



## Kurumsal Yönetim Açısından Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi, Eksiklikleri ve Çözüm Önerileri

İrem TORE\*

### ÖZ

Risk, şirketlerin hedeflerine ulaşmasını olumsuz etkileyebilen olayların neden olduğu olası kayıplardır. Karşılaşılabilecekleri risklerin varlığı nedeniyle şirketler doğrudan tehdit altındadır. Şirket iflaslarının önlenmesi amacıyla bu risklerin erken teşhis edilerek, önlemler alınması önemlidir. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) 378. ve 625/1-e md. ile anonim ve limited şirketlerde riskin erken saptanması ve yönetimi komitesi kurulmasını zorunlu hale getirmiştir. Fakat, Kanunda komitenin usul ve esasları açık bir şekilde belirtilmemiştir. Bu durumun uygulamada muhtemel sorunlar ortaya çıkarabileceği aşıkardır. 'Geniş anlamda bir risk yönetim sistemi mi kurulmalıdır?' 'Sadece borsa şirketlerinde komite kurulmasının zorunlu olması şirketlerde risk bilinci oluşturmak için yeterli midir?' gibi sorular tartışmaya açıktır. Bu sorulara yanıt bulmak adına BIST-Kurumsal Yönetim endeksinde yer alan şirketlerin 2019 yılı faaliyet raporları incelenmiştir. Çalışmanın sonucu uygulamada ortaya çıkan sorunları çözmek adına Kamu Gözetimi Kurulunca risk yönetim standartları belirlenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu çalışma uygulamada karşılaşılabilecek aksaklıkları belirleyerek kanunun iyileştirilmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca, bu aksaklıkların giderilmesine yönelik çözüm önerilerinde bulunacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Risk, Riskin Erken Saptanması Komitesi, Kurumsal Yönetim

**JEL Sınıflandırması:** G32, G34, G38

## The Early Risk Detection Committee, Shortcomings and Suggestions for Solutions in terms of Corporate Governance

### ABSTRACT

Risk is the potential losses caused by events that may adversely affect the accomplishment of company objectives. Companies are directly under threat due to the existence of risks. To prevent company bankruptcies, it is important to identify these risks in advance and take precautions. Article 378 and 625/1-e of the Turkish Commercial Code No. 6102 (TCC) made establishment of the Early Risk Detection Committee mandatory for the joint stock companies and limited companies. However, the procedures and principles of the committee are not explicitly stated in the law. This vagueness may rise possible problems in practice. Questions such as 'Should a risk management system be established in a broad sense?' 'Would it be enough to establish mandatory committees only in listed companies to create risk awareness?' are open to discussion. To answers these questions, the 2019 annual reports of the companies listed in the BIST-Corporate Governance index were examined. The results reveal the need to set risk management standards by the Public Oversight Board in order to solve problems arising in practice. This study will help to identify the problems that may arise in practice in order to improve the law and will propose solutions to these problems.

**Keywords:** Risk, Early Risk Detection Committee, Corporate Governance

**JEL Classification:** G32, G34, G38

*Geliş Tarihi / Received: 30.09.2020 Kabul Tarihi / Accepted: 21.12.2020  
Doi: 10.17541/optimum.802836*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finans Bölümü, itore@atu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2359-7685.

## 1. GİRİŞ

Türkiye, Avrupa Birliği (AB) tam üyeliğine aday bir ülkedir. Tam üyelik sürecini hızlandırmak adına Türkiye ile AB 2001 yılında katılma ortaklığı anlaşması imzalamıştır. Bu Anlaşma Türkiye'nin hukukî altyapısının Birliğe uyumunu sağlayacak düzenlemeleri hayata geçirerek ulusal hukukun bir parçası haline getirmeyi amaçlamaktadır. Diğer bir deyişle, bu anlaşma ile tam üyelik sürecinde Türkiye'nin kısa ve orta vadede çeşitli hukuk dallarında yapması gereken reformların genel çerçevesi çizilmiştir. 6102 sayılı TTK gerekçesinde de belirtildiği gibi 6762 sayılı TTK'nın ticaret, şirketler, sermaye piyasası, taşıma ve sigorta hukuku alanlarındaki düzenlemelerinin Birliğin yönergeleri ile tüzüklerine göre değiştirilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir.

AB'nin şirketler hukukuna ilişkin Türkiye'den talep ettiği düzenlemeler, şirketlere ilişkin yasal düzenlemeleri AB iç pazar işleyişi düzenlemelerine benzer bir biçimde geliştirerek şirketlerin yürüttükleri faaliyetler için gerekli altyapıyı sağlamayı amaçlamıştır. Şirketler hukuku faslının kapsamı şirketler ile muhasebe ve denetime ilişkin mevzuat olmak üzere iki ana unsurdan oluşmaktadır. Türkiye, AB iç Pazar düzenlemelerine uyum sağlamak için 6102 sayılı TTK ve 6102 sayılı TTK'nın Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında Kanunu ve diğer ilgili mevzuatları kabul etmiştir.

Şirketlerde risklerin belirlenmesi, yönetilmesi ve pay sahiplerinin bu konuda bilgilendirilmesi kurumsal yönetimin bir unsurudur. Şirketlerin asıl amacı kâr elde etmektir (Bahtiyar, 2012: 17). Fakat ekonomik krizler, döviz kurlarının değişiminden doğabilecek kur riski, sermaye yetersizliği, finansman kaynaklarındaki problemlerden doğabilecek likidite riski gibi finansal riskler ve şirketin iyi yönetilmemesi veya belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek stratejik ve operasyonel riskler sebebiyle şirketlerin risk almadan işlem yapabilmesi mümkün değildir (Griffiths, 2005: 22-23). TTK genel gerekçesinde belirtildiği üzere sanayileşmiş ülkelerin aksine Türkiye'de faizlerdeki sık dalgalanmalar, devlet bonoları ve tahvilleriyle yapılan işlemler, yatırımların kredilerle finanse edilip, öz varlık/yabancı para rasyosuna dikkat edilmemesi, döviz üzerine spekülasyon yapılması ve özellikle dövizde açık pozisyon ve benzeri sebeplerin mevcudiyeti sebebiyle şirket içinde verilen kararların öngörülebilmesi zorlaşmaktadır. Bu nedenle şirketler doğrudan risk altındadır. Bu riskler Türkiye'de faaliyet gösteren şirketler açısından finansal sıkıntılar oluşturmakta ve hatta şirketlerin birçoğunun kurulduktan kısa bir süre sonra sona ermesine neden olmaktadır (Şahin, 2016: 287). Şirketler için tehdit unsuru olan bu riskler bir anda ortaya çıkabileceği gibi bir süreç içerisinde de ortaya çıkabilmektedir. Şirketler açısından belirsizlik yaratacak riskleri tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Ancak, risklerin önceden tespit edilmesi, onlara karşı önlem alınması ve şirketin hedefleri ile uyumlu riskler alınması şirketler için hayati önem arz etmektedir (Akçakanat, 2012: 32). Bu nedenle riskin erken ve etkin bir şekilde yönetilmesi şirketin varlığını sürdürmesini güvence altına almaktadır.

Sermaye şirketleri piyasaya katkılarından dolayı ekonominin önemli unsurlarındandır. Özellikle anonim şirketler hem özel mülkiyetin hakla yayılmasına hem de tek başına işe yaramayan ve âtil durumda bulunan küçük tasarrufların bir araya getirilmesi ile büyük sermayeler oluşturulmasına katkıda bulunur. Böylelikle dolaylı olarak büyük yatırımlara finansal kaynak sağladığı ve de küçük tasarruf sahiplerine şirket karından pay alma olanağı tanıdığı için yalnızca ekonomik açıdan değil hukuki açıdan da büyük öneme sahiptirler. Bu nedenle 6102 sayılı TTK düzenlenirken kanun koyucu anonim şirketler için özel koruyucu hükümler öngörmüştür. Kısaca bahsedilen bu sebeplere dayanarak kanun koyucu AB direktifleri doğrultusunda ve kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde bazı anonim şirketlerde yönetim kurulu üyelerine ve limited şirketlerde müdürlere TTK md. 378'de ve md. 625/1-e uyarınca riskin erken saptanması komitesi kurma görevi vermiştir.

Bu çalışma öncelikle TTK md. 378 ve 625/1-e kapsamında riskin erken saptanması ve yönetimi konusunu ele alacaktır. Çalışma bu komitenin hukuki alt yapısı, kurulması, işleyişi, görevleri ve denetimi gibi önemli hususları mukayeseli hukuktaki örneklerden de istifade ederek değerlendirecek ve BİST-Kurumsal Yönetim endeksinde yer alan şirketlerin faaliyet raporlarından elde edilen bilgiler ile uygulamada karşılaşılan durumu ortaya koyacaktır. Çalışmanın son bölümünde ise komitenin Türkiye’deki uygulamasının geliştirilmesine yönelik önerilere yer verilmiştir.

## 2. RİSK KAVRAMI

İşletmeler açısından risk bir zarara, bir kayba, bir tehlikeye yol açabilecek bir olayın ortaya çıkma olasılığıdır (Şahin, 2016: 289). Örneğin, işletmenin finansal yönüyle ilgili planlanan herhangi bir durumun meydana gelmesinde ortaya çıkan sapma ihtimalidir.

Şirketlerde riskin saptanması vekalet teorisine dayanmaktadır. Bu teoride kendi yerine şirketi yönetmesi için vekalet edene bir sözleşme ile yönetsel yetkilerini devreden bir vekil mevcuttur (Berle ve Means, 1932). Her iki tarafında amacı fayda maksimizasyonudur ve bu amaç taraflar arasında bilgi asimetrisinin oluşmasına neden olmaktadır. Risklerin teşhis edilerek raporlanması bilgi asimetrisini minimize etmek için kullanılacak yöntemlerden biridir.

Bu noktada belirtmek gerekir ki 1956 yılında yürürlüğe giren 6267 sayılı TTK’da şirketlerde risk ve riskin erken saptanmasına dair bir düzenleme bulunmamaktaydı. 2012 yılında yürürlüğe giren ve kurumsal yönetim ilkelerini baz alarak düzenlenen 6102 sayılı TTK’da ise md. 378 başlığında ‘riskin erken saptanması ve yönetimi’ ifadesi kullanılmaktadır. Fakat md. 378 ile şirketlere ilişkin risk açıkça tanımlanmamıştır. Bu kavram ilk defa Kamu Gözetim Kurumu tarafından 2014 yılında çıkarılan Riskin Erken Saptanması ve Komitesi Hakkında Denetçi Raporuna İlişkin Esaslar (Kısaca Denetçilerin Raporuna İlişkin Esaslar olarak ifade edilecektir) md. 4/1-c’de “Şirketin varlığını, gelişmesini ve sürekliliğini tehdit edebilecek gelişmelerin ortaya çıkma ihtimalidir.” şeklinde tanımlanmıştır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi riskin tanımlanması ve böyle bir komitenin kurulması arkasındaki asıl mantık şirketin bütünlüğünü ve uygulanabilirliğini korumak için mevcut ve potansiyel riskleri erken bir aşamada tespit etme ihtiyacına dayanmaktadır.

Risklerin erken saptanması için işletmeler açısından risk oluşturabilecek unsurların önceden belirlenmesi gerekir. Bir işletmenin varlığını, gelişmesini ve sürekliliğini tehdit edebilecek risklerin tanımlanması ve değerlendirebilmesi için işletme literatüründe yapılan çalışmalar riskleri öncelikle 2 gruba ayırmıştır (Kloman, 1992: 299-301). Bunlar iç faktörlerden kaynaklı riskler ve dış faktörlerden kaynaklı risklerdir. Bu riskler de kendi içerisinde alt gruplara ayrılmıştır. İşletmelerde en çok odaklanılan riskler genel olarak finansal, operasyonel, stratejik ve mücbir sebeplerden kaynaklanan riskler olarak sınıflandırılabilir (Yaşar, 2016: 75-76). Finansal riskler işletmenin finansal durumunun ve tercihlerinin sonucunda ortaya çıkarken, operasyonel riskler bir operasyonun gerçekleştirilmesinde üretim, personel veya yönetim gibi operatif birimlerde yapılan hata ve aksaklıklara dayalı riskleri ifade etmektedir. Stratejik riskler, bir işletmenin hedeflerine ulaşmasına engel oluşturabilecek piyasa şartları, yönetim yapısı, müşteri ilişkileri, düzenleyici ve politik riskler gibi hususlara ilişkin kararlardan kaynaklanan risklerdir. Mücbir sebeplerden kaynaklanan riskler ise işletmenin faaliyetlerinden bağımsız olarak ortaya çıkan ve büyük zararların oluşmasına neden olan sel, deprem veya fırtına gibi doğal riskler ile yasal düzenlemeler ve politik değişikliklerden kaynaklı zorlayıcı sebeplerden kaynaklanan risklerdir.

TTK genel gerekçesinde de belirtildiği üzere Türkiye ekonomisinin gerçekleri göz önüne alındığında işletmelerin nihai hedeflerine ulaşmalarına engel teşkil ederek operasyonlarını aksatacak ve itibarlarını zedeleyecek risklerin önceden belirlenmesi özel bir önem taşımaktadır.

Kanun koyucunun Ticaret hukuku alanında yaptığı reformlarda Avrupa'da ortaya çıkan yenilikler etkili olmuştur. Almanya, işletmeler alanında kontrol, denetim ve şeffaflık konularını ilk benimseyen ve uygulayan ülkelerden biri olmasının yanı sıra diğer Avrupa ülkeleri ile kıyaslandığında risk teşhisi ve raporlamasına yönelik standartlar geliştirmiş olan tek ülkedir (Hazır, 2017: 989). Bu nedenle, riskin erken saptanmasına yönelik Alman düzenlemelerin ele alınması 6102 sayılı TTK ile getirilen değişiklikleri değerlendirmek yönünden yararlı olacaktır.

### **3. ALMAN HUKUKUNDA RİSKLERİN ERKEN SAPTANMASI**

Faaliyet raporlarında riske yer verilen ilk yasal düzenleme 1958 yılında yürürlüğe giren Bilanço Yönergeleri Kanunu'dur (Velte ve diğerleri, 2011: 132). Risklerin erken saptanması kavramı ise 1998 tarihinde yürürlüğe giren Şirketlerde Kontrol ve Şeffaflık Hakkında Kanun ile ilk kez Alman Paylı Ortaklıklar Kanunu'nda yer almıştır (Dobler, 2008: 189). Eklenen bu madde ile şirketi yöneten kurul, şirketin varlığını tehlikeye düşüren gelişmelerin tespit edilebilmesi için elverişli tedbirleri almak ve özellikle bir kontrol sistemini kurmakla yükümlü kılınmıştır. Bu madde ile önemli şirket risklerinin zamanında tespit edilmesi ve gelecek şirket faaliyetlerinin bu riskler doğrultusunda belirlenmesi için yönetim kurulunun bilinçli ve dikkatli olmalarını sağlamak amaçlanmıştır. Zaten madde gerekçesinde de eklenen bu madde ile şirkette uygun iç denetim ve tamamlayıcısı niteliğinde bir risk yönetimi sağlamanın yönetim kurulunun bir görevi olduğu vurgulanmaktadır.

Bu yeni düzenleme Alman Ticaret Kanunu md. 289/1 ile de desteklenerek durum raporunda sermaye şirketinin öngörülen gelişmeleri değerlendirilirken fırsat ve risklerin de değerlendirmeye alınması ve açıklanması gerektiği ve sermaye şirketinin kanuni temsilcilerinin bu fırsat ve riskleri onaylamaları gerektiği öngörülmektedir. Alman Ticaret Kanunu bu düzenleme dışında md. 317/2 gereğince yılsonu hesap denetçisine de gelecek gelişmelerin risklerinin durum raporunun denetimi kapsamına alınması yükümlülüğü getirilmiştir.

2009 yılında yayınlanan Bilanço Hukuku Modernleştirme Kanunu, Alman Ticaret Kanunu md. 289'u genişleterek sermaye şirketlerinin sadece kendilerinin değil aynı zamanda konsolide şirketlerin risk yönetim sistemleri hakkında da şeffaf olunması gerektiğini ifade etmiştir. Bu düzenlemeler sonucu orta ve büyük ölçekte ana sermaye şirketleri ve bu şirketlere bağlı yavru şirketler için yıllık faaliyet raporları içerisinde risk raporlaması zorunlu hale gelmiştir.

Bu noktada ele alınması gereken önemli bir husus eklenen madde ve gerekçesinde risk kavramının tanımlanmamış olmasıdır. Hüküm, şirketin varlığını tehlikeye düşüren gelişmelerin tespit edilmesi şeklinde düzenlenmiştir. Fakat hükmün lafzında ne tür gelişmelerin bu hüküm kapsamında değerlendirileceği açıklanmamıştır. Dolayısıyla, risklerin belirlenmesine yönelik biçimsel ve niteliksel özellikler belirtilmediği gibi raporlamanın içeriği ve nasıl uygulanacağı da belirlenmemiştir. Doktrin, burada genel bir risk yönetiminin kastedilmediğini vurgulamaktadır. Hükmün şirketin karşılaşılabileceği her türlü riski değil sadece şirketin varlığını tehlikeye düşürecek somut risklerin erken tespitini kapsadığı görüşündedir (Ulrich, 2000: 437). Dolayısıyla, şirketlerin karşılaşması muhtemel olan her türlü olumsuz gelişmeden ziyade yukarıda bahsedilen, işletme literatüründe de ele alınan, şirketin varlığını tehlikeye düşürecek türde risklerin erken saptanması yönetim kurulunun yükümlülüğündedir (Yaşar, 2016: 76-77).

Düzenleniş tarzı nedeniyle ortaya çıkan bir başka husus ise öngörülen bu sistemin tüm anonim şirketlerde mi yoksa yalnızca payları borsada işlem gören anonim şirketleri mi kapsadığıdır. Alman Ticaret Kanunu md. 317/4 ve md. 321/4 denetçilerin sadece pay senetleri borsada işlem gören anonim şirketlerde riskin erken saptanması sisteminin kurup kurulmadığı, kurulmuş ise alınan tedbirlerin uygunluğu ve işlerliği hakkında denetleme yapacağını öngörmüştür. Bu durum diğer anonim şirketlerde riskin erken saptanmasına dair bir sistemin

kurulmasına yönelik bir zorunluluk olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Fakat anonim şirketlerin ekonomik açıdan önemi göz önüne alındığında sadece belirli bir grup şirketin risklerinin erken saptanması bütün olarak piyasaya faydalı olmayacaktır. Bu nedenle, kanun koyucunun burada vurgulamak istediği riskin erken saptanması sisteminin tüm anonim şirketler tarafından kurulması, bununla birlikte Alman Ticaret Kanunu md. 317 ve 321’de belirtilen sadece pay senetleri borsada işlem gören şirketlere mahsus denetim esnasında da uygulanan tedbirlerin denetlenmesidir.

Alman Ticaret Kanunu’nda yer alan riskin erken tespiti düzenlemesinin eleştirildiği başka bir konu da yönetim kurulunun kendisine verilen bu yetkiyi ne şekilde kullanacağını açık bir şekilde belirtilmemiş olmasıdır (Şahin, 2016: 292). Hangi tedbirlerin alınacağı konusunda yönetim kuruluna takdir yetkisi verilmiştir. Bu tedbirlerin şirketin büyüklüğüne, faaliyet alanına ve ilgili pazardaki risk potansiyeline göre belirlenmesi gerektiği açıktır (Hirte vd., 2014: 91). Bu yorumdan anlaşılacağı üzere kanun koyucu bu maddenin kapsamını geniş tutarak alınması gereken tedbirleri sadece muhasebenin ve ticari defterlerin hukuka uygun bir şekilde tutulmasıyla sınırlamamıştır. Somut olayın özelliklerine göre yönetim kurulu şirketin şartlarına uygun tedbirleri almak zorundadır. Fakat risklerin neler olabileceği ve bunlara nasıl tedbirler alınabileceğine dair açık ve net değerlendirme kriterleri öngörülmemiştir.

Risk teşhisi konusundan uygulanacak yöntem Almanya’da muhasebe standartları hazırlamak ve yayınlamak ile yükümlü kurum olan Alman Muhasebe Standartları Kurulu tarafından 2001 yılında yayınlanan risk raporlamaya yönelik standartlar ile belirlenmiştir (Hazır, 2017: 992). Bu standartların amacı ana ve yavru şirketlerin karşılaşabilecekleri riskler hakkında karşılaştırılabilir ve güvenilir bilginin tüm ilgililere sunulmasıdır. Bu standartlara ek olarak sektör odaklı risk saptama ve raporlama standartları da yürürlüğe konulmuştur (Mühlbauer, 2013: 54). Uluslararası ekonomik koşulların da değişmesine paralel olarak halka açık sermaye şirketlerinde şeffaflığı sağlamak adına bu standartlar sürekli olarak güncellenerek 2012 yılından itibaren riskin saptanması ve raporlanabilmesi için şirket topluluğu tarafından yerine getirilmesi gereken azami şartlar düzenlenerek, borsaya kote olan sermaye şirketleri için zorunlu bir uygulama haline gelmiştir (Böking ve diğerleri, 2013: 37). Alman mevzuatında riskin erken saptanması ve yönetimine yönelik birebir ve sistematik bir düzenleme ile risk çeşitlerinin belirlenmesi, risklerin saptanması, şirket topluluğuna ait risklerin belirlenmesi, riskin erken saptanması sisteminin işleyişi, bu risklerin şirketi nasıl etkileyeceğine yönelik beklentilerin açıklanması ve alınacak önlemlerin belirlenmesi kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirliğe önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

## **4. TTK’YA GÖRE RİSKİN ERKEN SAPTANMASI**

### **4.1 Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Kavramı**

Türkiye, ticaret hukuku alanında Alman hukukundaki yeniliklerden etkilenmesine rağmen kanunda riskin erken saptanması ve yönetimi konusunda Almanya’da olduğu gibi bire bir düzenlemeye rastlanmamaktadır. 6102 sayılı TTK’da kurumsal yönetim ile ilgili pek çok düzenleme ile birlikte riskin erken saptanması da çerçeve bir düzenleme olarak, detaylandırılmadan ele alınmıştır. Ancak, aşağıda da ifade edileceği gibi bu düzenleme riskin erken saptanması ve yönetimi başlığını taşısa da Almanya’daki gibi riskin saptanması ve yönetim ile raporların düzenlenmesine dair sistematik uygulama ilkelerini belirtmemiştir.

Riskin erken saptanması ile ilgili düzenlemeler bir arada değerlendirildiğinde riskleri belirlemek üzere kurulacak komitenin adı üzerinde bir bütünlük sağlanmadığı görülmektedir. TTK md. 378’in başlığı riskin erken saptanması ifadesi ile düzenlenmişken madde metninde ve aynı maddenin gerekçesinde risk teşhisi ifadesi kullanılmıştır. Aynı kullanım Sermaye Piyasası



Kurulu (SPK)'nın II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nde de görülmektedir. İki kavram güncel kullanımda birbirinin eş anlamına tekabül etmektedir. Bu nedenle bu farklılık uygulamada önem arz etmemekle birlikte kavram bütünlüğünün sağlanması açısından önemlidir.

Risk kavramı ve yönetimi, 6102 sayılı TTK ile mevzuatımızda yer bulmuş yeni bir konudur. Şirketlerin sürekliliğini tehlikeye düşüren risklerin en düşük düzeye indirilebilmesi için bu tehlikelerin erken saptanması günümüz piyasa şartlarında kaçınılmaz bir gerekliliktir. Bu gerekçe ile TTK md. 378 “Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhâl kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir. Komite, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda durumu değerlendirir, varsa tehlikelere işaret eder, çareleri gösterir. Rapor denetçiye de yollar.” şeklinde düzenlenmiştir. Bu madde ile kurulacak komitenin şirketi ilgilendiren her türlü risk hakkında yönetim kurulunu bilgilendirerek tespit edilen risklere karşı gerekli önlemlerin alınması ve somut olayın özelliklerine göre gerekli tedbirlerin uygulanması konularında şirketin yönetim kuruluna tavsiye ve önerilerde bulunulması amaçlanmıştır. Böylece bir yandan risk yaratan durumları önceden belirleyerek şirketin büyük zarara uğraması engellenirken diğer yandan yönetimin risklere zamanında müdahale etmesine olanak vererek hem ortakların hem de yöneticilerin menfaatleri korunacaktır.

## **4.2 Komitenin Uygulama Alanları**

### **4.2.1 Anonim Şirketler**

TTK md. 378 ve SPK Kurumsal Yönetim Tebliği'nin 4.5. ilkesi gereğince pay senetleri borsada işlem gören şirketlerin yönetim kurullarına riskin erken saptanması ve yönetimi komitesi oluşturma yükümlülüğü getirilmektedir<sup>1</sup>. Bu noktada dikkat edilmesi gereken husus TTK'ya göre halka açık anonim şirket (borsa şirketi) anonim şirketin bir türüdür. Fakat her halka açık anonim şirket aynı zamanda bir borsa şirketi değildir. 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu (SerPK) m. 16'ya göre bir anonim ortaklığın halka açıklık statüsü kazanması iki şekilde gerçekleşir; şirketin payları borsada işlem görmesi ile ya da pay sahibi sayısının beş yüzü aşması ile. Kanun koyucu pay senetleri borsada işlem gören şirketler vurgusu yaparak bu komitenin herhangi bir şekilde halka açık anonim şirket statüsü kazanmış anonim şirketler için değil sadece pay senetleri borsada işlem görerek bu statüyü kazanmış borsa şirketleri için zorunlu kılmıştır. Bu durumda halka açık olmayan anonim şirketlerin bu komiteyi kurması kanunen bir zorunluluk değildir. Ayrıca, şirketler halka açıklık statüsünü pay sahibi sayısı beş yüzü aşması ile kazanabilirler. SerPK md. 16'ya göre payları borsada işlem görmeyen anonim ortaklıklar, halka açık ortaklık statüsünü kazandıktan sonra en geç iki yıl içinde paylarının işlem görmesi için borsaya başvurmak zorundadırlar. Halka açıklık statüsü kazanmış olmalarına rağmen bu şirketlerde komite kurulmasının borsaya kote olana kadar kanuni bir zorunluluk olmamasının nedeni de tartışılmalıdır. Hüküm metni bu şirketlerde komitenin zorunlu olarak kurulmasını denetçinin komite kurulmasını gerekliliğini yazılı olarak yönetim kuruluna bildirmesine bağlamıştır.

Bu noktada TTK md. 378 tartışmaya açıktır. Anonim şirketler büyük sermayeler gerektiren önemli alanlarda uğraş verdikleri için ekonomik sistemin temel taşlarından. Ekonomik açıdan bu derece etkin ve önemli olmalarına rağmen payları borsada işlem görmeyen anonim şirketlerde riskin erken saptanması komitesi kurulmasının denetçinin gerekli gördüğü hallerde yasal bir zorunluluk olarak düzenlenmesinin nedeni anlaşılmamaktadır. Ekonomik açıdan sahip olduğu önem göz önüne alındığında bu komite tüm anonim şirketleri kapsayacak

şekilde düzenlenmelidir. TTK genel gerekçesinden de anlaşıldığı üzere Kanun'un amaçlarından biri de kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını yaygınlaştırarak bu ilkeleri bir iş yapma kültürü haline getirmektir. TTK md. 378 kurumsal yönetim ilkelerinin bir uygulamasıdır. Bunun yanı sıra komitenin amacı anonim şirketlerin varlığını tehlikeye düşürebilecek riskleri erken saptayarak şirketlerin varlıklarını uzun süre devam ettirmelerini sağlamaktır. Bu nedenlerle bu komitenin tüm anonim şirketlerde zorunlu hale getirilmesi yönünde yapılacak düzenleme hem kurumsal yönetim ilkelerinin yaygınlaşmasını hem de ekonomik açıdan etkinliğe sahip anonim şirketlerin devamlılığını sağlayacaktır.

Bu noktada eleştirilmesi gereken bir husus da payları borsada işlem görmeyen anonim şirketlerde riskin erken saptanması komitesi kurulmasının denetçinin görüşüne bırakılmış olmasıdır. TTK md. 397'ye göre anonim şirketlerin finansal tablo denetimi denetçi tarafından yapılır. Bağımsız denetimin amacı şirkete ait finansal tabloların bir bütün olarak doğru ve gerçeği yansıtıp yansıtmadığını ve bu tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine ve yasal düzenlemelere uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığının tespiti sürecini kapsamaktadır (Dal, 2013: 91). Yani bağımsız denetim ile odaklanılan asıl nokta şirketin finansal durumudur. Fakat yukarıda da bahsedildiği üzere işletmelerde risk kavramı sadece finansal risklerden oluşmamaktadır. Ayrıca, denetim geçmişe yönelik yapılan bir inceleme iken risk saptanması gelecek ve geleceğin yorumuyla ilgili bir faaliyettir. Denetim yıl içinde oluşturulan finansal tabloların belirli dönemlerde incelenmesi şeklinde vuku bulurken riskin erken saptanması süreci süreklilik arz etmektedir. Hatta, denetçi komitenin kurulması gerektiğine dair görüşünü bildirdiğinde riskin erken saptanması için geç kalınmış olunabilir. Bu nedenle riskin erken saptanması finansal denetimden daha kapsamlı yorumlanmalıdır. Bu sebeplerle komitenin amacına daha etkin hizmet edebilmesi adına anonim şirketler arasında böyle bir ayrıma gidilmeden ve denetçi görüşüne bırakılmadan tüm anonim şirketlerde bu komitenin kurulmasının yasal zorunluluk haline getirilmesi daha doğru olacaktır. Şirketlerin böyle bir ayrıma tabii tutulmaması bu düzenlemenin hem Kurumsal Yönetim Tebliği hem de TTK'da tekrarlanması durumunu da ortadan kaldıracaktır.

#### **4.2.2 Limited Şirketler**

TTK md. 625/1-e'de limited şirketler için riskin erken saptanması komitesini küçük limited şirketler hariç, risklerin erken teşhisi ve yönetimi komitesinin kurulmasını müdürler kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görevleri arasında düzenlemiştir.<sup>2</sup> TTK md. 625/1-e'den anlaşılacağı üzere bu hüküm bahsi geçen yönetmelikteki mikro ve küçük ölçekli işletme sınıfına giren işletmeleri kapsamamaktadır. Payları borsada işlem görmeyen anonim şirketlerden farklı olarak orta ve büyük ölçekli limited şirketlerde komitenin kurulması denetçinin görüşüne bırakılmayarak müdürlere devredilmez bir görev olarak yüklenmiştir. Küçük ölçekli limited şirketler için böyle bir yasal yükümlülük söz konusu değildir. TTK md. 625'in gerekçesi komitenin limited şirketler konusunda yaptığı bu düzenlemenin anonim şirketlere ilişkin md. 374 ve 375 ile uyum içinde olduğunu belirtmektedir. Oysaki md. 374 ve 375'te sayılan devredilmez yetkiler arasında riskin erken saptanması ve yönetimi komitesi bulunmamaktadır. Bu komite md. 378'de düzenlenmiştir. Kanun koyucunun limited şirketleri düzenleyen md. 625 ile amacının anonim şirketler için yapılan düzenlemenin limited şirketlerde de geçerli olacağını vurgulamak olduğu açıktır. Buradaki karışıklığın giderilmesi için yukarıda da bahsedilen borsada işlem gören ve görmeyen anonim şirketler ile limited şirketler arasındaki ayrımın kaldırılması ve bu komitenin tüm şirket türleri için md. 378'de düzenlenmesi gerekmektedir.

### 4.2.3 Şirket Topluluğu

Şirket topluluğuna ilişkin düzenlemeler 6102 sayılı TTK ile getirilen yeniliklerden bir tanesidir. Bu yenilik Türkiye'nin ekonomik yaşam gerçekleri ile hukukun uyumlu hale getirilmesi açısından önemlidir çünkü sahiplik yapısı göz önüne alındığı zaman Türkiye'deki şirketlerde yoğun mülkiyet yapısının yaygın olduğu görülmektedir. Bu tür mülkiyet yapısının ekonomik hayata yansması ise şirketlerin birbirleriyle bağlantılarının genellikle bir holding etrafında örgütlenen bir iş grubu, diğer bir deyişle 'şirket topluluğu' üzerinden sağlanmasıdır (Yurtoğlu, 2000: 193; Demirağ ve Serter, 2003: 47). Bu durum Borsa İstanbul'da işlem gören şirketler açısından da aynı şekildedir. (Bloomberg HT Türkiye Ekonomisi, <https://www.bloomberght.com/haberler/haber/2054709-turkiye-deki-isletmelerin-yuzde-95-i-aile-sirketi> Erişim Tarihi: 27.09.2020).

TTK md. 195/1 şirket topluluğunu "bir ticaret şirketi, diğer bir ticaret şirketinin, doğrudan veya dolaylı olarak; oy haklarının çoğunluğuna sahipse veya şirket sözleşmesi uyarınca, yönetim organında karar alabilecek çoğunluğu oluşturan sayıda üyenin seçimini sağlayabilmek hakkını haizse veyahut kendi oy hakları yanında, bir sözleşmeye dayanarak, tek başına veya diğer pay sahipleri ya da ortaklarla birlikte, oy haklarının çoğunluğunu oluşturuyorsa ya da bir ticaret şirketi, diğer bir ticaret şirketini, bir sözleşme gereğince veya başka bir yolla hâkimiyeti altında tutabiliyorsa birinci şirket hâkim, diğeri bağlı şirkettir." şeklinde tanımlamıştır. Şirket topluluğundaki her şirketin de bir ticaret şirketi olduğu gerçeğinden yola çıkarak bu şirketlerin de tek başına yerine getirmeleri gereken kurallar arasında riskin erken saptanması ve yönetimi komitesinin olduğu söylenebilir.

Kanun'un bu noktadaki eksikliği riskin erken saptanması komitesi hakkında şirket topluluğunu bir bütün olarak ele alan herhangi bir düzenlemenin bulunmamasıdır. Her şirket türüne göre belirtilen kurallar çerçevesinde bu komiteyi kurduğu takdirde hakim şirketin kurduğu komite yavru şirketleri de kapsayıcı nitelikte mi olmalıdır? Kanun koyucu, bir şirket topluluğu içinde yer alsın ve bağlı şirket konumunda bulunsun bile bir sermaye şirketinin bağımsız olduğu fikrinden uzaklaşarak aslında şirket topluluğunun ve hakim şirketin varlığını sürdürülebilmesi için topluluğun her bir üyesinin karşılaşacağı risklerin topluluğu etkileyeceğini kabul etmektedir. Bu bağlamda, TTK md. 199/4'e dayanarak hakim şirketin yönetim kurulu üyelerinin bağlı şirketler hakkında finansal ve malvarlığıyla ilgili durumlarını, bağlı şirketlerin birbirleriyle ve hâkim şirket ve pay sahipleri ile ilişkilerini, yaptıkları işlemler ve bunların sonuç ve etkileri hakkında bilgi talep etme hakkı olduğu için hakim şirkette bu komitenin tüm topluluğu kapsayacak şekilde düzenlenmesinin gerekliliğini tartışabilir. Bu noktada hakim şirketin pay sahiplerinin ve potansiyel yatırımcılarının göz önüne alınması gerekir. Her ne kadar hakim şirket yönetim kurulu bu bilgilere ulaşabilse bile her pay sahibi ve potansiyel yatırımcı bağlı şirketin bahsedilen bilgilerine ulaşma hakkına sahip değildir. Hakim şirketteki komitenin tüm topluluğu kapsayacak şekilde kurulmasının kurumsal şeffaflığa da katkı sağlayacağı açıktır. Bu nedenle hakim şirkette komitenin topluluğu kapsayıcı bir şekilde kurulması özellikle pay sahipleri açısından daha faydalı olacaktır.

## 5. YÖNETİM KURULUNUN YÜKÜMLÜLÜKLERİ

Yönetim kurulunun birincil yükümlülüğü kendisine kanun, şirket ana sözleşmesi ve yönetim kurulu kararları ile verilen görevleri ifa ederken tedbirli bir yöneticinin özeniyle hareket etmektir. Bu çerçevede yönetim kurulu üyeleri, şirketin varlığını tehlikeye düşürecek riskleri önceden saptamalıdır. Kanun koyucu TTK md. 378'de yönetim kurulunu riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlü kılmıştır. Bu yetki yönetim kurulunun devredilmez yetkilerini düzenleyen TTK md. 375/1'de yer almamaktadır. Fakat kanun koyucunun aynı yükümlülüğü limited şirket müdürlerinin



devredilmez yetkileri arasında sayması ve TTK md. 375/1-b kapsamında şirket yönetim teşkilatını belirleme görevini yönetim kurulunun devredilmez yetkileri arasında göstermesi bu komiteyi kurma, sistemi çalıştırma ve geliştirme görevini de yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkilerinden biri haline getirmektedir (Kırca vd. 2013: 540).

Ayrıca, komite kurulduktan sonra komitenin faaliyet alanına giren konularda yönetim kurulunun bu alandaki yetkilerinin riskin erken saptanması komitesine devri söz konusu değildir. Pulaşlı'nın (2016: 437) da belirttiği üzere yönetim kurulunun daha dikkatli karar alabilmesi için komite ve yönetim kurulu iş birliği içerisinde olmalıdır. Bu nedenle komite tarafından alınan kararların nihai sorumlusu anonim şirketlerde yönetim kurulu, limited şirketlerde ise müdürlerdir.

TTK md. 378 yönetim kurulunun bu yükümlülüğünü düzenlemiş fakat bu komitenin oluşumu ve çalışma esasları hakkında hüküm belirtmemiştir. Md. 378'in gerekçesi risklerin erken tespiti komitesinin bazı yönetim kurulu üyelerinin görevlendirilmeleri suretiyle kurulabileceği gibi, tamamen üçüncü kişilerden de oluşabileceğini belirtmiştir. Sonuç olarak, komitenin kurulması, çalışma esasları ve üyelerinin belirlenmesi yönetim kurulunun yetkisine bırakılmıştır. Ancak, payları borsada işlem gören anonim şirketler için SPK II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliğinde komitenin oluşumu ve çalışma esasları hakkında bazı düzenlemeler bulunmaktadır. Buna göre komite en az iki üyeden oluşur. İki kişiden oluşan komitelerde her iki üye de ikiden fazla üyesi olan komitelerde ise çoğunluğun icra yetkisine haiz olmayan üye niteliğinde olması zorunludur. İcra başkanı/genel müdür komitelerde görev alamaz. Komitelerin başkanları, bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir. Risklerin belirlenmesi, uygulamalardaki hataların ve gelecekteki olası risklerin saptanması esnasında oluşabilecek algılanamama sorununu (işletme körlüğünü) ortadan kaldırmak adına icra başkanı/genel müdür komitelerde görev almaması ve komite başkanlarının bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmesi yerinde bir uygulamadır. Şahin, komitenin daha verimli çalışması için üyelerin bağımsız, finans ve muhasebe konularında uzman olması gerektiğini belirtmiştir (Şahin, 2016: 305). Görüldüğü üzere TTK md. 378 riskin erken saptanması ve yönetimi konusunda şirketlere yalnızca yön verme niteliğinde bir düzenleme olup gelişmeye açıktır.

## **6. KOMİTENİN GÖREVLERİ**

TTK md. 378 metni incelendiğinde komitenin asli görevinin şirketin varlığını, gelişmesini ve sürekliliğini tehdit edebilecek nitelikte olan risklerin erken teşhisi olduğu açıktır. Fakat düzenleme bu şekli ile komitenin görevi kapsamına hangi faaliyetlerin girdiğini açık bir şekilde belirtmemektedir. Riskin Erken Saptanması Sistemi ve Komitesi Hakkında Denetçi Raporuna İlişkin Esaslar md. 4/I-c'de bu faaliyetler riskin teşhisi, analiz edilmesi, bildirilmesi ve riskin erken saptanması sistemi çerçevesinde gerekli görev ve sorumlulukların dağıtılması ve riskin erken saptanması komitesinin raporlama faaliyetleri şeklinde sayılmaktadır. Bu maddeye dayanarak komitenin görevlerini geniş anlamda yorumlanarak riskleri erken teşhis etmek, gerekli tedbirleri belirlemek ve bu tedbirlerin zamanında uygulanmasını sağlamak olduğu söylenebilir.

Genel anlamıyla işletmeler açısından risk, işletmenin amaçlarına ulaşmasını veya belirlediği hedeflere ulaşmasını engelleyen olay ve davranışlardır (Akçakanat, 2012: 33). Şirketlerde risklerin tanımlanabilmesi için öncelikle şirketin hedefleri, daha sonra bu hedeflere ulaşmayı engelleyebilecek riskler belirlenmelidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde riskin erken saptanması komitesi ile denetim komitesinin görevleri aynı gibi düşünülebilir. Bu düşünce doğru değildir çünkü riskleri ve alınacak tedbirleri belirlemek denetçinin yetkisi dışındadır. Bu iki komitenin de amacının şirketin varlığını ve sürekliliğini devam ettirmesini sağlamaktır. Fakat denetim komitesi geçmişe yönelik inceleme yaparken riskin erken saptanması komitesi gelecek

ve geleceğin yorumuyla ilgilidir. Bu noktada önemli olan henüz önlenbilir haldeyken tehlikelerin belirlenip bu potansiyel riskler hakkında yönetim kurulunun bilgilendirilmesidir ki böylelikle yönetim kurulu zamanında tedbir alabilsin (Yaşar, 2016: 80). Bu tedbirler alınırken sadece şirketin hedefleri ve bu hedeflere ulaşmasına engel olay ve davranışları belirlemek yeterli olmayacaktır. Her şirketin risk algısı büyüklüğüne, faaliyet gösterdiği piyasalar ve bu piyasaların yapısına göre şekillenmelidir.

Elbette ki alınan tedbirlerin uygulanıp uygulanmadığının kontrol edilmesi de komitenin amacına ulaşması bakımından önemlidir. Kanun'da komitenin işleyiş usul ve esaslarına dair herhangi bir bilgi yer almamakla birlikte komitenin denetimine ilişkin belirli bir usul ve esas da öngörülmemektedir. Kanun maddesinin düzenlenme şekli geniş anlamda risk yönetiminin komitenin görevleri arasında yer alıp almadığının sorgulanmasına neden olmaktadır. Anlaşılacağı üzere risklerin erken tespit edilmesi etkin bir risk yönetim sürecinin bir parçasıdır (Tekinalp, 2015: 240-245). Ayrıca, TTK md. 378'in başlığı ile md. 625/1-e bu komiteyi riskin erken teşhisi ve yönetimi komitesi olarak kullanmıştır. Bu ifade iki türlü yorumlanabilir; (I) "Riskin erken teşhisi ve riskin yönetimi" veya (II) "Riskin erken teşhisi ve riskin erken teşhisinin yönetimi" (Şahin, 2016: 305-306). Bu noktada ayırt edici unsur kanun koyucunun kanun metninde risk terimine getirdiği sınırlamadır. Kanun koyucu tüm riskleri değil yalnızca şirketin varlığını tehlikeye düşüren risklerin tespitini gerekli görmektedir. Gerekçede de belirtildiği gibi bu komitenin kurulmasındaki amaç yönetimi, yönetim kurulunu ve genel kurulu devamlı uyanıklık (teyakkuz) altında tutmak, gerektiğinde organlarca derhal etkili önlemlerin alınmasını sağlamaktır. Burada vurgulanan bir risk yönetim sürecinden ziyade yönetim kurulunun şirketin varlığını tehlikeye düşürecek potansiyel risklerden haberdar olması ve gerekli tedbirleri almasıdır. Bu nedenle komitenin önceliği şirketin karşılaşabileceği tüm risklerden ziyade varlığını tehlikeye düşüren risklerin erken saptanmasıdır (Farklı görüşler için bkz. Manavgat, 2016: 130; Üçışık ve Çelik, 2013: 416). Bunlara ilaveten, kanun koyucunun bu maddeyi düzenlemek ile amacı geniş anlamda risk yönetim komitesi kurulması olsaydı kurulacak sistemin usul ve esasları hususunda daha açık bir düzenleme öngörülebileceği kanaatindeyim.

TTK md. 378 riskin erken saptanması komitesinin kuruluş ve çalışma esaslarını belirlemeyerek yönetim kurulunun takdir yetkisine bırakılmıştır. Fakat Riskin Erken Saptanması ve Komitesi Hakkında Denetçi Raporuna İlişkin Esaslar'ın 4/1-c bendinde denetçiye yönetim kurulu tarafından kurulan bu komitenin riskin teşhisi, analiz edilmesi, bildirilmesi ve riskin erken saptanması sistemi çerçevesinde gerekli görev ve sorumlulukların dağıtılması ve riskin erken saptanması komitesinin raporlama faaliyetlerini denetleme yetkisi vererek riskin erken saptanması faaliyetlerinin genel çerçevesini çizmiştir.

Komite, riskin erken saptanması için gerekli önlemleri almak ve uygulamak zorundadır. Fakat, bu tedbirler, komitenin amacına uygun olarak, şirketin karşılaşabileceği tüm risklere karşı değil sadece şirket varlığını tehlikeye düşürecek risklere karşı olmalıdır. Hangi tedbir ve çarelerin alınacağı yönetim kurulunun takdir yetkisine bırakılmıştır. Zira, her şirketin büyüklüğü, faaliyet alanı, iş yapma kültürü vb. özellikleri birbirinden farklı olduğu için bu tedbir ve çarelerin yönetim kurulu takdirine bırakılması doğru bir uygulamadır. Komite öncelikle şirketin her bölümü için şirketin varlığını tehlikeye düşürecek risk alanlarını belirlemeli ve çalışanlar da bu alanlarda bilgilendirilmelidir. Böylelikle, şirketin varlığını tehlikeye düşüren bir riskin ortaya çıkma ihtimali bölüm tarafından fark edildiğinde komitenin bu riski saptaması ve uygun bir tedbir alarak yönetim kuruluna bildirmesi daha muhtemel olacaktır.

TTK md. 378/2'ye göre pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde komite, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda risk durumunu değerlendirir, varsa tehlikelere işaret eder ve çareleri belirtir. Payları borsada işlem görmeyen şirketlerde ise bu komite ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda vermesi öngörülmüştür. Raporlar denetçiye de yollanır.

## 7. DENETÇİNİN FONKSİYONU

Denetçilerin Raporuna İlişkin Esaslar md. 8/1'e göre anonim şirketlerde risk saptama faaliyetinin değerlendirmesi görevi denetçiye verilmiştir. Denetçi risklerin teşhisi, analizi ve ilgili birimlere yapılan bildirimlerin yanı sıra yönetimin bu risklere uygun bir karşılık vermesinin zamanında yapılmasını sağlayacak komitenin kurulup kurulmadığını inceler. Uygunluk kavramı soyut bir kavramdır. Alman hukuk sistemi uygunluğu gerekli tedbirlerin alınması için yönetim kuruluna zamanında ve doğru bilginin aktarılması durumu olarak tanımlamıştır çünkü amaç oluşabilecek risklere karşı yönetim kurulunu uyararak yönetim kurulunun tedbir almasına yardımcı olmaktır (HGB md. 91/2 <http://www.gesetze-im-internet.de/hgb/> Erişim Tarihi 25.09.2020). Kanaatimizce Türk Ticaret Kanunu bakımından da uygunluk kavramını benzer şekilde yorumlanmalıdır.

Belirtmek gerekir ki riskin erken saptanması komitesi tarafından risklere karşı gösterilen çarelerin yerindeliği ve riskler karşısında yönetim tarafından yapılan uygulamalar denetimin kapsamının dışındadır. Denetçilerin Raporuna İlişkin Esaslar md. 3/1 ve 2'ye göre denetçinin görevi riskin erken saptanması ve yönetimi komitesinin TTK md. 378 uyarınca kurulup kurulmadığını denetlemektir. Denetim faaliyetinin yürütülmesi sırasında denetçi öncelikle denetlenen şirket tarafından hazırlanan kayıtlara dayanarak gerçekleştirilen risk saptama faaliyetlerini belirler. Daha sonra denetlenen şirket tarafından gerçekleştirilen risk saptama faaliyetlerinin yeterliliğini değerlendirir. Bu kapsamda, şirketin varlığını, gelişmesini ve sürekliliğini tehdit edebilecek muhtemel risklerin zamanında teşhisi, analizi ve ilgili birimlere bildirimlerin yönetimin bu risklere uygun bir karşılık vermesine imkân sağlayacak şekilde zamanında yapılıp yapılmadığı belirlenir (Denetçilerin Raporuna İlişkin Esaslar md. 8/1). Bu değerlendirmeyi yaparken denetçi öncelikle, finansal tabloların bağımsız denetimi esnasında farkına vardığı önemli risklerin sistem tarafından teşhis edilip edilmediğini dikkate alır. Değerlendirme aynı zamanda, teşhis edilmiş risklerle bunlara karşılık olarak önerilen çarelerin komite tarafından zamanında raporlanıp raporlanmadığını ve risk saptama faaliyetlerinin, denetlenen yıl boyunca sürekli olarak uygulanıp uygulanmadıklarını da içerir. Daha önce belirtildiği gibi denetçinin görevi riskin erken teşhisi değildir. Denetçi, denetim faaliyeti sırasında yönetim kurulunun kendisine verilen görevi yerine getirip getirmediğini denetler.

Denetçilerin Raporuna İlişkin Esaslar md.10/2 göre denetçi, denetim faaliyeti sonunda sisteme yönelik değerlendirmesinin sonucunu bir rapor düzenleyerek denetim raporu ile birlikte yönetim kuruluna sunar. Denetçi, değerlendirmesi sonucunda şirketin varlığını, gelişmesini ve sürekliliğini tehdit edebilecek gelişmeleri önceden saptama konusunda gördüğü eksiklikleri raporunda belirtir.

## 8. DEĞERLENDİRME

Risklerin erken teşhisi etkin bir kurumsal yönetimin önemli bir unsurudur. Bu nedenle riskin erken teşhis edilmesi ve yönetimin bu riskler hakkında teyakkuz altında tutularak risklere karşı önlem alınması için kanuni düzenlemeler yapılmıştır. Düzenlemeler ile alınacak tedbirler konusunda yönetim kuruluna geniş bir takdir yetkisi tanınmıştır. Böylece, her şirkette somut olayın ve şirketin özelliklerine göre uygun tedbirler alınmasının önü açılmıştır. Kanun koyucunun yönetim kuruluna bu şekilde geniş bir takdir yetkisi vermesinin nedeni ise yönetim kurulunu riskleri teşhis etmek için kanuni zorunluluklarla sınırlamak yerine her şirketin kendi risklerini belirlemesi ve uygun tedbirleri almasına olanak vererek uygulamanın tüm anonim şirketlerde bir şirket kültürü haline gelmesini sağlamaktır.

BIST-Kurumsal yönetim endeksi, kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden en az 6,5 olan şirketlerden oluşmaktadır. Diğer

bir ifade ile bu şirketler kurumsal yönetim ilkeleri baz alınarak derecelendirilmiş ve her bir ana başlıktan en az 6,5 almak koşulu ile en az 7 notu almışlardır. Bu durum, bu endeksteeki şirketlerin kurumsal yönetim prensiplerine uyum düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, bu endeksteeki şirketlerin kurumsal yönetim kapsamında düzenlenen riskin erken teşhisi ve yönetimi konusunda iyi uygulama örnekleri olmaları beklenebilir.

Çalışmanın bu bölümünde BIST-Kurumsal yönetim endeksinde yer alan şirketlerden derecelendirme notları 9 ve üzeri olanların 2019 faaliyet raporlarında beyan edilen yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler kapsamında riskin erken saptanması komitesi ve faaliyet raporlarına ilişkin bağımsız denetçi raporları, yukarıda ele alınan hususlar kapsamında, incelenmiştir. Böylece, kurumsal yönetim uyum derecesi yüksek olan şirketler arasında riskin erken teşhisi komitesinin kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirlik yönünden pay sahipleri, potansiyel yatırımcılar ve yönetim kurulu arasında bir iletişim aracı olarak kullanıldığı iyi uygulamalar örneklendirilmiştir.

Daha önce de ifade edildiği gibi TTK'da riskin erken saptanması ve yönetimine yönelik düzenlenen hüküm bu konuda şirketlere yön verme niteliğindedir. Borsada işlem gören şirketler için riskin erken saptanması ve yönetimi komitesi kurulması bir zorunluluktur. Yapılan çalışmalar Türkiye'deki şirketlerin büyük bir çoğunluğunun bu komiteyi kurduklarını faaliyet raporlarında beyan ederek yasal düzenlemeye uyum sağladıklarını göstermektedir (Tanç vd., 2016; Gacar, 2017). Şirketlerin faaliyet raporunda TTK md. 378 gereğince komitenin her iki ayda bir vereceği raporla, şirketin varlığı ve devamını etkileyebilecek risklere yönelik olarak içinde bulunulan dönemi değerlendirmesi, varsa tehlikelere işaret etmesi ve çözüm yollarını göstermek amacıyla faaliyet dönemi içerisinde toplandığı belirtilmiştir. Örneğin, 2019 yılı faaliyet raporlarında Vestel Elektronik A.Ş., Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş. ve TAV Havalimanları Holding A.Ş. 6 toplantı sonucu yönetim kuruluna 6 adet rapor sunduğunu, Doğu Otomotiv A.Ş toplantı sayısının 9 olduğunu, aynı yıl Anadolu Grubu Holding komitenin gerçekleştirdiği toplantı ve verdiği rapor sayısının 3 olduğunu, Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş ise komitenin çalışma esaslarında komitenin en az 3 ayda bir toplandığını ve yıl içerisinde 5 toplantı yapıldığını belirtmiştir. Bu noktada ayrıca belirtmek gerekir ki TTK'da açıkça düzenlenmiş bir süre, Kanunda aksine bir hüküm yoksa, sözleşme vb. ile değiştirilemez. Bu durum kurumsal yönetim uygulama notu yüksek olan şirketlerde dahi hala TTK ile öngörülen toplantı ve rapor sayısına ulaşamadığını göstermektedir. Bu konu ile ilgili denetçi raporunda da bir açıklama bulunmamaktadır. Toplantı ve rapor sayıları endekse kote diğer şirketlerin raporlarında da benzer şekilde ifade edilmiştir. Ancak, komitelerin işleyişine dair bilgiye ulaşmak güçtür. Komitenin hangi tür riskleri erken teşhis ettiği, bu risklerin şirketi nasıl etkileyeceğine dair beklentisi ve alınan önlemlere dair bir açıklama ne yıllık faaliyet raporlarında ne de şirketin internet sitesinde yer almamaktadır. Ayrıca, yatırımcılar için önemli bir karar faktörü olan şirket topluluğuna dair risklere de yer verilmediği görülmüştür.

Tanç vd. (2016) çalışmalarında araştırmaya dahil olan şirketlerin bağımsız denetim raporlarını incelenmiş ve şirketlerin %88'inde Riskin Erken Saptanması Sistemi ve Komitesi Hakkında Denetçi Raporu'nun denetim raporuyla birlikte yönetim kuruluna sunulduğu bilgisine ulaşılmıştır. Böylece, şirketlerin TTK md. 378 doğrultusunda hareket ederek yasal yükümlülüklerini yerine getirdiği söylenebilir. Denetçi, yönetim kurulunun bu görevini yerine getirmesini denetler. Bu denetim komitenin risk saptama faaliyetlerinin yeterliliğinin, muhtemel risklerin zamanında saptanıp analiz edilerek ilgili birime bildirilmesinin ve önlem alınmasının tespitini içermesine rağmen incelenen denetçi raporlarında komiteyi kuran şirketlerde denetçinin, daha önce de ifade edildiği gibi, sadece kanuna uygunluk yönünden rapor verdiği gözlemlenmiştir. Raporlarda komitenin faaliyetleri, uygulamaları ve açıklamaları ile ilgili bilgilere yer verilmemiştir.

Hazır (2017) çalışmasında mevzuat ve uygulama açısından anonim şirketlerde risk raporlamasını incelemiş ve risklerin belirlenmesi konusunda borsaya kote olan şirketlerin bir düzene sahip olmadığı sonucuna varmıştır. Finansal, operasyonel ve stratejik risklerinin dikkate alındığı ifade edilmiş fakat detaylı bir değerlendirmeye yer verilmediği gözlemlenmiştir. 2019 yılına ait faaliyet raporları incelendiğinde geçen süre zarfında bu durumda çok az ilerleme kaydedildiği görülmüştür. Risk gruplandırması bu başlıklar altında yapılmakla birlikte özellikle kur, likidite, faiz, tahsilat, sermaye riski gibi konuları daha detaylı açıklayarak finansal risklere yönelik açıklamaların kapsamı genişleten faaliyet raporlarına rastlanmıştır (Örneğin bkz. Anadolu Grubu Holding A.Ş. 2019 yılı Faaliyet Raporu, 219-232, Vestel Elektronik A.Ş. 2019 yılı Faaliyet Raporu, 279-288, Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş. 2019 yılı Faaliyet Raporu, 95). Fakat finansal riskler dışında şirketin varlığını, gelişmesini ve devamlılığını tehlikeye düşürebilecek risklerin nasıl saptandığı ve bu risklere karşı alınan önlemlere yönelik detaylı değerlendirmeye rastlanmamıştır (Risk envanteri belirten faaliyet raporuna örnek olarak bkz. Arçelik A.Ş. 2019 yılı Faaliyet Raporu, 22-25, Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş. 2019 yılı Faaliyet Raporu, 144-148, Vestel A.Ş. 2019 Faaliyet Raporu, 175-179, 199). Bunun bir nedeni ekonomik amaç güden kuruluşlar olan şirketler için finansal risklerin en önemli risk faktörünü olması olabilir. Başka bir nedeninin ise TTK md. 378’de risk türlerinin sayılmaması olduğu düşünülebilir. Kanun koyucu her şirketin risk algısının farklı olacağını düşünerek risk sınıflandırması yapmamıştır. Bu nedenle, riskin erken saptanması ve yönetimi komitesi kuran ve finansal riskleri erken saptama kapsamında değerlendiren şirketler yasal yükümlülüklerini yerine getirmiş olurlar. Fakat bu düzenleme ile kanun koyucunun amacının şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulamasının yaygınlaştırılması olduğu unutulmamalıdır. Bu komite bir açıdan iç denetim görevi üstlenerek yönetim kurulunu ve dolayısıyla genel kurulu sürekli teyakkuz altında tutup gerektiğinde her türlü riske karşı önlem alınmasını sağlayarak pay sahibi menfaatlerinin korunmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu sebeple risk anlayışının sadece finansal risklerle sınırlı kalması yasal düzenlemeye uyumu sağlamakla beraber düzenlemenin ruhu ile bağdaşmamaktadır.

## 9. SONUÇ

Sermaye şirketlerinin varlıklarını sağlıklı bir şekilde devam ettirmeleri Türkiye ekonomisi nezdinde büyük önem taşımaktadır. Risklerin şirketlerin devamlılığı üzerindeki etkisi konusunda farkındalık arttıkça şirketlerin varlığını, gelişmesini ve sürekliliğini tehdit edebilecek risklerin önceden tespit edilmesi ve yönetimin bu konuda zamanında tedbir alması da önem kazanmaya başlamıştır. Bu kapsamda 6102 sayılı TTK md. 378 ve 625/1-e ile şirketler hem risklerini yönetmeye hem de yaptıkları uygulamaları açıklamaya teşvik edilmektedir. Bu düzenleme ile hayata geçen riskin erken saptanması ve yönetilmesi komitesi şirketlerin varlığını tehdit eden risklerin erken teşhis edilerek önlem alınması açısından önemli bir yeniliktir.

Komitenin amacı yönetimi risklere karşı devamlı uyanık tutarak şirketlerin küresel düzeyde rekabet üstünlüğü kazanmasını ve kurumsallık düzeylerinin artırılması sağlamaktır. Kanun koyucunun da belirttiği gibi Türkiye gerçeği bakımından risklerin erken teşhisi ve yönetimi komitesi özel bir önem taşımaktadır çünkü Türkiye’de birçok şirket doğrudan finansal, operasyonel, stratejik ve mücbir sebeplerden kaynaklanan risk altındadır. Ekonomik istikrarın sağlanamadığı dönemlerde bu riskler şirketlerin devamlılığını tehdit eder, hatta iflâs tehlikesini beraberinde getirebilmektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri arasında bulunmayan bu komiteyi, bu sebeplerle kanun koyucu TTK’da düzenleme gereği görmüştür. Ancak, TTK’nın riskin erken saptanması ve yönetimine ilişkin hükümlerinin içerik ve işleyişe yönelik bazı konuları tartışmaya açıktır.

Öncelikle, TTK’nın riskin erken saptanması ve yönetimi konusunda yönlendirici bir yol izlediği söylenebilir. Risk kavramı şirketin varlığını, gelişmesini ve devamlılığını tehlikeye



düşüren sebepler olarak tanımlanmış ancak risklerin neler olabileceğine dair bir sınıflandırma yapılmamıştır. Ayrıca Kanunda, yıllık faaliyet raporlarında muhtemel risklere yer verilmesi gerektiği belirtilmiş olsa da bu risklere ilişkin hangi bilgilere nasıl yer verilmesi gerektiği açıkça ifade edilmemiştir. Bu noktada kanun koyucunun risk envanterini belirleme konusunda şirketleri sınırlamak istemediği açıktır. Ancak, komitenin kapsamının daha açık şekilde belirtilmemesi komitenin amacı konusunda belirsizliğe neden olmaktadır. TTK md. 378 başlığında riskin erken saptanması ve yönetimi şeklinde ifade edilse de yukarıda da açıklandığı gibi oluşturulan komitenin odak noktası risk yönetiminden ziyade risklerin erken saptanması ve erken saptanan risklerin yönetimi olmalıdır. Aksi takdirde komite asıl amacından uzaklaşacaktır.

Benzer bir belirsizlik uygulamada şirket topluluğunda da ortaya çıkmaktadır. Hakim şirkette kurulan riskin erken teşhisi komitesinin kapsamı net değildir. Şirket topluluğu bir bütün olarak mı değerlendirilir? Toplulukta payları borsada işlem görmeyen şirketlerin durumu hakim şirket raporlarına yansıtılır mı? Bu riskleri belirlemek hakim şirkette kurulan komitenin görev alanına girer mi? Düzenleme bu sorulara net cevap verememektedir. Riskin erken saptanması ve yönetimi öğretisi tarafından bilinen, ancak uygulamada henüz yerini bulmamış bir kavramdır. Kanun koyucu şirketleri bu düzenlemeler ile riski erken saptama ve saptanan riskleri açıklamaya yönlendirmektedir. Buna karşılık uygulamada komitelerin gelişim aşamasında olduğu ve kanun koyucunun belirlediği amaçlara henüz ulaşmadığı söylenebilir.

Komitenin bütün sermaye şirketlerini kapsayacak şekilde bir uygulaması henüz dünyada mevcut değildir. Halka açık anonim ortaklıklarda kurulması zorunlu olan bu komite denetçinin gerekli görmesi durumunda halka açık olmayan sermaye şirketlerinde de kurulabilecektir. Özellikle, payları borsada işlem gören ve görmeyen anonim şirketler arasında böyle bir ayırım yapılmasının arkasında mantıklı bir gerekçe bulunmamaktadır. Elbette ki, payları borsada işlem gören şirketlerin pay sahipleri ile şirket yönetimi arasında bilgi paylaşımı yalnızca finansal bilgiler ile sınırlı kalmamalıdır. Şirketin sürdürülebilirliğini, stratejik ve operasyonel faaliyetlerini de etkileyebilecek tehlike unsurları paylaşarak, pay sahibinin yönetime karşı güveninin artmasına imkân tanınması açısından bu komitenin faaliyetleri önemlidir. Ayrıca, payları borsada işlem gören şirketlerin piyasa ekonomisindeki önemi yadsınamaz fakat bu payları borsada işlem görmeyen anonim şirketlerin daha az önemli olduğu anlamına da gelmez. Risk, her iki tür şirket için de benzer şekilde mevcuttur ve varlıklarının devamı için önem arz etmektedir. 2009 yılında Borsa İstanbul, 2023 yılına kadar borsada işlem gören şirket sayısını 1.000'e çıkarma hedefini belirlemiştir (İstanbul Stock Exchange Magazine, 2011: 30-38). Bu hedefe altyapı hazırlamak adına kanun koyucunun şirketler arasında böyle bir ayırma gitmeden, şirket büyüklüğünü göz önüne alarak bir eşik belirleyerek bu komitenin kurulmasına hükmetmesi ve komitenin borsaya kaydolmadan önce şirketlerde işleyişini sağlaması beklenirdi. Bu şekilde uygulama tüm anonim şirketlerde yaygınlaşarak şirket kültürünün bir parçası haline getirilebilirdi.

Değinilmesi gereken bir başka önemli nokta da riskin erken saptanması ve yönetimi komitesinin uygulamada şirketler tarafından nasıl algılandığıdır. Kanun koyucunun nihai amacı şirketlerde risk bilinci oluşturmaktır. TTK md. 378 hukuki açıdan bu konuda atılmış temel bir adımdır. BİST-100'de işlem gören şirketler üzerine yapılan çalışmalar şirketlerin komite kurma yükümlülüğünü yerine getirerek TTK md. 378'e uygun hareket ettiklerini göstermektedir. Şirketlerde risk bilincinin oturması için risklerin açıklanmasını teşvik eden düzenlemeler yerine Almanya'daki uygulama örnek alınarak riskin erken teşhisini de kapsayan risk raporlamaya yönelik standartlar, muhasebe ve denetim standartları hazırlamak ve yayınlamak ile yükümlü kurum olan Kamu Gözetimi Kurulunca belirlenmesi uygulamada karşılaşılan belirsizlikleri ortadan kaldıracaktır. Uygulamada komite gerçekten bu amaca hizmet ediyor mu yoksa Kanun'un gereğini yerine getirmek adına göstermelik olarak mı kuruluyor ampirik bir incelemeye tabi tutularak test edilmelidir. Ancak bu çalışmada konunun hukuki tartışma boyutu ele alındığından, bu başka bir çalışmanın konusu olabilir.

Uygulamada, faaliyet raporlarında sadece riskin erken teşhisi komitesinin mevcut olduğu bilgisinden öte, saptanan risklere ve alınan tedbirlere yönelik bilgiler detaylı ve sistematik bir şekilde açıklanmalıdır. Ancak bu şekilde kurumsal yönetim ilkelerine uygun ve etkin bir komite yerli ve yabancı yatırımcılar ile diğer paydaşların şirketlere güven duymasını sağlayacaktır, şirket devamlılığına yarar sağlayacaktır.

## NOTLAR

1. Her ne kadar SPK II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği 4.5.1 ve 4.5.12 madde metninde *pay senetleri borsada işlem gören şirketler* vurgusu yapılmış da madde 1/2 aşağıda belirtilen şirketlerin Tebliğ'in kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin İkinci Bölümünde yer alan hükümlerine tabi olmadığını belirtir:

a) Payları borsada işlem görmeyen halka açık ortaklıklar.

b) Payları Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar veya Kurumsal Ürünler Pazarı dışındaki diğer pazar, piyasa veya platformlarında işlem gören ortaklıklar.

c) Paylarının ilk defa halka arz edilmesi ve/veya borsada işlem görmeye başlaması için Kurula başvuran/başvurulan ortaklıklardan; payları Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar veya Kurumsal Ürünler Pazarı dışındaki diğer pazar, piyasa veya platformlarında işlem görecektir.

ç) 7/8/1989 tarihli ve 89/14391 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe konulan Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 sayılı Karara göre dışarıda yerleşik sayılan ortaklıklar.

Bu kapsamda sadece pay senetleri borsada işlem gören anonim şirketlerin riskin erken teşhisi komitesi kurma zorunluluğu anlaşılmaktadır.

2. TTK md. 1522 gereğince 18.11.2005 RG tarihli ve 25997 sayılı Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmeliği'nin 5. maddesinde yapılan küçük ve orta ölçekli işletme sınıflandırması sermaye şirketleri için de geçerlidir. Bu maddeye göre KOBİ'ler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır.

a) Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri üç milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

b) Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yirmibeş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

c) Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yirmibeş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

## Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

## Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Yazarın makaleye katkısı %100'dür.

## Çıkar Beyanı

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## KAYNAKÇA

Akçakanat, Ö. (2012) Kurumsal risk yönetimi ve kurumsal risk yönetim süreci, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7 (4), 30-46.

Bahtiyar, M. (2012), *Ticari işletme hukuku*, 12. Bası İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Böcking, H. J., Gros, M., Koch, S. ve Christoph, W. (2013) Der neue Konzernlagebericht nach DRS 20, *Der Konzern*, 11, 30-43
- Dal, S. ve Çalış, Y. E. (2013) Anonim şirketlerde bağımsız denetim ve bağımsız denetçi, *Mali Çözüm Dergisi*, 118, 87-106.
- Demirağ, I ve Serter, M. (2003) Ownership patterns and control in Turkish listed companies, *Corporate Governance*, 11(1), 40-51.
- Dobler, M. (2008) Incentives for risk reporting: a discretionary disclosure and cheap talk approach, *The International Journal of Accounting*, 42, 186-206
- Gacar, A. (2017) İşletmelerde kurumsal risk yönetimi kapsamında riskin erken saptanması ve yönetimi komiteleri: borsa istanbul'da nitel bir araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 52, (123-133)
- Griffiths, P. (2005) *Risk based internal auditing*, England: Gower Publishing.
- Hazır, Ç.A. (2017) Risk raporlaması; mevzuat ve uygulama açısından Almanya ve Türkiye karşılaştırması, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 19(4), 981-1017
- Hirte, H., Mülberr, P. O. & Roth, M. (2014), *Großkommentare AktG 5*. Baskı.
- Kırca, İ., Çelik, F. H. Ş. ve Manavgat, Ç. (2013), *Anonim şirketler hukuku – Cilt 1*, Ankara, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü.
- Kloman, F. (1992), Rethinking risk management, *The Geneva Papers on Risk and Insurance Issues and Practice*, 64(17), 299-313.
- Manavgat, Ç. (2016), *Hukuki bakımdan halka açık anonim ortaklıklar ve halka arz*, Ankara, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü.
- Mühlbauer, M. (2013), *Die Qualität der Lageberichterstattung von DAX Konzernen*, 1. Basım, Springer Gabler: Wiesbaden
- Pulaşlı, H. (2016), *Yeni şirketler hukuk genel esaslar*, Güncellenmiş 4. Baskı, Ankara: Adalet Yayınevi.
- Şahin, A. (2016), Riskin erken teşhis komitesi (ttk m.378 ve 625/1-e'nin değerlendirilmesi), *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 7(2), 287-314.
- Tanç, Ş. G. ve Koçyiğit, S. Ç. (2016), Riskin erken saptanması sistemi ve komitesi: bist 100'de işlem gören şirketler üzerine bir araştırma, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(35), 80-94
- Tekinalp, Ü. (2015), *Sermaye ortaklıklarının yeni hukuku*, Güncelleştirilmiş 3. Bası, İstanbul: Vedat Kitapçılık.
- Üçışık, G. ve Çelik, A. (2013), *Anonim ortaklıklar hukuku 1. Cilt*, Ankara: Adalet Yayıncılık.
- Velte, P., Stiglbauer, M. & Sepetauz, K. (2011), Entwicklung der Risiko- und Prognoseberichterstattung am Deutschen Kapitalmarkt, *Journal für Betriebswirtschaft*, 61, 123-177
- Westermann, H. P. ve Mock, K. (Ed.), *Festschrift für Gerold Bezenberger zum 70. Geburtstag am 13. März 2000*, Berlin: de Gruyter.
- Yaşar, T. N. (2016), Anonim şirketlerde riskin erken saptanması ve yönetimi, *Ticaret ve Fikri Mülkiyet Hukuku Dergisi*, 2(2), 69-91.
- Yurtoğlu, B. (2000), Ownership, control and performance of Turkish listed firms, *Empirica*, 27(2), 193-222.

#### **Elektronik Kaynaklar**

- 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Genel Gerekeç <https://www2.tbmm.gov.tr/d22/1/1-1138.pdf>
- 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu RG: 14.02.2011 Sayı: 27846  
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110214-1-1.htm>
- 6103 Sayılı Türk Ticaret Kanununun Yürürlüğü Ve Uygulama Şekli Hakkında Kanun RG: 14.2.2011 Sayı: 27846  
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110214-1-2.htm>
- 6362 Sayılı Sermaye Piyasası Kanunu RG:30.12.2012 Sayı:28513  
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/12/20121230-1.htm>
- Bloomberg HT Türkiye Ekonomisi, 'Türkiye'deki işletmelerin yüzde 95'i aile şirketi', 04 Ekim 2017  
<https://www.bloomberght.com/haberler/haber/2054709-turkiye-deki-isletmelerin-yuzde-95-i-aile-sirketi>

SPK II-17.1 Sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği RG: 3 Ocak 2014 Sayı: 28871<  
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/01/20140103-3.htm>>

Istanbul Stock Exchange Magazine, Sayı: 1, 2011,  
[https://www.borsaistanbul.com/data/kurumsal\\_dergi/kurumsal\\_dergi1.pdf](https://www.borsaistanbul.com/data/kurumsal_dergi/kurumsal_dergi1.pdf)

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri Ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmeliği  
RG:18.11.2005 Sayı: 25997< <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/11/20051118-5.htm>>

Riskin Erken Saptanması ve Komitesi Hakkında Denetçi Raporuna İlişkin Esaslar RG: 18 Mart 2014 Sayı:  
28945<<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/03/20140318-15.htm>>

## **Extended Summary**

### **The Early Risk Detection Committee, Shortcomings and Suggestions for Solutions in terms of Corporate Governance**

Turkey is a candidate country for full membership to the European Union. To ensure the compliance with the legal infrastructure of the European Union, a serial of reforms were made in the national laws of Turkey. The reforms in the field of company law aimed to provide the necessary infrastructure for the activities of the companies by developing the legal structure on companies in a way similar to the EU internal market regulation. Due to the contribution of the capital companies to the market, these reforms foresee protective provisions particularly for them. One of these protective provisions is the early risk detection and management committee. The law stipulates the establishment of an early risk detection and management committee in capital companies in line with EU directives and within the framework of corporate governance principles.

Risk is the potential losses caused by events that may adversely affect the accomplishment of company objectives. Companies are directly under threat due to the existence of risks. In order to prevent company bankruptcies, it is important to identify these risks in advance and take precautions. Article 378 and 625/1-e of the Turkish Commercial Code No. 6102 (TCC) made establishment of the Early Risk Detection Committee mandatory for the joint stock companies and limited companies. However, the procedures and principles of the committee are not explicitly stated in the law. This vagueness rises possible problems in practice. Questions such as ‘Should a risk management system be established in a broad sense?’ ‘Would it be enough to establish mandatory committees only in listed companies to create risk awareness?’ are open to discussion. On the one hand, risk plays a critical role in the management of companies. On the other hand, it is the law that determines the basic rules of good management. Recent developments in the company law have heightened the need to fully understand what the law-maker says to the managers to reduce risk in companies. This is the primary motivation of this research. This research identifies the problems that may arise in practice in order to improve the law and propose solutions to these problems.

This research starts by evaluating what actually the law-maker aimed by regulating the early risk detection and management committee within the scope of TCC Article 378. and 625/1-e. The committee is regulated separately for joint stock, limited liability and company groups. The regulations foreseen for each type of company are discussed in the study. Having defined what the law-maker meant by the early risk detection and management, it is important to reveal the situation encountered in practice. In order to see the situation in practice, the researcher benefitted from the data provided by the 2019 annual reports of the companies listed in the BIST-Corporate Governance index. The aim of examining the annual reports of the companies listed in the BIST-Corporate Governance index was twofold. First, the companies listed in this index have to establish the committee. Thus, it would enable the researcher to compare the information given in the consecutive years. Second, and more importantly, the companies listed in this index are required to have a certain level of corporate governance. It is expected that these companies become more responsive to carry out the activities of the committee in a transparency and accountability manner. Previous research shows that the majority of companies in Turkey comply with the law by declaring in their annual reports that they established the committee. However, it is difficult to find further information about the functioning of the committees in the examined annual reports.

The legislator has shown the importance attached to early detection of risk by regulating this committee, which is not included in corporate governance principles, in the TCC. It can be



said that the TCC follows a guiding path for early detection and management of risk. The ultimate aim of the legislator is to create risk awareness in companies. However, vagueness in the content and operation of the provisions of the TCC regarding early risk detection and management committee caused the committee remain only on paper in companies where risk awareness is not formed. Risk has been defined, but no classification of risk is made. It is also not clearly stated how and what information regarding these risks should be included in the annual reports. The law-maker does not limit companies in determining the risk inventory, but does not provide guidance on this issue as well. A similar uncertainty arises in how the committee should be handled in the company groups. Obviously, the early risk detection and management committee is an important novelty in terms of detecting risks that threaten the existence of companies and taking precautions. It would not be wrong to say that the committee is still in the developmental stage and have not reached its goals in practice yet.

The results reveal that in practice, the committee will serve the purpose of corporate governance if the information on the identified risks and the measures taken are explained in a detailed and systematic manner in the annual reports, instead of just presenting the information that the early detection of risk committee is established. Besides, it would be advised that the standards for risk reporting, including early detection of risk, be determined by the Public Oversight Board in order to eliminate the uncertainties encountered in practice.

