



**SERMAYE PİYASASI KURULU**

**BORSA ŞİRKETLERİNDE YÖNETİCİLERE  
YAPILAN ÖDEMELER ve BAĞIMSIZ YÖNETİM  
KURULU ÜYELİĞİ**

**Araştırma Raporu**

**Seçil SAYIN GÜNDÜZ  
Uzman Hukukçu**

**AVRUPA BİRLİĞİ GRUBU**

**EKİM 2009**

## İÇİNDEKİLER

|   |           |
|---|-----------|
| <b>KISALTMALAR CETVELİ</b>  | <b>4</b>  |
| <b>YÖNETİCİ ÖZETİ</b>   | <b>5</b>  |
| <b>GİRİŞ</b>  | <b>7</b>  |
| <b>A. BORSA ŞİRKETLERİNDE YÖNETİCİLERE YAPILAN ÖDEMELER</b>   | <b>9</b>  |
| 1. YÖNETİCİ ÜCRETLERİNE İLİŞKİN HUKUKİ ÇERÇEVE  | 9         |
| 1.1. Türk Ticaret Kanunu,   | 9         |
| 1.2. Tasarı Türk Ticaret Kanunu   | 10        |
| 1.3. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri  | 11        |
| 1.3.1. Genel Olarak Yönetim Kurulunun İlkelerde Düzenlenmesi:   | 11        |
| 1.3.2. Yönetici Ücretine ilişkin Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri  | 12        |
| 2. YÖNETİCİ ÜCRETİ KONUSUNDA ULUSLARARASI GİRİŞİMLER  | 14        |
| 2.1. Finansal İstikrar Forumu (Financial Stability Forum)   | 14        |
| 2.2. Avrupa Bankacılık Düzenleyici Denetleyici Otoriteleri (CEBS)   | 15        |
| 2.3. Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (International Corporate Governance Network)   | 15        |
| 2.4. İngiltere Finansal Hizmetler Kurumu (Financial Services Authority-FSA)   | 16        |
| 2.5. Avrupa Birliği   | 18        |
| 2.5.1. Kurumsal Yönetimin Avrupa Birliği Müktesebatında Yeri  | 19        |
| 2.5.2. 2004/913/AT sayılı Borsa Şirketlerinde Yöneticilerin Ücretlendirilmesi için Uygun Bir Rejim Oluşturulması Yönünde Avrupa Komisyonu Tavsiyesi                       | 22        |
| 2.5.2.1. Yönetici Ücreti Politikasının Kamuya Açıklanması:  | 23        |
| 2.5.2.3. Ücret Politikasının Genel Kurulda Oylanması:   | 24        |
| 2.5.2.4. Bireysel olarak Yönetici Ücretlerinin Açıklanması:   | 25        |
| 2.5.3. 2004/913/AT ve 2005/162/AT sayılı Borsa Şirketlerinde Yöneticilerin Ücretlendirilmesi Rejimini Tamamlayan 30 Nisan 2009 tarihli Avrupa Komisyonu Tavsiyesi         | 27        |
| 2.5.3.2. Yönetici Ücretlerinin Belirlenmesi   | 29        |
| 2.5.3.3. Ücret Komitesi   | 29        |
| 2.5.4. Finansal Hizmetler Sektöründe Ücret Politikaları Hakkında 30 Nisan 2009 Tarihli Avrupa Komisyonu Tavsiyesi   | 30        |
| 3. AVRUPA KOMİSYONU TAVSİYESİ ve SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ ÇERÇEVESİNDE BORSA ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN ÜCRETLENDİRİLMESİ İLKELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI | 33        |
| 4. UYUM İÇİN YAPILMASI GEREKEN DEĞİŞİKLİK TEKLİFLERİ  | 35        |
| <b>B. BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ</b>   | <b>37</b> |
| 1. BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİNE İLİŞKİN HUKUKİ ÇERÇEVE   | 38        |
| 1.1. Türk Ticaret Kanunu  | 38        |
| 1.2. Tasarı Türk Ticaret Kanunu   | 38        |
| 1.3. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri  | 38        |
| 2. AVRUPA BİRLİĞİ MÜKTESEBATINDA KONUNUN ELE ALINMASI   | 43        |
| 2.1 Borsa Şirketlerinde İcracı Olmayan Yöneticilerin ve Komitelerin Rolü Hakkında 2005/162/AT sayılı Avrupa Komisyonu Tavsiyesi   | 43        |
| 2.1.1 Bağımsız İcracı Olmayan Yönetici Profili  | 43        |
| 2.1.2. Yönetim Kurulu Komiteleri ve Çalışma Usulleri  | 44        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>3. AVRUPA KOMİSYONU TAVSİYESİ ve SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ ÇERÇEVESİNDE BORSA ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN BAĞIMSIZLIĞI İLKELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI</b>                    | <b>49</b> |
| <b>4. UYUM İÇİN YAPILMASI GEREKEN DEĞİŞİKLİK TEKLİFLERİ</b>  | <b>51</b> |
| <b>SONUÇ</b>   | <b>55</b> |
| <b>EK: AVRUPA KOMİSYONU'NUN BORSA ŞİRKETLERİNDE YÖNETİCİLERİN ÜCRETİ ve BAĞIMSIZLIĞI KONUSUNA İLİŞKİN TAVSİYELERİ VE SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI – EKSİKLİK ANALİZİ</b> | <b>57</b> |

## KISALTMALAR CETVELİ

|                |   |
|----------------|---|
| <b>AB</b>      | : Avrupa Birliği                                    |
| <b>CEBS</b>    | : Committee of European Banking Regulators          |
| <b>CEO</b>     | : Chief Executive Officer                           |
| <b>FSA</b>     | : Financial Services Authority                      |
| <b>FSF</b>     | : Financial Stability Forum                         |
| <b>ICGN</b>    | : International Corporate Governance Network        |
| <b>KYUR</b>    | : Kurumsal Yönetim Uyum Raporu                      |
| <b>SPK</b>     | : Sermaye Piyasası Kurulu                           |
| <b>SPKn</b>    | : Sermaye Piyasası Kanunu                           |
| <b>SPK KYİ</b> | : Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri |
| <b>UP</b>      | : Ulusal Program                                    |

## YÖNETİCİ ÖZETİ

Küresel finansal kriz mevcut kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının borsa şirketleri ve özellikle finansal kuruluşlar bakımından uygunluğu ve yeterliliği hakkında ciddi soru işaretlerini gündeme getirmiştir. Bu süreçte, ücret politikalarının belirlenmesi konusu ise gündemin en üst sıralarında yer almıştır. Zira, yönetici ücret ve primlerinin yüksek risk almaya dayalı performansa göre belirlenmesi, yaşanan krizi derinleştirici bir unsur olarak kabul edilmektedir. Anılan sakıncanın giderilmesi amacıyla Avrupa Komisyonu ücret politikaları hakkındaki tavsiyesini tamamlayan iki yeni tavsiye yayınlamıştır.

Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerinin yöneticilerin ücreti ve bağımsızlığına ilişkin kurallarında finansal kriz sonrası oluşan yeni hassasiyetler ve AB Tavsiyelerine uyum anlamında güncelleştirilmesinin sermaye piyasamızda pay sahiplerinin haklarının korunması ve piyasa disiplininin geliştirilmesi anlamında katkısı olacağı düşünülmektedir

Piyasa ihtiyaçları ve uluslararası gelişmelere paralel olarak ilkelerin değiştirilmesinin yanı sıra Avrupa Birliği müktesebatına uyum anlamında da ilkelerin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Nitekim, 31 Aralık 2008 tarihli Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı'nda Bağımsız Yöneticiler ve Yöneticilerin Ücretlerine ilişkin 2005/162/AT ve 2004/913/AT Komisyon Tavsiyelerine uyum için SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin piyasa şartları da gözetilerek, 2009 yılında AB düzenlemeleri ile uyumlu hale getirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Diğer taraftan, söz konusu taahhüt ve uyum çalışması "Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu" (YOİKK) "Kurumsal Yönetim Teknik Komitesi"'nin 2009 Yılı Eylem Planı'nda da yer almaktadır.

Ülkemizdeki kurumsal yönetim uygulamalarının OECD İlkeleri çerçevesinde değerlendirilmesi ve ülke uygulamalarının değerlendirmesine yönelik bir metodoloji geliştirmek üzere OECD ve Kurulumuz işbirliğinde 2006 yılında gerçekleştirilen pilot projede, yöneticilerin ve yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin şirket ve pay sahiplerinin uzun dönemli menfaatlerine uyumlu olması, çıkar çatışmalarının yönetim kurulu tarafından gözetimi ve icracı olmayan, bağımsız hareket edebilecek yeterli sayıda yönetim kurulu üyesi atanması konusundaki ilkelerin kısmen uygulandığı sonucuna varılmıştır. SPK Kurumsal yönetim ilkeleri için "Uy ya da açıkla" yaklaşımı geçerli olup, İlkeler emredici özellik taşımadığı için şirketler gönüllülük prensibine göre açıklamadıkları takdirde, halihazırda halka açık şirketlerin yıl sonu bilanço dipnotlarında yer alan "üst düzey yöneticilere sağlanan faydalar" başlıklı kalem hangi şirketin yöneticilerine ne kadar ödeme yapıldığını gösteren tek veri durumundadır.

Çalışmamızda öncelikle borsa şirketlerinde yönetim kurulu üyelerinin, yöneticilerin ücreti, bağımsız yönetim kurulu üyeliği ve yönetim kurulu komitelerine ilişkin yürürlükteki kurallar tespit edilmiştir. Finansal kriz sonrasında özellikle yönetici ücretleri konusunda, başta Finansal İstikrar

Forumunu, G20 ve İngiliz Finansal Hizmetler Kurumu (FSA) tarafından yapılan çalışmalar, yayınlanan ilkeler incelenmiştir. Öte yandan çalışmamızın amacı doğrultusunda AB hukuku ve kurumsal yönetim, ilgili Avrupa Komisyonu Tavsiyeleri hükümleri ayrıntılı olarak ele alınmış ve Kurulumuz kurumsal yönetim ilkeleri ile farklı ve eksik olan hususlar açısından İlkelerde yapılabilecek değişiklikler tespit edilmiştir. Bu bağlamda yapılan tespitler aşağıdaki gibidir.

-Borsa şirketlerinin yönetici ücretlerine ilişkin izledikleri stratejinin bir “*ücret politikası*” adı altında, daha kurumsal bir yapıda hazırlanması,

-Ücret üzerinde daha etkili denetim sağlanması amacıyla, ücret politikasının genel kurul gündeminde ayrı bir başlık olarak bulunması, pay sahiplerinin oyuna sunulması,

-Değişken ücretin ön onaya tabi tutulması,

-Sona erme ödemelerine üst sınır getirilmesi, başarısızlık durumunda sona erme ödemeleri verilmesi yasağı, yanlış ödenen değişken ücretin şirkete geri alınabilmesi, bağımsız yöneticilerin ücret planlarının pay temelli ücretlendirme unsurunu içermemesi ve ücret komitesi yönetici ücreti ile diğer çalışanların ücreti arasında bir oransallık gözetilmesi,

-Yönetim kurulu nezdinde çalışan Kurumsal Yönetim Komitesinin yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin bilgi, beceri ve tecrübe düzeylerinin düzenli olarak değerlendirmeye tabi tutulması, mevcut yöneticileri takiben istihdam edilecek yöneticilere ilişkin planlama yapılması (succession planning),

-Kurumsal yönetim komitesinin, ücret politikasını kamuya açıklaması, yönetim kurulu onayına sunulması süreçlerini yerine getirmesi ya da ayrıca bir ücret komitesinin kurulması, anılan komitenin; yönetim kuruluna bireysel bazda yöneticilere verilecek ücretler için şirketin ücret politikasına uygun teklifler hazırlaması, yöneticilerin performans değerlemesini yapması, yönetici, müdür veya diğer çalışanlara verilen hisse senedi edindirme planlarının uygulanmasına dair genel politika hakkında görüş ve önerilerini yönetim kuruluna iletmesi, faaliyet raporunda, ücret politikası ve ilgili diğer konularda verilen bilgiyi gözden geçirmesi.

-Denetimden sorumlu komiteye, şirket tarafından hazırlanan finansal bilgilerin doğruluğunu izleme işlevi verilmesi, denetimden sorumlu komitenin, mali tabloların yürürlükteki mevzuata uyumun yanı sıra diğer ana risklerin gereğince tanımlandığı, yönetildiği ve kamuya açıklandığı hususunda iç kontrol ve risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirmesi,

-Denetimden sorumlu komitenin seçilecek bağımsız denetim firmasının bağımsızlığını güvence altına almak amacıyla, şirket ve varsa şirketin dahil olduğu grubun bağımsız denetim firmasına, denetim dışı verdiği hizmetler için ödediği ücretin bağımsız denetim firmasının kamuya açıklanmasının ve söz konusu hizmetlerin niteliğinin ve ölçüsünün, yoğunluğunun izlenmesi,

-Denetim komitesinin, şirket içi usulsüzlüklerin bağımsız şekilde soruşturulması ve ardından gerekli takibatın yapılması için gerekli mekanizmanın bulunmasını temin etmesi.

## GİRİŞ

Kurumsal yönetim yaklaşımının, şirket yönetiminde tüm birimlerin rollerini belirlediği ve bunlar arasında bir denge ve kontrol mekanizması kurduğu kabul edilmektedir. Bunu gerçekleştirirken, şirketin hedeflerini gerçekleştiren birimler gibi iç dinamikler ve bu birimlerin faaliyet şartlarını belirleyen düzenleyici, denetleyici kuruluşlar, borsalar, ve Mahkemeler gibi dış dinamikler de belirleyici olmaktadır. Zira, sermayenin halktan toplandığı, çok ortaklı yapıya sahip borsa şirketlerinin yönetimine dair düzenlemeler yapılmasında kamu yararı olduğu açıktır. Son yıllarda kurumsal yönetim yaklaşımıyla borsa şirketlerinde “yöneticilerin gözetimi” yönetim kurulunun en önemli görevleri arasında kabul edilmekte ve bu bağlamda, “yönetim kurulu üyelerinin, diğer yöneticilerin ücretlendirilmesi” ve “bağımsızlığı” konusunun altı çizilmektedir. Bu durum, şirket iç işleyişinde rolü olmayan yönetim kurulu üyelerinin, pay sahiplerinin menfaatlerini daha aktif ve tarafsız bir biçimde gözeteceği ve ücret konusunun çıkar çatışması doğurabilecek alanlardan biri olması nedeniyle, iyi kurumsal yönetim ve pay sahibinin bilgi alma hakkı çerçevesinde değerlendirilmesi ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Anılan yaklaşımların itici gücü kurumsal yatırımcılar ve borsalar olup, emredici kurallar yerine en iyi uygulama kodları yoluyla şirket uygulamaları şekillendirilmektedir.

Ağustos 2007’de Amerika Birleşik Devletleri mortgage piyasalarında başlayıp, diğer piyasaları da etkisi altına alan küresel finansal kriz sırasında özellikle yatırım bankalarında yöneticilerin aşırı risk alarak kısa dönemli karlılık rakamları elde etme ve bu rakamlara bağlı yüksek gelir sağlayan ücret programları ile şirketleri sağlıklı, sürdürülebilir bir yapıdan uzaklaştırarak, krizin derinleşmesine katkıda buldukları görüşü hakim olmuştur. Finansal sistem içinde önemli bir kusur olarak addedilen bu durumu düzeltmek amacıyla, kriz sonrasında, yönetici ücreti konusu en önemli gündem maddelerinden biri haline gelmiştir. Avrupa Birliği Komisyonu, Finansal İstikrar Forumu ve İngiltere Mali Hizmetler düzenleyici denetleyici otoritesi bu konuda sırasıyla “tavsiye”, “ilkeler” ve en iyi uygulama kodu” yayınlamıştır. Avrupa Komisyonu konunun özellikle finansal kuruluşlar için taşıdığı öneme binaen finansal hizmetler sektöründe çalışanlara özgü tavsiye de hazırlamıştır. Finansal kriz sonrası uluslararası finans sistemini şekillendirmede başlıca itici güç konumuna gelen G20

gündem ve kararlarının da etkisiyle Fransa ve Almanya gibi bazı ülkeler özellikle banka yöneticilerinin ücretleri konusunda mevcut kurallarını gözden geçirmiştir.

Ülkemizde “yönetici ücreti” ve “bağımsız yöneticiler” konusu mevcut ya da Tasarı Türk Ticaret Kanunu (TTK) veya Sermaye Piyasası Kanunu’nda değil fakat konu borsa şirketleri için kurumsal yönetim alanındaki güncel eğilimler ışığında şekillendiği göz önünde bulundurularak, Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri ile “uygula ya da açıkla” yaklaşımı çerçevesinde düzenlenmiştir.

Çalışmamızın amacı borsa şirketleri ve finansal hizmetler sektöründe yer alan şirketler bakımından yönetici ücretleri ve bağımsızlığı hakkında ülkemizdeki hukuki çerçevenin ortaya konulması ve özellikle finansal kriz sonrasında gelişen duyarlılıklar ve ilgili kurullardaki değişiklikler doğrultusunda mevcut Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerinin güncellenmesinin sermaye piyasalarımızın ihtiyaçları dikkate alınarak, değerlendirilmesi ve olası değişiklik önerilerinin tespit edilmesidir.

Piyasa ihtiyaçları ve uluslararası gelişmelere paralel olarak ilkelerin değiştirilmesinin yanısıra Avrupa Birliği (AB) müktesebatına uyum anlamında da ilkelerin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Zira, 31 Aralık 2008 tarihli Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı’nın (kısaca Ulusal Program) 6. Fasal Şirketler Hukuku bölümünde yer alan mevzuat uyum takviminde Bağımsız Yöneticiler ve Yöneticilerin Ücretlerine ilişkin 2005/162/AT ve 2004/913/AT Komisyon Tavsiyelerine uyumun sağlanması amacıyla SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin piyasa şartları da gözetilerek, 2009 yılında AB düzenlemeleri ile uyumlu hale getirilmesi gerektiği belirtilmektedir.

Diğer taraftan, yöneticilere yapılan ödemeler ve bağımsız yönetim kurulu üyeliği hakkındaki Komisyon Tavsiyelerine paralel olarak, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin güncellenmesi, “Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu” (YOİKK) bünyesinde yatırımcıların karşılaştıkları sorunları çözme konusunda faaliyet gösteren “Kurumsal Yönetim Teknik Komitesi”nin 2009 Yılı Eylem Planı’nda da yer almaktadır.

Çalışma, ücret ve bağımsızlık olmak üzere iki bölümden oluşmakta olup, her iki konu iç hukukumuzda yürürlükteki kurallar, uluslararası gelişmeler, Avrupa Komisyonu Tavsiyeleri bağlamında incelenmiştir. Ayrıca, SPK Kurumsal Yönetim ilkelerinin ilgili AB Müktesebatına uyumlu hale getirilmesi amacıyla yapılabilecek değişikliklerin tespit edilmesi amacıyla hazırlanan eksiklik analizi de çalışmanın ekinde yer almaktadır.



## A. BORSA ŞİRKETLERİNDE YÖNETİCİLERE YAPILAN ÖDEMELER

### 1. YÖNETİCİ ÜCRETLERİNE İLİŞKİN HUKUKİ ÇERÇEVE

#### 1.1 Türk Ticaret Kanunu,

Kurumsal yönetim yaklaşımının etkisiyle son yıllarda şekillenen haliyle yöneticilerin ücreti konusu TTK'da düzenlenmemektedir. Diğer taraftan yönetim kurulu üyelerine sağlanacak menfaatler ve ödenecek huzur hakkı konusunda TTK'nın 279, 333 ve 369 uncu maddeleri aşağıdaki hükümleri içermektedir.

#### *ESAS MUKAVELE:*

**Madde 279** - *Esas mukavelelerin yazılı şekilde yapılması ve bütün kurucuların imzalarının noterce tasdik edilmiş bulunması şarttır.*

*Esas mukaveleye aşağıdaki hususlar yazılır:*

...

5. *Kurucularla idare meclisi azalarına ve diğer kimselere şirket kazancından sağlanacak hususi menfaatler;*

...

#### *MECLİS AZALARININ HUKUKİ DURUMU:*

##### *1. HUZUR HAKKI:*

**Madde 333** - *Aksine esas mukavelede hüküm olmadığı takdirde idare meclisi azalarına her toplantı günü için bir ücret verilir. Ücret miktarı esas mukavelede tayin edilmemişse umumi heyetçe tayin olunur.*

#### *GÜNDEM :*

**Madde 369** - *Umumi heyeti toplantıya davete dair olan ilân veya davet mektuplarında gündemin gösterilmesi lâzımdır. Esas mukaveleye göre umumi heyetin muayyen zamanlarda yapacağı âdi toplantı gündemine şunlar konur:*

...

3. İdare meclisi âzalarıyla murakıpların ücret ve aidatları mukavelede muayyen değilse tâyini;

...

Anılan TTK hükümleriyle kısaca, yönetim kurulu üyelerine şirket kazancından sağlanacak menfaatler ile her toplantı günü için ödenecek huzur hakkının şirket esas sözleşmesinde belirtilmesi gerektiği, huzur hakkı esas sözleşmede belirtilmemişse, genel kurulca buna karar verileceği ve genel kurul gündeminde açıkça ücret ve aidata karar verileceğinin belirtilmesi gerektiği açıklanmaktadır.

## 1.2. Tasarı Türk Ticaret Kanunu

Tasarı TTK hükümleri de yöneticilerin ücreti konusunda herhangi bir hüküm getirmemektedir. Tasarı “ücret” konusuna gerekçe ya da hükümlerinde hiç değinmez iken “bağımsızlık” konusu Kanunun gerekçesinde irdelenmiştir. Buna göre, bağımsızlık ölçütünün halka kapalı anonim şirketler yönünden bir ihtiyaç olmadığı, hisse senetleri borsada işlem gören anonim şirketler bakımından ise SPK Kurumsal Yönetim ilkelerinin bir gereği olarak tarafsız/bağımsız üye uygulamasının yürütüldüğü ifade edilmiştir.

Esasen, TTK Tasarısının 1529 uncu maddesinde getirilen kurumsal yönetim ilkelerinin, yönetim kurulunun buna ilişkin açıklamasının esaslarının ve şirketlerin bu yönden derecelendirme kural ve sonuçlarının, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından belirleneceği hükmü ile Sermaye Piyasası Kurulu kurumsal yönetim ilkelerini belirleme konusunda yetkilendirilmiş, bu konuda birçok farklı platformda tartışma yürütülmesinin ve farklı kurumlar tarafından çalışılmasının, şirketlerin uyması gereken birden çok düzenleme ile karşı karşıya kalması önlenmek istenmiştir.

SPK, 2003 yılında halka açık şirketler için “Kurumsal Yönetim İlkeleri”ni yayınlamış, ve borsa şirketleri bakımından ilkelerin uygulanma durumunun kamuoyuna açıklanması için Kurumsal Yönetim Uyum Raporları (KYUR)’nın söz konusu şirketlerin faaliyet raporlarında yer almasını zorunlu tutmuştur. SPK ayrıca KYUR’nda yapılan açıklamalar üzerinden kurumsal yönetim uygulamalarının takibi konusunda çalışmalarda bulunmuş, kurumsal yönetim uyum derecelendirmesine yönelik yasal yapıyı oluşturmuştur. Ayrıca şirketlerin ilkeleri uygulamasını teşvik etmek amacıyla İMKB nezdinde kurumsal yönetim endeksi oluşturulmuştur.

### **1.3. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri**

#### **1.3.1. Genel Olarak Yönetim Kurulunun İlkelerde Düzenlenmesi:**

Hukukumuzda yönetici ücretleri konusunda düzenleyici çerçeve bu İlkeler ile belirlenmiştir. Ücret konusunun yanı sıra İlkelerde yönetim kurulunu ilgilendiren kurallar ve terminolojiye ilişkin açıklamalar da yer almaktadır. Buna göre, icracı üye/icracı olmayan üye, bağımsız üye kavramı; icra başkanı, “CEO” kavramı, yönetim kurulu başkanı ile aynı kişi olmaması kuralı, yönetim kurulu üyeleri, yönetici ayrımı, yönetim kurulu üyelerinin çalışması ve seçilme yeterliliklerinin düzenlenmesi, yönetim kurulu ile birlikte çalışması öngörülen komitelerin kurulması, yönetim kurulu üyelerinin bilgi alma hakkının düzenlenmesi, yönetim kurulunun şirketle çıkar çatışmasını önlemeye yönelik düzenlemeler, Kurumsal Yönetim Uyum Raporunda, yönetim kurulu ile ilgili olarak yapılması gereken açıklamalar ile yönetim kuruluna ilişkin kurumsal yönetim yaklaşımını ortaya koymaktadır. Anılan konulardan, çalışmamızı ilgilendiren başlıkların ayrıntıları aşağıda incelenmektedir.

#### ***İcracı üye/icracı olmayan yönetim kurulu üyesi kavramı; (3.2)***

- a) *İcracı üye*, işletme örgütünde de görevleri olan üyeyi ifade eder. Karar alabilir, tam zamanlı çalışması beklenir. Hizmet sözleşmesi ile şirkete bağlıdır.
- b) *İcracı olmayan üye* ise icrai yetkisi olmayan, işletme örgütüne dahil olmayan, şirketin günlük işleri ile meşgul olmayan, aktif yönetsel sorumluluk taşımayan, strateji geliştirme ve gözetim görevlerinin ifasına katkı sağlayan, kısaca danışmanlık ve denetim görevlerini yerine getiren üyeyi ifade eder ki bu görevlerin ifası bağımsız olmasını gerektirir.

#### ***Yönetim kurulunun şirketle çıkar çatışmasını önlemeye yönelik düzenlemeler;***

- a) Yönetim kurulu üyelerine sağlanan mali haklara sınırlama getirilmesi, performans kriterlerinin getirilmesi (4.), iflas halinde (2.11)
- b) Yönetim kurulu üyelerinin şirketle işlem yapması ve rekabet yapmasının zorlaştırılması (2.7)

#### ***KYUR'nun Yönetim Kurulu ile ilgili içeriği;***

- a) İcracı ve icracı olmayan/bağımsız üye ayrımını belirtecek şekilde yönetim kurulu üyeleri ile icra başkanının (veya olmaması halinde genel müdür) isimleri

- b) Yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı (veya genel müdür) aynı kişi olması halinde bunun gerekçesi ile yönetim kurulu üyelerinin yarısından fazlasının icracı üye olması halinde bunun gerekçesi,
- c) Yönetim kurulu üyelerine sağlanan her türlü hak, menfaat ve ücret ile bunların belirlenmesinde kullanılan yöntemler (performansa dayalı olup olmadığı)
- d) Şirketin herhangi bir yönetim kurulu üyesine ve yöneticilere borç verip vermediği, kredi kullandırıp kullandırmadığı, verilmiş olan kredi ve borçların süresini uzatıp uzatmadığı, şartlarını iyileştirip iyileştirmedeği, yapılmış ise gerekçesi,
- e) Üçüncü bir şahıs aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandırıp kullandırmadığı veya lehine kefalet gibi teminatlar verip vermediği, vermiş ise gerekçesi,

### **1.3.2. Yönetici Ücretine ilişkin Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri**

Aşağıda belirtilen yönetici ücretlerine ilişkin kurallar, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri “kamuyu aydınlatma” ve “yönetim kurulu” bölümünde yer almaktadır.

#### **Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar**

3.3.2. Bağımsız yönetim kurulu üyesine yönetim kurulunun önerisi ve genel kurulun onayı ile sağlanacak, ücret ve huzur hakkı gibi maddi imkanlar, bağımsızlığı koruyacak düzeyde olur. Bu amaca yönelik olarak sağlanan maddi imkanlar bağımsızlığı engellemez.

4.1. Yönetim kurulu üyesine, ücretinin belirli bir oranını aşmayacak şekilde huzur hakkı verilir.

4.2. Yönetim kurulu üyelerine verilecek ücret, ilke olarak üyenin zaman yatırımını ve üyelik gereklerinin yerine getirilmesini, asgari olarak karşılayacak şekilde genel kurul tarafından belirlenir.

Üyelerin temel ücretleri, ilke olarak icra başkanı/genel müdüre verilen saat başına sabit ücrete yakın olur. Ücret, bir yönetim kurulu üyesinin toplantı, toplantı öncesi ve sonrası hazırlık ve özel projelerde o şirket için harcayacağı zaman olarak hesap edilir.

#### **İkramiye gibi Ek Ödemelerin Performans ile İlişkilendirilmesi;**

4.3. Ödüllendirme (ikramiye gibi ek ödemeler) yönetim kurulu üyelerinin performansını yansıtabacak ve şirketin performansı ile ilişkilendirilecek şekilde belirlenir. Bu konuda kurumsal yönetim komitesi gerekçe göstermek sureti ile önerilerde bulunur.

Yönetim kurulu, şirketin belirlenen operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşmasından sorumludur. Bunun sağlanamadığı durumlarda gerekçeleri faaliyet raporunda açıklanır. Bu şekilde yönetim kurulu hem kurul hem de üye bazında, bu konuyla görevlendirilen komitenin ortaya koyacağı esaslar doğrultusunda özeleştirisini ve performans değerlendirmesini yapar. Yönetim kurulu üyeleri bu esaslara göre ödüllendirilir veya azledilir.

4.4. Şirket çalışanlarının görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme kriterleri yöneticiler tarafından belirlenir ve çalışanlara duyurulur. Çalışanlara verilen ücret ve diğer menfaatlerin belirlenmesinde verimliliğe ve diğer önemli görülen faktörlere dikkat edilir.

6.10. Yöneticilere verilecek ücret, kişilerin nitelikleriyle ve şirketin başarısına yaptıkları katkıyla orantılı olur. Bu kişilere verilecek ücret, piyasa koşullarına göre belirlenir.

#### **Pay Sahiplerinin Görüş Bildirmesi:**

3.4.14. (07.02.2005 tarihli karar ile eklenen madde) Pay sahiplerine yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilerine uygulanan ücret politikasına ilişkin görüş ve önerilerini sunma fırsatı verilir.

#### **Yönetici Ücretlerine ilişkin Kamuyu Aydınlatma;**

3.2. Faaliyet raporu, kamuoyunun şirketin faaliyetleri hakkında her türlü bilgiye ulaşmasını sağlayacak ayrıntıda hazırlanır.

1.11.4. Şirket tarafından kamuya açıklanmış olan bilgilere internet üzerinden erişim imkanı sağlanır, internet sitesi buna uygun olarak yapılandırılır ve bölümlendirilir.

3.2.2. Yıllık faaliyet raporu, mevzuat hükümleri saklı kalmak kaydıyla, asgari aşağıda yer alan konuları içerir;

...

j- Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin; özgeçmişleri, görev ve sorumlulukları, şirket dışında yürüttükleri görevler ve münhasıran bu konuda şirketçe belirlenen kurallara uyulup uyulmadığı, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlık beyanı, *ödenen bireysel ücret, ikramiye, diğer*

*menfaatler ve bunların belirlenmesindeki kriterler ile kurumsal yönetim komitesi tarafından yapılan performans değerlendirmesi, ...*

“Diğer menfaatler” ifadesi ile kastedilen yapılan ödemeler maaş, ikramiye, diğer düzenli ve arazi ödemeler gibi nakdi, hisse senetleri, hisse senetlerine dayalı türev ürünler, çalışanları hisse senedi edindirme planları kapsamında verilen hisse alım opsiyonları, mülkiyeti verilen ve/veya kullanım için tahsis edilen ev, otomobil gibi gayri nakdi yapılan ödemeler ve sağlanan tüm menfaatleri kapsar. Bu bilgiler yöneticinin ismi/unvan, görevi, kıdemi ve kendisine yapılan ödemenin toplam tutarını gösterir bir tablo halinde kamuya açıklanır.

## **2. YÖNETİCİ ÜCRETİ KONUSUNDA ULUSLARARASI GİRİŞİMLER**

Özellikle finansal kuruluşlarda, yöneticilere ödenen ücretler küresel finansal krizin etkilerini derinleştirmiş bu nedenle çeşitli uluslararası kuruluşların ilke düzeyinde kararlar almasına ve yaklaşımlarını gözden geçirmesine neden olmuştur. 2009 yılı süresince, uluslararası planda ücret konusunda izlenecek stratejileri belirleyecek politikalar üzerine çalışmalar 2 ana kolda ilerledi. Finansal İstikrar Forumu ve Avrupa Bankacılık Düzenleyici Denetleyici Otoriteleri (CEBS). Finansal İstikrar Forumu, finansal piyasalarda yaşanan kriz ve harekete geçilmesi gereken alanlar konusunda Nisan 2009’da bir rapor yayınladı. Raporunda yer alan tavsiyelerden biri de düzenleyici otoritelerin piyasa katılımcılarıyla ücret politikalarından kaynaklanan riskleri azaltmak üzere işbirliği yaparak birlikte çalışmasıydı.

### **2.1. Finansal İstikrar Forumu (Financial Stability Forum)**

Merkez Bankaları ve düzenleyici kuruluşlardan oluşan uluslararası bir platform olan Finansal İstikrar Forumu finansal krizin ardından bankacılık düzenlemeleri ve bankacılara yapılan ödemeler, ücret ve ikramiyeler hakkında 2 Nisan 2009’da “*Principles for Sound Compensation*” adlı bir dizi ilke kabul etmiş ve söz konusu ilkeler G20 tarafından yayınlanmıştır.

Esasen İlkeler ile özellikle bankalar için daha bağımsız ücret komiteleri ve şeffaflığın artırılması bağlamında kurumsal yönetimin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Finans sektöründe ücret konusunda girişimde bulunulması, hangi nedenlerle değişikliğe ihtiyaç duyulduğu ve düzenleyici mekanizmalar kanalıyla müdahale edilmesi hususundaki gerekçeler ilkeler aracılığıyla ortaya konulmaktadır.

İlkelerin büyük ölçekli finansal kurumlar için sistemik açıdan özellikle önemli olduğu ve uygulamanın ulusal düzeyde gözetim otoriteleri kanalıyla gerçekleştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

## **2.2. Avrupa Bankacılık Düzenleyici Denetleyici Otoriteleri (CEBS)**

Avrupa Bankacılık Düzenleyici Denetleyici Otoriteleri (The Committee of European Banking Supervisors-CEBS) Nisan 2009'da ücret politikaları hakkında bir aylık bir konsültasyon sürecinin ardından bankalarda uygulanması gereken ücret politikaları hakkında bir dizi ilke yayınladı. İlkelerde, bankacılık kurumlarının sağlıklı çalışması için iyi işleyen ücret politikası açısından aşağıda belirtilen hususlara dikkat çekilmektedir.

- Şirket ve bireysel hedeflerin aynı düzleme çekilmesi,
- İçerdeki ve dışarıdaki menfaat sahiplerine (stakeholders) karşı şeffaflık,
- Gözetim ve karar mekanizmaları ile yönetim,
- Performans ölçümü ve ücret türleri

İlkelerin Üye Devlet Bankaları tarafından uygulanması için 2009 yılının 3. Çeyreği belirlenmiştir.

## **2.3. Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (International Corporate Governance Network)**

ICGN ücret konusunu bir şirketin başarılı olabilmesi için gereken yetenekli, başarılı yöneticileri bulabilmesi ve elinde tutabilmesi bakımından önemli işleve sahip olan aynı zamanda şirket itibarına, çalışanların moraline ve davranışlarına olumsuz etkiler yapabilecek bir faktör olarak değerlendirmekte, bu çerçevede, zaman, ölçek ve uygun performans ölçüleri bakımından dengenin bulunmasını önemli saymaktadır. Pay sahipleri ve yönetim kurullarının bu dengeyi kurabilmesi amacıyla uluslararası alanda bir standart sunulması hedeflenmektedir.

ICGN ücret konusunda 2006 yılında güncellediği rehberini halihazırda bu konuda yaşanan gelişmeleri göz önüne alarak yeniden güncellemek üzere, istişareye açmıştır. Rehberde yer alan ilkeler, yatırımcıların ücret konusunu kolayca anlayıp, toplam ücreti görebilmeleri için *şeffaflık*; yönetim kurulunun pay sahiplerinin ücret politikasını onaylamalarını sağlayarak, pay sahiplerini adil temsil sağlamaları anlamında *sorumluluk*; ücret

programının uygun bir zaman biriminde şirket performansına bağlanması yönünde *performans-temelli* olması ilkelerine dayanmaktadır.<sup>1</sup>

#### 2.4. İngiltere Finansal Hizmetler Kurumu (Financial Services Authority-FSA)

İngiliz düzenleyici otoritesi finansal krizin ardından yönetici ücreti konusunda iki önemli rapor yayınlamıştır. Bunlardan ilki olan “*Turner Review*”<sup>2</sup> bankacılık krizi hakkında genel değerlendirmeler içerirken, “*Mali Hizmetlerde Ücret Uygulamaları Reformu*” adlı diğer rapor doğrudan mali hizmetler sektöründe ücret uygulamalarının yeniden düzenlenmesine ilişkindir.

Turner Review’da ücret yapısının aşırı risk almayı teşvik edebileceği kabul edilmektedir. Konu şu anda tüm dünyada finansal düzenleyici denetleyici kurumların dikkatlerini yoğunlaştırdığı alan olarak nitelenmekte ve geçmişte şirketlerin ve düzenleyici otoritelerin konuya gereken ilgiyi göstermemeleri bir hata olarak değerlendirilmektedir. Aşırı risk almaya dayalı teşviklerin finansal krizi ağırlaştırıcı davranış şeklini de özendirdiğinin altı çizilmektedir. Bu nedenle, Turner Review ile FSA şirket hakkındaki genel risk değerlendirmesinin içine ücret politikasının risk sonuçlarını da dahil edip, ücret politikası ve risk yönetimi konularını daha iyi ilişkilendirecek bir dizi ilkeyi yürürlüğe koymayı planladığını duyurmuştur.

Diğer taraftan, ücret politikalarına ilişkin Uygulama Kodu hükümlerinin FSA’in ikincil, bağlayıcı düzenlemelerini içeren “FSA Handbook”’a dahil edilmesi konusu piyasanın ve ilgili tarafların görüşlerini toplamak amacıyla Mart 2009’da FSA tarafından istişareye açılmıştır. Handbook’a dahil edilmesi düşünülen genel yükümlülük; ‘şirketlerin ücret politikası oluşturması, uygulaması ve söz konusu ücret politikasına ilişkin usul ve uygulamaların firmanın etkin risk yönetimine uyumlu olması ve katkıda bulunması zorunluluğu” yönündedir.

Ayrıca Kodda bulunan 10 ilkenin de şirketleri yönlendirme amacına hizmet etme amaçlı olarak Handbook’a dahil edilmesi, FSA’in mevzuat uyum denetimi sırasında, bu ilkelerin

---

<sup>1</sup> ICGN Remuneration Guidelines bkz. [http://www.pc.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0009/89748/sub071-attachment5.pdf](http://www.pc.gov.au/_data/assets/pdf_file/0009/89748/sub071-attachment5.pdf)

<sup>2</sup> The Turner Review A regulatory response to the global banking crisis March 2009, [http://www.fsa.gov.uk/pubs/other/turner\\_review.pdf](http://www.fsa.gov.uk/pubs/other/turner_review.pdf)



gözönünde bulundurulması düşünülmektedir. FSA'nın ücret politikası kuralları ile hedeflediği, firmanın risk profili üzerinde önemli etkisi olan çalışan kesimidir.

FSA, ücret politikası konusundaki girişiminin yönetim kurulu ve pay sahiplerinin meselesi olarak gördükleri ücret seviyeleri ile değil, verilen ücret ile şirketin üstlendiği risk ve ücreti alan kişinin şirket başarısına olan katkısı arasındaki ilişkiyi önemsemektedir. İstişarenin tamamlanmasının ardından, "Mali Hizmetlerde Ücret Uygulamaları Reformu"<sup>3</sup> adı altında bu konudaki yeni ilkelerini 12 Ağustos 2009 tarihinde yayınlamıştır. Yeni ilkeler, FSA'nın ikincil düzenlemelerini içeren FSA Handbook'a dahil edilecek ve 1 Ocak 2010'dan itibaren yürürlüğe girecektir.

İlkeler, sayısı yaklaşık 26'yı bulan İngiliz Bankası ve broker dealer'ı için uygulanacak olup, sektördeki diğer firmalar için en iyi uygulama kodu olarak örnek alınabileceği FSA tarafından belirtilmektedir.

İçerik itibarıyla İlkeler biri genel ve destekleyici sekiz hükümden oluşmakta ve FSF ilkelerinin esas alındığı dikkati çekmektedir. Buna göre temel ilke, şirketlerin, etkin risk yönetimine uyumlu ve katkıda bulunan ücret politikası ve uygulamaları oluşturması, uygulaması zorunluluğudur. Destekleyici ilkeler ise, ikramiyeleri belirleyen finansal performansın ölçümünde işlem hacmi değil, karın esas alınmasına, uzun vadeli performans değerlendirmelerinin kullanılmasına, ücret politikasını belirleyecek ücret komitesinin bağımsız olması, çoğunluğun icracı olmayan yöneticilerden oluşmasına, ücret politikası ve bu politikanın firmanın risk profiline etkisi konusunda pay sahiplerinin bilgilendirilmesine ilişkindir.<sup>4</sup>

Yönetici ücretine ilişkin yeni düzenleyici çerçevenin, ücretin uzun dönemli şirket performansı ile ilişkilendirilmesi, bankacılık sektörü dışında, borsa şirketlerine de uygulanması konusu ise İngiltere Kurumsal Yönetim Kodu'nun gözetimini gerçekleştiren Finansal Raporlama Konseyi tarafından değerlendirilmektedir.

---

<sup>3</sup> Reforming Remuneration Practices in Financial Services [http://www.fsa.gov.uk/pubs/policy/ps09\\_15.pdf](http://www.fsa.gov.uk/pubs/policy/ps09_15.pdf)

<sup>4</sup> [http://www.osborneclarke.com/publications/financial%20institutions/Reforming\\_remuneration\\_practices\\_in\\_financial\\_services/default.asp](http://www.osborneclarke.com/publications/financial%20institutions/Reforming_remuneration_practices_in_financial_services/default.asp)

## 2.5. Avrupa Birliği

Yönetici ücretleri konusunda, kurumsal yönetim yaklaşımının etkisiyle, Avrupa Komisyonu, 2004/913/AT<sup>5</sup> sayılı Borsa Şirketlerinde Yöneticilerin Ücretlendirilmesinde Uygun bir Rejimin Oluşturulmasına ilişkin Tavsiye yayınlanmıştır. AB hukuku çerçevesinde Komisyon tarafından Tavsiye hazırlanmasının hukuki dayanağı Roma Anlaşmasının 211. maddesidir. Bu maddeye göre Komisyon Roma Anlaşmasında düzenlenen konular hakkında ve hatta gerekli gördüğü diğer hususlar hakkında Tavsiye yayınlayabilecektir. Topluluk hukukunda Komisyon Tavsiyeleri üye devletler için bağlayıcı hükümler getirmemekte ancak tavsiye konusunda ortak bir zemin kurulması amaçlanmaktadır. Anılan ücret Tavsiyesinin, bağlayıcı mevzuat ya da “uy ya da açıkla” yaklaşımı ekseninde 30 Haziran 2006 tarihi itibarıyla Üye Devletlerin iç hukuklarına aktarılması gerekmekte idi.

Tavsiyenin Üye Devletlerde uygulanma seviyesini ortaya koymak amacıyla Temmuz 2007’de Avrupa Komisyonu Raporu yayınlanmıştır.<sup>6</sup> Raporla, bireysel yönetici ücretinin kamuya açıklanmasına ilişkin Üye Devletlerin neredeyse tamamında mevzuat veya “uy ya da açıkla” niteliğinde kamuyu aydınlatma kuralları getirildiği, ücret politikasının kamuya açıklanması yükümlülüğünün genel kabul görmediği, ücret kriterlerinin pay sahibinin oyuna sunulması konusunun ise sadece birkaç üye devlet tarafından düzenlendiği tespit edilmiştir.

Aşırı risk almayı özendiren yönetici ücretlerinin küresel finansal krizi ağırlaştırılan faktörlerden biri olduğu genel kanısı üzerine, bu konudaki sorunları gidermek amacıyla, Avrupa Komisyonu 2004 tarihli Tavsiyesini, 30 Nisan 2009’da güncellemiştir.

Avrupa Komisyonu 2004 tarihli Tavsiye’de ücret politikasının kamuya açıklanması yoluyla performansa dayalı ücret politikası yaklaşımını benimserken, güncellenen yeni Tavsiye ise bu amaca ulaşmak için izlenebilecek en iyi uygulamaları ortaya koyuyor.

Ayrıca, finansal hizmetler alanında olağan dışı teşvikler ve aşırı risk alınması gibi problemleri çözmek ve 2 Nisan 2009 tarihli G20 Londra Zirvesi’nde verilen taahhütleri gerçekleştirmek amacıyla, finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren finansal kurumlar için geçerli olmak üzere, ücret politikası hakkında ayrıca bir Tavsiye yayınlanmıştır. Söz konusu Tavsiye Kararı bu konudaki Finansal İstikrar Forumu’nun ücret ve tazminatlara ilişkin yeni ilkeleri ile aynı paraleldedir.

<sup>5</sup> 29.12.2004 tarih ve L 385/55 sayılı AB Resmi Gazetesi’nde yayınlanmıştır.

<sup>6</sup> 13.07.2007 tarih ve SEC (2007) 1022 sayılı “Report on the Application of Member States of the EU Commission Recommendation on directors’ remuneration”

Finansal krizin ardından, AB Komisyonu Tavsiyesi ile oluşturulan altyapıyı da dikkate alarak, Üye Devletler, konuya ilişkin iç düzenlemelerini gözden geçirmektedirler. Bu kapsamda, ödeme gücüne düşmüş bankalar için kurtarma paketi hazırlayan bazı Üye Devletler, anılan planların içine yöneticilerin ücreti konusuna ilişkin hüküm ekleyerek, ücreti sınırlamaya ve/veya teşvik mekanizmasını, aşırı risk alınmasını sınırlayarak, uzun vadeli karlılığa öncelik veren şekilde yapılanmasını sağlamaktadır. Ayrıca, ücret bileşenleri üzerinde şeffaflığın artırılması, bu çerçevede pay sahiplerine ve ilgili komitelere daha çok bilgi verilmesi, pay sahibine ücret konusunda oy kullanmasını da sağlamak konularında adım atılması, kıdem tazminatının ya sınırlandırıldığı ya da performans kriterine bağlanması tarzında tedbirlerin alınması konusunda girişimler de dikkati çekmektedir.

### **2.5.1. Kurumsal Yönetimin Avrupa Birliği Müktesebatında Yeri**

Üye Devletlerde şirketler kesiminin faaliyetlerinin sınırı çizen temel hukuki altyapı hala ulusal şirketler hukuku kuralları ile belirlenmektedir. AB mevzuatı yolu ile şirketler hukukunda uyumlaştırma yoluna gidilmesinde ana ölçüyü, gerekçeyi, AB tek pazar entegrasyonu ve sınır ötesi yatırımlarını etkilemesi, yetki ikamesi ve daha iyi düzenleme amacıyla hareket etme oluşturmaktadır.

Kurumsal yönetim alanında ise AB genelinde düzenleme yapıp, uyumlaştırma yoluna gitmenin gerekçesi ise, yatırımcıların sadece ülkelerinde değil, AB genelinde nerede yatırım yaparlarsa yapsınlar, korunmaları, yönetimin yatırımcılar karşısında şeffaf ve sorumlu tutulmasının amaçlanmasıdır.

AB Şirketler hukuku ve kurumsal yönetim alanında düzenleme süreci, teknik anlamda hukuksal süreçleri başlatma mercii olan AB Komisyonu'nun bir eylem planı,<sup>7</sup> çok taraflı istişareleri ve dış danışma birimlerinin yardımları esas alınarak yürütülmektedir. Mayıs 2003'de kabul edilen Komisyon eylem planı ile dinamik ve esnek bir kurumsal yönetim çerçevesi oluşturulmaya çalışılmaktadır. AB genelindeki kurumsal yönetim uygulamalarının çeşitlilik gösterdiği ve hızla değişen şartlar dikkate alınarak, bağlayıcı olan ve olmayan türde kuralların getirilmesi yolu tercih edilmiştir. Dolayısıyla kurumsal yönetim uygulamaları müktesebat içinde Komisyon Tavsiyeleri ile yönlendiriliyor ve "en iyi uygulamalar" (best practice) kuralların uygulanması "uy ya da açıkla" (comply or explain rule) ekseninde ele

<sup>7</sup> The European Commission's Company Law Action Plan The European Commission's Company Law Action Plan Mayıs 2003, bkz. [http://ec.europa.eu/internal\\_market/company/consultation/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/company/consultation/index_en.htm)

alınıyor. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında “uy ya da açıkla” yaklaşımı önemli bir role sahip olup, genel kabul görmektedir. Ancak bu yaklaşım, emredici nitelikte olmadığı için bazen işliyor bazen güçsüz kalabiliyor. Bu ilkenin başarısının büyük ölçüde kurumsal yönetim raporlarında verilen bilginin kalitesine bağlı olduğu görüşü hakim. Ayrıca, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin; bir veya daha çok hakim ortak kontrolündeki şirketlerde, kurumsal yönetim uyum raporunun onaylanmasında belirgin, ayırtedilebilir bir rolünün olması gerektiğinin altı çizilmektedir.<sup>8</sup>

Kurumsal yönetime ilişkin AB mevzuatından kaynaklanan hukuki yükümlülük niteliğinde ilk düzenleme çeşitli şirketler hukuku direktiflerinde değişiklik yapan 2006/46/EC Direktifi ile getirilmiştir. Buna göre, sermaye şirketlerinde yıllık hesapları düzenleyen 78/660/EC Direktifi’nin değişik 50 b ve 46 a maddeleri uyarınca, borsa şirketlerinin yıllık faaliyet raporunun “kurumsal yönetim bildirimini” içermesi Eylül 2008’den itibaren emredici mevzuat hükmüdür. Bu yükümlülüğün sonucunda şirketlerin kurumsal yönetim alanındaki uygulamalarına şeffaflık getireceği düşünülmektedir.<sup>9</sup>

Yönetim kurulunun bağımsızlığı ve yöneticilerin ücretlendirilmesine ilişkin üye devlet mevzuatlarını yakınlaştırmayı hedefleyen Avrupa Komisyonu Tavsiyeleri bu yaklaşım çerçevesinde yayınlanmıştır.

Borsa şirketlerinde icracı olmayan yöneticilerin, yönetim kurulu komitelerinin rolüne ve yöneticilerin ücretlendirilmesine ilişkin Avrupa Komisyonu Tavsiyelerinin Üye Devletler tarafından değerlendirilip, her bir üye devletin ulusal özelliklerini de dikkate alarak iç hukuklarına aktarmaları gerekmektedir. Kararların amacı temelde borsa şirketlerinin kurumsal yönetimini iyileştirmektir.

---

<sup>8</sup> Avrupa Komisyonu’nun kurumsal yönetim konusunda teknik destek aldığı üst düzey uzman grubu “European Corporate Governance Forum”, bu ilkenin kurumsal yönetim kurallarının uygulamaya geçirilmesindeki önemine binaen yayınladığı 22.02.2006 tarihli bir bildirisi, bkz. [http://ec.europa.eu/internal\\_market/company/docs/ecgforum/ecgf-annual-report-2005\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/ecgforum/ecgf-annual-report-2005_en.pdf)

<sup>9</sup> **78/660/EC sayılı Direktif Md. 50b**

*“Member States shall ensure that the members of the administrative, management and supervisory bodies of the company have collectively the duty to ensure that the annual accounts, the annual report and, when provided separately, the corporate governance statement to be provided pursuant to Article 46a are drawn up and published in accordance with the requirements of this Directive and, where applicable, in accordance with the international accounting standards adopted in accordance with Regulation (EC) No 1606/2002. Such bodies shall act within the competences assigned to them by national law.”*

Üye devletlerde yönetici ücretleri ile uygun bir düzenleyici çerçeve oluşturulması “Mayıs 2003 tarihli Şirketler Hukukunun Modernizasyonu ve AB’de Kurumsal Yönetimin Güçlendirilmesi –İlerleme Planı” kapsamında yer alan inisiyatiflerden biridir. Yöneticilerin ücret seviyesi, şekli ve yapılandırılması şirketlerin ve pay sahiplerinin yetkisi ve takdiri dahilindedir. Böylece şirketin yönetimi için ihtiyaç duyulan uygun nitelikte kişilerin istihdamına karar verilir. Ancak bu alan pay sahiplerinin menfaatleri de dikkate alınarak, icracı yöneticilerin çıkar çatışmalarının ortaya çıkabileceği önemli bir alan olarak kabul edilmektedir aynı zamanda. Bu nedenle ücret sistemlerinin bilgi verme/açıklama haklarına dayalı uygun kurumsal yönetim denetim mekanizmalarına tabi tutulması gerektiği düşünülmektedir.

Pay sahiplerinin ücret konusuna dahil edilmesinin ana sebebi yönetimin, pay sahiplerinin varlıkları üzerinden kendisini ödüllendirmesi, ücretlendirmesi yönünde işleyen mekanizmadaki yönetim ve şirketin sahipleri arasındaki çıkar çatışması ihtimalinin yüksek olmasıdır. Konu, pay temelli ücret yönteminin kullanılması ve hisse senedi fiyatındaki kısa dönemli artışların nakde çevrilmesinde ise daha da tehlikeli hale gelmektedir, zira bu tarz pay temelli ücretlendirmeler uzun dönemde şirket karlılığı pahasına şirket yöneticileri üzerinde kısa vadede olumlu sonuçlar alma baskısı yaratmaktadır. Bu nedenle şeffaflık ve pay sahiplerinin bu konuda görüşlerini ifade edebilecekleri uygun platformların olması önem arz ediyor.

AB’nin ilgili Avrupa Komisyonu Tavsiyelerinde somutlaşan kurumsal yönetim anlayışında pay sahiplerinin ücret planlarını onaylama hakları olmalı ancak onay bireysel ücrete değil ücret planına ve söz konusu plan altında bireysel yöneticilerin ücretlendirilmesi kurallarına ilişkin olmalıdır. Diğer taraftan, kamuyu aydınlatma önceki dönem yönetici ücreti ve şirketin performansı arasında pay sahiplerinin ilişki kurulması için önem taşımaktadır. Bir de, şirket performansının düşük, zayıf olduğu dönemlerde, yöneticinin görevine son verilmesi halinde ücret paketinin içeriği hakkında pay sahibinin tam olarak bilgilenmesine de önem atfedilmektedir.

Ücret planları özellikle aşırı risk alınmasını özendirilen ve başarısızlığı ödüllendirici özellik gösteren türdekiler kriz sonrası dönemde her zamankinden daha fazla ilgi çekmektedir. Dahası resesyon derinleştikçe pay sahipleri performansa bağlı yüksek tutarlı primler konusunda daha da takipçi olmaya başladılar. Buna bağlı olarak, İngiltere’de bazı borsa şirketlerinde daha önce çok istisnai nitelikte olan ücret politikalarının pahasahipleri tarafından onaylanmaması gibi

durumlarla karşılaşılabilmektedir.<sup>10</sup> Yine İngiltere’de danışmanlık firması Deloitte, FTSE 100 endeksinde yer alan borsa şirketlerinin dörtte birinde ücret komiteleri ve üst düzey yöneticilerin yatırımcı, medya ve kamuoyu baskısına bağlı olarak ücret konusunda geçmiş uygulamalarına kıyasen değişikliğe gittikleri ve yönetici ücret artışlarının azaldığı, büyük bir bölümünün ücretlerinin dondurulduğu ve hatta kesintilere rastlandığı, performans ve ücret arasında ilişki kurulmaya çalışıldığı belirtilmektedir.<sup>11</sup>

### **2.5.2. 2004/913/AT sayılı Borsa Şirketlerinde Yöneticilerin Ücretlendirilmesi için Uygun Bir Rejim Oluşturulması Yönünde Avrupa Komisyonu Tavsiyesi**

Tavsiye, borsa şirketlerinin organ üyesi konumundaki yöneticilerinin ücretlendirilmesi esaslarını düzenlemektedir. Ana hatlarıyla, ücret politikasının oluşturulması, kamuya açıklanması ve genel kurul toplantısında oylanması konularında kurallar öngörmektedir.

2004/913/AT sayılı Avrupa Komisyonu’nun Borsa Şirketlerinde Yöneticilerin Ücretlendirilmesinde Uygun bir Rejimin Oluşturulmasına ilişkin Tavsiyesinin ana amacı, pay sahiplerinin şirketin ücret politikasına vakıf olmalarını sağlayacak nitelikte açık ve kapsamlı bilgiye sahip olabilmesidir.

Kamuyu aydınlatma esasına dayanan bu türden bir yaklaşım şirketin pay sahiplerine karşı sorumluluğunu arttıracaktır. Bir önceki mali yıla dair yöneticilerin ücretleri hakkında pay sahiplerinin bilgi sahibi olması şirketin genel performansı ışığında bu bilginin değerlendirilmesi bakımından da ayrıca önem taşımaktadır.

Ücret politikasının açıklanması her türlü ödemenin de açıklanmasını gerektirmekle beraber, şirketin stratejik konumuna zarar verebilecek tarzda hassas bilginin açıklanması gerekmemektedir.

Komisyon Tavsiyesi uyarınca kamuya açıklanacak olan husus sadece yapılan ödemeler değil, sözleşmelerin süresi, ihbar süreleri, erken sona ermeye bağlı diğer ödemeler ve sona erme ödemeleri gibi yapılan ödemelerle doğrudan bağlantılı olarak kabul edilen diğer konulardır aynı zamanda.

---

<sup>10</sup> Bellways Plc.’nin 16 Ocak 2009 tarihli genel kurul toplantısında piasahipleri % 59’luk bir oranla şirketin ücret raporunu kabul etmediler, karar şirketin önceki yıl satış rakamlarında ve hisse fiyatındaki % 50’lik düşüşe rağmen üst düzey yöneticilerine maaşlarına ek olarak % 55 prim ödeyeceği kararının arkasından geldiği belirtiliyor. [http://www.uslaw.com/library/Corporate\\_& Securities\\_Law/Shareholders\\_Rebuff\\_Bellways\\_Discretionary\\_BonuseSubmitted\\_Tom\\_White\\_.php?item=354947](http://www.uslaw.com/library/Corporate_& Securities_Law/Shareholders_Rebuff_Bellways_Discretionary_BonuseSubmitted_Tom_White_.php?item=354947)

<sup>11</sup> 07.09.2009 tarihli Financial Times Gazetesi, bkz <http://www.ft.com/cms/s/0/759b5044-9b2f-11de-a3a1-00144feabdc0.html?catid=4&SID=google>

Anılan kapsamlı kamuyu aydınlatmaya bağlı olarak, pay sahiplerine de bu konuda görüşlerini ifade etme ve ücret politikasını tartışma imkanının yaratılması da amaçlanmaktadır. Dolayısıyla, yönetici ücret politikası ve bu politikada yapılacak önemli değişiklikler genel kurul toplantısında gündeminde ayrı bir gündem maddesi olarak yer almalıdır.

Ücret politikasının genel kurul gündeminde bulunması, pay sahiplerinin genel kurulda oya sunulacak karar taslağı hazırlama yetkisini vermesi gerekmez. Diğer taraftan, şirketin sorumluluğunu arttırmak bakımından, ücret politikasının genel kurul toplantısında oylamaya sunulması da tavsiye edilmektedir. Önerilen oylamanın yapılması tavsiye niteliğinde olup, yöneticilerin sözleşmesel kazanımlarını veya ücret politikasının değiştirilmesi sonucunu doğurmayacaktır.

Ücrete dair yapılacak kamuyu aydınlatma hakkında diğer bir husus ise, yöneticilerin hisse, hisse opsiyonu veya hisse edinmek için tanınan diğer haklar veya hisse değerindeki hareketler üzerinden ücretlendirilme gibi “değişken esaslı ücret planlarının” ve bu planlarda yapılan önemli değişikliklerin geçerliliğinin genel kurul toplantısında alınan pay sahiplerinin “ön onay”ına bağlı tutulmasıdır. Söz konusu onay, planlara uygulanacak kurallara ilişkin olup bireysel olarak yöneticinin ücretinin onaylanması anlamında değildir.

Ücret Tavsiyesinin muhatabı Üye Devletlerden birinde merkezi olan borsa şirketlerinin ya da yabancı şirketlerin üye devlet düzenlenmiş piyasalarında kotasyonu olan şirketin yönetici, denetleyici, idari organ üyesi veya üye olmasa da CEO’larıdır. Diğer bir ifadeyle yönetici terimi, şirkette idare, yönetim veya gözetim faaliyetini yerine getiren herhangi bir organın üyesi olarak kullanılmakta, ücrete dair Komisyon Tavsiyesinin kuralları CEO şirkette herhangi bir kurulun üyesi olarak yer almasa da CEO için de geçerli olacaktır.

Ücret politikasının kamuya açıklanması, ücret politikasının oylanması, bireysel yönetici bazında kamuya açıklama ve değişken esaslı ücret planlarının önceden onaylanması Komisyon Tavsiyesinin temel konularını teşkil etmektedir.

#### **2.5.2.1. Yönetici Ücreti Politikasının Kamuya Açıklanması:**

Her borsa şirketi, şirketin ücret politikasını (“statement of remuneration policy”) kamuya açıklar. Söz konusu ücret politikası, bağımsız bir ücret raporunun ve/veya şirketin yıllık hesaplarının ve faaliyet raporunun bir parçası olarak duyurulmalı ayrıca şirketin internet sitesinde de bulundurulmalıdır.

Şirket ücret politikası öncelikle izleyen mali yıla ilişkin olmakla beraber, geçmiş dönem içinde bu politikanın nasıl uygulandığı konusunda da kısa bir açıklama içermelidir. Önceki yıla kıyasen ücret politikasında değişiklik yapılmışsa, bu husus açıklığa kavuşturulmalıdır.

#### **2.5.2.2. Kamuya Duyurulacak Ücret Politikasının Kapsamı:**

Ücret bildiriminde/politikasında aşağıdaki hususlara yer verilir.

-Yönetici ücretinin görece önemlerine göre sabit ve sabit olmayan bileşenlerinin açıklanması,

-Performans kriteri hakkında yeterli bilgi,

-Ücret ve performans arasındaki ilişki,

-Herhangi bir yıllık ikramiye planı ya da diğer para dışı menfaatin gerekçesi ve ana değişkenleri,

-Yöneticiler için ek ya da erken emeklilik planlarının ana özelliklerinin açıklanması.

Yukarıda belirtilen bilgilerin ücret bildiriminde açıklanması ticari açıdan önemli bilginin açıklanmasını gerektirmemektedir.

Ayrıca, ücret politikası, paya dayalı ücret planı, pay opsiyonları, içeriyorsa, pay edinimini sağlayan diğer haklar veya pay fiyatındaki hareketlere bağlı olarak ücretlendirme yapan diğer haklar içeriyorsa; kamuya bildirim ve pay sahibinin ön onayı gerekmektedir. Bu durumda yapılacak kamuya açıklamada asgari aşağıdaki hususlar yer alır.

-Pay temelli ücret planının tam metni veya ana hükümlerin özeti, katılımcıların isimleri,

-Taslak genel kurul kararı ilgili plan ya da özete açıkça referans,

-Gerekli payların nasıl temin edileceği ve özellikle payların geri alımı veya yeni pay ihracı konuları,

-Uygulamanın şirkete maliyeti hakkında genel bir fikir verme.

#### **2.5.2.3. Ücret Politikasının Genel Kurulda Oylanması:**

Yönetici ücret politikası ve bu politikada yapılacak önemli değişiklikler genel kurul toplantısında gündeminde yer almalıdır.

Ücretlerin belirlenmesi konusunda yetkili organın görevlerine hanel gelmeksizin, ücret politikası genel kurul toplantısında oylamaya sunulur. Üye devletler oylamayı zorunlu tutabilecekleri gibi tavsiye niteliğinde de öngörebilirler. Diğer taraftan üye devletler oylamanın genel kurulda bulunan ya da temsil edilen payların en az % 25'ini temsil eden pay sahiplerinin



talebi üzerine gerçekleştirilebileceğini de öngörebilirler. Şirket, pay sahiplerini ücret politikasının genel kurul toplantısı sırasında onaylanacağı konusunda bilgilendirir.

#### **2.5.2.4. Bireysel olarak Yönetici Ücretlerinin Açıklanması:**

İlgili finansal yılda yöneticiye ödenen toplam ücret ve diğer menfaatler ayrıntılı bir şekilde yıllık mali tablolarında veya dipnotlarında ya da varsa ücret raporunda açıklanır.

Söz konusu açıklamalar 3 ayrı kategori altında sınıflandırılmaktadır. Ücret, hisse, hisse opsiyonları ve ek emeklilik planları.

#### **2.5.2.5. Ücret Bileşenleri:**

Ücret planları genellikle 4 bileşenden oluşmaktadır.

- 1.Nakit ve kısa vadeli teşvikler,
- 2.Hisse ve uzun vadeli teşvikler
3. Emeklilik
- 4.Emeklilik sonrası menfaatler

Aşağıda sayılan kalemler “ücret” kapsamında değerlendirilecektir.

-İlgili mali yılda ödenen toplam maaş ve varsa genel kurul tarafından kararlaştırılan huzur hakkı,

-Aynı gruba dahil diğer bir şirketten alınan ücret ve menfaatler,

-Kara iştirak ve/veya ikramiye şeklinde ödenen ücretler ve bu ödemelerin yapılmasının sebepleri,

-Hukuken mümkünse, yönetici fonksiyonu dışında özel hizmetler için yapılan önemli tutarda ek ödemeler,

-İlgili mali yılda görev süresi dolan yöneticilere ödenen ücretler ve

Yukarıda belirtilenlerin dışında, ücret kapsamında değerlendirilen nakit dışı menfaatlerin toplam tahmini değeri de ücrete dahil edilir.

“Hisse/hisse opsiyonları” ile ilgili olarak, Komisyon Tavsiyesi aşağıdaki hususların açıklığa kavuşturulması gerektiğini öngörmektedir.

-İlgili mali yılda şirket tarafından sunulan hisse ya da hisse opsiyonlarının sayısı ve uygulama şartları,

-İlgili mali yılda kullanılan hisse opsiyonlarının sayısı ve her biri için kullanılan ilgili hisse sayısı, fiyatı veya mali yıl sonundaki hisse teşvik planının faiz değeri

-İlgili mali yıl sonunda kullanılmayan hisse opsiyonu sayısı, fiyatı, kullanma tarihi ve hisse opsiyonundan doğan hakların kullanılması için ana şartlar.

-İlgili mali yılda mevcut hisse opsiyonlarının kullanma şartlarında herhangi bir değişiklik.

Ayrıca, borsa şirketi esas sözleşmesi, yöneticiye, kredi, avans ödemesi, garanti türünde ödeme yapmasına izin verdiği durumlarda, (konsolide mali tablolarda görünen iştirak ve grup şirketleri tarafından yapılan ödemeler dahil) ilgili mali yılda yapılan ödemenin tutarı ve faiz oranı da açıklanır.

Yöneticilerin hisse, hisse opsiyonu veya hisse edinmek için tanınan diğer haklar veya hisse değerindeki hareketler üzerinden ücretlendirilme gibi “*değişken esaslı ücret planlarının*” ve bu planlarda yapılan önemli değişikliklerin geçerliliğinin, hazırlanan genel kurul kararı taslağı çerçevesinde genel kurul toplantısında alınan pay sahiplerinin ön onayına bağlı tutulmalıdır. Söz konusu onay, planlara uygulanacak kurallara ilişkin olup, bireysel olarak yöneticinin ücretinin onaylanması anlamında değildir. Genel kurul toplantısında alınacak onay aşağıdaki hususlara ilişkin olmalıdır.

-Yöneticilere verilecek hisse opsiyonlarını da kapsayacak şekilde pay temelli planların verilmesi,

-Verilebilecek hissenin üst sınırı ve verilme şartları,

-Opsiyonların kullanılma şartları,

-Hukuken mümkünse opsiyon fiyatlarında değişiklik yapılması şartları,

-Yöneticilerin yararlanabildiği ancak diğer çalışanlara aynı şartlarda sunulmayan diğer uzun vadeli teşvik planları.

Genel kurul toplantısında ayrıca yöneticilerin ücretlendirilmesinde yetkili organın bireysel yöneticilere verilecek ücreti tayinde bu yetkinin kullanılmasındaki “*süre sınırı*” da belirlenmelidir.

Pay temelli ücretlendirme planlarının hüküm ve şartlarında yapılacak değişiklikler de genel kurul toplantısında pay sahiplerinin ön onayına bağlı tutulmalıdır. Planların genel kurul onayına tabi olması ve onayın içeriğine dair yukarıda belirtilen hükümler, söz konusu planların

borsa şirketinin ya da grubun iştiraklerinin çalışanlarına da benzer şartlar altında uygulanıyor olması durumunda uygulanmayacaktır.

Genel kurul toplantısı öncesinde, hazırlanan genel kurul kararı taslağı, şirketin internet sitesi üzerinden pay sahiplerinin bilgisine sunulur. Yapılan bu açıklama, pay temelli ücret planının tüm metnini ya da ana hükümlerini, katılımcıların yer aldığı bir özeti içermelidir. Şirketin tasarladığı teşvik planı kapsamında payların nasıl temin edileceği, piyasadan mı toplanacağı ya da yeni pay mı ihraç edileceği, plan ile genel ücret politikası arasındaki ilişki, planın şirkete maliyeti gibi konuların da açıklığa kavuşturulması gerekmektedir.

### **2.5.3. 2004/913/AT ve 2005/162/AT sayılı Borsa Şirketlerinde Yöneticilerin Ücretlendirilmesi Rejimini Tamamlayan 30 Nisan 2009 tarihli Avrupa Komisyonu Tavsiyesi<sup>12</sup>**

Borsa şirketlerinde yöneticilerin ücretine ve bağımsız yöneticilerin rolüne ilişkin mevcut Komisyon Tavsiyeleri finansal kriz sonrası gündeme gelen konuların bir kısmını içermiyordu. Özellikle, yöneticilerin ücretlendirilmesinin şirketlerin uzun dönem menfaatleri ile bağdaşması gerektiği hususu Tavsiyelerde yer almıyordu. 2 Aralık 2008 tarihli AB Üye Devletleri ekonomi ve maliye bakanlarının oluşturduğu ECOFIN Konseyi, Avrupa Komisyonu'nun mevcut Tavsiyelerini "*pay sahibi denetimi*" ve "*ücret ile performans arasında güçlü bir ilişki*" kurulması hususlarını pekiştirmek amacıyla güncellemesini talep etti.

Finansal krizin ardından yöneticilere ödenen ücretlere ilişkin birçok yüksek profilli skandalın yaşanması ve ECOFIN Konseyi'nin talebi üzerine, Avrupa Komisyonu borsa şirketlerinde yöneticilerin ücreti, ücretin belirlenmesi süreci, ücret politikasının işleyişi ile ilgili mevcut Tavsiyesini 30 Nisan 2009 tarihli tamamlayıcı nitelikte yeni bir Tavsiye ile yenilemiştir.

Son Tavsiye ile ideal ücret politikasının performans karşılığı olması ve yöneticileri şirketin orta ve uzun vadeli performansını, çıkarlarını koruması yönünde teşvik etmesi gerektiği düşünülüyor. Önceki iki tavsiye, ücret politikasının kamuya açıklanması yoluyla performansa dayalı ücret politikası yaklaşımını benimsiyordu. Yeni Tavsiye ise bu amaca ulaşmak için izlenebilecek en iyi uygulamaları ortaya koyuyor.

---

<sup>12</sup> Commission Recommendation complementing Recommendations 2004/913/EC and 2005/162/EC as regards the regime for the remuneration of directors of listed companies, 30.4.2009 C(2009) 3177

Tavsiye, pay sahibinin gözetimi ilkesi çerçevesinde ayrıntıları aşağıdaki başlıklarda verilen yönetici ücretini oluşturan unsurlar ile ücretlerinin belirlenmesi sürecine ilişkin önemli ilkeler getirmektedir.

2004/913/AT ve 20005/162 sayılı Tavsiyelerde öngörülen tanımlara ek olarak, “değişken ücret bileşenleri” ve “sona erme ödemeleri” tanımları eklenmiştir. Değişken ücret bileşenleri ikramiyeler ve primler de dahil olmak üzere, performans kriterine bağlı olan ücreti ifade ederken, sona erme ödemeleri ise yönetici iş akitlerinin erken sona erdirilmesine bağlı yapılan ödemeleri ifa etmektedir.

Tavsiye hükümlerinin 31 Aralık 2009 tarihi itibarıyla Üye Devletler tarafından uygulanmasının sağlanması gerekmektedir. Bu amaçla konuyla ilgili taraflarla Tavsiye hükümlerinin istişare edilmesi ve bu süreç sonunda uyum amaçlı alınan tedbir veya yeni kuralların Avrupa Komisyonu’na konunun takip edilebilmesi için bildirilmesi gerekmektedir.

#### **2.5.3.1. Yönetici Ücretini Oluşturan Unsurlar**

Yeni tamamlayıcı tavsiye ile aşağıda belirtilen kurallar öngörülmektedir.

-Performans kriterinin seçiminde, kriterlerin şirketin uzun vadeli menfaatlerine nasıl hizmet ettiği bakımından açıklama getirilmesi,

-Sona erme ödemelerine sınır getirilmesi (azami olarak yöneticinin ücretinin sabit kısmının 2 yıllık tutarına eş kısmını aşmayacak kadar),

- Başarısızlık, yetersiz performans durumunda “sona erme ödemeleri” verilmesi yasağı,

- Sabit ve değişken ücret arasında bir denge kurulması ve ücret ve performans arasındaki dengenin güçlendirilmesi bakımından, değişken ücretin önceden belirlenen ve ölçülebilir performans kriterine bağlanması,

-Şirketin uzun dönemli sürdürülebilirliğini geliştirmek amacıyla uzun ve kısa dönem yönetici ücreti performans kriteri, değişken ücretin ertelenmesi, hisse senedi opsiyonları için asgari üç yılın belirlenmesi, payların bir kısmının iş akitinin sonuna kadar tutulması,

-Yanlış olduğu anlaşılan veriye dayalı olarak verilen değişken ücretin şirket tarafından geri alınabilmesi,

-Pay temelli ücret planlarında pay ediniminin hakkın doğmasından itibaren asgari 3 yıllık sürenin geçmesiyle kullanılabilmesi,

-Pay fiyatındaki değişikliklere bağlı ücret planı söz konusu ise bu hakkın verilmesinden üç yıl sonra söz konusu ücret sisteminin işlemeye başlaması,

-İcracı olmayan yöneticilerin veya bağımsız yöneticilerin ücret planlarının pay temelli ücretlendirme unsurunu içermemesi

### **2.5.3.2. Yönetici Ücretlerinin Belirlenmesi**

Ücret politikasının belirlenmesi sürecinin yönetimi bakımından ise aşağıdaki hususların göz önünde tutulması gerekmektedir.

- Pay sahiplerinin gözetiminin artırılması için mevcut Tavsiyedeki kamuyu aydınlatma yükümlülüklerinin genişletilmesi,

- Pay sahiplerinin özellikle kurumsal yatırımcıların yönetici ücretlerini belirleneceği genel kurul toplantılarına katılarak oy haklarının bilinçli bir şekilde (considered use of their votes) kullanmasının sağlanması,

-Çıkar çatışmalarının önlenmesi amacıyla, icracı olmayan yöneticilerin ücretlerinin bir kısmı olarak pay opsiyonları almaması,

### **2.5.3.3. Ücret Komitesi**

Ücret komitesinin oluşturulması ve işlevine ilişkin olarak aşağıdaki hususlar eklenmiştir.

-Ücret komitesinin işlevi ve işleyişinin güçlendirilmesi, bu amaçla; ücret komitesinde en az bir üyenin ücret konusunda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olması, komitelerin kimlerden oluştuğu, pay sahiplerine açıklama yapmak üzere komite üyelerinin ücret politikasının görüşüldüğü genel kurul toplantısında hazır bulunması zorunluluğu, pay sahiplerini komitenin görevlerini ifa etme anlamında bilgilendirmesi, ve yine komite üyelerinin ücret danışmanları ile çıkar çatışmalarının doğmasından kaçınması,

-Görevlerini yerine getirirken, bir kısım yöneticinin aldığı ücret ile diğerlerinin ve çalışanların aldığı ücret arasında bir oransallık sağlanması,

-Ücret komitesi düzenli olarak pay temelli ücret ve uygulaması da dahil yöneticiler için ücret politikasını gözden geçirmesi.

#### **2.5.4. Finansal Hizmetler Sektöründe Ücret Politikaları Hakkında 30 Nisan 2009 Tarihli Avrupa Komisyonu Tavsiyesi<sup>13</sup>**

Avrupa Komisyonu, finansal hizmetler alanında olağan dışı teşvikler ve aşırı risk alınması gibi problemleri çözmek ve 2 Nisan 2009 tarihli G20 Londra Zirvesi'nde verilen taahhütleri gerçekleştirmek amacıyla, finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren finansal kurumlar için geçerli olmak üzere, ücret politikası hakkında ayrıca bir Tavsiye yayınlanmıştır. Söz konusu Tavsiye konuya ilişkin yukarıda açıklanan diğer tavsiye hükümlerine ek olarak ve birlikte uygulanmak üzere çıkarılmıştır. Tavsiye hükümlerinin 31 Aralık 2009 tarihi itibarıyla Üye Devletler tarafından uygulanmasının sağlanması gerekmektedir. Bu amaçla konuyla ilgili taraflarla Tavsiye hükümlerinin istişare edilmesi ve bu süreç sonunda uyum amaçlı alınan tedbir veya yeni kuralların Avrupa Komisyonu'na konunun takip edilebilmesi için bildirilmesi gerekmektedir.

Tavsiye, Finansal İstikrar Forumu'nun ücret ve tazminatlara ilişkin yeni ilkeleri ile aynı paraleldedir.

Tavsiye, finansal hizmetler sektöründeki tüm finansal kurumları borsa şirketi olsun olmasın ilgilendirmektedir. Bu yaklaşımın sebebi farklı sektörler ya da finansal kurumlar arasında yasal boşluğa ya da rekabeti bozucu ortam oluşmasına neden olmama düşüncesidir. Diğer taraftan, Tavsiye hükümleri, özellikle aracı kuruluşlar için 2004/39/AT sayılı Finansal Araçlar Piyasası Direktifi ile getirilmiş olan ücret ve komisyona dair kurallara paralel olarak uygulanması gerektiği ve Üye Devletler bazında uygulamanın düzenleyici ve gözetici kuruluşlarca takip edilmesi gerektiği Tavsiyenin önsözünde belirtilmektedir.

#### **Tavsiye Hükümlerinin Uygulanmasının Gözetimi**

Tavsiye, finansal kurumlardaki ücret politikasının finansal gözetim kurumlarınca gözetimi, incelenmesi konusunda da yeni kurallar öngörmektedir. Buna göre, finansal gözetim kurumları, gözetim işlevlerini yerine getirmek amacıyla gözetim yöntem ve araçlarını, finansal kurumların sağlıklı ücret politikaları konusundaki Tavsiye ilkelerini mümkün olan en geniş biçimde ve etkin risk yönetimiyle uyumlu biçimde uyguladıklarını denetlemek amacıyla kullanırlar.

---

<sup>13</sup> Commission Recommendation on remuneration policies in the financial services sector, 30.4.2009 C(2009) 3159

Oransallık problemi açısından ise, finansal gözetim kurumları sağlıklı ücret politikası ilkelerine uyum konusunu değerlendirirken, şirketin niteliğini, ölçeğini ve yürütülen faaliyetin karmaşıklığını göz önünde bulundurlar.

Komisyon Tavsiyesi'nde yer alan ilkeler bu konudaki ilk adımı oluşturmaktadır. 13.07.2009 tarihinde Avrupa Konseyi'ne sunulan Sermaye Yeterliği Direktifi kapsamında yapılacak değişiklikler ile ücret politikası ile risk yönetiminin açık bir biçimde ilişkilendirilmesi hususu bu Direktif kapsamında yapılacak basiretli gözetim kapsamına alınacaktır.

Yeni Sermaye Yeterliği Direktifi uyarınca, kredi kurumları ve yatırım şirketleri açısından etkin risk yönetim politikaları ile uyumlu ücret politikasına sahip olmak hukuki bir zorunluluk haline gelecektir. Bu yükümlülüğün yerine getirilmemesi halinde düzenleyici otoritelerin gerekli tedbirler almaları gerekmektedir.

Yukarıda ifade edilen biçimiyle Tavsiye ile paralel şekilde Sermaye Yeterliği Direktifinde yapılacak değişiklik Tavsiye hükümlerinin önüne geçmeyecek, ancak Tavsiyeyi tamamlayacaktır.

Tavsiye uyarınca, Üye Devletler finansal kuruluşlarının ücret politikalarını ve Tavsiyeye uyum durumlarını belirten açıklamalarını ("remuneration policy statement") düzenleyici ve denetleyici kuruluşlarına açıklamalarını sağlamakla yükümlüdür. Finansal kuruluşlarca ve düzenleyici ve denetleyici kuruluşlara yapılan söz konusu bildirim gerektiğinde güncellenmesi gerekmektedir.

Ayrıca, düzenleyici ve denetleyici kuruluşların, ücret politikası ve kamuya açıklanmasına ilişkin Tavsiye ilkelerine ne ölçüde uyum sağlandığını değerlendirebilmek amacıyla, gerekli bilgileri talep ve erişim hakkına sahip olmalıdır.

### **Kamuyu Aydınlatma ve Diğer Özel Hükümler**

Tavsiyede yer alan ilkelerin mesleki faaliyetleri nedeniyle bir finansal kurumun risk profilini belirlemede etkisi olan tüm personele uygulanması gerekmektedir. Bu yönüyle sadece organ üyelerine yapılan ödemeleri düzenleyen 2004/913/AT sayılı Tavsiye kuralından ayrılmıştır.

Tavsiye, ücret politikasının yapılandırılması, işleyişi ve kamuya, paydaşlara ve gözetim mekanizmalarına açıklanması hususlarında ilkeler içermektedir. Söz konusu ilkelerin finansal hizmet şirketlerinin etkin bir risk yönetim yapısına kavuşmasında ve uzun dönemli,

sürdürülebilirliğine katkı sağlaması beklenmektedir. Bu amaçla ücreti oluşturan sabit ve değişken bileşenlerin kendi içinde dengeli bir biçimde belirlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, sabit bileşenin yeterince yüksek tutulması ve personelin ikramiye, prim ödemelerine güvenmemesi, bağımlı olmaması bakımından önem taşımaktadır.

Değişken kısmın, performans ölçüm kriterine bağlanması ve bu kriterin finansal kurumun uzun vadeli performansını öncelmesi söz konusu performansın risk, sermaye maliyeti ve likidite bakımından ayarlanabilir olması gerekmektedir.

Ayrıca, finansal kurumlar, ücretin değişken olan kısmını, yanlış olduğu sonradan anlaşılan veriler üzerine tespit etmişler ise bu kısmın Şirket tarafından talep edilmesi gerekir. (*clawback provision*).



**3. AVRUPA KOMİSYONU TAVSİYESİ ve SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ ÇERÇEVESİNDE BORSA ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN ÜCRETLENDİRİLMESİ İLKELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

|   | <b>AB Tavsiye Kararı</b>     | <b>SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri</b>   |
|---|------------------------------|--|
| <b>Ücret Politikasının Kamuya Açıklanması</b>                                 | √<br>(madde 3.1.)            | √<br>(madde 1.11.4, 3.1., 3.2.,2/j Kamuyu aydınlatma bölümü)<br>(ücret politikası olarak adlandırılmasa da aşağıdaki maddelerin içeriğinden 3.1., 3.3'ün karşılığı olduğu sonucuna varılabilir.) |
| <b>Ücret Politikasının Pay Sahibi Tarafından Oylanması</b>                    | √<br>(madde 4.2.)            | <b>X</b>   |
| <b>Yöneticilerin Ücretlerinin Kamuya Açıklanması</b>                          | √<br>(madde 5.1.)            | √<br>(madde 3.2.2/j, Kamuyu Aydınlatma Bölümü)   |
| <b>Pay Edindirme Planlarının Önceden Pay Sahipleri tarafından Onaylanması</b> | √<br>(madde 6.1.)            | <b>X</b>   |
| <b>Sona erme ödemelerine üst sınır getirilmesi,</b>                           | √<br>(madde 3.5., 30.04.2009 | <b>X</b>   |

|   |   |          |
|---|---|----------|
| <b>Başarısızlık durumunda<br/>“sona erme ödemeleri”<br/>verilmesi yasağı</b>  | tarihli Avrupa Komisyonu<br>Tavsiyesi ) | <b>X</b> |
| <b>Yanlış ödenen değişken<br/>ücretin şirketçe geri<br/>alınabilmesi</b>  | (madde 3.4.)                            | <b>X</b> |
| <b>Bağımsız yöneticilerin<br/>ücret planlarının pay<br/>temelli ücretlendirme<br/>unsurunu içermemesi</b>           | √<br>(madde 4.4.)                       | <b>X</b> |
| <b>Ücret komitesi<br/>yönetici ücreti ile<br/>diğer çalışanların<br/>ücreti arasında bir<br/>oransallık gözetir</b> | √<br>(madde 9.3.)                       | <b>X</b> |

#### 4. UYUM İÇİN YAPILMASI GEREKEN DEĞİŞİKLİK TEKLİFLERİ

31 Aralık 2008 tarihli Ulusal Program uyarınca ve 2008 yılında AB ile müzakereye açılan Şirketler Hukuku faslı kapsamında ülkemizce hazırlanan Müzakere Pozisyon Belgesinde, Bağımsız Yöneticiler ve Yöneticilerin Ücretlerine ilişkin 2005/162/AT ve 2004/913/AT Komisyon Tavsiyelerine uyumun sağlanması amacıyla SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin piyasa şartları da gözetilerek, 2009 yılında AB düzenlemeleri ile uyumlu hale getirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Bununla birlikte, uyum için yapılan değişikliklerin piyasa ve piyasa katılımcıları üzerinde ağır bir yük oluşturmaması için kademeli uyumlaştırma yönteminin de izlenebileceği hususu vurgulanmıştır.

Mevcut SPK KYİ çerçevesinde, borsa şirketlerinin, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilere ödenen bireysel ücret, ikramiye, diğer menfaatler ve bunların belirlenmesindeki kriterler ile kurumsal yönetim komitesi tarafından yapılan performans değerlendirmesini yıllık faaliyet raporları ve şirketin internet siteleri aracılığıyla kamuya açıklamaları gerekmektedir. Ayrıca, ikramiye gibi ek ödemelerin de performans ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Yönetim kurulu üyeleri bu esaslara göre ödüllendirilir veya azledilir. Yöneticilere verilecek ücret, kişilerin nitelikleriyle ve şirketin başarısına yaptıkları katkıyla orantılı olur. Bu kişilere verilecek ücret, piyasa koşullarına göre belirlenir. Yöneticilerin yanı sıra, şirket çalışanlarının performans ve ödüllendirme kriterleri yöneticiler tarafından belirlenir ve çalışanlara duyurulur. Pay sahiplerinin ücret konusu ile ilişkilendirilmesi bağlamında ise pay sahiplerine yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilerine uygulanan ücret politikasına ilişkin görüş ve önerilerini sunma fırsatı verilir.

Ayrıntıları yukarıda açıklanan Avrupa Komisyonu Tavsiyesi kuralları birlikte değerlendirildiğinde, ana hatlarıyla, Kurulumuz İlkelerinin, borsa şirketlerinin yönetici ücretlerine ilişkin izledikleri stratejinin bir “*ücret politikası*” adı altında, daha kurumsal bir yapıda hazırlanması, ücret politikasının genel kurul gündeminde ayrı bir başlık olarak bulunması, pay sahiplerinin oyuna sunulması konularında yenilenmesi başta pay sahiplerinin haklarının daha etkin korunması, şirketler kesiminin ve ülkemiz kurumsal yönetim standartlarının yükselmesine hizmet edecektir. Ayrıca ücret üzerinde daha çok kontrol, denetim sağlanması amacıyla, değişken ücretin ön onaya tabi tutulması noktalarında, SPK KYİ’de değişikliğe gidilmesi faydalı olacaktır.

Pay edindirme planlarının önceden pay sahipleri tarafından onaylanması, sona erme ödemelerine üst sınır getirilmesi, başarısızlık durumunda “sona erme ödemeleri” verilmesi yasağı, yanlış ödenen değişken ücretin şirketçe geri alınabilmesi, bağımsız yöneticilerin ücret planlarının pay temelli ücretlendirme unsurunu içermemesi ve ücret komitesi yönetici ücreti ile diğer çalışanların ücreti arasında bir oransallık gözetilmesi konuları, finansal kriz sonrası yayınlanan 30.04.2009 tarihli Tavsiye uyarınca getirilen yeni kurallardır. Söz konusu Tavsiye ile düzenleyici ve denetleyici kuruluşlara finansal kuruluşların ücret politikaları yönünden mevzuat niteliğinde yeni görevler verilmiştir. Bu yeni gelişme ve düzenlemelerin, SPK KYİ’ne aktarılması konusunun ülkemizde yönetici ücreti uygulamaları sonucu aşırı risk alma, pay sahiplerine zarar verme ihtimali ışığında değerlendirilerek karar verilmesi gerekmektedir.

## B. BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ

2000’li yılların başından itibaren Amerika Birleşik Devletleri’nde yaşanan Enron, WorldCom gibi şirket skandallarının ardından yayınlanan 2002 tarihli Sarbanes-Oxley Yasası etkisiyle, bağımsız yönetim kurulu üyeliği, kurumsal yönetim yaklaşımının odak noktalarından biri haline gelmiştir. Yeterli gözetim olmaması halinde şirket kaynaklarının yöneticiler tarafından suiistimal edilebileceği varsayımından hareketle, şirket yönetiminde bizzat yer alan yöneticilerin, büyük pay sahipleriyle, şirketle menfaat ilişkisi olmayan bağımsız yöneticilerce yakından takip edilmesi ihtiyacından kavram gelişmiştir.

Büyük ortaklarla, şirketle, ve yöneticilerle herhangi bir ilişkisi olmayan yöneticilerin azınlık pay sahiplerinin menfaatine uygun hareket edebileceği, onların temsilcisi olabileceği varsayılmaktadır.<sup>14</sup> Bağımsız yöneticilerin, ücret, performans değerlendirme, şirket yönetiminin el değiştirmesi, denetim gibi çıkar çatışmalarının yoğun olabileceği, şirket yönetimi ve pay sahiplerinin farklı görüşlerde olması muhtemel konularda bağımsız ve tarafsız bir değerlendirme yapabileceği kabul edilmektedir. Bu varsayımdan hareketle, şirket nezdinde oluşturulacak ücret, aday gösterme ve denetim komiteleri üyelerinin çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluşması genel kabul görmektedir.

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin hem hakim ortaklı hem de sermayenin tabana yayıldığı, küçük ortakların çoğunlukta olduğu ortaklık yapısında azınlık ve küçük ortakların menfaatlerinin korunması ve yöneticilerin sorumlu tutulabilmesi ve şeffaflığın artırılması anlamında önemli işlevi olduğu kabul edilmektedir.

Yukarıda belirtilen yaklaşım ve gelişmeler ışığında, yönetim kurulu üyeleri iki grupta ele alınmaktadır. Birinci grupta, yürütme yani karar alıp yürütme yetkisini haiz yönetim kurulu üyeleri (executive üyeler) ikinci grupta ise, bu yetkileri haiz olmayıp, birinci gruba giren üyeleri denetim ve gözetim altında tutan (non-executive) üyeler. Bu iki sınıf üyenin yetkileri, şirket bilgi ve belgelerine ulaşabilme hakları ve şirketi bağlayıcı karar alabilme konuları farklı olduğu için hukuki, cezai ve mali sorumluluklarının da farklı olması gerektiği düşünülüyor.

---

<sup>14</sup> Dravis, B. H. The Role of Independent Directors After Sarbanes-Oxley, 2007, ABA Publications.

## **1. BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİNE İLİŞKİN HUKUKİ ÇERÇEVE**

### **1.1 Türk Ticaret Kanunu**

Kurumsal yönetim yaklaşımının etkisiyle son yıllarda önem kazanan ”yöneticilerin bağımsızlığı konusu TTK’da düzenlenmemektedir.

### **1.2. Tasarı Türk Ticaret Kanunu**

Tasarı TTK hükümleri yöneticilerin bağımsızlığı konusunda herhangi bir hüküm getirmemektedir. Ancak Tasarı “bağımsızlık” konusu Kanunun gerekçesinde irdelenmiştir. Buna göre, bağımsızlık ölçütünün halka kapalı anonim şirketler yönünden bir ihtiyaç olmadığı, hisse senetleri borsada işlem gören anonim şirketler bakımından ise SPK Kurumsal Yönetim ilkelerinin bir gereği olarak tarafsız/bağımsız üye uygulamasının yürütüldüğü ifade edilmiştir.

### **1.3 Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri**

Hukukumuzda yönetici bağımsızlığı konusunda düzenleyici çerçeve SPK Kurumsal Yönetim ilkeleri ile belirlenmiştir. Bağımsız üye kavramının getirilmesi ve yönetimde profesyonelliğe geçişin sağlanması hedeflenmiştir.

İlkelerde, esas olarak borsa şirketi yönetim kurulunda “bağımsız üye”nin yer alması, bağımsızlık kriterleri, bağımsızlık beyanının faaliyet raporu ve kurumsal yönetim uyum raporları ile kamuya açıklanması, yönetim kurulunda oluşturulan komitelerin sayı yapı ve bağımsızlığı hakkında kurallar getirilmiştir.

İlkelerin “Yönetim Kurulu” başlıklı bölümünde aşağıdaki kurallar yer almaktadır.

3.3. Yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiç bir etki altında kalmaksızın icra etme niteliğine ve potansiyeline sahip bağımsız üyeler bulunur.

3.3.1. Yönetim kurulunun sayısı ikiden az olmamak üzere en az üçte biri bağımsız üyelere oluşur. Bağımsız üye sayısının hesaplanmasında küsuratlar izleyen tam sayı olarak dikkate alınır.

3.3.2. Bağımsız yönetim kurulu üyesine yönetim kurulunun önerisi ve genel kurulun onayı ile sağlanacak, ücret ve huzur hakkı gibi maddi imkanlar, bağımsızlığı koruyacak düzeyde olur. Bu amaca yönelik olarak sağlanan maddi imkanlar bağımsızlığı engellemez.

3.3.3. Düzenleyici otoritelerde ve öz düzenleyici kuruluşlarda çalışmış olan meslek personeli, diğer bağımsızlık şartlarını da taşıdıkları takdirde, bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak seçilebilirler.

3.3.4. Şirketin yönetim kurulunda toplam yedi yıl süre ile yönetim kurulu üyeliği yapan bir kişi, yönetim kuruluna bağımsız üye olarak atanamaz.

3.3.5. Aşağıdaki kriterlere uyan yönetim kurulu üyesi “bağımsız üye” olarak nitelendirilir:

a- Şirket veya şirketin iştiraki, bağlı kuruluşu ve grup içi şirketlerden biri ile kendisi, eşi ve üçüncü dereceye kadar kan ve sıhrî hısımları arasında son iki yıl içinde istihdam, sermaye veya ticaret anlamında doğrudan veya dolaylı bir menfaat ilişkisinin kurulmamış olması,

b- Yönetim kuruluna belirli bir pay grubunu temsilen seçilmemiş olması,

c- Başta şirketin denetimini ve danışmanlığını yapan şirketler olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin faaliyet ve organizasyonunun tamamını veya belli bir bölümünü yürüten şirketlerde çalışmıyor olması ve son iki yıl içerisinde yönetici olarak görev almamış olması,

d- Son iki yıl içerisinde, şirketin bağımsız denetimini yapan kuruluşlarda istihdam edilmemiş veya bağımsız denetim sürecinde yer almamış olması,

e- Şirkete önemli ölçüde hizmet ve ürün sağlayan firmaların herhangi birisinde çalışmamış ve son iki yıl içerisinde yönetici olarak görev almamış olması,

f- Eşi veya üçüncü dereceye kadar olan kan ve sıhrî hısımları arasında hiçbirisinin şirkette yönetici, toplam sermayenin %5'inden fazlasını elinde bulunduran veya her halükarda yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahibi veya herhangi bir yönetici pozisyonunda veya şirketin kontrolünde etkili olmaması,

g- Şirketten yönetim kurulu üyeliği ücreti ve huzur hakkı dışında başka herhangi bir gelir elde etmiyor olması; yönetim kurulu görevi dolayısıyla hissedar ise %1 seviyesinin altında hisseye sahip olması, bu payların imtiyazlı olmaması,

3.3.6. Bağımsız yönetim kurulu üyesi, mevzuat, esas sözleşme ve yukarıda yer alan kriterler çerçevesinde bağımsız olduğuna ilişkin yazılı bir beyanı atama esnasında yönetim kuruluna verir.

3.3.7. Bağımsızlığı ortadan kaldıran bir durum ortaya çıktığı takdirde, değişiklik bağımsız üye tarafından kamuya duyurulmak üzere derhal yönetim kuruluna iletilir. Bu durumda asgari bağımsız yönetim kurulu üye sayısının yeniden sağlanmasını teminen, bağımsızlığını kaybeden

yönetim kurulu üyesi ilke olarak istifa eder. Yönetim kurulu bu durumda ilk genel kurula kadar görev yapmak üzere boşalan üyeliklere bağımsız üye seçer. Ancak toplantı ve karar nisaplarının oluşmasında sorun yaşanması durumunda, bağımsızlığını kaybeden üye görevine devam eder. Bu kapsamda yapılan işlemler ayrıca yönetim kurulu tarafından kamuya en kısa sürede duyurulur.

### **Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği ve Kurumsal Yönetim Uyum Raporları**

Kurumsal Yönetim Uyum Raporu, yönetim kurulu ile ilgili olarak, yönetim kurulunun yapısı, oluşumu, bağımsızlık ve yönetim kurulu nezdinde oluşturulacak komiteler hakkında bilgi içermelidir. Hangi komitelerin oluşturulduğu, kimlerden oluştuğu, toplantı sayısı, komite oluşturulmamışsa gerekçesi, faaliyetleri, her bir komite bazında komite başkanlarının bağımsız üyeler arasından seçilip seçilmediği, komite üyelerinin iki üye olması halinde hepsinin, ikiden fazla olması halinde çoğunluğunun bağımsız üyeler arasından seçilip seçilmediği, seçilmemiş ise gerekçesi, bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede görev alıp almadığı, almış ise gerekçesi, bağımsız üye bulunmaması veya bulunmakla birlikte sayısının ikiden veya yönetim kurulu üye sayısının üçte birinden az olması halinde, bunun gerekçesi KYUR'da belirtilir.

**SPK Kurumsal Yönetim ilkelerinde “bağımsız üye” kavramının yanı sıra, icrada görevli olan ve olmayan yönetim kurulu üyesi kavramı getirilmiştir.** Bu ilke kapsamında yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı/genel müdür aynı kişi olmaması ve yönetim kurulunun yarısından fazlasının icrada görev almaması sağlanır. İcrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri, düzenli olarak kendi aralarında toplantı yapar. (md. 3.2 ve md. 3.2.1.)

### **Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı Yapı ve Bağımsızlığı**

5.1. Şirketin içinde bulunduğu durum ve gereksinimlere uygun olarak, yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen yeterli sayıda komite oluşturulur.

5.2. Komite başkanları bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir.

5.3. Komiteler, en az iki üyeden oluşur. Komitelerin iki üyeden oluşması halinde her ikisi, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde üyelerin çoğunluğu, icrada görevli olmayan üyelerden oluşur.



5.4. İlke olarak bir yönetim kurulu üyesi birden fazla komitede görev alamaz. Gerek duyulduğunda yönetim kurulu üyesi olmayan, konusunda uzman kişilere de komitede görev verilir.

Yönetim kurulu ile birlikte çalışması öngörülen “kurumsal yönetim komitesi” ve “denetimden sorumlu komite” ile ilgili olarak aşağıdaki ilkeler öngörülmüştür.

5.6. Finansal ve operasyonel faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde gözetilmelerini teminen denetimden sorumlu komite kurulur.

5.6.1. Denetimden sorumlu komite görevini yerine getirirken gerekli her türlü kaynak ve destek yönetim kurulu tarafından sağlanır. Bu komite, gerekli gördüğü yöneticiyi, iç ve bağımsız denetçileri toplantılarına davet edebilir ve görüşlerini alabilir. İç denetçi, denetimden sorumlu komiteye rapor verir.

5.6.2. Denetimden sorumlu komite, kamuya açıklanacak periyodik mali tabloların ve dipnotlarının, mevcut mevzuat ve uluslararası muhasebe standartlarına uygunluğunu denetler ve bağımsız denetim kuruluşunun görüşünü de alarak yönetim kuruluna yazılı olarak bildirir.

5.6.3. Denetimden sorumlu komite, her türlü iç ve bağımsız denetimin, yeterli ve şeffaf bir şekilde yapılması için gerekli tedbirleri alır.

5.6.4. Denetimden sorumlu komite, şirketin muhasebe sisteminin, finansal bilgilerin kamuya açıklanmasının, bağımsız denetiminin ve şirketin iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapar. Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmaları bu komitenin gözetiminde gerçekleştirilir.

5.6.5. Şirketin hizmet alacağı bağımsız denetim kuruluşunun seçimi ve bu kuruluştan alınacak hizmetler, denetimden sorumlu komitenin ön onayından geçtikten sonra şirket yönetim kuruluna sunulur. Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi için teklif götürülmeden önce denetimden sorumlu komite, bağımsız denetim kuruluşunun bağımsızlığını zedeleyebilecek bir husus bulunup bulunmadığını belirten bir rapor hazırlar.

5.6.6. Bağımsız denetim kuruluşu, şirketin muhasebe politikası ve uygulamalarıyla ilgili önemli hususları, daha önce şirket yönetimine iletmiş uluslararası muhasebe standartları çerçevesinde alternatif uygulama ve kamuya açıklama seçeneklerini, bunların muhtemel sonuçlarını ve

uygulama önerisini, şirket yönetimiyle olan önemli yazışmaları, denetimden sorumlu komiteye bildirir.

5.6.7. Şirket muhasebesi, iç kontrol sistemi ve bağımsız denetimiyle ilgili olarak ortaklığa ulaşan şikayetlerin incelenmesi, sonuca bağlanması ile şirket çalışanlarının bu konulardaki bildirimlerinin gizlilik ilkesi çerçevesinde incelenmesi denetimden sorumlu komite tarafından yerine getirilir.

5.6.8. Denetimden sorumlu komite, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördüğü konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanır. Komitenin ihtiyaç duyduğu danışmanlık hizmetlerinin bedeli şirket tarafından karşılanır.

5.6.9. Denetimden sorumlu komite, en az üç ayda bir toplanır ve toplantı sonuçlarını yönetim kuruluna sunar. Bağımsız denetim kuruluşu, denetimden sorumlu komitenin yaptığı mali tablolara ilişkin değerlendirme toplantılarına iştirak eder ve çalışması hakkında bilgi verir.

5.6.10. Denetimden sorumlu komite, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında çıkabilecek çıkar çatışmalarını ve ticari sır niteliğindeki bilginin kötüye kullanılmasını önleyen şirket içi düzenlemelere ve politikalara uyumu gözetir.

5.7. Şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve yönetim kuruluna öneriler sunmak üzere kurumsal yönetim komitesi kurulur.

5.7.1. Kurumsal yönetim komitesinin çoğunluğu bağımsız üyelerden oluşur. İcra başkanı/genel müdür bu komitede görev alamaz.

5.7.2. Kurumsal yönetim komitesi;

a-Şirkette kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit eder ve yönetim kuruluna uygulamaları iyileştirici prensiplerde bulunur,

b- Pay sahipleri ile ilişkiler biriminin çalışmalarını koordine eder,

c-Yönetim kuruluna uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi, eğitilmesi ve ödüllendirilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu hususta politika ve stratejiler belirlenmesi konularında çalışmalar yapar,

d- Yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin sayısı konusunda öneriler geliştirir,

e- Yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin performans değerlendirmesi, kariyer planlaması ve ödüllendirmesi konusundaki yaklaşım, ilke ve uygulamaları belirler ve gözetimini yapar.

## 2. AVRUPA BİRLİĞİ MÜKTESEBATINDA KONUNUN ELE ALINMASI

### 2.1 Borsa Şirketlerinde İcracı Olmayan Yöneticilerin ve Komitelerin Rolü Hakkında 2005/162/AT sayılı Avrupa Komisyonu Tavsiyesi

2005/162/EC sayılı bağımsız yöneticiler ve komiteleri düzenleyen Komisyon Tavsiyesi, bağımsız üyelere ilişkin temel ilkeler ve bu ilkelerin yorumu için ek içermektedir.

Bağımsız yönetim kurulu üyesinin, yöneticilere dair çıkar çatışması yaratan durumların yönetim kurulunda karara bağlanmasında ve hakim ortakların şirket üzerinde etkili olmak istedikleri durumlarda, hakim ortaklardan bağımsız oldukları varsayımından dolayı şirket yararına hareket edecekleri varsayılıyor.

Bağımsızlık, en basit anlatımıyla yönetimde yer almama ve çıkar çatışmalarından bağımsız olma anlamına geliyor. Çıkar çatışmalarından bağımsız olmak ise yönetimden, hakim ortaklardan ya da şirket ile yakın bağlantının bulunmaması olarak kabul ediliyor. Tavsiyede bağımsız yöneticilerin görevinin özellikle “*yöneticilerin ücreti*”, “*yöneticilerin aday gösterilmesi*”, “*denetim*” bakımından önem arz ettiği belirtiliyor. Zira, bu 3 alanda çıkar çatışması ihtimali özellikle bu alanların doğrudan pay sahiplerinin sorumluluk alanına da girmediği durumlarda en yüksek görülüyor.

Komisyon Tavsiyesinde, yönetim kurulunun tekli ya da çift kuruldaki oluşması durumuna göre kullanılan terimler değişmektedir. Buna göre, tekli yönetim kurulu söz konusu ise bağımsız, icracı olmayan (independent, non executive) yönetim kurulu üyesi, çift kurullu yapı var ise, gözetici (supervisory director) yönetim kurulu üyesinden bahsedilmektedir.

#### 2.1.1 Bağımsız İcracı Olmayan Yönetici Profili

Avrupa Komisyonu Tavsiyesi, bağımsızlık ölçütünün neden ibaret olduğu konusunda belirleyici olan ilişkiler ve koşulların Üye Devletler ve şirketler tarafından farklı ele alınabileceği, konunun zaman içinde en iyi uygulamalarla ortaya çıkacağı yaklaşımını kabul etmektedir.

Genel olarak, bağımsız yöneticilerin inceleme, karar ve eylemlerinde bağımsız hareket edebilmeyi her durumda koruması gerektiği, bağımsızlığından ödün vermesi şeklinde yorumlanabilecek, makul olmayan herhangi bir menfaat kabul etmemesi ya da böyle bir talepte bulunmaması beklenmektedir. Bağımsız yönetici, yönetim kurulunun şirketi zarara uğratabileceğini düşündüğü bir kararına muhalefetini açıkça beyan etmelidir. Bağımsız, icracı olmayan yöneticinin ciddi çekincelerinin bulunduğu bir yönetim kurulu kararına karşı bağımsız

yönetici istifa etme sonucuna varırsa, bu kararının gerekçelerini yönetim kuruluna veya denetim komitesine ve gerekiyorsa şirket dışı ilgili diğer bir kuruluşa bildirir.

Avrupa Komisyonu Tavsiyesi yukarıda belirtilen genel yaklaşımların yanı sıra, yöneticinin bağımsız kabul edilebilmesi için bazı genel kabul görmüş ölçütler de getirmektedir. Ancak, bir yöneticinin bağımsızlığının değerlendirilmesinde yönetim kurulunun şekli şartlara göre değil esastan değerlendirme yapması tercih edilir. Bu çerçevede, Üye Devletlerin yönetim kurullarının kullanacağı aşağıdaki birtakım ölçütleri kendi koşulları içinde değerlendirip kabul etmesi gerekmektedir.

(a) Mevcut durumda ya da geçmiş beş yıl içinde şirketin ya da ilişkili olunan diğer bir şirketin icracı yöneticisi olmamak,

(b) Mevcut durumda ya da geçmiş üç yıl içinde şirketin ya da ilişkili olunan diğer bir şirketin çalışanı olmamak,

(c) İcracı olmayan yönetici sıfatıyla alınan ücret dışında, şirketten ya da ilişkili olunan diğer bir şirketten önemli tutarda ek ödeme almamak ya da almamış olmak. Söz konusu ek ödemeler, özellikle pay opsiyonuna katılmak veya diğer verimliliğe dayalı ödeme planlarını içermektedir. Şirketteki önceki hizmetlere karşılık emeklilik planları kapsamında yapılan sabit ödemeler anılan ek ödeme kapsamında değildir.

(d) Hakim ortak olmamak ya da hakim ortakları temsil ediyor olmamak,

(e) Şirketle ya da ilişkili olunan diğer bir şirketle geçmiş bir yıl içinde doğrudan ya da şirket pay sahibi, yöneticisi, kıdemli çalışanı olarak, önemli bir iş ilişkisi içinde olmamak.

(f) Mevcut durumda ya da geçmiş üç yıl içinde şirketin ya da ilişkili olunan diğer bir şirketin bağımsız denetçisinin ortağı ya da çalışanı olmamak.

(g) İcracı yöneticilerin bağımsız yönetici olabildiği başka bir şirkette icracı yönetici olmamak ve icracı yöneticilerle diğer şirketler üzerinden önemli bağlantıları olmamak,

(h) Üç dönemden uzun süre (ya da 12 yıl) yönetim kurulunda icracı olmayan yönetici olarak çalışmamış olmak,

(i) İcracı yöneticilerin veya yukarıda sayılan kişilerin yakın aile üyelerinden biri olmamak.

### **2.1.2.Yönetim Kurulu Komiteleri ve Çalışma Usulleri**

Komitelerin ana amacı kararların uygun değerlendirmeler neticesinde alınmasını ve çıkar çatışmalarından muaf olmasını sağlayarak yönetim kurulunun etkinliğini arttırmaktır. Komitelere ilişkin kurallar Üye Devletler tarafından öngörülebilir ve yönetim kurulunun uygun

görmesiyle yönetim kurulunun bazı yetkileri devredilmekte ancak nihai sorumluluk yine yönetim kurulunda kalmaktadır.

Yönetim kurulu komiteleri oluşturulurken, komitenin çalışma esaslarını yönetim kurulu belirler, iç hukukun izin vermesi durumunda delege edilen yetkiler beyan edilir, açıklanır tamamen şeffaf bir yöntem izlenerek kamuya duyurulur.

Tavsiyenin ekinde, yönetim kurulu komitelerinin (ücret, aday gösterme ve denetim) oluşumu, görevi, üye sayısı, toplantıya katılım ve şeffaflık konusunda sahip olmaları gereken ortak özellikler belirtilmiştir. Buna göre, her bir komite başkanının, doğrudan pay sahipleri ile iletişime geçebilmesi gerekir ve bunun pratikte nasıl gerçekleşeceğine dair hükümler yönetim kurulu tarafından her bir komitenin görev alanını belirleyen “*terms of reference*” belgesinde yer almalıdır.

Komiteler düzenli olarak yönetim kuruluna bilgi verir. Şirket kurumsal yönetim bildirimini (*corporate governance statement*) yılda en az bir defa kamuya duyurulur.

Ayrıca, şirketler var olan komiteler tarafından hazırlanan ve komite üyeleri, gerçekleştirilen toplantı sayısı, yıl boyunca toplantılara katılım, yapılan ana faaliyetler hakkında bilgi içeren bir rapor yayınlamalıdır. Özellikle denetim komitesinin, denetim sürecinin bağımsız bir şekilde faaliyet gösterdiği hususunu onaylaması ve bu sonuca ulaşmak adına hangi süreçlerden geçildiğini açıklaması beklenmektedir.

Her yıl belirlenen performans hedeflerine kıyasen yönetim kurulunun, üyelerin, komitelerin performansı değerlendirilir.

Tavsiyenin iç hukuka aktarılması için “uy ya da açıkla” veya ilkeleri mevzuat yoluyla kabul etme yöntemleri öngörülmüştür.

### **Aday Gösterme Komitesi**

Yönetim kurulu aday gösterme komitesi yöneticilerin atanması ve görevden alınması ile ilgili yönetim kuruluna tavsiye verir.

Yönetim kurulunun yapısı, büyüklüğü ve verimliliği hakkında düzenli değerlendirmeler yapar ve bu konularda yapılabilecek değişikliklere ilişkin tavsiyelerini yönetim kuruluna sunar. Çoğunluk bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşmalıdır. Kişi bazında yöneticilerin bilgi, beceri ve tecrübelerini düzenli olarak değerlendirir ve bunu yönetim kuruluna bildirir. CEO ile işbirliği içinde çalışır gerektiğinde dışarıdan danışmanlık alır ve ilan, reklam verebilir.

Komite, yönetim ve pay sahipleri de dahil olmak üzere aday gösterme tekliflerini gözden geçirir ancak yapılan önerileri yönetim kurulunun onayına sunmak komitenin takdirindedir. Bu durumda teklifleri reddedilen pay sahipleri aynı adayın seçilmesi için genel kurul toplantısında da aday gösterebilirler.

### **Ücret Komitesi**

Yöneticiler için uygulanacak “ücret politikası”nı teklif şeklinde hazırlayıp yönetim kurulunun onayına sunmakla görevlidir. Ücret politikası, her tür ödeme şeklini içermelidir. Özellikle sabit, performansa dayalı ücret/ödeme planları, emeklilik düzenlemeleri, sona erme ödemeleri (termination payments). Ya sadece icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinden ya da en azından çoğunluğu bağımsız olan üyelere oluşturulmalıdır.

Komite performansa dayalı ücret planları önerirken, bu önerilerine, yönetici ücretlerine ilişkin değerlendirme ölçütlerine ilişkin tavsiyeleri de eşlik etmelidir. Yöneticilerin ücretlerini tespit edecek değerlendirme kriterleri pay sahiplerinin uzun vadeli çıkarlarına ve yönetim kurulunun şirket için belirlediği amaçlara uygun olmalıdır.

Komite, yönetim kuruluna bireysel bazda yöneticilere verilecek ücretler için şirketin ücret politikasına uygun teklifler hazırlamak ve ilgili yöneticinin performans değerlemesini yapmakla görevlidir. Bu görevini yerine getirebilmek için, komitenin gruba dahil olan iştirakler de dahil olmak üzere, yöneticinin elde ettiği bütün gelir hakkında gerekli bilgiye sahip olması gerekir.

Komite yönetim kuruluna icracı yöneticiler için uygun sözleşme türleri hakkında teklifler sunar. Komite, ücret politikasının uygulanması ve bireysel olarak yöneticilere ödenen ücret konuları başta olmak üzere, ücretlendirmeye ilişkin hususların kamuya açıklanması hakkında mevcut hükümlerin uygulanıp uygulanmadığı konusunda yönetim kurulunun yapacağı gözetim faaliyetine yardımcı olur. Üst düzey yöneticilerin ücret seviye ve ödeme şekillerine ilişkin olarak, Komite, icracı yöneticilere genel tavsiyeler verir. Yönetici, müdür veya diğer çalışanlara verilen hisse senedi edindirme planları bakımından, Komite bu tür planların uygulanmasına dair genel politika hakkında görüş ve önerilerini yönetim kuruluna iletir. Faaliyet raporunda, bu konu hakkında verilen bilgiyi gözden geçirir. Ücret komitesi görevini yerine getirirken, ücretlerle ilgili piyasa standartları hakkında gerekli bilgiye ulaşabilmek için danışmanlardan yararlanabilir.

## **Denetim Komitesi**

Denetim komitesi, yönetim kuruluna şirket içi uygulama ve usuller bakımından aşağıdaki konularda yardımcı olur,

-Özellikle şirket ve şirketin yer aldığı grup tarafından kullanılan muhasebe yöntemlerinin uygunluğunu ve tutarlılığını gözden geçirerek, şirket tarafından hazırlanan finansal bilgilerin doğruluğunu izlemek,

-Yürürlükteki mevzuata uyumun yanı sıra diğer ana risklerin gereğince tanımlandığı, yönetildiği ve kamuya açıklandığı hususunda iç kontrol ve risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirmek,

- İç denetim biriminin başkanının seçimi, atanması, yeniden atanması ve görevden alınması ve bu birimin bütçesi hakkında tavsiyelerde bulunarak, iç denetim fonksiyonunun etkinliğini sağlamak. İç denetim biriminin bulgu ve tavsiyelerine yönetimin ele alma biçiminin izlenmesi, şirketin iç denetim birimi bulunmuyorsa, bu birime ihtiyaç olup olmadığının yıllık olarak gözden geçirilmesi

Denetim komitesi, şirketin bağımsız denetçisi hakkında aşağıdaki konularda yönetim kuruluna yetki ve görevlerini yerine getirmesinde destek verir.

-Bağımsız denetçinin seçimi, atanması, görevinin kapsamı, yeniden atanması, ya da görevden alınması konusunda yönetim kuruluna tavsiyeler vermek,

-Bağımsız denetim firmasının özellikle ortaklarının rotasyonuna, şirket tarafından ödenen ücretin seviyesine ilişkin kurallara uyumu Bağımsız denetçinin bağımsızlığını ve tarafsızlığını izlemek,

-Olası çıkar çatışmalarının doğmasını engellemek için Şirket ve varsa şirketin dahil olduğu grubun bağımsız denetim firmasına, denetim dışı verdiği hizmetler için ödediği ücretin bağımsız denetim firmasınca kamuya açıklanmasının ve söz konusu hizmetlerin niteliğinin ve ölçüsünün, yoğunluğunun izlenmesi,

-Bağımsız denetim sürecinin etkinliğinin ve yönetimin dış denetçinin yönetim mektubunda yer alan tavsiyeleri ele alma biçiminin gözden geçirilmesi,

-Bağımsız denetçinin istifasına yol açan sebeplerin soruşturulması ve alınması gereken tedbirlere ilişkin tavsiyelerde bulunulması.

Denetim komitesine iç ve dış denetçinin iş programı hakkında bilgi verilir. İç denetim raporları ya da düzenli olarak bu konuya ilişkin bir özet doküman gönderilir.

Denetim komitesi, çalışanların şikayet ya da anonim başvurularla şirket içinde önemli nitelikte usulsüzlüklerin bağımsız yöneticiye bildirilmesine ilişkin geçerli olan prosedürün ne ölçüde işletilip işletilmediğini gözetmelidir. Ayrıca, denetim komitesi, söz konusu usulsüzlüklerin bağımsız şekilde soruşturulması ve ardından gerekli takibatın yapılması için gerekli mekanizmanın bulunmasını temin etmelidir.

Denetim komitesi faaliyetleri hakkında en azından altı ayda bir, altı aylık ya da yıllık mali tabloların onaylanması sırasında yönetim kuruluna bilgi verir.



**3. AVRUPA KOMİSYONU TAVSİYESİ ve SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ ÇERÇEVESİNDE BORSA ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN BAĞIMSIZLIĞI İLKELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

|  | <b>AB Tavsiye Kararı</b>          | <b>SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri</b>             |
|--|-----------------------------------|--|
| <b>Bağımsızlık Ölçütünün Tanımı</b>  | √<br>(madde 13.1. ve 13.2.)       | √<br>(madde 3.3.5. Yönetim Kurulu Bölümü)        |
| <b>CEO ve Yönetim Kurulu Başkanı Görevlerinin Ayrılması</b>                      | √<br>(madde 3.2. ve Recital No.8) | √<br>(madde 3.2.1 Yönetim Kurulu Bölümü)         |
| <b>Yönetim Kurulunda Yeterli Sayıda Bağımsız YKÜ'nin Bulunması</b>               | √<br>(madde 4)                    | √<br>(madde 3.3. ve 3.3.1 Yönetim Kurulu Bölümü) |
| <b>Çıkar Çatışmaları Konuları ile İlgilenecek YK Komitelerinin Oluşturulması</b> | √<br>(madde 5)                    | √<br>(madde 5.1. Yönetim Kurulu Bölümü)          |
| <b>1. YK üyesi aday gösterme komitesi</b>  | √<br>(Annex I, madde 2.1.)        | <b>X</b>   |
| <b>2. Ücret komitesi</b>   | √<br>(Annex I, madde 3.1.)        | <b>X</b>   |
| <b>3. Denetim komitesi</b>   | √<br>(Annex I, madde 4.1.)        | √<br>(madde 5.6. Yönetim Kurulu Bölümü)          |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Komitelerde<br/>Çoğunluğun<br/>Bağımsız YKÜ'nden<br/>oluşması</b> | √<br>(Annex I, madde 2.1.2.,<br>3.1.2., 4.1.) | √<br>(madde 5.3. Yönetim<br>Kurulu Bölümü) |
|--|---|--|

#### 4. UYUM İÇİN YAPILMASI GEREKEN DEĞİŞİKLİK TEKLİFLERİ

31 Aralık 2008 tarihli Ulusal Program uyarınca ve 2008 yılında AB ile müzakereye açılan Şirketler Hukuku faslı kapsamında ülkemizce hazırlanan Müzakere Pozisyon Belgesinde, Bağımsız Yöneticiler ve Yöneticilerin Ücretlerine ilişkin 2005/162/AT ve 2004/913/AT Komisyon Tavsiyelerine uyumun sağlanması amacıyla SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin piyasa şartları da gözetilerek, 2009 yılında AB düzenlemeleri ile uyumlu hale getirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Bununla birlikte, uyum için yapılan değişikliklerin piyasa ve piyasa katılımcıları üzerinde ağır bir yük oluşturmaması için kademeli uyumlaştırma yönteminin de izlenebileceği hususu vurgulanmıştır.

Yukarıdaki bölümlerde yapılan açıklamalardan, SPK İlkelerinin yöneticilerin bağımsızlığı anlamında temel hususlarda Komisyon Tavsiyesinde yer alan ilkelerle aynı çizgide olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bağımsızlık ölçütünün tanımlanmasında, yönetimde yer almama ve çıkar çatışmalarından bağımsız olma önem kazanıyor. Çıkar çatışmalarından bağımsız olmak ise yönetimden, hakim ortaklardan ya da şirket ile yakın bağlantının bulunmaması olarak kabul ediliyor. SPK ilkelerinde de şirket veya grup şirketlerden biri ile kendisi, eşi ve üçüncü dereceye kadar kan ve sıhrî hısımları arasında son iki yıl içinde istihdam, sermaye veya ticaret anlamında doğrudan veya dolaylı bir menfaat ilişkisinin kurulmamış olması temelinde bağımsızlık tanımlanmıştır. SPK İlkelerindeki ayrıntılı bağımsızlık tanımının Komisyon Tavsiyesindeki şartları taşıdığı düşünülmektedir. Esasen Tavsiye bağımsızlık şartlarının belirlenmesini Üye Devletlere bırakmakta ve hatta son tahlilde, şirketin bu konuda takdir hakkına sahip olacağı belirtilmektedir. (Avrupa Komisyonu Tavsiyesi 13.2.)

Yine, CEO ve yönetim kurulu başkanı görevlerinin ayrılması, yönetim kurulunda yeterli sayıda bağımsız yönetim kurulu üyesinin bulunması, çıkar çatışmaları konuları ile ilgilenecek yönetim kurulu komitelerinin oluşturulması konularında da SPK ilkeleri ve Tavsiyenin uyumlu olduğu görülmektedir.

Yönetim kurulu nezdinde oluşturulan komitelerle ilgili olarak ise SPK İlkeleri uyarınca, şirketin içinde bulunduğu durum ve gereksinimlere uygun olarak, yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen yeterli sayıda komite oluşturulur. Komisyon Tavsiyesinde de aynı yaklaşım benimsenmiş ve aday gösterme, ücret ve denetim komiteleri tarafından yerine getirilecek fonksiyonlar yerine getirildiği sürece, üçten az da komite kurulabileceği ifade edilmiştir (7.1) Bu durumda, İlkeler uyarınca kurulması gereken “denetimden sorumlu komite” ve “kurumsal yönetim komitesi”nin işlevleri önem kazanmaktadır.

Tavsiyede ücret komitesi ve aday gösterme komitesi tarafından üstlenilmesi öngörülen görevler, SPK ilkelerinde belirtilen kurumsal yönetim komitesi tarafından kısmen yerine getirildiği görülmektedir.

SPK İlkesi 5.7.2. (c) ve (d) ile kurumsal yönetim komitesinin, yönetim kuruluna uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi, eğitilmesi ve ödüllendirilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu hususta politika ve stratejiler belirlenmesi konularında çalışmalar yapması ve yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin sayısı konusunda öneriler geliştirmesi beklenmektedir. Anılan hüküm Komisyon Tavsiyesinin ilgili hükümleri ile kıyaslandığında, eksik olan hususun yönetim kurulunun ve yöneticilerin sayısı ve etkinliği gibi konularda “düzenli” olarak değerlendirmeler yapması gerektiğidir. Ayrıca sadece yönetim kurulu üyeleri değil yöneticilerin de bilgi, beceri ve tecrübe düzeylerinin düzenli olarak değerlendirilmeye tabi tutulması, mevcut yöneticileri takiben istihdam edilecek yöneticilere ilişkin planlama yapılması (succession planning) hususlarının da İlkelere dahil edilmesi Tavsiyeye uyum sağlanması ve olası katkıları itibarıyla değerlendirilebilir.

Komisyon Tavsiyesinin “ücret komitesi”ne yüklediği işlevler ile benzer fonksiyonu SPK KYİ gereği yerine getirmesi beklenen “kurumsal yönetim komitesi” karşılaştırıldığında, ilgili Kurulumuz İlkelerinin birtakım eksiklikleri olduğu görülmektedir.

SPK İlkeleri uyarınca kurumsal yönetim komitesi, yönetim kuruluna uygun adayların ödüllendirilmesinde şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu hususta politika ve stratejilerin belirlenmesi konularında çalışmalar yapar, yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin

performans değerlendirmesi, kariyer planlaması ve ödüllendirmesi konusundaki yaklaşım, ilke ve uygulamaları belirler. Komisyon Tavsiyesinde ise, ücret komitesinin başlıca görevi, yöneticiler için uygulanacak “*ücret politikası*”nı teklif şeklinde hazırlayıp yönetim kurulunun onayına sunmak şeklinde belirlenmiştir. “Ücret politikası” ifadesi SPK KYİ’de sadece 3.4.14.’de pay sahiplerine yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilerine uygulanan ücret politikasına ilişkin görüş ve önerilerini sunma fırsatı verilmesi yönündeki hükümde geçmektedir. Her ne kadar kurumsal yönetim komitesi İlkeler ile belirlenen fonksiyonu gereği, esas itibariyle ücret politikası benzeri faaliyetler yürütse de, söz konusu faaliyetlerin yeterli olmadığı kanısındayız. Zira Komisyon Tavsiyesinde ücret politikasının kamuya açıklanması, yönetim kurulu onayına sunulması süreçleri de aranmaktadır. Bu bağlamda, yapılması gereken değişiklikler kapsamında;

-Komitenin, yönetim kuruluna bireysel bazda yöneticilere verilecek ücretler için şirketin ücret politikasına uygun teklifler hazırlaması,

-Yöneticilerin performans değerlemesini yapması,

-Yönetici, müdür veya diğer çalışanlara verilen hisse senedi edindirme planlarının uygulanmasına dair genel politika hakkında görüş ve önerilerini yönetim kuruluna iletmesi,

-Faaliyet raporunda, ücret politikası ve ilgili diğer konularda verilen bilgiyi gözden geçirmesi

konularında değişikliğe gidilmesi değerlendirilebilir.

Avrupa Komisyonu Tavsiyesi ve SPK KYİ’nin “denetim komitesi”ne ilişkin hükümlerinin kıyaslanması sonucunda ise aşağıdaki tespitlere ulaşılmıştır.

-SPK KYİ’de denetimden sorumlu komite açıkça Tavsiyede olduğu gibi şirket tarafından hazırlanan finansal bilgilerin doğruluğunu izleme işlevi bulunmamaktadır. Denetimden sorumlu komite, kamuya açıklanacak periyodik mali tabloların ve dipnotlarının, mevcut mevzuat ve uluslararası muhasebe standartlarına uygunluğunu denetlemek görevinin verilmesiyle yetinilmiştir. Bu çerçevede 5.6.2’nin yeniden değerlendirilmesi,

-Yürürlükteki mevzuata uyumun yanı sıra diğer ana risklerin gereğince tanımlandığı, yönetildiği ve kamuya açıklandığı hususunda iç kontrol ve risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirmek yönündeki Tavsiye hükmünün eşdeğerinin de SPK KYİ’de mevcut olmadığından hareketle 5.6.4.’ün de bu çerçevede yeniden değerlendirilmesi,

-Denetimden sorumlu komitenin seçilecek bağımsız denetim firmasının bağımsızlığını güvence altına almak amacıyla Komisyon Tavsiyesinde, şirket ve varsa şirketin dahil olduğu grubun bağımsız denetim firmasına, denetim dışı verdiği hizmetler için ödediği ücretin bağımsız denetim firmasınca kamuya açıklanmasının ve söz konusu hizmetlerin niteliğinin ve ölçüsünün, yoğunluğunun izlenmesi hükmü yer almaktadır. Bağımsızlık şartının sağlanması açısından daha net ve şeffaf bir kriter getiren anılan Tavsiye kuralı çerçevesinde 5.6.5. hükmünün değerlendirilmesi,

-Komisyon Tavsiyesinde, denetim komitesinin, çalışanların şikayet ya da anonim başvurularla şirket içinde önemli nitelikte usulsüzlüklerin bağımsız yöneticiye bildirilmesine ilişkin geçerli olan prosedürün ne ölçüde işletilip işletilmediğini gözetmesini, söz konusu usulsüzlüklerin bağımsız şekilde soruşturulması ve ardından gerekli takibatın yapılması için gerekli mekanizmanın bulunmasını temin etmesini öngörmektedir. SPK KYİ 5.6.7.'de benzer bir sistem kurulmuş olmakla beraber komitenin çalışmalarının etkinleştirilmesi bakımından, usulsüzlüklerin bağımsız şekilde soruşturulması ve ardından gerekli takibatın yapılması için gerekli mekanizmanın bulunmasını temin etme yönünde bir hükmün eklenmesinin değerlendirilmesi

uygun olacaktır.

## SONUÇ

Çalışmamızda, borsa şirketlerinde yönetim kurulu üyelerinin, yöneticilerin ücretlendirilmesi ve bağımsız yönetim kurulu üyeliği hakkındaki SPK KYI'nin finansal kriz sonrası yaşanan gelişmeler ve bu konudaki ilgili AB Müktesebatı dikkate alınarak güncellenmesi konusu incelenmiş ve İlkelerde değişikliğe gidilmesi bağlamında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

-Borsa şirketlerinin yönetici ücretlerine ilişkin izledikleri stratejinin bir “*ücret politikası*” adı altında, daha kurumsal bir yapıda hazırlanması,

-Ücret üzerinde daha etkili denetim sağlanması amacıyla, ücret politikasının genel kurul gündeminde ayrı bir başlık olarak bulunması, pay sahiplerinin oyuna sunulması,

-Değişken ücretin pay sahiplerinin ön onayına tabi tutulması,

-Sona erme ödemelerine üst sınır getirilmesi, başarısızlık durumunda “sona erme ödemeleri” verilmesi yasağı, yanlış ödenen değişken ücretin şirketçe geri alınabilmesi, bağımsız yöneticilerin ücret planlarının pay temelli ücretlendirme unsurunu içermemesi ve ücret komitesinin yönetici ücreti ile diğer çalışanların ücreti arasında bir oransallık gözetmesi,

-Yönetim kurulu nezdinde çalışan Kurumsal Yönetim Komitesinin yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin bilgi, beceri ve tecrübe düzeylerinin düzenli olarak değerlendirmeye tabi tutulması, mevcut yöneticileri takiben istihdam edilecek yöneticilere ilişkin planlama yapılması (succession planning),

-Kurumsal yönetim komitesinin, ücret politikasının kamuya açıklanması, yönetim kurulu onayına sunulması süreçlerini yerine getirmesi ya da ayrıca bir ücret komitesinin kurulması, anılan komitenin; yönetim kuruluna bireysel bazda yöneticilere verilecek ücretler için şirketin ücret politikasına uygun teklifler hazırlaması, yöneticilerin performans değerlemesini yapması, yönetici, müdür veya diğer çalışanlara verilen hisse senedi edindirme planlarının uygulanmasına dair genel politika hakkında görüş ve önerilerini yönetim kuruluna iletmesi, Faaliyet raporunda, ücret politikası ve ilgili diğer konularda verilen bilgiyi gözden geçirmesi.

-Denetimden sorumlu komiteye, şirket tarafından hazırlanan finansal bilgilerin doğruluğunu izleme işlevi verilmesi,

-Denetimden sorumlu komitenin, mali tabloların yürürlükteki mevzuata uyumun yanı sıra diğer ana risklerin gereğince tanımlandığı, yönetildiği ve kamuya açıklandığı hususunda iç kontrol ve risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirmesi,

-Denetimden sorumlu komitenin seçilecek bağımsız denetim firmasının bağımsızlığını güvence altına almak amacıyla, şirket ve varsa şirketin dahil olduğu grubun bağımsız denetim firmasına, denetim dışı verdiği hizmetler için ödediği ücretin bağımsız denetim firmasınca kamuya açıklanmasının ve söz konusu hizmetlerin niteliğinin ve ölçüsünün, yoğunluğunun izlenmesi,

-Denetim komitesinin, şirket içi usulsüzlüklerin bağımsız şekilde soruşturulması ve ardından gerekli takibatın yapılması için gerekli mekanizmanın bulunmasını temin etmesi.

Borsa şirketlerini ilgilendiren değişikliklerin yanı sıra, finansal hizmetler sektörüne ilişkin yayınlanan Komisyon Tavsiye ilkeleri uyarınca, finansal düzenleyici ve denetleyici otoriteler, finansal kurumların sağlıklı ücret politikalarının, risk yönetim politikalarıyla uyumlu biçimde uyguladıklarını denetlemekle yükümlü olacaklardır. Ayrıca, 13.07.2009 tarihinde Avrupa Konseyi'ne sunulan yeni Sermaye Yeterliği Direktifi uyarınca, kredi kurumları ve yatırım şirketleri açısından etkin risk yönetim politikaları ile uyumlu ücret politikasına sahip olmak hukuki bir zorunluluk haline gelecektir. Bu yükümlülüğün yerine getirilmemesi halinde düzenleyici otoritelerin gerekli tedbirler almaları gerekmektedir. Ayrıca, Üye Devletler finansal kuruluşlarının ücret politikalarını ve Tavsiyeye uyum durumlarını belirten açıklamalarını ("remuneration policy statement") düzenleyici ve denetleyici kuruluşlarına açıklamaları gerekecektir. Finansal kuruluşlarca düzenleyici ve denetleyici kuruluşlara yapılan söz konusu bildirim gerektiğinde güncellenmesi gerekmektedir.

Yukarıda açıklandığı üzere, finansal kriz sonrasında, finansal hizmetler sektöründe ücret politikası konusu ve bu konuda düzenleyici denetleyici kuruluşların işlevi kurumsal yönetim alanında geçerli "uy ya da açıkla" zemininden çıkmış, emredici niteliğe dönüşmüştür. Bu gelişmenin dikkate alınarak, finansal hizmetler sektörü için hazırlanan tavsiyenin düzenleyici, denetleyici kuruluşlarla finansal hizmet sağlayıcıları arasında ücret konusunda kurulacak diyalogda faydalı olabileceği düşünülmektedir.



**EK: AVRUPA KOMİSYONU'NUN BORSA ŞİRKETLERİNDE YÖNETİCİLERİN ÜCRETİ ve BAĞIMSIZLIĞI KONUSUNA İLİŞKİN TAVSİYELERİ VE SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI – EKSİKLİK ANALİZİ**