından kendi kanunlarında risk yönetimi özel olarak düzenlenmiştir.

Bankacılık Kanunu (BankK) m.29’a göre; “Bankalar, maruz kaldıkları risklerin izlenmesi, kontrolünün sağlanması, faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu ve değişen koşullara uygun, tüm şube ve konsolidasyona tâbi ortaklıklarını kapsayan yeterli ve etkin bir iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemi kurmak ve işletmekle yükümlüdürler”<sup>49</sup>. İlgili hukuki düzenlemelerde özel olarak riskin erken teşhisi komitesinden bahsedilmemektedir. Ancak zorunlu olan risk yönetim komitesinin görevleri arasında risklerin tespiti, ölçümü, izlenmesi ve raporlanması gibi riskin erken teşhisine yarayacak görevleri de vardır. Genel hükümler çerçevesinde ise bankanın pay senetleri borsada işlem görüyorsa, TTK m.378 gereğince riskin erken teşhisi komitesi kurması gerektiği anlaşılmaktadır. Ancak tarih olarak daha sonra yürürlüğe giren KYT’i, bankaları riskin erken teşhisi komitesinin kurulmasını konusunda açıkça muaf tutmuştur. Bundan dolayı payları borsada işlem gören bankalar riskin erken teşhisi komitesini kurmak zorunda değildirler. Diğer bankalar için ise denetçinin uygun görüş bildirmesi halinde bu komitenin kurulması gerekir.

Sigorta, reasürans ve emeklilik şirketleri de; tüm iş ve işlemlerinin, sigortacılık mevzuatı ve ilgili diğer mevzuata, şirketin iç yönergeleri ile yönetim stratejisi ve politikalarına uygunluğunun sürekli kontrol edilmesi, denetlenmesi ile hata, hile ve usulsüzlüklerin tespiti ve önlenmesi amacıyla risk yönetim sistemleri de dahil olmak üzere etkin bir iç denetim sistemi kurmak zorundadır (Sigortacılık Kanunu m.4/8)<sup>50</sup>. İlgili kanuni düzenlemelerde “risk yönetim” sisteminden bahsedilmesine rağmen, özel

---

<sup>49</sup>Bankalardaki bu iç sistemler Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik’te detaylı ve kapsamlı bir şekilde düzenlenmiştir. Detaylı bilgi için bkz. ([https://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Mevzuat/Bankacilik\\_Kanunu/15405411\\_sayili\\_bankacilik\\_kanunu.pdf](https://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Mevzuat/Bankacilik_Kanunu/15405411_sayili_bankacilik_kanunu.pdf)) ve (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120628-17.htm>), s.e.t. 04.04.2016.

<sup>50</sup> Bu iç sistemler, Sigorta ve Reasürans ile Emeklilik Şirketlerinin İç Sistemlerine İlişkin Yönetmeliği’nde kapsamlı ve detaylı bir şekilde düzenlenmiştir. İlgili yönetmelik için bkz. (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/06/20080621-7.htm>), s.e.t. 30.03.2016.



olarak riskin erken teşhisi komitesiyle ilgili herhangi bir ifade yoktur. Bu risk yönetim sisteminin, risklerin erken teşhisi fonksiyonu gören görevleri de vardır<sup>51</sup>. Genel hükümler çerçevesinde ise; bu şirketlerin pay senetleri borsada işlem görüyorsa KYT m.4.5 ve TTK m.378 gereğince yönetim kurulları, riskin erken teşhisi komitesini kurmak zorundadır. Eğer bu şirketlerin pay senetleri borsada işlem görmüyorsa, riskin erken teşhisi komitesinin kurulması, denetçinin gerekli görmesine bağlıdır. Finansal kiralama kanununa (FKK) tabi olan şirketler için de sigorta şirketlerine benzer bir sistem söz konusudur<sup>52</sup>. Netice itibariyle bu şirketlerin ihtiyari olarak riskin erken teşhisi komitesini kurmalarında hiçbir engel yoktur.

#### **D. Yönetim Kurulunun Görevi ve Sorumluluğu**

Yönetim kurulu üyeleri yabancı bir malvarlığı yönettikleri için görevlerini ifa ederken özen borcu kapsamında tüm dikkat ve çabalarını şirketin işleri için sarf etmekle yükümlüdürler. Bu bağlamda yönetim kurulu üyeleri, şirketin varlığını etkileyebilecek olumlu veya olumsuz tüm gelişmeleri önceden tespit etmelidir. Kanun koyucu yönetim kurulunu özellikle şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürecek sebepleri erken teşhis etmek ve bunun için gereken gerekli önlenmeleri almak, çareleri uygulamakla yükümlü kılmıştır. Yönetim kurulu bu görevine istinaden zorunlu olarak TTK m.378 belirtilen riskin erken teşhisi komitesinin kurulmasını ve bu sistemin çalıştırılmasını ve geliştirilmesini sağlamalıdır<sup>53</sup>. Bu komitenin kurulması görevi her ne kadar TTK m.378'de sayılmış olsa da, TTK 375/1-b kapsamında şirketin yönetim teşkilatının belirlenmesi konusuna girer. Bundan dolayı, bu görevin yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilmez görevlerinden

<sup>51</sup>Örneğin yönetmeliğin 23. maddede riskin yönetim sisteminin görevleri arasında “bir işleme girilmeden önce risklerin anlaşılmasını ve yeterli değerlendirmenin yapılmasını sağlama” görevi vardır.

<sup>52</sup>FKK m.14'de göre bu şirketler, maruz kaldığı risklerin izlenmesi, kontrolünün sağlanması, faaliyetlerinin yapısı ve kapsamıyla uyumlu ve değişen koşullara uygun bir şekilde yeterli ve etkin bir sistem kurmak ve işletmekle yükümlüdür.

<sup>53</sup>Alman hukuk sisteminde ise bu görev tüm yönetim kuruluna üyelerine tümüne aittir. Eğer yönetim kurulu üyeleri arasında bir görev paylaşımı olsa bile, diğer yönetim kurulu diğerleri bu madde kapsamında sorumluluktan kurtulamaz. **Hüffer/Koch**, Kommentar zum AktG Nr.3 zu §91.

kabul etmek gerekir<sup>54</sup>. Kaldı ki, limited şirketlerde bu görev, müdürlerin devredilemez yetkileri arasında sayılmaktadır.

Komitenin yetki alanın giren görevlerde ise TTK m.367'deki gibi bir yetki devri söz konusu değildir. Bilakis komite, yönetim kuruluna daha dikkatli karar alabilmesi için yardım eder ve aralarında bir işbölümü ilişkisi vardır<sup>55</sup>. Bu sebeple komite tarafından kullanılan yetkilerden dolayı sorumluluk da yönetim kuruluna aittir<sup>56</sup>. Limited şirkette ise bu görev müdürlere aittir.

### **E. Komitenin Oluşumu ve Çalışma Esasları**

Riskin erken teşhisi komitesinin oluşumu ve çalışma esasları hakkında TTK m.378'de herhangi bir hüküm bulunmamaktadır. Ancak maddenin gerekçesine göre riskin erken teşhisi ve yönetimi komitesi bazı yönetim kurulu üyelerinin görevlendirilmeleri suretiyle kurulabileceği gibi, bu komitenin tamamen üçüncü kişilerden de oluşabileceği belirtilmiştir<sup>57</sup>. Netice olarak yönetim kurulu bu komitenin görev alanını, çalışma esaslarını ve hangi üyelerden oluşacağını belirleyecektir.

Payları borsada işlem gören şirketler için komitelerin oluşumu ve çalışma esasları hakkında KYT'nin 4.5.2 ve devamında bazı özel hükümler öngörülmüştür. Buna göre komitenin en az iki üyeden oluşması gerekir. İki üyeden oluşması halinde her ikisinin, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde üyelerin çoğunluğunun, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşması zorunludur. Komitelerin başkanları, bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir. İcra başkanı/genel müdür komitelerde görev alamaz. Bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede görev almamasına özen gösterilir. TTK m.378'in gerekçesinde riskin erken teşhisi ve yönetimi komitesinin aynı zamanda bir iç denetim fonksiyonu olduğu için komitenin tüm

---

<sup>54</sup>Aynı görüş için bkz. **Demir**, Erdal H., Sermaye Piyasası Kurulu'nun Anonim Şirketlerdeki Yönetim Kuruluna İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri, s.135.

<sup>55</sup> **Pulaşlı**, s.437; **Doğan**, Beşir F., Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Organizasyonu ve Yönetim Yetkisinin Devri, s. 77; **Karahan/Arslan**, s.401.

<sup>56</sup> **Doğan**, s.79; **Demir**, s.139.

<sup>57</sup>Komitenin yönetim kurulu üyelerinden meydana gelmesi veya bu üyelerinden bir kaçının da komitede bulunması halinde Amerika Birleşik Devletleri'nde geçerli olan board sisteminde executive/non-executive üye ayırımına benzer bir durum ortaya çıkabilir. **Memiş/Bozbel**, TTK Madde Gerekçeleri, m.378, s.553.

üyelerinin bağımsız ve uzman olması halinde komitenin daha verimli çalışacağı kanaatindeyiz<sup>58</sup>.

Komitelerin görevlerini yerine getirmeleri için gereken her türlü kaynak ve destek yönetim kurulu tarafından sağlanır. Komiteler, gerekli gördükleri kişiyi toplantılarına davet edebilir ve görüşlerini alabilir. Komiteler, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördükleri konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanır.

## F. Komitenin Görevleri

### 1. Genel Olarak

Mevcut hukuki düzenlemelerin kaleme alınış tarzı nedeniyle bu komitenin görevlerinin kapsamı tartışmaya açıktır. Bu komitenin asli görevi; şirketin varlığını, gelişmesini ve sürekliliğini tehdit edebilecek nitelikte olan risklerin erken teşhisidir. Bu görev, risklerin erken teşhisi için gerekli önlemleri belirlemek ve bu önlemlerin uygulanmasını da kapsamaktadır.

Komitenin görev alanına risk yönetiminin girip girmediği tartışmaya müsaittir. Risklerin erken teşhisi ile risk yönetimi birbirinden farklıdır<sup>59</sup>. Risklerin erken teşhisi, şirketlerin varlığını etkileyecek olan, ama henüz mevcut olmayan olumsuz gelişmelerin tespit çalışmalarını ifade eder. Buna karşın risk yönetimi ise şirketlerin karşılaştığı mevcut risklerle mücadele edilmesine yönelik önlem ve politikaların belirlenmesini ifade eder<sup>60</sup>. İlgili maddelerin başlıklarına bakıldığında komitenin görev alanına risk yönetiminin de girmiş gibi anlaşılmaktadır. Örneğin TTK m.378'de "riskin erken teşhisi ve yönetimi", TTK m.625/1-e bendinde "riskin erken teşhisi ve yönetimi komitesi" kavramları kullanılmıştır. Bu kavramlardan "riskin erken teşhisi ve riskin yönetimi" anlaşılabilirliği gibi, "riskin erken teşhisi ve riskin erken teşhisinin yönetimi" de anlaşılabilirlikindedir. Bunun sebebi "yönetim" kelimesinin "ve" bağlacıyla birlikte kullanılmasıdır. TTK m.378'in madde metninde de "... **ve riskin yönetilmesi amacıyla**" ifadesi kullanılmıştır. Burada ise "**amacıyla**" kelimesi, maddenin farklı şekillerde yorumlanmasına sebep olmaktadır. Bu ifadeden "riski yönetmek" anlaşılabilirliği gibi "risk yönetimine yardımcı olmak için" de

<sup>58</sup> Aynı yönde görüş için bkz. **Demir**, s. 137; **Memiş/Bozbel**, TTK Madde Gerekçeleri, m.378, s.553.

<sup>59</sup> **Tekinalp**, Nr.12-33, s.240.

<sup>60</sup> Benzer görüş için bkz. **Tekinalp**, Nr.12-44, s.245.

anlaşılabilir. KYT m.4.5.12’de ise “... risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınması ve **riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapmakla sorumlu olup...**” cümlesi kullanılarak daha net ifade edilmiştir. Yani komitenin asli görevi risk yönetimi olmadığı, bilakis risk yönetimine yardımcı olmak olduğu anlaşılmaktadır.

Görüldüğü üzere kanuni düzenlemelerdeki bu kavramlara farklı manalar yüklemeye müsaittir. Bunun sebebi ise kanunumuzun genel gerekçesinde de ifade edildiği gibi; riskin yönetiminin uygulama ve öğreti tarafından bilinen, ancak kanunda henüz yerini bulmamış bir kavram ve uzmanlık gerektiren bir konu olmasıdır<sup>61</sup>. Netice olarak yukarıda yapılan açıklamalar çerçevesinde bu komite, öncelikle şirketi tehdit eden risklerin erken teşhis edilmesini sağlamakla yükümlüdür ve sadece bu konuya odaklanmalıdır. Risk yönetimi görevi ise komitenin değil, yönetim kurulunun şirketin üst düzeyde yönetimini ilgilendiren asli bir görevi olduğu kanaatindeyiz (TTK 375/1-a)<sup>62</sup>. Komite risk yönetimi hususunda sadece yönetim kuruluna yardımcı olmak amacıyla hareket edecektir. Bu komitenin görevlerine riskin yönetimini de dâhil edilerek geniş görev tanımlaması yapılması, bu komitenin görevini ağırlaştıracaktır.

Alman hukuk sisteminde ise yukarıda açıkladığımız bu iki görev arasındaki fark net bir şekilde çizilmiştir. Alman AktG § 91/2’de belirtilen kontrol sistemi, işletme bilimi uzmanlarının aksine genel nitelikli bir risk yönetim sisteminin kurulmasını değil, sadece şirketin varlığını etkileyen olumsuz gelişmelerin tespit edilmesi için bir “Risk Yönetim Sistemi”nin kurulmasını öngörmüştür<sup>63</sup>. Ancak şirketin faaliyet alanı, büyüklüğü gibi özellikler dikkate alınarak, gerekli görüldüğü durumlarda yönetim kurulunca genel görev ve sorumluluk kuralları çerçevesinde kapsamlı bir risk yönetim sisteminin kurulabileceği kabul edilmiştir.

---

<sup>61</sup> **Memiş/Bozbel**, TTK Genel Gereğçeler Nr. 127, s.44.

<sup>62</sup> Farklı görüş için bkz. **Tekinalp**, Nr.12-44, s.245.

<sup>63</sup> **Mertens/Cahn**, Kölner Kommentar zum AktG Nr.14 zu §91; **Spindler**, in **Goette./Habersack/Kalss**, Müncher Kommentar zum AktG Nr.16 zu §91; **Spindler/Stilz/Fleischer**, Kommentar zum AktG Nr.34ff zu §91; **Kort**, Großkommentar AktG Nr.22a zu §91; **Hüffer/Koch**, Kommentar zum AktG Nr.9 zu §91; **Seibert**, Ulrich, Die Entstehung des §91 Abs.2 AktG im KonTraG-“Riskomangement oder Frühwarnsystem”, in FS Gerold Bezzenberger, 2000, s.427.

## 2. Risklerin Erken Teşhisi Görevi

### a. Genel Olarak

Komitenin asli görevi şirketin varlığını, gelişmesini ve sürekliliğini tehdit edebilecek muhtemel risklerin erken teşhisi faaliyetleridir. Erken teşhis faaliyetleri kapsamına hangi faaliyetlerin olduğu Denetçi Raporuna İlişkin Esaslar'ının 4. maddesinde düzenlenmiştir. Buna göre riskin erken teşhisi faaliyetleri şunlardır:

- Riskin teşhisi, analiz edilmesi, bildirilmesi;
- Riskin erken saptanması sistemi çerçevesinde gerekli görev ve sorumlulukların dağıtılması;
- Riskin erken saptanması komitesinin raporlama faaliyetleri.

Denetçiler yönetim kurulunun bu görevlerini yerine getirip getirmediğini denetleyecek ve rapor tutacaklardır.

### b. Risklerin Erken Teşhisi

Komitenin asli görevi yukarıda ifade edilen risklerden sadece şirketin varlığını, gelişmesini ve sürekliliğini tehdit edebilecek nitelikte olan risklerin erken teşhisidir. Alman hukuk sisteminde ise şirketin varlığını tehdit eden gelişmeleri ifade ederken “*den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen*” kavramı kullanmıştır. “*Fortbestand*” kelimesi şirketin varlığını ve devamlılığını ifade eden geniş bir kavramdır. Kanunun gerekçesinde şirketin malvarlığını, mali ve hasılat durumunu etkileyen gelişmelerin, şirketin varlığını tehdit eden gelişmelere örnek göstermiştir. Somut olarak da; şirketin riskli işlemleri, vadeli işlemleri, kanun hükümlerine aykırı davranışları ve muhasebenin usulüne uygun tutulması örnek gösterilmiştir<sup>64</sup>. Bir görüş bu tür olumsuz gelişmelerin sadece mevcut olmasını, şirketin varlığını tehdit etmeye yeterli görmüştür<sup>65</sup>. Hâkim olan diğer görüşe göre ise, bu gelişmeler ancak şirketin iflas etmesine sebep olacaksa veya iflas etme riskini artıracak nitelikte ise önemlidir ve bir tehdit olarak algılanabilir. Çünkü kanun koyucu “*şirketin varlığını*” (*fortbestand der Gesellschaft*) tehdit eden gelişmeleri açıkça ifade etmiştir<sup>66</sup>. Bu sebeple tüm olumsuz gelişmelerin

<sup>64</sup> BergRegE, e, BT-Drucks, 13/9712, s.15.

<sup>65</sup> Hüffer/Koch, Kommentar zum AktG Nr.6 zu §91; Spindler/Stilz/Fleischer, Kommentar zum AktG Nr.32 zu §91.

<sup>66</sup> Spindler/Stilz/Fleischer, Kommentar zum AktG Nr.32 zu §91; Mertens/Cahn, Kölner Kommentar zum AktG Nr.23 zu §91; Krieger/Sailer-Coceani, Kommentar zum AktG

değil, sadece şirketin iflasına sebep olacak nitelikte olanların erken tespit edilmesi gerektiği kabul edilmiştir. Ülkemizde de bu şekilde bir yorum yapılmasına, yani sadece şirketin sona ermesine veya iflas etmesine sebep olacak nitelikteki risklerin erken teşhis edilmesi gerektiği kanaatindeyiz. Ancak TTK m.378’de açıkça belirtildiği üzere bu risk grubunun yanı sıra şirketin gelişmesini engelleyen (karlılık oranını etkilemesi) veya şirketin geçici olarak faaliyetlerine engel olacak nitelikteki (grev gibi) şirketin sürekliliğini etkileyen risklerin de erken teşhis edilmesi gerekmektedir.

“Erken teşhis” kavramı göreceli bir kavram olup somut risklerin türüne, şirketin yapısı göre değişecektir. Alman hukuk sisteminde yönetim kurulu tarafından alınacak tedbirlerin, risklerin meydana gelmesinden önce yani “zamanında” (rechtzeitig) tespit edebilecek nitelikte olması gerektiği ifade edilmiştir.<sup>67</sup> Buna göre risklerin, şirketin varlığını tehdit edecek potansiyeli varsa tespit edilmelidir<sup>68</sup>. TTK’nın gerekçesinde benzer ifadeler kullanarak risklerin erken teşhisi; yönetim kurulunu ve genel kurulu devamlı uyanıklık (teyakkuz) altında tutacak, gereğinde organlarca derhal etkili önlemlerin alınmasını sağlayacak şekilde kurulması gerektiği vurgulanmıştır<sup>69</sup>. Denetçi Raporuna İlişkin Esaslar’ın 8. maddesinde risklerin zamanında teşhisi, analizi ve ilgili birimlere bildirimlerin (komite tarafından yönetim kuruluna yapılan raporlamalar dâhil) yönetimin bu risklere uygun bir karşılık vermesine imkân sağlayacak şekilde zamanında yapılması gerektiği ifade edilmiştir. Yani komitenin yaptığı çalışmalar sonucunda yönetim kurulu bu risklere uygun bir karşılık vermesine imkân sağlıyorsa risk, erken teşhis edilmiş olacaktır. Yönetim kuruluna yapılan bildirimden sonra riskle mücadele için artık çok geç kalınmış ise yapılan teşhis, erken teşhis olmayacaktır.

### c. Risklerin Analiz Edilmesi, Raporlanması ve Bildirilmesi

Şirket içi yapılan çalışmalar sonucunda öncelikle muhtemel risklerin değerlendirilmesi yapılarak tanımlanması gerekmektedir. Bu bağlamda risklerin gerçekleşme olasılığı ve zarar miktarı hakkında bir değerlendirme yapılarak risklerin şirketin varlığına, gelişmesine ve

---

Nr.9 zu §91; **Müller-Michaels**, in Hölter Kommentar zum AktG, Nr.6 zu §91; **Bürgers/Israel**, in **Bürgers/Körber**, Kommentar zum AktG Nr.9 zu §91.

<sup>67</sup>BergRegE, e, BT-Drucks, 13/9712, s.15; **Krieger/Sailer-Coceani**, Kommentar zum AktG Nr.11 zu § 91.

<sup>68</sup> **Kort**, Großkommentar AktG Nr.45 zu §91.

<sup>69</sup> **Memiş/Bozbel**, TTK Madde Gereççeleri, m.378, s.553.

devamına etki edecek nitelikte olup olmadığı tespit edilmelidir. Şirketi tehdit eden risklerin gerçekleşme olasılıklarına göre kategorilere ayrılabilir.

Komite yönetim kuruluna yaptığı analizler sonucunda tespit edilen muhtemel riskler hakkında iki ayda bir vereceği raporda durum değerlendirilmesi yapmak zorundadır (TTK m.378/2). Payları borsada işlem görmeyen şirketlerde ise bu komite ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir (TTK m.378). Bu raporlar ayrıca denetçiye de yollanır. Komite, riskler hakkında tutulan raporda varsa tehlikelere de işaret eder. Örneğin edimlerde veya ödemelerde gecikmeler, muhtemel zararlar, kâr kaybı veya sözleşmelerin fesih edilme ihtimalleri gibi kapsamlı komitenin amacına uygun değerlendirme yapılmalıdır. Ayrıca bu raporlarda, risklerin yönetimi için gerekli olan çareleri gösterir. Bu sayede bir sonraki aşama olan risklerin yönetiminde kolaylık sağlayacaktır. Bu çareler riskleri ortadan kaldıracak, transfer edilmesi, dengelenmesi veya riskin gerçekleşme ihtimalini azaltacak nitelikte olması gerekmektedir. Hatta ileride bu risklerin tekrar meydana gelmesini önleyici tedbirler de belirtilmelidir. Yapılan bildirim sonrasında riskler ve çareler hakkında gerçek bir değerlendirmeyi, yani tespit edilen risklerin şirketin varlığını, gelişmesini ve devam etmesini tehdit edip etmediğine dair değerlendirmeyi yönetim kurulu yapacaktır.

### **3. Gerekli Önlemlerin Alınması ve Uygulanması**

Komite, TTK m.378 göre riskin erken teşhis etmek için gerekli tedbirler ne ise onu almalı ve bunları uygulamak zorundadır. Yani bahsi geçen tedbirler risklerle mücadele için gerekli olan çareler değildir. Alınacak tedbirler hususunda komite şirketin büyüklüğünü ve faaliyet alanını göz önünde bulundurması gerekir. Bu çerçevede öncelikli olarak çalışanların riskler hakkında bilinçlendirilmesi, çalışanlar arasında görev ve sorumluluk dağıtımı yapılabilir. Örneğin şirketteki her bölümünden, kendi bölümleri ile ilgili riskleri tespit etmesi istenebilir. Sonuç olarak komite tarafından alınan tedbirler, risklerin meydana gelmesinden önce uygun bir zamanda bunları tespit edebilecek nitelikte olmalıdır.

Alman hukuk sisteminde risklerin tespiti için hangi tedbirlerin alınması gerektiği hususu yönetim kurulunun takdir yetkisine bırakılmıştır<sup>70</sup>. Yönetim kurulu şirketin büyüklüğüne, yapısına, faaliyet

<sup>70</sup> **Spindler**, in Goette./Habersack/Kalss, MünchKomm. zum AktG Nr.24zu §91.

alanına, büyüklüğüne, organizasyonuna, çalışanlarına ve faaliyet gösterdiği pazarın şartlarına göre elverişli tedbirler (geeignete Maßnahme) alacaktır<sup>71</sup>. Elverişli bir sistemden kast edilen; alınan tedbirlerin sayesinde yönetim kurulunun, şirketi tehdit eden gelişmeler hakkında zamanında bilgi sahibi olmasıdır. Bu açıdan yapılan riskin değerlendirilmesi ve bilginin diğer ilgili kişilere iletilmesi için açık ve net değerlendirmeler olmalıdır ki, buna göre yönetim kurulu gerekli önlemleri zamanında alabilsin. Elverişli tedbir olarak iç denetim ve kontrol sisteminin (Interne Revision und Controlling) kurulmasını örnek gösterilmiştir<sup>72</sup>. Başka bir örnek olarak şirketin ödeme gücüne düşme riski var ise, bir tasfiye planının hazırlanması elverişli bir tedbir olarak gösterilebilir. Ancak hangi tedbir alınırsa alınsın bunun yazılı olarak tutanak altına alınması gerekmektedir<sup>73</sup>.

### G. DENETİM

Kanun riskin erken teşhisine önem verdiği için, bu konuda denetçileri de TTK m.398/4' te özel olarak görevlendirmiştir. Buna göre; denetçi, yönetim kurulunun şirketi tehdit eden veya edebilecek nitelikteki riskleri zamanında teşhis edebilmek ve risk yönetimini gerçekleştirebilmek için TTK m.378'inci maddede öngörülen sistemi ve yetkili komiteyi kurup kurmadığını, böyle bir sistem varsa bunun yapısı ile komitenin uygulamalarını açıklayan, ayrı bir rapor düzenleyerek, denetim raporuyla birlikte, yönetim kuruluna sunar. Denetçi, söz konusu sistem ve komitenin anılan madde çerçevesinde işleyip işlemediği hakkında bir yeterlilik denetimi yapmaktır. Ancak riskin erken teşhisi komitesi tarafından risklere karşı gösterilen çarelerin yerindeliği ve riskler karşısında yönetim tarafından yapılan uygulamalar denetimin kapsamında değildir (Denetçinin Raporlarına İlişkin Esaslar m.3).

Denetçi ilk olarak açık bir biçimde yanlış olmadıkça risk tespiti faaliyetlerine ilişkin şirket tarafından hazırlanan kayıtlara dayanarak söz konusu faaliyetleri belirler (Denetçinin Raporlarına İlişkin Esaslar m.7). Bu kapsamda, şirketin varlığını, gelişmesini ve sürekliliğini tehdit edebilecek muhtemel risklerin zamanında teşhisi, analizi ve ilgili birimlere bildirimlerin yönetimin bu risklere uygun bir karşılık vermesine

---

<sup>71</sup>BergRegE, e, BT-Drucks, 13/9712, s.15; **Krieger/Sailer-Coceani**, Kommentar zum AktG Nr.12 zu §91; **Kort**, Großkommentar AktG Nr.46vd zu §91.

<sup>72</sup>**Spindler**, in **Goette./Habersack/Kalss**, MünchKomm. zum AktG Nr.25 zu § 91.

<sup>73</sup>LG München I, NZG 2008, s.319; VG Frankfurt a. M. AG 2005, s.264 vd.



imkân sağlayacak şekilde zamanında yapılıp yapılmadığı belirlenir. Ayrıca denetçi; komitenin, risk saptama faaliyetlerine uygunluğu sağlamaya yönelik izleme fonksiyonunu icra edip etmediğini de değerlendirir. Denetçi bu değerlendirme çerçevesinde öncelikle, finansal tabloların bağımsız denetimi ve yaptığı bu denetim sırasında edindiği bilgilere dayanarak farkına vardığı önemli risklerin sistem tarafından teşhis edilip edilmediğini dikkate alır. Değerlendirme aynı zamanda, teşhis edilmiş risklerle bunlara karşılık olarak önerilen çarelerin komite tarafından zamanında raporlanıp raporlanmadığını da içerir. Şirket tarafından gerçekleştirilen risk saptama faaliyetleri, denetlenen yıl boyunca sürekli olarak uygulanıp uygulanmadıkları açısından incelenir (Denetçinin Raporlarına İlişkin Esaslar m.8).

Denetçi TTK m.402/6'ya göre sistemin şirketin varlığını, gelişmesini ve sürekliliğini tehdit edebilecek gelişmeleri önceden saptamak için yeterli olup olmadığını değerlendirir ve -varsa- yetersiz gördüğü hususlara raporunda yer verir. Denetçi, sistemin iyileştirilmesine yönelik somut önerilere raporunda yer verebilir. Denetlenen şirket tarafından sisteme ilişkin belgelendirmenin yapılmaması durumunda bu husus da raporda ifade edilir(Denetçinin Raporlarına İlişkin Esaslar m.10/2).

### III. SONUÇ

Sermaye şirketlerinin piyasadaki öneminden dolayı, şirket yöneticileri şirketin varlığını tehdit eden risklere karşı daha duyarlı olması gerekmektedir. TTK m.378 ve 625/1-e' de kurulması öngörülen riskin erken teşhisi komitesi ve sistemi bu risklerin önlenmesinde ve bunlarla mücadele edilmesinde önemli bir adım olmuştur. Ancak bu düzenlenmelerin kaleme alınış şeklinden dolayı bazı konular tartışmaya açıktır. Öncelikle komitenin görev alanının sınırlarının net bir şekilde belirlenmesi gerekir. Yukarıda izah ettiğimiz gibi komitenin, sadece risklerin erken teşhis edilmesine odaklanması gerekmektedir. Bunun dışında komiteye yüklenen görevler, komitenin asıl görevine tam yoğunlaşamamasına sebep olabilir.

Ayrıca pay senetleri borsada işlem gören anonim şirketler için konuyla ilgili hem KYT m.4.5'te hem de TTK m.378'de düzenleme yapılmıştır. KYT daha özel bir düzenleme olduğu için, TTK'daki

hükümden pay senetleri borsada işlem gören anonim şirketler dâhil etmeden tekrar düzenlenmesi daha doğru olacaktır.

Diğer bir husus ise pay senetleri borsada işlem görmeyen anonim şirketlerde bu komitenin kurulmasının denetçinin uygun bulmasına bağlanmasıdır. Bu durumda sadece bağımsız denetime tabi sınırlı sayıdaki anonim şirketlerde bu komitenin zorunlu olarak kurulması gerekir. Kanunumuzun mevcut durumunda bağımsız denetim dışında kalan şirketlerin denetimi hususu, halen belirsizliğini korumaktadır. Sonuç olarak ilgili başlıklar altında izah ettiğimiz gibi bu komite denetçiler devreye girmeden istisnasız tüm anonim şirketlerde zorunlu olarak kurulması gerektiği kanaatindeyiz.

## KAYNAKÇA

- Balıkçı**, Yalçın, İşletmelerde Risk Yönetimi, Cinius Yayınları, 2009.
- Bihr**, Dietrich/**Kalinowsky**, Marc, Risikofrüherkennungssystem bei nicht börsennotierten Aktiengesellschaften-Haftungsfälle für Vorstand, Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfer, DStR, 2008, s.620-627.
- Bilgili**, Fatih, Şirketler Hukuku, 9.Basım, 2013.
- Böckli**, Peter, Schweizer Aktienrecht, 2009.
- Bürgers**, Tobias/**Körber**, Torsten, Kommentar zum AktG, 3. Auflage, 2014 (Bürgers, Tobias/Israel, Alexander, Bearbeiter von § 91).
- Çeker**, Mustafa, Ticaret Hukuku, 2.Baskı, 2015.
- Demir**, Erdal H., Sermaye Piyasası Kurulu'nun Anonim Şirketlerdeki, Yönetim Kuruluna İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri, 1. Baskı-İstanbul 2013.
- Doğan**, Beşir F., Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Organizasyonu ve Yönetim Yetkisinin Devri, 2.Baskı, 2011.
- Dreher**, Meinrad, Die Vorstandsverantwortung im Geflecht von Risikomanagement, Compliance und interner Revision, in Festschrift für Uwe Hüffer, 2010, s.161-178.
- Eminoğlu**, Cafer, Türk Ticaret Kanununda Kurumsal Yönetim (Corporate Governance), 12 Levha, 2014.
- Hirte**, Heribert/**Mülberrt**, Peter O./**Roth**, Markus, Großkommentar, 5. Auflage, 2014 (Michael Kort, Bearbeiter von § 91).
- Hölter**, Wolfgang, Kommentar zum Aktiengesetz, 2. Auflage, 2014 (**Müller-Michaels**, Bearbeiter von § 91).
- Hüffer**, Uwe/**Koch**, Jens, Becksche kurz-Kommentar zum AktG, 10. Auflage, 2014.
- Kara**, Suat, İç Denetimde Risk yönetimi, Doktora Tezi, (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>), 2011.
- Karahan**, Sami(Edit), (Bölüm Yazarı, **Arslan**, İbrahim) Şirketler Hukuku, 2. Baskı, 2013.

- Lück**, Wolfgang, Betriebwirtschaftliche Aspekte der Einrichtung eines Risikomanagementsystem und eines Überwachungssystem, in Menold, Dieter/Pflitzer, Norbert/Oser, Peter, Reform des Aktienrechts, der Rechnungslegung und der Prüfung, 2. Auflage, 2003, s.329-366.
- Memiş**, Tekin/**Bozbel**, Savaş, Karşılaştırmalı, Gerekçeli, İçtihatlı ve Kavram İndeksli 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu, Cilt I, 2013.
- Memiş**, Tekin/**Turan**, Gökçen: Sermaye Piyasası Hukuku, 1.Baskı, 2015.
- Mertens** Hans-Joachim, /**Cahn**, Andreas, Kölner Kommentar zum AktG, 3.Auflage, Band 2/1, 2010.
- Preußner**, Joachim/Becker, Florian, Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen durch die Geschäftsleitung - Zur Konkretisierung einer haftungsrelevanten Organisationpflicht, NZG 2002, s.846-851.
- Pulaşlı**, Hasan, Yeni Şirketler Hukuk Genel Esaslar, Güncellenmiş 4. Baskı, Adalet, 2016.
- Pulaşlı**, Hasan, Türk Ticaret Kanunu Tasarı'sına Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Özen Yükümlülüğü ve Müteselsil Sorumluluğu, Baitder, Cilt XXIV, Sayı:1, Mart 2009, s.27-63.
- Schmidt**, Karsten./Luther, Marcus, Kommentar zum AktG, 3. neu bearbeitete Auflage, 2015 (Krieger/Sailer-Coceani, Bearbeiter von § 91).
- Schmidt**, M./**Stebler**, W., Risikobasiertes internes Kontrollsystem. Risikoidentifikation von grundlegender Bedeutung, in: Schweizer Treuhänder (ST) 81/ 2007, s.642-646.
- Seibert**, Ulrich, Die Entstehung des §91 Abs.2 AktG im KonTraG- "Riskomangement oder Frühwarnsystem", in FS Gerold Bezenberger, 2000, s.427-439.
- Spindler**, Gerald/Stilz, Eberhard/**Fleischer**, Kommentar zum Aktiengesetz, Band I, 3.Auflage, 2015.
- Staub**, Leo, Überlegungen zur Erfassung und Steuerung rechtlicher Risiken im Unternehmen, CCZ, 2009, s.121-132.
- Şener**, Oruç Hami, Teorik ve Uygulamalı Ortaklıklar Hukuku, Ders Kitabı, 2.Bası, Ankara 2015.
- Tekinalp**, Ünal, Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku, Güncelleştirilmiş 3. Baskı, 2015.
- Wulf**, Goette/ **Habersack** M./**Kalss**, Susanne, Münchener Kommentar zum AktG, Band II, 3. Auflage, 2008 (Spindler, Bearbeiter von § 91).
- Wolf**, Klaus/**Runzheimer**, Bodo, Risikomanagement und KonTraG, 4. Auflage, 2003.
- Zimmer/Sonnerborn** in **Lange**, Knut Werner/**Wall**, Friederike/**Kindler**, Peter/**Pahlke**, Anne-Kahrin, Risikomanagement nach dem KonTraG, 2001.

### İnternet Adresleri

- [http://www.gesetze-im-internet.de/aktg/\\_91.html](http://www.gesetze-im-internet.de/aktg/_91.html), s.e.t. 30.03.2016
- [http://www.gesetze-im-internet.de/hgb/\\_317.html](http://www.gesetze-im-internet.de/hgb/_317.html), s.e.t. 30.03.2016
- [http://www.gesetze-im-internet.de/hgb/\\_321.html](http://www.gesetze-im-internet.de/hgb/_321.html), s.e.t. 30.03.2016
- [http://www.kosgeb.gov.tr/userfiles/file/kobi\\_tanimi.pdf](http://www.kosgeb.gov.tr/userfiles/file/kobi_tanimi.pdf), s.e.t. 30.03.2016

[https://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Mevzuat/Bankacilik\\_Kanunu/15405411\\_sayili\\_bankacilik\\_kanunu.pdf](https://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Mevzuat/Bankacilik_Kanunu/15405411_sayili_bankacilik_kanunu.pdf), s.e.t. 04.04.2016.

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120628-17.htm>, s.e.t. 04.04.2016.

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/06/20080621-7.htm>, s.e.t. 30.03.2016.

<http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/13/097/1309712.pdf>, (BergRegE KonTraG BT-Drucks, 13/9712)

## **KISALTMALAR**

AktG: Aktiengesetz

Bkz.: Bakınız

HGB: HAndelsgesetzbuch

KYT: Kurumsal Yönetim Tebliği

Nr.: Paragraf Numarası

OG: Obligationengesetz

s. sayfa

s.e.t.: Siteye erişim tarihi

SerPK: Sermaye Piyasa Kanunu

TTK: Ticaret Kanunu

vd.: ve devamı