



Ankara Sanayi Odası

ŞİRKETLERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, KURUMSAL YÖNETİM UYUŞMAZLIKLARI VE KURUMSAL BELGELER

Av. Dr. Osman Remzi Günver



ISBN

978-605-137-941-8

SAYI - YAYIN NO

69

TASARIM

MG İLETİŞİM STRATEJİLERİ AJANSI

ANKARA

NİSAN 2023



Ankara Sanayi Odası

Sunuş



Şirketlerin yaşam süresini belirleyen en önemli etkenlerden birisi hiç kuşkusuz kurumsal bir yapının oluşabilmesidir. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de şirketlerin büyük bölümü aile şirketlerinden oluşmaktadır. Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği konusunda ise maalesef dünyadan negatif bir şekilde ayrışıyoruz.

Ülkemizde aile şirketlerinin ortalama ömürlerinin 25 yıl olduğu ifade edilmektedir. Bunların ikinci nesile ulaşma oranı %30, üçüncü nesile ulaşma oranı %12, dördüncü nesile ulaşma oranı ise %3 civarındadır. Bu veriler bize, şirketlerimizin kuşaklar arası devrinde problem yaşandığını ortaya koymaktadır. Nesilden nesile yaşamını sürdüren şirketlerin ortak özellikleri ise kurumsallaşmış olmalarıdır.

Ankara Sanayi Odası olarak Aile şirketleriyle ilgili 2005 yılından bu yana önemli çalışmalar yürütmekteyiz. O dönemde hazırladığımız Aile Anayasası ve daha sonra yeni gelişmeler ışığında güncellediğimiz Aile Anayasası Rehberi, şirketlerin sonraki kuşaklara ulaşabilmesi için yol gösterici çalışmalar olmuştur.

Bu çalışmalarımızın büyük ilgi görmesi ve aile şirketlerine önemli katkılar sağlaması bizi “Şirketlerde Sürdürülebilirlik, Kurumsal Yönetim Uyuşmazlıkları ve Kurumsal Belgeler” çalışması için yüreklendirdi.

2015 yılında kurduğumuz ASO Tahkim, Arabuluculuk ve Uzlaştırıcılık Merkezi (ASOTAUM) ile üyelerimizin yönetim uyuşmazlıklarında çözüm sağlamak için zaten önemli bir adım atmıştık.

ASO'nun bu konudaki birikimleri de göz önünde tutularak hazırlanan bu çalışma ile de kurumsal yönetim uyuşmazlıkları ile ilgili bir farkındalık yaratmak, gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak ve uyuşmazlık çözüm süreçlerinde katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Başta bu çalışmayı hazırlayan Avukat Dr. Osman Remzi Günver'e ve gündeme gelmesinde emeği geçen herkese teşekkür ediyor, üyelerimize ve ülkemizdeki tüm şirketlere faydalı olmasını temenni ediyorum.

Seyit ARDIÇ

Ankara Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı

Önsöz

Günümüzde şirketlerin sadece kâr odaklı faaliyetlerinin şirketlerin ömürlerine olumsuz etkisi görülmüş ve kâr elde ederken faaliyetlerinin sosyal, çevresel ve ekonomik etkilerini de göz önüne almaları gerektiği gerçeği ile karşılaşmıştır. Gerek uluslararası gerekse ulusal boyuttaki sürdürülebilir kalkınma ile başlayan çalışmalar günümüzde sürdürülebilirlik başlığı altında popüler duruma gelmiştir. Sürdürülebilirlik çevre, sosyal ve ekonomik boyutları olan çalışmalar bütünüdür. Çevre ve iklim değişikliği başlıkları daha çok dışarıya yansıyan, şirketlerin dış dünyaya olumsuz etkilerini oluşturan başlıklar olduğundan kamuoyunda bilinirliği daha fazladır. Sosyal sürdürülebilirlik, insanların ihtiyaçlarını temel alan bir yaklaşımla geleceğe uzanan sağlıklı toplulukların oluşturulması anlamına gelmektedir. Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu ise sermayenin korunması ve bozulmasının engellenmesidir. Daha çok içe dönük faaliyetleri içerir. Önceleri gönüllü çalışmalar niteliğindeki artık sürdürülebilirlik yolundaki çalışmalar gerek uluslararası gerekse ulusal düzenlemelere de yansiyarak zorunluluklar içermeye başlamıştır. Kurumsal yönetim başlığı da bu mozaik bir parçasıdır.

Kurumsal yönetim; şirket yönetimi, yönetim kurulu, pay sahipleri ve şirket ile ilgili diğer kesimler arasındaki ilişkiler bütünü ifade etmektedir.

Kurumsal yönetim uyumsuzlukları da şirketlerin pay sahipleri, kurullar ve üst yöneticilerini içine alan, sürdürülebilirliğini etkileyen önemli bir alt başlıktır. Bu önemi nedeniyle de uluslararası çalışmalara konu olmuştur.

Söz edilen uyumsuzluk çözüm süreçlerinin şirketin kurumsal belgelerine (esas sözleşme, ortaklar sözleşmesi, aile anayasası, iç yönergeler, iş sözleşmeleri) uyumsuzlıklardan önce yansıtılması ile bu aşamaların zorunlu olarak takip edilmesi gereği ortaya çıkacak taraf iradelerine bırakılmamış olacaktır.

Kurumsal uyumsuzlukların çözüm sürecinde gerek müzakereci gerek arabulucu gerekse hakem olarak alanlarında uzman kişilerin desteğinin sağlanması da amaçlanan sonuçlara ulaşılabilmesi bakımından ayrıca dikkate alınması gereken bir konudur.

Bu çalışma ile kurumsal yönetim uyumsuzlukları ile ilgili bir farkındalık yaratmak, gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak ve uyumsuzluk çözüm süreçlerinde kamu kurumu niteliğinde bir meslek örgütü olarak Ankara Sanayi Odası'nın katkı vermesi amaçlanmıştır.

Av. Dr. Osman Remzi Günver

İçindekiler

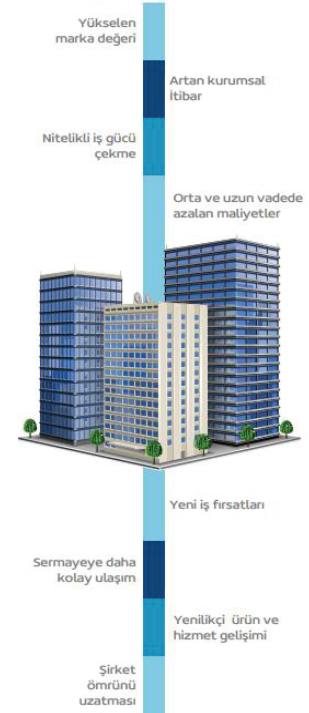
1. Sürdürülebilirlik Nedir?
2. Sürdürülebilirlik Bileşenleri Nelerdir?
3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Nedir?
4. Kurumsal Yönetim Nedir?
5. Kurumsal Yönetim Neden Gereklidir?
6. Kurumsal Yönetim İlkeleri Nelerdir?
7. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri Nelerdir?
8. Türkiye’de Kurumsal Yönetim İlkeleri Nelerdir?
9. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Nelerdir?
10. Kurumsal Yönetim uyuşmazlığı Nedir?
11. Kurumsal Yönetim Uyuşmazlığının Tarafları Kimlerdir?
12. Kurumsal Yönetim Uyuşmazlıkları Hangi Tür Şirketlerde Yaşanır?
13. En Sık Rastlanan Kurumsal Yönetim Uyuşmazlıkları Nelerdir?
14. Yönetim Kurulu Uyuşmazlıkları Nelerdir?
15. Kurumsal Yönetim Uyuşmazlıklarından Şirketler Nasıl Etkilenir?
16. Kurumsal Yönetim Uyuşmazlıklarının Maliyeti Nedir?
17. Mahkemede Dava Açılmasının Maliyeti Nedir?
18. Kurumsal Yönetim uyuşmazlıklarında Mahkeme Dışı Uyuşmazlık Çözüm Yöntemlerinden Yararlanılmasının Avantajları Nelerdir?
19. Etkili Bir Uyuşmazlık Çözüm Yöntemi Nasıl Olmalıdır?
20. Şirkette Uyuşmazlık Çözüm Stratejisinin Geliştirilmesinde Yönetim Kurulunun Rolü Nedir?
21. Yönetim Kurulunun Uyuşmazlık Çözüm Stratejisini İç Yönergeye Aktarması Gerekli midir?
22. Uyuşmazlıklar Bakımından Şirket Esas Sözleşmesi Hükümlerinin Önemi Nedir?
23. Uyuşmazlıklar Bakımından Pay Sahipleri (Ortaklar) Sözleşmesinin Önemi Nedir?
24. Uyuşmazlıklar Bakımından Aile Anayasasının Önemi Nedir?
25. Üst Yönetimde Görev Alan Yöneticilerle Yapılan Sözleşmelerde Uyuşmazlık Çözüm Yöntemlerine Yer Verilmesi Neden Önemlidir?
26. Ankara Sanayi Odasının Uyuşmazlık Çözümünde Rolü Nedir?

1. Sürdürülebilirlik Nedir?

Gerçek kişilerin sağlıklı ve uzun yaşam arzuları gibi tüzel kişilikler, şirketler de sorunsuz ve insan yaşamından daha da uzun süre varlıklarını sürdürmek isterler.

Şirketler, ekonomik faaliyetleri yoluyla başta üretim ve sağladıkları istihdam bakımından toplumların kalkınmasında önemli bir rol üstlendiklerinden devamlılığı sağlanan, sürdürülebilir kalkınmada şirketlerin yarattıkları ekonomik değer son derece önemlidir. Ancak şirketlerin kısa dönem kâr hedeflerine yönelik sadece finansal getiri esaslı bir yönetim anlayışı gütmeleri, ekonomik faaliyetlerinin neden olduğu olumsuzlukların dikkate alınmaması faaliyetlerinin devamlılığının sağlanması, sürdürülebilirlik amaçlarına olumsuz yansımaktadır. Sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda yeni eğilim, şirketlerin faaliyetlerinde ve stratejik kararların alınmasında çevreye ve topluma saygılı ve pay sahiplerinin yanında diğer paydaşların yararlarını da dikkate alan sorumlu şirketleri gündeme taşımıştır. Sürdürülebilirlik, faaliyetlerin devamlılığının sağlanması düşüncesi şirketlerin finansal performanslarının yanında; çevre kirliliği, iklim değişikliği ve küresel ısınma gibi önemli çevre sorunları ile toplumsal eşitsizlik ve insan hakları ihlalleri gibi konular hakkında izledikleri politikaların değerlendirilmesini ve bu konuların raporlanmasını gerektirmiştir. Sürdürülebilirlik konusu, işletme biliminde organizasyonel ve kısmen muhasebe alanlarındaki çalışmalara konu edilmiş, ancak bu çalışmalarda onunun hukuki boyutuna yer verilmemiştir. Bunun bir nedeni de mevcut şirketler hukuku düzenlemelerinde sürdürülebilirlik sorumluluğunun yöneticilerin hukuki sorumluluğu kapsamında değerlendirilmemiş olmasıdır. Ancak son dönemlerde gerek uluslararası gerekse ulusal düzenlemelerde bu konuda ilke ve kurallara yer verilmeye başlanmıştır. Sürdürülebilirlik yönetimlerin sorumluluğunun bir parçası durumuna ulaşmıştır.

Sürdürülebilirliğin şirketlere sağladığı katkılar



2. Sürdürülebilirlik Bileşenleri Nelerdir?

Sürdürülebilirlik kavramı çoğumuzun aklına çevresel konuları getirmektedir. Ancak çevresel etkinin yanında sosyal ve ekonomik bakımdan faaliyetlerin devamlılığının sağlanması da önemlidir.

Sürdürülebilirlik kavramının temelinde sürdürülebilir kalkınma yer almaktadır. Sürdürülebilir kalkınma kavramı ise ilk olarak 1972 yılında 113 ülkenin bir araya gelmesiyle kurulan Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) ile ortaya çıkmış, resmi olarak, 1987 yılında Birleşmiş Milletlerin yayınladığı "Ortak Geleceğimiz" raporuna yansımıştır. Bu raporda ekonomik kalkınmanın ve ekolojik çevrenin bir bütün olarak kabul edilmesi ve ekonomik gelişmenin aynı zamanda sürdürülebilir olması gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Dünya'da nüfusun hızla artması, sanayi devrimi sonrası gelişen teknolojinin etkisiyle, yenilenemeyen enerjinin, sınırlı olan doğal kaynakların bilinçsiz bir şekilde kullanımı ve artan çevre kirliliği sürdürülebilirliğin ortaya çıkma gerekliliğini ortaya koyan önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Sürdürülebilirlik, devamlılığın sağlanması şeklinde kelime anlamı ile ifade edilebilse de oluşturan- ekonomik sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik ve sosyal sürdürülebilirlik- üç bileşen açısından farklı içerikleri barındırmaktadır.

Genel olarak sürdürülebilirlik, içinde bulunduğumuz zamanın ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının, ekosistem üzerinde olumsuz etki yaratmaksızın ve gelecek nesillerin olanaklarına zarar vermeden karşılamak olarak tanımlanmaktadır.¹

Şirketler faaliyetlerinin sürdürülebilirliği, devamlılıklarını sağlayabilmek için kendileri ve paydaşları için ekonomik değer yaratması gereklidir. Eğer şirketler kar elde edemez, çalışanlarına ücret ödeyemez, tedarikçilerine düzenli ödeme yapamaz ve müşterilerini memnun edemezse varlıklarını sürdüremezler.

Ekonomik sürdürülebilirlik, işletmelerin başarılı bir şekilde hayatta kalma ve gelecekte devamlılığını sağlamada kendilerini güvence altına alacak finansmanı edinme yeteneği olarak ifade edilebilir. Şirketlerin uzun dönemde var olma yeteneği ve uzun dönem strateji geliştirme hedefleri gibi başlıklar ekonomik sürdürülebilirlik anlayışı kapsamında değerlendirilir. Ekonomik sürdürülebilirlik, kurumsal sürdürülebilirliği de kapsayan bir üst kavramdır.²

¹ Kandemir, H.K. Sürdürülebilir Şirketler ve Hukuki Çerçevesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(41), 853-876. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1813142>

²Sancar, G. A. Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlamında Kurumsal Yönetişim: Kavramın Doğuşu, Gelişimi ve Değerlendirilmesi Selçuk İletişim, 8 (1), 71-84 <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/177736>

3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Nedir?

Kurumsal sürdürülebilirliği şirketlerde uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile şirket faaliyetlerinde ve karar mekanizmalarında dikkate alınması ve bu faktörlerle bağlantılı risklerin etkin bir biçimde yönetilmesi olarak tanımlayabiliriz.³

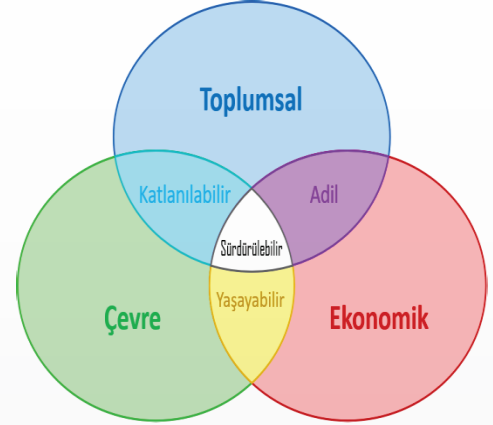
Kurumsal sürdürülebilirlik en yalın anlatımıyla; sürdürülebilir kalkınma kavramının organizasyon düzeyine indirgenmesi olarak da ifade edilebilir.⁴

Sürdürülebilirlik yolunda ilerleyen şirketlerin bu durumlarının belirlenmesi ve bilinirliğinin sağlanması için raporlama yoluna başvurulmaktadır.

Sürdürülebilirlik raporlaması, finansal olmayan raporlama türünün en bilinen örneğidir. Sürdürülebilirlik raporu, bir kurumun, günlük etkinliklerinin neden olduğu ekonomik, çevresel ve sosyal etkileri hakkında yayınlandığı bir rapordur. Bir sürdürülebilirlik raporu, ayrıca kurumun değerlerini ve yönetim modelini de kapsar. Bu raporlama değişik düzenlemelerle aranır duruma gelmektedir.

23 Şubat 2022'de Avrupa Komisyonu, kurumsal sürdürülebilirlik durum tespitine ilişkin bir Direktif önerisini kabul etmiştir. Bu Direktifin amacı, sürdürülebilir ve sorumlu kurumsal davranışı teşvik etmek ve şirketlerin operasyonlarında ve kurumsal yönetiminde insan hakları ve çevresel hususları temellendirmektir. Yeni kurallar, işletmelerin Avrupa içindeki ve dışındaki değer zincirleri de dahil olmak üzere eylemlerinin olumsuz etkilerini ele almalarını sağlayacaktır. Öneri, onay için Avrupa Parlamentosu ve Konsey'e gidecek. Kabul edildikten sonra, iki yıl içinde Üye Devletlerin Direktifi ulusal hukuka aktarması ve ilgili metinleri Komisyona iletmesi gerekecektir.

Finansal olmayan verilere ilişkin Avrupa Birliği kuralları, tüm büyük şirketler ve düzenlenmiş pazarlarda işlem gören tüm şirketler için geçerlidir. Bu şirketler ayrıca, bilgileri yan kuruluşları düzeyinde değerlendirmekten sorumludur. Kurallar, belirli özellikleri dikkate alınarak listelenen KOBİ'ler için de geçerlidir. KOBİ'ler 2028 yılına kadar Direktif'in uygulanmasından muaf tutulacaklardır.



³ Şirketler İçin Sürdürülebilirlik Rehberi, Borsa İstanbul, <https://www.borsaistanbul.com/data/kilavuzlar/surdurulebilirlik-rehberi.pdf>

⁴ Dalgıç Turhan, G./ Özen T./ Albayrak, R. S. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı, Stratejik Önemi ve Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü: Literatür Çalışması (<https://dergipark.org.tr/tr/download/articlefile/416138>)

Avrupa dışındaki şirketler için, sürdürülebilirlik raporu sunma zorunluluğu, AB'de 150 milyon Euro net ciro üreten ve AB'de en az bir yan kuruluşu veya şubesi olan tüm şirketler için geçerlidir. Söz konusu şirketler, bu Direktifte tanımlandığı gibi, Ekonomik Sürdürülebilirlik Gelişiminin etkileri hakkında bir rapor sunmalıdır.⁵

4. Kurumsal Yönetim Nedir?

Yukarıda belirttiğimiz üzere sağlıklı ve uzun yaşamak sadece insanlara, gerçek kişilere özgü bir amaç olmayıp tüzel kişiler için de kâr elde etmenin yanında varlıklarının sağlıklı sürdürülmesi önemli bir amaçtır. Bunu sağlayan unsur iyi bir yönetimin olmasıdır. Günümüzde yatırımcıların kararlarını etkileyen tek unsur şirket kârlılığı olmayıp şirketin iyi yönetimi, sürdürülebilirlik, bunun göstergesi olan kurumsal yönetim uygulamaları ve bu uygulamaları gerçekleştirme düzeylerini de dikkate almaktadırlar.⁶

Sürdürülebilirlik kavramının kurumun tüm işleyişi ve kültürü ile bütünleştirilmesini "kurumsal yönetim" kavramı sağlamaktadır.⁴

Dar anlamda kurumsal yönetim, şirket ile yatırımcı arasında güven oluşturarak, her iki tarafın da yatırımlarının karşılığını almasını sağlamaya yönelik şirketlerin yönlendirilmesi ve kontrolüne yönelik yapı ve süreçleri ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle kurumsal yönetim, yönetim, yönetim kurulu, pay sahipleri ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesidir. Başarılı bir şekilde oluşturulmuş kurumsal yönetim, şirketlerin performansını ve dış sermayeye erişimlerini artırarak sürdürülebilir ekonomik kalkınmaya katkıda bulunur.

5. Kurumsal Yönetim Neden Gereklidir?

Kurumsal yönetim, ekonomik sıkıntılar, şirket iflaslarının ardından şirketlere güvensizlik nedeniyle öne çıkan bir kavramdır. Şirket faaliyetlerinin sürdürülebilirliğinin, iyi bir yönetimle devamlılığının nesilden nesile sorunsuz aktarılmasının sağlanması açısından bir gerekliliktir. Şirketler, doğal gereği yararları birbiri ile çelişen pay sahipleri, üst yöneticiler ve menfaat sahiplerinden ve bunların ilişkilerinden oluşan yapılardır.

Pay sahipleri şirketin pay senetlerine sahip gerçek ve tüzel kişilerden yani ortaklardan oluşurken, üst düzey yöneticiler şirketin stratejik kararlarını veren profesyonellerdir. Menfaat sahipleri ise çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, doğal çevre ve genel olarak toplum olarak sıralanabilir.

⁵ Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937, <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52022PC0071#>

⁶ Okay, H. Kurumsal Yönetim <https://www.dunya.com/kose-yazisi/kurumsal-yonetim/24386>

Bütün bu kişi ve gruplar, şirkete birtakım yararlar sağlarken çeşitli yararlar da elde etmeye çalışırlar. Ancak yapısı, doğası gereği bunların yararları genellikle birbirleri ile çelişir. Ortaklar yüksek kâr payı, çalışanlar yüksek ücret, tedarikçiler yüksek fiyat beklerken, müşteriler kalite ve düşük fiyat, devlet vergi, toplum doğal çevreye zarar vermeyen üretim ister.



Şirketlerin sürdürülebilir bir kârlılık düzeyi ile uzun süre faaliyetlerini devam edebilmeleri için anılan bu yarar çatışmalarının adil bir uzlaşa ile çözülmesi ve yarar gruplarını bir arada tutmaları gerekir. İşte bunu sağlayacak yönetim ve denetim uygulamaları Kurumsal Yönetim kapsamında ele alınmaktadır.⁷

Oluşturulacak kurumsal yönetim yapısı, kaynakların etkin kullanımını sağlayarak şirket performansını arttıracaktır. Bu da şirkete piyasada itibar artışı sağlayacak ve dolayısıyla da şirket değeri de artacaktır. Bu yolla finansmana erişim kolaylaşacaktır.

KURUMSAL YÖNETİM YAPISININ GETİRİLERİ

- Kaynakların etkin kullanımı
- Şirket performansında artış
- Şirketin piyasa itibarında artış
- Şirket değerinde artış
- Finansmana erişimde kolaylık

⁷ Kir, C. Şirketlerde kurumsal yönetim neden önemlidir?

6. Kurumsal Yönetim İlkeleri Nelerdir?

Adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerine uygun kurallar getirilmesi, bunun için gerekli yapıların oluşturulması ve bu yapılara işlerlik kazandırılması kurumsal yönetimin hayata geçmesini sağlamaktadır.



Pay sahiplerine eşit mesafede olma, işlevsel azınlık hakları, kamuoyu ile doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımı, şirket malvarlıklarının korunması, pay sahiplerinin ve diğer menfaat sahiplerinin haklarının dengelenmesi, şirketlerin pay sahipleri için değer yaratırken toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermesi kurumsal yönetim amacının gerçekleştirilmesine yönelik adımlardır.

Değişik kurum ve kuruluşlar tarafından kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesi için çalışmalar yürütülmüş ve genel kabul görmüş standartların belirlenmesi yönünde çaba gösterilmiştir.

7. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri Nelerdir?

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından ulusal hükümetler, ilgili uluslararası kuruluşlar ve özel sektör ile birlikte 1999 yılında hazırlanarak yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri bir dizi standart ve yol gösterici ilkeyi kapsamaktadır. İlkeler bağlayıcı olmamakla birlikte hükümet ve şirketlerin kendi yönetim anlayışlarını gözden geçirmeleri ve belirlenen standartları hayata geçirmeleri konusunda önemli bir rehberdir. Ülkelerin kendilerine uygun düzenlemeleri hazırlamaları önerilmiştir. Ülkemiz G20 Dönem Başkanlığı kapsamında yürütülen çalışmalar sonucunda hazırlanan güncellenmiş G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanları tarafından 04-05 Eylül 2015 tarihlerinde Ankara'da düzenlenen toplantılarda onaylanmıştır.⁸

⁸ G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-PrinciplesTUR.pdf>

8. Türkiye'de Kurumsal Yönetim İlkeleri Nelerdir?

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu şirketlere finansal raporlama, bağımsız denetim gibi konuların yanı sıra, şirketlerin yönetim kurullarının adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumluluk bilincine sahip olması gibi nitelikler yükleyerek, kurumsal yönetim anlayışına yenilikler getirmiştir. Küreselleşen ticari hayata uyum sağlama konusunda halka kapalı şirketler için önemli bir adım olan TTK'nın kurumsal yönetim ilkelerine uyum anlamında getirdiği yenilikler genel olarak şirketlerin düzenleyici ve denetleyici yapılarının yetkilerinin boyutunda gerçekleştirilen değişikliklerdir. TTK'da yer alan anonim şirketlerde kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemeler incelendiğinde, söz konusu düzenlemeler Yönetim Kurulu, Genel Kurul, pay sahiplerinin korunması, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile ilgili düzenlemeler olmak üzere 4 başlık altında toplanmaktadır.

TÜRK TİCARET KANUNUNDA KURUMSAL YÖNETİM

- Yönetim Kurulu, Genel Kurul,
- Pay sahiplerinin korunması,
- Kamuyu aydınlatma
- Şeffaflık

Böylece kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili olarak Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'nın bankalar da dâhil olmak üzere halka açık şirketlere yönelik ikincil düzenleme yapabilmesinin yasal altyapısı oluşturulmuştur.

SPK, dünyadaki uygulamalara paralel olarak, başta halka açık şirketler olmak üzere, özel sektör ve kamuda faaliyet gösteren tüm anonim şirketler tarafından uygulanabilecek kurumsal yönetim ilkelerini belirlemiştir. İlkelerin hazırlanmasında birçok ülkenin düzenlemeleri incelenmiş, başta OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri olmak üzere dünyada benimsenmiş ve tavsiye edilen genel esaslar "uygula, uygulamıyorsan açıkla" ilkesi ile hayata geçirilmiştir.

SPK tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri başlangıçta gönüllü bir uygulamalar bütünü olarak iyi uygulamaların desteklemesi amaçlanmıştır. Çok ortaklı yapılar olan halka açık ortaklıklar için başlayan uygulamanın kapsamı zaman içinde değişik gerekçelerle genişlemektedir.

9. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Nelerdir?

SPK tarafından Kurumsal Yönetim İlkeleri 2003 yılında yayınlanmış OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ndeki değişikliklere paralel olarak Şubat 2005'de gözden geçirilmiştir.

2011 yılında yayınlanan *"Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ"* ile söz konusu ilkeler *"Kurul İlke Kararı"* niteliğinde bir düzenleme olmaktan çıkarılmış ve Tebliğ ekine işlenmiştir.

Bununla birlikte, 2012 yılında Yeni Sermaye Piyasası Kanunu (SPKn) yayınlanmış ve bu Kanunda kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemelere yer verilmiştir. SPKn'nun kurumsal yönetim ilkeleri başlıklı 17. maddesinde *"Halka açık ortaklıklarda kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal yönetim uyum raporlarının içeriğine, yayımlanmasına, ortaklıkların kurumsal yönetim ilkelerine uyumlarının derecelendirilmesine ve bağımsız yönetim kurulu üyeliklerine ilişkin usul ve esaslar Kurulca belirlenir."* hükmü yer almaktadır. SPK bu yetkisini haksız rekabet oluşturmayacak ve eşit kuralların uygulanması ilkesi dâhilinde kullanacaktır. Ek olarak, söz konusu düzenlemeler, sermaye piyasası kurumlarına, borsalara, piyasa işleticilerine ve teşkilatlanmış diğer pazar yerlerine kıyasen uygulanacaktır. Diğer taraftan, TTK ve ilgili diğer mevzuatta yer alan kurumsal yönetim ilkelerine, şirketlerin uyumunu sağlamaya yönelik olarak şirketler ile ortaklarının ve yatırımcılarının iletişiminin sağlanabileceği elektronik bir platform oluşturma amacı doğrultusunda SPK ve Borsa İstanbul tarafından Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) oluşturulmuştur ve sisteminin işletimi Merkezi Kayıt Kuruluşu tarafından yürütülmektedir.

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM

- Uyum raporu
- Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirilmesi

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) tarafından yayınlanan Yönetmelik'te şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin düzenleme yapılmasında SPKn'na atıfta bulunulurken TTK'nın 1529. maddesinde ise halka açık şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerinin ve Yönetim Kurulu tarafından bu konuda yapılacak açıklama esaslarının belirlenmesinde SPK yetkili kılınmıştır.

Bankalar ile ilgili kurumsal yönetim düzenlemelerinde BDDK temel düzenleyici konumundayken, halka açık şirketler ve dolayısıyla halka açık bankalar dikkate alındığında SPK temel düzenleyici konumunda yer almaktadır. Anılan düzenlemelerde yapılan atıf ve verilen yetkiye dayalı olarak, TTK ve SPK'da yapılan düzenlemelere uyum sağlamak amacıyla SPK tarafından 03.01.2014 tarihinde Kurumsal Yönetim Tebliği yayınlanmıştır.⁹

Tebliğ incelendiğinde, kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporları başlıklı 8.maddede *“yıllık faaliyet raporlarında; bu Tebliğ ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmıyor ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte ortaklığın yönetim uygulamalarında söz konusu ilkeler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamalara yer verilir. Söz konusu açıklamalarda dönem içerisinde önemli bir değişiklik olması durumunda, ilgili değişikliğe ara dönem faaliyet raporlarında yer verilir”* hükmüne yer verilmiştir. Ek olarak, aynı maddenin ikinci fıkrasında *“Kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlarının içeriğine ve yayımlanmasına ilişkin esaslar Kurul tarafından belirlenir ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlarının formatı Kurul tarafından ilan edilir”* denilmek suretiyle uyum rapor formatının SPK tarafından yayınlanacağı düzenlenmiştir.

Kurumsal yönetim uygulamaları ve kurumsal yönetimin benimsenmesinin şirketlerin sürdürülebilirliğine etkisi tartışmasız olmakla birlikte şirketler nezdinde etkin uygulamalar, finansmana erişime de olumlu etki etmekte; finansmana erişim de sürdürülebilirliği dolaylı olarak desteklemektedir.

- BDDK tarafından Bankaların Kredi İşlemlerine İlişkin Yönetmelikte yapılan değişiklikle, bankacılık sektöründeki toplam riski talep edilen kredi dahil, Türkiye Bankalar Birliği Risk Merkezi nezdindeki en güncel bilgilere göre 100 milyon TL ve üzerinde olan bankalar ve finansal kuruluşlar dışındaki kredi müşterilerinden, kredi tahsis aşamasında;

o Anonim ortaklık olanlardan, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından 3/1/2014 tarihli ve 28871 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan, Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)’nde yer alan Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu’nun

⁹ Kurumsal Yönetim Tebliği <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/01/20140103-3.htm>

◦ Kurumsal Yönetim Tebliği'ne tabi olmayan anonim ortaklıklar açısından, kurumsal yönetim ilkelerinden; yönetim kurulunun işlevi, faaliyet esasları ve yönetim kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere sağlanacak mali haklara ilişkin ilkeler bakımından Kurumsal Yönetim Tebliği'nde yer alan hükümler kıyasen dikkate alınmak suretiyle ve anılan Tebliğe uygun şekilde hazırlanan raporun

bankalar tarafından alınması zorunlu hale getirilmiştir.

- SPK tarafından hazırlanan ve tüm borsa şirketlerinin faaliyet raporlarında ayrı bir bölüm olarak yer alması gereken 27 ana başlıktan oluşan kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporu hazırlanması öngörülmüştür. SPK tarafından belirlenen formatta SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan ilkelerden şirketçe uyulanlar ve uyulmayanlar belirtilecek, uyulmayanlar hakkında uymama gerekçeleri ile bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çalışmalarıyla ilgili bilgiler açıklanması gerekecektir.

- Bir kurumsal yönetim derecelendirme notu, kurumların hissedar haklarına verdikleri önemin, kamuyu aydınlatma faaliyetlerinin, menfaat sahipleri ile ilişkilerinin ve yönetim kurullarının genel kredibilitesi hakkında bir görüştür. Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu'nu isteyen her şirket alabilir. Ancak İMKB'de yer alan Kurumsal Yönetim Endeksi'nde sadece SPK'nın yetkilendirdiği Kurumsal Yönetim Derecelendirme şirketlerinden geçer not almış borsaya kote şirketler yer alabilmektedir.

10. Kurumsal Yönetim Uyuşmazlığı Nedir?

Genel ifadesi ile kurumsal yönetim, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistemdir. Kurumsal yapıda yer alan üç kilit parçası arasındaki güçler dengesini içerir: Şirketi izlemek, denetlemek ve yönlendirmekle görevli yönetim kurulu; fonlarını şirket paylarına yatıran ve dolayısıyla yönetim kurulu üyelerini seçme ve görevden alma hakkına sahip olan pay sahipleri ve yönetim kurulunun şirketi günlük olarak yönetmesi için işe aldığı üst yönetim.

Genel kurulda pay sahiplerince seçilen yönetim kurulu yasal olarak şirketin zorunlu organı olup şirketi yönetim ve temsil etmekle görevlidir. Değişik isim ve unvanlarla günlük işleri yürüten yöneticileri işe almak ve yönlendirmek, pay sahiplerinin yararlarını korumak yönetim kurulunun görevleri arasındadır. Bu nedenle yönetim kurulu şirketin beyni konumundadır.

Yönetim kurulu, hissedarlar ve yönetime ek olarak, bir şirketin işleyişi için önemli olan birçok başka "paydaşları" vardır. Bu paydaşlar, çalışanları, tedarikçileri, alacaklıları, finansal kurumlar, değişik topluluklar ve hatta kamu kurumlarını da kapsar.

Kurumsal yönetim uyuşmazlığı, şirkette kurumsal yetkililer ve uygulamalarından doğan uyuşmazlık türüdür. Bu tür uyuşmazlıklar büyük ölçüde şirketin pay sahiplerini, yönetim kurulu üyelerini ve üst düzey yöneticilerini, diğer paydaşları (tedarikçiler, müşteriler, sivil toplum örgütleri ve devlet) kapsar. Kurumsal yönetim uyuşmazlıkları, iş, ticaret, tüketici veya şirketin dahil olduğu diğer uyuşmazlıklardan farklı olarak kendi başına bir grup oluşturur.

İyi yönetilen, kurumsal olarak yapılandırılmış şirketler için daha az yaygın olmasına rağmen, çoğu şirket kurumsal yönetim uyuşmazlıklarını değişik ölçülerde yaşamaktadır.¹⁰ Şirket tasfiyelerinin altında yatan nedenler finansal sorunlar şeklinde görünse de çoğu durumda kurumsal yönetim uyuşmazlıkları olmaktadır.

Kurumsal yönetim, uyuşmazlıklarının önlenmesi ve/veya çözülmesini sağlamak, farklı türde kurumsal yönetim uyuşmazlıklarının farkına varmak ve belirleme şirketlerin yaşamında hayati öneme sahiptir.

Kurumsal yönetim uyuşmazlığı, şirketin faaliyetlerinin devamı, sürdürülebilirlik, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim kavramlarının bir parçasıdır.

¹⁰ Uzel Makinenin İflası <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/uzel-iflas-etti-148-yillik-sirket-tarih-oldu20977015>

11. Kurumsal Yönetim Uyuşmazlığının Tarafları Kimlerdir?

Kurumsal yönetim uyuşmazlığının tarafları genel ifadeyle şirketin yönetim çevresidir. Şirketin yönetim yapısı, üst yönetim (CEO, icra kurulu, genel müdür), yönetim kurulu, pay sahiplerinden oluşmaktadır. Bunun dışında diğer menfaat grupları (çalışanlar, kredi sağlayanlar, tedarikçiler, müşteriler ve devlet gibi) şirketin faaliyette bulunduğu çevre de bu yönetim ilişkilerine dahil edilebilir.

Pay sahipleri, bunlardan oluşan genel kurul ve yönetim kurulu şirketin TTK'nda düzenlenmiş olan organları olurken işletme örgütlerinde kendi yapı ve faaliyetlerine uygun olarak üst yönetimde değişik unvanlar yer almaktadır. Kullanılan unvanların bir kısmı henüz tam olarak yerleşmemiş ve kullanan kişinin verdiği anlama göre önem taşıyan sözcüklerdir. Dolayısıyla önemli olan her işletmenin kendi bünyesine uygun bir unvan sistematigi geliştirmesi ve bu unvanlar ile diğer personel sistemleri arasında ilişki kurulabilmesidir.¹¹

Şirketler, yararları doğaları gereği birbiri ile çelişen kişilerin ve grupların ilişkilerinden oluşan örgütsel yapılardır. Bunlar üç ana grupta ele alınabilir: Pay sahipleri, üst düzey yöneticiler ve menfaat sahipleri.

Pay sahipleri, şirketin pay senetlerine sahip gerçek ve tüzel kişilerden yani ortaklardan oluşurken, üst düzey yöneticiler şirketin stratejik kararlarını veren profesyonel, alanlarında uzman kişilerdir.

Menfaat sahipleri ise çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, doğal çevre ve genel olarak toplum olarak sıralanabilir.

Bütün bu kişi ve gruplar, şirkete birtakım yararlar sağlarken çeşitli yararlar da elde etmeye çalışırlar. Ancak yapısı, doğası gereği bunların yararları genellikle birbirleri ile çelişir. Örneğin, ortaklar yüksek kâr payı, çalışanlar yüksek ücret, tedarikçiler yüksek fiyat beklerken, müşteriler kalite ve düşük fiyat, devlet vergi, toplum doğal çevreye zarar vermeyen üretim beklentisindedir.

Şirketlerin sürdürülebilir bir karlılık düzeyinde uzun süre faaliyetlerine devam edebilmeleri için anılan bu yarar çatışmalarının adil bir uzlaşa ile çözülmesi ve yarar gruplarını bir arada tutmaları gerekir. İşte bunu sağlayacak yönetim ve denetim uygulamaları Kurumsal Yönetim kapsamında ele alınmaktadır.

¹¹ Akbulak, Y. Türk Hukukunda Yönetim Kurulu Başkanı, İcra Kurulu Başkanı, Genel Müdür, Ceo vb. Kavramlar Üzerine Bir Değerlendirme <https://blog.lexpera.com.tr/turk-hukukunda-yonetim-kurulu-baskani-icra-kurulu-baskani-genel-mudurceo-vb-kavramlar-uzerine-bir-degerlendirme/am>

12. Kurumsal Yönetim Uyuşmazlıkları Hangi Tür Şirketlerde Yaşanır?

Kurumsal yönetim uyuşmazlıklarının doğası gereği bu uyuşmazlıkların şirketleri nasıl etkileyeceği şirket yapısına göre değişiklik göstermektedir. Şirketlerin kurumsal yapıları çok değişiklik gösterse de üç temel unsur vardır. Bunlar sermaye, emek ve liderliktir. Liderlik şirketin yönetimine katılanlar (yönetim kurulu) ile çalışanları denetlemek ve mal ve hizmet üretimi ile ilgilenenler (yöneticiler) arasında bölünmüştür. Bu üç unsuru kapsayan ilişkiler ve etkileşimler uyuşmazlıklar için zemin yaratır.

Her şirketin kalıcı bir ömrü bulunur. Bu şirketi kuranlar veya çalışanlar dahil olmadığında bile faaliyetini sürdürmeye devam edeceği anlamına gelmektedir. Şirketin faaliyeti süresince yönetimine ilişkin birçok unsur, pay sahipleri, yönetim kurulu, yöneticileri dahil değişecektir. Küçük bir aile işletmesi ya da "nokta com" şeklinde başlayan girişim sonunda payları borsada işlem gören büyük kurumsal bir şirket haline gelebilecektir.

Farklı yapılardaki şirketlerin birleşmesi de kurumsal yönetim uyuşmazlıklarının oluşması için birçok soruna zemin oluşturabilir.

Küçük işletmeler büyüdükçe sahiplik ve yönetim değişirken diğer taraftan da aralarındaki görev ve yetki ayrımı genişler, karmaşıklık ve işlevlerin farklılaşması uyuşmazlıkları tetikleyebilir.

Ortak girişimler birbirini tanımayan güçlü yanları bulunan yatırımcılar arasında stratejik bir güç birliği olduğundan mülkiyet ve kontrol hakları kurumsal yönetim uyuşmazlıklarının konusunu oluşturur.

Aile şirketleri ekonomide işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Kültürel, duygusal, sosyal, ekonomik ve yasal ilişkiler yumağı olan aile ilişkileri ile işletme faaliyetleri araya geldiğinde kurumsal yönetim uyuşmazlıklarına kaynak oluşturacağı gibi tersi durumda söz konusu olabilir. Gerekli yapılar oluşturulduğunda aile ilişkileri güçlü ve kalıcı sağlıklı bir yönetime de dönüşebilir. Nesiller arasında ilişkiler zayıfladıkça uyuşmazlık oluşma ihtimali de artmaktadır. Daha fazla sermaye sağlama düşüncesi ile halka arz işlemlerine girişildiğinde artan pay sahibi sayısı ile birlikte uyuşmazlıklar biçim değiştirmektedir.

Kamu işletmelerinde de uyuşmazlıklar iş konularının ötesine geçerek politik tercihleri ve konuları içerebilmektedir.

13. En Sık Rastlanan Kurumsal Yönetim Uyuşmazlıkları Nelerdir?

Kurumsal yönetim başlığı altındaki uyuşmazlıklar taraf yararlarının ön planda olduğu işlemlerdir, bu yarar çatışmalarından ortaya çıkmaktadır. Çok değişik alt başlıklar altında bu uyuşmazlıkları ifade etmek mümkündür.

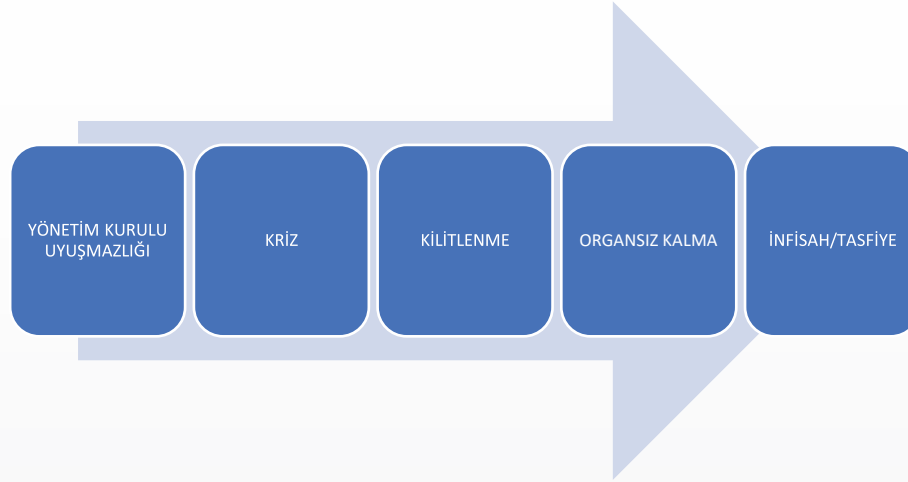
- *Yarar çatışmasına dayalı uyuşmazlıklar*; ilişkili taraf işlemleri, içeriden öğrenenlerin ticareti (bilgi suistimali), yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve üst yönetimin yarar çatışmaları şeklinde ortaya çıkabilmektedir.
- *Yıllık hesaplarla ilgili uyuşmazlıklar*; pay sahipleri ile yönetim kurulu ve/veya denetçi arasında genel kurulda pay sahibi onayının verilmemesine ilişkin uyuşmazlıklar,
- *Yönetim Kurulu üyelerinin adaylığı/atanması*; pay sahipleri ile yönetim kurulu arasında, yönetim kurulu üyelerinin/yöneticilerin aday gösterilmesi ve/veya atanması ve ayrıca aday gösterme/atama ölçütleri konusundaki uyuşmazlıklar,
- *Yönetim Kurulu üyelerinin ücretleri/primleri*; pay sahipleri ile yönetim kurulu arasında yönetim kurulu üyelerinin/yöneticilerin primleri ile ücret/ikramiye ölçütleri konusunda uyuşmazlıklar
- *Payın değerlendirilmesi*; pay sahipleri ile yönetim kurulu ve/veya denetçiler arasında çıkarma ve pay senedi/tahvil ihracı hallerinde değerlendirme yöntemi konusundaki uyuşmazlıklar,
- *Devralma işlemleri*; pay sahipleri ve yönetim kurulu arasında önerilen bir devralmanın hüküm ve koşullarına ilişkin dahili (esas sözleşme) ve/veya harici (TTK, SPK mevzuatı vb.) kurallara uyum konusundaki uyuşmazlıklar,
- *Açıklama yapılması*; pay sahipleri ve yönetim kurulu arasındaki finansal olmayan açıklama gerekliliklerine uyumla ilgili uyuşmazlıklar,
- *Kurumsal kontrol* (birleşme ve satın alma işlemlerinde); şirket varlıklarının önemli bir bölümünün satın alınması veya elden çıkarılmasıyla ilgili olarak pay sahipleri ve yönetim kurulu arasındaki uyuşmazlıklar,
- *Azınlık Pay sahiplerinin hakları*; çıkarma veya yönetim kurulu üyelerinin aday gösterilmesi/ atanmasında çoğunluk ve azınlık hissedarları arasındaki uyuşmazlıklar,
- *İflas/ödemelerin askıya alınması* durumunda kurumsal yeniden yapılandırmada pay sahipleri ve/veya tahvil sahipleri ve yönetim kurulu ve/veya alıcılar arasındaki uyuşmazlıklar,

- *Pay senedi/Tahvil ihracı*; menkul kıymet ihracında pay sahipleri/tahvil sahipleri ve yönetim kurulu arasındaki uyumsuzluklar,
- *Yönetim Kurulu üyesinin/yöneticilerinin görevden alınması*; pay sahipleri ve yönetim kurulu üyeleri/yöneticileri arasında geçen mali yıldaki performansları ile ilgili işten çıkarma/azil uyumsuzlukları,
- *Kötü yönetim*; şirketin kötü yönetimi iddiasıyla ilgili olarak pay sahipleri ve yönetim kurulu arasındaki uyumsuzluklar,
- *Kurumsal yönetim kurallarına uyulmaması*; kurumsal yönetim ilkelerinde yer alan “uy ya da açıkla” ilkelerinin uygulanmasına ilişkin pay sahipleri ve yönetim kurulu arasındaki uyumsuzluklar belirli başlı kurumsal yönetim uyumsuzluğu odaklarıdır.

14. Yönetim Kurulu Uyuşmazlıkları Nelerdir?

Kurumsal yönetim uyumsuzlukları içinde yönetim kurulu (YK) uyumsuzluklarının özel bir yeri bulunmaktadır. YK şirketlerde yasal olarak zorunlu bir organ olup şirketin beyni niteliğindedir. Şirket her açıdan sürdürülebilirliği, uzun ömürlü ticari yaşama potansiyeli YK'nun sorunsuz çalışabilmesine bağlıdır. Ancak her alanda olduğu gibi YK'nun faaliyetlerinde de sorunlarla karşılaşılması kaçınılmazdır.

Bu sorunların krize dönüşmeden çözüme kavuşturulması son derece önemlidir. Kronikleşen sorunlar YK'nun faaliyetlerini icra edememesi ve kaçınılmaz olarak şirketin tasfiyesine kadar giden bir sürece evrilebilir.¹²



¹² Metin, U. Şirketlerde Yönetim Kurulu Krizleri ve Çözüm Yolları, Ankara 2022, s.25

Şirketin yapısına göre YK sorunları çok farklı nedenlere dayanabilmektedir. Şirketin iyi yapılandırılmamış olması, güç mücadelesi, farklı menfaat gruplarının ayrı yönetim yaklaşımları, YK üyelerinin farklı risk anlayışları, YK üyelerinin kişisel beklentileri, özellikle aile şirketlerinde aile içi sürtüşmelerin şirkete yansması, kuşaklararası farklar, şirketin vizyonu ile ilgili YK üyelerinin görüş ayrılıkları, ego, inat, YK üyelerinin farklı dil veya farklı kültür sahibi olmaları gibi birçok nedenden uyumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir.

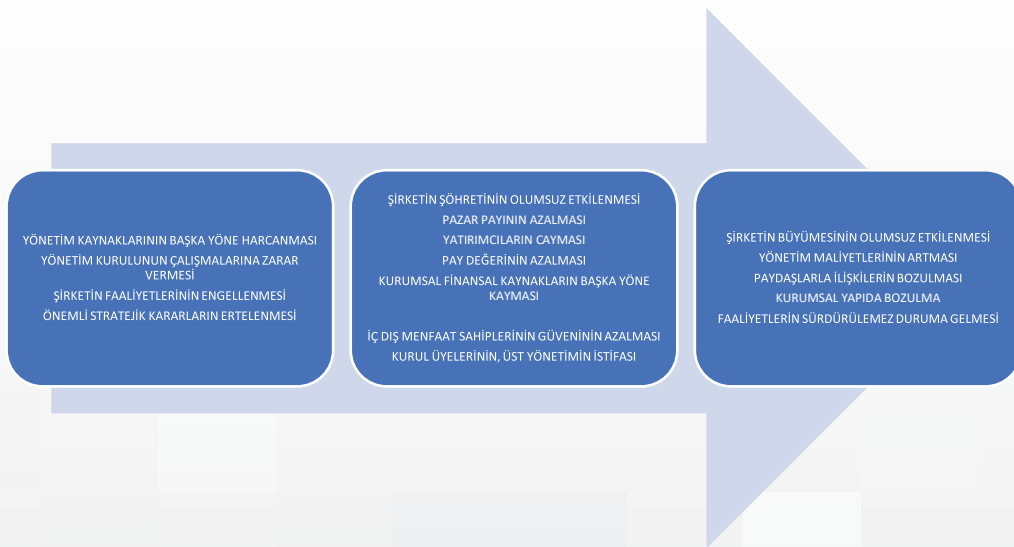
Bu ve benzeri sorunların geçici olmaktan, çıkıp şirketin iç dinamikleriyle aşılabilir hale gelmesi durumunda ise "kilitlenme" gündeme gelebilmektedir. YK'nın kilitlenmesi çok zaman şirketin de kilitlenmesi anlamına geldiğinden, kilitlenme aşılması gereken hayati bir sorundur.

YK'da sorunlar sonucu bazen YK toplantısı hiç yapılamaz, bazen de YK toplantısı yapılır, ancak YK'da karar alınabilmesi mümkün olmaz. Her iki olasılıkta da mevcut durumun aşılabilir bir seviyeye ulaşması, geçici değil kalıcı bir duruma gelmesi şirket için kriz ve kilitlenme halidir.

Her kriz şirket için yıkıcı sonuçlar doğurmayabilir. Ancak kriz derinleştikçe, YK işlevini yerine getirmekte zorlanabilir. Krizin bir adım ötesinde ise YK kilitlenebilmektedir. Bu durum öyle risklidir ki, şirketin feshi/tasfiyesi yakın bir ihtimal olabilmektedir. Bu aşamada kilitlenmenin mümkün olduğunca hızlı aşılması şirketten yararı olan herkes için (pay sahipleri, YK üyeleri, çalışanlar, alacaklılar, kamu vb.) hayati önemdedir.

15. Kurumsal Yönetim Uyuşmazlıklarından Şirketler Nasıl Etkilenir?

Uyuşmazlıkların şirkete etkileri üç aşamada değerlendirilebilir. İlk aşamada; yönetim kaynaklarının başka yöne harcanması, yönetim kurulunun çalışmalarına zarar vermesi, şirketin faaliyetlerinin engellenmesi, önemli stratejik kararların ertelenmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.



İlk aşamada uyuşmazlık çözüme kavuşturulamazsa ikinci aşamada; şirketin şöhretinin olumsuz etkilenmesi, pazar payının azalması, yatırımcıların cayması, pay değerlerinin azalması, kurumsal finansal kaynakların başka yöne kayması, kurumsal insan kaynaklarının başka yöne kayması, iç ve dış menfaat sahiplerinin güveninin azalması, kurul üyelerinin ve üst yönetimin istifası durumları yaşanabilmektedir.

Üçüncü aşamada ise uyuşmazlığın maliyeti daha da artar. Şirketin büyümesi olumsuz etkilendiği gibi yönetim maliyetleri artar ve paydaşlarla da ilişkiler bozulur. Kurumsal yapıda da bozulma oluşur, şirket faaliyetini sürdürmez duruma gelir.

16. Kurumsal Yönetim Uyuşmazlıklarının Maliyeti Nedir?

Tüm şirketler kurumsal yönetim uyuşmazlıklarından olumsuz etkilenmektedir. Gerçek etkiyi ölçmek zor olabilir. Çoğu durumda, etki hafife alınır ve yalnızca, ölçülebilirse, uyuşmazlığın doğrudan maliyetini ve özellikle uyuşmazlık mahkemeye gidiyorsa, ilgili yasal ücretleri hesaba katar. Bir uyuşmazlığın etkisini değerlendirirken, aşağıdaki faktörler dikkate alınmalıdır:

- Uyuşmazlık konusunun değeri ile ilgili olarak uyuşmazlığın maliyeti,
- Uyuşmazlıkla ilgilenmeye dahil olan personel sayısı,
- Uyuşmazlıkla ilgilenmek için harcanan personelin çalışma süresi,
- Uyuşmazlığın sonucundan memnuniyet derecesi,
- Uyuşmazlıktan kurtulma düzeyi,
- Uyuşmazlığın ilişkilerinde yıkım durumu,
- Yönetici ve/veya üst düzey yönetici istifalarının görülme sıklığı,
- Pay sahibi kaybı durumu,
- İş fırsatlarının kaybı durumu,
- Ertelenen kurumsal stratejik kararların sayısı,
- İyi niyet veya itibar kaybı miktarı,
- Medyada olumsuz yer alma miktarı
- Diğer

17. Mahkemede Dava Açılmasının Maliyeti Nedir?

Bir davayı kazanıp ya da kaybetme ihtimali ne olursa olsun hızlı çözüm ve esnekliğin önemli olduğu durumlarda davanın olumsuz etkisi dikkate alınması gereken bir konudur.

Dava süreci yavaş ve zahmetlidir; Ticaret Mahkemelerinde bir davanın ortalama görülme süresi 586 gündür.¹³

Kurumsal yönetim uyuşmazlıkları zamana duyarlı, hızlı çözüme kavuşturulması gereken şirketin yönetimine ilişkin konuları içerir. Yönetim kurulunun karar sürecini olumsuz etkiler. Şirketin faaliyeti durma noktasına gelebilir. Zaman duyarlılığı kurum dışı uyuşmazlıklar için de geçerlidir. Uyuşmazlık ne kadar uzun sürerse şirketin yatırımcılarını olumsuz etkiler ve kaynak bulma sorunu da yaşanmaya başlar.

Dava yönetim kurulunun dikkatini dağıtır; kurumsal yönetime ilişkin davalar yönetim kurulunun çalışmasını olumsuz etkiler ve stratejik kararların alınmasını erteletir. Sadece davanın seyri değil ayrıca hazırlık için gerekecek zaman ve enerji yönetim kurulundan beklenen faaliyetleri olumsuz etkiler.

Davada özel çözüm üretilmez; mahkemeler hukuk kurallarının öngördüğü genel karar verirler. Uyuşmazlık taraflarının özel durumları gözetilmez. Çoğu zaman da gerekli uzmanlık ve deneyim eksikliği karmaşık nitelikteki uyuşmazlıklarda çözüm sürecini olumsuz etkiler.

Dava masraflıdır; dava maliyetleri sürekli artmaktadır. Dava harçları, tebligat ücretleri, bilirkişi ücretleri, avukatlık ücretleri toplamı ciddi bir rakama ulaşmaktadır. Diğer taraftan davada tarafların sayısının artması bu meblağı daha da arttırmaktadır. Şirketin pay sahiplerinin çokluğu karşısında açılan davada verilen kararın diğer pay sahipleri için de örnek oluşturması, toplu dava açılabilmesi şirkete karşı risk yaratan bir unsurdur.

Kurumsal yönetim uyuşmazlıklarının yargı kararları ile çözümü birçok açıdan pratik olmayabilir. Yetersiz yargı uygulaması; hukuki belirsizlikler, özellikle yabancı unsurlu uyuşmazlıklarda farklı hukuk düzenlerinin kurallarının uygulanmasında yaşanmaktadır.

Yasal boşluk; kurumsal yönetim ilkelerinin çoğu kez yaptırım içermemesi, esnek hukuk kuralı niteliğinde olması bunlara uyulmadan gerçekleştirilen, mahkemelerde açılan davalara yansıyan işlemler bakımından yasal boşluk oluşturmaktadır.

¹³ Adli İstatistikler 2021

<https://adlisicil.adalet.gov.tr/Resimler/SayfaDokuman/310520221416422021H%C4%B0ZMETE%C3%96ZELK%C4%B0TAP.pdf>

18. Kurumsal Yönetim Uyuşmazlıklarında Mahkeme Dışı Uyuşmazlık Çözüm Yöntemlerinden Yararlanılmasının Avantajları Nelerdir?

Her tür uyuşmazlıkta geleneksel çözüm yöntemi olarak ilk akla gelen mahkemelerde dava açılmasıdır. Ancak dava şirketin performansı, itibarı ve değeri üzerinde olumsuz etki yaratır. Çoğu kez dava uyuşmazlığı istenen sonuca kavuşturamaz. Kurumsal yönetime ilişkin uyuşmazlıkların davaya yansması şirketin işleyişini derinden etkiler ve stratejik kararların alınmasını erteletir.

Diğer taraftan dava hızlı ve az maliyetli bir süreç değildir. Yıllarca sürebilir, ne kadar uzun sürerse maliyeti, olumsuz etkileri de o ölçüde artar. Kurumsal yönetim uyuşmazlıklarının dışarıya yansmadan çözüme kavuşturulması şirketin piyasa itibarı açısından da önemlidir.

Alternatif uyuşmazlık çözümü, uyuşmazlıkların mahkeme dışı çözüm yollarıyla etkin, hızlı ve daha düşük maliyetle çözüme kavuşturulması için düşünülen çözüm yollarına verilen genel addır. İngilizce ifadesinin baş harflerinin kısaltması olan ADR kısaltmasıyla bilinen alternatif uyuşmazlık çözüm yolları, mahkeme yargılamasına bir alternatif değil, makul bir seçenek ve tamamlayıcıdır. Günümüzde ADR'nin A'sının amicable (dostane), appropriate (uygun), accepted (kabul edilmiş), olarak ifade edilmeye başlamıştır.

ADR yollarına örnek olarak tahkim, arabuluculuk, uzlaştırma, tarafsız ön değerlendirme (early neutral evaluation), vakaların saptanması (fact-finding), kısa duruşma (mini-trial), tahkim-arabuluculuk (medarb), sulh (compromise), müzakere (negotiation) gibi çoğunluğu iyi bilinen ADR yolları gösterilebilir. Teknolojinin gelişmesi klasik ADR yollarından çevrimiçi uyuşmazlık çözümü (ODR) olarak ifade edilen yeni bir dalın ortaya çıkmasını sağlamıştır.¹⁴ En yaygın kullanılanları müzakere, tahkim ve arabuluculuktur.

¹⁴ https://tr.wikipedia.org/wiki/Alternatif_uyu%C5%9Fmazl%C4%B1k_%C3%A7%C3%B6z%C3%BCm%C3%BC

ALTERNATİF UYUŞMAZLIK ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

- Tahkim
- Arabuluculuk
- Tarafsız ön değerlendirme
- Vakaların saptanması
- Kısa duruşma
- Tahkim-Arabuluculuk
- Sulh
- Müzakere
- Çevrimiçi uyuşmazlık çözümü

Geleneksel uyuşmazlık çözüm yapısı genellikle ana mahkeme sistemini, ihtisas mahkemelerini ve düzenleyici kurumları içerir. Tipik olarak maliyetli ve yavaştır. Alternatif Uyuşmazlık Çözüm (AUÇ) yaklaşımları, uyuşmazlıkları mahkemeye başvurmadan çözmek için esnek ve daha verimli seçenekler sunar.

AUÇ mekanizmaları tipik olarak gönüllü ve gizlidir ve her biri, mahkemede açılan davaların zaman, para ve çekişmeli ilişkiler açısından maliyetlerine katlanmadan yapıcı problem çözmeyi teşvik eden özelliklere sahiptir.

Bu faydalar göz önüne alındığında, politika yapıcılar AUÇ süreçlerinin kullanımını giderek daha fazla teşvik etmektedir.

6100 sayılı Hukuk Muhakemeleri Kanunu 11 inci kısmında ulusal tahkim düzenlenmiş olup bu düzenlemeler 407-444 üncü maddeler arasında yer almaktadır.

7.6.2012 tarihli 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu ile hukuk uyuşmazlıklarının arabuluculuk yoluyla çözümlenmesinde uygulanacak usul ve esaslar düzenlenmiştir. Bu Kanun, yabancılık unsuru taşıyanlar da dâhil olmak üzere, ancak tarafların üzerinde serbestçe tasarruf edebilecekleri iş veya işlemlerden doğan özel hukuk uyuşmazlıklarının çözümlenmesinde uygulanmaktadır.

6.12.2018 tarihli 7155 sayılı Kanun ile Türk Ticaret Kanunu'na eklenen 5A maddesi ticari davalardan, konusu bir miktar paranın ödenmesi olan alacak ve tazminat talepleri hakkında dava açılmadan önce arabulucuya başvurulmuş olması dava şartı haline getirilmiştir.

Arabulucu, yapılan başvuruyu görevlendirildiği tarihten itibaren altı hafta içinde sonuçlandırır. Bu süre zorunlu hâllerde arabulucu tarafından en fazla iki hafta uzatılabilir.

AUÇ özellikle çekicidir çünkü tarafların büyük ölçüde kendi adalet sistemlerini oluşturmalarına izin vermektedir. Bunu yaparken taraflar yargıç konumunda bulunan kendi hakemlerini seçebildikleri gibi rolü yargılamak olmayan tarafların kendi çözümlerini şekillendirmelerine yardımcı olmak olan kendi arabulucularını seçebilmektedirler. AUÇ, rızaya dayalı anlaşma temelinde çalışır ve tarafların uyuşmazlıkları çözmek için hangi standartların uygulanacağını belirlemesine olanak tanır.

Şirketler, uyuşmazlıkları mahkemeler dışında çözmek için, özellikle müzakere, tahkim ve arabuluculuk olmak üzere, AUÇ'nü giderek daha fazla kullanmaktadır.

AUÇ süreçleri ağırlıklı olarak iş ve ticari uyuşmazlıklar için kullanılsa da onları özellikle kurumsal yönetim uyuşmazlıklarında çekici kılan özelliklere sahiptir.

Kurumsal yönetim anlaşmazlıkları genellikle dinamik, devam eden durumlarla ilgilenir. AUÇ'ün sağladığı hız ve esneklik, özellikle çözüm sürecinde yardımcı olur. AUÇ, tarafların çözümlerini kendi özel iş ihtiyaçlarına göre şekillendirmelerine olanak tanır. AUÇ çözümleri, geçmişte meydana gelen durumlar hakkında hüküm veren adli işlemlerden farklı olarak, tarafların birlikte çalışmaya devam etmelerini sağlayacak şekilde devam eden durumlarla başa çıkmak için taraflarca uyarlanabilir. AUÇ, bir dava duruşmaya geldiğinde ve savaş pozisyonları belirlendikten sonra, aksi takdirde başarılması zor olabilecek geçici yeniden değerlendirmeye izin verir.

Ayrıca, kurumsal yönetim uyuşmazlıkları her zaman yasal hakların belirlenmesini içermemekte ve bu nedenle, kanunu olguların tespitine dayalı olarak uygulayan bir mahkeme kararı ile tarafları tatmin edici sonuca ulaştırmamaktadır.

Farklılıklar arasında köprü kurmak için bir yapı ve üçüncü bir taraf sağlayan resmi AUÇ süreçlerinin kullanılması, özellikle şirket dışı kurumsal yönetim anlaşmazlıklarının veya pay sahiplerinin ve bazen de yönetim kurulu ile teması sınırlı olan diğer paydaşların dahil olduğu uyuşmazlıkların çözümünde etkili olmaktadır.

Yönetim kurulunda meydana gelen uyuşmazlıklarda daha fazla esneklik ve ihtiyatlı davranış gereklidir. Yönetim kurulunda çok resmi bir çözüm süreci başlatmak, iç uyuşmazlıkları alevlendirebilir ve onları çözmek yerine pozisyonları sertleştirebilir. Resmi prosedürleri etkinleştirmek, tartışma ve müzakere süreçleri ve yöneticilerin devam eden çalışma ilişkileri için gerekli olan meslektaş dayanışmasını ve nezaketini ortadan kaldırabilir. İç uyuşmazlıklarda AUÇ hem yapıcı müzakere hem de arabuluculuk teknikleri uygulanarak çok önemli bir rol oynayabilir. Tarafların yararlarının belirlenmesi, duygusal ve olgusal konuların su yüzüne çıkması, uzun vadeli hedeflere odaklanmak, tartışmayı teşvik etmek, bilgilerin ortaya çıkarılması, işbirlikçi karar vermeyi kolaylaştırmak ve uygun olduğunda üçüncü bir taraftan uyuşmazlık çözüm sürecinde yararlanmak şeklinde olabilir. Bu teknikler yönetim kurulu uyuşmazlıklarında uygulanabilecek yöntemlerdir.

En yaygın AUÇ süreçleri müzakere, arabuluculuk ve tahkimdir, ancak bu geniş kategorilerin her birine uyan birçok farklı uygulama da bulunmaktadır. Bunlar az ya da çok resmi olabilir ve panel kararı, mini yargılama, kolaylaştırma, erken tarafsız değerlendirme ve toplu pazarlığı içerebilir.

Müzakere, kurumsal yönetim anlaşmazlıklarını mahkemeler dışında çözmek için muhtemelen en yaygın yaklaşım olsa da arabuluculuk bir kurumsal yönetim anlaşmazlığının üstesinden gelmek için daha yeni bir yaklaşımdır. Tahkim, özellikle sınır ötesi anlaşmazlıklarla uğraşırken, birçok büyük şirket tarafından mahkeme duruşmasına varsayılan bir alternatif olarak genellikle tercih edilir.

Uyuşmazlıklarda AUÇ ile dava arasında seçim yapmak zorunluluğu yoktur. Örneğin, arabuluculuk başarısız olursa, taraflar yine de mahkemeye gitme seçeneğine sahiptir. Bir dava mahkemede görülürken arabuluculuk yapılabilir.

Bir kurumsal yönetim uyuşmazlığını çözmeye yönelik en etkili yaklaşım, böyle bir uyuşmazlık olasılığını öngörmek ve ardından bir uyuşmazlık çıkması durumunda yararlanılacak bir uyuşmazlık çözüm çerçevesi oluşturmaktır. Böyle bir çerçeve mevcut olmadığında, taraflar davaya başvurmadan önce mevcut en uygun ve etkili yaklaşımları denemelidir.

Tüm uyuşmazlık çözüm seçenekleri ve teknikleri, uyuşmazlığın türüne ve gelişme aşamasına göre değerlendirilmeli ve seçilmelidir. Gayri resmi yaklaşımlar, bir uyuşmazlığın orantısız hale gelmesinden önceki ilk aşamalarda etkilidir.

Şirketler kurumsal yönetim uyuşmazlıklarıyla başa çıkmalarına yardımcı olmak için uzman desteği de alabilecektir.

Arbuluculuk ve müzakere gibi ADR süreçlerinin başarısını veya başarısızlığını birkaçkoşul belirler;

- Taraflar belirlenebilir ve katılmaya istekli olmalıdır. Uyuşmazlıkta, işle doğrudan ilgili tüm paydaşlar ve aile üyeleri, karşı pozisyonları tartışmak için şahsen veya vekil aracılığıyla katılmaya istekli olmalıdır. Şirketin kurucusu gibi kritik taraflar yoksa veya uyuşmazlık çözüm sürecine katılmak istemiyorlarsa, çözüm büyük olasılıkla uygulanabilir olmayacaktır.

- Taraflar bir dereceye kadar karşılıklı bağımlılığa sahip olmalıdır. Verimli bir çözüm süreci için tarafların yararlarının tatmin edilmesi için ya birbirlerinin yardımına ya da olumsuz eylemlerden uzak durmaya ihtiyaçları vardır.

- Tarafları etkileyen veya kaldıraç görevi gören bir araca sahip olması gerekir. Tarafların uyuşmazlık konularında anlaşmaya varabilmeleri için, diğer tarafın/tarafların tutum ve/veya davranışlarını etkilemek için başka araçlara sahip olmaları gerekir. Etki genellikle, acı veya istenmeyen maliyetler yaratma gücüolarak görülür. Ancak etkilemek, diğer tarafı ikna etme veya diğer tarafın bir anlaşmazlık konusundaki bakış açısını değiştirmesini sağlama yeteneği de olabilir. Düşündürücü sorular sormak, gerekli bilgileri sağlamak, uzman tavsiyesi almak, etkili iş ortaklarına başvurmak, meşru otoriteyi kullanmak veya ödülleri vermek bunların hepsi etki yaratmanın yollarıdır.

- Taraflar bazı ortak konular ve çıkarlar üzerinde anlaşmalıdır. Anlaşmaya varmak için tarafların sahip olması gerekli ortak konular ve çıkarlar olmalıdır. Genel olarak, tarafların bazı ortak sorunları ve çıkarları vardır, diğerleri ise yalnızca bir tarafı ilgilendirmektedir. Anlaşmazlık çözüm sürecinin başlangıcında, taraflar ancak aile şirketinin geleceği konusunda anlaşamadıkları konusunda anlaşabilirler. Yine de tartışmalar ilerledikçe, öncelik olarak hem ailenin hem de işin çıkarlarına sahip oldukları konusunda hemfikir olabilirler.

-Tarafların bir aciliyet duygusu var. AUÇ, genellikle baskı olduğunda veya acilen bir karara varılması gerektiğinde aranır. Uyuşmazlık çözüm sürecinin başarılı olması için, katılımcıların ortaklaşa bir aciliyet duygusu hissetmeleri ve zamanında bir karara varılmazsa olumsuz eylemlere veya menfaat kayıplarına karşı savunmasız olduklarının farkında olmaları gerekir. Aciliyet, dış veya iç kısıtlamalar veya çözülmemiş bir anlaşmazlığın potansiyel olumsuz sonuçları tarafından dayatılabilir. Dış kısıtlamalar şunları içerir: mahkeme tarihleri, yakın idari veya idari kararlar veya çevrede öngörülebilir değişiklikler. Örneğin, dahili kısıtlamalar, bir tarafın diğerinin anlaşmaya varma motivasyonunu artırmak için belirlediği yapay süreler olabilir.

- Tarafların anlaşmaya karşı önemli psikolojik engelleri olmamalıdır. Başka bir taraf hakkında güçlü bir şekilde ifade edilen veya ifade edilmeyen duygular, bir tarafın bir anlaşmazlığa uygulanabilir bir çözüm bulmaya yönelik psikolojik hazırlığını keskin bir şekilde etkileyebilir. Psikolojik engeller, aşırı iyimserliğe veya kişinin gerçekçi olmayan bir algısına da dayanabilir. Yenilikçi çözümlerin ortaya çıkması için psikolojik engellerin azaltılması veya ortadan kaldırılması gerekir, bu genellikle üçüncü bir tarafın müdahalesini gerektirir.

- Sorunlar tartışılabilir olmalıdır. Başarılı bir anlaşmanın gerçekleşmesi için, her bir tarafın kabul edilebilir olduğuna inanması gerekir.

- Uyuşmazlık çözüm sürecine katılmanın bir sonucu olarak uzlaştırma seçenekleri mümkündür. Sonucun sadece bir kazan/kaybet anlaşması olabileceği ve bunun sonucunda bir tarafın ihtiyaçlarının karşılanmayacağı ortaya çıkarsa, taraflar diyaloga girmek konusunda isteksiz olacaktır.

- Tarafların uzlaşma iradesine sahip olması gerekir. Uyuşmazlık çözüm sürecinin başarılı olması için tarafların uzlaşmayı istemeleri gerekir. Bir anlaşmazlığı sürdürmek çözümden daha önemliyse, o zaman anlaşmazlık çözüm süreci başarısız olmaya mahkumdur. Anlaşmamanın olumsuz sonuçları, anlaşmaya varmaktan daha önemli olmalıdır.

- Taraflar karar verme yetkisine sahip olmalıdır. Başarılı bir sonuç için, katılımcıların karar verme yetkisine sahip olmaları gerekir. Meşru ve tanınmış bir karar verme hakları yoksa veya açık bir onay süreci oluşturulmamışsa, ADR süreci taraflar arasında bilgi alışverişi ile sınırlı olacaktır.

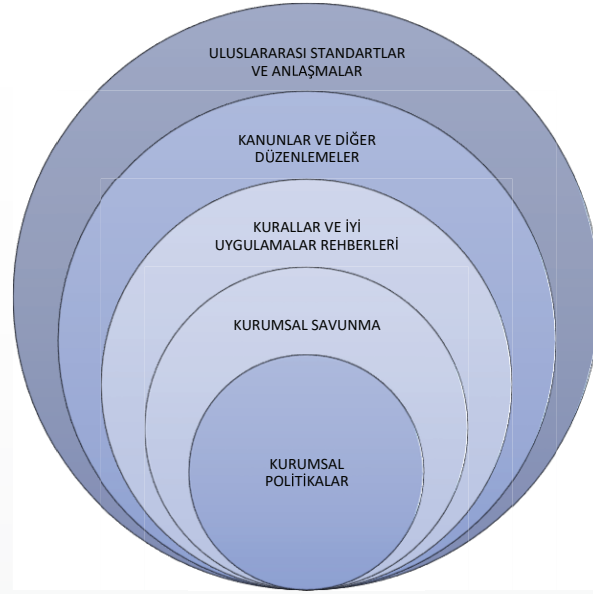
- Anlaşma makul ve uygulanabilir olmalıdır. Bazı mutabakatlar esasen kabul edilebilir olabilir, ancak uygulanması imkânsız olabilir. Bir uyuşmazlığın tarafları, nihai çözümün kabul edilebilir olması ve zaman içinde geçerli olması için, arabuluculuk veya müzakere gibi AUÇ süreci yoluyla, anlaşmalarını gerçekleştirmek için gerçekçi, uygulanabilir bir plan oluşturabilmelidir.

İyi arabulucular ve müzakereciler genellikle tarafların yukarıda açıklanan engellerin üstesinden gelmenin yollarını bulmalarına yardımcı olabilir.

19. Etkili Bir Uyuşmazlık Çözüm Yöntemi Nasıl Olmalıdır?

İyi yönetilen, kurumsallaşmış şirketlerin uyuşmazlık yaşama olasılığı daha düşüktür. Bununla birlikte, bir uyuşmazlık ortaya çıktığında, yönetim kurulu, yatırımcılar ve diğer tarafların, uyuşmazlığa zamanında ve uygun maliyetli bir şekilde tazmin ve çözüm aramak için uygun bir süreç ve ortama sahip olması gerekir. Bu nedenle, iyi bir kurumsal yönetim çerçevesi, ortaya çıkan ve mevcut anlaşmazlıkları çözmek için güvenilir bir yola sahip olmalıdır.

Yönetim kurulu, herhangi bir sorunun mümkün olduğunca verimli ve hızlı bir şekilde ve kesinlikle şirketin markasına veya itibarına zarar vermeden önce çözülmesini sağlamaktan sorumludur.



20. Şirkette Uyuşmazlık Çözüm Stratejisi Geliştirilmesinde Yönetim Kurulunun Rolü Nedir?

Yönetim kurulu, şirketin yönetim ve temsil organı olduğundan diğer görevlerinin yanısıra risk yönetimi de görevleri arasındadır. Bunun bir parçası olan hukuki risk yönetimi içinde kurumsal yönetimden kaynaklanan uyuşmazlıklar konusunda strateji belirlenmesi de yer almaktadır. Şirketin yararlarını gözetmede yönetim kurulunun rolü, şirketin uyuşmazlık çözüm sistemlerine ve süreçlerine sahip olmasını sağlamayı içerir. Zaman zaman ve özellikle kurumsal yönetim konularını içeren durumlarda, yönetim kurulu ayrıca şirketin itibarına, faaliyetlerine, sonuçlarına ve pay değerine zarar verebilecek veya yönetim kurulunun kendi operasyonlarını aksatabilecek uyuşmazlıkların önlenmesi ve etkin bir şekilde çözülmesiyle de ilgilenmekle yükümlüdür.

Kurumsal yönetim sistemleri anonim ortaklığın üstün çıkarlarına hizmet eden kararlar alınmasına olanak sağlayan süreçleri tanımlamaktadır. Bu nedenle kurumsal yönetim perspektifinden şirket yönetim kurulları ortaklığı önemli ölçüde etkileyebilecek tüm uyuşmazlıklardan endişe duyar. Müzakere, arabuluculuk ve tahkim içeren uyuşmazlık çözüm politikalarının bir yönetim aracı olarak kurulmasını ve uyuşmazlıkların etkin, verimli ve süratli biçimde çözülmesini sağlamak yönetim kurulunun görevidir. Bir anonim ortaklığın itibarını ve performansını etkileyecek uyuşmazlıkların ortaya çıkmasının etkin şekilde önlenmesi ve çıkan uyuşmazlıkların çözümü için bir çerçeve oluşturmak, iyi bir kurumsal yönetim uygulaması teşkil edecektir. Yönetim Kurulu, bu nedenle dahili ve harici uyuşmazlıklarla ilgilenmek için uygun uyuşmazlık çözüm mekanizmalarının benimsenmesini sağlamalıdır.

Bu amaçla yönetim kurulu;

- İlk adım olarak geleceği planlar.
- Mevcut veya geçmiş iç ve dış kurumsal yönetim anlaşmazlıklarını değerlendirir.
- Potansiyel içi ve dış kurumsal yönetim anlaşmazlıklarını tahmin eder.
- Bir kurumsal yönetim uyuşmazlık çözüm stratejisini benimser.
- Kurumsal yönetim uyuşmazlık çözüm sürecini kimin yöneteceğine karar verir.
- Uygun iç veya dış müzakereci ve arabulucuyu belirleyebilir.
- Kurumsal yönetim uyuşmazlık çözüm politikalarını kurumsal belgelere dahil eder.
- Kurumsal yönetim uyuşmazlık çözüm politikalarının etkinliğini değerlendirir.
- AUÇ'nin başarısız olması durumunda davaya hazırlıklı olur.

21. Yönetim Kurulunun Uyuşmazlık Çözüm Stratejisinin İç Yönergeye Aktarılması Gerekli midir?

Yönetim kurulu, kurumsal yönetim uyuşmazlık çözüm politikalarının geliştirilmesi ve uygun şekilde uygulanmasını sağlamanın ötesinde, kendi uyuşmazlıklarını önlemeli ve daha iyi yönetmelidir. Öncelikle bu tür uyuşmazlıkların olabileceğini kabul etmesi gerekir. Uyuşmazlıkları önlemek için kurullar, meslektaş dayanışmasına ve nezakete dayalı bir toplantı odası kültürü geliştirmelidir. Yöneticilerin rollerini ve sorumluluklarını net bir şekilde anlamalarını sağlamak bir diğer önemli husustur. Etkili kurul organizasyonu ve süreçleri, uyuşmazlık önleme ve çözümlenmenin bir diğer temel bileşenidir. Doğru bilgi akışının sağlanması, tartışmaya, müzakereye izin verme, iletişimi geliştirme, uyuşmazlık çözüm tekniklerinin uygulanması önemli adımlardır.

Belirlenen bu kuralların hukuki bakımdan bağlayıcılığının sağlanması için kurumsal belgelere aktarılması gerekir. Bu da Yönetim kurulu çalışma usul ve esaslarını belirleyen iç yönergenin oluşturulması ile sağlanabilecektir. Bunun için de esas sözleşmede hüküm bulunması, iç yönergenin yönetim kurulunda kabulü Ticaret Siciline tescili ve Ticaret Sicil Gazetesinde ilanı ile yürürlük kazanacaktır.

22. Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Yönetim Bakımından Şirket Sözleşmelerinin önemi nedir?

Şirket ana sözleşmesi, ortaklar sözleşmesi, aile anayasası gibi değişik isimlerle ve içeriklerle oluşturulan sözleşmelerde sürdürülebilirlik, kurumsal yönetim ve uyuşmazlıkların çözümü konusunda hükümlere yer verilmesi taraflar için bağlayıcılık sağlayacaktır.

23. Şirket Esas Sözleşmesi Hükümlerinin Önemi Nedir?

Esas sözleşme şirketlerin anayasası niteliğinde, şirketin temel düzenini oluşturan, içeriğinde şirketin pay sahiplerinin hak ve sorumluluklarının, şirket içindeki organların ve bu organların görev ve yetkileri ile sair ayrıntılarının ve şirketin üçüncü kişilerle olan ilişkilerinin düzenlendiği, şeklen sınırlamalara tabi bir metindir. Bazı konuların esas sözleşmede yer alması zorunluyken. Bazı konulara ihtiyari olarak yer verilebilmektedir. Diğer taraftan esas sözleşme ticaret siciline tescil ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde ilanla açıklık kazandığından stratejik açıdan da yer verilecek konular değerlendirilmelidir.

Bu nedenle ister kurucuları tarafından hazırlansın ister daha sonra genel kurulda pay sahipleri tarafından yeniden oluşturulsun esas sözleşmeler pay sahiplerini bağladığı gibi şirket faaliyetlerini ve şirketle ilişkili kesimleri de bağlayıcı niteliktedir.

Esas sözleşme hiyerarşik açıdan kanun, idarenin düzenleyici işlemlerinin hiyerarşik astı, yönetim kurulu ve genel kurul kararlarınınsa hiyerarşik üstü konumundadır. Kurumsal yönetim; "bir şirketin yönetiminde yer alan yönetim kurulu, hissedarlar ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkiler dizisidir" şeklinde tanımlandığından bu konular şirket esas sözleşmesi ile düzenlenecek hususlardır.

Diğer taraftan, Türk Ticaret Kanunu, esas sözleşme ve şirket kararlarından kaynaklananlar da dahil olmak üzere pay sahipleri arasında veya şirket ve pay sahipleri arasında veya yönetim kurulu üyeleri ile şirket ve/veya pay sahipleri arasında doğacak tüm uyuşmazlıklar bakımından emredici hükümlere aykırı olmamak şartıyla, arabuluculuk vetahkim şartına esas sözleşmede yer verilebilmektedir. Bu uyuşmazlıkların yargı dışında kısa sürede çözümü açısından bağlayıcılık yaratmaktadır.

Şirketin pay sahipleri tarafından ya da bir şirkette pay sahibi olacak kişiler tarafından imzalanan, pay sahipleri arasındaki ilişkilere ve pay sahiplerinin şirketle olan ilişkilerineve şirkette uygulanması amaçlanan düzene ilişkin esas ve usulleri belirleyensözleşmelerdir. Pay sahipleri sözleşmesi TTK hükümlerine göre şirket ana sözleşmesi kapsamında elde edilemeyen esnekliğin daha geniş düzenleme alanının elde edilmesi ve pay sahipleri arasındaki gizliliğin korunması bakımından büyük önem taşımaktadır.

Kurumsal yönetim ilkelerine uyum kapsamında pay sahiplerine ilişkin hükümlere bu sözleşmede yer verilebilmektedir, sözleşmeye şirketin taraf olması durumunda şirket için de bağlayıcı olacaktır.

Pay sahipleri sözleşmesi kapsamında pay sahipleri arasında ve pay sahipleri ile şirket arasında doğacak tüm uyuşmazlıklar bakımından emredici hükümlere aykırı olmamak şartıyla, arabuluculuk ve tahkim şartına yer verilebilmektedir. Bu uyuşmazlıkların yargı dışında kısa sürede çözümü açısından taraflar arasında bağlayıcılık yaratmaktadır. Ancak pay devirleri ile yeni pay sahipleri bu sözleşmeyi imzalamadan taraf olamayacağından ve onlar açısından bağlayıcılık niteliğine sahip bulunmayacağından taraf olmalarının sağlanması konusuna özel önem verilmelidir.

24. Kurumsallaşma Bakımından Aile Anayasasının Önemi Nedir?

Türkiye’de ve dünyada faaliyet gösteren şirketlerin büyük çoğunluğu aile şirketi olup ve bu şirketlerin pek azının varlıklarını gelecek nesillere aktarabildiği bilinen bir gerçektir. Aile şirketinin varlığını gelecek nesillere başarılı bir şekilde aktarabilmesi için sağlam bir kurumsal yapı oluşturulması ve aile üyeleri arasında doğabilecek uyuşmazlıkların önlenmesi ya da şirketin işleyişine olumsuz etki etmeyecek şekilde çözüme kavuşturulması gerekli ve önemlidir.

Aile anayasası, aile şirketlerinde yukarıda belirtilen amaçlara yönelik olarak aile ilişkilerinin kurumsallaşması amacıyla oluşturulan bir sözleşmedir. Bir anlamda strateji belgesi niteliğindedir. Aile anayasalarının içeriği aile ve şirket yapısına bağlı olarak değişiklik göstermekle birlikte asgari koşulları sağlamak amacıyla rehberler ve örnek metinler değişik kuruluşlar tarafından düzenlenmiş bulunmaktadır. ASO’da Ülkemizdeki ender çalışmalardan biri olarak bu konuda yürüttüğü çalışmalarla önce bir aile anayasası örneği hazırlamışken daha sonra da aile anayasası rehberi hazırlamıştır.

Bu çalışmada da kurumsallaşmaya ve uyuşmazlıkların çözümüne yönelik olarak yer verilebilecek hükümler değerlendirilmektedir.

Aile anayasaları aile şirketlerinde duygu yoğunluktaki aile yapısı ile ticari ilişkilerin yoğun olduğu şirketler arasındaki bir bağlantı belgesidir. Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği açısından çok büyük bir öneme sahiptir. Bir taraftan pay sahibi aile bireyleri arasındaki ilişkileri düzenlerken diğer taraftan gelecekte pay sahibi olacak şirkette görev alacak aile bireyleri açısından halefiyete yönelik esas ve usulleri de düzenlemektedir. Aile anayasaları hazırlanırken sadece asgari koşulları içeren model metinlerin esas alınması, şirket kurulurken asgari koşulları taşıyan şirket esas sözleşmelerin esas alınmasına benzer sonuçlar yaratmaktadır. İleride ortaya çıkabilecek uyuşmazlıklar durumunda önlemlerin alınmaması uyuşmazlık çözüm stratejisinin belirlenmemesi aile ilişkilerinin onarılmayacak şekilde bozulmasına neden olabileceği gibi şirketi de faaliyetlerini sürdüremeyecek duruma getirecektir.

Temel bir aile anayasası metninde ailenin vizyonu ve misyonu ile şirketin tarihçesine gelecek neslin bilgilendirilmesi için yer verilirken ailenin şirketle ilişkisinde tek sesliğin sağlanmasına amacıyla bir karar organının oluşturulması yoluna gidilmektedir. Diğer taraftan gelecekte şirkette görev alacak genç neslin çalışma hayatına bugünden hazırlanması için bir halefiyet planı oluşturulması, eğitim ve iş deneyiminin sağlanmasının koşullarının belirlenmesi önemli bir başlıktır.Şirket profesyonel yönetimi ile aile bireyleri arasındaki ilişkinin aile anayasalarında düzenlenen ilke ve kurallarla birlikte aykırılıkların yaptırıma bağlanması ve aile anayasasına taraf olan aile bireyleri arasında oluşabilecek uyuşmazlıklar bakımından çözüme ilişkin ilke ve kurallara aile anayasasında yer verilmesi gerekli bulunmaktadır. Diğer sözleşmelerde olduğu gibi aile anayasasını imzalamış olan taraflar arasında doğacak tüm uyuşmazlıklar bakımından emredici hükümlere aykırı olmamak şartıyla,arabuluculuk ve tahkim şartına yer verilebilmektedir. Bu uyuşmazlıkların yargı dışında kısa sürede çözümü açısından bağlayıcılık yaratmaktadır.Aksi takdirde aile anayasası bir niyet mektubu, strateji belgesinden öte bir anlam taşımayacaktır.

25. Üst Yönetimde Görev Alan Yöneticilerle Yapılan Sözleşmelerde Uyuşmazlık Çözüm Yöntemlerine Yer Verilmesi Neden Önemlidir?

Şirket üst yönetiminde değişik unvanlarla yönetim kurulu kararları ile görev alan yöneticilerle şirket arasında işsözleşmeleri yapılmaktadır. İşsözleşmesinde göreve alınan kişinin konumuna uygun hükümlere yer verilip görev ve yetkileri ayrıntılı olarak belirlenirken sözleşmeden ve görevinden kaynaklanan uyuşmazlıklar bakımından sözleşmelerde uyuşmazlık çözümü özel ilke ve kurallara yer verilmesi önemlidir.

26. Ankara Sanayi Odasının Uyuşmazlık Çözümünde Rolü Nedir?

Anayasanın “Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları” başlıklı m.135 hükmünde “Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve üst kuruluşları; belli bir mesleğe mensup olanların müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, meslek mensuplarının birbirleri ile ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hakim kılmak üzere meslek disiplini ve ahlakını korumak maksadı ile kanunla kurulan ve organları kendi üyeleri tarafından kanunda gösterilen usullere göre yargı gözetimi altında, gizli oyla seçilen kamu tüzelkişilikleridir.” şeklinde düzenlemeye yer verilmiştir.

18.5.2004 tarihli 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu, ticaret ve sanayi odaları, ticaret odaları, sanayi odaları, deniz ticaret odaları, ticaret borsaları ile Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinin kuruluş ve işleyişine ilişkin esasları düzenlemiştir. Söz konusu Kanun m.12 hükmünde yer alan “İlgililerin talebi halinde, ticarî ve sınaî ihtilaflarda hakem olmak, tahkim kurulları oluşturmak” görevi kapsamında odalar geleneksel olarak özel ticari anlaşmazlıkların çözümünde rol almaktadır. Arabuluculuk ve tahkim kuralları, odaların iş dünyası ile yakın bağları üzerine inşa edilmiştir. Odaların kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşları olması odaların yarı kamusal bir rolü ve yasal tanınırlığını sağlamaktadır.

Nitekim Uluslararası Ticaret Odası (ICC) tahkim mahkemesi ile önde gelen küresel örnektir. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ve il düzeyinde odalar uyuşmazlıkların çözümünde meslek örgütleri olarak önemli rol üstlenmektedirler.

ASO, 2005 yılında Aile Şirketlerine yönelik olarak Aile Anayasası örneği hazırlamıştır. Ülkemizdeki işletmelerin yüzde doksandan fazlasının aile işletmesi olması ve aile anayasasının işletmelerin kurumsallaşmasının ilk adımını oluşturması nedeniyle bu yöndeki çalışmaların ilk örneklerindedir. Daha sonra ise aradan geçen zaman içinde Aile Anayasası gözden geçirilerek 2021 yılında aile anayasası hazırlamaya yönelik Aile Anayasası Rehberi hazırlanmıştır.

Bu çalışmada ise yine işletmelerin kurumsallaşma sürecinde önemli bir yer işgal eden, oluşturulan metinlerde çoğu kez ihmal edilen bir başka başlık olarak kurumsal yönetim uyuşmazlıkları konusunda farkındalık yaratılması ve dikkate alınması gereken konu başlıkları sunulmaya çalışılmıştır.

7.6.2012 tarihli ve 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu ile Türk Hukuk sistemine girmiş olan arabuluculuk doğrultusunda, hukuki uyuşmazlıkları mahkemeye taşınmadan, zaman ve itibar kaybına neden olmadan, daha kısa sürede gizlilikle çözümlenerek ortadan kaldırılabilmesini sağlayarak hizmet vermek amacıyla, Ankara Sanayi Odası Tahkim, Arabuluculuk ve Uzlaştırıcılık Merkezi (ASOTAUM) kurulmuştur.

Kurumsal yönetim uyuşmazlıkları bakımından da üyelerine çözüm stratejileri oluşturulması, uyuşmazlıklarda çözüm sağlamak üzere gerek müzakere gerekse arabuluculuk sürecinde hizmet sunulması bakımından ASO, 5174 sayılı Kanunun verdiği görev kapsamında çalışmalarını sürdürmektedir.

KAYNAKÇA

- Adli İstatistikler 2021

<https://adlisicil.adalet.gov.tr/Resimler/SayfaDokuman/310520221416422021H%C4%B0ZMETE%C3%96ZELK%C4%B0TAP.pdf>

- Akbulak, Y. Türk Hukukunda Yönetim Kurulu Başkanı, İcra Kurulu Başkanı, Genel Müdür, Ceo vb. Kavramlar Üzerine Bir Değerlendirme <https://blog.lexpera.com.tr/turkhukukunda-yonetim-kurulu-baskani-icra-kurulu-baskani-genel-mudur-ceo-vbkavramlar-uzerine-bir-degerlendirme/amp/>

- Dalgıç Turhan, G./ Özen T./ Albayrak, R. S. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı, Stratejik Önemi ve Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü: Literatür Çalışması (<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/416138>)

- Ekmekçi, Ömer/Özekes, Muhammet/Atalı, Murat/Seven, Vural (2019), Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk, Baskı 2, İstanbul, Onikilevha

- Eminoğlu, C. Anonim Şirketler Hukuku Uyuşmazlıklarının Arabuluculuğa Elverişliliği ve Elverişliliğin Tespitinde Ölçüt Önerileri, Ticaret ve Fikri Mülkiyet Hukuku Dergisi, Yıl 2021, Cilt 7, Sayı 2, 271 – 291

- Eminoğlu, Cafer / Erdoğan Ersin (2020), Ticari Uyuşmazlıklarda İhtiyari ve Dava Şartı (Zorunlu) Arabuluculuk, Adalet Yayınevi

G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri <https://www.oecd.org/daf/ca/CorporateGovernance-Principles-TUR.pdf> https://tr.wikipedia.org/wiki/Alternatif_uyu%C5%9Fmazl%C4%B1k_%C3%A7%C3%B6z%C3%BCm%C3%BC

Ildır, Gülgün (2004) "Alternatif Uyuşmazlık Çözümü ve Hak Arama Özgürlüğü", Prof. Dr. Baki Kuru Armağanı, TBB Yayınları, Ankara

Kandemir, H.K. Sürdürülebilir Şirketler ve Hukuki Çerçevesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(41), 853-876. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1813142>

Kır, C. Şirketlerde kurumsal yönetim neden önemlidir? Kurumsal Yönetim Tebliği <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/01/20140103-3.htm>

Metin, U. Şirketlerde Yönetim Kurulu Krizleri ve Çözüm Yolları, Ankara 2022

Okay, H. Kurumsal Yönetim <https://www.dunya.com/kose-yazisi/kurumsalyonetim/24386>

Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52022PC0071#>

Pulaşlı, Hasan: "Anonim Şirketler Hukukunda CEO'nun Hukuki Durumu", BATİDER, İstanbul 2017, C. 24, S. 1, s. 19. Ünal, Ahmet Cemil: "CEO'nun Konumunun Mukayeseli Hukuk Açısından Değerlendirilmesi, Legal Hukuk Dergisi, Y. 2014, S. 133

Resolving Corporate Governance Dispute, IFC https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/topics/resolving+corporate+governance+disputes

Sancar, G. A. Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlamında Kurumsal Yönetişim: Kavramın Doğuşu, Gelişimi ve Değerlendirilmesi Selçuk İletişim, 8 (1), 71-84 <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/177736>

Şirketler İçin Sürdürülebilirlik Rehberi, Borsa İstanbul, <https://www.borsaistanbul.com/data/kilavuzlar/surdurulebilirlik-rehberi.pdf>

Tanrıver, Süha (2011) "Arabuluculuk Kanunu Tasarısı'nın Getirdikleri ve Değerlendirilmesi", Makalelerim II, Adalet Yayınevi, Ankara

Uzel Makinanın İflası <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/uzel-iflas-etti-148-yilliksirket-tarih-oldu-2097701>



Ankara Sanayi Odası

