

ESRA BERKTAŞ

ANONİM ORTAKLIKLARDA ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILIMI

Bilkent Üniversitesi 2022

HUKUKİ BAKIMDAN ANONİM ORTAKLIKTA ÇALIŞANLARIN YÖNETİME  
KATILIMI  
LEGAL ASPECT OF EMPLOYEE INVOLVEMENT IN THE MANAGEMENT  
OF JOINT STOCK COMPANY

Doktora Tezi

ESRA BERKTAŞ

Hukuk Bölümü  
İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi  
Ankara  
Temmuz 2022



HUKUKİ BAKIMDAN ANONİM ORTAKLIKTA ÇALIŞANLARIN YÖNETİME  
KATILIMI  
LEGAL ASPECT OF EMPLOYEE INVOLVEMENT IN THE MANAGEMENT  
OF JOINT STOCK COMPANY

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi  
Ekonomi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü

ESRA BERKTAŞ

Özel Hukuk Disiplininde Doktora Derecesi Kazanma Yükümlülüklerinin Bir  
Parçasıdır.

HUKUK BÖLÜMÜ  
İHSAN DOĞRAMACI BİLKENT ÜNİVERSİTESİ  
ANKARA  
Temmuz 2022

Hukuki Bakımdan Anonim Ortaklıkta Çalışanların Yönetime Katılımı  
Esra Berktaş

Bu tezi okuduğumu, kapsam ve nitelik bakımından Hukuk Doktora derecesi için yeterli bulunduğumu beyan ederim.

-----  
Çağlar Manavgat  
Tez Danışmanı

Bu tezi okuduğumu, kapsam ve nitelik bakımından Hukuk Doktora derecesi için yeterli bulunduğumu beyan ederim.

-----  
Süleyman Zühtü Aytaç  
Tez Jüri Üyesi

Bu tezi okuduğumu, kapsam ve nitelik bakımından Hukuk Doktora derecesi için yeterli bulunduğumu beyan ederim.

-----  
FeYZan HayaŞehirali Çelik  
Tez Jüri Üyesi

Bu tezi okuduğumu, kapsam ve nitelik bakımından Hukuk Doktora derecesi için yeterli bulunduğumu beyan ederim.

-----  
Cafer Erminoğlu  
Tez Jüri Üyesi

Bu tezi okuduğumu, kapsam ve nitelik bakımından Hukuk Doktora derecesi için yeterli bulunduğumu beyan ederim.

-----  
Aslı Elif Gürbüz Usluel  
Tez Jüri Üyesi

Ekonomi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü'nün onayı

-----  
Refet Soykan Gürkaynak  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

### HUKUKİ BAKIMDAN ANONİM ORTAKLIKTA ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILIMI

Berktaş, Esra

Doktora, Hukuk Bölümü

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Çağlar Manavgat

Temmuz 2022

Anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımı, çalışanların doğrudan veya temsilcileri aracılığıyla, çeşitli modeller vasıtasıyla, kendilerine tanınan hakları kullanarak ortaklığın karar alma mekanizmasına etki edebilmesini ifade eder. Son yıllarda, özellikle yabancı hukuk sistemlerinde, çalışanların ortaklığın yönetimine katılması gerektiği yönünde tartışmalar çoğalmıştır. Bu düşüncenin temel sebebi, anonim ortaklıkta en öne çıkan menfaat sahibi olarak çalışanların ortaklığa, insan sermayesi ile katkı yapması ve bu doğrultuda ortaklığın yatırımcısı olarak kabul edilmesidir. Bu tez, ilk bölümünde çalışanların yönetime katılabileceği modelleri ve çalışanlara bu yönde tanınan hakları karşılaştırmalı hukukta incelemeler yapmak suretiyle ortaya koymaktadır. İkinci bölümde, çalışanların yönetime katılımının teorik temelleri ve anonim ortaklıktaki çıkar çatışmalarının çalışanların yönetime katılımı ile ilişkisi açıklanmaktadır. Üçüncü bölüm, çalışanların katılımının ortaklığın etkin

yönetimindeki yerini ortaya koymaktadır. Nihayet, son bölümde Türk hukukunda çalışanların anonim ortaklığın yönetimine katılımına ilişkin tespitlere yer verilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışanların katılımı, çalışma konseyleri, yönetim kurulunda temsil, kurumsal yönetim, insan sermayesi, takım üretimi, ortaklık teorileri, çıkar çatışmaları, menfaat sahipleri

## **ABSTRACT**

### **LEGAL ASPECT OF EMPLOYEE INVOLVEMENT IN THE MANAGEMENT OF JOINT STOCK COMPANY**

Berktaş, Esra

Ph.D., Department of Law

Supervisor: Prof. Dr. Çağlar Manavgat

July 2022

Employee involvement in the management of joint stock companies means the participation of employees by having a voice in the decision making mechanism of the company, whether directly or through their representatives, via various models and by using the rights granted to them. Recently, and especially in foreign jurisdictions, arguments in favor of employee involvement in the management of the companies have increased. The main reason behind this viewpoint is that employees, who may be deemed as the most prominent stakeholder in joint stock companies, contribute to the company with human capital and thus constitute as investors of the foregoing. The first section of this thesis lays down the models through which employees may participate in the management of the company and the rights granted to employees, by way of conducting a comparative legal analysis. The theoretical bases of employee involvement in management, and the relationship between the conflicts of interest in joint stock companies and employee involvement in management is elucidated in the second section. The third section presents the place of employee involvement in the

effective management of the company. Finally, the last section puts forth the findings regarding employee involvement in the management of joint stock company under Turkish law.

**Keywords:** Employee involvement, works councils, board level representation, corporate governance, human capital, team production, theories of corporation, conflict of interest, stakeholders



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	İ
ABSTRACT.....	İİİ
İÇİNDEKİLER .....	V
KISALTMALAR CETVELİ .....	Xİ
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILIMI KAVRAMI, KATILIM MODELLERİ VE HAKLARI, KARŞILAŞTIRMALI HUKUKTA DURUM

I. KAVRAM.....	5
A. Terminoloji Sorunu .....	5
1. Çalışan Kavramı .....	5
2. Çalışanların Yönetime Katılımı Kavramı.....	9
B. Çalışanların Yönetime Katılımı Kavramının İçeriğinin Belirlenmesi .....	13
II. ORTAYA ÇIKIŞI.....	16
III. ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILIMI İÇİN GELİŞTİRİLEN TEMEL MODELLER.....	21
A. Genel Olarak .....	21
B. Sendika Aracılığıyla Katılım.....	22
C. Çalışma Konseyi Aracılığıyla Katılım .....	25
D. Yönetim Kurulunda Temsil Aracılığıyla Katılım .....	30
E. Pay Sahipliği Yoluyla Katılım .....	35
IV. ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILIMI İÇİN ÇALIŞANLARA TANINAN HAKLAR .....	38
A. Bilgi Alma Hakkı .....	38
B. Danışılma Hakkı.....	39
C. Veto Hakkı .....	41
D. Müşterek Karar Alma Hakkı.....	41
V. KARŞILAŞTIRMALI HUKUKTA DURUM .....	43
A. Genel Olarak .....	43
B. Kıta Avrupası Ülkeleri .....	45

3. Almanya .....	45
a. Çalışma Konseyleri .....	46
b. Gözetim Kurulunda Temsil .....	50
4. Hollanda .....	53
a. Çalışma Konseyleri .....	53
b. Gözetim Kurulunda Temsil .....	56
5. Fransa .....	57
a. Çalışma Konseyleri .....	57
b. Çalışan ve Sendika Temsilcileri .....	59
c. Yönetim veya Gözetim Kurulunda Temsil .....	60
C. Anglo-Amerikan Ülkeleri .....	61
1. İngiltere.....	61
2. Amerika Birleşik Devletleri .....	66
D. İskandinav Ülkeleri .....	70
1. İsveç.....	71
2. Danimarka .....	73
3. Norveç .....	75
E. Karşılaştırmalı Hukukta Çalışanların Yönetime Katılımının Değerlendirilmesi.....	76

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILIMININ TEORİK TEMELLERİ VE ANONİM ORTAKLIKTA TEMEL ÇIKAR ÇATIŞMALARI

<b>I. ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILIMI BAKIMINDAN ORTAKLIK TEORİLERİ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK .....</b>	<b>82</b>
A. Genel Olarak .....	82
B. Ortaklık Teorileri.....	84
1. İmtiyaz Teorisi.....	84
2. Sözleşme Teorisi .....	85
3. Kurum Teorisi .....	90
C. Kurumsal Sosyal Sorumluluk .....	92
1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramına Genel Bakış .....	92
2. Türk Hukukunda Kurumsal Sosyal Sorumluluk .....	95

D. Ortaklık Teorilerinin ve KSS'nin Çalışanların Yönetime Katılımı Bakımından Değerlendirilmesi .....	98
<b>II. ANONİM ORTAKLIKTA ÇIKAR ÇATIŞMALARI VE ÇIKAR GRUPLARI.....</b>	<b>102</b>
A. Çıkar Çatışmalarına Genel Bakış .....	102
B. Anonim Ortaklıkta Öne Çıkan Çıkar Grupları .....	105
1. Pay Sahipleri.....	105
2. Yöneticiler .....	107
3. Ortaklık.....	108
4. Diğer Çıkar Grupları.....	111
a. Ortaklık Alacaklıları.....	111
b. Toplum .....	112
c. Çevre Halkı.....	113
d. Tedarikçiler .....	114
e. Müşteriler .....	115
C. Anonim Ortaklıkta Çalışanlar .....	116
<b>III. ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILIMINI AÇIKLAYAN TEMEL YAKLAŞIMLAR .....</b>	<b>119</b>
A. Genel Olarak .....	119
B. Endüstriyel Demokrasi .....	120
C. İnsan Sermayesi.....	123
D. Takım Üretimi Anlayışı .....	127

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ÇALIŞANLARIN KATILIMININ ANONİM ORTAKLIĞIN ETKİN YÖNETİMİNDEKİ YERİ

<b>I. ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILIMININ OLUMLU VE OLUMSUZ YANLARI.....</b>	<b>132</b>
A. Genel Olarak .....	132
B. Olumlu Yanları.....	134
1. Bilgi Asimetrisinin Engellenmesi.....	134
2. Takım Çalışmasının Güçlenmesi.....	136
3. Kararların Kalitesinin Artması .....	137
4. İş Barışının ve Disiplinin Sağlanması .....	138
C. Olumsuz Yanları .....	139

1. Karar Alma Sürecinin Yavaşlaması .....	139
2. Çıkar Çatışmaları ve Rekabette Dezavantaja Sebep Olması .....	142
3. Masrafların Artması.....	143
4. Bilgi Sızdırılması.....	144
<b>II. ANONİM ORTAKLIKTA ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILIMI KAPSAMINDA ORTAYA ÇIKAN BAZI SORUNLAR .....</b>	<b>146</b>
A. Yönetim Kurulu Yapısından Kaynaklanan Sorunlar .....	146
B. Sır Saklama Yükümlülüğünden Kaynaklanan Sorunlar.....	152
C. Etkin Katılımın Sağlanmasına Yönelik Sorunlar .....	156
D. Ortaklıklar Topluluğundan Kaynaklanan Sorunlar .....	159
E. Çalışanların Yönetime Katılımı için Gerekli Eğitimin Sağlanmasına Yönelik Sorunlar .....	161
<b>III. ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILIMININ KURUMSAL YÖNETİM İLE İLİŞKİSİ.....</b>	<b>164</b>
A. Kurumsal Yönetimin Genel Çerçevesi.....	164
B. Öne Çıkan Kurumsal Yönetim Modellerinde Çalışanların Katılımı.....	168
1. Genel Olarak.....	168
2. Pay Sahipliği Odaklı Kurumsal Yönetim Modeli .....	170
3. Menfaat Sahipliği Odaklı Kurumsal Yönetim Modeli .....	177
4. Aydınlatılmış Pay Sahibi Değeri Modeli .....	182
C. Modellerin Çalışanların Yönetime Katılımı Bakımından Değerlendirilmesi .....	184
D. Kurumsal Yönetimde Çalışanların Yönetime Katılımına İlişkin Düzenleme Yaklaşımları .....	187
1. Genel Olarak.....	187
2. İngiliz Kurumsal Yönetim Kodu .....	188
3. Alman Kurumsal Yönetim Kodeksi .....	193
4. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	196
5. AB Mevzuatı .....	198
a. AB Mevzuatı Bakımından Genel Çerçeve .....	198
b. Çalışanların Katılımına Yönelik AB Yönergeleri.....	200
i. 2002/14/EC Yönergesi .....	200
ii. 2009/38/EC Yönergesi.....	202
iii. 2001/86/EC Yönergesi .....	205
<b>IV. ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILIMININ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE İLİŞKİSİ.....</b>	<b>207</b>

A. Sürdürülebilirlik ve BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları .....	207
B. Yeni Sürdürülebilirlik Anlayışı: Hissedar Yaklaşımından Paydaş Katılımına.....	212
C. Kilit Paydaş Olarak Çalışanların Katılımının Önemi.....	214
D. Çalışan Katılımının Sürdürülebilirlik Raporlamasındaki Yeri.....	215

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **TÜRK HUKUKUNDA ÇALIŞANLARIN ANONİM ORTAKLIK YÖNETİMİNE KATILIMI**

<b>I. ANONİM ORTAKLIKTA MENFAAT SAHIPLERİ VE BUNLARIN KORUNMASI</b>	<b>222</b>
A. Anonim Ortaklıkta Menfaat Sahipleri.....	222
B. Ortaklığın Menfaati .....	225
C. Ortaklığın Menfaati ile Diğer Menfaat Sahipleri Arasındaki İlişki .....	228
D. Menfaat Sahiplerinin Korunması .....	233
1. Menfaat Sahiplerini Koruyan Hükümler .....	233
2. Çalışanların Menfaatini Koruyan Hükümler .....	237
3. Ortaklığın Menfaatini Koruyan Hükümler.....	239
E. Çalışanların Yönetime Katılımı Bakımından Değerlendirme.....	241
<b>II. ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILIMINA İLİŞKİN MEVCUT YASAL DURUM VE UYGULAMA .....</b>	<b>243</b>
A. Genel Olarak .....	243
B. Anayasa'daki Düzenlemeler .....	244
C. İş Hukukuna Dair Düzenlemeler.....	245
D. Ortaklıklar Hukukuna Dair Düzenlemeler .....	249
1. Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kanunu.....	249
2. Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	256
E. BIST-100 Bakımından Bir İnceleme .....	258
<b>III. ANONİM ORTAKLIKTA YÖNETİM VE ORGANİZASYONUN ÇALIŞANLARIN KATILIMI İLE İLİŞKİSİ .....</b>	<b>262</b>
A. Yönetim Kavramının Çalışanların Katılımı Bakımından Değerlendirilmesi.....	262
B. Anonim Ortaklıkların Kurumsal Yönetim Yapısında ve Organizasyonunda Çalışanlar.....	265
1. Tekli Yönetim Kurulu Yapısının Çalışanlar Bakımından Değerlendirilmesi .....	265

2. İcrada Görevli Olan ve Olmayan Yönetim Kurulu Üyeliği Ayrımının Çalışanlar Bakımından Değerlendirilmesi .....	267
C. Çalışanların Yönetime Katılımına Olanak Tanıyan TTK Düzenlemeleri .....	273
1. Belirli Grupların Yönetim Kurulunda Temsil Edilmesi Yoluyla Çalışanların Yönetime Katılımı.....	273
2. Komiteler Yoluyla Çalışanların Yönetime Katılımı.....	282
3. Yönetimin Devri Yoluyla Çalışanların Yönetime Katılımı.....	290
<b>IV. ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILIMINDA SORUMLULUK.....</b>	<b>298</b>
A. Genel Olarak .....	298
B. Çalışanların Yönetime Katılım Modellerinin Organ Niteliği .....	302
C. Farklı Çalışan Katılım Modelleri Bakımından Farklılaşan İlişkiler ve Bunların Hukuki Mahiyeti .....	307
D. Farklı Modeller Bakımından Yönetime Katılan Çalışanların Sorumluluğu .....	313
<b>V. GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER.....</b>	<b>326</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>337</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>347</b>

## KISALTMALAR CETVELİ

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>AÜHF</b>	: Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi
<b>Batider</b>	: Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi
<b>BİST</b>	: Borsa İstanbul
<b>Bkz.</b>	: Bakınız
<b>BM</b>	: Birleşmiş Milletler
<b>C.</b>	: Cilt
<b>Çev.</b>	: Çeviren
<b>ÇİSGEY</b>	: 15.5.2013 tarihli ve 28648 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimlerinin Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
<b>dn.</b>	: Dipnot
<b>E.</b>	: Esas Numarası
<b>EIRIS</b>	: <i>Ethical Investment Research Services</i> (Etik Yatırımlar Araştırma Servisleri)
<b>EPI</b>	: <i>European Participation Index</i> (Avrupa Katılım İndeksi)
<b>ETUI</b>	: <i>European Trade Union Institute</i> (Avrupa Sendikalar Enstitüsü)
<b>Eurofond</b>	: <i>European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions</i> (Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi Vakfı)

<b>EWCDDB</b>	: <i>The European Works Council Database</i> (Avrupa Çalışma Konseyi Veritabanı)
<b>GAPT</b>	: II-22.1 sayılı Geri Alınan Paylar Tebliği
<b>GRI</b>	: <i>Global Reporting Initiative</i> (Küresel Raporlama İnisyatifi)
<b>HAAO</b>	: Halka Açık Anonim Ortaklık
<b>HD</b>	: Hukuk Dairesi
<b>ILO</b>	: <i>International Labour Organization</i> (Uluslararası Çalışma Örgütü)
<b>Int.</b>	: <i>International</i> (Uluslararası)
<b>İİK</b>	: 2004 sayılı İcra ve İflas Kanunu
<b>İPSÖK</b>	: İmtiyazlı Pay Sahipleri Özel Kurulu
<b>İSG</b>	: İş Sağlığı ve Güvenliği
<b>İSGB</b>	: İşyeri Sağlık ve Güvenliği Birimi
<b>İSGK</b>	: 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu
<b>Jour.</b>	: <i>Journal</i> (Dergi)
<b>K.</b>	: Karar Numarası
<b>KAP</b>	: Kamuyu Aydınlatma Platformu
<b>Kn.</b>	: Kenar numarası
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>KSS</b>	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
<b>KYİ</b>	: Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) Ek-1 Kurumsal Yönetim İlkeleri
<b>Md.</b>	: Madde



<b>MKK</b>	: Merkezi Kayıt Kuruluşu
<b>OECD</b>	: <i>The Organisation for Economic Co-operation and Development</i> (İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı)
<b>PÖİP</b>	: Piyasa Öncesi İşlem Platformu
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>S.</b>	: Sayı
<b>STİSK</b>	: 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu
<b>SKA</b>	: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
<b>SMK</b>	: 6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu
<b>SPK</b>	: Sermaye Piyasası Kurulu
<b>SPKn</b>	: 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu
<b>T.</b>	: Tarih
<b>T.C.</b>	: Türkiye Cumhuriyeti
<b>TBK</b>	: 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu
<b>TMK</b>	: 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu
<b>TTK</b>	: 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu
<b>TTSG</b>	: Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi
<b>vb.</b>	: ve benzeri
<b>vd.</b>	: ve devamı

## GİRİŞ

Anonim ortaklıkların yönetiminde hangi çıkar grubunun menfaatlerine üstünlük tanınacağı, hangilerinin göz ardı edileceği ve çatışan menfaatlerin nasıl dengeleneceği soruları uzun yıllardır tartışılmaktadır. Pay sahiplerinin cenneti olarak kabul edilen Anglo-Amerikan hukuk sistemlerinde, ortaklığın kurulabilmesi ve faaliyetlerine devam edebilmesi için gerekli olan sermayenin pay sahipleri tarafından konulduğu, bu anlamda ortaklığın kâr veya zarar etmesinden en çok ve nihai olarak pay sahiplerinin etkilendiği, dolayısıyla ortaklığın yönetiminde kontrolün pay sahiplerinde olması gerektiği savunulmuştur. Oysa son yıllarda, Kıta Avrupası'nda ortaya çıkan ve anonim ortaklıkta, yalnızca pay sahiplerinin değil, diğer çıkar gruplarının da menfaatlerinin korunması ve bunların da ortaklığın karar alma mekanizmalarına dahil edilmesi gerektiği yönündeki anlayışın, ABD ve İngiltere de dahil olmak üzere, diğer ülkelere hızla yayıldığı gözlemlenmektedir.

Bu anlayışın en öne çıkan ayağını anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımı oluşturmaktadır. Türk hukukunda çalışanların menfaatinin korunmasına yönelik bazı hükümler bulunmakla birlikte, kanun koyucunun bunları çoğunlukla, ortaklığın karşısında ekonomik ve sosyal anlamda zayıf konumda olan çalışanların korunması amacıyla getirdiği görülmektedir. Oysa artık çalışanların ortaklığa, eğitimleri, bilgileri, tecrübeleri ve yetenekleri ile şekillenen ve zamanla ortaklığa özgülünen “insan sermayesi” ile –belki de pay sahiplerinden daha fazla– katkı yaptıkları kabul edilmektedir. Bu durum da çalışanların, yalnızca zayıf konumda olmaları sebebiyle değil, tıpkı pay sahipleri gibi ortaklığın yatırımcıları olmaları

sebebiyle, yönetime katılmaları gerektiği tartişmalarını alevlendirmektedir. Anonim ortaklıkta çalışanların, yalnızca ortaklığa daha fazla kr sağlamak için var olan, her zaman yeri doldurulabilir bir kaynak olduğu anlayışı terkedilmekte ve çalışanların da yalnızca kendi menfaatleri için değil aynı zamanda ortaklığın menfaatinin korunması için yönetime katılması gerektiği kabul edilmektedir.

Çalışanların yönetime katılımı, yabancı hukuk sistemlerinde, yalnızca öğretide teorik tartişmalara konu olmakla kalmamış, aynı zamanda gerek kanuni düzenlemelerde gerek uluslararası geçerliliği olan belgelerde somutlaşmıştır. Bununla birlikte, her ülkenin kendine has kültürel, politik, ekonomik, sosyal yapısı sebebiyle anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımının içeriği ve koruduğu menfaat dengesi farklılık göstermektedir. Tüm dünyada kendisine geniş bir yer bulan, akademik eserlere, anketlere, yargı kararlarına konu olan bu konunun, Türk ortaklıklar hukukunda -mevcut düzende- benimsenmediği, öğretide de detaylı bir şekilde tartişılmadığı ve gelişmediği görülmektedir. Bu alışma ile çalışanların yönetime katılımının Türk hukukunda da kabul edilmesi için yeterli hukuki gerekçe ve altyapının bulunup bulunmadığına ve çalışanların yönetime hangi modeller ve haklarla katılabileceğine yönelik tespit ve önerilerimiz ortaya konulmaktadır.

Çalışmamızın birinci bölümünde, öncelikle çalışanların yönetime katılımına yönelik olarak ileri sürülen birçok farklı terim arasından neden “katılım” teriminin tercih edildiği ve çalışanların yönetime katılımının çalışmamız bakımından ne anlama geldiği ele alınmıştır. Ardından alışanların endüstri, işyeri ve yönetim olmak üzere farklı düzeylerde ortaklığın yönetime katılımı için geliştirilen temel modeller ve

çalışanlara bu yönde tanınan haklar açıklanmıştır. Bu bölümde ayrıca, çalışanların yönetime katılımına ilişkin, bu katılımın düşük, orta ve yüksek seviyede olduğu farklı ülkeler seçilmek suretiyle, karşılaştırmalı hukuktaki durum ortaya konulmuştur.

Çalışmamızın ikinci bölümünde, çalışanların yönetime katılımının teorik temelleri ve anonim ortaklıkta temel çıkar çatışmaları incelenmiştir. Bunun için öncelikle, genel kabul görmüş ortaklık teorileri ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ele alınmış ve bunların çalışanların yönetime katılımı ile ilişkisi değerlendirilmiştir. Akabinde anonim ortaklıktaki çıkar gruplarının çalışan menfaatleri açıklanmış ve çalışanların diğer çıkar gruplarına kıyasla neden öne çıktığı açıklanmıştır. Nihayet, anonim ortaklıkta öne çıkan çıkar grubu olarak çalışanların yönetime katılımını açıklayan temel yaklaşımlar ele alınmıştır. Bu kapsamda çalışanların yönetime katılımının teorik temelleri olarak endüstriyel demokrasi düşüncesine, insan sermayesi anlayışına ve takım üretimi yaklaşımına vurgu yapılmıştır.

Üçüncü bölüm, çalışanların katılımının ortaklığın etkin yönetimindeki yerini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda öncelikle çalışanların yönetime katılımının olumlu ve olumsuz yanları ele alınmış ve bunların farklı katılım modelleri ve hakları bakımından değişen sonuçları açıklanmıştır. Ardından, anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımı kapsamında ortaya çıkan bazı sorunlar, yine farklı katılım modellerine göre ele alınmak suretiyle yansıtılmıştır. Daha sonra, çalışanların yönetime katılımının kurumsal yönetim ile ilişkisi üzerinde durulmuş ve çalışanların yönetime katılımına ilişkin İngiliz ve Alman kurumsal yönetim kodları ile OECD

kurumsal yönetim ilkeleri ve ilgili AB düzenlemelerinde yer alan çalışan katılım modelleri incelenmiştir. Son olarak çalışanların yönetime katılımının sürdürülebilirlik anlayışındaki ve raporlamasındaki yeri açıklanmıştır.

Çalışmamızın dördüncü bölümü ise çalışanların yönetime katılımının Türk hukukundaki yerine ayrılmıştır. Bunun için öncelikle Türk hukuk sisteminin, pay sahipliği odaklı veya menfaat sahipliği odaklı yönetim modellerinden hangisine daha uygun olduğu incelenmiştir. Bu inceleme yapılırken, kanun koyucunun çıkar grupları arasında nasıl bir menfaat dengesi getirdiği ele alınmıştır. Bu tespitin ardından, Türk hukukunda çalışanların yönetime katılımı bakımından mevcut yasal durum ortaya konulmuştur. Akabinde, anonim ortaklıkta yönetim ve organizasyonun çalışanların katılımı ile arasındaki ilişki araştırılmış ve bunun neticesinde Türk ortaklıklar hukukunda çalışanların yönetime katılımına olanak tanıyan düzenlemeler tespit edilerek teze işlenmiştir. Nihayet, Türk hukukunda farklı çalışan katılım modelleri bakımından farklılaşan sorumluluk rejimi açıklanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILIMI KAVRAMI, KATILIM MODELLERİ VE HAKLARI, KARŞILAŞTIRMALI HUKUKTA DURUM

#### I. Kavram

##### A. Terminoloji Sorunu

###### 1. Çalışan Kavramı

Her anonim ortaklıkta, kendilerine tanınan yetkileri kullanarak ortaklığın ürün ve hizmetlerini sunmaya devam etmesine katkı sağlayan çalışanlar bulunur. Bunlar, ortaklıkla imzaladıkları sözleşmeye, kendilerine verilen görevlere, üstlendikleri sorumluluklara göre ortaklıktan ortaklığa değişiklik gösteren müdür, direktör vb. isim ve unvanlar alırlar. Dolayısıyla, çalışanların yönetime katılımının ne anlama geldiğine yönelik açıklamalara geçilmeden önce, bir anonim ortaklıkta görev alan çalışan kavramının içeriğinin belirlenmesi ve sınırlarının çizilmesi gerekir. Bunun için öncelikle çalışan ve işçi kavramları arasındaki ayrıma değinilecek ve bu çalışmada neden çalışan teriminin tercih edildiği açıklanacaktır. Akabinde anonim ortaklıkta çeşitli isimler altında faaliyet gösteren kişilerden hangilerinin çalışan kavramına dahil olduğu ortaya konulacaktır.

Çalışan ve işçi kavramları arasındaki fark gerek yabancı gerek yerel literatür ve düzenlemelerde benzer şekillerde açıklanmaktadır. İşçi, bir ücret karşılığında ortaklıkla karşılıklı olarak imzalanan bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan kişileri

ifade ederken; çalışan, işçiyi de içine alacak şekilde, ortaklığa sağladığı etkili ve özgün katkıları için bir ücret karşılığında ortaklığın talimatlarına uygun olarak görev alan ve serbest meslek erbabını da içeren kişileri anlatır<sup>1</sup>. Bu anlamda çalışan kavramı, işçi kavramına göre daha kapsayıcıdır.

Türk hukukunda da çalışan ve işçi kavramları arasında benzer bir ayrım mevcuttur. İş Kanunu'nun 2/1. maddesi uyarınca işçi, bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişiye denir<sup>2</sup>. İş hukuku mevzuatında merkez kavram işçi olmakla birlikte, bazı iş hukukuna dair düzenlemelerde çalışan kavramının kullanıldığı görülmektedir. Örneğin İSGK'nın 3/b maddesinde çalışan kavramı yer almakta olup bu kavram “*kendi özel kanunlarındaki statülerine bakılmaksızın kamu veya özel işyerlerinde istihdam edilen gerçek kişi*” olarak tanımlanmıştır.

SMK'nın 2/d maddesine göre ise çalışan “*Özel hukuk sözleşmesi veya benzeri bir hukuki ilişki gereğince, başkasının hizmetinde olan ve bu hizmet ilişkisini işverenin gösterdiği belli bir işle ilgili olarak kişisel bir bağımlılık içinde ona karşı yerine getirmekle yükümlü olan kişiler ile kamu görevlilerini*” ifade eder. TTK'da hem çalışan hem işçi terimlerine yer verilmişse de, TTK'nın 463. maddesinin gerekçesinde

---

<sup>1</sup> **Risak, M./Dullinger, T.:** The Concept of “Worker” in EU Law, Status Quo and Potential for Change Report 140, ETUI, 2018, s. 12 vd.; **Ludera-Ruszel, A.:** The Concept Of “Worker” Under The Principle Of Free Movement Of Workers And Its Implications for the Protection of Workers in The European Union, Studies on Labour Law and Social Policy, 2020, C. 27, S. 3, s. 169; **Menegatti, E.:** “The Evolving Concept of “Worker” in EU Law”, It. Lab. Law e-Journal 2019 C. 1, S. 12 (2019), s. 72 vd.

<sup>2</sup> STİSK'in 2/4. Maddesinde ise daha geniş bir tanım yapılmıştır. Buna göre “*İş sözleşmesi dışında ücret karşılığı iş görmeyi taşıma, eser, vekâlet, yayın, komisyon ve adi şirket sözleşmesine göre bağımsız olarak meslekî faaliyet olarak yürüten gerçek kişiler de bu Kanunun ikinci ila altıncı bölümleri bakımından işçi sayılır*”.

yer alan çalışan sözcüğünün, ortaklığın ve topluluk ortaklıklarının işçileri de dahil, sıfatları ne olursa olsun, tüm çalışanları kapsadığı ifade edilmiştir<sup>3</sup>.

Dolayısıyla, bu çalışmada çalışan kelimesinin tercih edilmesinin sebeplerinden birincisi işçi teriminin çoğunlukla iş hukuku öğretisinde ve mevzuatında merkezi bir kavram olarak kullanılması; oysa bu çalışmada, çalışanların ortaklığın yönetimine katılımının, iş hukuku değil, ticaret hukuku boyutunun daha ağırlıklı olarak ele alınmasıdır. Çalışan kelimesinin tercih edilmesinin ikinci nedeni ise, yukarıdaki açıklamalar ışığında özellikle ticaret hukuku alanında çalışan kavramının, işçi kavramına göre daha kapsayıcı olmasıdır.

Ele alınması gereken diğer konu ise anonim ortaklıkta farklı isimler ve unvanlar altında görev alan kişilerden hangilerinin çalışan sayılıp hangilerinin sayılmayacağına yöneliktir. Öncelikle belirtmek gerekir ki genel müdür, direktör, icra kurulu başkanı vb. isim ve unvanlar altında görev alan gerçek kişilerin bir iş sözleşmesi çerçevesinde çalışması mümkündür<sup>4</sup>. Öte yandan, bunlar iş sözleşmesi

---

<sup>3</sup> Öğretide bir görüşe göre, TTK'nın 463. maddesinde işçi kelimesi yerine çalışan kelimesinin tercih edilmesinin bilinçli olduğu, bu sayede anonim ortaklıkta daha geniş bir çevre için pay iktisabının kolaylaşacağı kabul edilmektedir. Bkz. **Biçer, L.:** Anonim Şirketlerde Şartlı Sermaye, İstanbul 2010, s. 187. Bir başka görüşe göre ise, bunun bilinçli bir tercihin sonucu olduğu şeklindeki görüşün şüphe uyandırdığı, yine de çalışan kelimesinin kullanılmasının TTK'nın 461/2 ve 463. maddelerinin amacı bakımından daha isabetli olacağı ifade edilmektedir. Bkz. **Baş, K.:** Çalışanların Pay Sahipliği Yoluyla Anonim Şirketlere Katılımı, XII Levha Yayıncılık, İstanbul 2021, s. 77.

<sup>4</sup> Bunlar ayrıca İş Kanunu'nun 2/4. maddesi uyarınca işveren vekili sayılabilir. İş Kanunu'nun 2/4. maddesi uyarınca "*İşveren adına hareket eden ve işin, işyerinin ve işletmenin yönetiminde görev alan kimselere işveren vekili denir. İşveren vekilinin bu sıfatla işçilere karşı işlem ve yükümlülüklerinden doğrudan işveren sorumludur*". STİSK'in 2/1(e) maddesi uyarınca ise "*İşveren vekili: İşveren adına işletmenin bütünüünü yönetenleri ifade eder*". Bununla birlikte İş Kanunu'nun 2/5. maddesi uyarınca, sayılan yöneticilerin çalışan sıfatı ortadan kalkmaz. Nitekim İş Kanunu'nun 2/5. maddesi uyarınca "*Bu Kanunda işveren için öngörülen her çeşit sorumluluk ve zorunluluklar işveren vekilleri hakkında da uygulanır. İşveren vekilliği sıfatı, işçilere tanınan hak ve yükümlülükleri ortadan kaldırmaz*".



yerine bir vekalet sözleşmesine dayalı olarak çalışıyorlarsa, bunların çalışan kavramına dahil olmayacakları kabul edilmektedir<sup>5</sup>. Yönetim kurulu üyelerinin çalışan sayılıp sayılmayacağı da yönetim kurulu üyeleriyle ortaklık arasındaki ilişkinin hukuki niteliğinden hareket edilerek tespit edilmelidir<sup>6</sup>. Yukarıdaki açıklamalara benzer şekilde, eğer yönetim kurulu üyeleri ve ortaklık arasında ayrıca bir hizmet ilişkisi kurulmuyorsa ve aradaki ilişki vekalet sözleşmesine yaklaşıyorsa, bu durumda yönetim kurulu üyelerinin çalışan kavramına dahil edilmemesi gerekir. Her halukarda, bu sayılan kişiler ile ortaklık arasındaki ilişkinin hizmet mi vekalet sözleşmesi mi olarak nitelendirileceği somut olaya göre belirlenmelidir.

Bu çalışmada, ortaklığın etkin yönetimi için çalışanlar ile ortaklığın yönetimi arasında bir köprü işlevi görecek çalışan katılım modellerinin ve çalışanlara bu yönde tanınan hakların incelendiği vurgulanmalıdır. Bu kapsamda, ortaklıkta pay sahibi olmayan veya yalnızca sembolik bir oranda pay sahibi olan ve murahas üye konumunda bulunmayan yönetim kurulu üyelerinin, yönetim görevini yürütmelerinin bunları, ortaklığın çalışanı statüsünden çıkarmayacağı ve bu doğrultuda bunların da çalışan katılım yönetimi modellerinden ve tanınan haklardan yararlanabileceği; ancak bunların ortaklıkta kontrol gücünü de elinde bulunduracak şekilde pay sahibi olduğu ve ortaklığa yönetime ve temsile de yetkili olduğu durumlarda, bunların pay sahipliği ve yönetici sıfatları ağır basacağından ve işçi ve işveren sıfatları birleşeceğinden çalışan kapsamına girmeyeceği düşünülmektedir<sup>7</sup>. Benzer şekilde, ortaklığın yönetimi

---

<sup>5</sup> **Baş**, s. 79.

<sup>6</sup> **Baş**, s. 80. Ayrıca bkz. Dördüncü Bölüm, Kısım IV/C.

<sup>7</sup> Yargıtay'ın benzer yöndeki içtihatları için bkz. Yargıtay 11. HD'nin 18.09.2018 tarihli, 2016/14028 E. ve 2018/5399 K. sayılı, Yargıtay 22. HD'nin 25.04.2016 tarihli, 2016/8526 E. ve 2016/12244

yetkisini zaten elinde bulunduran bir yöneticinin veya yönetim kurulu üyesinin, çalışan addedilmesi ve ortaklığın yönetimine katılması gerektiğini söylemek, bu çalışmanın konusu bakımından da çelişki yaratacaktır.

## 2. Çalışanların Yönetime Katılımı Kavramı

Anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımına ilişkin çok çeşitli modeller bulunmakta ve uygulanmaktadır. Bazı ülkelerde çalışanların yönetime katılımı mevzuat ile zorunlu tutulmakta ve yaptırımlara bağlanmakta, bazı ülkelerde ise daha serbest bir yaklaşım benimsenmekte, hatta bazen bu konu yalnızca ortaklıkların takdirine bırakılmaktadır. Bu farklılık her ülkenin kendine özgü kültüründen, sosyal düzeninden ve ekonomik politikalarından kaynaklanmaktadır. Bazen, güçsüz taraftaki çalışana korumak için sosyal bir kaygıyla, bazen siyasi bir amaç güdülerek, bazen yalnızca ekonomik sebeplerle gündeme gelmektedir. Bu nedenle de her ülkede, çalışanların yönetime katılımına yüklenen anlam, bu yönde geliştirilen modeller, uygulanan yöntemler ve kullanılan terimler değişmektedir.

Çalışanların yönetimde temsili (*worker representation*), çalışanların yönetime dahil edilmesi (*worker engagement*) ve çalışanların karar alma sürecinde yer alması (*worker participation*) bu konuda en sık rastlanan terimler olup bunlar hem Türk hem yabancı birçok eserde birbirinin yerine kullanılabilir. Bu terimlerin hepsinin, özünde, çeşitli yöntemler ile çalışanların ortaklığın yönetiminde söz hakkına sahip

---

sayılı, Yargıtay 9. HD'nin 18.03.2013 tarihli, 2010/51284 E. ve 2013/9060 K. sayılı kararları (erişim: Kazancı İçtihat Bankası, 10.08.2022).

olması anlamına geldiği gözlemlense de bunların her ülkede farklı anlamları bulunması bazı karışıklıklara yol açmaktadır<sup>8</sup>.

Bu terimlerin tercümelerinin de farklılık gösterdiği ve tek bir tanım üzerinde uzlaşamamasının da sorunlara yol açtığı tespit edilmiştir. Örneğin, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin orijinal metninde yer alan “*employee participation*” ifadesi, Kurumsal Yönetim Derneği tarafından SPK'nın katkısıyla hazırlanan metinde, çalışanların yönetime katılımı olarak tercüme edilmiştir<sup>9</sup>. Öte yandan T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından yapılan tercümelerde, Çalışanların Yönetime Katılımı Hususunda Avrupa Şirketi Statüsü'nü Tamamlayan 8 Ekim 2001 tarih ve 2001/86/EC Sayılı Konsey Yönergesi'nin (2001/86/EC Yönergesi) 2(h) maddesinde yer alan “çalışanların katılımı”, “*participation*” kelimesinin değil, “*involvement*” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmıştır<sup>10</sup>. Bu nedenlerle öncelikle, çalışmamızda neden çalışanların yönetime katılımı (*involvement*) teriminin tercih edildiğinin açıklanması önemlidir.

Öncelikle çalışanların yönetimde temsili, yönetim kurulunda üye olarak çalışan temsilcisinin bulunmasını (*board-level employee representation*) ifade etmekte

---

<sup>8</sup> Katılma teriminin birçok ülkede kârdan pay alma anlamında kullanıldığı, bazı ülkelerde bu terimin çalışanların yönetime katılması şeklinde yorumlandığı, oysa bunların arasında ciddi bir fark bulunduğu yönünde bkz. **Blanpain, R.:** "İşçilerin İşletme Yönetimi Karar Sürecine Etkisi: Yönetime Katılma Konusuna Genel Bir Bakış" (Çev.: Toker Dereli), DergiPark 1977, s. 58 (erişim: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/9534>, Erişim Tarihi: 03.07.2022). Ayrıca bkz. **Vijay, M.:** A Legal Analysis of Employee Involvement in the European Company (SE) and EU Corporate Governance, Durham E-Theses 2017, s. 14.

<sup>9</sup> Bkz. G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri md. IV/C, s. 38.

<sup>10</sup> Anılan Yönerge'nin 2(k) maddesindeki “*participation*” ifadesi ise katılım olarak tercüme edilmiştir. Her ne kadar bu tanımların açıklamalarına bakıldığında aralarındaki ayırım anlaşılrsa da birbirinden epey farklı bu iki terimin tercümesinin birbirine bu kadar benzer şekilde yapılmasının isabetli olmadığı düşünülmektedir.

olup çalışanların yönetime katılım modellerinden yalnızca birisidir<sup>11</sup>. Çalışanların yönetime dahil edilmesi ifadesi ise çoğunlukla insan kaynakları ve işletme alanlarına ilişkin kaynaklarda çalışanların performanslarının değerlendirildiği çalışmalarda<sup>12</sup> kullanılmakta olup bu terime hukuki kaynaklarda nadiren rastlanmaktadır<sup>13</sup>. Nihayet çalışanların karar alma sürecinde yer alması terimi, bu çalışma kapsamında çalışanların yönetime katılımına en yakın ifade olsa da 2001/86/EC Sayılı Yönerge ile ikisi arasındaki fark açıkça ortaya konulmuş, bunlar ayrı ayrı tanımlanmış ve çalışanların yönetime katılımı, çalışanların karar alma sürecinde yer almasını da

---

<sup>11</sup> AB mevzuatında (bkz. 2001/86/EC Sayılı Konsey Yönergesi) bunun için çalışanların karar alma sürecinde yer alması (*participation*) teriminin kullanıldığı, oysa yönetim kurulunda çalışan temsilcisinin bulundurulması (*employee board-level representation*) teriminin kullanılmasının tercih edilmesi gerektiği yönünde bkz. **van Het Kaar, R.:** “Employee Board-Level Representation in the EU: A Contested Subject”, *European Company Law* 2009, C. 6, S. 2, s. 55. “Representation” teriminin, yönetim kurulunda temsil anlamında kullanıldığı diğer kaynaklar için bkz. **Waddington, J./Conchon, A.:** *Board-Level Employee Representation in Europe: Priorities, Power and Articulation*, ETUI, Routledge Taylor & Francis Group, New York 2016; **Summers, C. W.:** “Codetermination in the United States: A Projection of Problems and Potentials”, *Journal of Comp. Corp. Law and Sec. Reg* 1982, C. 4, s. 155-191; **Engle, E./Danyiuk, T.:** “Emulating the German Two-Tier Board and Worker Participation in U.S. Law: A Stakeholder Theory of the Firm”, *Golden Gate U. L. Rev.* 2015, C. 45, S. 2; **Jackson, G.:** “Employee Representation in the Board Compared: A Fuzzy Sets Analysis of Corporate Governance, Unionism and Political Institutions”, *Industrielle Beziehungen* 2005, C. 12., S. 3, s. 2-28; **Gold, M.:** “Taken on Board: An Evaluation of the Influence of Employee Board-level Representatives on Company Decision-making Across Europe”, *Eur. J. of Indus. Rel.* 2011, C. 17, S. 1, s. 41-56; **Kim, E. H./Maug, E./Schneider, C.:** “Labor Representation in Governance as an Insurance Mechanism”, *Finance Working Papers Rev. of Fin.* 2018, C. 22, S. 4, s. 1251-1289; **Roth, M.:** “Employee Participation, Corporate Governance and the Firm: A Transatlantic View Focused on Occupational Pensions and Co-Determination”, *European Business Organization Law Review* 2010, C. 11, S. 1, s. 51-85. Ayrıca bkz. Sendikalar Kongresi (TUC) tarafından hazırlanan *Workers on Board: The Case for Workers’ Voice in Corporate Governance* isimli çalışma ([https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/Workers\\_on\\_board\\_0.pdf](https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/Workers_on_board_0.pdf), Erişim Tarihi: 01.07.2022).

<sup>12</sup> **Macey, W. H./Schneider, B.:** “The Meaning of Employee Engagement”, *Industrial and Organizational Psychology* 2008, C. 1, S. 1, s. 3-30; **Schneider, B./Yost, A. B./Kropp, A./Kind, C./Lam, H.:** “Workforce Engagement: What It Is, What Drives It, and Why it Matters For Organizational Performance”, *Wiley Journal of Organizational Behavior* 2018, C. 39, S. 4, s. 462-480; **Glavas, A.:** “Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Enabling Employees to Employ More of Their Whole Selves at Work”, *Journal of Front. Psychol.* 2016, C. 7, S. 1, s. 1-10; **Kong, Y.:** “A Study on the Job Engagement of Company Employees”, *International Journal of Psychological Studies* 2009, C. 1, S. 2, s. 65-68; **Strom, D. L./Sears, K. L./Kelly, K. M.:** “Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees”, *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2014, C. 21, S. 1, s. 71-82; **Frega, R.:** “Employee Involvement and Workplace Democracy”, *Business Ethics Quarterly*, C.31, S. 3, 2021, s. 360-385.

<sup>13</sup> Aynı zamanda, çalışanların yönetime dahil edilmesi ifadesi, ortaklıklar tarafından çalışanlara tek taraflı tanınan bir hak olarak algılanabileceği için de tercih edilmemiştir.

içerecek şekilde kullanılmıştır<sup>14</sup>. Dolayısıyla AB mevzuatında ve eserlerinde bu konunun netleştiği, çalışanların karar alma sürecinde yer alması teriminin daha çok ABD hukuku eserlerinde kullanılmaya devam ettiği düşünülmektedir<sup>15</sup>.

Yukarıdaki açıklamalarımıza paralel olarak yabancı literatürde incelenen eserlerin büyük çoğunluğunda çalışanların yönetime katılımı ifadesinin bir üst kavram olarak kullanıldığı tespit edilmiştir<sup>16</sup>. Türk öğretisinde de çalışanların yönetime katılımının bilgi alma, danışılma, yönetim kurulunda temsil ve benzeri hakları kapsayacak şekilde bir üst kavram olarak kullanılması bu çalışmada “katılım” teriminin seçilmesinin nedenlerinden bir diğeridir<sup>17</sup>. Yine, KYİ'nin “Menfaat

---

<sup>14</sup> 2001/86/EC Sayılı Yönerge, 2(i) maddesinde bilgi alma hakkını (*information*) ortaklığın çalışana ya da çalışan temsilcisine bilgi aktarılması; 2(j) maddesinde danışılma hakkını (*consultation*) ortaklık ile çalışanın ya da çalışan temsilcisinin arasında bir diyalog kurulması ve fikir alış verişi yapılması; 2(k) maddesinde karar alma sürecinde yer alma hakkını (*participation*) ise çalışan ya da çalışan temsilcisinin, ortaklığın gözetim veya yönetim organına üye seçmek, üye önermek yahut seçilen üyeye karşı çıkmak suretiyle, ortaklığın işleri üzerinde etkisi olması şeklinde tanımlamıştır. Anılan Yönerge'nin 2(h) maddesinde ise çalışanların yönetime katılımı (*involvement*), sayılan üç kavramı da içine alacak şekilde kullanılmıştır.

<sup>15</sup> “*Participation*” teriminin geniş anlamda “*involvement*” olarak kullanıldığı eserler için bkz. **Patmore, G.:** Worker Voice: Employee Representation in the Workplace in Australia, Canada, Germany, the UK and the US 1914-1939, Liverpool University Press, Liverpool 2016; **Hansmann, H.:** "Worker Participation and Corporate Governance", University of Toronto Journal 1993, C. 43; **Leonard, J. S.:** "Worker's Participation In The United States", IRLE Working Papers, 1987; **Stern, R.:** "Participation by Representation: Workers on Board of Directors in the United States and Abroad", Work and Occupations 1988, C. 15, S. 4; **Goodijk, R.:** "Corporate Governance and Workers' Participation", Blackwell Papers 2000, C. 8, S. 4, s. 303-310. Bu eserlerdeki tanımlar incelendiğinde bunların AB mevzuatındaki çalışanların yönetime katılımı ifadesi ile eşleştiği düşünülmektedir.

<sup>16</sup> **Vijay,** s. 15, s. 42; **Wooldridge, A./Wooldridge O.:** European Comparative Company Law, ETUI, Routledge Taylor & Francis Group, New York 2016, s. 417. Benzer eserler için bkz. **Blanpain, R.:** Involvement of Employees in the European Union: European Works Councils, the European Company Statute, Information and Consultation Rights, Kluwer Law Int., London 2002; **Stolt, M./Wolters, E.:** Worker Involvement in the European Company (SE): A Handbook for Practitioners, ETUI, Brussels 2011; **Reberieux, A.:** "European Style of Corporate Governance at the Crossroads: The Role of Worker Involvement", JCMS 2002, C. 40, S. 1; **Snaith, I.:** "Employee Involvement in the European Cooperative Society: A Range of Stakeholders?", Int. Jour. Of Com. Lab. Law and Ind. Rel. 2006, C. 22, S. 2; **Gifford, J.:** "Employee Involvement: Information, Consultation and Discretion", Institute for Employment Studies 2005. Bu doğrultuda, AB mevzuatının, eserlerde üst kavram olarak “*involvement*” terimini kullanmaya teşvik ettiği düşünülmektedir.

<sup>17</sup> **Hacımahmutoğlu, S.:** AT ve Türk Hukukunda Anonim Ortaklığın Karar Alma Sürecinde Yönetim Kurulunun Yapısı ve Çalışanların Katılımı, Yetkin Yayınları, Ankara 2008; **Pulaşlı, H.:** Corporate

Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi” kenar başlıklı 3.2. maddesinde de menfaat sahiplerinin ortaklığın yönetimine “katılımı”nı destekleyici modellerin, ortaklığın faaliyetlerini aksatmayacak şekilde, geliştirileceği düzenlenmiştir. Benzer şekilde İSGK’nın 18. maddesinde çalışanların “katılım”larının sağlanması ifadesine yer verilmiştir.

## **B. Çalışanların Yönetime Katılımı Kavramının İçeriğinin Belirlenmesi**

Bu çalışmada başlık olarak neden çalışanların yönetime katılımı teriminin tercih edildiği yukarıdaki gerekçeler doğrultusunda açıklanmışsa da terminoloji sorununun, tanım sorununu da beraberinde getirdiği ve bu doğrultuda bu kavramın içeriğinin belirlenmesinde zorluklarla karşılaşıldığı düşünülmektedir. Bahsi geçen terimlerin uzun yıllardır birbirinin yerine kullanılması sebebiyle tek tip bir tanım yapmak mümkün olmamakta, bu sebeple de kavramın anlamının ve sınırlarının tespiti zorlaşmaktadır. Bu doğrultuda, öncelikle yabancı hukuk sistemlerinde ileri sürülen tanımlara, akabinde Türk öğretisinde ortaya konulan tespitlere yer verilmesi ve nihayet çalışmamız bakımından çalışanların yönetime katılımının ne anlama geldiğinin açıklanması gerekli görülmüştür.

---

Governance: Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model, BTHAE, Ankara 2003; **Erbaş, C. G.:** Türk ve Alman İş Hukukunda İşçinin Yönetime Katılması, Seçkin Yayınları, Ankara 2013; **Karakaya, S./Karakaya, G.:** “Avrupa Şirketlerinde İşçilerin Yönetime Katılması”, Ombudsman Akademik Dergisi 2015, C. 2, S. 3, s. 219-249; **Blanpain** (Çeviri: Toker), **Özcüre, G./Eryiğit, N.:** “AB’de Çalışanların Yönetime Katılma Yönergesi’nin KOBİ’ler Düzeyinde Uygulanması ve Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme”, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi 2006, S. 51, s. 145-176; **Kaymak, B.:** Demokrasi ve İnsan Hakları Çerçevesinde Endüstriyel Demokrasinin Değerlendirilmesi, T.C. İstanbul Üniversitesi 2010 (yayımlanmamış yüksek lisans tezi); **Kolay, R.:** Endüstriyel Demokrasi: Türkiye-AB Karşılaştırması, Dokuz Eylül Üniversitesi 2019 (yayımlanmamış yüksek lisans tezi).

Yabancı hukuk sistemlerinde çalışanların yönetime katılımı için yapılan tanımlar bazı değişiklikler göstermekteyse de, genellikle benzer içeriklere sahiptir. Bir tanıma göre çalışanların yönetime katılımı, çalışanların ortaklıklarda alınan kararlarda etkili olabilmesine yönelik geliştirilen uygulamalardır<sup>18</sup>. Konunun daha çok yönetim düzeyinde katılıma yönelik incelendiği başka bir eserde ise çalışanların yönetime katılımı, çalışanların stratejik kararların alınması sürecinde etkili olabilmeleri şeklinde tanımlanmıştır<sup>19</sup>. 2001/86/EC Sayılı Yönerge'nin 2(h) maddesinde de çalışanların yönetime katılımı terimi bilgi alma (*information*), danışılma (*consultation*) ve karar alma sürecinde yer alma (*participation*) haklarını içerecek şekilde her türlü yöntem ile ortaklığın aldığı kararlar üzerinde nüfuzunu kullanabilmesi olarak tanımlanmıştır.

Türk hukukunda da çalışanların anonim ortaklığın yönetimine katılımına dair farklı tanımlar göze çarpmaktadır. Bir tanıma göre çalışanların yönetime katılımı, anonim ortaklığın karar alma sürecine katılsın ya da katılmasın çalışanların anonim ortaklığın kararlarını etkileyebileceği her türlü aracı ifade etmektedir<sup>20</sup>. Bir başka tanıma göre ise çalışanların yönetime katılımı, bir ortaklıkta alınan karardan doğrudan ve/veya dolaylı olarak etkilenen ortaklık çalışanlarının, sermaye gücünü haiz olan girişimcinin yanında, söz konusu işletmenin işletilmesi hakkındaki politikalara yönelik karar alma sürecine katılımıdır<sup>21</sup>. Bir başka görüşe göre ise, bu kavram çalışanların bir grup şeklinde ortaklığın işleyişine ve karar alma süreçlerine doğrudan veya dolaylı olarak dahil olmalarını ya da görüşlerini dile getirmelerini ifade eder<sup>22</sup>.

---

<sup>18</sup> **Blanpain** (Involvement of Employees), s. xvi.

<sup>19</sup> **Waddington/Conchon**, s. 24.

<sup>20</sup> **Hacımahmutoğlu**, s. 24.

<sup>21</sup> **Erbaş**, s. 21.

<sup>22</sup> **Baş**, s. 23.

Bu açıklamalar, anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımının tek bir tanımının yapılamadığını ve yapılamayacağını, bu doğrultuda bu kavrama herkes tarafından kabul edilen bir içerik yüklenemeyeceğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bu çalışma kapsamında çalışanların yönetime katılımı, çalışanların doğrudan veya temsilcileri aracılığıyla sendika, çalışma konseyi, yönetim kurulunda temsil, pay sahipliği gibi çeşitli modeller vasıtasıyla, kendilerine veya temsilcilerine tanınan bilgi alma, danışılma, veto ve müşterek karar alma gibi haklarından birini veya birkaçını kullanarak, ortaklığın karar alma mekanizmasına etki edebilmesini ifade etmektedir.

Yapılan bu tanımdan anlaşılacağı üzere, çalışanların yönetime katılımının çok çeşitli yöntemlerle gerçekleşmesi mümkündür. Çalışanlar, çalışma konseyinde görev alarak ortaklığa birtakım eleştiri ve önerilerde bulunabilir veya ortaklıkta aynı zamanda pay sahibi olmaları sebebiyle, pay sahipliği sıfatından kaynaklanan haklarını kullanmak suretiyle yönetime katılabilir veya yönetim kurulunda bir temsilci vasıtasıyla daha kuvvetli bir şekilde sesini duyurabilir. Her ne kadar anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımına dair oldukça geniş bir tanım yapmış olsak da çalışmamızda daha çok çalışma konseyleri ve yönetim kurulunda temsil modelleri üzerinde durulacak, sendika ve pay sahipliği yoluyla yönetime katılım bakımından yeri geldiğinde açıklamalar yapılacaktır. Bunun sebebi, sendika aracılığıyla katılımın baskın olarak iş hukukunu ilgilendirmesi, pay sahipliği yoluyla katılımın ise çalışanlara, pay sahipliği sıfatı sebebiyle yönetime katılımı sağlayacak birtakım haklar bahsetmesidir. Oysa bu çalışmada çalışanların da, tıpkı pay sahipleri gibi ortaklığa bir sermaye getirdiği, ortaklığın faaliyetlerinden doğrudan etkilendiği ve bu doğrultuda



yönetimde karar alma mekanizmalarına, ortaklıkta pay sahibi olmasa dahi, katılımı gerektiği savunulmaktadır.

## II. Ortaya Çıkışı

Ortaklıklarda çalışanların da söz hakkı olması gerektiğine ilişkin düşüncelerin ve tartışmaların yüz yıldan fazla geçmişi vardır. Ortaklıklar bünyesinde kurulan ve çalışanlara söz hakkı veren modellerden günümüzde de kullanılan ve *işyeri düzeyinde* çalışanların ortaklık yönetimine katılımının temellerini oluşturduğu söylenebilecek olanlar Almanya’da Alman Çalışma Konseyleri (*German Works Councils*), İngiltere’de Whitley Çalışma Komiteleri (*Whitley Works Committees*) ve ABD’de Çalışan Temsil Planları (*Employee Representation Plans*) şeklinde anılmaktadır.

Alman Çalışma Konseyleri’nin ilk izlerine 1848’de Frankfurt’ta devrimci millet meclisine bağlı Endüstri Komisyonu’nun kurduğu fabrika komitelerinde (*Fabrikaausschuss*) rastlanmıştır<sup>23</sup>. Fabrika komiteleri çalışan temsilcileri ile fabrika sahibinden oluşmakta olup işyerinde disiplinin sağlanması için kurulması gereken çalışma kurallarının düzenlenmesini hedeflemektedir. 1905 yılında Prusya Kanunu’nda yüz ya da yüzden fazla çalışanı olan maden işletmeleri için çalışan komiteleri oluşturulması zorunlu tutulmuştur<sup>24</sup>. 1916 yılında ise elli veya daha fazla çalışanı olan işyerlerinde çalışan komiteleri zorunlu hale getirilmiştir<sup>25</sup>. 31 Temmuz

---

<sup>23</sup> Patmore, s. 74.

<sup>24</sup> Summers, C. W.: “Worker Participation in the U. S. and West Germany: A Comparative Study from an American Perspective”, *American Journal of Comparative Law* 1980, C. 28, S. 3, s. 374.

<sup>25</sup> Waas, B.: “Employee Representation at the Enterprise in Germany”, *Systems of Employee Representation at the Enterprise: a Comparative Study*, Kluwer Law International 2012, s. 16.

1919 tarihli Alman Anayasası'nın 165. maddesi ile çalışanlara, çalışma koşulları ve işletmedeki üretimin artırılması için çalışma konseyinin geliştirilmesi hususunda yetkiler tanınmıştır. 1920'de yayımlanan çalışma konseylerine yönelik düzenleme ile elliden fazla çalışanı olan ortaklıklarda çalışma koşulları ve çalışanların ücretine ilişkin ihtilafların çözülebilmesi için çalışanlardan ve ortaklık yönetiminden oluşan bir müşterek komite kurulacağı düzenlenmiştir. Bu yıllarda *Siemens*, çalışanlarla ortaklık yöneticileri arasında köprü işlevi görmek üzere "Çalışan Politikalarında Ortak Yönetici Danışmanı" görevi oluşturmuştur. 1922'de ise Alman Çalışma Konseyleri'nin temsilcilerinin gözetim kurullarında yer almasının önü açılmıştır. Nazi döneminde Alman Çalışma Konseyleri geçici olarak ortadan kaldırılmışsa da<sup>26</sup> Almanya bugüne kadar çalışanların yönetime katılımına dair en kapsamlı çalışmalar ve düzenlemeler yapan ve bu konuda en köklü geçmişe sahip olan ülke olarak kabul edilmektedir<sup>27</sup>.

ABD'de Çalışan Temsil Planları düşüncesinin ilk izlerine 1870'lerde rastlanmaktadır. ABD'nin en önde gelen puro üreticilerinden olan *Stratton & Storm*, 1879 yılında, çalışanlarının çalışma koşullarının ve ücretlerinin kararlaştırılması için çalışanlar arasından seçilmiş dört delege, yönetimden seçilmiş dört temsilci ve tarafsız bir kişiden oluşan kurul oluşturmuştur. Benzer bir yapı, Boston'da perakende tekstil işi yapan *Filene's Sons* unvanlı ortaklıkta görülmüştür<sup>28</sup>. Çalışanlar ve ortaklık

---

<sup>26</sup> Bu dönemde işletmenin lideri (*Betriebsführer*) ve takipçiler (*Gefolgschaft*) olmak üzere iki kategori oluşturulmuş ve çalışanların, karar alma mekanizmasında yeri olmadığı açıkça ortaya konulmuştur. Bkz. **Waas**, s. 16.

<sup>27</sup> Birinci Bölüm, Kısım V/B/3.

<sup>28</sup> **Gullet, C. R.:** The Impact of Employee Representation Plans Upon the Development of Management-Worker Relationships in the United States, LSU Historical Dissertations and Theses, 1971, s. 22.

yönetimi arasındaki uyuşmazlıkların çözülmesi ve bir diyalog kurulması için 1898’de İşbirliği Konseyi kurulmuştur. Ancak Çalışan Temsil Planı’nı benimseyen ortaklıklar arasında en dikkat çekici örneği büyüklüğü ve *Rockefeller* ailesi ile ilişkisi sebebiyle Colorado Yakıt ve Demir unvanlı ortaklık oluşturmaktadır<sup>29</sup>. Colorado Yakıt ve Demir, 20 Nisan 1914’te gerçekleşen *Ludlow* katliamından<sup>30</sup> sonraki protestolar ve tepkiler üzerine “*Rockefeller* Planı”nı yürürlüğe koymuş ve neticeten 1915’te Çalışan Temsil Planı benimsenmiştir. Bu doğrultuda ABD’de insan faktörü (*human factor*) önem kazanmış ve çalışanların ortaklığa bağlılığını ve üretkenliğini artırmak için çalışanların temsiline ilişkin birtakım uygulamalar hayata geçirilmiştir. Özellikle büyük ölçekli ortaklıkların, yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim kopukluğuna ilişkin kaygıları doğrultusunda, 1916’da bu iki grubun bir araya geldiği ilk ulusal konferans düzenlenmiş ve iki yıl sonra İş/İşçi Yöneticileri Ulusal Derneği kurulmuştur. Çalışanların refahı için ortaklığın birçok iştirakinde temsilcilikler oluşturulmuş ve çalışma koşulları ile ücretlerde iyileştirmeler yapılmıştır. 1918’den itibaren Çalışan Temsil Planları diğer eyaletlere de yayılmıştır<sup>31</sup>.

Çalışan Temsil Planları ortaklıktan ortaklığa farklılık göstermektedir. Çoğunlukla, ufak yetkiler tanınmış bir danışma konseyi olarak işlev görse de, bazı ortaklıklarda yönetim kurulunun seçiminde etkileri bulunmaktadır<sup>32</sup>. Çoğu ortaklığa göre Çalışan Temsil Planları, ortaklıkların çalışanları ile iletişimi kuvvetlendirmesi ve çalışan bağlılığının yaratılmasının bir yöntemi iken birçok başka işveren bunları

---

<sup>29</sup> **Patmore**, s. 62.

<sup>30</sup> **Gullet**, s. 30-31.

<sup>31</sup> 1919’da yapılan bir araştırmaya göre, 225 Çalışan Temsil Planından, 120 tanesi hükümetin müdahalesi ile 125 tanesi ise ortaklıkların kendi iradesiyle oluşturulmuştur. Bkz. **Patmore**, s. 91.

<sup>32</sup> **Patmore**, s. 95.

sadece sendikaların ve devletin, ortaklıkların iç işleyişine müdahalesini azaltan bir model olarak benimsemiştir. Çalışan Temsil Planları'nı eleştirenler ise, bunların işveren eliyle kurulması sebebiyle işverenin tahakkumunda bulunduğunu, dolayısıyla çalışanların seslerini yeterli şekilde ve özgürce duyurmasının mümkün olmadığını söylemektedir<sup>33</sup>. Büyük buhrana kadar ortaklıkların uyguladığı programlar sayesinde işyerlerinde birlik ve dayanışmanın, liyakatin, çalışanların işbirliğinin ve katkısının yüksek olduğu görülmekle birlikte, büyük buhran ile birlikte en güvenilir olan ortaklıkların bile çok sayıda çalışanı işten çıkarması, maaşlarda kesintilere gitmesi çalışanların güvenini sarsmıştır. Bu doğrultuda Ulusal İş İlişkileri Kanunu, sendikaların kurulmasını ve toplu pazarlığı teşvik etmiş ancak işverenler de buna işyeri sendikası (*company union*) adı verilen oluşumlar ile karşı çıkmıştır<sup>34</sup>. 1938 yılında Yüksek Mahkeme, *NLRB v. Pennsylvania Greyhound Lines, 303 U.S. 261* davasında, Çalışan Temsil Planları'nı feshetmiştir. Sendikalaşmanın azalması ile sendika dışı temsil programların tekrar gündeme gelmesi 1970'lere denk gelmektedir.

İngiltere'de çalışanların yönetime katılımını sağlamak için ortaya çıkan Whitley Çalışma Komiteleri, ortaklıklar ve çalışanlar arasındaki menfaat çatışmasına dayanan rekabeti azaltarak bu iki taraf arasında işbirliği ve iletişim sağlamaya yönelik, hem ortaklığın hem de çalışanların delegelerinden oluşan komitelerdir. Bu komitelerin yetkisi daha çok danışma ile sınırlı olup, son söz ortaklığın yönetimindedir. İşverenler ile çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen Whitley Komitesi'nin 1917 ve 1918'de

---

<sup>33</sup> Ayrıca Çalışan Temsil Planları genellikle, ortaklığın genel ücret ölçeği gibi daha geniş kapsamlı hususlarla değil, görece önemsiz konular ile ilgilenmektedir. Bkz. **Patmore**, s. 68.

<sup>34</sup> **Lobel, O./Lofaso A. M.:** "System of Employee Representation at the Enterprise The US Report", *Systems of Employee Representation at the Enterprise: a Comparative Study*, Kluwer Law Int. 2012, s. 155.

sunduğu iki adet raporda, çalışanların deneyimi ile ortaklıkların uygulamaya yönelik bilgilerinin uyumlaştırılarak bundan azami faydanın elde edilebilmesi için Műşterek Endűstriyel Konseyler'in (*Joint Industrial Councils*) oluşturulması önerilmiştir<sup>35</sup>. Bu raporlarda ayrıca, işverenler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin geliştirilebilmesi için, çalışanlara daha çok söz hakkı verilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Bu kapsamda en dikkat çekici örnek, demir ve elik sektrűnde bir ilk olan ve 1918'de bařlatılan Orb Whitley alıřma Komiteleri'dir. Bu komitelerin amacı aylık toplantılar dűzenlenerek çalıřanların řikāyetlerinin grev ya da çatıřma ile deđil, dođrudan ortaklık yönetimine aktarılmak suretiyle zűlmesidir<sup>36</sup>. 1920 ve sonrasında Whitley alıřma Komiteleri'nin sayısında artıř olmuř ve bunların destekçileri, iřgűcű ile sermaye arasındaki menfaat dengesinin korunabilmesi için en uygun yöntemlerden birinin bu komiteler olduđunu savunmuřtur. Öte yandan, bunların űretimi artırmak yerine zayıflatan ve iřyerlerini műnazara kulűbű haline getiren komiteler olduđu ynűnde eleřtiriler yapılmıřtır. Bu yıllarda İngiltere'de de yeni arařtırma komiteleri kurulmuř ve çalıřanların ortaklık yönetimi ile iletiřiminin sađlanmasına yönelik fikirler ortaya atılmıřtır. İřverenler 1919'da Endűstriyel Refah Cemiyeti'ni kurmuřtur. Ayrıca 1921'de kurulan Endűstriyel Psikoloji Ulusal Enstitűsű ile 1926'da oluřturulan Yönetim Arařtırma Grubu bu alanda birçok çalıřma yapmıřtır.

Çalışma konseylerine ilaveten, çalışanların yönetim kurullarında temsil edilmesi yoluyla ortaklık yönetime katılımının ortaya çıkışının ise, Almanya rneği

---

<sup>35</sup> Patmore, s. 71.

<sup>36</sup> Patmore, s. 137.

dışında<sup>37</sup>, 1970’li yıllar olduğu söylenebilir. Hollanda’da 1971, Norveç’te 1972, Danimarka ve İsveç’te 1973, İsviçre’de 1976 ve Fransa’da 1983’te bu konuda yasal düzenlemeler yapılmıştır<sup>38</sup>. ABD’de ise bu konuda dikkat çeken ilk örneğin Birleşik Taşıt İşçileri Sendikası başkanı *Douglas Fraser*’in, 1980’de *Chrysler Şirketi*’nin yönetim kuruluna atanması olduğu kabul edilmektedir<sup>39</sup>. İngiltere’de, çalışanların yönetim düzeyinde temsilinin en dikkat çekici örnekleri ise *British Steel Corporation* ve *British Post Office* deneyleridir. İngiltere’de bu konu 1966’da *Donovan Raporu* ile tartışılmaya başlanmıştır. 1969’da İngiliz hükümeti *British Steel Corporation*’ın gözetim kurulunda üç çalışan temsilcisi olacak şekilde ayarlama yapmış ve bunun ulusal düzeyde kabul edilerek uygulanmasını hedeflemiştir. 1977’de yayımlanan *Bullock Raporu*’yla ise 2000’den fazla çalışanı olan halka açık ortaklıklarda yönetim kurulunun eşit sayıda pay sahibi ve çalışan temsilcilerinden oluşması gerektiği ifade edilmiş ve buna ilişkin bir plan *British Post Office*’de denenmek istenmişse de iki deney de başarılı olmamıştır<sup>40</sup>.

### III. Çalışanların Yönetime Katılımı İçin Geliştirilen Temel Modeller

#### A. Genel Olarak

Çalışanların yönetime katılımı için geliştirilen modeller, katılımın hangi düzeyde gerçekleştiğine göre belirlenmektedir. Buna göre çalışanların katılımı,

---

<sup>37</sup> Birinci Bölüm, Kısım V/B/3.

<sup>38</sup> **Van Het Kaar**, s. 56 vd.

<sup>39</sup> **Stern**, s. 397.

<sup>40</sup> **Stern**, s. 401.

endüstri düzeyinde (*industry level*) sendikalar aracılığıyla; işyeri düzeyinde (*plant/shop/workplace level*) çalışma konseyleri tarafından, yönetim düzeyinde (*board level*) ise yönetim kurulunda çalışan temsilcisi bulundurulması yoluyla gerçekleştirilebilir<sup>41</sup>. Dolayısıyla bu başlık altında incelenecek ilk üç çalışan katılım modeli sırasıyla sendikalar, çalışma konseyleri ve yönetim kurulunda temsilidir.

Bu üç modele ilaveten çalışanların ortaklığın karar alma mekanizmasına katılımını sağlayan bir başka model ise çalışanların ortaklıkta pay sahipliği edinmesidir. Çalışanların pay sahipliği veya çalışanlara pay edindirme programları, “finansal katılım” şeklinde ayrı bir başlık altında incelenebilir<sup>42</sup>. Öte yandan bu model çalışanlara yalnızca ortaklık faaliyetleri sonucunda elde edilen getiriye değil, aynı zamanda bilgi alma, genel kurula katılma ve oy kullanma gibi *pay sahipliği sıfatından kaynaklanan* birtakım yönetsel haklarla ortaklığın karar alma mekanizmasına katılma imkânı tanımaktadır. Bu sebeplerle bu modelin ayrı olarak “pay sahipliği yoluyla katılım” başlığı altında incelenmesi faydalı görülmüştür.

## **B. Sendika Aracılığıyla Katılım**

İşçi sendikalarının ortaya çıkışı sanayi devrimine rastlar. Fabrikalaşmanın etkisiyle ağırlaşan çalışma koşulları, işverenler ile çalışanlar arasındaki ekonomik ve

---

<sup>41</sup> **Engels, W./Pohl, H.:** German Yearbook on Business History 1983, Springer-Verlag, Köln 1984, s. 11-12. Summers bu ayrıma dördüncü bir başlık olarak devlet düzeyini (*governmental level*) eklemektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz. **Summers** (Worker Participation), s. 368 vd.

<sup>42</sup> Finansal katılımın, çalışanların ortaklığın faaliyetleri neticesinde elde edilen kazançta katılımını ifade ettiği, bununla birlikte çalışanların pay sahipliğinin getirisinin yalnızca finansal olmadığı, dolayısıyla bu modelin finansal katılım başlığı ile sınırlandırılmasının isabetli olmayacağı yönünde bkz. **Baş**, s. 31-32.

sosyal eşitsizlik çalışanların bir araya gelerek işverenlerle masaya oturabilmek için örgütlenmelerinin yolunu açmıştır. Sendikal örgütlenme hakkı, hemen hemen bütün ülkelerde zorlu ve uzun soluklu mücadeleler sonucunda edinilmiş, daha sonra birçok uluslararası sözleşmede yer alarak benimsenmiş ve evrensel bir boyut kazanmıştır.

BM Genel Kurulu tarafından 10 Aralık 1948'de ilan edilen Avrupa Konseyi İnsan Hakları Evrensel Bildirisi'nin 3/4. maddesinde ve bu Bildiri'de yayımlanan temel hakların etkin bir şekilde tanınması ve uygulanması için Avrupa Konseyi üye ülkeleri tarafından hazırlanarak 4 Kasım 1950'de Roma'da imzalanan Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'nin 11. maddesinde herkesin, çıkarlarının korunması için sendika kurmaya ve sendikalara katılmaya hakkı olduğu ifade edilmiştir. Benzer şekilde Avrupa Sosyal Şartı'nın 5. maddesinde, sözleşmeye taraf ülkelerin, çalışanların ekonomik ve sosyal menfaatlerini korumak için yerel, ulusal ve uluslararası örgütler kurma veya bu örgütlere üye olma ve bunu geliştirme özgürlüğünü sağlaması gerektiği düzenlenmiştir. Yine, ILO'nun Sendika Özgürlüğüne ve Örgütlenme Hakkının Korunmasına İlişkin 87 Sayılı Sözleşmesi'nin 2. maddesinde çalışanların istedikleri kuruluşları kurmak ve buna üye olmak; 3. maddesinde ise, bu örgütlerin, tüzük ve iç yönetmeliklerini düzenlemek, temsilcilerini serbestçe seçmek, yönetim ve etkinliklerini düzenlemek ve iş programlarını belirlemek hakkına sahip olduğu ifade edilmiştir.

İşçi sendikaları, çalışanların çalışma yaşamlarındaki ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek, refahlarını artırmak, çalışanlar arasında birliktelik ve dayanışma sağlamak için çoğunlukla endüstri düzeyinde ve işkolu



esasına göre kurularak faaliyet gösteren kuruluşlardır<sup>43</sup>. Bu kuruluşlar toplu pazarlık ve toplu iş sözleşmeleriyle veya gerekirse grev yoluyla işverenin karşısında çalışanların menfaatini savunmakta, işverenin çalışanların üzerindeki gücünü dengelemektedir. İşverenlerle masaya oturarak ücret, çalışma koşulları vb. konularda, işçileri temsil etmekte ve bunların seslerini duyurmaktadır<sup>44</sup>. Bununla birlikte, sendika temsilcilerinin doğrudan yönetim kurulunda görev alması da mümkündür.

Sendikalar her ne kadar katılım modelleri arasında sayılmışsa da esasen bu çalışmanın konusunu oluşturmamaktadır. Bunun ilk sebebi, sendikaların ortaklığın karşısında yer almasıdır. Bir başka ifadeyle, diğer katılım modellerine göre sendikalar ortaklığın dışında olup yalnızca üyelerinin menfaatini korumakta ve bu da iş hukukunun konusunu oluşturmaktadır. Oysa bu çalışmada, ortaklıkların ya da çalışanların gözünden tek taraflı bir inceleme yapılmamakta, aksine bunların arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Ayrıca sendikalar, tek bir işyerindeki değil<sup>45</sup> bir işkolundaki tüm çalışanları temsil eder ve bu anlamda da diğer katılım modellerinden ayrılarak çalışma konumuzun dışına çıkar. Zira bu çalışmada, özellikle çalışanların yönetime katılımına dair teorik temeller incelendiğinde görüleceği üzere, ortaklık karşısında zayıf konumda olan çalışanların gözetilmesi hedeflenmemekte veya bunun dayanakları açıklanmamakta, aksine çalışanların, istihdam ilişkisi içinde oldukları

---

<sup>43</sup> Çelik, N.: İş Hukuku Dersleri, Beta Yayınları, İstanbul 2014, s. 464.

<sup>44</sup> OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi'nin (*OECD Guidelines for Multinational Enterprises*) V. numaralı Çalışma ve Endüstriyel İlişkiler başlığı altında de çok uluslu ortaklıkların, çalışanların sendikal haklarına ve çalışan temsilcileri ile temsil edilmelerine saygı göstermesi gerektiği ifade edilmiştir (<https://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>, Erişim Tarihi: 27.06.2022).

<sup>45</sup> Summers, ABD'de toplu pazarlıkların ve iş sözleşmelerinin sendika ile yalnızca tek bir işveren arasında gerçekleştirildiğini, bu anlamda Almanya'da endüstri düzeyinde gerçekleşen katılımın, ABD'de işyeri düzeyi ile sınırlı kaldığını ifade etmektedir. Bkz. **Summers** (Worker Participation), s. 371.

ortaklığa özgü bir insan sermayesi ile ortaklığa katıldığı ve pay sahipleri gibi yönetimde söz hakkı bulunması gerektiği, geliştirilecek modeller ile ortak bir payede buluşulduğunda takım üretiminin artacağı ve bunun ortaklığın ve neticede çalışanların menfaatine olacağı savunulmaktadır. Dolayısıyla, bu başlık altında sendikaya ilişkin ayrıntılı açıklamalara yer verilmeyecek ancak yeri geldiğinde, diğer katılım modelleri ve yöntemleri ile arasındaki ilişki ve ülkelerin bu konudaki yaklaşımı gerek teorik anlamda gerek uygulama bakımından incelenecektir.

### C. Çalışma Konseyi Aracılığıyla Katılım

Çalışanların işyeri düzeyinde yönetime katılımını sağlayan çalışma konseyleri için birçok farklı tanım yapılmıştır<sup>46</sup>. Bir tanıma göre çalışma konseyleri, bir işyerinde, işveren ile çalışanlar arasında temsil suretiyle iletişimi sağlayan kurumsallaşmış birimlerdir<sup>47</sup>. Bir başka tanıma göre ise çalışma konseyleri, işyeri düzeyindeki sorunların işyeri yönetimiyle düzenli aralıklarla tartışılması için çalışanlar arasından seçimle gelmiş ve yönetimden bağımsız yapılardır<sup>48</sup>. Daha ayrıntılı bir başka tanıma göre ise çalışma konseyleri, bir işyerinin faaliyetlerinin, finansal durumunun ve rekabet gücünün çalışanlar tarafından anlaşılması, çalışanların refah ve güvenliğinin

---

<sup>46</sup> Çalışma konseyleri farklı ülkelerde farklı isimlerle anılmaktadır. Almanya'da ve Avusturya'da Çalışma Konseyi (*Betriebsrat*), Lüksemburg'da İşçi Delegasyonu (*délégation du personnel*), Belçika'da ve Hollanda'da İş Konseyi (*ondernemingsraad, Dienstcommissie*), İtalya'da Şirket Komitesi (*comitato aziendale*), İspanya'da İş Konseyi (*comité de empresa*), Danimarka'da İşbirliği Komitesi (*Samarbejdsudvalg*) gibi. Çalışma konseylerinin farklı ülkelerde farklı uygulamaları olduğuna dair ayrıntılı bilgi için bkz. **Berger, S./Pries, L./Wannöffel, M.:** The Palgrave Handbook of Workers' Participation at Plant Level, Palgrave, Berlin 2009, s. 37 vd.

<sup>47</sup> **Rogers, J./Streeck, W.:** Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations, University of Chicago Press, Chicago 1995, s. 4.

<sup>48</sup> **Befort, F. S.:** "A New Voice for the Workplace: A Proposal for an American Works Councils Act", Missouri Law Review 2004, C. 69, S. 3, s. 635.

artırılması, iyi ve düzenli çalışma koşullarının sağlanması suretiyle, hem işyerinin hem de çalışanların ortak menfaati için bu işyerinde işbirliğinin teşvik edilmesi amacını güden, mevzuat ile ya da toplu iş sözleşmeleriyle kurulan ve genellikle yalnızca çalışan temsilcilerinden oluşan, ancak bazen ortaklık temsilcilerinin de yer aldığı birimleri ifade etmektedir<sup>49</sup>.

Çalışma konseyleri oluşum nedenlerine göre bir ayrıma tabi tutulmakta olup buna göre çalışma konseylerinin üç türü vardır: Politik saikle kurulan muhafazakâr çalışma konseyleri (*paternalistic councils*), ekonomik amaç güden istişari çalışma konseyleri (*consultative councils*) ve endüstriyel demokrasiyi hedefleyen temsilci çalışma konseyleri (*representative councils*)<sup>50</sup>. Birinci gruba giren çalışma konseyleri ortaklıklar ya da hükümetler tarafından sendikalaşmanın yayılımını engellemek amacıyla kurulur. Bu tür konseylerde çoğunlukla ortaklık temsilcileri de yer alır ya da konseye başkanlık eder. İkinci gruba dâhil çalışma konseyleri, işyerinin rekabet ve üretim gücünün artırılması için, çalışanlar ve yönetim arasında bilgi alma ve danışılma yöntemleri ile iletişim ve işbirliğinin artırılmasını amaçlar. Üçüncü gruba dâhil çalışma konseylerinde ise, çalışanlara işyerinin yönetilmesi ile ilgili konularda mevzuat ile ya da toplu iş sözleşmeleri ile kurumsallaşmış bir ses verilmektedir.

Çalışma konseylerinin oluşturulması ve çalışma düzeni de ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bazı ülkelerde otomatik olarak, bazı ülkelerde çalışanların ya da çalışan temsilcilerinin tetiklemeyle kurulur. Üyeleri genellikle o işyerinde çalışan

---

<sup>49</sup> **Carley, M./Welz, C./Baradel, A.:** Works Councils: Workplace Representation and Participation Structures, Eurofond 2005, s. 9.

<sup>50</sup> **Rogers/Streeck,** s. 10.

ve üye seçimlerinde oy kullanmasına izin verilen çalışanlar tarafından seçilir. Bir işyerinde çalışma konseyi kurulabilmesi için gerekli asgari çalışan sayısı da ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Örneğin Almanya ve Avusturya'da en az 5, Finlandiya'da 30, Danimarka'da 35, Hollanda'da 50; Belçika'da 100 ve Lüksemburg'da 150 çalışan bulunması gerekmektedir<sup>51</sup>. Bir işyerinde birden fazla çalışma konseyi bulunması da mümkündür. Çalışma konseylerinin üye sayısı çoğunlukla ilgili işyerindeki çalışan sayısına göre belirlenmektedir.

Çalışma konseyleri bakımından başka bir önemli ayırım konseyin kimlerden oluştuğuna ilişkindir. Avusturya, Almanya, Yunanistan, Hollanda ve İspanya'da çalışma konseyleri yalnızca çalışanlardan oluşur<sup>52</sup>. Belçika, Danimarka, Fransa, Norveç ve İtalya'da ise konseyde işveren temsilcileri de bulunur<sup>53</sup>. İkinci şekilde kurulan çalışma konseylerine müşterek konsey (*joint council*) denilmektedir.

Çalışma konseylerinin görev ve yetkileri genellikle, işyerinde iş mevzuatının, iş sağlığı ve güvenliği kurallarının, çalışma koşullarının düzgün uygulandığının gözetilmesi, işyerinin faaliyetleri ile ilgili düzenli aralıklarla yönetimden bilgi alınması, görüş paylaşılması, bazı konularda ise ortaklık ile birlikte karar alınmasıdır. Çalışma konseyleri sadece tek bir işyerinde olabileceği gibi grup şirketlerindeki tüm çalışanları temsil etmek üzere grup çalışma konseyleri (*group works council*) şeklinde

---

<sup>51</sup> Özcüre/Eryiğit, s. 151; Carley/Welz/Baradel, s. 15.

<sup>52</sup> Carley/Welz/Baradel, s. 12.

<sup>53</sup> Carley/Welz/Baradel, s. 12.

de görev alabilir. Çalışma konseyleri, görevlerini yerine getirip yetkilerini kullanırken, başka alt komitelerden yararlanabilir<sup>54</sup>.

Çoğu ülkede çalışma konseylerinin masraflarının ortaklık tarafından karşılanacağı kabul edilmektedir<sup>55</sup>. Hatta bu amaçla para toplanmasının hukuki yaptırımlara bağlandığı ülkeler vardır<sup>56</sup>. İşverenler, çalışma konseylerinin faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürmesini engelleyecek davranışlarda bulunamaz. Çalışma konseyi üyeleri, görev süresi boyunca haklı sebepler dışında işten çıkarılamaz. Çalışma konseyi üyelerine yönelik önyargı ya da iltimas yaptırımlara bağlanmıştır<sup>57</sup>.

Kanunla düzenlenmiş (*mandated, statutory*) çalışma konseyleri daha yaygın olmakla birlikte, bunlar ortaklıklarca isteğe bağlı (*voluntary*) da kurulabilir<sup>58</sup>. Avusturya, Belçika, Fransa, Almanya, Lüksemburg, Hollanda, Norveç ve İspanya'da çalışma konseylerinin yapısı, işleyişi, seçimi, görev ve yetkileri kanunla düzenlenmişken Danimarka, İtalya ve Norveç'te bu hususlar toplu iş sözleşmeleri ile belirlenmektedir<sup>59</sup>.

---

<sup>54</sup> Örneğin Almanya'da çalışanlar kurulu (*workers assembly*) ve ekonomik komite (*economic committee*) mevcuttur. Bkz. **Waas**, s. 18-19.

<sup>55</sup> Benzer şekilde Avrupa Çalışma Konseyi için de durum böyledir.

<sup>56</sup> Örneğin Almanya'da çalışanların çalışma konseylerine, herhangi bir finansal katkı yapması açıkça yasaklanmıştır. Bkz. Alman Çalışma Konseyi Kanunu, Kısım 74.

<sup>57</sup> Örneğin, Alman hukukunda bu bir suç olarak kabul edilmektedir. Bkz. Alman Çalışma Konseyi Kanunu, Kısım 78.

<sup>58</sup> Bunlar iş tasarımı birimleri, kalite geliştirme grupları, çalışan-yönetim müşterek çalışma ekipleri vb. isimler altında işverenler tarafından oluşturulmaktadır. Çalışma konseyleri temsil birimi olduğundan diğer alternatif şirket içi grup ve oluşumlardan ayrışır.

<sup>59</sup> **Carley/Welz/Baradel**, s. 10.

Çalışma konseyleri sendikalardan birçok anlamda farklıdır. Çalışma konseyleri o işyerindeki tüm çalışanları temsil etmekteyken sendika yalnızca üyelerini temsil eder. Sendika, işverenin karşısında yer alır ve işverene karşı çalışanları korur. Öte yandan çalışma konseyleri yönetim ile işbirliği ile hareket etmek suretiyle hem işyerinin hem çalışanların menfaatini gözetir. Bir başka ifadeyle, çalışma konseyleri yalnızca çalışanların menfaatine hareket etmeyip işyerinin çıkarlarını da dikkate almakta, hatta bazı hukuk sistemlerinde bununla yükümlü tutulmaktadır. Bu doğrultuda sendikalar toplu pazarlık, grev ve benzeri yöntemler kullanabilirse de çalışma konseyleri bu tür faaliyet göstermez. Sendikalar, endüstri bazında ulusal hatta bazen uluslararası boyutta temsil görevlerini yerine getirmektedir. Oysa çalışma konseyleri ilgili işyerindeki çalışanları temsil etmek için oluşturulur. Sendika ortaklığın dışındadır. Çalışma konseyi ise işyerinin bir iç birimi olarak görev yapar. Bu anlamda sendikalar üyelik esasına göre faaliyet gösterirken, bir işyerinde çalışanların, çalışma konseyi tarafından temsil edilmemeyi tercih etme ihtimali yoktur<sup>60</sup>. Öğretide rastladığımız çok yerinde bir tespiti vurgulamak gerekirse, sendikalardan farklı olarak, çalışma konseyleri işyeri hasılatını dağıtmak için değil artırmak için oluşturulur<sup>61</sup>.

Bununla birlikte, sendikalar ile çalışma konseylerinin hiçbir ilgisinin olmadığını söylemek de hatalıdır<sup>62</sup>. Farklılık göstermekle birlikte, sendika ve çalışma

---

<sup>60</sup> **Rogers/Streeck**, s. 8.

<sup>61</sup> **Jirjahn, U./Smith, S. C.:** "Nonunion Employee Representation: Theory and the German Experience with Mandated Works Councils", *Annals of Public and Cooperative Economics* 2018, C. 89, S. 1, s. 214.

<sup>62</sup> **Brewster, C./Wood, G./Croucher, R./Brookes, M.:** "Are Works Councils and Joint Consultative Committees a Threat to Trade Unions? A Comparative Analysis", *Economic and Industrial Democracy* 2007, C. 28, S. 1, s. 70-71.

konseyleri arasındaki fark birçok ülkeden kesin çizgilerle ayrılmış değildir. Örneğin Belçika ve İtalya’da, çalışma konseylerinin üyelerinin belirlenmesinde sendikalar tek yetkilidir<sup>63</sup>. Fransa, Lüksemburg, Hollanda ve İspanya’da da sendikanın çalışma konseyinin üyelerinin önerilmesinde önemli rolü vardır<sup>64</sup>. Bunun dışında çoğu ülkede çalışma konseyi üyeleri aynı zamanda sendika üyesidir. Ayrıca sendikaların, çalışma konseyi üyelerine eğitim verdiği ve uzmanlık hizmeti sunduğu ülkeler bulunmaktadır.

#### **D. Yönetim Kurulunda Temsil Aracılığıyla Katılım**

Çalışanların yönetim kurulunda<sup>65</sup> temsili, sendika ve çalışma konseyi modellerine kıyasla daha kısa bir geçmişe sahiptir<sup>66</sup>. Çalışma konseylerinin aksine, öğretilerde çalışanların yönetim düzeyinde temsiline verilen anlam ve bu doğrultuda yapılan tanımlar büyük farklılık göstermemektedir. Bir tanıma göre çalışanların yönetim düzeyinde temsili, çalışanların stratejik kararlara doğrudan katılımını mümkün kılan mekanizmadır<sup>67</sup>. Benzer bir başka tanıma göre ise yönetim kurulunda temsil, çalışanların yönetim kurulu kararlarına doğrudan ya da temsilcileri ile danışılma neticesinde iştirak edebilmesini ifade eder<sup>68</sup>. Çalışanların yönetim düzeyinde temsilinin AB üyeleri bakımından karşılaştırmalı olarak incelendiği Avrupa

---

<sup>63</sup> **Carley/Welz/Baradel**, s. 13.

<sup>64</sup> **Carley/Welz/Baradel**, s. 13.

<sup>65</sup> Bu çalışma kapsamında, yönetim kurulu, ikili yönetim kurulu yapısında mevcut olan “gözetim kurulu”nu da kapsayacak şekilde kullanılmıştır.

<sup>66</sup> Almanya istisna olmak üzere, özellikle AB’ye üye ülkelerde 1970’lerde gündeme gelmiştir. Çalışanlara eşit haklar, eşit ücret, çalışma saatleri gibi hususların üzerinde bolca tartışma olmakla birlikte, çalışanların yönetim kurulunda temsilinin göz ardı edildiğine dair bkz. **Keller, B./Werner, F.:** “New Forms of Employee Involvement at European Level - The Case of the European Company (SE)”, *British Journal of Industrial Relations* 2012, C. 50, S. 4, s. 620-643.

<sup>67</sup> **Waddington/Conchon**, s. 191.

<sup>68</sup> **Jackson**, s. 254.

Komisyonu'nun 2018 tarihli raporunda da bu kavram, ortaklığın stratejik karar alma organlarına çalışanların temsilci seçmesi ya da ataması olarak tanımlanmıştır<sup>69</sup>.

Öte yandan çalışanların yönetim kurulunda temsilinin ortaya çıkış nedenleri, uygulama koşulları ve hukuki sonuçları çok çeşitlidir. Örneğin yönetim kurulunun yapısı, temsilin kapsamı, sektör, ortaklıkların hukuki niteliği, ortaklığın büyüklüğü, temsilcilerin seçimi ve/veya atanması gibi hususlar ilgili ülkeye özgüdür. Çalışanların yönetim düzeyinde temsilinde, ülkeler arasındaki en temel farklılık ilgili ülkede hangi yönetim kurulu yapısının benimsendiğine göre ortaya çıkmaktadır. Buna göre yönetim düzeyinde çalışanları temsil eden üye veya üyeler (*board-level employee representatives*) tekli yönetim kurulu yapısını benimseyen ülkelerde yönetim kurulunda, ikili yönetim kurulu yapısını esas alan ülkelerde ise gözetim kurulunda görev almaktadır<sup>70</sup>. Bu doğrultuda, çalışma konseyinde olduğu gibi çalışanların yönetim kurulunda temsilinde de tek tip bir model belirlemek mümkün değildir.

Çalışanları temsil edecek üyelerin seçilmesi ve/veya atanması da ülkeden ülkeye farklılık göstermekte olup bu farklılık çeşitli kategoriler altında incelenmektedir. İlk kategori, aday gösterilme ve bunun akabinde gerçekleştirilen seçimlerdir. Buna göre temsilciler önce sendikalar, çalışanlar ya da çalışma konseyleri tarafından aday gösterilir, daha sonra tüm çalışanlar tarafından oylanarak belirlenir. Örneğin Norveç, İrlanda, İspanya, Danimarka, Yunanistan ve Finlandiya'da bu sistem

---

<sup>69</sup> **Munkholm, N. V.:** Board level Employee Representation in Europe: an Overview, European Commission 2018, s. 1.

<sup>70</sup> Yönetim düzeyinde görev alan bir çalışan temsilcisi, görevini “organize edilip şekillendirilmektense, organize etmek ve şekillendirmek” şeklinde özetlemiştir. Bkz. **Gold** (Evaluation), s. 46.



uygulanmaktadır<sup>71</sup>. İkinci kategoride ise bir genel seçim yapılmamakta, çalışan temsilcileri doğrudan çalışma konseyleri ya da sendika tarafından atanabilmektedir. İsveç ve Slovenya'da ve yalnızca demir endüstrisi bakımından Lüksemburg'da durum böyledir<sup>72</sup>.

Çalışanların yönetimde temsilinin ne kadar güçlü olduğu, ortaklığın ilgili kurullarında çalışanları temsil eden kaç üye bulunduğu ile yakından ilgilidir<sup>73</sup>. Bazı ülkelerde kaç tane çalışan temsilcisi bulunacağı önceden ilgili mevzuatta belirlenmiştir. Diğer bazı ülkelerde 1/3, 2/3 gibi sabit oranlar uygulanmaktadır. Bazı ülkelerde ise “artan oranlar” sistemi benimsenmekte ve ortaklığın büyüklüğüne göre çalışanları temsilen yönetim kurulunda görev yapan üyelerin sayısı da artmaktadır.

Yönetim kurulunda görev alacak üyelerin kimler olabileceği de başka bir ayrım konusudur. Bazı ülkelerde bu konuda hiçbir ön koşul bulunmamaktadır. Bazı ülkelerde çalışan temsilcisinin çalışanlar arasından seçilmesi zorunludur. Bazı ülkeler, çalışan temsilcilerinin ortaklık dışından belirlenmesini kabul etmektedir. Bazı ülkelerde ise çalışan temsilcileri sendika temsilcileridir. Bununla birlikte tespit edebildiğimiz kadarıyla tüm ülkelerde, yönetim kuruluna seçilen çalışan temsilcisi diğer yönetim kurulu üyeleriyle aynı hak ve yükümlülüklerle tabidir. Örneğin çalışan temsilcileri de, diğer kurul üyeleri gibi sır saklama yükümlülüğü altındadır, yönetim kurulunda alınan

---

<sup>71</sup> Munkholm, s. 7.

<sup>72</sup> Portekiz, Hırvatistan ve Slovakya'da ise bu iki yöntemin karma uygulaması mevcuttur. Bkz. Munkholm, s. 7.

<sup>73</sup> Munkholm, s. 6.

kararlardan sorumludur, yalnızca belirli bir grubun değil ortaklığın menfaatine hareket eder ve diğer kurul üyeleriyle eşit süre görev alır<sup>74</sup>.

Çalışanların yönetim kurulunda temsili ile çalışma konseyleri aracılığıyla yönetime katılımı arasındaki ilişkiye de değinmek gerekir. Zira bu modellerden ikisi de çalışanlara söz hakkı verilmesini amaçlasa da bunların arasında ciddi farklar olduğu kanaatindeyiz<sup>75</sup>. İlk olarak, yönetim kurulunda temsil yoluyla katılımı, çalışma konseylerinden farklı olarak, çalışanlara ortaklığın stratejik gelişimini ve üst düzeyde karar alma mekanizmasını doğrudan etkileyebilme gücü verilmektedir. Buradan hareketle ikinci fark, bilgi alma ve danışılma haklarını kullanan çalışma konseylerinin “müzakere” amacı gütmesi, oysa yönetim kurulu çalışmalarının doğrudan “karar alma”ya yönelik olmasıdır. Üçüncü olarak, çalışma konseyleri çoğunlukla çalışanları koruma eğilimindeyken yönetim kurulunda görev alan çalışan temsilcileri, diğer kurul üyeleri gibi, ortaklığın menfaatini ön planda tutmakla yükümlüdür. Dördüncü fark, temsilin kapsamına ilişkindir. Çalışma konseyleri genellikle çalışma koşulları, iş sağlığı ve güvenliği gibi doğrudan çalışanları ilgilendiren konularda bilgi almakta ve görüş bildirmekteyken, yönetim kurulunda görev alan çalışan temsilcileri ilke olarak ortaklığı ilgilendiren tüm stratejik kararlarda söz sahibi olmaktadır. Beşinci olarak, çalışma konseylerinin, özel olarak kanuni düzenleme ile istisnai bir yaptırım getirilmediyse, alınan kararlardan sorumluluğu bulunmamaktayken, yönetim kurulunda temsilde, çalışan temsilcilerinin, alınan kararlardan diğer üyeler gibi sorumlulukları söz konusudur. Bunlara ilaveten yönetim ya da gözetim kurulunda

---

<sup>74</sup> **Fulton, L.:** “Codetermination in Germany: A Beginner’s Guide”, *Mitbestimmungspraxis I.M.U.* 2020, S. 32, s. 7.

<sup>75</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz. **Munkholm**, s. 10.

görev alan çalışan temsilcilerinin, çalışma konseyi ile ilişkisi de ülkeden ülkeye değişmektedir. Örneğin Fransa’da ve Hollanda’da, yönetim kurulu üyelerinin çalışma konseyi üyesi olması yasaktır<sup>76</sup>. Öte yandan Almanya’da ve Avusturya’da çalışan temsilcileri, çalışma konseylerinde de aktif görev almaktadır<sup>77</sup>.

Yönetim düzeyinde çalışanların temsil edilmesi ile sendika yoluyla yönetime katılım da birbirinden farklıdır. Öte yandan bu ikisi arasında da birtakım ilişkilerin mevcut olduğunu söylemek gerekir. Örneğin bazı ülkelerde çalışan temsilcileri sendikalar tarafından aday gösterilmekte ya da atanmaktadır. Çalışan temsilcilerinin, sendikalar ile eğitim, müzakere ve benzeri konularda iletişim içerisinde olduğu birçok örnek mevcuttur. Almanya’da bunlar arasında sıkı bir ilişki bulunduğu, Hollanda’da sendikaların herhangi bir resmi görevi olmadığı, İsviçre’de ise çok etkili oldukları, Norveç, Lüksemburg, Fransa’da ise çalışanların yönetim kurulunda temsiline ilişkin yeni düzenlemeler ve taleplerin çoğunlukla sendikalar tarafından yapıldığı görülmektedir<sup>78</sup>. ABD’de ise kurullarda görev alan çalışan temsilcileri, ABD mevzuatının çok katı olduğunu ve bunun sendika görevlileri ile iletişim halinde olmalarını mümkün kılmadığını söylemektedir<sup>79</sup>.

---

<sup>76</sup> **Gold** (Evaluation), s. 47.

<sup>77</sup> Almanya’da uygulamada, gözetim kurulundaki çalışan temsilcilerinin, çalışma konseylerinde de başkan ya da başkan vekili gibi sıfatlarla aktif bir şekilde görev almaya devam ettiği ifade edilmektedir. Bkz. **Fulton**, s. 8. Kassalow da benzer şekilde, Alman çalışan temsilcilerinin, çalışma konseyi ile irtibat halinde olmadıkları sürece, rollerini etkili bir şekilde uygulamalarının mümkün olmadığını söylemektedir. Bkz. **Kassalow, E. M.**: “Employee Representation on U.S., German boards”, Foreign Labor Developments Monthly Labor Review 1989, s. 40.

<sup>78</sup> **Conchon, A.**: Board-level employee representation rights in Europe: Facts and Trends, ETUI 2011, s. 26.

<sup>79</sup> Kassalow, araştırmasında bir çalışan temsilcisinin sendika görevlileri ile konuştuğu görülse, kendisini uzaklaştıracağını söylediğini ifade etmektedir. Bkz. **Kassalow**, s. 41.

## E. Pay Sahipliği Yoluyla Katılım

Çalışanların anonim ortaklığın yönetimine katılımında bir diğer model ise çalışanların ortaklıkta pay sahibi olmasıdır. Esasen çalışanların ortaklığa bağlılığını ve verimliliğini artırmak ve personel maliyetini düşürmek amacıyla geliştirilen ve çalışanların, çalıştıkları ortaklıklarda pay sahibi olmalarını sağlayan çalışanlara pay edindirme planları günümüzde özellikle halka açık büyük sermayeli ortaklıklarda sıklıkla tercih edilen programlar haline gelmiştir<sup>80</sup>. Daha geniş tanımıyla çalışan pay sahipliği, çalışanların işvereni konumundaki anonim ortaklıkta veya bu ortaklığın bir grup şirketinde pay edinmesi anlamına gelir<sup>81</sup>.

Ortaklıkta pay sahibi olan çalışanlar, pay sahibi sıfatları sebebiyle, diğer pay sahipleri gibi, bilgi alma, genel kurul toplantısına katılma, genel kurulda oy kullanma, genel kurul kararlarının iptalini talep etme, yöneticiler hakkında sorumluluk davası açma gibi hakları elde eder ve bunları kullanarak ortaklığın karar alma süreçlerine katılıp bu süreçleri etkileme olanağına sahip olur. Pay sahipliği oranı arttıkça, çalışanların karar alma mekanizmalarındaki rolü ve etkisi de artar. Farklı hukuk sistemlerinde değişik düzenlemeler bulunmakla birlikte, çalışanların ortaklıkta pay sahibi olması bir zorunluluk olarak getirilmemekte, ortaklıkların gönüllü olarak seçtiği bir model olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>82</sup>.

---

<sup>80</sup> **Hansmann, H.:** "When Does Worker Ownership Work? ESOPs, Law Firms, Codetermination, and Economic Democracy", Yale Law Journal 1990, C. 99, S. 8, s. 1761 vd.

<sup>81</sup> **Baş,** s. 45.

<sup>82</sup> **Baş,** s. 31.

Anonim ortaklıkların, çalışanlara pay edindirmeye yönelik uygulamaları farklı türlerde olabilir<sup>83</sup>. Ortaklıklar bu yönde belirli bir plan olmadan, tek sefere özgü bir şekilde çalışanlarına ortaklıkta pay sahibi olma olanağı sağlayabileceği gibi bunu bir plan veya program dahilinde düzenli olarak da gerçekleştirebilir<sup>84</sup>. Bir plan dahilinde gerçekleştirilen uygulamalardan, özellikle ABD hukukunda, en öne çıkan çalışan pay edindirme planlarıdır (*employee stock ownership plans*)<sup>85</sup>. Pay edindirme planları, anonim ortaklığın çalışanları yararına uygulanan, birtakım vergi ayrıcalıkları bulunan tanımlı bir katkı planıdır (*defined contribution plan*). Çalışan pay edindirme planları uygulamak isteyen anonim ortaklıklar bir fon (*employee stock ownership trust*) kurarak bu fona ya kendi pay senetlerini ya da bunların satın alınabilmesi için nakit veya malvarlığı sağlar<sup>86</sup>. Çalışanlara sağlanacak pay senetlerinin miktarı, çoğunlukla kazandıkları ücrete ve ortaklıkta çalıştıkları süreye paralel bir oranda belirlenir<sup>87</sup>.

Çalışan pay edindirme planlarının yaygın olarak tercih edilmesinin birçok sebebi vardır. Bunlara verilebilecek en temel örnekler, bu planların vergi avantajı

---

<sup>83</sup> Pay sahipliği bakımından yönetime katılma olanağı sağlayan çeşitli yöntemler için bkz. **Çeker, M.:** “Anonim Ortaklıklarda Pay Sahiplerinin Yönetime Katılması”, DergiPark 2004, C. 13, S. 1, s. 38-56.

<sup>84</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz. **Baş,** s. 56-60.

<sup>85</sup> Öte yandan ortaklıkların tercih edebileceği, çalışan pay senedi alım planları (*employee stock purchase plans*), emeklilik planları (*pension plans*), çalışan pay senedi opsiyon planları (*employee stock option plans*) ve benzeri planlar da mevcuttur.

<sup>86</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz. **Blackiston, H. C./Rappoport, L. E./Pasini, L.A.:** “ESOPs: What They Are and How They Work”, The Business Lawyer 1989, C. 45, S. 1, s. 85-143. Çalışan pay edindirme planları kapsamında payların çoğunlukla çalışanlara teslim edilmeyip belirli bir merkezde saklandığı ve çalışanın asgari bir süre boyunca ortaklıkta çalışmaya devam etmesi koşuluyla bunlar üzerinde tasarrufla bulunma hakkı olduğu, çalışanın edim yükümü olmadığı takdirde, herhangi bir yatırım kararı vermesi de söz konusu olmayacağından, çalışan pay edindirme planlarının halka arz tanımına giren bir işlem olarak değerlendirilemeyeceği yönünde bkz. **Manavgat** (Halka Açık Ortaklıklar), s. 595.

<sup>87</sup> **Demirkan, S.:** “Çalışanları Hisse Senedi Edindirme Planları ve Türkiye İçin Öneriler”, SPK Yeterlik Etüdü 1999, s. 9-10. Çalışanların ortaklıktaki kıdemine göre edinecekleri pay miktarının da artması *vesting* olarak adlandırılmaktadır. Bununla birlikte, çoğunlukla çalışanların işten ayrıldıkları zaman ya nakit ya da pay senedi olarak ödeme alacağı yönünde bkz. **Baş,** s. 59.

sağlaması, çalışanların ücretine ilave bir katkı olarak dağıtılması, çalışanların ortaklığa aidiyetinin ve bu doğrultuda motivasyonunun artırılması, şirket ele geçirmelerine karşı bir kontrol mekanizması oluşturulması şeklinde sıralabilir<sup>88</sup>. Çalışan pay edindirme planlarının uygulandığı ortaklıklarda, çalışanların, ortaklığa bağlılığının arttığı ve bunların daha üretken olduğu ve bunun da ortaklığın verimliliğini artırdığı ifade edilmektedir<sup>89</sup>. Bunun yanı sıra, çalışan pay edindirme planlarının, çoğunlukla çalışanlara oy hakkı da tanımayacak şekilde oluşturulduğu, dolayısıyla çalışanların ortaklığın karar alma mekanizmasına dahil olmalarını sağlayacak bir yol olmadığı ifade edilmektedir<sup>90</sup>.

Çalışanlara pay edindirme planları, çalışanların ortaklığa finansal katılımı kavramından farklıdır. Çalışanların finansal katılımı, çalışanların ortaklığın faaliyetlerinden elde ettiği kazancına katılması anlamına gelir. Çalışanların finansal olarak ortaklığın kazancına katılımı temelde iki şekilde mümkün olabilir. İlki ortaklığın, performansına göre yıllık karının veya belirli projeler neticesinde elde ettiği

---

<sup>88</sup> **Leonard**, s. 28-29. Pay sahibi edindirme planlarının ele geçirmelere karşı bir yöntem olarak kullanıldığı yönünde bkz. **Brownlie, E. R./Bruner, R.**: “The Leveraged ESOP as a Takeover Defense: The Case of Polaroid Corporation”, J. of M&A Analysis 1990, C. 1, S. 1, s. 7.

<sup>89</sup> **Erol, S. I.**: “Emek-Sermaye Ortaklığı Bağlamında Çalışanların Hisse Senedi Sahipliği Planı: Amerika’dan Örnekler”, Sos. Siy. Kon. Dergisi 2018, C. 1, S. 72, s. 67. Bununla birlikte pay sahibi edindirme planlarının, ortaklığın kârlılığına ve değerine olumlu bir katkısının olup olmadığı konusunda farklı görüşler söz konusudur. Olumlu yönde bkz. **Wang, K.**: “The Impact of Employee Stock Ownership Plan on Corporate Governance”, ICBIM 2020, C. 3, S. 5, s. 7. Olumsuz yönde bkz. **Livingston, D. T./Henry, J. B.**: “The Effect of Employee Stock Ownership Plans on Corporate Profits”, The Journal of Risk and Insurance 1980, C. 47, S. 3, s. 501-502. Tüm payların, pay sahibi edindirme planları ile çalışanların hâkimiyetinde olması durumunda, bunun olumlu bir etkisi olacağı yönünde bkz. **Kramer, B.**: “Employee Ownership and Participation Effects on Outcomes in Firms Majority Employee-Owned Through Employee Stock Ownership Plans in US”, Econ. and Indust. Democracy 2010, C. 31, S. 4, s. 468.

<sup>90</sup> **Hansmann** (Worker Ownership), s. 1797 vd. Hisse senedi opsiyon planlarının ve hisse senedi teşvik ödülllerinin aksine, çalışan pay sahibi edindirme planlarında, pay senetleri çalışanların yararına bir fonda tutulur. Dolayısıyla diğerleri doğrudan mülkiyet hakkını ve oy hakkını da içermekteyken, çalışan pay sahibi edindirme planlarında, doğrudan çalışanlar değil bu fon, çalışanların istekleri yönünde oy kullanmaktadır. Bkz. **Demirkan**, s. 13.

dönemsel gelirinin bir bölümünü çalışanlarla paylaşmasıdır. İkincisi ise ortaklığın çalışanları için emeklilik ve yardım fonları oluşturmasıdır. Bu anlamda çalışanlara pay edindirme planları, finansal katılımın bir alt türü olarak kabul edilmemelidir.

#### IV. Çalışanların Yönetime Katılımı İçin Çalışanlara Tanınan Haklar

##### A. Bilgi Alma Hakkı

Bir ortaklıkta çalışanların yönetime katılımının ilk adımı çalışanların ilgili konudan haberdar olmalarının sağlanmasıdır. Zira hangi hangi model uygulanıyor olursa olsun, çalışanların yönetime katılımının etkin işleyebilmesi, çalışanların önce konu hakkında bilgilendirilmelerini zorunlu kılar. Bu doğrultuda bilgi alma hakkı (*right to information*), bir ortaklık tarafından önceden belirlenmiş dönemlerde yahut gerekli olduğunda, ortaklığın faaliyetleri hakkında çalışana bilgi verilmesi ya da çalışanın sorularının yanıtlanması suretiyle çalışana bilgi aktarılması ve konu ile ilgili inceleme imkânı tanınmasıdır<sup>91</sup>.

Çalışanın bir konuda fikir ve söz sahibi olabilmesi onun o konuda bilgi sahibi olmasını gerektirir<sup>92</sup>. Bu durumda bilgi alma hakkı, diğer yönetsel katılım yöntemlerinden danışılma, veto ve müşterek karar alma haklarının temelini

---

<sup>91</sup> OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi'nin V. Çalışma ve Endüstriyel İlişkiler başlığı altında yer alan 2/b ve 2/c maddeleri uyarınca ortaklıkların çalışma koşullarına ilişkin olarak verimli müzakereler yapabilmesi için çalışan temsilcilerine gerçek ve düzgün bilgi aktarılması gerektiği ifade edilmiştir (<https://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>, Erişim Tarihi: 27.06.2022).

<sup>92</sup> Ortaklıkta karardan etkilenen kişilerin, ilgili konuda bir karar alınmadan önce bilgilendirilmesinin isabetli olduğu ifade edilmektedir (<http://mneguidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-for-Responsible-Business-Conduct.pdf>, Erişim Tarihi: 22.06.2022).

oluşturmaktadır. Dolayısıyla bilgilendirmenin, çoğunlukla çalışanın yeterli incelemeyi ve gerektiğinde hazırlığı yaparak kendisine tanınan katılım haklarını etkin kullanmasını sağlayacak şekil, zaman ve içerikte yapılması; aktarılan bilginin ise özenli, gerçeğe uygun ve eksiksiz olması gerekmektedir<sup>93</sup>. Bununla birlikte bilgi alma hakkının bireysel olarak tek bir çalışana ait olmadığını, bu hakkın çalışan temsilcisi, çalışma konseyi gibi modeller aracılığıyla kullanıldığını vurgulamak gerekir.

Bilgilendirmenin kapsamını çoğunlukla, ortaklığın faaliyetleri, yapısı, ekonomik ve mali durumu, yatırım ve istihdam politikaları, ortaklıkla ilgili gelişmeler, riskler, tehditler ve bunlara karşı önlemler ve benzeri konular ile ortaklığın menfaatlerini büyük ölçüde etkileyecek nitelikte kararlar oluşturmaktadır.

## **B. Danışılma Hakkı**

Danışılma hakkı (*right to consultation*) çalışanların, görüşlerini açıklayarak ya da ortaklığın yetkili organları ile istişare ederek ortaklığın yönetimine katılımını ifade eder. Bu hakkın tanındığı ortaklıklarda, çoğunlukla ortaklığın yönetimi, belirli bazı konularda çalışanların görüşünü almak zorundadır, ancak nihai olarak bu görüş ile bağlı değildir<sup>94</sup>. Örneğin Almanya'da işverenin, bir çalışanın sözleşmesini feshetmeden önce bu konuyu çalışma konseyine ya da çalışan temsilcisine danışması zorunlu olup aksi durum fesih bildiriminin geçersiz olmasına sebebiyet vermektedir<sup>95</sup>.

---

<sup>93</sup> Waddington/Conchon, s. 104.

<sup>94</sup> Birinci Bölüm, Kısım V/B/5.

<sup>95</sup> Birinci Bölüm, Kısım V/B/3.



Bu hakkın etkin işleyebilmesi için öncelikle danışılma zamanının uygun olduğunun temin edilmesi gerekmektedir<sup>96</sup>. Bu kapsamda çalışanlara bu hakkı etkin kullanabilmelerini sağlamak üzere hazırlık yapmalarına yetecek bir süre tanınmalıdır. Diğer taraftan da tanınacak bu süre ortaklığın karar alma mekanizmasını yavaşlatmayacak ya da zedelemeyecek bir süre olmalıdır.

Danışılma hakkının içeriği ve koşullarına da özen gösterilmelidir<sup>97</sup>. Bu hak, ortaklığın etkin yönetiminde ortaklık ile çalışanlar arasında diyalog kurularak fikir alışverişi yapılmasını hedeflediğinden, çalışanların kendilerine konu ile ilgili aktarılan bilgi çerçevesinde ve bununla sınırlı kalarak görüşlerini paylaşması, ortaklığın da bu görüşlerin yetkili yönetim ve temsilcilik düzeyinde ele alınarak incelenmesini temin etmesi gerekmektedir.

Danışılma hakkının kapsamının, bilgi alma hakkına kıyasla daha dar olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin çoğu ülkede finansal ve işletmeyi ilgilendiren konularda bilgi alma hakkı oldukça geniş düzenlenmişken, aynı konularda danışılma hakkının bulunmadığı ya da son derece sınırlı olduğu gözlemlenmektedir<sup>98</sup>.

---

<sup>96</sup> Bir menfaat sahibinin, ortaklıkta alınacak bir karardan nasıl etkileneceğinin düzgün bir şekilde tespit edilebilmesi için bilgi aktarımının zamanında yapılması gerektiği ifade edilmektedir (<http://mneguidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-for-Responsible-Business-Conduct.pdf>, Erişim Tarihi: 22.06.2022).

<sup>97</sup> OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi'nin V. Çalışma ve Endüstriyel İlişkiler başlığı altında, ortak menfaate ulaşabilmek için, ortaklıklarla çalışanlar veya bunların temsilcileri arasında danışmanın ve işbirliğinin sağlanmasının teşvik edilmesi gerektiği ifade edilmektedir (<https://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>, Erişim Tarihi: 27.06.2022).

<sup>98</sup> Avusturya, Fransa, Almanya, Lüksemburg, Hollanda ve İspanya'da danışılma hakkı daha geniştir. Bkz. **Carley/Welz/Baradel**, s. 17.

### **C. Veto Hakkı**

Çok sık rastlanılmamakla birlikte bazı ülkelerde işverenler, çalışanlara ortaklığın alacağı kararları veto etme yetkisi (*right to veto*) vermektedir<sup>99</sup>. Veto yetkisi, genellikle çalışanları ilgilendiren çalışma koşulları, ücret ve benzeri konularda mümkündür. Örneğin bazı ülkelerde bir işletmenin başka bir işletme ile birleşmesi halinde çalışanların mevcut çalışma koşullarında önemli değişiklikler oluyorsa, çalışanlara bu karara itiraz etme hakkı tanınmaktadır.

Çalışanlar karşı çıkmasına rağmen, ortaklığın yine de ilgili kararı alması ve uygulaması durumunda ise farklı ülkelerde farklı yaptırımlar belirlenmiştir. Bazı ülkelerde, alınan karar geçerli olmakla birlikte ortaklığa cezai yaptırım uygulanmakta; bazı ülkelerde ise çalışan temsilcisi ya da çalışma konseyleri tarafından mahkemeye ya da arabulucuya yapılacak bir başvuru neticesinde, mahkeme kararıyla bu kararlar geçersiz sayılmaktadır.

### **D. Müşterek Karar Alma Hakkı**

Çalışanların ortaklık yönetimine katılımının bir diğer yolu ise müşterek karar alma hakkıdır. Bu hakkın çalışanların yönetime katılımı anlamında en etkin yöntem olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim müşterek karar alma hakkında çalışanlara işveren karşısında gerçek anlamda sesini duyurarak alınacak kararı şekillendirme

---

<sup>99</sup> Bu yetkinin çalışma konseylerine verildiğini vurgulamak gerekir. Yönetim kurulunda temsilde, çalışan temsilcilerinin diğer yönetim kurulu üyelerinden bağımsız bir veto yetkisi bulunmamaktadır. Ayrıca bkz. Birinci Bölüm, Kısım V/B/3.

yetkisi tanınmaktadır<sup>100</sup>. Bu yöntem Alman hukukunda “birlikte yönetim hakkı” (*Mitbestimmung, codetermination*) olarak ifade edilmektedir.

Müşterek karar alma yöntemi ile katılım, çalışanların ve işverenin eşit olduğu, bir başka ifadeyle hangi model kullanılıyor olursa olsun bir karar alınırken çalışanların işveren ile eşit oy hakkı bulunduğu yahut işverenin aldığı karara onay vermesinin gerektiği katılım yöntemidir. Bu hak, sosyal müşterek karar alma (*social co-determination*) ve yönetsel müşterek karar alma (*management co-determination*) olmak üzere ikili bir ayrıma tabi tutulmaktadır. Bunlardan ilki çalışanların işyeri düzeyinde çalışma konseyleri aracılığıyla yönetime katılımını<sup>101</sup>, ikincisi ise çalışanların gözetim kurulunda temsil edilmesini<sup>102</sup> ifade etmektedir<sup>103</sup>.

Her ülkenin mevzuatına veya benimsediği yönetim yapısına göre, bu hakkın çalışanların çalışma konseyleri tarafından kullanılmak üzere ya da yönetim kurulunda yahut gözetim kurulunda üye bulundurulması suretiyle tanınması ve uygulanması mümkündür. Bir başka ifadeyle bu hak, ülkelerin benimsediği sisteme göre, hem işyeri düzeyinde hem yönetim düzeyinde kullanılabilir.

---

<sup>100</sup> **Overbeck, E.:** “Co-determination at company level”, German Yearbook on Business History 1983, Springer, Berlin, Heidelberg 1984, s. 11.

<sup>101</sup> Sosyal müşterek karar alma yöntemi ile katılım, yalnızca çalışma konseyleri aracılığıyla değil, ilgili işletmede yer alan iş sağlığı ve güvenliği komitesi, verimlilik komitesi vb. diğer alt komiteler tarafından da gerçekleştirilebilir. Bkz. **du Plessis, J. J./Sandrock, O.:** “The Rise and Fall of Supervisory Codetermination in Germany?”, International Company and Commercial Law Review, S. 2, s. 1.

<sup>102</sup> İşveren ve çalışanların gözetim kurulunda birlikte çalışmasını zorunlu kılan yönetsel müşterek karar alma hakkı, ülkenin tekrar diktatörlük ile yönetilmesinin ve sınıf ayrımının yeniden gündeme gelmesinin önüne geçmek üzere, özellikle Alman sendikaları tarafından önerilmiştir. Ayıntılı bilgi için bkz. **du Plessis**, s. 2.

<sup>103</sup> **Keijzer, T./Oost, O./van Ginneken, M.:** “The ECJ Erzberger Case: An Analysis of German Co-determination and EU Law”, European Company Law 2017, C. 14, S. 6, s. 218.

## V. Karşılaştırmalı Hukukta Durum

### A. Genel Olarak

Çalışanların yönetime katılımına ilişkin hangi ülkelerin nasıl bir yaklaşım benimsediği, mevzuatlarında bu hususu nasıl düzenledikleri, ne gibi yaptırımlar getirdikleri birçok esere konu olmuştur. Özellikle AB'ye üye ülkelerde, bu konuyu karşılaştırmalı olarak inceleyen birçok araştırmacı ve bunlar tarafından hazırlanan kapsamlı raporlar vardır. Avrupa Sendikalar Enstitüsü (*ETUI*) ve Avrupa Komisyonu (*European Commission*) bu konuda güncel ve geniş veriler içeren birçok rapor yayımlamaktadır. Daha fazla ülkenin karşılaştırıldığı İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı (*OECD*) çalışmaları da oldukça yol göstericidir.

Bu çalışmalarda karşılaştırılan ülkelerin, çalışanların yönetime katılımı hususunda sıklıkla, güçlü, orta düzey ve güçsüz olmak üzere üçlü bir ayrıma tabi tutulduğu tespit edilmiştir. Bir ülkenin bu konuda ne kadar güçlü olduğu, yönetime katılım modelleri esas alınarak incelenmiştir. Buna göre *endüstri düzeyinde* güçlü olmanın göstergeleri, sendikalaşma yoğunluğu (bir işyerindeki çalışanların ne kadarının sendika üyesi olduğu) ve toplu iş sözleşmelerinin kapsamı (bir işyerindeki çalışanların çalışma şartlarının ne kadarının toplu iş sözleşmeleri ile düzenlendiği); *işyeri düzeyinde* güçlü olmanın göstergeleri, işyerinde bir temsilci biriminin bulunması, bu birimin yetkilerinin ve etkili olabildiği konuların genişliği ve bu birimin müzakere gücü ve bağlayıcı sözleşmeler imzalayabilmesi; *yönetim düzeyinde* güçlü olmanın göstergeleri ise en yüksek karar alma biriminde temsilci bulundurulması, bu

temsilcilerin diğer üyelere karşı oranı ve bu temsilcilerin görev alanının genişliği olarak özetlenebilir<sup>104</sup>.

Bu çalışma için en yararlı olacak ülkeler belirlenirken hem her düzeyden bir örnek bulunmasına hem de olabildiğince farklı uygulamaların gündeme getirilmesine dikkat edilmiştir. Bu kapsamda seçilen ülkeler, “güçlü” kategorisinde yer alan ve çalışanların yönetime katılımı bakımından öncü sayılan Almanya, ona rakip kabul edilen Hollanda ve özellikle sendikanın güçlü etkisi hissedilen İskandinav ülkeleri; “orta düzey” kategorisinde bulunan ve farklı yaklaşımı ve düzenlemeleriyle Fransa; “düşük” düzeyde yer almasına rağmen bu konuya yakın zamanda ağırlık vermeye başlamış olan İngiltere ve bu konuyu çoğunlukla işverenlerin takdirine bırakan ABD’dir<sup>105</sup>.

Bu seçimler yapılırken uygulamaların olabildiğinde kapsamlı karşılaştırılmasına önem verilmiştir. Bu amaçla işyeri düzeyinde, çalışma konseyi üyelerinin aday gösterilmesi ve seçilmesi yöntemleri, ne sıklıkla toplantı yapıldığı, üyelerin kimlerden oluştuğu, ne tür hakları olduğu, bunların mevzuatla mı yoksa toplu iş sözleşmeleri ile mi düzenlendiği; yönetim düzeyinde ise ortaklıkların yönetim

---

<sup>104</sup> **Vitols, S.:** “The European Participation Index (EPI): A Tool for Cross-National Quantitative Comparison”, ETUI Background Paper, 2010, s. 3 (<https://www.worker-participation.eu/index.php/content/download/4282/58932/file/EPI-background-paper.pdf>, Erişim Tarihi: 25.06.2022). Bu koşulların değerlendirilmesi neticesinde çalışanların yönetime katılımında güçlü olan ülkeler, Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Finlandiya, Almanya, Macaristan, Lüksemburg, Hollanda, Norveç, Slovakya, Slovenya ve İsveç’tir. Orta düzeyde yer alan olan ülkeler Fransa, Yunanistan, İrlanda, Polonya, Portekiz ve İspanya’dır. Düşük düzeydeki ülkeler ise Belçika, Bulgaristan, Güney Kıbrıs, Estonya, İzlanda, İtalya, Letonya, Lihteynştayn, Litvanya, Malta, Romanya ve İngiltere ve ABD’dir.

<sup>105</sup> Üç kız kardeş (*three sisters*) olarak adlandırılan üç adet AB Yönergesi için bkz. Üçüncü Bölüm, Kısım II/D/5/b.

kurulu yapısı, temsilcilerin aday gösterilme ve seçilme yöntemleri, yönetim kurulunda temsil oranları ve benzeri örnekler incelenmiştir.

Seçilmiş ülkelerin uygulamaları incelenirken, Avrupa Sendikalar Enstitüsü ve Avrupa Komisyonu'nun raporlarında yer alan istatistik verilerden<sup>106</sup>, Avrupa Katılım İndeksi (EPI)<sup>107</sup> ve Avrupa Çalışma Konseyi Veritabanı'ndan (EWADB)<sup>108</sup>, Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi Vakfı'nın (Eurofound) güncel anketlerinden<sup>109</sup>, Lizbon Kriterleri'ne ve Avrupa 2020 Stratejileri'ne (Europe 2020 Strategies) uyum çalışmalarından<sup>110</sup> yararlanılmıştır.

## B. Kıta Avrupası Ülkeleri

### 3. Almanya

Almanya, çalışanların ortaklık yönetimine katılımına ilişkin 1920'lerden beri geliştirdiği ve uyguladığı yöntem ve modeller ile yalnızca AB'ye üye ülkelere değil

- 
- <sup>106</sup> **Stollt, M./Wolters, E.:** Worker Involvement in the European Company (SE): A Handbook for Practitioners, ETUI, Brussels 2011; **Waddington, J./Conchon, A.:** Board-Level Employee Representation in Europe: Priorities, Power and Articulation, ETUI, Routledge Taylor & Francis Group, New York 2016; **Wooldridge, A./Wooldridge O.:** European Comparative Company Law, ETUI, Routledge Taylor & Francis Group, New York 2016; **Conchon, A./Kluge, N./Stollt M.:** Worker Board-Level Participation in the 31 European Economic Area Countries, ETUI, 2015; **Conchon, A.:** Board-level employee representation rights in Europe: Facts and Trends, ETUI, 2011; **Nahles, A.:** "European Commission Report on Strengthening EU Social Dialogue", 2021; **Munkholm, N. V.:** Board Level Employee Representation in Europe: an Overview, Eur Com. 2018
- <sup>107</sup> **Vitols, S.:** "The European Participation Index (EPI): A Tool for Cross-National Quantitative Comparison", ETUI Background Paper, 2010
- <sup>108</sup> EWADB (<https://www.ewadb.eu/>, Erişim Tarihi: 15.06.2022)
- <sup>109</sup> Eurofound (<https://www.eurofound.europa.eu/>, Erişim Tarihi: 15.06.2022)
- <sup>110</sup> Europe 2020 (<https://ec.europa.eu/eu2020.pdf>, Erişim Tarihi: 15.06.2022)

tüm dünyaya örnek olmaktadır<sup>111</sup>. Alman hukuku, ortaklığın çalışanlar, alacaklılar, toplum gibi birçok farklı menfaat sahibinin bir araya gelmesi ile oluştuğunu ve yönetimin pay sahipleri dışında diğer menfaat sahiplerine karşı da sorumlu olması gerektiğini savunur. Bu da çalışanların, pay sahipleri gibi, ortaklığın yönetiminde temsil edilmelerini, karar alma mekanizmasının parçası olmalarını gerektirir<sup>112</sup>. Almanya’da çalışanların yönetime katılımı, işyeri düzeyinde çalışma konseyleri aracılığıyla, yönetim düzeyinde ise gözetim kurulunda çalışan temsilcisi bulundurulması yoluyla gerçekleşmektedir<sup>113</sup>.

#### a. Çalışma Konseyleri

Çalışma konseylerinin oluşturulması, görev ve yetkileri, sendika ve işveren ile ilişkisi, üyelerinin seçilmesi ve korunması gibi hususlar Alman Çalışma Konseyi Kanunu’nda (*Betriebsverfassungsgesetz, Works Constitution Act*)<sup>114</sup> düzenlenir<sup>115</sup>. Anılan kanunun 1. maddesine göre, beş veya daha fazla çalışanı bulunan özel hukuk ortaklıklarında çalışma konseyi oluşturulur<sup>116</sup>. Kanunun 14. maddesi uyarınca çalışma konseyleri, o işyerindeki çalışanlar tarafından gizli oy ile seçilir. Seçimler, ilgili

---

<sup>111</sup> 2009/38/EC sayılı Avrupa Çalışma Konseyi Yönergesi’nin, Alman hukukundaki çalışma konseylerinin başarısından esinlendiği kabul edilmektedir. Bkz. **Vijay**, s. 96.

<sup>112</sup> **Hacımahmutoğlu**, s. 40.

<sup>113</sup> **Vogt, R.:** “Property Rights and Employee Decision Making in West Germany”, *Journal of Economic Issues* 1981, C. 15, S. 2, s. 381 vd.

<sup>114</sup> İlk defa 1952 tarihinde yürürlüğe giren Alman Çalışma Konseyi Kanunu, 1972’de ve 2001’de kapsamlı değişikliklere uğramıştır. Kanun metni için bkz. (<https://www.gesetze-internet.de/betrvlg/>, Erişim Tarihi: 10.06.2022)

<sup>115</sup> Çalışma konseylerinin ortaya çıkışına ilişkin olarak bkz. **Wachenheim, H.:** “Origins of Codetermination”, *Industrial and Labor Relations Review* 1955, C. 8, S. 4, s. 123.

<sup>116</sup> Eğer bir işyerinde birden çok çalışma konseyi varsa, müşterek çalışma konseyi (*joint works council*) kurulmalıdır. Bir grup şirketinde ise, müşterek çalışma konseylerinin kararı ile grup çalışma konseyi (*group works council*) kurulması mümkündür.

ortaklıktaki çalışma konseyi tarafından başlatılır ancak eğer bir ortaklıkta çalışma konseyi bulunmuyorsa, çalışma konseylerinin oluşturulabilmesi için işyerinden üç çalışan ya da ilgili işyerinde en az bir üyesi bulunan sendika tarafından toplantı talep edilmesi gerekir<sup>117</sup>. Çalışma konseyinin üye sayısı, o ortaklıkta çalışan kişi sayısına paralel olarak değişiklik gösterir<sup>118</sup>. Kanunun 21. maddesi uyarınca çalışma konseyleri dört yıllığına görev yapar.

Alman çalışma konseylerinde işverenin temsilcisi bulunmaz, çalışma konseyi yalnızca çalışanlardan oluşur<sup>119</sup>. Çalışma konseyi üyeleri, bu görevleri neticesinde ayrıca bir ücret almazlar<sup>120</sup>. Kanunun 40. maddesi uyarınca çalışma konseylerinin masraflarına işveren katlanır. Aynı maddede işveren, çalışma konseylerinin faaliyetlerini etkin yürütebilmesi için gerekli tesisi ve olanakları sağlamakla yükümlü kılınmıştır. Kanunun 41. maddesinde ise çalışanların bu anlamda çalışma konseylerine finansal katkı yapması yahut bu amaçla para toplaması yasaklanmıştır.

Çalışma konseyleri herhangi bir sendikaya bağlı değildir. Bunlar sendikanın bir organı olmayıp işyerine özel olarak kurulmaktadır<sup>121</sup>. Sendikalar çalışma konseylerini kontrol etmez, çalışma konseylerinin üyelerinin sendika üyesi olması zorunlu değildir; ancak genellikle çalışma konseylerinin üyeleri aynı zamanda sendika

---

<sup>117</sup> Alman Çalışma Konseyi Kanunu, Kısım 3, md. 3.

<sup>118</sup> Kanunun 9 maddesi uyarınca işyerinde çalışan sayısına göre artan sayıda çalışan konseyi üyesi düzenlenmiştir. 2019 yılında *Ellguth* ve *Kohaut* tarafından yapılan bir araştırmaya göre küçük ölçekli işyerlerinin %9'unda, beşyüzden fazla çalışanı olan büyük ölçekli işyerlerinin ise %87'sinde çalışma konseyi mevcuttur. Bkz. **Fulton**, s. 11.

<sup>119</sup> **Carley/Welz/Baradel**, s. 7.

<sup>120</sup> Bu husus, çalışma konseyi üyelerinin birçok sorumluluk üstlendiği, bunun karşılığı olarak mutlaka ek ücret almaları gerektiği şeklinde eleştirilmekte ve ücret artışı ya da ilave ücretin profesyonelliği artıracığı ifade edilmektedir. Bkz. **Waas**, s. 21.

<sup>121</sup> **Summers** (Worker Participation), s. 375.



üyesidir<sup>122</sup>. Öte yandan sendika üyeleri de çalışma konseylerinin toplantılarına katılma yetkisini sahip olmakla birlikte, belli bir oranda rıza olmadığı sürece oy kullanamazlar.

Alman hukukunda ortaklıklar ile çalışma konseylerinin arasındaki ilişkiyi açıklamak için iki husus gündeme getirilmektedir: Güvene dayalı işbirliği (*trustful cooperation*) ve barışçıl yaklaşım (*peace duty*)<sup>123</sup>. Çalışma Konseyi Kanunu'nun 2/1. maddesi, ortaklıkların ve çalışma konseylerinin, toplu iş sözleşmelerini dikkate alarak, işçi ve işveren sendikaları ile işbirliği içerisinde, hem çalışanların hem işyerinin çıkarı için karşılıklı güvene dayalı hareket etmesi gerektiğini söyler. Ayrıca, Çalışma Konseyi Kanunu uyarınca çalışan konseylerinin grev yapması hukuka aykırı olup çalışma konseyleri ile ortaklıklar arasında çıkan her türlü uyuşmazlığın barışçıl bir yaklaşımla çözülmesi gerekir<sup>124</sup>.

Alman Hukuku, çalışma konseylerine en geniş yetki veren hukuk sistemlerinden biridir. Çalışma konseyinin bilgi alma (*information*), danışılma (*consultation*), itiraz etme/veto (*objection/refusal to consent*) ve birlikte karar alma (*enforceable codetermination*) hakkı vardır. İlk iki hakka ilişkin olarak Alman çalışma konseylerinin, çalışma ortamı, iş sağlığı ve güvenliği, iş organizasyonu,

---

<sup>122</sup> **Waas**, s. 16-17. Anketler farklılık göstermekle birlikte, çalışma konseyi üyelerinin sendikaya üye olma oranının %59 ile %75 arasında değiştiği ortaya konulmuştur. Bkz. **Fulton**, s. 12.

<sup>123</sup> **Waas**, s. 17-18.

<sup>124</sup> Alman Çalışma Konseyi Kanunu'nun 74/2. maddesi ile, işverenlerin ve çalışma konseylerinin, işletmenin faaliyetlerini engelleyecek veya huzurunu tehlikeye atacak icraatlarda bulunamayacağı düzenlenmiştir. Bir uyuşmazlık çıkması durumunda, bunun uzlaşma yolu ile çözülmesi ya da uyuşmazlığın mahkemeye intikal ettirilmesi mümkündür ancak çalışma konseyinin bir konunun çözümü için grev başlatması mümkün değildir. Öte yandan Alman Çalışma Konseyi Kanunu'nun 74/3. maddesine göre çalışma konseyi üyeleri sendika üyesi olabileceği gibi, sendika tarafından başlatılan grevlere de katılabilirler. Ancak bazı istisnai durumlarda, çalışma konseyinin müşterek karar alma hakkının geçici olarak kaldırılması mümkündür. Bkz. **Waas**, s. 17-18.

organizasyonel değişiklikler, işgücü planlaması vb. konularda bilgi alma; işyerinde çevrenin korunması, iş güvenliği, çalışanların eğitilmesi, çalışanların iş sözleşmelerine son verilmesi<sup>125</sup> gibi diğer bazı konularda ise danışılma hakkı vardır.

İtiraz etme/veto hakkı ise Çalışma Konseyi Kanunu'nun muhtelif hükümlerinde yer almaktadır. Örneğin, anılan kanunun 102/3. maddesi uyarınca çalışma konseyinin çalışanların işten çıkarılmasına itiraz etmesi mümkündür. Bu durumda işveren, iş mahkemelerinin vereceği nihai karara kadar ilgili çalışanı çalıştırmaya devam etmek zorundadır. Benzer şekilde, çalışma konseyi, Çalışma Konseyi Kanunu'nun 99/2. maddesi uyarınca kendisine bilgilendirme yapıldığı günden itibaren bir hafta içerisinde işverene yazılı olarak bildirmek şartıyla, çalışanların başka alan ve yerlerde görevlendirilmelerine ilişkin konularda veto yetkisini kullanabilir. Bu durumda da işverenin iş mahkemelerine başvurması ve bunu iptal ettirmesi gerekmektedir.

Öte yandan, çalışma konseylerinin, çalışma koşulları, mesai saatleri, dinlenme araları, ücretin ne zaman ve nasıl ödeneceği, tatil düzenlemeleri, İSG konuları, İSG uzmanının işe alımı ve işten çıkarılması, ortak alanlar, primler, çalışan hedefleri gibi konularda ise birlikte karar alma hakkı vardır. Çalışma konseyi ile ortaklığın birlikte karar alamaması durumunda, konu iş mahkemelerine intikal ettirilmemekte, uyuşmazlık, çalışma konseyinin ve işverenin temsilcilerini ve tarafsız bir başkanı barındıran uzlaştırma komitesi (*conciliation committee*) tarafından çözülmektedir<sup>126</sup>.

---

<sup>125</sup> Alman Çalışma Konseyi Kanunu'nun 102/1. maddesi uyarınca çalışma konseyine danışılmadan yapılan fesihler geçersizdir.

<sup>126</sup> Wooldridge/Wooldridge, s. 427.

Çalışma konseyinin bir başka yetkisi ise, işveren ile çalışma anlaşmaları (*works agreement*) imzalamaktır. Çalışma anlaşmaları, iş sağlığı ve güvenliği, çalışma ortamı, kişisel verilerin korunması, fazla mesai, yarı zamanlı çalışma, mesai saatleri ve benzeri birçok konuda çalışma konseyi ve ortaklık arasında imzalanmakla o işyerindeki tüm çalışanlar için bağlayıcı hale gelen kuralları ifade etmektedir. Bu anlaşmalar, toplu iş sözleşmelerinde açıkça izin verilmesi hariç olmak üzere, toplu pazarlık yapılan konuları içeremez.

#### **b. Gözetim Kurulunda Temsil**

Almanya’da icra kurulu (*Vorstand*) ve gözetim kurulundan (*Aufsichtsrat*) oluşan ikili yönetim kurulu benimsenmiştir. Gözetim kurulu, icra kurulunun üyelerini seçer ve azleder, onların ücretlerini belirler, yıllık bilanço ve kâr payı dağıtım teklifini onaylar, icra kurulu ile toplantılar yaparak işletmenin stratejik planları, işletme politikaları vb. ortaklığın yönetimi ile ilgili temel konularda bilgi alır, işletme hedeflerini belirler ve icra kurulunu değerlendirir<sup>127</sup>. İcra kurulu ise ortaklığın yönetim ve temsil görevlerini yerine getirir. Ortaklığın iş ve işlemlerinin idare edilmesi, önemli konularda karar verilmesi ve ortaklığın faaliyetlerinin yürütülmesi yönetim kurulunun sorumluluğundadır<sup>128</sup>.

---

<sup>127</sup> **Hacımahmutoğlu**, s. 45-46.

<sup>128</sup> **Hacımahmutoğlu**, s. 48; **du Plessis**, s. 4.

Alman hukukunda, çalışanların yönetim düzeyinde temsili gözetim kuruluna üye seçmeleri ile mümkün olur. Maden Demir ve Çelik Endüstrisinde Katılma Kanunu (*Montan-Mitbestimmungsgesetz, Mining Iron and Steel Industry Co-determination Act*)<sup>129</sup> kömür de dahil olmak üzere maden, demir ve çelik endüstrilerinde faaliyet gösteren ve 1000'den fazla çalışanı olan ortaklıklara uygulanır. Buna göre, gözetim kurulunda pay sahiplerinin ve çalışanların eşit derecede temsil edilmesi gerekmektedir (*parity co-determination*). Gözetim kurulu en az 11 üyeden oluşur. Ayrıca çalışanların ve ortakların temsilcilerinin seçtiği ve oyların kilitlendiği durumlarda görev alacak tarafsız bir üye de bulunmaktadır. Bununla birlikte, anılan kanuna göre çalışanların iş hukuku ve sosyal konularda temsil edilmeleri için icra kurulunda, gözetim kurulu tarafından atanan bir çalışan direktörü (*labour director*) bulunmaktadır<sup>130</sup>. Çalışan direktörü, gözetim kurulundaki çalışan temsilcilerinin izni olmadan atanamaz veya görevden alınamaz.

Maden demir ve çelik endüstrisinde olmayan ve çalışan sayısı 2000'den fazla olan ortaklıklardaki gözetim kurulu üyeliği ise 1976 tarihli Birlikte Karar Alma Kanunu (*Mitbestimmungsgesetz, Co-determination Act*)<sup>131</sup> ile düzenlenmiştir. Anılan kanuna göre, 1951 tarihli Maden Demir ve Çelik Endüstrisinde Katılma Kanunu'nda olduğu gibi gözetim kurulunda eşit sayıda işveren ve çalışan temsilcisi olması

---

<sup>129</sup> İlk defa 1951 tarihinde yürürlüğe giren Maden Demir ve Çelik Endüstrisinde Katılma Kanunu, en son kanunun 14. maddesinde 2021 tarihinde yapılan değişiklik ile yürürlüktedir. Kanun metni için bkz. (<https://www.gesetze-im-internet.de/montanmitbestg/>, Erişim Tarihi: 10.06.2022)

<sup>130</sup> **Van Het Kaar**, s. 56.

<sup>131</sup> İlk defa 1976 tarihinde yürürlüğe giren Birlikte Karar Alma Kanunu, en son kanunun 17. maddesinde 2021 tarihinde yapılan değişiklik ile yürürlüktedir. Kanun metni için bkz. (<https://www.gesetze-im-internet.de/mitbestg/>, Erişim Tarihi: 10.06.2022)

gerekmektedir<sup>132</sup>. Bu kanuna göre gözetim kurulu başkanı pay sahiplerini temsil eden üyeler tarafından; başkan yardımcısı ise çalışanları temsil eden üyeler tarafından seçilir. Anılan kanunun 29. maddesine göre, gözetim kurulunda bir oylamada karar alınamaması durumunda, 1951 tarihli Maden Demir ve Çelik Endüstrisinde Katılma Kanunu'nun aksine, gözetim kurulu başkanının iki oy hakkı vardır<sup>133</sup>. Bu durum, pay sahipleri ile çalışanlar arasında tam eşitliğin sağlanmadığı şeklinde eleştirilmektedir<sup>134</sup>.

Çalışan sayısı 500 ile 2000 arasındaki ortaklıklara ve çalışan sayısı 500'ün altında olsa bile Ağustos 1994'ten önce kurulan ve aile şirketi olmayan diğer ortaklıklara ise Üçte Bir Katılma Kanunu (*Drittelbeteiligungsgesetz, One-Third Participation Act*)<sup>135</sup> uygulanmaktadır. Kanun kapsamına giren ortaklıklarda, gözetim kurulu üyelerinin üçte birinin çalışanlar veya onların temsilcilerinden oluşması gerekmektedir (*one third co-determination*). Bu oran, diğer iki kanunda öngörülen orana göre oldukça düşük olmakla ve bu sebeple çalışanlara birlikte karar alma hakkı anlamında büyük bir güç vermemekle birlikte, çalışanların ortaklığın işleyişine ilişkin bilgi sahibi olmaları açısından büyük önem taşımaktadır.

---

<sup>132</sup> **Hacımahmutoğlu**, s. 41-42.

<sup>133</sup> **Stern**, s. 400.

<sup>134</sup> **Hacımahmutoğlu**, s. 43. Bu sebeple buna “sözde” eşit müşterek karar alma (*quasi-parity co-determination*) denilmektedir.

<sup>135</sup> İlk defa 2004 tarihinde yürürlüğe giren Üçte Bir Katılma Kanunu, en son kanunun 8. maddesinde 2015 tarihinde yapılan değişiklik ile yürürlükte. Kanun metni için bkz. (<https://www.gesetze-im-internet.de/drittelbg/>, Erişim Tarihi: 10.06.2022)

#### 4. Hollanda

Hollanda hukukunda çalışanların yönetime katılımına ilişkin model ve yöntemler Alman hukukuna oldukça benzerdir. Öte yandan, Almanya'dan farklı olarak, Hollanda'da çalışma konseylerinin, yönetim ya da gözetim kurulunda temsile kıyasla daha güçlü olduğu kabul edilmektedir<sup>136</sup>.

##### a. Çalışma Konseyleri

Hollanda'da işyeri düzeyinde çalışanların temsili, Almanya'da olduğu gibi çalışma konseyleri aracılığıyla gerçekleşir. Çalışma konseyleri, 1950 tarihinde yürürlüğe giren Hollanda Çalışma Konseyi Kanunu (*Wet op de ondernemingsraden, Works Council Act*)<sup>137</sup> ile düzenlenmiş ve o günden beri bunların yetkileri genişlemeye devam etmiştir. Çalışma Konseyi Kanunu'nun 2/1. maddesi uyarınca elli ya da daha fazla çalışan bulunan ortaklıklarda çalışma konseyi oluşturulması zorunlu hale getirilmiştir.

Kanunun 6/2. maddesi uyarınca bir işyerinde en az altı aydır çalışan bir çalışanın çalışma konseyi üyelerinin seçiminde oy kullanma, 6/3. maddesi uyarınca ise en az bir yıldır çalışan bir çalışanın çalışma konseyine aday olma hakkı vardır.

---

<sup>136</sup> **Van Het Kaar**, s. 55.

<sup>137</sup> İlk defa 1950 tarihinde yürürlüğe giren Çalışma Konseyi Kanunu, 1971'de ve 1997'de yapılan kapsamlı değişiklikler ile yürürlüktedir. Kanun metni için bkz. (<https://wetten.overheid.nl/BWBR0002747/2022-01-01>, Erişim Tarihi: 10.06.2022). Resmi olmayan İngilizce tercümesi için bkz. (<http://www.dutchcivillaw.com/workscouncilactneth.htm>, Erişim Tarihi: 10.06.2022)

Çalışma konseyi üyeleri, en az üç yıllığına görev yapmak üzere doğrudan çalışanlar tarafından seçilir. Çalışma konseyleri en az üç üyeden oluşmakta olup bu sayı işyerindeki çalışan sayısına göre artmaktadır. Örneğin Çalışma Konseyi Kanunu'nun 6/1. maddesine göre, bir işyerinde 50 ile 100 arasında çalışan varsa çalışma konseyinin üye sayısı beş, 100 ile 200 arasında çalışan varsa yedi olarak belirlenmiştir.

Çalışma konseyleri çok geniş yetkileri haizdir. Çalışma konseylerinin bilgi alma, danışılma ve onay hakkı mevcuttur. Yönetim, çalışma konseylerine görevlerini yerine getirebilmeleri için temel olarak işletmenin istihdam politikası, finansal rapor ve bilançoları, yatırım planları dahil olmak üzere gerekli bilgi ve belgeyi sağlamakla yükümlüdür. Çalışma konseyinin, faaliyetleri için gerekli olduğunu ortaya koymak şartıyla, işletmenin finansal yapısı, ekonomik durumu ve sosyal politikaları hakkında bilgi ve belge talep etme yetkisi vardır<sup>138</sup>.

Danışılma hakkı, Çalışma Konseyi Kanunu'nun 23. maddesi uyarınca çalışma konseyleri ile yönetim arasındaki istişare toplantılarında (*consultative meetings*) kullanılır. Bu toplantılar iki taraftan birinin talebi üzerine, bu talep tarihinden itibaren iki hafta içerisinde, yönetim tarafından görevlendirilen bir yöneticinin başkanlığında gerçekleştirilir. Danışılma hakkı daha çok doğrudan işgücüne etkisi olan finansal konularda gündeme gelmektedir. İşletmenin malvarlığının tamamının ya da bir kısmının devri, işletmenin faaliyetlerinin durdurulması, belli bir çalışan grubunun

---

<sup>138</sup> Buna aktif bilgi alma hakkı (*active information right*) denilmektedir.

istihdam edilmesi, çevre politikaları ve benzeri önemli ekonomik ve sosyal kararlarda çalışma konseylerine danışılması zorunlu tutulmuştur<sup>139</sup>.

Çalışma konseyinin onayının alınması gereken hususlar arasında ise Çalışma Konseyi Kanunu'nun 27/1. maddesinde düzenlenen, mesai saatleri, emeklilik sigortası, iş sağlığı ve güvenliği, istihdam koşulları, işe alım ve işten çıkarma, ücret, çalışanların kişisel verilerinin korunması konuları yer almaktadır. Çalışma konseyinin onayı olmadan alınamayacak kararların, ortaklık ile çalışma konseyi arasında imzalanacak bir anlaşma ile genişletilmesi mümkündür. Anılan Kanunun 25/6. maddesi uyarınca yönetim, çalışma konseyinin tavsiyesinden farklı bir karar verirse, bu kararın uygulanması bir ay ertelenir ve çalışma konseyi ilgili kararın iptali için bir ay içinde mahkemeye başvurabilir. Başvuru kabul edilirse, yönetimin kararının geçersiz olduğuna karar verilir. İlgili mahkemenin, iyiniyetli üçüncü kişilerin haklarına hanel gelmemek koşuluyla, ortaklığın kararının tamamını veya bir kısmını geri çekmesini zorunlu tutması mümkündür.

Almanya'da olduğu gibi, Hollanda hukukunda da çalışma konseyleri sendikaya bağlı bir birim olmasa da sendikaların bunlar üzerinde önemli etkileri vardır. Örneğin sendikalar çalışma konseylerine, çalışma koşulları ve iş sözleşmeleri hakkında görüş vererek katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışma konseyi üyelerinin büyük çoğunluğu sendika üyesidir. Öte yandan Hollanda'da çalışma konseylerinin,

---

<sup>139</sup> Çalışma konseyinin danışılma hakkının istisnaları için bkz. **Hacımahmutoğlu**, s. 66.



işyeri yönetimi tarafından sendikaların gereksiz olduğunu göstermek amacıyla sendikaların karşıtı olarak ortaya çıktığı da ifade etmektedir<sup>140</sup>.

## **b. Gözetim Kurulunda Temsil**

Hollanda'da ortaklıkların tekli yönetim kurulu yapısını seçmeleri mümkünse de aralıksız olarak üç yıldan daha fazla süre büyük ortaklık olarak nitelendirilen ortaklıkların<sup>141</sup> 1971 tarihli Halka Açık ve Kapalı Limited Şirketlerin Yapısı Hakkında Kanun (*De Wet van 1971 Houdende Voorzieningen met Betrekking tot de Structuur der Naamloze en Besloten Vennootschap*)<sup>142</sup> gereği ikili yönetim kurulu yapısını benimsemesi zorunludur. Bu doğrultuda, Alman hukukunda olduğu gibi Hollanda'da da çalışanlar gözetim kurulunda temsil edilmektedir. 1971 tarihli Kanun'a göre en az 100 çalışanı bulunan ve sermayesi en az 16 milyon Euro olan ortaklıkların en az üç üyeden oluşan bir gözetim kurulu oluşturması gerekmektedir. Alman hukukunda çalışanların doğrudan gözetim kuruluna üye seçmesi mümkünken, Hollanda hukukunda bu üyeler çalışma konseyi tarafından aday gösterilip, genel kurulda seçilmektedir<sup>143</sup>. Çalışma konseyinin, gözetim kurulunun üye sayısının üçte birini önerme yetkisi vardır.

Diğer ülkelerle kıyaslandığında Hollanda'da yönetim düzeyinde temsilin kendine özgü olduğunu söylemek mümkündür. Gözetim kurulu üyeleri, bankalar,

---

<sup>140</sup> **Hacımahmutoğlu**, s. 61.

<sup>141</sup> Bu tür ortaklıklarla ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. **Hacımahmutoğlu**, s. 53.

<sup>142</sup> 1971'de yayımlanan Kanun en son 2022'de yapılan bir değişiklik ile hala yürürlüktedir. Kanun metni için bkz. (<https://www.ndfr.nl/content/stb-1971-363>, Erişim Tarihi: 10.06.2022)

<sup>143</sup> **Hacımahmutoğlu**, s. 40.

çalışanlar, ortaklar gibi tek bir grup menfaat sahibini temsil edemez. Bu anlamda gözetim kurulunda görev yapacak çalışan temsilcilerinin gerçek anlamda “çalışan temsilcisi” olmadığı ifade edilmektedir<sup>144</sup>. Gözetim kurulu üyelerinin işyerindeki çalışanlarla herhangi bir bağı olmaması gerekir. Buna göre çalışanlar ve işyeri ile toplu pazarlık görüşmeleri yürüten sendika temsilcilerinin gözetim kurulu üyesi olarak seçilmeleri mümkün değildir<sup>145</sup>.

## 5. Fransa

Fransa’da çalışanların yönetime katılımı, incelenen diğer ülkelerden farklı olarak dayanağını Anayasa’dan almakta<sup>146</sup> olup oldukça geniş yöntemler içermektedir. Bu çalışma kapsamında bunlardan en öne çıkanlar çalışma konseyleri, çalışan ve sendika temsilcileri ve yönetim kurulunda temsilci bulundurulmasıdır.

### a. Çalışma Konseyleri

Fransa’da çalışma konseyleri 1945’lerde ortaya çıkmıştır. Fransız İş Kanunu’nun L431-1. maddesi uyarınca, son üç yılda, ardışık olarak veya olmadan, on iki aydan uzun süredir en az elli çalışanı bulunan ortaklıklar bir çalışma konseyi oluşturmakla yükümlü kılınmıştır. Çalışma konseylerinin üyeleri münhasıran

---

<sup>144</sup> Van Het Kaar, s. 56.

<sup>145</sup> Munkholm, s. 7.

<sup>146</sup> Vijay, s. 159. Buna göre tüm çalışanların, temsilcileri aracılığıyla, çalışma koşullarının belirlenmesine ve ortaklığın yönetimine katılması gerektiği ifade edilmektedir.

sendikalar tarafından aday gösterilmektedir<sup>147</sup>. Bir çalışanın çalışma konseyine aday gösterilebilmesi için en az 18 yaşında ve ilgili işyerinde en az bir yıldır çalışıyor olması gerekmektedir. Çalışma konseyi üyelerinin görev süresi dört yıldır.

Çalışma konseyleri hem çalışanları hem de işvereni temsil eden üyelere oluşur. İşvereni temsil eden üye, işveren tarafından atanır ve çalışma konseyinin başkanı olarak görev yapar. Bu iki gruba ilaveten, çalışma konseylerinde, çalışanlar arasından sendikayı temsil etmesi için görevlendirilen sendika temsilcilerinin yer alması da mümkündür<sup>148</sup>.

Çalışma konseyleri, 150'den az çalışanı bulunan işyerlerinde iki ayda bir, 150 ve daha fazla çalışanı olan işyerlerinde ise ayda bir toplanır. Toplantı gündemi, ortaklık ile çalışma konseyi sekreteri tarafından hazırlanır ve toplantıdan en az üç gün önce çalışma konseyi üyelerine gönderilir.

Çalışma konseyleri, ortaklık ile çalışanlar arasında sıkı bir iletişim kurmakla ve bir ihtilaf çıktığında bunun çözülmesini sağlamakla görevlidir. Fransız İş Kanunu'nun L432-6. maddesine göre çalışma konseyinden iki temsilci, danışılma amaçlı olarak gözetim kurulunun tüm toplantılarına katılma hakkını haizdir. Anılan maddeye göre bu iki temsilci, yöneticiler ile aynı belgelere erişebilmektedir.

---

<sup>147</sup> Bu sebeple çalışma konseyleri üyelerinin seçilmesi sendikanın gücünü ortaya koyacak ciddi bir test olarak kabul edilmektedir. Bkz. **Carley/Welz/Baradel**, s. 28.

<sup>148</sup> Bkz. Baker&Mckenzie tarafından hazırlanan Worldwide Guide to Trade Unions and Works Councils isimli çalışma, s. 83 (<https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/73937>, Erişim Tarihi: 19.06.2022).

Fransız İş Kanunu'nun L432-1. maddesine göre işletmenin ekonomik yapısı, yönetimi ve gelişimi ile ilgili konularda ve özellikle işletmenin ekonomik ve hukuki anlamda modifikasyonu ile birleşme yahut kontrolün devri gibi önemli değişikliklerde, çalışma konseyine bilgi verilmesi ve danışılması gerekmektedir<sup>149</sup>. Çalışma konseyi ayrıca, seçildikten bir ay sonra, ekonomik ve finansal niteliğe sahip bazı bilgi ve belgeleri talep etme hakkına sahiptir. İşveren, çalışma konseyinin önerisi ile bağlı değildir. Bazı başka yaptırımları bulunmakla birlikte alınan karar ve yapılan işlem bağlayıcı ve geçerlidir<sup>150</sup>.

Almanya'da olduğu gibi, Fransa'da da çalışma konseyi ile ortaklığın, çalışma anlaşmaları imzalaması mümkündür ancak her ne kadar bunlara “anlaşma” denilse de esasen bunlar ortaklığın, makul bir gerekçe bildirmek koşuluyla, dilediğinde vazgeçebileceği tek taraflı taahhütler şeklindedir<sup>151</sup>.

## **b. Çalışan ve Sendika Temsilcileri**

Bir işyerinde ondan fazla çalışan varsa işveren, çalışanlar arasından bir çalışan temsilcisi seçilmesi için süreç başlatmakla yükümlüdür. Çalışan temsilcisinin temel amacı, çalışanların işçilik hakları ve iş mevzuatı ile ilgili taleplerinin işverene ulaştırılması, iş mevzuatının düzgün uygulandığının denetlenmesi ve gerekli olduğu

---

<sup>149</sup> Fransız Ticaret Kanunu'nun L225-227. maddelerine göre, kamu tüzel kişilikleri, esas sözleşmelerine çalışanların yönetim kurulu üyesi olabileceğine dair hüküm koyabilirler. Ayrıca bkz. **Wooldridge/Wooldridge**, s. 423.

<sup>150</sup> **Wooldridge/Wooldridge**, s. 418.

<sup>151</sup> Bkz. Baker&Mckenzie tarafından hazırlanan Worldwide Guide to Trade Unions and Works Councils isimli çalışma, s. 88 (<https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/73937>, Erişim Tarihi: 20.06.2022).

düşünülürse önerilerde bulunulmasıdır. Fransa’da mevzuat, çalışma konseyi üyelerinin, çalışan temsilcisi olarak görev yapmasını yasaklamaktadır. Bu da çalışma konseyi ile çalışan temsilcileri arasında sıkı bir bağ olmasını engellemektedir<sup>152</sup>.

En az elli çalışanı olan ortaklıklarda ise sendikalar, çalışanlar arasından (sendika üyesi olsun ya da olmasın) sendika temsilcileri atayabilir. Sendika temsilcisi olarak atanabilmek için en az 18 yaşında ve ilgili işyerinde en az bir yıldır çalışıyor olmak gerekir. Sendika, atadığı sendika temsilcisini, ortaklığa yazılı olarak bildirir. İşveren bu sürece müdahale edemez ancak yazılı bildirim tebliğ aldığı tarihten itibaren 15 gün içerisinde bu karara karşı mahkemeye itirazda bulunabilir. Bir işyerinde atanabilecek sendika temsilcisi sayısı, işyerindeki çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir<sup>153</sup>. Sendika temsilcileri, ortaklığa karşı, çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ücretlerin artırılması ve benzeri konularda taleplerde bulunabilir.

### **c. Yönetim veya Gözetim Kurulunda Temsil**

Çalışanların yönetim düzeyinde temsili, yönetim veya gözetim kurulunda temsilci bulundurulmasıyla söz konusu olur. Bu konuda da sendikaların aktif rol aldığı görülmektedir<sup>154</sup>. Fransa’da yerleşik 1000’in üzerinde ya da dünya genelinde 5000’in üzerinde çalışanı bulunan halka açık ortaklıkların kurullarında çalışanları temsil eden

---

<sup>152</sup> **Waddington/Conchon**, s. 198.

<sup>153</sup> 50 – 999 arası 1; 1.000 – 1999 arası 2; 2000-3999 arası 3, 4000 – 9999 arası 4 ve 10000 ve üzeri için 5 sendika temsilcisi atanabilir.

<sup>154</sup> **Conchon**, s. 26.

üye bulunması zorunludur. Eğer kurul 12 veya daha az üyeden oluşuyorsa en az bir üye, eğer kurul 13 veya daha fazla üyeden oluşuyorsa en az iki üye çalışanları temsilen görev yapmaktadır. Tüm kurullarda çalışanları temsilen kaç üye bulunacağına dair müzakere yapılması mümkünse de bunların sayısı, kuruldaki toplam üye sayısının dörtte birinden fazla olamaz.

Fransa’da çalışanları temsilen kurullarda görev alacak üyelerin seçilmesi çok aşamalı gerçekleşmektedir. Buna göre öncelikle çalışma konseyinin görüşü alınır, akabinde genel kurulda ilgili üyenin nasıl atanacağına dair, sendika tarafından aday gösterilmesi ve çalışanlar tarafından seçilmesi, doğrudan çalışma konseyi tarafından atanması veya doğrudan sendika tarafından atanması yöntemlerden biri kabul edilir. Bu üyenin ilgili ortaklığın çalışanı olması zorunludur, kurula harici bir üye atanamaz. Bu üyeler, diğer yönetim kurulu üyeleriyle aynı hak ve yükümlülüklerle sahiptir.

## C. Anglo-Amerikan Ülkeleri

### 1. İngiltere

İngiltere’nin çalışanların yönetime katılımına yaklaşımı uzun yıllar boyunca olumsuz anlamda çok katı olmuştur. Çalışan temsilcisi yahut çalışma konseyi kavramları İngiliz hukuk sisteminde yer bulmamış<sup>155</sup>, çalışanların yönetim kurulunda

---

<sup>155</sup> **Gold, M.:** “The European Works Councils Directive: Changing Rationales for EU Regulation of Employee Participation”, *Towards a European Labour Identity: The Case of the European Works Council*, London Routledge, 2007, s. 19-20; **Wooldridge/Wooldridge**, s. 419. Çalışanların katılımının yalnızca sendika temsilcileri ile mümkün olduğu, bunun da çok düşük bir seviyede olduğu yönünde bkz. **Heery, E.:** “Worker Representation in a Multiform System: A Framework

temsili kabul görmemiş, hatta çalışanların ortaklık yönetimine katılımına ve bunun mevzuatta düzenlenmesine karşı çıkmıştır<sup>156</sup>. Bunun sebebi, ortaklığın sahibinin, sermayesini koyarak risk altına giren pay sahipleri olduğu düşüncesidir. Pay sahipleri haricinde çalışanlar, alacaklılar, taşeronlar, tedarikçiler ve hatta devlet gibi diğer menfaat sahiplerinin çıkarları ortaklığın dışında değerlendirilmektedir. Ortaklık, yalnızca pay sahipleri tarafından görevlendirilen yönetim kurulu tarafından idare edilmekte olup yönetim kurulu da yalnızca pay sahiplerine ve ayrı bir tüzel kişiliği olması sebebiyle ortaklığa karşı sorumludur. Yönetim kurulu üyeleri, pay sahiplerinin menfaatlerini kendi menfaatlerinden üstün tutmak, bunları korumak ve geliştirmekle yükümlüdür<sup>157</sup>.

İngiltere’de çalışanların yönetim kurulunda temsil edilmesine ilişkin ilk çalışmalar 1960’larda gündeme gelmiş ve bu doğrultuda 1968’de *Lord Donovan* ve *Hugh Clegg* önderliğinde hazırlanan *Donovan* Raporu yayımlanmıştır<sup>158</sup>. Rapor toplu pazarlık, çalışan gücünün etkin kullanılması, toplu iş sözleşmeleri, çalışanların haksız işten çıkarılması, sendikalar, çalışanların yönetime katılımı gibi konularda öneriler

---

for Evaluation”, *Journal of Industrial Relations* 2010, C. 52, S. 5, s. 543-559; **Barnard, C.:** “Worker Representation in the UK”, *Decentralizing Industrial Relations and the Role of Labour Unions and Employee Representatives*, Kluwer Law International, Hague, 2007, s. 69.

<sup>156</sup> **Waddington/Conchon**, s. 21. Bu açıdan, İngiltere’de, işlerin, devletin müdahalesi olmaksızın, kendi doğal seyrinde yolunu bulacağını kabul eden *laissez-faire* yaklaşımı benimsenmektedir. Bu yaklaşım ile çalışanların yönetime katılımı arasındaki ilişki için bkz. **Vijay**, s. 102 vd. İngiltere’de çalışan katılımının tarihsel gelişimi için ayrıca bkz. **Euwema, M./Munduate L./Elgoibar P./Pender E./García A. B.:** *Promoting Social Dialogue in European Organizations: Human Resources Management and Constructive Conflict Management*, Springer Open, 2015, s. 164 vd.

<sup>157</sup> Öte yandan İngiltere’de, pay sahiplerinin üstünlüğü ilkesinin, yaratıcılığı azalttığı, ortaklığın üretimini olumsuz etkilediği yönünde akademik çalışmalara rastlamak mümkündür. Bkz. **Lazonick, W.:** “Innovative Enterprise: A Prosperous Economy Needs It, But ‘Maximising Shareholder Value’ Undermines It”, *Beyond Shareholder Value*, TUC 2014, s. 60.

<sup>158</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz. **Banks, R. F.:** “The Reform of British Industrial Relations: The Donovan Report and the Labour Government’s Policy Proposals”, *Industrial Relations* 1969, C. 24, S. 2, s. 333-382.

getirmektedir<sup>159</sup>. Endüstriyel demokrasinin geliştirilebilmesi adına hazırlanan ve 1977 yılında yayımlanan *Bullock* Raporu'yla ise çalışanların yönetim kurullarında temsil edilmesine dair öneriler sunulmuştur. *Bullock* Raporu'nda, rapordaki önerilerin hangi işyerlerinde uygulanacağı, yönetim kurulunun yapısı, yönetim kurulu üyelerinin seçilmesi ve bu yönde ortaklık yapısında yapılması muhtemel değişiklikler olmak üzere çözülmesi amaçlanan dört ana problem ortaya koyulmuştur<sup>160</sup>. *Bullock* Raporu'ndaki öneriler neticesinde oluşturulan Beyaz Kitap'ta (*White Paper*) da endüstriyel anlamda gelişmiş diğer bazı ülkelerde mevcut olduğu üzere, çalışanların kendi çalıştıkları işyerlerinde karar alma sürecine katılmalarının önemi vurgulanmış ve buna yönelik önerilere yer verilmiştir<sup>161</sup>.

Bu raporlar ile İngiliz mahkeme kararlarının tutumu ve çalışanların ortaklık yönetimine katılımına dair pay sahipleri lehine seyreden yaklaşımın biraz değişeceği düşünülmüşse de özellikle 1979 yılında muhafazakâr partinin hükümete gelmesi ile bu raporlardaki öneriler uygulanmamıştır<sup>162</sup>. Öte yandan İngiliz mevzuatında, çalışanların menfaatinin gözetilmesine ilişkin genel nitelikli ifadeler yer almaktadır. 1985 tarihli Ortaklıklar Kanunu'nun 309. maddesinde yöneticilerin, çalışanlar da dahil olmak üzere ortaklığın tüm üyelerinin çıkarlarına da dikkat etmesi gerektiği düzenlenmiştir. Anılan kanunu ilga eden 2006 tarihli Ortaklıklar Kanunu'nun

---

<sup>159</sup> **Stern**, s. 401.

<sup>160</sup> **Davies, P.:** "The Bullock Report and Employee Participation in Corporate Planning in the UK", *Journal of Com. Cop. Law and Sec. Reg.* 1978, S. 1, s. 249.

<sup>161</sup> 23 Mayıs 1978 tarihli parlamento kayıtları için bz. ([https://hansard.parliament.uk/Commons/1978-05-23/debates/59602cac-df28-46c2-bb74-7a2b1cbfda14/IndustrialDemocracy\(WhitePaper\)](https://hansard.parliament.uk/Commons/1978-05-23/debates/59602cac-df28-46c2-bb74-7a2b1cbfda14/IndustrialDemocracy(WhitePaper))), Erişim Tarihi: 10.05.2022).

<sup>162</sup> **Vijay**, s. 104.



(*Companies Act 2006*)<sup>163</sup> 172. maddesi de benzer şekilde, yöneticilerin, ortaklığın bir bütün olarak tüm üyelerinin menfaati için başarılı olmasını destekleyecek şekilde hareket etmekle yükümlü olduğunu ve bunu yaparken çalışanların çıkarlarını da gözetmesi gerektiğini söylemektedir.

Her ne kadar kanunen öngörülmemiş olsa da İngiltere’de bazı ortaklıkların resmi olmayan başka katılım yöntemlerini kabul ettiği görülmektedir. Bunlardan birincisi kalite geliştirme gruplarıdır (*quality circles*). Bu gruplar düzenli olarak buluşan ve ortaklığın performansı, verimliliği, ürünlerin kalitesi ve benzeri konuları konuşan ve küçük ölçekli sorunları çözen çalışanlardan oluşmaktadır. İkincisi, çalışma ekipleridir (*team working*). Bu ekipler, kendi iş yüklerini değerlendirmek ve düzenlemek üzere bir araya gelen çalışanlardan oluşmaktadır<sup>164</sup>. Üçüncü yöntemi oluşturan Ortak Danışma Komiteleri (*Joint Consultative Committees*) AB’de birçok üye ülkede kabul edilen çalışma konseylerinin İngiltere’deki ikamesi olarak kabul edilmektedir<sup>165</sup>. Bu komiteler, belirli sürelerle seçilen çalışan temsilcilerinden oluşmakta olup işyeri düzeyinde, iş sağlığı ve güvenliği, çalışanların refahı, çalışma koşulları gibi konuları ele almaktadır<sup>166</sup>.

Bunlara ilaveten, İngiltere’de ortaklık ya da işletme içerisinde çalışanların ücretlerini ve çalışma koşullarını müzakere etmek için görevlendirilen sendika

---

<sup>163</sup> İlk defa 2006 yılında yayımlanan, en son 2021 yılında değişiklik yapılan kanun hala yürürlüktedir. Kanun metni için bkz. (<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/contents>, Erişim Tarihi: 10.06.2022)

<sup>164</sup> **Briône, P./Nicholson, C.:** “Employee Empowerment Towards Greater Workplace Democracy”, Centre Forum 2012, s. 30.

<sup>165</sup> **Vijay**, s. 116.

<sup>166</sup> **Vijay**, s. 115-116.

temsilcileri mevcuttur. Sendika temsilcileri, çalışanların yönetime katılımını sendika vasıtasıyla belli bir seviyede sağlamışsa da bunlara ilişkin de yasal bir düzenleme mevcut değildir. Sendikanın tanınmadığı işyerlerinde, işverenin takdiri ile benimsenmediği sürece, çalışanların yönetime katılımını sağlayan bir model bulunmamaktadır.

AB Yönergeleri'nin<sup>167</sup> kabul edilmesiyle birlikte İngiltere'de çalışanların yönetime katılımının en azından bilgi alma ve danışılma hakları açısından, biraz daha geliştiği kabul edilmektedir. Örneğin AB Yönergeleri'nin kabul edilmesi ile işverenlerin çalışan temsilcisi atadıkları, bunlara bilgi verildiği ve danışıldığı görülmektedir. Ayrıca bu Yönergelerin de etkisiyle, İngiliz Ticaret ve Sanayi Bakanlığı, Çalışanların Bilgilendirilmesi ve Danışılmasına İlişkin Düzenleme (*Information and Consultation of Employee Regulations 2004*) hazırlamıştır<sup>168</sup>. Ancak, özellikle Yönergelerin getirdiği düzenlemelerin çok esnek, yaptırımların da yetersiz olması sebebiyle İngiltere'nin *laissez-faire* yaklaşımının temelde muhafaza edildiği ileri sürülmektedir<sup>169</sup>.

---

<sup>167</sup> 2002/14/EC Sayılı Yönerge, 2009/38/EC Sayılı Yönerge ve 2001/86/EC Sayılı Yönerge. Ayrıntılar için bkz. aşağıda §13/III/C.

<sup>168</sup> **Hacımahmutoğlu**, s. 114.

<sup>169</sup> İngiltere'de çalışanların yönetime katılımının uygulanmasının temel olarak iki sebeple zor olduğu ifade edilmektedir. Bunlardan birincisi, İngiltere'de ikili yönetim kurulu sisteminin kabul edilmemesi, ikincisi ise İngiliz Ticaret Kanunu'na göre yönetim kurulundaki üyelerin, çalışanların menfaatleri için temsilci olamamasıdır. Bkz. **Vijay**, s. 120.

## 2. Amerika Birleşik Devletleri

ABD’de çalışanların katılımı yalnızca sendikalar aracılığıyla toplu pazarlık yöntemi ile gerçekleşmektedir<sup>170</sup>. Toplu pazarlık çoğunlukla, çalışma saatlerinin ve izinlerin düzenlenmesini, iş sağlığı ve güvenliği yöntemlerinin oluşturulmasını, iş tanımlarının tespit edilmesini, görevlendirme ve fesih konularının belirlenmesini kapsamaktadır<sup>171</sup>. İşveren ve sendika, iş sözleşmesinde yer almayan konuları da müzakere etmekte serbest olup bunlar iki tarafın müzakere gücüne göre karara bağlanmaktadır<sup>172</sup>.

Sendika aracılığıyla temsil ya da toplu pazarlık ile anlaşılan bir yöntem haricinde, çalışanların karar alma mekanizmasına katılmasını yahut yönetim düzeyinde temsil edilmesini düzenleyen bir mevzuat mevcut değildir. Bir başka ifadeyle, işverenin kendi tercihi ile olmadığı sürece ABD hukukunda çalışma konseyi ya da diğer katılım yöntemleri kabul edilmemektedir. Bunun en temel nedeni, yönetim kurulu üyelerinin, yalnızca pay sahiplerinin menfaatini gözetmekle yükümlü olmasıdır<sup>173</sup>. Bunun sebebinin ise, ABD hukuk sisteminde çalışanlar ile işverenler arasında “işbirliği” yerine “meydan okumanın” tercih edilmesi olduğu ifade edilmektedir<sup>174</sup>.

---

<sup>170</sup> ABD Anayasası’nda düzenlenen örgütlenme özgürlüğü sebebiyle, çalışanlar sendika kurma ya da sendikaya üye olma hakkına sahiptir. Bkz. **Engle/Danyliuk**, s. 87; **Summers** (Worker Participation), s. 374.

<sup>171</sup> **Yavaş, M.:** “Employee Participation in the USA: A Legal and Managerial Consideration”, 2007, s. 3 (<https://www.tuhis.org.tr/pdf/549.pdf>, Erişim Tarihi: 05.05.2022).

<sup>172</sup> **Yavaş**, s. 4.

<sup>173</sup> **Kassalow**, s. 41.

<sup>174</sup> **Summers** (Worker Participation), s. 371.

Hatta sendikaların güç kazanmasını önlemek düşüncesiyle, işverenler tarafından şirket sendikaları (*company union*) adıyla anılan dâhili birimler oluşturmuştur<sup>175</sup>. Bunlar, kısa süre içerisinde, sendikaların görevini çaldıkları gerekçesiyle yasaklanmıştır. *Clinton* yönetimi sırasında, *Dunlop* önderliğinde kurulan bir komisyon, çalışanların katılımının artırılmasını düzenleyen 21. Yüzyılda Amerikan İşyerleri için Hedefler (*Goals for the 21st Century American Workplace*) isimli raporunu yayımlamıştır. Bunun ardından, Çalışanlar ve Yöneticilerin İşbirliği'ne ilişkin bir düzenleme (*Teamwork for Employees and Manager Act - TEAM Act*) yürürlüğe girmiş ancak bu daha sonra *Clinton* tarafından veto edilmiştir.

Ulusal İş İlişkileri Kanunu'nun (*National Labor Relations Act*)<sup>176</sup> Çalışanların Hakları kenar başlıklı 7. bölümü uyarınca çalışanlar, çalışma örgütleri kurmak, bunlara katılmak veya yardım etmek, kendi seçtikleri temsilciler aracılığıyla toplu pazarlık görüşmeleri yapmak ve toplu pazarlık ve/veya karşılıklı yardım veya koruma amacıyla diğer uyumlu faaliyetlerde bulunmak için örgütlenme ve ayrıca bu tür faaliyetlerin herhangi birinden veya tamamından kaçınma hakkına sahiptir<sup>177</sup>.

ABD'de sendika aracılığıyla temsil iki şekilde söz konusu olmaktadır. İlk olarak işveren kendiliğinden bir sendikayı tanıyabilir. İkinci olarak ise bir sendika işverene, çalışanların münhasır temsilcisi olmak için başvurabilir. Her iki durumda da

---

<sup>175</sup> **Lobel/Lofaso**, s. 155.

<sup>176</sup> Kanun metni için bkz. (<https://www.nlr.gov/guidance/key-reference-materials/national-labor-relations-act>, Erişim Tarihi: 10.06.2022)

<sup>177</sup> Ulusal İş İlişkileri Kanunu Kısım 7 [§ 157]

eğer işveren gönüllü olarak temsili kabul etmezse, sendika, Ulusal İş İlişkileri Kanunu'nu uygulamakla sorumlu Ulusal İş İlişkileri Kurulu'na bir dilekçe ile başvurur. Bu dilekçede hangi çalışan grubunun temsil edilmek istendiği ve bu grup çalışanlarının %30'unun temsil talep ettiğinin gösterilmesi gerekir. Seçimler, Ulusal İş İlişkileri Kurulu'nun bir temsilcisinin gözetiminde kapalı oy ile gerçekleştirilir. Eğer çalışanların çoğunluğu sendika temsilciliği için olumlu oy kullanırsa, ilgili sendika sadece olumlu oy verenler için değil tüm çalışanlar için münhasır temsilci olarak seçilir<sup>178</sup>.

ABD hukukunda çalışma konseylerine yahut kurullarda temsile ilişkin bir düzenleme yer almamakla ve bunun meşruiyeti birçok yargı kararına konu olmuş olmakla<sup>179</sup> birlikte, özellikle 1980'lerde çalışanların yönetime katılımına ilişkin bazı girişimler yapılmıştır<sup>180</sup>. Bu girişimlerden çalışmamız için ön plana çıkanlar, doğrudan katılım ve dolaylı katılımdır<sup>181</sup>.

Doğrudan katılım için, iş hayatının kalitesi (*quality of working life*) ana başlığı altında, birbiri yerine kullanılan bazı yöntemler gözlemlenmektedir. Bunlar iş tasarımı (*job redesign*), kalite geliştirme grupları (*quality circles*), çalışanların dahil edilmesi programları (*employee involvement programs*), çalışan-yönetim katılma ekipleri (*labor-management participation teams*) şeklinde sayılabilir<sup>182</sup>. Bütün bu yöntemler

---

<sup>178</sup> Ulusal İş İlişkileri Kanunu Kısım 9 [§ 159]. Sendikaların münhasır temsil yetkisine ters düşeceği için işverenlerin işyerindeki bir grup ile bir konuyu müzakere etmesi mümkün değildir. Bkz. **Summers** (Worker Participation), s. 374.

<sup>179</sup> **Lobel/Lofaso**, s. 157.

<sup>180</sup> Alman Çalışma Konseyleri incelenmiş ve ABD hukukuna nasıl uyarlanabileceğine dair öneriler getirilmiştir. Bkz. **Befort**, s. 642.

<sup>181</sup> **Leonard**, s. 3.

<sup>182</sup> **Stern**, s. 397; **Befort**, s. 624.

sendikaları dışarıda tutmak, sendikaların baskısını ve sendika üyeliğini azaltmak ve işyerlerinde verimliliği artırmak için getirilmiştir<sup>183</sup>. Dolaylı katılım ise, çalışanların yönetime temsilciler aracılığıyla katılımını ifade etmektedir. Günümüzde ABD’de birçok büyük şirkette, sendika temsilcileri yönetim kurullarında yer almaktadır. Benzer şekilde ortaklıklarda müşterek sendika-yönetim komiteleri (*joint union-management committees*) kurulmaktadır. Bu komiteler sadece tek bir işyerinde değil, birden çok işyerinde görev almaktadır.

Tüm bu açıklanan yöntemler, işverenlerin uygun görmesine göre mümkün olmakta<sup>184</sup>, mevzuatta yer almamaktadır. ABD’de bu tür yöntemler, çalışanlara daha fazla yetki tanımak ve onları bir menfaat sahibi olarak kabul etmek sebebiyle değil, sendikaların baskısını azaltmak sebebiyle geliştirilmiştir. ABD’de çalışanlarla ortaklıklar zıt kutuplarda yer almaktadır ve bunların menfaatinin ortak olabileceği kabul edilmemektedir. *Fortune 1000* tarafından 1987’de ve 1990’da yapılan iki anketin neticesinde, çalışan katılımının yaygınlaşmasının temel nedeninin “kârlılık”ı artırmak olduğu ortaya konulmuştur. En az önemli görülen gerekçe ise etik değerlerdir. Bir başka ifadeyle, çalışanların yönetime katılımına ilişkin bazı modeller benimsenmesi ve uygulanması, çalışanlara yönetime katılım anlamında daha fazla hak verilmesi için değil, bu yöntem kullanılarak ortaklığın kârlılığının artırılması sebebiyledir<sup>185</sup>.

---

<sup>183</sup> **Leonard**, s. 3; **Lobel/Lofaso**, s. 168. Bu yöntemlerin, çalışma konseylerinden farklı olduğunu vurgulamak gerekir. Bunların aksine, çalışma konseyleri işverenden bağımsız olarak çalışmaktadır. Bkz. **Befort**, s. 639.

<sup>184</sup> **Summers** (Worker Participation), s. 378-379; **Stern**, s. 409.

<sup>185</sup> **Yavaşı**, s. 6.

Özetle ABD’de çalışanların yönetime katılımı ve bunun kapsamı, ortaklıkların bu yöndeki istekliliğine bağlıdır. İşverenlerden çok azı, zorunlu olandan daha fazla katılma hakkı tanımaya meyillidir ve sendikalardan çok azı ortaklıkları zorunlu olandan daha fazla katılma hakkı tanımaya zorlayacak kadar güçlüdür<sup>186</sup>.

#### **D. İskandinav Ülkeleri**

İskandinav ülkeleri, anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımında en güçlü ülkeler arasındadır<sup>187</sup>. Bu ülkelerin, yukarıda incelenen diğer ülkelerden en önemli farkı ise işçi sendikalarının çalışanların yönetime katılımında üstlendiği roldür. İskandinav ülkelerinde sendikalaşmanın çok yoğun olduğu, çalışan nüfusun çok yüksek bir oranının sendikalar tarafından temsil edildiği bilinmektedir. Bunun bir yansıması olarak, bu ülkelerde çalışanların gerek işyeri düzeyinde gerek yönetim düzeyinde karar alma mekanizmalarına katıldığı tüm model ve yöntemlerde sendikaların da mutlaka yoğun bir etkisi bulunmaktadır. Bu doğrultuda aşağıda sırasıyla İsveç, Danimarka ve Norveç hukuk sistemlerindeki çalışanların yönetime katılımına ilişkin modeller ve çalışanlara tanınan haklar önce işyeri düzeyinde daha sonra yönetim düzeyinde olmak üzere incelenecektir.

---

<sup>186</sup> **Summers** (Worker Participation), s. 383.

<sup>187</sup> EPI 2.0 kriterine göre İsveç 0.95 ve Danimarka 0.93 EPI değerleri ile AB’ye üye ülkeler arasında ilk üç sırada yer almaktadır. Bkz. **Vitols**, EPI, Table 2: Data for the European Participation Index, s. 8.

## 1. İsveç

Sendikalaşma İsveç hukuk sisteminde çok önemli bir yer kaplayan anayasal bir hak olup sendikalar İsveç toplu iş hukukunun temelini oluşturmaktadır. İsveç'te sendikaların dahil olmadığı herhangi bir çalışan katılım modeli ya da yöntemi mevcut değildir<sup>188</sup>. Gerek işyerinde görev yapacak sendika temsilcisi gerek kurul üyeleri sendikalar tarafından belirlenmekte ve/veya atanmaktadır. İsveç'te işyeri düzeyinde çalışan katılımı 1976 tarihli İşyerinde Birlikte Karar Alma Kanunu (*Lag om Medbestämmande i Arbetslivet*)<sup>189</sup> ile düzenlenmekte olup bu kanun ile sendikalara geniş hak ve yetkiler tanımaktadır. Anılan kanunun 11. maddesine göre toplu iş sözleşmesine tabi bir işveren, ortaklığın faaliyeti ile ilgili önemli bir değişiklik yapmadan önce sendikaya bilgi vermekle ve danışma sürecini başlatmakla yükümlüdür. İşyerinde görev yapacak sendika temsilcileri sendikalar tarafından atanmaktadır. İsveç hukukunda sendika temsilcilerinin yetkileri, görev süreleri ve benzeri konularda mevzuat çok detaylı düzenleme getirmemiş olup bu konular daha çok ortaklık ve sendika arasında yapılan müzakereler neticesinde belirlenmektedir. Örneğin işyerinde görev yapmak üzere kaç tane sendika temsilcisi atanacağına, sendika temsilcilerinde bulunması gereken özelliklere veya sendika temsilcisi atanabilmesi için ortaklıktaki asgari çalışan sayısına ilişkin mevzuatta özel bir düzenleme bulunmamaktadır<sup>190</sup>. Sendika temsilcileri çoğunlukla sendikanın

---

<sup>188</sup> Rogers, s. 189 vd.

<sup>189</sup> Kanun metni için bkz. (<https://www.government.se/government-policy/labour-law-and-work-environment/1976580-employment-co-determination-in-the-workplace-act-lag-om-medbestammande-i-arbetslivet/>, Erişim Tarihi: 10.06.2022)

<sup>190</sup> Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. (<https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Sweden/Workplace-Representation>, Erişim Tarihi: 10.06.2022)



faaliyetlerine ilişkin ortaklığa bilgi verir, çalışanların talep ve önerilerini sendikaya aktarır, sendikaya yeni üyeler kazandırmaya çalışır, eğer müzakere yetkisi tanınmışsa sendika adına ortaklıkla görüşmeler yapar.

İsveç'te yönetim düzeyinde çalışan katılımı ise 1987 tarihli Özel Sektörde Çalışanların Kurulda Temsiline ilişkin Kanun (*Lag om Styrelserepresentation för de Privatanställda*)<sup>191</sup> ile düzenlenmektedir. Bahsi geçen kanunun 4. maddesine göre 25'ten daha fazla çalışanı olan ortaklıklarda çalışanların yönetim kuruluna üye seçme hakkı bulunmaktadır. Bu anlamda İsveç en düşük eşiğe sahip ülkelerden biridir. Aynı madde uyarınca 1000'in altında çalışanı bulunan ortaklıklarda iki adet çalışan temsilcisi, 1000 ve üzeri çalışanı bulunan ortaklıklarda üç adet çalışan temsilcisi atanabilir. Kanunun 6. maddesi uyarınca çalışan temsilcisi atanması kararı, ortaklıkla toplu iş sözleşmesi imzalamış olan yerel sendika tarafından verilmektedir. Öte yandan eğer bir toplu iş sözleşmesi imzalanmamışsa ya da sendika çalışan temsilcisi atanması yönünde bir karar vermemişse, yönetim kurulunda çalışan temsilcisi bulunmaz. Kanunun 10. maddesine göre çalışan temsilcilerinin görev süresi, dört yılı geçmemek üzere, sendika tarafından kararlaştırılır. Çalışan temsilcilerinin bir kararı veto etme hakkı olmadığından bunlar çoğunluk tarafından verilen bir kararın uygulanmasını engelleyemezler<sup>192</sup>. Bununla birlikte işyeri düzeyinde katılımı düzenleyen İşyerinde Birlikte Karar Alma Kanunu ile yönetim kurulunda çalışan temsilcisi bulundurulmasını düzenleyen Özel Sektörde Çalışanların Kurulda Temsili Kanunu

---

<sup>191</sup> Kanun metni için bkz.

(<https://www.government.se/4ac877/contentassets/af2a3399726a445ea0e6655d58ac9508/19871245-board-representation-private-sector-employees-act>, Erişim Tarihi: 10.06.2022)

<sup>192</sup> Bkz. (<https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Sweden/Board-level-Representation>, Erişim Tarihi: 10.06.2022)

arasında temel bir fark bulunmaktadır. Sendika temsilcilerinin temel amacı çalışanların menfaatini gözetmek iken, kurulda görev yapan çalışan temsilcileri ortaklığın menfaatine hareket etmekle yükümlüdür. Hatta kurulda görev alan çalışan temsilcilerinin toplu sözleşme müzakerelerine ve ortaklığın menfaati ile çalışabilecek sendikayı ilgilendiren diğer konularla ilgili görüşmelere katılamayacağı kanunda açıkça belirlenmiştir.

## 2. Danimarka

Danimarka'da işyeri düzeyinde temsil de, İsveç'te olduğu gibi sendika temsilcileri aracılığıyla gerçekleşmektedir<sup>193</sup>. Sendika temsilcileri ortaklıkla günlük işleyiş ve problemlere ilişkin görüşmekte ve özellikle ücret, çalışma saatleri gibi çalışanları ilgilendiren konularda müzakerelerde bulunmaktadır<sup>194</sup>. Bunun yanı sıra toplu iş sözleşmesinin düzgün uygulanıp uygulanmadığını takip etmekte ve ortaklık ile çalışanlar arasında işbirliği sağlamak üzere köprü işlevi görmektedir. Kaç tane sendika temsilcisi atanacağı ortaklığın çalışan sayısına ve toplu iş sözleşmesinin detaylarına göre belirlenmektedir<sup>195</sup>. Danimarka'da bir ortaklıktaki çalışanlar çoğunlukla farklı sendikalara üye olduğu için ortaklıklarda farklı sendikaları temsilen birden çok sendika temsilcisi bulunmaktadır. Sendika temsilcileri, o işyerinde ilgili

---

<sup>193</sup> Bkz. (<https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Denmark/Workplace-Representation>, Erişim Tarihi: 10.06.2022)

<sup>194</sup> Bununla birlikte, İsveç'ten farklı olarak, Danimarka'da işyeri düzeyinde işbirliği komiteleri bulunmaktadır. Bunlar, çalışma konseylerinin ikamesi olarak gözükmekle birlikte esasen çalışanların yönetime katılımı yöntemi olarak nitelendirilmemektedir. Zira sendika temsilcilerinin bu komiteler üzerinde hâkimiyeti mevcut olup bu komitelerin görevleri, mevzuatla değil, toplu iş sözleşmeleri ile düzenlenmektedir.

<sup>195</sup> 35-50 arası 2, 51-100 arası 3, 101-200 arası 4, 201-500 arası 5, 501-1000 arası 6 şeklinde artar (erişim: <https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Denmark>, Erişim Tarihi: 20.06.2022).

sendikaya mensup olan çalışanlar tarafından seçilmekte olup bunların görev süresi iki yıldır<sup>196</sup>.

Danimarka'da çalışanların yönetim düzeyinde katılımına ilişkin hükümler, hem özel sektör hem kamu tüzel kişileri bakımından 2010 tarihli Ortaklıklar Kanunu (*Lov om Aktie- og Anpartsselskabe*)<sup>197</sup> ile düzenlenmiştir. İlk başta, 50'den fazla çalışanı olan tüm ortaklıkların yönetim kurulunda en az iki ama en fazla yönetim kurulu üye sayısının üçte biri kadar çalışan temsilcisi bulundurması öngörülmüş; ancak daha sonra bu eşik, anılan kanunun 140. maddesinde, 50'den 35'e düşürülmüştür<sup>198</sup>. Danimarka'da çalışan temsilcilerinin atanma sürecinin başlatılabilmesi için ya çalışanların en az 1/10'u ya da çalışanların en az 1/10'unu temsil eden bir sendika tarafından talepte bulunulması gerekmektedir. Bu talep sunulduktan sonra çalışanlar arasında evet/hayır oylaması yapılarak çalışan temsilcileri belirlenir ve çalışan temsilcilerinin ortaklığın çalışanı olması zorunludur<sup>199</sup>. Çalışan temsilcileri, diğer kurul üyeleriyle aynı hak ve sorumluluklara sahiptir. Öte yandan İsveç hukuk sisteminde olduğu gibi, ortaklığın menfaati ile çatışabilecek, özellikle sendikayı ilgilendiren konularda müzakerekerde bulunamaz ve görüş bildiremezler.

---

<sup>196</sup> Bkz. (<https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Denmark/Workplace-Representation>, Erişim Tarihi: 20.06.2022).

<sup>197</sup> Kanun metni için bkz. ([https://danishbusinessauthority.dk/sites/default/files/danish\\_companies\\_act.pdf](https://danishbusinessauthority.dk/sites/default/files/danish_companies_act.pdf), Erişim Tarihi: 10.06.2022)

<sup>198</sup> **Van Het Kaar**, s. 57.

<sup>199</sup> Bkz. (<https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Denmark/Board-level-Representation>, Erişim Tarihi: 28.06.2022)

### 3. Norveç

Norveç'te işyeri düzeyinde çalışanların katılımında en kuvvetli rolü yine sendika temsilcileri üstlenmektedir. Norveç'te işyeri düzeyinde katılım 2006 tarihli Çalışma Ortamına, Saatlerine ve Çalışanların Korunması hk. Kanun (*Lov om Arbeidsmiljøloven*)<sup>200</sup> ile düzenlenmektedir. Anılan kanunun 8/1. maddesi uyarınca ortaklık, çalışanların çalışma koşullarına dair önemli bir değişiklik yapmadan önce sendika temsilcilerine bilgi vermek ve onlara danışmakla yükümlüdür. İşveren aylık olarak sendika temsilcileri ile ortaklığın finansal durumu, üretimi ve gelişimi, işyerine ilişkin konular, devam eden operasyonlar ve ücret ve çalışma koşulları konularında görüşmeler yapar<sup>201</sup>. Sendika temsilcileri ayrıca yönetim ile münferit çalışanlar arasındaki uyuşmazlıklarda işverenle müzakere eder. Sendika temsilcileri, sendika üyeleri tarafından bir ya da bazı durumlarda iki yıllığına seçilmektedir. Sendika temsilcilerinin sayısı, ilgili ortaklıktaki sendika üyelerinin sayısı ile orantılı olarak değişmektedir<sup>202</sup>.

Norveç'te yönetim düzeyinde çalışan katılımı 1972 tarihli Anonim Ortaklıklar Kanunu (*Lov om Aksjeselskaper*)<sup>203</sup> ile düzenlenmektedir. Anılan kanunun 6/4. maddesinin ilk cümlesi uyarınca yönetim kurulunda bir çalışan temsilcisi

---

<sup>200</sup> En son 2022'de değişikliğe uğrayan kanun hala yürürlüktedir. Kanun metni için bkz. ([https://lovdata.no/dokument/NLE/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL\\_9](https://lovdata.no/dokument/NLE/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_9), Erişim Tarihi: 10.06.2022)

<sup>201</sup> Bkz. (<https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Norway/Workplace-Representation>, Erişim Tarihi: 03.05.2022).

<sup>202</sup> 25'e kadar 2, 26-50 arası 3, 51-150 arası 4, 151-300 arası 6, 301-500 arası 8, 501-750 arası 10, 750 üzeri 12 şeklinde artmaktadır (<https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Norway>, Erişim Tarihi: 03.05.2022)

<sup>203</sup> Kanun metni için bkz. (<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44>, Erişim Tarihi: 10.06.2022).

bulunabilmesi için ortaklığın en az 30 çalışanı olması gerekmektedir. Aynı maddenin ikinci cümlesinde ise 30 ile 50 çalışanı bulunan ortaklıklarda, çalışanların, kurulda görev almak üzere bir çalışan temsilcisi atayabileceği düzenlenmiştir. 50'den fazla çalışanı bulunan ortaklıklarda ise çalışanlar, asgari iki olmak üzere, kurul üye sayısının üçte biri kadar çalışan temsilcisi atama hakkına sahiptir<sup>204</sup>. Çalışan katılımı sürecinin başlatılabilmesi için çalışanların en az %50'sinin resmi bir yazı ile talepte bulunması ya da sendikaların başlattığı bir oylama sonucunda çoğunluğun bunu talep etmesi gerekir<sup>205</sup>. 200'den fazla çalışanı olan ortaklıklarda ise, yönetim kurulunun yanı sıra, üyelerinin 2/3'ü pay sahipleri ve 1/3'ü ise çalışanlar tarafından seçilen en az 12 üyesi olan bir kurumsal meclis (*corporate assembly*) bulunmaktadır<sup>206</sup>. Çalışan temsilcileri sendikalar tarafından ortaklık çalışanları arasından seçilerek aday gösterilir, çalışanlar tarafından atanır<sup>207</sup>. Diğer İskandinav ülkelerinde olduğu gibi Norveç hukukuna göre de çalışan temsilcileri, diğer kurul üyeleriyle aynı hak ve sorumluluklara sahiptir.

## **E. Karşılaştırmalı Hukukta Çalışanların Yönetime Katılımının Değerlendirilmesi**

Yukarıda verilen yabancı hukuk sistemlerine ilişkin açıklamalar, anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımına dair tek tip bir model ya da yöntem olmadığını açıkça ortaya koymaktadır. Her hukuk sistemi kendine özgü kurallar

---

<sup>204</sup> Van Het Kaar, s. 58

<sup>205</sup> Munkholm, s. 5

<sup>206</sup> (<https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Norway/Board-level-Representation>, Erişim Tarihi: 28.09.2021)

<sup>207</sup> Bkz. Avrupa Sendikalar Enstitüsü (ETUI) tarafından 2015 yılında hazırlanan rapor (ETUI Rapor), s. 4 (<https://www.etui.org/publications/reports/board-level-employee-representation-rights-in-europe>, Erişim Tarihi: 10.06.2022).

getirmişse de bunların karşılaştırılması neticesinde birtakım ortak sonuçlara ulaşmak mümkün gözükmemektedir. Bu sonuçların daha rahat takip edilebilmesi için ise incelenen ülkelerin, İngiltere ve ABD'yi kapsayacak şekilde Anglo-Amerikan kümesi; Almanya, Hollanda, Fransa'yı kapsayacak şekilde Orta Avrupa kümesi ve İsveç, Danimarka ve Norveç'i kapsayacak şekilde İskandinav kümesi şeklinde bir ayrıma tabi tutulması gerekli görülmüştür. Orta Avrupa kümesi ve İskandinav kümesi yeri geldiğinde birlikte Kıta Avrupası kümesi şeklinde de anılacaktır.

İncelenen ülkeler gerek çalışma konseyi gerek yönetim kurulunda temsil aracılığıyla olsun çalışanların yönetime katılımının etkinliğine göre “yüksek düzeyde katılım” ve “düşük düzeyde katılım” şeklinde iki ana başlığa bölünebilir. Kıta Avrupası kümesinde güçlü düzeyde katılım, Anglo-Amerikan kümesinde ise düşük düzeyde katılım söz konusudur. Kıta Avrupası kümesi ikiye ayrılacak olursa, burada da İskandinav ülkelerinin katılım düzeyinin, Orta Avrupa kümesine dahil ülkelerin katılımına kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir<sup>208</sup>. Katılım düzeyinde bu farklılığın sebepleri ve bu ülkelerin karşılaştırılması neticesinde varılan diğer sonuçlar aşağıda açıklanmaktadır.

Çalışanların ortaklığın yönetimine katılımına dair ilk ve en temel ayırım, Anglo-Amerikan ve Kıta Avrupası hukuk sistemleri arasındaki farklılıktır. Anglo-Amerikan kümesine ilişkin açıklamalar, bu sistemde çalışanların katılımının neredeyse yok düzeyde olduğunu, bazı gönüllü yöntemler geliştirilmişse de bunun çoğunlukla sendikalaşmaya tepki olarak ortaya çıktığını, nihai olarak sadece pay

---

<sup>208</sup> Almanya 0.81, Hollanda 0.85; İsveç 0.95 Danimarka 0.93 olarak tespit edilmiştir. Bkz. **Vitols**, s. 8.

sahiplerinin menfaatlerini korumak, bir başka ifadeyle ortaklığın kârlılığını artırmak amacıyla sınırlı olarak uygulandığını ortaya koymaktadır. Öte yandan Kıta Avrupası'nda çalışanların yönetime katılımı, ortaklığın temas ettiği birçok menfaat sahibinin ve bunlardan en kilit çıkar grubu olarak kabul edilen çalışanların da karar alma mekanizmasında söz hakkı olması gerektiğine dair inancın bir sonucu olarak gelişmiştir. Anglo-Amerikan hukuk sistemindeki çalışanların katılımına dair uygulamalar, çalışanlara belli birtakım yetkiler ve karar alma mekanizmasında yer verilmesi için değil yalnızca ortaklığın üretkenliğini ve kârlılığını artırmak için, Kıta Avrupası hukuk sisteminde ise çalışanlara karşı sosyal bir yükümlülüğün yerine getirilmesi amacıyla geliştirilmiştir<sup>209</sup>.

Buradan hareketle incelenmesi gereken ikinci konu çalışanların yönetime katılımının mevzuatla düzenlenip düzenlenmediğidir. Kapitalist yaklaşımın bir neticesi olarak Anglo-Amerikan kümesinde yer alan ülkelerde ortaklıkların uymakla yükümlü olduğu yasal düzenlemeler en düşük seviyededir. Anglo-Amerikan kümesine dahil ülkeler Devlet müdahalesini meşru görmemektedir. Dolayısıyla bunlarda çoğunlukla gönüllülük esası benimsenmektedir. Buna karşın Kıta Avrupası kümesinde yer alan ülkelerin hepsinde ve çoğunlukla ayrı kanunlar ile çalışanların yönetime katılımının hangi ortaklıklarda uygulanacağı, bunun için gerekli koşullar, uygulama prensipleri ve benzeri birçok konu açıkça düzenlenmekte ve bunların ihlali yaptırıma bağlanmaktadır<sup>210</sup>.

---

<sup>209</sup> **Yavaş**, s. 6.

<sup>210</sup> Çalışanların yönetime katılımının mevzuatla düzenlenip düzenlenmediğine ilişkin yukarıdaki açıklamaların bir uzantısı olarak varılabilecek bir başka sonuç ise çalışan katılımının hangi hukuk alanını ilgilendirdiğidir. Örneğin Almanya, Fransa, İsveç ve Norveç'te bu konu iş hukukuna ilişkin düzenlemeler arasında yer almakta; Hollanda ve Danimarka'da ise ortaklıklar hukukuna ilişkin kanunlarda bulunmaktadır.

Çalışanların yönetime katılımının düşük ya da yüksek düzeyde olmasında önem kazanan üçüncü konu ise ilgili ortaklığın yönetim kurulu yapısıdır. Bir başka ifadeyle, ortaklıklarda yönetim kurulu yapısının tekli mi ikili mi olduğunun, çalışanların yönetime katılımı bakımından farklılık yarattığı ifade edilmektedir. Anglo-Amerikan kümesi tekli yönetim kurulu yapısını benimsemekteyken, Kıta Avrupası ya sadece ikili yönetim kurulu yapısını ya da seçmeli sistemi tercih etmektedir. Çalışanların yönetime katılımının ise tekli yönetim kurulu yapısına değil, ikili yönetim kurulu yapısına daha uygun olduğu, dolayısıyla Kıta Avrupası sisteminin Anglo-Amerikan sistemine göre, çalışanların yönetime katılımı bakımından çok daha yüksek seviyede olduğu kabul edilmektedir<sup>211</sup>. Bununla birlikte, çalışanların katılımının yüksek düzeyde olduğu Kıta Avrupası kümesinde yer alan ülkeler kendi aralarında karşılaştırıldığında ise, bu ülkelerin yönetim kurulu yapılarının farklı olduğu tespit edilmiştir. Örneğin Almanya’da ikili yönetim kurulu yapısı, İsveç’te tekli yönetim kurulu yapısı benimsenmekte, Hollanda, Fransa, Danimarka’da ise bu yapılardan istenilen seçilmektedir. Bu doğrultuda, öğretilerde farklı görüşler olsa da, çalışanların katılımının güçlü ya da güçsüz olması bakımından yönetim kurulu yapısının büyük bir fark yaratmadığı, hatta bu yönde varılacak bir sonucun eksik olacağı düşünülmektedir. Nitekim çalışanların katılımı konusunda en güvenilir ve kapsamlı kaynaklardan biri olarak kabul edilen EPI bu konuda bir ayırım yapmamaktadır. Benzer şekilde (EC) No.2157/2001 sayılı Avrupa Şirketi Statüsü de çalışanların yönetime katılımında ülkelerin, tekli ya da ikili yönetim kurulu yapılarından birini tercih etmelerine olanak tanımaktadır.

---

<sup>211</sup> Vijay, s. 101.



Karşılaştırmaya değer dördüncü konu, sendikaların çalışanların katılımında oynadığı role ilişkindir. Daha önce sendikaların ortaklığın karşısında bulunan ve yalnızca çalışanları korumak ve daha fazla üye kazanmak amacı güden yapılanmalar olduğu, dolayısıyla bu çalışma bakımından çalışma konseyi ve yönetim kurulunda temsil modellerinin daha kıymetli değerlendirildiği ve sendikaların ayrıntılı olarak incelenmeyeceği ifade edilmişti. Bununla birlikte, sendikaların rolünü yalnızca toplu iş sözleşmesi müzakere eden bir kuruma indirgemek de doğru değildir. Örneğin sendikalaşmanın çok yoğun olduğu İskandinav kümesine dahil İsveç ve Norveç'te sendikalar çalışma konseyi üyelerinin ve yönetim kurulunda görev yapacak çalışan temsilcilerinin aday gösterilmesi süreçlerinde etkin rol oynamaktadır. Hatta bazı durumlarda bunlar tarafından bir karar verilmezse, çalışan katılımı süreci bile başlamamaktadır. Orta Avrupa kümesine dahil Almanya ve Fransa'da da benzer şekilde sendikaların ilgili üyeleri aday göstermesi gerekmekte olup bazı hallerde sendika temsilcilerinin üye olarak seçilmesi de mümkündür. Öte yandan Anglo-Amerikan kümesine dahil ülkelerde çalışan katılım yöntemlerinin sendikalaşmaya karşı bir alternatif olarak geliştirildiği ifade edilmektedir. Bunun sebeplerinden biri, Kıta Avrupası kümesine dahil ülkelerin aksine, bu sistemde, özellikle ABD'de, ortaklıkların açıkça sendikalara ve sendikaların ortaklık yönetiminde söz sahibi olmasına karşı direnç göstermesi, sendikaların da ortaklığın yönetiminde bir sorumluluk almayı kabul etmemesidir<sup>212</sup>.

---

<sup>212</sup> **Summers** (Worker Participation), s. 379-381.

İncelenen ülkelerin kendilerine özgü uygulamaları değerlendirildiğinde, çalışanların yönetime katılımının en yüksek düzeyde olduğu İskandinav kümesinde ortak olan iki karakteristik özellik dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki çalışanların yönetime katılımına dair mekanizmaların hayata geçirilmesi için gereken eşiklerin, diğer ülkelere kıyasla, İskandinav ülkelerinde, en düşük olduğudur. Nitekim bu süreçlerin başlatılabilmesi için gereken asgari çalışan sayısı İsveç'te 25, Danimarka'da 35, Norveç'te ise 30 olarak öngörülmüştür. Bu da çalışan katılımının çok daha yaygın uygulandığını göstermektedir. İkinci ortak özellik ise çalışan temsilcilerinin sadece çalışanlar arasından seçilebilmesidir. Kanaatimizce bu husus, Anglo-Amerikan hukuk sisteminde olduğu gibi dışarıdan üçüncü bir kişinin ya da Almanya ve Fransa'da olduğu gibi bir sendika temsilcisinin değil, doğrudan ilgili ortaklığın çalışanlarının ortaklığın karar alma mekanizmasına katılımı bakımından büyük önemi haizdir.

Daha önce belirtildiği gibi çalışanların yönetime katılımı modelleri ve yöntemleri ekonomik, kültürel, politik, tarihi birçok gerekçe ile ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Hangi ülkenin ya da hukuk sisteminin benimsediği katılım kurallarının daha doğru olduğunun tespitinin yapılması mümkün değildir. Öte yandan bu ülkelerdeki uygulamaların teorik temellerinin ve bu doğrultuda kurumsal yönetim modellerinin nasıl geliştiğinin açıklanması mümkündür. Bu amaçla ikinci bölümde ortaklık teorileri ve çalışanların katılımı bakımından getirilen temel yaklaşımlar değerlendirilecek, akabinde anonim ortaklıktaki temel çıkar çatışmaları ve bunların kurumsal yönetim modelleri üzerindeki etkileri ortaya konulacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILIMININ TEORİK TEMELLERİ VE ANONİM ORTAKLIKTA TEMEL ÇIKAR ÇATIŞMALARI

#### I. Çalışanların Yönetime Katılımı Bakımından Ortaklık Teorileri ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

##### A. Genel Olarak

Anonim ortaklıkta, pay sahipleri dışında diğer menfaat sahiplerinin yönetime katılımının teorik temellerini ortaklık kavramı ve bu kavrama verilen farklı anlamlara göre ortaklığa yüklenen sorumluluk oluşturmaktadır<sup>213</sup>. Gerçekten de anonim ortaklığın hukuki -ve ekonomik<sup>214</sup>- niteliği, ortaklıkta kimin söz hakkı olduğuna, ortaklıkla temas eden çıkar grupları arasındaki menfaat dengesinin nasıl sağlanacağına ve nihayet ortaklığın nasıl ve kimler tarafından yönetilmesi gerektiğine dair tartışmaların dayanağını teşkil etmektedir.

Anonim ortaklıkta, menfaat sahiplerinden biri olan çalışanların yönetime katılımının temellerinin anlaşılabilmesi için çalışmamızın bu kısmında, öncelikle günümüze kadar genel kabul görmüş üç ortaklık teorisi açıklanacaktır. Bu teorilerden ilki, ortaklıkların yalnızca devlet eliyle ve yalnızca devletin amaçlarına hizmet etmek

---

<sup>213</sup> Kurumsal yönetimin ve çalışanların yönetime katılımının teorik temellerinin tespitinde ilk adımın “ortaklığın niteliğinin tespiti” olduğu yönünde bkz. **Engle/Danyliuk**, s. 88.

<sup>214</sup> **Hart, O.:** “An Economist's Perspective on the Theory of the Firm”, Columbia Law Review 1989, C. 89, S. 7, s. 1764.

için kurulduğunu söyleyen imtiyaz teorisi (*concession theory*), ikincisi ortaklıkların çeşitli taraflar arasında özgür iradeye dayalı sözleşmesel ilişkileri bir arada tutan bir bağlantı noktası olduğunu söyleyen ve merkezine pay sahiplerini alan sözleşme teorisi (*nexus of contract*), üçüncüsü ise ortaklığın yapay olmayan gerçek bir varlık olduğunu savunan ve yalnızca pay sahiplerinin değil, tüm menfaat sahiplerinin korunması gerektiğini savunan kurum teorisidir (*communitarian theory*)<sup>215</sup>.

Anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımının temellerine ilişkin olarak incelenmesi gereken önemli kavramlardan biri de kurumsal sosyal sorumluluktur. KSS kavramı bir görüşe göre, bir anonim ortaklıkta hangi çıkar grubunun öncelikli olarak gözetileceğine dair tartışmaların tarihsel çıkış noktasıdır<sup>216</sup>. Başka bir görüşe göre ise KSS, kurum teorisinin ve bu doğrultuda gelişen menfaat sahipliği odaklı yönetim modelinin bir uzantısı olarak kabul edilmektedir<sup>217</sup>. KSS'ye ilişkin olarak, özellikle son yirmi yılda, ekonomi, hukuk, siyaset, insan kaynakları, finans vb. birçok alanda yapılan sayısız değerlendirme ve tanım mevcut olduğundan bu kavramın, çalışanların yönetime katılımı ile arasındaki bağlantının ayrı bir başlık altında ele alınmasında fayda görülmüştür.

---

<sup>215</sup> Ortaklığın hukuki teorilerinin tarihsel gelişimi için bkz. **Bratton, W. W.:** "The New Economic Theory of the Firm: Critical Perspectives from History", *Stan. L. Rev.* 1989, C. 41, S. 2, s. 1482 vd.

<sup>216</sup> **Şehirali Çelik** (Ele Geçirmeler), s. 32.

<sup>217</sup> **Vijay**, s. 24-25.

## B. Ortaklık Teorileri

### 1. İmtiyaz Teorisi

İmtiyaz teorisine göre anonim ortaklık devlet tarafından yaratılan ve cisimleştirilen hukuki bir yapı (kurgu) ya da yapay bir tüzel kişiliktir<sup>218</sup>. Anonim ortaklıklar yalnızca devletin kendisine tanıdığı yetkiler içerisinde hareket edebilir<sup>219</sup>. Anonim ortaklığa özgü tüm özellikler devlet tarafından sağlanan imtiyaza bağlıdır<sup>220</sup>. Bu anlamda bunlar kamu hukukunun bir parçası olarak görülür ve tamamıyla devletin kontrol ve denetiminde bulunur<sup>221</sup>. Devletin etkisi ve kontrolü sebebiyle, 19. yüzyılın başlarında anonim ortaklıkların daha çok kamu işleri ile uğraştığı, bu doğrultuda hem toplumun hem pay sahiplerinin çıkarını gözetmeyi amaçladığı ileri sürülmektedir<sup>222</sup>.

İmtiyaz teorisinin ilk örneğinin, İngiltere’de 1600’de kurulan İngiliz Doğu Hindistan Şirketi (*English East India Company*) olduğu ifade edilmektedir<sup>223</sup>. Doğu

---

<sup>218</sup> **Millon, D.:** “Theories of the Corporation”, Duke Law Journal 1990, C. 39, S. 2, s. 205-206; **Bratton,** s. 1484; **Hacımahmutoğlu,** s. 25.

<sup>219</sup> **Bratton,** s. 1490 vd.; **Horwitz, M. J.:** “Santa Clara Revisited: The Development of Corporate Theory”, West Virginia Law Review 1986, C. 88, S. 2, s. 181; **Phillips, M. J.:** “Reappraising the Real Entity Theory of the Corporation”, Florida State Uni. Law Rev. 1994, C. 21, S. 4, s. 1069.

<sup>220</sup> İmtiyaz teorisinin, ortaklıkların, kendilerine ticaret işlerine ilişkin ve tekelleştirici olarak hareket etmelerini sağlayacak ayrıcalıklar tanıdığı hallerle sınırlı olarak tanımlayan görüş için bkz. **O'Melinn, L. S.:** “Neither Contract Nor Concession: The Public Personality of the Corporation”, George Washington Law Review 2006, C. 74, S. 2, s. 201-202.

<sup>221</sup> **Orts, Eric W.:** Business Persons: A Legal Theory of the Firm, Oxford University Press, 2013, s. 12-13; **O'Melinn,** s. 201-202.

<sup>222</sup> **Millon** (Theories), s. 207; **Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat):** Anonim Şirketler Hukuku Cilt:1, BTHAE, Ankara 2013, s. 247; **Hacımahmutoğlu,** s. 26.

<sup>223</sup> İngiliz Doğu Hindistan Şirketi’ne benzer amaçlarla benzer şekilde kurulan şirketler *Hudson's Bay Company*, *Dutch East India Company* için bkz. **Ratner, S. R.:** “Corporations and Human Rights: A Theory of Legal Responsibility”, The Yale Law Journal 2001, C. 111, S. 3, s. 453; **Redmond, P.:** Corporations and Financial Markets Law, Thomson Reuters 2013, s. 33-34; **Holdsworth, W. S.:** A History of English Law Vol. VIII, Sweet and Maxwell, 2011, s. 209.

Hindistan Şirketi, doğrudan Krallık'ın buna müsaade etmesi sayesinde ve yine doğrudan Krallık tarafından belirlenen imtiyazlarla yaratılmıştır<sup>224</sup>. Bir başka ifadeyle, bu şirketin var olmasının ve kendisine tanınan yetkilerle hareket edebilmesinin tek dayanağı Krallık'ın buyruğudur. İmtiyaz teorisinin ABD'de ortaya çıkışının ise 1819 tarihinde verilen *Trustees of Dartmouth College v. Woodward*, 17 U.S. kararı olduğu ifade edilmektedir. Bu kararda ortaklıklar, yalnızca devlet tarafından hukuk yoluyla yaratılan, görünmez, soyut ve yapay (gerçek olmayan) bir yapı olarak tanımlanmıştır<sup>225</sup>.

Daha sonra liberalizmin etkisiyle, anonim ortaklıklar devlet eliyle değil de doğrudan pay sahipleri tarafından kurulan özel hukuk sùjeleri olarak kabul edilmeye başladığında, bu teori ve bunun bir uzantısı olarak benimsenen ve ortaklığın kendisine çizilen sınırlar içerisinde hareket etmesini anlatan *ultra vires* doktrini etkisini ve önemini kaybetmiştir<sup>226</sup>.

## 2. Sözleşme Teorisi

Anglo-Sakson hukuk sistemlerinde, özellikle ABD'de ortaya çıkan ve imtiyaz teorisinin güncelliğini ve etkisini yitirmesinde büyük rol oynayan sözleşme teorisi günümüze kadar sayısız esere konu olmuştur. Temelleri ekonomistler tarafından

---

<sup>224</sup> İngiliz Doğu Hindistan Şirketi, Hint Okyanusu coğrafyasında, özellikle baharat ticareti yapmak için ayrıcalık alan İngiliz tüccarları tarafından krallık buyruğuyla 31 Aralık 1600'de kurulmuştur. Bkz. **Holdsworth, W. S.:** "English Corporation Law in the 16<sup>th</sup> and 17<sup>th</sup> Centuries", *The Yale Journal of Law* 1922, C. 31, S. 4, s. 382; **Orts**, s. 12-13.

<sup>225</sup> *Trustees of Dartmouth College v. Woodward*, 17 U.S. (4 Wheat) (2 Şubat 1819) (<https://www.law.cornell.edu/supremecourt/text/17/518>, Erişim Tarihi: 10.05.2022).

<sup>226</sup> **Millon** (Theories), s. 207; **Baş**, s. 9.

oluşturulan, dolayısıyla amacı da ekonomik olarak açıklanabilen<sup>227</sup> ve *Jensen*'in çok ses getiren çalışması ile şekillenen bu teoriye göre anonim ortaklık, pay sahipleri, yöneticiler, çalışanlar gibi farklı taraflar arasında özgür iradeye dayalı sözleşmesel ilişkileri bir arada tutan bir bağlantı noktasından ibarettir, başka bir ifadeyle bir sözleşmeler ağıdır<sup>228</sup>. Sözleşme teorisinde, imtiyaz teorisinin aksine anonim ortaklığı yaratan devlet değil, pay sahiplerinin serbest iradeleridir. Sözleşme serbestisi hakim olduğu için de ortaklığın özel hukuk karakteri ön plandadır<sup>229</sup>. Bu doğrultuda, pay sahiplerinin malvarlığını korumak için devlet müdahalesine gerek yoktur<sup>230</sup>.

Sözleşme teorisinde, anonim ortaklık bir tüzel kişilik olarak değil, bir ürün veya hizmet üretmek için birçok üretim veya hizmet birimini (*input*) bir arada tutan bir küme olarak tanımlanmaktadır<sup>231</sup>. Anonim ortaklıkların, yüzlerce küçük sözleşme

---

<sup>227</sup> Bu teori, ortaklığın yeni ekonomik teorisi (*the new economic theory of the firm*) olarak da anılmaktadır. Bkz. **Bratton**, s. 1471, 1473.

<sup>228</sup> *Jensen*'e göre ortaklık ayrı bir birey olarak nitelendirilemez. Ortaklık bireylerin çatışan menfaatlerini sözleşme ilişkileri içerisinde ortak bir noktada toplamak suretiyle karmaşık süreçleri çözümleyen bir hukuki kurgu ya da yapıdır. Bu anlamda ortaklığın davranışının, esasen piyasanın davranışından hiçbir farkı yoktur. Öte yandan öğretilde, ortaklığı “sözleşmeler ağı” (*nexus for contracts*) olarak tanımlamanın yetersiz ve bu tanımın belirsiz olduğu ifade edilmektedir. Bu eleştirilere göre, “sözleşmeler ağı” tanımı, ortaklığı diğer sözleşmesel ilişkiler içeren birlikteliklerden ayırmamaktadır. Bu nedenle ortaklığı, “sözleşmeler için ağ” (*nexus for contracts*) olarak tanımlamanın daha doğru olacağı savunulmaktadır. Nitekim ortaklığın temel özelliği, kendini oluşturanlardan bağımsız olarak, çalışanlar, alacaklılar, tedarikçiler, toplum ve benzeri üçüncü kişilerle sözleşmesel ilişkilere girebilmesidir. Bkz. **Jensen, M. C.**: *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*, Harvard University Press, Cambridge 2000, s. 88-89. Ayrıca bkz. **Kraakman, R. H./Armour, J./Davies, P./Enriques L. vd.**: *The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach*, Oxford University Press, Oxford 2017, s. 5; **Jensen, M. C./ Meckling, W.H.**: “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics* 1976, C. 3, S. 4, s. 310. **Hessen, R.**: “A New Concept of Corporations: A Contractual and Private Property Model”, *Hastings Law Journal* 1979, C. 30, S. 5, s. 1330; **Kraakman, R. H.**: “Corporate Liability Strategies and the Costs of Legal Controls”, *The Yale Law Journal* 1984, C. 93, S. 5, s. 862; **Scott, K. E.**: “Corporation Law and the American Law Institute Corporate Governance Project”, *Stanford Law Review*, C. 35, S. 5, s. 930; **Engle/Danyliuk**, s. 92.

<sup>229</sup> **Easterbrook, F. H./Fischel, D. R.**: *The Economic Structure of Corporate Law*, Harvard University Press, Cambridge 1991, s. 2, 13-15.

<sup>230</sup> **Bratton**, s. 1480.

<sup>231</sup> Bainbridge, sözleşmeler ağını tanımlamak için şu örneği kullanmaktadır: Çalışanlar, iş gücünü sağlar. Alacaklılar borç sermayesini sağlar. Pay sahipleri önce öz sermayeyi sağlar ama nihai olarak

yapmak yerine, uzun vadeli tek bir sözleşme ile işlem maliyetlerini (*transaction costs*) azaltmak amacıyla kurulduğu ifade edilmektedir<sup>232</sup>.

Bu teoriye göre anonim ortaklıkta menfaati korunması gereken grup, pay sahipleri olup (*shareholder primacy*)<sup>233</sup> pay sahipleri için yaratılan değerin (*shareholder value*) en üst düzeye çıkarılması hedeflenmektedir<sup>234</sup>. Bunun sebebi, pay sahiplerinin tasfiye payını talep eden (*residual claimant*) ve dolayısıyla ortaklığın zarar etmesi durumunda esas riski üstlenen (*risk bearer*) grup olmasıdır. Dolayısıyla pay sahipleri ortaklığın kontrolünü elinde bulundurmalıdır. Ortaklığın işlerini yürüten yönetim kurulu üyeleri, pay sahiplerinin vekili (*agent*) olarak hareket eder<sup>235</sup> ve pay sahiplerine karşı sorumludur<sup>236</sup>.

---

kaybın riskini üstlenir ve yönetimi kontrol eder. Yönetim, çalışanların performansını ve ortaklığın tüm diğer aktivitelerini kontrol eder. Ortaklık, bu girdiler arasındaki karmaşık sözleşmesel ilişkileri yansıtan bir hukuki kurgudur. Bir başka ifadeyle, ortaklık, bir varlık olmayıp, ortaklığı oluşturan birçok girdiyle ilgili hak ve yükümlülükleri düzenleyen bir ağıdır. Bkz. **Bainbridge, S. M.:** "Participatory Management within a Theory of the Firm", *Journal of Corporation Law* 1996, C. 21, S. 4, s. 660. Aynı yönde bkz. **Sneirson, J.:** "Green is Good: Sustainability, Profitability, and a New Paradigm for Corporate Governance", *Iowa Law Review* 2009, C. 94, S. 3, s. 1016.

<sup>232</sup> **Coase, R. H.:** "The Nature of the Firm", *Economica* 1937, C. 4, S. 12, s. 391-393; **Hacımahmutoğlu, s. 27.**

<sup>233</sup> Pay sahiplerinin üstünlüğü ilkesi (*shareholder primacy*) ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. **Gordon, S. D.:** "The Shareholder Primacy Norm", *The Journal Of Corporation Law* 1998, C. 23, S. 1, s. 277-323.

<sup>234</sup> **Berle, A.:** "Corporate Powers as Powers in Trust", *Harvard Law Review* 1931, C. 44, s. 1049 vd.; **Lazonick, W./O'Sullivan, M.:** "Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance", *Economy and Society* 2000, C. 29, S. 1, s. 13-14; **Rhee, R. J.:** "A Legal Theory of Shareholder Primacy", *Minnesota Law Review* 2018, C. 102, S. 2, s. 1951-1953. ABD'de anonim ortaklıklarda baskın amacın pay sahiplerinin malvarlığını en üst düzeye çıkarmak olduğu yönünde bkz. **Babcock, H. M.:** "Corporate Environmental Social Responsibility: Corporate 'Greenwashing' or a Corporate Culture Game Changer?", *Fordham Envtl Law* 2010, C. 21, s. 11. ABD'de anonim ortaklıklarda tek amacın pay sahiplerinin malvarlığını en üst düzeye çıkarmak olduğu yönünde bkz. **Kuras, R. O.:** "Corporate Social Responsibility: A Canada-U.S. Comparative Analysis", *Manitoba Law Journal* 2002, C. 28, S. 3, s. 303. ABD'de pay sahiplerinin malvarlığının en üst düzeye çıkarılması ilkesine yönelik ciddi bir yanlış anlaşılma olduğu yönünde bkz. **Engle/Danyliuk, s. 115.**

<sup>235</sup> **Bratton, s. 1479.**

<sup>236</sup> Anonim ortaklıkta pay sahipleri yönetim kurulu üyelerini seçmek ve azletmek yetkisine sahip olduğu için yönetim kurulu üyelerinin pay sahiplerine hesap vermesi gerektiği kabul edilmekteyse de pay sahipleri ile yönetim kurulu üyelerinin arasındaki vekâlet ilişkisinin niteliğinin farklı olduğu,



Sözleşme teorisi pay sahipleri dışındaki diğer çıkar gruplarının rollerini de önemsemekte ancak bu grupları anonim ortaklığın dışında görmektedir<sup>237</sup>. Bu teoride, diğer menfaat sahiplerinin, etkin rekabet koşullarında kendilerini en iyi koruyacak pazarlığa dayalı münferit sözleşmesel ilişkilerle yahut devlet tarafından gerekli düzenlemelerle korunduğu kabul edilmektedir<sup>238</sup>. Örneğin çalışanlar sabit bir ücret ile üzerinde daha önce anlaşılan koşullarda çalışırlar. Öte yandan pay sahiplerinin ortaklıktan alacağı belirsizdir. Bu doğrultuda, çalışanların veya diğer menfaat sahiplerinin ortaklığın yönetimine katılımının, yönetimin yetkilerini sınırlandıracağı<sup>239</sup> ve ortaklığın etkinliğini azaltacağı<sup>240</sup> kabul edilmektedir.

Sözleşme teorisine birtakım eleştiriler getirilmiştir. İlk olarak sözleşme teorisine göre anonim ortaklığın tek bir çıkar grubu tarafından sahip olunabilecek bir malvarlığı olmadığı, bunun bir “sözleşmeler ağı” olarak tanımlandığı, dolayısıyla pay sahiplerinin –ortaklığın “sahibi” oldukları iddiasından hareketle– malvarlığının en üst

---

nitekim pay sahiplerinin yönetim kurulu üyelerine emir ve talimat verme yetkileri bulunmadığı vurgulanmaktadır. Bkz. **Hacımahmutoğlu**, s. 28-29.

<sup>237</sup> **Şehirli Çelik (Kırca/Manavgat)**, s. 248; **Hacımahmutoğlu**, s. 29

<sup>238</sup> **Macey, J. R.:** An Economic Analysis of the Various Rationales for Making Shareholders the Exclusive Beneficiaries of Corporate Fiduciary Duties, *Stetson Law Review* 1991, C. 21, S. 1, s. 23-44. s. 25; **Williamson, O.:** “Corporate Governance”, *The Yale Law Journal*, C. 93, S. 7, s. 1210.

<sup>239</sup> Çalışanlar dışında diğer çıkar gruplarına bakılacak olursa, bu teoriye göre ortaklığın üçüncü kişilere ve topluma karşı sosyal sorumluluğu bulunduğu fikri de kabul edilmez. Nitekim ortaklıklar kendi davranışları olan bireyler değildir, dolayısıyla onlara sorumluluk yüklenemez. Ancak ve ancak ortaklığı oluşturan bireylerin sosyal sorumluluğu olduğundan bahsedilebilir. Bkz. **Jensen**, s. 89. Ayrıca **Friedman** doktrini olarak anılan makale için bkz. **Friedman, M.:** “A Friedman doctrine: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, (<https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>, Erişim Tarihi: 06.05.2022).

<sup>240</sup> **Hacımahmutoğlu**, ortaklığın kontrol fonksiyonlarının pay sahiplerine verilmesinin nedeninin “etkinlik” olduğunu ifade etmektedir. Bkz. **Hacımahmutoğlu**, s. 29.

düzeve çıkarılması yönündeki anlayışın çelişkili olduğu ileri sürülmektedir<sup>241</sup>. Sözleşme teorisine getirilen bir diğer eleştiri, sözleşme teorisinin, iş adamı kararı ilkesi (*business judgment rule*) ile çeliştiği yönündedir. İş adamı kararı ilkesinin varlığı, yöneticilerin sadece pay sahiplerinin temsilcisi olduğu şeklindeki iddiayı çürütmektedir. Zira bu ilkenin gereği olarak yöneticilerin görevi, ortaklığın menfaatlerini ön planda tutmaktır<sup>242</sup>. Esasen pay sahiplerinin, yöneticilerin nasıl karar alması gerektiğini söyleyememesi ya da bu konuda onları zorlayamaması da bu görüşü desteklemektedir. Nihayet, sözleşme teorisinin ekonomik olarak basit olduğu, zira bu teorisinin, pay sahiplerinin malvarlığının en üst seviyeye çıkarılması amacının nasıl gerçekleştirileceğini açıklamadığını, ayrıca anonim ortaklıkta tüm katılımcılarının katkısı ile şekillenen ve ortaklığın değerini artıran “sinerji”yi de göz ardı ettiği ifade edilmektedir<sup>243</sup>. Kurum teorisinin de zaten bu eksikliklere cevap olarak ortaya çıktığı kabul edilmektedir.

---

<sup>241</sup> Sözleşme teorisinin hukuki olarak hatalı ve ekonomik olarak basit olduğu yönünde bkz. **Engle/Danyliuk**, s. 93-98. Ayrıca bkz. **Eisenberg, M.**: “The Conception that the Corporation is a Nexus of Contracts and the Dual Nature of the Firm”, *Journal of Corporate Law* 1999, C. 24, S. 4, s. 820. Kaldı ki pay sahiplerinin çıkarlarının birbiri ile çatışmasının ve hangi pay sahibinin menfaatine öncelik verileceğinin tespit edilememesinin de mümkün olup, bu anlamda da pay sahipliğinin üstünlüğü ilkesi gücünü yitirmektedir.

<sup>242</sup> Yöneticilerin, pay sahiplerinin değil, ortaklığın çalışanları olduğu ve yöneticilerin doğrudan pay sahiplerinin vekili değil, ortaklığın vekili olduğu yönünde bkz. **Engle/Danyliuk**, s. 93-98. Yöneticilerin, ortaklığa karşı güvene dayalı yükümlülükleri olduğu, bu doğrultuda tek bir çıkar grubunun menfaatlerini gözetmelerinin ortaklığa karşı bu yükümlülüklerinin ihlali anlamına geleceği yönünde bkz. *Forinash v. Daugherty*, 697 S.W.2d 294, 304 (Mo. Ct. App. 1985).

<sup>243</sup> Sözleşme teorisinin eksik ve tutarsız olduğu, kurum teorisinin ise teori ve uygulama arasındaki dengeyi çok daha iyi gözlemlediği ve sağladığı yönünde bkz. **Engle/Danyliuk**, s. 98.

### 3. Kurum Teorisi

Kurum teorisine göre ortaklık, onu oluşturan pay sahiplerinden ayrı ancak yapay olmayan gerçek bir varlık/tüzel kişiliktir<sup>244</sup>. Daha önceleri gerçeklik teorisi (*realist theory*) olarak adlandırılan bu teori, sonradan ortaklıklara sosyal sorumluluk ve kamu hukuku rolünün de eklenmesi ile kurum teorisi olarak anılmaya başlamıştır<sup>245</sup>.

Sözleşme teorisinin aksine, kurum teorisinde odak noktası pay sahipleri ve pay sahiplerinin malvarlığının artırılması değil, pay sahiplerinin yanı sıra alacaklılar, çalışanlar, tedarikçiler, tüketiciler, toplum ve benzeri diğer tüm çıkar gruplarının menfaatlerinin gözetilmesidir<sup>246</sup>. Bir başka ifadeyle kurum teorisi, pay sahipleri dışında diğer çıkar gruplarının da korunması gerektiğini kabul eder. Bu doğrultuda yöneticilerin sorumluluğu, pay sahiplerine olduğu kadar, diğer menfaat sahiplerine karşı da mevcuttur. Anonim ortaklığın aldığı kararlara, ortaklığın faaliyetlerinden etkilenenlerin katılma hakkı olmalıdır<sup>247</sup>.

Sözleşme teorisinden farklı olarak, kurum teorisinde anonim ortaklıkların, ayrı tüzel kişilikleri olduğu için, sosyal sorumlulukları da vardır. Yöneticiler, pay

---

<sup>244</sup> **Hacımahmutoglu**, s. 33-34.

<sup>245</sup> **Hacımahmutoglu**, s. 33.

<sup>246</sup> **Dodd, E. M.**: “For Whom Are Corporate Managers Trustees?”, *Harvard Law Rev.* 1932, C. 45, S. 7, s. 1159 vd.; **Gospel, H./Pandleton A.**: “Finance, Corporate Governance and the Management of Labour: A Conceptual and Comparative Analysis”, *British Journal of Industrial Relations* 2003, C. 41, S. 3, s. 560; **Dinh, V. D.**: “Codetermination and Corporate Governance in a Multinational Business Enterprise”, *J. of Corp. L. Stud.* 1999, C. 24, S. 4, s. 985.

<sup>247</sup> Ayrıca kurum teorisi, sözleşme teorisinden farklı olarak, ortaklıktaki menfaat gruplarının korunması için devletin müdahalesini haklı görür, **Hacımahmutoglu**, s. 37.

sahiplerinin malvarlığını azaltma pahasına ortaklığın ve toplum da dahil olmak üzere diğer menfaat sahiplerinin yararına olacak şekilde hareket edebilir<sup>248</sup>. Anonim ortaklıkların kamusal yükümlülükleri olduğu, iyi bir vatandaş olmaları gerektiği, yalnızca ekonomik kaygılarla hareket edemeyecekleri savunulmuştur<sup>249</sup>.

Bu teoriye göre, pay sahiplerinin çıkarı ile anonim ortaklığın çıkarı her zaman örtüşmeyebilir. Bu doğrultuda sözleşme teorisinden farklı olarak, ortaklık adına işlem yapan yöneticiler, pay sahiplerinin temsilcileri değil, ortaklığın organlarıdır<sup>250</sup>. Yöneticiler, ortaklığın çıkarlarını korumakla yükümlü olduğundan, pay sahipleri karşı çıksa bile ortaklığın ve ortaklığı oluşturan diğer menfaat sahiplerinin haklarını gözetecek kararları alabilir<sup>251</sup>. Öte yandan bu kararlar elbette yalnızca tek bir çıkar grubunu koruyan kararlar olmayacaktır. Kurum teorisine göre yöneticilerin görevi, sürdürülebilir bir bakış açısıyla uzun vadede işletmenin devamlılığı (*going concern*) esasına dayalı olarak tüm menfaat sahipleri arasında ortaklık gelirinin yarışan menfaatlerin dengelenmesi suretiyle dağıtılacağı ideal konumun elde edilmesidir<sup>252</sup>. Bir başka ifadeyle, pay sahiplerinin değil, ortaklığın değerinin en yüksek seviyeye getirilmesi hedeflenmektedir<sup>253</sup>.

Kurum teorisinin, iş adamı kararı ilkesi ile uyumlu olduğu ve ortaklığa temas eden tüm çıkar grupları arasında bir denge kurulmasını esas almak suretiyle, sözleşme

---

<sup>248</sup> **Hacımahmutoğlu**, s. 34.

<sup>249</sup> **Dodd**, s. 1154, 1160 vd.

<sup>250</sup> **Hacımahmutoğlu**, s. 34.

<sup>251</sup> **Dodd**, s. 1160-1162

<sup>252</sup> **Keay, A.:** "Ascertaining the Corporate Objective: An Entity Maximisation and Sustainability Model", *The Modern Law Review* 2008, C. 71, S. 5, s. 674 vd.

<sup>253</sup> **Ratner**, s. 513.

teorisinin görmezden geldiği “sinerji”yi de ön planda tuttuğu, bu doğrultuda gerek hukuki altyapı gerek ekonomik gerekçeler bakımından daha sağlam olduğu ifade edilmektedir<sup>254</sup>.

## C. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

### 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramına Genel Bakış

KSS’ye ilişkin olarak birçok tanım yapılmıştır. ILO, KSS’nin, ortaklıkların hem kendi iç süreçlerinde ve faaliyetlerinde hem de diğer çıkar grupları ile etkileşimlerinde takip ettikleri ilke ve değerlerini teyit etmelerini sağlayacak önemli yollardan biri olduğunu belirtmektedir<sup>255</sup>. Avrupa Komisyonu ise, KSS’nin, ortaklıkların topluma ve çevreye karşı yasal yükümlülüklerinin ötesinde eylemleriyle ilgili olduğunu ifade ettikten sonra, bu kavramı ortaklıkların toplum üzerindeki etkilerinden sorumlu olmaları şeklinde tanımlamaktadır<sup>256</sup>. Gerek yabancı gerek yerel öğretide ise KSS kavramının, ortaklıkların çevresel ve sosyal konularda normatif

---

<sup>254</sup> Engle/Danyliuk, s. 98.

<sup>255</sup> ([https://www.ilo.org/empent/Informationresources/WCMS\\_101253/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/empent/Informationresources/WCMS_101253/lang--en/index.htm), Erişim Tarihi: 10.06.2022)

<sup>256</sup> ([https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_en), Erişim Tarihi: 10.06.2022). Konuya ilişkin olarak AB Komisyonu 2001 yılında Kurumsal Sosyal Sorumluluk İçin Bir Avrupa Çerçevesinin Teşvik Edilmesi” (Green Paper – Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility) için bir Yeşil Kitap hazırlamıştır. Bu metinde kurumsal vatandaşlık kavramı vurgulanmakta ve şirketlerin toplumsal, ekonomik ve çevresel sorunlara karşı sorumlu olduğuna vurgu yapılmaktadır. AB Komisyonu kurumsal sosyal sorumluluğu teşvik edici faaliyetlerini sürdürmüş, daha sonra 2011 yılında KSS’ye ilişkin AB Stratejisini yayımlamıştır (Brussels, 25.10.2011 COM(2011) 681 – Communication From the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee of the Regions a Renewed EE Strategy 2011-2014 For Corporate Social Responsibility). Bu belgede de KSS’nin gerek ortaklık gerek toplumun faydasına olacağı, daha iyi performans ve ekonomik büyümeyi getireceği vurgulanmıştır.

kurallardan bağımsız bir şekilde gönüllülük esasına göre sorumluluk üstlenmesi olarak tanımlandığı tespit edilmiştir<sup>257</sup>.

Bu tanımlardan da anlaşılabilceği üzere, KSS, ortaklıkların yalnızca pay sahiplerinin malvarlığı değerini artırmak yönünde değil, ortaklığın faaliyetlerinden etkilenen çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, toplum gibi tüm menfaat sahiplerinin refahını artıracak şekilde hareket etmesi gerektiğini ifade eder<sup>258</sup>. Nitekim bir ortaklığın faaliyetleri, ortaklık ile münasebete girişen, ortaklığın başarılı işleyişinden yararlanabildiği gibi, kötü idaresinden de olumsuz yönde etkilenip zarar görebilecek büyük bir sosyal topluluğu ilgilendirmektedir<sup>259</sup>. KSS bu boyutuyla, menfaat sahipliği odaklı yönetim modelinin –ve çalışanların yönetime katılımının– teorik temellerinden biri olarak değerlendirilebilir<sup>260</sup>. Zira çalışanlar, ortaklığın en çok bağımlı olduğu ve

---

<sup>257</sup> Yabancı literatür için bkz. **Waddington/Conchon**, s. 100 vd.; **Bohinc, R.**: “Corporate Social Responsibility: A European Legal Perspective”, *Canterbury Law Review* 2014, C. 20, S. 1, s. 23; **Aguilera, R.V./Williams, C.A./Conley, J.M./Rupp, D.E.**: “Corporate Governance and Social Responsibility: A comparative analysis of the UK and the US”, *Corporate Governance: An International Review* 2006, C.14, S.3, s. 147-158. **Cherry M. A.**: “The Law and Economics of Corporate Social Responsibility and Greenwashing”, *UC Davis Business Law Journal* 2014, C. 14, s. 281-303; **De Shutter, O.**: “Corporate Social Responsibility European Style”, *European Law Journal* 2008, C. 14, S. 2, s. 203-236; **Jackson, G./Apostolakou, A.**: “Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional Mirror or Substitute?”, *Journal of Business Ethics* 2010, C. 94, S. 3, s. 371-394; Türk literatüsü için bkz. **Pulaşlı, H.**: “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bağlamında Uluslararası İnsan Hakları ve Çevre Standartlarının Çok Uluslu Şirketlerin Merkez Yönetim Organının Hukuki Sorumluluğuna Etkisi”, *Batider* 2020, C. 36, S. 4, s. 12-13; **Sulu, M.**: *Anonim Ortaklıklarda Şirket Menfaati Kavramı*, XII Levha Yayıncılık, İstanbul 2019, s. 19; **Paşlı, A.**: *Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi*, CAGA Hukuk Vakfı Yayınları, İstanbul 2004, s. 78. KSS'nin hukuki bir kavram olmadığı, sosyal, etik ve politik niteliği bulunduğu; bu kavramın o'rtaklıkların hukuka uygun hareket etseler bile sorumluluk sahibi olarak davranmadıkları" şeklindeki önyargıdan doğduğu yönünde bkz. **Yaşar, T. N.**: *Anonim Şirketler Hukukunda “Uyum” (Compliance)*, XII Levha Yayıncılık, İstanbul 2020, s. 106-107.

<sup>258</sup> **Kraakman**, s. 22-23; **Halal, W. E.**: “Corporate Community: a Theory of the Firm Uniting Profitability and Responsibility”, *Strategy & Leadership* 2000, C. 28, S. 2, s. 11.

<sup>259</sup> **Aktan, C.**: “Kurumsal Şirket Yönetimi”; *DergiPark* 2013, C. 5, S. 1, s. 3.

<sup>260</sup> KSS kavramının çıkış noktası *Berle* ile *Dodd'un* ünlü tartışması olarak kabul edilmektedir. Bkz. **Bainbridge, S. M.**: “Director Primacy: The Means and Ends of Corporate Governance”, *UCLA School of Law (Research Paper)* 2002, s. 19; **Dinh**, s. 983. *Berle*, yönetimin pay sahiplerinin menfaatini korumak için hareket etmesi gerektiğini savunur. *Dodd* ise buna karşı çıkarak ortaklıkların kar elde etme amacının ötesinde sosyal sorumlulukları bulunduğunu söyler. Bu tartışma günümüzde de nihai bir sonuca ulaşmamış olup hala ortaklıkların rolü ve amacının ne

ortaklığa “insan sermayesi” ile katılarak yüksek düzeyde yatırım yapan ve ortaklığın faaliyetlerinden en çok etkilenen çıkar grubudur.

Bir başka açıdan ise, özellikle menfaat sahibi kavramının geniş yorumlanması neticesinde, KSS'nin ortaklıklara sosyal bir yönetim misyonu yüklediği<sup>261</sup> ifade edilmekte olup yönetim kurullarının bu yönetim misyonu çerçevesinde, yalnızca ortaklığın kârlılığını gözetemeyeceği, bunun yanı sıra toplum sağlığının ve çevrenin korunması, insan haklarının gözetilmesi, yolsuzluğun önlenmesi, dürüst ve bozulmamış rekabet, tüketicilerin menfaatleri, eğitim faaliyetlerine katkı, şeffaflık ve yerel çevrenin ihtiyaçlarının da dikkate alınması gibi sosyal sorumlulukları doğrultusunda kararlar alması gerektiği ifade edilmektedir<sup>262</sup>. Böylelikle yönetim kurulunun, ortaklıkların faaliyetlerinin tüm menfaat sahiplerinin çıkarları üzerindeki etkilerini dikkate alması ve bunların olumsuz sonuçlarını ortadan kaldıracak çözümler yaratması gerekmektedir<sup>263</sup>. KSS bu boyutuyla ise, kurum teorisinin ve bu doğrultuda gelişen menfaat sahipliği odaklı yönetim modelinin bir uzantısını oluşturmaktadır<sup>264</sup>.

---

olduğuna dair farklı görüşler ileri sürülmektedir. Öte yandan Berle'nin savunduğu “pay sahipliği değerinin artırılması” (*shareholder value*) amacının boyut değiştirdiği ve bunun yerini “paylaşılan değer yaratmak” (*creating shared-value*) kavramının aldığı ifade edilmektedir. Bkz. **Pulaşlı** (Kurumsal Yönetim), s. 7; **Wright/Siegel/Keasey/Filatotchev**, s. 721. Konuya insan kaynakları yaklaşımı için bkz. **Maclagan, P.**: “Corporate Social Responsibility as a Participative Process”, *Bus. Eth. Eur. Rev.* 1999, C. 8, S. 1, s. 44-48.

<sup>261</sup> **Pulaşlı**, 79; **Eminoğlu, C.**: Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsal Yönetim, XII Levha Yayıncılık, İstanbul 2014, s. 267.

<sup>262</sup> Ortaklıkların başarısının, sadece kârın artırılması ile değil, aynı zamanda faaliyette bulunduğu topluma, insan haklarına ve özellikle çevreye sağladığı faydalarla birlikte ölçüleceği yönünde bkz. **Pulaşlı** (Kurumsal Sosyal Sorumluluk), s. 13. Sorumluluk ilkesinin, ortaklıklara sosyal bir yönetim misyonu yüklediği yönünde bkz. **Eminoğlu**, s. 23.

<sup>263</sup> **Özcanlı, F. B.**: Sosyal Eşitsizliğin Giderilmesi ve İnsan Hakları Cephesinden Sürdürülebilir Bir Şirketler Hukuku, Tüzel Kişilik Penceresinden Anonim Ortaklık Sempozyumu, On İki Levha Yayıncılık, Ocak 2021, s. 187-188.

<sup>264</sup> Bu beklenti, KSS kavramını ortaya çıkarmış ve ortaklıkların rollerinin ve hedeflerinin kârın en üst seviyeye çıkarılmasını aşarak çevresel ve sosyal kaygıları da içermesi gerektiği kabul edilmeye başlanmıştır. KSS politikası, ortaklıkların, paydaşlarının haritasını çıkarmalarını ve paydaşların ihtiyaç ve taleplerinin dikkate alındığı kapsayıcı bir karar verme süreci benimsemelerini gerektirmektedir. Bkz. **Okpara, J. O./Idowu, S. O.**: “Corporate Social Responsibility: A Review

Bu uzantının en öne çıkan görünümü ise çalışanların yönetime katılımıdır<sup>265</sup>. Çalışanların çıkarlarının, bunların yönetime dahil edilerek, korunması KSS'nin bir gereğidir.

## 2. Türk Hukukunda Kurumsal Sosyal Sorumluluk

TTK'da anonim ortaklıklara doğrudan sosyal bir sorumluluk yükleyen açık bir hüküm bulunmamaktadır<sup>266</sup>. Bununla birlikte bazı hükümlerde ortaklıkları, çevresel ve sosyal konularda sorumlu davranmaya yönelten ve teşvik eden düzenlemeler mevcuttur. TTK'nın, haksız rekabeti düzenleyen 54. ve devamı maddeleri, ortaklıklar topluluğunda hâkim ortaklığın, topluluk itibarının, toplum ve/veya tüketiciye güven veren bir seviyeye ulaştığı hâllerde, bu itibarın kullanılmasının uyandırdığı güvenden sorumlu olduğunu düzenleyen 209. maddesi, kamunun menfaatlerinin tehlikeye düşürülmesi durumunda fesih davası açılabileceğini düzenleyen 353. maddesi buna örnek olarak verilebilir. KSS ile çalışanların katılımı arasındaki ilişkiyi gösterebilecek bir hüküm ise TTK'nın 523. maddesidir. Bu maddede ortaklığın çalışanları için yardım

---

of the Concept and Analysis of the Business Case for Corporate Social Responsibility in the Twenty-First Century”, Corporate Social Responsibility: Challenges, Opportunities and Strategies for 21<sup>st</sup> Century Leaders, Springer, Berlin 2013, s. 4. KSS düşüncesinin pay sahibi teorisi ile çeliştiği ve/fakat çıkar grubu teorisini desteklediği ve tamamladığı yönünde bkz. **Sulu**, 24.

<sup>265</sup> Paydaş katılımı olarak adlandırılan bu süreçte, çoğunlukla iç paydaş olarak anılan çalışanlar, ortaklıkların KSS politikaları bakımından kilit paydaşlardır. Bkz. **Sancha, C./Gimenez, C./Sierra, V.**: “Achieving a Socially Responsible Supply Chain Through Assessment and Collaboration”, Journal of Cleaner Production 2016, C. 112, S. 3, s. 1935.

<sup>266</sup> Anayasa'nın 48. maddesinde yer alan “Devlet, özel teşebbüslerin milli ekonominin gereklerine ve sosyal amaçlara uygun yürümesini, güvenlik ve kararlılık içinde çalışmasını sağlayacak tedbirleri alır” şeklindeki hükmü, ortaklıkların sosyal amaçlara uygun faaliyet yürütmesi gerektiğini hatırlatmaktadır. Zira ortaklıklar kar elde etme amacıyla kurulsun da içinde bulunduğu toplumdan kopuk bir şekilde varlığını sürdürümez. Bunların sosyal sorumluluk üstlenerek yürüteceği faaliyetler toplum için yararlı olacaktır. Bkz. **Can, O./Zabunoğlu, G.**: “Ticari Hükümler ve Yeni Anayasada Yer Alması Gereken Ticari Hükümlere İlişkin Bazı Öneriler”, TBB Dergisi 2013, C. 1, S. 1, s. 101-102.



sandıkları ve diğer yardım örgütleri kurulabilmesi veya bunların sürdürülebilmesi amacıyla yahut diğer yardım veya hayır amaçlarına hizmet etmek için bilanço kârından yedek akçe ayırabileceği düzenlenmiştir.

Öğretide bir görüş, her ne kadar TTK'da sürdürülebilir bir ortaklık politikası ve uluslararası kabul gören insan hakları ve çevre standartlarının korunmasına yönelik açık bir düzenleme mevcut olmasa da, TTK'nın 375/1/e hükmünden, dolaylı olarak yönetim kuruluna KSS ilkelerine göre hareket etmesi yönünde yükümlülük yüklendiği anlamının çıkarılmasının mümkün olduğunu savunmaktadır<sup>267</sup>. Anılan maddeye göre, yönetim kurulunun vazgeçilemez görev ve yetkileri arasında yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimine yer verilmiştir. Bu görüş, maddede uyulması gerektiği ifade olunan düzenlemelerin veya talimatların, sadece yerel hukukla sınırlı olmadığını, tam tersine özellikle küresel düzeyde faaliyette bulunan büyük sermayeli ortaklıklar bakımından, uluslararası geçerliliği bulunan anlaşmaları, insan hakları ve çevrenin korunması gibi genel kabul gören standartları içerdiğini savunmaktadır<sup>268</sup>. Öğretide bir başka görüş ise, yönetim kurulu üyelerinin TTK kapsamında KSS'ye ilişkin rollerinin ve sorumluluklarının sınırlarını ve sosyal sorumlu davranışa ilişkin kararlarının geçerlilik koşullarını TTK'nın 369. maddesi ve iş adamı ilkesi ile bağlantı kurarak incelemekte<sup>269</sup> ve yönetim kurulu üyelerinin,

---

<sup>267</sup> **Pulaşlı** (Kurumsal Sosyal Sorumluluk), s. 22-23.

<sup>268</sup> **Pulaşlı** (Kurumsal Sosyal Sorumluluk), s. 23.

<sup>269</sup> **Kandemir, H. K.:** "Duties and Responsibilities of Directors of Joint Stock Companies on Corporate Social Responsibility: An Evaluation with Respect to Turkish Company Law", SÜHFD 2021, C. 29, S. 3, s. 2210. Bu görüş, her ortaklık için KSS'nin o ortaklığın faaliyet alanına ve işletme konusuna göre yapılacak bir değerlendirme neticesinde tespit edilebileceğini ve dolayısıyla tüm ortaklıkla için kabul edilebilecek tek tip bir KSS sorumluluğu bulunmadığını vurgulamaktadır.

çevresel ve sosyal konularda karar alıp uygulamak bakımından, TTK'nın 369. maddesine ve iş adamı ilkesinin koşullarına uygun davranmış olmak koşuluyla, bir takdir yetkisi bulunduğu sonucuna varmaktadır<sup>270</sup>.

Anonim ortaklıkların KSS'ye ilişkin yükümlülükleri bakımından KYİ de yol göstericidir. KYİ'nin "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık" kenar başlıklı 2. maddesi uyarınca, kamuya açıklanan bilgilerin, bu açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermesine yardımcı olacak şekilde zamanında verilmesi ve bunların doğru, eksiksiz ve anlaşılabilir olması gerekmekte ve bu doğrultuda şeffaflığın sağlanması hedeflenmektedir. KYİ'nin "Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk" kenar başlıklı 3.5. maddesinde ise ortaklıkların faaliyetlerini, internet siteleri aracılığıyla kamuya açıkladıkları etik kuralları çerçevesinde yürüteceği ve sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı olacağı; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uyacağı, uluslararası geçerliliğe sahip insan haklarına destek olacağı ve saygı göstereceği, irtikap ve rüşvet de dahil olmak üzere yolsuzluğun her türlüyle mücadele edeceği düzenlenmiştir<sup>271</sup>.

Tüm bu açıklamalar kanun koyucunun, ortaklıklara yönelik KSS anlayışını göz ardı etmediğini, buna yönelik bazı düzenlemeler getirdiğini göstermektedir. TTK'nın genel gerekçesinde yer alan, kurumsal yönetimin şeffaflık, adillik, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkelerinin daha geniş bir çevreye, hatta kamuya, yöneldiğine dair

---

<sup>270</sup> Bu takdir yetkisini kullanabilmeleri için TTK'nın 369. maddesine uygun olarak, tedbirli bir yönetici gibi hareket etmiş, ortaklığın menfaatini ön planda tutmuş ve ortaklığın faaliyet konusu kapsamının dışına çıkmamış olmaları gerekmektedir. Bkz. **Kandemir**, s. 2218-2223.

<sup>271</sup> Sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin olarak ayrıca bkz. Üçüncü Bölüm, Kısım IV/D.

açıklamalar da bunu desteklemektedir. Bununla birlikte, öğretilerde hakim olan ve bizim de katıldığımız görüşe göre, KSS bakımından bahsi geçen düzenlemeler, mevcut düzende KSS'ye gerekli ve yeterli önemin verilmediğini ortaya koymakta ve yönetim kurulunun KSS bilinciyle hareket etmesi yönünde yeterli bir baskı unsuru teşkil etmemektedir<sup>272</sup>.

#### **D. Ortaklık Teorilerinin ve KSS'nin Çalışanların Yönetime Katılımı Bakımından Değerlendirilmesi**

Ortaklık teorileri ve KSS, anonim ortaklıkta hangi grupların çıkarlarına ne ölçüde öncelik verileceği ve bu çıkar gruplarının menfaatleri arasında nasıl bir denge sağlanacağı sorularının temellerini oluşturmaktadır. KSS'nin, menfaat sahiplerinden biri olan çalışanlar ile olan bağlantısı bu kavramın menfaat sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesi hedefi ile ilişkilidir. Çalışanların yönetime katılımının KSS ile bağlantısının incelendiği bir çalışmada, menfaat sahiplerinin, dar anlamda menfaat sahipleri (*stakeholders in the strict sense*) ve geniş anlamda menfaat sahipleri (*stakeholders in the broad sense*) olarak ikiye ayrılması gerektiği; bunlardan ilkinin ortaklığa özgü katkı sağlayan grup olduğu, ikincisinin ise ortaklığın faaliyetinden etkilenen dışsal paydaşlar anlamına geldiği ifade edilmiştir<sup>273</sup>. Bu ayrım aynı zamanda

---

<sup>272</sup> TTK'da, KSS'ye gerekli önemin atfedilmediği, bu hükümlerin çok genel olduğu yönünde bkz. **Eminoğlu**, s. 313. KYİ'deki hükümlerin, yükümlülük getirmediği için, yaptırım gücünden yoksun olduğu yönünde bkz. **Pulaşlı** (Kurumsal Sosyal Sorumluluk), s. 24. Türk hukukunda, KSS'ye yönelik hareket etmesi yönünde yönetim kuruluna herhangi bir sorumluluk yüklenmediği, bu konuda KYİ'deki genel hükümler dışında etkili bir düzenleme bulunmadığı yönünde bkz. **Kandemir**, s. 2211.

<sup>273</sup> **Gelter, M.:** "Employee Participation in Corporate Governance and Corporate Social Responsibility", Forthcoming in Handbook on the Economics of Social Responsibility: Individuals, Corporations and Institutions 2016, European Corporate Governance Institute (ECGI) - Fordham Working Paper Series Law Working Paper No. 322/2016, s. 14.

KSS kavramının dahili ve harici olmak üzere iki başlık altında incelenmesinin temel nedenidir. Şöyle ki, dahili kurumsal sosyal sorumluluk (*internal corporate social responsibility*), ortaklıkla uzun süreli ilişkiler kuran ve ortaklığa özgü katkıları ile ortaklığın kârlılığına, pay sahiplerine benzer şekilde doğrudan etkisi bulunan çalışanlar gibi menfaat sahiplerine yönelik ortaklık içi uygulamaları ifade etmekteyken, harici kurumsal sosyal sorumluluk (*external corporate social responsibility*) ortaklığın çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkan, çevre, toplum ve/veya tüketiciler üzerindeki dışsal etkilere (*externalities*) ilişkindir<sup>274</sup>.

Hiç şüphesiz çalışanlar ortaklığa özgü katkıları sebebiyle dar anlamda, ortaklığın faaliyetlerinden etkilenmeleri sebebiyle ise geniş anlamda menfaat sahipleri arasında yer almaktadır. Benzer şekilde bir ortaklığın, dahili kurumsal sosyal sorumluluğu sebebiyle kendi bünyesindeki çalışanları, harici kurumsal sosyal sorumluluğu sebebiyle ise daha geniş anlamda toplumdaki işgücünü koruması ve buna yönelik uygulamalar benimsemesi beklenir. Bu doğrultuda dahili kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik olarak ortaklıkların, yasal bir zorunluluk olmasa bile, çalışanların yönetime türlü modellerle katılımını sağlaması mümkün ve günümüz rekabetçi koşullarında bir ihtiyaçtır. Güçlü bir KSS için güçlü bir çalışan katılımı olması gerektiği ifade edilmektedir<sup>275</sup>. Harici KSS alanında ise ortaklıkların, kendi faaliyetlerinin toplumda özellikle endüstri bazında işgücü üzerindeki etkisinin bilincinde olması ve bunun varsa olumsuz sonuçlarının giderilmesi yönünde adımlar atması gerekir.

---

<sup>274</sup> **Gelter**, s. 3.

<sup>275</sup> **Vijay**, s. 41-42.

Ortaklık teorileri ile çalışanların yönetime katılımı arasındaki ilişki incelenecek olursa, öncelikle bu teoriler arasında kesin bir çizgi çizmenin veya birini diğerine üstün kılmanın mümkün olmadığını vurgulamak gerekir<sup>276</sup>. Eğer ortaklık, devlet eliyle oluşturulan bir fiksiyon olarak görülürse (imtiyaz teorisi) başka, bir sözleşmeler ağı olarak görülürse (sözleşme teorisi) başka, onu oluşturan pay sahiplerinden ayrı ancak yapay olmayan gerçek bir varlık (kurum teorisi) olarak görülürse başka sonuçlara varılacaktır. Örneğin imtiyaz teorisinde ortaklıkların doğması ve işlemlerine devam edebilmesi için devletin varlığı zorunluysen, sözleşme teorisi ortaklıktaki çıkar çatışmalarının rekabetçi piyasa koşullarında kendiliğinden bir dengeye kavuşacağını savunmakta ve devlet müdahalesini reddetmekte, kurum teorisi ise ortaklıklara sosyal sorumluluk ve kamu hukuku rolü eklendiğinden, devletin müdahalesini mümkün ve bazı durumlarda gerekli görmektedir. Yine örneğin, sözleşme teorisi pay sahiplerinin çıkarlarına öncelik vermekte, kurum teorisi ise tüm çıkar grupları arasında bir denge yaratılması gerektiğini savunmaktadır.

Bir ortaklık teorisinin ve buna bağlı olarak gelişecek kurumsal yönetimin her zaman diliminde, her ülkede, hatta her anonim ortaklıkta tek tip uygulanabileceğini ya

---

<sup>276</sup> Türk hukukunda ortaklığın niteliğine dair yapılacak ayrıntılı bir incelemenin bu çalışmanın kapsamını aşacağı, öte yandan öğretilerde yer alan farklı görüşlere işaret edilmesinin çalışmanın bütünlüğü açısından gerekli olduğu kanaatindeyiz. Bu doğrultuda, ortaklığın kamu hukuku karakterinin ve ortaklıklardaki devlet müdahalesinin vurgulandığı ve bu doğrultuda kurum teorisine yakın görüşler için bkz. **Ansay, T.**: Anonim Şirketler Hukuku, BTHAE, Ankara 1982, s. 23-24; **Mimaroglu, S. K.**: Ticaret Hukuku İkinci Cilt İşletme Hukuku Ticaret Ortaklıkları Hukuku, BTHAE, Ankara 1972, s. 55. Ortaklığın özel hukuk karakterini vurgulayarak sözleşme teorisine yaklaşan görüş için bkz. **Hacımahmutoğlu**, s. 154. Ortaklığın niteliğinin sözleşme ve kurum teorilerinin arasında yer aldığına dair görüşler için bkz. **Poroy, R./Tekinalp, Ü./Çamoğlu, E.**: Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku, Gözden Geçirilmiş ve Güncelleştirilmiş Dokuzuncu Bası, Beta Yayınları, İstanbul 2003, s. 291-292; **Küçükgüngör, M. A.**: Kurumsal Yönetim İlkeleri Bakımından Halka Açık Anonim Şirketlerde İcrada Görevli Olmayan Yönetim Kurulu Üyeleri, Yetkin Yayınları, Ankara 2018, s. 305.

da uygulanması gerektiğini iddia etmek hatalı olacaktır<sup>277</sup>. Anonim ortaklık kavramı ve ortaklığın dayandığı teorik ve ekonomik temeller, ilgili dönemin ihtiyaçlarına göre farklılaşmakta, hatta çoğunlukla uygulamadaki değişimleri, mevzuattaki güncellemeler takip etmektedir<sup>278</sup>. Her ne kadar tarihsel sıralamada, önce imtiyaz teorisinin, daha sonra sözleşme teorisinin, bunun akabinde de kurum teorisinin geliştiği gözlemlenmekteyse de, bu teorilerin ilgili dönem ve coğrafyalarda tek başlarına egemen olmadığı, birbirlerinden izler taşıdığı ifade edilmektedir<sup>279</sup>.

Bununla birlikte, bir karşılaştırma yapılacak olursa, anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımının teorik temellerinin, kurum teorisinin savunduğu fikirlerde mevcut olduğunu söylemek gerekir. Bunun sebebi, kurum teorisinin, ortaklıkla temas eden, başta çalışanlar olmak üzere, tüm menfaat sahiplerinin çıkarları arasında bir denge kurmayı hedeflemesidir<sup>280</sup>. Bu dengenin nasıl sağlanacağı ve çalışanların bu dengenin neresinde yer alacağı ise anonim ortaklıktaki çıkar gruplarının çatışan ve örtüşen menfaatlerinin tespit edilmesini gerektirmektedir.

---

<sup>277</sup> Sözleşmeciler (*contractarian*) ve sözleşmeci olmayanların (*non-contractarian*) artık birbirlerine söyleyecekleri ortak hiçbir konusu olmadığı, hatta aynı dili bile konuşmadıkları yönünde bkz. **Bainbridge** (Participatory Management), s. 661. Örneğin imtiyaz teorisinin yalnızca tarihsel bir önemi kalmıştır.

<sup>278</sup> **Lower, M.:** Employee Participation in Governance: A Legal and Ethical Analysis, Cambridge University Press, New York 2010, s. 64-70.

<sup>279</sup> **Phillips**, s. 1064-1065; **Oman, N. B.:** “Corporations and Autonomy Theories of Contract: A Critique of the New Lex Mercatoria”, Denver Uni. Law Rev. 2005, C. 83, S. 1, s. 115. Sözleşme teorisi ekonomik, kurum teorisi ise hukuki temellere dayanılarak açıklanmaktadır. Bkz. **Bainbridge** (Participatory Management), s. 661.

<sup>280</sup> Bununla birlikte, ortaklık teorilerindeki değişimlere benzer şekilde, anonim ortaklıklarda çalışanların yönetime katılımının da zamanla şekil değiştirdiği ve ilgili döneme uyum sağladığı görülmektedir. Çalışanların katılımına dair uygulamaların ve mevzuatın, ilgili ülkenin tarihine ve kurumlarına çok sıkı bir şekilde bağlı olduğu ve bunların bir ülkeden diğerine kolaylıkla aktarılamayacağı kanaatindeyiz.

## II. Anonim Ortaklıkta Çıkar Çatışmaları ve Çıkar Grupları

### A. Çıkar Çatışmalarına Genel Bakış

Anonim ortaklıkta farklı çıkar gruplarının arasındaki veya aynı çıkar grubuna mensup üyeler arasındaki menfaatlerin birbiriyle çatışması mümkündür. Örneğin pay sahiplerinin temel menfaati, anonim ortaklığın –ve bununla paralel olarak kendi– kazançlarının en yüksek seviyeye getirilmesidir. Bu doğrultuda pay sahipleri, çalışanların, toplumun veya ortaklık alacaklıları gibi diğer çıkar gruplarının zararına olsa bile, kendi menfaatlerini koruyacak yönde kararlar alınmasını talep edebilir. Öte yandan pay sahiplerinin menfaatlerinin kendi arasında çatışması da mümkündür. Özellikle ortaklığa katılım amacının (kısa veya uzun vadeli getiri beklentisi) ya da ortaklıkta sahip olunan pay oranının (azınlık veya çoğunluk pay sahipliği) pay sahiplerinde farklı beklentiler oluşturması kaçınılmazdır<sup>281</sup>. Hatta bir çıkar sahibinin aynı anda birden fazla çıkar grubunda yer alması da olasıdır. Örneğin anonim ortaklığın bir çalışanın, aynı zamanda ortaklıkta pay sahibi ya da yönetim kurulu üyesi olduğu durumlarda, menfaatlerinin farklılaşması mümkündür.

Yukarıdaki örneklerde yer alan menfaat çatışmalarına ilişkin açıklamalar diğer çıkar grupları için de çoğaltılabilir. Örneğin yöneticilerin amacı çoğunlukla en yüksek mali hakları elde etmek ve ortaklıktaki mevcut konumlarını korumaktır. Bu anlamda yöneticilerin menfaatinin ortaklığın kârlılığı ile doğru orantılı olduğu düşünülebilir. Öte yandan yöneticiler, daha yüksek mali haklar elde etmek ya da elde ettikleri

---

<sup>281</sup> Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 256 vd.

haklarını ve mevcut konumlarını korumaya devam edebilmek için, ortaklığın zarar etmesi pahasına, kendilerini göreve getiren çıkar grubunun menfaatlerini ön plana almayı tercih edebilirler. Çalışanların ise iş güvencesi, düzgün çalışma koşulları, iş güvenliği, yüksek ücret, ikramiye gibi beklentileri vardır. Bu doğrultuda, uzun vadede ortaklığın zararına olsa bile, kısa vadede daha yüksek ücret veya prim, ikramiye gibi yan haklar almalarını sağlayacak bir ortaklık kararını desteklemeleri mümkündür. Bir başka açıdan ise çalışanların menfaatlerinin, daha yüksek maaş veya daha kısa çalışma saatleri gibi, kendi içinde çatıştığı haller de ortaya çıkabilir.

1900'lü yılların başlarından beri en çok tartışılan ve akademik çalışmalara konu olan çıkar çatışması, pay sahipleri ile yöneticiler arasında yaşanan ve büyük ölçüde “başkasının malvarlığının yönetilmesi”nden kaynaklanan çatışmadır<sup>282</sup>. Payların az sayıda pay sahibinin elinde olduğu anonim ortaklıklarda, pay sahiplerinin yöneticiler üzerindeki denetim gücü daha fazla iken halka açıklık oranı yüksek ve payların çok sayıda pay sahibine dağıldığı anonim ortaklıklarda pay sahiplerinin ortaklığın yönetimi ile yakından ilgilenmemesi mümkündür<sup>283</sup>. İkinci durumda çoğunlukla, pay sahiplerinin yeterli uzmanlığa veya zamana sahip olmaması sebebiyle, kontrol yetkisinin daha fazla bilgi ve deneyimi olan yöneticilere devredilmesi ihtiyacı doğmaktadır. Ayrıca, özellikle pay sahipliği yapısının dağınık

---

<sup>282</sup> Bainbridge, yöneticilerin, başkasının –pay sahiplerinin– malvarlığını yönettikleri için, kendilerine gerekli teşvik de sağlanıyorsa, nihai olarak yalnızca pay sahiplerinin çıkarlarını mı gözeteyeceği sorusuna karşı, yönetim kurulunun sadece pay sahiplerinin vekili konumunda bulunmadığını, *sui generis* bir yapı olduğunu ifade etmektedir. Bainbridge'in “*director primacy*” görüşü için bkz. **Bainbridge** (Director Primacy), 2002, s. 6.

<sup>283</sup> İlk gruptaki pay sahiplerinin anonim ortaklığa yalnızca dönemsel kar elde etmek için katılmadığı, yönetim faaliyetlerini de yönlendirmek istediği; oysa ikinci gruptaki pay sahiplerinin öncelikli amacının kâr payı elde etmek olduğu, dolayısıyla genel kurul toplantılarına bile katılmayabileceği yönünde bkz. **Şehirali Çelik** (Ele Geçirmeler), s. 7.



olduğu ortaklıklarda, pay sahipleri birlikte hareket edemediğinden kontrol yöneticilere bırakılmaktadır<sup>284</sup>. Dolayısıyla büyük sermayeli ve çok ortaklı anonim ortaklıklarda mülkiyet ve kontrolün ayrılmasının (*separation of ownership and control*) zorunlu hale geldiği ifade edilmektedir<sup>285</sup>. Özellikle ABD ortaklıklar hukukunda<sup>286</sup> pay sahipleri (*principal*) ile yöneticiler (*agent*) arasındaki, yöneticilere devredilen yetkinin kötüye kullanılması ihtimalinden<sup>287</sup> kaynaklanan temsil problemine (*agency conflict*) dayalı çıkar çatışmalarının neticesini, en temel ilkelerden biri olarak kabul edilen mülkiyetin ve kontrolün ayrılması oluşturmaktadır<sup>288</sup>.

Pay sahipleri ile yöneticiler arasındaki çıkar çatışmalarını azaltmak veya asgari seviyede tutabilmek için birtakım görüşler ileri sürülmüştür<sup>289</sup>. Ancak, belirtildiği

---

<sup>284</sup> **Manavgat, Ç.:** Halka Açık Anonim Ortaklıklar ve Halka Arz, BTHAE, Ankara 2016, s. 151.

<sup>285</sup> **Berle/Means**, s. 69-70. Temsil probleminin Anglo-Sakson hukuk sistemi ortaklık teorisinde mevcut olduğu yönünde bkz. **Şehirli Çelik (Kırca/Manavgat)**, s. 267. Ayrıca Anglo-Sakson hukuk sistemlerinde bile artık pay sahiplerinin mutlak üstünlüğünün olmadığı, yöneticilerin ortaklığın bir bütün olarak korunmasına yönelik hareket etmesi gerektiği ifade edilmekte, hatta ortaklığın en iyi çıkarı için hareket etme yükümlülüğünün sadece yöneticilerde olmadığı, pay sahiplerinin de ortaklığa, diğer pay sahiplerine ve diğer çıkar gruplarına karşı güvene dayalı yükümlülükleri olduğu ileri sürülmektedir. Bkz. **Donald, D. C.:** "Shareholder Voice and Its Opponents", J. of Corp. L. Stud. 2005, C. 5, S. 2, s. 320.

<sup>286</sup> Mülkiyet ve kontrolün ayrılması ilkesinin, ABD ortaklıklar hukukunda bir temel ilke olarak kabul edildiği; ancak bu ilkenin yalnızca ABD hukukunu etkilemekle kalmadığı, Avrupa ortaklıklar hukukunda da dikkate alındığı, yine de özellikle Avrupa'da Amerika'ya kıyasla daha az dağılmış bir mülkiyet yapısı bulunduğundan, Avrupa'da mülkiyet ve kontrolün ayrılması ilkesinin geçerliliğinin sınırlı olduğu yönünde bkz. **Şehirli Çelik (Ele Geçirmeler)**, s. 14.

<sup>287</sup> Yöneticilere geniş takdir yetkisi verilmesinin çoğunlukla yöneticilerin kendi menfaatlerine hizmet etmesi ile sonuçlandığı yönünde bkz. **Hansmann, H./Kraakman, R. H.:** "The End of History for Corporate Law", Discussion Paper 2000, No. 280 (SSRN: <https://ssrn.com/abstract=204528>, Erişim Tarihi: 15.06.2022), s. 4-5.

<sup>288</sup> **Berle/Means**, s. 119. Temsil probleminden (*agency problem*) bahsedilebilmesi için (i) mülkiyet ile kontrolün ayrıldığı bir temsil ilişkisinin varlığı, (ii) bu temsil ilişkisinin tarafları arasında bilginin asimetrik olarak dağılması ve (iii) tarafların çıkarlarının çatışması gerekir. Bu yönde bkz. **Düzgün, A. G.:** Kurumsal Yönetim Açısından Yönetim Kurulunun Üst Gözetim Görevi, T.C. Koç Üniversitesi 2019 (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), s. 8.

<sup>289</sup> **Blair ve Stout**, cevaplanması gereken asıl sorunun, pay sahiplerinin (*principal*), yöneticileri (*agent*) en iyi şekilde motive edecek ve pay sahiplerinin amaçları yönünde hareket etmesini sağlayacak nasıl bir sözleşme yapılabileceği olduğunu ifade etmektedir. Bkz. **Blair, M. M./Stout, L. A.:** "A Team Production Theory of Corporate Law", Virginia Law Review 1999, C. 85, S. 2, s. 258. Buna cevaben, pay sahipleri ve yöneticiler arasında temsil problemini azaltmak için, (i) pay sahiplerinin yönetim kurulunu atamak ve görevden almak hakkına sahip olması, (ii) yöneticilere pay

üzere, anonim ortaklıklarda tek çıkar çatışması, pay sahipleri ile yöneticiler arasında yaşanmamaktadır. Bir anonim ortaklıkta pay sahipleri ve yöneticiler dışında sayısız çıkar grubu bulunmaktadır<sup>290</sup>. Anonim ortaklık için kritik öneme sahip olan çıkar gruplarından biri ise çalışanlardır. Çalışanların anonim ortaklıktaki diğer çıkar grupları arasındaki menfaat dengesinde nerede yer aldığı, nasıl bir ağırlığı olduğu, anonim ortaklıkta karar alma mekanizmalarına katılıp katılmayacağı ve eğer katılacaklarsa bunun nasıl sağlanacağı soruları, öncelikle anonim ortaklıktaki çıkar gruplarının tespiti ve bunların birbirleriyle örtüşen veya çatışan menfaatlerinin açıklanması ile mümkündür. Bu doğrultuda, çalışmamızın bu kısmında, öncelikle bir ortaklığın faaliyetlerinden etkilenen veya faaliyetlerini sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu öne çıkan çıkar grupları ele alınacaktır. Akabinde çalışmamız bakımından özel önem taşıyan çalışanlar, diğer çıkar grupları ile arasındaki ilişkilere de değinilmek suretiyle, ayrı bir başlık altında incelenecektir.

## **B. Anonim Ortaklıkta Öne Çıkan Çıkar Grupları**

### **1. Pay Sahipleri**

Büyük-küçük, devamlı-değişken, işletmeci-yatırımcı, azlık-çoğunluk, yöneten-yönetilen ve benzeri çeşidi ne olursa olsun pay sahiplerinin temel işlevi

---

sahiplerinin menfaatini gözetmek yönünde hukuki sorumluluk yüklenmesi ve (iii) yöneticilere, pay sahiplerinin menfaatine hareket etmelerini sağlayacak motivasyon ve/veya teşvikler verilmesi şeklinde üç ana yaklaşım mevcut olduğu ifade edilmektedir. Bkz. **Vijay**, s. 89. Temsil problemi ile ilgili detaylı bilgi için bkz. **Jensen/Meckling**, s. 308 vd.

<sup>290</sup> Anonim şirket bünyesindeki temel çıkar çatışmaları hakkında bkz. **Şehirli Çelik** (Ele Geçirmeler), s. 7-8.

anonim ortaklığa sermaye getirmek, temel amaçları ise bunun karşılığında kâr payı veya paylarının fiyatının yükselmesi neticesinde bunları satarak kazanç elde etmektir<sup>291</sup>. Pay sahipleri, koydukları sermayeyi iade alamayacağından, pay sahibi olmakla hedefledikleri kazancı ya ortaklık faaliyetlerine devam ederken kâr payı ya da ortaklık sona erdikten sonra tasfiye payı olarak elde edebilirler. Bu sebeple pay sahiplerinin temel beklentisi ortaklığın kazancının en yüksek seviyeye çıkarılmasıdır.

Pay sahiplerinin çıkarlarını diğer çıkar gruplarından ayırtıran iki temel konu olduğu ifade edilmektedir. Bunlardan birincisi, pay sahiplerinin alacaklarının sabit (*fixed*) olmamasıdır. Nitekim pay sahiplerinin alacağı, dağıtılabılır kârın veya tasfiye payının varlığına bağlı olup miktarı bunların ne kadar olduğuna göre değişkenlik göstermektedir. Bununla bağlantılı olan ikinci husus ise, ortaklığın sona ermesi durumunda, pay sahiplerinin, ancak ortaklık borçları ödenip ortaklık alacaklıları tatmin edildikten sonra kalan bir bakiye (*residual*) olursa bunun üzerinde hak sahibi (*residual claimant*) olmalarıdır<sup>292</sup>. Tasfiye bakiyesinin kalıp kalmayacağı bilinemediğinden pay sahipleri diğer çıkar gruplarına göre daha büyük bir risk taşımaktadır (*residual risk bearer*)<sup>293</sup>.

Bu doğrultuda pay sahiplerine yönetim kurulunun üyelerini seçme ve azletme yetkileri verilmekte, paydan kaynaklı diğer malvarlıksal haklar ve katılma hakları tanınmaktadır. Öte yandan asıl tartışma pay sahiplerinin çıkarının korunmasının

---

<sup>291</sup> **Manavgat** (Halka Açık Ortaklıklar), s. 151. Pay sahipliği çeşitlerine göre pay sahiplerinin farklılaşan çıkarları için bkz. **Şehirli Çelik (Kırca/Manavgat)**, s. 256 vd.

<sup>292</sup> **Dow, G. K.:** *Governing The Firm: Worker's Control in Theory and Practice*, Cambridge University Press, New York 2003, s. 114-116.

<sup>293</sup> **Şehirli Çelik (Kırca/Manavgat)**, s. 255-256.

sınırının tespit edilmesinde çıkmaktadır. Nitekim günümüzde etkisini yitirdiğini düşünsek de pay sahiplerinin mutlak üstünlüğü ilkesinin<sup>294</sup> kabul edilmesi, yönetim kurulunun yalnızca pay sahiplerinin çıkarlarını ön plana alacağı ve diğer çıkar gruplarının çıkarlarını, ancak pay sahiplerine hizmet ettiği ya da pay sahiplerinin çıkarlarını zedelemeyecek ölçüde koruyacağı anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, son zamanlarda geniş kabul gören menfaat sahipliği teorisine göre, anonim ortaklıkta korunması gereken tek çıkar grubu pay sahipleri değildir. Yönetim kurulunun, tüm çıkar grupları arasında bir denge sağlaması gerekmektedir.

## 2. Yöneticiler

Yöneticilerin menfaatlerinin tespit edilmesi yöneticilere bu görevleri sebebiyle sağlanan –özellikle mali– hakların belirlenmesi ile ortaya çıkacaktır. Yöneticilere tanınan mali haklar, ücret, yıllık kârdan pay (kazanç payı), huzur, ikramiye, prim, hisse senedi opsiyonu gibi çok çeşitli olabilir. Bunların hepsi yöneticilerin çıkarlarını ortaklığın ve pay sahiplerinin çıkarı ile paralel hale getirerek yöneticilerin çalışmalarından en yüksek verimin elde edilmesi için geliştirilmiştir. Bu kapsamda yöneticilerin temel çıkarı, mümkün olan en yüksek ücreti (ve diğer mali hakları) elde etmek ve mevcut konumlarını korumaktır<sup>295</sup>.

---

<sup>294</sup> Bu konuya en radikal yaklaşan ABD ortaklıklar hukukunda bile pay sahiplerinin mutlak önceliği ilkesi eleştirilmeye başlamıştır.

<sup>295</sup> Bu anlamda, yöneticilerin çıkarlarının çalışanların çıkarları ile örtüştüğü ve yöneticilerin çalışanların özel bir türü olduğu yönünde bkz. **Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat)**, s. 265-266.

Yöneticilerin, ücret ve huzur hakkı için pazarlık etmesi ve bunları sözleşme ile belirlemesi mümkündür. Öte yandan yıllık kârdan pay, ikramiye ve prim hakları çoğunlukla ortaklığın kazancı ile paralel olarak tanındığından, yöneticilerin çıkarları ortaklığın devamlılığı ve kârlılığı ile örtüşmektedir. Bununla birlikte, yöneticilerin belli bir süre aynı ortaklıkta çalışması neticesinde bilgi ve birikimlerinin yalnızca bu ortaklığa özgü hale gelmesi ve dolayısıyla başka olanakların azalması ihtimali sebebiyle yöneticilerin mevcut konumlarını koruma arzusunun çok yüksek olacağı ve bunu engellemek için önlemler alacağı beklenir. Bu anlamda yöneticilerin çıkarlarının ortaklık ve pay sahiplerinin çıkarları ile ayrışması mümkün olabilir<sup>296</sup>.

### 3. Ortaklık

Diğer çıkar gruplarına kıyasla çalışmamız bakımından son derece yol gösterici olduğuna inandığımız ancak tanımlanması en zor olan kavram ortaklık çıkarıdır<sup>297</sup>. Bu kavrama verilen anlam her ülkede elbette farklılık gösterse de temelde iki farklı hukuk sistemindeki iki farklı anlayışın çarpıştığını söylemek mümkündür. Bir tarafta Anglo-Amerikan hukuk sisteminde tarihsel önem taşıyan ancak günümüzde önemli ölçüde değişen<sup>298</sup>, ortaklık çıkarının pay sahiplerinin çıkarından ibaret olduğuna dair görüş<sup>299</sup>,

---

<sup>296</sup> Yöneticiler ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışması için bkz. **Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat)**, s. 267 vd.

<sup>297</sup> Türk hukukunda ortaklığın menfaati için bkz. Dördüncü Bölüm, I/B. Özellikle bkz. **Helvacı, M./Çamurcu, E./Türkyılmaz, İ.**: “Özellikle Anonim Şirket Açısından Şirket Menfaati Kavramı”, Prof. Dr. Hamdi Yasaman’a Armağan, İstanbul 2017, s. 311 vd.; **Sulu**, s. 37 vd.

<sup>298</sup> Son zamanlarda menfaat sahipliği teorisine doğru eğilimin artması neticesinde ABD ve İngiltere hukuk sistemlerinde de, ortaklığın pay sahiplerinden ayrı bir çıkarı olmayacağı, pay sahiplerinin menfaatinin mutlak olarak korunması şeklindeki katı anlayış yumuşamıştır. Bkz. **Hale, K.**: “Corporate Law and Stakeholders: Moving Beyond Stakeholder Statues”, *Arizona Law Review*, C. 45, S. 3, s. 828-829.

<sup>299</sup> Anonim ortaklıkların artık, pay sahiplerinin malvarlığını en üst düzeye çıkarmak amacının ötesinde sosyal yükümlülükleri olan kurumlar olduğu yönünde bkz. **Strine, L. E. Jr.**: “The Social

diğer tarafta Kıta Avrupası'nda genel kabul gören ve ortaklığın pay sahiplerinden bağımsız bir kişiliği, hedefleri ve dolayısıyla kendine has bir menfaati olduğunu ifade eden görüş mevcuttur.

Öğretide ortaklığın çıkarının belirlenmesinde kullanılan ölçütler; ortaklığın amacı ve konusu, ortaklığın çıkarının pay sahiplerinin çıkarı ile örtüşüp örtüşmediği, ortaklığın değeri ve ortaklıktaki farklılaşan çıkarların bütünü olmak üzere dört başlık altında sıralanmıştır<sup>300</sup>. İlk ölçüt için, esas sözleşmede belirlenmiş amacın ve konunun yol gösterebileceğini, ancak ortaklığın amacına veya konusuna dahil olan bazı işlemlerin ortaklığın menfaati ile çatışmasının mümkün olduğu; ikinci ölçüt için, ortaklığın çıkarı ile pay sahiplerinin çıkarının örtüşmeyebileceğini, dolayısıyla bu ölçütün de mutlak olarak kabul edilemeyeceği; üçüncü ölçüt için ise ortaklığın değerindeki artış ve azalışların ortaklığın gerçek değerini göstermeyebileceği ve bu anlamda yanıltıcı olabileceği ifade edilmiştir<sup>301</sup>. Nihayet ortaklık çıkarının belirlenmesinde son zamanlarda gözlenen eğilimin dördüncü ölçüt ile uyumlu olduğu, ortaklık çıkarının tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarının bütününden oluştuğu, dolayısıyla ortaklığın tüm çıkar grupları arasında bir denge kurması gerektiği belirtilmiştir<sup>302</sup>.

---

Responsibility of Boards of Directors and Stockholders in Charge of Control Transactions: Is There any "There" There?", Southern California Law Review 2002, C. 75, S. 5, s. 1171.

<sup>300</sup> **Şehirali Çelik** (Ele Geçirmeler), s. 29-30; **Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat)**, 271-273; **Eminoğlu**, s. 266; **Korkut, Ö.:** Anonim Şirketlerde İnançlı Yönetim Kurulu Üyeliği, Adalet Yayınevi, İstanbul 2007, s. 147 vd.

<sup>301</sup> **Şehirali Çelik** (Ele Geçirmeler), s. 29-30; **Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat)**, s. 271-273.

<sup>302</sup> **Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat)**, s. 271-273. **Phillips, R. A./Barney, J. B./Freeman, R. E. vd.:** "Stakeholder Theory", The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory, 1. Basım, Cambridge University Press, Cambridge 2019, s. 3. Yönetim kurulunun, ortaklığın uzun vadeli menfaatlerini de dikkate alması gerektiği, sorumluluğunun ortaklığa karşı olduğu yönünde bkz. **Strine**, s. 1171.

Gerçekten de anonim ortaklıkların çıkarının belirlenmesi, anonim ortaklıkların amacının ve bununla bağlantılı olarak ekonomik ve sosyal işlevinin ortaya konulmasını gerektirir. Anonim ortaklıklar, özellikle günümüzün kapitalist sisteminde ekonomik olarak en önemli yere sahip ortaklık tipidir. Anonim ortaklıklar, birçok kişiyi bir araya getirmek suretiyle çok yüksek sermayeler toplanmasına elverişli olduğundan, bireysel olarak kısıtlı bütçelerle gerçekleştirilemeyecek projelerin hayata geçirilmesine zemin yarattığı gibi, küçük sermaye sahiplerinin bu ortaklıklara ortak olmasına imkân vermesi ve ortaklığın kârından pay alma olanağına kavuşması sayesinde özel mülkiyetin tabana yayılmasına katkı sağlamaktadır<sup>303</sup>. Buna ilaveten anonim ortaklığın tüzel kişi niteliğinden kaynaklı ayrı bir malvarlığı bulunması, sermayesinin paylara bölünmüş olması ve ve payların kolayca devredilebilmesi, uzman bir kadro ile örgütlenebilmesi, ortaklığın devamının pay sahiplerinin kişiliğine bağlı olmamasının istikrar getirmesi, pay sahiplerinin sınırlı sorumluluğu ve benzeri özellikler, anonim ortaklıkların öncelere kıyasla daha çok tercih edilmesine ve neticede dünya çapında ülke ekonomilerine yön verecek bir güce kavuşmalarına sebep olmaktadır<sup>304</sup>.

Bu anlatılanlar ışığında ortaklığın menfaatinin, yalnızca tek bir çıkar grubunun –pay sahiplerinin– çıkarı ile bağdaştırılması doğru olmayacaktır. Zira anonim ortaklık, varlığını yalnızca pay sahipleri için ve onlar sayesinde devam ettirmemektedir. Aksine faaliyetlerine devam edebilmek için başta çalışanlar olmak üzere, tedarikçiler, toplum,

---

<sup>303</sup> **Bahtiyar, M.:** Ortaklıklar Hukuku, Beta Yayınları, İstanbul 2021, s. 105-106.

<sup>304</sup> **Poroy/Tekinalp/Çamoğlu** (Ortaklıklar ve Kooperatif), s. 280; **Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat)**, s. 5. Hatta Pulaşlı anonim ortaklığı, ekonomik ve sosyal düzeni kurmak ve işletmek için insanoğlu tarafından icaret edilmiş “sihirli bir değnek” olarak tanımlamaktadır. Bkz. **Pulaşlı, H.:** Şirketler Hukuku Şerhi, Adalet Yayınevi, İstanbul 2022, s. 675.

müşteriler ve benzeri birçok çıkar grubu ile temas etmekte ve bunların varlığına ihtiyaç duymaktadır. Her ne kadar çıkar gruplarını sınırlı olarak saymak mümkün değilse de, çalışmamız bakımından önemli olduğunu değerlendirdiğimiz, öne çıkan “diğer çıkar grupları”nın menfaatlerinin de ortaya konulmasında fayda görülmektedir.

#### **4. Diğer Çıkar Grupları**

##### **a. Ortaklık Alacaklıları**

Çalışanlarda olduğu gibi ortaklığın alacaklılarının alacağı da sabittir. Bu sebeple ortaklığın bunu karşılamaya yetecek malvarlığı olması alacaklılar açısından önemlidir<sup>305</sup>. Bu yönüyle alacaklıların menfaati çalışanların menfaati ile örtüşmektedir. Öte yandan alacaklılar, çalışanların aksine, ortaklığa herhangi bir katma değer sağlamadığı gibi, ortaklığın alacaklılardan yararlanabileceği ve onların yönetime katkıda bulunmasını gerektirecek başka bir husus da mevcut değildir.

Ortaklık alacaklıları başka birkaç açıdan da pay sahiplerine benzemektedir. Alacaklılar da bir bakıma ortaklığa sermaye getirmektedir ve bunların da ortaklığın temerrüde düşmesi ya da iflas etmesi durumunda alacaklarını tahsil edememe riski vardır. Yine, pay sahiplerine benzer bir şekilde, başka yatırımlar ile portföylerini genişleterek risklerini dağıtmaları mümkündür. Öte yandan alacaklılar, pay sahiplerinden farklı olarak, borç tutarının getiri oranını müzakere edebilir ve gerekirse riskleri için teminat isteyebilir. Bu da ortaklık alacaklılarının, anonim ortaklığın

---

<sup>305</sup> Şehirli Çelik (Kırca/Manavgat), s. 260.



yönetiminin dışında sayılmasının ve bu grubun menfaatlerinin korunmasına, pay sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar kadar önem verilmemesinin temel sebeplerindendir<sup>306</sup>.

## b. Toplum

Toplumun, anonim ortaklıkta korunması gereken bir çıkar grubu olup olmadığı tartışmalıdır. Bir görüşe göre, toplum ortaklığın dışında olduğundan yönetim kurulunun toplumun menfaatine dikkat etmesi gerekmezken<sup>307</sup>; aksi görüştekiler, anonim ortaklığın toplumu en fazla etkileyen ortaklık türü olduğunu, ekonomideki yeri sebebiyle halkın bunlara olan güveninin bozulmaması gerektiğini ifade etmekte ve dolayısıyla toplumun çıkarlarının da dikkate alınması gerektiğini savunmaktadır<sup>308</sup>. Toplumun çıkarlarının gözetilmesine gerek olmadığı şeklindeki görüş, anonim ortaklıkların günümüz ekonomik ve siyasi düzenindeki yeri ve gücü dikkate alındığında pek taraftar bulmamaktadır<sup>309</sup>.

---

<sup>306</sup> **Dinh**, s. 991.

<sup>307</sup> Genel kabul gören görüş, toplumun menfaatlerinin de gözetilmesi yönünde olsa da, bunun tam olarak ne anlama geldiği yahut nasıl gerçekleştirileceği belirsizdir. Örneğin kamunun menfaatinin ne demek olduğu, anonim ortaklığın alacağı bir kararın kamunun menfaatine aykırı ya da uygun olduğunun nasıl belirleneceği, toplumun anonim ortaklığın kurumsal yönetimine katılımının gerekli olup olmadığı tartışmalıdır. Her ülkede, ilgili anonim ortaklığın dâhili kurumsal yönetim mekanizmasının dışında, mevzuatla belirlenmiş düzenleyici kurallar, cezalar ve teşvikler zaten mevcut olduğundan topluma, anonim ortaklığın karar alma mekanizmasında söz ve kontrol hakkı verilmesine gerek olmadığı ifade edilmektedir. Bkz. **Dinh**, s. 992.

<sup>308</sup> Bu iki görüşe yönelik olarak bkz. **Şehirli Çelik (Ele Geçirmeler)**, s. 26; Ayrıca bkz. **Şehirli Çelik (Kırca/Manavgat)**, s. 274 vd.

<sup>309</sup> Zira anonim ortaklıklar az bir sermaye ile çok sayıda pay sahibinin katılımına imkân verdiği için mülkiyetin tabana yayılmasında ve bu sayede toplanan sermayeler ile ülkelerin ekonomilerine yön verecek büyük projelerin tamamlanmasında önemli rol üstlenmektedir. Bkz. **Şehirli Çelik (Kırca/Manavgat)**, s. 274.

Özellikle son yüzyılda anonim ortaklıkların karar alırken toplumun sosyal ve ekonomik çıkarlarını da gözetmesi gerektiği görüşü kabul edilmektedir. Buna, *Berle* ve *Dodd*'un tartışmaları ile şekillenen ve hemen hemen her ülkede benimsenen adıyla kurumsal sosyal sorumluluk (*corporate social responsibility*)<sup>310</sup> denilmektedir. Son yıllarda anonim ortaklıkların sosyal sorumluluğuna ilişkin projeler dünya çapında desteklenmekte ve ortaklıkların faaliyetlerinde sosyal ve çevresel konuları da dikkate alması teşvik edilmektedir<sup>311</sup>. KYİ'nin 3.5.1. maddesinde ortaklığın faaliyetlerini etik kurallara uygun olarak yürüteceği; 3.5.2. maddesinde ortaklığın, sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı olacağı; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uyacağı, her türlü yolsuzlukla mücadele edeceği düzenlenmiştir.

### c. Çevre Halkı

Çevre halkı, anonim ortaklıkların iş yaptığı bölgelerde, ortaklığın faaliyetlerinden etkilenen kişileri ifade etmektedir. Çevre halkı, toplumdan farklı olarak, daha dar bir anlamda anonim ortaklığın tesislerinin olduğu yerlerde yaşayan ya da bulunan ilgililer olarak tanımlanmaktadır<sup>312</sup>. Bir anonim ortaklık, ürün ve hizmetlerini ürettiği, geliştirdiği, pazarladığı ve satışa sunduğu bölgelerde, yerel topluluk için yeni istihdam fırsatları, ekonomik gelişmeler ve finansal refah yaratarak çevre halkını etkiler. Bu doğrultuda çevre halkının, korunması gereken meşru bir

---

<sup>310</sup> İkinci Bölüm, Kısım I/C.

<sup>311</sup> Ortaklıkların sosyal sorumluluğuna ve bunun yerine getirilmesinin ortaklıklara kazandıracığı değerlere vurgu yapılmaktadır. G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, Bölüm V.

<sup>312</sup> **Freeman, R. E.:** "Five Challenges to Stakeholder Theory: A Report on Research in Progress", Stakeholder Management, Emerald Publishing 2017, s. 5.

menfaati vardır. Çevre halkının en temel beklentisi, ortaklığın faaliyetlerini yürütürken çevreye zarar vermemesidir. Yerel bölgede kirlilik, zehirli atık vb. tehlikelere maruz bırakılmamaktır. Bunun yanı sıra, ortaklık tarafından üretilen mal ve hizmetlerin sağlığa zarar vermeyen kaliteli ve güvenilir ürünler ve hizmetler olması da çevre halkının beklentileri arasındadır.

Çevre halkının da ortaklıklar üzerinde büyük etkisi vardır. Bir ortaklığın faaliyetlerini yürüttüğü yerel bölgelerde çevre halkı ile iyi ilişkiler içerisinde olması, bu ortaklığın işlerini sorunsuz bir şekilde yürütebilmesine ve tüm çıkar grupları için ortak değer yaratmasına yardımcı olur. Aynı zamanda çevre halkı, ortaklığın üretim için ihtiyaç duyduğu insan kaynağı ve ortaklığın sunduğu ürün ve hizmetler için de bir pazardır. Bu doğrultuda ortaklıkların, sürdürülebilir kalkınma amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal ilerlemeyi hedef alması, özellikle istihdam fırsatları yaratarak ve çalışanlar için eğitim fırsatlarını kolaylaştırarak insan sermayesi oluşumunu teşvik etmesi, çevre halkının görüşlerinin alınması için fırsat yaratması, çevre halkını gerekli durumlarda bilgilendirmesi ve ortaklığın faaliyetlerine uygun bir çevre yönetim sistemi kurması tavsiye edilmektedir<sup>313</sup>.

#### **d. Tedarikçiler**

Anonim ortaklıklar, ürün ve hizmetlerini üretebilmek ve geliştirebilmek için gerekli ham madde, malzeme, donanım, teknoloji vb. gerekliliklerinin temini için

---

<sup>313</sup> (<https://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>, Erişim Tarihi: 10.06.2022)

tedarikçilere ihtiyaç duyar. Tedarikçiler, ortaklığın dışında yer alan bir çıkar grubudur. Bunların itibarları, ortaklığa sundukları mal ve hizmetlerin kalitesine dayanır. Aynı zamanda işlerini zamanında ve talebi karşılayacak şekilde sunmaları gerekir.

Bir anonim ortaklığın tedarikçileri ile iyi bir ilişkisi olması, ortaklığın ürettiği ürün ve hizmetlerin de kalitesini ve toplum gözündeki güvenilirliğini artıracaktır. Dolayısıyla tedarikçiler her ne kadar ortaklığın dışındaysa da esasen ortaklığın performansına doğrudan etki yapma gücüne sahiptir. Bu doğrultuda anonim ortaklıkların, tedarikçilerini özenle seçmesi, onların ürün ve hizmetlerini kontrol etmesi gereklidir.

#### **e. Müşteriler**

Müşteriler, ortaklığın nihai ürünlerini tüketecek veya hizmetlerinden yararlanacak kişiler olduğundan ortaklığın menfaatinde doğrudan etkileri vardır. Müşterilerin en temel beklentisi, ortaklığın ürün veya hizmetlerinin kaliteli ve güvenilir olması ve bunun makul bir fiyata elde edilebilmesidir.

Ortaklığın, müşterilerin memnuniyetini sağlaması son derece önemlidir. Zira müşteriler, nihai tüketici olarak, memnun kalmadıkları ürün ve hizmetleri kullanmaktan vazgeçebileceği gibi, bu ürün ve hizmetlerle ilgili başka müşterileri de etkileme gücüne sahiptir. Bir başka ifadeyle, bir ortaklığın en büyük reklam aracı, memnun müşterilerdir.

Bu doğrultuda ortaklığın, müşterilerin memnuniyeti sağlamak yönünde ciddi bir motivasyonu vardır. Ortaklıklar adil ticaret, pazarlama ve reklam uygulamalarına uygun davranmalı, ürün ve hizmetlerinin kalitesini ve güvenliğini sağlamalı, müşterilerin bilinçli karar verebilmeleri için gerekli ve doğru bilgileri açıklamalı, gerektiğinde müşterilerin şikâyetlerini duyurabilmeleri için çözüm ve tazmin planları oluşturmalı ve sürdürülebilir tüketimi desteklemelidir<sup>314</sup>. KYİ'nin 3.4.1. maddesinde ortaklıkların mal ve hizmetlerinin pazarlama ve satışında müşterinin memnuniyetini sağlayıcı tüm tedbirleri alacağı; 3.4.2. maddesinde müşterinin satın aldığı mal ve hizmete ilişkin taleplerinin süratle karşılanacağı ve derhal müşterilerin bilgilendirileceği; 3.4.3. maddesinde ise mal ve hizmetlerde kalite standartlarına uyulacağı ve standardın korunmasına özen gösterileceği hükme bağlanmıştır.

### **C. Anonim Ortaklıkta Çalışanlar**

Çalışanlar, ortaklıkla bir iş sözleşmesi imzalamak suretiyle ortaklığa bağımlı olarak iş görmeyi üstlenen gerçek kişilerdir. Çalışanların iş sözleşmesinden kaynaklanan sabit (*fixed*) bir ücret hakkı vardır. Bu doğrultuda bir çalışanın temel çıkarı yaptığı işin karşılığında bu ücretini elde etmektir. Buna ilaveten çalışanın, mevcut işini korumak, düzgün bir çalışma ortamında çalışmak, sağlık, ikramiye gibi yan haklarından yararlanmaya devam etmek gibi başka beklenti ve menfaatleri de elbette mevcuttur.

---

<sup>314</sup> (<https://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>, Erişim Tarihi: 10.06.2022)

Tüm bu beklentiler esasen ortaklığın başarısı ile paraleldir. Çalışanlar ortaklığın kârlılığının artmasını, uzun süreli ve istikrarlı faaliyet göstermesini, kendi sabit ücret ödemelerinin tehlikeye girmemesini arzular ve bu yönde başarılı gördükleri işletme politikalarını destekler. Bu anlamda çalışanların çıkarlarının ortaklığın çıkarı ile örtüştüğü söylenebilir. Öte yandan çalışanlar ile ortaklığın çıkarlarının çatışması da mümkündür. Örneğin ortaklığın organizasyon yapısının değiştirilmesi ya da birleşme, devralma, tür değiştirme gibi yeniden yapılanma süreçleri çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurabilir<sup>315</sup>. Ayrıca çalışanların kısa vadede kendi koşullarını olumsuz etkileyeceğini düşündükleri işletmesel bir karara yahut yüksek riskli bir işleme, uzun vadede ortaklığın yararına olacak olsa bile, karşı çıkmaları mümkündür. Çalışanların alacakları sabit olduğu için ortaklığın, bu sabit talep haklarını aşan miktarda kâr sağlamasında çalışanların bir çıkarı yoktur<sup>316</sup>.

Bizim de katıldığımız bir görüşe göre, çalışanların menfaati diğer çıkar grupları arasında ön plana çıkmaktadır<sup>317</sup>. Bunun bir nedeni çalışanların, ortaklığın işleyişine dahil olmaları sebebiyle, ortaklığın karar ve faaliyetlerinden en çok etkilenen grup olmasıdır. Örneğin bir tedarikçi her ne kadar çalışanlar gibi sabit bir alacak hakkına sahip olsa da ortaklığın dışındadır. Yine örneğin ortaklığın ürünlerinden veya hizmetlerinden yaralanıyor olmasına rağmen, bir müşteri de ortaklığın dışındadır. Öte yandan çalışanlar diğer alacaklılara kıyasla ortaklığın başarısından ve işleyişinden daha doğrudan etkilenir. Çalışanların diğer çıkar gruplarına kıyasla öne çıkmasının ikinci nedeni ise çalışanların ortaklığa sağladığı kişisel katkı ve yatırımlardır. Örneğin

---

<sup>315</sup> Dördüncü Bölüm, Kısım I/D/2.

<sup>316</sup> **Şehirli Çelik (Kırca/Manavgat)**, s. 262-263.

<sup>317</sup> **Baş**, s. 20.

pay sahipleri, özellikle büyük sermayeli ortaklıklarda, ortaklığa yalnızca sermayeleri ile katılır. Oysa çalışanlar ortaklığa, yıllar içerisinde çalıştıkları ortaklığa özgü hale gelen kişisel bir katkı sağlar. Bu da çalışanların, diğer alacaklı gruplarından daha özenli korunmasını gerektirir.

Çalışanların menfaatinin korunması amacıyla getirilen birçok düzenleme ve uygulama vardır<sup>318</sup>. Çalışanların, ortaklık karşısındaki sosyal ve ekonomik anlamda zayıf konumu sebebiyle doğrudan ve yalnızca çalışanları korumaya yönelik hüküm ve içtihatlar örnek olarak iş güvencesi, iş koşullarında çalışan aleyhine esaslı değişiklik yapılamaması, işçi lehine yorum, çalışanlar lehine yardım akçesi ayrılması, yapısal değişikliklerde çalışanlara bazı haklar tanınması, tasfiye halinde alacaklıların alacağına öncelikli olması verilebilir.

Çalışanların ortaklık yönetimine katılımı, çalışanların çıkarını koruma yöntemlerinden biri olmakla birlikte, bu yöntem yukarıdaki örneklerde olduğu gibi yalnızca “zayıf olanı korumak” şeklinde sosyal bir kaygıya dayanmamaktadır. Bir başka ifadeyle, çalışanlar, sadece “koskoca ortaklık karşısında korunması gereken bir zayıf grup” olarak algılanmamakta, insan sermayesi<sup>319</sup> ile ortaklığın üretimine ve başarısına katkı sağlayan en kıymetli çarklardan biri olarak düşünülmektedir. Bu durumda, çalışanların ortaklık yönetimine katılımını, sadece çalışanlara tek taraflı koruma sağlayan bir yol olarak görmek hatalı olacaktır. Zira çalışanların yönetime

---

<sup>318</sup> Dördüncü Bölüm, Kısım I/D/2. Çalışanların menfaatlerinin korunmasının ortaklığın performansının artırılması ile doğru orantılı olduğu, çalışanlara pay sahibi edindirme programlarının çalışanlar ile ortaklık arasında psikolojik bir bağ kurduğu ve bu doğrultuda çalışan veriminin arttığı yönünde bkz. **Wright, M.:** The Oxford Handbook of Corporate Governance, Oxford University Press, New York 2014, s. 252.

<sup>319</sup> İkinci Bölüm, Kısım III/C.

katılımı, çalışma konseyleri oluşturulması ya da ortaklık kurullarında çalışan temsilcisi bulundurulması gibi modellerle çalışanların seslerini duyurmasına müsaade ederek onların menfaatlerin korunmasının yanı sıra, alınacak stratejik kararlarda ortaklığa çalışanların uzmanlıklarından faydalanma imkânı sağlayarak ortaklığın da menfaatlerinin gerçekleştirilmesine olanak tanıyacaktır. Bu kapsamda, gerek zayıf konumda olmaları sebebiyle, gerek ortaklığın menfaatlerine hizmet etmek için olsun, çalışanların neden yönetime katılması gerektiğini açıklayan temel yaklaşımlar aşağıda ele alınmaktadır.

### III. Çalışanların Yönetime Katılımını Açıklayan Temel Yaklaşımlar

#### A. Genel Olarak

Anonim ortaklıkta çalışanların menfaatlerinin korunmasına ve bunların anonim ortaklık yönetimine katılımına yönelik bazı temel yaklaşımlar ileri sürülmüştür<sup>320</sup>. Bunlardan ilki endüstriyel demokrasi (*industrial democracy*)<sup>321</sup>

---

<sup>320</sup> Anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımının ekonomik gerekçeleri de akademik çalışmalara konu olmuştur. Bkz. **Marsden, D./Canibano, A.:** An Economic Perspective on Employee Participation, The Oxford Handbook of Participation in Organizations, Oxford 2010, s. 131-164; **Gennard, J./Judge, G.:** Employee Relations, 4th Edition, Wiltshire 2005, s. 181-184. Bununla birlikte, bu çalışmanın kapsamını aşacağından, ekonomik temellere ayrı bir başlık altında yer verilmemiştir.

<sup>321</sup> Anonim ortaklıklarda çalışanların yönetime katılımının gerekçelerinden biri olan endüstriyel demokrasinin, daha geniş bir şekilde, endüstriyel ilişkiler (*industrial relations*) başlığı altında incelendiği, buna göre çalışanların yönetime katılımının, gerek bireysel gerek kolektif çalışma ilişkilerini ve bu kapsamda demokratik bir işyerinde oluşan veya oluşması hedeflenen çalışma koşullarının incelenmesi suretiyle ele alınabileceği yönünde bkz. **Waddington/Conchon**, s. xiv.



düşüncesi, ikincisi insan sermayesi (*human capital*) yaklaşımı, üçüncüsü ise takım üretimi (*team production*) anlayışıdır<sup>322</sup>.

Endüstriyel demokrasi düşüncesinde, çalışanların, zayıf konumda bulunmaları sebebiyle ve daha sosyal gerekçelerle koruma altına alınması gerektiği kabul edilmektedir. Öte yandan, bu çalışmada çalışanların, anılan sebeple değil, anonim ortaklığa bir yatırımcı olarak katkı sağlamaları sebebiyle korunmaları ve karar alma mekanizmalarında yer almaları gerektiği savunulmaktadır<sup>323</sup>. Bu doğrultuda, endüstriyel demokrasi düşüncesi, çalışmanın bütünlüğünün sağlanması için, ama daha sınırlı bir şekilde işlenecektir. Öte yandan çalışanların yönetime katılımını açıklayan yaklaşımlar arasında önem taşıyan insan sermayesi yaklaşımı ile takım üretimi anlayışı bakımından gerek çalışmanın bu bölümünde gerek yeri geldiğinde daha ayrıntılı açıklamalara yer verilecektir.

## **B. Endüstriyel Demokrasi**

Endüstriyel demokrasi (*industrial democracy*) düşüncesi 18. yüzyılda sanayi devriminin getirdiği olumsuz çalışma koşullarına karşı tepki olarak ortaya çıkmıştır.

---

<sup>322</sup> KSS'nin de çalışanların yönetime katılımının teorik temelleri arasında olduğu ifade edilmektedir. Ancak KSS aynı zamanda çalışanların yönetime katılımına dair tartışmaların bir uzantısı olarak karşımıza çıktığından, ayrı bir başlık altında incelenmesinde fayda görülmüştür. Bkz. İkinci Bölüm, Kısım I/C.

<sup>323</sup> Kanaatimizce, çalışanların katkısı, pay sahiplerinin katkısı ile eşit hatta bazen bunun üzerinde değerlidir. Zira pay sahiplerinin koyduğu “para” sermayesi, o ortaklığa özgü değildir. Bir başka ifadeyle ortaklığı ortaklık yapan, “para” değil, “insan” sermayesidir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için de çalışanların bu takım üretiminin en önemli çarklarından biri olduğu düşünülmektedir. Pay sahiplerinin her zaman ve tek başlarına tasfiye bakiyesini talep eden grup olmayabileceği, ortaklığa getirilebilecek sermayenin sadece para olmadığı yönünde bkz. **Dinh**, s. 987. Takım üretimi anlayışının, menfaat sahipliği odaklı yönetim modeli ile kesiştiği yönünde bkz. **Wicks/Elmore/Jonas**, s. 98.

Her ülkenin farklı kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı sebebiyle farklı coğrafyalarda ve farklı zaman dilimlerinde değişik anlamlar taşısa da endüstriyel demokrasi özünde, demokrasinin işyerine yansımaları, bir başka ifadeyle demokrasinin işyerlerinde çalışanlar için sağlanmasını ifade etmektedir. Bu anlamda, bir yönetim biçimi olarak demokratik sisteme getirilen tüm gerekçeler, ortaklıklar için de geçerlidir<sup>324</sup>.

Bu düşüncenin temelinde işyerinde adaletli ve eşitlikçi bir yönetim sürecinin benimsenmesi ve bu doğrultuda sosyal barış ve refahın sağlanması arzusu yatmaktadır<sup>325</sup>. İşyerlerinde endüstriyel demokrasinin uygulanması, kişisel çıkarların üstün tutulmasını, belirli çıkar gruplarının yetkilerini kötüye kullanmalarının engellenmesini, çalışanların daha özgürlükçü ve eşitlikçi bir ortamda çalışmalarının temin edilmesini ve bu doğrultuda sosyal barış ve refahın artırılmasını hedefler. Çalışanların kendi sosyal değerlerini (*social worth*) yaratabilmeleri bakımından, bunların gerek kendi aralarında gerek diğer çıkar grupları arasında ayrımcılığa maruz kalmadığı, insan haklarına saygılı, adaletli çalışma ortamı yaratılması bir gerekliliktir<sup>326</sup>.

Bir işyerinde eşitlikçi bakış açısının ve hesap verilebilirliğin sağlanması yönünde ilk ve en temel adım, çalışanların kendileri ile ilgili önemli kararların alınması

---

<sup>324</sup> **Dahl, R. A.:** A Preface to Economic Democracy, University of California Press, New York 1986, s. 20 vd.

<sup>325</sup> Çalışanların ortaklığın yönetiminin suiistimallerine maruz kalma ihtimali bulunduğu, bunların, anonim ortaklık karşısında korunması gerektiği, bu doğrultuda çalışanlara sağlanacak bilgi alma, danışılma veya yönetimde temsil haklarının çalışanların refahına ve kişisel yaşamlarına doğrudan katkı sağlayacağı yönünde bkz. **Archer, R.:** "Freedom, Democracy and Capitalism: Ethics and Employee Participation", The Oxford Handbook of Participation in Organizations, Oxford 2010, s. 590-608.

<sup>326</sup> **Dow,** s. 34.

süreçlerine dahil olması ve menfaatlerini zedeleyecek kararlara karşı çıkabilmesidir. Eğer bir ortaklıkta alınan bir karar o ortaklıkta çalışan çalışanları etkiliyorsa, adaletli olan bu çalışanlara karar alma mekanizmalarına katılma hakkı tanınmasıdır. Dolayısıyla, endüstriyel demokrasi düşüncesi, ortaklık çalışanlarının, işyerlerinde kendileri ile ilgili alınan kararlara doğrudan veya temsilcileri aracılığıyla, kendilerine tanınan çeşitli haklarla katılabilmesi gerektiğini savunur<sup>327</sup>.

Endüstriyel demokrasi kavramı, çalışanların karar alma mekanizmalarına nasıl katılması gerektiğine dair tek tip bir model veya yöntem sunmamaktadır. Anglo-Sakson hukuk sistemlerinde endüstriyel demokrasinin merkezinde sendikaların bulunduğu; işyerlerinde endüstriyel demokrasinin sağlanabilmesi için ise sendikaların devletten ya da işyeri yönetiminden bağımsız olması ve çalışanların menfaatlerinin yalnızca sendikalar tarafından korunacağını kabul edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu anlayışın aksine Alman hukuk sisteminin liderliğini yaptığı Kıta Avrupası sisteminde ise endüstriyel demokrasinin çalışma konseyleri ve yönetim kurullarında çalışan temsilcileri bulundurulması modellerini de içerdiği kabul edilmektedir<sup>328</sup>.

Endüstriyel demokrasiye hizmet etmeyi amaçlayan ve bu anlamda endüstriyel demokrasinin bir alt başlığı olarak kabul edilen sosyal diyalog (*social dialogue*), farklı menfaatlere sahip ve farklı beklentileri bulunan tarafların gönüllülüğe dayalı olarak bir araya gelmesini ve uzlaşma yöntemiyle ortak karar almasını ifade eder. ILO, sosyal

---

<sup>327</sup> **Doğan, B.:** İşçinin İşletmenin Yönetimine Katılması, Özgünay Neşriyat ve Basım Evi 1973, s. 5 vd.

<sup>328</sup> **Waddington/Conchon,** s. 17.

diyalog kavramını, “Hükümetin, çalışanların ve işverenlerin veya bunların temsilcilerinin bir araya gelerek, ekonomik ve sosyal politikalara yönelik ortak menfaatlerini ilgilendiren konulara ilişkin olarak gerçekleştirdiği her türlü müzakare, danışma veya bilgi aktarımı” olarak tanımlamakta ve sosyal diyaloğun amacını “Çalışma hayatındaki temel menfaat sahipleri (paydaşlar) arasında uzlaşmanın teşvik edilmesi ve demokratik katılımın sağlanması, bu doğrultuda önemli ekonomik ve sosyal konuların çözülmesi, iyi kurumsal yönetimin desteklenmesi, sosyal ve endüstriyel barışın, istikrarın ve ekonomik gelişimin ilerletilmesi” şeklinde ortaya koymaktadır<sup>329</sup>. AB’ye üye ülkelerde sosyal diyaloğa çok önem verilmekte ve sosyal diyaloğun Kıta Avrupası’nın ayırt edici bir özelliği olduğu ifade edilmektedir<sup>330</sup>.

### C. İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi (*human capital*) ifadesi, bir kavram olarak 1960’larda kullanılmaya başlanmıştır<sup>331</sup>. Bu tarihlerde insan sermayesi, bireysel üretkenliği

---

<sup>329</sup> Bkz. (<https://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/social-dialogue/lang--en/index.htm>, Erişim Tarihi: 10.06.2022)

<sup>330</sup> Bkz. (<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/58/social-dialogue>, Erişim Tarihi: 10.06.2022). Ayrıca bkz. **Nahles, A.**: “European Commission Report on Strengthening EU Social Dialogue”, 2021 (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=23855&langId=en>, Erişim Tarihi: 10.06.2022). Sosyal diyaloğun ABD hukukunda gelişmediği, hatta mevcut olmadığı yönünde bkz. **Quan K./ Guthey, G.**: “State of the Art of Social Dialogue - U.S.A.” 2000 (<https://laborcenter.berkeley.edu/pdf/2000/dialogue.pdf>, Erişim Tarihi: 10.06.2022)

<sup>331</sup> **Schultz, T. W.**: “Investment in Human Capital”, *The American Economic Review* 1961, C. 51, S. 1, s. 1-17; **Becker, G.**: “Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis”, *Journal of Political Economy* 1964, C. 70, S. 5, s. 9-49; **Blaug, M.**: “The Empirical Status of Human Capital Theory: a Slightly Jaundiced Survey”, *J Econ Lit* 1976, C. 14, S. 3, s. 827-855. Esasen insan sermayesi düşüncesinin ilk izlerine Adam Smith’in 1776’da yayımlanan *Ulusların Zenginliği* kitabında rastlamak mümkündür. Smith bu eserinde, insan sermayesinin eğitim ve öğretim ile geliştirilmesinin girişimlerin kârlılığını ve nihai olarak toplumun kolektif zenginliğini artıracakını ifade etmiştir. Bkz. **Smith, A.**: “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations” OUP Oxford, 1998. İnsan sermayesi hukuku (*human capital law*) teriminin kullanıldığı ve bunun fikri mülkiyet alanı ile ilişkisinin incelendiği makale için bkz. **Lobel, O.**: “The New Cognitive Property: Human Capital Law and the Reach of Intellectual Property”, *Texas Law Review* 2014, C. 93, S. 1, s. 789.

artırmak için bireylerin edindiği yararlı bilgi ve yetenekler şeklinde tanımlanmıştır<sup>332</sup>. Başlarda bireysel kazanımlara ilişkin kişide biriken değer olarak nitelendirilen insan sermayesinin, zamanla hem mikro hem makro düzeyde dış etkileri olduğu görülmüş<sup>333</sup> ve bu kavrama, hangi disiplinin bakış açısıyla bakıldığına göre farklı anlamlar yüklenmiştir<sup>334</sup>. İnsan sermayesinin, muhasebesel bir bakış açısıyla işletme maliyeti (*operating cost*); finansal bir bakış açısıyla üretim ve yeterlik ölçümleri (*productivity and efficiency metrics*); insan kaynakları bakış açısıyla çalışma süresi (*tenure*) ve çeşitlilik (*diversity*); yönetim bakış açısıyla ise ortaklığın kârlılığındaki performans amaçları (*performance objectives*) gibi anlamları bünyesinde barındırdığı ifade edilmektedir<sup>335</sup>.

Bir ortaklık, faaliyetlerini devam ettirebilmek için fiziken sahip olunabilen malvarlığının yanı sıra, fiziksel olmayan fikri kaynaklara da ihtiyaç duymaktadır. İnsan sermayesi, fiziksel olmayan, ortaklığın bilançosunda gösterilemeyen ama ortaklığın bağımlı olduğu kaynakların en öne çıkan örneklerindedir. İnsan sermayesi, ortaklık çalışanlarının bilgisini, eğitimini, tecrübesini, yeteneğini, yaratıcılığını ve üretkenliğini içeren ve zamanla ortaklığa özgü hale gelen katkılarını ifade eder<sup>336</sup>.

---

<sup>332</sup> **Schultz**, s. 3-4.

<sup>333</sup> **Merriman, K. K.:** “Valuation of Human Capital: Quantifying the Importance of an Assembled Workforce”, Palgrave Macmillan 2017 (e-book), s. 8-9. Toplumun, insan sermayesi ve özellikle eğitim olmak üzere, insan sermayesine yapılan yatırım sebebiyle ekonomik menfaat elde ettiği yönünde bkz. **Sweetland, S. R.:** “Human Capital Theory: Foundations of a Field of Inquiry”, Review of Educational Research 1996, C. 66, S. 3, s. 350 vd.

<sup>334</sup> İnsan sermayesinin, bireysel olarak başladığı, akabinde ortaklıklar, daha sonra endüstri, nihayet ülke bazında etki gösterdiği yönünde bkz. **Kundu, S./Munjal, S.:** “Human Capital and Innovation: Examining the Role of Globalization”, Palgrave Macmillan, 2017 (e-book), s. 4.

<sup>335</sup> **Merriman**, s. 7.

<sup>336</sup> Çalışanların bir makine olmadığı, ortaklığa kendi bilgi ve becerileri, deneyimleri ile vazgeçilemez katkılar sağladığı yönünde bkz. **Lower**, s. 52-53. İnsan sermayesinin, bir çalışanın özellikleri, tecrübeleri, bilgisi, enerjisi ve hevesinden oluşan ve ortaklığa sağladığı toplam değer olduğu yönünde bkz. (<https://www.shrm.org/about-shrm/pages/default.aspx>, Erişim Tarihi: 10.06.2022). İnsan sermayesinin, bireylerin içerisinde yer alan üretkenlik kapasitesi olduğu yönünde bkz. **Bassi**,

Çalışanların bu katkılarının, her ne kadar bunlar ortaklığın finansal defterlerinde bir kalem olarak gösterilmiyor olsa da, ortaklığın üretkenliğini ve dolayısıyla kârlılığını artıran ekonomik bir değeri olduğu<sup>337</sup> ve bu değer ölçülebildiği kabul edilmektedir<sup>338</sup>.

Çalışanlar, anonim ortaklıkların hizmet ve ürünlerinin geliştirilmesinde, üretilmesinde, topluma sunulmasında, pazarlanmasında, özetle anonim ortaklığın işleyişi ile ilgili baştan sona her aşamada yer almaktadır. Aldıkları eğitimler ve ortaklık faaliyetleriyle ilgili edindikleri deneyimler ile süreç içerisinde tamamen o ortaklığa özgü (*firm-specific*) bir insan kaynağı ortaya çıkmaktadır<sup>339</sup>. Nasıl ki pay sahipleri ortaklığa “para” sermayesi getiriyorsa, çalışanlar da “insan” sermayesi koymaktadır<sup>340</sup>. Ortaklığın faaliyetlerini devam ettirebilmesi için “para” sermayesi

---

**L. J./ McMurrer, D. P.:** “Employers’ Perspectives on the Roles of Human Capital Development and Management in Creating Value”, OECD Education Working Papers No.18, 2009, s.7.

<sup>337</sup> İnsan sermayesinin, ortaklığın rekabet edilebilirliğine ve nihai başarısına olumlu katkısı olduğu yönünde bkz. **Dash, S. P./Roy, S.:** “Role of Human Capital in Organization Performance: A Theoretical Framework”, OPUS 2020, C. 11, S. 2, s. 4-5. İnsan sermayesinin, finansal defterlerde yer almamasının bir yaptırımı olmadığı; ancak bir ortaklığın insan sermayesini kaybederse yaşayamayacağı, dolayısıyla bir yatırımcının bu kaynağın varlığına ve değerine önem verdiği yönünde bkz. **Merriman**, s. 13-14.

<sup>338</sup> **Fitz-enz, J.:** The ROI (Return of Investment) of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance, Amacom American Management Association, New York, 2000. Çalışanın değerinin belirlenemeyeceği yönünde bkz. **Fix, B.:** “The Trouble with Human Capital Theory”, R. W. Econ. Review 2018, S. 86, s. 29.

<sup>339</sup> İnsan sermayesinin, bireye özgü (*individual specific*), ortaklığa özgü (*firm specific*) ve endüstriye özgü (*industry specific*) olmak üzere üç türü olduğu, ortaklığa özgü insan sermayesinin, çalışanın, ortaklığı rakiplerine karşı öne geçirecek düzeyde yetenek ve bilgisi olarak tanımlanabileceği ve bunun ortaklığın performansına olumlu katkı sağladığı yönünde bkz. **Samad, S.:** “Assessing the Contribution of Human Capital on Business Performance”, International Journal of Trade, Economics and Finance 2013, C. 4, S. 6, s. 393-394. Ayrıca bkz. **Kershaw, D.:** “No End in Sight for the History of Corporate Law: The Case of Employee Participation in Corporate Governance”, J. Corp. L. Stud. 2002, C. 2, S. 1, s. 40 vd.

<sup>340</sup> **Keay, A.:** “Moving Towards Stakeholderism? Constituency Statutes, Enlightened Shareholder Value and All That: Much Ado About Little?”, European Business Law Rev. 2011, C. 22, S. 1, s. 12; **Dinh**, s. 992. Çalışanların koyduğu sermayenin, entelektüel sermaye olduğu yönünde bkz. **Gulati, G. M./Klein, W. A./Zolt, E. M.:** “Connected Contracts”, UCLA Law Rev. 2000, C. 47, S.1, s. 923.

nasıl zorunluysa, “insan” sermayesine de bir o kadar ihtiyaç vardır. Bu durumda insan sermayesinin de, pay sahiplerinin getirdiği fiziksel sermayeden ayrı düşünülmemesi, hatta bununla eşdeğer kabul edilmesi gerekir<sup>341</sup>. Çalışanların da ortaklığın yatırımcısı (*investor*) olarak anılması bu sebeptir<sup>342</sup>.

Günümüzde de insan sermayesi kavramının ortaklıkların yönetiminde ön plana çıktığı ve yönetim kurullarında bu konu için daha fazla vakit ayrıldığı gözlemlenmektedir<sup>343</sup>. 2021 yılında yapılan bir ankette<sup>344</sup> yöneticilerin %74’ü, yönetici oldukları ortaklıkların yönetim kurulunda insan sermayesi stratejilerine dair tartışmaların arttığını; %39’u ise insan sermayesine ilişkin konularda kamunun daha çok aydınlatıldığını söylemektedir. Bu doğrultuda, çalışanların artık ilgili işyerine özgü insan sermayesi geliştirdiği ve çalışanların da tıpkı pay sahipleri gibi ortaklığa yatırım yaptığı geniş kabul görmektedir<sup>345</sup>. Hatta insan sermayesi sebebiyle çalışanların da esasen pay sahipleri gibi, tasfiye bakiyesini talep eden (*residual*

---

<sup>341</sup> **Dinh**, s. 992; **Puri, P./Borok, T.:** “Employees as Corporate Stakeholders”, The Journal of Corporate Citizenship 2002, S. 8, s. 51; **Schultz**, s. 1-17. Çalışanların katkısının münferit olarak belirlenmesinin zor olduğuna dair bkz. **Zingales, L.:** Corporate Governance, Chapter 6, The Economic Nature of the Firm, Cambridge University Press, Cambridge 2009, s. 74. Para sermayesinin kaynağının da insan çalışması (*human work*) olduğu yönünde bkz. **Lower**, s. 47.

<sup>342</sup> **Keay, A.:** “Stakeholder Theory in Corporate Law: Has It Got What It Takes?”, Richmond Journal of Global Law & Business 2010, C. 9, S. 3, s. 252. Modern ortaklıklarda, birçok farklı menfaat sahibinin, tasfiye payını talep eden olarak nitelendirilebileceği yönünde bkz. **Keay** (Stakeholderism), s. 22-23.

<sup>343</sup> En önemli sermayem insan kaynağıdır” Vehbi Koç – Kurucu Koç Holding (<https://www.koc.com.tr/kocta-hayat/icinde-koc-var>, Erişim Tarihi: 05.04.2022)

<sup>344</sup> Ayrıntılar için bkz. PricewaterhouseCoopers LLP Yıllık Kurumsal Yönetici Anketi’nin 2021 yılına ait sayısı, 2021 Annual Corporate Directors Survey, The Director’s New Playbook: Taking on Change, 2021. Ayrıca bkz. **DeNicola, P.:** “The Corporate Governance Trends that Shaped 2021”, PWC 2021 (<https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/blog/2021-corporate-governance-trends.html>, Erişim Tarihi: 05.04.2022)

<sup>345</sup> **Fauver, L./Fuerst, M. E.:** “Does Good Corporate Governance Include Employee Representation? Evidence from German Corporate Boards”, Journal of Financial Economics 2006, C. 82, S. 3, s. 679.

*claimant*) olduğu ifade etmektedir<sup>346</sup>. Bu doğrultuda çalışanların menfaatlerinin korunması ve bunların ortaklığın yönetiminde söz sahibi olması için anonim ortaklıklarda mekanizmalar kurulması gerekmektedir<sup>347</sup>.

#### D. Takım Üretimi Anlayışı

*Blair* ve *Stout* tarafından yaratılan takım üretimi anlayışı (*team production approach*) anonim ortaklıkların, birçok farklı çıkar grubunun ve bileşenin biraraya gelmesi ile oluştuğunu esas alır<sup>348</sup>. Buna göre anonim ortaklık, sözleşme teorisinde olduğu gibi yalnızca sözleşmelerden oluşan bir ağ (*nexus of contracts*) şeklinde değil, birçok farklı grubun ayırt edici ve önemli katkılarını işletmeye sunduğu ortaklığa özgü yatırımlardan oluşan bir ağ (*nexus of firm-specific investments*) olarak tanımlanmaktadır<sup>349</sup>. Bu ağ içinde görev alan her bir takım üyesinin katkısı birleşerek o ortaklığa ait bir sinerji ve değer yaratmaktadır<sup>350</sup>. Ortaklığın rekabet edilebilirliği,

---

<sup>346</sup> **Kershaw**, s. 52; **Fauver/Fuerst**, s. 681. **Greenfield** (Place of Workers), s. 305 vd.

<sup>347</sup> Eğer bir yatırım ortaklığın değerini artıracaksa yöneticilerin bu yatırıma öncelik vereceği, çalışanlara yapılacak yatırımın da ortaklığın değerini artıracacağı, dolayısıyla ortaklığın menfaati için yöneticilerin insan sermayesinin korunması için modeller geliştirmesi gerektiği yönünde bkz. **Sunwoo, H./Law, J./Lee, W./Oh, S.:** “The Importance of Organizational Context for the Relation Between Human Capital Investment and Firm Performance: Evidence from Labor Unions, Journal of Management Accounting Research 2021, C. 33, S. 1, s. 199.

<sup>348</sup> Bu anlayışın yalnızca halka açık ortaklıklarda gündeme gelebileceğine dair bkz. **Pollman, E.:** “Team Production Theory and Private Company Boards”, Seattle University Law Review 2015, C. 38, S. 2, s. 649. *Blair* ve *Stout* da makalelerinde bunu vurgulamaktadır.

<sup>349</sup> **Blair/Stout**, s. 275. Menfaat sahiplerinin ortaklığa özgü yatırım yaptığı; ancak bunların münferit sözleşmelerle halihazırda korunduğu, dolayısıyla pay sahiplerinin malvarlığı değerinin artırılması yönünde hareket edilmesi gerektiği yönünde bkz. **Easterbrook/Fischel**, s. 35-39; **Macey, J. R.:** “Externalities, Firm-Specific Capital Investments and the Legal Treatment of Fundamental Corporate Changes”, Duke L.J. 1989, S. 1, s. 188-192.

<sup>350</sup> Bu katkıların sonucu olarak meydana gelen -başarılı ürün- ayrıştırılamaz olduğu için, kimin ürünün hangi kısmından sorumlu olduğu bilinemez. Bkz. **Blair/Stout**, s. 266. Eğer ortaklıklarda sinerji olmasaydı, katılımcılarının katkıları, ortaklığın değerinde ve etkinliğinde bir kayıp olmadan çıkarılabilir, ortaklık parçalarına ayrılabilirdi. Oysa katılımcıların ortaklığa özgü katkıları ve bunların bir araya gelmesi ile oluşan sinerji, ortaklığın, münferit bireylerden daha üretken olmasının temellerinden biridir. Bkz. **Engle/Danyliuk**, s. 96.



performansı ve nihai başarısı farklı unsurların ve kesimlerin farklı katkılarını bir araya getiren bir ekip çalışmasının ürünüdür<sup>351</sup>.

Bu görüşün temelinde, ortaklığın üretimine özel katkı sunan grubun yalnızca pay sahipleri olmaması yatar. Yönetim kurulunun, çalışanların, ortaklık alacaklılarının ve toplum gibi diğer çıkar gruplarının da ortaklığa önemli katma değer sağladığı ve bunların da ortaklığın başarısında etkileri ve menfaatleri bulunduğu kabul edilmektedir<sup>352</sup>. Bu sebeple de ortaklıkta, hiçbir çıkar grubu tek başına tüm kontrol haklarını elinde bulundurmamalıdır. Aksine ortaklık, gerekirse menfaatleri aksine hareket edebilecek yeni ve bağımsız bir yapı tarafından yönetilmektedir. Bu yapıya “uzlaştırıcı hiyerarşi” (*mediating hierarchy*) denilmektedir<sup>353</sup>.

Bu hiyerarşinin en tepesinde yönetim kurulu oturmaktadır. Bunun, ortaklığın malvarlığı üzerindeki yetkisi mutlak ve takım üyelerinden bağımsızlığı hukuk tarafından korunmaktadır<sup>354</sup>. Takım üretimi yaklaşımında amaç vekil masraflarını düşürmek değil, ortaklığa özgü yatırımları (*firm specific investments*) desteklemek olup yönetim kurulları sadece pay sahiplerini değil, takım üyelerinin (bunlar pay sahipleri, yöneticiler, çalışanlar ya da ortaklık alacaklıları vb. olabilir) her birinin

---

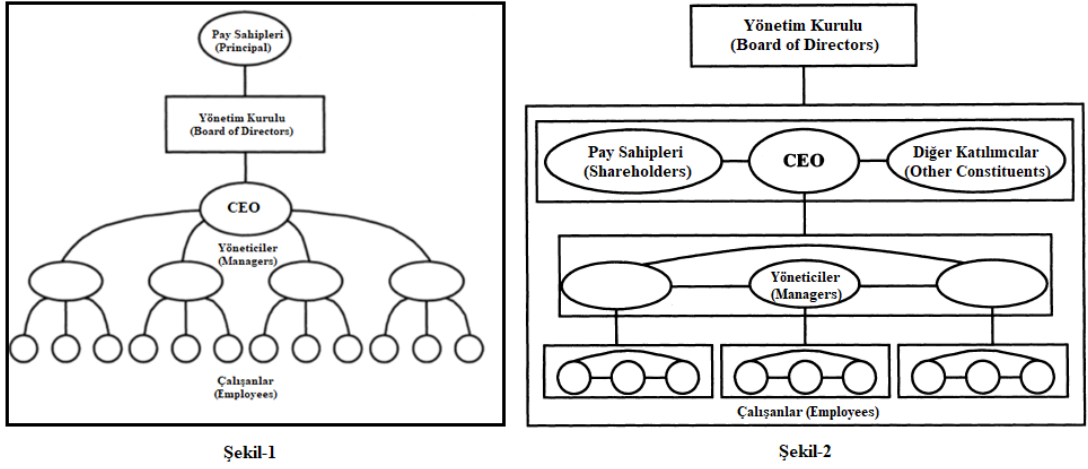
<sup>351</sup> **Pulaşlı** (Kurumsal Yönetim), s. 4. Takım üretimi kavramını tanımlamak için (i) birçok kaynak kullanılmış olması, (ii) bu kaynakların münferit olarak ayrıştırılmaması olmaması ve (iii) kaynakların sadece bir kişiye ait olmaması şeklinde üç ölçütü olduğu yönünde bkz. **Alchian, A. A./ Demsetz, H.**: “Production, Information Costs, and Economic Organization”, *The American Economic Review* 1972, C. 62, S.5, s. 777-779.

<sup>352</sup> **Blair/Stout**, s. 249-250.

<sup>353</sup> Baş, “*mediating hierarchy*” terimini “iç yönetim hiyerarşisi” olarak tercüme etmiştir, bkz. **Baş**, s. 20. Bu çalışmada, “*mediating*” terimini daha iyi açıkladığı düşünülen “uzlaştırıcı” kelimesi tercih edilmiştir.

<sup>354</sup> **Blair/Stout**, s. 250-251.

ortaklığa özgü katkılarını korumak için hareket eder<sup>355</sup>. Dolayısıyla, yönetim kurulunun temel görevi, sadece pay sahiplerinin menfaatleri yönünde hareket eden bir vekil olmak değildir. Yöneticiler *ortaklığın* güvenilir kişileridir ve görevleri takım üyelerinin çatışan menfaatlerini, herkesin yeterinde mutlu olacağı ve üretken koalisyonu devam ettirecek şekilde dengelemektir<sup>356</sup>.



*Blair ve Stout*, takım üretimi anlayışını, pay sahipliği odaklı model ile karşılaştırarak açıklamıştır. Yazarlar, pay sahipliği odaklı yönetim modelini Şekil-1’de, takım üretimi anlayışını ise Şekil-2’de yansıtmıştır<sup>357</sup>. Buna göre pay sahipliği odaklı modelde ortaklığın yönetimi, pay sahipleri, yönetim kurulu, icra kurulu başkanı, yöneticiler ve çalışanlar şeklinde katmanlardan oluşmakta ve ortaklığın yönetimine dair tüm süreçler dikey olarak yapılanmaktadır<sup>358</sup>. Üst katmanlardaki ilgililer, alt

<sup>355</sup> **Blair/Stout**, s. 253.

<sup>356</sup> **Blair/Stout**, s. 280-281. Blair, ABD hukukunda yöneticilerin, pay sahiplerinin menfaatine aykırı hareket edebileceği birçok düzenleme olduğunu; ayrıca pay sahiplerinin açacağı davaların, kendi menfaatleri için değil, ortaklığın menfaati için başlatıldığını ifade etmektedir. Bkz. **Blair/Stout**, s. 291-292.

<sup>357</sup> Şekil-1 için bkz. **Blair/Stout**, s. 262, Şekil-2 için bkz. **Blair/Stout**, s. 282.

<sup>358</sup> **Blair/Stout**, s. 262.

katmanlara yetki devri yapabilir ancak bütün katmanlar nihai olarak pay sahiplerinin mutlak kontrolü altında ve yalnızca bunlar için çalışmaktadır. Öte yandan takım üretimi anlayışında bir anonim ortaklığın üretim ve hizmetlerinin verimli bir şekilde ortaya çıkabilmesi, yalnızca dikey değil, yatay etkileşimlerin de varlığını gerektirir<sup>359</sup>. Takım üyeleri arasındaki yatay etkileşimler neticesinde elde edilen kolektif çıktının (*collective output*) nihai değeri, her bir takım üyesinin sağlayacağı münferit girdilerin (*individual input*) toplamından daha fazla olacaktır<sup>360</sup>. Hiyerarşinin tepesinde yer alan yönetim kurulu, pay sahiplerine değil, ortaklığa karşı sorumludur<sup>361</sup>. Yönetim kurulu, ortaklığın üretkenliğini devam ettirmek için takım üyelerinin menfaatlerini gözetmeli ve özellikle ortaklığa özgü katkısı tartışılmaz olan çalışanların belirli model ve yöntemlerle karar alma mekanizmalarına katılmasını sağlamalıdır.

Takım üretimi anlayışına karşı bazı eleştiriler getirilmiştir. Bir görüşe göre yöneticiler bir konuda karar alırken menfaat sahiplerinin menfaatini gözetmeye karar verecekse bile, bu gözetme uzun vadede pay sahiplerinin menfaatine olduğu içindir. Eğer yönetim kurulu, pay sahiplerinin malvarlığını en üst seviyeye getirmek amacıyla değil de, “*mediating hierarch*” olarak davranmaya başlarsa, bunun sonucunda pay sahipleri, tasfiye bakiyesini talep eden çıkar grubu olarak, aleyhlerine artan riski dengelemek için ortaklıkla olan ilişkilerini daha fazla gelir elde edebilecekleri şekilde

---

<sup>359</sup> **Lower**, s. 79; **Fauver/Fuerst**, s. 680; **Blair/Stout**, s. 264.

<sup>360</sup> **Alcaly, R. E.**: *Reinventing the Corporation*, N. Y. Rev. Books, New York 1997, s. 38.

<sup>361</sup> Takım üretimi anlayışında, ortaklığın bağımsız oyuncular arasındaki bir sözleşmeler ağı şeklinde değil, ortaklığa özgü katkıları koymak suretiyle kolektif üründen ortak ve maksimum kazanç sağlamak için anlaşmış aktörler takımı olarak tanımlandığı, tüm takım üyelerinin, işletmenin gelirini artırmada ortak çıkarı olduğu ve bu ortak kazancı sağlamak için aracı hiyerarşi (*mediating hierarchy*) kavramının ortaya atıldığı, bu hiyerarşinin en tepesinde bulunan yönetim kurulunun tüm işletmenin en iyi çıkarı için hareket etmekte yükümlü olduğu ve elde edilen gelirin de yalnızca pay sahiplerine değil tüm takım üyelerine ait olduğu ve dağıtılması gerektiği yönünde bkz. **Dinh**, s. 989-990.

uyarlayacak ve bu uyarlama neticesinde tüm takım üyelerinin menfaati olumsuz etkilenecektir<sup>362</sup>. Bir başka eleştiri ise, takım üretimi anlayışında yönetim kurulunun hiyerarşinin en tepesine koyulmasına yönelik olarak ileri sürülmüştür. Böyle bir yönetim yapısında “denetleyeni kim denetleyecek?” sorusu gündeme gelecektir. Ayrıca, yönetim kurulunun pay sahipleri tarafından seçiliyor olmasının, yönetim kurulunun ortak üretkenliği (*joint productiveness*) en üst düzeye çıkarmak yönündeki iradesini zedeleyeceği ifade edilmektedir<sup>363</sup>.

---

<sup>362</sup> **Bainbridge** (Director Primacy), s. 63-64.

<sup>363</sup> **Dinh**, s. 990. **Meese, A. J.:** “The Team Production Theory of Corporate Law: A Critical Assessment”, William & Mary L. Rev. 2002, C. 43, S. 4, s. 1701.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞANLARIN KATILIMININ ANONİM ORTAKLIĞIN ETKİN YÖNETİMİNDEKİ YERİ

#### I. Çalışanların Yönetime Katılımının Olumlu ve Olumsuz Yanları

##### A. Genel Olarak

Çalışanların anonim ortaklık yönetimine katılımının olumlu, olumsuz nasıl bir etkisi olduğuna veya bir etkisi olup olmadığına dair birçok araştırma ve çalışma yapıldığı ve bunların neticesinde farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir<sup>364</sup>. Bir kısım çalışmada ise, anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımı ile ortaklığın performansı arasındaki ilişkiyi anlatan, ülkelerin bunu kabul ya da reddetmesini haklı kılacak, ekonomik etkilerine ilişkin net bir delil bulunmadığı ifade edilmektedir<sup>365</sup>.

Anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımının olumlu ve olumsuz yanlarına yönelik çalışmalar, katılımın hangi düzeyde gerçekleştiğine yönelik olarak ayrılmaktadır. *İşyeri düzeyinde* katılıma ilişkin olarak son zamanlarda daha geniş veri

---

<sup>364</sup> Çalışanların katılımının olumlu etkileri olduğunu söyleyen çalışmalar için bkz. **FitzRoy, F./Kraft, K.:** “Co-Determination, Efficiency and Productivity”, *British Journal of Industrial Relations* 2005 C. 43, S. 2, s. 233-247; **Gurdon, M. A./Rai, A.:** “Codetermination and Enterprise Performance: Empirical Evidence from West Germany”, *Journal of Economics and Business* 1990, C. 42, S. 4, s. 289-302; **Renaud, S.:** “Dynamic Efficiency of Supervisory-Board-Codetermination in Germany”, *Labour Rev.* 2007, C. 21, S. 4-5, s. 689-712. Çalışanların katılımının olumsuz etkileri olduğunu söyleyen çalışma için bkz. **Ginglinger, E./Megginson, W./Waxin, T.:** “Employee Ownership, Board Representation, and Corporate Financial Policies”, *Journal of Corporate Finance* 2011, C. 17, S. 4, s. 868-887.

<sup>365</sup> **Gold** (Evaluation), s. 42-43; **Baums, T./Frick, B.:** “Codetermination in Germany: The Impact of Court Decisions on the Market Value of the Firm”, *Economic Analysis* 1998, C. 1, S. 2, s. 143-161.

gruplarıyla yapılan çalışmalar neticesinde, ortaklıkta çalışma konseylerinin bulunmasının ortaklığın verimliliğini artırdığı yönünde sonuçlara ulaşılmış ve çalışma konseyi bulunan ortaklıklarda %78 oranında daha fazla yenilikçi fikir ortaya atıldığı tespit edilmiştir<sup>366</sup>. *Yönetim düzeyinde* katılıma ilişkin yol gösterici olduğu değerlendirilen *Biedenkopf* Raporu'nda ise yönetim kurullarında temsil yoluyla katılımın ortaklığın performansına etkilerinin olumlu yönde seyrettiği belirtilmiştir<sup>367</sup>. *Endüstri düzeyinde* katılıma ilişkin olarak ise, sendikalaşma oranının yüksek olduğu ülkelerde çalışanların katılımının, istihdam verimliliği, istihdam oranları, sürdürülebilir gelişme vb. birçok alanda olumlu etkileri olduğu ifade edilmiştir<sup>368</sup>.

Bir anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımının olumlu ve olumsuz yanları, çalışanların yönetime katılım modellerine<sup>369</sup> ve bu yönde çalışanlara tanınan haklara<sup>370</sup> göre değişiklik gösterebilir. Örneğin, çalışanların işyeri düzeyinde yönetime katılımının bir gereği olarak, çalışma konseyine, ortaklığın olumsuz seyreden finansal durumuna ilişkin aktarılan bir bilgi, ortaklıktaki bilgi asimetrisinin azaltılması suretiyle iş barışına katkı sağlayacakken, aynı bilginin sendika temsilcisine aktarılması, çalışanların ücretlerini elde etmesinin tehlikeye düşme ihtimali sebebiyle endüstri düzeyinde tam ters bir etki doğurabilir. Yine örneğin, çalışma konseyine tanınan bilgi alma ve danışılma hakkı ile yönetim kurulunda görev alan bir çalışan temsilcisine tanınan müşterek karar alma hakkı karşılaştırıldığında, karar alma sürecinin

---

<sup>366</sup> **Fulton**, s. 21.

<sup>367</sup> **Fulton**, s. 9; **Mintz, S. M.**: "A Comparison of Corporate Governance Systems in the U.S., UK and Germany", *Corp. Own. and Control* 2006, C. 3, S. 4, s. 27.

<sup>368</sup> Çalışanların yönetime katılımının Lizbon Kriterleri'ne ulaşılmasında olumlu etkileri olduğu yönünde bkz. **Vitols**, s. 3.

<sup>369</sup> Birinci Bölüm, Kısım III.

<sup>370</sup> Birinci Bölüm, Kısım IV.

yavaşlamasına ilişkin olumsuz etkinin ilk durumda asgari, ikinci durumda ise yüksek seviyede olması mümkündür.

Bu doğrultuda, çalışanların yönetime katılımının olumlu ve olumsuz yanları değerlendirilirken öğretilerdeki en temel başlıklar önce genel hatlarıyla ele alınmış ancak bu başlıklar altında, niteliğine uygun düştüğü ölçüde, katılım düzeyleri, katılım modelleri ve katılım haklarına ilişkin farklılaşan hususlar ayrıca değerlendirilmiştir.

## **B. Olumlu Yanları**

### **1. Bilgi Asimetrisinin Engellenmesi**

Anonim ortaklıkta ortaklığın sunduğu hizmet veya ürün hakkında araştırma, geliştirme, üretim, pazarlama, satış, dağıtım ve benzeri birçok süreç vardır. Yönetim kurulunun bu süreçlere tam anlamıyla hakim olması mümkün değildir. Benzer şekilde çalışanlar da yönetim kurulundaki müzakereler ve karar alma süreçlerinden uzaktır. Oysa çalışanlar, görev alanlarıyla sınırlı olarak, anonim ortaklığın sunduğu hizmet veya ürettiği ürünlerle ilgili doğrudan bilgi sahibidir. Bir başka ifadeyle çalışanların ilgili hizmet veya ürünün geliştirilmesinden dağıtımına kadar tüm süreçlerde ortaya çıkan sorunları gözlemleme ve bu sorunların giderilmesi için öneriler geliştirme imkânına sahiptir.

Anonim ortaklığın hizmet ve ürünlerine ilişkin sorunların ve önerilerin düzgün bir şekilde ortaklığın üst yönetimine aktarılması, karar alma mekanizmasının verimli

çalışması bakımından son derece önemlidir. Eğer çalışanlar ile ortaklığın üst yönetimi arasında bilgi asimetrisini engelleyecek bir mekanizma yoksa çalışanların bilgi ve birikimlerinden yararlanılamamış ve insan sermayesi kullanılamamış olacaktır<sup>371</sup>. Bu sebeple, çalışanlarla ortaklık yönetimi arasında köprü vazifesi görececek bir mekanizmanın bulunması gereklidir<sup>372</sup>.

Bilgi asimetrisinin engellenmesine yönelik bu olumlu etki çalışma konseyleri, yönetim kurulunda çalışan temsilcisi bulundurulması ve sendikalar aracılığıyla yönetime katılım modelleri bakımından farklılaşacaktır. Öncelikle çalışma konseyleri ile yönetim kurulunda görev alan çalışan temsilcisi karşılaştırılacak olursa, bu modellerin ilgisine sağladığı yetkilerin kapsamı sebebiyle<sup>373</sup>, ortaklıkla ilgililer arasında ilk modelde daha az, ikinci modelde ise daha fazla bilgi aktarımı olacaktır. Bu doğrultuda, çalışma konseyi ile karşılaştırıldığında, yönetim düzeyindeki bir katılımın bilgi asimetrisinin engellenmesi konusunda daha etkili bir model olduğu düşünülmektedir. Öte yandan sendika temsilcisi yoluyla yönetime katılım, bu iki modelden epey farklılaşmaktadır. Zira, sendika temsilcisi ortaklığın dışında olup ortaklığın üretim ve hizmet ağına, araştırma, geliştirme, pazarlama, satış gibi süreç ve aşamalarına hakim değildir<sup>374</sup>. Bu doğrultuda anonim ortaklık ile sendika temsilcisi

---

<sup>371</sup> **Hopt, K.:** “New Ways in Corporate Governance: European Experiments with Labour Representation on Corporate Boards”, Michigan Law Review 1984, C. 82, S. 5, s. 1348.

<sup>372</sup> Yönetim kurulunda temsil edilen çalışanların gelişmiş iletişim ve bağlılık neticesinde daha verimli çalışacağı, bunun da kurumsal şeffaflığa yardımcı olacağı yönünde bkz. **Engle/Danyliuk**, s. 112. Yönetim ile çalışanlar arasında ne kadar sıkı bir koordinasyon varsa, çalışanların temsilinden o kadar verim alınacağı yönünde bkz. **Fauver/Fuerst**, s. 682.

<sup>373</sup> Çalışma konseyi üyelerine tanınan yetkiler çoğunlukla bilgi alma ve danışılma hakları olarak gündeme gelmekte ve bunların, kendilerine tanındıysa, müşterek karar alma veya veto hakları çok daha az sayıda konu ile sınırlandırılmaktadır. Öte yandan, yönetim kurulunda görev yapan bir çalışan temsilcisinin, anonim ortaklığın karar alma mekanizmalarına daha yoğun katıldığı ve bu doğrultuda daha fazla bilgi edineceği kanaatindeyiz.

<sup>374</sup> Sendika temsilcisinin ortaklıkta çalışmadığı, bu doğrultuda ortaklığın işleyine yönelik doğrudan bilgi sahibi olmadığı ve bu sebeple çalışma konseyi ve yönetim kurulunda temsil modellerine



arasındaki bilgi alışverişi, ortaklığı ilgilendiren konularda, daha çok ortaklıktan sendikaya şeklinde, tek yönlü olacaktır. Bu anlamda çalışanların yönetime katılımının bilgi asimetrisinin engellenmesi veya azaltılmasına yönelik olumlu etkisi, sendika aracılığıyla yönetime katılım modelinde, daha düşük seviyede gerçekleşecektir.

## 2. Takım Çalışmasının Güçlenmesi

Anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımının olumlu neticelerinden bir diğeri ortaklıkta işbirliğinin, ekip çalışmasının ve dolayısıyla verimliliğin artmasıdır. Kendi fikirlerine kıymet verildiğini gören çalışanların ortaklığa olan sadakat ve bağlılığı daha yüksek olacaktır. Çalışanların, yalnızca emeklerinden yararlanan harici bir grup olarak görülmemesi, aksine bunlara işletmenin bir parçası olduklarının hissettirilmesi takım ruhunu ve problem çözümünü güçlendirecek ve böylece yönetim uygulamalarına karşı direnç de azalacaktır<sup>375</sup>.

Çalışanların, değişik modeller ile yönetime katılmalarının bir sonucu olarak elde edecekleri bilgiler, ortaklığın faaliyet gösterdiği iş alanının koşullarını daha iyi tanımalarına ve değişen koşullara daha kolay ve hızlı yanıt verebilmelerine yardımcı olur. Çalışanlar ile ortaklık arasında güven ilişkisinin sağlanması çalışanların içinde buldukları organizasyonları benimsemesini ve çalışanlarla yönetim arasında çatışmaların azalmasını sağlar<sup>376</sup>.

---

kıyasla, bunlardan alınacak verimin, sendika aracılığıyla temsil modelinde mevcut olmayacağı yönünde bkz. **Fauver/Fuerst**, s. 682.

<sup>375</sup> **Özcüre/Eryiğit**, s. 157-164.

<sup>376</sup> **Engle/Danyiuk**, s. 112.

Takım çalışmasının güçlenmesine yönelik bu olumlu etki, tüm çalışan katılım modellerinde mevcuttur<sup>377</sup>. Bununla birlikte, yönetime katılım bakımından çalışanlara tanınan, bilgi alma, danışılma, müşterek karar alma ve veto haklarına yönelik bir ayırım yapmak gereklidir. Bilgi alma ve danışılma hakkı, ortaklık ile çalışanlar arasındaki bilgi asimetrisini azaltmak suretiyle çalışanların ortaklığın ürün ve hizmetlerine yapacağı katkıyı artırarak daha verimli bir takım çalışmasına zemin hazırlayacaktır. Birlikte karar alma ve veto hakları ise çalışanların menfaatlerinin göz ardı edilerek ortaklığın keyfi hareket etmesini ve karar almasını engellemek suretiyle daha işbirlikçi ve eşitlikçi bir çalışma ortamı sağlar<sup>378</sup>. Bu da kurum teorisindeki ve menfaat sahipliği odaklı modeldeki takım üretimi ve sinerji anlayışı ile uyumaktadır<sup>379</sup>.

### **3. Kararların Kalitesinin Artması**

Bir anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımı, karar alma mekanizmalarında fikir çeşitliliğinin artmasına ve farklı bakış açılarının gündeme getirilmesine yardımcı olacaktır. Yalnızca tek tip bir yaklaşıma bağlı kalınmaması ve ve farklı görüşlerin değerlendirilmesi neticesinde alınacak kararlar daha sağlam temellere dayanacak ve bu sayede ortaklığın riskli kararlar alma ve bunları uygulama ihtimali azalacaktır.

---

<sup>377</sup> Sendika aracılığıyla katılım modelinde bu etkinin daha düşük olacağı kanaatindeyiz.

<sup>378</sup> Jirjahn/Smith, s. 202-205.

<sup>379</sup> İkinci Bölüm, Kısım III/D.

Çalışma konseyleri ve yönetim kurulunda çalışan temsilcisi bulundurulması, ortaklığın en üst seviyelerine bilgi aktarımı sağlayan ve kurulun karar verme yeteneğini artıran, güvenilir kanallardır. Özellikle uzun süredir ortaklıkta çalışan bir çalışanın, gerek çalışma konseyinde gerek yönetim kurulunda görev alarak veya buralarda üye olan çalışan temsilcileri vasıtasıyla geniş ve teknik bilgi birikimini aktarmasının ortaklığın karar alma sürecine katkı sağlayacağı şüphesizdir<sup>380</sup>. Çalışanların yönetim kurulunda temsilci bulundurulması yoluyla katılım modelinde çalışan temsilcilerinin müzakerelere ciddi bir bilgi birikimi kattığı ve kararların kalitesini artırdığı ifade edilmektedir<sup>381</sup>. Benzer şekilde, sendika temsilcisinin yönetime katılımı da yönetim kurulunun endüstrideki gelişmelerden haberdar olmasına destek olacaktır.

#### 4. İş Barışının ve Disiplinin Sağlanması

Yönetim ile çalışanlar arasındaki düzgün bilgi aktarımını sağlayan çalışma konseyleri ve/veya çalışan temsilcileri, çalışanların ilgili kararların neden alındığını daha iyi anlayabilmesini sağlayan etkili bir köprü görevi görmektedir. Bu doğrultuda çalışanlara ortaklık yönetiminde yer verilmesi, iş barışını bozacak uygulamaların önüne geçecektir. Örneğin bir ortaklığın finansal durumu kötüyse ve çalışanlar bu konuda bilgilendirilmiş ve hatta çalışanların bu konuda önerileri dinlenmişse, bunların

---

<sup>380</sup> **Kroszner, R. S.:** The Economic Nature of the Firm, Cambridge University Press, Cambridge 2009, s. 262; **Waddington/Conchon,** s. 92, 205.

<sup>381</sup> **Van Het Kaar,** s. 60. Çalışanların yönetim kurulunda hangi oranda temsil edildiği ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Öte yandan 1/3 oranında katılımın ortaklığın kârlılığını olumlu etkilediği ifade edilmektedir. Bkz. **Renaud,** s. 692; **FitzRoy/Kraft,** s. 365-375.

masraflı grevler ve iş durdurmaları gibi ortaklığın faaliyetlerini olumsuz etkileyecek uygulamalarda bulunma ihtimalinin azalacağı ifade edilmektedir<sup>382</sup>.

Ayrıca çalışanların anonim ortaklık yönetimine katılımı, üst yönetimde finansal hakların denetlenmesi ve ilişkili taraf işlemlerinin gözetilmesi bakımından bir disiplin unsuru oluşturacaktır<sup>383</sup>. Özellikle yöneticilere tanınacak aşırı yüksek mali haklar (*excessive salaries*), terfi sisteminde kayırmalar (*opportunism*), vazifeden kaçma (*shirking*) azalacak ve yönetimin keyfi uygulamalarının önüne geçilecektir<sup>384</sup>.

### C. Olumsuz Yanları

#### 1. Karar Alma Sürecinin Yavaşlaması

Her ne kadar çalışanların müzakerelerde ya da yönetim kurullarında bulunmasının yukarıda sayıldığı üzere birtakım yararları olsa da bunun bazı olumsuz sonuçlar doğurması da mümkündür. Bunlardan biri –ve tespit edebildiğimiz kadarıyla çalışanların yönetime katılımına karşı getirilen en yoğun eleştiri– anonim ortaklığın karar alma sürecinin yavaşlamasıdır. Bir anonim ortaklıkta birçok farklı çıkar grubu ve bu çıkar gruplarının birçok farklı menfaati vardır<sup>385</sup>. Bu doğrultuda bir karar alınırken, karar alma mekanizmasında temsil edilen veya söz hakkı bulunan tüm çıkar grupları, kararların kendi beklentilerini tatmin edecek şekilde alınması yönünde talepte

---

<sup>382</sup> Fauver/Fuerst, s. 680, 703; Vijay, s. 20-21.

<sup>383</sup> Kötü ve kriz dönemlerinde işletmelere yardımcı olduğu yönünde bkz. Pulaşlı (Kurumsal Yönetim), s. 15.

<sup>384</sup> Fauver/Fuerst, s. 683.

<sup>385</sup> İkinci Bölüm, Kısım II.

bulunacaktır<sup>386</sup>. Bunun da fikir ayrılıklarına ve müzakere süreçlerinin uzamasına sebebiyet vereceği şüphesizdir<sup>387</sup>.

Anonim ortaklıkta karar alma sürecinin yavaşlamasına dair olumsuz etkinin çalışanların yönetime katılımına dair çalışanlara tanınan farklı haklar bakımından ayrıca ele alınması gerekir. Çalışma konseyleri aracılığıyla katılımı çalışanlara tanınan bilgi alma ve danışılma hakları, karar alma sürecini ancak belirli bir seviyeye kadar yavaşlatabilir. Örneğin bir kararın alınmasından önce çalışanların bilgilendirilmesi ya da çalışanlara danışılması zorunluysa, bu süreçlerin yerine getirilmesi için geçecek süre kadar bir kayıp kaçınılmaz olmakla birlikte bu iki hakkın, alınacak kararı erteletecek yahut süreci sekteye uğratacak bir kuvveti yoktur. Öte yandan veto hakkı ve müşterek karar alma haklarının çalışanlar veya çalışan temsilcileri tarafından bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde kötüye kullanılarak, ortaklığın karar alma sürecini uzatması veya zorlaştırması mümkündür<sup>388</sup>. Zira farklı ülkelerde farklı düzenlemeler bulunmakla birlikte, veto hakkında alınan bir kararın daha sonra mahkemeye taşınarak iptal edilmesi, müşterek karar alma hakkında ise zaten ilgili kararın alınmaması veya bununla ilgili uzlaşma birimi yahut mahkeme tarafından işletilecek bir süreç sonunda nihai bir karar verilmesi söz konusu olacaktır. Bu

---

<sup>386</sup> Özellikle pay sahipleri ve çalışanlar tarafı olarak ikili bir “fraksiyon” ortaya çıkacağı ve karar alma süresinin uzayacağı yönünde bkz. **Pulaşlı** (Kurumsal Yönetim), s. 15.

<sup>387</sup> Bir karar alma mekanizmasında ne kadar fazla temsil edilen çıkar grubu olursa, o kadar fazla uyuşmazlık çıkacağı ve bunun da karar alma sürecini yavaşlatacağı yönünde bkz. **Kershaw**, s. 61. Bununla birlikte, karar alma sürecinin yavaşlamasının engellenebilmesi için, çalışanların yönetime katılımının mevcut olduğu hukuk sistemlerinde, ortaklığın esas sözleşmesine bu yönde önleyici tedbirler eklenebileceği düşünülmektedir.

<sup>388</sup> **Engle/Danyliuk**, s. 113. Hansmann, karar alma sürecinin uzatılmasının nasıl engellenebileceğine dair Alman sistemini örnek göstermektedir. Hansmann’a göre (i) oyların eşit olduğu bir durumda pay sahiplerinin temsilcilerine üstünlük verilmesi, (ii) ikili yönetim sisteminin uygulanması ve gözetim kurullarının karar mercii olmaması ve (iii) gözetim kurullarında karar verilecek konuların sınırlı olması gibi yöntemler karar alma sürecinin uzamasının önüne geçebilir. Bkz. **Hansmann** (Worker Ownership), s. 601.

durumda, veto ve müşterek karar alma haklarının tanındığı konularda, çalışanların yönetime katılımının karar alma süreçlerinin yavaşlaması bakımından etkisinin daha kuvvetli olduğu düşünülmektedir.

Karar alma mekanizmalarının yavaşlamasına yönelik eleştirinin, yönetim kurulunda temsil modeli bakımından farklı bir boyutu daha vardır. Şöyle ki, yönetim kurulunda görev almak, üyenin bazı özellikleri haiz olmasını gerekli kılabilir. Bir yönetim kurulu üyesinin, özellikle de günümüzün rekabetçi koşullarında, ortaklığın en iyi çıkarı için hareket edebilmesi bakımından, ortaklığın faaliyet gösterdiği sektörü takip etmesi, ortaklığın finansal tablo ve defterlerini okuyabilmesi, ortaklığın büyüme potansiyelini öngörebilmek için gerekli piyasa bilgilerine sahip olması, bu alanlarda kendini geliştirmesi gereklidir. Oysa yönetim kurulunda görev alacak bir çalışan temsilcisinin kendisini bu yönlerden geliştirmemiş veya geliştirememiş olması, bu sebeple de yönetim kurulunun gerektirdiği uzmanlık ve birikim bakımından yetersiz kalması mümkündür<sup>389</sup>. Kanaatimizce, çalışan temsilcisinin, yönetim kurulunda yalnızca çeşitliliği artırmak için görev alması, çalışanların yönetime etkili katılımı bakımından bu modelin yüzeysel bir etkisinin olmasına ve bu modelden beklenen amacın gerçekleştirilememesine sebep olur. Dolayısıyla yönetim kurulunda çalışanları temsilen yer alacak bir üyenin de bir yönetim kurulu üyesinde olması beklenen nitelikleri, asgari düzeyde de olsa, sağlaması gerekir<sup>390</sup>. Aksi durum, karar alma

---

<sup>389</sup> Üçüncü Bölüm, Kısım II/E.

<sup>390</sup> Tam da bu sebeple yönetim kurulunda görev alan çalışan temsilcilerinin bu görevlerini layıkıyla yapabilmesi için, eğitim alması gerektiği ifade edilmektedir.

mekanizmasındaki süreçlerin aksamasına ve verimsizleşmesine sebebiyet verecektir<sup>391</sup>.

## 2. Çıkar Çatışmaları ve Rekabette Dezavantaja Sebep Olması

Çalışanların, anonim ortaklığın yönetimine katılmaları için kendilerine tanınan haklarını suiistimal etmesi veya etme ihtimali çalışanların katılımının olası olumsuz etkileri arasındadır. Bu haklarını bilinçli bir şekilde kötüye kullanarak karar alma mekanizmasını yavaşlatmanın ötesinde, böyle bir suiistimalin, normalde çalışanların yönetime katılımının engelleyeceği ya da azaltacağı düşünülen, bazı çıkar çatışmalarına yol açması da mümkün olacaktır. Nitekim çalışanların, ortaklık değeri yerine kendi ücretlerinin en üst seviyeye çıkarılmasını hedefleme ihtimali her zaman vardır ve kuvvetlidir.

Ayrıca çalışanların özellikle kısa vadeli menfaatleri, pay sahiplerinin, ortaklığın veya diğer çıkar gruplarının menfaati ile çatışabilir. Bu durumda çalışanlar kendilerini koruma ihtiyacı ile haklarını kötüye kullanabilir. Bu anlamda, yöneticilerin aşırı mali haklarına ve keyfi davranmalarına karşı bir kontrol ve gözetim mekanizması olarak düşünülen veto ve müşterek karar alma haklarının, bu amaca erişememesi mümkündür. Zira bu durumda gözetim mekanizmasını kimin gözetleyeceği (*monitors need monitoring*)<sup>392</sup> sorunu ortaya çıkmaktadır.

---

<sup>391</sup> Çalışanların katılımına en sık yapılan eleştirilerden biri, çalışan temsilcilerinin gerekli eğitime ve uzmanlığa sahip olmaması, bunun da karar alma sürecinde yavaşlamaya sebebiyet verdiği yönündedir. Bkz. **Waddington/Conchon**, s. 154; **Rowe, M.**: “European Corporate Governance Models”, University of Liverpool International Finance & Banking Law 2013, s. 5.

<sup>392</sup> **Vijay**, s. 85.

Çalışanların, ortaklığın karar alma sürecine katılımının yönetim kuruluna, pay sahipleri ile birlikte çalışanların da menfaatlerini göz önünde bulundurma yükümlülüğü getireceği, böyle bir sistemde de ortaklığın nihai amacının karı en üst seviyeye çıkarmak olamayacağı, bu doğrultuda kârın pay sahiplerine dağıtılması yerine ortaklıkta tutulmasının tercih edilebileceği ve dolayısıyla uluslararası sermaye piyasalarında yatırımları çekmede problem yaşanabileceği ve bu sebeplerle de çalışanların karar alma sürecine katıldığı ortaklıkların rekabet gücünün zayıflayabileceği ifade edilmektedir<sup>393</sup>.

Kanaatimizce çalışanların yönetime katılımının çıkar çatışmalarını engelleme gücü, bunları yaratma etkisi ile kıyaslandığında, çok daha yüksektir. Zira yönetimin tek bir çıkar grubunun takdirine bırakılması ile karşılaştırıldığında, alınacak kararı değerlendiren, bu kararlar ilgili kendi bilgi ve birikimlerini kullanarak görüşlerini paylaşan ve karar alma mekanizmasındaki çeşitliliği artıran bir çıkar grubunun, çalışanların, mevcut olması kararların daha çok yönlü ve daha dengeli alınmasını sağlayacaktır. Ortaklığın rekabet edilebilirliğini olumsuz etkileyen görüşün, menfaat sahipliği odaklı modelin benimsenmeye başladığı günümüz koşullarında, çok sınırlı kalacağı düşünülmektedir.

### **3. Masrafların Artması**

Çalışanların anonim ortaklık yönetimine katılımına getirilen bir başka eleştiri ise çalışanların yönetime katılıma ilişkin haklarının düzgün kullanılması için gerekli

---

<sup>393</sup> **Hacımahmutoglu**, s. 50.



bilgi ve belgenin sağlanmasında oluşan masraflardır. Öğretide bu eleştirinin esasen, işyeri düzeyinde çalışma konseyleri ile gerçekleştirilen katılım bakımından yapıldığı tespit edilmiştir. Zira yönetim düzeyinde katılımı, çalışanları temsil etmek üzere yönetim kurulunda görev alan bir üye için, diğer yönetim kurulu üyelerinden farklı bir masraf yapılması ihtimali düşüktür.

Çalışma konseylerine bilgi aktarılması için yapılan çalışmalar ve harcanan mesainin ötesinde, çalışma konseyi üyelerinin çalışması için sunulan ofisin ücreti, kullanılacak malzeme, telefon, faks gibi diğer ofis giderleri, gerekli olması durumunda harici danışmanlık ücretleri gibi masraflar söz konusudur. Çalışanların çalışma konseyleri ile yönetime katılımının kabul edildiği çoğu hukuk sisteminde bu masrafları ortaklık üstlenmektedir. Bu giderlere ilave olarak çalışma konseyi üyelerinin yararlandığı, istisnai bazı durumlar dışında, işten çıkarılmama ve diğer her türlü yan hakların da ortaklığa bir maliyeti bulunmaktadır. Bu anlamda bazı ortaklıkların, zorunlu çalışma konseylerinin masraflı ve külfetli olduğunu düşündüğü ifade edilmektedir<sup>394</sup>.

#### 4. Bilgi Sızdırılması

Anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımının temin edilebilmesi için, çalışanlara hangi bilgilerin aktarılacağı, hangilerinin aktarılmasının sakıncalı olacağı

---

<sup>394</sup> **Befort**, s. 647; **Rasnic, C.D.**: “Germany's Statutory Works Councils and Employee Codetermination: A Model for the United States”, *Loyola of LA Int. And Comp. Law Review* 1992, C. 14, S. 2, s. 281.

çok tartışmalı bir konudur<sup>395</sup>. Çalışanların anonim ortaklığın yönetimine düzgün katılmasının ve bu doğrultuda çalışan katılımından beklenen faydanın gerçekleştirilebilmesi, çalışanlara gerekli tüm bilgi ve belgelerin aktarılmasına bağlıdır. Ancak bunun sınırının ne olduğu ve buna nasıl karar verileceği çok ince bir çizgidir. Ayrıca bu hususun, anonim ortaklıkta benimsenen çalışan katılım modellerine göre de farklılıklar göstermesi mümkündür.

Çalışma konseyi üyeleri ya da yönetim düzeyinde görev alan çalışan temsilcileri, tecrübelerinin yetersiz kaldığı bir konuda kendi sendikalarına danışabilir. Bunların sendikalarına danışırken, hangi bilgiyi verebilecekleri hangi bilgiyi saklamaları gerektiği yönünde objektif ölçütler belirlenmesi son derece güçtür. Benzer şekilde, çalışma konseyi üyelerinin veya yönetim kurulunda görev alan çalışan temsilcilerinin, temsil ettikleri çalışanlara aktaracağı bilginin sınırının ne olacağının tespiti de zordur. Bunun denetiminin yapılamaması ortaklığın ticari sırlarının bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde sızdırılması yahut yayılması anlamına gelecektir<sup>396</sup>.

Bu doğrultuda anonim ortaklığa dair hassas bilgilerin sızdırılmasının sakıncaları iki yönden incelenebilir. Bunlardan birincisi ortaklık içi, ikincisi ortaklık dışı bilgi sızdırılmasıdır. İlk gruba örnek olarak, çalışma konseyi üyelerinin veya yönetim kurulunda görev alan çalışan temsilcilerinin, gizli tutulması gereken bir bilgiyi ortaklık çalışanlarına ifşa etmesi; ikinci gruba örnek olarak ise aynı bilginin, bu

---

<sup>395</sup> Üçüncü Bölüm, Kısım II/B.

<sup>396</sup> Şirket sırlarının saklanması güçleştiği ve icra kurulunun, gözetim kurulu üyelerine hassas konularda bilgi vermekte tereddüt ettiği yönünde bkz. **Pulaşlı** (Kurumsal Yönetim), s 15. Ayrıca bkz. **Van Het Kaar**, s. 60.

üyeler tarafından ortaklık dışından üçüncü kişilere, çoğunlukla da sendikalara aktarılması verilebilir. İlk örnek bakımından doğabilecek sakıncalı sonuç, çalışanların motivasyonunun ve verimliliğinin olumsuz etkilenmesi ve bu doğrultuda nihai olarak ortaklığın zarar etmesidir. İkinci örnek bakımından gündeme gelebilecek en temel olumsuz etki ise ortaklığın ticari sırlarının ortaklığın rakiplerinin eline geçerek ortaklığın rekabetçiliğinin ve neticede kârlılığının zedelenmesidir.

## **II. Anonim Ortaklıkta Çalışanların Yönetime Katılımı Kapsamında Ortaya Çıkan Bazı Sorunlar**

### **A. Yönetim Kurulu Yapısından Kaynaklanan Sorunlar**

Bir anonim ortaklıkta kurumsal yönetim yalnızca bir yönetim kurulundan oluşan tekli yönetim yapısı veya icra kurulu ve gözetim kurulundan oluşan ikili yönetim yapısı olarak yapılabilir<sup>397</sup>. Tekli yönetim kurulu yapısında tek bir yönetim kurulu bulunmakta ve bu kurul ortaklığı yönetmektedir. İkili yönetim kurulu yapısında ise icra kurulu ve gözetim kurulu olmak üzere iki kurul mevcuttur. İcra kurulu ortaklığı yönetir, gözetim kurulu ise icra kurulunu denetler.

---

<sup>397</sup> Bu iki sistem, kurumsal yönetim sistemlerinin birbirinden ayrışmasının temel sebebidir. İngiltere, İrlanda, ABD, Yunanistan tekli yönetim kurulu yapısını, Almanya, Hollanda, Avusturya ise ikili yönetim kurulu yapısını benimsemektedir. Belçika, Fransa, Finlandiya, Macaristan, İtalya, İspanya ve Portekiz ise bu kurumsal yönetim sistemlerinden hangisini seçeceğini ilgili ortaklığın takdirine bırakmaktadır. Bkz. **Goodijk**, s. 303. Türk hukukunda bu konunun ayrıca ele alındığı kısım için bkz. Dördüncü Bölüm, Kısım III/B/2.

Yönetim kurulunda çalışan katılımı, hem tekli hem ikili yönetim kurulu yapısında bulunabilir<sup>398</sup>. Bununla birlikte bir anonim ortaklıkta hangi kurumsal yönetim yapısının seçildiği ya da ilgili ülkede hangi sistemin benimsendiği, ilgili ortaklıkta çalışanların yönetim düzeyinde yönetime katılımı bakımından önem kazanmaktadır. Zira tekli ya da ikili yönetim kurulu yapısından hangisinin tercih edildiği, çalışan temsilcilerinin hangi kurulda görev alacağı bakımından belirleyici olmaktadır. Tekli yönetim kurulu yapısının benimsendiği ortaklıklarda, çalışan temsilcisi yönetim kurulunda, ikili yönetim kurulu yapısının benimsendiği ortaklıklarda gözetim kurulunda görev yapmakta ve dolayısıyla kendisine tanınan haklar, yetkiler ve sorumluluklar değişiklik göstermektedir.

Tekli yönetim kurulu yapısında grup dinamiğinin ve ahengin daha yüksek düzeyde olduğu, bilgi akışında daha az sorun yaşandığı, daha kolay ve süratli karar alınabildiği, değişen koşullara daha hızlı uyum sağlanabildiği ve daha profesyonel ve rasyonel kararlar alınabildiği ifade edilmektedir<sup>399</sup>. Öte yandan tekli yönetim kurulu yapısına getirilen en temel eleştirilerden biri ise yönetim kurulunun kendisini layıkıyla denetleyemeyeceği, dolayısıyla tekli yönetim kurulu yapısında düzgün bir kontrol sistemi olmadığıdır<sup>400</sup>. Bu eleştiri, tekli yönetim kurulu yapısının, ikili yönetim kurulu

---

<sup>398</sup> (EC) No.2157/2001 sayılı Avrupa Şirketi Statüsü kurullarda çalışan temsilcisi bulundurulması yöntemini iki kurumsal yönetim yapısı için de kabul etmiştir.

<sup>399</sup> **Akdağ Güney, N.:** Türk Hukukunda Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2008, s. 22-26.

<sup>400</sup> Tekli yönetim kurulu yapısında, güvenilirliğin sağlanabilmesi için, yönetim kurulunun dar anlamda yönetim fonksiyonunda yer almayan ve dolayısıyla tarafsız değerlendirme yapması mümkün olan gözetim görevlilerine ihtiyaç duyulduğu; bu sebeple, monist yapıyı benimsemiş olan ülkelerin kanuni düzenlemeleirnde, yönetim kurulunun gözetim fonksiyonunu ifa edebilmesi için kurulda yeter sayıda icrada görevli olmayan üyeye yer verilmesinin benimsendiği ifade edilmektedir. Bkz. **Ay Kaplan, Ü.:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulunun Gözetim Görevi, Seçkin Yayıncılık, İstanbul 2017, s. 73.

sistemine kıyasla, çalışanların yönetime katılımı için uygun bir yöntem olmadığı görüşünün de esas sebebidir.

Bir görüşe göre, gözetim kurulunda çalışan temsilcilerinin bulunmasının karar alma mekanizmasını ve dolayısıyla ortaklığın verimliliğini azaltacağı ileri sürülmekte, hatta ikili yönetim kurulu yapısının, hızlı tepki vermekte atıl kalan güçsüz kurullara sebebiyet verdiği gerekçesiyle, günümüzün ekonomik koşullarında çağ dışı olduğu ifade edilmektedir<sup>401</sup>. Öte yandan, ortaklıkların yönetiminde tek ölçüt hızlı karar almak olmamalıdır. Ortaklığın yönetimine çalışanların da katılması, karar alma mekanizmaları üzerinde bir denetim ve kontrol işlevi görecektir. Bunu gerçekleştirecek en uygun sistemin ise, ikili yönetim kurulu yapısı olduğu ifade edilmekte<sup>402</sup> ve çalışanların katılımının ikili yönetim kurulu yönetimini benimseyen ülkelerde daha güçlü olduğu genel kabul görmektedir<sup>403</sup>.

Yabancı hukuk sistemleri incelenirken dikkat çekilen ve ikili yönetim kurulu yapısını benimseyen Almanya ve Hollanda hukuk sistemlerinde çalışanların katılımının güçlü olması, çalışan katılımının ikili yönetim kurulu yapısına daha uygun olduğuna dair iddiayı desteklemektedir<sup>404</sup>. Zira her iki hukuk sisteminde de çalışanlar

---

<sup>401</sup> **Hansmann/Kraakman**, s. 19.

<sup>402</sup> Tekli yönetim kurulu yapısının, çalışan katılımı için iyi bir yöntem olmadığı yönünde bkz. **Vijay**, s. 101. Örneğin İngiltere'nin pozisyonu, etkisiz çalışan bilgilendirme ve danışma mekanizmaları, düzgün çalışmayan çalışma konseyleri ve çoktan zamanı geçmiş kurumsal yönetim yapısı şeklinde anlatılmaktadır. Bkz. **Vijay**, s. 127.

<sup>403</sup> **Vijay**, s. 77.

<sup>404</sup> TTK'da yönetim kurulunun neredeyse tamamının, icra yetkisi bulunmayan üye konumuna geçebildiği, son derece esnek bir rejim benimsenmiştir. Bkz. **Altaş, S.**: Türk Ticaret Kanunu'na Göre Anonim Şirketler, Seçkin Yayınları, Ankara 2016, s. 286; **Küçükgüngör**, s. 311. Özellikle yönetim yetkisinin tamamının devredildiği durumlarda, yönetim kurulu bir gözetim organı gibi çalışacaktır. Bir başka ifadeyle, üst gözetim ile ortaklığın yönetimi tamamen birbirinden ayrılmaktadır. Bkz. **Doğan**, s. 228. Dolayısıyla bu esnek rejim, yönetimin Alman hukuk sistemindeki gibi ikili yönetim yapısına benzer şekilde oluşturulmasına olanak vermektedir. Öte

anonim ortaklığın yönetiminde, doğrudan gözetim kurulunda yer almak suretiyle, temsil edilmektedir. Ayrıca gözetim kurulu, icra kurulunun üyelerini seçme, azletme ve bunların ücretlerini belirleme yetkilerini haizdir. Bu doğrultuda gözetim kurulunda üye olarak yer alabilen çalışan veya çalışan temsilcilerinin hem bir kontrol mekanizması olarak çalıştığı hem de ortaklık yönetiminin şekillendirilmesinde aktif rol aldığı savunulabilir. Böylece ortaklığın karar alma mekanizması daha şeffaf hale gelir<sup>405</sup> ve yönetim faaliyetleri daha özenle icra edilir<sup>406</sup>.

Diğer taraftan ise, çalışanların veya çalışan temsilcilerinin gözetim kurulunda üye olarak yer almasının, teoride yararlı olacağı düşünülmeyle birlikte, gerçekte kendisinden beklenen faydayı sağlamadığı ileri sürülmektedir. Şöyle ki, özellikle Alman hukukunun liderliğini yaptığı birlikte karar alma (*codetermination*) sisteminin, çalışanların gözetim kurulunda yer alarak kurullar arasındaki bilgi akışını ve iş gücünü geliştireceği, icra kurulunun yalnızca pay sahiplerinin veya kendisinin menfaatine hareket etmesini engelleyeceği, buna bağlı olarak gözetimin etkinliğinin artırılacağını, ayrıca menfaat çatışmalarında erken uyarı vazifesi göreceği, yönetimin aldığı kararların meşruiyetinin artacağı ve bu doğrultuda gözetim kurulunun menfaatleri dengelemek hususundaki gücünün pekişeceği savunulmuştur<sup>407</sup>. Oysa uygulamada bu beklentilerin karşılanmadığı görülmektedir. Zira diğer gözetim kurulu üyelerinin sahip olduğu tecrübe birikiminden yoksun olan çalışan temsilcilerinin, kendilerini göreve

---

yandan neticede tek bir kurulun var olması ve bu kurulun devredilemeyen görev ve yetkilerinin mevcudiyeti sebepleriyle tam olarak ikili yönetim yapısının uygulanmasının mümkün olmadığı vurgulanmalıdır.

<sup>405</sup> Bu doğrultuda ikili yönetim kurulu yapısında, bilgi akışı daha rahat sağlanacak ve karar alma mekanizması daha verimli denetlenebilecektir. Bkz. **Mintz**, s. 33.

<sup>406</sup> **Kortunay**, A.: 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'na Göre Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu ve Üyelerin Bilgi Edinme Hakkı, XII Levha Yayıncılık, İstanbul 2015, s. 22-26.

<sup>407</sup> **Küçükgüngör**, s. 241-242.

getiren kişilerin menfaatlerini kollama eğiliminde olduğu, yönetim kuruluna seçilmek isteyen adayların ise kendileri açısından küçük düşürücü olma riski taşıyan atanma süreçlerine tabi olmamak için, gözetim kurulundaki şirket çalışanı üyelerin sempatisini kazanma yarışına girdiği, yönetim kurulu üyelerinin ortaklığın çalışanlarına bu şekilde bağımlılığının ortaklığın yönetiminde ortaklık çalışanlarının aleyhine, ancak toplamda ortaklık için faydalı olabilecek konularda karar alma sürecini olumsuz etkilediği, bir başka açıdan ise yönetim kurulu üyelerinin ve pay sahiplerinin, çalışan temsilcilerinin şirket politikaları üzerindeki etkisini azaltmak amacıyla, bu temsilcilere karşı güçlerini birleştirdiği, hatta gizlilik içeren, hassas veya çekişmeli konuların asıl yönetim kurulu toplantılarından önce buluşulup konuşulduğu ve bu durumun da gözetim kurulunun uygulamada gözetim faaliyetini gerçekleştirmekte zorlanmasına neden olduğu, tüm bu sebeplerle çalışan temsilcilerinin katılımıyla oluşan bir gözetim kurulunun, bağımsız, etkin ve “işletmenin en yüksek menfaatine olacak şekilde” hareket etmesinin tartışılmalı hale geldiği ifade edilmektedir<sup>408</sup>.

Hatta Alman hukuk sistemindeki birlikte karar alma sisteminin bahsi geçen olumsuz yanlarını bertaraf etmek üzere bazı önlemler alınabileceği ifade edilmiş ve buna yönelik önerilerde bulunulmuştur. Berlin Kurumsal Yönetim Merkezi'nin 2003 yılında önerdiği iki öneriden birincisi gözetim kurulunda çalışan temsilcisi bulundurulmasına son verilerek bunun yerine bir danışma kurulu oluşturulmasıdır. Danışma kurulu, ortaklığın karar alma mekanizmasında aktif olarak yer almayacak, ancak alınacak kararlardan önce gerekli tüm hususlardan haberdar edilecektir<sup>409</sup>. İkinci

---

<sup>408</sup> Küçükgüngör, s. 244-245.

<sup>409</sup> Küçükgüngör, s. 248.

öneri ise uzlaşma yoluyla kodeterminasyon modelidir. Uzlaşma yoluyla kodeterminasyon modeli, ortaklıktaki menfaat sahiplerinin, ortaklığın yönetimiyle, ortaklığın büyüklüğü, yapısı ve içinde bulunduğu endüstri gibi koşullar dikkate alınmak suretiyle, ortaklık için en uygun kodeterminasyon modeli üzerinde pazarlık etmesi yoluyla işlemektedir. Bu esnek modelin, temelde mevcut kodeterminasyon rejimini kaldırmadan, seçimlik uygulanabilecek olması avantaj sağlayıcı bir unsurdur<sup>410</sup>. Bu doğrultuda hakim görüş ikili yönetim kurulu sistemin çalışanların yönetime katılımına daha uygun olduğu yönünde olsa da günümüzde bu ayrım bu kadar net değildir.

Öğretide ikili yönetim kurulu yapısını benimseyen ülkelerde çalışan temsilcileri ile yönetime katılımın daha güçlü olduğuna dair bu genel kabule eleştiriler getirilmiştir. Buna göre tekli ve ikili kurumsal yönetim yapıları arasındaki temel farklılık nicelik-niteliktir. Tekli yönetim kurulu yapısı benimsendiği zaman, kuruldaki çalışan temsilcileri sabit bir sayı olarak belirlenmekte ya da en fazla 1/3 oranında olmaktadır; çünkü tekli yönetim kurulu sisteminde, icracı olmayan kurul üyeleri, karar alma mekanizmasına, ikili yönetim kurulu sistemindeki gözetim kurulunda yer alan üyelere daha yakındır ve böylece tekli yönetim kurulu yapısında çalışan temsilcisi sayısı daha az dahi olsa bunların alınan kararlara etkisi daha kuvvetlidir<sup>411</sup>. İkili yönetim kurulu yapısını benimseyen ülkelerde ise, gözetim kurulunda temsil yarı yarıya olabilmekte ama buradaki üyeler karar alma mekanizmasından görece daha uzakta kalmaktadır.

---

<sup>410</sup> **Küçükgüngör**, s. 249-250.

<sup>411</sup> **Van Het Kaar**, s. 58.



Sonuç olarak, çalışanların anonim ortaklığın yönetim kurullarında çalışan temsilcisi bulundurulması yöntemi ile yönetime katılımının hem tekli hem ikili yönetim kurulu yapısında mevcut ve mümkün olduğunu vurgulamak gerekir<sup>412</sup>. Öte yandan, bir ülkenin ya da anonim ortaklığın tekli ya da ikili yönetim kurulundan hangisini benimsemiş olduğu, tek başına, o ülkenin ya da anonim ortaklığın çalışanların yönetime katılımının ve karar alma mekanizmalarına etkisinin seviyesini belirlemeye yetmez. Hangi kurumsal yönetim yapısı benimsenmiş olursa olsun, çalışanların katılımının güçlü olup olmadığının tespitinde ilgili ülkenin ve ortaklığın düzenlemeleri ve uygulamaları yol gösterici olacaktır. Örneğin İsveç tekli yönetim kurulu yapısını benimsemiş olmasına rağmen, EPI ölçümlerinde, çalışanların yönetime katılımının kuvveti bakımından ilk sırada yer almaktadır. Öte yandan ikili yönetim kurulu yapısını benimseyen ve müşterek karar alma bakımından dünya lideri olarak kabul edilen Almanya, aynı listede yedinci sırada gelmektedir. Nihayet Letonya ve Estonya hukuk sistemlerinde ikili yönetim kurulu yapısı benimsenmiş olmakla birlikte, bu ülkelerde çalışanların yönetime katılımı bakımından bir düzenleme bulunmadığı için, bunlar anılan listenin en sonlarında yer almaktadır.

## **B. Sır Saklama Yükümlülüğünden Kaynaklanan Sorunlar**

Çalışma konseyi üyelerinin ve çalışan temsilcilerinin sır saklama yükümlülüğünün sınırlarının tespit edilmesi, anonim ortaklıkta çalışanların yönetime

---

<sup>412</sup> Her ne kadar tekli yönetim kurulu (*unitary board*) sisteminde çalışanların yönetime katılımı mümkün ve mevcut olsa da, öğretilerde genel kabul, bunun, en iyi ikili yönetim kurulu (*two-tier board*, *dual board*) sisteminde çalıştığıdır. Bkz. **Brône/Nicholson**, s. 35.

katılımının en tartışmalı konularından biridir<sup>413</sup>. Bu sorun, hem *işyeri* düzeyinde çalışma konseyleri; hem *yönetim* düzeyinde çalışan temsilcilerinin yönetim kurulunda görev alması; hem de *endüstri* düzeyinde sendika temsilcileri aracılığıyla yönetime katılım bakımından mevcuttur. Çalışma konseyi üyelerinin ve sendika temsilcilerinin gizlilik yükümlülüklerine ilişkin risk ve bunun ihlalden kaynaklanacak olumsuz sonuçlar, yönetim kurulu üyesi olarak görev yapan çalışan temsilcilerine kıyasla çok daha düşüktür. Zira çalışma konseyi üyelerine aktarılan bilgi zaten daha sınırlı olup çoğunlukla çalışma koşullarını ilgilendirmektedir. Oysa yönetim kurulunda görev alan çalışan temsilcileri ortaklığın stratejilerine ve operasyonlarına ilişkin gizli bilgiler de edinmektedir. Bu doğrultuda yönetim düzeyinde katılımı kabul eden ve uygulayan ülkelerde gizliliğe ilişkin düzenlemeler çoğunlukla kanunlar ile öngörülmekte ve sır saklama yükümlülüğü ayırım gözetilmeksizin tüm yönetim kurulu üyelerine getirilmektedir<sup>414</sup>.

Öncelikle, yönetim kurulu üyelerinin, kurul üyesi olmaları sebebiyle, pay sahiplerini mi çalışanları mı temsil ettiklerine yönelik bir ayırım yapılmaksızın, sır saklama yükümlülüğü altında olduklarını söylemek gerekir. Ancak bu yükümlülük,

---

<sup>413</sup> Ayrıca bkz. Üçüncü Bölüm, Kısım I/C. Avrupa Çalışma Konseyi üyelerinin gizlilik yükümlülüğüne ilişkin yapılan çalışmalarda, işverenlerin gizliliğin sınırlarını geniş tutmak istediği, dolayısıyla çalışma konseyi üyelerine daha sınırlı bilgi aktardıkları; öte yandan çalışma konseyi üyelerinin ise gizlilik yükümlülüğünün çok geniş yorumlanmamasını talep ettiği görülmektedir. Bkz. **Waddington/Conchon**, s. 109. 13 AB'ye üye ülkelerden 20 çalışan temsilcisi ile yapılan bir ankete göre, bu temsilcilerin çoğunluğu, yetkili olmayan üçüncü kişilere bilgi aktarmak konusunda, bunun yönetim kurulundaki güveni sarsacağını düşündüğü için dikkatli davrandığını ifade etmişse de 2 tanesi gizli bilgileri üçüncü kişilere sızdırdıklarını (*whistle-blowing*) kabul etmiştir. Bkz. **Gold** (Evaluation), s. 50-51.

<sup>414</sup> **Özcüre/Eryiğit**, s. 167. Esasen kanuni düzenlemelerin de net bir sınır çizdiği söylenemez. Örneğin, sır saklama yükümlülüğü kurulda tartışılan ve karara bağlanan tüm gündem maddeleri için geçerli olacak mıdır? Aksi halde, hangi maddenin gizli olduğu nasıl tespit edilecektir? Bu yükümlülük, çalışanların yönetime etkili bir şekilde katılmasının önüne geçmekte midir? Bu sorular son derece tartışmalı olup bunların cevabı ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir.

çalışanları temsil etmek üzere kurulda görev alan üyeler bakımından daha hassastır. Çalışan temsilcileri, pay sahiplerinin temsilcilerinden oldukça farklı bir konumdadır. Özellikle büyük sermayeli ve çok sayıda ortağı bulunan anonim ortaklıklarda pay sahipleri, yöneticilerin aldığı –günlük işleyişe yönelik– kararlarla ilgilenmemekte, yalnızca dağıtılan kâra ve hisselerinin değerine önem vermektedir. Öte yandan çalışanlar, alınan kararlarla yakından ilgili olup bu kararlardan, hem kısa hem uzun vadede doğrudan etkilenir. Bu doğrultuda ortaklığın faaliyetlerine, finansal durumuna, aldığı kararlara yönelik olarak, çalışan temsilcilerine karşı daha talepkâr olabilir<sup>415</sup>.

Kurullarda çalışanları temsil eden üyelere, edindikleri bilgilerin ne kadarını, temsil ettikleri ortaklık çalışanlarına açıklayabileceklerine yönelik tanınan özgürlüğün sınırının ne olabileceğine dair birtakım öneriler getirilmiştir. Bir görüşe göre, buna getirilebilecek en mantıklı sınır, kurulda karar alınmadan *önce* bilgi aktarımının yasaklanmasıdır<sup>416</sup>. Böylece, ortaklığın ticari sırların ifşa edilmesine yönelik kaygısı ortadan kalkacak ve çalışan temsilcisi de *sonradan* bu kararı ve kararın alınmasındaki gerekçeleri çalışanlara açıklayabilecektir. Buna ilaveten bazı bilgi ve belgelerin müzakereler sırasında üçüncü kişilere açıklanamayacağını söylemesi veya belirli konuların *önceden* “gizli” olarak işaretlenmesi, gizlilik ihlalleri ile baş edilebilmesi için getirilebilecek yöntemler arasında sayılmaktadır<sup>417</sup>. Benzer şekilde, bilgiler paylaşılırken bazı kısımlarda anonimleştirme yapılması da mümkündür. Gizli bilgilerin açıklanması sırasında, bunların üçüncü kişilerle paylaşılmasını engellemek

---

<sup>415</sup> Bir başka ifadeyle, çalışanlar hem günlük işleyişi ilgilendiren hem de uzun vadeli kararlardan etkilenmektedir. Bkz. **Summers**, s. 171.

<sup>416</sup> **Summers**, s. 172.

<sup>417</sup> **Waddington/Conchon**, s. 111.

üzere, bilgi aktarımı yapılan kişilerle ayrıca gizlilik sözleşmeleri imzalanması da belirli bir seviyeye kadar koruma sağlayabilir.

AB mevzuatında da bu konuda birtakım düzenlemeler getirilmiştir. 2002/14/EC, 2009/38/EC ve 2001/86/EC sayılı yönergelerde, üye devletlerin, çalışan temsilcilerinin kendilerine gizlilik içerisinde sağlanan bilgiyi üçüncü kişilere aktarmaması için gerekli önlemleri almakla yükümlü olduğu, bu gizlilik yükümlülüğünün görev süreleri dolsa bile ilgili kişilere uygulanmaya devam edeceği, objektif ölçütlere göre bir bilginin aktarılması bir Avrupa Şirketi'nin işleyişini ciddi şekilde tehlikeye sokacaksa, şirketin bu bilgiyi açıklamak zorunda olmadığı, öte yandan çalışan temsilcilerinin, bir bilgi kendilerine açıklanmadığında buna itiraz edebilecekleri bir temyiz süreci düzenlenmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Bu doğrultuda bir çalışan temsilcisinin görevini layıkıyla yapabilmesi için, alınan kararları –ki özellikle bu kararlar kısa vadede çalışanların menfaatine aykırı ancak uzun vadede ortaklığın kârlılığını artırmaya yönelik kararlar ise– buna ilişkin pozisyonlarını ve bu kararların alınma nedenlerini çalışanlara anlatabilmesi gerekir. Aksi halde çalışanlar, kendi oylarıyla seçtikleri temsilcilerinin, görevin gereğini yerine getirip getirmediğini bilemez veya ölçemez. Bu doğrultuda, çalışanların katılımının düzgün işlemesi isteniyor ve bekleniyorsa, gizliliğin çok katı uygulanmaması, çalışan temsilcilerine gerekli ve yeterli özgürlüğün tanınması gerekir. Bununla birlikte, bu özgürlük, çalışan temsilcilerinin edindikleri tüm bilgileri, herhangi bir süzgeçten

geçirmeden, ortaklık çalışanlarına aktarmalarını haklı çıkarmaz<sup>418</sup>. Zira bir ortaklığın yönetim kurullarında görev alan üyeler, pay sahiplerini mi yoksa çalışanları mı temsil ettiğinden bağımsız olarak, aynı hak ve yükümlülüklerle sahiptir<sup>419</sup>. Dolayısıyla, ilgili hukuk sistemindeki farklılıklar göz ardı edilmemekle birlikte, çalışanları temsilen yönetim kurulunda görev alan bir yönetim kurulu üyesinin, hem kendi sorumluluğu hem de ortaklığın menfaatinin korunması için, bir yandan görevlerini yerine getirebilmek adına bilgi alma hakkını kullanması, öte yandan mevzuatla yükümlü kılındığı sır saklama yükümlülüğüne de uygun davranması, bir başka ifadeyle çatışan çıkar çatışmalarını dengelemesi gerekmektedir<sup>420</sup>.

### C. Etkin Katılımın Sağlanmasına Yönelik Sorunlar

Anonim ortaklık çalışanlarının, gerek çalışma konseyleri gerek yönetim kurulunda temsil modelleriyle yönetime katılımı bakımından, ortaklığın karar alma mekanizmalarında gerçek anlamda bir etkilerinin olup olmadığı, yoksa bu yöndeki düzenleme ve süreçlerin ortaklıklarca yalnızca şekli olarak mı işletildiği tartışmalıdır. Bu tartışmanın iki boyutu vardır. Bunlardan ilki anonim ortaklıkta çalışanların karar

---

<sup>418</sup> Kaldı ki, yönetim kurulunda görev almak üzere seçilen bir çalışan temsilcisinin, zaten çalışanların güvenini kazandığı, dolayısıyla kendisine aktarılan bilgi ile makul bir temsil gerçekleştireceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda edindiği tüm bilgilerin, çalışanlara aktarılmadan, bu işin yürütülebilmesi mümkündür.

<sup>419</sup> Ayrıca bkz. Dördüncü Bölüm, Kısım IV/D.

<sup>420</sup> Tekli yönetim kurulu yapısını benimseyen Türk hukukunda çalışanların doğrudan yönetim kurulunda görev almasını sağlayacak bir düzenleme mevcut değildir. Bununla birlikte, yönetim kurulunun bilgi alma hakkı TTK'nın 392. maddesinde düzenlenmiş olup buna göre "*Her yönetim kurulu üyesi şirketin tüm iş ve işlemleri hakkında bilgi isteyebilir, soru sorabilir, inceleme yapabilir. Bir üyenin istediği, herhangi bir defter, defter kaydı, sözleşme, yazışma veya belgenin yönetim kuruluna getirtilmesi, kurulca veya üyeler tarafından incelenmesi ve tartışılması ya da herhangi bir konu ile ilgili yöneticiden veya çalışandan bilgi alınması reddedilemez*". Öte yandan, TTK'nın 369. maddesi uyarınca yönetim kurulu üyeleri "*görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadırlar*".

alma mekanizmalarına katıldığı konuların kapsamı, ikincisi ise anonim ortaklıkta çalışan katılım modellerinin ortaklıklar tarafından düzgün işletilip işletilmediğidir. İlk konu ile ilgili olarak, çalışanların yönetime katılımının kapsamını, çalışma koşulları, ortaklığın faaliyetleri ve diğer finansal konular olmak üzere üç ana başlığa ayırmak mümkündür. *Çalışma koşulları*, çalışanların değerlendirilme ölçüleri, kariyer planlaması, çalışma süreleri, iş ve çalışan sağlığı ve güvenliği, istihdam şartları, iş alma ve işten çıkarma şartları, izinler, tatiller, ücretler, her türlü yan haklar, çalışanların refahının artırılması ve benzeri konuları kapsamaktadır<sup>421</sup>. *Ortaklığın faaliyetlerine ilişkin konuları* ise, görev ve yetki tanımları, organizasyon yapısı, faaliyetlerin yönetilmesi ve yürütülmesi, ortaklığın yapılandırılması, birleşme, devralmalar, ortaklığın büyüme ve kâr dağıtım politikaları oluşturmaktadır. *Diğer finansal konular* arasında ise, ortaklığın faaliyet konusunu oluşturan piyasa ve pazar incelemeleri, risk değerlendirmeleri, yatırım tahminleri ve politikaları, rekabet şartları ve benzeri konular yer almaktadır.

İlk başlığı, çalışan katılım modelleri ve çalışanlara bu yönde tanınan haklar bakımından da ayırştırmak gerekir. Çalışma konseyleri bilgi alma, danışılma, veto ve müşterek karar almak haklarını, zaten önceden belirlenmiş ve çoğunlukla çalışma koşulları gibi kapsam bakımından daha sınırlı konularda kullanmaktadır<sup>422</sup>. Öte yandan, çalışan temsilcilerinin yönetim kurullarındaki görevlerinin kapsamı, diğer kurul üyelerininkinden farklı olmayıp çalışma konseylerine kıyasla çok daha geniştir.

---

<sup>421</sup> Özcüre/Eryiğit, s. 156.

<sup>422</sup> Belirtmek gerekir ki Almanya'da çoğu işveren Alman Çalışma Konseyi'ne ilişkin mevzuata karşı çıkmış ve önlem olarak konseylere aktarılan bilgilerde kısıtlamalar yapmıştır. Bu amaçla işverenler işçilere asgari düzeyde bilgi aktarılması için finansal tablolarında önemli hususları saklamaya ve hatta Alman Çalışma Konseyleri'ne yazılı değil sözel olarak bilgi vermeye başlamıştır.

Bir başka ifadeyle, yönetim kurulunda görev alan çalışan temsilcileri diğer tüm kurul üyeleri gibi, onlarla aynı hak ve sorumlulukları taşıyacak şekilde ve herhangi bir ayrıma tabi tutulmaksızın karar alma mekanizmalarına katılmaktadır. Dolayısıyla, çalışan temsilcileri, çalışma koşullarının yanı sıra, ortaklığın faaliyetleri ve diğer finansal konularda da söz hakkı sahibidir<sup>423</sup>.

Konunun, çalışan katılım modellerinin etkili işletilip işletilmediğine yönelik ikinci boyutunun ise ortaklığın yönetiminin tutumu (*managerial environment*) ile yakından ilgili olduğunu belirtmek gerekir. Bazı işyerlerinde, çalışanların katılımına olumlu bakan yöneticilerin işbirliği ve güvene dayalı işçi-işveren ilişkisi yarattığı ve çalışanların birçok konuda karar alma sürecine katılmasını desteklediği ifade edilmektedir<sup>424</sup>. Ancak başka bazı işyerlerinde ise bu konuya olumsuz yaklaşan işverenler, çalışma konseylerinin işleyişini zayıflatmakta, ayırıştırmakta ya da göz ardı etmektedir<sup>425</sup>. Örneğin, uygulamada yöneticilerin ve pay sahiplerinin, yönetim kurulu toplantılarından *önce* çalışan temsilcilerinin hazır bulunmadığı ön toplantılar gerçekleştirip bu ön toplantılarda kendi aralarında önceden karar aldığı ve yönetim

---

<sup>423</sup> Teoride böyle olması gerektiğini iddia etmekle bunun gerçekleştirilmesi farklı konulardır. Ancak uygulamada bu dengeyi sağlamış ülkeler bulunmaktadır. AB'ye üye ülkelerde, yönetim kurulunda tartışılan en önemli konular insan kaynakları ve finansal konular olup, İskandinav bölgesinde ve Almanya'da çalışan temsilcilerinin en önem verdiği konu "çalışma koşulları" olarak; Fransa'da ise finans olarak tespit edilmiştir. İstihdam koşulları ve çalışan sağlığı ve güvenliği konuları ise üçüncü ve dördüncü sırada yer almaktadır. Bkz. **Waddington/Conchon** s. 98-101. Ayrıca, çalışan temsilcilerinin tek önemli kaygısının çalışanların menfaatlerini öncelemek olmadığı, uygulamada finans, ortaklığın yapısı ve organizasyonu, piyasa politikaları gibi diğer birçok konuyla da ilgilendikleri ifade edilmektedir. Bkz. **Waddington/Conchon**, s. 204. Öte yandan örneğin yeniden yapılandırma bakımından 4.000'in üzerinde çalışan temsilcisi ile yapılan anket ve çalışmalar, çalışan temsilcilerinin kendilerini "çok etkili değil", ya da "hiç etkili değil" kategorisine koyduklarını ortaya koymuştur. Bkz. **Waddington/Conchon**, s. 128.

<sup>424</sup> Böyle olduğu zaman daha çok çalışma konseyi kurulduğu da gözlemlenmektedir.

<sup>425</sup> **Jirjahn/Smith**, s. 218-219.

kurulu toplantısı sırasında ilgili konuları oldukça yüzeysel değerlendirdikleri görülmektedir<sup>426</sup>.

Bu konuya çalışan temsilcilerinin gözünden bakılacak olursa, çalışan temsilcileri, bazı konulara fazla müdahale etmelerinin olumsuz politik sonuçları olabileceğini değerlendirip, bilinçli olarak bu konularda kendilerini hariç tutmayı seçebilir. Benzer şekilde, yönetime sadık olduklarını göstermek için müzakerelerde eleştiri yöneltmekten çekinebilirler<sup>427</sup>. Tüm bunlar, çalışanların etkili bir şekilde karar alma mekanizmalarında yer almasını engelleyecek durum ve koşullardır<sup>428</sup>.

#### **D. Ortaklıklar Topluluğundan Kaynaklanan Sorunlar**

Çalışanların anonim ortaklık yönetimine katılımında incelenmesi gereken bir başka sorun ise ortaklıklar topluluğunda ortaya çıkmaktadır. Ortaklıklar topluluğu, birbirine sermaye ve/veya oy hâkimiyeti nedeniyle ya da bir sözleşme hükmü dolayısıyla bağlı bulunan ve tek elden yönetilen ortaklıkları ifade etmektedir. Bir ortaklıklar topluluğunda, üzerinde doğrudan veya dolaylı hakimiyet kurulan ortaklığa bağlı (yavru) ortaklık, başka bir ortaklığa veya ortaklıklara iradesini kabul ettiren

---

<sup>426</sup> **Fulton**, s. 9; **Munkholm**, s. 12.

<sup>427</sup> **Waddington/Conchon**, s. 124.

<sup>428</sup> Oysa genellikle, çalışan temsilcilerinin, diğer üyelerle, özellikle ortaklığın menfaatine olacak konularda uyum içinde çalıştığı yönünde bkz. **Vijay**, s. 119. Çalışan temsilcileri, ortaklığa dair bilgi birikimlerinin çok çeşitli olduğunu, yönetime kıyasla, ortaklık organizasyonunda düşük seviyelerde yer alan çalışanlarla daha sıkı iletişim halinde oldukları için ortaklığın işleyişine ilişkin de geniş bir algıları bulunduğunu, dolayısıyla ortaklığa en büyük katkılarının bu olduğunu söylemektedir. Bkz. **Gold** (Evaluation), s. 46-47. Bununla birlikte Gold'un araştırmasındaki çoğu çalışan temsilcisi, alınacak kararın seyrini değiştiremeseler de kurulda farklı görüşler ele alınmasının faydalı olduğunu söylemekte, bunun diğer kurul üyelerini daha ayrıntılı görüşmeye ve düşünmeye sevk ettiğini belirtmektedir. Bkz. **Gold** (Evaluation), s. 50.



ortaklığa ise hakim (ana) ortaklık denilmektedir. Günümüzde ortaklıklar topluluğu şeklinde yapılaşmaya, riziko paylaşımı, kârın aynı grupta kalması, bazı finansal kolaylıklar, uluslararası yayılma, rekabetin sürdürülebilmesi ve vergi kolaylıkları gibi sebeplerle sıklıkla rastlanmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların aynı ortaklıklar topluluğuna dahil ortaklıklardan hangisinin yönetim kurulunda temsil edileceği ya da bu ortaklıklardan birinde çalışma konseyi bulunmasına rağmen diğerinde bulunmaması durumunda ortaya çıkacak eşitliksizliğin nasıl giderileceği son derece problemlidir bir konu haline gelmektedir.

İlaveten, bir ortaklığın, kurulduğu veya merkezinin bulunduğu ülkeden başka ülkelerde de iştirakleri bulunabilir ve o iştirakler ilgili ülkenin mevzuatına göre farklı çalışan katılım kurallarına ve yaptırımlara tabi olabilir yahut bu ülkelerde hiç çalışan katılım kuralı olmayabilir<sup>429</sup>. Bu durumda esasen aynı grup şirketine bağlı ama farklı bir ülkede yaşayan bir çalışanın daha az ya da daha fazla temsil edilmesi mümkün hale gelmektedir. Bu konuda AB mevzuatı bakımından, bir ortaklığın başka üye ülkedeki şubesinde ya da iştirakindeki çalışanların haklarının da eşit seviyede korunması gerektiği, bir üye ülkedeki yerel mevzuatın yalnızca o ülkede yaşayan çalışanlar için uygulanmasının kabul edilemez olduğunu, bu doğrultuda bu ortaklıklarca bir model belirlenip üye ülkelerde yaşayan tüm çalışanların bu ortak modele dahil edilebileceği ifade edilmektedir<sup>430</sup>.

---

<sup>429</sup> Bu konu Biedenkopf Komisyonu'nun önerisinde ileri sürülmüş ve tartışılmış ancak bunun sadece gönüllülük esasına göre mümkün olabileceği ifade edilmiştir. Bkz. **Van Het Kaar**, s. 61.

<sup>430</sup> **Vijay**, s. 203-204. Bağlantılı bir başka sorun ise çalışan temsilcilerinin hangi iştirakin çalışanları tarafından önerileceği ya da seçileceğidir. *Conchon*, buna ilişkin Danimarka Ortaklıklar Kanunu'na 2010'da getirilen bir yeniliği örnek olarak vermektedir (Benzer düzenlemeler Norveç ve İsveç hukuklarında da mevcuttur). Anılan kanunun 141. maddesi uyarınca yabancı ülkelerdeki çalışanlar da çalışan temsilcilerinin seçilmesinde oy kullanabilmekte ve kendileri de aday olabilmektedir. Bununla birlikte bu hakkın kullanılabilmesi için pay sahiplerinin genel kurulda bu yönde karar

Eğer hakim ortaklık bağı ortaklığın paylarının ve oy haklarının tamamına sahip ise, bir başka ifadeyle tam hakimiyet söz konusuysa, hakim ortaklık bağı ortaklığın yönlendirilmesine ve yönetimine ilişkin talimat verebileceğinden ve bu anlamda tüm kontrol zaten hakim ortaklıkta olduğundan sorunun çözümü nispeten kolaydır. Çalışan temsilcisinin hakim ortaklığın yönetim kurulunda görev alması ve buradaki uygulamanın bağı ortaklıklara aktarılması yeterli olacaktır. Öte yandan tam hakimiyet yoksa ya da karşılıklı iştirak söz konusuysa, ortaklıklar topluluğunda yer alan ortaklıkların hepsinde ayrı ayrı yönetim kurulunda çalışan temsilcisi bulundurulması gerekliliği doğabilir. Bu durum farklı uygulamalara sebep olabileceği gibi masrafı ve külfeti de artıracaktır. Bunun önüne geçilebilmesi için, çalışanların menfaatlerinin korunmasına veya yönetime katılımına dair bir ortaklıkta getirilen bir uygulamanın, yabancı ülkelerdeki iştirakler için de uygulanması düşünülebilir<sup>431</sup>.

#### **E. Çalışanların Yönetime Katılımı için Gerekli Eğitimin Sağlanmasına Yönelik Sorunlar**

Çalışanların anonim ortaklığın yönetimine katılımına karşı getirilen eleştirilerden biri çalışma konseyi üyelerinin veya çalışan temsilcilerinin gerekli eğitime ve uzmanlığa sahip olmaması sebebiyle karar alma süreçlerinin yavaşlaması veya verimsizleşmesidir<sup>432</sup>. Çalışma konseyi üyeleri ve çalışan temsilcileri, pay

---

alması gerekmektedir. Pay sahipleri karar alırsa, farklı ülkelerde kurulmuş iştirak(ler)in çalışanları en az bir çalışan temsilcisi atama hakkına sahiptir. Eğer bu çalışanların sayısı tüm çalışanların %10'undan fazla ise o zaman iki çalışan temsilcisi atayabilirler. Bkz. **Conchon**, s. 28-29.

<sup>431</sup> Benzer yönde bkz. (<https://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>, Erişim Tarihi: 10.06.2022)

<sup>432</sup> **Waddington/Conchon**, s. 154.

sahiplerinin vekili olarak hareket eden yöneticilere kıyasla, hizmet veya ürüne ilişkin daha derin bilgi sahibi olsalar da, ortaklığın yönetimi için, yatırımlara ve finansal duruma ilişkin bilgilerin takip edilmesi, bilanço gibi finansal belgelerin incelenmesi ve yorumlanması vb. gerekli diğer bazı bilgi ve deneyimden yoksun olabilir. Bu durum da ortaklığın karar alma mekanizmalarının düzgün işlememesine sebebiyet verebilir.

Konu öncelikle işyeri düzeyinde katılım, bir başka ifadeyle çalışma konseyleri bakımından incelenecek olursa, çalışma konseylerinin yıllar içerisinde biriktirdiği bilgi ve deneyimin çalışanların yönetime katılımındaki etkisinin ne kadar yoğun olduğuna dikkat çekmek gerekir. Şöyle ki, bir çalışma konseyi, kurulduğu anda kendisinden beklenen verimde çalışmamakta ya da kurulduğu anda bilgi asimetrisi yok olmamaktadır. Zaman geçtikçe, çalışma konseyi üyeleri karar alma mekanizmalarını daha iyi anlayıp kendisine sağlanan bilgi ve belgeleri ve kararların gerekçelerini daha iyi analiz edebilmektedir. Benzer şekilde, yönetim de çalışma konseyi üyelerinin görüş ve uyarılarına daha fazla önem vermeye ve itibar göstermeye başlamaktadır. Taraflar arasında karşılıklı güven ilişkisinin sağlanması neticesinde ise çalışma konseyinin kararlardaki etkisi ve dolayısıyla ortaklığın karar alma mekanizmasının verimi artmaktadır. İlaveten geçmişteki hatalardan ders çıkarılıp bunların tekrarlanmaması için ortaklık içi yönergeler ile çalışma konseyi üyelerinin ve yönetimin değişmesinden bağımsız olarak varlığını sürdürmeye devam edecek bir kurumsal hafıza oluşturulması da kararların verimini artıracaktır. Bu doğrultuda gerek karar alma sürecinde inceledikleri bilgi ve belgeleri anlayabilmeleri için gerek konseyle yönetim arasındaki

ilişkilerin sorunsuz yürütülebilmesi için çalışma konseyi üyelerinin eğitilmeleri son derece önemlidir<sup>433</sup>.

Bu konu, yönetim düzeyinde, bir başka ifadeyle yönetim kurulunda çalışan temsilcisi bulundurulması şeklindeki katılım bakımından daha hassastır. Zira bu yöntemde çalışan temsilcileri doğrudan yönetim kurullarında karar alma mekanizmasının içinde bulunmakta ve seslerini duyurabilmektedir. Öte yandan, çalışma konseyi üyelerinde de olduğu gibi, ortaklığın faaliyetlerini ilgilendiren özellikle finansal ve/veya yatırım politikalarına ilişkin deneyimsizlikleri müzakereler sırasında ortaya koydukları fikir ve önerilere şüpheyile yaklaşılmasına ya da hatalı kararlar vermelerine yol açabilmektedir. Bu doğrultuda, çalışan temsilcilerinin, ya ortaklık tarafından eğitilmesi, bunun olmadığı durumda –ya da buna ilave olarak– bazı konularda harici kişilere danışılması gereği ortaya çıkmaktadır. Bir araştırmaya göre bazı çalışan temsilcileri hiç yardım almadan görevlerini yerine getirmekte, bazıları ise kendi sendikalarından ya da Avrupa Sendikalar Enstitüsü’nden yardım talep etmekte<sup>434</sup>, bazı sendikalar da sendikaya üye olan çalışan temsilcileri için ortaklık ve endüstri bazında bilgi ve eğitimler vermektedir<sup>435</sup>.

Türk hukukunda bu tip eğitimlere İSGK’nın 20. maddesi uyarınca ortaklığın görevlendireceği çalışan temsilcilerinin alması zorunlu eğitim örnek olarak verilebilir.

---

<sup>433</sup> **Jirjahn/Smith**, s. 220-221.

<sup>434</sup> **Gold** (Evaluation), s. 47.

<sup>435</sup> **Waddington/Conchon**, s. 155. Bilgi ve eğitim verilen konular şu şekilde sıralanabilir: (1) spesifik olaylar, (2) muhasebe, finans vb. teknik konular, (3) hukukçulara ve muhasebecilere erişim, (4) çalışan temsilcileri ağına erişim, (5) gerekli bilgilere erken erişim, (6) bazı teknik bilgilerin analiz edilmesi ve/veya yorumlanması, (7) daha geniş bilgiye erişim, (8) politik tavsiyeler, (9) Avrupa düzeyinde sendika organizasyonlarına erişim.

Anılan madde uyarınca çalışan temsilcisinin sahip olması gereken nitelikler, seçilme veya atanma süreçlerine ilişkin usul ve esasları belirlemek üzere yayımlanan “İş Sağlığı ve Güvenliği ile İlgili Çalışan Temsilcisinin Nitelikleri ve Seçilme Usul ve Esaslarına İlişkin Tebliğ’in”<sup>436</sup> 11. maddesinde çalışan temsilcilerinin ÇİSGEY uyarınca iş sağlığını ve güvenliğini ilgilendiren konularda özel olarak eğitileceği ifade edilmiştir. Anılan maddenin ikinci fıkrasında ise İSG Kurulu bulunan işyerlerinde çalışan temsilcilerine, İSG konularında özel eğitim verilmesinin sağlanabileceği hükme bağlanmıştır. ÇİSGEY ile bu yönde eğitim programlarının planlanması ve düzenlenmesi, eğitimin verilmesi, eğitimin sonunda bunun belgelendirilmesi vb. konularda detaylı düzenlemeler getirilmiştir<sup>437</sup>.

### **III. Çalışanların Yönetime Katılımının Kurumsal Yönetim ile İlişkisi**

#### **A. Kurumsal Yönetimin Genel Çerçevesi**

Her ülkenin kültürel geçmişindeki, ekonomik tercihlerindeki, siyasi görüşlerindeki farklılıklar nedeniyle kendine özgü bir kurumsal yönetim anlayışı vardır<sup>438</sup>. Kurumsal yönetim kavramı finans, iktisat, muhasebe, hukuk, işletme, siyaset ve benzeri çok sayıda disiplin ile ilişki içerisinde gelişmiş ve gelişmeye devam etmektedir. Dolayısıyla bu kavram, farklı disiplinlere göre de farklı anlamlar

---

<sup>436</sup> 29.08.2013 tarihli ve 28750 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanmıştır.

<sup>437</sup> Ayrıca, ÇİSGEY’in Ek-1’inde Eğitim Konuları Tablosu yer almaktadır.

<sup>438</sup> Ülke sayısı kadar kurumsal yönetim modeli olduğu yönünde bkz. **Vijay**, s. 73; **Keay** (Stakeholderism), s.8. KYİ’nin anonim ortaklıkların yönetimindeki hâkimiyetinin, ekonomi kurallarının yönetim gücünün bir örneği olduğu yönünde bkz. **Manavgat, Ç.:** “Anonim Ortaklıklarda Kurumsal Yönetimde Kamunun İşlevi”, Batider 2007, C. 24, S. 1, s. 473.

kazanmaktadır. Bununla birlikte, kurumsal yönetimin, kimi daha dar kimi daha geniş, ama temel bazı prensipler bakımından benzer tanımları olduğu görülmektedir. Bir görüşe göre kurumsal yönetim, anonim ortaklığın en iyi şekilde yönetilmesi, denetlenmesi, mükemmel uygulamalarla çalıştırılması yönünde geliştirilen normlar ile gerek ulusal gerek uluslararası ölçüde iyi ve sorumluluğun bilincinde yönetimdir<sup>439</sup>. Bu kavramın, çalışmamız bakımından da önem taşıyan, çıkar çatışmaları boyutunu öne çıkaran diğer bir görüşe göre ise kurumsal yönetim, ortaklığın en iyi biçimde yönetilebilmesi için çıkar gruplarını belirleyen ve yöneticilerin bu çıkar grupları arasında ideal bir denge kurmasını ortaklığın başarısı için temel gören bir akımdır<sup>440</sup>.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere kurumsal yönetim, ortaklığın kötü yönetiminin önüne geçilebilmesi için ortaklığın işlerinin gözetimine ve kontrolünün

---

<sup>439</sup> **Poroy/Tekinalp/Çamoğlu**, (Ortaklıklar ve Kooperatif), s. 289. Pulaşlı, kurumsal yönetimi, bir ortaklığın en iyi şekilde idare edilmesi ve bunun şeffaf bir şekilde izlenebilmesi ve kontrol edilebilmesiyle ilgili ilkeler şeklinde tanımlamaktadır. Bkz. **Pulaşlı** (Kurumsal Yönetim), s. 4. Manavgat, bu kavramı anonim ortaklığın iyi ve adil yönetim anlayışı olarak tanımlamakta ve bunun yöneticiler, pay sahipleri ve menfaat sahipleri arasında denge kurmanın en etkili aracı olduğunu ifade etmektedir. Bkz. **Manavgat** (Halka Açık Ortaklıklar), s. 148-149. Çok daha geniş bir tanım yapan Eminoğlu ise, kurumsal yönetimin, bir ortaklığın yönetimine, iç mekanizmalarına ve dış ilişkilerine hakim olan, uyumlu ve sistemli bir işleyişi, profesyonel bir yönetim anlayışının şeffaflık ve hesap verebilirlik çerçevesinde uygulanmasını öngören, ortaklık ile herhangi bir şekilde ilişki içinde bulunan kişilerin ve menfaat sahiplerinin hak ve sorumluluklarını adillik ilkesi çerçevesinde düzenleyen, finansal piyasalara güven vermeyi amaçlayan ve topluma karşı sorumluluk temeline dayalı ilke ve kurallar manzumesini ifade ettiğini söylemektedir. Bkz. **Eminoğlu**, s. 9. Bu kavram, Cadbury Raporu'nda "ortaklıkların yönetim ve kontrol sistemi"; OECD tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde "ortaklığın yönetimi, pay sahipleri, yönetim kurulu ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkiler bütünü" olarak tanımlanmıştır.

<sup>440</sup> **Ansay, T:** Anonim Şirketler Hukuku Nereye Gidiyor? Kitap Tanıtmaları ile Birlikte Müziksel Bir Kontrpuan Denemesi, Ankara, 2005, s. 6. Aktan kurumsal yönetimi, ortaklık yönetimi ile pay sahipleri ve paydaşlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünü olarak tanımlamaktadır. Bkz. **Aktan**, s. 2. Paslı ise kurumsal yönetimin dar anlamıyla, ortaklığın yöneticileri ile yönetimden etkilenen grupla arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar; geniş anlamıyla ise ortaklıklardaki mülkiyet ve kontrol ayrımının ortaya çıkardığı sorunları en aza indirmeyi amaçlayan, çeşitli ilkeler ile ortaklığın kontrol ve denetim süreçlerini kurallara bağlayan bir sistem olduğunu söylemektedir. Bkz. **Paslı**, s. 36-38. Benzer başka bir görüşe göre ise kurumsal yönetimin, ortaklığın, hangi çıkar grubu ya da gruplarının menfaati gözetilerek yönetileceği ve ortaklıklarda kontrolün nasıl sağlanacağı ve uygulanacağı sorularına ilişkin olduğu ifade edilmiştir. Bkz. **Gospel/Pandleton**, s. 560. Ayrıca bkz. **Reberieux**, s. 111-112; **Dignam, A./Lowry, J.:** Company Law, Oxford Uni. Press, New York 2009, s. 356.

sağlanmasına yönelik getirilen birtakım kurallardan oluşmaktadır<sup>441</sup>. Yönetim kurulu, etkinliğin en üst düzeyde olmasını sağlayacak şekilde her türlü çıkar çatışmasından ve etkiden uzak, karar alma, yönetim ve temsil görevlerini bağımsız bir şekilde yerine getirecek şekilde oluşturulur<sup>442</sup>. İyi ve adil bir kurumsal yönetimin, ortaklıklar bakımından, finansal krizlerin daha rahat aşılabilmesi veya bunlara karşı erken önlem alınabilmesi, ortaklık kaynaklarının verimli kullanılabilmesi, yatırımcıların teşvik edilmesi, rekabet gücünün artması, marka değerinin artması, çıkar çatışmalarının dengelenmesi ve vekâlet sorunundan<sup>443</sup> doğan vekil maliyetlerinin<sup>444</sup> en düşük seviyeye indirilmesi gibi hedef ve sonuçları bulunmaktadır<sup>445</sup>.

---

<sup>441</sup> Küçükgüngör, kurumsal yönetimin, ortaklığın yöneticilerinin gerçekleştirdiği işlemlerde sorumlu tutulmasını sağlayan süreci ifade etmesi yönüyle, ortaklığın yönetiminden ayrıldığını ifade etmektedir. Bkz. **Küçükgüngör**, s. 84. Kurumsal yönetimde anonim ortaklıkların kurumsallaşması ve yönetimin kişilerden bağımsız bir sürekliliğe kavuşturulması amaçlanmaktadır. Bkz. **Yasaman, H.:** Finansal Hizmetler Kanunu Tasarısı Uyarınca Bankaların Yönetimi ve Kurumsal Yönetim, Banka Hukuku ile İlgili Makaleler, Hukuki Mütalaalar, Bilirkişi Raporları, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2005, s. 14-15.

<sup>442</sup> **Özkorkut, K.:** Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara 2007, s. 143.

<sup>443</sup> Vekâlet sorunu vekilin, temsil ettiği kişinin menfaatine değil de kendi menfaatine hareket etmesi sebebiyle doğmaktadır. Bu tartışmanın köklerini Adam Smith'in 1776 tarihli An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations adlı eserine kadar takip etmek mümkündür. Adam Smith bu eserde yöneticilerin başkalarının paralarını yönettiğini, bu sebeple bunlardan kendi paralarını korumaya gösterecekleri özeni göstermelerinin beklenemeyeceğini, ortaklığın yönetiminde yöneticilerin ihmalkârlık ve müsriflik yapmasının kaçınılmaz olduğunu ifade etmiştir. Bundan üç yüzyıl sonra da aynı anlayışın devam ettiği ve aynı riskin, katlanarak, arttığı gözlemlenmektedir. Ayrıca bkz. **Kraakman**, s. 29.

<sup>444</sup> Vekâlet maliyeti (*agency cost*) ise, pay sahiplerinin işi kendisinin yürütmesi halinde ortaya çıkacak sonuç ile bu işlerin bir vekil aracılığıyla yürütülmesi halinde meydana gelecek sonuç arasındaki maliyet farkı olarak tanımlanmaktadır. Bkz. **Arslantaş, C. C.:** Kurumsal Yönetimin Yönetim Kuruluna Yansımaları, Beta Yayınları, İstanbul 2021, s. 11. Ayrıntılı bilgi için bkz. **Kraakman**, s. 29 vd.

<sup>445</sup> **Rowe**, s. 7. Ayrıca kurumsal yönetimin *ilgili ülke bakımından* ise yabancı sermaye girişinin artması, sermayenin yurt dışına kaçmasının engellenmesi, krizlerin daha az zararlarla atlatılması, refahın sağlanması ve sürdürülmesi şeklinde hedefleri olduğu yönünde bkz. **Akça, N.:** Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi 2019 (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), s. 13.

Daha önce açıklandığı üzere<sup>446</sup>, bir anonim ortaklıkta çok sayıda çıkar grubu bulunmakta ve bunlar arasındaki çıkar çatışmalarının düzgün yönetilememesi, telafisi çok zor –hatta bazen imkânsız- sonuçlara yol açmaktadır. Özellikle dağınık pay sahibi yapılı anonim ortaklıklarda, pay sahiplerinin, ortaklığın yönetimini daha uzman olan yöneticilere bırakması gerekmekte<sup>447</sup>, bu durumda yöneticilerin kendilerine bırakılan bu yetkiyi suiistimal etme ihtimali doğmakta<sup>448</sup>, yöneticilerin kendi menfaatlerini ön planda tutacak keyfi davranışları üzerinde sağlıklı bir denetim mekanizması bulunmadığı durumlarda da, kötü yönetim neticesinde uluslararası düzeyde olumsuz sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Bu anlamda kurumsal yönetim, tek bir çıkar grubunun menfaatlerine odaklanmamakta, ortaklığın en iyi menfaati için tüm çıkar gruplarının menfaatlerini gözetten bir sistem yaratmaktadır.

Kurumsal yönetimin, menfaatlerini korumayı hedeflediği, diğer menfaat sahipleri arasında öne çıkan çıkar gruplarından biri de çalışanlardır<sup>449</sup>. Bu doğrultuda,

---

<sup>446</sup> İkinci Bölüm, Kısım II.

<sup>447</sup> Bir ortaklığın sahiplerinin, iktisadi anlamda, pay sahipleri olduğu; ancak sırf ortaklığın sahibi olmalarının mutlaka yönetim yetkisini de ellerinde bulunduracakları anlamına gelmeyeceği yönünde bkz. **Kraakman**, s. 12

<sup>448</sup> Bu doğrultuda pay sahipliği (asil) ve yönetim kurulu üyeliği (vekil) birbirinden ayrı kavramlardır. Pay sahiplerinin yönetim kurulu üyesi olması, bir başka ifadeyle asil ve vekil sıfatlarının birleşmesi elbette mümkündür. Öte yandan özellikle çok ortaklı ortaklıklar çoğunlukla pay sahibi olmayan yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Bu da mülkiyet ve kontrolün ayrılması anlamına gelmekte ve neticede vekâlet sorunu ortaya çıkmaktadır. *Armour* ve diğerleri ise “vekâlet sorunu”nun pay sahipleri ile pay sahibi olmayan yöneticiler arasındaki menfaat çatışmasına ilaveten iki şekilde daha ortaya çıkabileceğini ifade etmektedir. Bunlar (i) çoğunluk ve azınlık pay sahipleri arasındaki menfaat çatışmaları ile (ii) pay sahipleri ve ortaklıkla sözleşmesel bir ilişki içerisinde olan alacaklılar ve çalışanlar gibi diğer menfaat sahipleri arasındaki menfaat çatışmalarıdır. Bkz. **Kraakman**, s. 2. Bu iki kategori elbette çıkar çatışmalarına ve neticede işlem maliyetlerine sebep olarsa da biz daha muhafazakâr bir tutum ile vekâlet problemini pay sahipleri ve yöneticiler arasındaki olarak sınırlı tutmayı tercih ediyoruz.

<sup>449</sup> Kurumsal yönetimde, pay sahipleri ve yöneticiler dışında, diğer çıkar gruplarına göre en öne çıkan aktörün çalışanlar olduğu yönünde bkz. **Gospel/Pandleton**, s. 560. Çalışanların, kurumsal yönetimde çok önemli bir yeri olduğu, çalışanların menfaatlerinin, kurumsal yönetimin amacı ile uyduğu yönünde bkz. **Parkinson, J.:** “Models of Company and the Employment Relationships”, *British Journal of Industrial Relations* 2003, C. 41, S. 3, s. 481-509.



hem çıkar çatışmaları arasında bir denge yaratılması hem de yöneticilerin üzerinde bir kontrol mekanizması bulunması bakımından çalışanların menfaatlerini korumak ve bunların anonim ortaklığın yönetimine katılımını sağlamak üzere bazı mekanizmalar geliştirilmesi gerektiği savunulmaktadır<sup>450</sup>. Kurumsal yönetimin, çalışanların yönetime katılımına yaklaşımının daha iyi anlaşılabilmesi için, çalışmamızın bu kısmında, öncelikle çalışanların iki farklı kurumsal yönetim modelindeki yeri, daha sonra kurumsal yönetimde çalışanların yönetime katılımına ilişkin öne çıkan görüşler ele alınacaktır.

## **B. Öne Çıkan Kurumsal Yönetim Modellerinde Çalışanların Katılımı**

### **1. Genel Olarak**

Kurumsal yönetime ilişkin buraya kadar yapılan açıklamalar bu kavramla ilgili iki temel soruyu gündeme getirmektedir. Bunlardan birincisi anonim ortaklıkta kontrol gücünü kimin elinde tuttuğu, ikincisi ise kimin çıkarlarının öncelikli olduğudur. Bir başka ifadeyle kurumsal yönetim ortaklığı *kimin, kimin için* yönettiği sorularının cevabını arar. Buradan hareketle geliştirilen farklı kurumsal yönetim modellerinden en öne çıkanlar, Anglo-Amerikan hukuk sistemlerinde benimsenen pay sahipliği odaklı kurumsal yönetim (*shareholder oriented corporate governance*) modeli, özellikle Almanya'da ve çoğunlukla Kıta Avrupasında benimsenen menfaat sahipliği odaklı kurumsal yönetim (*stakeholder oriented corporate governance*) modeli ve son yıllarda gelişen ve bahsi geçen iki kurumsal yönetim modelinin orta yolu olarak nitelendirilen

---

<sup>450</sup> Lower, s. 96.

aydınlatılmış pay sahibi değeri (*enlightened shareholder value*) modeli olarak karşımıza çıkmaktadır.

Pay sahipliği odaklı kurumsal yönetim modeli, saf liberal model olarak adlandırılmakta olup kapitalizmin ilkelerini uygular<sup>451</sup>. Bu sistemde yöneticiler, pay sahiplerinin malvarlığı değerini en üst seviyeye çıkarmak yönünde hareket eder<sup>452</sup>. Öte yandan menfaat sahipliği odaklı kurumsal yönetim modeli, endüstriyel ortaklık (*industrial partnership*) kavramı üzerine kurulmuş olup pay sahipleri de dahil olmak üzere, tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarını göz önüne almaktadır. Aydınlatılmış pay sahibi değerini savunan kurumsal yönetim modelinde ise, pay sahiplerinin malvarlığının artırılması gözetilmekle birlikte, ortaklığın yönetiminde diğer çıkar gruplarının menfaatlerinin de dikkate alınması gerektiği ifade edilmektedir.

Çalışanların bu modellerde nasıl konumlandırıldığına geçilmeden önce, kurumsal yönetimde çalışanların menfaatlerinin korunması ile çalışanların karar alma mekanizmalarına katılımının farklı konular olduğunun altının çizilmesi gerekir. Bir başka ifadeyle, bir kurumsal yönetim modelinde pay sahiplerinin malvarlığı değerinin artırılmasının hedeflenmesi, bu modelde çalışanların menfaatlerinin tamamen göz ardı edileceği anlamına gelmemektedir. Aradaki fark, kurumsal yönetim modellerinde çalışanların anonim ortaklığın karar alma mekanizmalarına katılıp katılmaması yönündeki tercihten ileri gelmektedir.

---

<sup>451</sup> **Beyazit, Ö.:** “Comparison of the Corporate Governance Models of the United States, the United Kingdom and Germany”, *Law & Justice Review* 2014, C. 5, S. 1, s. 259-278.

<sup>452</sup> **Bowdren, A.:** “Contextualising Short-Termism: Does the Corporate Legal Landscape Facilitate Managerial Myopia?”, *UCL Journal of Law* 2016, C. 5, s. 287; **Davies, P./Rickford, J.:** “An Introduction to the New U.K. Companies Act”, *European Company and Financial Law Rev.* 2008, C. 5, S. 1, s. 51.

Şüphesiz, anonim ortaklıkta çalışanların menfaatinin gözetilmesi ve çalışanların yönetime katılımına ilişkin uygulama ve kurallar, kurumsal yönetim ilkeleriyle bağdaşmaktadır<sup>453</sup>. Öte yandan kurumsal yönetimde çalışanların menfaatinin korunması ile çalışanların yönetime katılımının ayrıştırılması gerekir. Öğretide de kurumsal yönetimin, genel olarak ortaklıkların yönetimi ve denetimini sağlayan dâhili araçlarla ilgili olduğu, şirketin kârlılığı ve performansının artırılabilmesi için, pay sahipleri, çalışanlar, yöneticiler ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkilere ve menfaatler dengesine uyumlu kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi gerektiği, ancak kurumsal yönetimin çalışanların ortaklık yönetimine katılımıyla doğrudan bir ilgisi bulunmadığı ifade edilmektedir<sup>454</sup>. Bu doğrultuda kurumsal yönetimde çalışanların menfaatinin korunmasının gerekliliği konusunda bir şüphe bulunmadığını, ancak kurumsal yönetime yönelik uygulama ve ilkelerin, çalışanların yönetime katılımını zorunlu tutmadığını söylemek hatalı olmayacaktır.

## 2. Pay Sahipliği Odaklı Kurumsal Yönetim Modeli

Pay sahipliği odaklı yönetim modeli, merkezine pay sahiplerini alır. Bunun sebebi ortaklığa sermayeyi pay sahiplerinin getirmesi ve bu doğrultuda ortaklığın sahibi (*owner*) olarak nitelendirilmeleridir<sup>455</sup>. Bu modelde yöneticiler, ortaklığın kârını

---

<sup>453</sup> Vijay, s. 73.

<sup>454</sup> Pulaşlı (Kurumsal Yönetim), s. 13-17.

<sup>455</sup> Steinberg, E.: "The Responsible Shareholder", Business Ethics: A European Review 1992, C. 1, S. 3, s. 192; Friedman (<https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>, Erişim Tarihi: 20.05.2022); Van der Weide, M. E.: "Against Fiduciary Duties to Corporate Stakeholders", Delaware Journal of Corporate Law 1996, C. 21, S. 2, s. 77; Booth, R. A.: "Who Owns a Corporation and Who Cares?" Chicago-Kent Law Review 2001, C. 77, S. 1, s. 147.

ve dolayısıyla pay sahiplerinin kazancını en üst seviyeye getirmek üzere hareket ederler<sup>456</sup>. Anonim ortaklığın kurumsal yönetim yapısında yöneticiler pay sahiplerinin vekilidir ve bu vekâlet ilişkisi çerçevesinde nihai olarak ve yalnızca pay sahiplerine karşı sorumludurlar<sup>457</sup>.

Pay sahipliği odaklı modelde, pay sahiplerine öncelik verilmesinin sebebi, sözleşme teorisindeki<sup>458</sup> gerekçelerle uyumludur. Bu modelde hem en çok menfaati bulunan hem de en yüksek riski üstlenen grubun pay sahipleri olduğu kabul edilmekte ve en çok risk taşıyan ve çıkarı en çok olan grubun kontrol haklarının başka bir gruba verilmemesi ya da diğer çıkar grupları arasında paylaştırılmaması gerektiği ifade edilmektedir<sup>459</sup>. Örneğin sabit alacaklı çalışanlar sadece kendi sabit ücretlerinin güvence altında olmasını tercih edecek ve uzun vadede daha çok gelir getirme şansı varken riskli projelere girilmesine karşı çıkacaktır. Bu doğrultuda, ortaklığın kontrol haklarının yalnızca pay sahiplerinde olması gerekir<sup>460</sup>.

---

<sup>456</sup> **Rönnegard, D./Smith, N. C.:** “Shareholder Primacy vs. Stakeholder Theory: The Law as Constraint and Potential Enabler of Stakeholder Concerns” ([https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3165992](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3165992), Erişim Tarihi: 18.06.2022). **Donald**, s. 310; **Engle/Danyliuk**, s. 91.

<sup>457</sup> **Fama, E. F.:** “Agency Problems and the Theory of the Firm”, *Journal of Political Economy* 1980, C. 88, S. 2, s. 288-307; **Mintz**, s. 25.

<sup>458</sup> İkinci Bölüm, Kısım I/B/2.

<sup>459</sup> **Hacımahmutoğlu**, s. 30.

<sup>460</sup> **Palladino, L.:** “Who Owns Corporations”, *Boston Review Economics After Neoliberalism* 2009, s. 124-140. Pay sahipliği odaklı modelin ya da kendi tabiriyle “standart model”in en büyük savunucularından **Hansmann/Kraakman**, ortaklıkların 19. yüzyılda tüm hukuk sistemlerinde ortak bazı özellikleri bulunduğunu söylemekte ve bunları şu şekilde sıralamaktadır: ayrı tüzel kişilik (pay sahiplerinden ayrı olarak sözleşme imzalamak ve malvarlığına sahip olmak); pay sahipleri için sınırlı sorumluluk; diğer sermaye sahipleri ile ortak mülkiyet (*shared ownership*); bir yönetim kurulu yapısı altında görevlendirilmiş yöneticiler ve transfer edilebilen hisseler. Bu beş özelliğin, niteliği gereği, pay sahiplerini koruduğunu ve ortaklığa katılan ve/veya ortaklıkla ilişki içerisinde olan çalışanlar, ortaklık alacaklıları, hizmet sağlayıcılar, müşteriler, toplum ve benzeri diğer grupların çıkarları ile ilgilenmediğini, pay sahiplerinin tasfiye bakiyesini talep eden grup olduğunu, dolayısıyla tüm kontrol haklarının bu gruba verilmesi gerektiğini, ancak bu halde ortaklığın değerinin en üst düzeye çıkarılmasının mümkün olduğunu ifade etmekte ve buradan hareketle, mantık ve tecrübenin, en verimli modelin pay sahipliği odaklı model olduğunu ortaya koyduğu sonucuna varmaktadır. Ayrıntılar için bkz. **Hansmann/Kraakman**, s. 12. Kershaw, Hansman’ın

ABD’de 1919 yılında verilmiş *Dodge v. Ford Motor Co.*, 170 N.W. 1919 kararı bu konuda tarihsel öneme sahiptir<sup>461</sup>. Karara konu olayda, *Ford Motor*’un yönetim kurulu başkanı ve çoğunluk pay sahibi olan *Henry Ford*, uzun vadede ortaklığa daha fazla kazanç sağlamak ve toplumun olabildiğince geniş bir kesiminin erişimine sunmak amacıyla yıllar içerisinde Model T isimli otomobillerinin fiyatlarını düşürmüştü ve çalışanların ücretlerini artırmıştır. Bu doğrultuda, ortaklara daha az kâr payı dağıtımını yapılmıştır<sup>462</sup>. Azınlık pay sahiplerinden *John F. Dodge* ve *Horace E. Dodge*, ortaklığın bu politikasına karşı çıkmış ve mahkemeden kâr paylarının tamamının pay sahiplerine ödenmesini talep etmiştir<sup>463</sup>. *Michigan* Yüksek Mahkemesi bir işletmenin yalnızca pay sahiplerinin kazancını artırmaya yönelik olarak kurulduğunu ve faaliyetlerini de bu yönde sürdürmesi gerektiğini söylemiştir. Yöneticiler takdir yetkilerini bu amaca hizmet için kullanmalıdır. Bu halde, ortaklığın bir kararı ya da işlemi, toplum ve çalışanlar gibi diğer menfaat sahiplerine fayda sağlayacak olsa bile, ortaklığın kârını azalttığı veya pay sahiplerinin zararına olduğu ölçüde kabul edilemez<sup>464</sup>.

---

görüşlerine karşı çıkmakta ve bunu eleştirmektedir. Kershaw’a göre, Hansman’ın iddiaları tesadüfidir ve teorik destekten yoksundur. Ayrıntılar için bkz. **Kershaw**, s. 80-81.

<sup>461</sup> (<https://casetext.com/case/dodge-v-ford-motor-co>, Erişim Tarihi: 05.05.2022)

<sup>462</sup> Bunun, aynı zamanda ortaklığın tekel konumunun sürdürülmesi ve çalışanların ortaklığa katkısının muhafaza edilebilmesi için yapıldığı yönünde bkz. **Roe, M. J.**: “Dodge v. Ford: What Happened and Why?”, *Vanderbilt Law Review* 2021, C. 74, S. 6, s. 1759 vd.

<sup>463</sup> **Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat)**, s. 277.

<sup>464</sup> Bu kararda asıl gerilimin pay sahipleri ile diğer menfaat sahipleri arasında değil, azınlık ve çoğunluk olmak üzere iki pay sahibi grubu arasında olduğu, nitekim *Dodge* kardeşlerin *Ford Motor Co.*’ya rakip yeni bir şirket kurmaya hazırlandığına dair deliller bulunduğu, kaldı ki o sırada *Ford Motor Co.*’nun halka kapalı olduğu ve bu tür ortaklıklarda pay sahiplerinin, sadece tipik yatırımcı olarak değil, günlük operasyonlarla uğraşan yöneticiler olarak çalıştığı ve yönetimde görev alan pay sahiplerinin, genellikle menfaatlerinin çatıştığı diğer pay sahiplerinin aleyhine görevlerini suiistimal ettiği ve sonuç olarak bu kararın değişik çıkar gruplarının çatışan menfaatleri bakımından yanlış yorumlandığı ifade edilmektedir. Bkz. **Blair/Stout**, s. 301-302. Bu kararın, ABD hukukunda ortaklıkların amacına dair tartışmalar bakımından da yanlış kullanıldığı yönünde ayrıca bkz. **Stout, L. A.**: “Why We Should Stop Teavhin Dodge v. Ford”, *Virginia Law & Business Review* 2008, C. 3, S. 1, s. 164-177.

Bu modelde, kontrol yetkisinin pay sahiplerinin elinde olması diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarının korunmayacağı anlamına gelmemektedir. Ortaklığı yönetenler ortaklığı pay sahiplerinin çıkarlarına göre yönetmeli; diğer katılanlar, ortaklık alacaklıları, çalışanlar, hizmet sağlayıcılar, müşteriler, kurumsal yönetime katılımı değil, sözleşmesel ve düzenleyici yöntemlerle korunmalıdır<sup>465</sup>. Zira bunların menfaatinin korunmasının kurumsal yönetim içerisinde ve ortaklıklar hukukunda yeri yoktur<sup>466</sup>. Örneğin çalışanlar, iş kanunları, iş sağlığı ve güvenliği düzenlemelerle; tüketiciler ürün güvenliği, garanti mevzuatı vb. kanunlarla; toplum ise çevre güvenliğine ilişkin mevzuat sayesinde zaten yeterli güvenceye sahiptir. Dolayısıyla bu modelde çalışanların yönetime katılımı kabul edilmemektedir.

Bu model kapsamında anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımına getirilen en temel eleştiri, pay sahiplerinin mülkiyet hakkına ilişkindir. Buna göre çalışanların, çalışma konseyleri ya da kurullarda görev alan çalışan temsilcileri aracılığıyla karar alma mekanizmalarına katılımının pay sahiplerinin mülkiyet hakkını ihlal ettiği savunulmaktadır<sup>467</sup>. Bunun sebebi pay sahiplerinin koydukları sermaye karşılığında ortaklığın sahibi olmalarıdır. Dolayısıyla ortaklığın yönetiminde tüm kontrol pay sahiplerine bırakılmalı ve yalnızca pay sahiplerinin menfaati

---

<sup>465</sup> **Macey** (Economic Analysis), s. 25; **Hansmann** (End of History), s. 2-3. Yöneticilerin ortaklığa karşı güvene dayalı temsil görevi (*fiduciary duty*) olduğu ancak çalışanlara karşı böyle bir yükümlülükleri bulunmadığı yönünde bkz. **O’Conner, M.:** “Restructuring the Corporation’s Nexus of Contracts: Recognizing a Fiduciary Duty to Protect Displaced Workers”, North Carolina Law Review 1991, C. 69, S. 4, s. 1191, 1194.

<sup>466</sup> **Hansmann** (End of History), s. 10.

<sup>467</sup> **McCall, J. J.:** “Employee Voice in Corporate Governance: A Defense of Strong Participation Rights”, Business Ethics Quarterly 2001, C. 11, S. 1, s. 199 vd.; **Black, B./ Kraakman, R.:** “A Self-Enforcing Model of Corporate Law”, Harvard Law Review 1996, C. 109, S. 8, s. 1943 vd.; **Bainbridge, S. M.:** “In Defence of the Shareholder Wealth Maximization Norm: A Reply to Professor Green”, Washington and Lee Law Review 1993, C. 50, S. 4, 1430 vd.

gözetilmelidir. Pay sahiplerinin menfaati ile çelişecek başka bir menfaat sahibinin karar alma mekanizmasında yer almasını sağlayacak herhangi bir yöntemin kabul edilmesi ve uygulanması pay sahiplerinin takdirinde olup bunun yasal düzenlemelerle zorunlu kılınması kabul edilemez. Bu eleştiri, pay sahipliği değerinin en yüksek seviyeye çıkarılmasını amaçlayan pay sahipliği odaklı yönetim modeli ile paraleldir.

Mülkiyet hakkının ihlal edildiğine dair eleştiriler yalnızca teorik düzeyde kalmamış, yargıya da taşınmıştır. Almanya’da 1979 yılında birçok Alman şirketi ve işveren kuruluşu 1976 tarihli Birlikte Karar Alma Kanunu’nun Alman Anayasası’nın mülkiyet hakkına ilişkin olan 14’üncü maddesine aykırı olduğunu iddia ederek Anayasa Mahkemesi’ne başvuruda bulunmuştur<sup>468</sup>. Başvurunun temel gerekçesi, çalışan temsilcilerinin yönetim kurullarında yer almasının pay sahiplerinin ve yatırımcıların sermayelerini istedikleri doğrultuda kullanmasını engellemesidir. Anayasa Mahkemesi bu iddiaları iki gerekçeye dayanarak reddetmiştir. Bunlardan birincisi, anılan Kanun’da oy tikanıklığı olması durumunda pay sahiplerinin temsilcilerinin üstün oyu bulunması; ikincisi ise çalışan temsilcilerinin doğrudan icra kurulunda değil, yönetim yetkisini haiz olmayan gözetim kurulunda yer almasıdır<sup>469</sup>.

---

<sup>468</sup> Engle/Danyliuk, s. 113.

<sup>469</sup> Wooldridge/Wooldridge, s. 433-435. Alman Anayasa Mahkemesi’nin bu görüşü pay sahiplerinin temsilcilerinin üstün oya sahip olmadığı (örneğin 1951 tarihli Alman Maden Demir ve Çelik Endüstrisinde Katılma Kanunu) veya çalışan temsilcilerinin doğrudan yönetim kurullarında yer aldığı (örneğin tekli yönetim kurulu) mekanizmalar söz konusu olursa, bu durumda da pay sahiplerinin mülkiyet hakkının ihlal edilip edilmediğine dair tartışmalar karşısında yetersiz kalmaktadır. Gerçi –1951 tarihli Alman Maden Demir ve Çelik Endüstrisinde Katılma Kanunu istisnası dışında– bu çalışma kapsamında incelenen hiçbir ülkede, oylarda eşitlik olması durumunda çalışan temsilcilerine üstünlük tanınmamakta; çalışan temsilcilerinin doğrudan yönetim kurullarında görev yaptığı sistemlerde ise çalışan temsilcilerinin tek başlarına kararları değiştirebilecek güce erişemeyecekleri bir eşik tercih edilmektedir. Bu anlamda yalnızca Alman Anayasa Mahkemesi’nin gerekçeleri yeterli kabul edilse dahi, pay sahiplerinin mülkiyet hakkının ihlal edilmesi anlamında büyük bir risk bulunmamaktadır.

Bununla birlikte uluslararası öğreti bu gerekçelerle yetinmemiştir. Özellikle Anglo-Amerikan hukuk sisteminde savunulan sözleşme teorisi ortaklıkları bir “sözleşmeler ağı” olarak tanımlamakta olup *Jensen ve Meckling*'in de ifade ettiği gibi ortaklıklar bir “hukuki fiksiyon” olarak nitelendirilmektedir. Benzer şekilde kurum teorisinde de ortaklıklar, onu oluşturan pay sahiplerinden ayrı bir varlık olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda ortaklıklar pay sahiplerince sahip olunabilecek bir malvarlığı değildir<sup>470</sup>. Ortaklığın malvarlığının ayrı olması ve pay sahiplerinin doğrudan ortaklık malvarlığı üzerinde tasarrufta bulunma yetkisi bulunmaması da bunu desteklemektedir. Konuya farklı bir açıdan yaklaşan bir görüşe göre ise, mülkiyet hakkı ihlaline dair eleştirilere hak verilecek olsa bile, çalışanların katılımına yönelik hakları ortadan kaldırmanın etik olarak hatalı olacağı ve bunun kurumsal yönetim ilkelerini zedeleyeceği ifade edilmektedir<sup>471</sup>.

Bu modele göre, çalışanların yönetime katılımının reddedilmesinin ikinci temel nedeni çalışanların, pay sahipleri gibi tasfiye bakiyesini talep etmemesi ve yüksek bir risk üstlenmemesidir. Çalışanlar pazarlık usulüyle sözleşme imzalarlar ve görevlerini buna göre yerine getirirler. Bu sebeple pay sahiplerinin yetkilerini bu gruba devretmek menfaatler dengesine aykırıdır ve hatta haksızlıktır. Ekonomik temelin de “etkinlik” olduğu göz önüne alınacak olursa, çalışanların da karar alma mekanizmalarında yeri olduğunu söylemek, özellikle yöneticilerin kime karşı sorumlu

---

<sup>470</sup> Vijay, s. 44-47.

<sup>471</sup> Vijay, s. 47.



olduğu ve bunun nasıl bir yaptırıma bağlanacağı gibi problemleri beraberinde getireceğinden ortaklığın etkinliğini azaltacaktır<sup>472</sup>.

Dolayısıyla, pay sahipliğı odaklı kurumsal yönetim modelinde pay sahipleri en yüksek riski üstlendikleri için ortaklığın karar alma mekanizmalarında da bunlar yer almalıdır<sup>473</sup>. Bu modele göre çalışanlar, ortaklıkla imzaladıkları sözleşmenin ve iş hukukuna ilişkin normatif düzenlemelerin ötesinde korunmayı gerektirecek bir risk üstlenmemektedir. Bu doğrultuda, her ne kadar kurumsal yönetim ilkelerinin gereğı olarak çalışanların korunması gerektiğı kabul edilmekteyse de bunların kurumsal karar alma mekanizmalarına dahil edilmesine ihtiyaç yoktur. Çalışanların menfaatlerinin gözetilmesi ancak pay sahiplerinin malvarlığı değerini artırdığı ölçüde gerekli ve pay sahiplerinin malvarlığı değerini zedelemeyecek ölçüde mümkündür<sup>474</sup>. Hatta yönetime ilişkin deneyim ve uzmanlıktan yoksun olan çalışanlara bu yönde yetkiler verilmesi, ortaklığın etkin yönetilmesinin önünde engel teşkil edecektir. Bu doğrultuda hem *kim* hem de *kimin için* sorularının cevabında çalışanlar arka planda kalmaktadır.

---

<sup>472</sup> Hacımahmutoğlu, yöneticilerin güven ve sadakat yükümlülüklerinin kime karşı olacağını düzenleyen kanun hükümlerinin değıştirilmesinin yeterli bir çözüm olmayacağını ifade etmektedir. Bkz. **Hacımahmutoğlu**, s. 32.

<sup>473</sup> Daha önce bahsedildiğı üzere pay sahipliğı odaklı yönetim modelini savunanlar iki temel nedene dayanmaktadır. Bunlardan birincisi pay sahiplerinin ortaklığın sahibi olmaları, ikincisi ise en yüksek riski üstlenmeleridir. Bu nedenle bir anonim ortaklığın yönetiminde kontrolün pay sahiplerinin olması ve çalışanların da dâhil olduğı menfaat sahiplerinin yönetimde söz hakkı olmadığı kabul edilmiştir. Bkz. **Vijay**, s. 39.

<sup>474</sup> Benzer yönde, **Keay** (Stakeholderism), s. 17.

### 3. Menfaat Sahipliği Odaklı Kurumsal Yönetim Modeli

Menfaat sahipleri, ortaklık ile doğrudan ya da dolaylı bir ilişki içerisinde olan, ortaklığın faaliyetlerinde geçerli bir menfaati bulunan ve ortaklığın amaçlarına ulaşması için varlığı gereken tüm kişi veya kurumlardır<sup>475</sup>. Bunlar bir bütün olarak, ortaklığın iyi yönetilmesinden fayda sağlayacak, kötü yönetilmesinden ise zarar görecektir tüm ilgililer olarak tanımlanmaktadır<sup>476</sup>. Bir başka tanıma göre ise menfaat sahipleri, ortaklığa karşı, bu ortaklığa sağladığı katkıdan ve bunun karşılığında menfaatlerinin tatmin edildiği ilişkiden kaynaklı meşru talep hakkı olan ilgilileri anlatır<sup>477</sup>.

Menfaat sahipleri için yapılan ilk ayırım iç (*internal*) – dış (*external*) menfaat sahipliği ayırımıdır. Buna göre menfaat sahipleri yöneticiler, çalışanlar gibi iç paydaşlar olabileceği gibi yatırımcılar, müşteriler, tedarikçiler gibi dış paydaşlar da olabilir. Menfaat sahipleri için yapılan ikinci ayırım ise birincil (*primary*) – ikincil (*secondary*) menfaat sahipliği ayırımıdır. Ortaklığın işleyişine doğrudan katkı yapan veya ortaklığın işleyişinden doğrudan etkilenen pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler gibi menfaat sahipleri birincil menfaat sahipleri<sup>478</sup> olarak; ortaklığa

---

<sup>475</sup> **Freeman, R. E./Harrison, J. S./Zyglidopoulos, S.:** Stakeholder Theory: Concepts and Strategies, 1. Basım, Cambridge University Press, Cambridge 2018, s. 15. **Sternberg, E.:** Corporate Governance: Accountability in the Marketplace, The Institute of Economic Affairs, London 1998, s. 94.

<sup>476</sup> **Freeman/Harrison/Zyglidopoulos,** s. 31; **Aktan,** s. 2; **Radin, T. J.:** "From Imagination to Realization: A Legal Foundation for Stakeholder Theory", Re-Imaging Business Ethics: Meaningful Solutions for a Global Economy 2002, C. 4, s. 32-33.

<sup>477</sup> **Hill, C. W. L./Jones, T. M.:** "Stakeholder-Agency Theory" Journal of Management Studies 1992, C. 29, S. 2, s. 133. Ayrıca bkz. (<http://mneguidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-for-Responsible-Business-Conduct.pdf>, Erişim Tarihi: 10.06.2022, s. 48-49).

<sup>478</sup> Birincil pay sahiplerinin, ortaklığın değer yaratma sürecine doğrudan dahil olduğu ve bunlar olmadan ortaklığın faaliyetlerini sürdürmesinin mümkün olmadığı yönünde bkz. **Freeman/**

doğrudan katkı yapmayan veya ortaklığın işlemlerinden daha dolaylı olarak etkilenen sendika, hükümet, medya, rakipler ve benzeri menfaat sahipleri ise ikincil menfaat sahipleri<sup>479</sup> olarak anılmaktadır.

Menfaat sahipliği odaklı model, ortaklık yönetiminin tek bir çıkar grubunun menfaatlerini dikkate alacak şekilde planlanmasından ziyade iç-dış, birincil-ikincil tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarını gözetten bir sistem kurulmasını amaçlayan daha çağdaş bir modeldir<sup>480</sup>. Bu modelde arzulanan, ortaklığın bağımlı olduğu çıkar grupları arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve ortaklığın değerini artırmasına yönelik olarak sürekli bir denge sağlanmasıdır<sup>481</sup>.

Pay sahipliği odaklı modelde benimsendiği üzere yöneticilerin sadece ve nihai olarak pay sahiplerine karşı sorumlu olması, diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarının yalnızca pay sahiplerine hizmet ettiği ölçüde korunacağı anlamına gelir. Oysa çalışanlar, toplum, tedarikçiler ve benzeri diğer menfaat sahiplerinin de ortaklığa göz

---

**Harrison/Zyglidopoulos**, s. 16-17; **Keay** (Stakeholder Theory), s. 259; **Mitchell, R. K./Lee, J. H.**: “Stakeholder Identification and Its Importance in the Value Creating System of Stakeholder Work”, *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory*, 1. Basım, Cambridge University Press, Cambridge 2019, s. 53; **Hillman, A.J./ Keim, G.D.**: “Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?”, *Strategic Management Journal* 2001, C. 22, S. 2, s. 126-127.

<sup>479</sup> **Freeman/Harrison/Zyglidopoulos**, s. 17; **Clarkson, M. E.**: “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review* 1995, C. 20, S. 1, s. 106. Ortaklığın, ikincil menfaat sahiplerine zarar vermemek yönünde etik bir yükümlülüğü bulunduğu yönünde bkz. **Keay** (Stakeholder Theory), s. 259; **Parmar, B. L./Freeman, R. E./Harrison, J. S. vd.**: *Stakeholder Theory: The State of the Art*, ([https://www.researchgate.net/publication/235458104\\_Stakeholder\\_Theory\\_The\\_State\\_of\\_the\\_Art](https://www.researchgate.net/publication/235458104_Stakeholder_Theory_The_State_of_the_Art), Erişim Tarihi: 01.06.2022).

<sup>480</sup> **Mintz**, s. 27. Tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarını gözetme amacının, çok büyük bir amaç olduğu yönünde bkz. **Davies, P.**: “Employee Representation and Corporate Law Reform: A Comment from the United Kingdom”, ETUL, Brüksel 2011, s. 3.

<sup>481</sup> **Marshall, S./Ramsay, I.**: “Stakeholders and Directors' Duties: Law, Theory and Evidence”, *The University of New South Wales Law Journal* 2012, C. 35, S. 1, s. 296; **Keay** (Stakeholder Theory), s. 260; **Phillips/Barney/Freeman**, s. 3.

ardı edilemeyecek derecede katkısı vardır<sup>482</sup>. Bu sebeple, pay sahibi ya da yönetici odaklı modellerden daha farklı bir kurumsal yönetim yapısı ve sorumluluk sistemi oluşturulması gerekir<sup>483</sup>.

Menfaat sahipliği odaklı model günümüz kurumsal yönetiminin en gözde yapı taşlarından biri haline gelmiştir<sup>484</sup>. Ortaklık değerinin en yüksek seviyelere getirilmesinin tek yolunun pay sahiplerinin mutlak üstünlüğünü gözetmek olduğu şeklindeki anlayış terk edilmektedir<sup>485</sup>. Menfaat sahipliği odaklı modelde bir ortaklık

---

<sup>482</sup> Menfaat sahipliği odaklı modelde tüm katılımcıların müşterek bir amaç için birlikte çalışması ve bu doğrultuda ortaklığın faaliyetlerine kritik katkılarda bulunanların bundan menfaat sağlaması gerektiği yönünde bkz. **Keay** (Stakeholderism), s. 43.

<sup>483</sup> Menfaat sahipliği odaklı modele göre yöneticilerin tüm çıkar gruplarının menfaatlerini dengeleyerek karar alması gerektiği yönünde bkz. **Mintz**, s. 27; **Wicks, A. C./Elmore, F. A./Jonas, D.**: “Connecting Stakeholder Theory to the Law and Public Policy”, The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory, Cambridge University Press, Cambridge 2019, s. 101. Toplam üç tane esas menfaat sahibi olduğu, bunların pay sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar olduğu yönünde bkz. **Dinh**, s. 263.

<sup>484</sup> Aksi görüş için bkz. **Hansmann** (End of History), s. 6-9: Hansmann’a göre menfaat sahipliği odaklı modelde yönetim sistemini (i) güvene dayalı (*fiduciary*) menfaat sahipliği modeli, (ii) temsile dayalı (*representative*) menfaat sahipliği modeli olmak üzere iki şekilde oluşturmak mümkündür. İlk sistemde, menfaat sahipleri yönetim –ya da gözetim– kurulunda doğrudan bir temsilci ile temsil edilmemekte; fakat menfaat sahiplerinin çıkarlarının korunması için yönetim kurulunun güvene dayalı görevi ön plana çıkmakta ve yönetim kurulu tüm menfaat sahiplerini çıkarını gözetken tarafsız bir koordinatör olarak hareket etmektedir. ABD ve İngiltere’de bu model benimsenmektedir. İkinci sistemde ise, yönetim kurulunda menfaat sahiplerinin temsilcisi bulunur. Bu temsilciler, ilgili menfaat sahibi grubunun pazarlık gücüne göre, kurullarda müzakerelerde bulunur. Bu doğrultuda yönetim kurulları, sadece pay sahipleri tarafından atanan yöneticilerden oluşan bir organdan ziyade birden çok menfaat sahibinin temsilcilerinin bulunduğu ve sorunların ortak bir şekilde çözüldüğü bir platforma dönüşür. Almanya ve Hollanda’da ise bu model benimsenmektedir. Hansman bu iki sistemin de yeni bir bakış açısı olmadığını, bunların esasen yönetici odaklı model ile çalışan odaklı modelin başka bir çeşidinden ibaret olduğunu ifade etmektedir. Hansman’a göre güvene dayalı menfaat sahipliği sistemi, yönetici odaklı modelin; temsile dayalı menfaat sahipliği sistemi ise çalışan odaklı modelin bir türüdür. Buna göre güvene dayalı sistem, yöneticilerin karar verme aşamasında kendi menfaatlerini ön planda tutması yönünden yönetici odaklı modelin; temsile dayalı sistem ise kurulda farklı grupların bulunmasının karar alma sürecinde masraf ve zaman sebep olması sebebiyle çalışan odaklı modelin olumsuz sonuçlarını taşımaktadır. Bu anlamda menfaat sahipliği odaklı modelin ortaklık değerini artırmayacağı ve verimli bir model olmadığı sonucuna varmaktadır.

<sup>485</sup> **Keay** (Stakeholderism), s. 32 vd. 2008 krizinin çalışanların katılımının gerekliliğini ortaya koyduğu yönünde bkz. **Vijay**, s. 39. Ortaklığın ekonomik ve sosyal amacının kar elde ederek birinci menfaat sahiplerine dağıtılması olduğu yönünde bkz. **Clarkson**, s. 112. Benzer yönde bkz. **Omran, M./Atrill, P./Pointon, J.**: “Shareholders Versus Stakeholders: Corporate Mission Statements And Investor Returns” Business Ethics: A European Review 2002, C. 11, S. 4, s. 318.

sadece pay sahiplerinin malvarlığını artırmayı hedeflememelidir çünkü ortaklık, çalışanlar, hizmet sağlayıcılar, alacaklılar, müşteriler ve toplum ve benzeri diğer menfaat sahiplerine de aittir ve düzgün kurumsal yönetim ancak bütün menfaat sahiplerinin menfaatlerinin gözetilmesi ile mümkün olur<sup>486</sup>. Bu doğrultuda, menfaat sahiplerinin ortaklığın işlerine devam edebilmesi için sağladığı göz ardı edilemeyecek katkıları sebebiyle, bunların yalnızca münferit sözleşmelerle korunması yeterli gözükmemekte ve ortaklığın karar alma süreçlerine dahil olmaları gerektiği ifade edilmektedir<sup>487</sup>.

Menfaat sahipliği odaklı modelin, hem öğretilerde hem de uygulamada önem kazandığını vurgulamak gerekir<sup>488</sup>. Bu modelin ortaklığın başarısına doğrudan bir etkisi olup olmadığına dair birçok çalışma yapılmış olmakla birlikte henüz genel kabul görmüş somut verilere ulaşılamamıştır. Öte yandan, bu teorinin gördüğü ilgiyi ve desteği açıklayan en somut örnek her sene yaklaşık 200 CEO'yu (*Chief Executive Officer*) buluşturan Business Roundtable'dır. 2019 yılında gerçekleştirilen toplantıdan sonra yayımlanan ve Kurumsal Yönetimin Prensipleri'ni (*Principles of Corporate Governance*) de içeren Rapor'da (*Statement*) 1997'den beri benimsenen pay sahipliği teorisinin yerini menfaat sahipliği teorisinin aldığı duyurulmuştur<sup>489</sup>. Bu prensipler artık, sınırlı bir şekilde pay sahiplerinin değil, daha geniş bir yelpazede tüm menfaat sahiplerinin katkılarını göz önüne almayı amaçlamaktadır<sup>490</sup>. Bu doğrultuda ortaklığın

---

<sup>486</sup> Vijay, s. 77.

<sup>487</sup> Radin, s. 32-33.

<sup>488</sup> Parmar/Freeman/Harrison, s. 3.

<sup>489</sup> Business Roundtable (<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>, Erişim Tarihi: 11.05.2022).

<sup>490</sup> Lehr, A. K.: "Fiduciary Duties for a Globalized World: Stakeholder Theory Reconceived", George Mason Law Review 2019, C. 27, S. 1, s. 84.

amacının da sadece pay sahiplerinin malvarlığını artırmak değil, bunun yerine ortaklığın kendisi ve tüm menfaat sahipleri için ortak bir değer yaratmak olduğu vurgulanmıştır<sup>491</sup>.

Pay sahipliği odaklı yönetim modelinde çalışanların büyük yeri vardır. Bu modelde yalnızca pay sahiplerinin malvarlığına değil bir bütün olarak menfaat sahiplerine odaklanılmaktadır<sup>492</sup>. Dolayısıyla ortaklığın amacı sadece pay sahiplerine kâr dağıtmak olmamalı ve tüm menfaat sahiplerinin menfaati gözetilmelidir<sup>493</sup>. Yöneticilerin görevi, ortaklığın uzun vadede çıkarına olacak şekilde farklı menfaatleri bir dengede buluşturmadır. Bu doğrultuda çalışanların kurumsal yönetimdeki varlığı ve katkısı kritiktir. Kaldı ki çalışanlar, şirkete özel hale gelen yatırımları (*firm specific investments*) sebebiyle –tıpkı pay sahipleri gibi– risk üstlenmektedir<sup>494</sup>. Bu anlamda yönetim kurullarında çalışan temsilcisi bulundurulması ve/veya çalışma konseyleri gibi yöntemlerle karar alma mekanizmalarında bulunmaları (bu *kim* sorusunun cevabıdır) ve yöneticilerin yalnızca pay sahiplerinin değil çalışanların da dahil olduğu diğer tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarını gözetmesi (bu *kimin için* sorusunun cevabıdır) bu modelde çalışanların ön planda konumlandırıldığını göstermektedir.

---

<sup>491</sup> **Wise, A.:** “Corporate Law and the Business Roundtable: Adding to the Debate on Shareholder Primacy vs. Stakeholder Theory”, *Capital University Law Review* 2021, C. 49, S. 2, s. 499-500.

<sup>492</sup> Almanya, Fransa ve Japonya’nın, kurumsal yönetim yapılarında çalışanlara güçlü temsil hakkı tanıdıkları için, kapitalizmin daha insancıl versiyonları olduğu yönünde bkz. **Adams, E. S.:** “Corporate Governance After Enron and Global Crossing: Comparative Lessons for Cross-National Improvement”, *Indiana Law Journal* 2003, C. 78, S. 2, s. 724.

<sup>493</sup> Ortaklıkların temas halinde olduğu pay sahipleri, yöneticiler, çalışanlar gibi *dahili* ve tedarikçiler, müşteriler, toplum gibi *harici* menfaat sahipleri vardır.

<sup>494</sup> İkinci Bölüm, Kısım III/C.

#### 4. Aydınlatılmış Pay Sahibi Değeri Modeli

Her ne kadar pay sahipliği odaklı Anglo-Amerikan modeli ile menfaat sahipliği odaklı Alman modeli konunun iki karşıt köşesi gibi gözükse de esasen, bu iki modelin orta yolu olarak aydınlatılmış pay sahibi değeri<sup>495</sup> şeklinde adlandırılabilen bir modelin geliştiği ve uygulandığı gözlemlenmektedir<sup>496</sup>. Aydınlatılmış pay sahibi değeri, yine pay sahiplerinin malvarlığı değerinin artırılmasını kabul etmekle birlikte, ortaklığın çalışanlar da dahil olmak üzere tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarının gözetilerek daha sorumlu ve sürdürülebilir büyüme hedeflemesi gerektiği düşüncesinin ürünüdür<sup>497</sup>.

---

<sup>495</sup> Helvacı ve Cankat, *enlightened shareholder value* ifadesinin tercümesi olarak aydınlatılmış pay sahibi değeri ifadesini kullanmıştır. Bkz. **Helvacı M./Cankat, R.**: “Karşılaştırmalı Hukukta Şirket Menfaati Kavramı”, Prof. Dr. Sabih Arkan’a Armağan, XII Levha Yayıncılık, İstanbul 2019, s. 526. İngiliz Ortaklıklar Kanunu’nda getirilen 172. maddede yer alan aydınlatılmış pay sahibi değerinin, İngiltere’de mevcut düzeni gerçek anlamda değiştirip değiştirmediğinin belirsiz olduğu, anılan maddenin 1(b) bendinde çalışanların korunması için de hüküm getirildiği; ancak bu hükmün de yöneticilerin çalışanların menfaatlerini gözetmek yönünde gerçek bir adım olup olmadığının tartışmalı olduğu yönünde bkz. **Ajibo, C. C.**: “A Critique of Enlightened Shareholder Value: Revisiting the Shareholder Primacy Theory” Birkbeck Law Review 2014, C. 2, S. 1, s. 49, 54-55. İngiliz Ortaklıklar Kanunu’nun 172. maddesinin, İngiliz hukukunu menfaat sahiplerinin üstünlüğü anlayışına, arzu edildiği kadar yaklaştırmadığı yönünde bkz. **Keay** (Stakeholderism), s. 218. Aynı yönde **Williams, R.**: “Enlightened Shareholder Value in UK Company Law” UNSW Law Journal 2012, C. 35, S. 1, s. 376.

<sup>496</sup> **Wright/Siegel/Keasey/Filatotchev**, s. 636. Aydınlatılmış pay sahibi değeri kapsamında menfaat sahiplerinin menfaatlerinin gözetilmesinin, sosyal bir düşünceyi değil, ortaklığın menfaatini korumak ve muhafaza etmek amacını içerdiği yönünde bkz. **Keay** (Stakeholder Theory), s. 259. Aydınlatılmış pay sahibi değerinin, doğrudan karın artırılmasından ziyade, ortaklığın uzun süreli başarılı bir şekilde işletilmesini hedeflediği yönünde bkz. **Cheffins, B. R./Williams, R.**: “Team Production Theory Across the Waves”, Legal Studies Research Paper Series University of Cambridge Faculty of Law 2021, Paper No. 2, s. 33.

<sup>497</sup> Aydınlatılmış pay sahipliği değerinin, ABD hukukundaki pay sahibinin üstünlüğü ilkesi ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında türetilmiş bir üçüncü yol olduğu, menfaat sahiplerinin menfaatlerinin dengelenmesi gerektiğini vurguladığı yönünde bkz. **Ho, V. H.**: “Enlightened Shareholder Value: Corporate Governance Beyond the Shareholder-Stakeholder Divide”, Journal of Corporation Law 2010, C. 36, S. 1, s. 95. Aydınlatılmış pay sahibi değerinin, pay sahipliği değeri (*shareholder value*) ile menfaat sahipliği değeri (*stakeholder value*) arasında bir taviz olduğunu ve doğrudan menfaat sahiplerine karşı sorumluluk doğabileceği şeklinde bir düşünce geliştiği yönünde bkz. **Williams, C. A./Conley, J. M.**: “An Emerging Third Way? The Erosion of the Anglo-American Shareholder Value Construct”, Cornell Int’l Law Journal 2005, C. 38, S. 2, s. 496.

Aydınlatılmış pay sahibi değeri pay sahiplerinin menfaatlerinin önceliğini kabul ettiğinden, menfaat sahipliği odaklı kurumsal yönetim modelinden ayrışmakta; öte yandan uzun vadeli ticari başarının, kurumsal faaliyete katkıda bulunan ve kurumsal faaliyetten etkilenen tüm ilgililerin çıkarlarına saygı duymaya bağlı olduğunu benimsediğinden, pay sahiplerinin mutlak üstünlüğü anlayışından uzaklaşmaktadır<sup>498</sup>.

Aydınlatılmış pay sahibi değerine göre yöneticilerin çalışanların çıkarlarını koruması, motivasyonu sağlam bir işgücü anlamına gelecek ve bu da ortaklığın verimini ve kârlılığını artıracaktır. Dolayısıyla kurumsal yönetimde ya da karar alma mekanizmalarında çalışanlara yer vermek uzun vadede ortaklığın yararınadır<sup>499</sup>. Özellikle yönetim kurulunda temsil yoluyla katılımın, kurumsal karar alma mekanizması için daha fazla katılımcı anlamına geldiği ve bunun da daha sağlıklı ve kaliteli bir karar alma mekanizması sağladığı ifade edilmektedir<sup>500</sup>.

Bu doğrultuda, pay sahipliği odaklı Anglo-Amerikan modelinin biraz yumuşatılmış hali olarak nitelendirilebilecek bu sistemde, nihai olarak pay sahipleri ön planda olsa da kilit menfaat sahipleri olarak çalışanların çıkarları da göz ardı

---

<sup>498</sup> **Millon, D.:** “Enlightened Shareholder Value, Social Responsibility, and the Redefinition of Corporate Purpose Without Law”, Washington & Lee Public Legal Studies Research Paper Series Working Paper 2020, s. 1.

<sup>499</sup> Aydınlatılmış pay sahibi değerinin, kurumsal yönetim anlayışına uyduğu, kurumsal yönetimin sadece ortaklık ve para sermayesi getiren yatırımcılarla (*capital providers*) arasındaki ilişkiyi anlatmadığı, aynı zamanda diğer menfaat sahiplerinin ortaklığa, ortaklığın da bu menfaat sahiplerine nasıl hizmet ettiğini açıklamaya çalıştığı yönünde bkz. **Bradley, M./Shipani C. A./Sundaram, A. K./Walsch, J. P.:** “The Purposes and Accountability of the Corporation in Contemporary Society: Corporate Governance at a Crossroads”, Law and Contemporary Problems 1999, C. 62, S. 3, s. 11.

<sup>500</sup> **Waddington/Conchon,** s. 95.



edilemez ve bunlara belirli hak ve yetkiler verilir. Bu anlamda çalışanlar kurumsal yönetim ilkelerinin vazgeçilmez ve zorunlu bir parçası haline gelmiştir<sup>501</sup>.

### **C. Modellerin Çalışanların Yönetime Katılımı Bakımından Değerlendirilmesi**

Anonim ortaklıktaki menfaat dengesini en iyi sağlayacak tek bir kurumsal yönetim modeli ortaya koymak mümkün değildir<sup>502</sup>. Ancak anonim ortaklığın etkin yönetiminde, çıkar çatışmalarını en düşük seviyede tutacak yaklaşımın, menfaat sahipliği odaklı model olduğu düşünülmektedir<sup>503</sup>. Bu doğrultuda pay sahipleri kadar diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarının da gözetilmesi ve bunların da karar alma mekanizmalarında yer alması gerekmektedir. Bu sayede yönetim tek bir çıkar grubunun eline bırakılmayacak, diğer çıkar gruplarının katılımı bir kontrol ve denetim mekanizması yerine de geçecektir.

Menfaat sahiplerinden hangisinin çıkarına öncelik verileceğine dair bazı çalışmalar yapılmıştır. Bir görüşe göre, menfaat sahiplerinin çıkarlarına ulaşabilmek için ortaklık üzerinde nasıl baskı kurabileceği incelenmiş ve bunun için üç yöntem olduğu ileri sürülmüştür: Ortaklığın kritik kaynak alanlarından çekilmeyi anlatan

---

<sup>501</sup> **Kraakman**, s. 89.

<sup>502</sup> Örneğin ABD hukukunda, Alman sisteminin nasıl yerleştirilebileceğine, bu sistemden hangi unsurların ABD hukukunda da uygulanabileceğine dair çok sayıda inceleme yapılmış ve eserler yazılmıştır. Bkz. **Summers** (Worker Participation), s. 367-392; **Engle, E./Danyliuk, T.:** “Emulating the German Two-Tier Board and Worker Participation in U.S. Law: A Stakeholder Theory of the Firm”, *Golden Gate U. L. Rev.* 2015, C. 45, S. 2, s. 69-121; **Dinh, V. D.:** “Codetermination and Corporate Governance in a Multinational Business Enterprise”, *J. of Corp. L. Stud.* 1999, C. 24, S. 4, s. 975-999.

<sup>503</sup> Bunun dolandırıcılık ve suiistimal ihtimalini de en düşük seviyeye indireceği yönünde bkz. **Engle/Danyliuk**, s. 100.

kaynak kontrolü (*resource control*); kaynağın, bazı sınırlamalarla kullanılmasına müsaade edilmesini ifade eden kullanım stratejileri (*usage strategies*) ve son olarak ilgili menfaat sahibinin ya da daha güçlü konumdaki bir başka menfaat sahibinin yardımıyla doğrudan etki yapılması anlamına gelen etki yolları (*influence pathways*)<sup>504</sup>. Benzer bir başka görüşe göre de, menfaat sahiplerinin, ortaklığın üzerindeki etkilerinin ve gücünün yoğunluğuna göre önceliklendirilmesi gerektiği ifade edilmiştir<sup>505</sup>.

Çıkar grupları arasında çalışanların, birincil menfaat sahibi olduğu şüphesizdir. Çalışanların, yukarıda bahsi geçen üç yöntem bakımından da gerekli koşulları sağladığı açıktır. Kanaatimizce anonim ortaklıkta çalışanlar, bir yandan ortaklığın faaliyetlerinden doğrudan etkilenen, diğer yandan da ortaklığın faaliyetlerine devam edebilmesi için ortaklığı doğrudan etkileyen bir çıkar grubu olduğu için –özellikle harici veya ikincil menfaat sahipleri grupları ile kıyaslandığında– öne çıkmaktadır<sup>506</sup>. Çalışanlar ortaklığın yatırımcısıdır<sup>507</sup>.

---

<sup>504</sup> **Frooman, J.:** “Stakeholder Influence Strategies” *Academy of Management Review* 1999, C. 24, S. 2, s. 191-198.

<sup>505</sup> **Goodpaster, K. E.:** “Business Ethics and Stakeholder Analysis”, *Business Ethics Quarterly* 1991 C. 1, S.1, s. 57-58; **Frooman,** s. 192. Menfaat Sahipliği Önceliği (*Stakeholder Saliency*), yöneticilerin, çıkar gruplarının yarışan menfaatlerine vereceği önceliğin derecesini ifade etmektedir. Burada üç adet ölçüt vardır. Bunlardan birincisi güç (*power*); ikincisi meşruiyet (*legitimacy*); üçüncüsü ise aciliyettir (*urgency*). Güç, sosyal bir ilişkideki bir aktörün, baskıya rağmen kendi iradesine göre hareket edebilme veya bir başka aktöre, normal şartlarda yapmayacağı bir harekette bulunmasını sağlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Meşruiyet, tercih edilen hareketlerin arzulan ve uygun hareketler olduğuna dair algı veya varsayımdır. Aciliyet ise, zaman bakımından hassasiyet anlamına gelmektedir. Bunlardan birinin veya birden çoğunun varlığı ya da yokluğu, yöneticilerin bir çıkar grubunun menfaatine ne kadar öncelik vermesi gerektiğini belirlemektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz. **Mitchell, R. K./Agle, B. R./Wood, D. J.:** “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, *The Academy of Management Review* 1997, C. 22, S. 4, s. 864.

<sup>506</sup> Bununla birlikte, pay sahipleri farklı ortaklıklara yatırım yaparak risklerini dağıtabilirken, çalışanların bu şekilde yatırımlarını dağıtması mümkün olamamaktadır. Bkz. **Puri/Borok,** s. 54.

<sup>507</sup> Çalışanların ortaklığın yatırımcısı (*investor*) olarak anıldığı yönünde bkz. **Keay** (*Stakeholder Theory*), s. 252.

Çalışanlar, ortaklıkla ücret ve diğer yan hakları için sözleşme imzalamaktadır. Oysa ortaklığa insan sermayesi ile katılan çalışanların menfaatlerinin sadece iş sözleşmesi ile korunması yeterli değildir. Çalışanlar ortaklığın menfaatine doğrudan katkı sağladığı için karar alma mekanizmalarına katılmalıdır<sup>508</sup>. Çalışanların yönetimde bir katılımcı olarak nitelendirilmeleri için yeterli gerekçe mevcuttur<sup>509</sup>. Bu anlayış şirket yönetiminde, çalışanların farklı yöntemlerle de olsa katılımını haklı kılmaktadır. Menfaat sahipliği odaklı model, çeşitli yollarla anonim ortaklığın yönetimine katılımına dayanak teşkil etmektedir<sup>510</sup>.

Menfaat sahipliği odaklı model çalışanların yönetime katılmasını haklı görmekteyse de, hiçbir yaklaşım veya model her bir menfaat sahibini ayrı ayrı ve tam anlamıyla tatmin edemeyecektir. Öte yandan, kanaatimizce yükselen değer menfaat sahipliği odaklı modeldir. Özellikle Kıta Avrupası'nda çalışanların da karar alma süreçlerine katılmasını öngören mevzuat değişiklikleri, AB'de bu yönde yönergelerin kabul edilmesi, bu konuda Yeşil Kitap'lar ve yönlendirici raporlar çıkarılması, anonim ortaklıkların yönetiminde ve karar alma mekanizmalarında yalnızca pay sahiplerinin değil, özellikle çalışanlar olmak üzere, diğer çıkar gruplarının da yeri olduğuna işaret etmekte, bir başka ifadeyle menfaat sahipliği odaklı kurumsal yönetim modelinin benimsendiği gözlemlenmektedir<sup>511</sup>.

---

<sup>508</sup> Çalışanların menfaatlerini gözetmenin, yönetim kararlarında olumlu olduğu yönünde bkz. **Greenfield, K.:** "Defending Stakeholder Governance", Case Western Reserve Law Review 2008 C. 58, s. 1043-1066, s. 1057-1059. Çalışanların refahını gözetilen kararların, uzun vadede pay sahiplerinin kazancını artıracak yönünde bkz. **Dodd**, s. 1156.

<sup>509</sup> **Greenfield, K.:** "The Place of Workers in Corporate Law", Boston College Law Rev., 1998, C. 39, S. 2, s. 321; **Akça**, s. 15.

<sup>510</sup> **Puri/Borok**, s. 49.

<sup>511</sup> Bunlara ilaveten, menfaatlerine zarar gelen çıkar gruplarının yöneticilere karşı dava açabilmesini sağlayan içtihatlar yaratılması gerektiği yönünde bkz. **Mitchell, L. E.:** "A Theoretical and Practical Framework for Enforcing Corporate Constituency Statutes", Tex. L. Rev. 1992, C. 70, S. 3, s. 630-

## D. Kurumsal Yönetimde Çalışanların Yönetime Katılımına İlişkin Düzenleme Yaklaşımları

### 1. Genel Olarak

Son zamanlarda, tek bir grup menfaat sahibinin çıkarlarının gözetilmesinin ortaklıkların etkin yönetimini zedelediği görülmüş ve özellikle uluslararası güvenilirliği bulunan belgeler ve uygulamalar sebebiyle, anonim ortaklıklarla doğrudan ya da dolaylı ilişki içerisinde olan, başta çalışanlar olmak üzere, tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarının korunması ilkesi önem kazanmıştır<sup>512</sup>. Bu doğrultuda yalnızca pay sahiplerine değil tüm menfaat sahiplerine bir bütünlük içinde yaklaşılarak bunların çıkarlarının gözetilmesi ve bunlar arasında bir denge kurulması, kurumsal yönetimin ayırıcı özelliklerinden biri haline gelmiştir<sup>513</sup>.

Çalışanların, ortaklıkların kurumsal yönetimi içerisinde nasıl ve ne ölçüde yer alacağı ülkeden ülkeye, hatta ortaklıktan ortaklığa farklılık göstermektedir. Esasen Anglo-Sakson kurumsal yönetim modelinin takipçilerinden olan İngiltere, son yıllarda bu konuda biraz görüş değiştirmiş ve Kurumsal Yönetim Kodu'nda çalışanların, hangi

---

643. Ortaklıklar hukukunda, çalışanların temsilini destekleyecek güncellemeler yapılması gerektiği yönünde bkz. **O'Connor, M. A.**: "The Human Capital Era: Reconceptualizing Corporate Law to Facilitate Labor-Management Cooperation", Cornell L. Rev. 1993, C. 78, S. 5, s. 936-965.

<sup>512</sup> **Wright/Siegel/Keasey/Filatotchev**, s. 719. Özellikle son yirmi yılda OECD, Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu gibi kuruluşların ve hem ulusal hem uluslararası sermaye piyasalarının, borsaların, diğer finansal kuruluşların talepleri ve yönlendirmeleriyle kurumsal yönetimin, çoğu ülkede anonim ortaklıkların yönetim sisteminin kemiğini oluşturduğu bir gerçektir. Ayrıca bkz. ([https://www.tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/download/1775\\_a0ee99fa6cd348256296c7766bd9ec68](https://www.tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/download/1775_a0ee99fa6cd348256296c7766bd9ec68), Erişim Tarihi: 06.10.2021)

<sup>513</sup> **Wright/Siegel/Keasey/Filatotchev**, s. 23; **Manavgat** (Halka Açık Ortaklıklar), s. 150. Menfaat sahiplerinin kurumsal yönetimde söz sahibi olmaları gerektiği yönünde ayrıca bkz. **Vijay**, s. 116-118.

mekanizmalarla ortaklığın yönetimine katılabileceğini düzenleyen hükümlere yer vermiştir. Çalışanların yönetime katılımı, Almanya’da uzun süredir uygulanmakta olup Alman Kurumsal Yönetim Kodeksi’nde de yerini almıştır. OECD ve AB, kurumsal yönetimde çalışanların yönetime katılımını, ortaklık yönetiminin vazgeçilmez bir parçası olarak benimsemiş ve bu yönde ayrıntılı düzenlemeler getirmiştir. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi ve farklı sistemlerdeki teorik ve uygulamaya yönelik düzenlerin karşılaştırılabilmesi için, kurumsal yönetimde çalışanların yönetime katılımına ilişkin öne çıkan bu görüşler aşağıda sırasıyla İngiliz Kurumsal Yönetim Kodu, Alman Kurumsal Yönetim Kodeksi, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ve AB mevzuatı başlıkları altında incelenecektir.

## 2. İngiliz Kurumsal Yönetim Kodu

İngiltere’de çalışanların yönetime katılımına ilişkin en güncel ve güçlü adım, 2016’daki Kurumsal Yönetim Reformu’dur (*Corporate Governance Reform*). Kasım 2016’da yayımlanan Yeşil Kitap (*Green Paper*) tanıtılırken, bunun daha iyi bir kurumsal yönetim anlayışı ile büyük sermayeli ortaklıkları ve ekonomiyi sağlamlaştırmayı hedeflediği ifade edilmiş ve kurumsal yönetimin, karar alma sürecinin ve hesap verilebilirliğin güçlendirilmesi ile mümkün olduğu belirtilmiştir<sup>514</sup>.

Kurumsal yönetim, bir ortaklığın uzun vadeli başarısı için etkili, girişimci, ihtiyatlı yönetimin sağlanmasıdır. Dolayısıyla, kurumsal yönetim, bir ortaklıkta pay sahipleri ile yöneticileri arasındaki ilişkiden çok daha fazlasıdır. Ortaklığın etkin

---

<sup>514</sup> Yeşil Kitap, s. 3.

yönetimi için birçok başka menfaat sahibi vardır. Bu kapsamda, Yeşil Kitap'ın ikinci bölümü, çalışan sesinin yönetimde güçlendirilmesine ilişkin örnekler ve öneriler içermektedir. Ortaklıklar bunlardan kendileri için uygun olanı seçmek konusunda özgür bırakılmaktadır.

Menfaat sahiplerinin sesinin güçlendirilmesine ilişkin kısımda<sup>515</sup>, İngiltere'de ortaklıkların, çalışanların katılımını nasıl geliştirebileceği, buna ilişkin uygulanan örneklerin neler olduğu, bu reformun nasıl daha ileri götürülebileceği, bunun için düzenleme mi getirilmesi yoksa gönüllülük sisteminin mi benimsenmesi gerektiği sorulmuştur.

Yeşil Kitap'ın ikinci kısmında ise 2006 tarihli Ortaklıklar Kanunu'nun 172. maddesi ile ilgili birtakım görüşlere yer verilmiştir. Anılan madde yöneticilere, birçok farklı çıkar grubunu gözetmek suretiyle, şirket ortaklarının menfaatine uygun olacak şekilde başarılı iş yaratmaları yükümlülüğü verilmiştir. Bu kapsamda, tüm ortaklıkların farklı bakış açılarını ve farklı çıkar gruplarını göz önüne alması gerektiği, sadece yönetim kurulunun ve şirket ortaklarının değil diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarının da korunması gerektiği ifade edilmiştir<sup>516</sup>.

Yeşil Kitap, bu konuda reformu destekleyecek dört tane yöntem sunmuştur. Bunlardan birincisi, menfaat sahipleri için danışma panelleri (*stakeholder advisory*

---

<sup>515</sup> Bkz. 7-10. sorular

<sup>516</sup> Burada, Alman yönetim kurulu yapısı ile karşılaştırma yapıldıktan sonra, İngiltere'nin tekli yönetim kurulu yapısını benimsediği, tüm yöneticilerin aynı yükümlülük ve görevleri olduğu, bu sistemin İngiltere'ye en çok uyan sistem olduğu ve bunun değiştirilmesi gibi bir niyetin bulunmadığı belirtilmiştir.

*panels*) kurulmasıdır<sup>517</sup>. Bu sayede, yöneticilerin doğrudan menfaat sahiplerinin görüşünü alması ve farklı arka plan ve geçmişlerden grupların sesini duyurabilmesi amaçlanmıştır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için danışma paneli üyelerinin yönetim kuruluna çağrılabilmesi yahut bazı konularda gündem başlığı sunabilmesi hususları değerlendirilmiştir. Bu yöntem, yönetim kurulu kararlarına doğrudan bir katkı sağlamamakla birlikte, yönetimin menfaat sahipleri ile ilgili konulara nasıl yaklaştığına dair saydamlık yaratacaktır.

İkinci yöntem, çalışanların menfaatini gözetmek üzere icracı olmayan bir yönetim kurulu üyesi atanmasıdır<sup>518</sup>. Belirlenen bu yönetim kurulu üyesi, menfaat sahiplerinin öneri ve taleplerini ilk ağızdan dinleyip bunu yönetime sunacak ve çalışan sorunlarının yönetim kurulu gündemine alınmasını sağlayacaktır.

Üçüncü yöntem, doğrudan yönetim kuruluna menfaat sahipleri temsilcisi atanmasıdır<sup>519</sup>. Bu husus, yönetim kurulunda çatışma yaratacağı ve karar alma sürecinin zarar göreceği sebepleriyle eleştirilebilir. Aynı zamanda, bu temsilcinin nasıl seçileceğine ilişkin de kaygılar mevcuttur. Bu şekilde yönetim kuruluna seçilecek temsilci, diğer yönetim kurulu üyeleriyle aynı görevleri üstlenecek olup, ortaklığın menfaatini gözetme ve sır saklama yükümlülükleri ile bağlı olacaktır.

---

<sup>517</sup> *Department for Business, Energy and Industrial Strategy, Corporate Governance Reform (Green Paper, 2016) paragraf 2.15 – 2.18.*

<sup>518</sup> *Department for Business, Energy and Industrial Strategy, Corporate Governance Reform (Green Paper, 2016) paragraf 2.19 – 2.25*

<sup>519</sup> *Department for Business, Energy and Industrial Strategy, Corporate Governance Reform (Green Paper, 2016) paragraf 2.26 – 2.29.*

Son olarak dördüncü yöntem ise, menfaat sahiplerinin katılımına ilişkin raporlama koşullarının güçlendirilmesidir<sup>520</sup>. Küçük ölçekli ortaklıklar dışındaki ortaklıkların her yıl bir Strateji Raporu hazırlaması ve bunu ortaklara sunması gerekmektedir; ancak bunun nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak düzenlenmemiştir. Bu raporlama koşullarının daha da güçlendirilmesi, menfaat sahiplerinin sesinin daha güçlü duyurulmasını sağlayacaktır.

Daha önce ifade edildiği üzere, İngiltere bu yöntemlerden hiçbirini zorunlu tutmamakta, ortaklıkların yapısına göre kendi uygun yöntem yahut yöntemleri tercih etmesine olanak sağlamaktadır<sup>521</sup>. Dolayısıyla bu yöntemlerden sadece biri ya da birkaç tanesi ayrı ayrı ya da birlikte kullanılabilir. Bu yöntemlerin uygulanması için gönüllülük esasını kabul edildiği; ancak bunun mevzuat ile ya da Kurumsal Yönetim Kodu ile desteklenebileceği ifade edilmiştir.

1 Ocak 2019'dan itibaren yürürlüğe giren Kurumsal Yönetim Kodu (*The UK Corporate Governance Code*) ise, bir ortaklığın etkin olarak yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistem getirmeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda anılan Kod ortaklıkların tek başına var olmadığını, birçok farklı menfaat grubu ile iletişim halinde olduğunu vurgulayarak ortaklıkların etkin bir yönetim için farklı menfaat sahiplerinin çıkarlarını da gözetmesi gerektiğini ifade etmektedir. Özellikle yönetim kurulunun, Kod'da önerilen ilkeleri etkin bir şekilde uygulamasının önemi üzerinde durulmuştur. Bununla birlikte Kod, kesin kurallar koymamakta, gönüllü ve esnek bir yaklaşımı esas

---

<sup>520</sup> *Department for Business, Energy and Industrial Strategy, Corporate Governance Reform (Green Paper, 2016) paragraf 2.30 – 2.35.*

<sup>521</sup> Birinci Bölüm, Kısım V/E.



almaktadır. Bu yaklaşım “uygula veya açıkla” (*comply or explain*) ilkesi ile açıklanmaktadır. Buna göre, ortaklıklar kurumsal yönetim ilkelerini uygulamak zorunda değildir ancak uygulamadıkları zaman bunu gerekçeleriyle birlikte açıklamalıdır<sup>522</sup>.

Kod’a göre yönetim kurulları, ortaklığın diğer önemli menfaat sahiplerinin görüşlerini almalı ve hem bu görüşlerin hem de 2006 tarihli Ortaklıklar Kanunu’nun 172. maddesinde yer alan yükümlülüklerin yönetim kurulu toplantılarında ve karar alma sürecinde nasıl gözetildiğini yıllık raporda açıklamalıdır. Çalışanlar ile iletişimin sağlanabilmesi için çalışanlar arasından bir direktör atanması, çalışan danışma paneli kurulması ve icracı olmayan bir yönetici belirlenmesi yöntemlerinden birinin ya da birkaçının birlikte uygulanması önerilmekte, eğer yönetim kurulları bunları uygulamak istemezse, bunların yerine hangi alternatif yöntemlerin benimsendiğinin ve bu tercihin nedeninin ortaya koyulması gerekmektedir<sup>523</sup>. İlaveten, çalışanların çekinmeden ve tercih ederlerse anonim olarak, seslerini duyurabileceği bir sistem geliştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir<sup>524</sup>.

Finansal Raporlama Konseyi (*Financial Reporting Council*) tarafından Temmuz 2018’de yayımlanan Etkin Yönetim Kurulu Rehberi’nde (*Guidance on Board Effectiveness*) de bir yönetim kurulunun nasıl etkin işleyeceğine ilişkin

---

<sup>522</sup> **Manavgat** (Halka Açık Ortaklıklar), s. 158.

<sup>523</sup> Etkin Yönetim Kurulu Rehberi’nde de bunların tavsiye olarak sunulduğu, ortaklıkların bunları uygulayıp uygulamamakta serbest olduğu vurgulanmış; bu yöntemlerin sınırlı sayıda olmadığı, dolayısıyla ortaklıkların kendilerin daha uygun olduğunu düşündükleri başka yöntemler de benimseyebileceği tekrar edilmiştir.

<sup>524</sup> Kurumsal Yönetim Kodu (2018), s. 5.

açıklamalar ve öneriler getirilmiştir. Temel olarak, etkin bir yönetim kurulunun, kısa vadeli çıkarlar ile kararlarının uzun vadeli etkileri arasındaki çatışmayı yönetmesi ve uzun süreli sürdürülebilir başarı için pay sahipleri ve diğer menfaat sahiplerinin çıkarları arasındaki ilişkiyi iyi değerlendirmesi gerekir<sup>525</sup>.

Rehber çalışanların, işyeri kültürünün en önemli kaynaklarından biri olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda Rehber'e göre, etkili bir yönetim kurulunun, ortaklığın birçok farklı menfaat grubuyla iletişim halinde olduğunu ve bu farklı menfaat sahipleri ile kurulacak etkin iletişimin, ortaklığın gelişiminde, stratejilerinde önemli yer kaplayacağını bilincinde olması gerekir. Benzer şekilde iyi bir yönetim kurulu, ortaklar, çalışanlar ve diğer menfaat sahipleri arasındaki iletişimi önemsemeli, bu iletişimin sağlanması için çaba göstermeli, ortaklığın karar alma sürecinde bu iletişimden doğan geri bildirimleri göz önünde bulundurmalıdır.

### **3. Alman Kurumsal Yönetim Kodeksi**

Alman Kurumsal Yönetim Kodeksi (Kodeks)<sup>526</sup>, bir ortaklığın iyi yönetimi ve gözetimi için çerçeve düzenlemeler içermektedir. Kodeks'te, İngiliz Kurumsal Yönetim Kodu'nda olduğu gibi, doğrudan çalışanların anonim ortaklıkların yönetime katılımına veya bunun hangi model ve yöntemlerle sağlanabileceğine dair hükümlere yer verilmemektedir. Bunun sebebi, Alman Kurumsal Yönetim Kodeksi'nde buna önem verilmemesi değil, aksine bu konuların ayrıca mevzuatla düzenlenmiş

---

<sup>525</sup> Etkin Yönetim Kurulu Rehberi, s. 3.

<sup>526</sup> (<https://www.fsa.go.jp/en/refer/councils/corporategovernance/reference/german.pdf>, Tarihi: 03.05.2022).

Erişim

olmasıdır<sup>527</sup>. Bununla birlikte, Kodeks'te çalışan temsilcilerinin de üye olarak seçildiği gözetim kurulunun işleyişine, gözetim kurulu üyelerinin sahip olması gereken niteliklere ve buna ilişkin almaları gereken eğitimlere, çıkar çatışmalarının nasıl yönetileceğine dair düzenlemeler yer almaktadır.

Alman Kurumsal Yönetim Kodeksi her yıl gözden geçirilmekte ve günün koşullarına göre Kodeks'te bazı güncellemeler yapılmaktadır. En son yayımlanan 21 Ocak 2022 tarihli taslak incelendiğinde, önceki yıla kıyasla, Kodeks'te, özellikle sosyal ve çevresel aktörlerin korunmasına, sürdürülebilirliğin sağlanmasına ve çıkar çatışmalarının dengelenmesine yönelik daha detaylı hükümler getirildiği görülmektedir. Kodeks ortaklığın, faaliyetlerine aksamadan devam edebilmesi ve sürdürülebilir bir değer yaratabilmesi için, icra kurulu ve gözetim kurulu tarafından, pay sahiplerinin, çalışanların ve diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarının dikkate alınması gerektiğini özellikle vurgulamaktadır.

Kodeks, toplam altı ana bölümden oluşmakta ve bu bölümler, ortaklığın menfaatinin en iyi gözetilmesine yardımcı olacak birtakım ilkeler (*Grundsätze*), tavsiyeler (*Empfehlungen*) ve öneriler (*Anregungen*) içermektedir. İlkeler, yatırımcıları ve diğer menfaat sahiplerini bilgilendirmek amacıyla, ortaklıkların hâlihazırda uymakla yükümlü olduğu hukuki düzenlemelerin Kodeks'e yansıtılmış halidir. Tavsiyeler, ortaklıkların uymak zorunda olmadıkları; ancak uymazlarsa bunun nedenini açıklamalarını gerektiren maddeleri ifade eder. Nihayet, öneriler ise

---

<sup>527</sup> Birinci Bölüm, Kısım V/B.

ortaklıklara yol göstermek için Kodeks'e işlenen; ancak ortaklıkların bir açıklama yapmasına gerek olmaksızın uygulamamayı tercih edebileceği hükümleri anlatır.

Kodeks'in "A) Yönetim ve Gözetim" kenar başlıklı ilk bölümü altında düzenlenen A.2 numaralı tavsiye uyarınca, icra kurulunun, ortaklığın hukuka uygun hareket ettiğinin görülebilmesi için bir sistem yaratması ve bu sistemin ana özelliklerini açıklaması gerekmektedir. Bu sistem içerisinde, ortaklığın çalışanlarına, belirli bir koruma mekanizması altında olmak kaydıyla, tanık oldukları ihlalleri raporlama imkânı verilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Kodeks'in "C) Gözetim Kurulun Yapısı" kenar başlığı altında yer alan 10 numaralı ilke uyarınca, gözetim kurulunun, pay sahiplerinin ve çalışanların temsilcilerinden oluştuğu, çalışan temsilcilerinin, ilgili mevzuat uyarınca ve ortaklıkta çalışan kişi sayısına göre değişen oranlarda, çalışanlar tarafından seçildiği ifade edildikten sonra, pay sahiplerinin ve çalışanların gözetim kurulunda görev alan temsilcilerinin, eşit şartlarda ve ortaklığın çıkarı için hareket etmekle yükümlü olduğu vurgulanmıştır. Aynı bölüm altında 11 numaralı ilkede, gözetim kurulunun, kurul üyelerinin görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve profesyonel uzmanlığa sahip olduğunu temin etmesi ve 18 numaralı ilkede, gözetim kurulu üyelerinin, görevlerini ifa etmek için gerekli olan tüm eğitim ve profesyonel gelişim önlemlerini almayı taahhüt etmesi gerektiği hatırlatılmıştır. Buna ilaveten D.12 numaralı öneri ile ortaklıkların, gözetim kurulu üyelerinin atanmalarının ardından gerekli tüm eğitim ve profesyonel gelişim önlemlerinin alınması için tüm desteği sağlaması gerektiği ifade edilmiştir.

Kodeks, çıkar çatışmalarına ilişkin olarak da düzenleme getirmiştir. Kodeks'in "E) Çıkar Çatışmaları" kenar başlıklı bölümünün altında yer alan 19 numaralı ilkeye göre, icra kurulu ile gözetim kurulu, ortaklığın çıkarını gözetmekle yükümlü olup verecekleri bütün kararlarda, şahsi menfaatlerini takip etmeyecek veya fırsatçılık yapmayacaktır. Bu ilkeye yönelik olarak getirilen E.1 numaralı tavsiyede ise, herhangi bir çıkar çatışması olması durumunda, gözetim kurulu üyeleri tarafından bu hususun derhal gözetim kurulu başkanına iletileceği ve bir gözetim kurulu üyesini ilgilendiren ve geçici olmayan çıkar çatışmasının ilgili üyenin görevine son verilmesini gerektireceği ifade edilmiştir.

#### **4. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri**

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri esasen halka açık ortaklıklar için getirilmişse de niteliğine uygun düştüğü ölçüde diğer ortaklık türlerine de uygulanabilecek uluslararası geçerliliği olan bir kaynak niteliğindedir. Bu İlkeler yalnızca yol gösterici olup bunların uygulanmamasının yasal bir yaptırımı bulunmamaktadır. Öte yandan piyasadaki itibara katkısı sebebiyle ortaklıklar tarafından benimsenmesi teşvik ve tavsiye edilmektedir<sup>528</sup>. Bu İlkeler, etkin kurumsal yönetim çerçevesinin temelini sağlanması, pay sahiplerinin hakları ve adil muamele görmeleri ile temel ortaklık işlevleri, kurumsal yatırımcılar, pay senedi piyasaları ve diğer araçlar, menfaat sahiplerinin rolü, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ve yönetim kurulunun sorumlulukları şeklinde altı ana başlık altında öneriler getirmektedir.

---

<sup>528</sup> Akça, s. 31-32.

Bunlardan, özellikle dördüncü olmak üzere son üç başlık OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin, çalışanların katılımı ile ilişkisini ortaya koyması bakımından önem arz etmektedir.

Dördüncü bölümde, kurumsal yönetim ile menfaat sahiplerinin ilişkisi ve menfaat sahiplerinin korunması için ne gibi uygulamalar getirilebileceği açıklanmaktadır. Buna göre kurumsal yönetim ilkeleri, menfaat sahiplerinin mevzuat veya sözleşmelerle belirlenmiş haklarının tanınmasını ve ortaklığın sürdürülebilirliği için menfaat sahipleri ile işbirliği sağlanmasını teşvik etmelidir. Nitekim menfaat sahipleri ortaklığın rekabet düzeyi ve kârlılığı bakımından değerli bir kaynak olup bir ortaklığın performansı ve verimliliği tüm menfaat sahiplerinin katkılarından oluşan bir takım çalışmasının sonucu olarak kabul edilmektedir<sup>529</sup>.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde ilk defa “insan sermayesi” kavramı kullanılmış ve bunun ortaklık için önemi vurgulanmıştır. Bu doğrultuda kilit menfaat sahibi olan çalışanlara, mevzuatla öngörülenden daha geniş hak ve yetkiler tanınması, hak ihlali durumunda etkin itiraz yolu ve iyileştirme imkânı verilmesi, yönetime katılabilmeleri için çeşitli yöntemler geliştirilmesi, özellikle karar alma mekanizmalarına katılım söz konusuysa gerekli bilgilere zamanında, düzgün ve güvenilir bir şekilde erişim sağlanması ve çalışanların endişelerini yönetim ile paylaşabilmeleri için ortam oluşturulması tavsiye edilmektedir<sup>530</sup>. Çalışanların katılım modellerine ilişkin olarak yönetim kurulunda çalışan temsilcisi bulundurulması ve

---

<sup>529</sup> G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, Bölüm IV.

<sup>530</sup> **Pulaşlı** (Kurumsal Yönetim), s. 35; **Eminoğlu**, s. 24.

çalışma konseyleri kurulması örnekleri verilmekte, çalışanların bilgi alma, danışılma ve müzakere etme gibi haklarının kuvvetlendirilmesi önerilmektedir. Bunlara ilaveten çalışanların ve dolayısıyla ortaklığın performansını geliştirici mekanizmalar için pay senedi edindirme planları, emeklilik taahhütleri ve diğer kâr paylaşımli yöntemlerin teşvik edilebileceği ifade edilmektedir.

Bu İlkeler'in beşinci ve altıncı bölümlerinde ise sırasıyla kamunun aydınlatılması ve yönetim kurulunun sorumlulukları ele alınmaktadır. Kamunun aydınlatılması ve şeffaflığa yönelik açıklanması tavsiye edilen bilgiler arasında çalışanları ilgilendiren ücretlendirme, toplu iş sözleşmesinin kapsamı, çalışan katılım mekanizmaları, çalışanların pay sahipliği, insan kaynakları politikaları gibi konular yer almaktadır. Yönetim kurulunun sorumluluğuna ilişkin kısımda ise, yönetim kurulunun pay sahiplerine ve ortaklığa karşı sorumlu olduğu; ancak mutlaka diğer tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarını da gözetmesi gerektiği ifade edilmektedir.

## **5. AB Mevzuatı**

### **a. AB Mevzuatı Bakımından Genel Çerçeve**

Çalışanların yönetime katılımı, AB mevzuatında ve kurumsal yönetim çalışmalarında geniş yer bulmuştur. Bu konuya değinen en temel metinlerden biri olan AB Anlaşması, 151. maddesiyle, diğer bazı hususların yanı sıra, istihdamın teşvik edilmesini, yaşam ve çalışma koşullarının iyileştirilmesini, yeterli sosyal korumanın ve diyalogun sağlanmasını amaçlamaktadır. Anılan Anlaşma'nın 153'üncü maddesinde ise AB'nin, 151. maddede yer alan amaçları gerçekleştirmek için, üye

devletlerin, çalışanların bilgilendirilmesi ve çalışanlara danışılması alanlarındaki faaliyetlerini destekleyeceği belirtilmiştir.

AB Anlaşması'nın 6. maddesinde Birlik'in, 7 Aralık 2007 tarihli AB Temel Haklar Şartı'nda yer alan hakları, özgürlükleri ve ilkeleri tanıyacağı düzenlenmiştir. 18 Aralık 2000 tarihinde yayımlanan Temel Haklar Şartı'nın Dayanışma başlıklı 4'üncü bölümü altında mevcut "İşçilerin İşyerinde Bilgilenme ve Danışılma Hakkı" kenar başlıklı 27. maddesinde çalışanların ve çalışan temsilcilerinin, Topluluk hukuku ile ulusal hukuk ve uygulamada öngörülen durum ve koşullarda ve makul bir süre içinde, uygun bir düzeyde bilgilenme ve danışılma hakkına sahip olması gerektiği düzenlenmiştir.

Bu düzenlemelerin yanı sıra, hep birlikte "üç kız kardeş" (*three sisters*) şeklinde anılan ve aşağıda ayrıntılı şekilde ele alınacak olan 2002/14/EC, 2009/38/EC ve 2001/86/EC sayılı AB Yönergeleri bu çalışma kapsamında özel bir önem taşımaktadır. Bu yönergelerin etkisine dair öğretilerde farklı görüşler mevcuttur. Bir görüş, yönergelerin, politik manevraları ve farklı ulusal yorumlamaları mümkün kılacak geniş bir kapsamı bulunduğunu ve bu doğrultuda ortak bir sistem oluşturulmasında yetersiz kaldığını<sup>531</sup>; başka bir görüş, ortak bir düzen ve disipline yönelik "Avrupalılaştırma" yolunda bir adım olarak kabul edilebileceğini<sup>532</sup>; bir başka görüş ise, Avrupa Topluluğu düzeyinde, çalışanların yönetime katılımı konusunda uygulanabilecek başarılı bir model olduğunu<sup>533</sup> ifade etmektedir.

---

<sup>531</sup> Vijay, s. 19.

<sup>532</sup> Carley/Welz/Baradel, s. 32.

<sup>533</sup> Befort, s. 639.



## **b. Çalışanların Katılımına Yönelik AB Yönergeleri**

### **i. 2002/14/EC Yönergesi**

Avrupa Topluluğu İçerisinde Çalışanların Bilgilendirilmesi ve Çalışanlara Danışılması için Genel Bir Çerçeve Kurulmasına İlişkin 11 Mart 2002 tarih ve 2002/14/EC sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Yönergesi<sup>534</sup> 23 Mart 2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Anılan Yönerge'nin hazırlanmasına sebep olan süreç incelendiğinde, Komisyon iki kez istişarede bulunmuş ve bu istişareler neticesinde teşebbüslerin (*undertaking*) ve kuruluşların (*establishment*) çalışmalarında ve geleceğinde çalışanların katılımının gerektiği, buna yönelik imkânların artırılmasının uygun olacağı, zamanında bilgilendirme ve danışmanın, işletmelerin küreselleşen ekonomiyle mücadelesinde ve adaptasyonunda başarılı olabilmesi için bir ön şart olduğu, bununla ilgili mevcut yasal düzenlemelerin yetersiz kaldığı, tüm politik, ekonomik, sosyal ve yasal gelişmelerin, çalışanların bilgilendirilme ve danışılma haklarına yönelik mevcut yasal düzenlemelerin değiştirilmesini gerektirdiği ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda, bu Yönerge ile, Yönerge'nin 1. maddesinde belirtildiği üzere, Topluluk içerisindeki teşebbüs veya kuruluşlarda görev alan çalışanların bilgi alma ve danışılma hakları için asgari şartları düzenleyen genel bir çerçeve oluşturulması amaçlanmaktadır.

---

<sup>534</sup> *Directive 2002/14/EC of the European Parliament and of the Council of 11 March 2002 Establishing a General Framework for Informing and Consulting Employees in the European Community*

Bahsi geçen Yönerge'nin kapsamı 3. maddede, herhangi bir üye devlet içerisinde, en az elli çalışanı bulunan teşebbüsler ya da herhangi bir üye devlet içerisinde en az yirmi çalışanı bulunan kuruluşlar olarak belirlenmiştir. Bu eşiklerin hesaplanması için kullanılacak yöntemler üye devletlere bırakılmıştır.

Üye devletlerin mevcut yasal düzenlemelerindeki daha elverişli hükümlere halel gelmeksizin, anılan Yönerge, bilgilendirme ve danışılma haklarına ilişkin uygulamaya yönelik düzenlemeleri 4. maddesinde belirlemiştir. Buna göre, bilgilendirme ve danışılma hakları, teşebbüslerin veya kuruluşların faaliyetler ve ekonomik durumlarındaki güncel ve olası gelişmeleri, teşebbüs veya kuruluş içerisindeki istihdam ile ilgili durum, yapı ve olası gelişmeler ve öngörülen tedbirler üzerinde, özellikle de istihdama yönelik herhangi bir tehdit bulunduğu, yapılan bilgilendirme ve danışmayı ve iş organizasyonunda ya da akdi ilişkilerde önemli değişikliklere yol açması muhtemel kararlar üzerinde bilgilendirme ve danışmayı kapsamaktadır.

Yönerge'nin 4/3. maddesi uyarınca, bilgilendirme, özellikle çalışan temsilcilerinin yeterli çalışma yapmalarını, gerekli olduğunda danışılma için hazırlanmalarını sağlayacak uygun zamanda, şekilde ve içerikte verilir. Aynı maddenin 4. fıkrasında ise danışılma hakkının içeriği düzenlenmiştir. Buna göre, danışılma hakkının kullanılmasında, zamanlama, yöntem ve içeriğin uygun olduğunun temin edilmesi, danışılmanın tartışılan konuya bağlı olarak ilgili yönetim düzeyinde yapılması, danışılmanın işveren tarafından sağlanan bilgi ve çalışan temsilcileri

tarafından oluşturulacak görüş temelinde gerçekleştirilmesi, çalışan temsilcilerinin oluşturacakları görüşe karşı bir cevap ve bu cevabın gerekçelerini elde edebileceği şekilde işveren ile bir araya getirilmesi gerekmektedir. Anılan Yönerge ile çalışanların yönetime katılımının asgari şartları belirlenmiş ve üye devletlerin kendi düzenlemelerini yapmalarına olanak sağlanmıştır.

## ii. 2009/38/EC Yönergesi

30 Eylül 1994 tarihinde yayımlanan, Çalışanların Bilgi Alma ve Danışılma Haklarına İlişkin Olarak Topluluk Çapında Faaliyet Gösteren Teşebbüs ve Teşebbüs Gruplarında Bir Avrupa Çalışma Konseyinin veya Bir Prosedürün Oluşturulmasına dair 94/45/EC sayılı Konsey Yönergesi<sup>535</sup>, çalışanların bilgi alma ve danışılma hakkına yönelik getirilen ilk somut düzenlemelerden biridir.

Anılan Yönerge’de, merkezi yönetimin çalışanların bilgi alma ve danışılma haklarına ilişkin olarak Avrupa Çalışma Konseyi ya da bir Prosedür oluşturulmasından sorumlu olduğu, merkezi yönetimin kurulacak özel müzakere organı ile görüşmeler yapacağı, bu görüşmeler neticesinde imzalanacak sözleşmede Avrupa Çalışma Konseyi’nin kaç üyeden oluşacağı, nerede ve ne sıklıkla buluşacağı, toplantıların ne kadar süreceği gibi hususların düzenleneceği, merkezi yönetim ile özel müzakere organının dayanışma içinde çalışması gerektiği öngörülmüştür<sup>536</sup>.

---

<sup>535</sup> *Directive 2009/38/EC of the European Parliament and of the Council of 6 May 2009 on the establishment of a European Works Council or a procedure in Community-scale undertakings and Community-scale groups of undertakings for the purposes of informing and consulting employees*

<sup>536</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz. **François, P./Hick J.**: “Employee Participation: Rights and Obligations”, *Cross-border Mergers in Europe*, Cambridge University Press, Cambridge 2010, s. 36 vd.

94/45/EC sayılı Yönerge, Çalışanlara Bilgi Verilmesi ve Danışılması Amacıyla Topluluk Düzeyindeki Teşebbüslerde ve Topluluk Düzeyindeki Teşebbüs Gruplarında Bir Avrupa Çalışma Konseyi ya da Prosedür Oluşturulmasına İlişkin 6 Mayıs 2009 Tarih ve 2009/38/EC Sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Yönergesi ile ilga olmuştur<sup>537</sup>.

2009/38/EC sayılı Yönerge'nin 1. maddesi uyarınca, Yönerge'nin amacı topluluk düzeyinde teşebbüslerde ve topluluk düzeyinde teşebbüs gruplarında çalışanların bilgi alma ve danışılma haklarının geliştirilmesidir. Yönerge'nin 2. maddesinde, topluluk düzeyinde teşebbüs, üye ülkelerde en az 1000 çalışanı olan ve en az iki üye ülkenin her birinde en az 150 çalışanı olan herhangi bir teşebbüs; teşebbüs grubu ise, bir yönetim teşebbüsü ve onun kontrolündeki teşebbüsler olarak tanınlanmıştır. Topluluk düzeyinde teşebbüs grubunun ise üye ülkelerde en az 1000 çalışanı olması, farklı üye ülkelerde en az iki teşebbüs grubuna sahip olması ve bir üye ülkede en az 150 çalışanı olan en az bir grup teşebbüsü ile diğer bir üye ülkede en az 150 çalışanı olan en az bir grup teşebbüsü bulunması gerektiği ifade edilmiştir.

Yönerge'nin 4'üncü maddesine göre topluluk düzeyinde teşebbüslerde ve topluluk düzeyinde teşebbüs gruplarında merkezi yönetim, Avrupa Çalışma Konseyi'nin ya da Bilgi Alma ve Danışılma Prosedürü'nün koşullarını belirler.

---

<sup>537</sup> 2009/38/EC sayılı Yönerge, mülga 94/45/EC sayılı Yönerge'nin artık amacına hizmet etmemesi, ihtiyaçları karşılamaması gerekçesiyle hazırlanmış olup, mülga Yönerge'nin daha detaylı bir halidir. Bu doğrultuda, mülga Yönerge'nin uygulanması sırasında karşılaşılan sorunların aşılabilmesi ve çalışanların ulus ötesi bilgi alma ve danışılma hakları ile bu amaca hizmet eden Topluluk yasal araçlarının daha iyi ilişkilendirilebilmesi amaçlanmıştır.

Bu doğrultuda merkezi yönetim ya kendi takdiri ile ya da en az iki ye ülkede bulunan iki teŖebbs ya da iŖyerinde alıŖan en az 100 alıŖanın yazılı talebi ile bir Avrupa alıŖma Konseyi'nin ya da Bilgi Alma ve DanıŖılma Prosedürü'nn oluŖturulması için Yönerge'nin 5. maddesinde belirlenen özel müzakere organı ile yapılacak olan ve müzakereleri baŖlatmakla yükümlüdür.

Yine Yönerge'nin 5. maddesinde ye ülkelerin özel müzakere organı seçimine iliŖkin metodları belirleyeceği; özel müzakere organının da merkezi yönetim ile Avrupa alıŖma Konseyi'nin ya da Bilgi Alma ve DanıŖılma Prosedürü'nn kapsamını, oluŖumunu, görevlerini ve sürelerini kapsayan bir yazılı anlaŖma üzerinde müzakere edeceğini düzenlemektedir. Yönerge'nin 6. maddesinde ise bu anlaŖmanın içeriğine iliŖkin detaylı hükümler getirilmektedir.

Yönerge, aynı zamanda ye ülkelerin mevzuatlarında yer alan tamamlayıcı hükümlerin uygulanacağı durumları belirlemiŖtir. Bunlar, Yönerge'nin 7. maddesinde, merkezi yönetim ve özel müzakere organının bu yönde aldığı ortak karar olması, merkezi yönetimin Yönerge'nin 5. maddesinde öngörülen yazılı talepten itibaren altı ay içerisinde müzakereleri baŖlatmayı reddetmesi ve yazılı talepten itibaren üç yıl sonra yazılı anlaŖmaya varılamaması olarak sayılmıŖtır. Bu tamamlayıcı hükümlerin, Yönerge'nin ekinde yer alan hükümleri karŖılaması gerekmektedir.

### iii. 2001/86/EC Yönergesi

(EC) No.2157/2001 sayılı Avrupa Şirketi Statüsü<sup>538</sup> ile farklı üye ülkelerdeki ortaklıkların, çalışmalarını Topluluk düzeyinde planlaması ve yürütmesi için yeknesak hukuki çerçeve yaratılması amaçlanmış ve bunu sağlamak üzere Avrupa Şirketi (*Societas Europea*) kurulmuştur.

Çalışanların yönetime ve karar alma süreçlerine katılımına ilişkin üye ülkelerde farklı düzenlemeler bulunduğundan, bunun da tek bir Avrupa modeli ile yeknesaklaştırılması amacıyla Çalışanların Yönetime Katılımı Hususunda Avrupa Şirketi Statüsünü Tamamlayan 8 Ekim 2001 tarih ve 2001/86/EC sayılı Konsey Yönergesi<sup>539</sup> yayımlanmıştır. Bu doğrultuda 2001/86/EC sayılı Yönerge'nin amacı, 1. maddesinde belirtildiği üzere Avrupa Şirketleri'nde çalışanların yönetime katılımını düzenlemektir.

Bahsi geçen Yönerge'nin 3. maddesi uyarınca, bir Avrupa Şirketi'nin kurulması yahut Avrupa Şirketi'ne dönüşme aşamasında, önce özel bir müzakere organı kurulur. Özel müzakere organı ile Avrupa Şirketi kurulmasına doğrudan katılan şirketin yetkili organı arasında çalışanların katılımına ilişkin düzenlemelerin belirlenebilmesi için müzakereler yapılır ve bu düzenlemeler bir yazılı anlaşmaya bağlanır. Yönerge'nin 4. maddesi uyarınca, bu yazılı anlaşmada, anlaşmanın uygulama alanı, temsil organının oluşumu, üye sayısı, temsil organının işlevleri ve

---

<sup>538</sup> Council Regulation (EC) No 2157/2001 of 8 October 2001 on the Statute for a European Company

<sup>539</sup> Council Directive 2001/86/EC of 8 October 2001

temsil organına bilgi verme ve danışma usulü, temsil organının toplanma sıklığı, temsil organına tahsis edilecek mali ve maddi kaynaklar ve benzeri hususlara yer verilir. Eğer Avrupa Şirketi dönüşüm yoluyla kuruluyorsa, dönüşecek şirketteki çalışanların katılımına ilişkin uygulamalar asgari düzeyde bu şirkette de mevcut olmalıdır.

Yönerge'nin 7. maddesinde ise, üye devletlerin, çalışanların katılımı hususunda, Avrupa Şirketi'ne uygulanmak üzere, Yönerge'nin ekinde yer alan Standart Kurallar'ı içerecek şekilde, kurallar belirlemekle yükümlü olduğu ifade edilmiştir. Yönerge'nin ekinde yer alan Standart Kurallar, temsil organının teşkili, bilgi alma ve danışılma için standart kurallar ve katılım için standart kurallar olmak üzere üç başlığa ayrılmıştır.

İlk başlıkta, temsil organının kimlerden oluşacağı, üyelerinin nasıl seçileceği gibi hususlar düzenlenmektedir. İkinci başlık, temsil organının yetkisini ve gücünü düzenlemektedir. Buna göre temsil organı bilgilendirilmek ve istişarelerde bulunulmak üzere yetkili organ ile yılda bir kez toplanma hakkına sahiptir. Toplantı, özellikle teşebbüslerin üretim ve satışlarına dair muhtemel gelişmeler, teşebbüsün yapısı, ekonomik ve mali durumu, istihdam durumu ve muhtemel eğilimi, yatırımlara ve örgütlenmeye ilişkin önemli değişiklikler, yeni çalışma yöntemleri veya üretim süreçleri, üretimin yer değiştirmesi vb. konuları içermektedir.

Üçüncü başlık ise, Avrupa Şirketi'nde çalışanların katılımına ilişkindir. Bu kısımda, eğer Avrupa Şirketi dönüşüm yoluyla kurulmuşsa ve kayıt öncesinde çalışanların katılımı ile ilgili üye devlet kuralları uygulanıyorsa, Avrupa Şirketi'nde

de bu kuralların uygulanmaya devam edeceği ifade edilmiştir. Bunun dışında bir Avrupa Şirketi'nin kurulduğu diğer her durumda, çalışanların ve/veya temsil organının, Avrupa Şirketi'nin idare veya denetim organlarına üyelerin seçilmesi, atanması, tavsiye edilmesi veya önerilen üyelere itiraz edilmesi haklarına sahip olacağı düzenlenmiştir. İdare veya denetim kurullarına, temsil organı ya da bazı durumlarda doğrudan çalışanlar tarafından seçilen, atanan, tavsiye edilen üyeler, diğer kurul üyeleri ile aynı hak ve yükümlülüklerle sahiptir.

#### **IV. Çalışanların Yönetime Katılımının Sürdürülebilirlik ile İlişkisi**

##### **A. Sürdürülebilirlik ve BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları**

Günümüzde küresel bir hedef olarak ele alınan sürdürülebilirlik, devletlerin, hükümet ve sivil toplum kuruluşlarının yanı sıra özel sektörün de gündemine gelmiştir. Sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma süreciyle ulaşılabilecek temel hedef olarak kabul edilmektedir<sup>540</sup>. Sürdürülebilirlik hakkında üzerinde uzlaşmış bir tanım bulunmasa da en çok atıfta bulunulan resmî tanım Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun 1987 tarihli “Ortak Geleceğimiz (*Brundtland*)” raporundaki tanımdır. Buna göre sürdürülebilir kalkınma, “gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerinden ödün vermeden bugünün ihtiyaçlarını karşılayan kalkınma”dır<sup>541</sup>. Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma kavramları, ilk başta çevresel kaygılarla

---

<sup>540</sup> **Diesendorf, M.:** Sustainability and Sustainable Development, Allen & Unwin, Sydney 2000, s. 22.

<sup>541</sup> 1987 Brundtland Raporu (1987 Brundtland Report) (<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>, Erişim Tarihi: 04.04.2022).



ortaya çıkmış olup günümüzde de esas olarak çevre sorunları ile ilişkilendirilmektedir. Bununla birlikte, önceleri ağırlıklı olarak çevresel boyutlarda kalan sürdürülebilirlik girişimleri; günümüzde sosyal uyum, insan haklarının korunması, çalışma koşulları, yolsuzlukla mücadele vb. sosyal ve ekonomik boyutlarıyla sosyal sürdürülebilirliği de kapsayacak şekilde genişlemektedir.

Sürdürülebilirliğe yönelik artan endişeler, sürdürülebilir kalkınmaya ulaşılabilmesi için, 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi'nin 2015 yılında BM Üye Devletleri tarafından kabul edilmesi başta olmak üzere, pek çok girişimin hızlandırılmasının önünü açmıştır. Söz konusu gündem, yoksulluğun sona erdirilmesi, eşitlik, kaliteli eğitim, sağlık, insana yakışır iş ve iklim değişikliğiyle mücadele vb. çok çeşitli ve birbiriyle ilişkili konularda özel sektör de dahil olmak üzere her düzeyde ve tüm paydaşlar arasında iş birliği ve ortaklık geliştirilmesini öngören toplam on yedi SKA'dan oluşmaktadır<sup>542</sup>. Küresel amaçlar olarak da anılan bu on yedi amaç, esasen, yoksulluğu ortadan kaldırmak, gezegeni korumak, tüm insanların barış ve refah içinde yaşamasını sağlamak ve iklim değişikliği ile mücadele etmek için evrensel eylem çağrısıdır<sup>543</sup>.

Sürdürülebilirliğin sosyal ve ekonomik boyutlarına dikkat çeken en önemli gelişmelerden biri olan bu girişim, sadece devlet ve sivil toplum kuruluşlarının değil, ortaklıkların da gündemine girmiştir. SKA'lar üzerine yapılan bir araştırmada, inceleme konusu yapılan ortaklıkların %72'sinin kurumsal ve sürdürülebilirlik

---

<sup>542</sup> Bkz. UN SDGs (erişim: <https://sdgs.un.org/goals>, Erişim Tarihi: 04.04.2022).

<sup>543</sup> Bkz. UNDP Support to the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development, UN Development Programme, Ocak 2016.

raporlarında, SKA'lara atıf yapıldığı ve özel sektörde ortaklıklar tarafından da bu amaçların yaygın olarak kabul edildiği ortaya koyulmuştur<sup>544</sup>. Sürdürülebilirlik, çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarının eş zamanlı birlikteliği olmadan, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanamayacağına altını çizen *triple bottom line* kavramı ile birlikte değerlendirilmektedir<sup>545</sup>. Günümüzde ortaklıkların sorumlu bir şekilde hareket etmeleri beklenmekte ve pek çok sektörde ortaklıklar olumsuz çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerinden sorumlu tutulmaktadır.

SKA'ları sürdürülebilirlik planları ile birleştiren “sorumlu şirketler” yaratılması sürecinde büyük önemi haiz olan bir girişim de BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'dir. Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin imzacıları insan hakları, çalışma, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarında on temel ilkeye uymayı ve bunları raporlamayı taahhüt etmektedir<sup>546</sup>. “Sorumlu şirketler”i teşvik etmeyi amaçlayan diğer benzer girişimler arasında ILO Çokuluslu İşletmeler ve Sosyal Politikaya İlişkin Üçlü İlkeler Bildirgesi<sup>547</sup>, Ceres İlkeleri<sup>548</sup> ve ISO 26000 Standartları<sup>549</sup> da bulunmaktadır.

---

<sup>544</sup> Bkz. PwC tarafından 2018'de yayımlanan “From Promise to Reality: Does Business Really Care About the SDGs? And What Needs to Happen to Turn Words into Action” isimli çalışma, s. 7 (erişim: <https://www.pwc.com/sdgreportingchallenge>, Erişim Tarihi: 04.04.2022).

<sup>545</sup> **McKenzie, S.:** “Social Sustainability: Towards Some Definitions”, Hawke Research Institute Research Paper Series 2004, S. 27, s. 6. Pulaşlı “*triple bottom line*” kavramını üçlü kar ilkesi olarak tercüme etmektedir. Bkz. **Pulaşlı** (Kurumsal Sosyal Sorumluluk), s. 8-9.

<sup>546</sup> Bkz. United Nations Global Impact (erişim: <https://www.unglobalcompact.org/>, Erişim Tarihi: 05.04.2022).

<sup>547</sup> Bkz. ILO tarafından 2017'de yayımlanan “Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy” isimli çalışma ([https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---multi/documents/publication/wcms\\_094386.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_094386.pdf), Erişim Tarihi: 08.05.2022).

<sup>548</sup> (<https://www.ceres.org/about-us>, Erişim Tarihi: 08.05.2022)

<sup>549</sup> (<https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>, Erişim Tarihi: 08.05.2022)

Bu tartışma ve öneriler yalnızca uluslararası sözleşme ve bildirgelerde değil, Kuzey Avrupa ülkelerinin hukukçularının önderliğinde, öğretilerde de geniş yer bulmuştur. Gerçek anlamda sorumlu şirketler yaratılabilmesi için, mevcut düzen (*business as usual*) ile devam edilemeyeceği ifade edilmektedir<sup>550</sup>. Bu görüşe göre, bir ortaklığın sürdürülebilir olmasının ve sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlayabilmesinin üç koşulu vardır. Bunlardan birincisi, çevresel sürdürülebilirlik (*environmentally sustainability*), ikincisi sosyal sürdürülebilirlik (*social sustainability*) ve üçüncüsü ekonomik sürdürülebilirliktir (*economic sustainability*). Bu görüşe göre ayrıca, gerek KSS<sup>551</sup> gerek kurumsal yönetim<sup>552</sup> tartışmaları ve düzenlemeleri, ortaklıkların, sürdürülebilirliği yönetim süreçlerine dahil etmesinde yetersiz kalmaktadır<sup>553</sup>. Özellikle, pay sahipliğinin önceliği ilkesinin, sürdürülebilir kalkınmanın ve sorumlu şirketlerin önündeki en büyük engel olduğu ileri sürülmektedir<sup>554</sup>. Bununla birlikte, “pay sahipliğinin önceliği” yerine, “menfaat sahipliğinin önceliği” ifadesinin kullanılması da yüzeysel ve geçici bir çözüm olarak görülmektedir. Burada asıl çözüm, son zamanlarda birçok destekçi kazanan sürdürülebilir değer yaratma (*sustainable value creation*) düşüncesinin, ortaklıkların yönetim politikalarında yer almasının sağlanmasıdır<sup>555</sup>. Bunun için de ortaklıklar

---

<sup>550</sup> Mevcut düzende ısrarcı olan, sürdürülebilirliğe yönelik planlar ve çalışmalar yapmayan ortaklıkların, geçiş riski (*transition risk*), politika riski (*policy risk*), sorumluluk riski (*liability risk*), itibar riski (*reputation risk*), teknoloji riski (*technology risk*), fiziksel risk (*physical risk*) ve toplumsal risklere (*societal risk*) maruz kalacağı ifade edilmektedir. Bu risk kategorilerinin ayrıntıları için bkz. **Sjåfjell, B.:** “Reforming EU Company Law to Secure the Future of European Business”, ECR 2021, C. 2, s. 190-217, s. 199 vd.

<sup>551</sup> İkinci Bölüm, Kısım I/C.

<sup>552</sup> Üçüncü Bölüm, Kısım III.

<sup>553</sup> Ayrıca bkz. **Enriques, L./Volpin, P.:** “Corporate Governance Reforms in Continental Europe”, J. Econ. Pers. 2007, C. 21, S. 1, s. 125-127.

<sup>554</sup> **Sjåfjell** (Reforming), s. 205-206.

<sup>555</sup> Bu çerçevede, sürdürülebilir değer yaratmanın, çalışanlarının, yatırımcılarının ve diğer sözleşme taraflarının haklarına saygı göstererek ve iyi yönetim, insana yakışır iş eşitliği teşvik edecek şekilde değer yaratmak olarak tanımlanabileceği yönünde bkz. **Sjåfjell** (Reforming), s. 214.

hukukunda sürdürülebilir yönetim modeli (*sustainable governance model*) adı altında bir reform gerçekleştirilmesi gerektiği savunulmaktadır<sup>556</sup>.

Bu reformda ilk iş, ortaklıkların amacının ve yönetim kurullarının görev ve yetkilerinin yeniden tanımlanmasıdır. Ortaklıkların amacı, tüm menfaat sahipleri ile adil ve düzgün bir şekilde ilgilenmek ve toplumun refahına katkı sağlamak<sup>557</sup>; yönetim kurullarının görevleri ise ortaklığın faaliyetlerinin sürdürülebilir değer yaratarak küresel topluma katkı sağlaması düşüncesiyle hareket ederek ortaklığın menfaatini korumak olmalıdır<sup>558</sup>. Sürdürülebilirlikte “formalite” raporların hazırlanıp yayımlanmasının da önüne geçilmelidir. Bu doğrultuda, SMART ismi verilen sorumlu ticaret için sürdürülebilir pazar (*sustainable market actors for responsible trade*) girişimi<sup>559</sup>, ortaklıkların sürdürülebilirliğe ilişkin faaliyetlerinin ve bunların etkilerinin objektif ölçütler kullanılarak ölçülebilmesine ve raporlanmasına imkân tanıyacak bir sürdürülebilirlik değerlendirme aracı (*sustainable assessment tool*) yaratmayı hedeflemektedir<sup>560</sup>.

---

<sup>556</sup> **Sjåfjell, B.:** “Redefining the Corporation for a Sustainable New Economy”, *Journal of Law and Society* 2018, C. 45, S. 1, s. 41 vd.

<sup>557</sup> **Sjåfjell, B.:** “Internalizing Externalities in E.U. Law: Why Neither Corporate Governance nor Corporate Social Responsibility Provides the Answers”, *George Wash. Int. Law Rev.* 2009, C. 40, s. 991.

<sup>558</sup> **Sjåfjell,** (Reforming), s 215. Yönetim kurullarına birinci yol haritası, ortaklığın menfaatini, ikinci yol haritası ise sürdürülebilir kalkınma hedefleri olduğu yönünde bkz. **Sjåfjell** (Externalities), s. 994 vd. Buna “*internalizing externalities*” denilmektedir.

<sup>559</sup> **Muñoz-Torres, M. J./ Fernandez-Izquierdo, M. A./Rivera-Lirio, J. M./ Ferrero-Ferrero, I.:** “An Assessment Tool to Integrate Sustainability Principles into the Global Supply Chain”, *Sustainability* 2018, C. 10, S. 2, s. 535.

<sup>560</sup> Sürdürülebilirlik değerlemesinin üç yılda bir yapılması gerektiği yönünde bkz. **Sjåfjell, B.:** “How Company Law has Failed Human Rights – and What to Do About It”, *Business and Human Rights Journal* 2020, C. 5, s. 197.

## B. Yeni Sürdürülebilirlik Anlayışı: Hissedar Yaklaşımından Paydaş Katılımına

Sürdürülebilirlikle birlikte, özellikle ortaklıkların yönetiminde “pay sahibi” odaklı yaklaşımın yerini, KSS kavramı almış ve bu da “menfaat sahibi (paydaş) katılımı” düşüncelerini ortaya çıkarmıştır. Paydaşlar, bir organizasyonun faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen ve ortaklığın varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan birey veya gruplardır<sup>561</sup>. Bunlar, pay sahipleri, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, sivil toplum kuruluşları, rakipler vb. olabilir. Paydaş katılımı ise paydaşların operasyonlara ve kararlara dahil olduğu demokratik fikir ve bilgi alışverişi sürecini ifade eder. Paydaş katılımı, şirketlerin toplumun birer üyesi olduğu ve sosyal değer pay sahibi değerinden ayrı olarak düşünülmemeyeceği fikrine dayanır. Bunun bir sonucu olarak modern kurumsal yönetim sistemi, *triple bottom line* yaklaşımı üzerine kurulu yeni sürdürülebilirlik anlayışını ortaya çıkarmıştır. Bu bakımdan, kurumsal sürdürülebilirlik yalnızca kâra bağlı değil ve fakat aynı zamanda bir şirketin sosyal (insanlar) ve çevresel (gezegen) endişelerine de bağlı bir kavram olduğu kabul edilmektedir<sup>562</sup>. Günümüzde paydaşlarının ihtiyaçlarını, taleplerini ve fikirlerini dikkate almayan ve sürdürülebilirlik planlarına dahil etmeyen bir ortaklığın varlığını sürdürebilmesi mümkün görünmemektedir.

---

<sup>561</sup> Crane, A./Matten, D.: Business Ethics, Oxford University Press, Oxford 2016, s. 26.

<sup>562</sup> BİST kurumsal sürdürülebilirlik kavramını, “ortaklıklarda uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte şirket faaliyetlerinde ve karar mekanizmalarında dikkate alınması ve bu faktörlerle bağlantılı risklerin etkin bir biçimde yönetilmesi” olarak tanımlamaktadır. Ayrıntılı bilgi için bkz. “Gelecekte Var Olmak: Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi” 2020, s. 5 ([https://www.borsaistanbul.com/files/Surdurulebilirlik\\_Rehberi\\_2020.pdf](https://www.borsaistanbul.com/files/Surdurulebilirlik_Rehberi_2020.pdf), Erişim Tarihi: 03.07.2022).

Paydaş katılımı, yalnızca tek bir çıkar grubun değil, bir ortaklığın tüm paydaşlarının katılımının önemsendiği ve ortaklığın sürdürülebilirlik planları ile bütün halinde ele alındığı geniş yelpazeli bir katılım modelidir. Bu yaklaşım, bağımsız bir uygulamadan ziyade KSS sisteminin ayrılmaz bir parçası olarak, tüm ilgililerin dikkate alındığı bütüncül bir sistem olarak şekillenmektedir. Paydaş katılımı, sadakat, memnuniyet, karşılıklı güven, karşılıklı ilgi, katma değer yaratma, iyi ve değerli bir şey üretme hissini içerir. Bu şekildeki bir bütünsel yaklaşım, ortaklıklara, işyerinde ve ortaklığın operasyonlarında iyi işleyen demokratik sürecin yanı sıra paydaş katılımı neticesinde en yüksek seviyede fayda, daha iyi iş fırsatları, daha akıllı risk yönetimi stratejileri, daha yüksek marka değeri, daha yüksek itibar ve çeşitli yenilikçi fikirler sunacaktır.

Bu doğrultuda, sürdürülebilirliğin bir sonucu ve sürdürülebilirlik raporlamasının ana bileşenlerinden biri olan paydaş katılımının, özellikle özel sektörde ana akım bir konu haline geldiği, bir ortaklığın sürdürülebilirliğinin ve yenilikçi kapasitesinin, büyük ölçüde paydaşlarıyla nasıl ilişki kurduğuna bağlı olduğu görülmektedir. Çalışan katılımına ilişkin çağdaş bakış açısı da, bir ortaklığın tüm paydaşlarının birlikte dikkate alındığı, paydaş duyarlı işletmeler kavramı içinde değerlendirilmelidir<sup>563</sup>. Birçok ortaklık, çalışanlarını toplumla ilgili faaliyetlere, yönetsel ve çevresel operasyonlara daha fazla dahil etmekte ve böylece tüm paydaşlar için ortak çıkarlar yaratmaktadır. Ortaklıkların faaliyetleri sırasında karşılaşılan olayların değerlendirilmesi ve karar alma sürecinde daha geniş bir yelpazede paydaş

---

<sup>563</sup> Bu kavram sayesinde şekillenecek hukuk politikaları ile daha adil bir iş hayatının yaratılmasının, çalışanların şirketlerinin yönetiminde söz sahibi olabildiği daha demokratik çalışma koşullarının sağlanmasının mümkün olacağını ifade etmektedir. Bkz. **Özcanlı**, s. 177-178.

katılımı esasının benimsenmesi, yalnızca ortaklıkların piyasalardaki sürdürülebilirliği için değil, sürdürülebilir kalkınma için de *sine qua non* bir gerekliliktir.

### C. Kilit Paydaş Olarak Çalışanların Katılımının Önemi

Paydaşlar arasında çalışanlar, ortaklıklardan doğrudan etkilenen ve bizzat kendileri de ortaklıklar üzerinde doğrudan etki yaratan birincil grubu oluşturur. Bu bağlamda, çalışanlarla etkileşim, paydaş katılımının önemli bir yönüdür. Öğretide, çalışanların kilit paydaş olarak değerlendirilmesinin temel nedenleri, çalışan gücü, meşruiyet ve aciliyet olarak belirtilmektedir<sup>564</sup>. Çalışanlar, ortaklığa bilgileri, tecrübeleri, yetenekleri, yaratıcılıkları ve üretkenlikleri ile katılmakta, bir başka ifadeyle, ortaklığa “insan sermayesi” koymaktadır<sup>565</sup>. Ayrıca çalışanlar, bir ortaklığın iç yapısını ve KSS etkinliklerini en şeffaf şekilde dış dünyaya yansıtan güvenilir bilgi kaynağı olarak görülmekte ve bu durum da onların ortaklık için önemli paydaş olma özelliklerini ön plana çıkarmaktadır<sup>566</sup>. Çalışanlar ayrıca bir ortaklığın itibarını güçlendiren en önemli etken olarak da görülmektedir<sup>567</sup>.

---

<sup>564</sup> Mitchell/Agle/Wood, s. 855.

<sup>565</sup> “Ömrüm boyunca şirketlerin insanlar için var olduğuna, insanın önce geldiğine inandım.” Asım Kocabıyık Kurucu ve Onursal Başkan Borusan ([https://www.borusan.com/Media/tr/AnnualReports/2020/BOR\\_FRAT\\_2020\\_uyg155.pdf](https://www.borusan.com/Media/tr/AnnualReports/2020/BOR_FRAT_2020_uyg155.pdf), Erişim Tarihi: 20.06.2022); “Memnuniyet verici bir sonuç ancak mutlu bir ekiple elde edilebilir.” ASİM KİBAR Kurucu ve Onursal Başkan Kibar Holding (<https://www.kibar.com/tr/~media/files/pdf/surdurulebilirlik-raporu/2021/surdurulebilirlik-raporu-2020-tr.pdf>, Erişim Tarihi: 10.06.2022).

<sup>566</sup> Uusi-Rauva, C./Nurkka, J.: “Effective Internal Environment-Related Communication An Employee Perspective, Corporate Communication: An International Journal 2010, C. 15, S. 3, s. 300-301.

<sup>567</sup> Uusi-Rauva/Nurkka, s. 301.

Ortaklıklar, karar alma süreçlerinde, tedarik zincirlerinde ve tüm diğer organizasyonel faaliyetlerinde sosyal, çevresel ve etik kurallara uygun davrandıklarını gösteremezlerse, dış paydaşları, ortaklığın KSS politikalarının gerçekliği konusunda ikna edemezler. Bu anlamda, KSS çalışmalarının sözde kalmaması ve ortaklığın faaliyetlerine gerçekten dahil edilmesi önemlidir. Bu ise esas olarak o şirketteki çalışanların memnuniyeti ve düşünceleri ile mümkün kılınır<sup>568</sup>. Bir başka ifadeyle, bir ortaklık –veya ortaklığın yönetimi–, ortaklığın işleyişinde, strateji belirlenmesinde ve karar alma süreçlerinde çalışanları ne kadar dahil eder ve onların aktif yer almasını sağlarsa, KSS programları da o kadar etkili hale gelecektir.

#### **D. Çalışan Katılımının Sürdürülebilirlik Raporlamasındaki Yeri**

Ortaklıkların sosyal ve çevresel etkilerine ilişkin bilgilerin açıklanması, yani sürdürülebilirlik raporlaması, ulusal mevzuatlarda giderek zorunlu hale gelmekte ve pozitif hukuk raporlamayı zorunlu kılmasa dahi, ortaklıkların sosyal, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik bilgilerini (finansal olmayan bilgileri) şeffaf bir şekilde açıklamaları için ortaklıkların üzerindeki baskılar artmaktadır. Özellikle 2018’de Finansal Olmayan Bilgilerin Açıklanmasına ilişkin 2014/95/EU sayılı AB Yönergesi’nin yürürlüğe girmesi, yalnızca AB içerisinde değil, tüm dünyada bu konuya ilgiyi artırmıştır<sup>569</sup>.

---

<sup>568</sup> Dahil edilme sürecinde, çalışanlar ortaklıkta günlük iş hayatında etik davranışların uygulanmasının da ana yükünü taşıdıklarından KSS uygulamalarında kilit paydaşlardır, bkz. **Collier, J./Esteban, R.:** “Corporate Social Responsibility and Employee Commitment”, *Business Ethics: A European Review* 2007, C. 16, S. 1, s. 19–33.

<sup>569</sup> Sürdürülebilirlik raporlamasındaki artışın temel nedeni, ortaklık paydaşlarının ortaklığın yönetimi üzerindeki doğrudan veya dolaylı etkileridir. Nitekim gerek sivil toplum, medya, müşteriler, sağlayıcılar ve yatırımcılar gibi dış paydaşların, gerek iç paydaşlar olarak da isimlendirilen çalışanların, o ortaklığın sürdürülebilirlik performansı, yönetimi ve buna bağlı olarak



Genellikle finansal olmayan rapor veya KSS raporu olarak adlandırılan bu sürdürülebilirlik raporları, ortaklıkların sürdürülebilirlik performanslarına ilişkin stratejileri, eylemleri ve hedefleri hakkında bilgiler içermektedir. İlk raporlama eğilimleri ağırlıklı olarak şirketlerin çevresel etkilerine odaklanırken, son on yılda raporlara daha fazla sosyal etki göstergesinin dahil edilerek sosyal sürdürülebilirlikle ilgili bilgilerin de açıklanmasında artış olduğu görülmektedir<sup>570</sup>.

Sürdürülebilirlik raporlaması büyük ölçüde gönüllülük esasına dayalı olmaya devam etse de 2000'lerin başından bu yana dünya genelinde zorunlu raporlamaya yönelik açık bir düzenleyici eğilim vardır<sup>571</sup>. Bu eğilimin en önemli göstergelerinden biri, 2014/95/EU sayılı Yönerge'nin yürürlüğe girmesidir. Söz konusu yönerge belli sayıda çalışanı aşan ortaklıkların, çevrenin korunması, kurumsal sosyal sorumluluk,

---

sürdürülebilirlik raporlaması üzerindeki etkileri büyüktür. Bkz. **Meixell, M. J./Luoma, P.:** "Stakeholder Pressure in Sustainable Supply Chain Management: A Systematic Review", *Inter. Jour. of Phy. Dist. & Log. Man.* 2015, C. 45, S. 1, s. 70. Söz konusu etki, sektöre ve ölçeğe bağlı olarak, farkındalık artırılması, SKA'ların ortaklık yönetimine dahil edilmesi veya iyi uygulamalar şeklinde kendini gösterebilir. Bkz. **Meixell/Luoma**, s. 77-78. Kaldı ki, paydaşlarının faaliyetine bağlı olarak en çok etkilenen değer ortaklığın kamusal itibarıdır. Bir ortaklığın itibarına yönelik bir saldırının, ortaklığın kârlılığını etkileyerek ekonomik performansı üzerinde olumsuz bir etki yaratması muhtemeldir. Bu sebeple bir ortaklığın, paydaşları nezdinde itibarını ve güvenilirliğini yüksek tutma arzusu, ortaklıkların KSS faaliyetlerini ve sürdürülebilirlik performanslarını artırarak çıktılarını tüm paydaşları ile paylaşma, raporlama motivasyonları arasındadır. Bkz. **Mani, V./Gunasekaran, A.:** "Four Forces of Supply Chain Social Responsibility Adoption in Emerging Economies", *Int. Jour. of Prod. Econ.* 2018, S. 199, s. 157; **Brown, H. S./Jong, M./Levy D. L.:** "Building Institutions Based on Information Disclosure: Lessons from GRI's Sustainability Reporting", *Journal of Cleaner Production* 2009, C. 17, S. 6, s. 573. Ortaklık müşterilerinin, ilgili şirketin KSS uygulamalarıyla ve tedarik zincirinde yer alan çalışanların çalışma koşullarıyla ilgili şeffaflık talepleri de ortaklıkların çevresel, sosyal ve ekonomik etkileri hakkında rapor yayımlamaya başlamalarında etkili olan diğer faktörlerdir. Bkz. **Mani/Gunasekaran**, s. 158.

<sup>570</sup> **Brown/Jong/Levy**, s. 573.

<sup>571</sup> **Rahim, M. M./Nasrullah, N. M.:** "Corporate Social Responsibility Implementation in the EU and USA: The Trend and the Way Forward", *Corporate Social Responsibility: Challenges, Opportunities and Strategies for 21<sup>st</sup> Century Leaders*, Springer, Berlin 2013, s. 188; **Herzig, C./Schaltegger, S.:** "Corporate Sustainability Reporting: An Overview", *Sustainability Accounting and Reporting*, Springer, Dordrecht 2006, s. 311-312.

çalışma koşulları, insan hakları, yolsuzlukla mücadele, yönetim kurulu düzeyinde çeşitliliğin sağlanması vb. konulara ilişkin politika ve uygulamalarını açıklamalarını ve bunları raporlamalarını gerektirmektedir. Piyasa ihtiyaçları ve paydaş taleplerinin, bu şekilde yasal mevzuatla desteklenmesi, sürdürülebilirlik raporlaması yapan ortaklıkların sayısını hızla artırmıştır<sup>572</sup>.

Sürdürülebilirlik raporlarının içeriğine ilişkin olarak, sürdürülebilirlik göstergeleri belirlenirken referans alınabilecek ve buna bağlı olarak hangi bilgilerin açıklanacağına ilişkin olarak birçok standart bulunmaktadır. En yaygın olan uluslararası standartlar; Küresel Raporlama Girişimi Standartları (GRI Standartları)<sup>573</sup> ile Çok Uluslu Şirketler için Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Genel İlkeleri'dir (OECD Genel İlkeleri)<sup>574</sup>.

OECD Genel İlkeleri, çokuluslu ortaklıkların uyması amaçlanan gönüllülüğe dayalı standartlar ve tavsiyelerdir. Bu ilkeler, ortaklıklar ile bunların faaliyette bulunduğu devlet arasındaki güvenin güçlendirilmesini, yatırımcıların teşvik edilmesini, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasını ve bu doğrultuda ortaklıkların ekonomik, toplumsal ve çevresel gelişime katkı sunmasını hedeflemektedir. Bu standartların, çalışma konumuzla ilgili olan ilkeleri arasında ise, çalışanlara eğitim olanakları yaratılarak “insan sermayesi”nin desteklenmesi ve teşvik edilmesi, iyi

---

<sup>572</sup> Herzig/Schaltegger, s. 308.

<sup>573</sup> Bkz. Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards 2020 (<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>, Erişim Tarihi: 01.06.2022).

<sup>574</sup> Bkz. OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2011 Edition (<https://www.oecd.org/corporate/mne/48004323.pdf>, Erişim Tarihi: 01.06.2022).

kurumsal yönetim ilkelerinin geliştirilip savunulması, ortaklığın politikalarının, farklı yöntemlerle çalışanlara aktarılması, çalışanların yönetime katılımı hakkında bilgilerin zamanında, düzenli bir şekilde açıklanması, çalışanların sendika veya diğer çalışan temsilcileri tarafından temsil edilme hakkına saygı gösterilmesi ve bunlarla görüşmeler yapılması, ortaklığın performansı ve çalışma koşulları hakkında çalışanlara ve/veya temsilcilerine tam ve doğru bilgi sağlanması gibi tavsiyeler yer almaktadır.

GRI Standartları ise evrensel olarak uygulanabilirliği sebebiyle dünya çapında oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır<sup>575</sup>. GRI standartları gereğince şirketlerce açıklanacak olan bilgiler, sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik ayrımı göz önüne alınarak, konularına göre farklı kitapçıklarda yer almaktadır<sup>576</sup>. GRI 402 Standardı, özel olarak ortaklık yönetimi ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi ve çalışanlara ve/veya temsilcilerine bilgi verilmesi ve danışılması konularını düzenlemektedir<sup>577</sup>. Buna göre, çalışanları etkileyecek önemli operasyonel değişikliklerin çalışanlara ve bunların temsilcilerine, bu değişiklikler yapılmadan makul bir süre önce bildirilmesi gerekmektedir. Bu açıklama, ortaklığın çalışanlarla ve bunların temsilcileri ile zamanında müzakere edilmesini sağlar. Bu açıklama ve danışma gerekliliğinin

---

<sup>575</sup> Her ne kadar ortaklıkların karar alma mekanizmalarında bu standartlara uyum zorunluluğu –bir başka ifadeyle bunların yasal bağlayıcılığı– bulunmasa da sürdürülebilirlik performansını raporlamak isteyen bir ortaklığın, sektör farketmeksizin, evrensel kabul gören GRI standardını esas alması faydalı olacaktır.

<sup>576</sup> Yolsuzlukla mücadele, rekabeti kısıtlayıcı davranış, enerji tüketimi, biyo-çeşitlilik, emisyonlar, işgücü yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları, eğitim ve öğretim, işyeri çeşitliliği, ayrımcılık yapmama, örgütlenme özgürlüğü ve toplu pazarlık hakkı, çocuk işçiliği, diğer insan hakkı göstergeleri vb. konular, GRI Standartları'nda, şirketlerin açıklamaları gereken konulardan bazılarıdır.

<sup>577</sup> Bkz. GRI 402 Standardı (<https://www.globalreporting.org/standards/media/1017/gri-402-labor-management-relations-2016.pdf>, Erişim Tarihi: 01.06.2022).

temelinde ortaklıkların önemli kararlar alırken çalışanların fikirlerini de göz önünde tutmalarının sağlanması ve beklenmeyen olumsuz etkilerin en düşük seviyede tutulması yatmaktadır.

Çalışanların sürdürülebilirlik raporlarındaki yerinin belirlenmesi bakımından BİST'in bu konudaki yaklaşımının ve uygulamalarının da ele alınması faydalı olacaktır. BİST kurumsal sürdürülebilirlik kavramını “*şirketlerde uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte şirket faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına uyarlanması ve bu konulardan kaynaklanabilecek risklerin yönetilmesi*”<sup>578</sup> şeklinde tanımlamıştır. Buna göre, borsaların, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetime ilişkin konulardaki risklere yönelik politikalar oluşturabilmeleri için bunlara yol göstermek gibi önemli bir misyonu olduğu düşüncesinden hareket edilerek 2014 yılında BIST Sürdürülebilirlik Endeksi geliştirildiği ifade edilmiştir. Bu Endeks'in Temel Kuralları'nda, Endeks'in amacı ise “*Borsa İstanbul'da işlem gören ve kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan şirketlerin yer alacağı bir endeks oluşturulması, Türkiye'de ve özellikle Borsa İstanbul şirketleri arasında sürdürülebilirlik konusundaki anlayış, bilgi ve uygulamaların artması*”<sup>579</sup> olarak öngörülmüştür. BİST ortaklıkları, uluslararası düzeyde kabul gören bazı sürdürülebilirlik ölçütlerine göre ve

---

<sup>578</sup> (<https://borsaistanbul.com/tr/sayfa/165/bist-surdurulebilirlik-endeksi>, Erişim Tarihi: 22.06.2022)

<sup>579</sup> (<https://www.borsaistanbul.com/files/bist-piyasa-degeri-agirlikli-pay-endeksleri-temel-kurallari.pdf>, Erişim Tarihi: 22.06.2022)

kamuya açık bilgiler kullanılarak EIRIS<sup>580</sup> tarafından dönemsel değerlendirmelere tabi tutulmaktadır<sup>581</sup>.

BİST, ilkinin 2014'te yayımladığı Şirketler İçin Sürdürülebilirlik Rehberi'ni (Sürdürülebilirlik Rehberi) yenileyerek 2020 yılında tüm ortaklıkların kullanımına sunmuştur<sup>582</sup>. Sürdürülebilirlik Rehberi'nde, günümüzün finansal piyasalarında, finansal olmayan konuların da finansal konular kadar önem taşıdığı, yatırımcıların, bir ortaklığın uzun vadede değer yaratma yeteneğinin, paydaşlarıyla olan etkileşimlerine ve kaynakların kullanımına bağlı olduğunu kabul ettiğini, ortaklıkların hem çevresel hem sosyal hem de kurumsal yönetim konularına kurumsal politikalarında yer vermelerinin ve bu alanlarda yapılacak uygulamaların şeffaflık ilkesi gereği kamuya açıklanmasının sürdürülebilir kalkınma ve değer yaratma alanlarında bunları öne geçireceği ifade edilmektedir<sup>583</sup>. Bu raporlamanın ortaklığın çalışanlarını da

---

<sup>580</sup> EIRIS - Ethical Investment Research Services Limited

<sup>581</sup> Temel Kurallar'ın 4.2. maddesi uyarınca "4.2. EIRIS tarafından gerçekleştirilecek değerlendirme çalışması üç aşamalıdır: a) Birinci aşamada EIRIS; şirketlerin 30 Haziran itibarıyla "kamuya açık" bilgilerini kullanarak çevre, biyoçeşitlilik, iklim değişikliği, yönetim kurulunun yapısı, rüşvetle mücadele, insan hakları, tedarik zinciri, sağlık ve güvenlik alanlarındaki politika ve faaliyetlerine ilişkin bir profil hazırlayarak şirketlere gönderir. Şirketlerin yıllık mali raporları, sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk raporları, web siteleri, CDP (Karbon Saydamlık Projesi) raporları gibi üçüncü şahıslar tarafından hazırlanıp kamuoyuna açıklanmış raporlar, "kamuya açık" bilgi kapsamında dikkate alınacak bilgilere örnek olarak gösterilebilir. b) İkinci aşamada şirketler EIRIS tarafından kendilerine gönderilen profilleri inceleyerek, profile ilişkin yorum ve düzeltme içeren bilgileri, kamuya açık kaynağı ve kamuya açıklanma zamanını belirtmek suretiyle EIRIS'e geri bildirimde bulunurlar. c) Üçüncü ve son aşamada EIRIS, şirketlerden gelen geri bildirimleri profillere entegre ederek ilgili şirketler için nihai profilleri oluşturur. Ayrıca EIRIS, Borsa İstanbul tarafından belirlenmiş olan "Endeks Seçim Kriterleri"ne göre endeks kapsamında yer alacak şirketlerin listesini oluşturur." Hesaplama yöntemi ve düzeltme koşullarına Temel Kurallar'ın 4. maddesinde, payların seçilmesi ve Endekse alınmasına dair ölçütlere ise Temel Kurallar'ın 5. maddesinde yer verilmiştir.

<sup>582</sup> Borsa İstanbul, Gelecekte Var Olmak Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi, 2020, Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetim (ÇSY) Faktörlerinin Raporlanması ve İletişimi

<sup>583</sup> Öte yandan sürdürülebilirlik raporlamanın, borsa pay fiyatlarına etkisi bakımından çeşitli çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşıldığı tespit edilmiştir. Sürdürülebilirlik raporlamanın ortaklığın değerine etkisine ilişkin çalışmaların yakın zamanda başladığı, bu raporlamanın olumsuz bir etkisinin bulunmadığının ifade edilebileceği; ancak olumlu etkisi olup olmadığı bakımından çok net bir yorum yapılamayacağı yönünde bkz. **Bartlett, B. D.:** "The Effect of Corporate Sustainability Reporting on Firm Valuation", Claremont Colleges, CMC Senior Thesis, 2012, Paper 489, s. 28-

ilgilendirdiği şüphesizdir. Sürdürülebilirlik Rehberi'nde de belirtildiği üzere ortaklıkların bu sayede nitelikli işgücünü muhafaza edebilecekleri, bu ortaklıkların nitelikli çalışanlar gözünde daha yüksek bir prestije sahip olacağı, günümüzde de nitelikli çalışanların kendi kişisel değerleri ile örtüşen ortaklıklarda çalışmayı tercih ettiği ve bu prestijin, çalışanların ortaklığa bağlılıklarını ve motivasyonunu da artıracakđı kabul edilmektedir.

---

29. Otomotiv sektörüne ilişkin yapılan bir araştırmada ise sürdürülebilirlik raporlaması ve ortaklığın büyüklüğüne arasında olumlu bir ilişki olduğu yönünde bkz. **Kaya, İ./Akbulut, D. H.:** "Sustainability Reporting and Firm Performance", PressAcademia Procedia 2019, C. 9, S. 18, s. 83.

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**TÜRK HUKUKUNDA ÇALIŞANLARIN ANONİM ORTAKLIK**  
**YÖNETİMİNE KATILIMI**

**I. Anonim Ortaklıkta Menfaat Sahipleri ve Bunların Korunması**

**A. Anonim Ortaklıkta Menfaat Sahipleri**

Anonim ortaklıkta çıkar gruplarının farklılaşan ve örtüşen menfaatleri, bu menfaatler arasında nasıl bir denge sağlanacağı, çalışanların bu menfaat dengesindeki konumu ve çalışanların yönetime katılımının anonim ortaklıkların etkin yönetimindeki yeri genel hatlarıyla ve farklı coğrafyalardaki durumu da kapsayacak şekilde yukarıda açıklanmıştır<sup>584</sup>. Çalışmamızın bu kısmında ise Türk hukukunun bu konulara yaklaşımı ele alınacaktır. Bunun için öncelikle, Türk öğretisi ve mevzuatında menfaat sahipleri kavramından ne anlaşıldığının ve menfaat sahiplerinin korunması için ne gibi düzenlemeler getirildiğinin tespit edilmesi gerekir.

Türk hukukunda menfaat sahipleri için, kimisi dar kimisi daha geniş olmak üzere farklı tanımlar yapılmıştır. Bir görüşe göre anonim ortaklıkta menfaat sahipleri, ortaklıkla hukuki veya ekonomik ilişki içerisinde olan, ortaklığın faaliyetlerinden, ürün veya hizmetlerinden etkilenen veya ortaklığın hedeflerini gerçekleştirmesi için ortaklığa etki eden tüm çıkar gruplarını ifade eder<sup>585</sup>. Bir başka görüşe göre ise menfaat

---

<sup>584</sup> İkinci Bölüm, Kısım III.

<sup>585</sup> Çalışanların ve onların temsil organlarının da menfaat sahipleri arasında olduğu yönünde bkz. **Özkorkut**, s. 62-63. Özdemir de benzer bir tanıma yer verdikten sonra, kendisinin bu ifadenin

sahipleri, anonim ortaklıkta pay sahipleri ve yöneticiler dışındaki ilgilileri de kapsayan ve kurumsal yönetim yaklaşımı gereği korunması öngörülen kişilerdir<sup>586</sup>. Menfaat sahiplerini, pay sahiplerinin kim olduğundan yola çıkarak tanımlayan bir başka görüşe göre ise, pay sahipliği ortaklıkla doğrudan bir hisse sahipliği ilişkisine sahip olmayı anlatırken, “diğer menfaat sahipleri” ifadesi, alacaklılar, çalışanlar, tedarikçiler vb. ortaklıkla herhangi bir menfaat ilişkisi içerisinde olan kişileri ifade etmektedir<sup>587</sup>.

Türk hukukunda bu kavramın tanımına KYİ’de rastlanmaktadır. KYİ’nin 3.1.1. maddesine göre menfaat sahipleri, “*Menfaat sahipleri, şirketin hedeflerine ulaşmasında veya faaliyetlerinde ilgisi olan çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, çeşitli sivil toplum kuruluşları gibi kişi, kurum veya çıkar grupları*”<sup>588</sup> olarak tanımlanmıştır. Her ne kadar TTK’da menfaat sahiplerine yönelik açık bir tanım yapılmamışsa da kurumsal yönetime yönelik olarak genel gerekçede getirilen açıklamalardan yola çıkılarak, TTK’nın menfaat sahiplerine yaklaşımı ortaya konulabilir. TTK’nın genel gerekçesinde, özellikle payları borsada işlem gören anonim ortaklıklarda, pay sahipleri başta olmak üzere, *tüm ilgililerin* menfaatlerinin ideal düzeyde korunması amacıyla yeni bir kurallar sistemi geliştirildiği ve anonim ortaklıklarda pay sahiplerini ve *diğer ilgilileri* koruyan sistemleri kurmak üzere geniş

---

sınırlarının biraz daraltılabilmesini teminen “ilgili menfaat sahipleri” ifadesini kullanmayı tercih ettiğini ifade etmektedir. Bkz. **Özdemir, S. S.:** İş Adamı Kararı İlkesi (Business Judgment Rule) ve Türk Hukukunda Uygulanabilirliği, XII Levha Yayıncılık, İstanbul 2017, s. 26.

<sup>586</sup> **Eminoğlu**, s. 46.

<sup>587</sup> **Tekinalp, Ü.:** “Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Kurumsal Yönetim Felsefesine Yaklaşımı”, Uğur Alacakaptan’a Armağan, C. 2, İstanbul 2008, s.635-652, s. 637.

<sup>588</sup> KYİ’nin 3.1.1. maddesinde de örnek olarak bazı kişiler ve/veya çıkar grupları gösterilmiştir. Bir anonim ortaklıkta menfaat sahipleri sınırlı sayıda değildir. Öte yandan genellikle kabul edilen ve Türk hukukunda çeşitli hükümlerle koruma altına alınan, pay sahipleri dışındaki, öne çıkan diğer menfaat sahiplerini, alacaklılar, çalışanlar, yönetim kurulu ve toplum/kamu olarak listelemek mümkündür. Bunların yanı sıra, ortaklığın kendisi de bir çıkar grubudur ve bir çıkar grubu olarak kanun koyucu tarafından korunmaktadır.



kapsamlı bir yapılanmanın benimsendiği ifade edilmiştir<sup>589</sup>. Ayrıca yine TTK'nın genel gerekçesinde “pay sahiplerinin değeri” olarak isimlendirilen ve payın değerinin en üst seviyeye çıkarılması anlamı taşıyan teorinin içeriğinin tartışmalı olduğu, bu yaklaşımın anonim ortaklıklara hakim olan toplumsal eğilim ile çeliştiği belirtilmiştir<sup>590</sup>.

Bu açıklamalar, Türk ortaklıklar hukukunda pay sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesine önem verildiğine, ancak bu çıkarların, ortaklığın ve diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarıyla dengede tutulmasının hedeflendiğine işaret etmektedir<sup>591</sup>. Aşağıda detaylıca incelenecek olmakla birlikte, Türk hukukunda kanun koyucunun tek gayesinin pay sahiplerinin malvarlığı değerini artırmak olmadığı düşünülmektedir. Bu anlamda Türk hukukunda anonim ortaklıkta kurum teorisinin etkisinin rahatlıkla gözlemlendiği ve menfaat sahipliği odaklı modelin etkilerinin daha yoğun olarak hissedildiği ortaya çıkmaktadır<sup>592</sup>. TTK, yönetim kurulunu, pay sahiplerinin vekili olarak görmemekte ve diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarını da korumakla yükümlü tutmaktadır<sup>593</sup>.

---

<sup>589</sup> TTK Genel Gerekçe kn. 88

<sup>590</sup> TTK Genel Gerekçe kn. 91

<sup>591</sup> **Küçükgüngör**, s. 332

<sup>592</sup> **Tekinalp** (Kurumsal Yönetim Felsefesi), s. 636. TTK hazırlanırken ortaya koyulan önemli hedeflerden biri pay sahiplerinin yanı sıra diğer çıkar gruplarının de konumunun iyileştirilmesi ve bu kapsamda çeşitli koruyucu mekanizmalar oluşturulması olmuştur. Bu “menfaat sahipleri açılımı” olarak adlandırılmaktadır. Bkz. **Eminoğlu**, s. 268.

<sup>593</sup> **Tekinalp, Ü.:** Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2015, s. 226 (12-09). TTK'da, bir taraftan pay sahiplerinin ortaklığın içindeki konumunun güçlendirilmesi yönünde adımlar atıldığı, ancak diğer taraftan da çalışanların ortaklığın yönetimine katılımına ve alacaklıların korunmasına yönelik düzenlemelerin de ihmal edilmediği, bu anlamda TTK'nın menfaat grupları arasında mümkün olduğu kadar dengeli bir yaklaşım sergilediği görülmektedir. Bkz. **Özdemir**, s. 135.

## B. Ortaklığın Menfaati

Anonim ortaklıkta çalışanların, kanun koyucunun getirdiği menfaat dengesinde nerede yer aldığına ve çalışanların çıkarına ne ölçüde öncelik verileceğine yönelik bir incelemede ilk adım, ortaklığın menfaatinin tespitidir. Ortaklığın kendine has bir menfaati olup olmadığı, varsa bunun ne olduğu, nasıl belirleneceği ve korunacağı, diğer birçok hukuk sisteminde olduğu gibi Türk hukukunda da son derece tartışmalıdır<sup>594</sup>. Öğretide pay sahiplerinin ortaklığın sahibi olduğu, bu doğrultuda ortaklığın bağımsız bir menfaatinin bulunamayacağı, ortaklığın menfaatinin pay sahiplerinin menfaatinden ibaret olduğuna dair görüşler ileri sürülmüş olsa da<sup>595</sup>, günümüzde bu yaklaşımın artık geri planda kaldığı ve ortaklığın, pay sahiplerinden veya diğer çıkar gruplarından bağımsız, kendine has bir menfaati bulunduğu genel kabul görmektedir<sup>596</sup>.

---

<sup>594</sup> Ortaklığın menfaatine ilişkin olarak tanım yapmanın, bu kavram soyut ve göreceli olduğu için, oldukça zor olduğu, kanun koyucunun da bir tanım yapmaktan kaçındığı, hukuk güvenliği açısından ortaklığın menfaatini katı sınırlar içine hapsedmemek gerektiği yönünde bkz. **Sulu**, 29. Üstlendiği önemli görevlerin mevcudiyetine rağmen ortaklığın menfaatinin TTK'da tanımlanmadığı ve bu kavramın tanımlanmasının zorluk arz ettiği önünde bkz. **Helvacı/Cankat**, s. 521.

<sup>595</sup> Ortaklığın, ayrı bir tüzel kişiliği bulunmasına rağmen, nihai olarak pay sahiplerinin malı olduğu, bunlara bağımsız bir kişi muamelesi yapılamayacağı, dolayısıyla anonim ortaklığın menfaatinin netice itibarıyla bütün pay sahiplerinin menfaati olduğu, tek başına, müstakil olarak bir ortaklık menfaatinden bahsedilemeyeceği yönünde bkz. **İmregün, O.:** Anonim Şirketlerde Pay Sahipleri Arasında Umumi Heyet Kararlarından Doğan Menfaat İhtilafları ve Bunların Telif Çareleri, İstanbul 1962, s. 152-153. Öte yandan bizim de katıldığımız karşıt görüş ise, anonim ortaklığın, pay sahiplerinden bağımsız bir kişiliği olduğunu, üçüncü kişilerle bizatihi anonim ortaklığın işlem yaptığını, pay sahiplerinden farklı hak ve yükümlülüklerle sahip olduğunu savunmaktadır. Bkz. **Sulu**, s. 25-26.

<sup>596</sup> **Sulu**, s. 8. Ortaklığın ayrı bir çıkar grubu olmasının iki gerekçesi bulunduğu; ilk olarak ortaklığın ayrı bir tüzel kişiliğe sahip olduğu, ikinci olarak ise ortaklıkta, pay sahipleri ile birlikte, alacaklıları, yöneticiler, çalışanlar, toplum gibi farklı çıkarlarının temsil edildiği yönünde bkz. **Eminoğlu**, s. 263-264.

Ortaklığın kendine has menfaati için öğretide bazı tanımlar yapılmıştır. Bir görüşe göre, ortaklığın menfaati kavramı en genel ifade ile bir ortaklığın hukuki ve ekonomik alandaki mevcudiyetinin en yüksek seviyede fayda ile sürdürülmesinin temini olarak açıklandıktan sonra daha detaylı olarak, “*esas sözleşmede öngörülen amaca, öngörülen süre içerisinde ulaşmayı sağlayabilmek için yine esas sözleşmede ya da ortaklığın ikincil düzenlemelerinde çizilen yollar uyarınca, şirketin hukuki ve ekonomik menfaatlerinin birlikte oluşturduğu menfaatler bütünü*”<sup>597</sup> olarak tanımlanmıştır. Bir başka görüşe göre ise ortaklığın menfaati, esas sözleşmede öngörülen ortaklık amacının gerçekleştirilebilmesi ve ortaklık ile ilişkide bulunan çıkar grupları ile birlikte varlığının sağlıklı bir şekilde devamı için ortaklığın sahip olması gereken meşru menfaatlerinin bütünüdür<sup>598</sup>.

TTK’da ortaklığın menfaatinin net bir tanımı yapılmamışsa da kanun koyucunun bu kavrama bazen açık<sup>599</sup> bazen örtülü<sup>600</sup> bir şekilde atıfta bulunduğu görülmektedir. TTK’nın gerekçesinde de dünyada ilgili menfaat sahiplerinin korunması yönünde güçlü bir eğilimin olduğu vurgulanmış ve doğrudan pay sahiplerinin önceliğine dayanan anlayışın belirsizlikler içerdiği belirtilmiş<sup>601</sup>; ancak ortaklığın menfaatinin tanımlanabilmesine yarayacak bir yönlendirmede bulunulmamıştır<sup>602</sup>. Bununla birlikte, kanun koyucunun yalnızca pay sahiplerinin

---

<sup>597</sup> Helvacı/Çamurcu/Türkyılmaz, s. 311-312.

<sup>598</sup> Sulu, s. 59. Ortaklığın menfaatinin (menfaatini oluşturan çekirdeğin) tespit edilmesinin, ortaklıkta hangi çıkar gruplarının menfaatlerinin öncelik taşıdığından belirlenmesinden ibaret olduğu yönünde bkz. Özdemir, s. 132.

<sup>599</sup> TTK m. 202/1(c), TTK 223, TTK 369/1, TTK 437/3

<sup>600</sup> Yönetim kurulunun şirketle işlem yapma yasağı, yönetim kurulu üyeleri için getirilen rekabet yasağı, yönetim kurulu üyelerinin müzakerelere katılma yasağı.

<sup>601</sup> TTK, Genel Gereke kn. 88

<sup>602</sup> Özdemir, s. 130-131.

menfaati ile değil, ortaklıkla menfaat ilişkisi bulunan diğer çıkar gruplarının da menfaatleri ile birlikte değerlendirme yapılarak ortaklığın menfaatinin belirlenmesini öngördüğü anlaşılmaktadır<sup>603</sup>.

Öğretide ortaklığın menfaati kavramının belirlenebilmesi için genellikle, menfaat sahiplerinden hangilerinin menfaatlerinin öncelik taşıdığı ve ortaklığın yönetiminde öne çıkarılması gerektiği sorularından yararlanıldığı belirtilmektedir<sup>604</sup>. Bu doğrultuda bu kavramın kendini açıkça göstermeyi tercih etmediği, ancak iki noktada önem kazandığı; bunlardan ilkinin ortaklık çıkarı kavramının mevzuattaki özen ve sadakat hükümleri gibi muhtelif düzenlemelerin aydınlatılması için yapılan yorum faaliyetinde kapladığı yer, ikincisinin ise anonim ortaklıklardaki farklı aktörler arasındaki menfaat dengesinin sağlanmasında üstlendiği görev olduğu ifade edilmektedir<sup>605</sup>. Bu da ortaklığın menfaatinin, çalışanların yönetime katılımı bakımından önem kazandığı iki temel konuyu ortaya çıkarmaktadır. Bunlardan birincisi, çalışanların menfaatinin korunmasının ortaklığın menfaati içerisindeki konumu; ikincisi ise ortaklığın menfaati kavramının çıkar çatışmalarının çözümü bakımından yol gösterip göstermeyeceğidir. Bu iki sorunun cevaplanabilmesi için, öncelikle ortaklığın menfaati ile, başta çalışanlar olmak üzere, diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkinin ele alınması, akabinde de kanun koyucunun, ortaklık da dahil olmak üzere diğer çıkar gruplarının menfaatlerini korumak için getirdiği düzenlemeler incelenmelidir.

---

<sup>603</sup> Sulu bu görüşe varırken, KYİ 3.1.1 ve kn. 89'dan hareket etmektedir. Bkz. **Sulu**, s. 17.

<sup>604</sup> **Özdemir**, s. 132.

<sup>605</sup> **Helvacı/Cankat**, s. 521.

### C. Ortaklığın Menfaati ile Diğer Menfaat Sahipleri Arasındaki İlişki

Ortaklığın kendine has bir menfaati olduğu yukarıda tespit edilmiştir. Bununla birlikte, kendine has bir menfaati olması, ortaklığın diğer çıkar gruplarının menfaatlerinden tamamen bağımsız olduğu anlamına gelmemektedir. Aksine, ortaklığın menfaatinin belirlenebilmesi için diğer çıkar gruplarının menfaatleri yol gösterici olmaktadır. Hatta bu sebeple ortaklığın menfaati tüm ortaklıklar için tek bir sabit değer olarak belirlenememektedir. Ortaklıkların faaliyet gösterdiği alan ve endüstri, kurumsal yapılarındaki farklılıklar, kültürel yaklaşımları bunların menfaatlerinin her ortaklık bakımından farklı nitelikler taşımasına sebep olmaktadır<sup>606</sup>.

Ortaklık menfaatinin diğer çıkar grupları ile arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi için TTK'nın bazı hükümlerinden yararlanılabilir. Pay sahipleri bakımından bir inceleme yapılacak olursa, TTK'nın 437/3. maddesinin ele alınması gerekir. Anılan hükümde pay sahiplerinin bilgi alma talebinin, *ortaklık menfaatlerinin* tehlikeye girebileceği gerekçesi ile reddedilebileceği düzenlenmiştir. Yönetim kurulu ve yönetimle görevli üçüncü kişiler bakımından ise TTK'nın 369. maddesi önem kazanmaktadır. Bu maddeye göre yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini *ortaklığın menfaatlerini* dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadır. TTK'nın 369. maddesinin gerekçesinde de açıkça *ortaklığın*

---

<sup>606</sup> Burada ortaklığın politikaları, ortaklık tarafından kamuya verilen taahhütler, halka açık bir ortaklığın yatırımcılarla ve kamuyla ilişkileri, mevcut pay sahipleri ile korunması hedeflenen ilişkiler ve hatta belirli ürünlerin pazarlanmasında tercih edilen reklam stratejileri değişkenlik gösterebilir. Bkz. **Özdemir**, s. 132-134.

menfaatinin ön planda olduğu vurgulanmış, menfaatler çatışması bulunan hallerde yönetim kurulunun gerekli önlemleri alması ve *ortaklığın menfaati* için hareket etmesi gerektiği ifade edilmiştir. Benzer şekilde, TTK'nın yönetim kurulunun ortaklıkla işlem yapma yasağına<sup>607</sup>, ortaklığa borçlanmasına<sup>608</sup>, rekabet yasağına<sup>609</sup>, müzakerelere katılma yasağına<sup>610</sup> yönelik maddeleri de, örtülü olarak, ortaklığın menfaatinin yönetim kurulunun menfaatlerine karşı üstün tutulduğunu göstermektedir. Öğretide de ortaklığın menfaatinin, diğer çıkar gruplarının menfaati karşısında ön planda geldiği, yönetim kurulunun özen ve bağlılık yükümlülüğünün, tek bir çıkar grubuna değil, ortaklığa karşı olduğu kabul edilmektedir<sup>611</sup>.

Ortaklığın menfaatinin toplumun menfaati ile olan ilişkisi bakımından ise ayrı bir değerlendirme yapmak gerekir. Zira bir görüşe göre, anonim ortaklıklarda söz

---

<sup>607</sup> TTK'nın 395/1. maddesi: “Yönetim kurulu üyesi, genel kuruldan izin almadan, şirketle kendisi veya başkası adına herhangi bir işlem yapamaz; aksi hâlde, şirket yapılan işlemin batıl olduğunu ileri sürebilir. Diğer taraf böyle bir iddiada bulunamaz”.

<sup>608</sup> TTK'nın 395/2. maddesi: “Pay sahibi olmayan yönetim kurulu üyeleri ile yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olmayan 393 üncü maddede sayılan yakınları şirkete nakit borçlanamaz. Bu kişiler için şirket kefalet, garanti ve teminat veremez, sorumluluk yüklenemez, bunların borçlarını devralamaz. Aksi hâlde, şirkete borçlanılan tutar için şirket alacaklıları bu kişileri, şirketin yükümlendirildiği tutarda şirket borçları için doğrudan takip edebilir”. Pay sahipleri bakımından TTK'nın 358. maddesi: (1) “Pay sahipleri, sermaye taahhüdünden doğan vadesi gelmiş borçlarını ifa etmedikçe ve şirketin serbest yedek akçelerle birlikte kârı geçmiş yıl zararlarını karşılayacak düzeyde olmadıkça şirkete borçlanamaz”.

<sup>609</sup> TTK'nın 396/1. maddesi: “Yönetim kurulu üyelerinden biri, genel kurulun iznini almaksızın, şirketin işletme konusuna giren ticari iş türünden bir işlemi kendi veya başkası hesabına yapamayacağı gibi, aynı tür ticari işlemlerle uğraşan bir şirkete sorumluluğu sınırsız ortak sıfatıyla da giremez. Bu hükme aykırı harekette bulunan yönetim kurulu üyelerinden şirket tazminat istemekte veya tazminat yerine yapılan işlemi şirket adına yapılmış saymakta ve üçüncü kişiler hesabına yapılan sözleşmelerden doğan menfaatlerin şirkete ait olduğunu dava etmekte serbesttir”.

<sup>610</sup> TTK'nın 393. maddesi: “Yönetim kurulu üyesi, kendisinin şirket dışı kişisel menfaatiyle veya alt ve üst soyundan birinin ya da eşinin yahut üçüncü derece dâhil üçüncü dereceye kadar kan ve kayın hısımlarından birinin, kişisel ve şirket dışı menfaatiyle şirketin menfaatinin çatıştığı konulara ilişkin müzakerelere katılamaz”.

<sup>611</sup> **Kırca (Şehrali Çelik/Manavgat)**, s. 654-663. Aynı yönde bkz. **Sulu**, s. 63, 129.

konusu olabilecek menfaatlerin en önceliklisi toplumun menfaatidir<sup>612</sup>. Öte yandan bizim de katıldığımız aksi yöndeki görüşe göre, her ne kadar toplumun menfaatinin önemi inkâr edilemeyecek olsa da anonim ortaklığın meşru menfaatlerinin korunması, nihai olarak toplumun da menfaatlerini korunacağı anlamına gelmektedir<sup>613</sup>.

Ortaklığın menfaati ile çalışanların menfaati arasındaki ilişkinin tespiti çalışmamız bakımından son derece önemlidir. Kanun koyucunun burada da ortaklığın menfaatinin ön planda tuttuğu görülmektedir. Öncelikle çalışanların, ortaklığın menfaatinin tehlikeye atacak davranışlarda bulunması, iş sözleşmesinin haklı sebeple feshi sonucunu doğurmaktadır<sup>614</sup>. Benzer şekilde yönetim kurulu üyelerinin, çalışanların ortaklığın zararına sebebiyet vermelerinin engellenmesi için çalışanları denetleme yükümlülüğü olduğuna hükmedilmiştir<sup>615</sup>. Ortaklığın menfaatinin korunduğu bir başka konu ise, hizmet buluşlarına ilişkindir. SMK'nın 114. maddesi uyarınca, çalışan, bir hizmet buluşu yaparsa, bunu geciktirmeksizin ve yazılı olarak istihdam ilişkisi içerisinde olduğu ortaklığa bildirmekle yükümlüdür. SMK'nın 115.

---

<sup>612</sup> Memleket ekonomisinde çok önemli yer tutan anonim ortaklıkların, mümkün olduğu kadar toplum yararına işletilmesi ve halkın güveninin sarsılmamasına itina gösterilmesi gerektiği yönünde bkz. **Ansay, T.:** Anonim Şirketler Hukuku Dersleri, BTHAE, Ankara 1973, s. 15-17.

<sup>613</sup> **Sulu**, 61. Ayrıca kurumsal yönetimin yerleştiği ve ortaklığın menfaatinin sağlandığı bir anonim ortaklığın, genellikle topluma daha kaliteli mal ve hizmet sunacağından, toplumun menfaatine de hizmet etmiş olacağı, anonim ortaklığın menfaati ile toplumun menfaati çatışırsa, toplumun menfaatinin tercih edilmesi gerekeceği yönünde bkz. **Sulu**, s. 23-24.

<sup>614</sup> Yargıtay da bir çalışanın kendi menfaatine hareket ederek, ortaklığın menfaatinin tehlikeye attığı durumlarda çalışanın haklı sebeple işten çıkarılabileceğine hükmetmiştir. Buna göre “*Davalı vekili, davacının şirket menfaatlerini tehlikeye düşürdüğünü, şirket itibarına uymayacak şekilde kendi menfaati doğrultusunda şirketin tedarikçileri ile ilişki kurduğunu, müvekkili şirkette ortaya çıkan hurdaların satışında usulsüzlüklerin yapıldığını savunarak davanın reddini istemiştir*”. Yargıtay davacının davasının reddine karar verilmesi gerektiğine hükmetmiştir. Bkz. Yargıtay 9. HD'nin, 26.5.2014 tarihli, 2014/4952 E. ve 2014/16774 K. sayılı kararı (Kazancı İçtihat Bilgi Bankası).

<sup>615</sup> Bkz. Yargıtay 11. HD'nin, 10.2.2014 tarihli, 2012/14536 E. ve 2014/2258 K. sayılı kararı (Kazancı İçtihat Bilgi Bankası). Karara göre, “*Aynı Kanununun 320. maddesi uyarınca basiretli bir tacir gibi hareket etme durumunda olan yönetim kurulu üyesi davalılar şirketin zararına sebebiyet veren şirket çalışanlarını denetlememek sebebiyle meydana gelen zarardan sorumlu oldukları gibi, diğer yönetim kurulu üyeleriyle de müteselsil sorumlulukları söz konusudur*”.

maddesinde ise ortaklığın, hizmet buluşu ile ilgili olarak tam veya kısmi hak talebinde bulunabileceği, tam hak talebinde bulunması hâlinde bununla ilgili bildirim çalışan ulaştığı anda bu hizmet buluşu üzerindeki hakların tamamının ortaklığa geçeceği, bununla birlikte çalışanın da ortaklıkta makul bir bedelin kendisine ödenmesini talep edebileceği; kısmi hak talep ederse, ortaklığın bu hizmet buluşunu kullanması hâlinde, çalışanın yine ortaklıktan makul bir bedelin kendisine ödenmesini isteme hakkı doğacağı düzenlenmiştir<sup>616</sup>. Bu düzenlemeler kanun koyucunun, bu çıkar çatışması arasındaki dengede ortaklığa üstünlük tanımakla birlikte, çalışanları da göz ardı etmediğini ortaya koymaktadır.

Yukarıdaki açıklamalar, TTK'da kanun koyucunun çıkar grupları arasında, ortaklığın menfaatine öncelik verdiğini göstermektedir. Bu yorumu destekleyen bir görüşe göre ortaklığın çıkarı bir çatı kavram şeklinde kabul edilme ve kendisini meydana getiren pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, çalışanlar vb. diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarından daha üstün bir menfaattir<sup>617</sup>. Sayılan kanun hükümleri ve TTK'nın gerekçesindeki açıklamalar doğrultusunda benzer bir başka görüş, ortaklığın menfaatinin her halde öncelikli olduğu ve pay sahiplerinin veya ilgili menfaat sahiplerinin menfaatlerinin ancak, ortaklığın menfaatleri ile çakışmaması durumunda

---

<sup>616</sup> SMK'nın 116. maddesinde işverenin, kendisine bildiri yapılan bir hizmet buluşu için tam hak talebinde bulunmuşsa Kuruma patent verilmesi amacıyla ilk başvuruyu yapmakla yükümlü olduğu hükme bağlanmıştır. Anılan kanunun 118. maddesine göre ise çalışan, patent alınabilmesi için gerekli bilgileri ortaklığa vermek ve gerekli yardımı yapmakla yükümlüdür. Ancak işveren, işletme menfaatleri gerektiriyorsa, patent başvurusu yapmaktan kaçınabilir.

<sup>617</sup> **Sulu**, 61.



korunabileceği sonucuna ulaşmaktadır<sup>618</sup>. Kanaatimizce bu düşünce, yönetim kurulu üyelerinin sadakat yükümlülüğü ile de desteklenmektedir<sup>619</sup>.

Nihayet belirtmek isteriz ki, “üstün” ortaklık menfaati, anonim ortaklıkta çıkar çatışmalarının çözümü için bir yöntem olarak kullanılabilir. Ortaklıkta çatışan menfaatleri dengelemenin en net çözümü “ortaklığın menfaatinin önceliği ilkesi”nin kabulüdür<sup>620</sup>. Yönetim kurulunun görevi, menfaat çatışmalarını dikkate alarak ortaklığın menfaatini önceleyip somut olaya uygulanacak en doğru kararı almaktır<sup>621</sup>. Ortaklık menfaatinin gerçekleştirilmesi, yalnızca ortaklığın pay sahiplerinin çıkarlarını önceleyerek değil, ortaklıkla ilgisi bulunan diğer kişi ve grupların da menfaatleri gözetilerek sağlanır<sup>622</sup>. Benzer şekilde, anonim ortaklıkların ekonomik hayatı etkilediği kadar, sosyal hayatı da etkilediği, ortaklık yöneticilerinden yalnızca pay sahiplerinin hakkının korunmasını değil, aynı zamanda çalışanların çıkarlarının korunmasının da beklendiğini savunulmuştur<sup>623</sup>.

Tüm bu görüşlere ve kanuni düzenlemelere bakıldığında temel olarak ortaklığın korunduğu görülse de ortaklığın menfaatinin gerçekleştirildiği ve

---

<sup>618</sup> **Özdemir**, s. 130.

<sup>619</sup> Yönetim kurulu üyelerinin ortaklığa sadakat borcunun, yönetim kurulu üyelerine her türlü faaliyetlerinde ortaklığın menfaatlerini daima ön planda tutmak mükellefiyetini yüklediği yönünde bkz. **Çamoğlu, E.:** Anonim Ortaklık Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu (Kamu Borçlarından Sorumluluk ile), Vedat Kitapçılık, İstanbul 2010, s. 76. Benzer görüşte **Yanlı, V./Akın, M. Y.:** Yeni Türk Ticaret Kanunu: Dünya Değişiyor. Ya Siz?, İstanbul 2012, s. 55; **Tekinalp** (Yeni Hukuk), s. 242.

<sup>620</sup> **Korkut, Ö.:** “Anonim Şirketlerde Şirket Menfaati Kavramının Somutlaştırılması”, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi 2007, C. 11, S. 2, s. 2-3. Benzer görüşte bkz. **Sulu**, s. 68.

<sup>621</sup> **Sulu**, s. 22.

<sup>622</sup> **Ayan, Ö.:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Sadakat Yükümlülüğü ve Bu Yükümlülüğün İhlalinin Sonuçları, Ankara 2013, s. 50.

<sup>623</sup> **Helvacı, M.:** Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulu Üyesinin Hukuki Sorumluluğu, İstanbul 2001, s. 25.

korunduğu hallerde ortaklık ile çıkar ilişkisi içinde bulunan herkesin korunmuş olacağı ortaya çıkmaktadır. Öğretide de ortaklığın menfaati kavramının, içine aldığı herşeyi koruma altına alan bir şemsiye olarak düşünölebileceği ifade edilmektedir<sup>624</sup>. Ortaklığın menfaatinin korunması ve muhafazası, ortaklıkla ilgisi bulunan diğer tüm çıkar gruplarının menfaatlerinin tatmin edilebilmesi bakımından bir ön koşuldur. Ortaklığın menfaatinin gerçekleştirilemediği tüm durumlarda, diğer menfaat sahiplerinin de menfaati ihlale uğramış olacaktır<sup>625</sup>.

## **D. Menfaat Sahiplerinin Korunması**

### **1. Menfaat Sahiplerini Koruyan Hükümler**

Türk hukukunda anonim ortaklıkta menfaat sahiplerini koruyan hükümleri, genel ve özel nitelikli olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. İlk grup, genel olarak menfaat sahiplerinin haklarını gözetmekte, ikinci grup ise doğrudan ilgili çıkar grubuna ilişkin hükümler getirmektedir. İlk gruba dahil düzenlemelere örnek olarak, “İnceleme Hakkı” kenar başlıklı ve finansal tabloların, yıllık faaliyet raporlarının, ara bilançoların, menfaati bulunan kişilerin ve diğer ilgililerin incelemesine sunulmakla yükümlü olduğunu söyleyen TTK’nın 149. maddesi; “Değer Biçme” kenar başlıklı ve menfaat sahiplerinin, ortaklığa konulan aynı sermayeye, kuruluşta devralınacak işletmelere, aylara dair değerleme raporuna itiraz edebileceğini düzenleyen TTK’nın 343. maddesi ile “Denetçi” kenar başlıklı ve halihazırdaki

---

<sup>624</sup> **Sulu**, s. 22.

<sup>625</sup> **Sulu**, s. 11, 30.

denetçiden başka bir denetçi atanması için ilgililerin de dinlenilmesi gerektiği koşulları düzenleyen TTK'nın 399. maddesi verilebilir. Bunlara ilaveten, KYİ'nin 3.1.2. maddesinde de anonim ortaklığın, menfaat sahiplerinin mevzuatla ve ilgili sözleşmelerle koruma altına alınan haklarının ihlal edilmesi durumunda etkili ve süratli bir tazmin imkânı sağlayacağı ve ilgili mevzuat ile menfaat sahiplerine sağlanmış olan tazminat gibi süreçlerin kullanılabilmesini temin edeceği ifade edilmektedir. Benzer şekilde KYİ'nin 4.2.3. maddesinde de yönetim kurulunun, ilgili komitelerin görüşlerini de dikkate almak suretiyle, başta pay sahipleri olmak üzere, ortaklığın menfaat sahiplerini etkilemesi muhtemel risklerin etkilerini en düşük seviyeye indirebilecek risk yönetim, bilgi sistemleri ve buna yönelik süreçlerini de içeren iç kontrol mekanizmaları oluşturacağı düzenlenmiştir.

Anonim ortaklıkta menfaat sahiplerini koruyan hükümlerden özel nitelikli olanlara verilebilecek örnekler ise çok çeşitlidir<sup>626</sup>. Alacaklıların menfaati bakımından bir inceleme yapılacak olursa birkaç hüküm ön plana çıkmaktadır. Örneğin TTK'nın 157. maddesi birleşme sırasında alacaklıların menfaatlerinin nasıl gözetileceğini detaylı olarak düzenlemektedir<sup>627</sup>. Anonim ortaklıkta alacaklıları koruyan bir diğer

---

<sup>626</sup> Ortaklığın alacaklılarının, ortaklığın finansmanı bakımından oldukça önemli olduğu, ancak pay sahiplerinin aksine, ortaklığın dışında olmaları sebebiyle ortaklığın işleyişinde söz sahibi olmadıkları, dolayısıyla pay sahiplerine göre daha öncelikli korundukları yönünde bkz. **Eminoğlu**, s. 269. Eminoğlu ayrıca, alacaklıların korunmasının, özellikle sermaye şirketlerinde önem arz ettiğini, zira bu şirketlerde ortakların sınırlı sorumlu olduğunu, bu doğrultuda ortaklıkların malvarlığına yönelik hükümlerin önem arz ettiğini, çünkü ortaklığın malvarlığının neredeyse tek teminat teşkil ettiğini ifade etmektedir. Bkz. **Eminoğlu**, s. 270. Ortaklığın malvarlığının korunmasına yönelik getirilen düzenlemelere örnek olarak, aynı sermaye konulması halinde getirilen tedbirler (TTK 343), şirketin kendi paylarını iktasının yasaklanması (TTK 379, 380), itibari değer altında pay çıkarılmaması (TTK 347), kar dağıtılırken sermayenin korunması (TTK 509) örnek olarak verilebilir.

<sup>627</sup> Anılan maddede birleşmeye dahil olan ortaklıkların alacaklılarının birleşmenin hukuken geçerlilik kazandığı tarihten itibaren üç ay içinde talepte bulunması durumunda, devralan ortaklığın bunların alacaklarını teminat altına alacağı; birleşmeye dahil olan ortaklıkların; alacaklılarına, TTSG'de, yedişer gün aralıklarla üç defa yapacakları ve ayrıca internet sitelerine konulacak ilanla haklarını

hüküm ise ortaklığın tasfiyesini düzenleyen TTK'nın 541. maddesinde yer almaktadır<sup>628</sup>. TTK'nın 395. maddesinde de yönetim kurulunun ortaklıkla işlem yapma ve ortaklığa borçlanma yasağı ve bunun ihlali durumunda alacaklıların hakları düzenlenmiştir<sup>629</sup>. TTK'nın 555. maddesi uyarınca ortaklığın uğradığı zararın tazmininin, ortaklık ve pay sahipleri tarafından, tazminatın ortaklığa ödenmesi istenmek suretiyle, talep edilmesi mümkündür. TTK'nın 556. maddesi ise zarara uğrayan ortaklığın iflası halinde, tazminatın ortaklığa ödenmesini isteme hakkını ortaklığın alacaklılarının da haiz olduğunu düzenlenmektedir<sup>630</sup>.

---

bildireceği düzenlenmiştir. Birleşme için getirilen ve alacaklıları koruyan bu hükmün benzeri TTK'nın 174, 175 ve 176. maddelerinde bölünme için de öngörülmüştür. Benzer şekilde, pay sahiplerinin, “*sermaye taahhüdünden doğan vadesi gelmiş borçlarını ifa etmedikçe ve ortaklığın serbest yedek akçelerle birlikte kârı geçmiş yıl zararlarını karşılayacak düzeyde olmadıkça*” ortaklığa borçlanamayacağını söyleyen TTK'nın 358. maddesi de alacaklıları korumaktadır. Ortaklığın sermayesinin öncelikle alacaklıları koruduğu, ancak ortaklığın malvarlığının korunmasında ortaklığın kendisinin ve pay sahiplerinin de çıkarı olduğu yönünde bkz. **Şhiralı Çelik (Kırca/Manavgat)**, s. 129.

<sup>628</sup> Anılan maddenin ilk fıkrası uyarınca ortaklığın defterlerinden veya diğer belgelerden alacaklı oldukları anlaşılan ve yerleşim yerleri bilinen kişiler taahhütlü mektupla, diğer alacaklılar TTSG'de ve ortaklığın internet sitesinde ve aynı zamanda esas sözleşmede öngörüldüğü şekilde, birer hafta arayla yapılacak üç ilanla ortaklığın sona ermiş bulunduğu konusunda bilgilendirilirler ve alacaklarını tasfiye memurlarına bildirmeye çağırılırlar. Aynı maddenin ikinci ve üçüncü fıkralarında ise bildirimde bulunmasalar bile alacaklı oldukları bilinenlerin alacaklarının tutarının Ticaret Bakanlığınca belirlenecek bir bankaya; ortaklığın henüz muaccel olmayan veya hakkında uyumsuzluk bulunan borçlarını karşılayacak tutarda paranın ise, bu borçlar yeterli bir şekilde teminat altına alınmış veya ortaklık varlığının pay sahipleri arasında paylaşımı bu borçların ödenmesi şartına bağlanmış olmadıkça, notere depo edileceği düzenlenmiştir.

<sup>629</sup> Buna göre, bir yönetim kurulu üyesi, genel kurulun izni olmadan anonim ortaklıkla kendisi veya başkası adına herhangi bir işlem yapamaz. Aksi hâlde, bu işlemin batıl olduğu ileri sürülebilir. Buna ilaveten, aynı maddede pay sahibi olmayan yönetim kurulu üyelerinin ve bunların, pay sahibi olmayan, yakınlarının ortaklığa nakit borçlanamayacağı ve ortaklığın bunlar için kefalet, garanti ve teminat veremeyeceği, herhangi bir sorumluluk üstlenemeyeceği ve bunların borçlarını devralamayacağı düzenlenmiştir. Bu hüküm ihlal edilirse, borçlanılan tutar için ortaklığın alacaklıları bu kişileri, şirketin yükümlendirildiği tutarda ortaklık borçları için doğrudan takip edebilir.

<sup>630</sup> Bu hakkın kullanılabilmesi için alacaklıların önce iflas idaresine başvurması, iflas idaresince dava açılmaması halinde, bu davayı doğrudan kendilerinin de açabilebileceği hükme bağlanmıştır. Burada iflas söz konusu olduğundan, TTK'nın anılan hükmü uyarınca, ortaklığın elde ettiği hasıla, İİK hükümlerine göre, “*önce dava açan alacaklıların alacaklarının ödenmesine tahsis olunur; bakiye, sermaye payları oranında davacı pay sahiplerine ödenir; artan iflas masasına verilir*”.

Türk hukukunda bir çıkar grubu olarak yönetim kurulunun veya yöneticilerin korunduğu hükümler de mevcuttur. Öncelikle TTK'nın 522. maddesi, yalnızca ortaklığın çalışanlarını değil, yöneticilerini de kapsamaktadır. Bunun yanı sıra, TTK'nın 392. maddesinde tüm yönetim kurulu üyelerinin ortaklığın işlemleri hakkında bilgi isteyebileceği, soru sorabileceği ve inceleme yapabileceği ifade edilmektedir. Aynı maddede yönetim kurulu üyesinin talep ettiği bir bilgi veya belgenin getirilmesinin reddilemeyeceği düzenlenmiştir. TTK'nın 394. maddesine göre ise, esas sözleşmede veya genel kurul kararında öngörülmüş olmak kaydıyla, yönetim kurulu üyelerine bazı mali haklar tanınabilecektir.

Türk hukukunda bir menfaat sahibi olarak toplumun/kamunun korunmasına yönelik hükümler de bulunmaktadır. TTK'nın 353. maddesinde kural olarak anonim ortaklığın yokluğuna veya butlanına karar verilemeyeceği, bunun ancak kamunun menfaatlerinin tehlikeye düşürülmesi veya ihlal edilmesi durumunda mümkün olabileceği düzenlenmiştir<sup>631</sup>. KYİ'nin faaliyet raporunu düzenleyen 2.2. maddesinin (i) bendinde çalışanların sosyal haklarına, mesleki eğitimlerine ve ortaklığın toplumsal veya çevresel neticeleri olan diğer faaliyetlerine ilişkin KSS faaliyetleri hakkında bilgiye yer verileceği ifade edilmiştir. KYİ'nin 3.5. maddesinde ise etik kurallar ve sosyal sorumluluk hakkında yükümlülükler getirilmiştir. 3.5.1. maddeye göre ortaklığın faaliyetleri, kurumsal İnternet sitesi aracılığıyla kamuya açıklanan etik kurallara uygun olarak yürütülecektir. 3.5.2. madde uyarınca ortaklık, çevreye, kamu sağlığına, tüketiciye ilişkin düzenlemelere ve sosyal sorumluluğuna yönelik etik

---

<sup>631</sup> Anılan hükümden menfaatleri korunan diğer ilgililer, ortaklığın alacaklıları ve pay sahipleridir.

kurallara uyacaktır. Ortaklık, insan haklarını destekleyecek, buna saygı gösterecek, her türlü yolsuzlukla mücadele edecektir.

## 2. Çalışanların Menfaatini Koruyan Hükümler

Çalışmamız bakımından kritik öneme sahip çıkar grubu çalışanlardır. Anonim ortaklığın faaliyetlerine devam edebilmesi için çalışanların varlığı ve verimli çalışması zorunludur. Bu doğrultuda anonim ortaklıkta çalışanların menfaatinin korunması da önem arz etmektedir. TTK'da çalışanların menfaatini koruyan birçok düzenleme mevcuttur. Öğretide de, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde şekillenmiş yönetim yaklaşımının bu tür klasik beklenti ve uygulamalardan çok daha fazlasını gerekli kılmakta olduğu, bu doğrultuda en önemli hususlardan birinin de çalışanların ortaklık yönetimine katılımı olduğu ifade edilmektedir<sup>632</sup>. Kanun koyucunun, çalışanların yönetime katılımına ilişkin getirdiği hükümler çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde<sup>633</sup> detaylı bir şekilde açıklanacak olup bu bölümde kanun koyucunun çalışanları, menfaat dengesinde nereye koyduğu ele alınacaktır.

TTK'nın bölünmeye ilişkin 178. maddesinde iş ilişkilerinin geçmesi durumunda çalışanların durumu düzenlenmiştir. Buna göre tam veya kısmi bölünmede, çalışanlarla imzalanan iş sözleşmelerinin, çalışanın itirazı olmazsa, bütün hak ve borçlarla devralan ortaklığa geçeceği; çalışan itiraz ederse, iş sözleşmesinin kanuni işten çıkarma süresinin sonunda sona ereceği; ancak devralan ortaklığın ve

---

<sup>632</sup> **Eminoğlu**, s. 302.

<sup>633</sup> Dördüncü Bölüm, Kısım II.

çalışanın bu sürenin sonuna kadar bu sözleşmeden doğan yükümlülüklerini yerine getireceği düzenlenmiştir. Ayrıca devreden ve devralan ortaklığın, bölünmeden önce muaccel olmuş ve sözleşme sona erene kadar muaccel olacak alacaklardan müteselsilen sorumlu oldukları ve çalışanların bu alacaklarının teminat altına alınmasını isteyebileceği düzenlenmiştir. Hatta devreden ortaklığın bölünmeden önce ortaklığın borçlarından dolayı sorumlu olan ortaklarının da, iş sözleşmesinden doğan ve devir gününe kadar muaccel olan borçlarla, iş sözleşmesi normal olarak sona ermiş olsaydı muaccel hâle gelecek olan veya çalışanın itirazı sebebiyle iş sözleşmesinin sona erdiği ana kadar doğacak olan borçlardan müteselsilen sorumlu olmaya devam edeceği öngörülmüştür. Bu hüküm, TTK'nın 158/4. maddesi atfıyla birleşme ve TTK'nın 190. maddesi atfıyla tür değiştirme için de geçerlidir. Yine çalışanların menfaatinin birleşme ve bölünmede ayrıca korunduğu gözlemlenmektedir. TTK'nın 147/2. ve 169/2. maddelerinde birleşmeye veya bölünmeye katılan ortaklıkların yönetim organlarının birleşme veya bölünme hakkında bir rapor hazırlayacağı; bu raporda da birleşmenin veya bölünmenin çalışanların üzerindeki etkileri ile mümkünse ve varsa bir sosyal planı içereceği hükme bağlanmıştır.

İİK'nın 206. maddesi uyarınca ortaklığın iflası halinde alacakları rehinli olan alacaklıların satış tutarı üzerinde rüçhan hakları olduğu; teminatlı olup da rehinle karşılanmamış olan veya teminatsız bulunan alacaklar bakımından ise, *“A) İşçilerin, iş ilişkisine dayanan ve iflâsın açılmasından önceki bir yıl içinde tahakkuk etmiş ihbar ve kıdem tazminatları dahil alacakları ile iflâs nedeniyle iş ilişkisinin sona ermesi üzerine hak etmiş oldukları ihbar ve kıdem tazminatları ve B) İşverenlerin, işçiler için yardım sandıkları veya sair yardım teşkilatı kurulması veya bunların yaşatılması*

*maksadıyla meydana gelmiş ve tüzel kişilik kazanmış bulunan tesislere veya derneklere olan borçları*”<sup>634</sup> ödendikten sonra, masa mallarının satış tutarından, alacaklarını tahsil edebileceği öngörmüştür.

Çalışanların menfaatini korumak üzere getirilen düzenlemelere KYİ’de de rastlamak mümkündür. KYİ’nin 3.3.3. maddesi uyarınca ortaklıkların çalışanlara karşı adil davranması, çalışanların bilgilerini, becerilerini ve görgülerini arttırabilmeleri için eğitim programları gerçekleştirmesi ve eğitim politikaları oluşturması gerekmektedir. KYİ’nin 3.3.6. maddesinde ise ortaklığın, çalışanlarının görev tanımları ile performanslarına ve ödüllendirilmelerine yönelik geliştirilen kriterleri duyuracağı düzenlenmiştir. Ortaklık ayrıca, çalışanlarına yönelik olarak pay edindirme planları oluşturabilir. Nihayet, KYİ’nin 3.3.7. maddesi uyarınca ortaklıkların çalışanlar arasında ayırım yapamayacağı ve çalışanların karşılaşılabileceği kötü muamelelere karşı önlem alması gerektiği hükme bağlanmıştır.

### **3. Ortaklığın Menfaatini Koruyan Hükümler**

Türk hukukunda ortaklığın menfaatini koruyan çeşitli hükümler bulunmaktadır. TTK’nın 369. maddesi uyarınca “*yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve ortaklığın menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü*

---

<sup>634</sup> Bu doğrultuda kanun koyucunun öncelikle ortaklığın alacaklılarının ve çalışanlarının alacağını tahsil etmesi yönünde hüküm getirdiği görülmektedir.



*altındadırlar*”<sup>635</sup>. Yönetim kurulu üyelerinin yükümlülükleri arasında anonim ortaklığın menfaatlerinin gözetilmesi, yönetim kurulu üyelerinin veya yönetimle görevli üçüncü kişilerin kişisel menfaatlerinin ve/veya üçüncü kişi menfaatlerinin ortaklığın menfaatinin önüne geçirilmemesi, görevin anonim ortaklığın menfaatleri dikkate alınarak yürütülmesi, ortaklığın menfaatine zarar verebilecek işler yapılmaması, hatta sırların saklanması yer almaktadır<sup>636</sup>.

TTK’nın, anonim ortaklığın temel yapısına uymayan ve sermayenin korunması ilkesini gözetmeyen yönetim kurulu kararlarının batıl olduğuna hükmeden 391. maddesi; yönetim kurulu üyesinin, kendisinin veya yakınlarının menfaatleri ile ortaklığın menfaatlerinin çatışması durumunda müzakerelere katılmasını yasaklayan 393. maddesi; benzer şekilde yönetim kurulu üyesinin genel kuruldan izin almadan, ortaklıkla kendisi veya başkası adına herhangi bir işlem yapamayacağını düzenleyen 395. maddesi ve nihayet yönetim kurulu üyesinin, genel kurulun iznini almadan, ortaklığın işletme konusuna göre bir işlemi kendisi veya başkası hesabına yapamayacağını ifade eden 396. maddesi, ortaklığın menfaatinin üstün tutulduğu hükümlere verilebilecek örneklerdendir.

KYİ’nin 1.6.4. maddesinde kâr dağıtım politikasında pay sahiplerinin menfaatleri ile ortaklığın menfaati arasında dengeli bir politika izleneceği ifade edilmiştir. KYİ’nin 4.1. maddesinde yönetim kurulunun, ortaklığı, stratejik kararlarla,

---

<sup>635</sup> Anılan maddenin gerekçesinde de ifade edildiği üzere yönetim kurulunun, bir çıkar çatışması yaşandığında kendisini, hâkim ortağı veya onun yakınlarını kayırmadan gerekli önlemleri alması gerekmektedir.

<sup>636</sup> **Tekinalp** (Yeni Hukuk), s. 280 (12-119).

akılcı, tedbirli bir risk yönetimi anlayışıyla, öncelikle ortaklığın uzun vadeli menfaatlerini gözeterek ve ortaklığın risk, büyüme ve getiri dengesine en uygun şekilde idare ve temsil edeceği düzenlenmiştir. Benzer şekilde, KYİ'nin 4.6.1. maddesinde de yönetim kurulunun, ortaklığın belirlenen ve kamuya açıklanan hem operasyonel hem finansal performans hedeflerine ulaşmasından sorumlu olduğu öngörülmüştür. Son olarak KYİ'nin 4.2.7. maddesi uyarınca ise yönetim kurulu, ortaklık ile pay sahipleri arasında etkin bir iletişimin sağlanması, yaşanabilecek türlü anlaşmazlıkların giderilmesi veya bunların çözüme ulaştırılması için öncü bir rol oynamalı ve bu amaca yönelik olarak ilgili komitelerle yakın bir işbirliği içerisinde olmalıdır.

#### **E. Çalışanların Yönetime Katılımı Bakımından Değerlendirme**

Yapılan açıklamalar, Türk hukukunda kanun koyucunun çıkar çatışmalarında ortaklığın menfaatini ön planda tuttuğunu göstermektedir. Bununla birlikte ortaklığın menfaati, elbette diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarının tamamen göz ardı edildiği anlamına gelmemektedir. Kanun koyucunun getirdiği düzenlemeler, nihayetinde ortaklığın menfaatini korumaya yönelse de, özünde farklı çıkar grupları arasında muhtelif durumlarda çıkabilecek çıkar çatışmalarının nasıl dengelenebileceğine ve bazen de çıkar çatışmalarının nasıl önlenebileceğine dair yol göstermektedir.

Çalışanlar bir ortaklığın, ürün veya hizmetlerini sunmaya devam edebilmesi için kritik öneme sahiptir. Çalışanların menfaatlerinin korunması da ortaklığın en öncelikli menfaatleri arasında gelmelidir. Çalışanların her zaman değiştirilmesi

mümkün bir “makine” gibi görülmesi, ortaklığın kendini geliştirebilmesinin önündeki en büyük engellerden biridir. Zira çalışanlar, özellikle uzun süreli çalışmaları neticesinde edindikleri bilgi ve deneyimleriyle, bir başka ifadeyle “insan sermayesi” ile ortaklığa yatırım yapar<sup>637</sup>. Ortaklığın uzun vadeli büyüme planlarında, insan sermayesine önem veren, takım üretimini güçlendirmeye yönelik planları olmalıdır. Bu doğrultuda ortaklığın özellikle uzun vadeli menfaatleri bakımından çalışanların değeri inkâr edilemez.

Çalışanların menfaatlerinin korunmasının en etkin yollarından biri çalışanların ortaklığın yönetimine katılımıdır. Her ülkede ve ortaklıkta katılım modelleri ve çalışanlara bu yönde tanınan haklar değişiklik gösterse de neticede, çalışanların seslerini duyurarak hem kendi gelişimlerine hem de ortaklığın gelişimine katkı sağlamasının en doğrudan yolu budur. Bu doğrultuda Türk hukukunda benimsenen kurumsal yönetim yaklaşımına da uygun olarak, çalışanların çeşitli katılım modelleri ile ortaklığın karar alma mekanizmalarına dahil edilmesi yalnızca çalışanların değil ortaklığın da yararına olacaktır<sup>638</sup>.

TTK’da çalışanların ortaklığın yönetimine katılımını doğrudan düzenleyen bir hüküm mevcut değildir. Öğretide bunun, Almanya’da veya Hollanda’da olduğu gibi ikili yönetim kurulu yapısının benimsenmemesinden kaynaklanmış olabileceğinin düşünülebileceği ifade edilmektedir<sup>639</sup>. Bununla birlikte, Türk hukukunda çalışanların

---

<sup>637</sup> Hizmet buluşları bunun bir örneğidir. Bkz. Dördüncü Bölüm, Kısım I/C.

<sup>638</sup> Her yönüyle güçlü bir ortaklığın, çalışanlarına da fayda sağlayacağı, dolayısıyla bunun için çaba sarf edecekleri düşünüldüğünde, çalışan temsilcilerinin yönetime katılmasının ortaklığın da çıkarına olacağı yönünde bkz. **Eminoğlu**, s. 304.

<sup>639</sup> **Eminoğlu**, s. 305.

yönetime katılımı tamamen dışlanmış bir konu olarak görülmemelidir. Çalışanların yönetime katılımına ilişkin Anayasa'daki, iş hukukundaki ve ortaklıklar hukukundaki aşağıda açıklanacak mevcut düzenlemeler bu görüşümüzü desteklemektedir.

## **II. Çalışanların Yönetime Katılımına İlişkin Mevcut Yasal Durum ve Uygulama**

### **A. Genel Olarak**

Türk hukukunda kanun koyucunun menfaat sahiplerinin korunmasına ve bunların arasındaki çıkarların dengelenmesine ilişkin getirdiği hükümler yukarıda açıklanmıştır<sup>640</sup>. Bu açıklamalar Türk hukukunda yalnızca pay sahiplerinin değil, diğer menfaat sahiplerinin ve özellikle çalışanların da menfaatlerinin korunmasının hedeflendiğini ortaya koymakta ve çalışmamızın konusu olan çalışanların yönetime katılımının Türk hukukundaki dayanaklarını oluşturmaktadır. Bununla birlikte bu çalışmanın konusu bakımından yalnızca çalışanların menfaatlerinin korunmasına yönelik hükümlerin incelenmesi yeterli olmayıp çalışanların anonim ortaklıkların karar alma mekanizmalarına katılmalarını mümkün kılacak düzenlemelerin de ortaya konulması gerekmektedir.

Anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımı bazı ülkelerde iş hukukunun bazı ülkelerde ortaklıklar hukukunun konusunu oluşturur<sup>641</sup>. Türk hukukunda

---

<sup>640</sup> Dördüncü Bölüm, Kısım I/D/1-3.

<sup>641</sup> İş hukukunu ilgilendirdiğini savunan anlayışa göre, çalışanların yönetime katılımı, çalışanların sosyal refahı, çalışma hakkının adaletli ve eşitlikçi bir anlayışlar temin edilmesi ve benzeri

Anayasa’da ve İş mevzuatında sosyal bir kaygıyla, zayıf durumdaki tarafı korumak amacıyla getirilmiş düzenlemeler mevcuttur. Bunun yanı sıra TTK’da, doğrudan çalışma konseyleri veya yönetim kurulunda temsil gibi çalışanların katılımı mekanizmaları olarak düşünülmüş olmasa da, bu amaçla kullanılabilir hükümler yer almaktadır.

## B. Anayasa’daki Düzenlemeler

T.C. Anayasası’nda çalışanların yönetime katılımı modellerinden biri olarak kullanılabilen sendikaya ilişkin genel bir çerçeve çizilmiştir. Buna göre Anayasa’nın “Sendika Kurma Hakkı” kenar başlıklı 51. maddesi uyarınca *“Çalışanlar ve işverenler, üyelerinin çalışma ilişkilerinde, ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için önceden izin almaksızın sendikalar ve üst kuruluşlar kurma, bunlara serbestçe üye olma ve üyelikten serbestçe çekilme haklarına sahiptir. Hiç kimse bir sendikaya üye olmaya ya da üyelikten ayrılmaya zorlanamaz. Sendika kurma hakkı ancak, millî güvenlik, kamu düzeni, suç işlenmesinin önlenmesi, genel sağlık ve genel ahlâk ile başkalarının hak ve özgürlüklerinin korunması sebepleriyle ve kanunla sınırlanabilir.”*<sup>642</sup> Bu doğrultuda çalışanların sendikalar kurarak veya

---

nedenlerle çalışanlar ve bunların işverenleri arasındaki ilişkiye yoğunlaşmaktadır. Öte yandan ticaret hukukunun konusunu teşkil ettiğini söyleyen anlayışa göre çalışanların yönetime katılımı, daha çok pay sahipleri, yöneticiler ve ortaklık arasındaki ilişkilere ağırlık vermekte ve bu bakımdan çoğunlukla ekonomik hususlarla ilgilenmektedir. AB’ye üye ülkeler arasında yapılan araştırmalarda da, üye ülkelerin mevzuatlarında bu konuda bir birlik olmadığı, iş hukuku – ticaret hukuku ayırımının, ortak çalışan katılım modelleri ve yöntemleri geliştirilmesinin önüne geçtiği ifade edilmektedir. Avusturya, Çek, Slovakia, Danimarka, Macaristan, Hollanda, Polonya, Slovenya’da ticaret hukukuna ait olduğu; Finlandiya, Fransa, Almanya, İrlanda, Lüksemburg, Portekiz ve İsveç’te iş hukukuna ait olduğu yönünde bkz. **Vijay**, s. 136 vd.

<sup>642</sup> Anılan maddenin üçüncü fıkrasında, sendika kurma hakkının kullanılmasında uygulanacak şekil, şart ve usullerin kanunda gösterileceği düzenlenmiştir.

sendikalara üye olarak çalışma koşullarının iyileştirilmesi, menfaatlerinin korunması ve geliştirilmesi yönünde işverenlerine karşı seslerini duyurabilmeleri mümkün kılınmıştır.

Benzer şekilde “Toplu İş Sözleşmesi ve Toplu Sözleşme Hakkı” kenar başlıklı 53. maddede de çalışanların ve işverenlerin, ekonomik ve sosyal durumlarını ve çalışma koşullarını karşılıklı olarak düzenlemek amacıyla toplu iş sözleşmesi yapabilmesine olanak tanınmıştır.

### **C. İş Hukukuna Dair Düzenlemeler**

STİSK'nın 27. maddesinde sendikanın, işyerinde belirli oranlarda artan sayılarda sendika temsilcisini atayacağı ve bunları 15 gün içerisinde işverene bildireceği düzenlenmiştir. Aynı maddenin üçüncü fıkrasına göre ise sendika temsilcilerinin, işyeri ile sınırlı olmak kaydı ile çalışanların dileklerini dinleyeceği ve şikâyetlerini çözümleyeceğini, iş birliği ve çalışma barışı ile uyumu sağlayacağı, çalışanların menfaatlerini gözeteceği öngörülmüştür. Dördüncü fıkrada ise sendika temsilcilerinin, görevlerini yerine getirirken, ortaklıktaki işleri aksatmamakla ve iş disiplinine uygun davranmakla yükümlü olduğu, ortaklıkların ise sendika temsilcilerinin görevlerini yerine getirebilmesi için bunlara kolaylık sağlayacağı hükme bağlanmıştır.

4857 sayılı İş Kanunu'nun muhtelif hükümlerinde de işçi temsilcilerine veya işyeri sendika temsilcilerine atıf yapılmaktadır<sup>643</sup>. Bunlara örnek olarak, toplu işten çıkarmada sendika temsilcisine bildirimde bulunması gerektiğini düzenleyen 29. madde ile ücret kesme cezasına ilişkin konularda işçi temsilcilerinin katılacağı bir kurula ihtiyaç olduğunu hükme bağlayan 38. madde verilebilir. Bahsi geçen Kanunun 52. maddesinde ise yüzde usulünün uygulandığı ortaklıklarda, her hesap pusulasının toplamını gösteren bir belgenin çalışanların kendi aralarından seçecekleri bir temsilciye verileceği düzenlenmiştir. Burada yer alan işçi temsilcisi, çalışma konseylerinden farklı olarak, yalnızca gerektiğinde kurulan birimlerdir. Ayrıca sendika üyesi olmayan çalışanlar korumadan yararlanamamakta ve katılım sağlayamamaktadır.

Çalışanların ortaklığın yönetimine katılımı İSGK'da yer alan çalışan temsilcileri<sup>644</sup> ve İSG Kurulları aracılığıyla da mümkün olabilir. İSGK'nun 16.

---

<sup>643</sup> 2821 s. Sendikalar Kanunu'nun 34. maddesi uyarınca “*Toplu iş sözleşmesi yapmak üzere yetkisi kesinleşen sendika, işyerinde işçi sayısı elliye kadar ise bir, ellibir ile yüz arasında ise en çok iki, yüzbir ile beşyüz arasında ise en çok üç, beşyüzbir ile bin arasında ise en çok dört, binbir ile ikibin arasında, ise en çok altı, ikibinden fazla ise en çok sekiz olmak üzere işyerinde çalışan üyeleri arasından işyeri sendika temsilcisi tayin ederek onbeş gün içinde kimliklerini işverene bildirir. Bunlardan biri baş temsilci olarak görevlendirilebilir*”.

<sup>644</sup> 6331 sayılı İSGK'nın 3. maddesi uyarınca “*Çalışan temsilcisi, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili çalışmalara katılma, çalışmalarını izleme, tedbir alınmasını isteme, tekliflerde bulunma ve benzeri konularda çalışanları temsil etmeye yetkili çalışmanı ifade eder*”.

maddesinde çalışanların bilgilendirilmesi<sup>645</sup>, 17. maddesinde çalışanların eğitilmesi<sup>646</sup>, 18. maddesinde ise çalışanların görüşlerinin alınması<sup>647</sup> ve katılımlarının sağlanması düzenlenmiştir. Yine, İSG Hizmetleri Yönetmeliği'nin 4. maddesinde, çalışan temsilcisinin, İSG ile ilgili çalışmalara katılma, bu çalışmaları izleme vb. hususlarda

---

<sup>645</sup> 6331 sayılı İSGK'nın 16. maddesi uyarınca “(1) İşyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve sürdürülebilmesi amacıyla işveren, çalışanları ve çalışan temsilcilerini işyerinin özelliklerini de dikkate alarak aşağıdaki konularda bilgilendirir: a) İşyerinde karşılaşılabilecek sağlık ve güvenlik riskleri, koruyucu ve önleyici tedbirler. b) Kendileri ile ilgili yasal hak ve sorumluluklar. c) İlk yardım, olağan dışı durumlar, afetler ve yangınla mücadele ve tahliye işleri konusunda görevlendirilen kişiler. (2) İşveren; a) 12 nci maddede belirtilen ciddi ve yakın tehlikeye maruz kalan veya kalma riski olan bütün çalışanları, tehlikeler ile bunlardan doğan risklere karşı alınmış ve alınacak tedbirler hakkında derhal bilgilendirir. b) Başka işyerlerinden çalışmak üzere kendi işyerine gelen çalışanların birinci fıkrada belirtilen bilgileri almalarını sağlamak üzere, söz konusu çalışanların işverenlerine gerekli bilgileri verir. c) Risk değerlendirmesi, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili koruyucu ve önleyici tedbirler, ölçüm, analiz, teknik kontrol, kayıtlar, raporlar ve teftişten elde edilen bilgilere, destek elemanları ile çalışan temsilcilerinin ulaşmasını sağlar”.

<sup>646</sup> 6331 sayılı İSGK'nın 17. maddesi uyarınca “(1) İşveren, çalışanların iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerini almasını sağlar. Bu eğitim özellikle; işe başlamadan önce, çalışma yeri veya iş değişikliğinde, iş ekipmanının değişmesi hâlinde veya yeni teknoloji uygulanması hâlinde verilir. Eğitimler, değişen ve ortaya çıkan yeni risklere uygun olarak yenilenir, gerektiğinde ve düzenli aralıklarla tekrarlanır. (2) Çalışan temsilcileri özel olarak eğitilir. (3) Mesleki eğitim alma zorunluluğu bulunan tehlikeli ve çok tehlikeli sınıfta yer alan işlerde, yapacağı işle ilgili mesleki eğitim aldığı belgeleyemeyenler çalıştırılmaz. (4) İş kazası geçiren veya meslek hastalığına yakalanan çalışana işe başlamadan önce, söz konusu kazanın veya meslek hastalığının sebepleri, korunma yolları ve güvenli çalışma yöntemleri ile ilgili ilave eğitim verilir. Ayrıca, herhangi bir sebeple altı aydan fazla süreyle işten uzak kalanlara, tekrar işe başlatılmadan önce bilgi yenileme eğitimi verilir. (5) Tehlikeli ve çok tehlikeli sınıfta yer alan işyerlerinde; yapılacak işlerde karşılaşılabilecek sağlık ve güvenlik riskleri ile ilgili yeterli bilgi ve talimatları içeren eğitimin alındığına dair belge olmaksızın, başka işyerlerinden çalışmak üzere gelen çalışanlar işe başlatılamaz. (6) Geçici iş ilişkisi kurulan işveren, iş sağlığı ve güvenliği risklerine karşı çalışana gerekli eğitimin verilmesini sağlar. (7) Bu madde kapsamında verilecek eğitimin maliyeti çalışanlara yansıtılamaz. Eğitimlerde geçen süre çalışma süresinden sayılır. Eğitim sürelerinin haftalık çalışma süresinin üzerinde olması hâlinde, bu süreler fazla sürelerle çalışma veya fazla çalışma olarak değerlendirilir”.

<sup>647</sup> 6331 sayılı İSGK'nın 18. maddesi uyarınca “(1) İşveren, görüş alma ve katılımın sağlanması konusunda, çalışanlara veya iki ve daha fazla çalışan temsilcisinin bulunduğu işyerlerinde varsa işyeri yetkili sendika temsilcilerine yoksa çalışan temsilcilerine aşağıdaki imkânları sağlar: a) İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili konularda görüşlerinin alınması, teklif getirme hakkının tanınması ve bu konulardaki görüşmelerde yer alma ve katılımlarının sağlanması. b) Yeni teknolojilerin uygulanması, seçilecek iş ekipmanı, çalışma ortamı ve şartlarının çalışanların sağlık ve güvenliğine etkisi konularında görüşlerinin alınması. (2) İşveren, destek elemanları ile çalışan temsilcilerinin aşağıdaki konularda önceden görüşlerinin alınmasını sağlar: a) İşyerinden görevlendirilecek veya işyeri dışından hizmet alınacak işyeri hekimi, iş güvenliği uzmanı ve diğer personel ile ilk yardım, yangınla mücadele ve tahliye işleri için kişilerin görevlendirilmesi. b) Risk değerlendirmesi yapılarak, alınması gereken koruyucu ve önleyici tedbirlerin ve kullanılması gereken koruyucu donanım ve ekipmanın belirlenmesi. c) Sağlık ve güvenlik risklerinin önlenmesi ve koruyucu hizmetlerin yürütülmesi. ç) Çalışanların bilgilendirilmesi. d) Çalışanlara verilecek eğitimin planlanması. (3) Çalışanların veya çalışan temsilcilerinin, işyerinde iş sağlığı ve güvenliği için alınan önlemlerin yetersiz olduğu durumlarda veya teftiş sırasında, yetkili makama başvurularından dolayı hakları kısıtlanamaz”.



çalışanları temsil etmeye yetkili çalışana; İSGB'nin ise işyerinde İSG hizmetlerini yürütmek üzere oluşturulan birimi ifade ettiği öngörülmüştür. Anılan Yönetmelik'in 5. ve 6. maddelerinde ise ortaklığın İSG hizmetlerine ilişkin katılım sağlama ve bilgilendirme yükümlülükleri düzenlenmiştir.

Çalışanlar asgari ücret, yıllık ücretli izin, ücretlerden kesilen cezaların yönetilmesi konularında da alınacak kararlarda söz hakkı sahibi kılınmıştır. Asgari Ücret Yönetmeliği'nin 8. maddesinde en çok çalışana bulunduran işçi kuruluşunun değişik işkolları için belirleyeceği beş adet temsilcinin Asgari Ücret Tespit Komisyonu'nda yer alacağı düzenlenmiştir. Benzer şekilde Yıllık Ücretli İzin Yönetmeliği'nin 15. maddesinde çalışan sayısı 100'den fazla olan ortaklıklarda üç kişiden oluşan bir izin kurulu kurulacağı, kurula işveren temsilcisinin başkanlık edeceği, diğer üyelerin, varsa, işyeri sendika temsilcileri tarafından seçileceği öngörülmüştür.

ILO Sözleşmeleri de çalışanların yönetime katılımına dair birtakım hükümler öngörmektedir. Türkiye'nin de onayladığı muhtelif ILO Sözleşmeleri'nden çalışanların katılımına ilişkin olanlara şu şekilde örnekler vermek mümkündür: 14 numaralı Sözleşme'nin 4. maddesinde haftalık dinlenme süresine ilişkin olarak işverenlerle çalışanların komisyonları olan yerlerde bunların istişare edeceği; 16 numaralı Sözleşme'nin 2. ve 3. maddelerinde Sözleşme'yi onaylayan ülkelerin, asgari ücret belirleme aşamasında çalışan teşekküllerine ve temsilcilerine danışacağı; 87 numaralı Sözleşme'nin 2, 3. ve 10. maddelerinde çalışanların önceden izin almadan sendika kurmak veya bunlara üye olmak hakkına sahip olduğu; 135 numaralı

Sözleşme'nin 2. ve 3. maddelerinde ortaklıkların çalışan temsilcilerinin görevlerini hızlı ve etkili biçimde yapmalarına imkan verecek kolaylıklar sağlanacağı; 158 numaralı Sözleşme'nin 13. maddesinde ise hizmet sözleşmelerine son vermeyi düşünen işverenin ilgili çalışan temsilcilerine, bunun nedenleri, bu işlemde etkilenecek çalışan sayısı ve grupları, son verme işlemlerinin ne kadarlık bir zaman diliminde gerçekleştirileceği de dahil olmak üzere gerekli tüm bilgileri aktaracağı düzenlenmiştir.

## **D. Ortaklıklar Hukukuna Dair Düzenlemeler**

### **1. Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kanunu**

TTK'da çalışanların menfaatini koruyan birçok hüküm yer almakla birlikte doğrudan çalışanların yönetime katılımını düzenleyen bir hüküm bulunmamaktadır. Öte yandan, çalışanların pay sahipliği yoluyla katılımını ilgilendiren muhtelif hükümler mevcuttur. Öncelikle ortaklığın paylarının devri yolu ile çalışanların ortaklıkta pay edinmesi ve pay sahipliğinin sağladığı haklardan faydalanması mümkündür. Ortaklığın paylarının çalışanlara devrinde de ortaklığın paylarının devrine ilişkin genel kuralları uygulanır<sup>648</sup>.

---

<sup>648</sup> Senede bağlanmamış (çıplak) paylar, alacağın temliki hükümlerine göre devredilecektir. Bkz. **Poroy, R./Tekinalp, Ü./Çamoğlu, E.:** Ortaklıklar Hukuku I, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2021, N. 767a; **Sevi, A. M.:** Anonim Ortaklıkta Payın Devri, Gözden Geçirilmiş ve Güncellenmiş 4. Baskı, Ankara 2018, s. 343-344. Dolayısıyla, devrin gerçekleştirilebilmesi için ortaklık ile pay devri yapılacak çalışanlar arasında yazılı bir devir sözleşmesi yapılacaktır. Nama yazılı pay senetlerinin devri TTK'nın 490/2. maddesi uyarınca gerçekleştirilir. Bu doğrultuda, senedin ciro edilmesi ve payın devredileceği çalışana zilyetliğin geçirilmesi gerekmektedir. TTK'nın 499/1. maddesi uyarınca, ortaklık senede bağlanmamış pay ve nama yazılı pay senedi sahiplerini pay defterine kaydeder. Hamiline yazılı pay senetlerinin devri ise TTK'nın 489. maddesinde düzenlenmiştir. 7262 sayılı kanun ile getirilen değişiklik sonrasında, hamiline yazılı pay senetlerinin devri için, zilyetliğin geçirilmesi gerekmekte, bunun yanı sıra devrin ortaklık ve üçüncü kişiler hakkında

Anonim ortaklıkların, çalışanlarına pay devrini sağlayacak bir başka yol ise ortaklığın kendi paylarını iktisap etmesidir<sup>649</sup>. Bir başka ifadeyle, ortaklığın paylarını çalışanlara devredebilmesi için öncelikle kendisinin bu payları iktisap etmesi gerekmektedir<sup>650</sup>. Çalışanlara pay devri yapılması veya pay edindirme programlarının oluşturulması, TTK'nın 381 ve 382'de sayılan durumlara girmediğinden, bunların gerçekleştirilmesi için TTK'nın 379. maddesinde sayılan şartların aranacağı açıktır<sup>651</sup>. HAAO'nun kendi paylarını edinebilmesinin şartları ise SPKn'nın 22. maddesi uyarınca Kurul'a bırakılmıştır<sup>652</sup>. Bu doğrultuda çıkarılan II-22.1 sayılı GAPT'nın 5. maddesi

---

hüküm ifade edebilmesi için payı devralan çalışanlar bakımından MKK'ya bildirim yapılması gerekmektedir. Çalışanların pay sahibi edindirilmesine ilişkin bu açıklamalar, ortak sayısı sebebiyle halka açık sayılan; ancak payları kaydileştirilmemiş anonim ortaklıklarda çalışanlara pay devri yapılması bakımından da geçerlidir. Bununla birlikte payları borsada işlem gören anonim ortaklıkların paylarının çalışanlara devri için SPKn ve ikincil mevzuat uygulanacaktır. SPKn'nın 13. maddesinde payları borsada işlem gören anonim ortaklıkların payları kaydileştirilerek MKK nezdinde takip edileceği hükmüne bağlanmıştır. Anılan maddeye göre, nama ya da hamiline yazılı olup olmadıklarına bakılmaksızın, kaydi sermaye piyasası araçları isme açılan hesaplarda izlenecektir. Kaydi paylar, borsa dışında, senede bağlanmamış paylar gibi alacağın temlikli hükümleri uyarınca, yazılı bir sözleşme yapılmak suretiyle, devredilebilir. Bunlara ilaveten, Borsa İstanbul A.Ş. Pay Piyasası Yönergesi'nin "Toptan Alış Satış İşlemleri" kenar başlıklı 31. maddesi ve "Özel İşlem Bildirimi" kenar başlıklı 36. maddesi uyarınca ortaklıkların çalışanlar ile önceden anlaşmak suretiyle borsa üzerinden satış yapmaları mümkündür. Öte yandan öğretilde, Toptan Alış Satış İşlemlerine İlişkin Prosedür'ün 6. maddesi uyarınca asgari satış tutarının 3 milyon TL olacağının düzenlendiği, çalışanlara pay devri yapılırken satış tutarının çoğunlukla bu tutarın altında kalacağı, dolayısıyla toptan satış yönteminin çalışanlara pay edindirme planları bakımından kullanılma ihtimalinin az olduğu ifade edilmektedir. Aynı yorum özel işlem bildirimleri için de geçerlidir. Bkz. **Baş**, s. 100-101.

<sup>649</sup> Çalışanlara pay edindirme programının gereği olarak da pay geri alınabileceği, bu amaçla yapılacak geri alımların, piyasa fiyatını düzelmek veya ortaklara nakit dağıtmak gibi bir amacı olmayacağı yönünde bkz. **Manavgat** (Halka Açık Ortaklıklar), s. 517.

<sup>650</sup> **Baş**, s. 103.

<sup>651</sup> TTK'nın 379. maddesi uyarınca bir anonim ortaklığın kendi paylarını iktisap edebilmesinin dört şartı vardır. Bunlardan ilki ortaklığın iktisap edeceği payların, esas veya çıkarılmış sermayenin %10'unu aşmaması; ikincisi genel kurulun bu yönde yönetim kurulunu yetkilendirmesi; üçüncüsü iktisap edilecek payların bedelleri düşüldükten sonra, ortaklığın kalan net aktifinin, en az esas veya çıkarılmış sermaye ile kanun ve esas sözleşme uyarınca dağıtılmasına izin verilmeyen yedek akçelerin toplamı kadar olması; dördüncüsü ise iktisap edilecek payların bedellerinin tümünün ödenmiş olmasıdır. TTK'nın 381. maddesinde yakın ve ciddi bir kaybın önlenmesi için, genel kurulun yetkilendirme koşulu aranmadan da anonim ortaklığın kendi payını edinebileceği hükmüne bağlanmıştır; 382. maddesinde ise TTK'nın 379. maddesi ile bağlı olunmaksızın ortaklığın kendi paylarını iktisap etmesinin mümkün olduğu istisna halleri düzenlenmiştir.

<sup>652</sup> Anılan madde uyarınca SPK'nın bu ortaklıkların kendi paylarını edinmesine ilişkin şartlara, bu işlemin sınırlarına, iktisap edinilen payların elden çıkarılmasına ve bunların ortaklıklar tarafından kamuya açıklanmasına yönelik usul ve esasları belirleyeceği ve düzenleyeceği hükmüne bağlanmıştır.

uyarınca HAAO'nun paylarını geri alabilmesi için de genel kurulun yönetim kurulunu, yönetim kurulu tarafından hazırlanan geri alım programını onaylamak suretiyle, yetkilendirmesi gerekmektedir<sup>653</sup>. Geri alım programının süresi bakımından ise GAP'Ta bir farklılık öngörülmüştür. GAP'Tın 7/1. maddesinde geri alım programının süresi payları borsada işlem gören anonim ortaklıklar için azami üç yıl, payları borsada işlem görmeyen ortaklıklar için azami bir yıl olarak belirlenmiştir. Aynı hükmün ikinci fıkrasında ise üç yıllık geri alım programı süresinin, ortaklığın kendi veya bağlı ortaklarının çalışanlarına uygulayacağı çalışan pay edindirme planlarına yönelik geri alım programlarında beş yıla çıkarılabileceği öngörülmüştür<sup>654</sup>.

TTK'nın 461/2. maddesinde genel kurulun, sermayenin artırımına ilişkin kararı ile rüçhan hakkının, haklı sebepler bulunması şartıyla ve esas sermayenin en az %60'ının olumlu oyu ile sınırlandırılmasının ve kaldırılmasının mümkün olduğu öngörülmüş ve çalışanların ortaklığa katılmalarının haklı sebep olarak kabul edileceği düzenlenmiştir<sup>655</sup>. TTK'nın genel gerekçesinde de ifade edildiği üzere yeni çıkartılacak payların çalışanlara sunulması rüçhan haklarının sınırlandırılması için

---

<sup>653</sup> GAP'Tın 5.4. maddesi uyarınca “*payları borsada işlem gören ortaklıklar, yakın ve ciddi bir kayıptan kaçınmak amacıyla genel kurulun yetkilendirmeye ilişkin kararı olmadan yönetim kurulu kararıyla da, bu Tebliğin 12. maddesindeki kamuyu aydınlatmaya ilişkin yükümlülüklerle uymak şartıyla geri alım yapabilir*”. GAP'Tın 6. maddesinde ise payları borsada işlem görmeyen ortaklıkların veya bağlı ortaklıkların, TTK'nın 381. maddesindeki düzenlemenin aksine, yakın ve ciddi bir kaybın önlenmesi gerekçesiyle, bir genel kurul kararı bulunmadan, yönetim kurulu kararıyla paylarını edinmelerinin mümkün olmadığı hükme bağlanmıştır.

<sup>654</sup> Ayrıca GAP'Tın 18. maddesinin, TTK'nın 389. maddesine paralel olarak düzenlendiği, bedelsiz pay iktisap edilmesi durumu hariç olmak üzere, ortaklığın edindiği paylardan doğan hakların donacağı ve ortaklığın genel kurulunda toplantı yeter sayısı hesaplanırken, bu donmuş payların dikkate alınmayacağı, donma durumunun payın üçüncü kişilere devredilmesi ile birlikte ortadan kalkacağı ifade edilmektedir. Bkz. **Manavgat** (Halka Açık Ortaklıklar), s. 542.

<sup>655</sup> Kanun koyucunun, çalışanların anonim ortaklıkta pay sahibi olmalarının yarattığı sosyo-ekonomik faydaları, pay sahiplerinin ortaklıktaki pay oranlarının korunması konusundaki menfaatlerine üstün tuttuğu ve dolayısıyla çalışanlara pay edindirme amacıyla rüçhan hakkının sınırlandırılmasına izin verdiği yönünde bkz. **Baş**, s. 149.

haklı sebep olarak kabul edilmiştir. Aynı hüküm sermaye artırımlarında rüçhan hakkını düzenleyen 591. maddede de yer almaktadır. Çalışanların yeni pay edinmesini sağlayacak bir başka düzenleme ise TTK'nın 463/1. maddesinde şarta bağlı sermaye artırımında yer almaktadır.

Bunlara ilaveten, TTK'nın 522. maddesinde ortaklığın yöneticileri, çalışanları ve işçileri için yardım kuruluşları kurulmasının veya bunların sürdürülebilmesinin temini amacıyla yedek akçe ayrılabilmesi düzenlenmiştir. Bu amaca özgülenen yedek akçeler ile diğer malların ortaklıktan ayrılması suretiyle bir vakıf veya kooperatif kurulmasının zorunlu olduğunu öngörülmüştür<sup>656</sup>. TTK'nın 523/3. maddesinde ise esas sözleşmede bu yönde bir hüküm öngörülmüş olmasa bile, genel kurulun, ortaklığın çalışanları için, yardım sandıkları veya diğer yardım örgütleri kurulması amacıyla yahut bunların sürdürülebilmesini teminen, bilanço kârından yedek akçe ayrılabilmesi düzenlenmiştir. Belirtmek gerekir ki yedek akçe ortaklığın esas sermayesini aşan net malvarlığı olup o yıla ait bilanço kârı, yedek akçenin kaynağını oluşturur<sup>657</sup>. Bunlar ortaklığın kârından ya da kâr olarak nitelenebilecek diğer kaynaklardan ayrılır ya da oluşur<sup>658</sup>. TTK'nın 523/1. maddesi uyarınca yedek akçeler ayrılmadan kâr dağıtımının da gerçekleşmesi mümkün olmadığından bunlar kâr dağıtımının en önemli unsurlarındandır<sup>659</sup>. Bu doğrultuda TTK'nın 522/1. maddesi

---

<sup>656</sup> Bu hükümdeki özgülenme kelimesi sebebiyle, yardım amacıyla ayrılan yedek akçenin daha sonra bir genel kurul kararıyla ya da esas sözleşmede yapılacak bir değişiklik ile değiştirilemeyeceği yönünde bkz. **Gürbüz Usluel, A. E.:** Anonim Şirketlerde Pay Sahibinin Kar Payı Alma Hakkı, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara 2016, s. 30.

<sup>657</sup> **Tekinalp, Ü.:** Anonim Ortaklığın Bilançosu ve Yedek Akçeleri, İstanbul HF., İstanbul 1979, s. 248.

<sup>658</sup> Yedek akçelerin hem ayrılmasının hem oluşmasının mümkün olduğu yönünde bkz. **Tekinalp (Bilanço)**, s. 248.

<sup>659</sup> **Gürbüz Usluel (Kar Payı)**, s. 19.

uyarınca esas sözleşmede ortaklığın çalışanları için yardım kuruluşu kurulması ve bunların sürdürülebilmesi amacıyla yedek akçe ayrılacağı düzenlenmişse, bu yedek akçe ayrılmadan kâr dağıtımını yapılamayacaktır. SPKn'nın 19/2. maddesinde ise kanunen ayrılacak yedek akçeler ve pay sahipleri için esas sözleşmede öngörülen kâr payı ayrılmadıkça, ortaklığın çalışanları da dahil olmak üzere pay sahibi grubu dışındaki gruplara kârdan pay dağıtılmasına karar verilemeyeceği ve öngörülen kâr payı ödenmedikçe, bu kişilere kârdan pay dağıtılamayacağı düzenlenmiştir.

Burada TMK'nın 110. maddesi de önem kazanmaktadır. Anılan maddeye göre, çalışanlar için yardım vakıfları kurulursa, bu vakfın yöneticileri, yararlananlara, vakfın örgütü, işleyişi ve mali durumu hakkında gerekli bilgiyi vermekle yükümlü kılınmıştır. Vakfa aidat ödeyen çalışanlar, en az, yaptıkları ödeme oranında vakfın yönetimine katılma hakkını elde ederler.

Bu hükümler doğrultusunda, ortaklıkların çalışanlarına pay sahibi olma ve dolayısıyla ortaklığın yönetimine katılım hakkı tanıdığı ve bunun teşvik edildiği görülmektedir<sup>660</sup>. Çalışanlarına pay sahipliği edindirmeyi hedefleyen bir ortaklığın (çalışma süresi, yaş, çalışma tarih aralığı vb.) belirli koşulları sağlayan çalışanlarına bedelsiz ve eşit oranda dağıtılması amacıyla, yine belirli bir oranda hissesini, bu yönde kurulacak bir vakfa devretmesi mümkündür. Anonim ortaklığın hisselerinin, vakıf aracılığıyla çalışanlara devredilmesindeki amaçlar çok çeşitli olabilir. Bu model, çalışanlara devredilen paylar bakımından vakfın anonim ortaklığa karşı çalışanları

---

<sup>660</sup> TTK'nın 522. ve 523/3. maddelerinin, çalışanlara ortaklıkta dolaylı pay sahipliği sağlanması konusunda hukuki bir zemin oluşturabileceği yönünde bkz. **Baş**, s. 62.

temsil etmesini veya bu paylardan yararlanacak çalışanların ortak haklarının korunmasını hedefleyebilir. Bir başka açıdan ise bu model ile çalışanların pay senetlerinin getirilerinden faydalanması temin edilebilir.

Bu uygulama için verilebilecek en temel örneklerden biri İskenderun Demir ve Çelik A.Ş. Çalışanları Yardımlaşma Sandığı Vakfı'dır (Vakıf). Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun 8 Şubat 2001 tarihli ve 2001/08 sayılı Kararı ile İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.'nin %11'lik<sup>661</sup> hissesinin anılan Vakıf marifetiyle belirli koşulları sağlayan çalışanlarına bedelsiz olarak devredilmesine karar verilmiştir. Devredilen hisse, uzun bir süre Vakıf'ın mülkiyetinde kalmıştır. Daha sonra SPK, Vakıf'ın mülkiyetinde bulunan ve İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.'nin pay defterinde Vakıf adına kayıtlı bulunan hisselerin çalışanlar adına pay defterine tescil edilmesi hususunda söz konusu payların devir ve tedavülüne ilişkin kısıtlayıcı ve pay sahiplerinin haklarını kullanmasına engel teşkil edici hükümlerin İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.'nin esas sözleşmesinden çıkartılması ve Vakıf'ın elinde bulunan İskenderun Demir ve Çelik A.Ş. hisselerinin çalışanlara devrine imkân verecek işlemlerin yapılması yönündeki talebi değerlendirmiş ve 13 Aralık 2013 tarihinde çalışanlar adına Vakıf'ın elinde bulunan hisselerin çalışanlara devrinin pay defterine kaydedilmesinden imtina edilemeyeceğine ve bu nedenle ortaklık hakkı kazanan kişilerin pay defterine kaydının yapılması gerektiğine karar vermiştir<sup>662</sup>.

---

<sup>661</sup> Bu oran daha sonra %4.93'e gerilemiştir. Ayrıntılar için bkz. ([https://www.isdemir.com.tr/Sites/1/upload/files/Izahname\\_-10.06.2015-115.pdf](https://www.isdemir.com.tr/Sites/1/upload/files/Izahname_-10.06.2015-115.pdf), Erişim Tarihi: 10.05.2022)

<sup>662</sup> SPK Bülteni Tarih: 13 Aralık 2013 Sayı: 2013/41

SPK aynı kararda, İskenderun Demir ve Çelik A.Ş. paylarının 11.454 çalışana devri neticesinde İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.’nin ortak sayısının 500’ü geçtiğini, bu nedenle İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.’nin 6362 sayılı SPKn’nın 16/1. maddesi uyarınca payları halka arz olunmuş bir şirket sayıldığını ve sermaye piyasası mevzuatına tabi hale geldiğini, bu kapsamda anılan ortaklığın “VII-128.1 sayılı Pay Tebliği’nin 34. maddesi çerçevesinde, otuz gün içinde ilgili Tebliğ’in 12 numaralı ekinde yer alan bilgileri içeren bir beyannameyi halka açık ortaklık statüsüne kavuşturmasının SPK tarafından onaylanması amacıyla Kurul’a vermesi, esas sözleşmesini SPKn hükümlerine uygun hale getirmek amacıyla madde tadil tasarımlarını hazırlayarak Kurul’a başvuruda bulunması ve esas sözleşme değişikliğine ilişkin Kurul’un uygun görüşünün alınmasından sonra gerekli değişiklikleri uygun görüş karar tarihinden itibaren azami altı ay içerisinde yapılacak genel kurul toplantısında karara bağlaması”<sup>663</sup> gerektiğini ifade ederek, bu yönde İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.’nin bilgilendirilmesine karar vermiştir.

Çalışanların, bir vakıf aracılığıyla anonim ortaklığın yönetimine katılımına verilebilecek bir diğer önemli örnek Türkiye İş Bankası A.Ş. Mensupları Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfı (Munzam Sandık Vakfı)’dır. Munzam Sandık Vakfı 1974 yılında yararlananlarına zorunlu sosyal güvenlik yardımlarına ek olarak emeklilik ikramiyesi, konut kredisi yardımı, emeklilik sosyal

---

<sup>663</sup> İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.’nin, Vakıf’a ait olan paylarının hak sahiplerine dağıtım sonrasında hissedar sayısının 500’ü geçtiği ve ortaklığın 6362 sayılı SPKn uyarınca “Payları Halka Arz Edilmiş Şirket” statüsü kazandığı; bu kapsamda, payların hak sahiplerinin hesaplarına aktarım işlemleri tamamlandığında, MKK nezdinde pay aktarım oranının bildirilmesi sonrası ortaklığın, Borsa İstanbul A.Ş.’ye, kaydileşen payların Borsa İstanbul A.Ş. PÖİP’te işlem görmesi için başvuruda bulunacağı ilan edilmiştir, bkz. 04.03.2016 tarihli İskenderun Demir ve Çelik A.Ş. Hissedar Duyuru Metni (<https://www.isdemir.com.tr/kurumsal/duyurular/hissedar-duyuru-metni-04032016/>, Erişim Tarihi: 11.04.2022)



yardımları, evlenme yardımı, ölüm yardımı, tabii afet yardımı, yurt dışında tedavi yardımı vb. sosyal güvenlik ve yardımlaşma hakları sağlamak amacıyla TMK hükümlerine göre kurulmuş bulunan bir vakıftır<sup>664</sup>. Munzam Sandık Vakfı, %37,26 oranında sermaye payı ile Türkiye İş Bankası A.Ş.'nin en büyük ortağıdır<sup>665</sup>. Munzam Sandık Vakfı'nın yedi kişilik yönetim kurulu üyelerinden ikisi Türkiye İş Bankası A.Ş. İdare Meclisi tarafından, diğer beşi ve bunların beş adet yedeği ise Munzam Sandık Vakfı'nın yararlananları arasında Genel Kurul tarafından üç yıllığına görev yapmak üzere seçilir<sup>666</sup>. Buna göre, çalışanlar vakıf aracılığıyla, Türkiye İş Bankası A.Ş.'nin yönetimine %37,26 oy hakkı ile katılabilmektedir.

## 2. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetimin hedefleri ve benimsediği temeller TTK'nın genel gerekçesinde açıklanmaktadır<sup>667</sup>. Buna göre, KYİ'nin temelleri, sermaye piyasasında rol alan tüm aktörlerin aydınlatılmasını ve tüm menfaat sahipleri bakımından önemli olan ilişkilerin, raporların, planların, projelerin açıklanmasını hedefleyen *şeffaflık*; sadece pay sahiplerine değil, çalışanlar, alacaklılar, müşteriler ve hatta kamu da dahil ortaklıkla menfaat ilgisi bulunan daha geniş bir çevreye yönelen *adillik*; yükümlülüklerin tam bağlılık ve gereği gibi bilinçle yerine getirilmesini ifade eden

---

<sup>664</sup> (<https://www.tibasvakfi.org.tr/TR/Sayfalar/hakkimizda.aspx>, Erişim Tarihi: 18.04.2022). Türkiye İş Bankası A.Ş.'de, Türkiye İş Bankası A.Ş. Mensupları Emekli Sandığı Vakfı'nda veya Munzam Sandık Vakfında hizmet akdiyle çalışanlar, Vakfın yararlananıdır.

<sup>665</sup> (<https://www.kap.org.tr/tr/sirket-bilgileri/genel/4028e4a140f2ed7201411682b0cb05c6>, Erişim Tarihi: 18.04.2022)

<sup>666</sup> Munzam Sandık Vakfı, Vakıf Senedi, Madde 20.

<sup>667</sup> TTK Genel Gerekeçe, kn. 88, 89.

*hesap verilebilirlik ve sorumluluk prensiplerine dayandırılmaktadır*<sup>668</sup>. TTK'nın 1529. maddesinde HAAO'da KYİ'nin, yönetim kurulunun buna ilişkin açıklamasının esasları ve ortaklıkların bu yönden derecelendirme kural ve sonuçlarının SPK tarafından belirleneceği ifade edilmektedir. Bu doğrultuda Türk hukukunda KYİ bakımından altyapı, HAAO için TTK ve SPKn'nin kabulü ile kanun düzeyinde oluşturulmuştur<sup>669</sup>.

KYİ'nin bir kısmının ortaklık ve ortaklıkla temas eden menfaat sahipleri arasındaki ilişkiye yoğunlaştığı ve ortaklığa menfaat çatışmalarını engellemek için yol gösterdiği görülmektedir<sup>670</sup>. Şöyle ki, KYİ'nin 3.1.1. maddesinde menfaat sahiplerinin ilgili mevzuat ve sözleşmelerle düzenlenen haklarının, ortaklık tarafından korunacağı ifade etmektedir. Menfaat sahiplerinin haklarının ilgili mevzuat veya sözleşmelerle korunmadığı hallerde ise ortaklık bunların çıkarlarını iyi niyet kurallarına uygun olarak ve ortaklığın imkânları elverdiği ölçüde korumakla yükümlüdür. KYİ'nin 3.2. maddesinde ise menfaat sahiplerinin ortaklığın yönetimine katılımının desteklenmesi gerektiği düzenlenmiştir. Buna göre anılan maddenin ilk fıkrasında, ortaklığın faaliyetlerini aksatmayacak şekilde, başta ortaklığın çalışanları olmak üzere, tüm menfaat sahiplerinin ortaklığın yönetimine katılımını destekleyici modeller geliştirileceği ifade edilmektedir. İkinci fıkrasında ise menfaat sahiplerini ilgilendiren önemli kararlarda bunların görüşlerinin alınacağı hükme bağlanmıştır.

---

<sup>668</sup> KYİ'nin esasen HAAO için hazırlandığı, ancak bunların ortaya koyduğu prensiplerin kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim ortaklıklar ve kuruluşlar tarafından da uygulanabileceği yönünde bkz. **Özkorkut**, s. 143.

<sup>669</sup> **Küçükgüngör**, s. 100-101.

<sup>670</sup> **Küçükgüngör**, s. 85.

KYİ'nin 3.3. maddesinde ise ortaklığın insan kaynakları politikalarına yer verilmiştir. 3.3.3. maddede çalışanlara sağlanan tüm haklarda adil davranılacağı, çalışanların bilgi, beceri ve görgülerini arttırmalarına yönelik eğitim programları gerçekleştirileceği ve eğitim politikaları oluşturulacağı; 3.3.4. maddesinde ortaklığın finansal durumu, ücret, kariyer, eğitim, sağlık gibi konularda çalışanlara yönelik bilgilendirme toplantıları yapılarak görüş alışverişinde bulunulacağı; 3.3.5. maddesinde çalışanlar ile ilgili olarak alınan kararların veya çalışanları ilgilendiren gelişmelerin çalışanlara veya temsilcilerine bildirileceği, bu nitelikteki kararlarda ilgili sendikalardan görüş alınacağı; 3.3.6. maddesinde ortaklığın çalışanlarının görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme ölçütlerinin çalışanlara duyurulacağı ve ortaklığın, çalışanlarına yönelik olarak pay edindirme planları oluşturabileceği ve 3.3.8. maddesinde ortaklığın, dernek kurma özgürlüğü ve toplu iş sözleşmesi hakkının etkin bir biçimde tanınmasını destekleyeceği düzenlenmiştir.

#### **E. BIST-100 Bakımından Bir İnceleme**

KYİ'nin yukarıda bahsedilen hükümleri, çalışanların yönetime katılımında nasıl bir model benimseneceğine veya çalışanlara hangi hakların tanınabileceğine dair açık bir düzenleme getirmemekte, yalnızca çeşitli yöntemlerle ortaklıkları, başta çalışanlar olmak üzere, menfaat sahiplerinin, ortaklığın yönetimine katılımını sağlamak yönünde teşvik etmektedir<sup>671</sup>. Uygulamada borsa ortaklıklarının çalışanların yönetime katılımına yönelik modeller bakımından tek tip bir uygulamasının

---

<sup>671</sup> SPKn Kurumsal Yönetim Tebliği'nin 5. maddesi uyarınca bu hükümler, uyulması zorunlu hükümler değildir.

bulunmadığı, hatta bazı ortaklıkların bu konuda hiçbir düzenleme yapmadığı görülmektedir<sup>672</sup>. Bunun ortaya konulabilmesi bakımından BİST-100 Endeksi'nde yer alan ortaklıkların KAP açıklamalarının karşılaştırılarak, çalışanların yönetime katılımı için uygulamalar getirip getirmediği, getirdilerse bu modellerin nasıl işlediğinin incelenmesi, Türk mevzuatının uygulamada benimsenip benimsenmediğinin tespit edilebilmesi bakımından faydalı olacaktır<sup>673</sup>.

BİST-100 Endeksinde yer alan borsa ortaklıklarının, çalışanların yönetime katılımı ile ilgili olarak ne tür uygulamalar geliştirdiklerine ilişkin tespitlerimiz, bunların KAP'ta yayımlanan, “*Kurumsal internet sitesinde, çalışanların yönetim organlarına katılımına ilişkin olan iç düzenlemelerin yer aldığı bölümün adı*”<sup>674</sup>; “*Çalışanların temsil edildiği yönetim organları*”<sup>675</sup> ve “*Pay edindirme planı bulunup bulunmadığı*”<sup>676</sup> olmak üzere üç soruya verdiği cevaplardan derlenmiştir. Öncelikle belirtmek gerekir ki üçüncü sorunun cevabı “bulunuyor”<sup>677</sup> veya “bulunmuyor”<sup>678</sup>

---

<sup>672</sup> Bununla birlikte, anonim ortaklıklarda çalışanların yönetime katılım yöntemlerinden bilgi alma hakkının ve danışılma hakkının bir model olarak uygulanması mümkündür. Örneğin ortaklığın faaliyetlerinin iletilebilmesi için önemli konularda ortaklık yönetimi tarafından belirlenen stratejiler, alınan yatırım kararları, görüşülen istihdam koşulları ve benzeri konularda ortaklığın çalışanlarının, çalışma komiteleri veya çalışan temsilcileri aracılığıyla bunların bilgilendirilmesini sağlayacak yahut bunlarla müzakere edilmesine olanak verecek modeller geliştirilebilir. Buna ilaveten daha yüksek düzeyde bir katılımın sağlanabilmesi yönetim kurulunda üye sayısına göre artış gösterecek şekilde; ancak her halukarda en az bir üyenin çalışanlar veya çalışanlar tarafından gösterilen adaylar arasından seçilmesi yönünde bir mekanizma oluşturulabilir. Ortaklık tarafından benimsenebilecek bu yöntem ve modellere ortaklığın iç düzenlemelerinde veya esas sözleşmesinde yer verilecektir.

<sup>673</sup> Bu çalışma, 28.05.2022 tarihindeki KAP verilerine göre yapılmıştır.

<sup>674</sup> Bkz. KAP, Kurumsal Yönetim/Menfaat Sahipleri Sekmesi, 3.2. Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi başlığı altında ilk soru.

<sup>675</sup> Bkz. KAP, Kurumsal Yönetim/Menfaat Sahipleri Sekmesi, 3.2. Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi başlığı altında ikinci soru.

<sup>676</sup> Bkz. KAP, Kurumsal Yönetim/Menfaat Sahipleri Sekmesi, 3.3. Şirketin İnsan Kaynakları Politikası başlığı altında üçüncü soru.

<sup>677</sup> Pay edindirme planı bulunuyor (*There is an employee stock ownership programme*).

<sup>678</sup> Pay edindirme planı bulunmuyor (*There isn't an employee stock ownership programme*).

şeklinde seçimlik olarak cevaplanmaktadır. Bu doğrultuda buna yönelik cevapların derlenmesi nispeten kolay olmuştur. Öte yandan, ilk iki soruda ortaklıkların, birbirinden bağımsız, çok çeşitli cevaplar verdiği görülmektedir. Dolayısıyla ilk iki soruya verilen cevaplar, belirli kategorilere ayrılarak daha sistematik bir şekilde yanıtılmıştır.

Elde edilen veriler değerlendirilecek olursa, 100 ortaklıktan 31 tanesi, üç sorunun tamamına olumsuz cevap vermiştir. Bir başka ifadeyle, 100 ortaklıktan 31 tanesinde çalışanların yönetime katılımına dair hiçbir uygulama bulunmamaktadır. 100 ortaklıktan 8 tanesi ilk soruya ilişkin bir açıklama yapmayıp yalnızca ikinci soruya cevaben çalışanların yönetime “sendika” ile katıldığını beyan etmiştir. Oysa bu 8 ortaklığın kurumsal internet adreslerinde yaptığımız sorguda –bir tanesi hariç olmak üzere<sup>679</sup>– hepsinde çalışanların yalnızca sendika üyesi olduğu anlaşılmış olup sendika temsilcisinin ortaklıkta kurulan çalışma komitelerine veya ortaklığın yönetim kuruluna katılımının bulunmadığı görülmüştür.

100 ortaklıktan 60 tanesinde çalışanların yönetime katılımına dair muhtelif uygulamalar yapıldığı tespit edilmiştir. 100 ortaklıktan 14 tanesi, çalışanların eleştirisi ve önerilerini alabilmek için, belirli aralıklarla Çalışan Bağlılık ve Memnuniyet Anketleri yaptıklarını ifade etmiştir. Anketler dışında gerçekleştirildiği beyan edilen diğer muhtelif uygulamalar ise çok çeşitlidir. Bunlara örnek olarak, etik komitesi,

---

<sup>679</sup> Bu 8 ortaklık arasında, diğerlerinden farklı bir uygulaması bulunduğunu değerlendirdiğimiz tek ortaklık olan Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. tarafından, ortaklıkta bir Çalışan İlişkileri Danışma Kurulu oluşturulduğu, bu kurulda hem ortaklıktan hem de sendika üyeleri arasından kişiler ve üyeler bulunduğu, bu kurulun yılda altı kez toplandığı ifade edilmiştir.

çalışma grubu uygulamaları, iletişim toplantıları, iş sağlığı ve güvenliği kurulu, sürdürülebilirlik komitesi, yemek memnuniyet ve menü seçimi komitesi, yönetici sohbetleri, çalışan deneyimi iyileştirme takımları, liderlik uygulamaları, takdir tanıma ve ödüllendirme sistemleri, hedef yayılım çalıştayları, izin kurulu, düzeltici ve önleyici faaliyetler kurulu, genel müdüre mesaj hattı gibi örnekler verilebilir. Görülebileceği üzere bu uygulamalardan bazıları anonim ortaklığın karar alma mekanizmalarında çok düşük bir seviyede çalışanlara haklar tanındığını göstermektedir. Uygulamada görülen ve daha yüksek bir seviyede katılımın ise çalışanlar için kurulan vakıflar aracılığıyla yönetime katılımı ile mümkün olduğunu belirtmek gerekir<sup>680</sup>. Nihayet, 100 ortaklıktan yalnızca biri, çalışanlara pay edindirme planı bulunduğu beyanda bulunmuştur.

Bu veriler, her ne kadar borsa ortaklıkların birtakım uygulamalar geliştirdiğini gösteriyorsa da, esasen bunların biraz da “bir formalitenin yerine getirilmesi” için düzenlendiği düşünülmektedir. Vakıf aracılığıyla çalışanların doğrudan yönetim kurulunda temsil edilebildiği iki örnek ve KAP açıklamaları doğrultusunda çalışanların yönetime katılımını benimseyerek önemseyen birkaç ortaklık hariç olmak üzere, uygulamada çoğunluğun çalışanların gerçek anlamda ortaklığın yönetime katılımının benimsenmediği kanaatindeyiz.

---

<sup>680</sup> Dördüncü Bölüm, Kısım II/D/1.

### III. Anonim Ortaklıkta Yönetim ve Organizasyonun Çalışanların Katılımı ile İlişkisi

#### A. Yönetim Kavramının Çalışanların Katılımı Bakımından Değerlendirilmesi

Anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımının açıklanabilmesi için öncelikle Türk hukukunda anonim ortaklıkların yönetimi ile neyin kastedildiğinin ortaya konulması gerekir. En geniş tanımıyla, anonim ortaklıklarda yönetim bir karar alma ve bunları yürütme işlevidir<sup>681</sup>. Öğretide yönetim kavramı çoğunlukla, daha geniş anlamda “yönetim işlevi” ve daha dar anlamda “yönetim örgütü” olmak üzere ikili bir ayırım yapılarak incelenmektedir<sup>682</sup>.

Yönetimin ilk ve daha geniş olan anlamı, yönetim kuruluna verilen görevler ve yetkiler bütünüdür ifade etmekte olup, bu anlamda kullanılan yönetim bir işlevi anlatmaktadır<sup>683</sup>. Bu işlev, anonim ortaklığın iradesini oluşturmak, açıklamak ve uygulamak bakımından, planlama, yatırım, finansman, alımlar, üretim veya hizmet sunumu ve pazarlama vb. faaliyetlerinin ve tasarruflarının tümünü kapsar<sup>684</sup>. Geniş anlamda yönetim kavramının –yönetim işlevinin– izlerine, TTK'nın “*işletme konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında karar*

---

<sup>681</sup> **Tekinalp** (Yeni Hukuk), s. 237 (12-27a); **Kortunay**, s. 80.

<sup>682</sup> Bir görüşe göre geniş anlamda yönetim, yönetim organına tanınmış olan ve yürütme ve gözetim görevlerini kapsayan yetkileri; dar anlamda yönetim ise yabancı hukuk terminolojilerinde “işletme yönetimi”; Türk hukukunda ise “yönetim” olarak adlandırılan devredilebilir yönetim yetkilerini ifade etmektedir. Bkz. **Altay, S. A.:** Anonim Ortaklıklarda Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2011, s. 93.

<sup>683</sup> **Kırca (Şehirli Çelik/Manavgat)**, s. 526 vd.

<sup>684</sup> **Tekinalp** (Yeni Hukuk), s. 237 (12-27b).

*alınması*” ifadesini içeren 374/1. maddesinde, *yönetimin* devredilebileceğini düzenleyen 367/1. maddesinde ve *yönetimin*, devredilmediği takdirde, yönetim kurulunun tüm üyelerine ait olduğunu öngören 367/2. maddesinde rastlanmaktadır<sup>685</sup>.

Yönetimin ikinci ve daha dar olan anlamına göre ise yönetim, anonim ortaklığı yöneten, yönetim işlevini yerine getiren örgütün adıdır<sup>686</sup>. Yönetim kurulu, yönetimin hem görevlisi hem de yönetim örgütünün (genel müdür, müdürler, yardımcıları, şefler) başıdır<sup>687</sup>. Dar anlamda yönetim kavramının –yönetim örgütünün– izlerine ise TTK’nın “*yönetim kurulu ve kendisine bırakılan alanda yönetim*” ifadesini içeren 374/1. maddesinde ve KYİ’nin yönetim kurulunun *yönetimin performansını* denetleyeceğini öngören 4.1.2. maddesinde rastlanmaktadır.

Bu ikili ayrımın, çalışanların yönetime katılımı bakımından da yapılması mümkündür. Buna göre, çalışanların yönetime katılımı, çalışanların “yönetim işlevine” ve “yönetim örgütüne” katılımı olmak üzere ikiye ayrılabilir. Aradaki fark, çalışanların, yönetim örgütüne katılmadan da yönetim işlevine katılabilecek olmasıdır. Bu katılım, çalışanların yönetime katılım yöntemlerinden çalışma konseyi ve sendika aracılığıyla katılım için geçerlidir. Öte yandan, çalışanların yönetim kurulunda temsil edilmesi yoluyla katılımı, çalışanların hem yönetim örgütüne hem de yönetim işlevine

---

<sup>685</sup> Yönetim işlevinin gerçekleştirilmesi için yapılması gerekenlerin genel çerçevesi ise, KYİ’nin “Yönetim Kurulunun İşlevi” kenar başlıklı 4/1. maddesinde ve TTK’nın yönetim kurulunun devredilemeyecek ve vazgeçilemeyecek görev ve yetkilerinin düzenlendiği 375/1. maddesinde çizilmiştir. Bkz. **Kırca (Şehirli Çelik/Manavgat)**, s. 528

<sup>686</sup> **Kırca (Şehirli Çelik/Manavgat)**, s. 528. TTK’nın 374. maddesi de buna vurgu yapmaktadır. **Tekinalp (Yeni Hukuk)**, s. 237-238 (12-28).

<sup>687</sup> **Küçükgüngör**, s. 310.



katılmaları anlamına gelecektir. Çalışanların yönetim örgütüne de dahil olmak suretiyle, anonim ortaklığın yönetimine katılımı daha kuvvetli olacaktır.

Türk ortaklıklar hukukunda, çalışanların *doğrudan* yönetim işlevine ya da yönetim örgütüne katılabildiği normatif bir düzenleme mevcut değildir. Bununla birlikte, bunun gerçekleştirilebilmesine olanak tanıyan düzenlemeler vardır. Bu düzenlemelerin de yardımıyla, Türk hukukunda anonim ortaklıkta çalışanların hem yönetim işlevine hem de yönetim örgütüne katılabileceği bir yapının nasıl oluşturulabileceğinin anlaşılabilmesi için, öncelikle Türk hukukunda yönetim yapısının ve organizasyonun ve çalışanların katılımının bu yönetim yapısı ve organizasyon içerisinde kendisine nerede yer bulabileceğinin ortaya konulması gerekmektedir. Bu doğrultuda, çalışmamızın bu kısmında öncelikle Türk hukukunda benimsenen tekli yönetim kurulu yapısı, akabinde tekli yönetim kurulu yapısı benimsenmiş olmasına rağmen ikili yönetim kurulu yapısına benzer bir düzenin kurulabileceği yönündeki öğretisi ve mevzuat açıklanacak ve bunların çalışanların yönetime katılımı bakımından etkileri ele alınacaktır.

## B. Anonim Ortaklıkların Kurumsal Yönetim Yapısında ve Organizasyonunda Çalışanlar

### 1. Tekli Yönetim Kurulu Yapısının Çalışanlar Bakımından Değerlendirilmesi

Anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımının tekli yönetim kurulu yapısında da ikili yönetim kurulu yapısında da mümkün olduğu ve bu yönetim yapılarından hangisinin seçildiğinin çalışanların yönetime katılımının kuvveti bakımından diğerine mutlak bir üstünlük sağlamadığı tespit edilmişti<sup>688</sup>. Bununla birlikte, Türk hukuk sisteminde çalışanların yönetime katılımına dair getirilebilecek bir düzen ile ilgili görüşlerimizin ortaya konulabilmesi için, bu konunun Türk öğretisindeki ve mevzuatındaki yerinin de ortaya konulması önemli ve gereklidir.

Türk hukukunda tekli yönetim kurulu yapısı benimsenmiştir. TTK'nın 365. maddesinde anonim ortaklıkların, yönetim kurulu tarafından yönetileceği ve temsil olunacağı belirtilmiş ve –örneğin Alman hukuk sisteminde olduğu gibi– ayrı bir gözetim kuruluna yer verilmemiştir. Türk hukuk sisteminde yönetim ve gözetim yetkileri tek bir organda –yönetim kurulunda– toplanmış olup bu organ anonim ortaklığın işletme politikalarını belirler, kararlar alır, bunları uygular ve bu karar ve uygulamaların gözetimi görevini de yine kendisi yürütür<sup>689</sup>. Bu doğrultuda, Türk

---

<sup>688</sup> Üçüncü Bölüm, Kısım II/A.

<sup>689</sup> **Doğan**, s. 24. Oysa ikili yönetim yapısında gözetim kurulu, yönetim kurulunu gözetler ve denetler. Ayrıca bu iki kurulun sınırları net bir şekilde çizilmiştir. Gözetim kurulu üyesi icra kurulu üyesi olamaz, icra kurulu üyesi de gözetim kurulu üyesi olamaz. Bu iki kurulun görev ve yetkileri kanun

hukuk sisteminde benimsenen mevcut tekli yönetim kurulu yapısı, Almanya hukukunda olduğu gibi, *doğrudan* gözetim kuruluna çalışanları temsilen üye seçilmesi şeklindeki bir sistemi mümkün kılmamaktadır.

Bununla birlikte, Türk hukukunda yönetimin, bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişilere devredilebilmesinin yolu açılmış<sup>690</sup>, yönetim kurulunun üyelerinin tamamının veya bazılarının, sadece devredilemeyen yetkilerle donatılmış olarak, adeta bir gözetim organı gibi işlev görmeleri sağlanmıştır<sup>691</sup>. Bu husus TTK'nın gerekçesinde, yönetim organının kendi içerisinde iki gruba ayrılabilceği, ilk grupta karar alıp yürütme yetkisini haiz yönetim kurulu üyelerinin (*executive*), ikinci grupta ise, bu yetkileri haiz olmayıp, birinci gruba giren üyeleri gözetim ve denetim altında tutan (*non-executive*) üyelerin yer alabileceği<sup>692</sup> ve “*yönetimin tek kurullu (monist) rejime göre şekillenmesine veya Almanya'da uygulanan iki organlı (dualist) anlayış uyarınca oluşturulmasına*” olanak verildiği<sup>693</sup> belirtilerek vurgulanmıştır.

Bu imkân, Türk hukukunda yönetim kurullarının ikili yönetim kuruluna benzer bir şekilde oluşturulabilmesini mümkün kılar. Öte yandan, bu imkân kullanılsa bile

---

ile açıkça düzenlenmiştir ve esas sözleşmede bunun aksi kararlaştırılmaz. Bkz. **Hacımahmutoğlu**, s. 167.

<sup>690</sup> Dördüncü Bölüm, Kısım IIV/C/2.

<sup>691</sup> **Yanlı, V.:** “Anonim Şirketlerin Vergi Borçlarından Kanunî Temsilcilerinin Sorumluluğuna İlişkin Bazı Hususlar”, *Batider* 2013, C. 29, S. 4, s. 74; **Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat)**, s. 592. Esasen bu iki yönetim kurulu yapısı teoride farklılıklar gösterse de uygulamada giderek birbirine yaklaşmaktadır. Bkz. **Küçükgüngör**, s. 90-91. Örneğin ikili yönetim kurulu sisteminde, gözetim kurulu ile yönetim kurulunun daha sıkı bir işbirliği içinde çalışmasına yönelik yöntemler oluşturulmakta, buna karşılık tekli yönetim kurulu sisteminde ise yönetim yetkileri kısmen veya tamamen devredilmek suretiyle ikili yönetim kurulu sistemine yakın bir uygulama geliştirilmektedir. Bkz. **Doğan**, s. 34.

<sup>692</sup> Genel Gerekeç kn. 90.

<sup>693</sup> TTK md. 367 gerekçesi

gerçek anlamda bir ikili yönetim kurulu yapısından sistemden bahsedilemez. TTK'nın 367. maddesi uyarınca yönetim kurulunun yönetim yetkilerini kısmen ya da tamamen devretmesi mümkünse de bu durumda da yönetim kurulundan bağımsız ayrı bir organ yaratılmadığı vurgulanmıştır<sup>694</sup>. Türk hukukundaki bu “fiili” ikili yönetim kurulu yapısının, çalışanların yönetime katılımı bakımından da ayrıca ele alınması gereklidir. Bu doğrultuda çalışmamızın bu kısmında, Türk hukukunda “tekli” yönetim kurulu yapısındaki, icrada görevli olan ve olmayan yönetim kurulu üyeliği şeklindeki “ikili” ayırım, Alman hukuk sistemindeki kodeterminasyon sistemi ile karşılaştırılarak ele alınacaktır. Türk hukukunda çalışanların yönetime katılımını mümkün kılan diğer düzenlemeler ve önerilerimiz ise bir sonraki başlıkta açıklanmaktadır.

## **2. İcrada Görevli Olan ve Olmayan Yönetim Kurulu Üyeliği Ayırımının Çalışanlar Bakımından Değerlendirilmesi**

TTK'da icrada görevli olan ve olmayan yönetim kurulu üyesi ayırımına ilişkin açık bir hüküm bulunmamakta olup bu ayrıma KYİ'nin 4.2.3. maddesinde rastlanmaktadır<sup>695</sup>. Anılan hükme göre icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyesi, *“yönetim kurulu üyeliği haricinde şirkette başkaca herhangi bir idari görevi bulunmayan ve şirketin günlük iş akışına ve olağan faaliyetlerine müdahil olmayan kişi”* olarak tanımlanmıştır<sup>696</sup>. Aynı maddede yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun

---

<sup>694</sup> **Hacımahmutoğlu**, s. 167.

<sup>695</sup> İcracı ve icracı olmayan yönetim kurulu üyesi ayırımının halka açık ortaklıklar için Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ'de (Seri: X, No: 22) yer verildiği görülmektedir. Bunun yanı sıra Bankacılık Kanunu'nun 23. maddesinde de bu ayrıma yer verilmiştir. Benzer şekilde Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik'in 4. ve 6. maddelerinde de bu ayrıma rastlanmaktadır.

<sup>696</sup> Bir görüşe göre, KYİ'nin 4.3.2. maddesinde icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinin çoğunluk olması gerektiğinin zorunlu olduğu, bunun gerçekleştirilebilmesi için de (yani icrada

icrada görevli olmayan üyelerden oluşacağı düzenlenmiştir. KYİ'nin 4.3.3. maddesi uyarınca ise icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabilme niteliğine sahip bağımsız üyeler bulunur<sup>697</sup>.

İcrada görevli olan ve olmayan yönetim kurulu üyeliği kavramı kurumsal yönetim anlayışının ürünü olup yönetim veya temsil sorumluluğundan doğabilecek çıkar çatışmalarını önlemek amacıyla geliştirilmiştir<sup>698</sup>. İcrada görevli olmayan

---

görevli olmayan yk üyesinden bahsedebilmek için) yönetimin devri yapılması gerektiği, zira eğer yapılmazsa, yönetim kurulu üyelerinin tamamının Kanun'dan dolayı ortaklığın tüm faaliyetlerinde, dolayısıyla icrai nitelikteki faaliyetlerde de görevli ve yetkili olacağını, bu doğrultuda payları borsada işlem gören her ortaklıkta, TTK'nın 367. maddesine göre yapılacak devir işlemine ihtiyaç bulunduğu yönünde bkz. **Yanlı**, s. 75. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin icracı olmayan yönetim kurulu üyesi niteliği taşıması gerekliliği nedeniyle, KYİ'ye tabi olacak her ortaklıkta, yönetim kurulunun TTK'nın 367/1. maddesi uyarınca yetki devri yapmasının zorunlu olduğu yönünde bkz. **Gürbüz Usluel, A. E.:** "İcra Kurulu", TBB Dergisi 2019, S. 142, s. 375-376. Benzer şekilde bir yönetim kurulunda icrada görevli olmayan veya bağımsız yönetim kurulu üyelerinden bahsedilebilmesi için, o yönetim kurulunda yönetimin devredilmiş olması gerektiği yönünde bkz. **Ay Kaplan**, s. 135. İcrada görevli olmanın belirlenebilmesi için bunun nesnel ölçütlere oturtulması gerektiği, yönetim veya temsil yetkisinin (sorumluluğun) devredildiği kişilerin icrada görevli sayılacağı, yönetim kurulunda yetki devri olmasa bile, HAAO'da yönetim kurulu üyeliği dışında görev üstlenilmesinin de icrada görevli olmak sonucunu doğurabileceği, yönetim kurulu başkanının ve yönetim kurulu vekilinin, sırf bu sıfatları sebebiyle icrada görevli sayılmayacakları; yönetim kurulunda icrada görevli olmanın nesnel ölçütlerine uygun bir üyenin bulunmaması halinde, icrada görevli olmayan üyelerin işlevlerinin, yönetim kurulu tarafından kurul halinde yerine getirileceği, kurumsal yönetim bakımından önemli olanın menfaat çatışmalarının engellenmesi olduğu ve kurul halinde kullanılan yetkinin bu amaca hizmet edeceği, bu doğrultuda icrada görevli yönetim kurulu üyesi yoksa, tüm üyelerin icrada görevli olmayan üye olarak nitelendirilmesi gerektiği yönünde bkz. **Manavgat, Ç.:** "Halka Açık Anonim Ortaklıkların Yönetim Kurulunda Yetki Devri Zorunlu mudur?", Terazi Hukuk Dergisi 2019, C. 14, S. 151, s. 35-36; **Manavgat, Ç.:** "Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin İşlevleri ve Sahip Olmaları Gereken Nitelikler", Batider 2014, C. 30, S. 1, s. 43. Ayrıca bkz. **Odman Boztosun, A.:** Hukuksal Açıdan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği, Seçkin Yayınları, Ankara 2013, s. 44-45.

<sup>697</sup> İcracı olmayan veya yönetimde yer almayan yönetim kurulu üyesi kavramı, sıklıkla "bağımsız yönetim kurulu üyesi" ile karıştırılmaktadır. Oysa bu iki kavram birbirinden farklıdır. Bir kere, icracı olmayan yönetim kurulu üyesi bağımsız yönetim kurulu üyesi kavramına göre daha genel olup bağımsız yönetim kurulu üyesi kavramı çoğunlukla icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin bir alt türü olarak kullanılmaktadır. İcracı olmayan yönetim kurulu üyesinin KYİ'nin 4.3.7. maddesinde yer alan bağımsızlık şartlarını haiz olması halinde ise bağımsız yönetim kurulu üyesi sayılacağı açıktır. Bağımsız yönetim kurulu üyesi, ortaklığın yönetiminin lütfuna erişmeye ihtiyacı ya da eğilimi olmayan, yönetim kurulu toplantısı sırasında veya bunun dışında, yönetimin kararlarına veya eylemlerine ilişkin kaygılarını açıkça dile getirebilecek olan kimse olarak tanımlanmaktadır. Türk hukukunda, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeliğinin bir üst kavram olarak kabul edildiği, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ise bu üst kavram altında düzenlendiği görülmektedir. Ayrıca bkz. **Özkorkut**, s. 33.

<sup>698</sup> Bu sebeple bu kavramı yönetim ve temsil görev ve yetkilerini kapsayacak şekilde geniş kapsamda anlamak gerekir. Bkz. **Manavgat** (Yetki Devri), s. 32-33.

yönetim kurulu üyelerinin, yönetim veya temsil görevinin gerçekleştirilmesi sürecini gözetim altında tutması, ortaklığın yönetim kurulunda menfaat dengesinin ve etkinliğin sağlanmasına yardımcı olacaktır<sup>699</sup>. İcrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri, ortaklığın yönetim faaliyetlerinin dışında olduğundan, menfaat çatışması en düşük seviyede tutulabilecek ve bu doğrultuda bu yönetim kurulu üyelerinin, alınacak kararlarda, ortaklığın menfaatini ön plana almaları ve bu yönde oy kullanmaları kolaylaşacaktır<sup>700</sup>.

İcrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinin veya KYİ'deki şartları sağlamak şartıyla, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, çalışanların menfaatinin korunması bakımından yardımcı bir mekanizma olup olmadığının incelenmesi önemlidir. Bunun için ise icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeliği kavramının Anglo-Amerikan hukukundaki ve Alman hukukundaki farklılıklarının ortaya konulması gerekir. ABD ve İngiltere'de icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinin, vekâlet sorunu olarak adlandırılan ve *yöneticilerle, pay sahipleri* arasında ortaya çıkan çıkar çatışmalarının dengelenmesi işlevini görmeleri amaçlanmaktadır<sup>701</sup>. Bu hukuk sistemlerinde, tekli yönetim kurulu yapısı benimsendiğinden, bu kurulda icrada görevli olmayan üyelerin bulunmasını ve bunların gözetim yükümlülüğünü

---

<sup>699</sup> **Manavgat** (Yetki Devri), s. 33. İcracı üyeler ortaklığın yönetimini aktif olarak üstlenmekte, icracı olmayan üyeler ise gözetim yetkisini kullanmakta ve ikili yönetim kurulu yapısına uygun bir sistem oluşturulmaktadır. Bkz. **Doğan**, s. 25. İcracı yönetim kurulu üyeleri ortaklığın işlerini yürütmekle görevli olan icrai yetkileri haiz olan üyeleri, icracı olmayan yönetim kurulu üyeleri ise icrai yetkileri haiz olmamakla birlikte icracı yönetim kurulu üyeleri üzerinde gözetim yetkisine sahip üyelerdir. Bkz. **Gürbüz Usluel** (İcra Kurulu), s. 370. Bu doğrultuda icracı olmayan yönetim kurulu üyeleri, menfaat çatışmalarının olabileceği ilgili taraf işlerini gözetlemek suretiyle bir kontrol mekanizması olarak çalışabilir ve yönetim kurulundaki oy güçlerini, ortaklığın standartlara uygun hareket etmesini sağlamak yönünde kullanabilir. Bkz. **Özkorkut**, s. 27-30; **Kortunay**, s. 22-23; **Doğan**, s. 25; **Küçükgüngör**, s. 318; **Pahlı**, s. 55.

<sup>700</sup> **Ayan**, s. 67.

<sup>701</sup> **Manavgat** (Yetki Devri), s. 34.

yerine getirmek suretiyle bir kontrol mekanizması olarak çalışması hedeflenmektedir<sup>702</sup>. Oysa Alman hukukunda icrada görevli olmama koşulunun gerçekleştirilebilmesi için, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri yalnızca gözetim kurulunda bulunabilmektedir. Gözetim kuruluna seçilen üyeler ise, özellikle bağımsız olmadıkları için seçilen üyelerdir<sup>703</sup>. Her ne kadar gözetim kurulu üyelerinin sorumluluğu “ortaklığın menfaatinin gözetilmesi yönünde hareket etme” ölçüsüyle değerlendirilse de, çalışan temsilcilerinin ortaklığın çalışanlarının menfaatini gözetmek yönünde de yükümlülüğü vardır.

Öğretide de ABD hukukundaki ve Alman hukukundaki icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri arasındaki farka dikkat çekilmiştir. ABD hukukunda, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinin –bağımsız yönetim kurulu üyelerinin<sup>704</sup>– vekâlet sorunun çözülebilmesi amacıyla öngörüldüğü, bu kavramın getirilmesinin amacının pay sahiplerinin menfaatini korumak olduğu ifade edilmektedir<sup>705</sup>. Benzer şekilde, Alman hukukunda mevcut olan ve yönetim kurulunun görevinin, sadece pay sahiplerinin değil, çalışanlar başta olmak üzere, diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarının da gözetilmesi olduğunu savunan yaklaşımın, ABD hukukunda benimsenmediği ileri

---

<sup>702</sup> *Cadbury* Raporu’nun 4.1. maddesi uyarınca tekli yönetim kurulu yapısını benimseyen İngiltere’de yönetim kurulu iki grup üyeden oluşmaktadır. İlk grup iş hayatında tecrübeli icrada görevli yönetim kurulu üyelerinden, ikinci grup ise ortaklığın faaliyetlerine daha geniş bir bakış açısı getirebilecek ve gözetim görevini üstlenecek icracı olmayan üyelere oluşmaktadır.

<sup>703</sup> **Küçükgüngör**, s. 134.

<sup>704</sup> İngiliz hukukunda icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyesinin, bağımsız yönetim kurulundan farkı anlatılırken, icracı olmayan yönetim kurulu üyesinin, icrai bir görev almayan yönetim kurulu üyesi olduğu, o zaman ortaklığın çalışanının icracı olmayan yönetim kurulu üyesi olabileceği, bununla birlikte çalışan ortaklığa bağlı olduğu için bunun bağımsız yönetim kurulu üyesi olamayacağı ifade edilmiştir. Bkz. **Küçükgüngör**, s. 183.

<sup>705</sup> **Clarke, D. C.**: “Three Concepts of the Independent Director”, *Delaware Journal of Corporate Law* 2007, C. 32, S. 1, s. 84.

sürülmektedir<sup>706</sup>. Bu doğrultuda Alman hukukundaki icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeliğinin, özellikle kodeterminasyon modeli sebebiyle, her zaman pay sahiplerini korumaya yönelmediği ve icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinin işlevinin, Anglo-Amerikan hukuk sistemine kıyasla farklı olduğu ifade edilmektedir<sup>707</sup>.

Çalışanların menfaatinin korunması bakımından bir inceleme yapılacak olursa, tekli yönetim kurulu yapısı içerisindeki bu ikili yapının, icracı olmayan yönetim kurulu üyelerini Alman hukuk sistemindeki “gözetim kurulu”na yaklaştırdığı doğrudur. Öte yandan tekli yönetim kurulu yapısında yönetim kurulunda görev alan icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinin, ikili yönetim kurulu yapısında gözetim kurulunda görev alan icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinin üstlendiği işlevi tam anlamıyla üstelenemeyeceği kanaatindeyiz. Bu doğrultuda, tekli yönetim kurulunda icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri her ne kadar gözetim görevini üstlenecekse de, bu düzen, Alman hukukundaki kodeterminasyon sisteminden farklı olacaktır.

---

<sup>706</sup> **Küçükgüngör**, s. 161.

<sup>707</sup> **Küçükgüngör**, s. 197-198. Gözetim kurulu üyelerinin tüm menfaat sahiplerinin çıkarını gözetmekle yükümlü olduğu, hatta çalışan temsilcilerinin çalışanların menfaatinin, bankaların temsilcilerinin bankaların menfaatinin ön planda tutması şeklindeki mevcut sistemin, ortaklığın menfaatinin gözetilmesi bakımından zedeleyici olacağı ileri sürülmüştür. Bkz. **Saenger, I.:** “Conflicts of Interest of Supervisory Board Members in a German Stock Corporation and the Demand for their Independence”, Corporate Governance Law Review 2005, C. 1, S. 1, s. 158. Ayrıca gözetim kurulundaki çalışan temsilcilerinin, olması gereken bağımsızlığı bozacağı ifade edilmektedir. Bkz. **Saenger**, s. 168. Bununla birlikte, Alman hukuk sistemindeki ikili yönetim kurulu yapısının uzun yıllardır uygulandığı ve kendine has da olsa oturmuş bir sistem olduğu unutulmamalıdır.



Türk hukukundaki icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeliği kavramının çalışanların yönetime katılımı bakımından doğrudan bir etkisi bulunmasa da, dolaylı etkileri olduğu söylenebilir. Nitekim icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri gerek ortaklığın geleceğine ilişkin stratejik plânlamada nesnel bir öngörü ile politikalar geliştirilmesine katkı sağlamak, gerek ortaklığın faaliyetlerine daha geniş bir açıyla bakmak suretiyle hem yönetim düzeyinde hem yönetim işlevi üstlenmeyen çalışanlar düzeyinde performansı artırıcı önlemler almak, gerek bu sürecin işletilmesine hizmet edecek stratejik personel istihdamında yardımda bulunmak şeklinde katkıları ile menfaat çatışmalarını azaltarak<sup>708</sup>, ortaklığın menfaatini artıracak ve koruyacak işlevler üstlenmektedir<sup>709</sup>. Özellikle KYİ'ye göre bağımsız yönetim kurulu niteliğini haiz olan üyeler için, bazı yönetim kurulu kararlarının alınmasının engellenebilmesi ve kamunun aydınlatılması gibi daha baskın yetkiler de öngörülmüştür<sup>710</sup>. Bunlara ilaveten, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinin ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, yönetim kurulunun etkin çalışmasını sağlayacak komitelerde yer aldığı bir sistem yaratılmıştır. Tüm bu sayılanlar, öncelikle ortaklığın, ancak bununla birlikte, çalışanlar da dahil olmak üzere, diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarını da

---

<sup>708</sup> OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde "Kurumsal Yönetimde Menfaat Sahiplerinin (Paydaşların) Rolü" başlığı altında bağımsız yönetim kurulu üyelerine yer verildiği görülmektedir. Buna göre, menfaat sahipleri haklarının ihlal edildiğini düşünüyorsa, şahsen veya ortaklığın benimsediği şikâyet mekanizmaları aracılığıyla bağımsız bir yönetim kurulu üyesine doğrudan ulaşabilmelidir. TÜSİAD Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu'nda da, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, ortaklığın çıkarlarını ön planda tutabilme gücü ve alınan kararlarda tarafsız olabilme avantajı bulunduğu belirtilmiş ve yönetim kurulunda bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunlukla bulunmasının, kurumsal yönetim kurallarının doğru ve tarafsız uygulanabilmesi için bir ön koşul olduğu ifade edilmiştir.

<sup>709</sup> KYİ'nin 4.3.2. maddesine uymak zorunluğu sebebiyle icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyesi olacağı ve bunların görüşlerinin belirleyici olacağı yönünde bkz. **Manavgat** (Yetki Devri), s. 35. İcrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinin, ortaklığın rutin işleyişinde etkili olmamalarına rağmen, karar alma sürecinde belirleyici oldukları yönünde bkz. **Ayan**, s. 66-67. İcrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinin işlevlerini yerine getirebilmesinin, yönetim sürecinde etkilerinin olmasına bağlı olduğu, bunların yaptığı çalışmaların yalnızca bir niyet açıklaması niteliğinde olmaması gerektiği yönünde bkz. **Manavgat** (Yetki Devri), s. 34-35.

<sup>710</sup> **Ayan**, s. 79.

korumak üzere getirilmiştir. Bu doğrultuda ortaklıkların, bu düzenden yararlanarak çalışanların karar alma mekanizmalarında yer almasını sağlaması mümkündür.

### C. Çalışanların Yönetime Katılımına Olanak Tanıyan TTK Düzenlemeleri

#### 1. Belirli Grupların Yönetim Kurulunda Temsil Edilmesi Yoluyla Çalışanların Yönetime Katılımı

TTK'nın 360. maddesi uyarınca, bir anonim ortaklıkta pay sahibi olmak koşulunu sağlayan çalışanların bir grup olarak, esas sözleşmede hüküm bulunmak şartıyla, yönetim kurulunda temsil edilmesi ve böylece ortaklığın karar alma mekanizmasına en yüksek seviyede katılması mümkündür. Anılan maddede, esas sözleşmede hüküm bulunması koşuluyla, belirli pay gruplarına<sup>711</sup>, özellik ve nitelikleriyle belirli bir grup oluşturan pay sahiplerine<sup>712</sup> ve azlığa<sup>713</sup> anonim ortaklığın

---

<sup>711</sup> Belirli pay gruplarından ne kastedildiği TTK'nın 360. maddesinde veya madde gerekçesinde açıkça ortaya konulmamıştır. Bu durumda belirli pay gruplarının neler olacağına belirlenmesi tarafların iradesine bırakılmış olup bunlar esas sözleşmede istenildiği şekilde tanımlanabilir. Örneğin, esas sözleşmede, (A) grubu payların kâr payında imtiyazlı paylar, (B) grubu payların oy hakkında imtiyazlı paylar, (C) grubu payların tasfiye payında imtiyazlı paylar olarak belirlenmesi mümkündür. Bkz. **Oğuz, E.:** Anonim Şirket Yönetim Kurulunda Belirli Grupların Temsil Edilme Hakkı, Seçkin Yayınları, İstanbul 2019, s. 66. TTK'nın 360. maddesi uyarınca yönetim kurulunda temsil hakkı, yalnızca bir paya değil, grubun tümüne tanınacağından, pay sahiplerinin kişiliklerinin bir önemi bulunmamaktadır. Dolayısıyla, bu hakkın tanındığı gruba dahil bir payın devri halinde, yeni pay sahibi kendiliğinden bu gruba dahil olur ve bu hakkı kullanır.

<sup>712</sup> Bu hakkın tanınabilmesi için ilk şart esas sözleşmede hüküm bulunması, ikinci şart ise bu kümenin, ilgili esas sözleşme hükmünde şüpheye veya duraksamaya yer vermeyecek şekilde somutlaştırılmasıdır. Bkz. **Oğuz**, s. 69. Bu somutlaştırmaya örnek olarak, bir ailenin mensubu veya ortaklığın çalışanı olmak veya belirli bir meslek grubuna dahil olmak verilebilir.

<sup>713</sup> TTK'nın 360. maddesinde ya da madde gerekçesinde azlığın tanımı yapılmamışsa da gerekçede azlığın yalnızca bir oranı ifade edemeyeceği belirtilmiştir. Bu anlamda azlığın, yalnızca bir yüzde olmadığı, fiili azınlık kapsamına girdiği ve öğretilde, ortaklığın yönetiminde etkili %50'den fazla oya sahip olan çoğunluk karşısındaki pay sahipleri grubu olarak tanımlandığı görülmektedir. Bkz. **Karasu, R.:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulunda Belirli Grupların Temsil Edilme Hakkı, II. Ticaret Hukuku Uluslararası Sempozyumu Tebliği, Kasım 2015, s. 35; **Eminoğlu**, s. 233. TTK'nın 360. maddesi anlamında azlığa yönetimde temsil hakkı tanınması, azlığın tanımının yapılması ve

yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınabileceği ve bu şekilde yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınan payların imtiyazlı sayılacağı düzenlenmiştir<sup>714</sup>. TTK'nın bu hükmü ile çalışanların yönetime katılımı arasındaki bağlantı, çalışanların, yukarıda ikinci küme olarak anlatılan özellik ve nitelikleriyle belirli bir grup oluşturan pay sahipleri grubunda yer alması durumunda söz konusu olabilir. Dolayısıyla, önce bu kümenin ne anlama geldiği, akabinde yönetime katılımın nasıl gerçekleşebileceği açıklanacaktır.

Özellik ve nitelikleriyle belirli bir grup oluşturan pay sahiplerine yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınması TTK ile getirilmiş bir yeniliktir<sup>715</sup>. Madde gerekçesinde, belirli pay sahipleri gruplarının, yan sanayi mensupları, bayiler vb. şekilde meslekler veya işletme konuları gibi ölçütlerle kolaylıkla belirlenebileceği ifade edilmiştir. Yönetim kurulunda temsil hakkının tanınacağı belirli pay sahiplerinin özellik ve niteliklerinin neler olabileceğine dair bir sınırlama getirilmemiş olup, bunun belirlenmesi konusunda, TBK'nın 27. maddesine aykırılık teşkil etmemesi<sup>716</sup> ve ilgili özellik ve niteliğin, imtiyazın belirliliği ilkesini ihlal etmeyecek derecede devamlı

---

niteliklerinin belirlenmesindeki zorluklar sebebiyle sınırlı kalmıştır. Ayrıca bkz. **Pulaşlı** (Şerh), s. 1849 vd.; **Kırca (Şehirli Çelik/Manavgat)**, s. 431.

<sup>714</sup> TTK'nın 360. maddesi, yönetimde temsil edilme hakkı bakımından halka açık anonim ortaklıklarla halka kapalı anonim ortaklıklar arasında bir ayrım yapmıştır. Buna göre halka açık anonim ortaklıklarda TTK'nın 360. maddesi uyarınca tanınacak temsil edilme hakkı yönetim kurulu üye sayısının yarısını aşamayacaktır.

<sup>715</sup> TTK'nın 478/2. maddesi uyarınca kural imtiyazın paya tanınmasıdır. Dolayısıyla “özellik ve nitelikler” ve “azlık” için buradaki yenilik, imtiyazın paya değil, pay sahibine tanınmasından kaynaklanmaktadır. Bkz. **Kırca (Şehirli Çelik/Manavgat)**, s. 427.

<sup>716</sup> TBK'nın 27/1. maddesi uyarınca “*Kanunun emredici hükümlerine, ahlaka, kamu düzenine, kişilik haklarına aykırı veya konusu imkânsız olan sözleşmeler kesin olarak hükümsüzdür*”. Bu hakkın tanınacağı pay sahibi grubunun özelliklerinin ve niteliklerinin belirlenmesinde genel ahlakın, emredici hükümlerin ve temel hak ve özgürlükler ile ayrımcılık yasasının sınır teşkil edeceği yönünde bkz. **Eminoğlu, C.:** “TTK m. 360 Hükmüne Göre Yönetim Kurulunda Temsil Edilme Hakkının Tanınabileceği Gruplar, Hakkın Hukuki Niteliği ve İcrası”, Sermaye Şirketleri Hukukunda Güncel Gelişmeler Sempozyumu, XII Levha Yayıncılık, İstanbul 2020, s. 343.

olması koşuluyla, sözleşme özgürlüğünün geçerli olduğu ifade edilmektedir<sup>717</sup>. Bu doğrultuda, anonim ortaklığın çalışanı olmak şeklinde getirilecek bir ölçütün, özellikleri ve nitelikleriyle belirli bir grup oluşturan pay sahibi grubu teşkil edeceği açıktır<sup>718</sup>.

Çalışanların, özellik ve nitelikleriyle belirli bir grup oluşturarak, TTK'nın 360. maddesi uyarınca anonim ortaklığın yönetim kurulunda temsil edilebilmesi için bazı şartların gerçekleşmiş olması gerekir. Bunlardan ilki, pay sahibi olma şartıdır. TTK'daki yenilik ile imtiyazın paya bağlanması zorunluluk teşkil etmese de TTK'nın 360. maddesi gereği, pay sahibi olmayanlara, yönetim kurulunda temsil hakkı tanınmaz<sup>719</sup>. Dolayısıyla çalışanların, bu hakkı kullanarak ortaklığın yönetimine katılabilmeleri için, ortaklıkta pay sahibi olmaları zorunludur. İkinci şart, bu hakkın esas sözleşmede öngörülmüş olmasıdır. Bu hak, ilk esas sözleşme ile veya daha sonra genel kurulun alacağı bir karar ile esas sözleşmenin değiştirilmesi suretiyle tanınabilir. Üçüncü şart, hakkın sahibi ve konusu bakımından imtiyazın şüpheye yer vermeyecek şekilde tanınmasıdır<sup>720</sup>. Örnek vermek gerekirse, “*bir yönetim kurulu üyesinin*

---

<sup>717</sup> **Ölmez, F.:** Belirli Grupların Anonim Şirket Yönetim Kurulunda Temsili, XII Levha, İstanbul 2021, s. 169.

<sup>718</sup> Belirli grupların yönetim kurulunda temsil edilmesi konusunda ortaya konulan eserlerde, özellikleri ve nitelikleri ile belirli bir grup oluşturan pay sahiplerine örnek olarak ortaklığın çalışanları verilmektedir. Bkz. **Kendigelen, A.:** Anonim Ortaklıkta Yönetime Katılma Haklarında İmtiyaz, 1. Basım, Beta Yayınları, İstanbul 1999, s. 202; **Ölmez,** s. 170. Çalışanların anonim ortaklık yönetime katılmasına olanak tanıyan “özellikleri ve nitelikleri ile belirli bir grup oluşturan pay sahipleri” grubu, belirli pay gruplarından farklı olarak, payları değil pay sahiplerini ön plana çıkılmaktadır. Bir başka ifadeyle, pay devri söz konusu olduğunda, yeni pay sahibi doğrudan ve kendiliğinden yönetim kurulunda temsil hakkını iktisap etmez; bunun için onun da esas sözleşmede belirlenmiş olan özellik ve nitelikleri haiz olması, örneğin onun da ortaklığın çalışanı olması gerekir. Benzer şekilde pay sahibi, bu özellik ve nitelikleri kaybederse, örneğin ortaklıkla arasındaki iş ilişkisi sona ererse, yönetim kurulunda temsil hakkı da sona erer. Bu doğrultuda, ortaklıkta o özellik ve nitelikte ne kadar pay sahibi olduğuna göre, yönetimi kurulunda temsil edilen pay sahibi sayısı değişiklik gösterecektir. Bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat),** s. 427-428.

<sup>719</sup> **Ölmez,** s. 130-131.

<sup>720</sup> **Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat),** s. 428.

*ortaklıkta çalışan 25 yaşından büyük pay sahipleri arasından seçileceği*” şeklinde bir hüküm getirilmesi mümkündür. Bununla birlikte esas sözleşmede “*bir yönetim kurulu üyesinin tedarikçiler ve çalışanların önereceği adaylar arasından seçileceği*” şeklinde bir hüküm İPSÖK’ün anlamını yitirmesine sebebiyet verecektir<sup>721</sup>. Nihayet son şart, özellikleri ve nitelikleriyle belirli bir grup oluşturan pay sahiplerine, üstün bir hak tanınması, bir başka ifadeyle, payın normalde sahip olacağı haktan farklı, ayrıcalıklı bir hakka sahip olmasıdır<sup>722</sup>. Pay sahiplerine, anonim ortaklık çalışanı olmaları sebebiyle, yönetim kurulunda temsil edilme şeklinde tanınacak bir hakkın, bu paylara tanınmış üstün bir hak olduğu konusunda tereddüt yoktur<sup>723</sup>.

TTK’nın 360. maddesine göre, anonim ortaklık çalışanlarına yönetim kurulunda temsil edilme hakkının iki şekilde tanınması mümkündür. Bunlardan ilki yönetim kurulu üyelerinin, maddede sayılan gruplar arasından seçilmesi, ikincisi ise bunlara yönetim kurulu üyeliği için aday önerme hakkı tanınmasıdır<sup>724</sup>. Bununla birlikte, esas sözleşmede doğrudan bu iki haktan hangisinin tanındığı açıkça belirtilmeyerek, örneğin “*ortaklıkta çalışan pay sahipleri, yönetim kurulunda bir üye ile temsil edilir*” şeklinde bir esas sözleşme hükmü mevcut olabilir. Bu durumda ortaklığın çalışanı olan pay sahiplerine tanınan hakkın, hak sahiplerine bir tercih hakkı

---

<sup>721</sup> Zira farklı pay sahibi gruplarının (verilen örnekte çalışanlar ile tedarikçilerin) menfaatleri farklı olduğundan esas sözleşmede yapılan bir değişikliğin bunlardan birinin menfaatini korurken diğerinin aleyhine olabileceği, dolayısıyla menfaatin ihlal edilip edilmediğinin belirlenmesinin imkânsızlaşacağı ve İPSÖK’ün anlamını yitireceği ifade edilmektedir. Bkz. **Ölmez**, s. 173-174.

<sup>722</sup> **Ölmez**, s. 130-135.

<sup>723</sup> **Ölmez**, s. 134.

<sup>724</sup> Yönetim kuruluna aday önerme hakkı, belirli gruba dahil münferit paylara değil, belirli bir gruba dahil tüm paylara tanınmış esas sözleşmeye dayalı özel bir haktır. Ayrıca bkz. **Pulaşlı** (Şerh), s. 1850 vd. Genel kurul devre dışı bırakılarak, doğrudan yönetim kuruluna üye göndermek mümkün değildir. Bkz. **Kırca** (Şehirali Çelik/Manavgat), s. 433.

tanınması sebebiyle bunların daha lehine olduğu düşünölen, aday önerme hakkı olduğu şekilde bir yorum yapılması gerektiği ileri sürölmektedir<sup>725</sup>.

Çalışanlara yönetim kurulunda temsil edilme hakkının tanınabileceği ilk yöntemde, genel kurul, esas sözleşmede belirlenen sayıda yönetim kurulu üyesini, anonim ortaklığın çalışanları arasından seçecektir. Bu yöntem, anonim ortaklıkta çalışan pay sahiplerine tanınacak aday gösterme hakkı ile kıyaslandığında uygulanması daha kolay olan bir yöntemdir. Zira bu yöntemde hakkın kullanılabilmesi için pay sahiplerinin toplanması ve karar alması gerekmekte; genel kurul doğrudan anonim ortaklıkta hem pay sahibi hem çalışan olan kişiler arasından bir yönetim kurulu üyesi seçebilmektedir<sup>726</sup>. Öte yandan, aday gösterme yöntemi, bu adayın belirlenebilmesi ve genel kurul toplantısından önce genel kurula bildirilebilmesi için belirli bir sürecin işletilmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla, bu yöntem için, anonim ortaklıkta pay sahibi olan çalışanların bu haklarını nasıl kullanacağına dair daha ayrıntılı değerlendirmeler yapılmalıdır<sup>727</sup>.

Bu doğrultuda öncelikle belirtmek gerekir ki TTK'da aday önerme sürecinin nasıl işletileceğine dair bir düzenleme bulunmamaktadır. Anonim ortaklıkta çalışan pay sahiplerinin, yönetim kurulunda kendilerini temsil edecek bir üyeyi nasıl ve ne zaman önerebileceğine dair esas sözleşmede hüküm öngörölmüşse, bu süreç

---

<sup>725</sup> **Kendigelen**, s. 260. Benzer yönde bkz. **Ölmez**, s. 192-193.

<sup>726</sup> **Ölmez**, s. 192.

<sup>727</sup> Belirtmek gerekir ki, her iki yöntemde de bu hak, pay sahipleri bakımından münferiden değil, grup olarak kullanılmaktadır. İlk yöntemde, genel kurul çalışanlar arasından bir yönetim kurulu üyesi seçmesi, grup olarak imtiyazın kullanıldığı anlamına gelmektedir. Aday gösterme yönteminde ise zaten çalışanların birlikte hareket edip karar almaları gerekmektedir. Hakkın grup halinde kullanılabilmesi yönünde bkz. **Kendigelen**, s. 211.

işletilecektir. Öte yandan esas sözleşmede yalnızca çalışanların yönetim kuruluna bir ya da daha fazla aday önereceği şeklinde bir hüküm getirilmişse, bir başka ifadeyle hakkın nasıl kullanılacağına dair ayrıntılı düzenlemeler öngörülmemişse, bu durumda bu sürecin nasıl işleyeceğinin tespit edilmesi gerekir. Öğretide bir görüş, toplantı yeri, zamanı, yetersayılar, karar alınması vb. konularda, niteliğine uygun düştüğü ölçüde, İPSÖK hükümlerinin uygulanmasının isabetli olacağını ileri sürmüştür<sup>728</sup>. Bir başka görüşe göre ise, İPSÖK hükümlerinin ağırlaştırılmış yetersayılar ve koşullar içerdiği, hak sahibi grup tarafından aday önerme sürecine bunların uygulanmasının amacı aşacağı ve süreci zorlaştıracığı, bunun yerine genel kurula ilişkin ilkelerin uygun geldiği ölçüde uygulanabileceği savunulmuştur<sup>729</sup>.

TTK'nın 360. maddesi uyarınca tanınacak aday önerme hakkına yönelik süreç, genel kurul hazırlık işlemi olarak kabul edilmektedir<sup>730</sup>. Bu nedenle, hakkın tanındığı pay sahiplerinin, adaylarını belirlemeleri için toplantıya davet edilmesinin, yönetim kurulunun sorumluluğunda olduğu ileri sürülmüştür<sup>731</sup>. Bizim de katıldığımız diğer bir görüşe göre ise, yönetim kurulunun yapacağı genel kurula çağrıda ve ilanlarda, aday önerme toplantısına ilişkin kısa bir açıklamanın bulunmasının yeterli olacağı, zira hak sahiplerinin genel kuruldan önce aday belirlemek için toplantı yapmaları gerektiğinin farkında olduklarını varsaymak gerektiği, dolayısıyla özel bir çağrı yapılmasına gerek

---

<sup>728</sup> Çamoğlu, s. 4; Eminoğlu, s. 348.

<sup>729</sup> Kendigelen, s. 266. Ölmez, genel kurula ilişkin ilke ve düzenlemelerin kıyasen uygulanması gerektiğini ifade ettikten sonra, herhangi bir çıkar çatışması yoksa, aday önerme hakkının kullanılmasını zorlaştıracak hükümlerin uygulanmaması gerektiğini savunmuştur. Bkz. Ölmez, s. 202-203.

<sup>730</sup> Kendigelen, s. 266.

<sup>731</sup> Ölmez, s. 207. Bir başka görüşe göre, çağrının farklı pay sahipleri tarafından yapılmasının karışıklık yaratacağı, zaten çağrı konusunda bir zorunluluğu bulunmadığı, genel kurula ilişkin ilkelerin kıyasen uygulanması neticesinde, çağrı konusunda ilke olarak yönetim kurulunun yetkili olduğu savunulmuştur. Bkz. Kendigelen, s. 266.

olmadığı belirtilmiştir<sup>732</sup>. Bununla birlikte, anonim ortaklıkta pay sahibi olan ve kendilerine yönetim kuruluna aday önerme hakkı tanınan çalışanların, kendileri çağrı yaparak ve tüm hak sahiplerinin haberdar edilmiş olması koşuluyla, doğrudan kendi aralarında bir araya gelerek önerecekleri adayı belirleyebilecekleri kabul edilmelidir<sup>733</sup>.

Esas sözleşmede bu hak ortaklığın çalışanı olan pay sahiplerine tanındıysa, bu hakkın kullanılabilmesi için ortaklığın çalışanı olan tüm pay sahiplerinin kural olarak bir toplantı gerçekleştirmeleri gerekmektedir<sup>734</sup>. Zira bu hak bir gruba tanınmış olup neticede grup halinde kullanılabilir. Bu toplantı ortaklığın merkezinde veya başka herhangi bir yerde gerçekleştirilebilir. Aday önerme hakkına yönelik süreç, genel kurul hazırlık işlemi olduğundan buna ilişkin yer ve olanakların sağlanması konusunda ortaklık sorumludur<sup>735</sup>. Hak sahibi çalışanlar, genel kuruldan birkaç gün önce veya genel kurulun yapılacağı gün bir araya gelip adaylarını belirleyebileceği gibi, genel kurul sırasında yönetim kurulu üyelerinin seçimine ilişkin gündem maddesine gelindiğinde bir ara verilmek suretiyle bir aday belirleyip aradan sonra bu adayı genel kurulun onayına sunabilir<sup>736</sup>. Kural, toplantı yapılması olmakla birlikte,

---

<sup>732</sup> **Kırca (Şehirli Çelik/Manavgat)**, s. 434; **Ölmez**, s. 208-209.

<sup>733</sup> Aynı görüşteki Ölmez, ortaklığın bir çağrısı olmadan hak sahiplerinin kendilerinin de çağrı yapılabileceğini; ancak çağrının amacının, aday önerme hakkına sahip olan tüm hak sahiplerinin toplantıdan haberdar edilmesi olduğunu, dolayısıyla bu durumun yalnızca, imtiyazın sınırlı sayıda kişiye tanındığı ve bunların birbirlerini tanıdığı ortaklıklarda mümkün olabileceğini ifade etmektedir. Bkz. **Ölmez**, s. 207.

<sup>734</sup> **Kırca (Şehirli Çelik/Manavgat)**, s. 433.

<sup>735</sup> **Kendigelen**, s. 266.

<sup>736</sup> **Ölmez**, s. 211-214. Ölmez, aday belirlenmesi toplantısı için önceden bir zamanın bildirilmesinin faydasının, genel kurul toplantısı sırasında halen daha önerilecek aday belirlenmemişse, genel kurulda aday önerilmesi için ilgili grubun kararının beklenmemesi ve ortaklığın ek süre verilerek aday önerilmesini sağlama yükümlülüğünün ortadan kalkması olduğunu ifade etmektedir. Bkz. **Ölmez**, s. 210.



hak sahiplerinin toplantı yapılmadan imza yolu ile ortak bir aday belirleyerek bunu genel kurula sunması da mümkündür<sup>737</sup>. Öğretide, bizim de katıldığımız bir görüşe göre, toplantı ve karar yetersayısı olmaması gerektiği<sup>738</sup>, en çok oyu alan adayın (yarışma usulü) genel kurula bildirilebileceği, bu sayede, bir grup içerisinde aday önerme hakkını kullanmak isteyen tek bir pay sahibi olsa bile bu kişinin aday önerebilmesinin mümkün kılınmış olacağı ifade edilmektedir<sup>739</sup>.

TTK'nın 360. maddesi uyarınca, yönetim kurulu üyeliğine önerilen adayın veya hakkın tanındığı gruba ve azlığa mensup adayın haklı bir sebep bulunmadığı takdirde üye seçilmesi zorunludur. Bu anlamda çalışanların genel kurula sunacağı öneri, bağlayıcıdır. İlk yöntemde genel kurul, çalışanların arasından bir yönetim kurulu üyesi seçeceğinden, aday gösterme yönteminden farklı olarak, eğer bu grup

---

<sup>737</sup> **Kendigelen**, s. 267.

<sup>738</sup> **Ölmez**, s. 216-218. Toplantı yeter sayısına ihtiyaç olmadığı, zaten feragatin de mümkün olduğu yönünde bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat)**, s. 435. Kararın basit çoğunlukla alınmasının mümkün olduğu yönünde bkz. **Kendigelen**, s. 342. Ayrı toplantılarda ya da bireysel olarak aday belirlendiyse, genel kurulun en çok oyu alanı seçmesi gerektiği, eşitlik durumunda takdirin genel kurulda olacağı yönünde bkz. **Ölmez**, s. 219-221.

<sup>739</sup> **Ölmez**, s. 219. Bir örnekle açıklanacak olursa, bir anonim ortaklığın esas sözleşmesinde ortaklık çalışanı olan pay sahiplerinin yönetim kurulunda temsil edilmek üzere, genel kurula bir aday önermesine yönelik bir hak tanınmış olabilir. Hem pay sahibi hem de ortaklık çalışanı olan 100 kişinin, kendilerine tanınan yönetim kuruluna aday önerme hakkını kullanmalarının ideal yöntemi, genel kuruldan önce bir araya gelip bir aday belirlemeleri ve bunu genel kurula sunmalarıdır. Ancak burada çeşitli ihtimaller ortaya çıkabilir. Öncelikle, eğer yönetim kurulu, genel kurul davetinde, aday önerme toplantısının yeri ve tarihi için de bir açıklamaya yer vermişse, 100 kişinin bu yer ve tarihte toplantıya katılması mümkün olacaktır. Bu toplantıda bir toplantı yeter sayısı aranmayacak, katılanların oylarının sayılması neticesinde en çok oyu alan aday genel kurula sunulacaktır. Bu 100 çalışanın 50'sinin başka bir toplantıda, 50'sinin başka bir toplantıda bir araya gelmesi ve ayrı adaylar belirlemesi mümkündür. Bu durumda da genel kurula bu adaylar sunulduğunda, genel kurul en çok oyu alan adayı seçecektir. Bu 100 çalışandan 50'sinin belirlenen toplantıya katılması, diğer 50'sinin katılmaması durumunda, katılmayan ve oy kullanmayan 50 çalışanın bu hakkı kullanmaktan feragat ettiği değerlendirilecektir. Bununla birlikte, son çare olarak, bunların genel kurul sırasında bir adaya oy vermesi ve bunun diğer 50 kişinin seçtiği adaya kıyasla, diğerini öne çıkarması durumunda bu aday seçilecektir. Bu 100 çalışanın daha önceden bir araya gelmeyip genel kurulda bir ara verilmesi ve genel kurula katılan bu çalışanların o sıradaki bir aday belirleyip genel kurula bunu bildirmeleri mümkündür. Aday önerilmezse, bu hakkı kullanmaktan feragat ettiği kabul edilir. Önerilen adayların oylarında eşitlik olması durumunda, yeniden hak sahiplerine bir toplantı hakkı verilerek genel kurulun işi ağırlaştırılmamalıdır, dolayısıyla eşitlik durumunda genel kurula takdir bırakıldığı söylenebilir.

arasından birini seçmiyorsa, buna yönelik haklı sebebin tüm grup için söz konusu olması gerekir<sup>740</sup>. Eğer çalışanlar arasında bir tane bile uygun aday varsa, onun seçilmesi zorunludur<sup>741</sup>. Öte yandan aday önerme yönteminde, haklı sebebin o aday özelinde mevcut olup olmadığına bakılacaktır<sup>742</sup>. Haklı sebebin belirlenmesinde ölçüt, ortaklığın menfaati olmalıdır<sup>743</sup>.

TTK'nın 360. maddesi kapsamında çalışanların, yönetim kurulunda kendilerini temsil etmek üzere bir tüzel kişiyi önermeleri de mümkündür. TTK'nın 359/2. maddesi uyarınca bir tüzel kişi yönetim kuruluna üye olarak seçilirse, bu tüzel kişinin, kendisini temsilen seçeceği bir gerçek kişi de tescil ve ilan edilecek ve ortaklığın internet sitesinde açıklanacaktır. Tüzel kişinin seçeceği bu gerçek kişiye, TTK'nın 360. maddesi anlamında hak sahibi olan çalışanlar müdahale edemez. Yönetim kuruluna bir tüzel kişi de seçilebildiğine göre, burada çalışanların, mensubu oldukları ya da olmadıkları bir işçi sendikasını da aday olarak önerip öneremeyeceği tartışılabilir. Kendilerine yönetim kuruluna üye önerme hakkı verilen çalışan grubunun dilerlerse, genel kurula aday olarak bir işçi sendikasını önermesinin önünde bir engel gözükmemektedir. Öte yandan, işçi sendikaları çalışanların hak ve menfaatlerini korumak için kanunen yetkili kılınan kuruluşlar olduğundan<sup>744</sup>, çalışanlar ile ortaklığın

---

<sup>740</sup> **Ölmez**, s. 235.

<sup>741</sup> **Ölmez**, s. 196.

<sup>742</sup> **Ölmez**, s. 235. Aday önerilme toplantısının genel kurul toplantısı, alınan kararın da genel kurul kararı olmadığı, aday önerilme toplantısında alınacak karara karşı ayrıca genel kurul kararının iptali davası açılmasında hukuki yarar bulunmadığı, bu davanın asıl genel kurul kararına karşı birlikte açılabileceği yönünde bkz. **Ölmez**, s. 227-230. Benzer görüşte, **Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat)**, s. 435; **Kendigelen**, s. 435.

<sup>743</sup> **Kendigelen**, s. 279; **Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat)**, s. 437; **Ölmez**, s. 236.

<sup>744</sup> STİSK'in 2/ğ maddesi uyarınca sendika *"İşçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için en az yedi işçi veya işverenin bir araya gelerek bir işkolunda faaliyette bulunmak üzere oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşları"* ifade eder.

menfaatleri arasında, grev, lokavt, toplu pazarlık vb. bir çıkar çatışması olduğunda, bunların ortaklığın menfaatini gözetmesi mümkün olmayabilir. Bir başka ifadeyle yönetim kurulu üyesi olmaları sebebiyle doğan sorumluluğu ile kanunen sendikaya yüklenen hak ve yükümlülükleri çatışacaktır. Bu durumda genel kurul, bir sendikanın tüzel kişi yönetim kurulu temsilcisi olarak seçilmesini haklı sebeple reddedebilecektir<sup>745</sup>.

## 2. Komiteler Yoluyla Çalışanların Yönetime Katılımı

Türk hukukunda anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımı, yönetim kurulunun, kendisine yardımcı olmak üzere, ortaklığın faaliyetlerini verimli ve etkin yürütülebilmesini sağlamak amacıyla kuracağı komite ve komisyonlar aracılığıyla mümkün kılınabilir<sup>746</sup>. Farklı ülkelerde anonim ortaklıklarda, ortaklığın işlerinin gerektirdiği ölçüde, kurumsal yönetim ilkelerinin de bir uzantısı olarak, denetim komitesi, planlama komitesi, insan kaynakları komitesi, etik komitesi gibi farklı

---

<sup>745</sup> Bir tüzel kişi olmasa da, işyeri sendika temsilcisinin yönetim kurulunda üye olarak yer almasının haklı sebeple reddedilip reddedilemeyeceği bakımından da bir değerlendirme yapmak yerinde olacaktır. İşyeri sendika temsilcisinin görevi, STİSK'nin 27/3. ve 27/4. maddelerinde “(3) İşyeri sendika temsilcileri ve baş temsilcisi; işyeri ile sınırlı olmak kaydı ile işçilerin dileklerini dinlemek ve şikâyetlerini çözümlenmek, işçi ve işveren arasındaki iş birliğini, çalışma barışını ve uyumunu sağlamak, işçilerin hak ve çıkarlarını gözetmek ve iş kanunları ile toplu iş sözleşmelerinde öngörülen çalışma şartlarının uygulanmasına yardımcı olmakla görevlidir. (4) İşyeri sendika temsilcileri, işyerindeki işlerini aksatmamak ve iş disiplinine aykırı olmamak şartı ile görevlerini yerine getirir. İşyerlerinde, sendika temsilcilerine görevlerini hızlı ve etkili biçimde yapmalarına imkân verecek kolaylıklar sağlanır” şeklinde öngörülmüştür. Bu düzenleme, işyeri sendika temsilcileri bakımından, olası bir menfaat çatışmasının, sendika tüzel kişisi ile kıyaslandığında, farklı olacağını ortaya koyması bakımından önemlidir. Ayrıca bkz. Dördüncü Bölüm, Kısım IV/D.

<sup>746</sup> Komitelerin belirli bir konuyu daha uzun vadede ele almak için oluşturulduğu, komisyonun daha ziyade danışma amaçlı ve geçici süreli oluşturulduğu yönünde bkz. **Demir, E. E.:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler, Adalet Yayınevi, Ankara 2016, s. 48. Kanunda daha çok tercih edilen terim komite olduğundan, çalışmamızda da komite terimi kullanılmıştır. Yalnızca bu terimin kullanıldığı yerlerde komisyon da kastedilmektedir.

isimler altında komite ve komisyonlar kurulmaktadır<sup>747</sup>. Bu tür komite ve komisyonların içe dönük olarak çalıştığı ve yönetimin içinde bulunduğu<sup>748</sup>, bunların en temel işlevinin ise, ortaklığın idaresini kolaylaştırarak yönetim kurulunun rolünü daha etkin bir biçimde gerçekleştirebilmesine yardımcı olmak olduğu belirtilmektedir<sup>749</sup>.

TTK'da üç ayrı maddede yönetim kurulu tarafından kurulabilecek komite ve komisyonlara yer verilmiştir<sup>750</sup>. Bunlar TTK'nın 366/2. maddesinde yer alan yönetim kuruluna yardımcı komite ve komisyonlar, TTK'nın 375/1(c) maddesinde bahsi geçen denetim komitesi ve TTK'nın 378. maddesinde vurgulanan riskin erken saptanması ve yönetimi komitesidir<sup>751</sup>. KYİ'de de, yönetim kurulu bünyesinde ve yönetim kurulunun görevlerini ve yükümlülüklerini düzgün yerine getirebilmesi için oluşturulan komiteler yer almaktadır<sup>752</sup>. KYİ'nin 4.5. maddesinde sayılan bu komiteler, denetimden sorumlu komite, kurumsal yönetim komitesi, aday gösterme komitesi,

---

<sup>747</sup> **Harrison, R. J.:** "The Strategic Use of Corporate Board Committees", California Management Review 1987, C. 30, S. 1, s. 109; **Doğan,** s. 42. Büyük sermayeli anonim ortaklıklarda, komitelerin kurulmasının bir gereklilik olduğu, ortaklığın kurumsal örgütlenme seviyesini anlatan hususlardan biri olarak görüldüğü yönünde bkz. **Demir** (Komiteler), s. 45; **Altay,** s. 64.

<sup>748</sup> **Aytaç, Z.:** "Borsa Şirketleri ve Riskin Erken Saptanması Komitesi", Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü 60. Yıl Armağanı, Ankara 2015, s. 30.

<sup>749</sup> **Ay Kaplan,** s. 95. **Demir** (Komiteler), s. 75.

<sup>750</sup> Komite ve komisyonların sistematik ve toplu bir şekilde, uygun yerlerde düzenlenmediği yönünde bkz. **Aytaç,** s. 29.

<sup>751</sup> TTK'nın 366/2. maddesinde yönetim kurulunun, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabileceği düzenlenmiştir. TTK'da bahsi geçen diğer komite ise denetim komitesidir. Bu komite anonim ortaklıklarda, finansal iç denetim düzeninin kurulması ve ortaklığın işlerinin denetlenmesi için uzmanlardan oluşan bir kadro ile oluşturulmaktadır. TTK'da yer alan son komite ise KYİ'nin bir uygulaması olarak kabul edilen, riskin erken saptanması ve yönetimi komitesidir. TTK'nın 366. ve 375. maddelerinde bahsi geçen komitelerden farklı olarak, riskin erken saptanması ve yönetimi komitesinin, pay senetleri borsada işlem gören ortaklıklarda kurulması zorunludur.

<sup>752</sup> Bankacılık Kanunu'nda da denetim komitesi, kredi komitesi ve mali haklar (ücret) komitesi yer almaktadır.

riskin erken saptanması komitesi ve ücret komitesidir. Anılan maddede bu komitelerinin görevlerinin, çalışma esaslarının ve üyelerinin yönetim kurulu tarafından belirleneceği ifade edilmektedir. Komitelerin görevlerinin, çalışma esaslarının ve hangi üyelerden oluşacağı konularının kamuya açıklanması da gerekmektedir.

Sayılan tüm komiteler, yönetim kuruluna bağlı olup yönetim kurulunun talimatı altında çalışır<sup>753</sup>. Bu anlamda kanun koyucu, yönetim kuruluna komitelerin oluşturulması ve işlevlerinin belirlenmesi için geniş takdir yetkisi tanımıştır<sup>754</sup>. Bunlar yönetim kuruluna yardımcı olmakla görevli, yönetim kurulundan bağımsız olarak karar alma veya icra yetkileri haiz olmayan oluşumlardır<sup>755</sup>. Dolayısıyla burada TTK'nın 367. maddesindeki gibi bir yönetimin devri söz konusu olmayıp yalnızca bir yardımcının atanması söz konusudur<sup>756</sup>.

Türk hukuk sisteminde anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımını sağlayacak özel bir komite ve buna yönelik normatif bir düzenleme yer almamaktadır. Bununla birlikte yukarıda sayılan hükümler, esasen çalışanların yönetime katılımını sağlayacak bir yapıyı mümkün kılmaktadır. Şöyle ki, TTK'nın 366/2. maddesi uyarınca yönetim kurulunun, yönetim yetkisini devretmeden, çalışanları ilgilendiren hususlarda kendisine yardımcı olmak üzere, çalışanlardan veya çalışan

---

<sup>753</sup> **Tekinalp** (Yeni Hukuk), s. 240 (12-32). Bunlar herhangi her zaman kurulup kaldırılabilir, geçici ya da sürekli olabilir. Ayrıca bkz. **Pulaşlı** (Şerh), s. 1187 vd.

<sup>754</sup> Değişik isim, görev ve fonksiyonlarda çok çeşitli komite ve komisyonlar kurulmasının mümkün olduğu yönünde bkz. **Aytaç**, s. 31-32.

<sup>755</sup> **Ay Kaplan**, s. 136.

<sup>756</sup> **Tekinalp** (Yeni Hukuk), s. 219 (11-17); **Demir** (Komiteler), s. 47.

temsilcilerinden oluşan “çalışma komiteleri” kurması mümkündür<sup>757</sup>. Bu şekilde kurulacak bir çalışma komitesi yönetim kuruluna görüş ve raporlar sunarak, yönetim kurulunun daha bilinçli karar almasına yardımcı olacaktır.

Her anonim ortaklığın, farklı işletme konusu, faaliyet gösterdiği sektör, büyüklüğü, ortaklık yapısı vb. diğer tüm etkenlere göre bir çalışma komitesinden beklediği faydanın, farklı olacağı şüphesizdir. KYİ'nin 4.5.2. maddesinde de 4.5.1'de sayılan komitelerin görev alanlarının, çalışma esaslarının ve hangi üyelerden oluşacağının ilgili yönetim kurulu tarafından belirlenerek kamuya açıklanacağı ifade edilmiştir. Bununla birlikte, çalışmamızın bütünlüğü açısından, bir çalışma komitesinde bulunması gereken asgari koşulların çerçevesinin çizilmesinde fayda görülmektedir. Bu doğrultuda öncelikle, çalışma komitelerinin, halka açık ya da kapalı, payları borsada işlem gören ya da görmeyen, büyük ya da küçük sermayeli, az ya da çok ortaklı tüm ortaklıklar bakımından bir ayırım gözetilmeksizin, tüm anonim ortaklıklarda yönetim kurullarına yardım etmek üzere bulunmasının yararlı olacağı kanaatindeyiz. Bu doğrultuda, çalışma komitelerinin yapısı ve işlevleri belirlenirken, gerek karşılaştırmalı hukukta incelenen “çalışma konseyleri” için yabancı hukuk sistemlerince getirilen<sup>758</sup>, gerek TTK'daki ve KYİ'deki diğer komiteler için öngörülen sistemlerden yararlanılacaktır.

---

<sup>757</sup> Doğrudan çalışan komiteleri kurulması yoluyla olmasa da, çalışanların, anonim ortaklıklarca kurulacak bu tür komitelere dahil edilmesine yönelik, Türk öğretisinde bir görüş ileri sürülmüştür. Buna göre, SPKn'da çalışanların korunmasına yönelik birçok hüküm getirildiği, TTK'da ise bununla ilgili düzenlemelerin çok sınırlı olduğu, bu doğrultuda SPKn'ya tabi olmayan ortaklıklar bakımından da çalışanların yönetime katılıma yönelik birtakım tedbirler ve düzenlemeler öngörülmesinin uygun olacağı ve başlangıç itibari ile bağımsız denetime tabi ortaklıkların yönetim kurullarının altında kurulacak komisyonlarda çalışanlara temsil hakkının tanınmasının önerilebileceği ifade edilmiştir. Bkz. **Eminoğlu**, s. 305.

<sup>758</sup> Birinci Bölüm, Kısım V. Bu yönde bkz. Almanya/Hollanda/Fransa/İsveç/Danimarka/Norveç için çalışma konseyleri.

Anonim ortaklıkta çalışma komitelerinin işlevi, en basit ve öz şekilde çalışanları ilgilendiren konularda yönetim kuruluna yardımcı olmaktır. Çalışanları ilgilendiren konular çok çeşitlidir. Bunlara örnek olarak çalışma ortamı, iş sağlığı ve güvenliği, ücret, tatil ve izin koşulları, mesai saatleri, iş organizasyonu, çalışanların eğitilmesi gibi doğrudan çalışanları etkileyen konular sayılabilir. Bununla birlikte çalışanları etkileyecek, etkilemesi muhtemel ya da etkileme tehlikesi bulunan, birleşme, devralma, işyerinin taşınması, yeni sektörler yöneline gibi daha operasyonel konuların da bu kapsamda yer alması gerekir. Görüleceği üzere, çalışanları ilgilendiren konuların kapsamına nelerin gireceğinin belirlenmesi ya da bunun sınırlı sayıda sayılması mümkün değildir. Bununla birlikte, bu kapsamın zaten sınırlanmaması gerektiği, bunun günümüzün hızla değişen dinamik koşullarında bir yönetim kurulunun ihtiyaç duyabileceği yardımın kısıtlanması bakımından tehlikeli bile olabileceği kanaatindeyiz<sup>759</sup>. Bu doğrultuda, çalışma komitelerinin görevi, yönetim kurulunun vereceği çalışanları ilgilendiren her türlü görevlendirme konusu ile ilgili olarak araştırmalar yapmak, bilgi toplamak, raporlar hazırlamak, bunları yönetim kuruluna sunmak, ortaklık çalışanlarının görüş, eleştiri ve isteklerini dinleyip bunları yönetim kuruluna aktarmak, bu doğrultuda çalışanlar ve yönetim kurulu arasında bir köprü işlevi görmektir.

Yabancı hukuk sistemlerindeki çalışma konseylerine, bilgi alma, danışılma, veto ve müşterek karar alma hakkı şeklinde yetkiler tanındığı ve bunların her ülkede

---

<sup>759</sup> Birinci Bölüm, Kısım V. Bu yönde bkz. Almanya/Hollanda/Fransa/İsveç/Danimarka/Norveç için çalışma konseyleri.

farklılık gösterdiği tespit edilmişti<sup>760</sup>. Ancak, yukarıda işlevi ve görevi belirlenen çalışma komitelerine, mevcut Türk ortaklıklar mevzuatında, veto ve müşterek karar alma yetkilerinin verilmesinin önerilmesi mümkün gözükmemektedir. Zira TTK'nın 366/2. maddesi uyarınca yönetim kurulları tarafından oluşturulacak komitelere yetki devri yapılmamaktadır. Bunlar yalnızca “yardımcı” sıfatıyla görev yapmakta olup, sorumluluk yönetim kurulundadır. Sorumluluk verilmemesine rağmen, karar alma mekanizmalarına, kararların alınmasını geciktirecek veya engelleyecek bir güç verilmesi isabetli olmayacaktır. Öte yandan, çalışma komitelerine, çalışanları ilgilendiren konularla ilgili bilgi verilmesi ve danışılması, menfaatler dengesini zedelemeyecektir. Zira yönetim kurulunun çalışma komitelerine bilgi aktarmadan veya bunlara danışmadan, bunlardan hizmet ya da yardım beklemesi düşünülemez. Bilgi alma ve danışılma hakkı için, çalışma komitelerine sağlanacak sürenin ise, çalışma komitesinin yalnızca şekli değil, kendisinden beklenen faydayı sağlayacak şekilde verimli çalışabilmesi için, makul bir süre olması gereklidir.

Yabancı hukuk sistemlerinde çalışma konseylerinin oluşturulması için anonim ortaklıkta çalışan asgari bir çalışan sayısı eşiği mevcuttur. Öncelikle, çalışma komitelerinin, ortaklıkta çalışan sayısına bakılmaksızın tüm anonim ortaklıklar için getirilmesini önermek biraz iddialı olacaktır. Türk ortaklıklar hukukunda emsal teşkil edecek bir sistem tespit edilemediğinden, 6331 sayılı İSGK'nın 22. maddesinden yararlanılabileceği düşünülmektedir<sup>761</sup>. Her ne kadar bazı yabancı hukuk sistemlerinde

---

<sup>760</sup> Birinci Bölüm, Kısım IV.

<sup>761</sup> İSGK'nın 22. maddesine göre “(1) Elli ve daha fazla çalışanın bulunduğu ve altı aydan fazla süren sürekli işlerin yapıldığı işyerlerinde işveren, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili çalışmalarda bulunmak üzere kurul oluşturur”. İş Sağlığı ve Güvenliği ile İlgili Çalışan Temsilcisinin Nitelikleri ve Seçilme Usul ve Esaslarına İlişkin Tebliğ'in 7. maddesinde ise ortaklıkta çalışan kişi sayısına göre artan oranlarda çalışan temsilcisi belirlenmiş olup başlangıç noktası 2 çalışandır. Anılan maddeye göre



de, bu eşik çok düşük olsa da, bir anonim ortaklıkta, yönetim kurulunun, karar alırken danışmasını gerektirecek nitelikte bir konunun en azından belirli sayıda çalışanı ilgilendirmesi gerektiği değerlendirildiğinden yönetim kurulunun bir çalışma komitesi kurma gerekliliği bakımından, anılan Kanun'da yer alan 50'nin bir eşik olarak tercih edilmesinin uygun olacağı kanaatindeyiz.

Çalışma komitesinin yapısı ve çalışma esaslarına ilişkin olarak da, yine hem yabancı hukuklardaki düzenlemelerden hem de Türk ortaklıklar hukukundaki mevcut komitelerden esinlenilerek, belirli tespitler yapılmıştır. İlk olarak, çalışma komitesinin bir komite olarak hareket edebilmesi ve çalışanlarla yönetim kurulu arasındaki “köprü” görevini daha iyi yerine getirmesini temin etmek üzere, yönetim kurulu tarafından çalışma komitesine, biri ortaklığın çalışanı<sup>762</sup>, diğeri yönetim kurulu üyesi<sup>763</sup> olacak şekilde, en az iki kişinin seçilmesi uygun olacaktır<sup>764</sup>. Çalışma komitesinin, asgari iki kişiden oluşması öngörülmekle birlikte, TTK'nın 366/2.

---

*“a) İşyerinde görevlendirilecek çalışan temsilcisi sayısı aşağıdaki şekilde belirlenir: a) İki ile elli arasında çalışanı bulunan işyerlerinde bir. b) Elli bir ile yüz arasında çalışanı bulunan işyerlerinde iki. c) Yüz bir ile beş yüz arasında çalışanı bulunan işyerlerinde üç. ç) Beş yüz bir ile bin arasında çalışanı bulunan işyerlerinde dört. d) Bin bir ile iki bin arasında çalışanı bulunan işyerlerinde beş. e) İki bin bir ve üzeri çalışanı bulunan işyerlerinde altı”.*

<sup>762</sup> Çalışma komitesinde yer alacak ortaklık çalışanın, ortaklığın işleyişine, faaliyet gösterdiği alanlara hakim olması yerinde olacaktır. Nitekim, ortaklığın menfaatinin en üst seviyeye çıkarılabilmesi için, ortaklık çalışanlarının “insan sermayesi” son derece önemlidir. İnsan sermayesinin oluşabilmesi için ise, belirli bir deneyim ve eğitime sahip olmak, ilgili ortaklıkta bir süredir çalışıyor olmak önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda, İş Sağlığı ve Güvenliği ile İlgili Çalışan Temsilcisinin Nitelikleri ve Seçilme Usul ve Esaslarına İlişkin Tebliğ'den yararlanılabileceği kanaatindeyiz. Anılan Tebliğ'in 6. maddesinde öngörülen niteliklerden hareketle, bu çalışanın, ortaklığın tam süreli daimi çalışanı olması ve en az 3 yıllık iş deneyiminin bulunması gibi objektif zorunlu ölçütler getirilmesi isabetli olacaktır.

<sup>763</sup> KYİ'ye tabi ortaklıklar bakımından, bu yönetim kurulunun, mevcut komiteler için öngörüldüğü üzere, çıkar çatışmalarının olabildiğince düşük seviyede tutulabilmesi için, icrada görevli olmayan bir yönetim kurulu üyesi olmasında fayda vardır.

<sup>764</sup> Burada özellikle “seçilmesi” kelimesi tercih edilmiştir. Zira çalışma komitesi doğrudan yönetim kurulu tarafından oluşturulmakta olup, yabancı hukuk sistemlerindeki çalışma konseyleri için getirilmiş bulunan, çalışanlarca ya da sendika temsilcileri tarafından aday gösterilme, atanma gibi süreçler, mevcut Türk hukuk sisteminde, amacı aşacaktır.

maddesinde de belirtildiği üzere, yönetim kurulunun, ortaklık ile istihdam ilişkisi olan veya olmayan üçüncü kişileri de görevlendirmesi mümkündür. Yönetim kurulunca kurulacak bir komitenin, kendisinden beklenen işlevi yerine getirebilmesi için, bu komiteye atanacak kişilerin eğitim ve tecrübelerinin yeterli olmasının elzem olduğunun da altını çizmek gerekir<sup>765</sup>. Bu sayede yönetim kurulu kararları da daha bilinçli alınacaktır<sup>766</sup>. Çalışma komitesi, kendisine verilen görevleri, yine belirlenen makul sürede yerine getirmelidir. Yönetim kurulunun talebi ile gerçekleştirilecek toplantılara ek olarak, yılda iki kez kendiliğinden toplanarak bilgi alışverişinde bulunması da faydalı olacaktır<sup>767</sup>. Çalışma komitesinin çalışabilmesi için ihtiyaç duyduğu tüm kaynağın ve desteğin, yönetim kurulu tarafından sağlanması ve tüm masrafların ortaklığa ait olması esastır<sup>768</sup>.

Nihayet, tartışmaya değer bir konu ise çalışma komiteleri oluşturulmasının esas sözleşmeye konulacak bir hükümlerle zorunlu kılınmasının mümkün olup olmayacağıdır. Öncelikle esas sözleşmede yönetim kuruluna yardımcı olmak üzere hangi komite ve komisyonların kurulacağı ve bunların çalışma esaslarının ve görevlerinin neler olacağı konularında hüküm konulması yönünde bir zorunluluk

---

<sup>765</sup> Komitelerin yönetim kurulu üyelerinden oluşabileceği gibi, uzman ve bağımsız kişilerden de oluşabileceği, komite üyelerine yönelik seçim yapılırken atanacak kişilerin bilgi ve yetenekleri ile şirketin ihtiyaçları karşılaştırılarak karar verilmesinin yerinde olacağı, öğretilerde daha çok yürütme ve yönetim yetkisi olmayan üyelerden ve bağımsız kişilerden oluşturulmasının önerildiği yönünde bkz. **Aytaç**, s. 33. Komitelere uzman üçüncü kişilerin de seçilebileceği, bu sayede komitede hem teknik görevlerin yerine getirilmesinin sağlanacağı hem de komitelerin yönetim kurulunun etkisinden mümkün olduğunca kurtulacağı yönünde bkz. **Demir** (Komiteler), s. 52. Çalışma komiteleri bakımından, ortaklığın dışından, sendika temsilcisinin seçilebileceği düşünülmektedir.

<sup>766</sup> Bir başka ifadeyle bu tip komite ve komisyonlar yalnızca yönetim kurulunun daha bilgili ve bilinçli karar alabilmesini sağlayabilmek için kendi içinde amaca uygun yaptığı bir iş bölümünün ürünü olacaktır. Ayrıca bkz. **Akdağ Güney, N.:** 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununa Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulu, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2012, s. 97-98.

<sup>767</sup> Bkz. KYİ'nin 4.5.13. maddesi.

<sup>768</sup> Bkz. KYİ'nin 4.5.6 ve 4.5.7. maddeleri.

bulunmamaktadır<sup>769</sup>. Bununla birlikte bunun önünde bir engel olmadığını, hatta öğretilerdeki bir görüşe göre bunun gerekli olduğunu belirtmek gerekir<sup>770</sup>. Esas sözleşmeye, oluşturulacak komitelerin hangileri olduğu ve bunların görevlerinin nelerden ibaret olduğuna dair, dört farklı şekilde hüküm konulabileceği ifade edilmektedir. Bu doğrultuda, esas sözleşmeye konulacak bir hüküm ile bir komitenin oluşturulmasının zorunlu kılınıp bu komitenin yetki ve görevlerinin belirlenmesi; bir komitenin oluşturulması zorunlu kılınmakla birlikte bu komitenin yetki ve görevlerinin belirlenmesine dair yetkinin yönetim kuruluna bırakılması; hangi komitelerin oluşturulacağı ve bu komitelerin yetki ve görevlerinin belirleme yetkisinin tamamen yönetim kuruluna bırakılması ve hangi komitelerin oluşturulacağı konusunda yönetim kurulu serbest bırakılıp, kurulması halinde bu komitelerin yetkilerinin nelerden ibaret olacağını belirlenmesi mümkündür<sup>771</sup>.

### 3. Yönetimin Devri Yoluyla Çalışanların Yönetime Katılımı

TTK'nın 367/2. maddesi uyarınca yönetim, devredilmediği takdirde, yönetim kurulunun tüm üyelerine aittir. Bununla birlikte yönetim kurulu, yönetim yetkilerini

---

<sup>769</sup> **Doğan**, s. 78; **Demir** (Komiteler), s. 49.

<sup>770</sup> Komitelerin oluşturulmasına ilişkin olarak esas sözleşmede düzenleme yapılması zorunluluğundan söz edilemeyeceği, fakat bunun önünde yasal bir engel de bulunmadığı yönünde bkz. **Aytaç**, s. 33-34.

<sup>771</sup> **Doğan**, s. 77-78. Bazı yazarlarca, komitelere ilişkin düzenlemelerin yönetim kurulu tarafından hazırlanacak iç yönergeye yazılması gerektiği savunulmaktadır. İç yönerge esasen, TTK'nın 367/2. maddesi uyarınca yönetim yetkisinin devredilebilmesi için zorunludur. Bununla birlikte, TTK'nın iç yönerge bakımından sınırlayıcı bir liste öngörmemesinden ve geniş yoruma elverişli olmasından hareket ederek, komitelerle ilgili konuların iç yönergeye yazılmasının "gerekli" olduğu savunulmaktadır. Bu görüşü desteklemek için pay sahiplerinin bilgilendirilebileceğini söyleyen TTK'nın 367. maddesi de örnek olarak gösterilmektedir. Bkz. **Aytaç**, s. 35; **Akdağ Güney** (Yönetim Kurulu), s. 98. Demir ise banka ve HAAO yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan denetim komitesi gibi zorunlu komitelerin ve diğer sürekli faaliyet gösteren komitelerin iç yönergede yer almasının isabetli olacağını ifade etmektedir. Bkz. **Demir** (Komiteler), s. 51.

muhakkak kendisi kullanmak zorunda değildir. Hatta bir anonim ortaklığın ticari faaliyetlerinin hacmi ve çeşitliliği arttıkça yönetim kurulunun, ortaklığı kurul halinde veya bizzat yönetmesi zorlaşmakta, hatta bazen mümkün olmamaktadır<sup>772</sup>. Bu doğrultuda, TTK'nın 367/1. maddesi yönetim kurulunun, yönetimi, kısmen veya tamamen başkalarına devretmesine imkân sağlamaktadır. Anılan hükme göre, yönetim kurulu esas sözleşmeye konulacak bir hükümlerle, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre, yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devretmeye yetkili kılınabilir.

Yönetim kurulunun, tüm işleri bizzat üstlenememesi sebebiyle başkalarının yardımına duyduğu ihtiyaç, muhasebe, iş geliştirme, yatırım, insan kaynakları, pazarlama ve satış vb. çok çeşitli konularda gündeme gelebilir. Bunlardan çalışmamız bakımından öne çıkan konu “çalışanlar”dır. Özellikle, çok ortaklı ve büyük sermayeli ortaklıkların, iş alanlarının ve faaliyetlerini sürdürdükleri bölgelerin artmasına bağlı olarak, çalışanlarının da sayısı artmakta ve çalışanları ilgilendiren konularda, yönetim kurulunun kurul halinde çalışması ve kararlar alması yeterli olmamaktadır. Gerek çalışanların memnuniyetinin ve motivasyonunun sağlanması gerek çalışanların ortaklığa sağlayacağı “insan sermayesi”nin geliştirilmesi ve korunması için, çalışanları ilgilendiren konularda, yönetim yetkilerinin alanında uzman, bilgili, tecrübeli kişilere devredilmesi yalnızca kanunen tanınan bir imkân olmaktan çıkmış, aynı zamanda bir gereklilik haline gelmiştir.

---

<sup>772</sup> **Gürbüz Usluel** (İcra Kurulu), s. 367-368. Yönetim yetkisinin kurul halinde yönetim kurulu tarafından kullanılmasının genellikle küçük anonim şirketlerde ve aile şirketlerinde görüldüğü, ortaklığın ticari faaliyetlerinin hacminin ve çeşitliliğin artması durumunda yönetim kurulunun kurul halinde yönetimin verimli olmayacağı, dolayısıyla yönetimin, yöneticilere devredilmesinin tercih edildiği, hatta yönetim ve temsil yetkisinin yöneticiler ile paylaşılmasının özen ve sadakat yükümlülüğünün bir gereği olarak da görülebileceği yönünde bkz. **Doğan**, s. 117.

TTK'nın 367/1. maddesi uyarınca, yönetimin bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devredilmesi mümkün kılınmıştır. Bu durumda, yönetimin devri yoluyla çalışanların yönetime katılımı birkaç şekilde gerçekleşebilir. İlk olarak yönetim, çalışanlara yönelik konularda deneyimli bir veya birden fazla yönetim kurulu üyesine devredilebilir<sup>773</sup>. İkinci seçenek, yönetimin, yönetim kurulu üyesi haricinde, çalışanları ilgilendiren konularda deneyimli bir üçüncü kişiye devredilmesidir<sup>774</sup>. Bu üçüncü kişi, belirli bir süredir ortaklığa istihdam ilişkisi ile bağlı bir çalışan olabileceği gibi, ortaklığın çalışanı olmayan sendika temsilcisi gibi uzman bir kimse olabilir. Üçüncü yöntem, yönetimin bir yönetim kurulu üyesi ile bir üçüncü kişiye birlikte devridir<sup>775</sup>. Nihayet, yönetim doğrudan, ortaklık tarafından kurulmuş bir komiteye veya komisyona devredilebilir<sup>776</sup>. Çalışanları ilgilendiren konularda yapılacak bu devirler, TTK'nın 367/1. maddesinde ifade olunan "kısmi" devirdir<sup>777</sup>.

---

<sup>773</sup> Yönetim kurulu üyelerine devirde, bu yetkileri devralan yönetim kurulu üyeleri, bir yandan TTK'nın 375. maddesine göre devredilemeyen görev ve yetkilerden, diğer yandan ise kendilerine devredilen görev ve yetkilerden sorumludur. Bu durumda yönetim ile gözetim birbirinden ayrılmamış, aksine delegelede birleşmiş olur. Bu doğrultuda bu yönetim kurulu üyeleri "çift şapka"ya sahip olurlar. Bkz. **Tekinalp** (Yeni Hukuk), s. 254-255 (12-66, 12-67).

<sup>774</sup> Yönetim yetkisinin devredilebileceği üçüncü kişi ile kastedilen ise yönetim kurulu üyesi olmayan kişidir. Bkz. **Kırca (Şehiralı Çelik/Manavgat)**, s. 596. Bu kişi pay sahibi, şirket çalışanı vb. ortaklıkla zaten bir irtibatı bulunan bir kişi olabileceği gibi, o zamana kadar ortaklıkla hiçbir ilişkisi bulunmayan bir kişi de olabilir. Bkz. **Altay**, s. 82-83. Bu devir ise iki şekilde söz konusu olabilir. Yönetim yetkisi ya yönetim kurulu üyesi olmayan ancak anonim ortaklık bünyesinde çalışan, genel müdür veya müdürler gibi bir kişiye ya da ortaklığın dışından üçüncü bir kişiye devredilebilir.

<sup>775</sup> Yönetim birden fazla yönetim kurulu üyesine ve/veya üçüncü kişiye devredilmişse, bu üyeler bir kurul veya komisyon halinde görev yapabilir ancak buradaki kurul veya komisyon TTK'nın 366. maddesinde düzenlenen komite ve komisyonlardan farklıdır. Bkz. **Doğan**, s. 57 vd. TTK'nın 366. maddesinde yer alan komite ve komisyonlardan farklı olarak burada bir yönetim yetkisi devri olduğu için, yine esas sözleşmede hüküm bulunması, komisyonların yetkilerinin ve çalışma usullerinin iç yönergede gösterilmesi ve devredilen yetkilerin TTK'nın 375. maddesinde sayılanlara dahil olmaması gerekmektedir. Bkz. **Akdağ Güney** (Yönetim Kurulu), s. 97-98; **Doğan**, s. 234.

<sup>776</sup> Hatta bu kişinin gerçek kişi olması zorunlu değildir, yönetim yetkisi tüzel kişilere de devredilebilir. Bkz. **Tekinalp** (Yeni Hukuk), s. 254-255 (12-66, 12-67); **Kortunay**, s. 95.

<sup>777</sup> TTK'nın 367/1. maddesinde yönetimin kısmen veya tamamen devredilebileceği ifade edilmiştir. Tamamen devir, TTK'nın 375. maddesinde sayılanlar başta olmak üzere yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri hariç, yönetim görevlerinin tümünün devredilmesi anlamına gelmekte olup bu devir genel kurulun toplantıya çağırılması, esas sözleşmenin değiştirilmesi önerisinin hazırlanması gibi konuları değil, ticari işletmenin yönetimine yönelik işleri

Sayılan bu dört seçeneğin, çalışanların –ve dolayısıyla ortaklığın– menfaatlerinin korunması ve çalışanların yönetime katılımının düzeyinin belirlenebilmesi bakımından ayrıca ele alınması faydalı olacaktır. Nitekim bunlardan bazılarında daha kuvvetli bazılarında daha zayıf bir katılımın söz konusu olacağı ortaya çıkacaktır. Örneğin birinci seçeneğin, özellikle büyük ölçekteki ortaklıklarda, çalışanları ilgilendiren konuların yönetiminin uzman bir veya birden fazla yönetim kurulu üyesine bırakılması ihtiyacı karşısında, yönetimin devredilmediği bir sisteme kıyasla, çalışanların menfaatinin korunması bakımından fayda sağlayacağı açıktır. Bununla birlikte, örneğin ikinci seçenek bakımından ifade olunan devrin bir ortaklık çalışanına yapılması, ilk seçeneğe göre daha kuvvetli bir katılımı beraberinde getirecektir<sup>778</sup>. Üçüncü seçenekte, devrin hem yönetim kurulu üyesi hem de üçüncü kişiye birlikte yapılacağı öngörüldüğünden, burada menfaatler dengesinin yönetimi bakımından daha etkin bir sistem oluşacaktır. Son seçenek incelendiğinde ise, çalışanları ilgilendiren konularda yönetimin kısmen, yukarıda yapısı ve çalışma esasları önerilen çalışma komitelerine devredilmesi ve kendisine devredilen konu ile sınırlı olmak şartıyla, çalışma komitelerinin yönetim kurulunun “yardımcısı” sıfatından çıkarılıp, karar alma yetkisine sahip sorumluluk üstlenen bir “organ” sıfatına yerleştirilmesi bakımından kanunen bir engel bulunmamaktadır<sup>779</sup>. Öğretide

---

kapsamaktadır. Kısmi devir ise, yine devredilebilen görev ve yetkilerin, pazarlama, finans ve benzeri bir kısmının devredilmesidir. Bkz. **Tekinalp** (Yeni Hukuk), s. 253 (12-63).

<sup>778</sup> Bunun anonim ortaklıkta çıkar çatışmaları bakımından tehlikeli olabileceği, nitekim burada doğrudan bir karar alma işlevinin devredildiği ve çalışanların kendi menfaatleri yönünde kararlar alınmasını tercih edebileceği unutulmamalıdır. Bununla birlikte, ortaklığın menfaatini gözetmeyen ve yalnızca çalışanların menfaatini gözetecek bir karar alınması da, yönetimin devredildiği ortaklık çalışanın sorumluluğunu doğuracaktır.

<sup>779</sup> Bu çalışma komitelerinde hem yönetim kurulundan hem de ortaklığın çalışanları arasından kişiler seçilmesi gerekeceği için menfaat çatışmaları en düşük seviyeye indirilmiş olacaktır. Ayrıca çalışma komiteleri, görev tanımları gereği görevlendirildikleri alanda uzmanlaşacağından

de yönetim yetkisinin komitelere devredilmesinin mümkün olduğu kabul edilmektedir<sup>780</sup>.

Burada önemle vurgulamak isteriz ki, TTK'nın 367/1. maddesine göre yapılacak bir devirde, TTK'nın 366/2. maddesindeki düzenlemeden farklı olarak, karar alma işlevi devredilmektedir<sup>781</sup>. Bir başka ifadeyle yönetimin devri, yönetim kurulunun aldığı kararların yürütülmesinin veya uygulanmasının ilgililere bırakılması anlamına gelmemekte, doğrudan yönetim işlevinin, yani karar alma yetkisinin de bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişilere bırakılmasını ifade etmektedir<sup>782</sup>. Bu doğrultuda çalışanları ilgilendiren konularda yapılacak kısmi bir devirde, yetkiyi devralan yönetim kurulu üyesi, üçüncü kişi veya komite, kendisine devredilen konular bakımından doğrudan karar alma yetkisini haiz olacak ve sorumluluğu da üstlenecektir. TTK'nın 366/2. maddesinde öngörülen “yardımcı” komite ve komisyonlar için öngörülen düzenin aksine, TTK'nın 367/1. maddesi uyarınca yapılacak bir devirde, yönetim kurulu, yönetim yetkisini devrettiği konularda, yönetimi devralanlara emir ve talimat veremeyecektir.

---

çalışanlarla ortaklık arasındaki menfaat çatışmalarının azaltılması bakımından da rol üstlenebilir. Öte yandan önemle vurgulamak isteriz ki, TTK'nın 366/2. maddesine göre oluşturulan komitelerin aksine, TTK'nın 367/2. maddesi uyarınca kendisine kısmen yönetim devredilen komiteler, karar alma yetkisine sahip olacağından bunlar sorumluluk da üstlenmiş olacaktır. Ayrıca bkz. Dördüncü Bölüm, Kısım IV/D.

<sup>780</sup> **Akdağ Güney** (Yönetim Kurulu), s. 98. Altay ise, komitelerin, yönetim yetkilerinden yoksun komiteler ve yönetim kurulunun yönetim yetkilerini devrettiği komiteler olarak ikiye ayırıp incelemekte ve bunları TTK'nın 366/2. maddesi anlamında “danışma birimi niteliğinde komite” ve TTK'nın 367/1. maddesi anlamında “yönetim yetkilerini haiz komite” olarak ayırtmaktadır. Bkz. **Altay**, s. 98.

<sup>781</sup> **Doğan**, s. 115.

<sup>782</sup> **Tekinalp** (Yeni Hukuk), s. 248 (12-49); **Doğan**, s. 115. Anılan maddenin gerekçesinde de yönetim kurulu ile yönetim arasında kesin bir ayırım bulunduğu anlayışının reddedildiği, yalnızca anonim ortaklığın işletme konusunun elde edilebilmesi için gerekli tüm kararların alınması hakkının, yani bir iç ilişki hakkı olan yönetimin kısmen veya tamamen devrine imkân verildiği, yönetimin bu anlamda devrinin organsal bir işlevin devri olduğu söylenmektedir.

TTK'nın 367/1. maddesinde, yönetimin devredilebilmesi için sayılan üç şart, çalışanları ilgilendiren konularda yapılacak kısmi bir devir için de geçerlidir. Bu şartlardan ilki esas sözleşmede yönetimin devredilebileceğine dair hüküm bulunmasıdır<sup>783</sup>. Esas sözleşmede, yetki devri yapılacak hususla ilgili, örneğin, çalışanlarla ilgili konularda devir yapılacağına dair ayrıntılı bir hüküm gerekli olmayıp yönetimin devredilebileceğine dair genel bir ifade bulunması yeterlidir<sup>784</sup>. İkinci şart iç yönerge hazırlanmasıdır<sup>785</sup>. İç yönergede, yönetimin görevleri tanımlanır, kimin kime bağlı çalışacağı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğu, bir başka ifadeyle ortaklığın yönetiminin organizasyonu ve çalışma usulleri tespit edilir<sup>786</sup>. Bu anlamda, iç yönergede yönetim yetkisinin devredileceği kişilerin isminin yazılması gerekli değilse de, hangi yetkilerin devredileceği, devrin yönetim kurulu üyelerine mi, üçüncü kişilere mi, her ikisine birden mi, yoksa komitelere mi yapılacağına açık ve anlaşılır bir

---

<sup>783</sup> Bu hüküm ilk esas sözleşmede olabileceği gibi, esas sözleşmede sonradan bir değişiklik ile de öngörülebilir. Yönetimin devredilebilmesi için genel kurul kararı yeterli değildir, esas sözleşmede hüküm bulunması gereklidir. Bu doğrultuda, esas sözleşmeye konulacak, “*Yönetim kurulu yönetimi, kısmen veya tamamen üçüncü kişiye devretmeye yetkilidir*” şeklindeki bir hüküm yönetimin devri için yeterli olacaktır.

<sup>784</sup> **Kortunay**, s. 85. Buna verilebilecek birkaç örnek için bkz. **Kırca (Şehirli Çelik/Manavgat)**, s. 603.

<sup>785</sup> İç yönergenin içeriğinin nasıl olması gerektiğine dair ayrıntılı bilgi için bkz. **Tekinalp** (Yeni Hukuk), s. 250 vd; **Pulaşlı (Şerh)**, s. 1419 vd.; **Doğan**, s. 126 vd. TTK'nın 367/1. maddesinin gerekçesinde de açıklandığı üzere bu iç yönerge anonim ortaklığın üretim, pazarlama süreçlerini, muhasebesine ilişkin yapısını, işleyişini ve ilgililerin görev tanımlarını içerir. İç yönergenin tescil ve ilân edilmesine gerek yoktur. Öğretide dördüncü şart olarak, yönetim kurulunun, yönetimi bu iç yönergeye göre devrettiğine dair bir karar alması da sayılmaktadır. Bkz. **Kırca (Şehirli Çelik/Manavgat)**, s. 599.

<sup>786</sup> TTK 367'nin gerekçesi uyarınca “*Diğer bir conditio sine qua non da, devrin, bir örgüt yönetmeliği ile yapılmasıdır. Yönetmelik üretim öncesini, üretimi, pazarlamayı, muhasebenin yapısını, işleyişini, görev tanımlarıyla şemasını içerir; "yönetimi" bir bütün halinde düzenler. Yönetmelikte örgüt şemasının verilmesi yeterli değildir; karar ve atama yetkileri ile işletmenin teknik, ticarî ve hukukî açıdan yönetimine ilişkin esasları da içermelidir. Bu tasarruf murahhasların yetki alanlarının da açıkça belirlenmesinde önem kazanır*”.



şekilde yansıtılması önemlidir<sup>787</sup>. Nihayet, üçüncü şart ise devredilecek yetkilerin TTK'nın 375. maddesinde sayılan devredilemeyen ve vazgeçilemez nitelikteki yetkilerden olmamasıdır<sup>788</sup>. Dolayısıyla, çalışanları ilgilendiren konularda, TTK 375. maddesinde sayılan yetkilere girmedeği sürece, yönetim yetkisinin kısmen devredilmesi yönünde bir engel söz konusu değildir.

Anonim ortaklıkta yönetimin devri yoluyla çalışanların yönetime katılımının etkin bir şekilde sağlanabilmesi için, bu konuda yönetimi devralacak kişilerin, bu görevi ifa edebilmek için gerekli niteliklere sahip olmaları önemlidir. Bu doğrultuda, yönetim kurulunun, bu yöneticileri seçerken gerekli araştırmaları yapması ve kendilerine bırakılan alanlarda karar almaya ehil olduğuna güvendiği kişileri görevlendirmek konusunda tüm özeni göstermesi gereklidir<sup>789</sup>. Bir başka ifadeyle, yönetim yetkileri kime devredilirse devredilsin, yetkiyi devralacak kişinin bilgi, deneyim, güvenilirlik ve profesyonellik açısından ortaklığı yönetmeye ehil bir kişi olmasına özen gösterilmelidir<sup>790</sup>.

---

<sup>787</sup> **Doğan**, s. 121. İç yönergenin genel ve soyut hükümler içerecek şekilde hazırlanması ve bunun ardından yönetimin bu iç yönergeye göre devredilmesi esastır. Bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat)**, s. 606.

<sup>788</sup> TTK'nın 375. maddesi uyarınca yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri şunlardır: “a) Şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi. b) Şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi. c) Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması. d) Müdürlerin ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisini haiz bulunanların atanmaları ve görevden alınmaları. e) Yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi. f) Pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi. g) Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması”.

<sup>789</sup> **Doğan**, s. 183.

<sup>790</sup> **Doğan**, s. 223.

Çalışmamız bakımından tartışmaya değer bir başka husus ise, esas sözleşme ile çalışanları ilgilendiren konularda, yönetim yetkilerinin tamamını veya bir kısmının, bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devretmesinin zorunlu kılınıp kılınamayacağına ilişkindir. Öğretide bir görüşe göre, eğer pay sahiplerinin iradesi mutlaka yönetimin devredileceği şeklindeyse, bu iradaya saygı gösterilmesi gerektiği ileri sürülmüştür<sup>791</sup>. Öte yandan bizim de katıldığımız karşıt görüşe göre ise, yönetimin devri yalnızca yönetim kurulunun takdirinde olup esas sözleşme ile böyle bir yükümlülük getirmek yönetim kurulu ve genel kurul arasındaki eşitlik teorisine aykırılık teşkil edecektir<sup>792</sup>. Ayrıca TTK’da emredici hükümler ilkesi gereği genel kurul, yetki devrine izin vermek dışında bir düzenleme yapamaz ve yönetim kurulu esas sözleşme ile yetkisini devretmeye zorlanamaz<sup>793</sup>. Kaldı ki, TTK’nın 367. maddesinde, yönetim kurulunun, yönetim yetkisinin tamamını veya bir kısmını devretmeye “yetkili kılınabileceği” düzenlenmiş olup böyle bir “yükümlülük” getirilebileceğinden bahsedilmemiştir<sup>794</sup>. Bunların yanı sıra TTK’nın 375. maddesinde de, şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi yönetim kurulunun münhasır yetkileri arasında sayılmış olup bunun esas sözleşme ile zorunlu kılınması yönetim kurulunun vazgeçilmez görev ve yetkilerine bir saldırı niteliği taşıyacaktır. Örneğin yönetim kurulu, çalışanları ilgilendiren konularda kararların kurul halinde alınması gerektiğini ve bu şekilde daha iyi bir yönetim sağlanacağını düşünebilir. Bu doğrultuda esas

---

<sup>791</sup> **Tekinalp** (Yeni Hukuk), N12-54.

<sup>792</sup> **Kırca (Şehirli Çelik/Manavgat)**, s. 601-602.

<sup>793</sup> **Doğan**, s. 122.

<sup>794</sup> **Kortunay**, s. 86.

sözleşme ile bunun zorunlu olarak devredilebileceğini kabul etmek isabetli olmayacaktır<sup>795</sup>.

Sonuç olarak yönetimin devrinin çalışanların yönetime katılımı bakımından doğrudan olmasa da dolaylı bir yeri vardır. Şöyle ki, yukarıda bahsedildiği üzere kısmen devirde, çalışanların veya çalışan temsilcilerinin yönetime ve karar alma mekanizmalarına katılabileceği, alınacak kararlardan da sorumlu olacağı bir sistem yaratılması mümkündür.

#### **IV. Çalışanların Yönetime Katılımında Sorumluluk**

##### **A. Genel Olarak**

Bir anonim ortaklıkta, ortaklık ve diğer menfaat sahipleri arasındaki menfaatler dengesinin nasıl sağlanacağı, hangi çıkar grubuna öncelik verileceği uzun zamandır tartışılmaktadır<sup>796</sup>. Bununla birlikte bu menfaat dengesini kimin sağlamakla yükümlü olduğu ve bunların sorumluluğunun tespiti önemlidir. Bunun için de, ortaklığın yönetim ve temsil organı olarak görev yapan yönetim kurulunun, yönetim kurulu üyelerinin ve yönetim yetkilerinin devredildiği yöneticilerin sorumluluklarının aynı olup olmadığının, değilse nerelerde farklılaştığının tespit edilmesi gerekmektedir. Bu tespit, anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımı bakımından da son derece önem taşımaktadır. Zira yukarıda açıklandığı üzere, çalışanların farklı modeller ve

---

<sup>795</sup> Çalışanların katılımını da sağlayabilecek şekilde esas sözleşmede böyle bir zorunluluk getirilebilecek olsa bile, bu tercihin de yalnızca ortaklıkların takdirinde olacağı açıktır.

<sup>796</sup> İkinci Bölüm, Kısım II.

yöntemler ile anonim ortaklıkların yönetimine katılımı mümkündür. Bu şekilde karar alma mekanizmalarına katılmalarına rağmen bu kararların neticelerinden sorumlu tutulmamaları düşünülemez. Bu sorumluluğun derecesinin tespitinde ise çalışanlara veya çalışan temsilcilerine aktarılan yetkilerin ne olduğu, bunların karar alma mekanizmalarındaki rolü ve etkilerinin boyutu belirleyici olacaktır.

TTK'da sorumluluk yalnızca yönetim kurulu üyelerine değil, “yönetimle görevli üçüncü kişiler” veya “yönetim” isimleri altında yönetimin devredildiği tüm kişilere yüklenmiştir. TTK'nın 369. maddesinde yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişilerin, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve ortaklığın menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyararak gözetmek yükümlülüğü altında oldukları ifade edilmiştir. TTK'nın 553. maddesinde de yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin kanundan ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini kusurlarıyla ihlal etmeleri durumunda, hem ortaklığa hem pay sahiplerine hem de ortaklığın alacaklılarına karşı verdikleri zarardan sorumlu olacakları düzenlenmiştir<sup>797</sup>. Kanun koyucunun, özellikle TTK'nın 367. maddesinin varlığı karşısında, sorumluluğu yalnızca yönetim kurulu üyelerine değil, yönetime de yüklemek yönündeki bilinçli tercihini, sorumluluğun kaldırılması bakımından da uyguladığı görülmektedir<sup>798</sup>.

---

<sup>797</sup> Aynı hükümde hiç kimsenin kontrolü dışında kalan, kanuna veya esas sözleşmeye aykırılıklar veya yolsuzluklar sebebiyle sorumlu tutulamayacağı; bu sorumlu olmama durumunun gözetim ve özen yükümü gerekçe gösterilerek geçersiz kılınmayacağı öngörülmüştür. Teselsül ve başvuruyu düzenleyen TTK'nın 557. maddesinde ise birden çok kişinin aynı zararı tazminle yükümlü olmaları hâlinde, bunlardan her birinin, kusuruna ve durumun gereklerine göre, zarar şahsen kendisine yükletilebildiği ölçüde, bu zarardan diğerleriyle birlikte müteselsilen sorumlu olacağı; davacının birden çok sorumlu kişiyi zararın tamamı için birlikte dava edebileceği ve hâkimin aynı davada her bir davalının tazminat borcunu belirlemesini isteyebileceği ifade edilmiştir.

<sup>798</sup> Örneğin TTK'nın genel kurul tarafından bilançonun onaylanmasına dair verilen kararın sonuçlarını düzenleyen 424. maddesinde yalnızca yönetim kurulu üyelerinden bahsedilmemiş, hükümde açıkça yöneticilere de yer verilmiştir. Bahsi geçen hükme göre, bilançonun onaylanmasına ilişkin genel

Her ne kadar TTK'da çalışanların anonim ortaklığın yönetimine katılımı bakımından bir zorunluluk bulunmasa da, özellikle KYİ'de, başta ortaklığın çalışanları olmak üzere menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımını destekleyici modeller geliştirilmesinin tavsiye edilmiş olması, anonim ortaklıkların bu yönde takdir kullanmalarını teşvik etmektedir. Yukarıda bahsedildiği üzere, TTK'da belirli grupların yönetim kurulunda temsil edilmesini düzenleyen 360. madde, yönetimde görev dağılımını düzenleyen 366. madde ve yönetimin devrini düzenleyen 367. madde, farklı yöntemlerle de olsa çalışanların düşük ya da yüksek seviyede anonim ortaklık yönetimine katılımına olanak sağlamaktadır.

Bir anonim ortaklığın çalışanların yönetime katılımı bakımından hangi modeli ve yöntemi tercih ettiği, sorumluluk bakımından farklı sonuçlar doğurmaktadır. Örneğin çalışanların yalnızca alınacak kararlardan önce bilgilendirilmesi de bir katılım yöntemi olmakla birlikte, bu yöntemde çalışanların karar alma mekanizmasına etki edemeyeceği ortadadır. Yine örneğin yönetim kurulunun, bir çalışma komitesini TTK'nın 366. maddesi uyarınca yalnız bir yardımcı komite olarak ataması ile TTK'nın 367. maddesi uyarınca bu komiteye bazı yönetim yetkilerini devretmesi arasında, bu komitenin yönetim kararlarındaki gücü bakımından ciddi bir farklılık vardır. Öte yandan anonim ortaklıkta yönetimin devri yapılarak yetki devredilen bir çalışan temsilcisinin, diğer yönetim kurulu üyeleri gibi doğrudan karar alma mekanizmasının içinde bulunduğu ve kararlara yüksek seviyede etki edebileceği ise şüphesizdir.

---

kurul kararı, kararda aksine açıklık bulunmadığı takdirde, yönetim kurulu üyelerinin, yöneticilerin ve denetçilerin ibrası sonucunu doğurur.

Yönetim kurulu üyeleriyle ortaklık arasındaki ilişkinin hukuki mahiyetine ve yönetim kurulunun organ niteliğine dair yapılacak açıklamalar, çalışanların ortaklığın yönetime katılımında sorumluluğun tespiti bakımından önemlidir. Örneğin, anonim ortaklık yalnızca TTK'nın 366. maddesi kapsamında yönetim kuruluna yardımcı çalışma komiteleri oluşturmayı veya müdürler atamayı tercih ederse, bu komite veya müdürler ile ortaklık arasındaki ilişkinin hukuki mahiyetiyle, ortaklığın TTK'nın 367. maddesine göre yönetimi devrettiği yönetim kurulu üyeleri veya üçüncü kişilerle ortaklık arasındaki hukuki ilişkinin mahiyeti, dolayısıyla bunların sorumluluğu farklılık arz edecektir. Benzer şekilde, anonim ortaklıkta organ kavramı hangi yetkilerin kime devredilebileceği ve sorumluluğun nasıl gerçekleşeceği konusunda önemli rol oynamaktadır<sup>799</sup>. Yine örneğin, TTK'nın 366. maddesi uyarınca oluşturulan komite veya atanan kişiler, TTK'nın 367. maddesi uyarınca yönetimin devredildiği murahhasların aksine organ niteliğini kazanmayacak ve bu doğrultuda farklı sorumluluğa tabi olacaktır. Bu doğrultuda, aşağıda öncelikle Türk hukukunda çalışanların yönetime katılımına olanak sağlayan düzenlemeler kapsamında bu modellerin organ niteliği incelenecek, akabinde yönetim kurulunda görev alan çalışan temsilcisi, çalışma komiteleri ve yönetimin devredildiği üçüncü kişilerin kendi aralarındaki ve bunların ortaklık ile arasındaki ilişkilerin hukuki mahiyetleri ortaya konulacak ve nihayet farklı çalışan katılım model ve yöntemlerine göre farklılaşan sorumluluk rejimi tespit edilecektir.

---

<sup>799</sup> Doğan, s. 5.

## B. Çalışanların Yönetime Katılım Modellerinin Organ Niteliği

Çalışanların farklı şekillerde yönetime katılımında sorumluluğun tespiti için, bu modellerin organ niteliğinin ortaya konulması önemlidir. Nitekim öğretide de, bir anonim ortaklığın organizasyonunda işlev üstlenen kişinin organ sayılıp sayılmamasının, bunun ortaklığı fiilleriyle borç altına sokup hak sahibi kılması, eksikliğinin ortaklığın sona ermesine yol açması ve ortaklık karşısında özel sorumluluk rejimine tabi tutulması olmak üzere üç bakımdan önem taşıdığı ifade edilmektedir<sup>800</sup>. Dolayısıyla öncelikle Türk hukukunda organın ne anlama geldiği, hangi ayrımlara tabi kılındığı ve yönetim kurulunda görev alan bir çalışan temsilcisinin, yönetimin devredildiği bir yöneticinin ve çalışma komitesinin organ niteliğinin bulunup bulunmadığı, bulunuyorsa bunun hangi kategori altında ele alınması gerektiği tespit edilmelidir.

Tüzel kişiler, hakları kazanabilmek ve borçları yüklenmek için yönetim ve temsil işlerini gören organlara ihtiyaç duyarlar. Organ kavramı, kanunla veya tüzel kişinin statüsü, tüzüğü veya iç yönetmeliğiyle, tüzel kişinin faaliyetine devam edebilmesi için önemli olan görev ve yetkileri devamlı ve bağımsız olarak yerine getirebilmesi için yetkilendirilen kişi veya kişi gruplarını ifade eder<sup>801</sup>. Bu anlamda organlar, tüzel kişinin organizasyonu içinde yer alan ve tüzel kişinin aktif olarak hukuk

---

<sup>800</sup> **Kırca (Şehirli Çelik/Manavgat)**, s. 393-394.

<sup>801</sup> **Öztañ, B.:** Medeni Hukuk Tüzel Kişilerinde Organ Kavramı ve Organın Fiillerinden Doğan Sorumluluk, AÜHF Yayınları, No: 272, 1970, s. 82. Benzer tanımlar için bkz. **Dural, M./Öğüz, T.:** Türk Özel Hukuku, Kişiler Hukuku, Filiz Kitabevi, İstanbul 2019, s. 255 vd.; **Aküñal, T.:** Türk Medeni Hukukunda Tüzel Kişiler, Beta Yayınları, İstanbul 1995, s. 34.

hayatına katılmasını sağlayan kişi veya kişilerdir<sup>802</sup>. TMK'nın 50. maddesinde de tüzel kişinin iradesinin organları aracılığıyla açıklanacağı ifade edilmiştir. Organlar, tüzel kişiden ayrı bir varlık olmayıp, onun ayrılmaz bir parçasıdır<sup>803</sup>.

Organlar tespit edilmeleri bakımından üçlü bir incelemeye tabi tutulabilir. Bunlardan ilki kanunda öngörülen “zorunlu” organlar, ikincisi tüzel kişinin statüsünde belirlenen “ihtiyari” organlar ve sonuncusu ise mahkeme veya resmi makam tarafından meydana gelen “atanan” organlardır. Anonim ortaklıkta zorunlu organlar yönetim kurulu ve genel kuruldur. Bunların bulunmaması ortaklığın feshi sebebidir. İhtiyari organ ise, ortaklığın amaçları, faaliyet alanları, örgütlenme şekilleri veya sosyal yahut ticari hayata katılma yoğunluklarına göre kurulan birimler olup bunların ortaklığın tüzel kişilik kazanmasında ya da tüzel kişiliğini yitirmesinde bir etkisi yoktur<sup>804</sup>.

Organları, bir başka açıdan, geniş anlamda organlar ve dar anlamda organlar olarak ikili bir ayrıma tabi tutmak da mümkündür. Geniş anlamda organ, anonim ortaklığın varlığı, devamı ve gelişimi bakımından kendisine birtakım görevler yüklenmiş ve dolayısıyla karar alma, yönetim, gözetim ve denetim gibi fonksiyonları icra eden birimlerdir. Genel kurul ve yönetim kurulu geniş anlamda organlar arasındadır. Dar anlamda organ ise, anonim ortaklığın icrai görevlerini üstlenmiş ve

---

<sup>802</sup> **Oğuzman, M. K./Selçi, Ö./Oktay Özdemir, S.:** Kişiler Hukuku (Gerçek ve Tüzel Kişiler), Filiz Kitabevi, İstanbul 2021, s. 316-317; **Soykan, İ. C.:** Anonim Ortaklıklarda Organ Yokluğu, XII Levha Yayıncılık, İstanbul 2012, s. 5.

<sup>803</sup> **Tekinalp** (Yeni Hukuk), s. 213 (11-01); **Kortunay**, s. 3; **Soykan**, s. 16.

<sup>804</sup> Mahkeme veya resmi makam kararıyla atanan organlara örnek olarak ise tasfiye memurları verilebilir.



bunları üçüncü kişiler nezdinde yürüten kişilerdir. Organ-kişi olarak adlandırılacak yönetim kurulu üyeleri, müdürler, yöneticiler ile ticari temsilci gibi kişiler bu kategoriye girer<sup>805</sup>. Ayrıca yönetim kurulu üyesi, müdür gibi sıfatlar taşımaları bile anonim ortaklığın iradesinin oluşumuna katılan, karar alma yetkisini haiz kişi ve kişi grupları da dar anlamda organ olarak kabul edilir<sup>806</sup>.

Dar anlamda organ öğretide şekli ve maddi organ olmak üzere gruplara ayrılmaktadır<sup>807</sup>. Şekli organ, kanunla, esas sözleşmeyle veya ortaklık içi düzenlemelerle ifa edecekleri görevler somut bir şekilde belirlenmiş olan ve bu yönde yetkilendirilmiş kişilerdir. Buna örnek olarak yönetim kurulu üyeleri, yönetim kurulu başkanı, müdürler gösterilebilir. Bu kişilerin fiilen bu yetkileri kullanması önemli olmadığı gibi bunları başka yönetim kurulu üyelerine veya üçüncü kişilere devretmeleri bunların organ niteliğini ortadan kaldırmaz<sup>808</sup>. Maddi organ, kanunda şekli organ için getirilen görevleri yerine getirmek üzere ortaklık düzenlemeleriyle yetkilendirilmiş olan kişilerdir. TTK'nın 367. maddesi uyarınca yönetim yetkisi devredilen kişiler bu grupta yer almaktadır. Bir başka ifadeyle yönetim kurulu üyesi ve dolayısıyla şekli organ olmadığı halde, yetki devri neticesinde organsal yetkileri

---

<sup>805</sup> Bu kişilerin iradesinin tüzel kişinin iradesi olduğu yönünde bkz. **Tekinalp** (Yeni Hukuk), s. 213-214 (11-01, 11-02, 11-03). Yönetim kurulu üyelerinin organ niteliği olduğu yönünde bkz. **Helvacı**, (Hukuki Sorumluluk), s. 22.

<sup>806</sup> **Tekinalp** (Yeni Hukuk), s. 213, (11-02). TTK'nın 553. maddesi hem geniş anlamda organı hem dar anlamda organ-kişiyi işaret etmektedir.

<sup>807</sup> Burada yapılan üçüncü bir ayırım ise "fiili" organdır. Fiili organ kanun, esas sözleşme veya ortaklık içi düzenlemelerde organ olarak nitelendirilmemesine ve görevlendirilmemesine rağmen organsal yetkileri fiilen kullanarak ortaklığın iradesinin oluşumunda yer alan kişileri ifade eder. Bunların ortaklığın bünyesinde yer alıp almadıklarının veya hangi pozisyonda görev yaptıklarının bir önemi olmadığı yönünde bkz. **Doğan**, s. 13. Ortaklığın yönetimine etki eden büyük pay sahipleri, yönetim kurulunda inancılı üye bulunduranlar, ortaklığa kredi veren kişiler fiili organlara örnek olarak verilebilir.

<sup>808</sup> **Doğan**, s. 7.

kullanan kişiler maddi organ olarak nitelendirilir. İcra kurulu başkanı, murahhas müdürler ve ticari temsilciler bu kategoriye girmektedir.

Yukarıda aktarılanlar ışığında, çalışanların yönetime katılımına olanak sağlayan düzenlemeler açısından da bazı ayrımlar yapmak mümkün ve gereklidir. Öncelikle yönetim kurulunun zorunlu ve geniş anlamda organ olduğu konusunda bir tereddüt bulunmamaktadır. Bununla birlikte, TTK'nın 360. maddesi uyarınca yönetim kurulu üyesi olarak görev yapan çalışan temsilcileri ile TTK'nın 367/1. maddesi uyarınca çalışanlarla ilgili konularda kendisine yönetim yetkisi devredilen kişiler bakımından bir farklılık söz konusu olacaktır. İlk grupta yer alan yönetim kurulu üyeleri dar anlamda (organ-kişi) şekli organ olarak nitelendirilebilir. Bununla birlikte ikinci grupta yer alan kişilerin organ niteliğine ilişkin olarak farklı görüşler ileri sürülmüştür. Bir görüşe göre, yönetimin devri, bizzat karar alma yetkisinin, yani organsal bir işlevin devri olduğu için, yetki devri yapılanlar organ niteliğini kazanır<sup>809</sup>. Diğer bir görüşe göre ise, yönetimin devrinde organsal yetkilerin devredildiği konusunda bir tartışma olmamakla birlikte TTK'nın 530. maddesi uyarınca yönetim yetkisi devredilenlerin yokluğu tüzel kişiliğin sona ermesi ile sonuçlanacak bir organ eksikliği yaratmayacağından, bunlar anonim ortaklığın organı sıfatını

---

<sup>809</sup> Bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat)**, s. 592-593. Yetki devri ile oluşan yetki alanının, yeni bir organın doğmasına sebebiyet verdiği, zira devredilen yetkinin yönetim yetkisi olduğu ve yönetim yetkisinin karar verme yetkisini de ihtiva ettiği, yönetimde karar verme yetkisine sahip olan birimlerin ise organ olarak nitelendirildiği yönünde bkz. **Doğan**, s. 237, 244. Yönetim yetkisinin yönetim kurulu üyelerine veya üçüncü kişilere devrinin farklı hukuki sonuçlara bağlanmadığı, ikisinde de devir yapılan gerçek veya tüzel kişilerin organ niteliğini alacağı yönünde bkz. **Tekinalp** (Yeni Hukuk), s. 254 (12-65). Bununla birlikte yetki devri yapılan üyenin, yönetim kurulu üyeliği devam ettiği için bu üyenin yönetim kurulu toplantılarına katılıp oy kullanması mümkündür. Ayrıca yetki devri yapılan kişinin gözetim yükümlülüğü yoktur. Bkz. **Akdağ Güney** (Yönetim Kurulu), s. 61. Yönetim yetkilerinin üçüncü kişilere devri halinde yönetim kurulunun yetkilerinin yönetim kurulunun dışına çıktığı, yönetim yetkilerini devralan üçüncü kişilerin organ konumuna geldiği ve yönetim yetkilerinin kullanıldığı tek adres yerine birden fazla adresin ortaya çıktığı yönünde bkz. **Doğan**, s. 229.

kazanamayacaklardır<sup>810</sup>. Çalışanları ilgilendiren konularda TTK'nın 367/1. maddesine göre kendisine yönetim yetkisi devredilen kişiler, yukarıda açıklanan gerekçelerle, dar anlamda maddi organ olarak nitelendirilebilir. Bununla birlikte, öğretide bunların organ niteliği kazanıp kazanmadığına dair yapılan ayırımın, bunların sorumluluğu bakımından bir farklılık yaratmadığı vurgulanmalıdır. Bir başka ifadeyle, iki görüşün savunucuları da, yönetimin devredildiği kişilerin organsal bir işlevi, dolayısıyla sorumluluğu devraldığını ifade etmektedir<sup>811</sup>.

Organ niteliğinin ve bu doğrultuda sorumluluğun kazanılıp kazanılmadığına ilişkin tartışmaların, çalışmamız bakımından önem kazandığı son konu ise çalışma komiteleridir. Komiteler TTK'nın 366/2. maddesi uyarınca, yönetim kurulu tarafından işlerin gidişatının izlenmesi, rapor hazırlanması, iç denetim vb. amaçlarla oluşturulan, yönetim kuruluna bağlı yapılanmalardır<sup>812</sup>. Bunlar, kendilerine bir yönetim yetkisi devredilmediğinden, organ niteliğini kazanmamalı ve organlara bağlanan sorumluluk kurallarına tabi olmamalıdır<sup>813</sup>. Bu görüşe katılmakla birlikte, çalışma komitelerine, TTK'nın 367/1. maddesindeki koşullar yerine getirilmiş olmak kaydıyla, yönetim yetkisinin devredilebilmesinin önünde bir engel olmadığını vurgulamak isteriz. Bu doğrultuda, organ niteliğinin belirlenmesinde temel ölçüt, ilgili kişi veya komitelere hangi ismin verildiğinden ziyade, yönetimin devredilip devredilmediğidir<sup>814</sup>.

---

<sup>810</sup> **Gürbüz Usluel** (İcra Kurulu), s. 361, 378; **Demirel, D.:** "Anonim Şirketlerde Yönetim Yetkisinin Devri", Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi 2017, C. 7, S. 2, s. 224-225.

<sup>811</sup> **Gürbüz Usluel** (İcra Kurulu), s. 379; **Doğan**, s. 237.

<sup>812</sup> Komitelerin "yardımcılık" statüsünde olduğuna dair, bkz. **Aytaç**, s. 35-36; **Kara, E.:** "Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ve Komiteler", Legal Hukuk Dergisi 2020, C. 13, S. 211, s. 3145.

<sup>813</sup> **Aytaç**, s. 36; **Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat)**, s. 479-480.

<sup>814</sup> **Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat)**, s. 480.

Dolayısıyla, eğer çalışma komitelerine TTK'nın 367/1. maddesine göre yönetim yetkisi devrediliyorsa, bunlar organ niteliğini kazanacaktır.

### **C. Farklı Çalışan Katılım Modelleri Bakımından Farklılaşan İlişkiler ve Bunların Hukuki Mahiyeti**

Türk hukukunda çalışanların, TTK'nın 360. maddesinde öngörülen yönetim kurulunda temsilci bulundurulması, TTK'nın 366/2. maddesinde düzenlenen yönetimde görev dağılımı yapılması ve TTK'nın 367/1. maddesinde hükme bağlanan yönetimin devredilmesi yollarıyla anonim ortaklığın yönetimine katılabileceği tespit edilmiştir. Hangisinin tercih edileceğine göre farklılaşacak sorumluluk rejiminin ortaya konulabilmesi için, çalışanları temsilen yönetim kuruluna seçilecek çalışan temsilcisinin, yönetim kurulunca oluşturulan çalışma komitesinin ve çalışanları ilgilendiren konularda yönetimin kısmen devredildiği yöneticilerin, hem kendi aralarındaki hem de ortaklık ile aralarındaki ilişkinin hukuki niteliğinin ortaya konulması gerekmektedir.

Öncelikle belirtmek isteriz ki öğretide bir kişinin yönetim kurulu üyeliğine seçilmesinin ona karşı yapılmış bir icap niteliği taşıdığı ve sözleşmenin, bu icabın o kişi tarafından kabulü ile meydana geleceği ifade edilmektedir<sup>815</sup>. Bu sözleşmenin şartlarının esas sözleşmede veya genel kurul kararı ile tespit edilmesi mümkündür<sup>816</sup>. Ücret miktarı, görev süresi ve diğer iş görme şartları gibi koşulları taraflar diledikleri

---

<sup>815</sup> Soykan, s. 21.

<sup>816</sup> Akdağ Güney (Hukuki Sorumluluk), s. 81-82.

gibi kararlaştırabilirler<sup>817</sup>. Esas sözleşmede veya genel kurul kararında şartlar açıkça, sorumluluk koşulları belirlenmişse, uyuşmazlık buna göre çözümlenir. Öte yandan uyuşmazlığı çözmeye yeterli bir düzenleme mevcut değilse ve TTK’da da hüküm bulunmuyorsa, taraflar arasındaki sözleşmenin dayanağının belirlenmesi, uyuşmazlığa hangi hükümlerin uygulanacağını tespit edilmesi bakımından önem kazanmaktadır.

Yönetim kurulu üyeleri ile ortaklık arasındaki ilişkinin hukuki niteliğini ortaya koymak üzere üç temel görüş ileri sürülmüştür<sup>818</sup>. Bunlardan ilki vekâlet sözleşmesi görüşüdür. Buna göre sorumluluk vekâlet sözleşmesindeki vekilin özen borcunu gereği gibi yerine getirememesinden kaynaklanır. Türk öğretisine hakim olduğunu tespit ettiğimiz<sup>819</sup> ve bizim de katıldığımız bu görüşü savunanlar, hizmet sözleşmesinin ücret ve bağımlılık olmak üzere iki belirleyici ölçütü olduğunu; oysa yönetim kurulu üyelerine ücret verilmesine yönelik bir zorunluluk bulunmadığını ve yönetim kurulu üyeleri ile ortaklık arasında hizmet akdinin gerektirdiği bağımlılık unsurunun bulunmadığını ileri sürmektedir<sup>820</sup>. İkinci görüş, bu hukuki ilişkinin hizmet

---

<sup>817</sup> **Çamoğlu**, s. 108-109.

<sup>818</sup> “Nevi Şahsına Münhasır Akit Görüşü” ile “Şirketler ve Borçlar Hukukuna İlişkin Unsurları Birlikte Barındıran Sözleşme Görüşü” hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. **Akdağ Güney** (Hukuki Sorumluluk), s. 84 vd. Kırca da, İsviçre hukukunda hakim olan görüşün “vekâlet benzeri isimsiz sözleşme”, “*sui generis* sözleşme”, “şirketler ve sözleşme hukukundan müteşekkil çifte karakterli organsal hukuki ilişki” şeklinde kendi içinde ayrıştığını, ancak bu hakim görüşe katıldığını, bununla birlikte bu tartışmanın pratik açıdan önemli bir karşılığı bulunmadığını ifade etmektedir. Bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat)**, s. 458.

<sup>819</sup> **Mimaroğlu**, 102; **Arslanlı, H.**: Anonim Şirketler, II-III Anonim Şirketin Organizasyonu ve Tahviller, Fakülteler Matbaası, İstanbul 1960, s. 99.

<sup>820</sup> **Ansay**, s. 104. Yönetim kurulu üyeleri ile ortaklık arasındaki ilişkinin hukuki niteliğinin belirlenmesinde esas ayrımın bağımlılık unsurundan yola çıkılarak yapılabileceğini ifade edilmektedir. İş akdinin zorunlu unsuru bağımlılıktır. Vekâlet ilişkisinde her ne kadar talimata uyma yükümlülüğü varsa da, vekil bir çalışandan farklı olarak, ortaklığın organizasyonunda yer almayabileceği ve aynı zamanda farklı işverenlere de hizmet verebileceği için, bağımsızdır. Bkz. **Ayhan/Çağlar/Özdamar**, s. 306. Bu durumda, yönetim kurulu üyeleri ile ortaklık arasındaki ilişkinin daha çok vekâlet sözleşmesine benzediğini ve TTK’da hüküm bulunmayan hallerde TBK’daki vekâlete ilişkin hükümlerin uygulanmasını kabul etmek isabetli olacaktır. Bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat)**, s. 453-458. Aynı yönde bkz. **Sulu**, s. 136.

sözleşmesine dayandığı yönündedir. Bu görüşün dayanakları ise, işin süreklilik arz etmesi ve belirli olması, yönetim kurulu üyelerine TTK'nın 364. maddesi uyarınca tazminat ve TTK'nın 394. maddesi uyarınca mali haklar tanınmış olması, genel kurulun yönetim kurulunu her zaman görevden alabilmesi ve yönetim kurulu üyelerinin işi bizzat yapma zorunluluğu bulunması şeklinde sıralanabilir<sup>821</sup>. Nihayet, son görüşe göre, yönetim kurulu üyeleri ile ortaklık arasındaki ilişkinin hukuki niteliğini, vekâlet veya hizmet sözleşmelerinden yalnızca birine dahil ederek değerlendirmek isabetli olmayıp, bu ilişkinin hukuki niteliği açıkça tespit edilemiyorsa yerine ve niteliğine uygun düştüğü ölçüde vekâlet ve hizmet sözleşmesi hükümleri ile doldurmak gerekmektedir<sup>822</sup>. Bu doğrultuda, yönetim kurulunda görev yapan bir çalışan temsilcisinin, yönetim kurulu üyesi olarak ortaklıkla ilişkisine vekâlet hükümlerinin uygulanması bakımından hakim görüşten ayrılmayı gerektirecek bir neden bulunmamaktadır. Bununla birlikte, bu çalışan temsilcisi, aynı zamanda ortaklığa istihdam ilişkisi ile bağlıysa, ortaklıkla arasındaki ilişkinin hizmet

---

<sup>821</sup> Öncelikle, ücret başta olmak üzere yönetim kurulu üyelerinin mali hakları ve TTK'nın 364/2. maddesi uyarınca görevden alındıklarında söz konusu olan tazminat yaptırımı ve üyenin ediminin içeriği, karakteri ve bağlı olması gerekli bulunan kurallar hizmet sözleşmesinin özelliklerini haiz olup yönetim kurulu üyeleri, anonim ortaklığa hizmet vermektedir. Bu hizmetin “vekâlet”in ifası şeklindeki görünüşü, yönetim kurulu üyesinin organ ilişkisinin bir parçası olması ile ilgilidir ancak nitelendirmede önem taşıyan edim unsuru hizmete odaklıdır. TTK'nın 364. maddesi uyarınca genel kurulun, yönetim kurulu üyelerini her zaman görevden alabilmesi ve yönetim kurulu üyelerinin işi bizzat yapma zorunluluğu ve TTK'nın 394. maddesinde düzenlenen haklar da bunu desteklemektedir. Bkz. **Tekinalp** (Yeni Hukuk) s. 276. Bu görüş, 2020 tarihli beşinci basıda bu yer almamaktadır. Hizmet sözleşmesi görüşü bazı yönlerden eleştirilmiştir. İlk olarak yönetim kurulu üyelerinin işveren niteliğinde olduğu ve bunların organ niteliği bulunduğu, dolayısıyla hizmet sözleşmesinde olduğu gibi hiyerarşik bir altlık üstlük söz konusu olmadığı ifade edilmektedir. İkinci olarak hizmet sözleşmesinin zorunlu unsurunun ücret olduğu, ancak yönetim kurulu üyelerinin ücret almadan görev yapabileceği ileri sürülmüştür. Son olarak, tazminat hakkı tanınmış olmasının, aradaki hukuki ilişkinin hizmet sözleşmesi olarak nitelendirilmesi için yeterli olmadığı; bu tazminat hakkının aradaki sözleşmenin vekâlet sözleşmesi mi hizmet sözleşmesi mi olduğundan bağımsız olarak tanındığı savunulmaktadır. Bkz. **Akdağ Güney** (Yönetim Kurulu), s. 176 vd.

<sup>822</sup> Zira bu ilişki, tam olarak bir sözleşme tipine uymamaktadır. Dolayısıyla yönetim kurulu üyeleri ile ortaklık arasındaki ilişkiyi borçlar hukukuna ve şirketler hukukuna özgü çifte karakterini göz önüne alarak değerlendirmek, yönetim kurulu üyelerinin görev ve yetkilerini esas sözleşme ve kanun ile belirlemek, bu şekilde bir belirleme mümkün değilse, ikisinden birini uygulamak isabetli olacaktır. Bkz. **Akdağ Güney** (Hukuki Sorumluluk), s. 86-87.

sözleşmesine yaklaştığını söylemek mümkündür. Zira burada bu ilişkinin hukuki niteliği tespit edilirken belirleyici olan bağlılık ölçütü üstün gelmektedir.

Yönetim kurulunda temsil edilme imtiyazı kapsamında seçilmiş olan bir yönetim kurulu üyesinin ortaklık ile arasındaki ilişkinin hukuki mahiyeti, diğer yönetim kurulu üyeleri ile ortaklık arasındaki ilişkiden farklı olmamakla birlikte, çalışan temsilcilerinin, menfaatini temsil ettiği pay sahibi grubu ile arasındaki ilişkinin niteliğinin tespiti önem kazanmaktadır. TTK'nın 360. maddesinin gerekçesinde de bu temsilcinin niteliğinin ortaya konulmasının önemli bir sorun oluşturacağı ve öğretide temsilcinin niteliğinin de ele alınması gerekeceği ifade edilmiştir. Öğretide, temsilci ile grup arasında seçimden önce herhangi bir sözleşme ilişkisi bulunmasa bile, temsilcinin seçilmesinden sonra taraflar arasında kendiliğinden, vekâlet benzeri bir hukuki ilişkinin doğacağı, bu sözleşme ilişkisi sebebiyle de temsilcinin, kendisine tanınan takdir hakkını kullanırken ilgili grubun menfaatlerini özel olarak dikkate alması gerektiği ileri sürülmüştür<sup>823</sup>. Çalışan temsilcisi ile temsil ettiği grup arasındaki ilişkinin hukuki mahiyetinden kaynaklı sorumluluğu aşağıda açıklanmıştır<sup>824</sup>.

Çalışanların anonim ortaklığın yönetimine katılımına olanak tanıyan ikinci düzenleme, yönetim yetkisinin devridir. Yönetim yetkisi devredilen kişilerle ortaklık arasındaki hukuki ilişkinin mahiyetinin tespitinde, yönetim kurulu üyeleriyle ortaklık

---

<sup>823</sup> **Kendigelen**, s. 290-291. **Ölmez**, s. 266-269. Öğretide, imtiyaz kapsamında bir yönetim kurulu üyesinin seçiminde, normal yönetim kurulu üyelerinden farklı olarak, genel kurulun yetkisinin kısıtlandığı; genel kurulun, eğer bir haklı sebep yoksa ya bu grup arasından birini ya da kendisine önerilen adayı seçmekle yükümlü olduğu; bu doğrultuda, bu temsilci ile ilgili grup arasında, yine normal yönetim kurulu üyelerinden farklı olarak, vekâlet benzeri bir sözleşme kurulduğu ileri sürülmektedir.

<sup>824</sup> Dördüncü Bölüm, Kısım IV/C.

arasındaki hukuki ilişkinin mahiyetine ilişkin yukarıdaki görüşler yol gösterici olacaktır. Hatta çalışanları ilgilendiren konularla ilgili olarak yönetim bir yönetim kurulu üyesine devrediliyorsa, bu yönetim kurulu üyesi ile ortaklık arasındaki hukuki ilişkinin mahiyeti için yukarıdaki açıklamalarımız birebir geçerlidir. Bununla birlikte eğer yönetim, yönetim kurulu üyesi olmayan bir üçüncü kişiye devrediliyorsa burada bazı farklılıklar gündeme gelecektir. Bu kapsamda öncelikle belirtmek gerekir ki, yönetimin devredildiği üçüncü kişi ile ortaklığın arasında, birtakım hak ve yükümlülükler TTK'da düzenlenmiş olsa da, çoğu zaman bir hizmet sözleşmesi bulunduğu ifade edilmektedir<sup>825</sup>. Öte yandan böyle bir hizmet sözleşmesinin yapılmamış olması ya da yönetimin devredildiği üçüncü kişinin sorumluluğunun net bir şekilde tespit edilememesi mümkündür. Dolayısıyla, bunların sorumluluğun belirlenebilmesi için yönetimin devredildiği üçüncü kişi ile ortaklık arasındaki ilişkinin hukuki mahiyetinin tespiti önem kazanacaktır.

Kendilerine yönetim yetkisi devredilen üçüncü kişiler, bu yetkileri bağımsız olarak kullanabildiği ve yönetim kurulundan ayrı bir organ niteliği kazandığı için, bunların yönetim kurulu ile değil, doğrudan ortaklık ile bir ilişki içinde olduğu konusunda bir tereddüt bulunmamaktadır<sup>826</sup>. Bu ilişkinin, niteliğine göre vekâlet veya hizmet sözleşmesine yaklaşabileceği ifade edilmelidir. Bir görüşe göre kendisine yönetim yetkisi devredilen kişiler ile ortaklık arasındaki ilişki bir yönden vekâlet bir

---

<sup>825</sup> **Kırca (Şehirli Çelik/Manavgat)**, s. 597.

<sup>826</sup> **Doğan**, s. 225-226. Ayrıca yetki devri yapılan kişilerin görevden alınmaları konusunda TTK'da bir düzenleme getirilmemişse de atamaya yetkili olan yönetim kurulunun azil konusunda da yetkili olduğunu kabul etmek gerekir. Bkz. **Kortunay**, s. 87. Bu kişiler organ sıfatıyla, esas sözleşmenin kendisine verdiği ve iç yönerge ile düzenlenen yetkilerini kullanır. Bkz. **Akdağ Güney** (Yönetim Kurulu), s. 89.



yönden hizmet sözleşmesine benzeyen *sui generis* bir ilişkidir<sup>827</sup>. Benzer bir görüşe göre aradaki sözleşmeyi doğrudan vekâlet veya hizmet sözleşmesi olarak nitelendirmek yerine, somut olayın koşullarını değerlendirmek, murahhasların yetki ve görevlerinin, bu doğrultuda sorumluluklarının belirlenmesinde esas sözleşme ve iç yönergeye bakmak, bir boşluk bulunması halinde ise yerine göre vekâlet veya hizmet sözleşmesi hükümlerini uygulamak isabetli olacaktır<sup>828</sup>. Yönetim yetkisi devredilen üçüncü kişi ile ortaklık arasındaki hukuki ilişkinin mahiyetinin değişiklik göstereceğine dair bu yoruma katılıyoruz. Nitekim yönetim ortaklıkla istihdam ilişkisi olmayan bir üçüncü kişiye, örneğin bir sendika temsilcisine, devredilmişse burada vekâlet sözleşmesinin; yok eğer ortaklık ile arasında istihdam ilişkisi bulunan bir çalışana devredilmişse hizmet sözleşmesinin özelliklerinin ağırlık taşıyacağı ve sorumluluğun da buna göre tespit edilmesi gerektiği kanaatindeyiz.

Son olarak incelenmesi gereken konu, TTK'nın 366/2. maddesi uyarınca oluşturulacak komite ve komisyonların, yukarıda önerildiği ismiyle çalışma komitelerinin, ortaklık ile arasında doğrudan bir ilişki kurulup kurulmadığı, kuruluyorsa bunun hukuki mahiyetinin ne olacağıdır. Öncelikle, yönetim kurulu üyelerinin ve kendisine yönetim yetkisi devredilen kişilerin doğrudan ortaklıkla arasında bir ilişki doğması, bunların yönetim yetkisini kullanan organlar olmasından kaynaklıdır. Oysa çalışma komiteleri, yönetim kurulu tarafından görevlendirilen, “yardımcı” sıfatını haiz oluşumlardır. Bunların ayrı bir organ niteliği veya tüzel kişiliği

---

<sup>827</sup> Murahhas üyelerin yönetim kurulundan bağımsız bir şekilde organ niteliğini kazanması, kendilerine devredilen yetkileri bağımsız olarak kullanabilmesi, bunların genel kurul veya yönetim kurulu ile değil, doğrudan ortaklık tüzel kişisi ile bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Bkz. **Doğan, s. 225-226.**

<sup>828</sup> **Akdağ Güney (Yönetim Kurulu), s. 89.**

bulunmamaktadır. Bu doğrultuda çalışma komitesi ile yönetim kurulu arasında vekâlet sözleşmesine dayanan bir ilişkiden bahsedilebilecekse de, bunların ortaklık ile arasında bir ilişkiden bahsetmek mümkün değildir. Bununla birlikte, burada da bir ayrıma gidilmesi gerekli görülmektedir. Eğer çalışma komitesinin üyesi aynı zamanda yönetim kurulu üyesi ise, yönetim kurulu sıfatı sebebiyle ortaklık ile arasında elbette bir ilişki söz konusu olacaktır. Ancak buradaki ilişki, çalışma komitesinde kendisine yüklenen görevlerden bağımsız, yönetim kurulu üyesi olması sebebiyledir. Çalışma komitesinin üyesi aynı zamanda ortaklığın çalışanı ise, bu çalışan ile ortaklık arasında hizmet sözleşmesinden doğan hukuki ilişkinin de ayakta olacağı açıktır. Yönetim yetkisini haiz olmayan bu kişiler ile ortaklık arasındaki ilişkinin hukuki mahiyetinin, yine öncelikle bunlar arasındaki sözleşme şartlarına bakmak gerekmektedir. Özellikle ücret ve bağlılık unsurları sebebiyle, hizmet sözleşmesine yakın olduğu söylenebilir.

Ortaya konulan bu farklı hukuki ilişkiler, çalışanların yönetime katılımında sorumluluğun da farklılaşmasına sebep olmaktadır.

#### **D. Farklı Modeller Bakımından Yönetime Katılan Çalışanların Sorumluluğu**

Yukarıda açıklandığı üzere Türk hukukunda çalışanlar anonim ortaklığın yönetimine TTK'nın 360. maddesi uyarınca, ortaklıkta belirli pay grupları, belirli bir grup oluşturan pay sahipleri ve azlık oluşturuyorlarsa, yönetim kurulunda temsil edilmek suretiyle, TTK'nın 366/2. maddesi uyarınca yönetim kuruluna yardımcı çalışma komiteleri aracılığıyla veya TTK'nın 367. maddesi uyarınca yönetim

yetkilerinin kısmen devredilmesi suretiyle katılabilir. Çalışanların anonim ortaklığın yönetimine katıldığı bu farklı modeller bakımından bir inceleme yapılacak olursa, sorumluluğun farklılaşacağı ortaya çıkmaktadır.

*İlk modelde*, yönetim kurulu üyesi ya çalışanlar arasından ya da çalışanların önerdiği adaylar arasından seçilmektedir. Hangi yöntem tercih edilirse edilsin, yönetim kurulunda çalışanları temsil eden bu temsilci, neticede yönetim kurulu üyesidir. İmtiyaz kapsamında yönetim kurulunda görev alan çalışan temsilcisinin ortaklıkla ilişkisi veya görev ve yetkileri bakımından, diğer yönetim kurulu üyelerininkinden hiçbir farkı yoktur<sup>829</sup>. Dolayısıyla, çalışan temsilcileri de yönetim kurulu üyesi olmanın getirdiği, bilgi alma ve inceleme hakkı ile özen ve bağlılık yükümlülüğü başta olmak üzere tüm haklardan yararlanmakta ve tüm sorumlulukları üstlenmektedir<sup>830</sup>. Çalışan temsilcileri, diğer yönetim kurulu üyeleri gibi, aldığı kararlardan dolayı şahsen sorumlu olup, bu kararları hangi amaçla veya temsil ettiği grubun talimatı gereği mi aldığı<sup>831</sup> hususları, çalışan temsilcisinin, ortaklığa ve üçüncü kişilere karşı sorumluluğunu etkilemez<sup>832</sup>.

Burada yönetim kurulunda görev alan çalışan temsilcilerinin, kendisini öneren veya mensup olduğu gruba karşı sorumluluğunu da ayrıca değerlendirmek gerekir.

---

<sup>829</sup> **Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat)**, s. 438; **Ölmez**, s. 265.

<sup>830</sup> **Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat)**, s. 438. Örneğin TTK'nın 392. maddesi gereği bilgi alma hakkı vardır. Bununla birlikte sır saklama yükümlülüğü de unutulmamalıdır. Ortaklığın menfaatini tehlikeye sokabilecek nitelikteki bilgilerin, grup temsilcisinin temsil ettiği çalışanlar ile paylaşabileceği bilgilerin sınırını oluşturacağı yönünde bkz. **Ölmez**, s. 270-271.

<sup>831</sup> Ortaklığın menfaatini olumsuz etkilememesi şartıyla, grup temsilcilerinin kendi takdir yetkilerine giren konularda, temsil ettikleri gruplardan aldıkları talimata uygun hareket edebileceği yönünde bkz. **Ölmez**, s. 273.

<sup>832</sup> **Korkut (İnançlı)**, s. 10.

Öğretideki bir görüşe göre yönetim kurulunda temsil edilme hakkı kapsamında seçilmiş yönetim kurulu üyelerinin, genel özen yükümlülüğünün yanında kendisini öneren veya mensup olduğu gruba karşı da ayrıca özen yükümlülüğü altında olduğu, bu grubun menfaatlerini gözetmeye ve ihlal etmemeye özen göstermesi gerektiği ifade edilmektedir<sup>833</sup>. Ancak yönetim kurulunda temsil imtiyazı kapsamında seçilen üye, her ne kadar kendisini öneren grubun veya mensup olduğu grubun menfaatlerini gözetecek olsa da, diğer yönetim kurulu üyeleri gibi TTK'nın 369. maddesinde düzenlenen, özen ve sadakat yükümlülüğüne uygun hareket etmek zorunda olduğundan, bir çatışma olması durumunda bunların ortaklığın menfaatlerini üstün tutması gerekir<sup>834</sup>. Benzer başka bir görüşe göre ise her ne kadar temsilci ile imtiyazlı grup arasında, temsilcinin seçiminin ardından vekâlet benzeri ilişki doğuyorsa ve bu doğrultuda temsilcinin grubun menfaatlerini özen yükümlülüğü çerçevesi içerisinde gözetmesi gerekiyorsa da, temsilcinin yönetim kurulu üyeliğinden ve ortaklıklar hukukuna dayalı ilişkiden kaynaklanan ortaklığa karşı olan yükümlülüklerinin, kendiliğinden oluşan veya sonradan kurulan sözleşmesel ilişkiden doğan yükümlülüklerle oranla önceliğe sahip olduğu, bu anlamda temsil olunan grubun temsilciye bağlayıcı talimat veremeyeceği veya böyle bir talimata aykırı davranmanın temsilcinin sorumluluğuna yol açmayacağı savunulmaktadır<sup>835</sup>. Öte yandan ortaklığın menfaatinin izin verdiği durumlarda temsilci, hak sahibi grubun menfaatine göre hareket etmezse ya da aldığı bir talimata aykırı davranırsa, temsilci ile hak sahibi grup arasında kurulmuş olan vekâlet ilişkisine

---

<sup>833</sup> **Oğuz**, s. 31.

<sup>834</sup> **Oğuz**, s. 31. Grup temsilcisinin, ortaklığın menfaati ile temsil ettiği grubun menfaatleri çatışırsa, ortaklığın menfaatini öne almakla yükümlü olduğu yönünde bkz. **Ölmez**, s. 271, **Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat)**, s. 428. Yönetim kurulu üyelerinin, menfaat çatışması durumunda ortaklığın değil de başka bir kişinin menfaatini tercih etmesinin sorumluluk hükümlerini harekete geçireceği yönünde bkz. **Sulu**, s. 130.

<sup>835</sup> **Kendigelen**, s. 290-291.

göre temsilcisinin hak sahibi gruba karşı sorumluluğu doğabilecektir<sup>836</sup>. Bir başka ifadeyle, temsilcilerin ortaklığın menfaatlerini koruma yükümlülüğü altında olması bunlara temsil ettikleri grubun menfaatini ihmal etme hakkı tanımaz<sup>837</sup>.

TTK'nın 553/1. maddesi uyarınca yönetim kurulu üyeleri kanundan ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini kusurlarıyla ihlal ettikleri takdirde, hem ortaklığa hem pay sahiplerine hem de ortaklık alacaklılarına karşı verdikleri zarardan sorumludurlar. TTK'nın 557/1. maddesinde ise birden çok kişinin aynı zararı tazminle yükümlü olmaları hâlinde, bunlardan her birinin, kusuruna ve durumun gereklerine göre, zarar şahsen kendisine yükletilebildiği ölçüde, bu zarardan diğerleriyle birlikte müteselsilen sorumlu olacağı düzenlenmiştir. Bu doğrultuda, yönetim kurulunda görev alan çalışan temsilcileri, yönetim kurulu üyesi sıfatını haiz olacaklarından, bunlar için de TTK'nın 553/1. maddesinde hükme bağlanan kusur sorumluluğu<sup>838</sup> ve TTK'nın 557/1. maddesinde ifade olunan farklılaştırılmış teselsül ilkesi<sup>839</sup> geçerli olacaktır.

*İkinci modelde*, anonim ortaklığın, çalışanları ilgilendiren bazı konularda, yönetim kurulu üyelerine, ortaklığın çalışanı olan ya da olmayan (ve yönetim kurulu üyesi olmayan) üçüncü kişilere veya ortaklık tarafından oluşturulmuş komitelere,

---

<sup>836</sup> **Ölmez**, s. 275.

<sup>837</sup> Aksi halde yönetim kurulunda temsil edilme imtiyazının tanınmasının da bir manası kalmayacağı yönünde bkz. **Ölmez**, 272. Grup temsilcisi, anonim ortaklığın menfaati ile temsil edilen grubun menfaatleri arasında çatışma olursa, ortaklığın menfaatleri öne almalıdır. Grup temsilcisi aynı zamanda, iki eşdeğer çözümle ilgili takdire bağlı durumlarda temsil ettiği grubun menfaatine daha uygun olanı desteklemelidir. Bkz. **Ölmez**, 272-273.

<sup>838</sup> TTK'nın 553/3. maddesinde yer alan "*Hiç kimse kontrolü dışında kalan, kanuna veya esas sözleşmeye aykırılıklar veya yolsuzluklar sebebiyle sorumlu tutulamaz; bu sorumlu olmama durumu gözetim ve özen yükümü gerekçe gösterilerek geçersiz kılınamaz*" hükmü ile sorumluluğun sınırının daraltılarak, yönetim kurulu üyelerinin kusur sorumluluğunun hafifletildiği yönünde bkz. **Doğan**, s. 254.

<sup>839</sup> **Doğan**, s. 254-255.

TTK'nın 367/1. maddesi uyarınca yönetim yetkilerinin bir kısmının devredilmesi ve bu sayede çalışanların yönetime katılımının sağlanması mümkündür. Bu durumda, kendisine yetki devri yapılan yönetim kurulu üyesi veya üyeleri veya üçüncü kişiler, yetki alanları içerisinde bağımsız karar alabilir ve maddi organ olarak kabul edilir<sup>840</sup>. Dolayısıyla bu alanlarda doğrudan sorumluluğu da üstlenmektedir. Bununla birlikte yönetimin devrinde sorumluluk bakımından öne çıkan bazı konular mevcuttur.

Yönetimin devrinde önem kazanan ilk konu, TTK'nın 553/2. maddesinde yer almaktadır. Anılan maddeye göre, *“kanundan veya esas sözleşmeden doğan bir görevi veya yetkiyi, kanuna dayanarak, başkasına devreden organlar veya kişiler, bu görev ve yetkileri devralan kişilerin seçiminde makul derecede özen göstermediklerinin ispat edilmesi hâli hariç, bu kişilerin fiil ve kararlarından sorumlu olmazlar”*<sup>841</sup>. Bu hüküm uyarınca, TTK'nın 367/1. maddesine uygun olarak gerçekleştirilen bir devir söz konusuysa, devredilen yetkilerin kullanılmasından, bu yetkileri devralanlar sorumludur<sup>842</sup>. Bir başka ifadeyle, yönetim kurulu üyeleri, çalışanları ilgilendiren konularda yönetimi devrettikleri kişilerin, bu alanda kendisinden beklenen görevi ifa edebilecek niteliğe sahip olup olmadığına ve kendisine devredilen konularda karar almaya ehil olup olmadığına gerekli özen göstermelidir<sup>843</sup>. TTK'nın 367/1. maddesine

---

<sup>840</sup> Dördüncü Bölüm, Kısım IV/2. Yönetimin devrinin, kısmen veya tamamen yetkileri devralan kişinin, kendisine bırakılan görev ve yetkiler için devreden yerine kaim olması, “onlaşması/o olması”; devreden ise o görev ve yetkiler bakımından “görevsizleşmesi/yetkisizleşmesi” ve “sorumsuzlaşması” anlamına geldiği yönünde bkz. **Tekinalp** (Yeni Hukuk), s. 253-254 (12-64). Anılan hükmün gerekçesinde de devrin organsal işlevleri içerdiği ifade edilmiştir.

<sup>841</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz. **Sevi, M.:** Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulu Üyeleri ve Yöneticilerin Özen Yükümlülüğü, Seçkin Yayınları, Ankara 2021, s. 173 vd.

<sup>842</sup> **Doğan**, s. 267.

<sup>843</sup> Bu aynı zamanda TTK'nın 369. maddesindeki özen ve bağlılık yükümlülüğünün de bir gereğidir. Doğan, yönetim kurulu üyelerinin, yönetimi devrettiği kişiye belirken göstereceği özenin, sorumluluğunun tayininde dikkate alındığını söylemektedir. Bkz. **Doğan**, s. 280.

uygun bir şekilde gerçekleştirilen bir yetki devri söz konusuysa, devredilen yetkilerin kullanılmasından ve bunun sonuçlarından *yalnızca* kendisine yetki devri yapılan ve dolayısıyla organ niteliğini haiz kişilerin sorumlu olacağı ve devredenler bakımından, devredilen yetkiler ile ilgili sorumluluğunun sona ereceği ifade edilmektedir<sup>844</sup>. Bununla birlikte, yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğunun tamamen sona erdirilmesinin mümkün olmadığı da vurgulanmalıdır<sup>845</sup>. Sona eren sorumluluk, devredilebilir olan *ve* devredilen yetkilere ilişkindir. TTK'nın 375. maddesi uyarınca, yönetim kurulu üyelerinin devredilemeyen görev ve yetkileri bakımından yönetim kurulunun sorumluluğu devam edecektir<sup>846</sup>.

Yönetimin devrinde önem kazanan ikinci konu, TTK'da belirtilen usul ve şartlara uygun yetki devri yapılmadığı durumlara ilişkindir. Bu durumda devir geçersiz olacak ve sorumluluk da devredilmemiş olacağından, geçersiz yetki devrine rağmen yapılan bütün iş ve işlemler bakımından yönetim kurulu üyelerinin tamamının müteselsil sorumluluğu devam edecektir. Örneğin esas sözleşmede çalışanları ilgilendiren konularda yetki devri yapılabileceğine dair bir hüküm getirilmemiş olmasına rağmen bir yetki devri yapıldıysa, bu TTK'nın 367. maddesi uyarınca yapılmış bir devir işlemi olmayacak; TTK'nın 366. maddesi anlamında yetkilerin bir iş bölümü kapsamında paylaşılması anlamına gelebilecektir<sup>847</sup>. Benzer şekilde, iç yönergede belirlenmemiş olmasına rağmen bir yetki devri yapılırsa, bu devir de

---

<sup>844</sup> Arslanlı, s. 125; Çamoğlu, s. 196; İmregün, O.: Anonim Ortaklıklar, İstanbul HF, İstanbul 1668, s. 218, Ünal, s. 85; s. 564; Akdağ Güney (Yönetim Kurulu), s. 69; Doğan, s. 276.

<sup>845</sup> Doğan, s. 238.

<sup>846</sup> Doğan, s. 267-277.

<sup>847</sup> Arslan, İ.: Anonim Şirketlerde Yönetim Yetkisinin Sınırlandırılması, Mimoza Yayıncılık, İstanbul 1994, s. 58.

geçersiz olacak ve yetki hiç devredilmemiş sayılacaktır<sup>848</sup>. Bununla birlikte belirtmek gerekir ki devredilen yetkilerden bir kısmı yönetim kurulunun devredilebilir görev ve yetkilerinden, bir kısmı ise devredilemeyen görev ve yetkilerinden ise, devredilemeyen görev ve yetkilerine ilişkin devir geçersiz olacak; devredilebilir yetkilere ilişkin kısım geçerliliğini koruyacak ve bununla ilgili sorumluluk yalnızca yetkiyi devralan kişiye ait olacaktır.

Yönetimin devrinde, devredilen yetkiler bakımından karar alma yetkisinin yönetim kurulunun onayına tabi kılınabileceğine dair bir görüş ileri sürülmüştür<sup>849</sup>. Buna göre yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri arasında bulunmayan hususların devrinde bazı önemli kararların yönetim kurulunun onayına tabi kılınması mümkün hatta iyi bir yönetim için gereklidir. Böylece yönetim kurulu ortaklıkla ilgili önemli kararların alınmasında etkinliğini koruyacak ve hatta böylece yine devredilemez görev ve yetkileri arasında sayılan üst gözetim görevine de uygun davranmış olacaktır. Diğer bir görüşe göre ise, yönetim kurulunun, yönetim yetkisini devralanlara, devredilen konularla ilgili talimat verebilmesi mümkün değildir<sup>850</sup>. Bunlar, kendilerine yönetim yetkisi devredildiğinde organ niteliğini kazanır ve bağımsız bir şekilde faaliyet gösterir. Bu sebeple de kullandıkları yetkilerden dolayı şahsen sorumlu olur<sup>851</sup>. Kaldı ki murahhaslara devredilebilen yetkiler zaten, devri

---

<sup>848</sup> Yargıtay da yetki devri yapılmasını mümkün kılacak bir yönetim kurulu kararının mevcut olmaması halinde, yönetim kurulu üyelerinin tamamının müteselsilen sorumlu olacağı görüşündedir, bkz. Yargıtay 11. HD'nin, 17.12.2007 tarihli, 2007/13253 E. ve 2007/15908 K. sayılı kararı (Kazancı İçtihat Bilgi Bankası).

<sup>849</sup> **Kırca (Şehirli Çelik/Manavgat)**, s. 599.

<sup>850</sup> Yönetim kurulunun kendisine ait yetkileri devrettikten sonra, artık onlara talimat veremeyeceği yönünde bkz. **Doğan**, s. 239.

<sup>851</sup> **Doğan**, yetki devri sonrasında yönetim kurulunun yetkisinin talimat verme değil, bilgi verme olduğunu ifade etmekte ve bunun dayanağı olarak da mehz İBK'nın 745/II. maddesinde kullanılan



mümkün olan yetkiler olup devredilmesi kanunen mümkün olan bu yetki ve görevler için yönetim kurulunun talimatı veya onayının aranması yönetimin devri kavramı ve sorumluluk müessesesi ile bağdaşmaz. Yönetim kurulu, tamamen veya kısmen yetkiyi devrederken önemli olduğunu değerlendirdiği bazı kararlar bakımından onayının alınmasına yönelik bir mecburiyet getirebilirse de, bu halde de TTK'nın 366/2. maddesinde olduğu gibi, nihai kararı veren yine yönetim kurulu olduğu için onayının alınmasına yönelik zorunluluk getirdiği kararlardan sorumlu tutulmalı ve TTK'nın 553/2. maddesinde getirilen imkândan yararlanamamalıdır<sup>852</sup>.

Kendisine yönetim yetkisi devredilenlerin ne oranda sorumlu olacakları ise TTK'nın 557. maddesine göre tespit edilecektir. Bahsi geçen maddede birden çok kişinin aynı zararı tazminle yükümlü olmaları hâlinde, bunlardan her birinin, kusuruna ve durumun gereklerine göre, zarar şahsen kendisine yükletilebildiği ölçüde, bu zarardan diğerleriyle birlikte müteselsilen sorumlu olacağı; davacının birden çok sorumlu kişiyi zararın tamamı için birlikte dava edebileceği ve hâkimin aynı davada her bir davalının tazminat borcunu belirlemesini isteyebileceği hükme bağlanmıştır. Sorumluluk oranının belirlenmesinde ise ortaklığın işletme ve organizasyon yapısı belirleyici bir rol oynamaktadır. Nitekim organizasyon yapısı, ortaklığın yönetiminde mevcut birimleri, bunlar arasındaki hiyerarşik düzeni göstermekte olup organ niteliğine sahip tüm yöneticilerin sorumluluğu, ortaklığın yönetiminin organizasyon

---

“*Unterrichtung*” kavramının, talimat verme değil bilgi verme anlamına geldiğini söylemektedir. Bkz. Doğan, s. 278.

<sup>852</sup> Kırcı (Şehirli Çelik/Manavgat), s. 599.

yapısı içerisindeki yeri, rolü, sahip olduğu yetkilerin kapsamı sebebiyle farklılaşmaktadır<sup>853</sup>.

TTK'nın 369. maddesinde getirilen özen ve sadakat yükümlülüğünün kapsamı, yönetim kurulu üyelerinin yanı sıra “yöneticileri” de içine alacak şekilde genişletilmiş olup yönetim yetkisinin TTK'nın 367. maddesine göre devredilebileceği dikkate alındığında TTK'nın 369. maddesinde “yönetimle görevli üçüncü kişiler”in de yazılması isabetli olmuştur<sup>854</sup>. Benzer şekilde TTK'nın görev ve yetkileri düzenleyen 374. maddesinde yalnızca yönetim kuruluna atıf yapılmamış, aynı zamanda “kendisine bırakılan alanda yönetim” ifadesine de yer verilmiştir<sup>855</sup>. Bu doğrultuda gerek TTK'nın 360. maddesi uyarınca yönetim kurulunda görev yapan çalışan temsilcilerinin gerek TTK'nın 367. maddesi uyarınca yönetim yetkisi devredilen kişilerin ortaklığa karşı özen ve sadakat yükümlülüğü bulunduğu konusunda herhangi bir tereddüt yoktur.

Nihayet çalışanların anonim ortaklığın yönetimine katılabildiği *üçüncü modelde*, yönetim kurulu, TTK'nın 366/2. maddesi uyarınca yönetim yetkisini devretmeden, çalışanları ilgilendiren hususlarda kendisine yardımcı olmak üzere,

---

<sup>853</sup> **Doğan**, s. 287.

<sup>854</sup> **Kortunay**, s. 197; **Sulu**, s. 140 vd.

<sup>855</sup> **Tekinalp** (Yeni Hukuk), s. 225 (12-07); **Küçükgüngör**, s. 306. TTK, profesyonel yönetimi ve yönetim kurulunu benimsemiştir. Yönetim yetkisi ise anonim ortaklığın işletme konusunun gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve işlemler olarak nitelendirilebilir. TTK'nın 374. maddesinde yönetim kurulunun ve kendisine bırakılan alanda yönetimin, kanun ve esas sözleşme uyarınca genel kurulun yetkisinde bırakılmış bulunanlar dışında, ortaklığın işletme konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında karar almaya yetkili olduğu ifade edilmiştir. Buradan hareketle yönetim kurulunun görev ve yetki alanının belirlenmesi bakımından olumlu şart işletme maksat ve konusuna dahil olması, olumsuz şart ise açıkça bir başka organın görev ve yetki alanına girmemesidir. Bu durumda yönetimde tek yetkili yönetim kurulu olmamakla birlikte yönetim kurulu lehine “yetki karinesi” öngörülmüştür.

çalışma komiteleri kurabilecektir. Bu çalışma komiteleri, her ne kadar görevlendirildikleri konularda araştırmalar yapıp yönetim kuruluna raporlar sunmak suretiyle yönetime katılmaktaysa da, bunlara yönetim devredilmemekte ve bunlar yönetim kurulu üyesi veya yönetici sıfatını kazanmamaktadır. Dolayısıyla bunlar, TTK'nın 360. maddesi uyarınca yönetim kurulunda görev yapan bir çalışan temsilcisinin veya TTK'nın 367/1. maddesi uyarınca çalışanları ilgilendiren konularda kendisine yönetim yetkisi devredilen bir kişinin haklarına sahip olmamakta, bunların sorumluluklarını üstlenmemektedir<sup>856</sup>. Öğretide de komitelerin yönetim kuruluna tavsiyede bulunabileceği, bunların alacağı kararların yönetim kurulunun alacağı kararlar niteliğinde olmadığı, bu doğrultuda nihai olarak verilen kararların yönetim kuruluna ait olduğu ifade edilmektedir<sup>857</sup>. Bu doğrultuda, ortaklığın aldığı kararlar sebebiyle, herhangi bir zarar doğması durumunda, bundan yine yönetim kurulu üyeleri müteselsilen, kusurları oranında sorumlu olacaktır. Aynı gerekçelerle, TTK'nın 367/1. maddesine uygun olarak yönetim yetkisi devredilmemişse, çalışma komiteleri TTK'nın 369. maddesindeki özen ve bağlılık yükümlülüğünü yüklenmeyecektir. Ayrıca, TTK'nın 366/2. maddesinin uygulandığı durumlarda yönetim kurulu üyeleri TTK'nın 553/2. maddesinde getirilen düzenlemeden yararlanmayacaktır<sup>858</sup>.

Çalışma komitelerinin kendilerine verilen görevi yerine getirememesi ve bunun sonucunda ortaklığın bir zararı doğması durumunun da ayrıca ele alınması gerekir. Komiteler, yönetim kuruluna yardımcı olmak için oluşturulan birimler

---

<sup>856</sup> Çalışma komitelerinin yönetim kurulu tarafından görevlerinin değiştirilmesi, azledilmesi mümkündür.

<sup>857</sup> **Demir** (Komiteler), s. 84-85.

<sup>858</sup> **Kırca (Şehirli Çelik/Manavgat)**, s. 593.

olduğundan ve bunlar organ sıfatını kazanmayacağından, yönetim kurulunun ve yönetim yetkisi devredilen yöneticilerin aksine, komiteler ile ortaklık arasında doğrudan bir ilişki doğmaz. Bu doğrultuda, bunların görevini yerine getirmemesinden kaynaklı bir zarar ortaya çıkarsa bunun sorumluluğu yönetim kuruluna ait olacaktır<sup>859</sup>.

Çalışma komitelerinin üyelerinin sorumluluğu, bu üyelerin yönetim kurulu üyesi olması ya da üçüncü kişi olması bakımından da farklılık gösterecektir. Çalışma komite üyesinin aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olması durumunda, komite üyesi olması sebebiyle değil, yönetim kurulu üyeliğinden kaynaklı sorumluluğu geçerli olacaktır<sup>860</sup>. Bununla birlikte, çalışma komitesi üyesinin aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olması, yönetim kurulu üyesi olarak sorumluluğunda kusurunun belirlenmesi bakımından etkili olabilir. Yönetim kurulu üyesinin aynı zamanda çalışma komitesi üyesi olması, çalışma komitesine verilen görevlendirme ile ilgili olarak bu yönetim kurulu üyesinin, diğerlerine kıyasla, daha ayrıntılı bilgi sahibi olmasına fırsat sağlayacaktır. Bu doğrultuda, yönetim kurulunun, çalışma komitesinin yaptığı bir çalışmayı esas alarak verdiği bir karar neticesinde ortaklığın zarara uğraması durumunda, çalışma komitesinin üyesi olan yönetim kurulu üyesinin kusurunun ağırlaşılabileceği ileri sürülmektedir<sup>861</sup>. Bununla birlikte, bir yönetim kurulu üyesinin salt çalışma komitesinde de görev alması sebebiyle sorumluluğun ağırlaşacağı sonucuna varılmamalı, farklılaştırılmış teselsül ilkesi uyarınca her bir yönetim kurulu

---

<sup>859</sup> **Demir** (Komiteler), s. 85. Yönetim kurulunun, TTK'nın 366/2. maddesi uyarınca kurulan çalışma komitelerinin faaliyetleri sebebiyle, ortaklığa karşı sorumluluğunun ise, TBK'nın 116. maddesinde düzenlenen yardımcı kişilerin fiillerinden sorumluluk hükümlerine göre değerlendirilmesi gerektiği kanaatindeyiz.

<sup>860</sup> Benzer yönde bkz. **Demir** (Komiteler), s. 86.

<sup>861</sup> **Demir** (Komiteler), s. 87.

üyesinin kişisel sorumluluğu münferit olarak ve her somut olay ayrıca irdelenerek tespit edilmelidir<sup>862</sup>.

Çalışma komitesi üyesinin, yönetim kurulu üyesi olmadığı, bir başka ifadeyle üçüncü kişi olduğu durumlarda ise, komite üyelerinin sorumluluğunun ortaklık ile arasındaki ilişkiye göre belirleneceği ifade edilmektedir<sup>863</sup>. Burada bir ayırım yapılması gerekli görülmektedir. Çalışma komitesi üyesinin aynı zamanda ortaklığın çalışanı olması durumunda, bu üyenin çalışma komitesi üyesi olması sebebiyle değil, ortaklığa istihdam ilişkisi ile bağlı olmasından kaynaklı olarak hizmet ilişkisine göre sorumluluğu elbette devam etmektedir. Bir başka ifadeyle, çalışma komitesi ortaklık adına karar alma yetkisini ve organ niteliğini haiz olmadığından, çalışma komitesi ve bunun üyeleri ile ortaklık arasında doğrudan bir ilişki veya hukuki bir bağ kurulmamaktadır. Bu yorumumuz, aynı gerekçelerle, ortaklıkla istihdam ilişkisi bulunmayan çalışma komitesi üyeleri için de geçerlidir.

---

<sup>862</sup> **Altay**, s. 77. Yönetim kurulunun karar alırken, komitelerden yararlanması TTK'nın 369. maddesi anlamında özen yükümlülüğünün de bir gereği olduğu kanaatindeyiz. Benzer yönde, Altay, örneğin büyük ölçekli anonim ortaklıklarda, komitelerden bile yardım almadan merkezîyetçi bir bakış açısıyla hareket eden yönetim kurulu üyeleri ile, ortaklığın iş ve görev dağılımına ilişkin organizasyon oluşturarak, komitelerden de yardım alan yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğunun belirlenmesinde farklı değerlendirme yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Bkz. **Altay**, s. 75. Benzer şekilde, yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna ilişkin bir değerlendirme yapılırken, komitelerin mevcut olup olmadığının ve bunların önerilerine uyulup uyulmadığının, kusurun/kusursuzluğu ispatı bakımında rol oynayacağı yönünde bkz. **Helvacı, M.:** Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın Anonim Ortaklık Yönetim Kurulu (Organ) Konusunda Getirdiği Yenilikler, Avrupa Birliği Perspektifinden Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Sermaye Piyasalarına Etkileri, Uluslararası Konferans, Ankara 2010, s. 219.

<sup>863</sup> **Demir** (Komiteler), s. 88. Kırca, komite üyelerinin aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olup olmadığına dair bir ayırım yapmadan, bu kişilerin organ sıfatı bulunmadığını, dolayısıyla TTK'nın 553/2. maddesindeki sorumluluk rejiminin uygulanmayacağını, bunların sorumluluğunun ortaklıkla aralarındaki hukuki ilişkiye göre tayin edileceğini ifade etmektedir. Bkz. **Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat)**, s. 480.

Yukarıdaki açıklamalarımız, çalışma komitelerinin ve bunların üyelerinin hiçbir hal ve şartta sorumluluğu doğmayacağı anlamına gelmemektedir. Ancak çalışma komitesinin sorumluluğu, ortaklığa karşı değil, kendisine iş tevdi eden yönetim kuruluna karşıdır<sup>864</sup>. Öğretide de TTK'nın 366/2. maddesi uyarınca oluşturulan komitelerin faaliyetlerinden kaynaklanan sorumluluğun yönetim kuruluna ait olacağı, komite üyelerinin sadece kendilerini görevlendiren yönetim kuruluna karşı sorumluluklarından söz edilebileceği ve olası tazminat taleplerinin muhatabı olacak olan yönetim kurulunun, gerekirse, çalışma komitelerine rücu edebileceği ifade edilmektedir<sup>865</sup>.

Burada, son olarak KYİ'nin 3.1.5. maddesine de değinmekte yarar vardır. Bahsi geçen maddede bir menfaat sahibinin birden fazla çıkar grubuna dahil olması durumunda; sahip olunan hakların korunması açısından mümkün olduğunca dengeli bir politika izleneceği ve her bir hakkın birbirinden bağımsız olarak korunacağı düzenlenmiştir. Bu doğrultuda, yönetim yetkisi devredilen çalışan temsilcisi aynı zamanda ortaklığın çalışanı ise hem yönetici hem çalışan çıkar gruplarına dahil olacaktır. Bununla birlikte, her ne kadar mensup olduğu bu iki çıkar grubu arasında dengeli bir politika izlenerek menfaatleri korunacaksa da, sorumluluk bakımından, yönetim kurulunun veya yetki devri yapılan murahhaslara yönelik TTK'da getirilen sorumluluk rejimi değişmeyecektir.

---

<sup>864</sup> **Aytaç**, s. 37: Çalışma komitesi ile yönetim kurulu arasındaki ilişkinin hukuki mahiyetinin vekâlet sözleşmesine yaklaştığı yönünde bkz. Dördüncü Bölüm, Kısım IV/B. Farklı görüşte bkz. **Demir** (Komiteler), s. 88.

<sup>865</sup> **Aytaç**, s. 37.

## V. Genel Değerlendirme ve Öneriler

Türk hukukunda, çeşitli kanunlarda çalışanların korunmasını hedefleyen birçok hüküm bulunmaktadır<sup>866</sup>. Öte yandan doğrudan çalışanların ortaklığın yönetimine katılımını öngören bir düzenleme yoktur. Kanaatimizce Türk ortaklıklar hukukundaki mevcut durum bilinçli bir tercih değil, ortaklığın yönetimine katılımının önemi ve gerekliliği karşısında ve diğer ülkelerdeki ayrıntılı düzenlemelerle kıyaslandığında doldurulması gereken bir eksikliklerdir. Bu eksikliğin giderilmesinde en etkili yöntem çalışanların yönetime katılımına dair kapsamlı kanuni düzenlemeler getirilmesi olacaktır. Bununla birlikte mevcut düzenden yararlanarak<sup>867</sup> öncelikle çalışanların yönetim kurulunda temsili hakkında, akabinde çalışma komiteleri modelleri ile çalışanların yönetime katılımı bakımından, birtakım genel değerlendirmeler yapılmasında ve bu kapsamda çeşitli öneri ve temennilerimizin ortaya konulmasında fayda görülmektedir.

Çalışanların yönetim kurulunda temsili ile başlanacak olursa, yukarıda belirtildiği üzere TTK'nın 360. maddesi uyarınca çalışanların yönetime katılımı olanaklıdır; ancak bunun için çalışanların pay sahibi olması gerekmektedir. Öte yandan kanun koyucu, kamu tüzel kişilerine yönelik olarak, pay sahibi olmasalar bile, yönetim kurulunda temsil edilebilmelerine imkân sağlayacak bir hüküm getirmiştir. TTK'nın 334/1. maddesi uyarınca "*Devlet, il özel idaresi, belediye ve köy ile diğer kamu tüzel kişilerinden birine, esas sözleşmede öngörülecek bir hükümle, pay sahibi*

---

<sup>866</sup> Dördüncü Bölüm, Kısım I/D/2.

<sup>867</sup> Bu kapsamda, Türk ortaklıklar hukukunda çalışanların yönetime katılımına olanak tanıyan üç adet düzenleme yukarıda ayrıntılı olarak incelenmiş ve bunlara yönelik görüşlerimiz ileri sürülmüştür.

*olmasalar da, işletme konusu kamu hizmeti olan anonim şirketlerin yönetim kurullarında temsilci bulundurmak hakkı verilebilir*<sup>868</sup>. Bu doğrultuda benzer bir hüküm ile ortaklığın çalışanlarının, pay sahibi olmasalar bile, yönetim kurulunda temsil edilmelerini sağlayacak bir düzenleme getirilip getirilemeyeceği tartışılabilir.

Öncelikle vurgulamak gerekir ki TTK'nın 334. maddesinin uygulanabilmesi için bazı şartların gerçekleşmiş olması gerekir. Bunlardan ilki işletme konusu kamu hizmeti olan bir anonim ortaklığın varlığıdır. Kamu hizmeti, savunma, eğitim, sağlık vb. kamu yararına yönelik olarak, kamu tüzel kişisi veya özel hukuk kişisi tarafından yürütülen faaliyetleri ifade etmektedir<sup>869</sup>. İkinci şart ise, esas sözleşmede kamu tüzel kişisine doğrudan yönetim kurulu üyesi gönderebilme hakkını tanıyan bir hüküm bulunmasıdır<sup>870</sup>. Bu şartların varlığı halinde, TTK'nın 334. maddesinde sayılanlar, pay sahibi olmalar bile, TTK'nın 360. maddesinden farklı olarak genel kurulda seçilme sürecini atlamak suretiyle, doğrudan yönetim kuruluna üye gönderebilir. Bu durumda ilgili kamu tüzel kişisinin değil, bunun temsilcisinin yönetim kurulu üyesi olacağına kabul edilmesinin hukuk tekniğine göre daha isabetli olacağı savunulmaktadır<sup>871</sup>.

---

<sup>868</sup> 6762 sayılı Kanun'un "Amme hükmü şahısların iştiraki" kenar başlıklı 275. maddesinde bulunan bu temsil hakkının, sistem değiştiği için denetçiler ve pay senedi tevdi yükümlülüğünden muafiyete ilişkin kısımları dışında, TTK'nın 334. maddesine aktarıldığı yönünde bkz. **Kırca (Şehirli Çelik/Manavgat)**, s. 416. Anılan hükmün ikinci ve üçüncü fıkralarında ise birinci fıkrada yazılı ortaklıklarda pay sahibi olan kamu tüzel kişilerinin yönetim kurulundaki temsilcilerinin, ancak bunlar tarafından görevden alınabileceği ve kamu tüzel kişilerinin yönetim kurulundaki temsilcilerinin, genel kurul tarafından seçilen üyelerin hak ve görevlerini haiz olacağı düzenlenmiştir. Son olarak kamu tüzel kişilerinin, ortaklığın yönetim kurulundaki temsilcilerinin bu sıfatla işledikleri fiillerden ve yaptıkları işlemlerden dolayı ortaklığa ve onun alacaklılarıyla pay sahiplerine karşı sorumlu olduğu ifade edilmiştir.

<sup>869</sup> **Gözler, K.:** İdare Hukuku Dersleri, Ekin Yayınevi, s. 528.

<sup>870</sup> Bu hüküm ortaklık kurulurken ya da sonradan esas sözleşmeye eklenebilir. Bununla birlikte, TTK'nın 360. maddesinden de daha üstün bir hak bahsettiğinden, imtiyazlı pay oluşturulması için aranan nisabın aranmasının uygun olacağı ifade edilmektedir. Bkz. **Kırca (Şehirli Çelik/Manavgat)**, s. 417.

<sup>871</sup> Bu görüşün gerekçeleri için bkz. **Kırca (Şehirli Çelik/Manavgat)**, s. 418; **Eminoğlu, C./Çakır, F. B.:** "Anonim Ortaklıklarda Tüzel Kişilerin Yönetim Kurulu Üyesi Seçilmesi ve Kamu Tüzel



Bununla birlikte anılan hükme göre, bu şekilde yönetim kuruluna doğrudan gönderilen temsilci, genel kurul tarafından seçilen diğer yönetim kurulu üyelerinin tüm hak ve sorumluluklarına sahip olacaktır. Yine esas sözleşmede hüküm bulunmak şartıyla, kamu tüzel kişisine, yönetim kuruluna birden fazla temsilci göndermek veya birden fazla kamu tüzel kişisine, yönetim kuruluna ayrı ayrı temsilci göndermek şeklinde hak tanınabilir<sup>872</sup>.

Bu hüküm ve hükmün getirdiği hak ve sorumluluklar, çalışanların, anonim ortaklıkta, pay sahibi olmasalar bile, temsil edilebilmesine yönelik olarak, olması gereken (*de lege feranda*) anlamında yol gösterici olabilir. Bunun için öncelikle TTK'nın 334. maddesinin getirilme amacına bakmak gerekir. TTK'nın 334. maddesinin amacının, anonim ortaklıkların işletme konularının kamu hizmeti olması durumunda kamu hizmetinin mahiyetine uygun düşmeyen sonuçların doğması ve bundan toplumun zarar görmesi ihtimali sebebiyle, ilgili kamu tüzel kişisine, ortaklığın işlerini yakından takip edip, denetleme imkânı vermek olduğu ileri sürülmektedir<sup>873</sup>. Benzer sosyal kaygı ve düşüncelerin, özellikle çalışanların yönetime katılımının teorik temelleri açıklanırken, başta endüstriyel demokrasi anlayışı olmak üzere, ileri sürdüğümüz gerekçeler dikkate alındığında<sup>874</sup>, çalışanlar bakımından da geçerli olacağı savunulabilir. Aynı sebeple, pay sahibi olmayan kişilerin doğrudan yönetim kuruluna temsilci gönderebilmesine yönelik bir düzenlemenin, Anayasa'nın özel teşebbüs kurma, sözleşme özgürlüğü ve mülkiyet hakkının korunmasına yönelik

---

Kişilerinin Yönetim Kuruluna Temsilci Ataması", Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2014, C. 18, S. 3, s. 288 vd.

<sup>872</sup> Kırca (Şehirli Çelik/Manavgat), s. 418-419.

<sup>873</sup> Eminoğlu/Çakır, s. 287, 290.

<sup>874</sup> İkinci Bölüm, Kısım III.

düzenlemeleri bakımından Anayasa'ya aykırılık teşkil etmeyeceğini, aksi halde TTK'nın 334. maddesinin de aynı eleştirilere maruz kalacağını savunmak da mümkündür<sup>875</sup>. Bununla birlikte, TTK'nın 334. maddesi kapsamında kamu tüzel kişilerine bir denetleme imkânı verildiğine ve bunlar tarafından gönderilecek temsilcilerin sayısının, genel kurul tarafından seçilen üyelerin etkinliğini ortadan kaldıracak oranda olmaması gerektiğine yönelik görüş<sup>876</sup>, çalışanların yönetim kuruluna doğrudan temsilci göndermesini mümkün kılacak bir düzenleme için de geçerli olacaktır<sup>877</sup>. Her halukarda, esas sözleşmede bu yönde bir hüküm bulunması gerektiği, eğer böyle bir hüküm mevcut değilse, bu konuda bir yükümlülük getirilemeyeceği unutulmamalıdır.

Burada ele alınabilecek diğer bir konu ise, pay sahibi olmayan çalışanlara, esas sözleşmeye konulacak bir hüküm ile yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınıp tanınamayacağıdır. TTK'nın 340/1. maddesinde, esas sözleşmenin, TTK'nın anonim ortaklıklara ilişkin hükümlerinden ancak TTK'da buna açıkça izin verilmiş ise sapabileceği öngörülmüştür. Öğretide bizim de katıldığımız hâkim olan görüş, anılan maddede yer alan "sapabilir" ifadesinin dar yorumlanması gerektiği şeklindedir<sup>878</sup>. Buna göre, TTK'da düzenlenmemiş bir konuya ilişkin getirilen bir esas sözleşme hükmünün TTK'dan saptığı ileri sürülemez ve TTK'da buna açıkça izin verilip verilmediğine dair bir araştırma yapmaya da gerek olmayacaktır<sup>879</sup>. Bir başka ifadeyle,

---

<sup>875</sup> Dördüncü Bölüm, Kısım III/C/2.

<sup>876</sup> Bkz. **İmregün**, s. 192-193.

<sup>877</sup> TTK'nın 334. maddesinin gerekçesinde bu hükmün SPK'nın KYİ bağlamında "bağımsız üye" çerçevesinde de yararlı olabileceğini söyleyen ifadesi de bu görüşü desteklemektedir

<sup>878</sup> **Şehirli Çelik (Kırca/Manavgat)**, s. 158; **Karasu, R.**: Anonim Şirketlerde Emredici Hükümler İlkesi, Yetkin Yayınevi, Ankara 2015, s. 53; **Eminoğlu**, s. 135.

<sup>879</sup> **Şehirli Çelik (Kırca/Manavgat)**, s. 158-159; **Veziroğlu, C.**: Anonim Ortaklıklar Hukukunda Esas Sözleşme Özgürlüğü ve Sınırları, XII Levha Yayınları, İstanbul 2021, s. 380.

esas sözleşmenin ancak TTK’da düzenlenen bir konudan sapabileceği kabul edilmelidir. Pay sahibi olmayan çalışanların anonim ortaklığın yönetim kurulunda temsil edilmesine ilişkin TTK’da bir hüküm bulunmamaktadır. Dolayısıyla, bu konuda esas sözleşmeye hüküm konulmak suretiyle düzenleme yapılması mümkün görülmektedir<sup>880</sup>.

Çalışanların, çalışma komiteleri aracılığıyla yönetime katılımına dair görüş ve önerilerimize geçilecek olursa, ilk vurgulanması gereken husus, mevcut hukuk sisteminde, çalışma komitelerinin kurulmasının takdiri olduğu, bunu zorunlu kılacak bir hüküm bulunmadığıdır<sup>881</sup>. KYİ’de çalışanların yönetime katılımı bakımından modeller geliştirilmesi yönünde düzenleme mevcuttur ancak anonim ortaklıklarca uygulamada bu yönde somut bir adım atılmadığı görülmektedir<sup>882</sup>. Anonim ortaklıklarca bunun masraf yaratacak bir “lüks” gibi değerlendirilmesi mümkündür. Oysa çalışma komiteleri, ortaklığa “insan sermayesi” ile katılan çalışanların görüşlerinin alınmasına, ortaklığın faaliyetlerinin devamında çıkar grupları arasında işbirliğinin sağlanmasına, takım üretiminin gelişmesine yardımcı olacak ve neticede ortaklığın menfaati korunmuş olacaktır<sup>883</sup>.

---

<sup>880</sup> Her ne kadar TTK’da çalışanların yönetim kurulunda temsiline ilişkin bir hüküm bulunmuyorsa da, TTK’nın 340/1. maddesinde, TTK’dan “sapmaya” yalnızca esas sözleşmede öngörülme yoluyla izin verildiğinden, çalışanların yönetim kurulunda temsil edilmesinin, genel kurul kararı veya iç yönerge ile düzenlenmek suretiyle gerçekleştirilemeyeceği kanaatindeyiz.

<sup>881</sup> Zorunlu olmamakla birlikte, esas sözleşmede, komitelerin kurulması zorunlu olduğuna dair bir hüküm konulmuşsa, bunun sözleşmeden kaynaklı zorunlu komite olacağı ve bunların oluşturulmaması halinde esas sözleşmeye aykırılık doğacağı yönünde bkz. **Demir** (Komiteler), s. 56.

<sup>882</sup> Dördüncü Bölüm, Kısım II/E.

<sup>883</sup> Komitelerin değişik kişilerin görüşlerinin alınması, yürütmede koordinasyonun sağlanması şeklindeki işlevleri sebebiyle, diğer menfaat gruplarını tatmin etmeye hizmet ettiği yönünde bkz. **Demir** (Komiteler), s. 81.

Yönetim kuruluna yardımcı çalışma komitelerinin kurulmasının, yukarıda önerdiğimiz<sup>884</sup> yapı ve çalışma esasları uyarınca, anonim ortaklıkta zorunlu hale getirilmesinin yine açıklanan sebeplerle faydalı olacağı kanaatindeyiz. Ancak bunun halka kapalı ve halka açık anonim ortaklıklar bakımından bir ayrıma tabi tutulması gerekir. Halka açık anonim ortaklıklar bakımından SPKn'nın KYİ'yi düzenleyen 17/2. maddesinde KYİ ve kurumsal yönetim uyum raporlarının içeriğinin, yayımlanmasının ve ortaklıkların KYİ'ye uyumlarının derecelendirilmesinin Kurul tarafından belirleneceği; 17/2. maddesinde ise Kurul'un, "*payları borsada işlem gören halka açık ortaklıkların, niteliklerine göre, kurumsal yönetim ilkelerine kısmen veya tamamen uymalarını zorunlu tutmaya, buna ilişkin usul ve esasları belirlemeye, verilen süre içinde uyum zorunluluğunun yerine getirilmemesi hâlinde uyum zorunluluğunun yerine getirilmesini sağlayacak kararları almaya ve buna ilişkin işlemleri resen yapmaya, herhangi bir süre vermemiş olsa dahi uyum zorunluluğuna aykırı işlemlerin hukuka aykırılığının tespiti veya iptali için her türlü teminattan muaf olarak ihtiyati tedbir istemeye, dava açmaya, açılan davada uyum zorunluluğunun yerine getirilmesi sonucunu doğuracak şekilde karar alınmasını istemeye, bu işlemlerin yerine getirilmesine ilişkin usul ve esasları belirlemeye yetkili*"<sup>885</sup> olduğu hükme

---

<sup>884</sup> Dördüncü Bölüm, Kısım III/C/2.

<sup>885</sup> SPKn'nun 17. maddesinin gerekçesi uyarınca: "*Madde ile kurumsal yönetim ilkeleri düzenlenmektedir. 6102 sayılı Kanun ile halka açık anonim şirketlerin kurumsal yönetim ilkeleri, yönetim kurulunun buna ilişkin açıklamasının esasları ve şirketlerin bu yönden derecelendirme kural ve sonuçlarının Kurul tarafından belirleneceği hükme bağlanmışsa da, Kanunda bir adım ileri gidilerek mevcut mevzuata uygun şekilde Kurul'a kurumsal yönetim ilkelerini borsada işlem gören şirketler açısından kısmen veya tamamen zorunlu tutma yetkisi verilmiştir. Payları borsada işlem gören halka açık ortaklıkların, piyasa büyüklüğü, halka açıklık oranı, içinde bulunduğu sektörün finansal istikrar ve stratejik bakımdan önemi gibi niteliklerine göre kurumsal yönetim ilkelerinin tamamının veya bir kısmının uygulanmasını zorunlu tutma yetkisi Kurul'a verilmiştir. Zorunlu ilkelere uyulmaması durumunda Kurul'a, işlemlerin hukuka aykırılığının tespiti veya iptali için her türlü teminattan muaf olarak ihtiyati tedbir isteme, dava açma, açılan davada uyum zorunluluğunun yerine getirilmesi sonucunu doğuracak şekilde karar alınmasını isteme hususlarında yetki verilmiştir*".

bağlanmıştır. Bu doğrultuda SPK tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği'nin 5. maddesinde, KYİ'den bazılarının uyulması zorunlu tutulmuştur. Uyulması zorunlu tutulan hükümler arasında KYİ'nin 4.5.1. maddesinde düzenlenen yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler yer almaktadır.

Bu açıklamalar doğrultusunda, KYİ'ye tabi borsa ortaklıkları bakımından çalışma komiteleri kurulmasına yönelik olarak getirilebilecek bir zorunluluğun, KYİ'nin "Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler kenar başlıklı" 4.5. maddesinin altına eklenmek suretiyle mümkün olabileceği, bunun gerek normlar hiyerarşisi gerek kanun sistematığı bakımından da isabetli olacağı düşünülmektedir. Buna göre, öncelikle 4.5.1. maddede "Ücret Komitesi" ifadesinden sonra "Çalışma Komitesi" ifadesinin eklenmesi gerekir. Bu sayede, Tebliğ'in 5. maddesi uyarınca, Çalışma Komitesi kurulması da, sayılan diğer komiteler gibi, zorunlu hale gelecektir. "Çalışma Komitesi"nin, yukarıda bahsi geçen yapısı ve çalışma esaslarına ise, 4.5.14. maddede şu şekilde yer verilebileceği düşünülmektedir:

*"4.5.14 Çalışma Komitesi;*

*a) Çalışanları ilgilendiren konularda yönetim kurulundan bilgi alır, yönetim kurulunca kendisine verilen görevlendirmeler için çalışmalar yapar, gerekirse rapor hazırlayarak bunu yönetim kuruluna sunar.*

*b) Çalışma komitesi en az yılda iki kez toplanarak, çalışanları ilgilendiren konularda komite içerisinde değerlendirme yapar ve bulgularını yönetim kurulu ile paylaşır."*

Bu sayede KYİ'nin 4.5. maddesinde sayılan komiteler için getirilmiş olan, çalışma komitelerinin üyelerinin bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçileceği, icra başkanının veya genel müdürün çalışma komitelerinde yer alamayacağı, çalışma komitesinin görevini yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyduğu tüm kaynak ve desteğin yönetim kurulu tarafından sağlanacağı, çalışma komitelerinin gerekirse yöneticileri toplantılarına çağırabileceği ve onların görüşlerini alabileceği, çalışma komitelerinin gerektiğinde bağımsız uzmanlara danışarak bunların görüşlerinden yararlanabileceği ve bu tür ihtiyaç duyulan danışmanlık hizmetlerinin bedelinin ortaklık tarafından karşılanacağı, çalışma komitelerinin yaptıkları çalışmaların kaydının tutulacağı, çalışma komitelerinin çalışmalarının etkinliği için gerekli olan ve çalışma ilkelerinde açıklanan sıklıkla toplanacağı, çalışmalarını hakkındaki bilgiyi ve toplantı sonuçlarını içeren raporları yönetim kuruluna sunulacağı şeklindeki düzenlemeler, çalışma komiteleri bakımından da uygulanabilir olacaktır<sup>886</sup>.

Halka kapalı anonim ortaklıklar bakımından ise TTK'da yönetim kuruluna yardımcı olmak üzere kurulacak komitelerin zorunlu tutulabileceğine yönelik kanuni bir düzenleme mevcut değildir<sup>887</sup>. Böyle bir zorunluluğun, SPKn'nın 17. maddesinde olduğu gibi, kanunla düzenlenmek suretiyle getirilebileceği kanaatindeyiz. Bunun gerekçelerinin ortaya konulabilmesi için öncelikle, anonim ortaklıkta çalışma komitelerinin kurulmasının zorunlu tutulmasının pay sahiplerinin, Anayasa'da temel

---

<sup>886</sup> KYİ'de düzenlenen komitelerin oluşumunda icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinin tamamen baskın olduğu bir yapı oluşturulduğu, bu özellikteki yönetim kurulu üyelerinin katkılarının, gerek kararların hazırlık aşamasında gerek alınma aşamasında belirleyici olacağı, bunların yönetim kurulunun alacağı kararları etkileme gücüne sahip olduğu; ancak karar alma sorumluluğunun yönetim kurulunda bulunduğu yönünde bkz. **Manavgat** (Yetki Devri), s. 35.

<sup>887</sup> Riskin erken saptanması payları borsada işlem gören ortaklıklar için getirilmiştir.

hak ve özgürlükler arasında sayılan, mülkiyet<sup>888</sup>, sözleşme<sup>889</sup> ve özel teşebbüs kurma<sup>890</sup> özgürlüklerine getirilecek bir sınırlama sayılıp sayılmayacağını değerlendirmek gerekir.

Sayılan bu üç özgürlük, özellikle anonim ortaklıklar bakımından birbirleri ile etkileşim halindedir. Örneğin öğretide özel teşebbüs kurma özgürlüğünün, esasen mülkiyet hakkının bir uzantısı olduğu, zira özel mülkiyet olmadan bir özel teşebbüs kurulmasının ve bunun muhafaza edilmesinin mümkün olmayacağı ileri sürülmektedir<sup>891</sup>. Yine, örneğin özel teşebbüs kurma özgürlüğü, bu teşebbüsün faaliyetlerine devam edebilmesi için, özgürce sözleşme yapabilmeyi de gerektirir<sup>892</sup>. Anonim ortaklıkların özel teşebbüs olduğu konusunda tereddüt yoktur. Dolayısıyla kural, pay sahiplerinin istediği şekilde ve şartlarda anonim ortaklık kurabileceği ve istediği şekilde sözleşmeler imzalayabileceğidir<sup>893</sup>. Bununla birlikte, Anayasa'nın 13. maddesindeki gerekliliklere uygun olmak şartıyla, pay sahiplerinin bu konudaki özgürlüğü, kanunla sınırlandırılabilir.

Çalışma komitelerinin kanunen zorunlu tutulması, tarafların özel teşebbüsler kurma hakkına ve bununla bağlantılı olarak iradelerine ve sözleşme yapma

---

<sup>888</sup> Anayasa'nın 35. maddesi uyarınca “Herkes, mülkiyet ve miras haklarına sahiptir. Bu haklar, ancak kamu yararı amacıyla, kanunla sınırlanabilir. Mülkiyet hakkının kullanılması toplum yararına aykırı olamaz”.

<sup>889</sup> Anayasa'nın 48. maddesi uyarınca “Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir”.

<sup>890</sup> Anayasa'nın 48. maddesi uyarınca “Özel teşebbüsler kurmak serbesttir. Devlet, özel teşebbüslerin milli ekonominin gereklerine ve sosyal amaçlara uygun yürümesini, güvenlik ve kararlılık içinde çalışmasını sağlayacak tedbirleri alır”.

<sup>891</sup> **Erdoğan, M.:** İnsan Hakları Teorisi ve Hukuku, Hukuk Yayınları, Ankara 2007, s. 190.

<sup>892</sup> **Can/Zabunoğlu,** s. 88.

<sup>893</sup> Anayasa'nın 48. maddesinde geçen çalışma özgürlüğünü de içerisinde barındırmaktadır.

özgürlüğüne getirilecek bir sınırlamadır. Öte yandan bu sınırlamanın, yukarıda bahsi geçen temel hak ve özgürlüklerin özüne dokunmadığı, Anayasanın sözüne, ruhuna, demokratik toplum düzenine, lâik Cumhuriyetin gereklerine ve ölçülülük ilkesine aykırı olmadığı düşünülmektedir. Kaldı ki aksi düşünce, SPKn ile borsa ortaklıkları bakımından kurulması zorunlu tutulan komitelere yönelik düzenlemenin de Anayasa'ya aykırı olduğunu iddia etmek anlamına gelecektir. Bu doğrultuda, KYİ'de kurulması zorunlu olan diğer komitelerle bir karşılaştırma yapıldığında, borsa ortaklıkları bakımından önerdiğimiz şekilde çalışma komitelerinin kurulmasının da zorunlu tutulması için yeterli gerekçenin mevcut olduğu, hatta bunun, kanuni bir düzenleme gerektirmekle birlikte, halka kapalı anonim ortaklıklar bakımından da getirilmesinin önüne geçecek herhangi bir engel bulunmadığı ortaya çıkacaktır.

Çalışma komitelerinin zorunlu tutulup tutulamayacağına dair bu tartışmanın bir adım ötesine geçilecek olursa, çalışma komitelerine tanınabilecek hak ve yetkilerin derecesinin ise mülkiyet hakkına bir müdahale anlamına gelebileceği düşünülmektedir. Örneğin çalışma komitelerinin sahip olması gereken asgari yetkiler incelenirken belirtildiği üzere çalışma komitelerine, bilgi alma ve danışılma hakkı, bunların görevlerini layıkıyla yerine getirerek yönetim kuruluna yardımcı olabilmesi için, işin niteliği gereği, tanınmalıdır. Oysa çalışma komitelerine, Almanya ve Hollanda hukuk sistemlerindeki çalışma konseylerinde olduğu gibi, tanınacak veto ve müşterek karar alma hakları çalışma komitelerine, pay sahiplerinin örneğin, birleşme ve devralma, kâr dağıtımını gibi belirli bir yönde alınmasını istedikleri bir kararı engelleme veya geciktirme gücünü verecektir. Bu şekilde mülkiyet hakkına müdahale



olarak nitelendirilebilecek bir sınırlamanın da Anayasa'da sayılan diğer tüm şartları sağlaması koşuluyla yine kanunla getirilebileceği vurgulanmalıdır.

## SONUÇ

Anonim ortaklıkta çalışanların yönetime katılımı için farklı hukuk sistemlerinde farklı terimler birbiri yerine kullanılmakta ve bu durum bu kavramın içeriğinin tespitini zorlaştırmaktadır. Bu karışıklıkları engellemek adına, çalışanların yönetime katılımının, bir üst kavram olarak, çalışanların doğrudan veya temsilcileri aracılığıyla, çeşitli modeller vasıtasıyla, kendilerine veya temsilcilerine tanınan hakları kullanarak ortaklığın karar alma mekanizmasında etkili olabilmesi şeklinde tanımlanması isabetli olacaktır.

Çalışanların yönetime katılımı, endüstri düzeyinde sendikalar, işyeri düzeyinde çalışma konseyleri ve yönetim düzeyinde yönetim kurulunda temsil modelleri ile gerçekleşebilir. Çalışanların yönetime katılımında dünya çapında en çok tanındığı tespit edilen haklar ise etki gücüne göre sırasıyla bilgi alma, danışılma, veto ve müşterek karar alma haklarıdır. Bunlara ilaveten çalışanlar, pay sahibi edindirme programları ile pay sahipliği sıfatından kaynaklanan haklarını kullanmak suretiyle de ortaklığın yönetimine katılabilir.

Karşılaştırmalı hukukta yapılan incelemeler neticesinde çalışanların yönetime katılımına dair her ülkede farklı düzenlemeler ve uygulamalar bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yönetime katılımının düşük ya da yüksek seviyede olması ise, bunun mevzuatla düzenlenip düzenlenmediği, hangi yönetim yapısının seçildiği, sendikaların bir rolü olup olmadığı, çalışanların yönetime katılımına dair geliştirilen

modellerin uygulanabilmesi için çalışan sayısına yönelik eşiğin yüksekliği gibi ölçütlere bağlı olarak değişmektedir.

Ortaklık teorileri ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramı bir ortaklığın yönetiminde kimin menfaatlerine üstünlük tanınması gerektiğinin temelini oluşturur. Ortaklık teorilerinden imtiyaz teorisi, ortaklıkların devlet eliyle ve devletin amaçlarına hizmet etmek için kurulduğunu; sözleşme teorisi, ortaklığın taraflar arasında özgür iradeye dayalı sözleşmesel ilişkileri bir arada tutan bir bağlantı noktası olduğunu ve merkezinde pay sahiplerinin bulunduğunu; kurum teorisi ise ortaklığın yapay olmayan gerçek bir varlık olduğunu ve yalnızca pay sahiplerinin değil, tüm menfaat sahiplerinin korunması gerektiğini savunmaktadır. Çalışanların anonim ortaklığın yönetimine katılımı, dayanağını kurum teorisinde bulmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk anonim ortaklıklara, yalnızca pay sahiplerinin değil, tüketiciler, çevre, toplum vb. tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesinin gerektiği sosyal bir yönetim misyonu yükler. Çalışanların korunması ve karar alma mekanizmalarında yer alması kurumsal sosyal sorumluluğun gereğidir. Kurumsal sosyal sorumluluk aynı zamanda çalışanların yönetime katılımının tarihsel gerekçelerinden de biridir.

Anonim ortaklığın kendine has bir menfaati vardır. Anonim ortaklığın menfaatinin korunması ise, anonim ortaklıkta sürekli çatışan menfaatler arasında bir denge sağlanmasını gerektirir. Bunun için tek bir çıkar grubunun değil tüm menfaat sahiplerinin menfaatlerinin gözetildiği bir sistem yaratılmalıdır. Çalışanlar, anonim

ortaklığın faaliyetlerinden doğrudan etkilenen ve bunları doğrudan etkileyen menfaat grubu olarak, diğer menfaat grupları arasında öne çıkmakta olup bunların hem korunması hem de karar alma mekanizmalarında yer alması ortaklığın da yararınadır.

Çalışanların yönetime katılımının iş hukuku bakımından dayanağı, çalışanların işverenleri karşısındaki zayıf konumları sebebiyle korunması gerektiği düşüncesinden hareket eden *endüstriyel demokrasi* anlayışıdır. Çalışanların yönetime katılımının ortaklıklar hukuku açısından teorik temellerini ise, çalışanların bilgi, eğitim, tecrübe, yetenek ve yaratıcılıkları ile şekillenen ve zamanla ortaklığa özgü hale gelen katkıları sebebiyle ortaklığın yatırımcısı olduğunu savunan *insan sermayesi anlayışı* ve ortaklıktaki, başta çalışanlar olmak üzere, her bir üyenin katkısının birleşerek o ortaklığa ait bir sinerji ve değer yaratıldığını ve doğrultuda karar alma mekanizmalarının tek bir çıkar grubunun eline bırakılamayacağını savunan *takım üretimi yaklaşımı* oluşturmaktadır. Çalışanlar, yalnızca ortaklıklar karşısında zayıf konumda bulunmaları sebebiyle değil, ortaklıkta bir “yatırımcı” olmaları sebebiyle korunmalı ve karar alma mekanizmalarında yer almalıdır.

Çalışanların yönetime katılımının bilgi asimetrisini engellemesi, takım çalışmasını güçlendirmesi, kararların kalitesini artırması, iş barışına katkı sağlaması ve disiplin unsuru oluşturması şeklinde olumlu; karar alma sürecini yavaşlatması, çıkar çatışmalarına sebebiyet vermesi, rekabette dezavantaj oluşturması, masrafları çoğaltması ve bilgi sızdırılması riskini artırması şeklinde olumsuz yanları vardır. Bunlar hangi katılım modelinin seçildiğine veya çalışanlara katılım için hangi hakların tanındığına göre farklılık göstermektedir. Çalışanların yönetime katılımının, ortaklığın

değerine olumlu veya olumsuz nasıl bir etkisi olduğuna dair çok çeşitli çalışmalar yapılmış olsa da herkes tarafından kabul edilen somut bir veri mevcut değildir.

Çalışanların yönetime katılımının kurumsal yönetimdeki yeri, farklı kurumsal yönetim modeli yaklaşımlarına göre değişiklik göstermektedir. Anglo-Amerikan kurumsal yönetim modelinde pay sahiplerinin en yüksek riski üstlendikleri, dolayısıyla karar alma mekanizmalarında da pay sahiplerinin yer alması gerektiği, çalışanların zaten münferit sözleşmelerle ve kanuni düzenlemelerle korunduğu kabul edilir. Alman kurumsal yönetim modelinde ise çalışanların anonim ortaklıkta korunması ve dinlenilmesi gereken bir çıkar grubu olduğu düşünülmekte ve çalışanlar doğrudan yönetim düzeyinde karar alma mekanizmalarına katılmaktadır.

Pay sahipliği odaklı Anglo-Amerikan modeli ile menfaat sahipliği odaklı Alman modeli konunun iki karşıt köşesi gibi gözükse de esasen, günümüzde bunların çok katı uygulanmadığı, bu iki modelin orta yolu olarak “aydınlatılmış pay sahibi değeri” şeklinde anılan bir modelin geliştiği görülmektedir. İngiliz Kurumsal Yönetim Kodu’nda çalışanların yönetime katılımına dair getirilen yöntemler bunu desteklemektedir.

Çalışanların menfaatinin korunmasının kurumsal yönetim ilkelerinin bir gereği olduğu yönünde bir tereddüt bulunmasa da, çalışanların yönetime katılımı bakımından bunu söylemek *henüz* mümkün değildir. Öte yandan İngiliz Kurumsal Yönetim Kodu, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ve “üç kız kardeş” olarak anılan AB Yönergeleri ile çalışanların yönetime katılımının altyapısının oluşturulması ve bu konunun teorik

bir tartışma olmaktan çıkıp kanuni düzenlemelere konu olması, çalışanların yönetime katılımının da kurumsal yönetimin gereği sayılması yönünde somut adımlardır.

Ortaklığın karar alma sürecinde çalışanlar başta olmak üzere menfaat sahiplerinin katılımı esasının benimsenmesi, yalnızca ortaklıkların piyasalardaki sürdürülebilirliği için değil, sürdürülebilir kalkınma için de olmazsa olmaz bir gerekliliktir. Bu doğrultuda GRI Standartları, OECD Genel İlkeleri, BIST Sürdürülebilirlik Rehberi, çalışanların menfaatinin korunması ve bunların yönetime katılımına dair ortaklıkların finansal olmayan sürdürülebilirlik raporları yayımlamasını teşvik etmektedir. Bununla birlikte bu raporlamaların ortaklığın değerine olumlu ya da olumsuz nasıl bir etkisi olduğuna dair herkes tarafından kabul edilen bir sonuç yoktur.

Türk ortaklıklar hukukunda pay sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesine önem verilmekte; ancak bu çıkarların, ortaklığın ve diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarıyla dengede tutulması hedeflenmektedir. Çalışanların sunduğu insan sermayesi, bir ortaklığın, ürün veya hizmetlerini sunmaya devam edebilmesi için kritik öneme sahiptir. Çalışanların çeşitli katılım modelleri ile ortaklığın karar alma mekanizmalarına dahil edilmesi yalnızca çalışanların değil ortaklığın da yararına olacaktır. Türk hukukunda anonim ortaklıkta çatışan çıkarların dengelenmesi için getirilen düzenlemeler, menfaat sahipliği odaklı yönetim modelinin etkilerinin gözlemlendiğini ortaya koymaktadır.

Çalışanların menfaatlerinin korunmasında en etkili yöntem çalışanların ortaklığın yönetimine katılımıdır. Türk hukukunda, Anayasa'daki ve iş hukukundaki düzenlemeler çalışanlara, ortaklık karşısındaki zayıf konumlarının dengelenmesi için birtakım hak ve yetkiler sağlamaktadır. Ortaklıklar hukukunda ise doğrudan çalışanların yönetime katılımına yönelik bir düzenleme bulunmamakla birlikte çalışanların pay sahipliği yoluyla yönetime katılımına dair muhtelif hükümler söz konusudur. KYİ'de çalışanların yönetime katılımına dair modeller geliştirileceği ifade edilmişse de BİST-100 ortaklıkları üzerinde yapılan incelemede, bunun uygulamada arzu edildiği kadar benimsenmediği ortaya çıkmıştır. Uygulamada, çalışanların, çalışanlar yararına kurulan vakıflar aracılığıyla da yönetime katıldığı örneklerin varlığı tespit edilmiştir.

Çalışanların yönetime katılımı hem tekli hem ikili yönetim kurulu yapısında mümkündür. Bununla birlikte çalışanların yönetime katılımına en uygun yapının ikili yönetim kurulu yapısı olduğu geniş kabul görmektedir. Türk hukukunda tekli yönetim kurulu yapısı benimsenmişse de, yönetimin devredilerek, icracı ve icracı olmayan yönetim kurulu ayrımı yaratılmak suretiyle ikili yönetim kurulu yapısına benzer bir sistem oluşturulması ve çalışanların yönetim kurulunda temsil edilmesine olanak tanıyan ortaklıkların, bu düzenden yararlanarak çalışanların karar alma mekanizmalarında yer almasını sağlaması mümkündür. Burada da her ne kadar icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin, ikili yönetim kurulundaki gözetim kurulu gibi bir gözetim görevi üstlenebileceği ileri sürülse de, bunların gözetim kurulundaki çalışan temsilcilerinin işlevini tam anlamıyla üstlenmesinin mümkün olmadığı düşünülmektedir.

Türk hukukunda çalışanların yönetime katılımına olanak tanıyan üç temel düzenleme vardır. Bunlardan ilki, TTK'nın 360. maddesi uyarınca, esas sözleşmede bu yönde bir hüküm bulunmak şartıyla, anonim ortaklıkta aynı zamanda pay sahibi olan çalışanların belirli bir grup oluşturarak, ya bu grup arasından belirlenecek bir kişinin ya da bu grubun aday olarak önereceği birinin genel kurul tarafından yönetim kuruluna seçilmesidir. TTK'nın 360. maddesi uyarınca, belirli grup oluşturan pay sahibi çalışanların yönetim kurulu üyeliğine önerdiği adayın veya hakkın tanındığı gruba mensup adayın haklı bir sebep bulunmadığı takdirde üye seçilmesi zorunludur. Haklı sebebin belirlenmesinde ölçüt, ortaklığın menfaati olmalıdır. Belirli bir grup oluşturan çalışanların, yönetim kurulunda görev yapmak üzere bir tüzel kişi önermeleri mümkünse de, bu tüzel kişinin sendika olması durumunda genel kurul haklı sebebe dayanarak bu öneriyi reddedebilmelidir. Anonim ortaklıkta, esas sözleşmede öngörülecek bir hüküm ile, pay sahibi olmayan çalışanlara, yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınabilir.

Türk hukukunda çalışanların yönetime katılımına olanak sağlayan ikinci düzenleme TTK'nın 366/2. maddesi uyarınca kurulabilecek komitelerdir. Yönetim kurulu, çalışanları ilgilendiren konularda, kendisine yardımcı olması için çalışma komiteleri kurabilir. Çalışma komiteleri, her ne kadar yönetim kuruluna bağlı olup onun talimatı altında çalışacak olsa da, işin niteliği gereği görevlendirildiği konularda kendisine tanınan bilgi alma ve danışılma haklarını kullanmak suretiyle anonim ortaklığın yönetimine katılma, hatta yönetim kurulunun alacağı kararı doğrudan etkileme imkânına sahip olmaktadır.



Türk hukukunda çalışanların yönetime katılımına olanak sağlayan üçüncü düzenleme ise TTK'nın 367/1. maddesi uyarınca yönetimin devridir. Yönetim kurulu, esas sözleşmede hüküm bulunması koşuluyla, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre, çalışanları ilgilendiren ve TTK'nın 375. maddesinde sayılan vazgeçilemez ve devredilemez görev ve yetkileri haricinde kalan konularda yönetimi, bir veya birden fazla yönetim kurulu üyesine, deneyimli üçüncü kişilere, yönetim kurulu üyesi ile birlikte üçüncü kişilere veya bu yönde oluşturulacak bir komiteye devredebilir. Yönetim yetkisini devralan kişi, TTK'nın 366/2. maddesinden farklı olarak, karar alma yetkisini ve sorumluluğu da devralmış olacaktır. Esas sözleşme ile çalışanları ilgilendiren konularda yönetim yetkisinin devredilmesi zorunlu kılınmaz.

TTK'nın 360. maddesi kapsamında yönetim kuruluna seçilen çalışan temsilcisinin, 366/2. maddesi uyarınca yönetim kurulunca oluşturulan çalışma komitesinin veya 367/1. maddesi uyarınca çalışanları ilgilendiren konularda yönetimin devredildiği kişilerin ortaklıkla arasındaki ilişkinin hukuki mahiyeti farklılaşmaktadır. Eğer bu ilişkinin hukuki niteliğine dair bir açıklık yoksa çalışan temsilcileri ve yönetim yetkisi devredilen kişilerin ortaklıkla arasındaki ilişkinin hukuki mahiyeti kural olarak vekâlet sözleşmesine; eğer bunlar aynı zamanda ortaklığın çalışanı ise hizmet sözleşmesine yaklaşmaktadır. Öte yandan çalışma komiteleri ile ortaklık arasında doğrudan bir hukuki ilişki kurulmamaktadır. Bunlarla yönetim kurulu arasındaki ilişkinin hukuki mahiyeti vekâlet sözleşmesine yaklaşır.

Bu ilişkilerin hukuki mahiyetindeki farklılaşmalar, çalışanların yönetime katılımında sorumluluk bakımından da farklılıklara yol açmaktadır. TTK'nın 360.

maddesi kapsamında yönetim kuruluna seçilen çalışan temsilcisi ile 367/1. maddesi uyarınca çalışanları ilgilendiren konularda yönetimin devredildiği kişiler organ niteliğini haiz olup doğrudan ortaklığa karşı sorumludur. Bunlara TTK'nın 369., 553. ve 557. maddeleri uygulanır. TTK'nın 367/1. maddesine uygun olarak gerçekleştirilen bir devir söz konusuysa, devredilen yetkilerin kullanılmasından, bu yetkileri devralanlar sorumludur. TTK'nın 375. maddesi uyarınca, yönetim kurulu üyelerinin devredilemeyen görev ve yetkileri bakımından yönetim kurulunun sorumluluğu devam eder. Yönetim kurulu, yönetim yetkisini devrederken önemli olduğunu değerlendirdiği bazı kararlar bakımından onayının alınmasına yönelik bir mecburiyet getirebilir; ancak bu durumda onayı alınan kararlarla ilgili sorumlu tutulmalıdır.

Çalışan temsilcileri ile temsil ettikleri belirli bir grup oluşturan çalışanlar arasında ise, çalışan temsilcisinin yönetim kuruluna seçildiği andan itibaren, vekâlet benzeri bir hukuki ilişki doğacaktır. Çalışan temsilcileri, ortaklığın menfaati ile çatışmadığı sürece, temsil ettikleri grubun menfaatini gözetmekle ve bunların talimatlarına uygun olarak hareket etmekle yükümlüdür.

TTK'nın 366/2. maddesi uyarınca oluşturulan çalışma komitelerine yetki devri yapılmadığından bunların organ niteliği bulunmamaktadır. Bu doğrultuda, bunların görevini yerine getirmemesinden kaynaklı bir zarar ortaya çıkarsa bunun sorumluluğu yönetim kuruluna ait olacaktır. Çalışma komitelerinin sorumluluğu doğrudan yönetim kuruluna karşıdır. Çalışma komitesi üyesinin aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olması durumunda, yönetim kurulunun, çalışma komitesinin yaptığı bir çalışmayı esas olarak verdiği bir karar neticesinde ortaklığın zarara uğraması durumunda, çalışma

komitesinin üyesi olan yönetim kurulu üyesinin kusuru ağırlaşabilir. Ancak bu husus münferit olarak her somut olay bakımından ayrı değerlendirmeyi gerektirir.

Türk ortaklıklar hukukundaki çalışanların yönetime katılımına dair mevcut düzen bilinçli bir tercih değil, ortaklığın yönetimine katılımının önemi ve gerekliliği karşısında ve diğer ülkelerdeki ayrıntılı düzenlemelerle kıyaslandığında doldurulması gereken bir eksiklikler. Bu eksikliğin giderilmesinde en etkili yöntem çalışanların yönetime katılımına dair kapsamlı kanuni düzenlemeler getirilmesi olacaktır. TTK'nın, kamu tüzel kişilerine yönelik olarak, pay sahibi olmasalar bile, yönetim kurulunda temsil edilebilmelerine imkân sağlayan 334/1. maddesine benzer bir hükmün çalışanların yönetime katılımı bakımından da olması gereken bakımından yol gösterici olabileceği düşünülmektedir. Çalışma komitelerinin KYİ'ye getirilecek bir düzenleme ile borsa ortaklıkları bakımından zorunlu hale getirilmesi, SPKn'nın 17. maddesinin varlığı sebebiyle, sağlanabilir. Halka kapalı anonim ortaklıklar bakımından böyle bir zorunluluk kanuni düzenleme gerektirmektedir.

## KAYNAKÇA

- Adams, E. S.:** “Corporate Governance After Enron and Global Crossing: Comparative Lessons for Cross-National Improvement”, *Indiana Law Journal* 2003, C. 78, S. 2, s. 723-781.
- Aguilera, R.V./Williams, C.A./Conley, J.M./Rupp, D.E.:** “Corporate Governance and Social Responsibility: A Comparative Analysis of the UK and the US”, *Corporate Governance: An International Review* 2006, C.14, S.3, s. 147-158.
- Ajibo, C. C.:** “A Critique of Enlightened Shareholder Value: Revisiting the Shareholder Primacy Theory” *Birkbeck Law Review* 2014, C. 2, S. 1, s. 37-58.
- Akça, N.:** *Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri*, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi 2019 (yayımlanmamış yüksek lisans tezi).
- Akdağ Güney, N.:** 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununa Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulu, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2012 (Yönetim Kurulu).
- Akdağ Güney, N.:** *Türk Hukukunda Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu*, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2008 (Hukuki Sorumluluk).
- Aktan, C.:** “Kurumsal Şirket Yönetimi”; *DergiPark* 2013, C. 5, S. 1, s. 2, s. 150-161
- Akünel, T.:** *Türk Medeni Hukukunda Tüzel Kişiler*, Beta Yayınları, İstanbul 1995.
- Alcaly, R. E.:** *Reinventing the Corporation*, N. Y. Rev. Books, New York 1997.
- Alchian, A. A./ Demsetz, H.:** “Production, Information Costs, and Economic Organization”, *The American Economic Review* 1972, C. 62, S. 5, s. 777-779.
- Altaş, S.:** *Türk Ticaret Kanunu’na Göre Anonim Şirketler*, Seçkin Yayınları, Ankara 2016.

- Altay, S. A.:** Anonim Ortaklıklarda Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2011.
- Ansay, T.:** Anonim Şirketler Hukuku Dersleri, BTHAE, Ankara 1973 (AŞ Dersleri).
- Ansay, T.:** Anonim Şirketler Hukuku, BTHAE, Ankara 1982 (Anonim Şirketler).
- Ansay, T.:** Anonim Şirketler Hukuku Nereye Gidiyor? Kitap Tanıtmaları ile Birlikte Müziksel Bir Kontrpuan Denemesi, Sözkese Matbaacılık, Ankara 2005.
- Archer, R.:** “Freedom, Democracy and Capitalism: Ethics and Employee Participation”, The Oxford Handbook of Participation in Organizations, Oxford 2010.
- Arslan, İ.:** Anonim Şirketlerde Yönetim Yetkisinin Sınırlandırılması, Mimoza Yayıncılık, İstanbul 1994.
- Arslanlı, H.:** Anonim Şirketler, II-III Anonim Şirketin Organizasyonu ve Tahviller, Fakülteler Matbaası, İstanbul 1960.
- Arslantaş, C. C.:** Kurumsal Yönetimin Yönetim Kuruluna Yansımaları, Beta Yayınları, İstanbul 2021.
- Ay Kaplan, Ü.:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulunun Gözetim Görevi, Seçkin Yayıncılık, İstanbul 2017.
- Ayan, Ö.:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Sadakat Yükümlülüğü ve Bu Yükümlülüğün İhlalinin Sonuçları, Adalet Yayınları, Ankara 2013.
- Ayhan, R./Çağlar, H./Özdamar, M.:** Şirketler Hukuku Genel Esaslar, Yetkin Yayınları, Ankara 2019.
- Aytaç, Z.:** “Borsa Şirketleri ve Riskin Erken Saptanması Komitesi”, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü 60. Yıl Armağanı, Ankara 2015, s. 21-57.

- Babcock, H. M.:** “Corporate Environmental Social Responsibility: Corporate ‘Greenwashing’ or a Corporate Culture Game Changer?”, *Fordham Envtl Law* 2010, C. 21, s. 1-7.
- Bahtiyar, M.:** *Ortaklıklar Hukuku*, Beta Yayınları, İstanbul 2021.
- Bainbridge, S. M.:** "Director Primacy: The Means and Ends of Corporate Governance", *UCLA School of Law Research Papers* 2002, s. 1-70 (Director Primacy).
- Bainbridge, S. M.:** "Participatory Management within a Theory of the Firm", *Journal of Corporation Law* 1996, C. 21, S. 4, s. 658-730 (Participatory Management).
- Bainbridge, S. M.:** “In Defence of the Shareholder Wealth Maximization Norm: A Reply to Professor Green”, *Washington and Lee Law Review* 1993, C. 50, S. 4, s. 1423-1447 (Wealth Maximization).
- Banks, R. F.:** “The Reform of British Industrial Relations: The Donovan Report and the Labour Government’s Policy Proposals”, *Industrial Relations* 1969, C. 24, S. 2, s. 333-382.
- Barnard, C.:** “Worker Representation in the UK”, *Decentralizing Industrial Relations and the Role of Labour Unions and Employee Representatives*, Kluwer Law International, Hague 2007.
- Bartlett, B. D.:** “The Effect of Corporate Sustainability Reporting on Firm Valuation”, *Claremont Colleges, CMC Senior Thesis*, 2012, Paper 489, s. 6-38.
- Bassi, L. J./ McMurrer, D. P.:** “Employers’ Perspectives on the Roles of Human Capital Development and Management in Creating Value”, *OECD Education Working Papers No.18*, 2009, s. 1-43.
- Baş, K.:** *Çalışanların Pay Sahipliği Yoluyla Anonim Şirketlere Katılımı*, XII Levha Yayıncılık, İstanbul 2021.

- Baums, T./Frick, B.:** “Codetermination in Germany: The Impact of Court Decisions on the Market Value of the Firm”, *Economic Analysis* 1998, C. 1, S. 2, s. 143-161.
- Becker, G.:** “Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis”, *Journal of Political Economy* 1964, C. 70, S. 5, s. 9-49.
- Befort, F. S.:** “A New Voice for the Workplace: A Proposal for an American Works Councils Act”, *Missouri Law Review* 2004, C. 69, S. 3, s. 607-651.
- Berger, S./Pries, L./Wannöffel, M.:** *The Palgrave Handbook of Workers' Participation at Plant Level*, Palgrave, Berlin 2009.
- Berle, A. A./Means, G. C.:** *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publishers, New York 1932.
- Berle, A.:** “Corporate Powers as Powers in Trust”, *Harvard Law Review* 1931, C. 44, s. 1049-1074.
- Beyazit, Ö.:** “Comparison of the Corporate Governance Models of the United States, the United Kingdom and Germany”, *Law & Justice Review* 2014, C. 5, S. 1, s. 259-278.
- Biçer, L.:** *Anonim Şirketlerde Şartlı Sermaye*, Beta Yayınları, İstanbul 2010.
- Black, B./ Kraakman, R.:** “A Self-Enforcing Model of Corporate Law”, *Harvard Law Review* 1996, C. 109, S. 8, s. 1911-1982.
- Blackiston, H. C./Rappoport, L. E./Pasini, L.A.:** “ESOPs: What They Are and How They Work”, *The Business Lawyer* 1989, C. 45, S. 1, s. 85-143.
- Blair, M. M./Stout, L. A.:** “A Team Production Theory of Corporate Law”, *Virginia Law Review* 1999, C. 85, S. 2, s. 247-328.
- Blanpain, R.:** “İşçilerin İşletme Yönetimi Karar Sürecine Etkisi: Yönetime Katılma Konusuna Genel Bir Bakış” (Çev.: Toker Dereli), *DergiPark* 1977 (erişim: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/9534>).

- Blanpain, R.:** *Involvement of Employees in the European Union: European Works Councils, the European Company Statute, Information and Consultation Rights*, Kluwer Law Int., London 2002.
- Blaug, M.:** “The Empirical Status of Human Capital Theory: a Slightly Jaundiced Survey”, *J Econ Lit* 1976, C. 14, S. 3, s. 827-855.
- Bohinc, R.:** “Corporate Social Responsibility: A European Legal Perspective”, *Canterbury Law Review* 2014, C. 20, S. 1, s. 21-37.
- Booth, R. A.:** “Who Owns a Corporation and Who Cares?” *Chicago-Kent Law Review* 2001, C. 77, S. 1, s. 147-178.
- Bowdren, A.:** “Contextualising Short-Termism: Does the Corporate Legal Landscape Facilitate Managerial Myopia?”, *UCL Journal of Law* 2016, C. 5, s. 285-312.
- Bradley, M./Schipani C. A./Sundaram, A. K./Walsch, J. P.:** “The Purposes and Accountability of the Corporation in Contemporary Society: Corporate Governance at a Crossroads”, *Law and Contemporary Problems* 1999, C. 62, S. 3, s. 9-86.
- Bratton, W. W.:** “The New Economic Theory of the Firm: Critical Perspectives from History”, *Stan. L. Rev.* 1989, C. 41, S. 2, s. 1471-1527.
- Brewster, C./Wood, G./Croucher, R./Brookes, M.:** “Are Works Councils and Joint Consultative Committees a Threat to Trade Unions? A Comparative Analysis”, *Economic and Industrial Democracy* 2007, C. 28, S. 1, s. 49-77.
- Briône, P./Nicholson, C.:** “Employee Empowerment Towards Greater Workplace Democracy”, *Centre Forum* 2012 (<https://centreforum.org/>).
- Brown, H. S./Jong, M./Levy D. L.:** “Building Institutions Based on Information Disclosure: Lessons from GRI’s Sustainability Reporting”, *Journal of Cleaner Production* 2009, C. 17, S. 6, s. 571-580.



- Brownlie, E. R./Bruner, R.:** “The Leveraged ESOP as a Takeover Defense: The Case of Polaroid Corporation”, Journ. Of M&A Analysis 1990, C. 1, S. 1, s. 3-21.
- Can, O./Zabunoğlu, G.:** “Ticari Hükümler ve Yeni Anayasada Yer Alması Gereken Ticarî Hükümlere İlişkin Bazı Öneriler”, TBB Dergisi 2013, C. 1, S. 1, s. 73-112.
- Cheffins, B. R./Williams, R.:** “Team Production Theory Across the Waves”, Legal Studies Research Paper Series University of Cambridge Faculty of Law 2021, Paper No. 2.
- Cherry M. A.:** “The Law and Economics of Corporate Social Responsibility and Greenwashing”, UC Davis Business Law Journal 2014, C. 14, s. 281-303.
- Clarke, D. C.:** “Three Concepts of the Independent Director”, Delaware Journal of Corporate Law 2007, C. 32, S. 1, s. 73-111.
- Clarkson, M. E.:** “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”, Academy of Management Review 1995, C. 20, S. 1, s. 92-117.
- Coase, R. H.:** “The Nature of the Firm”, *Economica* 1937, C. 4, S. 12, s. 386-405.
- Collier, J./Esteban, R.:** “Corporate Social Responsibility and Employee Commitment”, *Business Ethics: A European Review* 2007, C. 16, S. 1, s. 19-33.
- Crane, A./Matten, D.:** *Business Ethics*, Oxford University Press, Oxford 2016.
- Çamoğlu, E.:** *Anonim Ortaklık Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu (Kamu Borçlarından Sorumluluk ile)*, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2010.
- Çeker, M.:** “Anonim Ortaklıklarda Pay Sahiplerinin Yönetime Katılması”, *DergiPark* 2004, C. 13, S. 1, s. 37-56.
- Çelik, N.:** *İş Hukuku Dersleri*, Beta Yayınları, İstanbul 2014.

- Dahl, R. A.:** A Preface to Economic Democracy, University of California Press, New York 1986.
- Dash, S. P./Roy, S.:** “Role of Human Capital in Organization Performance: A Theoretical Framework”, OPUS 2020, C. 11, S. 2, s. 1-26.
- Davies, P./Rickford, J.:** “An Introduction to the New U.K. Companies Act”, European Company and Financial Law Rev. 2008, C. 5, S. 1, s. 48-71.
- Davies, P.:** “Employee Representation and Corporate Law Reform: A Comment from the United Kingdom”, ETUI, Brüksel 2011, s. 2-11.
- Davies, P.:** “The Bullock Report and Employee Participation in Corporate Planning in the UK”, Journal of Com. Cop. Law and Sec. Reg. 1978, S. 1, s. 245-272.
- De Shutter, O.:** “Corporate Social Responsibility European Style”, European Law Journal 2008, C. 14, S. 2, s. 203-236.
- Demir, E. E.:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler, Adalet Yayınevi, Ankara 2016.
- Demirel, D.:** “Anonim Şirketlerde Yönetim Yetkisinin Devri”, Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi 2017, C. 7, S. 2, s. 211-250.
- Demirkan, S.:** “Çalışanları Hisse Senedi Edindirme Planları ve Türkiye İçin Öneriler”, SPK Yeterlik Etüdü 1999.
- Diesendorf, M.:** Sustainability and Sustainable Development, Allen & Unwin, Sydney 2000.
- Dignam, A./Lowry, J.:** Company Law, Oxford Uni. Press, New York 2009.
- Dinh, V. D.:** “Codetermination and Corporate Governance in a Multinational Business Enterprise”, J. of Corp. L. Stud. 1999, C. 24, S. 4, s. 975-999.

- Dodd, E. M.:** “For Whom Are Corporate Managers Trustees?”, Harvard Law Rev. 1932, C. 45, S. 7, s. 1145-1163.
- Doğan, B. F.:** Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Organizasyonu ve Yönetim Yetkisinin Devri, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2011.
- Doğan, B.:** İşçinin İşletmenin Yönetimine Katılması, Özgünay Neşriyat ve Basım Evi 1973.
- Donald, D. C.:** “Shareholder Voice and Its Opponents”, J. of Corp. L. Stud. 2005, C. 5, S. 2, s. 305-361.
- Dow, G. K.:** Governing The Firm: Worker's Control in Theory and Practice, Cambridge University Press, New York 2003.
- du Plessis, J. J./Sandrock, O.:** “The Rise and Fall of Supervisory Codetermination in Germany?”, International Company and Commercial Law Review, S. 2, s. 67-79.
- Dural, M./Öğüz, T.:** Türk Özel Hukuku, Kişiler Hukuku, Filiz Kitabevi, İstanbul 2019.
- Düzgün, A. G.:** Kurumsal Yönetim Açısından Yönetim Kurulunun Üst Gözetim Görevi, T.C. Koç Üniversitesi 2019 (yayımlanmamış yüksek lisans tezi).
- Easterbrook, F. H./Fischel, D. R.:** The Economic Structure of Corporate Law, Harvard University Press, Cambridge 1991.
- Eisenberg, M.:** “The Conception that the Corporation is a Nexus of Contracts and the Dual Nature of the Firm”, Journal of Corporate Law 1999, C. 24, S. 4, s. 819-836.
- Eminoğlu, C./Çakır, F. B.:** “Anonim Ortaklıklarda Tüzel Kişilerin Yönetim Kurulu Üyesi Seçilmesi ve Kamu Tüzel Kişilerinin Yönetim Kuruluna Temsilci Ataması”, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2014, C. 18, S. 3-4, s. 277-297.
- Eminoğlu, C.:** “TTK m. 360 Hükmüne Göre Yönetim Kurulunda Temsil Edilme Hakkının Tanınabileceği Gruplar, Hakkın Hukuki Niteliği ve İcrası”, Sermaye

Şirketleri Hukukunda Güncel Gelişmeler Sempozyumu, XII Levha Yayıncılık, İstanbul 2020, s. 335-351.

**Eminoğlu, C.:** Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsal Yönetim (Corporate Governance), XII Levha Yayıncılık, İstanbul 2014.

**Engels, W./Pohl, H.:** German Yearbook on Business History 1983, Springer-Verlag, Köln 1984.

**Engle, E./Danyliuk, T.:** "Emulating the German Two-Tier Board and Worker Participation in U.S. Law: A Stakeholder Theory of the Firm", Golden Gate U. L. Rev. 2015, C. 45, S. 2, s. 69-121.

**Enriques, L./Volpin, P.:** "Corporate Governance Reforms in Continental Europe", J. Econ. Pers. 2007, C. 21, S. 1, s. 117-140.

**Erbaş, C. G.:** Türk ve Alman İş Hukukunda İşçinin Yönetime Katılması, Seçkin Yayınları, Ankara 2013.

**Erdoğan, M.:** İnsan Hakları Teorisi ve Hukuku, Hukuk Yayınları, Ankara 2007.

**Erol, S. I.:** "Emek-Sermaye Ortaklığı Bağlamında Çalışanların Hisse Senedi Sahipliği Planı: Amerika'dan Örnekler", Sos. Siy. Kon. Dergisi 2018, C. 1, S. 72, s. 55-87.

**Euwema, M./Munduate L./Elgoibar P./Pender E./García A. B.:** Promoting Social Dialogue in European Organizations: Human Resources Management and Constructive Conflict Management, Springer Open 2015.

**Fama, E. F.:** "Agency Problems and the Theory of the Firm", Journal of Political Economy 1980, C. 88, S. 2, s. 288-307.

**Fauver, L./Fuerst, M. E.:** "Does Good Corporate Governance Include Employee Representation? Evidence from German Corporate Boards", Journal of Financial Economics 2006, C. 82, S. 3, s. 673-710.

- Fitz-enz, J.:** The ROI (Return of Investment) of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance, Amacom American Management Association, New York 2000.
- FitzRoy, F./Kraft, K.:** “Co-Determination, Efficiency and Productivity”, British Journal of Industrial Relations 2005 C. 43, S. 2, s. 233-247.
- Fix, B.:** “The Trouble with Human Capital Theory”, R. W. Econ. Review 2018, S. 86, s. 11-32.
- François, P./Hick J.:** “Employee Participation: Rights and Obligations”, Cross-border Mergers in Europe, Cambridge University Press, Cambridge 2010.
- Freeman, R. E./Harrison, J. S./Zyglidopoulos, S.:** Stakeholder Theory: Concepts and Strategies, 1. Basım, Cambridge University Press, Cambridge 2018.
- Freeman, R. E.:** “Five Challenges to Stakeholder Theory: A Report on Research in Progress”, Stakeholder Management, Emerald Publishing 2017.
- Frega, R.:** “Employee Involvement and Workplace Democracy”, Business Ethics Quarterly 2021, C. 31, S. 3, s. 360-385.
- Friedman, M.:** “A Friedman doctrine: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, (<https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>).
- Frooman, J.:** “Stakeholder Influence Strategies” Academy of Management Review 1999, C. 24, S. 2, s. 191-205.
- Gelter, M.:** “Employee Participation in Corporate Governance and Corporate Social Responsibility”, Forthcoming in Handbook on the Economics of Social Responsibility: Individuals, Corporations and Institutions 2016, European Corporate Governance Institute (ECGI) - Fordham Working Paper Series Law Working Paper No. 322/2016.
- Gennard, J./Judge, G.:** Employee Relations, 4th Edition, Wiltshire 2005.

- Ginglinger, E./Megginson, W./Waxin, T.:** “Employee Ownership, Board Representation, and Corporate Financial Policies”, *Journal of Corporate Finance* 2011, C. 17, S. 4, s. 868-887.
- Glavas, A.:** “Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Enabling Employees to Employ More of Their Whole Selves at Work”, *Journal of Front. Psychol.* 2016, C. 7, S. 1, s. 1-10.
- Gold, M.:** “Taken on Board: An Evaluation of the Influence of Employee Board-level Representatives on Company Decision-making Across Europe”, *Eur. J. of Indus. Rel.* 2011, C. 17, S. 1, s. 41-56 (Evaluation).
- Gold, M.:** “The European Works Councils Directive: Changing Rationales for EU Regulation of Employee Participation”, *Towards a European Labour Identity: The Case of the European Works Council*, London Routledge, 2007, s. 19-40.
- Goodijk, R.:** “Corporate Governance and Workers' Participation”, *Blackwell Papers* 2000, C. 8, S. 4, s. 303-310.
- Goodpaster, K. E.:** “Business Ethics and Stakeholder Analysis”, *Business Ethics Quarterly* 1991, C. 1, S.1, s. 53-73.
- Gordon, S. D.:** “The Shareholder Primacy Norm”, *The Journal Of Corporation Law* 1998, C. 23, S. 1, s. 277-323.
- Gospel, H./Pandleton A.:** “Finance, Corporate Governance and the Management of Labour: A Conceptual and Comparative Analysis”, *British Journal of Industrial Relations* 2003, C. 41, S. 3, s. 560.
- Gözler, K.:** *İdare Hukuku Dersleri*, Ekin Yayınevi, 8. Baskı, 2020.
- Greenfield, K.:** “Defending Stakeholder Governance”, *Case Western Reserve Law Review* 2008, C. 58, S. 4, s. 1043-1066.
- Greenfield, K.:** “The Place of Workers in Corporate Law”, *Boston College Law Rev.*, 1998, C. 39, S. 2, s. 283-327 (Place of Workers).

- Gulati, G. M./Klein, W. A./Zolt, E. M.:** “Connected Contracts”, UCLA Law Rev. 2000, C. 47, S.1, s. 887-948.
- Gullet, C. R.:** The Impact of Employee Representation Plans Upon the Development of Management-Worker Relationships in the United States, LSU Historical Dissertations and Theses, 1971.
- Gurdon, M. A./Rai, A.:** “Codetermination and Enterprise Performance: Empirical Evidence from West Germany”, Journal of Economics and Business 1990, C. 42, S. 4, s. 289-302.
- Gürbüz Usluel, A. E.:** “İcra Kurulu”, TBB Dergisi 2019, S. 142, s. 357-382 (İcra Kurulu).
- Gürbüz Usluel, A. E.:** Anonim Şirketlerde Pay Sahibinin Kar Payı Alma Hakkı, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara 2016 (Kar Payı).
- Hacımahmutoğlu, S.:** AT ve Türk Hukukunda Anonim Ortaklığın Karar Alma Sürecinde Yönetim Kurulunun Yapısı ve Çalışanların Katılımı, Yetkin Yayınları, Ankara 2008.
- Halal, W. E.:** “Corporate Community: a Theory of the Firm Uniting Profitability and Responsibility”, Strategy & Leadership 2000, C. 28, S. 2, s. 10-16.
- Hale, K.:** “Corporate Law and Stakeholders: Moving Beyond Stakeholder Statues”, Arizona Law Review, C. 45, S. 3, s. 823-856.
- Hansmann, H./Kraakman, R. H.:** “The End of History for Corporate Law”, Discussion Paper 2000, No. 280 (SSRN: <https://ssrn.com/abstract=204528>) (End of History).
- Hansmann, H.:** “When Does Worker Ownership Work? ESOPs, Law Firms, Codetermination, and Economic Democracy”, Yale Law Journal 1990, C. 99, S. 8, s. 1749-1816 (Worker Ownership).

- Hansmann, H.:** “Worker Participation and Corporate Governance”, University of Toronto Journal 1993, C. 43, S. 3, s. 589-606 (Worker Participation).
- Harrison, R. J.:** “The Strategic Use of Corporate Coard Committees”, California Management Review 1987, C. 30, S. 1, s. 109-125.
- Hart, O.:** “An Economist's Perspective on the Theory of the Firm”, Columbia Law Review 1989, C. 89, S. 7, s. 1757-1774.
- Heery, E.:** “Worker Representation in a Multiform System: A Framework for Evaluation”, Journal of Industrial Relations 2010, C. 52, S. 5, s. 543-559.
- Helvacı M./Cankat, R.:** “Karşılaştırmalı Hukukta Şirket Menfaati Kavramı”, Prof. Dr. Sabih Arkan’a Armağan, XII Levha Yayıncılık, İstanbul 2019, s. 521-549.
- Helvacı, M./Çamurcu, E./Türkyılmaz, İ.:** “Özellikle Anonim Şirket Açısından Şirket Menfaati Kavramı”, Prof. Dr. Hamdi Yasaman’a Armağan, İstanbul 2017.
- Helvacı, M.:** Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulu Üyesinin Hukuki Sorumluluğu, İstanbul 2001 (Hukuki Sorumluluk).
- Helvacı, M.:** Türk Ticaret Kanunu Tasarısı’nın Anonim Ortaklık Yönetim Kurulu (Organ) Konusunda Getirdiği Yenilikler, Avrupa Birliği Perspektifinden Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Sermaye Piyasalarına Etkileri, Uluslararası Konferans, Ankara 2010.
- Herzig, C./Schaltegger, S.:** “Corporate Sustainability Reporting: An Overview”, Sustainability Accounting and Reporting, Springer, Dordrecht 2006, s. 301-325.
- Hessen, R.:** “A New Concept of Corporations: A Contractual and Private Property Model”, Hastings Law Journal 1979, C. 30, S. 5, s. 1327-1350.
- Hill, C. W. L./Jones, T. M.:** “Stakeholder-Agency Theory”, Journal of Management Studies 1992, C. 29, S. 2, s. 131-154.



- Hillman, A.J./ Keim, G.D.:** “Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?”, *Strategic Management Journal* 2001, C. 22, S. 2, s. 125-139.
- Ho, V. H.:** “Enlightened Shareholder Value: Corporate Governance Beyond the Shareholder-Stakeholder Divide”, *Journal of Corporation Law* 2010, C. 36, S. 1, s. 59-112.
- Holdsworth, W. S.:** “English Corporation Law in the 16th and 17th Centuries”, *The Yale Journal of Law* 1922, C. 31, S. 4, s. 382-407.
- Holdsworth, W. S.:** *A History of English Law Vol. VIII*, Sweet and Maxwell, London 2011.
- Hopt, K.:** “New Ways in Corporate Governance: European Experiments with Labour Representation on Corporate Boards”, *Michigan Law Review* 1984, C. 82, S. 5, s. 1338-1363.
- Horwitz, M. J.:** “Santa Clara Revisited: The Development of Corporate Theory”, *West Virginia Law Review* 1986, C. 88, S. 2, s. 173-224.
- İmregün, O.:** *Anonim Ortaklıklar*, İstanbul HF, İstanbul 1968 (Anonim Ortaklıklar).
- İmregün, O.:** *Anonim Şirketlerde Pay Sahipleri Arasında Umumi Heyet Kararlarından Doğan Menfaat İhtilafları ve Bunların Telif Çareleri*, İstanbul Akgün Mat., İstanbul 1962 (Menfaat İhtilafları).
- Jackson, G./Apostolakou, A.:** “Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional Mirror or Substitute?”, *Journal of Business Ethics* 2010, C. 94, S. 3, s. 371-394.
- Jackson, G.:** “Employee Representation in the Board Compared: A Fuzzy Sets Analysis of Corporate Governance, Unionism and Political Institutions”, *Industrielle Beziehungen* 2005, C. 12., S. 3, s. 2-28.

- Jensen, M. C./ Meckling, W.H.:** “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, Journal of Financial Economics 1976, C. 3, S. 4, s. 305-360.
- Jensen, M. C.:** A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms, Harvard University Press, Cambridge 2000.
- Jirjahn, U./Smith, S. C.:** “Nonunion Employee Representation: Theory and the German Experience with Mandated Works Councils”, Annals of Public and Cooperative Economics 2018, C. 89, S. 1, s. 201-234.
- Kandemir, H. K.:** “Duties and Responsibilities of Directors of Joint Stock Companies on Corporate Social Responsibility: An Evaluation with Respect to Turkish Company Law”, SÜHFD 2021, C. 29, S. 3, s. 2209-2233.
- Kara, E.:** “Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ve Komiteler”, Legal Hukuk Dergisi 2020, C. 13, S. 211, s. 3121-3156.
- Karakaya, S./Karakaya, G.:** “Avrupa Şirketlerinde İşçilerin Yönetime Katılması”, Ombudsman Akademik Dergisi 2015, C. 2, S. 3, s. 219-249.
- Karasu, R.:** Anonim Şirketlerde Emredici Hükümler İlkesi, Yetkin Yayınevi, Ankara 2015.
- Karasu, R.:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulunda Belirli Grupların Temsil Edilme Hakkı, II. Ticaret Hukuku Uluslararası Sempozyumu Tebliği, Kasım 2015.
- Kassalow, E. M.:** “Employee Representation on U.S., German Boards”, Foreign Labor Developments Monthly Labor Review 1989, s. 39-42.
- Kaya, İ./Akbulut, D. H.:** “Sustainability Reporting and Firm Performance”, PressAcademia Procedia 2019, C. 9, S. 18, s. 81-84.
- Kaymak, B.:** Demokrasi ve İnsan Hakları Çerçevesinde Endüstriyel Demokrasinin Değerlendirilmesi, T.C. İstanbul Üniversitesi 2010 (yayımlanmamış yüksek lisans tezi).

- Keay, A.:** “Ascertaining the Corporate Objective: An Entity Maximisation and Sustainability Model”, *The Modern Law Review* 2008, C. 71, S. 5, s. 663-698 (Corporate Objective).
- Keay, A.:** “Moving Towards Stakeholderism? Constituency Statutes, Enlightened Shareholder Value and All That: Much Ado About Little?”, *European Business Law Rev.* 2011, C. 22, S. 1, s. 1-49 (Stakeholderism).
- Keay, A.:** “Stakeholder Theory in Corporate Law: Has It Got What It Takes?”, *Richmond Journal of Global Law & Business* 2010, C. 9, S. 3, s. 249-300 (Stakeholder Theory).
- Keijzer, T./Oost, O./van Ginneken, M.:** “The ECJ Erzberger Case: An Analysis of German Co-determination and EU Law”, *European Company Law* 2017, C. 14, S. 6, s. 217–225.
- Keller, B./ Werner, F.:** “New Forms of Employee Involvement at European Level - The Case of the European Company (SE)”, *British Journal of Industrial Relations* 2012, C. 50, S. 4, s. 620-643.
- Kendigelen, A.:** *Anonim Ortaklıkta Yönetime Katılma Haklarında İmtiyaz*, 1. Basım, Beta Yayınları, İstanbul 1999.
- Kershaw, D.:** “No End in Sight for the History of Corporate Law: The Case of Employee Participation in Corporate Governance”, *J. Corp. L. Stud.* 2002, C. 2, S. 1, s. 80-81.
- Kırca, İ./Şehirli Çelik, F. H./Manavgat, Ç.:** *Anonim Şirketler Hukuku Cilt:1, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları*, Ankara 2013.
- Kim, E. H./Maug, E./Schneider, C.:** “Labor Representation in Governance as an Insurance Mechanism”, *Finance Working Papers Rev. of Fin.* 2018, C. 22, S. 4, s. 1251-1289.

- Kolay, R.:** Endüstriyel Demokrasi: Türkiye-AB Karşılaştırması, Dokuz Eylül Üniversitesi 2019 (yayımlanmamış yüksek lisans tezi).
- Kong, Y.:** “A Study on the Job Engagement of Company Employees”, International Journal of Psychological Studies 2009, C. 1, S. 2, s. 65-68.
- Korkut, Ö.:** “Anonim Şirketlerde Şirket Menfaati Kavramının Somutlaştırılması”, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi 2007, C. 11, S. 2, s. 1-9 (Menfaat).
- Korkut, Ö.:** Anonim Şirketlerde İnançlı Yönetim Kurulu Üyeliği, Adalet Yayınevi, İstanbul 2007 (İnançlı).
- Kortunay, A.:** 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’na Göre Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu ve Üyelerin Bilgi Edinme Hakkı, XII Levha Yayıncılık, İstanbul 2015.
- Kraakman, R. H./Armour, J./Davies, P./Enriques L. vd.:** The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach, Oxford University Press, Oxford 2017.
- Kraakman, R. H.:** “Corporate Liability Strategies and the Costs of Legal Controls”, The Yale Law Journal 1984, C. 93, S. 5, s. 857-898.
- Kramer, B.:** “Employee Ownership and Participation Effects on Outcomes in Firms Majority Employee-Owned Through Employee Stock Ownership Plans in US”, Econ. and Indust. Democracy 2010, C. 31, S. 4, s. 449-476.
- Kroszner, R. S./Putterman, L.:** The Economic Nature of the Firm, Cambridge University Press, Cambridge 2009.
- Kundu, S./Munjal, S.:** “Human Capital and Innovation: Examining the Role of Globalization”, Palgrave Macmillan, 2017 (e-book).
- Kuras, R. O.:** “Corporate Social Responsibility: A Canada–U.S. Comparative Analysis”, Manitoba Law Journal 2002, C. 28, S. 3, s. 303-320.

- Küçükgüngör, M. A.:** Kurumsal Yönetim İlkeleri Bakımından Halka Açık Anonim Şirketlerde İcrada Görevli Olmayan Yönetim Kurulu Üyeleri, Yetkin Yayınları, Ankara 2018.
- Lazonick, W./O’Sullivan, M.:** “Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance”, *Economy and Society* 2000, C. 29, S. 1, s. 11-36.
- Lazonick, W.:** “Innovative Enterprise: A Prosperous Economy Needs It, But ‘Maximising Shareholder Value’ Undermines It”, *Beyond Shareholder Value*, TUC 2014.
- Lehr, A. K.:** “Fiduciary Duties for a Globalized World: Stakeholder Theory Reconceived”, *George Mason Law Review* 2019, C. 27, S. 1, s. 81-140.
- Livingston, D. T./Henry, J. B.:** “The Effect of Employee Stock Ownership Plans on Corporate Profits”, *The Journal of Risk and Insurance* 1980, C. 47, S. 3, s. 491-505.
- Lobel, O./Lofaso A. M.:** “System of Employee Representation at the Enterprise The US Report”, *Systems of Employee Representation at the Enterprise: a Comparative Study*, Kluwer Law Int. 2012, s. 153-173.
- Lobel, O.:** “The New Cognitive Property: Human Capital Law and the Reach of Intellectual Property”, *Texas Law Review* 2014, C. 93, S.1, s. 789-851.
- Lower, M.:** *Employee Participation in Governance: A Legal and Ethical Analysis*, Cambridge University Press, New York 2010.
- Ludera-Ruszel, A.:** *The Concept Of “Worker” Under The Principle Of Free Movement Of Workers And Its Implications for the Protection of Workers in The European Union*, *Studies on Labour Law and Social Policy* 2020, C. 27, S. 3, s. 167-174.

- Macey, J. R.:** “An Economic Analysis of the Various Rationales for Making Shareholders the Exclusive Beneficiaries of Corporate Fiduciary Duties”, *Stetson Law Review* 1991, C. 21, S. 1, s. 23-44 (Economic Analysis).
- Macey, J. R.:** “Externalities, Firm-Specific Capital Investments and the Legal Treatment of Fundamental Corporate Changes”, *Duke L.J.* 1989, S.1, s. 173-201 (Firm-Specific Capital Investment).
- Macey, W. H./Schneider, B.:** “The Meaning of Employee Engagement”, *Industrial and Organizational Psychology* 2008, C. 1, S. 1, ss 3-30.
- Maclagan, P.:** “Corporate Social Responsibility as a Participative Process”, *Bus. Eth. Eur. Rev.* 1999, C. 8, S. 1, s. 43-49.
- Manavgat, Ç.:** “Anonim Ortaklıklarda Kurumsal Yönetimde Kamunun İşlevi”, *Batider* 2007, C. 24, S. 1, s. 473-498 (Kamunun İşlevi).
- Manavgat, Ç.:** “Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin İşlevleri ve Sahip Olmaları Gereken Nitelikler”, *Batider* 2014, C. 30, S. 1, s. 35-75 (Bağımsız YK).
- Manavgat, Ç.:** “Halka Açık Anonim Ortaklıkların Yönetim Kurulunda Yetki Devri Zorunlu Mudur?”, *Terazi Hukuk Dergisi* 2019, C. 14, S. 151, s. 31-37 (Yetki Devri).
- Manavgat, Ç.:** *Halka Açık Anonim Ortaklıklar ve Halka Arz*, BTHAE, Ankara 2016 (Halka Açık Ortaklıklar).
- Mani, V./Gunasekaran, A.:** “Four Forces of Supply Chain Social Responsibility Adoption in Emerging Economies”, *Int. Jour. of Prod. Econ.* 2018, C. 199, S.1, s. 150-161.
- Marsden, D./Canibano, A.:** “An Economic Perspective on Employee Participation”, *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, Oxford 2010.

- Marshall, S./Ramsay, I.:** “Stakeholders and Directors' Duties: Law, Theory and Evidence”, *The University of New South Wales Law Journal* 2012, C. 35, S. 1, s. 291-316.
- McCall, J. J.:** “Employee Voice in Corporate Governance: A Defense of Strong Participation Rights”, *Business Ethics Quarterly* 2001, C. 11, S. 1, s. 195-213.
- McKenzie, S.:** “Social Sustainability: Towards Some Definitions”, *Hawke Research Institute Research Paper Series* 2004, S. 27, s. 1-29.
- Meese, A. J.:** “The Team Production Theory of Corporate Law: A Critical Assessment”, *William & Mary L. Rev.* 2002, C. 43, S. 4, s. 1629-1702.
- Meixell, M. J./Luoma, P.:** “Stakeholder Pressure in Sustainable Supply Chain Management: A Systematic Review”, *Inter. Jour. of Phy. Dist. & Log. Man.* 2015, C. 45, S. 1, s. 69-89.
- Menegatti, E.:** “The Evolving Concept of “Worker” in EU Law”, *It. Lab. Law e-Journal* 2019 C. 1, S. 12 (2019), s. 71-83.
- Merriman, K. K.:** “Valuation of Human Capital: Quantifying the Importance of an Assembled Workforce”, *Palgrave Macmillan* 2017 (e-book).
- Millon, D.:** “Enlightened Shareholder Value, Social Responsibility, and the Redefinition of Corporate Purpose Without Law”, *Washington & Lee Public Legal Studies Research Paper Series Working Paper* 2020, s. 1-47.
- Millon, D.:** “Theories of the Corporation”, *Duke Law Journal* 1990, C. 39, S. 2, s. 201-262 (Theories).
- Mimaroğlu, S. K.:** *Ticaret Hukuku İkinci Cilt İşletme Hukuku Ticaret Ortaklıkları Hukuku*, BTHAE, Ankara 1972.
- Mintz, S. M.:** “A Comparison of Corporate Governance Systems in the U.S., UK and Germany”, *Corp. Own. and Control* 2006, C. 3, S. 4, s. 24-34.

- Mitchell, L. E.:** “A Theoretical and Practical Framework for Enforcing Corporate Constituency Statutes”, *Tex. L. Rev.* 1992, C.70, S. 3, s. 579-644.
- Mitchell, R. K./Agle, B. R./Wood, D. J.:** “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, *The Academy of Management Review* 1997, C. 22, S. 4, s. 853-886.
- Mitchell, R. K./Lee, J. H.:** “Stakeholder Identification and Its Importance in the Value Creating System of Stakeholder Work”, *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory*, 1. Basım, Cambridge University Press, Cambridge 2019, s. 53-73.
- Muñoz-Torres, M. J./ Fernandez-Izquierdo, M. A./Rivera-Lirio, J. M./ Ferrero-Ferrero, I.:** “An Assessment Tool to Integrate Sustainability Principles into the Global Supply Chain”, *Sustainability* 2018, C. 10, S. 2, s. 535-555.
- O’Conner, M. A.:** “Restructuring the Corporation’s Nexus of Contracts: Recognizing a Fiduciary Duty to Protect Displaced Workers”, *North Carolina Law Review* 1991, C. 69, S. 4, s. 1189-1260.
- O’Connor, M. A.:** “The Human Capital Era: Reconceptualizing Corporate Law to Facilitate Labor-Management Cooperation”, *Cornell L. Rev.* 1993, C. 78, S. 5, s. 899-965.
- Odman Boztosun, A.:** *Hukuksal Açıdan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği*, Seçkin Yayınları, Ankara 2013.
- Oğuz, E.:** *Anonim Şirket Yönetim Kurulunda Belirli Grupların Temsil Edilme Hakkı*, Seçkin Yayınları, İstanbul 2019.
- Oğuzman, M. K./Seliçi, Ö./Oktay Özdemir, S.:** *Kişiler Hukuku (Gerçek ve Tüzel Kişiler)*, Filiz Kitabevi, İstanbul 2021.
- Okpara, J. O./Idowu, S. O.:** “Corporate Social Responsibility: A Review of the Concept and Analysis of the Business Case for Corporate Social Responsibility in



the Twenty-First Century”, Corporate Social Responsibility: Challenges, Opportunities and Strategies for 21<sup>st</sup> Century Leaders, Springer, Berlin 2013, s. 3-17.

**Oman, N. B.:** “Corporations and Autonomy Theories of Contract: A Critique of the New Lex Mercatoria”, Denver Uni. Law Rev. 2005, C. 83, S. 1, s. 101-145.

**O'Melinn, L. S.:** “Neither Contract Nor Concession: The Public Personality of the Corporation”, George Washington Law Review 2006, C. 74, S. 2, s. 201-259.

**Omran, M./Atrill, P./Pointon, J.:** “Shareholders Versus Stakeholders: Corporate Mission Statements And Investor Returns” Business Ethics: A European Review 2002, C. 11, S. 4, s. 318-326.

**Orts, Eric W.:** Business Persons: A Legal Theory of the Firm, Oxford University Press 2013.

**Overbeck, E.:** “Co-determination at Company Level, German Yearbook on Business History 1983, Springer, Berlin, Heidelberg 1984, s. 11-17.

**Ölmez, F.:** Belirli Grupların Anonim Şirket Yönetim Kurulunda Temsili, XII Levha, İstanbul 2021.

**Özcanlı, F. B.:** Sosyal Eşitsizliğin Giderilmesi ve İnsan Hakları Cephesinden Sürdürülebilir Bir Şirketler Hukuku, Tüzel Kişilik Penceresinden Anonim Ortaklık Sempozyumu, On İki Levha Yayıncılık, Ocak 2021.

**Özcüre, G./Eryiğit, N.:** “AB’de Çalışanların Yönetime Katılma Yönergesi’nin KOBİ’ler Düzeyinde Uygulanması ve Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme”, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi 2006, S. 51, s. 145-176.

**Özdemir, S. S.:** İş Adamı Kararı İlkesi (Business Judgment Rule) ve Türk Hukukunda Uygulanabilirliği, XII Levha Yayıncılık, İstanbul 2017.

**Özkorkut, K.:** Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri, BTHAE Yayınları, Ankara 2007.

- Öztan, B.:** Medeni Hukuk Tüzel Kişilerinde Organ Kavramı ve Organın Fiillerinden Doğan Sorumluluk, AÜHF Yayınları 1970.
- Palladino, L.:** “Who Owns Corporations”, Boston Review Economics After Neoliberalism 2009, s. 124-140.
- Parkinson, J.:** “Models of Company and the Employment Relationships”, British Journal of Industrial Relations 2003, C. 41, S. 3, s. 481-509.
- Parmar, B. L./Freeman, R. E./Harrison, J. S. vd.:** Stakeholder Theory: The State of the Art, [https://www.researchgate.net/publication/235458104\\_Stakeholder\\_Theory\\_The\\_State\\_of\\_the\\_Art](https://www.researchgate.net/publication/235458104_Stakeholder_Theory_The_State_of_the_Art).
- Pash, A.:** Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi, CAGA Hukuk Vakfı Yayınları, İstanbul 2004.
- Patmore, G.:** Worker Voice: Employee Representation in the Workplace in Australia, Canada, Germany, the UK and the US 1914-1939, Liverpool University Press, Liverpool 2016.
- Phillips, M. J.:** “Reappraising the Real Entity Theory of the Corporation”, Florida State Uni. Law Rev. 1994, C. 21, S. 4, s. 1061-1123.
- Phillips, R. A./Barney, J. B./Freeman, R. E. vd.:** “Stakeholder Theory”, The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory, 1. Basım, Cambridge University Press, Cambridge 2019, s. 3-18.
- Pollman, E.:** “Team Production Theory and Private Company Boards”, Seattle University Law Review 2015, C. 38, S. 2, s. 619-649.
- Poroy, R./Tekinalp, Ü./Çamoğlu, E.:** Ortaklıklar Hukuku I, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2021.

- Poroy, R./Tekinalp, Ü./Çamoğlu, E.:** Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku, Gözden Geçirilmiş ve Güncelleştirilmiş Dokuzuncu Bası, Beta Yayınları, İstanbul 2003 (Ortaklıklar ve Kooperatif).
- Pulaşlı, H.:** “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bağlamında Uluslararası İnsan Hakları ve Çevre Standartlarının Çok Uluslu Şirketlerin Merkez Yönetim Organının Hukuki Sorumluluğuna Etkisi”, *Batider* 2020, C. 36, S. 4, s. 5-37. (Kurumsal Sosyal Sorumluluk).
- Pulaşlı, H.:** *Corporate Governance: Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model*, BTHAE, Ankara 2003.
- Pulaşlı, H.:** *Şirketler Hukuku Şerhi*, Adalet Yayınevi, İstanbul 2022.
- Puri, P./Borok, T.:** “Employees as Corporate Stakeholders”, *The Journal of Corporate Citizenship* 2002, S. 8, s. 49-61.
- Radin, T. J.:** “From Imagination to Realization: A Legal Foundation for Stakeholder Theory”, *Re-Imaging Business Ethics: Meaningful Solutions for a Global Economy* 2002, C. 4, s. 31-49.
- Rahim, M. M./Nasrullah, N. M.:** “Corporate Social Responsibility Implementation in the EU and USA: The Trend and the Way Forward”, *Corporate Social Responsibility: Challenges, Opportunities and Strategies for 21<sup>st</sup> Century Leaders*, Springer, Berlin 2013, s. 181-197.
- Rasnic, C.D.:** “Germany's Statutory Works Councils and Employee Codetermination: A Model for the United States”, *Loyola of LA Int. And Comp. Law Review* 1992, C. 14, S. 2, s. 275-300.
- Ratner, S. R.:** “Corporations and Human Rights: A Theory of Legal Responsibility”, *The Yale Law Journal* 2001, C. 111, S. 3, s. 443-545.
- Reberieux, A.:** “European Style of Corporate Governance at the Crossroads: The Role of Worker Involvement”, *JCMS* 2002, C. 40, S. 1, s. 111–134.

**Redmond, P.:** Corporations and Financial Markets Law, Thomson Reuters 2013.

**Renaud, S.:** “Dynamic Efficiency of Supervisory-Board-Codetermination in Germany”, Labour Rev. 2007, C. 21, S. 4-5, s. 689-712.

**Rhee, R. J.:** “A Legal Theory of Shareholder Primacy”, Minnesota Law Review 2018, C. 102, S. 2, s. 1951-2017.

**Roe, M. J.:** “Dodge v. Ford: What Happened and Why?”, Vanderbilt Law Review 2021, C. 74, S. 6, s. 1755-1785.

**Rogers, J./Streeck, W.:** Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations, University of Chicago Press, Chicago 1995.

**Roth, M.:** “Employee Participation, Corporate Governance and the Firm: A Transatlantic View Focused on Occupational Pensions and Co-Determination”, European Business Organization Law Review 2010, C. 11, S. 1, s. 51-85.

**Rowe, M.:** “European Corporate Governance Models”, University of Liverpool International Finance & Banking Law 2013, ss 1-8.

**Rønnegard, D./Smith, N. C.:** “Shareholder Primacy vs. Stakeholder Theory: The Law as Constraint and Potential Enabler of Stakeholder Concerns” ([https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3165992](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3165992)).

**Saenger, I.:** “Conflicts of Interest of Supervisory Board Members in a German Stock Corporation and the Demand for their Independence”, Corporate Governance Law Review 2005, C. 1, S. 1, s. 147-189.

**Samad, S.:** “Assessing the Contribution of Human Capital on Business Performance”, International Journal of Trade, Economics and Finance 2013, C. 4, S. 6, s. 393-397.

**Sancha, C./Gimenez, C./Sierra, V.:** “Achieving a Socially Responsible Supply Chain Through Assessment and Collaboration”, Journal of Cleaner Production 2016, C. 112, S. 3, s. 1934-1947.

- Schneider, B./Yost, A. B./Kropp, A./Kind, C./Lam, H.:** “Workforce Engagement: What It Is, What Drives It, and Why it Matters For Organizational Performance”, Wiley Journal of Organizational Behavior 2018, C. 39, S. 4, s. 462-480.
- Schultz, T. W.:** “Investment in Human Capital”, The American Economic Review 1961, C. 51, S. 1, s. 1-17.
- Scott, K. E.:** “Corporation Law and the American Law Institute Corporate Governance Project”, Stanford Law Review, C. 35, S. 5, s. 927-948.
- Sevi, A. M.:** Anonim Ortaklıkta Payın Devri, Gözden Geçirilmiş ve Güncellenmiş 4. Baskı, Ankara 2018.
- Sevi, M.:** Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulu Üyeleri ve Yöneticilerin Özen Yükümlülüğü, Seçkin Yayınları, Ankara 2021.
- Sjåfjell, B.:** “How Company Law Has Failed Human Rights - And What To Do About It”, Business and Human Rights Journal 2020, C. 5, S. 2, s. 179-199.
- Sjåfjell, B.:** “Internalizing Externalities in E.U. Law: Why Neither Corporate Governance nor Corporate Social Responsibility Provides the Answers”, George Wash. Int. Law Rev. 2009, C. 40, S. 4, s. 977-1024 (Externalities).
- Sjåfjell, B.:** “Redefining the Corporation for a Sustainable New Economy”, Journal of Law and Society 2018, C. 45, S. 1, s. 29-45.
- Sjåfjell, B.:** “Reforming EU Company Law to Secure the Future of European Business”, ECR 2021, C. 18, S. 2, s. 190-217 (Reforming).
- Smith, A.:** An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, OUP, Oxford 1998.
- Snaith, I.:** “Employee Involvement in the European Cooperative Society: A Range of Stakeholders?”, Int. Jour. Of Com. Lab. Law and Ind. Rel. 2006, C. 22, S. 2, s. 213-230.

- Sneirson, J.:** “Green is Good: Sustainability, Profitabilty, and a New Paradigm for Corporate Governance”, Iowa Law Review 2009, C. 94, S. 3, s. 987-1022.
- Soykan, İ. C.:** Anonim Ortaklıklarda Organ Yokluğu, XII Levha Yayıncılık, İstanbul 2012.
- Steinberg, E.:** “The Responsible Shareholder”, Business Ethics: A European Review 1992, C. 1, S. 3, s. 192-192.
- Stern, R.:** “Participation by Representation: Workers on Board of Directors in the United States and Abroad”, Work and Occupations 1988, C. 15, S. 4, s. 396-422.
- Sternberg, E.:** Corporate Governance: Accountability in the Marketplace, The Institute of Economic Affairs, London 1998.
- Stollt, M./Wolters, E.:** Worker Involvement in the European Company (SE): A Handbook for Practitioners, ETUI, Brussels 2011.
- Stout, L. A.:** “Why We Should Stop Teavhin Dodge v. Ford”, Virginia Law & Business Review 2008, C. 3, S. 1, s. 164-177.
- Strine, L. E. Jr.:** “The Social Responsibility of Boards of Directors and Stockholders in Charge of Control Transactions: Is There any ‘There’ There?”, Southern California Law Review 2002, C. 75, S. 5, s. 1169-1188.
- Strom, D. L./Sears, K. L./Kelly, K. M.:** “Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees”, Journal of Leadership & Organizational Studies 2014, C. 21, S. 1, s. 71-82.
- Sulu, M.:** Anonim Ortaklıklarda Şirket Menfaati Kavramı, XII Levha Yayıncılık, İstanbul 2019.
- Summers, C. W.:** “Codetermination in the United States: A Projection of Problems and Potentials”, Journal of Comp. Corp. Law and Sec. Reg 1982, C. 4, S. 1, s. 155-191 (Codetermination).

- Summers, C. W.:** “Worker Participation in the U. S. and West Germany: A Comparative Study from an American Perspective”, American Journal of Comparative Law 1980, C. 28, S. 3, s. 367-392 (Worker Participation).
- Sunwoo, H./Law, J./Lee, W./Oh, S.:** “The Importance of Organizational Context for the Relation Between Human Capital Investment and Firm Performance: Evidence from Labor Unions, Journal of Management Accounting Research 2021, C. 33, S. 1, s. 197-217.
- Sweetland, S. R.:** “Human Capital Theory: Foundations of a Field of Inquiry”, Review of Educational Research 1996, C. 66, S. 3, s. 341-359.
- Tekinalp, Ü.:** “Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Kurumsal Yönetim Felsefesine Yaklaşımı”, Uğur Alacakaptan’a Armağan, C. 2, İstanbul 2008, s. 635-652 (Kurumsal Yönetim Felsefesi).
- Tekinalp, Ü.:** Anonim Ortaklığın Bilançosu ve Yedek Akçeleri, İstanbul HF., İstanbul 1979 (Bilanço).
- Tekinalp, Ü.:** Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2015 (Yeni Hukuk).
- Uusi-Rauva, C./Nurkka, J.:** “Effective Internal Environment-Related Communication An Employee Perspective”, Corporate Communications An International Journal 2010, C. 15, S. 3, s. 299-314.
- van der Weide, M. E.:** “Against Fiduciary Duties to Corporate Stakeholders”, Delaware Journal of Corporate Law 1996, C. 21, S. 2, s. 27-86.
- van Het Kaar, R.:** “Employee Board-Level Representation in the EU: A Contested Subject”, European Company Law 2009, C. 6, S. 2, s. 55-61.
- Veziroğlu, C.:** Anonim Ortaklıklar Hukukunda Esas Sözleşme Özgürlüğü ve Sınırları, XII Levha Yayınları, İstanbul 2021.

- Vijay, M.:** A Legal Analysis of Employee Involvement in the European Company (SE) and EU Corporate Governance, Durham E-Theses 2017.
- Vogt, R.:** “Property Rights and Employee Decision Making in West Germany”, Journal of Economic Issues 1981, C. 15, S. 2, s. 377-386.
- Waas, B.:** “Employee Representation at the Enterprise in Germany”, Systems of Employee Representation at the Enterprise: a Comparative Study, Kluwer Law International 2012, s. 15-31.
- Wachenheim, H.:** “Origins of Codetermination”, Industrial and Labor Relations Review 1955, C. 8, S. 4, s. 118-126.
- Waddington, J./Conchon, A.:** Board-Level Employee Representation in Europe: Priorities, Power and Articulation, ETUI, Routledge Taylor & Francis Group, New York 2016.
- Wang, K.:** “The Impact of Employee Stock Ownership Plan on Corporate Governance”, ICBIM 2020, C. 3, S. 5, s. 1-7.
- Wicks, A. C./Elmore, F. A./Jonas, D.:** “Connecting Stakeholder Theory to the Law and Public Policy”, The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory, Cambridge University Press, Cambridge 2019, s. 97-116.
- Williams, C. A./Conley, J. M.:** “An Emerging Third Way? The Erosion of the Anglo-American Shareholder Value Construct”, Cornell Int'l Law Journal 2005, C. 38, S. 2, s. 493-551.
- Williams, R.:** “Enlightened Shareholder Value in UK Company Law” UNSW Law Journal 2012, C. 35, S. 1, s. 360-377.
- Williamson, O.:** “Corporate Governance”, The Yale Law Journal, C. 93, S. 7, ss 1197-1230.



**Wise, A.:** “Corporate Law and the Business Roundtable: Adding to the Debate on Shareholder Primacy vs. Stakeholder Theory”, *Capital University Law Review* 2021, C. 49, S. 2, s. 499-526.

**Wooldridge, A./Wooldridge O.:** *European Comparative Company Law*, ETUI, Routledge Taylor & Francis Group, New York 2016.

**Wright, M./Siegel, D. S./Keasey, K./Filatotchev, I.:** *The Oxford Handbook of Corporate Governance*, Oxford University Press, New York 2014.

**Yanlı, V./Akın, M. Y.:** *Yeni Türk Ticaret Kanunu: Dünya Değişiyor. Ya Siz?*, KPMG, İstanbul 2012.

**Yanlı, V.:** “Anonim Şirketlerin Vergi Borçlarından Kanunî Temsilcilerinin Sorumluluğuna İlişkin Bazı Hususlar”, *Batider* 2013, C. 29, S. 4, s. 59-79.

**Yasaman, H.:** *Finansal Hizmetler Kanunu Tasarısı Uyarınca Bankaların Yönetimi ve Kurumsal Yönetim, Banka Hukuku ile İlgili Makaleler, Hukuki Mütalaalar, Birlikli Raporları*, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2005.

**Yaşar, T. N.:** *Anonim Şirketler Hukukunda “Uyum” (Compliance)*, XII Levha Yayıncılık, İstanbul 2020, s. 106-107

**Yavaşı, M.:** “Employee Participation in the USA: A Legal and Managerial Consideration”, 2007, s. 3 (erişim: <https://www.tuhis.org.tr/pdf/549.pdf>).

**Zingales, L.:** *Corporate Governance, Chapter 6, The Economic Nature of the Firm*, Cambridge University Press, Cambridge 2009.

## **Raporlar**

*Baker&Mckenzie’s Worldwide Guide to Trade Unions and Works Councils*, Cornell University ILR School, 2009.

Borsa İstanbul, Gelecekte Var Olmak: Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi, 2020.

**Carley, M./Welz, C./Baradel, A.:** Works councils, Workplace representation and participation structures, Eurofond, 2005.

**Conchon, A./Kluge, N./Stollt M.:** Worker Board-Level Participation in the 31 European Economic Area Countries, ETUI, 2015.

**Conchon, A.:** Board-level employee representation rights in Europe: Facts and Trends, ETUI, 2011.

Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards, 2020.

**DeNicola, P.:** “The Corporate Governance Trends that Shaped 2021”, PWC 2021.

**Fulton, L.:** “Codetermination in Germany: A Beginner’s Guide”, I.M.U., 2020.

G20/OECD Principles of Corporate Governance, 2015.

**Gifford, J.:** “Employee Involvement: Information, Consultation and Discretion”, Institute for Employment Studies, 2005.

ILO’s Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy, 2010.

**Leonard, J. S.:** “Worker's Participation In The United States”, IRLE Working Papers, 1987.

**Munkholm, N. V.:** Board Level Employee Representation in Europe: an Overview, European Commission 2018.

**Nahles, A.:** “European Commission Report on Strengthening EU Social Dialogue”, 2021.

OECD Board-level Employee Representation, 2017.

OECD Due Diligence Guidance for Responsible Conduct, 2018.

OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2011.

PwC's Annual Corporate Directors Survey, The Director's New Playbook, 2021.

PwC's From Promise to Reality: Does Business Really Care About the SDGs? And What Needs to Happen to Turn Words into Action, 2018.

**Risak, M./Dullinger, T.:** The Concept of "Worker" in EU Law, Status Quo and Potential for Change Report 140, ETUI, 2018.

UNDP Support to the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development, UN Development Programme, 2016.

United Nations, Report of the World Commission on Environment and Development: Brundtland Report, 1987.

**Vitols, S.:** "The European Participation Index (EPI): A Tool for Cross-National Quantitative Comparison", European Trade Union Institute Background Paper, 2010.