

## KURUMSAL YÖNETİM ve ŞEFFAFLIK

Corporate Governance nedir, önemi nedir

Corporate Governance tanımları değişmekle beraber içerdiği konular konusunda bir görüş birliği olduğunu söyleyebiliriz. CG şirketlerin icradan sorumlu yönetimleri (management), yönetim kurulları (board), ortakları (pay sahipleri) ve diğer paydaşları arasındaki ilişkileri içerir. CG sistemlerinin kalitesi sermaye piyasalarının gelişmesini ve işlemlerini doğrudan etkiler. Sermayenin uluslararasılaştığı günümüzde CG, ekonomilerin ve şirketlerin rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir. CG sistemleri mülkiyet yapılarına, hukuk sisteminin kaynaklarına, endüstrinin yapısına ve üretim faaliyetlerinin niteliğine ve nihayet tarihsel ve kültürel faktörlere göre farklılıklar gösterebilir. İyi bir sistemin temel ilkeleri evrenseldir: hesap verme, sorumluluk, şeffaflık ve eşit muamele.

Yönetenlerin şirket adına karar verme yetkisini edinmeleri ile birlikte bu kararların hesabını verme yükümlülüğü başlar. Yöneticiler yetkilerini dikkat ve özenle, iyi niyetle ve gereken açıklamaları yaparak kullanabilirler. Dikkat ve özen gösterme, iyi niyetli olma ve kamuyu aydınlatma yasal olarak tanımlanmış bağlayıcı görevlerdir. Ancak yöneticiler yasal olarak tariflenmeselerde şirketlerin finansal, toplumsal ve çevresel performansından bağlayıcı olarak sorumludurlar. Bu sorumlulukları yerine getirirken yöneticiler tüm pay sahiplerini ve diğer paydaşları, müşterileri, tedarikçileri, çalışanları bir bütün olarak gözetmek ve tüm ortaklara eşit muamele etmek durumundadırlar. Performanslarını ise raporlama ve kamuoyunu aydınlatma yoluyla açıklarlar. Doğal olarak açıklamaların zamanında yapılması, standartlara uygun, karşılaştırılabilir, güvenilir ve sorgulanabilir olmaları tüm sistemin temelidir.

### Şeffaflık

Düzenli, karşılaştırılabilir, zamanında ve güvenilir bilgiye erişim şirketlerin mevcut durumlarının ve gelecekle ilgili muhtemel senaryoların değerlendirilmesine yardımcı olarak kaynakların daha etkin dağıtımını sağlar. Şeffaflık şirket yönetimini de etkinleştirir. Yatırımcılar yatırım yapma kararlarını alırken şirketlerin şeffaflık derecesini ve kamuoyuna yaptıkları açıklamaların kalitesini dikkate almakta ve bu konuda güven vermeyen ülkeleri ve şirketleri radar sistemlerinden çıkartmaktadırlar. Bu noktada dikkat çekmemiz gereken ancak bu konuşmanın kapsamı dışında bıraktığımız konu özel teşebbüsün şeffaflığının kamu yönetiminin şeffaflığı ile ilişkisidir. Özel çıkarların devlet çıkarlarıyla içiçe geçtiği sistemlerde kamuoyuna açıklama ile ilgili yasa ve düzenlemeler hortumlama ve varlık transferlerini engellemeyecek düzeyde tutulmaktadır. Bu noktada CG'ın özelleştirme süreçlerindeki yolsuzlukların önlenmesindeki rolünün ayrıca incelenmesi gerekir.

Yasalar, düzenlemeler ve kodlar genelde şirketlerin ekonomik çıkarlar gözetilerek yönetilmelerini öngörse bile şirketlerin diğer toplumsal gruplara ve bir bütün olarak topluma karşı etik ve yasal sorumlulukları olduğunu kabul ederler. Bu farkındalık

şirketlerin çıkarlarının toplum çıkarlarıyla uzun dönemde çatışmayacağı, zira şirketlerin yalnızca ortaklarının değil, şirketle etkileşim içinde olan diğer paydaşlarının da yararını gözettiği sürece var olmaya devam edebileceği düşüncesine dayanmaktadır. Çevresi ve etkileşim içinde olduğu sosyal gruplarla olumlu ilişkiler içinde olan şirketler optimum davranış biçimlerini benimseyecekler, yani toplum çıkarları ve şirket çıkarlarını (özel çıkarları) dengeleyerek ekonomik kararlılığa ve refaha katkıda bulunacak, dolayısıyla şirketin sürekliliğini destekleyecektir. Küreselleşme böyle davranmayan şirketlerin cezalandırılması konusunda olduğu gibi paydaşlarla iyi bir ilişki içerisinde olan şirketlerin iş performanslarının artması konusunda da sonsuz olanaklar sunmaktadır. Dolayısıyla şirket yönetiminin en üst organı olarak Yönetim Kurullarının (Boards) temel görevi, icradan sorumlu yönetimin (management) kararlarının ve uygulamalarının şirketin ve dolayısıyla toplumun uzun dönemli çıkarlarını gözetmesini ve dengelemesini sağlamak olmaktadır.

Şirketlerin kısa dönemli hedefler yerine uzun dönemli ve sürdürülebilir bir karlılığı hedeflemelerinin hem ortakların hem de toplumun çıkarına olduğu görüşü kamu politikalarının tasarımında temel bir varsayım olarak karşımıza çıkmaktadır. Emeklilik fonları ve diğer yatırımcılara yönelik düzenlemelerin temelinde bu varsayım yatmaktadır. Kamu politikacılarının önündeki zorluk ise düzenlemelerin likiditeyi olumsuz yönde etkilemeyecek ve pazarın kontrol mekanizmalarını bozmayacak şekilde tasarlanmasıdır. Zira finansal kaynakların en karlı alanlara yatırılması, devamı mümkün olmayan şirketlerin en az hasarla tasfiyesi, beceriksiz yönetimlerin daha becerikli yönetimlere devredilmesini sağlayacak ele geçirme mekanizmalarının işleme ekonomisinin sağlığı açısından gereklidir. Bunların gerçekleşmesi ise daha önce belirttiğimiz gibi kamunun şirketlerin durumu ile ilgili olarak karar vermeye yetecek ölçüde bilgi sahibi olmalarını gerektirmektedir. Bu nedenle kamuya yapılan açıklamalar 'kamu yararı' (public good) yapılmış olmakta ve bu konudaki ihlaller kamu davası konusu olmaktadır.

#### Kamu Yararı açısından Bilgi ve Denetimin Rolü

İşte bu noktada konumuz olan denetimin önemi ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar sempozyum konusu muhasebe denetimi ise de kamuoyuna açıklmaların ve denetimin muhasebe ile sınırlı bir kavram olmadığı konusunda farklı bir görüş olduğunu sanmıyoruz. Şeffaflığın gerekli olduğu konular arasında şirketin mali performansının yanı sıra şirketin amaç ve hedefleri, ortaklık yapısı, ortaklık ilişkileri, yönetimin uymayı taahhüt ettiği ve uyduğu ilkeler, oylama anlaşmaları, CG kodları ve etik kodlar belli bir süreklilik perspektifi içinde yer almalıdır. Kamuoyuna açıklamalar konusunda gelişmekte olan ülkelerin karşı karşıya kaldığı en önemli sorun yasa ve düzenlemelerin kalitesinden ziyade tüm paydaşların bilgiye erişiminin etkinleştirilmesi ve yasa ve düzenlemelerin yaptırımdır. Gelişmekte olan ülkelerde genelde hukuk sistemi yavaş işlemekte, iyileştirmeler ciddi boyutta mali kaynak gerektirmektedir. Ayrıca hukuk sistemleri sürekliliği olan, kültür ve davranışlarla etkileşim içinde değişmesi zaman alan sistemlerdir. Sermaye piyasası kurullarının yaptırımları ise genelde yetersiz kalmaktadır. Nitekim Türkiye'de savcılığa intikal ettirilen SPK ihlallerin yalnızca %1 i

bir yıl içinde sonuca ulaştığını görüyoruz. O halde zorlamalar yerine teşvikler ve gönüllülük iyileştirmelerde daha etkin bir rol oynayabilir.

‘The Institution of Internal Auditors’ CG’ın iyileştirilmesi konusunda CG kodlarının önemine işaret ederek şirketlerin CG kodlarına uyumları konusunda kamuoyunu aydınlatmaları gereğine işaret etmekle kalmayıp şirketlerin iç denetim ve kontrollerinin ne derecede etkin olduğu konusundaki kendi değerlendirmelerini de kamuoyuna açıklamalarını önermektedir. Genelde borsaların kotasyon koşulları arasında geçen kodlar iç kontrol ve denetim konusunda hükümler taşırlar. Çoğu kodlar iç kontrol ve denetimlerin şirketin karşı karşıya olduğu tüm riskleri kapsamaması gerektiğini özellikle belirtmektedir. Bu risklere ortaklık ilişkisi içinde olunan şirketlerle ilgili işlemler, birleşme ve satınalmalar, yeni alanlara yapılan yatırımlar, faiz riskleri, ortaklıklar ve marka riskleri de dahil edilmiştir. İç kontrol ve denetimin dikkate alınması gereken ve bağımsızlık ilkesini zedeleyebilecek potansiyel çatışmalar şu aktörler arasında olabilir;

Yönetim (management) / Yönetim Kurulu (board)  
Denetçi / Yönetim  
Denetim Komitesi / Yönetim  
Denetim Komitesi / Dış denetçi  
Kontrolü elde tutan ortak / Yönetim  
İç denetçi / Dış denetçi  
Yatırım bankacısı / Yönetim

Devlet iştirakleri ve yolsuzlukların yaratacağı diğer çatışma biçimlerini konumuz dışında bıraktık.

Bildiğiniz gibi yakın dönemdeki skandallar sermaye piyasalarında denetim fonksiyonuna karşı ciddi bir güvensizlik ortamı yarattı ve belli başlı sermaye piyasaları bu güvenin tekrar sağlanması amacıyla yasa ve düzenlemelerde kimilerine göre aşırı, kimilerine göre yetersiz ama radikal olduğu tartışma götürmez değişiklikler yaptı. En gelişkin piyasaları barındıran ABD’de Sarbane-Oxley adıyla anılan yasa Amerikan borsalarında kote olan tüm şirketleri hedeflemekte ve getirdiği kuralların kapsamı açısından Avrupa şirketlerini bile zorlamaktadır. Ancak benim gözlemim bu düzenlemelerin şirketleri bu en likid ve şirketlerin piyasa değerlerinin doğruya en yakın bulunduğu pazarda kote olmaktan vazgeçirmediği doğrultusundadır. Şeffaflığın şirket değerleri üzerindeki olumlu etkisinin bir diğer kanıtı yüksek düzeyli kamuya açıklama yükümlülükleri üzerine kurulan yeni borsa segmentlerinde, örneğin Brezilya ve İtalya’da, hem şirketlerin pazar değerinin çok daha yüksek olması , hemde volatilitenin düşük olmasıdır.

Pek çoğunuzun Conference Board’un Kamu Güveni ve Özel Teşebbüs Komisyonu Ocak ayında muhasebe ve denetim alanında kamuoyuna sunduğu CG reform önerileri konusunda bilgi sahibi olduğumu zannediyorum ancak bu ilkeleri tekrar etmekte fayda görüyorum:

## 1. Denetim Komitelerinin rolü

Denetim Komiteleri bağımsız olmalıdır ve bir bütün olarak finansal denetim konusunda deneyimli ve bilgili olmalıdır. Denetim Komitesi iç ve dış denetçinin atanması, ücretlendirilmesi ve gözetimi konusunda yetkili olup denetim firmalarının vereceği diğer hizmetleri onaylamalıdır.

## 2. Denetim Komitelerinin eğitimi

Denetim Komitesi üyeleri bir oryantasyon eğitimi alarak göreve başlamalı ve sürekli bir eğitim programına dahil olmalıdırlar. Bu eğitimler sorumluluklarını anlamaya elvermeli ve üyelerin karar ve davranışlarının temelini oluşturacak formasyona sahip olmalarını sağlamalıdır.

## 3. İç denetimin ve iç kontrolün etkinleştirilmesi

İç kontrol yönergeleri işle ilgili tüm riskleri dikkate alacak şekilde geliştirilmeli ve finansal rapor ve iç kontrollerin dış denetçiler tarafından belgelenmesine (certify) yardımcı olmalıdır. İç kontrol finansal konularla sınırlı olmayıp finansal ve operasyonel verilerin doğruluğunun yanısıra işletme etkinliği ve verimliliği, varlıkların korunması, yasalara, düzenlemelere ve kontratlara uyulması konularındaki risklere ve bunları belirleyecek bilgi sistemlerine yönelik kontrolleri de içermelidir.

## 4. Denetçi rotasyonu

Şirketler denetim fonksiyonunun bağımsızlığını güvence altına alma konuaunda rotasyonu bir yöntem olarak dikkate almalıdır. Bu rotasyon denetim dışı hizmetlerin sınırlandırılması, denetim firmasının sorumlu ortağının yada denetim firmasının rotasyonu ile sağlanabilir. Denetim firmalarının kontratlarında bu rotasyonu en az maliyetle gerçekleştirmeye elveren maddeler bulunmalıdır. Denetim firmasının denetim hizmetinin kalitesinin denetlenmesi de düşünölebilecek önlemler arasındadır..

## 5. Denetim Komitelerinin prefosyonel danışmanları

Denetim Komiteleri görevlerini yapmak için yönetimden ve denetçilerden bağımsız olan profesyonel danışmanlardan hizmet ve yardım alabilirler. Ancak bu danışmanlar denetim komitesini ikame etmezler. Bu danışmanlar finansal raporların ve konuların teknik karmaşıklığı, dış denetçinin denetim kalitesinin ve denetim dışı hizmetlerinin değerlendirilmesi, yıllık raporların ve yönetim raporlarının tartışılması, şirketin karşı karşıya olduğı temel riskler, karmaşık muhasebe ve finans konularında profesyonel standartlar bazında hizmet verebilirler.

## 6. Muhasebe firmalarının vereceğı hizmetler

Denetim firmaları hizmetlerini denetim ve denetçiyi savunucu durumunda bırakmayacak hizmetlerle sınırlandırılmalıdır. Yeni ve tartışmalı vergi stratejileri ve vergi bağışıklığı ve sınır ötesi ortaklıklarla ilgili hizmetler dışarıda tutulması gereken hizmetler kapsamına girer. Vergi iade formlarının düzenlenmesi gibi denetçiyi savunucu durumuna getirmeyen hizmetler denetçi tarafından verilebilir.

## 7. Muhasebe firmalarının iş modeli

Muhasebe şirketleri iş modellerini yeniden düzenlemeli, iş modeli denetim hizmetlerini temel iştiğal konusu olarak ele almalı ve denetim kalitesine mutlak öncelik vermelidir. Özellikle denetim hizmetlerinin büyük bir kısmını yerine getiren 4 büyükler bu konuda daha hassas olmalıdırlar. Yüzbinlere varan sayıda profesyoneli barındıran organizasyonların profesyonel standard ve değerlerin korunmasındaki etkinliği değerlendirilmelidir.

## Eğilimler ve Türkiye’de Corporate Governance’ın Geleceği

Şeffalık ve kamuoyunu aydınlatmanın temelinde finansal raporlama, finansal raporlamanın temelinde ise muhasebe standartları yatar. Türkiye’deki muhasebe sistemi konusunda görüş belirtmek bana düşmez. Ancak McKinsey’in 2002 yılında yaptığı Yatırımcı Görüşleri Araştırmasında yatırımcıların yeni gelişen pazarlarda yatırım kararlarında en fazla önem verilen kıstasın kamuoyunu aydınlatma kalitesi ve kullanılan muhasebe standartları olduğu not edilmektedir. Türkiye için de bu farklı değildir. Türkiye için özellikle belirtilen bir konu şirketlerin kredi pozisyonları ile ilgili bilgilere erişimdir. Bu bağlamda bankalar ve şirketler arasındaki ilişkilerin şeffaflığının önemsendiğini görüyoruz.

Gerek TÜSİAD’ın gerekse SPK’nın CG kodu geliştirme çabaları uluslararası pazarlara olumlu sinyaller göndermektedir.. Kamuoyuna açıklamalar konusundaki yeni düzenlemeler, IAS uyumlu raporlama düzenine geçiş, konsolide tabloların açıklanması, enflasyon muhasebesi ve profesyonel mesleki kuruluşların CG konusundaki çabaları sürmekte olan yapısal reformların amacına ulaşmasına yardımcı olacak olumlu ve ümit verici gelişmeler. Bölgesel risklerin kalkmasına bağlı olarak bütün bu iyileştirmelerin Türkiye sermaye piyasalarını geliştireceğini, Türk şirketlerine şiddetle gerek duydukları finansal kaynakları sağlayacağını, yabancı sermayeyi cezbedeceğini ve ekonomik kalkınmaya yardımcı olacağını kuvvetle umuyorum. Ama iyi bir CG sistemi refahın artmasına yardımcı olsada refahın adil bir paylaşımını sağlamayacaktır. Yani özel sektörün gelişmesinin toplumsal barış ve adalete yardımcı olması ancak sosyal politikalarla mümkün olacaktır. Devletin ekonomiyle iştiğal etme noktasından ayrılarak evrensel güç dengelerinde güçsüz bir taraf olmak yerine güçlü bir taraf olması bu sosyal politikaları pazar mekanizmalarını bozmadan tasarlama yeteneğine bağlıdır.

Dr. Melsa Ararat  
10.04.2003