

GÜNÜMÜZÜN BÜYÜK KURULUŞLARINDA HUKUK MÜŞAVİRLİĞİNİN YAPILANMASI VE İŞLEVİ*

Av. Bora KAYA**

* Bu makale hakem incelemesinden geçmiştir.

** Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim Dalı Medeni Usul ve İcra İflas Hukuku Doktora Öğrencisi.

ÖZ

Türk ekonomisinin gelişmesi ile birlikte Türk şirketleri de büyümekte; şirketlerin uluslararası ekonomik faaliyetleri artmaktadır. Buna paralel olarak, şirketlerimizin, kuruluşlarımızın yapıları, dünyanın pek çok ülkesinde faaliyet gösteren büyük yabancı kuruluşlara gittikçe daha çok benzemektedir. Ekonomik değişimin ve gelişimin doğal bir sonucu olarak tabii olunan hukuk kuralları da artmakta ve karmaşık bir hal almaktadır. Bütün bu nedenlerle Türk şirketlerinin hukuk müşavirliklerinin de, günümüzün büyük kuruluşlarındakine benzer bir yapıya kavuşturulması, işlevlerinin gözden geçirilmesi, işletme stratejilerinden de yararlanılarak daha verimli çalışan birimler haline getirilmesi önem arz etmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Hukuk müşavirliği, hizmet birimi, yatay organizasyon, ikiz kariyer planlaması, hukuk müşaviri, uzman avukat, avukat, işletme birimi temsilcisi, önleyici hukuk hizmeti, telafi edici hukuk hizmeti, talep tahmin raporu, anahtar performans göstergesi, altı sigma.*



ORGANIZATION AND FUNCTIONS OF TODAY'S PROSPEROUS ENTERPRISES' LEGAL DEPARTMENTS

ABSTRACT

Turkish enterprises are growing and their international economic activities are increasing in line with the recent economic development in Turkey. Parallel to that, each and every day, our enterprises' organizations resemble more and more to the foreign prosperous enterprises' that operate in many different countries. Nonetheless, as a natural end of the economic change and growth, legal rules applicable to the companies are increasing and getting complex. By virtue of those reasons, Turkish enterprises' legal departments should be reorganized similar to the legal departments of the contemporary prosperous associations; their functions should be reviewed, and they should be transformed into efficiently working units by employing certain business management strategies.

Keywords: *Legal department, service unit, horizontal organization, dual carrier path, legal consultant, legal specialist, lawyer, client service representative, CSR, preventive legal service, restitutory legal service, demand forecast report, key performance indicators, six sigma.*

GİRİŞ

Türkiye'nin pozitif hukuku 2001'den beri oldukça hızlı bir şekilde değişmektedir. Ekonomik ve ticari hayat, gittikçe daha ayrıntılı hükümlerle düzenlenmekte; şirketlerin, işletmelerin, her gün yürüttükleri olağan işler bile vergi, sermaye piyasası, rekabet, patent, çevre kirliliği, gümrük mevzuatı gibi, hukukçular için bile karmaşık hukuk kuralları ile çevrelenmektedir. Yeni bir hukuk kuralının kabul edilmediği ya da mevcut bir kuralın değiştirilmediği bir gün bulmak neredeyse imkânsız hale gelmiştir. Bu nedenle, şirketlerin, işletmelerin, faaliyetlerini yürütürken hukuk hizmetlerine duydukları “*günlük*” ihtiyaçlar, artık “*anlık*” ihtiyaca dönüşmüştür.

Bu değişimin, ülkemize özgü, ekonomik büyümeyle bağlı bir durum olduğu sanılmamalıdır. Hukuk kuralları, yabancı ülkelerde de hayatın her alanını anlaşılması daha zor hükümlerle düzenlemeye devam etmektedir. Nitekim, yurtdışında yapılan anketler 2011 yılının 3 üncü çeyreğinde, ekonomik krizin yabancı şirketlerin işlerini azalttığını; ancak, hukuk müşavirliklerinin iş yükünü, önemli oranda arttırdığını ortaya koymaktadır. Önümüzdeki üç yıl içerisinde de, bu iş yükünün istikrarlı bir şekilde artacağı beklenmektedir^[1].

Yukarıda da değinildiği üzere değişim, yöneticilerin ihtiyaç duydukları “*an*”da hukuk hizmetlerine ulaşabilmelerini gerekli kılmaktadır. Ayrıca, şirketlerin stratejik iş hedeflerini, tabi oldukları hukuk kurallarına uygun şekilde belirlemeleri ve işlerini yürütürken hukuk kurallarına tam olarak uymaları, çıkacak ihtilafların yargısal yollarla çözülmeye çalışılmasından çok daha ekonomik de bir yoldur. Bu nedenle, yönetim ekiplerine hukukçuların dâhil edilmesi, bir an önce “*önleyici hukuk hizmeti*” alınmaya başlanması rasyonel bir seçimdir. Gelişmiş ülkelerde^[2] ‘şirkete hukukçu sokmama, ihtiyaç duyulduca dışarıdan

[1] Richard Stock, “*When Your Company Grows*”, Lexpert Magazine, C. 12, S. 10, Toronto 2011, s. 20, 21 (Company Grow).

[2] Uluslararası Para Fonu (IMF), Birleşmiş Milletler (UN), Ekonomik İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı (OECD), Amerikan Merkezi Haberalma Teşkilatı (CIA) gibi pek çok kuruluşun, kendi ölçütlerine göre belirlediği “*gelişmiş ülkeler*” listesi bulunmaktadır. Örneğin, IMF, ülkelerin gelişmişlik düzeyini kişi başına düşen gayrisafi milli hasılaya göre belirlerken (bkz. www.imf.org [25.01.2012]), Birleşmiş Milletler ‘İnsani Gelişim Endeksi’ni kullanmaktadır. İnsan Gelişim Endeksine göre, bir ülkenin gelişmişlik düzeyi sadece kişi başına düşen milli gelire veya üretim miktarına göre değil, aynı zamanda eğitim düzeyine, sağlık hizmetlerinin gelişmişlik seviyesine göre de belirlenmektedir. Birleşmiş Milletlerin bu endekse göre yaptığı sıralamaya göre, 2011 yılı itibarı ile Norveç en gelişmiş ülkedir; Avustralya ikinci sıradadır. Amerika Birleşik Devletleri 4. sırada, Almanya 9. sıradadır. Türkiye ise 92. sırada yer almaktadır (bkz. http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2011_EN_Table1.pdf [25.01.2012]). Yazıda, ‘gelişmiş ülke’ ifadesi hem IMF’in, hem Birleşmiş Milletler’in, hem de OECD’nin gelişmiş ülkeler listelerinde yer alan ABD, Almanya gibi ülkeler için kullanılmıştır.

hukuk hizmeti satın alma' yaklaşımının 1970'lerde terk edildiği belirtilmektedir^[3]. Bu gelişmeler, dünyadaki değişime paralel olarak, hukukçuların şirketlerin yönetimindeki rolünün ülkemizde de yeniden ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte hemen belirtilmelidir ki, sadece hukukçuların şirketin organizasyonu içerisinde doğru bir yere konumlandırılmaları, şirketin daha nitelikli bir hukuk hizmeti almasını sağlamayacaktır. Dünya genelinde, rekabet gücü çok yüksek olan büyük holdinglerin üretim ve dağıtım tesislerinin çoğu zaman holding veya şirket merkezinden farklı yerlerde, hatta farklı ülkelerde kuruldukları görülmektedir^[4]. Ülkemizde de, birden fazla ülkede, birden fazla hukuk sistemine tabi olarak faaliyet gösteren holdinglerin, şirketlerin sayısı gün geçtikte artmaktadır. Dolayısıyla, hukuk müşavirliklerinin, şirketin merkezi yönetim teşkilatında doğru bir yere konumlandırılması kadar, çağdaş yönetim metotlarını kullanan, şirketin dağıtık yapılanmasına uyum sağlayan, düşük maliyetli, hızlı, verimli ve etkin hizmet sunan bir yapıya kavuşturulmaları da önemlidir.

Bu yazı, çağdaş hukuk müşavirliğinin şirket yönetiminde nerede konumlandırılması gerektiğini, müşavirliğin organizasyon yapısını, personel seçimine ilişkin konuları, müşavirlik içerisinde işlerin paylaşılmasında ve ele alınmasında takip edilmesi gereken prensipleri, hukuk müşavirliğinin fonksiyonlarını ve hukuk müşavirliğinde verimliliğin nasıl sağlanabileceğini ele almaktadır.

I. HUKUK MÜŞAVİRLİĞİNİN STATÜSÜ

Hukuk müşavirliği bir “*hizmet birimi*”dir. Hukuk hizmetleri de, temel olarak, bir holdingin veya şirketin gayri maddi malvarlığı değerleri arasında kabul edilebilir^[5]. Hukuk müşavirliği, çok genel bir ifadeyle, holdingin ve holdinge bağlı şirketlerin tüm yöneticilerine, çalışanlarına ve üretim, hizmet birimlerine hukuki danışmanlık ve rehberlik hizmetleri sağlar; holdingin ve bağlı şirketlerin yöneticilerinin, holdinge veya şirketlere uygulanabilecek olan yasal düzenlemelerin farkında ve bilincinde olmalarını sağlamakla mükelleftir. Aynı zamanda holdingin veya bağlı şirketlerin taraf olduğu davaları yürütmek ve yönetmek de

[3] Carol Basri, Irving Kagan, *Corporate Legal Departments*, C.I, B. 3, New York 2011, s. 1-4.

[4] Richard Stock, “*The Global Legal Department*”, Canadian Corporate Counsel Association (CCCA) Magazine, C. 3, S. 2, Toronto 2009, s. 10, 11 (Global).

[5] Richard Stock, “*Human Resources in the Legal Department*”, CCCA Magazine, C. 5, S. 3, Toronto 2011, s. 9-13 (Human Resources).

hukuk müşavirliğinin sorumluluğundadır^[6]. Hukuk müşavirlikleri, holdingin veya şirketin organizasyonu içerisindeki faaliyetlerin neredeyse bütün yönlerine dâhil olurlar^[7].

Holdingerin veya şirketlerin büyümesi için yaratıcılık, girişimcilik ve finansman gerektiği; sayılan unsurlarla sağlanacak büyümenin, aralarında hukukçuların da bulunduğu yönetim takımlarına ihtiyaç göstereceği; hukukçuların, işleri gereği üretim ve hizmet birimlerine yakın çalıştıkları; bu nedenle organizasyonun büyümesine yardımcı olabilecek bir pozisyona sahip oldukları ifade edilmekte^[8]; buna paralel olarak günümüzün yöneticilerinin de, hukuk müşavirlerinin grubun tam üyesi olmasını istedikleri; ancak, aynı zamanda onların hızlı, uygulanabilir ve düşük maliyetli hizmet sunmasını bekledikleri aktarılmaktadır^[9].

Başta Amerika Birleşik Devletleri'ndekiler olmak üzere, dünyadaki çeşitli emsallere bakıldığında hukuk müşavirliğinin en üst düzey yöneticisinin, genellikle doğrudan holding yönetim kurulu başkanına bilgi verdiği ve ona karşı sorumlu olduğu görülmektedir. Çoğu örnekte, hukuk müşavirliğinin en üst yöneticisinin holdingin veya şirketin yönetim organlarında görev aldığı; yönetim organlarının genel sekreterliğinin hukuk müşavirliklerince üstlenildiği; bazı avukatların yönetim kurulu ve icra komitesi gibi yönetim komitelerinin toplantılarına iştirak ettikleri bildirilmektedir^[10].

Hukuk müşavirliği yöneticisinin yönetim organlarında görevli olmadığı az sayıda örnekte de, hukuk müşavirinin tüm yönetim kurulu toplantılarına iştirak ettiği; önemli politika belirleyici yönetim komitelerinde görevlendirildiği; müşavire, üst yönetim tarafından holdingin ve bağlı şirketlerin genel politikaları ve geleceğe yönelik planları belirlenirken sıklıkla başvurulduğu görülmektedir^[11].

Bu nedenle, çağdaş hukuk müşavirliğinin yöneticilerinin, hizmet ettikleri “iş”i (holdingin veya şirketlerin faaliyetlerini) diğer yöneticilerle aynı seviyede hatta onlardan daha iyi bilmeleri, holdingin veya şirketin yönetimine aktif olarak katılabilecek bilgiye sahip olmaları gerekmektedir^[12].

[6] National Industrial Conference Board, “*Corporate Legal Departments*”, Conference Board Reports, New York 1950, s. 4.

[7] Stock, Human Resources, s. 9.

[8] Stock, Company Grow, s. 20.

[9] Basri, Kagan, s. 1-5.

[10] Basri, Kagan, s. 2-3; Susan M. Diehl, “*How to Run Your in-House Legal Department Like a Profit Center*”, International In-House Counsel Journal, C. 1, S. 3, Cambridge 2008, s. 361-365.

[11] Stock, Company Grow, s. 20; National Industrial Conference Board, s. 4, 6.

[12] Diehl, s. 361.

II. HUKUK MÜŞAVİRLİĞİNİN ORGANİZASYONU

Çağdaş hukuk müşavirliklerinin yüksek performansla çalışabilmeleri ve holding ya da şirketle bütünleşebilmeleri için, organizasyon yapılarını, işletme birimlerine ne şekilde hizmet sunduklarını, müşavirlik kültürü oluşturup oluşturamadıklarını, müşavirlik içerisindeki liderlik ve yönetim konularını, dışarıdan ne zaman, hangi kapsamda hukuk hizmeti alınması gerektiğini, müşavirlik personeline verilebilecek ödülleri ve motivasyon sağlayıcı diğer faktörleri, müşavirlik işlerinin yürütülmesinde kullanılan sistemleri, süreçleri ve teknolojik imkanları gözden geçirmeleri gerekmektedir^[13]. Sayılan hususların hepsi birbiri ile bağlantılıdır ve önemlidir; ancak ilk önce organizasyon yapısı ele alınmalıdır.

Hukuk müşavirliğinin büyüklüğü holdingin veya şirketin büyüklüğüne göre değil; karşılaşılan hukuki sorunların çeşitliliğine göre belirlenmelidir. Hukuk müşavirliği holdingin veya şirketin merkezi yönetim teşkilatının ayrılmaz bir parçasıdır^[14]; ancak holdingin veya şirketin, merkez dışında yerinde hizmet alması gereken üretim birimleri de varsa, hukuk müşavirliğinin merkez teşkilatı ve taşra teşkilatı şeklinde yapılanabildiği, taşrada da hizmet sunabildiği görülmektedir. Bununla birlikte, ideal olan, hukuk müşavirliğinin, holdingin ve bağlı ortaklıklarının tüm hukuki faaliyetleri üzerinde, tutarlılığı ve istikrarı sağlayabilmesi, maliyetleri kontrol altında tutabilmesi için merkezi bir otoriteye sahip olmasıdır^{[15], [16]}.

Hukuk müşavirliğinin başı, kısmen hukukçu kısmen yöneticidir. Holdingin veya şirketin işleri ile birlikte müşavirlik de büyüdükçe, müşavirin yönetim görevleri daha ağır basar. Böyle durumlarda müşavirlik yöneticisinin daha ziyade sermaye piyasası problemleri, rekabet hukuku sorunları, kamu idareleri ile ilişkiler gibi yüksek hassasiyete sahip şirket meselelerine şahsen dâhil olması tavsiye edilmektedir^[17].

[13] Daniel J. DiLucchio, "Aligning Your Law Department for Peak Performance: Organizational Structure", Report to Legal Management, C. 31, S. 11, Pennsylvania 2004, s. 2-10.

[14] Çoğu hukuk müşavirliği merkezi olarak yapılmıştır. Eğer grubun güçlü bir merkezi yönetimi varsa, hukuk müşavirliğinin de merkezi şekilde yapılması beklenir (Basri, Kagan, s. 2-11).

[15] Basri, Kagan, s. 2-5.

[16] Bu vesile ile, hukuki işlerin sıklıkla, kredilerin alınması, teminatların verilmesi, iştiraklerle ilişkiler, insan kaynaklarının yönetimi gibi işlerden sorumlu birimlerin görevleri ile çakıştığı da kabul edilmelidir. Böyle durumlarda, o birimlerin işlerini düzenleyen prosedürlerde, holding politikalarının uygulanması ve sair yasal konulara uyumun sağlanması için, yapılacak işlerin hukuk müşavirliğine danışılması veya hukuk müşavirliği ile koordine edilmesi gerektiğine ilişkin düzenlemeler bulunması gerektiği belirtilmektedir (Basri, Kagan, s. 2-5).

[17] Basri, Kagan, s. 2-5.

Genel olarak hukuk müşavirliği yöneticisinin görevleri, üst yönetime hukuki danışmanlık yapmak, müşavirliğin idari işlerini yönetmek, giderleri kontrol etmek, bütün holdingin ve bağlı ortaklıkların hukuki meselelerini koordine etmek ve varsa müşavirliğin taşra birimlerinin faaliyetlerini kontrol etmek ve denetlemek, hukuk müşavirliğinin işleyişe ilişkin kurallarını ve politikalarını uygulamaktır.

Hukuk müşavirliği yöneticisinin holdingin makro politikalarının oluşturulmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Bu nedenle, müşavirin, müşavirlik üzerindeki kontrolünü kaybetmeden, sahip olduğu yetkilerin önemli bir kısmını delege etmesi önerilmektedir. Buna karşılık, müşavirlikte çalışan avukatların ve müşavirliğin daha alt kademelerdeki yöneticilerinin de, aynı zamanda, hukuki ya da diğer konularda, verdikleri kararları uygulamadan önce, ne zaman müşavirlik yöneticisine danışmaları gerektiğini çok iyi öğrenmiş olmaları gerektiği belirtilmektedir.

Tekraren de olsa ifade etmek gerekirse, işleyiş nasıl olursa olsun, hukuk müşavirliği yöneticisinin, hukuk müşavirliğinin çalışmaları ve önemli hukuki meseleler hakkında raporunu doğrudan holdingin veya şirketin yönetim kuruluna ve/veya icradan sorumlu yönetim kurulu üyesine (CEO'suna^[18]) vermesi gerektiği söylenmektedir^[19].

Üretim birimlerinin bulunduğu yerlerdeki alt hukuk müşavirliklerinin yöneticileri ise, ilgili şirketin hedefleri, iş akışı önceliklerinin belirlenmesi gibi genel idari konularda, üretim biriminin (bağlı ortaklığın) yöneticisine; başında bulunduğu alt müşavirliğin işleyişi, mesleki sorunlar, bütçe, dışarıdan bir avukatın yardımının alınıp alınmayacağı belirlenmesi gibi hususlar bakımından ise, doğrudan hukuk müşavirine bağlı ve ona karşı sorumlu olmalıdır^[20].

Örnek olarak, farklı ülkelerde, 45'in üzerinde üretim tesisi bulunan büyük bir holdingin, her üretim tesisinde avukatlarının bulunduğu; ancak, tüm avukatların merkezi hukuk müşavirliği tarafından işe alındığı, denetlendiği, değerlendirildiği, cezalandırıldığı veya ödüllendirildiği aktarılmaktadır^[21].

A. Personel

Hukuk müşavirliklerinde çalışacak avukatların çoğunluğunun özel hukuk alanında belirli bir süre deneyimi olan, özellikle dava ve duruşma tecrübesi bulunan avukatlardan seçilmesi gerektiği; zira, okulda alınan eğitimin gerçek hayatta bir süre tecrübe edilmesinin hukuk mantığının gelişmesi için önemli olduğu

[18] Chief Executive Officer teriminin kısaltmasıdır.

[19] Basri, Kagan, s. 2-2, 2-3.

[20] Basri, Kagan, s. 2-11; DiLucchio, s. 2; Stock, Global, s. 11; National Industrial Conference Board, s. 5.

[21] Basri, Kagan, s. 2-12.

öne sürülmektedir.^[22] Bununla birlikte, departman içerisinde belirli sayıda genç avukata da ihtiyaç bulunacağı açıktır; bu nedenle, hukuk fakültelerinden başarılı genç hukukçuların işe alınması, müşavirlik içerisinde yetiştirilmesi de personel yönetimi açısından önemlidir.^[23]

Günümüzde, çoğu hukuk müşavirliğinin organizasyonu “*yataç*”dır.^[24] Dolayısıyla, hukuk müşavirliğinde çalışan avukatların müşavirlik içerisinde “*yukarı*” terfi etme imkânları kısıtlıdır. Böyle olunca, avukatlar, mesleklerinde ilerleyebilmek için hukuk müşavirlikleri dışında bir kariyer planlaması yapmak zorunda olduklarını düşünürler. Bu da verimliliği azaltır. Bu nedenle, müşavirlikte çalışan avukatların holding içerisinde veya holdinge bağlı şirketlerde bulunan uygun işletme birimlerine atanmalarının mümkün olduğu bir atama yöntemi benimsenmeli; atama yapılabilecek pozisyonlar görmeleri ve değerlendirmeleri için belirli dönemlerde avukatlara bildirilmelidir.^[25] Bu yöntem, kaynaklarda “*ikiz kariyer planlaması*” olarak adlandırılmaktadır.^[26] Buna göre, avukatlara, bağlı ortaklıklarda yöneticilik görevleri verilmesi; ancak öncelikle, meslek içi eğitimlerle ve kurslarla onlara işletme bilgisi kazandırılması önerilmektedir.^[27]

Bütün bunların yanı sıra, Amerika Birleşik Devletleri’ndeki güncel eğilimin, hukuk müşavirliğinin özel bir “*hukuk şirketi*” gibi yapılandırılması olduğu da belirtilmelidir. Buna göre, müşavirlikte, sadece “*ortaklar*” ve “*avukatlar*” kadroları bulunmaktadır. Bu sistemi kabul eden, 55 avukatlı bir hukuk müşavirliğinde bütçeyi görüşen, müşavirliğin ana politikalarını belirleyen 11 kişilik bir yönetim komitesi yer almaktadır. Bu 11 kişinin altısı diğer avukatlarca seçilmekte, beşi holding yönetimince atanmaktadır. Seçilen üyeler iki yıl görev yapmaktadır. Hukuk müşavirliği, aynen bir hukuk şirketi gibi, avukatlarını doğrudan hukuk fakültelerinden temin etmektedir ve yine tıpkı avukatlık şirketleri gibi, personeli için, “*beş ya da yedi yıl içerisinde yüksel veya ayrıl*” prensibini uygulamaktadır. Yükselen “*ortak*”lara ücret artışı sağlanmakta ve bunlar şirketin bonus planlarına dâhil edilmektedir.^[28]

B. İş Paylaşımı

Hukuk müşavirliklerinde işlerin paylaşımı üç yönetime göre yapılabilir. Birinci yöntemde, merkez ve taşra teşkilatı şeklinde yapılan hukuk müşavirliğinin hem merkez hem de taşra teşkilatları kendi içlerinde, hukuk müşavirliğinden

[22] National Industrial Conference Board, s. 5.

[23] National Industrial Conference Board, s. 5.

[24] Basri/Kagan, s. 1-6; 2-9.

[25] DiLucchio, s. 3.

[26] Dual-carrier path.

[27] Basri/Kagan, s. 1-6, 1-7.

[28] Daha fazla bilgi için bkz. Basri, Kagan, s. 2-6 vd.

hizmet bekleyen üretim ve hizmet birimlerine göre bir görev paylaşımı yapar ve her bir üretim/hizmet biriminden sorumlu olan bir ya da iki avukat (yâda birkaç birimden sorumlu tek avukat) tayin edilir^[29]. Birimler hukuki sorunlarını doğrudan doğruya bu avukatlara aktarırlar. Birimlerden sorumlu avukatlar, sorunu ya kendileri çözerler ya da hukuk müşavirliği içerisinde o sorun hakkında daha bilgili olduğunu düşündükleri avukatla irtibata geçerler. Sorun başka bir avukat tarafından çözülmüş olsa da, gerek işin başlangıcında gerekse neticelendirilmesinde, ilgili birimler hep kendilerinden sorumlu olan birim avukatları ile muhatap olurlar.

Bu tür bir organizasyon, avukata, sorumlu olduğu üretim/hizmet biriminin tüm faaliyetlerini bilme, personelini yakından tanıma, genel hedeflerini ve politikalarını öğrenme imkânı sağlar. Birimin personelini ve faaliyetlerini uzun süreli bir ilişki neticesinde ayrıntılı olarak öğrenen avukat da her aşamada birime yapıcı tavsiyelerde bulunabilme imkânına sahip olur.

İkinci yöntem işlerin, avukatlara, işin niteliğine göre dağıtılmasıdır. Bu yöntemde, örneğin tüm rekabet hukuku meseleleri bir ya da iki avukata verilir. Başka bir avukat taşınmazlarla ilgili sorunlarla uğraşır; diğeri şirketin alacaklarını takip eder. Bu tür bir organizasyon, başka hiçbir şekilde mümkün olamayacak bir uzmanlaşma sağlar ama geniş hukuk müşavirliklerinde avukatların şirket personelinde uzaklaşmasına, şirkete yabancılaşmasına sebep olabilir.

Bazı holdinglerin ise, bu iki yöntemi birleştiren üçüncü bir yöntem kullandıkları bilinmektedir. Buna göre, hukuk müşavirliği içerisinde rekabet hukuku, sermaye piyasası mevzuatı, vergi hukuku gibi belirli alanlarda uzmanlaşan avukatların yanı sıra üretim ve hizmet birimlerinden sorumlu olan avukatlar da vardır^[30].

Bütün bunların yanı sıra, hukuk müşavirliklerinde, müşavire, uzman avukata veya birim avukatlarına mevzuat araştırması yapmak, hukuki metinlerin taslaklarını yazmak, iddiaları araştırmak gibi tamamlayıcı hizmetler sunan daha tecrübesiz avukatlar veya avukat olmayan çalışanlar da görev yapar. Bunlar, hukuk müşaviri, uzman avukat veya birim avukatları tarafından görevlendirilebilmelidir^[31].

C. İşlerin Ele Alınışı

Hukuk müşavirliklerinde çalışan avukatlar önlerine gelen işlerin tamamını holdingin veya şirketin genel politikaları ve faaliyet planları çerçevesinde ele almak zorundadır. Bu nedenle, holdingin ve bağlı şirketlerin yönetim planlaması

[29] DiLucchio bunlara “*Client Service Representative*” (CSR) demektedir (bkz. s. 3).

[30] DiLucchio, s. 3.

[31] National Industrial Conference Board, s. 6.

yapılırken hukuk müşavirliğinin her aşamada sürece dâhil edilmesi gerekir^[32]. Bu suretle holdingin hedeflerinden haberdar olan avukatlar, sırf belirli bir davayı kazanmayı değil, holdingin/şirketin kârlılığını, sürekliliğini sağlamayı hedeflerler ve önlerine gelen meseleleri, hukukun yanı sıra, holdingin veya şirketin genel hedefleri ve kurumsal iletişim politikaları açısından da ciddi bir şekilde değerlendirebilirler.

Avukatların holding ya da şirket hakkında geniş kapsamlı ve çok yönlü bilgilerinin olması, hizmet sundukları üretim, hizmet birimlerinde çalışanların kişisel özelliklerini iyi tahlil etmiş olmaları, hizmet ettikleri birimlerin çalışanlarına yakın bulunmaları, şirketin genel politikaları ve faaliyetleri hakkındaki bilgilerinin sürekli güncel kalması “önleyici hukuk hizmeti” sunabilmeleri için de vazgeçilmezdir^[33].

Hukuk müşavirliğinin hedeflerinin, holdingin yahut şirketin genel hedefleri ve politikaları ile örtüşebilmesi için müşavirliğin yıllık faaliyet planını yazıya dökebilecek sadeleştirmesi; faaliyet planında yer alan ilk beş önceliğinin hizmet sunduğu birimlerinin hedefleri ile örtüşmesi; zaman, personel gibi hukuk müşavirliği kaynaklarının en az yarısının önemli yatırımların, projelerin tamamlanmasına veya belirlenmiş olan makro hedeflerin gerçekleştirilmesine ayrılmış olması gerekmektedir^[34].

Yapılan araştırmalar, hukuk müşavirliklerinin nadiren bir çalışma protokolüne sahip olduklarını ve yine nadiren yeni stratejik işlerin gerçekleştirilmesine idari yönden de destek verebildiklerini göstermektedir^[35]. Oysa, hukuk müşavirlikleri, holdingin ya da şirketin iş planlarını çalışmak, kaynaklarını, hizmet sundukları birimlerin ihtiyaçlarına uyumlu hale getirmek, yeni yetenekler, bilgiler edinmek ve nihayet belirli dönemlerde faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirmek için hiçbir zaman meşgul olmamalıdır. Zira, hukuk hizmetlerine olan talebin yükselmesi ile birlikte, bu yetenekler, stratejik olarak holding bünyesine dâhil olmuş bir hukuk müşavirliği ile sadece operasyonel destek sunan bir hukuk müşavirliği arasındaki farkı belirleyecektir^[36].

[32] Basri/Kagan, s. 1-5.

[33] Basri/Kagan, s. 1-5; National Industrial Conference Board, s. 6. Hukuk müşavirliğinin verimliliğini artırabilmesi için özellikle, yasalara uyum ve risk yönetimi gibi “önleyici hukuk hizmetleri” ne yoğunlaşması gerekir (Basri, Kagan, s. 2-8).

[34] Stock, Global, s. 10.

[35] Stock, Global, s. 11.

[36] Stock, Company Grow, s. 21.

III. HUKUK MÜŞAVİRLİĞİNİN FONKSİYONLARI

Genel olarak, bir holdingin yahut şirketin yönetiminin avukatlardan beklentisi, holdingin veya bağlı şirketlerin, tabii oldukları yasal mevzuata uygun davranıp davranmadığını her açıdan denetlemeleridir. Tecrübeli yöneticiler, hukuk müşavirlerinin, holdingi veya şirketlerini yasal sınırlar içerisinde tutarken, bu sınırların aşılmamasını sağlayacak, durumun kontrol edilmesine imkân verecek mekanizmaları düzenlemesini, beklenmedik bir cezaya maruz kalınmaması için holding ve bağlı ortaklıklar arasındaki her türlü iletişimi de yönetmesini beklemektedirler^[37].

Ortalama bir hukuk müşavirliğinin işleri aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır. Yalnız bu konuya geçmeden önce, fonksiyonları açısından ele alındığında iki tür hukuk müşavirliğinden bahsedilebileceğini belirtmek; günümüzde, basit sözleşmelerin hazırlanması, bazı alacakların tahsil edilmesi gibi göreceli olarak daha kolay işlerle uğraşan, önemli bütün hukuki işleri dışarıdaki avukatlara gördüren hukuk müşavirliklerine nazaran, holdingin veya şirketin bütün hukuki işlerini yürüten hukuk müşavirliklerinin tercih edildiğini aktarmak gerekir^[38].

Hukuk müşavirliğinin işlerinin niteliği, holdingin veya şirketin işlerinin türüne ve kapsamına göre belirlenir. Çoğunlukla, hukuk müşavirliğinde çalışan avukatların belirli bir alanda uzmanlaşmalarından ziyade, holdingin ya da şirketin işlerinin gerekli kıldığı alanlarda genel bilgilere sahip olmaları tercih edilmektedir. Özellikle arz eden bazı davalar ile davanın görüleceği yerle ilgili özel bir durumun söz konusu olduğu durumlarda davaların dışarıdan avukatlara da yönlendirilebildiği; ancak bu halde dahi, davanın kontrolünün hukuk müşavirliğinde kalmasının tavsiye edildiği belirtilmelidir. Yabancı örneklerde, özellikle iş hukuku, istihdam, finansman, vergi hukuku gibi konulardaki hukuki meselelerin holdingin hukuk müşavirliği tarafından takip edildiği görülmektedir^[39].

A. Çalışanlara Verilen Danışmanlık Hizmetleri

Hukuk müşavirliğinde çalışan avukatların, şirket çalışanlarının hukuki sorunları ile ayrıntılı bir şekilde ilgilenmeleri doğru değildir. Bununla birlikte, hukuk müşavirliğinin, çalışanlara genel bir danışmanlık hizmeti verebileceği de kabul edilmektedir. Bu danışmanlık hizmeti iki şekilde sunulabilir : Müşavirlik avukatı ya sadece çalışanın hukuki sorununun bir avukatlık hizmeti almasını gerektirip gerektirmediğini belirleyip, gerektiriyorsa ona birkaç tane avukat ismi sunmakla

[37] Basri/Kagan, s. 1-6.

[38] National Industrial Conference Board, s. 7.

[39] National Industrial Conference Board, s. 7.

yetinir; ya da bir avukat yardımı gerektirmekle birlikte, nispeten basit olan hukuki sorunların çözümünde çalışana bizzat yardımcı olur^[40].

B. İdari Görevler ve Sorumluluklar

Pek çok holdingde veya şirkette, hukuk müşavirliğinde çalışan avukatların, sorumlu oldukları üretim veya hizmet birimine sadece danışmanlık hizmeti vermediği; aynı zamanda verdiği görüşün uygulanmasında da görev aldığı, böylelikle avukatların şirketin idaresinde genel bir rol üstlenmiş oldukları aktarılmaktadır^[41].

C. Ortalama Bir Hukuk Müşavirliğinin İşleri

Amerika Birleşik Devletleri'nde bazı holdinglerin ve şirketlerin hukuk müşavirliklerinin katılımı ile yapılan bir anket çalışması neticesinde ortalama büyük-
lükteki bir hukuk müşavirliğinin şu işlerle uğraştığı belirlenmiştir^[42]:

- a. Planlama ve Politika (holdingin bütünsel politikalarının hukukî yönlerini üst düzey yöneticiler ile tartışmak; iştirakler ve bağlı ortaklıklarla genel ilişkileri planlamak ve yönetmek; yeniden yapılanma ve konsolidasyon ihtiyacı olduğunda öncelikle halledilmesi gerekli meseleleri tespit etmek, planlamak ve süreci yönetmek; başka şirketlerin devralınması sürecini yönetmek ve koordine etmek),
- b. Finansal İşler (sermaye piyasası araçlarının ihracı, itfası vb. süreçlerde, ulusal veya yerel vergilerle ilgili sorunların çözümünde görev almak),
- c. İdari Yardım (şirket ana sözleşmesini veya diğer şirket mevzuatını üst yönetim için yorumlamak; genel kurulları yapmak, imtiyazlı paylar genel kurullarını yapmak, kar dağıtımını takip etmek gibi ortaklar ile ilgili hususları yönetmek; holdingin veya iştiraklerinin sahip olduğu liman izni, elektrik üretim izni, maden arama izni vb. izinleri takip etmek, yenilemek, alınmamış izinleri almak; holdingin yönetim kurulu sekreterliğine, kararların ve toplantı tutanaklarının yazılmasında yardımcı olmak vb.),
- d. Üretim (patentler, markalar, fikri mülkiyet hakları ve ticari sırlar ile ilgili görevler: Bunları tescil, sözleşme yapmak gibi yollarla korumak; diğer şirketlerin markaları, patentleri, diğer fikri mülkiyet hakları ile ihtilaflı bir durumun oluşmasından kaçınılmasını sağlamak -bu görev, diğer

[40] National Industrial Conference Board, s. 7.

[41] National Industrial Conference Board, s. 7.

[42] National Industrial Conference Board, s. 8.

- şirketlerin patent, marka ve sair fikri mülkiyet haklarının kapsamını yorumlama, bunların kullanılabilmesi için gerekli sözleşmeleri hazırlama faaliyetlerini de içerir;- üretim faaliyetlerini düzenleyen mevzuat ile ilgili görevler: Çevresel etki (hava kirliliği, su kirliliği) sorunlarını takip etmek; üretimin sınırlanmasına sebep olabilecek ulusal ya da yerel hukukî sorunları çözmek; hammadde, yarı mamul veya mamul madde alımı sözleşmeleri ile üretim ve yatırım sözleşmelerini hazırlamak; üretim faaliyetleri ile ilgili olarak üçüncü kişilere karşı olan borçlar ve üçüncü kişilerden olan alacaklar, haklar konusunda sorulan soruları yanıtlamak),
- e. Satışlar (sözleşmelerin pazarlık aşamasında yardım etmek, bunları hazırlamak ve yorumlamak, muhtemel veya mevcut ürün sorumluluğu ile ilgili sorunları analiz etmek, reklamdaki veya garanti vermiş olmaktan kaynaklanabilecek yükümlülüklerden kaçınılmasını sağlamak, satışlarla ilgili mevzuatı izlemek, reklamların ve tanıtımların yol açabileceği hukukî sorunları çözmek ve tekrarlanmamasını sağlayacak tedbirleri almak, marka ve diğer fikri mülkiyet haklarını korumak, ihracatlarla ilgili olarak yerel ihracat ile ihracatın yapıldığı ülkedeki ithalat mevzuatına uyumu sağlamak),
- f. Çalışanlar ile İlgili İşler (ücretleri, çalışma saatlerini ve çalışma koşullarını düzenleyen mevzuatı takip etmek; çalışanların borçları ile ilgili ücretlerin haczine benzer hukukî sorunları takip etmek gibi genel görevler; şirketin çalışanlara yapacağı teşvik, destek ödemesi vb. uygulamalarda yasal altyapıyı hazırlamak ve uygulamayı yönetmek; İş Kanunu, kıdem tazminatı, sigorta düzenlemeleri, işsizlik ödeneği, çalışma modelleri gibi istihdam ile ilgili konularda mevzuatı takip etmek; sendika-bağlı şirket (iştirak) ilişkilerinde şirketi temsil edecek örgütlenmeyi oluşturmak; toplu sözleşme görüşmelerini yürütmek; gerektiğinde toplu sözleşmeyi yorumlamak; grev sürecinin hukukî boyutunu yönetmek; rakip sendikaların faaliyetlerini takip etmek; tahkim sürecini yürütmek; çalışanlara basit hukukî problemlerinde danışmanlık yapmak),
- g. Hükümet ile İlişkiler (holdingin işleri ile ilgili mevzuatın değiştirilmesi doğrultusunda yapılan çalışmaları izlemek; mümkün olduğu takdirde, bu mevzuatla ilgili olarak, meclis görüşmelerini takip etmek; taslakların/ tekliflerin hazırlanması çalışmalarına iştirak etmek; holdingin Devlet ile imzalayacağı sözleşmelerin pazarlığına katılmak),

- h. Talepler ve Davalar (holdinge gelen şikâyetleri ve talepleri araştırmak ve bunlara ilişkin açıklamaları hazırlamak, holdingin taraf veya muhatap olduğu davaları yürütmek, bazı davalarla ilgili olarak hukuk müşavirliği dışından görevlendirilecek avukatı belirlemek ve denetlemek),
- i. Taşınmazlar (taşınmazların satın alınması işlemlerini yürütmek, pazarlıkların yapılmasına yardım etmek, hak sahipliği durumunu araştırmak, ilgili belgelerin taslaklarını hazırlamak ve taşınmaz mülkiyetinin devri ile ilgili detay işleri yürütmek, kiralama ile ilgili benzer işleri yapmak),
- j. İletişim (merkezi ve yerel kamu kurum ve kuruluşları ile ilişkileri yönetmek ve yürütmek, holdingin faaliyetlerini ilgilendiren konularda kamu kurum ve kuruluşlarının yetkilerini ve bunların belirledikleri oran ve limitleri analiz etmek, ihracat ve ithalat vergilerine ilişkin ulusal ve yabancı mevzuatı analiz etmek, deniz ticareti ile ilgili problemlerle ilgilenmek).

IV. HUKUK MÜŞAVİRLİĞİNİN VERİMLİLİĞİ

Hukuk müşavirliğinde çalışacak olan avukatların, holdingin veya şirketin işleyişine daha etkin olarak katkı sağlayabilmeleri için yıllık iş planının detaylarını bilmeleri gerekir. Ayrıca hukuk müşavirliğinin yöneticisinin, müşavirlikte çalışan tüm personelin, şirketin ihtiyaç duyacağı hukuki hizmetin niteliğini, zamanlamasını ve miktarını anlamalarını sağlaması da önemlidir. Bunların yanı sıra hukuk müşavirinin, avukatların yapacakları işleri; başta avukatlar olmak üzere tüm müşavirlik personelinin finansal analiz, pazarlık teknikleri, proje yönetimi konularında alacakları eğitimleri vb. hususları içeren detaylı bir yıllık faaliyet planı hazırlaması gerekmektedir. Nihayet, sene sonunda performansın, şirketin iş planına yapılan katkının daha iyi anlaşılabilmesi için hukuki terimler yerine, mümkün olduğunca hizmet verilen birimlerin kullandığı işletmesel kavramların kullanıldığı değerlendirme raporları hazırlanması önerilmektedir^[43].

Holdingerin yahut şirketlerin üretim ve hizmet birimleri genellikle holdingin veya şirketin yıllık iş planlarında kendileri ile ilgili olan kısımları hazırlarlar. Çoğu hukuk müşavirliği de az ya da çok bu planların neler getirdiğini bilirler; fakat bu bilgiyi, tahminen ihtiyaç duyulan hukuki hizmetin türü, çözülmesi gereken hukuki sorunlar, kaç saatlik çalışma gerektireceği, yerel bir avukattan yardım alınmasının gerekip gerekmeyeceği gibi bilgilere dönüştürmezler. Oysa, sadece hukuki hedeflerin konulması, belirli avukatların, belirli birimlerle, işti- raklerle ilgili çalışmak üzere görevlendirilmesi yeterli değildir. Öncelikle bir

[43] Stock, Company Grow, s. 21.

talep tahmin raporu hazırlanmalıdır^[44]. Ticari işleyiş içerisinde istenecek hukuki destek, özellik arz eden projeler ve sözleşmeler, iş hukuku ve istihdam ile ilgili sorunlar, davalar, şirket içi düzenlemeler ve şirketi ilgilendiren mevzuata uyum çalışmaları, danışmanlık hizmetleri, olağan işler için ayrılması gereken saatler gibi hukuk müşavirliğini ilgilendiren her iş bu tahmin içerisinde yer almalıdır^[45].

Hukuk müşavirliğinin stratejisi olarak da adlandırılabilir bu “*talep tahmini*”nin, yıllık olarak, holding merkezinden veya şirketlerden uzakta bir yerde, holdingin tüm hukukçularının bir araya geldiği bir toplantıda oluşturulması tavsiye edilmektedir^[46]. Hukukçular bu toplantılara, ilişkilendirildikleri işletme birimleriyle ve diğer ilgililerle görüşerek yakın gelecekte karşılaşılabilir “*önemli*” konuları belirleyip, bunlar üzerinde çalışarak gelmelidirler. Toplantıda, bu sorunlar ele alınmalı, hukuk müşavirliği olarak, ne gibi adımların atılacağı belirlenmelidir. Konuların bir takım olarak birlikte ele alınması ve tartışılması ile, tüm takım doğal olarak kendini bunlara adapte edecek ve bu sorunların önemine inanacaktır.

Yapılmasına karar verilen her işin bir “*sahibi*” olmalıdır. Bu kişi veya kişiler, o işle ilgili iletişimin sağlanmasından, işin takibinden ve zamanında tamamlanmasından sorumlu olacaktır. Aynı toplantıda, hukuk müşavirliğinin çalışmalarının mümkün olduğunca istatistiksel ve matematiksel olarak da raporlanması, ortaya konulması önerilmektedir^[47].

Güncel ekonomik sıkıntıların hukuk müşavirliklerinin iş yükünü gelecekte daha da çok arttıracığı belirtilmekte; müşavirliklerin, önümüzdeki üç yılı yönetebilmeleri için, bir an önce iş akışlarını ve iş yükünü yeniden yapılandırmaları, holding ya da şirket içerisindeki süreçleri ve üniteleri iyi analiz ederek, hukuk müşavirliğinin işlerinin azaltılması için bunların nasıl kaldırılacak olarak kullanılabilirliğini belirlemeleri gerektiği ifade edilmektedir^[48]. Ayrıca, holdingin veya şirketin üretim ve hizmet birimlerinin hukuk müşavirliğini ne zaman aramaları gerektiğini, ne zaman aramaları gerekmediğini açıklayan protokoller hazırlanması; işletme birimlerinin çalışanlarının karşılaştıkları sorunları aktarmak için istedikleri zaman hukuk müşavirliğine gelmelerinin önlenmesi; başka bir deyişle hukuk müşavirliği için “*açık kapı*” prensibinin uygulanmaması; bunun yerine, müşavirlik çalışanlarının önceden kararlaştırılmış bir program dâhilinde ilgili birimlere ziyaretler yapmalarının sağlanması; telefon ve eposta ile

[44] DiLucchio, s. 3; Richard Stock, “*Building Leverage Strategically*”, Lexpert Magazine, C. 11, S. 4, Toronto 2011, Toronto 2010, s. 18-21 (Leverage). Diehl, buna “*fonksiyonel iş planı*” demektedir (bkz. s. 362).

[45] Richard Stock, “*Of Clouds and Silver Linings*”, Lexpert Magazine, C. 10, S. 8, Toronto 2009, s. 30, 31 (Of Clouds); Stock, Leverage, s. 18.

[46] Diehl, s. 363.

[47] Diehl, s. 363.

[48] Diehl, s. 362; Stock, Of Clouds, s. 30.

talepte bulunulması uygulamasının daha katı bir şekilde ele alınması; holding veya şirket için stratejik önemi haiz bir gündemi olmadıkça toplantılarda çok daha az vakit harcanması önerilmektedir. Keza, bir kez stratejiler belirlendikten sonra, düzenli toplantılar ile uygulamanın takip edilmesi; takip toplantılarında, ulaşılmaya beklenen hedeflerin ve önemli güncel meselelerin ele alınması tavsiye edilmektedir^[49].

Hukuk müşavirlikleri, daha verimli çalışabilmek için, “*anahtar performans göstergeleri (key performance indicators – KPIs)*” de kullanılmalıdır^[50]. İlk KPI, hizmet sunumu ile ilgilidir ve “*güvenilirlik ile vaktindelik*” niteliklerini ölçmeye yöneliktir. Bu KPI, hukuk müşavirliğinden hizmet alan işletme birimlerinde yıllık olarak yapılacak anketlerle kullanılır. İkinci KPI seti, etkililiği ölçer. İşletme birimlerinden, hukuk müşavirliğinin, hedefledikleri sonuçlara ulaşmalarında yardımcı olup olmadığını değerlendirmeleri, müşavirliğin sunmuş olduğu hizmetlere not vermeleri istenir^[51]. Özel projeler söz konusu olduğunda yahut istisnai davalarda CEO ya da başka bir yönetici, hukuk müşavirine, müşavirliğin sonuca katkısını değerlendirmesinde yardımcı olur. Üçüncü KPI seti, verimliliği ölçmek için kullanılır. Bu set, hukuk müşavirinin, özellik arz eden projeler, davalar ve sair hukuk hizmetleri için holdingin veya şirketin dışarıya ödediği parayı yönetme ve planlama kabiliyetini ölçmek için kullanılır^[52].

[49] Stock, Of Clouds, s. 30.

[50] Başka bir yaklaşıma göre ise, çağdaş iş yönetimlerinde olduğu gibi, hukuk müşavirliklerinin idaresinde de, “*Altı Sigma*” stratejisi kullanılmalıdır (Basri, Kagan, s. 2-7, 2-8). Çok kısa bir şekilde izah etmek gerekirse “*Altı Sigma*”, Amerika Birleşik Devletleri’nde 1986 yılında Motorola şirketi tarafından, üretim sürecindeki hataları azaltmak için geliştirilmiş bir iş yönetim stratejisidir. Daha sonra bu strateji pek çok şirket tarafından tüm iş yönetim süreçlerinde kullanılmaya başlanmıştır (General Electric’in bu stratejiyi 1995’te kullanmaya başladığı, ilk beş yıl içerisinde 10 milyar dolar fayda elde ettiği belirtilmektedir). Altı Sigma stratejisinde kullanılan iki temel metot vardır: DMAIC ve DMADV (bunlar sırasıyla “*du-mey-ik*” ve “*du-med-vi*” olarak okunur). DMAIC, mevcut bir iş sürecinin geliştirilmesine yönelik projelerde kullanılırken, DMADV, yeni bir ürün ya da iş süreci oluşturmaya yönelik projelerde kullanılır. DMAIC, şu beş aşamayı ifade eder: (1) sorunu tanımla (define), (2) mevcut sürecin kilit noktalarını tespit et, ölç, değerlendir, ilgili bilgileri topla (measure), (3) sebep-sonuç ilişkilerini araştır, topladığın verileri analiz et, süreç içerisindeki tüm iletişim kanallarını öğren, sorunun ana kaynağını araştır (analyze), (4) mevcut sistemi geliştir ya da optimal duruma getir (improve), (5) işleyişi sürekli olarak kontrol altında tut (control). DMADV ise, (1) sürecin oluşturulmasındaki hedefleri ortaya koy (define), (2) kalite için kritik olan nitelikleri, kapasiteyi ve riskleri belirle ve ölç (measure), (3) en iyi yapılandırmayı seçebilmek veya oluşturabilmek için alternatifleri analiz et (analyze), (4) ayrıntıları dizayn et, çalışmayı optimal hale getir, gerekirse simülasyonlar hazırla (design) ve (5) oluşturulan süreci, pilot uygulamalar ile test et (verify) demektir (Altı Sigma hakkında daha çok bilgi için bkz. Geoffrey Tennant, Six Sigma: SPC and TQM in Manufacturing and Services, Gower 2000; D. H. Stamatis, Six Sigma Fundamentals : A Complete Guide to the System, Methods and Tools, New York 2004).

[51] Basri, Kagan, s. 2-9.

[52] Stock, Of Clouds, s. 30.

Hukuk müşavirliğinin verimliliğini arttıracak diğer bir önlem, en çok hizmet alan işletme birimlerine, bir kıdemli ve bir kıdemsiz avukat yerine iki kıdemli avukat atanmasıdır.

Ayrıca, holdingin ve bağlı şirketlerin tamamında hukuk müşavirlikleri arasında bir hukuk intraneti kurulması, dava dilekçesi vb. belgelerin hazırlanmasında, sorunların ele alınmasında, dava dosyalarının tutulmasında, davaların takip edilmesinde standart şablonların kullanılması verimlilik açısından önemlidir^[53]. Bu standartların oluşturulmasında, grubun tüm hukukçularının takım olarak birlikte çalışmaları gerekeceğinden, böyle bir girişimin hukuk müşavirliği kültürünün yerleştirilmesine, takım çalışması ve koordinasyon becerilerinin gelişmesine de yardımcı olacağı ifade edilmektedir^[54].

Hukuk müşavirliğinin verimli çalışmasını sağlamak elbette önemlidir ve gereklidir; ancak yeterli değildir. Verimliliğinin sürdürülebilmesi de gerekir. Bunun için, müşavirlik içerisinde finansal kavramları, işletme terimlerini bilen, yöneticilik vasfına sahip, tüm grup için bir hukuk stratejisi belirleyebilen ve bunun uygulanmasını sağlayabilen çekirdek bir ekip oluşturulması önerilmektedir^[55].

V. SONUÇ

İşletmelerin günlük faaliyetlerinin ayrıntılı hukuk kuralları ile düzenlenmesi ticari faaliyetlerin yürütülmesinde hukuk hizmetlerine eskisi gibi aylık, haftalık ya da günlük olarak değil, her an ihtiyaç duyulmasına sebep olmuştur.

Diğer taraftan, stratejik iş planlarının yapılmasında, işlerin yürütülmesinde hukuk kurallarına tam olarak uyulması, çıkabilecek bir ihtilafın yargısal yollarla çözülmeye çalışılmasından çok daha ekonomiktir. Başka bir söyleyişle, “önleyici hukuk hizmeti”, “*telafi edici hukuk hizmeti*”nden daha ucuzdur.

Önleyici hukuk hizmetlerinden yararlanılabilmesi için, hukukçuların, yönetim ekiplerine dâhil edilmesi gerekmektedir. Bu vesile ile, ‘şirket yönetiminde hukukçulara yer vermeme’ yaklaşımının gelişmiş ülkelerde 1970’lerde terk edilmiş olduğunun da hatırlatılmasında fayda vardır.

Hukuk müşavirliği bir hizmet birimidir; şirketin yöneticilerine, işletme birimlerine hukuki danışmanlık sağlar; şirketin ticari, idari ya da sosyal tüm faaliyetlerinin hukuk kuralları içerisinde yürütülmesini temin eder.

[53] Basri, Kagan, s. 2-9.

[54] DiLucchio, s. 10.

[55] Diehl, s. 362.

Hukuk müşavirliğinin en üst yöneticisi doğrudan holding yönetim kurulu başkanına bağlı olmalı, yönetim organlarında yer almalıdır. Buna karşılık hukuk müşavirinin de yönetime aktif olarak katılabilecek bilgilere sahip olması gerekir.

Hukuk müşavirliğinin organizasyonu ve büyüklüğü karşılaşılabilecek hukuki sorunların çeşitliliğine göre belirlenmelidir. Müşavirlik, işletme birimlerinin yerlerine göre, merkez ve taşra teşkilatı şeklinde yapılandırılabilir; ancak, her halükarda tüm üniteler tek bir merkezi otoriteye tabi olmalıdır.

Hukuk müşavirliği personelinin çoğunluğu özel hukuk alanında belirli bir süre deneyimi olan avukatlardan seçilmelidir. Müşavirlik yapısı “yatay” olacağından, avukatların motivasyonlarını yüksek tutabilmek için “*ikiz kariyer planlaması*” yapılmalı, onların holding içerisindeki veya bağlı ortaklıklardaki uygun yönetici pozisyonlarına atanmalarına imkân veren bir atama politikası benimsenmelidir.

Hukuk müşavirliğinde işler, üretim ve hizmet birimlerinin avukatlarca paylaşılması yoluyla dağıtılabileceği gibi, işin niteliğine göre de tevzii edilebilir. Bazı hukuk müşavirlikleri iki yöntemi birleştirmektedir.

Müşavirlik avukatları önlerine gelen işleri sadece hukuki açıdan değil, holdingin genel politikaları ve faaliyet planları çerçevesinde de ele almak, işletmenin karlılığını ve sürekliliğini sağlayacak çözümler üretmek zorundadırlar.

Günümüzde, basit sözleşmelerin hazırlanması, bazı alacakların tahsil edilmesi, birkaç davanın takibi gibi nispeten kolay işlerle uğraşan hukuk müşavirlikleri değil; holdingin bütün hukuki işlerini yürüten, tedarik, üretim, pazarlama ve satış fonksiyonlarına entegre olabilen hukuk müşavirlikleri tercih edilmektedir.

Hukuk müşavirliğinin verimli çalışabilmesi için holdingin yıllık iş planı göz önüne alınarak yıllık faaliyet ve kaynak planlaması yapılmalı, talep tahminleri oluşturulmalıdır. Holdingin veya bağlı ortaklıkların işletme birimleri ve iş süreçleri “*kaldıraç*” olarak kullanılabilir. Hukuk müşavirliği için “*açık kapı*” uygulaması ortadan kaldırılmalı, personelin ne zaman hukuk müşavirliği ile irtibata geçmesi gerektiğini belirten el kitapçıkları, broşürler hazırlanmalıdır. Müşavirlik işleri, standart hale getirilmiş dilekçelerle, yazılarla, bilgisayar programları ile yürütülmelidir. Verimliliğin sağlanması, korunması ve artırılması için “*anahtar performans göstergeleri*” kullanılmalı; gerekiyorsa “*Altı Sigma*” stratejisi uygulanmalıdır.

Amerika Birleşik Devletleri’nde 17 Ağustos 2011-27 Eylül 2011 tarihleri arasında, çoğunluğu “*Fortune 500*” listesinde yer alan şirketlerin hukuk müşavirliklerinin katılımı ile dördüncüsü yapılan “*Hukuk Müşavirlikleri Anketi*”ne

göre de, çağdaş hukuk müşavirliklerinin en önemli güncel sorunlarından birisinin, sunulan hizmetlerin geliştirilmesi ve tasarruf olduğu unutulmamalıdır^[56].

Nihayet, yeni hukuk müşavirliklerinin, çağdaş holding yönetimlerinin beklentilerini karşılayabilmeleri için finansal kavramları, işletme terimlerini bilen hukukçulardan oluşması gerekmektedir.

Ekonomik sınırların ortadan kalkması, iktisadi hayatın her alanında olduğu gibi, hukuk hizmetlerinin sunulmasında da ülkelere özgü uygulamaları bertaraf etmektedir. Hizmet alanlar, gelişmiş ülkelerin hizmet standartlarının ortak yönlerini “*evrensel standartlar*” olarak kabul etmekte ve pazarının dışı açıklık seviyesine göre sırayla, diğer ülkelerin tedarikçilerinin de bu şartlara uymalarını istemektedirler. Ülkemizdeki avukatlık meslek örgütlerince son dönemde yürütülen avukatlık mevzuatının değiştirilmesi ile ilgili çalışmalar sıranın Türkiye’ye geldiğinin açık göstergesidir. Aslında bu durum Türk ekonomisinin her geçen gün dışarıya daha çok açılmasının da doğal bir sonucudur. Bu bağlamda, hukuk müşavirliklerinin yapılarını ve çalışma prensiplerini uluslararası standartlara uyumlu hale getirmeleri kaçınılmazdır.

[56] Findings from the 4th Annual Law Department Operations Survey, Inside Counsel Magazine, Aralık 2011.

KAYNAKÇA

- Basri, Carol; Kagan, Irving: *Corporate Legal Departments*, C. 1, B. 3, New York 2011.
- Diehl, Susan M.: "How To Run Your In-House Legal Department Like a Profit Center", *International In-House Counsel Journal*, C. 1, S. 3, Cambridge 2008, s. 361-365.
- DiLucchio, Daniel J.: "Aligning Your Law Department for Peak Performance: Organizational Structure", *Report to Legal Management*, C. 31, S. 11, Pennsylvania 2004, s. 2-10.
- Findings from the 4th Annual Law Department Operations Survey: *Inside Counsel Magazine*, December 2011.
- National Industrial Conference Board: "Corporate Legal Departments", *Conference Board Reports*, New York 1950.
- Stamatis, D. H.: *Six Sigma Fundamentals : A Complete Guide to the System, Methods and Tools*, New York 2004.
- Stock, Richard: "The Global Legal Department", *Canadian Corporate Counsel Association (CCCA) Magazine*, C. 3, S. 2, Toronto 2009, s. 10, 11 (Global).
- Stock, Richard: "Human Resources in the Legal Department", *CCCA Magazine*, C. 5, S. 3, Toronto 2011, s. 9-13 (Human Resources).
- Stock, Richard: "Building Leverage Strategically", *Lexpert Magazine*, C. 11, S. 4, Toronto 2011, Toronto 2010, s. 18-21 (Leverage).
- Stock, Richard: "Of Clouds and Silver Linings", *Lexpert Magazine*, C. 10, S. 8, Toronto 2009, s. 30, 31 (Of Clouds).
- Stock, Richard: "When Your Company Grows", *Lexpert Magazine*, C. 12, S. 10, Toronto 2011, s. 20, 21 (Company Grow).
- Tennant, Geoffrey: *Six Sigma : SPC and TQM in Manufacturing and Services*, Gower 2000.

