

Kurumsal yönetim moda bir kavram gibi değerlendirilmemeli

İlk kez İngiltere’de Polypek skandalıyla gündeme gelen ardından Amerika’daki Worldcom ve Enron krizleriyle iyice tartışılmaya başlanan “Kurumsal Yönetim, Corporate Governance” kavramı, finans sektöründen başlamak üzere, kamudan sivil toplum kuruluşlarına kadar geniş bir yelpazede yönetim anlayışını yeniden yapılandırmayı, daha kontrollü ve uzun soluklu bir yönetimi ifade ediyor.

Bir döneme damgasını vuran “Toplam Kalite” kavramının kalite anlayışımızda açtığı yeni ufuklar gibi kurumsal yönetim de yönetim felsefesinde köklü değişimleri beraberinde getiriyor. Başta finans olmak üzere yönetimle ilgili tüm alanları ve sektörleri ilgilendiren bir kavram olarak karşımıza çıkan kurumsal yönetim, dergimizin uzun bir aradan sonra çıkan bu sayısının da “aysberg” konusu. “İyi Şirket” Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Prof. Dr. Çelik Kurtoğlu, Kurumsal Yönetim Forumu’ndan Dr. Melsa Ararat, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yönetim Kurulu Başkanı, Coca Cola İç Denetim Müdürü Özlem Hasdemir, ECIIA Yönetim Kurulu Üyesi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Kurucu Başkanı Ali Kamil Uzun, Risk Yöneticileri Derneği Başkanı, Garanti Bankası Risk Yönetimi, İç Kontrol ve Teftiş Kurulu Başkanı Cüneyt Sezgin’in moderatörlüğünde kurumsal yönetim kavramını yuvarlak masaya yatırdılar.

Dr. Cüneyt Sezgin: Kurumsal yönetim dediğimizde ne anlamalıyız?

Dr. Melsa Ararat: Dar anlamda Kurumsal Yönetim finansal yatırımcıların bir şirkete yaptıkları yatırımın karşılığını alma konusunda o şirketin finansal yatırımcılara verdiği taahhütlerin bir bütünü olarak açıklanabilir. Tanımı şirketlerin toplumsal rollerini de içine alan bir biçimde genişlettiğimizde Kurumsal Yönetimi şirketin değer yaratma sürecine katkıda bulunan tüm paydaşların yaratılan değerden pay alma kurallarının dayandığı sistemlerin bir bütünü olarak değerlendirebiliriz. Burada değer yaratma önemli bir kavram olarak karşımıza çıkıyor. Şirket varlıklarının en etkin biçimde değerlendirilmesi ve yaratılan değer nasıl paylaşılacağı konusunda şirketin değer yaratma sürecine katkıda bulunan herkese verdiği güvenceler bütünüve bu güvencelerin etkinliğini belirleyecek olan yasalar, düzenlemeler, iş kültürü ve toplumsal kültür kurumsal yönetim disiplininin inceleme alanına giriyor.

Prof. Dr. Çelik Kurtoğlu: Kurumsal yönetim, yatırım yapmış hissedarların çıkarlarının korunması daha geniş tanımıyla sosyal paydaş dediğimiz hisse sahiplerinin çıkarlarının korunması anlamına geliyor. Sosyal paydaşların içinde çalışanlar ve kamu da giriyor.

Dr. Melsa Ararat: Hissedarların ya da geniş perspektiften bakarsak toplumun çıkarları ile şirket çıkarlarının dengelenmesi ve bu dengeleme sürecinde şirketin sürekliliğinin gözetilmesi önemli. Kurumsal yönetim yapısı şirket çıkarlarını önde tutularak şirketin değer yaratma kapasitesinin maksimize edebilmeli ve bu yaratılan değer adil ve etkin bir biçimde dağıtılmasını sağlayabilmeli. Kurumsal yönetim şirketin ve hissedarların çıkarlarının korunmasının ötesinde şirketin devamlılığını sağlayan bir sistem olarak düşünülmeli.

Şirketin çıkarlarının tek tek ve bütün hissedarların çıkarlarının önünde olması, hissedarların bir şirketten beklentilerinin şirketin çıkarlarıyla çatışması anlamına gelmiyor. Farklı hissedarların farklı beklentileri olabilir, kimisi daha uzun dönemli bir stratejinin izlenmesini

ister, kimisi kısa dönemde karlılığı arzular, kimisi o şirketi başka öikarların kaldıracı olarak kullanmak ister.

Dr. Cüneyt Sezgin: Şirketten yani çekirdekten başlayarak aslında toplumun bütün iyiliği ve refahı adına bir kavramdan söz ediyorsunuz.

Prof. Dr. Çelik Kurtuğlu: Peki böyle bir yaklaşıma ihtiyaç var mıydı? Şirketin amacı zaten büyümek değil midir? O halde kurumsal yönetim kavramına neden ihtiyaç duyuldu? Değer bir yere kayıp mı oluyor da birilerinin müdahale etmesi gerekiyor? Kapitalist sistem kendi kendine bunları halledemez miydi? Hayır edemezdi, etmediğini de görüyoruz. Mülkiyetten bağımsız şirket hiyerarşisi içinde birtakım değerlerin maksimize edilmesi, şirketin işlemesi, sürekli değer yaratması ve yaratılan değerlerin de kaybolmaması için kurumsal yönetim mekanizmalarına ihtiyaç duyulmuştur.

Dr. Melsa Ararat: Önemli bir konu daha var. Şirketin çıkarları her zaman genel ekonomik çıkarlarla örtüşmeyebilir. Örneğin bir şirket, kârlılığını devletle kurduğu ilişkiler üzerine oturtabilir ve bunları öyle iyi yönetebilir ki herhangi bir risk almadan büyür, kârlı bir şirket haline gelir. Bu tarz şirketlerin özellikle Orta Doğu ülkelerinde bol miktarda bulunduğunu görüyoruz ama şirketin rant mekanizmalarını kullanarak kârlılığını artırmasının aslında toplum ve genel ekonomi üzerinde negatif etkisi olduğu da unutulmamalıdır. Yani şirketlerin karlılığının kalkınma yol açmıyabileceği, birçok şirketin çok kârlı olduğu ülkelerde ekonomik kalkınmanın yeterince hızlı ilerlemediğini unutulmamalı. Buradaki önemli teorilerden birisi şudur: Finans sektörünün gelişmediği bir ülke gelişemez, finans sektörünün gelişmesi de o ülkede bir güven ortamının tesis edilmiş olmasına bağlıdır. Örneğin ben bir aracı kurum olarak parası olan kişilerden parayı etkin alanlarda değerlendirmek üzere aldığımda öncelikle parayı yatıracığım şirketin iyi yönetileceğine güvenmeliyim, ikincisi de o parayı bana emanet edenler de benim bu şirketlerin seçiminde bana güvenmeli. Dolayısıyla güvene dayalı bir ortam, finans sektörünün gelişmesi ve finansal kaynakların en iyi çalışan şirketlere aktarılmasını sağlayabiliyor. Finans sektörünün gelişmesiyle kurumsal yönetim arasında çok önemli bir ilişki vardır. Sermayenin etkin dağılımını garanti altına alacak bir rekabet ortamının ve enformasyon politikasının o ekonomide hakim olması finansal kaynakların dağılımının da adil ve etkin yapılacağına bir garantisidir. Rekabet, şeffaflık ve güven kalkınma için çok önemli konulardır, yoksa şirketler kurumsal yönetim olmadan da kârlı olabilirler ama bunun için başka mekanizmaları kullanırlar ve bunlar kalkınmaya negatif etki eden mekanizmalar olabilir.

Prof. Dr. Çelik Kurtuğlu: Kamuyla desteklenen firmalar denildiğinde dünyanın en gelişmiş ülkesinde kamuyu tamamen yok eden ve doğrudan doğruya Amerikan yönetimini kullanarak büyüyen bir şirket olan Hollybirds (?) aklıma geliyor. İçindeki kurumsal yönetim kalitesini kimse sorgulamıyor, çünkü sürekli gelir ve değer üretiyor. Diğer bir başka şirket Atlantığın bu tarafında Vivendi, Fransa'nın en genç yöneticilerinden biri başına geldi. Çok hızlı bir şekilde şirketi büyüttü ama büyüyen bu balon hızlı bir şekilde de patladı. Fransa'daki kurumsal yönetim mekanizmasının kalitesini belirleyen, Fransa'daki yöneticilerin kalitesi daha doğrusu yöneticilerin kendi iç denetim mekanizmalarıdır. Nedir bunlar? Bir kere kendi içlerinde çok ciddi biçimde birbirlerini tutarlar.

Türkiye'ye baktığımızda şirketlerin yüzde 99'u aile şirketi. Aile şirketlerinin kurumsal yönetim mekanizmaları itibariyle nasıl bir kalite gösterdiğini düşündüğümde sözüne ettiğimiz yönetim hiyerarşisi içinde bir değer kaybı yok. Gelişmekte olan şirket yapısının oturmadığı ve sermaye piyasalarıyla ilişkilerin kurulmadığı şirketlerde değer kaybı anlamındaki kurumsal

yönetim mekanizmalarının eksikliği daha az göze çarpıyor. Ama bu demek değildir ki buna ihtiyaç yok.

Dr. Cüneyt Sezgin: Melsa Hanım kavrama bizim gibi gelişmekte olan ülkeler açısından yaklaştı. Halbuki konunun ilk önce gelişmiş piyasalardaki ihtiyaçtan kaynaklandığını biliyoruz. Konuya bu açıdan açıklık getirebilir miyiz? Bir de, kendim hiç katılmamakla birlikte biraz şeytanın avukatlığını yaparak soracağım: Piyasada şöyle bir yaklaşım da var; “Her on senede bir böyle bir kavram icat edilir, daha önce Toplam Kalite Yönetimi vardı, şimdi Kurumsal Yönetim var.” On yıl sonra bunun adı başka bir şey mi olacak? Bununla ilgili argümanlarınız nedir?

Dr. Melsa Ararat: Buradaki bir tehlike Kurumsal Yönetim kavramı ile kurumsallaşmanın karıştırılmasıdır. Bence kurumsal yönetim giderek artan bir öneme sahip olacak. Çünkü şirketlerin faaliyetlerinin dünyadaki genel gelişme ve kalkınmaya etkileri çok önemli bir boyuta ulaştı. Bugün dünyadaki en büyük ekonomilerin önemsi bir bölümü şirketler. Geçmişte devletin be hükümetlerin ekonomideki ağırlığı çok daha fazlaydı. Oysa bugün piyasa mekanizmalarının etkisi altındaki şirketlerin ekonomik güçle beslenen politik bir güç haline gelmesi gibi bir fenomenle karşı karşıyayız. Böyle bir duruma adapte olmuş, bunun sonuçlarını kapsayacak bir yasal çerçevemiz ya da bir demokrasi anlayışımız yok. Bu güç konsantrasyonunun medeniyetler tarafından nasıl hazmedileceğine dair bir çerçeve de bilmiyoruz. Biz bu çerçeveyi araştırmaya çalışıyoruz. Bunu yaparken de başlangıç noktamız şu: Şirketlerin ekonomik faaliyetleri sadece o şirketleri değil, ülke ve dünya ekonomilerini de ilgilendirmekte. Yine biliyoruz ki müdahaleler ve özellikle de devletten gelenler bu müdahaleler özel öikarlara daha fazla hizmet ederek bu mekanizmaların işlerliğini olumsuz yönde etkileme potansiyeli taşıyor.

Öyle bir ikileme karşı karşıyayız ki, bir taraftan özel sektör girişiminin ve pazar mekanizmalarının önemli bir rolü olduğunu biliyoruz ve bu rolü etkin bir biçimde oynamalarını sağlayacak diğer mekanizmaları oluşturmaya çalışıyoruz ancak bütün bu ekonomik faaliyetlerle etkileşim içindeki olan politik sistemde demokrasi nasıl gerçekleşecek bunu bilemiyoruz. Şirketlerin yönetimi giderek felsefi bir tartışma konusu halinde geliyor. Bugün şirketlerin yönetimine hissedarlara hesap verme ve şirketin performansının iyileştirilmesi açılarından bakıyoruz. Yarın bu baktığımız çerçeve değişecek ve başka noktalara kayacak, o zaman hâlâ bunun adına kurumsal yönetim mi diyeceğiz, belki demeyeceğiz ama işin özünde adına ne dersek diyelim şirketlerin yönetimi ve tabii oldukları yasa ve kurallardan ö hesap vermeden ve denetimden bahsediyor olacağız.

Tartışmalar denetimin etkinliği ile başladı. Denetimden yönetim kurullarının etkinliğine dönüştü. Şimdilerde ise varlıkların etkin yönetimi ve şirketlerin performansı üzerine odaklanmaya doğru gidiyor. Yani hesap verme odaklı olmaktan değer yaratma odaklı olmaya başladı. Çünkü aşırı denetimin de yöneticilerin girişimci niteliğini negatif etkilediği konusunda da ampirik bulgular var.

Sonuçta bu bir moda akım değil, nasıl bugün artık kalite gündemde olmadığı halde, kalitesiz bir ürünün yaşama şansı yoksa, şirket yönetiminde de bugün yeni olan kavramlar şirketlerin yapı taşlarını oluşturacak. Şirket yönetimi giderek kamunun, kamuoyunun, politikacıların daha da ağırlıkla ele aldıkları konular olacak. Şu anda Avrupa’ya baktığımızda yeni şirket felsefeleri ve biçimlerinin tartışıldığını görüyoruz. Bu tartışmalar nelere yol açacak, ne tür yeni formatlarla karşılaşacağız henüz bilmiyoruz bile.

Prof. Dr. Çelik Kurtoğlu: Türkiye’de genellikle böyle bir eğilim var ama kurumsal yönetim moda bir kavram değil. Bugün giderek taraftar bulan şirket teorisinin temelini atıldığı yıl 1937. Uzun yıllar şirket dediğinizde sermaye ve işgücünün maddeyi bir araya getirerek ürünü ortaya çıkarması algılanırdı. Ne kadar sermaye o kadar ürün deniyordu. Arkasından şirketin de bir organizma olduğu, herhangi bir varlık gibi zaman içinde büyüdüğü ve bir bütün olarak ele alınması gerektiği tespiti ortaya çıktı. Şirket devamlı büyüyorsa denetim kavramının da bir şekilde içine yerleştirilmesi gerekir. Şirket toplumun içinde değer yaratan bir yapı ve bu yapının mümkün olduğunca fazla değer yaratması gerekir. Bu yüzden kurumsal yönetim için bu bir moda mıdır diye sormak hakikaten bir cehalettir.

Ali Kamil Uzun: Kurumsal yönetimi paydaşların bir güvence unsuru olarak görürüm, diğer bir anlatımla sürdürülebilir kurumsallığın bir garantisidir. Üstelik sadece şirket boyutunda değil, kamu yönetimi ve özellikle sivil toplum kuruluşları açısından da böyledir. Kurumsal yönetim, kaynakların güvenilir, etkin ve verimli bir şekilde kullanılması için bir araçtır. Moda mıdır tartışmasına gelince, bugün itibariyle öyle bir dünyada yaşıyoruz ki sınırların ötesine taşınıyor her şey. Şirketler devletlerden daha büyük ölçeklere sahip. Yönetim biçimi olarak yeni bir arayış var. Bireyler, kurumlar, kuruluşlar kendilerini daha güvende hissetmek istiyorlar. Çünkü büyük ekonomilerde yaşanan büyük skandallar, krizler onları böyle bir güven arayışına itiyor. Kurumsal yönetim de bu arayışın bir sonucu.

Özlem Hasdemir: Kurumsal yönetim kavramı, dünyada yaşanan Enron gibi büyük skandalların ardından yatırımcıların yeniden güven kazanmak için ortaya çıkardıkları bir kavram. Daha iyi yönetim için bir araç ama kamuya açık şirketler ve yatırımcılar için de aynı zamanda bir güvence kaynağı.

Dr. Cüneyt Sezgin: Konuyu geliştirmekte olan ülkeler perspektifine oturtursak Türkiye’deki genel durum nedir? Kurumsal yönetim adına neler beklemeliyiz?

Prof. Dr. Çelik Kurtoğlu: Türkiye’de mevzuat bakımından durum mükemmel. Kamu ilk defa önden gitti, Sermaye Piyasası Kurumu koduyla, sonra o koda ilişkin derecelendirme tebliği gibi birtakım detaylarla ortama çok hazırlıklı girdi. Piyasaya geldiğimizde durum çok kötü. Kurumsal yönetim kalitesi kötü demiyorum çünkü daha ne olduğunu bile bilmiyoruz. Bizde kötü peki başka yerlerde örneğin Kore’de nasıl peki? Son yaşadığımız 1997 ve 2000 krizlerinden en hızlı sıyrılan ülkelerden birisi Kore. Bunun altında kurumsal yönetim kavramına ilk teşhis koyan ülkelerden biri olması yatmaktadır. Hemen en büyük şirketlerini bu anlamda harcamaktan çekinmediler. Daewoo böyle gitti. Kore çok hızlı bir şekilde piyasalara geri geldi. Rusya Federasyonu da bu yönde önemli birtakım adımlar attı. Türkiye’de neden kurumsal yönetimin gündeme alınması gerektiği sorusuna gelecek olursak; bir kere dar anlamda bir İMKB olayı var, borsada işlem gören şirketler var. Öncelikle hissedarların yatırımlarının karşılığını almaları bakımından güven duymaları lazım. Paralarını İMKB’de işlem gören şirketlere yatırdılar ve öncelikle o şirketlerin kendilerini toparlamaları, kurumsal yönetim kalitelerini iyileştirmeleri ve bunu tescil etmeleri lazım. Bunun yolu da derecelendirme. İkincisi İMKB dışındaki şirketlere bakıyoruz, binlerce şirket var ki bunların da büyük çoğunluğu aile şirketi. Aile şirketlerinde artık birinci nesil bitmiş, ikinci hatta üçüncü nesil başa geçmiştir ve çok ciddi sorunlar yaşanmaktadır. Birinci nesil yaratır, ikinci nesil zengin olur, üçüncü nesil fakir olarak hayatını sürdürür felsefesi pek çok ülkede yaşanan bir sorundur zaten. Bunun önüne geçmenin yolu kurumsal yönetim mekanizmasını yerleştirmekten geçer.

Burada Türkiye’de inatla görülmeyen bir hadise var: Mülkiyetle yönetimi bir arada düşünmek. Malın sahibi kendisini yönetimle de sorumlu addediyor. Oysa ki mükellef değil,

canını üzmesine hiç gerek yok, yatırdığı sermayenin nemasını almak için, kendi menfaatin için kendi canını üzmesi gerekir. Yönetimin mükemmel şekilde yapılmasını sağlayacak sistemler ve CEO'lar getirilebilir ama tüm bunlar eğer kurumsal yönetim mekanizmaları olmazsa havada kalır. Aile şirketlerinin dönüşümünde kaçınılmaz biçimde karşımıza çıkan bir gereklilik kurumsal yönetimidir.

Üçüncüsü ise ortaklıklar. Türkiye'de ortaklıklarını sürdürebilen şirketler çok azdır.

Sürdürememelerinin esas nedeni de kurumsal yönetim ilkelerine uygun olmayan sözleşmelerin yapılmasıdır. Taraflar zarar gördüklerini tespit edince sıyrılırlar.

Dördüncüsü yabancı sermaye ilişkisidir. Türkiye'de halen varolan yabancı sermaye ortaklıkları içinde kurumsal yönetim mekanizmaları kurulmazsa bundan en çok Türk şirketleri zarar görür. Yabancı sermayeli şirketler çok daha önce kurumsallaştıkları için mekanizmalara daha hakimdirler. Türkiye'den de çok ciddi biçimde değer transferleri olmaktadır. Bunda da yanlış bir şey yoktur. Siz sahip olmazsanız başkası alır götürür ve sahip olmanızın yolu da içindeki o mekanizmayı kurmanızdır.

Burada iceberg dediğimiz büyük başlığın altındaki kavram da risk yönetimidir. Kurumsal yönetim risk yönetim mekanizmasının içinde hayati bir yer tutar. Oluşumcu firma yapısı içinde canlı bir mekanizma olarak yerleştirilmesi gerekir. Demek ki kurumsal yönetim sadece borsadan ibaret değildir, moda ise hiç değil.

Dr. Melsa Ararat: Kurumsal yönetimi pozitif ve normatif açılardan olmak üzere iki perspektiften incelemek lazım. Birisinde şirketlerin davranışları diğerinde de bu davranışların tabi olduğu kurallar, yasalar, vs ele alınabilir. Sermaye piyasaları ve pazar ekonomisinin gelişmiş olduğu ülkelerdeki kurumsal yönetim sorunları, bunların tezahür biçimleri ve sonuçlarıyla bizim gibi sermaye piyasalarının gelişmediği pazarın, piyasanın etkili olmadığı yerlerdeki kurumsal yönetim bozukluklarının sonuçları ve kurallar ile davranışlar arasındaki etkileşim çok farklı. Piyasa mekanizmalarının geliştiği ülkelerde sermaye mülkiyetinin dağıtık olduğunu görüyoruz. Örneğin, Amerika'da hiçkimse belirli bir yüzdenin üzerinde bir şirkete sahip değil. Bir şirket yüzde 100 sahip olmadığı başka bir şirkete ortak dahi olmuyor. Yani piramit yapılar, holding ve grup yapıları finansal gücün belirli ellerde toplanmasına karşı bir politik tercih nedeniyle baştan engellenmiş durumda. İngiltere'ye baktığımızda da benzer bir durumla karşı karşıya kalırız.

Türkiye'ye baktığımızda çok yoğun bir sermaye yapısı görüyoruz. Şirketlerimizin yüzde 95'i aile mülkiyetinde, şirketlerimizin yüzde 75'inde, yüzde 50'nin üzerinde kontrol eden bir ortak var. Borsada hisseleri halka açılan şirketlerimizin çok önemli bir kısmı da bir grup yapısı içerisinde. Mülkiyet yapılarına ilişkin ampirik bulgular yoğun mülkiyet, holding ve grup yapılarının ekonomik gelişmeyle ilişkili olmadığı sonucu ortaya çıkıyor. Arada ters bir ilişki var. Bu tabii ki bir sebep sonuç ilişkisi anlamına gelmeyebilir ve bu demek değildir ki bu ülkelerdeki gruplar kârsızdır ya da değer yaratmıyordur. O ülkedeki yasal çerçeve, politik güçlerin dağılımı vs bu tür şirketlerin kârlılığının artırılması üzerinde kurulduğu için böyle. Sonuçta ekonomik kalkınma gerçekleşmiyor. Dolayısıyla azınlığın çıkarlarıyla genel ülkenin çıkarları arasında trade-off yapılmasını gerektiren bir durum var. Bir taraftan da tamamen dağıtılmış olan mülkiyet yapılarının yasal boşluklarının olduğu durumlarda neye yol açacağını biliyoruz. Örneğin geçiş ülkelerinde birden bire şirketin hisselerinin çalışanlara dağıtıldığı, kimsenin para ödmeden hisse sahibi olduğu bir ortamda bunun ne gibi istismlara ulaştığını da gördük.

Şirkete sahip çıkıp, o şirketin denetim ve kontrolünü sağlayan ve o şirketin faaliyetlerinden çıkar elde edecek olan bir güce ihtiyaç var. Bu güç nispeten yoğun mülkiyet biçiminde karşımıza çıkıyor. Araştırmalara baktığımızda görünen şu ki en iyi performans gösteren

şirketler yasaların ve düzenlemelerin çok etkin biçimde tanımlandığı (İngiltere-Amerika), etkin püyaşa denetimine dayanan ve mülkiyetin yaygın olduğu sistemler. Böyle bir sistemde sizin de fokusunuzun yönetimin en iyi şekilde denetlenmesini sağlamak olmalı ki böylece yönetim hisse sahiplerini istismar etmesin ve topluma hesap verebilsin.

Yoğun mülkiyet sistemlerinde acaba yönetim hissedarları istismar mi ediyor gibi bir endişeye kapılmamıza gerek yok. Yönetim, burada hakim ortakların azınlık ortaklarını istismar etmesinin bir aracı olarak işlev görüyor. Basit bir örnek vereyim: Geçen gün bir arkadaşım patronunun kendisinden özel bir işini takip etmesini istediğini söyledi. “Ben profesyonel bir hukukçuyum, bu işi benim takip etmem demek şirketin bir kaynağı olan benim, özel bir çıkar için kullanılmam demek. Bu bir istismar.” Hakim ortak şirketin varlıklarına kendi malı diye bakıyor. “Şirketin sahipleri şirketin mal varlığının ortağı değildirler” bilinci yok. Ticaret kanunumuz bile böyle bir ifade içeriyor. Tamamen çağ dışı. Şirket ortağı olarak şirket üzerindeki hakkınız sadece o şirketin likidite edilmesi halinde kalan mal varlığının ortağı olmanız anlamına gelir. Onun dışında mülkiyet hakkınız pay sahibi olmaktan kaynaklanan oy kullanma ve temettü hakkından öteye gidemez. Şirketin sahibinin şirketin mal varlığının ortağı olmadığı fikrinin anlatılması bizim gibi ülkelerde nasıl yapılır bilemiyorum Şirketin mal varlığı şirkettir ve tüm hissedarların çıkarları için kullanılmak üzere yöneticilere emanet edilir.

Burada da önemli olan denetim mekanizmalarının şirketin etkin biçimde çalışmasını engellemeyecek şekilde oluşturulmasıdır. Türkiye’deki problem bu.

Bunun bir de tarihsel sebebi de var: Azınlık hissedarlarının hakkının korunmaması demek, çoğunluk hissedarlarının haklarının korunduğu anlamına gelmiyor. Aslında biz hakşim yada azınlık hissedar haklarının yasalarla gövence altına alınmadığı bir ülkeden söz ediyoruz. Diyelim ki hakim hissedarlar karar verdiler, hiçbir şeye karışmıyorlar, yönetim kuruluna profesyonel yöneticileri getirdiler. Bu yöneticilerin istismarı durumunda hakkınızı arayacak etkin bir mekanizma Türkiye’de mevcut değil. Yasalar ve düzenlemeler var ama bunların yaptırımları yok, yaptırımı olsa bile onun profesyonel kadroları yok. Türkiye’deki problem biraz da mülkiyet yapısındaki konsantrasyondan kaynaklanıyor.

Prof. Dr. Çelik Kurtoğlu: Kurumsal yönetim mekanizmalarının yerleştirilmesi büyük hissedarın da menfaatindedir ve kendisinin de yönetim mükellefiyetinden kurtulması gerekir.

Dr. Melsa Ararat: Büyük ve karlı bir şirketin hissedarıysanız sabahtan akşama kadar çalışmak istemeyebilirsiniz. Keyfinize bakın, hayatınızı yaşayın, iyi şeyler yapın. İki noktayı da gözden kaçırmamak gerekir: Yasaların kimsenin mülkiyet hakkını iyi korumadığı durumda tasarruflar ekonomiye akmaz, ikincisi hakim pozisyonlar kullanarak elde edilen özel çıkarlar yaratılan değer ekonomiyeye dönmelerini engeller. Bunun da ölçülmesi çok basit; şirketlerin oy hakkı olmayan hisselerinin değeriyle oy hakkı olan hisselerinin değerini karşılaştırdığımızda (ki bu ‘ benefits of private control’ olarak geçiyor literatürde), bu oran ne kadar yüksekse, değer hortumlanması olasılığı da o kadar çoktur. Türkiye’deki farklılık korkunç boyutlarda, beş misli. Oy hakkı olmayan 1 ise, oy hakkı olanın değeri 5. Demek ki kontrol etmekle elde ettiğiniz çıkar, kontrol etmeyip sadece temettü olarak aldığınıza paraya karşılık o kadar yüksek ki bu fark oluşuyor. Büyük ölçüde değer, bir şekilde şirketin dışına hortumlanıyor.

Prof. Dr. Çelik Kurtoğlu: Şirketin sahibi kendisini yönetimle de mükellef kılıyor diyoruz. İşin bir başka boyutu da var. Şirketin sahibi bir girişimcidir, işadamıdır. Girişimcinin özelliği nedir? İyi bir yere yatırımını yapar, iyi yönetimini sağlar, ondan sonra da hissesinin bir bölümünü satar, yani “çıkış” hakkını kullanır. Sahibin şirketteki mülkiyet hakkına son

vermesinin ya da azaltmasının olmazsa olmaz bir şartı da şirketteki menfaatinin korunmasını garantiye almaktır. Bu yüzden kurumsal yönetim mekanizmasının kurulmasına da kendisinin önyak olması lazımdır ki o parasıyla da başka bir yere yatırım yapması mümkün olacaktır. Gerçek bir kapitalist ekonomiden söz ediyorsak yapılan diğer yatırımlar için de kurumsal yönetim mekanizmaları gerekli olacaktır.

Dr. Melsa Ararat: Her yatırım esasında bir risk taşıyor. Riski bölüştürmek sermaye sahibinin çıkarına, bunu bölüştürmeyip X şirketinde yüzde 80 oranında tuttuğunuzda risklere çok daha fazla açık durumdasınız demektir.

Özlem Hasdemir: Türkiye açısından baktığımızda kurumsal yönetimin bu kadar gündemde olmasının bir nedeni de kanun koyucu ve düzenleyici otoritelerin şirketlerden önce davranarak kavramı ilişkin belirli düzenlemeleri yapmış olmalarıdır. Türkiye'deki şirketlerin büyük çoğunluğu aile şirketi yapısında olduğu için büyük ortaklar kontrolden vazgeçmeyi pek düşünmüyorlar. Bunun nedenlerine baktığımızda yönetimin monitör etme yani izleme konusunda yeterli kaynakların elinde olmamasının da önemli bir etkisi olduğu kanısındayım. Gerçekten şirketin performansını monitör edebilecek araçlara sahip olsalar belki çok daha rahat bir şekilde bunu bırakacaklar. Kontrol sistemlerinin ve risk yönetiminin olmaması, ne olup bittiğini bilememe duygusu nedeniyle kendi koydukları sermayeyi koruma adına belki de içgüdüsel bir tavırla bu şekilde davranıyorlar. Bu bakımdan kurumsal yönetim eğer iyi anlatılırsa onlar için de önemli bir araç olduğu anlaşılacaktır. Bu anlamda da hepimize görev düşüyor. Bir anlamda şanslıyız, çünkü İMKB, SPK bu konuda en azından birtakım adımlar attılar. Umarım bu adımlar geri püskürtülmez ve devamı gelir.

Dr. Cüneyt Sezgin: Hep özel sektör ve ortaklık ilişkisinden söz ediyoruz ama bana sanki sorun biraz daha derinlerdeymiş gibi geliyor. Mesela kamuda o kadar düzenlemelerin yapıldığı yerde ne kadar kontrol mekanizması var? Türkiye gibi ekonominin büyük bölümüne hükmeden kamu yapıyor mu ki hakim ortakların bu konudaki zaaflarından söz ediyoruz. Ayrıca sivil toplum örgütleri Türkiye'de acaba gerçekten ne kadar kurumsal yönetim ilkelerinden haberdar ve buna göre çalışıyorlar?

Ali Kamil Uzun: Sahip oldukları, kullandıkları kaynaklar açısından bakıldığında Kamu ve Sivil Toplum Kuruluşlarının kurumsal yönetim ilkelerine uyumu çok büyük önem taşımakta, ancak sonuçlara bakıldığında ciddi zaafiyetler görülmektedir. Özellikle toplumsal katılımcılık, demokratikleşme konusunda önemli bir işleve sahip STK'larında kurumsal yönetim zaafiyetinden söz etmek kabul edilebilir bir durum değil. Aynı durum siyasi partiler ve spor kulüpleri için de geçerli. STK'ları toplumun kalite çemberleri olarak örnek uygulamaları ile öncü, yol gösterici olmak durumunda. Kamunun elinde bulundurduğu düzenleyici otorite rolü, STK'nın değişimin temsilcisi olma konusunda üstlendiği rol dikkate alındığında her iki kesimin kurumsal yönetim konusunda yaygın örnek uygulamalara sahip olamayışı çelişik bir durumu ifade etse de nedenlerine bakıldığında yönetim gücünden, otoritesinden kolay vazgeçilemediğini görüyoruz. Söz konusu güç, varlık nedeni, kimlik nedeni olarak asıl amacı aşılıyor. Şeffaflık, açıklık, hesap verme kavramları uygulaması olmayan sözde kavramlar olarak kalıyor. Öte yandan kurumsal yönetim ilkeleri konusunda örnek uygulamaları başlatanlarında desteklenmediğini, ödüllendirilmediğini, gerekli ilgiyi görmediklerini, bu nedenle diğerlerine göre rekabette haksızlığa maruz kaldıklarını görüyoruz. Ülkemizde her yeni düzenleme sonrası ilk aklı gelen soru "Uygulamamanın cezası nedir?" oluyor. "Uygulamamanın bize sağladığı yarar nedir?" sorusu nedense akla gelmiyor. Yaklaşım bu olunca da akibetimiz hep birlikte sıkıntıları paylaşmak oluyor. Ülkemiz son beş yılda yaşadığı doğal afetler ve ekonomik krizlerden ders çıkarmak zorunda. Bu nedenle kurumsal yönetim

ilkeleri çerçevesinde yapılan düzenlemeleri artık ciddiye almak zorundayız. Yaşadıklarımız geleceğimiz için eski alışkanlıklarımızı sürdürme şansını artık bizlere vermiyor.

Prof. Dr. Çelik Kurtoğlu: Denetim Komiteleri yönetim kurulundan seçilecek üç üyeden oluşur. Hatta ilkelerde denetim kurullarının başkanı ve çoğunluğunun bağımsızlardan oluşması yönünde ifade vardır. Bağımsızlığın dışında bir de kültür meselesi vardır. Bağımsız olarak yönetim kurullarına seçilenler eski bakan, eski orgeneral gibi Ankara'yla ilişkileri kuvvetli olabilecek isimlerdir. Bu bana göre şirketin kendini ayağından vurması demektir. Onlardan artık bir menfaatleri olmadığını, kendi menfaatlerini kendilerinin kurtaracağını anlamaları gerekir.

Bu arada bir sorum var; kurumsal yönetim olayına nazlı bakanlar daha çok malın sahibi mi yoksa bunun içinde profesyoneller de var mı? Çünkü kimi profesyoneller de "Zaten patrona hesap veriyorum" diyerek içerdeki bilgiyi saklamayı tercih ediyorlar. Bu yüzden sadece malın sahibi üzerine yüklenmemek lazım.

Ali Kamil Uzun: Keşke yanıldığımızı söyleyebilseydim. Sadece patronlar değil, üst düzey profesyoneller de bu günahı paylaşıyor. Çünkü sonuçta o da ortadaki çıkarın bir parçası ve bu çıkarını bu tür düzenlemelerle bozmak istemiyor. Türkiye'de denetimin özellikle de iç denetimin gelişimi konusunda bizim de en büyük sıkıntımız bu.

Dr. Cüneyt Sezgin: Sorunlar böyle ama her şeye rağmen gitmemiz gereken bir yol olduğunu düşünüyorum. Aklın ve piyasa koşullarının, Türkiye'nin dünya ile bütünleşmesinin de dayattığı bazı şeyler de olmalı. Geleceğe dönük olarak pozitif bakabilir miyiz? Neler beklemeliyiz?

Prof. Dr. Çelik Kurtoğlu: Türkiye'de geçen kasım ayından beri bir beklentimiz var. Sermaye Piyasa Kurulu ilkeleri ilan etmesinin ardından tebliği de çıkardı. İMKB'de bir endeks oluşturularak uygulamaya geçirilmesi gerekiyordu. Uygulama olmadığı zaman, sonuç alınmaz, ikincisi kontrolü yapanlar gözünde "ya bunlar yaptılar ama arkası gelmedi, dolayısıyla beni ilgilendirmiyor" düşüncesini uyandırır. Tebliğden sonra 7 ay geçti ama devamı gelmedi. SPK yakın bir zamanda yeni halka arz şartlarını açıkladı ama kurumsal yönetimle ilgili bir ifade yoktu. Bu durumda SPK'nın biraz daha zorlayıcı olması gerekiyor. Aksi halde kurumsal yönetim anlamında itibar kaybı oluyor.

İkinci olarak şu anda Melsa Hanım'ın da içinde olduğu Kurumsal Yönetim Forumu var. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin eğitimi gibi birtakım projeleri var ki bu heyecanla beklenen bir proje.

Üçüncü olarak eğer kurumsal yönetim mekanizmalarını kurmazsanız orta vadede piyasa sizi döver. Türkiye'ye doğrudan yabancı sermaye gelmiyor deniyor. Böyle bir piyasaya bu kadar yabancı sermaye gelmesi şaşırtıcı değil. Macaristan'a yılda 8 milyar dolar, Çin'e günde 1-2 milyar dolar giriyor, Türkiye'ye senede 1 milyar dolar giriyor. Bundan daha güzel bir gösterge olabilir mi?

Dr. Melsa Ararat: Bizim gibi ülkelerde dış etkenler çok daha önemli. Bizim kendi kendimizi iç dinamiklerimizle değiştirecek bir geleneğimiz yok diye düşünüyorum. Türkiye'deki gelişmelerin büyük ölçüde dış dinamikler tarafından gerçekleştirileceği kamısındayım. Önümüzde küreselleşmeyle gelen bir piyasa baskısı var. Pazar iyi çalışmayan şirketleri devre dışı bırakıyor. Bugüne kadar gelişmek için gerekli olan para da devletle işveren arasında kurulan birtakım mekanizmalarla sağlanıyordu. Devlette para kalmadı, deniz bitti. Diğer taraftan bankalar kanalıyla alınan hisseler devlet garantisinde olduğu için bankalar bir ölçüde şirketlerin finansman ihtiyacını karşılıyordu. Şimdi artık şirketler büyümek ve rekabet



edebilmek için yatırım yapmak zorundalar, büyümeseler bile hayatta kalmak için yatırım yapmak zorundalar. Bu yatırımları karşılayacak finansmanı nereden bulacaklarını bilemiyorlar. Bankalar yüzde 90 devlette, sanayiye kredi giremiyor, gelen para çok pahalı, sermayedar artık kendi parasını koymuyor. Geriye ne kalıyor ki? Demek ki halka açık olmak ve hisse değeri önemli bir avantaj olarak görülmeye başlayacak. Şirketler sermaye piyasalarındaki değerlerinin ve halka açık olmanın önemini yavaş yavaş hissetmeye başladılar. Bu bilinci geliştirmeyenler de piyasadan çıkacak. Birincisi budur. İkincisi devletin üzerinde AB ile entegrasyon süreci sebebiyle çok ciddi bir baskı var. Üçüncüsü finans sektörünün temeli olan bankaları etkinleştirecek kurallar hem yeni bankacılık yasası ile hem de 2006 itibarıyla uygulamaya başlanacak olan Basel II ile geliyor. Siz ya bu küresel piyasaların bir parçasısınız ya da Irak, İranksınız. Türkiye tercihini ilki üzerinden yapmıştır. Bunlar istesenez de istemesenez de sizi yavaş yavaş kendileriyle uyumlu hale getirmeye çalışacaklar. Bunun alternatifini savunan ciddi etkinlikte bir politik güç olmadığı için Türkiye'nin önünde ciddi bir şans olduğunu düşünüyorum. Unutmamak gerekir ki, finans piyasalarını ve bankaları etkinleştirmeden şirketleri etkinleştiremezsiniz. Oradaki gelişmeleri bence olumlu gidiyor. Bu gelişmeler sonuç olarak şirketleri etkileyecektir.

İçerde ne oluyor diye bakarsak; Demokratikleşme ve birey olma bilincinin ortaya çıkmasıyla örtüşecek bir süreç yaşanıyor. Bu süreçte maalesef çok hızlı gitmiyoruz. Araştırmalara baktığımızda Türk insanı güce tapan, güçle arasına mesafe koyan, ait olduğu küçük topluluğun (GS, FB kulüpleri, Erzincanlılar Derneği gibi), içinde aykırı ses çıkartmamaya özen götüren bir kültürel boyutumuz var. Birey olarak var olmayı biraz da derin devletimiz sayesinde kültürümüzün bir parçası haline getirememiş durumdayız. Benim gördüğüm çok önemli bir gelişme derin devletimiz yavaş yavaş sığlaşmaya başlıyor. Bu bence Türkiye'nin başına gelebilecek en güzel şey. Bununla birlikte birey olma bilincimizin ki bu Avrupa ve dünyayla olan ilişkilerimizin niteliğini de ortaya çıkaracaktır, sivil seslerimizi artıracak ve sivil seslerimizin de çoksesliliğine yol açacağını düşünüyorum. Bu sorunlar şirketlerde ve sivil toplum örgütlerinde de var. Konuyla ilgisi olmayan ama benim çok önemsendiğim bir konu: STK veya kamu yararına vakıflar yasalar tarafından kamu yararına faaliyet gösterdiği tescillenmiş organizasyonel yapılarıdır. Özüne baktığımız zaman bunların tıpkı halka açık şirketler gibi kamuya açıklama yapma yükümlülükleri olması gerekir.

Prof. Dr. Çelik Kurtoğlu: Bizim vatandaşlık hissemizi emanet ettiğiniz kurum şirket değil ama TBMM'dir. "Kendi hiyerarşisi içinde vatandaşın ve ülkenin menfaatine uygun şekilde hizmet edeceksin", işte bu da kodudur. TBMM yaşayan bir mekanizma ve kendi kendini denetleme iradesinin ortaya konması gerekiyor. Danıştay ve Sayıştay gibi kurumlardan söz etmiyoruz. Kurumsal yönetimin tarifini bir kez daha hatırlatmakta fayda var: Dar anlamda menfaat üretmem, geniş anlamıyla da bütün sosyal paydaşları tatmin etmem lazım. Bunlara her şeyden önce parlamentonun, sonra kamunun, kulüplerin, şirketlerin uyması lazım.

Ali Kamil Uzun: Kültürümüzün tarihsel köklerine baktığımızda devşirme bir kültürden sözedebiliriz. Bu da oportünist bir kültürü ortaya çıkarıyor. Yaşadığımız topraklar çeşitli kültürlerle köprü oluşturmuş. Bu nedenle altyapıda yeterli yetkinliğe ulaşmadan üst yapıda değişimleri kabullenme esnekliğimiz çok yüksek.

Prof. Dr. Çelik Kurtoğlu: Günlük gazeteler bir ikisi hariç farklı değil. Medyada korkunç bir kalitesizlik var. Acı olan giderek bunun derinleşmesi.

Dr. Melsa Ararat: Finansal sektörün iyi çalışması ekonomi için çok önemli bir faktör, üst yapı açısından da en önemlisi konulardan birisi bağımsız ve çok sesli bir medyanın varolmasıdır. Biz orada da sınıfta kalıyoruz.

Ali Kamil Uzun: Daha önce sözünü ettiğim kültürel çeşitliliği yeniliklere açık olma konusunda bir avantaj olarak görüyorum.

Türkiye’de şirketlerin kurumsal gelişimlerini değerlendirdiğimizde kurumsallıkta finans sektörünün daha gelişmiş olduğunu ve kurumsal yönetim konusunda öncülük yapabileceğini görüyoruz. Kamu ve STK’nın da kurumsal yönetimin toplumsal yaygınlık kazanmasında önemli rolü vardır. Kurumsal Yönetim İndeksi, Etik İndeks, Sertifikasyon, vb uygulamalar gelişim için gerekli düzenlemeler olacaktır Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği ve Kurumsal Yönetim Forumu’na bu konuda sorumluluklar düşüyor.

Dr. Cüneyt Sezgin: O zaman son tura geçmeden önce bir soru atmak istiyorum ortaya. Çok yüksek oranda kayıt dışı olan bir ekonomide acaba kurumsal yönetim yerleşebilir mi? Toplumun çıkarını kim, neyi kullanarak ve denetleyerek takip edecek, kimler bu çıkarı paydaşlara nasıl dağıtacak? Bu benim Türkiye ile ilgili en ciddi karamsarlığım aynı zamanda.

Dr. Melsa Ararat: Kayıt dışılık, rekabette verimlilik dışındaki yöntemlerle avantaj sağlama stratejisi olarak değerlendirilebilir. Burada yığınla yapılacak şeyler var ama bizde hiçkimse bir şeyin başını çekmek istemez. Bir sektörde öncü bir şirket çıksa ve dese ki, bu sektördeki tüm şirketler karar alıyoruz ve hiçbir şekilde kayıt dışı işlem yapmayacağız, zincirin bir yerinden başlasanız bütün zincir gider. Yapamazsınız başka türlü. Zincirin bir yerinde bunu başlattığınızda aşağıya ve yukarıya doğru gidecektir.

Dr. Cüneyt Sezgin: İşin bir de denetim boyutu var. Bu konuya da denetçilerle başlayalım. Sizler denetçilerin rolünü nasıl görüyorsunuz? Denetçiler nasıl etkilenecekler?

Özlem Hasdemir: Kurumsal denetim ilkelerinin yapılanması konusunda herhalde en hevesli kesim iç denetçiler. Ben ilk kurumsal denetimle ilgili çalışmalardan haberim olduğundan itibaren son derece mutlu oldum. Çünkü denetçi olarak karşılaştığımız pek çok zorlukların kurumsal yönetim ilkeleriyle aşılabildiğini görüyoruz. Nasıl olmalı? Bir kere bir denetim komitesi oluşturması ve denetim komitesinin etkin olabilmesi için içeride mutlaka etkin bir iç denetim sistemi kurulmalı.

Burada iç denetçiler için çok da büyük bir risk var. Eğer iç denetim mekanizması olarak yeteneklerinizi, birikimlerinizi artırmaz, şirketin işini bilmez ve içinde bulunduğu ortamı tanımazsanız getirdiğiniz önerilerde ve yaptığınız danışmanlık şirkete değer katamayacağınızdan etkisiz hale gelecektir. Bu yüzdendir ki şirket yönetimindeki rolünün önemi sürekli artan iç denetim departmanına ciddi bir sorumluluk yüklenmektedir. İç Denetim Enstitüsü olarak veya bu mesleğe gönül vermiş kişiler olarak bizim üzerimize çok büyük sorumluluklar düşüyor. Biz de kurumsal yönetimle ilgili iki yıl önce bir kongre yaptık. Tüm üyelerimize uluslararası standartlarda yetkinlikler sağlama yolunda çalışmalar yapacağız. Denetçilerin sertifikasyonu projesi bunun bir parçası. Diğer bir proje iç denetim departmanlarının sertifikasyonu.

Ali Kamil Uzun: Kurumsal yönetimde denetimin rolünün de değiştiğini görüyoruz. İşlem odaklı, tek başına, tespiti yönelik, reaktif geleneksel denetim anlayışı, süreç odaklı, katma değer sağlayan, proaktif, stratejik bir role dönüşüyor. Süreçlerin etkinliği ve verimliliği denetimin odak noktasını oluşturuyor. Türkiye’de de BDDK, SPK düzenlemeleri, Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile getirilen düzenlemelere bakıldığında bu anlayışın

uygulamaya taşındığını görüyoruz. Risk Yönetimi, İç Kontrol Sistemi, Denetim Komiteleri ile ilgili düzenlemeler denetimin uluslararası standartlarda ülkemizde yapılması konusunda önemli adımları oluşturuyor. Bu gelişmelerin sonuç yaratabilmesi için mesleki sertifikasyon, etik kodlara uyum gibi konular önem kazanıyor. Türkiye İç Denetim Enstitüsü'nün bu konuda başlatmış olduğu çalışmalarını değerlendirmek gerekiyor. TİDE çalışmaları ile konuya ilişkin düzenlemeler konusunda ulusal referans kaynağı olarak değerlendirilmelidir. 1995 yılından bu yana ülkemizde mesleki standartlar ve sertifikasyon, eğitim, ulusal ve uluslararası kongre çalışmaları bulunan mesleki bir organizasyon olan TİDE, aynı zamanda uluslararası meslek organizasyonları IIA ve ECIIA'nın de üyesidir. Mesleğin profesyonelleri ve düzenleyici otoritelerin TİDE ile olan işbirliği geliştirilmelidir. Ayrıca, Kurumsal Yönetim konusunda TİDE, Kurumsal Yönetim Forumu, Risk Yöneticileri Derneği, Bağımsız Dış Denetim Derneği gibi kuruluşların ortak bir platform oluşturmalarının çok yararlı ve gerekli olduğunu düşünüyorum.

Dr. Melsa Ararat: İç denetim şirketin değer yaratması ve varlıkları kullananların hesap vermesi açısından son derece önemli bir rol oynuyor. İç denetim komitelerinin kalitesi bence oradaki insanların ve şirketlerin kalitesiyle doğrudan orantılı. Umarım bir gün bunu ampirik olarak da ispatlama şansımız olur. Eğer bir şirketin iç denetim komiteleri iyi çalışıyorsa o şirketin kârlılığı da o kadar yüksektir gibi. Ama iç denetim fonksiyonunun da etkin bir hale gelmesi için bence yönetim kurullarının denetim komitelerinin işlerlik kazanması gerekli. Bunu yaparken bir handikapımız var: profesyonel yönetim kurulu ya da profesyonel yönetici sınıfımız yeni yeni oluşuyor. Bunun üstesinden gelebilmek için biraz risk almak gerekecek ve bunu da hissedarlar almak zorunda. Yönetimin atadığı, ailenin koalisyon ortağı değil, hakikaten yaptıklarının hesabını veren ama işini yaparken de nasıl yapacağına çok da fazla kısılmayan profesyonellekle ortaya çıkma iradesini gösteren yöneticilere ihtiyaç var. Bu konudaki iş gücü pazarımız henüz zayıf.

Dr. Cüneyt Sezgin: Gelenek olduğu üzere, son sözlerinizi alalım lütfen.

Özlem Hasdemir: Denetim komiteleriyle ilgili olarak eklemek istediğim bir cümle var. İç denetçilerin kariyer planlamalarına baktığımızda denetim komiteleri için çok iyi birer aday olduklarını ve kendilerini bu yönde hazırlamaları gerektiğini hatırlatmak istiyorum. Yönetim kurullarının denetim komitelerine kendilerini hazırlasınlar ve bu yönde yetkinliklerini artırma yolunda çalışmalar yapsınlar.

Ali Kamil Uzun: Profesyonel yönetimde var olan "Chief Executive Officer" (CEO) gibi profesyonel denetimde de "Chief Audit Executive" (CAE) kavramına dikkat çekmek istiyorum. Denetim mesleğinde üst seviyede bir pozisyon olan CAE, bilgi ve deneyim birikiminin, profesyonel olgunluğun ifadesi olarak yönetim kurulu seviyesinde bağımsız profesyonelliğe geçiş için önemli bir kariyer adımını oluşturuyor. Denetçiler her zaman ülkemizde orta ve üst kademe yönetim için önemli bir kaynak olarak değerlendirilmiş, bu yaklaşım üst seviyede denetim profesyoneli yetişmesini olumsuz etkilemiştir. Bu nedenle Ülkemizde kurumsal yönetimin gelişiminde üst seviyede denetim profesyoneli yetişmesini de teşvik etmek gerekiyor. Meslektaşlarıma geleceğe yönelik bu kariyer fırsatını düşünerek kendilerini çok yönlü olarak geliştirmelerini öneriyorum.

Prof. Dr. Çelik Kurtoğlu: Şirketlerin büyümesi çerçevesinde olaya baktığımızda eğer yapı taşları böyle dizilirse sağlıklı bir büyüme yaşanabilir, şirketlerdeki yatırımcılar kendi kozlarını çok daha rahat oynayabilir ve serbest olurlar. Bunun çok önemli olduğunu düşünüyorum. Şirketteki yatırımcılar kendi servetlerinin esiri olmadıklarını bilakis en başta servetlerini inşa

ederken kullandıkları girişimci kabiliyetlerini, binaleyn kullanmaya sahip olduklarını görecekler. Dediğiniz gibi denetim mekanizmaları doğal olarak çalışır bu da kurumsal yönetim mekanizmalarının iyi inşa edilmesinin önünü açar.

Dr. Cüneyt Sezgin: Kurumsal yönetim kavramıyla ilgili farklı perspektifler sunan konuşmacılarımıza teşekkür ediyorum.