

DL | Attorneys at Law

Şirketin merkezine
doğru yolculuk: CEO



Yazar hakkında

Doç. Dr. Sıtkı Anlam ALTAY

Galatasaray Üniversitesi Hukuk Fakültesi

Ticaret Hukuku Anabilim Dalı

Doç. Dr. Sıtkı Anlam Altay, 1998 yılından bu yana Galatasaray Üniversitesi Hukuk Fakültesi Ticaret Hukuku Anabilim Dalı'nda görev yapmaktadır ve İstanbul Barosu'na kayıtlıdır. Altay, Galatasaray Üniversitesi'nde ve Koç Üniversitesi'nde lisans ve lisansüstü düzeyde ders vermektedir. Yazar, yüksek lisansını Banka Hukuku, doktorasını ise Ortaklıklar Hukuku üzerine yapmıştır. Ticaret Hukuku'nun çeşitli alanlarında kitapları, ortak çalışmaları ve makaleleri bulunmaktadır. Altay, Deloitte'un Türk Ticaret Kanunu üzerine yaptığı bir çok kitapçığı kaleme almıştır.

İçindekiler

Önsöz	1
CEO kimdir?	2
I. Anonim ortaklığın temel yapısı	4
A. Anonim ortaklığın yönetimi	
B. İcra (yönetim) yetkilerinin devri	
C. Anonim ortaklığın türüne ve özelliklerine uygun yönetim yapısı	
II. Anonim ortaklığın yönetim yapısının inşa edilmesinde ve CEO'nun konumunun belirlenmesinde araçlar: Ana sözleşme ve iç yönerge	10
A. Ana sözleşme	
B. İç yönerge	
III. CEO olmanın gerektirdiği nitelikler - Hukukî bir bakış	13
IV. CEO'nun şirketle olan hukukî ilişkisi	14
V. CEO'nun yönetim kurulu ve diğer yöneticilerle ilişkisi	16
A. Yönetim kurulunun gözetim faaliyeti	
B. İcra yetkilisi yöneticilerin koordinasyonu ve icra kurulu toplantıları	
VI. CEO'nun ideal yol arkadaşı: İç sistemler	20
A. İç sistemlerin işleyişi	
B. Raporlama	
VII. CEO'nun sorumluluğu	22
A. Şahis sorumluluğa ilişkin genel açıklamalar	
B. CEO'nun can simidi: işadamları kararı (Business Judgment Rule)	
Sonuç- Bazı saptamalar	24

Önsöz

“Şirketin merkezine doğru yolculuk: CEO” adını verdiğimiz ve Türk Ticaret Kanunu tahtında CEO’ları detaylıca inceleyen bu çalışmamızı sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyarım. Bu yayınımla, şirketlerin yönetiminde önemli bir rol oynayan CEO’ların konumunu hukuki açıdan inceleyerek şirketlerin merkezine doğru bir yolculuk yapmak istedik.

İlerleyen sayfalarda detaylarını paylaştığımız gibi, CEO kavramı yasa ile tanımlanmamıştır, bu itibarla, her şirkette CEO olarak adlandırılan kişinin konumunun ona devredilen yetkilere ve onun diğer yöneticilerle karşılıklı konumlandırılmasına bakılarak belirlenmesi gerekir.

Bu çalışmamızda

- CEO kimdir?
- Anonim ortaklığın yönetim yapısının inşa edilmesinde ve CEO’nun konumunun belirlenmesinde etkili araçlar nelerdir?
- Anonim ortaklıklarda CEO’nun rolü, sorumlulukları ve yetkileri nelerdir?
- CEO olmak için ne gibi nitelikler gerekir?
- CEO’nun şirketle olan ilişkisi nasıl olmalıdır?
- CEO’nun yönetim kurulu ve diğer yöneticilerle ilişkisi nasıl olmalıdır?
- CEO’nun ideal yol arkadaşları nelerdir?
- İç denetim ve iç kontrol ve risk yönetim mekanizmaları neden kurulmalıdır?
- İşadamı kararı (Business Judgment Rule) ne demektir?
- CEO aldığı kararlar nedeniyle ortaya çıkabilecek zararlardan doğan sorumluluğu bertaraf edebilmek için ne tür aksiyonlar alınmalıdır?

sorularının yanıtlarını bulacağınıza inanıyoruz. Amacımız, işletmesel kararlarla hukuki süreçlerin ne denli iç içe olduğunu göstermektir. Şirket yöneticileri, bu etkileşimi göz ederek karar aldıklarında, sorumluluk riskini olabildiğince azaltabilecektir.

Kıymetli hocam Doç. Dr. Sıtkı Anlam Altay’a, yüksek akademik bilgi birikimini özverili çalışma takvimiyle birleştirerek meydana getirdiği bu eserden dolayı sonsuz teşekkürlerimizi sunarım.

CEO’lara ilişkin bir kılavuz çalışma niteliğinde olacağına inandığımız **“Şirketin merkezine doğru yolculuk: CEO”** çalışmamızın sizler için faydalı olmasını umuyorum.



Lerzan Nalbantoğlu
Ortak
DL Attorneys at Law

CEO kimdir?

“Chief Executive Officer” sözcüğünün kısaltması olan CEO, ülkemizde çoğunlukla “İcra Kurulu Başkanı” terimiyle ifade edilmektedir. Eskiden beri şirketler pratiğinde yaygın uygulama alanı bulan genel müdür de, bazı şirketlerde yetkileri itibarıyla CEO’yla eşdeğer bir konumda bulunmaktadır. Yine birçok şirkette “genel koordinatör” gibi sıfatlar da tercih edilmektedir. CEO’nun kim olduğunu belirlemek, onun yerleştiği yöneticilik konumunun şirketin yönetim piramidindeki yerini anlamak için doğru bir çıkış noktasından hareket etmek gerekir.

Yasayla tanımlanmış bir CEO konumu yoktur. Her şirkette, CEO olarak adlandırılan kişinin konumunu; ona devredilen yetkilere ve onun diğer yöneticilerle karşılıklı konumlandırılmasına bakarak anlamlandırmak gerekir.

Kuşkusuz ki, uygulamada özellikle kurumsal yönetim ilkesi ekseninde yapılmış olan şirketlerde CEO’nun nasıl konumlandırıldığını inceleyerek, CEO kavramı için bir ortak payda belirlemek mümkündür. Gerçekten de, gelişmiş ekonomilerde, CEO kavramından “icranın başı” anlaşılır. Bu genel anlayıştan hareket edildiğinde, CEO’nun şirkette en üst düzeyde yönetim yetkililerinden biri olduğu, çoğu zaman, şirket içinde yönetim kurulundan sonra gelen en üst düzey yetkili olarak görevlendirildiği tespit edilmektedir. Anonim ortaklıkta, icrai yetkiler vardır ve bu yetkilerin çeşitli aktörler tarafından kullanılmasının koordine edilmesi gerekir. CEO, icra yetkilerini elinde bulunduran tüm yöneticilerin başıdır. İcrayı yönetir, yönlendirir, koordine eder. Yönetim kurulu nezdinde icrayı temsil eder; icra adına yönetim kuruluna hesap verir.

Bu noktada, CEO’nun gerek şirket içinde gerek şirket dışında sahip olduğu başat role değinmek gerekir. CEO, şirket içinde yönetimin merkezinde yer alır. İdeal bir yapıda, şirket içinde yönetimin operasyonel akışına ilişkin tüm bilgiler CEO’nun kontrolündedir veya en azından erişime açıktır. Yönetim kurulu, icraya özgü verilere, CEO ile kurduğu yönetsel etkileşim üzerinden ulaşır. Şirket dışında ise, özellikle şirketin faaliyetinin ekonomi çevreleri ve giderek toplumun geniş kesimlerini ilgilendirdiği durumlarda, CEO şirketin yüzü haline gelir.

Böylelikle, bir şirkette CEO’nun konumunu aydınlatmak ve onun tabi olduğu sorumluluğun kapsamını belirlemek için şu sorulara yanıt aramak gerekir:

- CEO ile şirket arasında, CEO’nun konumunu belirleyen bir sözleşme yazılı olarak yapılmış mıdır?
- CEO’ya hangi yönetim yetkileri devredilmiştir?
- Hangi yönetim yetkileri yönetim kurulunda kalmıştır?
- CEO dışında başkaca icracı yöneticiler atanmış mıdır? Başka icracı yöneticiler varsa, onlara hangi yönetim yetkileri devredilmiştir?
- Şirketin, yönetim yetkilerinin devredilmesine yönelik bir iç yönergesi mevcut mudur?
- Şirketin yönetim kurulu üyeleri ve yöneticileri, yönetim yetkilerinin ve sorumluluğun dağılımı konusunda bilinçlendirilmiş midir?

CEO'nun şirketin içinde ve dışında üstlendiği etkin rol, CEO'nun sahip olduğu yetkiler yönünden yanılısama yaratabilir. Somut bir örnekle, imajı itibarıyla piyasada son derece dinamik ve yırtıcı bir yönetici olarak bilinen, aynı zamanda otoriter tavırlarıyla şirket içinde tek adam etkisi yaratan bir CEO, tüm yönetim yetkilerini elinde bulundurduğu yönünde bir izlenime yol açabilir. Oysa şirket ana sözleşmesi, iç yönerge ve yönetim kurulu kararları incelendiğinde, o şirketin CEO'su belki de başka şirketlerin CEO'larına nazaran daha dar kapsamlı yetkilere sahip olabilir. Aksi bir örnekte, sakin ve soğukkanlı tavırlarıyla dikkat çeken, şirket içinde ortaya çıkan sorunlara daha çok orta ve uzun erimli stratejilerle karşı koyan bir CEO, yetkileri sınırlı bir yönetici gibi algılanabilir. Oysa bu iki örnekte olduğu gibi **her durumda, CEO'nun konumu, şirketin yönetim yapısını belirleyen temel belgeleri (ana sözleşme, iç yönerge) ve yönetim kurulu kararları incelenerek saptanmalıdır.**

Ayrıca, her bir şirketin ihtiyaç duyacağı CEO prototipi de farklılık gösterebilir. Yerleşik operasyonel politikaları olan, icrada belirgin değişikliklerin uzun zaman aralıkları içinde ortaya çıktığı, yönetim kurulunda güçlü yönetici figürlerini barındıran bir anonim ortaklıkta CEO'ya geniş yetkiler vermeye ihtiyaç bulunmazken, ticari politikaları yeni biçimlenen ve bu politikaların uygulamaya konulmasına gereksinim duyulan; pazardaki değişkenlere hızla cevap verme zorunluluğuyla karşı karşıya bulunan veya bir yeniden yapılanma içinde bulunan şirketlerde ise güçlü bir CEO profiline ihtiyaç vardır. Bu itibarla, **belirli bir şirkette CEO'nun nasıl konumlanacağı ve ne kapsamda yetkilere sahip olacağı, o şirketin somut verilerinden hareketle kurgulanmalı ve yürürlüğe konulmalıdır.**

Bu verilerden hareketle bu kitapçıkta, sırayla şu konular ele alınacaktır:

- Anonim ortaklığın temel yönetim yapısı nasıl oluşur?
- CEO, bu yönetim yapısında nerede ve nasıl konumlandırılır? CEO olmak için gerekli hukuki nitelikler ve koşullar nelerdir?
- CEO'nun hangi yetkilere sahip olduğunu nasıl saptayabiliriz?
- CEO'nun diğer yöneticilerle ve yönetim kuruluyla ilişkisi nasıl inşa edilmelidir?
- CEO'nun sorumluluğu nedir?

“CEO kimdir?” sorusuna yanıt ararken, şirketin ana sözleşmesinden, iç yönergesinden ve yönetim kurulu kararlarından o şirketin CEO'suna hangi konumun izafe edildiği araştırılmalıdır. Tek tip bir CEO yoktur!

I. Anonim ortaklığın temel yapısı

A. Anonim ortaklığın yönetimi

Bir anonim ortaklığın nasıl yönetileceğini, genel olarak çoğunluk pay sahipleri belirler. Hukuken anonim ortaklığın iki organı bulunur: Genel kurul ve yönetim kurulu. Kurulda, kurucular şirket ana sözleşmesini hazırlarken (TTK.m. 339), ilk yönetim kurulu üyelerini belirler. Şirket kurulduktan sonra yönetim kurulunu ilke olarak genel kurul seçer (TTK.m. 359); yönetim kurulu üyeliklerinden biri boşaldığı takdirde, yönetim kurulu ilk genel kurulun onayına sunulmak üzere yeni yönetim kurulu üyesini seçer (TTK.m. 364). Bir de kamu tüzel kişilerinin katıldıkları anonim ortaklıklarda istisnaen yönetim kurulu üyelerinden biri veya birkaçı, genel kurul tarafından seçilmek yerine kamu tüzel kişisi tarafından atanabilir (TTK.m. 334).

Böylelikle yönetim kurulunun kimlerden oluşacağını, kural olarak çoğunluk pay sahipleri belirler. Bununla birlikte bazı gruplara imtiyaz tanındığı hallerde, yönetim kurulu üyelerinden bir kısmı, aday gösterme ayrıcalığına sahip olan gruplar tarafından belirlenen adaylar arasından seçilir (TTK.m. 360). Çoğunluk pay sahipleri ve varsa imtiyazlı pay grupları, doğal olarak kendi menfaatlerini temsil edecek kişileri yönetim kuruluna seçtirme eğilimindedir. Kurumsal yönetim ilkesi ise, adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri ekseninde anonim ortaklığın kendi menfaatleri doğrultusunda yönetilmesini öngörmektedir.

Yönetim kurulunun seçilmesi, anonim ortaklığın yönetiminin belirlenmesi için ilk temel adımdır. Türk Ticaret Kanunu, genel kurula (TTK.m. 408) ve yönetim kuruluna (TTK.m. 375) ayrı ayrı münhasır yetkiler tanıtmıştır. Buna göre, kanunun veya ana sözleşmenin açıkça genel kurula yetki sağladığı haller dışında, anonim ortaklıkta yönetim yetkileri, yönetim kuruluna aittir. Türk Ticaret Kanunu, yönetim kurulunu "işletmenin sahibi" olarak nitelendirmiş ve genel kurulun ağır işleyen yapısını gözönünde bulundurarak fiili etkinliği yönetim kuruluna tanımıştır.

Yönetim kurulu, Kanun koyucu tarafından anonim ortaklığın merkezine yerleştirilse de, asıl merkezde olan icradır. Kanun koyucu, modern gelişmelerin bilinciyle yönetim kurulunun yetkilerini "icra yetkileri" ve "gözetim yetkileri" olmak üzere ikiye ayırmakta; yeni sistemde gözetime de çokça önem vermektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri, icra faaliyetlerinin de gözetim faaliyetlerinin de yönetim kurulu tarafından koordine edilmesini öngörmektedir. Yönetim kurulunun vazgeçilmez ve devredilmez yetkileri, TTK.m. 375 hükmünde, şu şekilde sıralanmaktadır:

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

Anonim ortaklıkta yetkiler genel kurul ile yönetim kurulu arasında paylaştırılmıştır. TTK sisteminde, genel kurulun yasayla ve ana sözleşmeyle yetkilendirilmediği her alanda yönetim kurulu yetkilidir. Yönetim kurulunun yetkilerini devretmesi halinde ve yönetim yetkilerini devralanlar arasında bir lider belirlenmesi tercih edildiğinde, CEO'luk konumu oluşur.

Bu yetkiler, sınırlayıcı şekilde sayılmamıştır; kanunun başka hükümlerinde de sadece yönetim kurulu tarafından yürütülecek başka görevler de belirlenmiştir. Yönetim kuruluna tanınan bu münhasır yetki alanı bağlamında esaslı iki noktaya dikkat çekmemiz gerekir:

1. İcranın kimin tarafından gerçekleştirileceği, bu kapsamda şirketi kimin operasyonel olarak yöneteceği ve temsil edeceği yönetim kurulu tarafından belirlenir.
2. Yönetim kurulu, gözetimden hiçbir şekilde el çekemez.

Bu iki temel esasın çizdiği sınırlar dahilinde, yönetim kurulu icra yetkilerini kendi elinde tutabileceği gibi, yönetim kurulu üyesi olan veya olmayan kişilere de devredebilir. CEO, en azından bazı yönetim yetkilerini devralan bir yönetici olduğuna göre, anonim ortaklıkta icra (yönetim) yetkilerinin devredilmesi konusunu kısaca incelemekte yarar vardır.

B. İcra (yönetim) yetkilerinin devri

Şirketin yönetim ve temsilinden yönetim kurulu sorumludur (TTK.m. 365). Ancak Türk Ticaret Kanunu, bir şirketin tüm operasyonlarının tek başına yönetim kurulu tarafından yürütülmesinin rasyonel olmadığını gözeterek, icra (yönetim, yürütme) yetkilerinin yönetim kurulu tarafından devredilmesine olanak tanımaktadır. Yönetim yetkilerinin devri, yönetim kurulunun, vazgeçilemez ve devredilemez yetkileri dışında kalan icra (yönetim) yetkilerinin bir kısmını veya tamamını bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine ve/veya yönetim kurulu üyesi olmayan üçüncü kişilere devretmesidir. İcra yetkilerinin devrini düzenleyen TTK.m. 367 uyarınca, yönetim yetkilerinin devri, şu koşullara bağlıdır:

- Ana sözleşmede, icra yetkilerinin devrine izin veren bir hüküm bulunmalıdır.
- Yönetim kurulu bir iç yönerge düzenlemelidir.
- Yönetim kurulu, iç yönergeyi bir kararla yürürlüğe koymalıdır.

Yönetim kurulu, icra yetkilerini kendi elinde tutmayı tercih edebileceği gibi, bu yetkileri kısmen veya tamamen devretme yoluna da gidebilir. İcranın kimin tarafından yürütüleceğine, yönetim kurulunun karar vermesi, yönetim kurulunun önüne çeşitli seçenekler çıkarmaktadır:

Yönetim yapılanmasında seçenekler

1

Yönetim kurulu, icra yetkilerini kendi elinde tutar; devretmez.



2

Yönetim kurulu icra yetkilerinin bir kısmını kendi elinde tutar; bir kısmını devreder.



3

Yönetim kurulu icra yetkilerini tamamen devreder.



Yönetim kurulunun icra yetkilerini kendisinde tuttuğu model, geleneksel modeldir. İcra konularına dahi yönetim kurulu "kurul olarak" karar verir ve bu kararlardan kurul olarak müteselsilen sorumlu olur. Bu modele, çoğunlukla küçük çaplı şirketlerde rastlanır. Modern şirketlerde ise ikinci ve üçüncü seçenek tercih edilmektedir.

Sıklıkla uygulanan ikinci modelde yönetim kurulu, kilit bazı yönetim yetkilerini kendi elinde tutmakta; kalan tüm yetkileri bir veya birkaç yöneticiye devretmektedir. Bu modelin karakteristik özelliği, yönetim kurulunun mutlaka kendi kontrolü altında tutmak istediği önemli hususlarla ilgili yetkileri devretmemesi, böylelikle sınırlı bir alanda da olsa operasyonel etkinliğini korumasıdır.

Örnek: AAAA AŞ'nin yönetim kurulunun yetki alanında bırakılan hususlar



İkinci modelin farklı bir görünüm biçimi ise, yöneticilere devredilen yetkilerin somut olarak sayılması ve kalan tüm yetkilerin yönetim kurulu nezdinde tutulmasıdır. Bu model de geniş bir uygulama alanına sahiptir. Yönetim kurulunun bazı kilit yetkileri kendi nezdinde tuttuğu, bazıları ise devrettiği ikinci modelde, bazı destekleyici mekanizmalardan da yararlanılabilir. Örneğin yönetim kurulu, kurul olarak karar vereceği hususlarda, TTK.m. 364 uyarınca komiteler meydana getirerek sağlıklı karar mekanizmaları geliştirebilir.

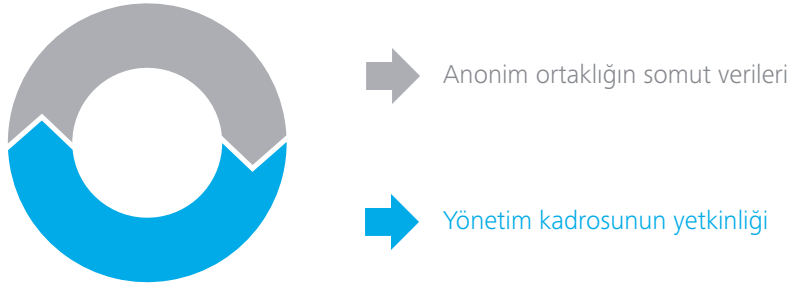
Giderek yaygınlaşan bir başka model ise, yönetim kurulunun tüm yönetim yetkilerini icracılara devretmesi ve sadece gözetim yükümlülüklerini yerine getirmesidir. Giriş ve çok yönlü operasyonları bulunan şirketlerde yönetim kurulunun artan yükü, yönetim kurulunun daha stratejik bir düzleme çekilmesine ve icrayı tamamen bu alanda uzmanlaşan kişilere devretmesine yol açmaktadır. Üçüncü model, yönetim kurulunun icra alanındaki etkinliğini tamamen ortadan kaldırdığından, ancak profesyonellik düzeyi yüksek olan, gelişmiş raporlama mekanizmaları bulunan şirketlerde tercih edilmektedir.

Görüldüğü üzere, ikinci ve üçüncü model, icra yetkilerinin kısmen veya tamamen bir veya birden çok kişiye devredilmesine ve yönetim kurulunun operasyonel etkinlik alanının dışına çıkarılmasına yol açmaktadır. CEO'nun konumu da işte tam bu noktada gündeme gelmektedir: **Yönetim kurulu, icra yetkilerini kendi üyeleri içinden veya yönetim kurulu üyesi olmayan kişilere devredebilir. Bu kapsamda yönetim kurulu, icranın başına bir CEO'yu getirebilir.** Bu aşamada, CEO'nun nasıl bir yönetim yapısı içinde görev yapacağına göz atalım.

C. Anonim ortaklığın türüne ve özelliklerine uygun yönetim yapısı

Anonim ortaklık yönetim kurulu üyelerinin, gözetim yetkilerinin ve devretmedikleri icra yetkilerinin yerine getirilmesinden kaynaklanan zararlardan kişisel sorumlulukları bulunmaktadır. Yönetim kurulu üyeleri, sözkonusu zararlardan müteselsilen (zincirleme olarak) sorumludur. Bunun anlamı, hak sahiplerinin (şirket, pay sahipleri, alacaklılar) her bir yönetim kurulu üyesinin kişisel malvarlığına zararın tamamı için başvurabilmeleridir. Bu nedenle, sorumluluğun önlenebilmesi için, en iyi yönetim örgütlenmesini kurma yetkisi, yönetim kuruluna tanınmalıdır. Kanun da yönetim örgütlenmesini oluşturma yetkisini, münhasıran yönetim kuruluna tanımaktadır (TTK.m. 375/bent (b)).

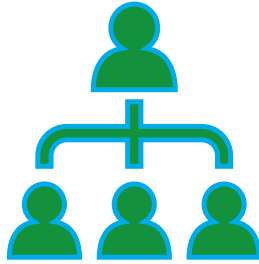
Bu yetkiyi kullanırken yönetim kurulunun değerlendirmesi gereken iki temel parametre bulunmaktadır:



Anonim ortaklığın somut verileri, anonim ortaklığın faaliyet alanı, pazar payı, pazarın yapısının dinamiklik düzeyi, ortaklığın finansal yapısı gibi birçok faktör ekseninde biçimlenebilir. Bir sanayi şirketiyle danışmanlık şirketini; payları borsada işlem gören bir şirketle az ortaklı bir aile şirketini bir tutmak mümkün değildir. Çok çeşitli görünüm biçimleri bulunan anonim ortaklıkların her birinde, farklı karakteristik özellikler gösteren bir menfaat çevresi bulunmaktadır. Her bir anonim ortaklığın farklı yapısı, bu yapıya elverişli bir yönetim örgütlenmesine ilişkin arayışları yoğunlaştırır.

Yönetim kurulu, bu çıkış noktasından hareket edildiğinde ve şirketin somut verilerine uygun bir yönetim yapısı kurmaya yöneldiğinde bu kez elindeki malzemeyle yüzleşir: Belirlenen yönetim yapısına uygun yöneticilerin görevlendirilmesi, zaman zaman çeşitli engeller nedeniyle mümkün olmayabilir. Bu itibarla çoğu zaman, mevcut yönetici profiline uygun bir yönetim örgütlenmesi oluşturulması yoluna gidilir.

Yönetim yetkilerinin tamamen yönetim kurulu nezdinde tutulmadığı, kısmen veya tamamen devredildiği yönetim modellerinde, yönetim kurulu, bir veya birden çok kişiye yönetim yetkilerini devreder. Yönetim yetkilerini devralanlara, uygulamada "muraahhas üye", "muraahhas müdür", "icra yetkilisi", "yürütme yetkilisi" denilmektedir. Yönetim yetkilerinin birden çok kişiye devredildiği hallerde, **zorunlu olmamakla birlikte**, icra yetkilisi yöneticileri arasında yatay ve dikey ilişkinin belirlenmesinde yarar vardır.



Genel olarak bir CEO'nun varlığından söz edilebilmesi için; birden çok icra yetkilisi yöneticinin bulunması ve CEO'nun bu icra yetkilisi yöneticileri yönetmek, onları koordine etmek üzere görevlendirilmesi gerekir. Zira CEO "icranın en üst düzey yetkilisidir". Teorik olarak, tüm yönetim yetkilerinin tek bir yöneticiye devredilmesi, tüm operasyonel kararların o kişi tarafından alınması, böylelikle bu yöneticinin CEO olarak adlandırılması da gündeme gelebilir. Küçük şirketlerde bu örneğe rastlanmaktadır. Ancak CEO'nun kurumsal yönetimin gereklerini de gözetken konumlanması, birden çok icra yetkilisi yöneticinin bulunması ve CEO'nun bu yöneticilerin üstü olarak icrayla yönetim kurulu arasında köprü kurmasıdır. CEO'nun şirket içindeki konumunu ana sözleşme ve iç yönerge belirler. Bir yöneticinin CEO konumuna nasıl yerleştirilebileceğini ve CEO olarak adlandırılan kişinin yönetim yetkilerinin kapsamını belirlemek için başvurulacak araçlar, ana sözleşme ve iç yönergedir.

Anonim ortaklıklarda yönetim yetkileri devredildiğinde, şirkette mutlaka bir CEO'nun görevlendirilmesi zorunlu değildir. CEO'nun tipik görünüm biçimi, birden çok yöneticiye icra yetkisinin verilmesi ve CEO'nun bu yöneticilere başkanlık etmesi; böylelikle icrayla yönetim kurulu arasında köprü kurmak üzere konumlandırılmasıdır.

II. Anonim ortaklığın yönetim yapısının inşa edilmesinde ve CEO'nun konumunun belirlenmesinde araçlar: Ana sözleşme ve iç yönerge

A. Ana sözleşme

Anonim ortaklığın yönetim yapısının ve CEO'nun konumunun temel dayanağını, şirket ana sözleşmesi belirler. Bir şirkette yönetim yapısı, şirketin kuruluş ana sözleşmesinde veya sonradan ana sözleşmede yapılacak bir değişiklikle örgütlenebilir. CEO, yönetim yetkilerini devralan en üst düzey yönetici olduğuna göre, bir anonim ortaklıkta CEO'nun görevlendirilmesi için, ana sözleşmede yönetim yetkilerinin devrine elverişli bir hüküm bulunmalıdır.

Örnek: AAAA AŞ ana sözleşmesinden bir kesit

Madde 9- Yönetim Kurulu ve Yönetim Yetkilerinin Devri

Şirketin yönetim kurulu en az bir üyeden oluşur. Yönetim kurulu, yönetim yetkilerini, düzenleyeceği bir iç yönerge marifetiyle, yönetim kurulu üyesi olan veya olmayan bir veya daha çok kişiye kısmen veya tamamen devredebilir.

Somut örnekte görüldüğü gibi, şirkete bir CEO atanması için, şirket ana sözleşmesinde yönetim kuruluna yönetim yetkilerini devretme yetkisi tanınmalıdır. Yönetim teşkilatının belirlenmesi yetkisi yönetim kuruluna tanındığına göre, ana sözleşmede yer alan bu kural, bir yetkilendirme kuralıdır. Yönetim kurulu, yönetim yetkilerini devredip devretmemek konusunda serbesttir.

Bununla birlikte ana sözleşmede ayrıntılı hükümlere yer vererek, yönetim kurulunda yer alacak üyelerin ve yönetim yetkilerinin devredileceği yöneticilerin niteliklerinin ayrıntılı olarak tarif edilmesi de mümkündür.



Örnek: BBBB AŞ ana sözleşmesinden bir kesit

Madde 9 - Yönetim Kurulu ve Yönetim Yetkilerinin Devri

Şirketin yönetim kurulu en az beş üyeden oluşur. Yönetim kurulu üyelerinin en az üçünün sanayi şirketlerinde en az on yıl üst düzey yöneticilik yapmış olması şarttır. Yönetim kurulu, yönetim yetkilerini, düzenleyeceği bir iç yönerge marifetiyle, yönetim kurulu üyesi olan veya olmayan bir veya daha çok kişiye kısmen veya tamamen devredebilir. Yönetim yetkilerinin devredilmesi halinde, yönetim kurulu tarafından görevlendirilecek icra kurulu başkanının en az on yıl uluslararası düzeyde üst düzey yöneticilik tecrübesine sahip olması zorunludur.

B. İç Yönerge

Ana sözleşme, CEO'nun konumunun sadece dayanaklarını ortaya koyar. CEO'nun yetkilerinin kapsamı, hatta şirket tarafından "CEO" olarak adlandırılan kişinin gerçekten CEO olup olmadığı, iç yönerge hükümlerine göre belirlenir.

Anonim ortaklıklarda çok çeşitli iç yönergeler düzenlenebilir. İç yönerge, şirket organları tarafından belirli bir konuda ana sözleşmenin hükümlerini ayrıntılandırmak üzere karara bağlanarak yürürlüğe konulan bir şirket içi düzenlemedir. Anonim ortaklıklarda bir "genel kurul iç yönergesi" ve bir de " yönetim yetkilerinin devrine ilişkin iç yönerge" olmak üzere iki tür iç yönerge yasa da düzenlenmektedir. TTK.m. 371/7 hükmüyle, konu ve miktar bakımından temsil yetkisine getirilen kısıtlamaların da yönetim yetkilerine ilişkin iç yönergeye dahil edilmesi düzenlenmiş; bu yeni düzenleme tartışmalara yol açmıştır. CEO'nun konumunu belirleyen iç yönerge, TTK. m. 367 uyarınca yönetim kurulu tarafından düzenlenen yönetsel iç yönergedir. Ana işlevi itibariyle yönetim yetkilerinin dağılımını belirleyen bu iç yönergeye, yapılan yasa değişikliği uyarınca temsil yetkilerine yönelik sınırlamalar da yansıtılmaktadır.

İç yönerge, anonim şirketin yönetim örgütlenmesini tüm yönleriyle düzenler. İç yönergenin ana fikri, yönetim yetkilerinin dağılımının, kimin kime hesap vereceğinin, yatay ilişkilerin ve dikey hiyerarşinin ortaya konulmasıdır. CEO'nun konumu ve yetkilerinin kapsamı da, iç yönergeye göre belirlenir. İç yönergede;

- İcra yetkililerinin devredildiği yönetim konumları
- Her bir yönetim konumunun tabi olduğu üst konum ve yönettiği alt konumlar
- Yönetim konumları arasındaki yatay ve dikey ilişkiler
- Kimin kime hesap vereceği

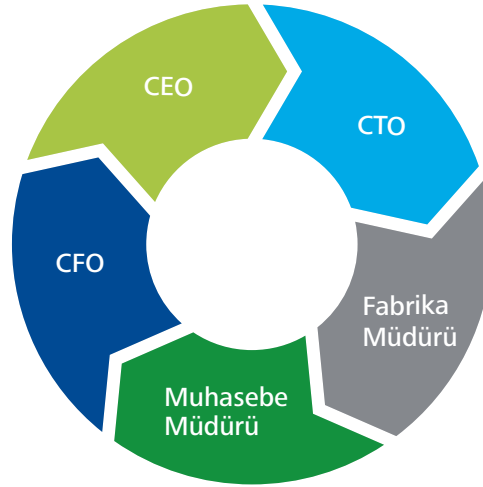
açıklanır.

İç yönergede yöneticilerin isimleri değil, yönetim konumları düzenlenir. Yönetim kurulu, bir yönetim kurulu kararıyla, hem iç yönergeyi yürürlüğe koyar, hem de iç yönergede belirtilen yönetim konumlarına kimleri atadığını karara bağlar. Yönetim yetkileri, her bir yöneticiye, iç yönergeyle hangi yetkilerin verildiğinin tebliğ edilmesiyle devredilir.

İç yönergede CEO'nun konumu özellik arz eder. Tipik bir CEO, icranın en üst düzey yetkilisi olarak atandığından,

- CEO'ya hangi yönetim yetkilerinin devredildiği
- Yönetim kurulu nezdinde bazı kilit yönetim yetkilerinin tutulup tutulmadığı
- Hangi yönetim konularına icra yetkilerinin devredildiği
- Bu konularda görev yapan icra yetkililerinin CEO'ya tabi olduğu, böylelikle CEO'nun diğer icra yetkililerine nazaran daha üst bir konumda bulunduğu

hususları iç yönergede açıkça düzenlenmelidir. Önemle belirtmek gerekir ki, birden çok icra yetkilisinin birbirinden farklı yönetim yetkileriyle donatıldığı bir anonim şirkette, diğer icra yetkililerinin hangi yönlerden CEO'ya tabi olduğu; CEO'nun hangi karar yetkileriyle donatıldığı duraksamaya yer bırakmayacak bir şekilde iç yönergede düzenlenmelidir. Başta CEO olmak üzere icra yetkililerinin her birinin yönetim yetkilerinin kapsamının ve sınırlarının belirlenmemesi, yönetim yetkilerinin devriyle birlikte sorumluluğun devri meselesini de karmaşık hale getirir. Yönetim yetkilerinin devrine ilişkin sistem ne kadar açık ve çelişkisiz bir şekilde oluşturulursa, sorumluluğun icra yetkilileri arasındaki paylaşımı da o denli sağlam ve net bir şekilde kurulur.



İç yönerge, anonim şirketin yönetim örgütlenmesini tüm yönleriyle düzenler. İç yönergenin ana fikri, yönetim yetkilerinin dağılımının, kimin kime hesap vereceğinin, yatay ilişkilerin ve dikey hiyerarşinin ortaya konulmasıdır. CEO'nun konumu ve yetkilerinin kapsamı da, iç yönergeye göre belirlenir.

III. CEO olmanın gerektirdiği nitelikler - Hukukî bir bakış

CEO olmanın gerektirdiği nitelikler, hukuki alanda tarif edilmemiştir. Her bir anonim şirketin kendi gerçeğliği, o şirketin CEO'sunun hangi nitelikleri taşıması gerektiğini belirler. Türk Ticaret Kanunu, sadece yöneticinin zen ve sadakat borçları üzerinde durmaktadır (TTK.m. 369).

Kanunun zen yükümünü nesnel bir şekilde tanımlaması karşısında, CEO'nun alanında belirli bir düzeyde ihtisas sahibi ve tecrübeli olması gerektiği sonucuna erişilebilir. Hukuk genel geçer formüllerle ilgilenmemektedir; sorumluluğa ilişkin değerlendirmelerimizde ele alacağımız üzere, yönetim kurulunun yönetim yetkilerini devrederken icra yetkilisi yöneticiyi seçimde zen göstermemesi halinde, yönetim kurulu üyelerinin aslı olarak sorumlu olacağı yasadaki düzenlenmiştir (TTK.m. 553/2). Bu itibarla, yönetim kurulunun CEO'nun seçiminde zen göstermesi gerekliliğine, yasadaki işaret edilmektedir.

CEO'nun ihtisas sahibi ve tecrübeli olması şeklindeki genel formül, netlikten uzaktır. Sorumluluk penceresinden bakılarak bir ölçü sunmak gerekirse, CEO'nun

- Yönetim kurulu tarafından belirlenen veya onaylanan ticari politikaların şirket içinde hayata geçirilmesini sağlayabilecek ve gzetebilecek
- İcra yetkilileriyle yönetim kurulu arasında köprü kurabilecek
- şirket içindeki yetki matrisini doğru yorumlayacak ve kendisine tabi yöneticileri kendi yetki alanları içinde tutabilecek
- Meselerleri etraflıca ancak hızla etüd edebilecek, çabuk karar alabilecek
- Eşzamanlı süreçleri yürütebilecek, çok yönlü karar mekanizmalarına hükmedebilecek
- İç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi gibi iç sistemlerden gelen uyarıları idrak edip gereken yönetsel tepkileri geliştirebilecek

bir yönetici olması gerektiği ileri sürülebilir.

zen ve bağlılık yükümlülüğü

MADDE 369- (1) Yönetim kurulu yeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadırlar.

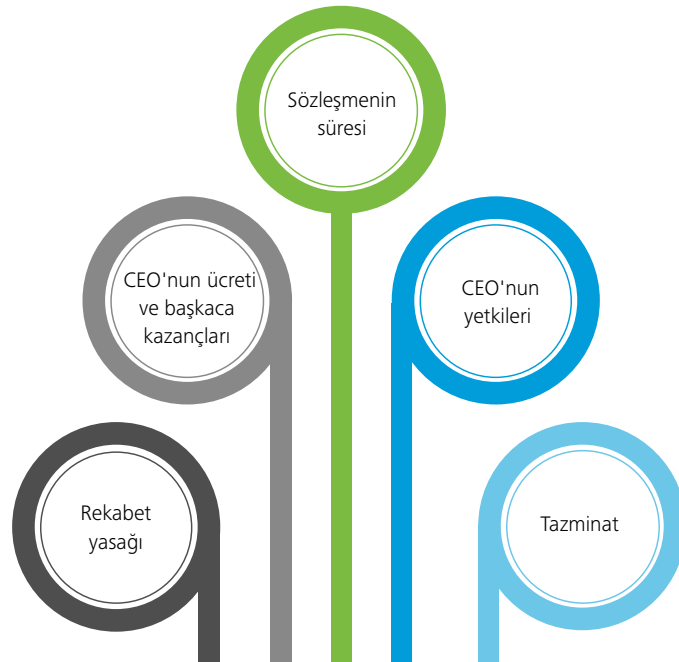


IV. CEO'nun şirketle olan hukukî ilişkisi

CEO'nun şirketle olan hukuki ilişkisini de doğru bir şekilde konumlandırmak gerekir. CEO ile şirket arasında çoğu zaman bir hizmet sözleşmesi kurulur. İstisnaen bir vekalet sözleşmesinin kurulması da gündeme gelebilir. Taraflar arasındaki ilişkinin bir hizmet sözleşmesi olarak nitelendirilmesinin temel nedeni, CEO ile şirket arasında bir bağıllık ilişkisinin kurulmasıdır. CEO, şirketin talimatına tabi olarak çalışır. CEO, sosyal güvenlik hukuku anlamında şirketin beyaz yakalı bordrolusu konumundadır. CEO ile şirket arasında bir hizmet mi yoksa vekalet sözleşmesinin mi kurulduğu, somut olayın verilerinden hareketle belirlenmelidir.

Hukuki alanda ortaya çıkan hizmet sözleşmesi nitelemesi, yanıltıcı olmamalıdır. CEO şirketin en üst düzey çalışanı olduğu gibi, en yetkili ve bir anlamda en özgür çalışandır. CEO'ya sınırları ana sözleşmeyle ve iç yönergeyle çizilmiş olan bir yetki alanı tanınır ve bu yetki alanı dahilindeki tüm kararlar, CEO tarafından alınır. CEO, kararlarında yönetim kurulunun talimatlarına tabidir. Ancak pratikte, yönetim kurulunun CEO'nun faaliyetine müdahalesinin fiilen ender ve sınırlı olduğu gözden kaçırılmamalıdır. CEO, başdöndürücü hızla ilerleyen bir operasyonlar demetini yönetir; anlık, günlük, kısa ve orta vadeli kararlar alır. Yönetim kurulu, alınan kararlarla ilgili olarak, çoğu zaman kararın sonuçlarını gözlemleyerek bilgi edinebilir. Raporlama yönetim kurulunun bilgilendirilmesi yönünden esaslı bir araçtır; ancak raporlarda, bir kararın arka planı, alınma süreci, kararı gerektiren olaylar çoğu zaman hiç yer almaz; sadece karara ve bu kararın belirli başlı öğelerine yer verilir. Ancak çok dikkatli ve gözetim konusunda çok titiz bir yönetim kurulu, iç sistemler marifetiyle CEO'nun faaliyeti hakkında esaslı bir bilgi sahibi olabilir. Bu nedenle CEO, yönetim kurulunun talimatlarına tabi ise de, bu bağıllığın pratikte etkilerini sınırlı olarak doğurduğu dikkate alınmalıdır.

CEO ile şirket arasındaki sözleşme yazılı olarak da yapılabilir. Hukuken bu zorunlu değildir; ancak uygulamada ön plana çıkmış olan CEO'ların hemen hepsi, yazılı bir sözleşme imzalayarak göreve başlarlar. Bu sözleşmenin tipik içeriğinde sözleşmenin süresi, CEO'ya sağlanacak menfaatler, CEO'nun yetkileri, tabi olduğu rekabet yasağı ve sözleşmesinin erken ve haklı bir sebep olmaksızın sona erdirilmesi halinde kendisine ödenecek tazminatlar yer alır.



CEO'nun şirketle yaptığı sözleşmenin ana başlıkları

CEO'ya getirilecek rekabet yasağının süresi genellikle sözleşmesinin sona ermesinden itibaren iki yıldır. Sözleşmede CEO'nun, taraflar arasındaki hizmet sözleşmesi sona erdikten sonra, hangi süre boyunca hangi coğrafi bölgede hangi alanlarda faaliyet gösteren şirketlerde çalışmayacağı hükme bağlanır. Ayrıca rekabet yasağının ihlal edilmesi halinde CEO'nun ne kadar tazminat ödeyeceği kurala bağlanır. İstisnai de olsa, rekabet yasağının ihlali halinde, hem CEO hem de CEO'yu istihdam eden rakip şirket açısından ayrıca bir haksız rekabet ihlali de gündeme gelebilir.

CEO sözleşmelerinin en dikkat çekici yönlerinden biri de, sözleşmenin erken ve haklı bir sebep olmaksızın sona erdirilmesi halinde CEO'ya ödenecek tazminattır. Bu tür tazminatlar ekonomi basınında en çok spekülasyon yaratan haberler arasında yer alır.

Örnek: CEO'nun ücretlendirilmesi

2009 finansal krizinden önce mali durumu bozulan Amerikan finans devi Lehman Brothers'ın CEO'su Richard Fuld'un 2000-2008 yılları arasında toplamda 484 milyon ABD doları düzeyinde kazanç elde etmiş olması, sonradan banka iflaslarını ele alan ABD Kongresi'nde hararetle tartışmalara yol açmıştı. ABD'de yakın geçmişte soruşturmaya tabi tutulan Avrupa devinin CEO'su ise, ayrılma tazminatı olarak 60 milyon avro almıştır.



V. CEO'nun yönetim kurulu ve diğer yöneticilerle ilişkisi

A. Yönetim kurulunun gözetim faaliyeti

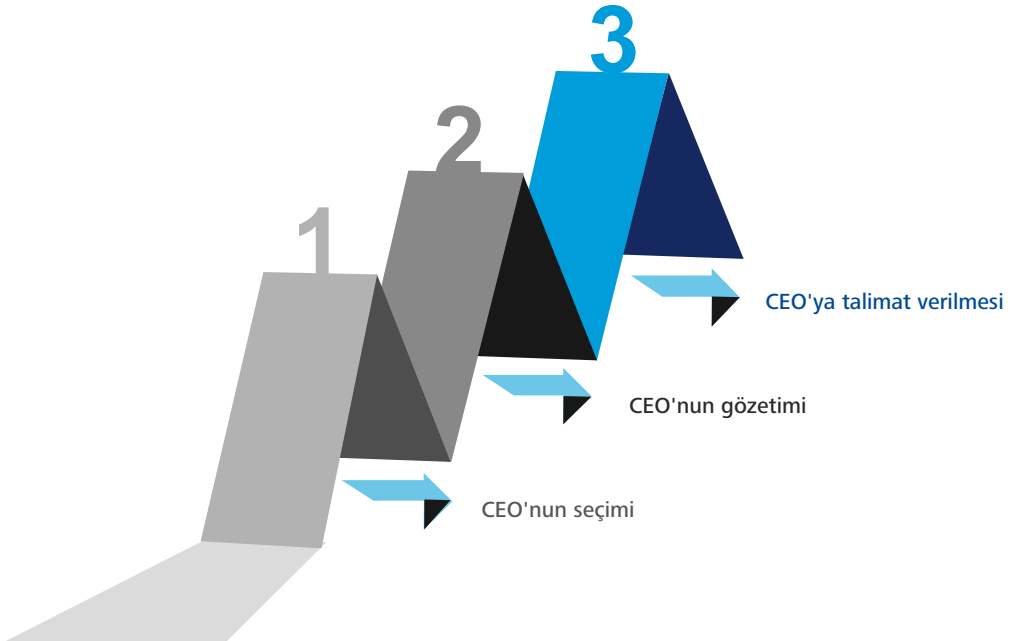
Yönetim kurulunun şirket yönetimini sürekli olarak gözetme yükümlülüğü vardır. **Gözetim, icranın sınavı ve tamamlayıcıdır.** İcranın sonuçları, düzenli bir şekilde yönetim kurulu tarafından izlenmelidir ki, yönetim kurulu, şirketin temel politikalarını belirleyen amiral gemisi sıfatıyla, gerektiğinde müdahalede bulunarak şirket yönetimine yön verebilsin. Türk Ticaret Kanunu'nun getirdiği sistemde, gözetimin dört unsurundan söz etmek mümkündür:

- Yöneticilerin seçimi
- Yöneticilerin faaliyetinin takibi (Dar Anlamda Gözetimi)
- Yöneticilere talimat verilmesi
- Yöneticilerin azledilmesi

Genel bir bakış açısıyla, yönetim kurulu, doğru kişilere yönetim yetkilerini devretmeli; yönetim yetkisini devrettiği kişilerin faaliyetini düzenli ve çok yönlü olarak izlemeli; gerektiğinde talimatlar yoluyla bu faaliyete müdahale etmelidir. Yönetim kurulu belirli bir yöneticiden gereken performansı elde edemediği takdirde ise, sözkonusu yöneticiyi azletmelidir.

CEO yönünden bakıldığında, yönetim kurulunun CEO ile ilgili ilk adımı, CEO'nun seçilmesidir. Sorumluluk kısmında inceleneceği üzere, yönetim yetkilerinin devredilmesiyle birlikte, **devredilen yetki alanı itibarıyla;** yetkiyi devralan CEO aslı sorumlu haline gelir; yetkiyi devredenler (yönetim kurulu üyeleri) ise gözetim sorumlusu haline gelir. İşte bu noktada, Türk Ticaret Kanunu, yönetim yetkisi devredilecek olan yöneticilerin seçimine özel bir önem atfetmektedir (TTK.m. 553/2). Şöyle ki, yönetim kurulu üyeleri, görev yaptıkları şirkette CEO olmanın gerektirdiği nitelikleri taşımayan bir kişiyi CEO olarak görevlendirdikleri takdirde, aslı sorumluluktan kurtulamazlar. Bu nedenle, yönetim kurulunun titizlikle hareket etmesi gereken ilk adım, CEO'nun seçimidir.

CEO'nun seçimini izleyen ikinci ve uzun adım, CEO'nun faaliyetinin sürekli olarak gözetimidir. Yönetim kurulu üyeleri finansal okuryazar olmalı; şirketin faaliyet konusu ile ilgili olarak bilgi sahibi olmalı veya en azından bilgi edinmeye gayret göstermeli; CEO'nun faaliyetlerinin sadece sonuçları ile değil, gidişatıyla da ilgilenmelidir.



Yönetim kurulu, CEO'nun faaliyetinin gözetimini gerçekleştirmek için iki temel araca sahiptir: Raporlamalar ve CEO'nun yönetim kurulu toplantılarına katılımı. Şirket uygulamasında sıklıkla rastlanan durum, yönetim kurulunun yılda birkaç kez toplanmasıdır. Çoğu şirket, daha sık toplantı yapılmasını gerektiren durumlar dışında yönetim kurulu toplantılarını aylık, iki aylık, üç aylık aralıklarla rutin olarak düzenlemektedir. Düzenli raporlamanın yapıldığı şirketlerde, yönetim kurulu toplantısı öncesinde üyelerin raporları incelemeleri ve yönetim kurulu toplantısında CEO'nun bilgisine başvurmaları gözetimin temel yöntemleridir.

CEO yönetim kurulu üyesi olarak da görev yapabilir. Bu durumda CEO "muraahhas üye" olarak adlandırılmaktadır. CEO'nun yönetim kurulunda görev yapıp yapmaması, tamamen şirketin yönetim modeline göre gündeme gelen bir tercihtir.

Gözetim, icranın sınavıcısı ve tamamlayıcısıdır. Türk Ticaret Kanunu'nun getirdiği sistemde, gözetimin dört unsurundan söz etmek mümkündür:

- Yöneticilerin seçimi
- Yöneticilerin faaliyetinin takibi (Dar Anlamda Gözetimi)
- Yöneticilere talimat verilmesi
- Yöneticilerin azledilmesi

B. İcra yetkilisi yöneticilerin koordinasyonu ve icra kurulu toplantıları

CEO, icranın en üst düzey yetkilisi konumunda olduğundan, diğer icra yetkililerine nazaran daha üst konumdadır. Bir şirkette birden çok icra yetkilisi yönetici atandığı takdirde, bir CEO'dan söz edilebilmesi için, CEO'nun iç yönergede diğer icra yetkililerine nazaran daha üstün bir konuma yerleştirilmesi gerekir. Üstün konumdan kasıt, diğer icra yetkililerinin, hiç olmazsa belirli konularda CEO'ya tabi olmasıdır. Esasen tüm icra yetkilisi yöneticiler, yönetim kurulunun talimatına tabidir. Ancak yönetim kurulu, çoğu zaman icranın dışındadır ve icra tarafından bilgilendirilen taraftır. Yönetim kurulunun icradan gelen bilgileri değerlendirmesi ve talimatlarını oluşturması zaman alır. Bu nedenle, tüm icra yetkilisi yöneticiler, pratikte CEO'nun talimatı altında çalışırlar.

İcra yetkililerinin konumu da, aynen CEO'da olduğu gibi iç yönergeye göre belirlenmelidir. CFO, CTO, İdari İşler Koordinatörü, İnsan Kaynakları Müdürü gibi bir çok konum, çoğu şirkette icra yetkililerin atandığı konumları simgelemektedir. Bununla birlikte, her bir yöneticinin gerçek anlamda yönetici olup olmadığı, diğer bir deyişle bu kişiye yönetim yetkilerinin devredilip devredilmediği, iç yönergeye göre belirlenmelidir. Bazı ortaklıklarda, örneğin bir CFO'nun görevlendirilmesine rağmen, finansal alanlarda karar alma yetkisinin dahi CEO'ya verildiği görülmektedir. Bir başka örnekle şirketin halihazırda bir İnsan Kaynakları Müdürü bulunmakla birlikte, insan kaynakları konusundaki tüm kararları almak hususunda CEO yetkili kılınabilir. İşte aynen CEO'nun konumunun belirlenmesinde olduğu gibi, işletmesel olarak üst düzey yönetici düzeyinde konumlandırılmış kişilerin hukuken icra yetkilisi olup olmadıkları, iç yönergeye göre belirlenmelidir.

CEO, icranın işlevsel bir şekilde yürütülmesinden sorumlu olduğundan, diğer icra yetkilisi yöneticilerinin çalışma düzeninin amaca uygun bir şekilde oluşturulmasını, her bir icra yetkilisinin iç yönergede kendisine tanınan yetkilerin dışına çıkmaması ve kendisine yüklenen görevleri yerine getirmesini, tüm icra yetkililerinin performansının olumlu seyretmesini sağlamalıdır. Ancak Türk Ticaret Kanunu'nun gerekçesinde de ortaya konulduğu üzere "Yöneticiden insan takatini aşan bir performans beklenmemelidir". CEO'nun performansı sorgulanırken uygulanacak ölçü, CEO'nun icra yetkilisi yöneticileri koordine etmekte özenli hareket edip etmediğidir. Son tahlilde CEO'nun kariyeri işinde elde ettiği başarıyla ölçülse de hukuk, sorumluluk yönünden CEO'nun özenli hareket etmesini ve şirket menfaatini gözetmesini esas almaktadır (TTK.m. 369).

Ana sözleşmede ve iç yönergede çeşitli icra yetkilerine farklı karar verme yetkileri devredilmiş olabilir. Her bir icra yetkilisi yönetici, kendi yetki alanına giren alanda tek başına karar alabilir; ancak kendi faaliyet alanında bu yetkiler dışında kalan hususlarda CEO'nun talimatına tabidir.

İcra yetkilisi yöneticilerin çok sayıda olması halinde, bu yöneticilerin kurul halinde faaliyet göstermesi gündeme gelebilir. Her bir icra yetkilisi yöneticinin ayrı bir yetki alanı vardır; bunlar topluca CEO'nun talimatı altında faaliyet gösterirler ve şirketin yönetim modelinin gereklerine göre bazen yürüttükleri faaliyeti, düzenli olarak gerçekleştirecek icra kurulu toplantılarında ele alabilirler.

Ana sözleşmede ve iç yönergede zorunlu kılınmadığı; yönetim kurulu tarafından bu doğrultuda talimat verilmediği müddetçe, icra kurulu toplantılarının yapılması, icra yetkilisi yöneticilerin inisiyatifine tabidir. İcra kurulu toplantılarının tutanaklarının düzenlenmesi ve yönetim kuruluna sunulacak raporların ekinde bu tutanaklara yer verilmesi, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkeleri yönünden isabetlidir.

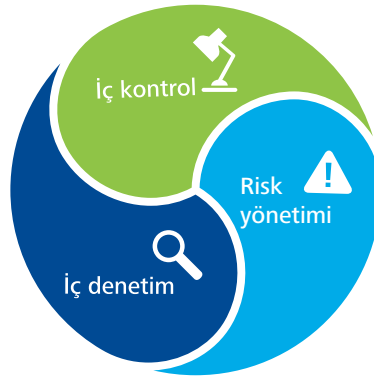


VI. CEO'nun ideal yol arkadaşı: İç sistemler

A. İç sistemlerin işleyişi

Geniş anlamda anonim ortaklığın yönetimi, iki ana bölümden oluşur: İcra ve gözetim. İcra sürekli olarak operasyonlarla uğraşır ve icranın performansı, operasyonların sonuçlarıyla ölçülür. Yoğun faaliyetini yürütürken icranın bu faaliyetin sağlamlasını yapması beklenemez. Oysa icra faaliyetlerinin kanunlara, ana sözleşmeye, iç yönergelere ve şirket politikalarına uygun olup olmadığının sürekli olarak incelenmesi gerekir. İcra ve gözetim arasında, doğal ve vazgeçilmez bir etkileşim mevcuttur.

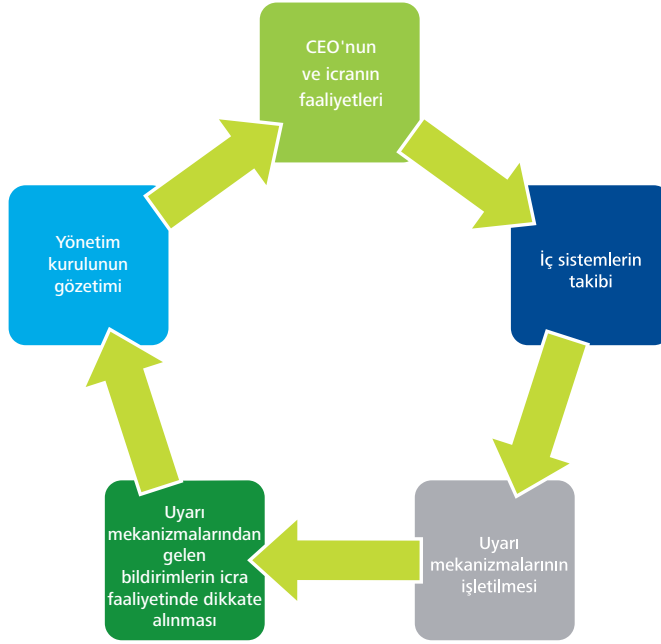
Anonim ortaklıkta iç sistem olarak iç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi mekanizmaları kurulabilir. TTK.m. 375, yönetim kurulunun finansal denetim ve finansal planlama yapmasını vazgeçilmez bir görev olarak tanımlamaktadır. Bu yönden iç denetim biriminin kurulması veya dışarıdan iç denetim hizmetinin alınması, yönetim kurulunun gözetim yükümlülüğünün yerine getirilmesi yönünden şarttır.



İç sistemlerin her bir unsuru; bir diğerini tamamlar. Sadece borsa şirketlerinde ve bağımsız denetime tabi şirketlerde bağımsız denetçinin kurulmasını önermesi halinde denetime tabi şirketlerde zorunlu olan risklerin erken teşhisi sistemi (TTK.m. 378), anonim ortaklığı kuşatan güncel ve gelecekteki risklerin yönetimi için gereklidir. İç kontrol, operasyonların, kurallara ve yönergelere uygunluğunu gözlemler; anlık sonuçlar aktarır. İç denetim ise, özellikle finansal denetim temelinde anonim ortaklığın faaliyetinin seyrini ortaya koyduğu gibi, şirket içinde soruşturulması gereken hususlara vaziyet ederek önemli bir boşluğu doldurur.

Günümüzde modern şirketlerin ajandasında "compliance" kavramı giderek daha çok yer tutmaktadır. Şirketin faaliyetinin kanunlara, ana sözleşmeye, iç yönergeye uyumluluğunun sürekli gözetimini kapsayan bu kavram **hukuka uyumluluk** olarak adlandırılabilir. Finansal piyasalar, enerji, madencilik gibi mevzuatın çok ayrıntılı hükümler içerdiği alanlarda icranın faaliyetinin hukuka uygunluğunun sürekli olarak izlenmesine yönelik şiddetli bir ihtiyaç hissedilmektedir. İç sistemler bu anlamda, icranın güvencesini oluşturmaktadır. Şirket içinde kurulacak uyarı sistemleri, CEO'nun ve ona bağlı çalışan icra yetkilisi yöneticilerinin başarımlarının kalitesini yükseltecektir.

CEO tarafından yönetim kuruluna sunulan raporlarda, uyarı sistemlerinden gelen bildirimlerin ne ölçüde dikkate alındığının ortaya konulması, icra yetkililerinin sorumluluğunun rasyonalize edilmesi ve sınırlandırılması yönünden önemli bir adımdır. Aynı yaklaşım, yönetim kurulu açısından da geçerlidir: İcra ve gözetim arasında verimli bir etkileşimin kurulması, yönetim kurulunun görevidir. Yönetim kurulu, şirketin üst düzey yönetimini gerçekleştirirken icra faaliyetinden ve gözetim faaliyetinden gelen verileri dikkate alarak ilerlemeli; bu süreçlerden gelen bildirimleri kaynaştırarak üst düzey yönetimi gerçekleştirmelidir.



B. Raporlama

Anonim ortaklıklarda kayıt düzeninin sağlam temellere yerleştirilmesi, şirket muhasebesinin ve ticari defterlerinin muhasebe standartlarına uygun tutulması, kayıt düzeninin parçasını oluşturan belgelerin güvenli bir şekilde saklanması, şeffaflık ve dürüst resim verme (TTK.m. 515) ilkelerinin hayata geçirilmesi açısından kaçınılmaz bir öneme sahiptir. Sadece şirketin statik kayıtlarının değil, aynı zamanda dinamik cephenin, yani operasyonlarının kayıtlara geçirilmesi yönünden ise, raporlama devreye girer.

Raporlamaya iki cepheden bakmak gerekir: İlk olarak icra faaliyeti icra yetkilisi yöneticiler tarafından CEO'ya, CEO tarafından da yönetim kuruluna raporlanmalıdır. Bu sayede yönetim kurulu icra faaliyeti hakkında bilgilendirilir; eksik kalan kısımlar CEO'nun yönetim kurulu toplantılarına katılımı ve gerektiğinde yönetim kurulu toplantı ve karar tutanaklarına geçirecek bildirimleriyle tamamlanır. İkinci olarak da iç sistemlerin raporlaması gözönüne alınmalıdır. Şirkette oluşturulduğu takdirde iç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin yapacakları raporlamalar, bir yandan icranın kendi faaliyetinin sonuçlarını gözlemlemesini temin eder ve icraya yön verir; diğer yandan ise yönetim kurulunun vazgeçilmez bir görevi olan gözetim yükümlülüğünü yerine getirmesini sağlar.

Raporlamadan korumacı hukuk anlamında yararlanmanın yöntemi üzerinde de durmak gerekir. Bir şirkette sadece raporlama yapılması, yönetim kurulu üyelerinin ve icra yetkilisi yöneticilerin sorumluluğunu tek başına ortadan kaldırmaz. Raporlamanın sadece düzgün ve doğru bir şekilde yürütülmesi yeterli olmaz; aynı zamanda aktörlerin, kendilerine sunulan raporları dikkate aldıklarını kararlarına ve kayıtlara yansıtmaları gerekir. Bu bakış açısıyla, şirkette icra yetkilisi yöneticiler tarafından ve özellikle CEO tarafından yönetim kuruluna yapılan raporlamalarda iç sistemlerden gelen raporların icra faaliyetlerinde ne ölçüde dikkate alındığının vurgulanmasında yarar vardır. Yönetim kurulu toplantı ve karar tutanaklarında da gerek icra gerekse gözetim faaliyetinden gelen bildirimlerin şirketin üst düzey yönetiminde ne düzeyde benimsendiğinin yansıtılması da, sorumluluğun önlenmesi yönünden önemli katkılar sağlayacaktır.

VII. CEO'nun sorumluluğu

A. Şahsi sorumluluğu ilişkin genel açıklamalar

Anonim ortaklıklarda yönetim kurulu üyelerinin ve CEO'nun da aralarında yer aldığı yöneticiler, kusurlu davranışlarıyla meydana getirdikleri hukuka aykırı eylemlerden bir zarar doğduğu takdirde, şirkete, pay sahiplerine ve şirket alacaklılarına karşı şahsen ve tüm malvarlıklarıyla sorumludur. Birden fazla sorumlu varsa, bunlar müteselsilen (zincirleme olarak) sorumludur.

Yöneticilerin ve özel olarak CEO'nun sorumluluğu iki başlık altında incelenebilir: Şirketin uğradığı zararlardan doğan sorumluluk; doğrudan doğruya pay sahiplerinin veya alacaklılarının uğradığı zararlardan doğan sorumluluk. Şirketin uğradığı zarardan doğan sorumluluk; şirket tarafından, genel kurula katılıp ibra aleyhine oy kullanan pay sahibi tarafından veya şirketin iflası halinde alacaklı tarafından dava edilebilir. Şirketin zarara uğrayıp uğramadığı esas itibarıyla genel kurulda tartışılır ve finansal tablolardan tespit edilir. Zararın finansal tablolardan tespit edilemediği hallerde, pay sahiplerinin bilgi alma (TTK.m. 437) ve özel denetim isteme hakları (TTK.m. 438) zararın tespit edilmesine hizmet edebilir.

CEO'nun şirketin uğradığı zararlardan sorumluluğunun dört unsuru vardır:

- Zarar
- Kusur
- Hukuka aykırılık
- Nedensellik bağı (Kusurlu davranışlarla zarar arasındaki bağıntı).

Sorumluluk ile yetki arasındaki ilişki gözden kaçırılmamalıdır. Türk Ticaret Kanunu'nun benimsediği temel esas uyarınca, herkes yetkisi ölçüsünde sorumludur (TTK.m. 557). Hiç kimse, kontrol alanı dışında meydana gelen zararlardan sorumlu tutulamaz. Birden çok sorumlunun bulunması halinde uygulama alanı bulan farklılaştırılmış teselsül ilkesi, zincirleme olarak sorumlu olan yöneticilerden her biri sadece kendisine sorumluluğun yükletilebileceği ölçüde sorumlu tutulur. Hakim somut olayın özelliklerini gözeterek, birlikte sorumlu olan yöneticilerden her birinin ne kadar sorumlu olduğunu kusur oranlarına ve durumun gereklerine göre tayin eder. Kendisine mahkeme tarafından haddinden fazla sorumluluk yüklendiğini düşünen bir yönetici, diğer yöneticilere rücu davası açabilir.

B. CEO'nun can simidi: İşadamı kararı (Business Judgment Rule)

Sorumluluğu tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Zarar her zaman meydana gelir. Zararın CEO'nun yetki alanına girmediği ve onun kararından kaynaklanmadığı hallerde, CEO'nun sorumlu tutulması mümkün değildir. Ancak şirket faaliyetinin baş döndürücü hızı, CEO'nun da hatalı kararlar almasına yol açabilir. Bu itibarla CEO'nun korumacı hukukun imkânlarından yararlanması ve sorumluluğu önlemek için hukukun bahsettiği mekanizmaları işletmesinde yarar vardır. Yukarıda buna ilişkin olarak birkaç örnek sunduk. Bir şirkette iç sistemlerin kurulması, gözetim faaliyetinin düzenli olarak yürütülmesi ve raporlama yapılması, sorumluluğun bir ölçüde önüne geçen unsurlardır.

Bununla birlikte, CEO o denli önemli kararları hem de oldukça hızlı bir şekilde alma zorunluluğuyla karşı karşıyadır ki, bazı durumlarda kusurlu davranışlar kaçınılmaz olur. Üstelik, bu kararları almak için gereken verileri çoğu zaman iç sistemler ve raporlama mekanizmaları sunmaz. Bazı kararları alırken CEO, kendisiyle baş başadır. Bir çok durumda, danışmanlık alınması da doğru kararın bulunması için yol gösterici olmaz.

Anglo Amerikan Hukuku'nda bu olgu dikkate alınarak business judgment rule, dilimize "işadamı kararı savunması" olarak çevrilmiştir ve Türk Ticaret Kanunu'nun gerekçesinde yer almaktadır. İşadamı kararı savunması;

- Belirli bir kararı almadan önce o karara ilişkin koşulları iyice etüd eden
- Dürüst hareket eden
- Kararın alınmasında kendi menfaatini gözetmeyen
- Sadece şirket menfaati doğrultusunda karar alan

yöneticinin, şirket zarara uğradıysa dahi sorumlu olmadığını ortaya koymaktadır.

Söz konusu ilke, CEO'ya, çeşitli önermeler sunmaktadır:

- CEO, bir kararı almadan önce etraflıca kararı etüd etmelidir. Bunun için gerekirse başkaca yöneticileri, şirket çalışanlarını, danışmanları görevlendirmelidir.
- CEO, önemli bir kararın alınması öncesinde, koşullar elverişliyse, yönetim kurulunu bilgilendirmeli ve görüş almalıdır.
- CEO, alınacak kararın şirket menfaatine olup olmadığını dikkatle irdelemelidir.

Sonuç - Bazı saptamalar

- Yasayla tanımlanmış bir CEO konumu yoktur. Her şirkette, CEO olarak adlandırılan kişinin konumunu; ona devredilen yetkilere ve onun diğer yöneticilerle karşılıklı konumlandırılmasına bakarak anlamlandırmak gerekir.
- “CEO kimdir?” sorusuna yanıt ararken, şirketin ana sözleşmesinden, iç yönergesinden ve yönetim kurulu kararlarından o şirketin CEO’suna hangi konumun izafe edildiği araştırılmalıdır. Tek tip bir CEO yoktur!
- Bir şirkette CEO’nun nasıl konumlanacağı ve ne kapsamda yetkilere sahip olacağı, o şirketin somut verilerinden hareketle kurgulanmalı ve yürürlüğe konulmalıdır.
- Anonim ortaklıkta yetkiler genel kurul ile yönetim kurulu arasında paylaştırılmıştır. TTK sisteminde, genel kurulun yasayla ve ana sözleşmeyle yetkilendirilmediği her alanda yönetim kurulu yetkilidir. Yönetim kurulunun icra yetkilerini devretmesi halinde CEO’luk konumu oluşur.
- İcra yetkilerinin devri için, ana sözleşmede, icra yetkilerinin devrine izin veren bir hüküm bulunmalıdır. Yönetim kurulu bir iç yönerge düzenlemelidir. Yönetim kurulu, iç yönergeyi bir kararla yürürlüğe koymalıdır.
- Yönetim kurulu, icra yetkilerini kendi üyeleri içinden veya yönetim kurulu üyesi olmayan kişilere devredebilir. Bu kapsamda CEO, aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olarak görev yapabileceği gibi, üye olmadan da görev üstlenebilir.
- Genel olarak bir CEO’nun varlığından söz edilebilmesi için; birden çok icra yetkilisi yöneticinin bulunması ve CEO’nun bu icra yetkilisi yöneticileri yönetmek, onları koordine etmek üzere görevlendirilmesi gerekir. Zira CEO “icranın en üst düzey yetkilisidir”.
- CEO; Yönetim kurulu tarafından belirlenen veya onaylanan ticari politikaların şirket içinde hayata geçirilmesini sağlayabilecek ve gözetebilecek, icra yetkilileriyle yönetim kurulu arasında köprü kurabilecek, şirket içindeki yetki matrisini doğru yorumlayacak ve kendisine tabi yöneticileri kendi yetki alanları içinde tutabilecek, meseleleri etrafıca ancak hızla etüd edebilecek, çabuk karar alabilecek, eşzamanlı süreçleri yürütebilecek, çok yönlü karar mekanizmalarına hükmedebilecek, iç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi gibi iç sistemlerden gelen uyarıları idrak edip gereken yönetsel tepkileri geliştirebilecek bir yönetici olmalıdır.
- Yönetim kurulunun titizlikle hareket etmesi gereken ilk adım, CEO’nun seçimidir.

- CEO'nun seçimini izleyen ikinci ve uzun adım, CEO'nun faaliyetinin sürekli olarak gözetimidir. Yönetim kurulu üyeleri finansal okuryazar olmalı; şirketin faaliyet konusu ile ilgili olarak bilgi sahibi olmalı veya en azından bilgi edinmeye gayret göstermeli; CEO'nun faaliyetlerinin sadece sonuçları ile değil, gidişatıyla da ilgilenmelidir.
- Yönetim kurulu, CEO'nun faaliyetinin gözetimini yürütürken, şirket politikalarına uyumun sağlanması ve hedeflerin tutturulması için CEO'ya talimat verebilir.
- CEO'nun temel görevi, şirketin icra faaliyetlerini, yani operasyonlarını en üst düzeyde yönetmek ve işletmektir. Şirkette başka icra yetkilileri görevlendirildiği takdirde, icra yetkililerinin tümü, kendi yetki alanları konusunda kendilerine tanınan inisiyatif haricinde, CEO'nun talimatlarına tabidir.
- İcra yetkililerinin koordinasyonunda, icra kurulu toplantılarının yapılması da gündeme gelebilir. Bu toplantıların tutanaklarının düzenlenmesi, yönetim kuruluna rapor veren CEO'nun raporun ekinde bu tutanakları yönetim kuruluna ilemesine ve böylece şirketin yönetsel akışının yönetim kurulu tarafından daha iyi bir biçimde izlenmesine hizmet eder.
- İcra gözetim tamamlar. Yönetim kurulunun vazgeçilmez görevi, etkin gözetim sistemleri kurmak ve icra ile gözetim arasında verimli bir etkileşim tesis etmektir. CEO, faaliyetini yürütürken, iç sistemlerden gelen bildirimleri gözönüne almalıdır.
- Şirkette icra yetkilisi yöneticiler tarafından ve özellikle CEO tarafından yönetim kuruluna yapılan raporlamalarda iç sistemlerden gelen raporların icra faaliyetlerinde ne ölçüde dikkate alındığının vurgulanmasında yarar vardır. Yönetim kurulu toplantı ve karar tutanaklarında da gerek icra gerekse gözetim faaliyetinden gelen bildirimlerin şirketin üst düzey yönetiminde ne düzeyde benimsendiğinin yansıtılması da, sorumluluğun önlenmesi yönünden önemli katkılar sağlayacaktır.
- CEO, kusurlu davranışlarıyla meydana gelen kanuna ve ana sözleşmeye aykırı eylemlerinden kaynaklanan zararlardan şahsen tüm malvarlığıyla sorumludur. CEO'nun sorumluluğu kendi yetki alanıyla sınırlıdır. CEO'nun yetkisinin geniş olduğu dikkate alındığında, CEO'lar ağır sorumluluk tehdidi altında faaliyet gösterirler.
- CEO, sorumluluğu önlemek için, işadamı kararından (business judgment rule) yararlanmalıdır. Alacağı kararları etrafıca etüd eden, dürüst hareket eden, faaliyetinde sadece şirket menfaatini gözetken ve kendi menfaati doğrultusunda hareket etmeyen bir yöneticinin, zarar doğsa da sorumluluğundan söz edilemez.

Notlar

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

Lerzan Nalbantoğlu
Ortak
DL Attorneys at Law
lnalbantoglu@dlhukuk.com

Tolga İsmen
Ortak
DL Attorneys at Law
tismen@dlhukuk.com

DL Attorneys at Law

Maslakno1 Plaza
Eski Büyükdere Caddesi
Maslak Mahallesi No:1 K18
Maslak 34398
Sarıyer, İstanbul

T: +90 (212) 708 41 10
F: +90 (212) 708 41 41

www.dlhukuk.com

DL | Attorneys at Law