



Dr. Ahmet AYANOĞLU

Kıran Holding Denetim Grup Başkanı

Halka Açık Şirketlerde Denetim Komitelerinin Stratejik Rolü ve Önemi

Halka açık şirketlerde denetimin önemi ve gerekliliği, şirket faaliyetleri yoğunlaştıkça ve karmaşılaştıkça daha da artmaktadır.

Günümüzün artan sert rekabet ortamında halka açık şirketlerin ayakta kalabilmeleri için güçlü, güvenilir, dinamik ve sürdürülebilir yapı ve sistemlere sahip olmaları gerekmektedir. Bu noktada kurumsal yönetim anlayışı önem arz etmekle birlikte halka açık şirketlerde kurumsal yönetim sisteminin oluşturulması, tabiki ve devam ettirilmesi adına güvenilir, sağlıklı ve doğru bir şekilde kurgulanmış denetim mekanizmalarına ihtiyaç duyulmaktadır¹.

Zira son yıllarda gerek ulusal gerekse de uluslararası düzeyde denetim uygulamalarının öneminin arttığı bir süreç yaşanmakta olup², kurumsal yönetimin uzun vadeli bir süreç olduğu ve birçok uygulamayı içerdiği dikkate alındığında, şirketlerde kurumsal yönetim sisteminin oluşturulup sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla şirket bünyesinde bir takım

denetim mekanizmalarının ihdas edilmesi kaçınılmaz olmakta ve bu hedefe ancak ve ancak sağlıklı ve etkin işleyen denetim uygulamalarıyla ulaşılabilmektedir³.

Halka açık şirketlerde denetimin önemi ve gerekliliği, esasında şirket faaliyetleri yoğunlaştıkça ve karmaşılaştıkça daha da artmaktadır. Nitekim artan, yoğunlaşan ve karmaşılaştıkça faaliyetler neticesinde buna paralel olarak denetlenmesi, kontrol edilmesi, değerlendirilmesi, düzeltilmesi ve geliştirilmesi gereken daha fazla alan ortaya çıkmaktadır⁴. Bu durumda şirket yönetimi açısından şirket bünyesinde kaliteli bir denetim yapısının kurulması ve işlerliğinin sağlanması önemli bir sorumluluk haline dönüşmektedir⁵.

Bunun haricinde kurumsal yönetim anlayışında denetim, gözetim ve

kontrol faaliyetleri yönetim kurulunun sorumluluğunda olmakla birlikte⁶ her geçen gün artan, gelişen ve çeşitlenen iş hacmi nedeniyle şirket yönetiminin denetim, gözetim ve kontrol faaliyetlerini tek başına ifa edebilmesi mümkün olmadığından, bu sorumluluğu yasal düzenlemelere, kurumsal yönetim ilkelerine ve ulusal ve uluslararası standartlara uygun bir şekilde yerine getirebilecek denetim organlarına ihtiyaç duyulmaktadır⁷.

Diğer bir deyişle, kurumsal yönetim anlayışının bir gereği olarak halka açık şirketlerde yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını daha sağlıklı, profesyonel, adil, şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde yerine getirmesini sağlamak ve kendisine yardımcı olmak üzere çeşitli komitelerin kurulması gerekmektedir.

¹ Ertuğrul Bayer, "İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 3, 2005, s. 129.

² Özgür Çatıkkaş ve Ayşe Sunay Gürsu, Aracı Kurumlarda Denetim Komitesi Uygulaması, Beta Yayınevi, 2011, s. 197.

³ Mehmet Özbirecikli ve Kayahan Tüm, Aile İşletmelerinde Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü, Karahan Kitabevi, 2015, s. 151-152.

⁴ Erkan Kırıl ve Kısmet Deliveli, "Yönetim Süreçleri", Necati Cemaloğlu ve Murat Özdemir (Ed.), Eğitim Yönetimi, Pegem Akademi, 2019, s. 204.

⁵ Hasan Türedi, Gencay Karakaya ve Mehmet İldem, "Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi", Sayıştay Dergisi, Sayı: 96, 2015, s. 66.

⁶ Mustafa Kevser ve Mesut Doğan, "Yönetim Kurulu Yapısı ve Sürdürülebilirlik Raporu Uyum: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma", Bankacılık ve Sermaye Piyasası Araştırmaları Dergisi, Sayı: 10, 2020, s. 41.

⁷ Türedi, Karakaya ve İldem, a.g.m., s. 67.



İşte tam bu noktada denetim komiteleri devreye girmekte ve gerçekleştirilmesi gereken denetim, gözetim ve kontrol faaliyetlerinin yasal düzenlemelere, kurumsal yönetim ilkelerine, ulusal ve uluslararası standartlara uygun bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayarak bir yandan şirket yönetimine yardımcı olmakta diğer yandan da şirkette kurumsal yönetim anlayışının gelişimine katkı sağlamaktadır⁸.

Nitekim “adillik”, “şeffaflık”, “hesap verebilirlik” ve “sorumluluk” şeklindeki dört temel evrensel ilke çerçevesinde şekillenen ve şirketlerin birbiriyle ilişkili ve birbirini tamamlayan bu dört temel ilke çerçevesinde yönetilmesini ve denetlenmesini amaçlayan kurumsal yönetim sisteminin olmazsa olmaz aktörlerinden biri de; alanında uzman kişilerin bulunduğu, doğru yapılandırılmış, sağlıklı bir çalışma yapısına sahip, güçlü, etkin, dinamik bir denetim komitesidir. Bu noktada kurumsal yönetim ve denetim olgusu, birbirlerini tamamlayıcı ve birbirleriyle ilişki ve etkileşim halinde olan süreçler olup, bu yönüyle denetim komiteleri halka açık şirketlerde kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarına işlerlik kazandırma noktasında önemi giderek artan stratejik birer yönetim organı olmaktadır⁹.

Denetim komitelerine ilişkin ülkemizde yürürlükte bulunan en önemli yasal düzenlemelerden biri olan Kurumsal Yönetim Tebliği’nin ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkelerinden (4.5.9.) numaralı ilkeye göre denetim komitesi; şirketin muhasebe sistemi, finansal bilgilerinin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve şirketin iç kontrol ve iç denetim sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapar.

Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, bağımsız denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmaları denetim komitesinin gözetiminde gerçekleştirilir. Şirketin hizmet alacağı bağımsız denetim kuruluşu ile bu kuruluşlardan alınacak hizmetler denetim komitesi tarafından belirlenir ve yönetim kurulunun onayına sunulur. Şirketin muhasebe ve iç kontrol sistemi ile bağımsız denetimiyle ilgili olarak şirkete ulaşan şikâyetlerin incelenmesi, sonuca bağlanması, şirket çalışanlarının, şirketin muhasebe ve bağımsız denetim konularındaki bildirimlerinin gizlilik ilkesi çerçevesinde değerlendirilmesi konularında uygulanacak yöntem ve kriterler denetim komitesi tarafından belirlenir.

Denetim komitesi, kamuya açıklanacak yıllık ve ara dönem finansal tabloların şirketin izlediği muhasebe ilkeleri ile gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ilişkin değerlendirmelerini, şirketin sorumlu yöneticileri ve bağımsız denetçilerinin görüşlerini alarak kendi değerlendirmeleriyle birlikte yönetim kuruluna yazılı olarak bildirir. Denetim komitesi; en az üç ayda bir olmak üzere yılda en az dört kere toplanır ve toplantı sonuçları tutanağa bağlanarak alınan kararlar yönetim kuruluna sunulur. Denetim komitesinin faaliyetleri ve toplantı sonuçları hakkında yıllık faaliyet raporunda açıklama yapılması gerekir.

Denetim komitesinin hesap dönemi içinde yönetim kuruluna kaç kez yazılı bildirimde bulunduğu da yıllık faaliyet raporunda belirtilir. Denetim komitesi, kendi görev ve sorumluluk alanıyla ilgili tespitlerini ve konuya ilişkin değerlendirmelerini ve önerilerini derhal yönetim kuruluna yazılı olarak bildirir. Dolayısıyla denetim komitesi, kurumsal yönetim anlayışının en önemli yapı taşlarından biri olup, hem yönetim kuruluna yardımcı bir organ, hem de pay sahiplerine şirket faaliyetlerinin gözetimi ve denetimi konusunda güvence veren önemli bir organdır¹⁰.

Son yıllarda iş dünyasında meydana gelen yeni ihtiyaçlar, gelişmeler ve olaylar denetim komitelerini de etkilemiş ve denetim komitelerinin rol ve sorumluluklarının ciddi düzeyde artmasına neden olmuştur. Nitekim gündeme geldiği ilk yıllarda genel olarak finansal tabloları inceleyen, onaylayan ve çeşitli konularda yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunan denetim komitelerinin rol ve sorumlulukları, günün değişen ve gelişen koşulları çerçevesinde giderek genişlemiş ve çok farklı bir boyut kazanmıştır. Bu nedenle günümüzde denetim komitelerinin geleneksel sorumluluk alanlarının ötesinde birçok farklı konuyla ve bu konularla

⁸ Paşa Bozkurt, “Denetim Kavramı ve Denetim Anlayışındaki Gelişmeler”, *Denetim Dergisi*, Sayı: 12, 2013, s. 50.

⁹ Ahmet Ayanoğlu, “Şirketin Geleceğine Yatırım Yapmanın Yeni Yolu: CEO’lar Güçlü Denetim Komiteleriyle Fark Yaratın”, *Dünya Gazetesi*, 26.04.2025, s. 5.

¹⁰ Ahmet Ayanoğlu, *Kurumsal Yönetimde Denetim Komitelerinin Önemi ve Etkisi*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2023, s. 512.

¹¹ Serbay Yakar, “Denetim Kalitesinde Denetim Komitesinin Etkinliği”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 54, 2015, s. 253.



ilgili risklerle ilgilenmek zorunda oldukları bilinen bir gerçektir. Bu kapsamda son yıllarda, denetim komitelerinin mevcut görevlerine kurumsal sürdürülebilirlik konuları da eklenmiş olup, bu noktada halka açık şirketlerin çevresel ve sosyal etkileri, şirketin karşılaştığı sürdürülebilirlik odaklı riskleri, sürdürülebilirlik raporları, karbon ayak izi, enerji verimliliği gibi konulara ilişkin faaliyetleri de denetim komitesinin sorumluluk alanına girmeye başlamıştır. Denetim komitesinin bu alanlara yönelik gözetim ve denetimi halka açık şirketlerin kurumsal sürdürülebilirlik noktasında ortaya koyacağı performansla olumlu yansımakta ve bu durum şirketin toplumsal itibarını ve yatırımcı güvenini artırmaktadır. Dolayısıyla bu komiteler, sürdürülebilirlik performansını gözlemleyerek ve denetleyerek bu şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetim odaklı risklerini yönetmelerine yardımcı olmaktadır. Doğru yapılandırılmış ve etkin çalışan bir denetim komitesine sahip halka açık şirketlerde kurumsal yönetim; daha bütüncül, güçlü, güvenilir ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşmaktadır¹¹.

Zira paydaşların menfaatlerini korumak için; alanında uzman, nitelikli, deneyimli ve bağımsız üyelerden oluşan, yeterli yetki ve kaynaklara sahip olan, çalışmalarının yazılı bir yönetmelik kapsamında yürütüldüğü, üyelerinin performansına tabi olduğu, görev ve sorumluluk alanları yazılı bir yönetmelikle açıkça belirlenmiş bir denetim komitesinin daha etkin ve verimli olacağı yadsınamaz bir gerçektir. Dolayısıyla yapı, oluşum, nitelik ve çalışma esasları bakımından doğru, yeterli ve kaliteli niteliklere sahip etkin bir denetim komitesinin şirketin, muhasebe, finansal raporlama, risk yönetimi, iç kontrol, iç denetim, bağımsız denetim, yasal düzenlemelere uyum ve diğer alanlara ilişkin uygulamalarını gözetmede daha yapıcı ve etkili olacağı ve en nihayetinde şirketin kurumsal yönetim kalitesinin artırılmasında çok daha aktif rol oynayacağı aşikârdır.

Etkin bir denetim komitesi oluşturulması ve bunun sürdürülebilir kılınması kararlı bir mücadele gerektirmekte olup, denetim komitelerinin etkinliğinin artırılması; şirketlerin kârlılığı ve devamlılığı, sermaye piya-

salarında güven ve istikrarın sağlanması ve menfaat sahiplerinin haklarının korunması açısından büyük bir önem arz etmektedir. Zira halka açık şirketlerde paydaşlar şirketin mali durumuna, yönetim süreçlerine ve ESG performansına ilişkin yüksek beklentiler içindedir.

Bu bağlamda, halka açık şirketlerin denetim, gözetim ve kontrol süreçlerinin doğru ve güvenilir bir şekilde yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle ancak yeterli niteliklere ve etkin çalışma yapısına sahip denetim komiteleri, şirketlerin kurumsal yapısına ve sermaye piyasalarının istikrarlı ve düzgün bir şekilde işlemesine önemli katkılar sağlayabilmektedir. Dolayısıyla denetim komitesi, icra ettiği planlama, gözetim, denetim ve raporlama faaliyetleriyle şirkette gerçekleştirilen işlemlerin yasal düzenlemelere, uluslararası standartlara ve kurumsal yönetim anlayışına uygun bir şekilde yerine getirilmesini sağlamada aktif bir rol oynamaktadır.

Sonuç itibarıyla etkin bir kurumsal yönetim, etkin bir denetim komitesi gerektirmekte olup, bu kapsamda denetim komiteleri sahip oldukları görev, rol ve sorumluluklar çerçevesinde şirketlerde kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının kalitesi, korunması ve sürdürülebilirliği açısından adeta bir güvence teşkil etmektedirler. Nitekim yapılan araştırmalarda; etkin çalışan denetim komitelerinin halka açık şirketlerde kurumsal yönetimin gelişimi ve kurumsal yönetim ilkeleri üzerinde güçlü ve olumlu etkisinin bulunduğu görülmüş olup, bu durumun şirketin yatırım değerini, karlılığını, sürdürülebilirliğini, finansal ve operasyonel performansını artırdığı tüm bilimsel ve istatistiksel verilerle ortaya konmuştur.