



Fikret Sebilcioğlu
CFE, CPA, TRACE Anti-Bribery
Specialist
Cerebra CPAs & Advisors,
Yönetici Ortak

DEĞİŞEN DÜNYADA KURUMSAL YÖNETİMİN DEĞİŞMEYEN DİŞLİLERİ: ETİK VE UYUM

Akul almaz bir hızla sürekli değişen iş dünyasının belki de değişmeyen en kritik gerçekleri “iş etiği, uyum ve dürüstlük”, kurumsal yönetim uygulamalarının tam merkezinde yer alıyor. Değişime bu kadar ayak uydurmamız gerektiğini düşünürken bizi bu konularda “muhafazakâr” yapan (veya yapması gereken) şey nedir? Fikret Sebilcioğlu “etik ve uyum” konusunda önemli hususlara değindiği yazısını Kurumsal Yönetim Dergisi için kaleme aldı.

Kurumsal yönetim bir kurumun tüm paydaşları ile olan ilişkilerini, eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde yürütülmesini sağlayan bir yönetim biçimi. Çoğu zaman ağızımızdan hiç düşürmediğimiz bu yönetim şeklinin kurumların geleceği için bir ihtiyaç olduğunun hepimiz farkındayız. Peki bu ihtiyacın nasıl ortaya çıktığını hiç düşündünüz mü? İhtiyacın nasıl oluştuğunu ve ne olduğunu anlamak, bu yönetim felsefesini hayata geçirirken kullanılan ilkeleri ve araçları daha iyi anlamamıza yardımcı olurken, diğer taraftan içinde bulunduğumuz coğrafyada en sık karşılan hastalık olan “miş” gibi yapmanın aslında uzun vadede kurumlara hiçbir fayda sağlamayacağına da gösterir.

Kısaca kurumsal yönetim ihtiyacının nasıl doğduğunu hatırlayalım. Şirketler büyüdü, tek ortaklı yapılardan çok ortaklı yapılara geçti ve sermaye büyüdü. Şirketler büyüdükçe çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, çalıştığı bankalar ve hesap verdiği kanun koyucuların sayısı arttı. Şirketin sahipleri arttıkça, diğer bir deyişle mülkiyet yapısı dağıldıkça, bir problem ortaya çıkmaya başladı. Zira şirketin sahipleri ile yönetenlerin (yani kontrol edenlerin) artık aynı kişiler olması imkansızlaşmaya başladı ve gerçekte şirketin sahibi olmasa da geniş yetkilere sahip, bir anlamda “patron” gibi hareket eden bir güç ortaya çıkmaya başladı: “CEO”. Bu bir nefeste anlattığım durum tabii ki uzun bir zaman diliminde, farklı kültürlerde ve coğrafyalarda farklı şekillerde gelişti ve gelişmeye devam ediyor. Bir tarafta şirketin sahipleri ile artan di-

ğer menfaat sahipleri, bir tarafta ise şirketi yöneten ve şirket ile ilgili her türlü bilgiye sahip olan başka bir taraf ortaya çıktı. Bu asimetrik bilgi avantajının menfaat sahipleri aleyhine kullanılması için mekanizmalara ihtiyaç vardı. İşte bu değişim yavaş yavaş kurumsal yönetimin ana kolonları olan, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik kavramlarının tetikleyicisi oldu ve kendi araçlarını yaratmaya başladı.

Olayın bir boyutu böyleyken diğer bir boyutundan da bahsetmek gerekiyor. O da mülkiyet yapısının dağılmadığı ancak bazı nedenler ile hakim ortağın yanında küçük ortakların olduğu şirketler. Bahsettiğimiz ilk durum sermayenin derinleştiği büyük ve uluslararası şirketlerde kendini gösterirken, diğer durum ise bizlerin yabancı olmadığı genelde aile üyelerinin azlık hakkına sahip olduğu ve hakim bir ortak tarafından yönetilen patron şirketlerinde kendini göstermektedir.

İşte bu iki uç durum arasında bir skala düşünürseniz bir ucunda sahiplik ile kontrol ayrımını ve buna bağlı denetim riskini, diğer ucunda ise hakim ortağın yoğun kontrolü neticesinde azlık haklarının ihlali riskinin ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

Bahsi geçen skalanın tümünde şiddeti ve zorlukları değişse de sahiplik ve yönetimden kaynaklanacak sorunların muhtemel olduğunun farkında mısınız? Bu muhtemel sorunların ilacı kurumsal yönetim ilkelerinin “orantılı” bir şekilde uygulanması, ancak sizce bu sorunun kökeninde ne var? Sorunun cevabının bu makalenin içinde saklı olduğunu

söyleyerek OECD’nin Kurumsal Yönetim ilkelerinde “etik ve uyum”a ilişkin neler söylenmiş kısaca göz atalım:

YÖNETİM KURULUNUN YÜKSEK ETİK STANDARTLARI UYGULAMASI VE TÜM TARAFLARIN MENFAATLERİNİ GÖZETMESİ

Yönetim kurulu, sadece kendi eylemleri ile değil aynı zamanda kilit yöneticilerin görevlendirilmesi ve gözetimi ile genel olarak şirket yönetiminde etik ortamın yaratılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Yüksek etik standartları, sadece günlük faaliyetlerde değil aynı zamanda uzun vadeli taahhütlere ilişkin olarak da şirketin uzun dönemde menfaatine olup şirketi daha muteber ve güvenilir hale getirmektedir. Yönetim kurulunun amaçlarının daha açık ve işlevsel olması



“Kanunlara uyum” her şirket için bir zorunluluk ve

kırmızı çizgi iken, “etik davranış kuralları” ile şirketlerde bu çizginin ötesine geçen dürüst iş yapma kültürünün teşvik edildiği bir ortamın oluşturulması amaçlanmaktadır.



için, “etik davranış kurallarına” dayanan şirket kuralları geliştirmeyi ve bu kuralları tüm şirkete bildirilmeyi faydalı bulmaktadır.

Etik davranış kuralları şirketlerde çelişkili konularda iş kararları ile ilgili muhahemenin yapılabilmesine ilişkin bir çerçeve oluşturur. Etik davranış kuralları asgari düzeyde şahsi menfaatler ile şirket menfaatlerinin kesiştiği noktalarda nasıl davranılacağına ilişkin açık sınırlandırmalar koymalıdır. “Kanunlara uyum” her şirket için bir zorunluluk ve kırmızı çizgi iken, “etik davranış kuralları” ile şirketlerde bu çizginin ötesine geçen dürüst iş yapma kültürünün teşvik edildiği bir ortamın oluşturulması amaçlanmaktadır.

İHBAR MEKANİZMASI VE MİSİLLEME YAPMAMA POLİTİKALARI

Etik ve yasal olmayan uygulamalar sadece şirketin menfaat sahiplerinin haklarını ihlal etmez, aynı zamanda şirkete ve ortaklarına itibar yönünden zarar verir ve beklenmedik finansal yükümlülükler ortaya çıkarabilir. Bu nedenle ihbar mekanizması ve misilleme yapmama politikaları oluşturulmalıdır.

Şirket çalışanları ve diğer tüm menfaat sahiplerinin karşılaştıkları etik veya yasal olmayan uygulamaları özgür ve kolay bir şekilde şirket yönetim kuruluna ve/veya ilgili kamu kuruluşuna bildirmelerini sağlayacak bir ortam oluşturulmalıdır.

ETİK AÇIKLAMA (DISCLOSURE)

UYGULAMALARI VE ŞEFFAFLIK

Gerçek şeffaflığı teşvik eden güçlü bir açıklama politikası, şirketlerin ortakları ve menfaat sahipleri tarafından izlenebilmesinin kritik bir unsurudur. Maksatlı bir şekilde yetersiz, zayıf ve şeffaf olmayan açıklamalar, etik olmayan davranışlara ve bunu sonucunda piyasada güven kaybına ve hem şirket hem de tüm piyasada büyük maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olabilir.

İŞ ETİĞİNE İLİŞKİN UYGULAMALARIN AÇIKLANMASI

Şirketler ticari amaçlarına ek olarak, iş etiği, çevresel ve şirket için önemli olması halinde sosyal meseleler, insan hakları



ve diğer kamu politikası taahhütleri ile ilgili politika ve performanslarını kamuya açıklamaya teşvik edilmektedir. Bu gibi bilgiler bazı yatırımcılar ve menfaat sahipleri için şirketler ve içinde buldukları iş çevresi arasındaki ilişkiyi değerlendirmeleri açısından önemlidir.

ÇIKAR ÇATIŞMALARI

Kurumsal yönetim ilkelerinin sağlıklı uygulanabilmesi için çıkar çatışması alanlarının adil bir şekilde yönetilmesi ve açıklanması gerekmektedir. Çıkar çatışması riski birçok alanda kendini gösterebilir. Örneğin; grup şirketleri arasında yapılan işlemler çıkar çatışmalarından dolayı, özellikle de hakim ortaklı yapılarda susistimal edilmeye açık alanlardır. Burada önemli olan bu işlemlerin yasaklanması değil, doğası gereği çıkar çatışması riski taşıyan bu işlemlerin uygun bir şekilde yönetilmesi, gözetimi ve şeffaf bir şekilde açıklanmasıdır.

Yukarıda OECD Kurumsal Yönetim ilkelerinde etik ve uyum konusunda belirtilen önemli hususlara değinmeye çalıştım.

Şimdi yukarıda bahsettiğim problemler ve zorluklar yumağı potansiyeli taşıyan skalaya dönelim. Kurumsal yönetim ilkeleri ve uygulamaları genel olarak şirketler hukuku, menkul kıymetler hukuku, muhasebe ve denetim standartları, iflas hukuku, sözleşme hukuku, iş hukuku ve vergi hukuku gibi çeşitli hukuki alanlardan etkilenmektedirler. Şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları ayrıca insan hakları ve çevre hukukundan da etkilenmektedir. Bu kanunlar farklı piyasalarda farklı etkiler altında sürekli değişim gösterirken ve tüm menfaat sahipleri

ri bu kanunları anlayıp uyum sağlamaya çalışırken, Kurumsal yönetim ilkelerinin etik davranış kurallarına referans vermesi ve bu kuralların kanunlara uyumun ötesinde inisiyatifler olduğunu söylemesinin anlamı nedir?

Tüm menfaat sahipleri ile birlikte içinde yaşamak istediğimiz “iyi” bir iş ortamının tek anahtarı “güven”dir. Ticari başarılar güvenin yanında ancak kısa süreli mutluluklar olabilir. Güven, iş etiğinin önemsendiği “dürüst” iş yapılan ortamlarda oluşur ve kök salar. Dürüstlük bir şirket ile tüm menfaat sahiplerini birbirine bağlayan bir tutkal gibidir, eğer zedelenirse ilişkiler paramparça olur. Bir daha da kolay kolay yapışmaz.

Her şeyin akıl almaz bir hızla değiştiği ve iş etiği & dürüstlük adına iyi bir sınav vermediğimiz bu coğrafyada kurumsal yönetim ve etik & uyum kavramları ve uygulamaları hiç olmadığı kadar önemli bir hal almıştır.

İş etiğinin olmadığı bir ortamda kurumsal yönetim ilkelerini uygulamak sizce neye benzer?

“ Her şeyin akıl almaz bir hızla değiştiği ve iş etiği & dürüstlük

adına iyi bir sınav vermediğimiz bu coğrafyada kurumsal yönetim ve etik & uyum kavramları ve uygulamaları hiç olmadığı kadar önemli bir hal almıştır.