

1	P-2.1.2	Ewan McCulloch	
2	P-2.1.3	Andrew Chambers	YÖNETİM KURULUNUN ETKİNLİĞİNİN ARTTIRILMASI
3	P-2.1.3	Paul Meiklejohn	Şirket Kurullarının Omurgasını Oluşturmak
4	P-2.1.5	David McDonnell	
5	P.2.1.5	Doğan Cansızlar	
6	P-2.1.5	Gene Dodaro	
7	P-2.1.5	Richard Bennison	
8	P-2.1.6	Wim Moleveld	

## **P-2.1.2 – Ewan McCulloch**

Raporlamada sürdürülebilirlik, iş hayatının giderek daha düzenli bir parçası haline gelmektedir.

Benim şirketim, yani Ulusal Avustralya Grubu önümüzdeki ay, üçüncü Ortak Sosyal Sorumluluk Raporu' nu yayınlayacak. Bu, bizim önceki raporlarımız gibi Global Raporlama Girişimi Sürdürülebilir Raporlama Kılavuzu'na uygun olarak yayınlanacaktır.

Ve bu konuda bizler yalnız değiliz. Birleşik Krallıklar' da bulunan 250 lider şirketten, 145' i, ki geçen yıl sayıları 125 idi, rapor yayınlamaktadır.

Batı Avrupa' da, büyük şirketlerin üçte ikisinden fazlası üçlü fiili raporlama yapmaktadır.

Amerika' da bile, sürdürülebilir raporlamaya yönelik bir eğilim vardır.

Bu sabah, sürdürülebilirlik raporlaması arkasında bulunan sürücüleri keşfetme yolunda olacağız. Özellikle sürdürülebilirlik raporlamasının faydalı olduğunu düşündüğüm yönlerini sizlerle paylaşacağım. Ve daha da önemlisi temel engellerin ne olduğu anlatacağım.

Burada tabii ki, Milton Freedman'ın mantrası, yani ticaretin ticareti kârlıdır sözünü desteklemeye devam eden, adil bir şekilde çevrelenmiş “eski moda” mantığı vardır.

Ancak bu, modern bir şirketin kâr elde etmek için nasıl davranması gerektiğine dair dar ve giderek inandırıcılığını kaybeden bir bakış açısı ortaya koymaktadır. Dahası, bu durum toplumun ticari taleplerini tamamen göz ardı etmektedir ve bu ticaretin toplum üzerinde doğrudan bir etkisi vardır.

Son yıllarda pek çok ticari skandalla karşı karşıya kaldık – ortak çöküşler, çevresel kazalar ve insan haklarına önem verilmemesi. Şirketlere duyulan güven bir anda kaybedildi.

Kurumsal paydaşlar ticarete bir şüphecilik yaklaşımı geliştirdiler ve artık güvencelerini itibari değere bağlamamaya başladılar.

Giderek artan bir şekilde, ortak girişimlerin ne yaptığı konusunda açık ve güvenilir ifşa ve diyalog istemeye başladılar. Gerçekten de, ortaya çıkan problemler için çözüm geliştirme sürecine giderek daha fazla dahil olmak istemektedirler.

### *Devlet Bünyesinde Olmayan Kurumların Artan Etkisi*

Bu duruma neden olan kilit unsurlardan biri, devlet bünyesinde olmayan kurumlardır. Greenpeace gibi öncelikle birkaç petrol şirketi ve düzenli şirket, organizasyon üzerinde odaklanan bu kurumlar, ellerinde bulundurdukları etkili monopol değişimi ile, yerel

toplum altında veya üstünde oluşturdukları herhangi bir yerel iş ve vergi için, şirketlerin katkıda bulunmaları gerektiğini iddia ettiler.

Bu işletim lisansı tartışması yavaş yavaş genişledi ve devlet bünyesinde olmayan kurumlar, hesap vermek için çok uluslu birimlerin arayışına girdi. Yüksek profil hedefleri ve bazen hatalı bilimleri kullanarak, her nasıl olduysa müşterileri arasında yeni bir ruh hali yakalamayı başardılar. Naomi Klein gibi yeni sözde mevki sahipleriyle desteklenerek ve basının ilgisiyle de güçlenerek bu akımın ticari olaylar üzerindeki etkisi geniş kitlelere yayılmıştır.

Tüketici bilgisi ve aktiflik arttıkça, bu etki diğer sanayi alanlarına da yansımıştır. Örneğin İngiltere’de süpermarketlerin sadece en uygun fiyatlı olması özelliği yeterli değildir – tedarik zincirlerinde üreticileri sömürmediklerini ve bunu nasıl yaptıklarını, hatta yeni mağazalar açarken yerel işletmelerin iflasına neden olmadıklarını göstermek zorundadırlar.

### ***Toplumdaki ün ve güvenin geliştirilmesi gerekliliği***

İşyerleri öğrenmiştir ki – genellikle zor olan yolu, müşterilerin güvenini kazanmak oldukça önemlidir. Barclays Bank, Nestle ve Esso gibi şirketler yüksek profildeki müşterilerin boykotlarına maruz kalmışlardır. Geniş çaplı diğer birçok şirket ise gerçek ya da öyle algılanan faaliyetleri yüzünden ünlerinin zedelenmesi durumuyla karşılaşmışlardır.

İşyerleri için ün ve güven çok önemlidir. Bunlar olmadan en iyi müşterilerinizi kaybedebilir ve artan denetimlerle karşı karşıya kalabilirsiniz. Bunlarla birlikte değer de kazanabilirsiniz. Birleşik Krallıklar’ da bulunan lider 350 Finans yöneticisinden % 83’ ü, güçlü bir ortaklık ününün, birincil değerlendirme unsuru olduğunu belirtmişlerdir.

Ancak, kurumsal paydaşlardan güven bekleme devri geride kalmıştır. Bunu kazanmak için, şirketin, kurumsal paydaşlar ile etkin bir iletişim için de olması gereklidir ve bu yolla onların güvenini neden hak ettiğinizi gösterme şansınız olur. Bunu başarmanın bir yolu, Corporate Spin suçlamalarından, etkin ve açık bir ifşa yöntemiyle kaçınmaktır – bu süreçte üçlü fiili raporlama önemli bir role sahiptir.

### ***İfşa yükümlülüklerinin artması***

Ortak skandalların bir başka sonucu, ortak ifşa yükümlülüklerinin artması olmuştur. Şirketlerin skandalları ile sarsılan ülkelerde, Amerika’ da Enron ve Worldcom, Avrupa’ da Parmalat gibi firmalar, Sarbannes Oxley gibi kanunların getirdiği yükümlülükler çerçevesinde, yaptıkları iş hakkında daha fazla şeyi ifşa etmek zorunda kalmışlardır.

Ancak, piyasa da şirketleri daha fazla şey ifşa etmek yoluna sürüklemektedir. Bunu bir örneği, Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi ve FTSE4 İyi Hal Endeksi gibi yeni belgelerin oluşturulmasıdır.

## ***Rekabet Unsuru***

Ve son olarak, rekabet unsuru gün geçtikçe daha fazla şirketi sürdürülebilirlik raporu hazırlamaya yöneltmektedir.

Bir sektörde bulunan ve sürdürülebilirlik raporu hazırlayan bir organizasyon, acayip olarak nitelendirilebilir. İki ya da daha fazla organizasyonun bunu yapması yeni bir trend olur. Ancak siz eğer sürdürülebilirlik raporu hazırlamada yer alan son şirketlerden biriyseniz, bir şeyleri daha fazla gizlemeye çalışan bir şirket olarak görülme olasılığınız gün geçtikçe artıyor..

Şimdi, işyerlerini raporlama yapmaya iten birçok neden var gördüğümüz gibi. Ancak sürdürülebilirlik raporlaması hazırlamak için geliştirilen yöntemin, daha geniş kapsamlı birçok avantajı vardır.

## ***Artan satışlar ve müşteri sadakati***

Sürdürülebilirlik raporunun belki en zorlayıcı faydalarından biri, bu raporun satışların artmasına ve müşteri sadakati sağlamaya yardımcı olacaktır. Yapılan birçok oylama sürekli gösteriyor ki, müşteriler sadece iyi ve güvenli ürünler istemiyor, aynı zamanda satın aldıkları ürünlerin sosyal ve çevresel açıdan sorumluluk bilinciyle üretildiğinden de emin olmak istiyorlar.

Gerçekten de, ABD’de yapılan araştırmalar, müşterilerden % 20’sinin böyle bir ürün için bir miktar fazla prim ödemesi yapmaktan çekinmediğini gösteriyor. Bunun tam aksine, insanların % 15’ i üreticinin ünü nedeniyle ürünleri sıklıkla boykot ediyor.

Yine de, tüketiciler itibari değer ile ilgili pek iddiada bulunmamaktadır ve iddialar bağımsız garantiler ile desteklenmelidir.

## ***Karar verme ve risk yönetimi yardımı***

Sürdürülebilirlik raporlama için resmi ve tutarlı bir yapı hazırlamak, karar verme ve risk yönetimi alanları için de faydalıdır. Raporlama yaparken yeni bilgiler üretmek çok gerekli olmasa da, aksi halde gözden kaçabilecek bilgilerin taslak halinde bulunması faydalı olacaktır.

Bunu bir adım ileriye götürürsek, raporlama sürekli gelişen bir kültür de oluşturabilir. Hepimizin bildiği gibi, ölçülen şey yönetilebilir. Bu nedenle de, raporlama, finansal olmayan bilgilerinin kalitesi hakkında yönetim dikkatini arttıran bir fonksiyona da sahiptir.

## ***Azaltılan işletme maliyetleri / artan işletim etkinliği***

Ölçme kültürü ve sürekli gelişim, şirketlerin, yönetme bilgilerinin kalitesinin de artmasını sağlayacaktır.

Bu da dönüşümlü olarak daha iyi karar verme imkânı yaratacak ve önemli maliyet tasarrufu ile işletim etkinliği sağlamak üzere daha iyi risk yönetimi yapılmasını destekleyecektir.

Bu yöntem ile işyerinizi yönetmeniz, doğal olarak size, işinizi yaparken maliyetin azalması konusunda yardımcı olacaktır – ancak bağımsız raporlama, bunun için harici bir kredi elde etmenizi garanti edecektir.

### ***Çalışanların ilgisini çekmek ve onları elde tutmak için arttırılan olanaklar***

Mevcut olan yetenek savaşında, insanlar sadece işin maaş ve promosyon yönleri ile ilgilenmiyor. Evet, bir şirket her yönden rekabetçi olmalıdır. Evet, bir şirket kâr elde etme tutumunu sürdürmelidir. Ancak aynı zamanda, günlük ticari işlemlerinde, sorumlu şekilde davranmaya özen göstermelidir.

Bunu yaparak bir şirketin ihtiyaç duyduğu yeteneklerin ilgisini çekmek daha kolay olur ve çalışanların da yıpranması engellenmiş olur.

Gerçekten de, 2004 yılında 11 önde gelen ticaret okulunun İş Yönetimi Master bölümlerinde bir araştırma yapılmıştır. Burada master yapan kişilerin %97'sinin, sosyal sorumluluk ve etik kurallar çerçevesinde daha iyi üne sahip bir organizasyonda çalışmak için, beledikleri gelirlerin % 14' ünden vazgeçebileceklerini söyledikleri görülmüştür.

Sorumluluk duygusuna sahip olduğunuzu gösteremiyor iseniz, bir sonraki nesilde iş liderlerini istihdam etme gibi bir şansınız olmayacaktır.

### ***Performans ile ilgili açık ve güvenli işlerde bulunarak güven inşa etmek***

Raporlamanın burada bahsettiğimiz faydalarına ek olarak, harici kurumsal paydaşlarınız ile sizin aranızda güven inşa etme kabiliyetini de sayabiliriz. Bağımsız şekilde garanti edilebiliyorsa, bu taahhütlerinizin, faaliyetleriniz ile de görüleceği gibi açık ve dürüst olduğunun net bir kanıtı olacaktır.

Bunun değeri abartılamaz

Bu bağlamda merak uyandırıcı olan şey, kurumsal paydaşların her zaman gerçekçi bir bazda sizin performansınız ile ilgilenmediği, ancak sizin iş tutumunuzun yönü ile ilgilendiğidir.

Rapor hazırlamanın organize edilmesi ve yerleşmesi için iki veya üç yılın gerektiği herkes tarafından anlaşılmıştır. Bu rapor kapsamında problemlerle karşılaşsanız bile, her durumda ölçüm yapmak ve performansı geliştirmek için basit şekilde kredi isteyebilirsiniz.

## ***Rakilere karşı performansın karşılaştırmalı değerlendirilmesi***

Raporlama, sizin kendi performansınızı diğerleri ile karşılaştırmanızı ve değerlendirmenizi sağlayan ve en iyi uygulamaya sizi yönelten çok değerli bir mekanizmadır.

Bizim kendi şirketimiz, Yeni Zelanda, Avustralya ve Birleşik Krallıklar' da faaliyetlerini sürdürmektedir. En iyi uygulamaların belirlenmesi ve gerekli unsurların pay edilmesi zor olabilir. Bizim rapor hazırlama sürecimiz, yaptığımız iş çerçevesinde gerçekleşen tüm faaliyetleri net bir şekilde gözden geçirmemize ve Grup çevresinde manivela olarak kullanılacak en iyi uygulamayı belirlememize olanak sağlamaktadır.

Ayrıca, bu raporlama harici şekilde de kullanılabilir – raporlama kendi performansımızı harici olarak diğerleri ile karşılaştırmamızı ve analiz etmemizi, bu sayede de kendi performansımızdaki eksiklikleri fark ederek bunları kapatmamızı sağlar. Bu bizim sürekli gelişim ve ileriye doğru atacağımız adımlar için strateji belirlememizi sağlar.

## ***Bilgi toplamak ve yeni yönelmeler ile ortaya çıkan konuları belirlemek için alternatif yollar sunar***

Sadece kendi içimizde karşılaştırmalı değerlendirme yapmanın yanı sıra, sürdürülebilirlik raporlaması, yeni yönelimler ile ortaya çıkan konuları belirlemek için bizlere alternatif yollar sağlar.

## ***CSR araştırmaları için toplu şekilde cevap sağlar***

Son olarak, sürdürülebilirlik raporu hakkında gelen genel bir şikâyet, bu raporu hazırlamanın ev endüstrisi olduğu ve potansiyel değerinin altında bir iş ürettiği yönündedir. Ancak düzgün şekilde yapılması durumunda, raporlama sizin iş yükünüzü azaltabilir. Üç bilinen iş göstergesi ile çalışma yolunda olacağımızı daha önce de belirtmiştik - Avustralya şirketlerimiz için RepuTex, Birleşik Krallıklardaki şirketlerimiz için Toplum Ticareti ve evrensel seviyede faaliyet gösteren şirketlerimiz için Dow Jones. Diğer tüm soruşturmalar için, biz ilgili kişileri, basit şekilde CSR Raporumuza ya da bu üç göstergenin sonuçlarını görmeye yönlendiriyoruz.

Bu yüzden, bir işyeri için sürdürülebilirlik raporu hazırlama aşamasında rol almak, önemli avantajlar sağlamaktadır.

Ancak bu hiçbir aşamada dümdüz bir yol değildir.

## ***Zaman ve kaynaklar***

Birincisi ve en önemlisi, bir organizasyonun bir raporu tamamlayabilmesi için yeterli zaman ve kaynak taahhüdünde bulunmak konusunda hazırlıklı olması gerekir. Çok basit şekilde, kötü bir iş ortaya koymak, ortaya hiç iş koymamaktan daha iyidir.

Bir raporlama alt yapısı oluşturmak ve bunu muhafaza etmek, ticaret dışında olsa da çok ciddi derecede destek elde etmektedir.

Mevcut olan yönetim çerçevelerinden bilginin çoğu elde edilebilirken, bilgi talebinde bulunma – özellikle ilk yıllar için – gereksiz, kullanışsız ve % 100 ilgi göstermeye değmeyecek bir iş olarak görülebilir. Bu durum kısa zamanda çözümlenmelidir.

Yönetimin desteklenmesi işinin yanı sıra, güçlü dahili yönetim sistemleri ile sadece onların kolayına gelen verileri size sunacak olmayıp, sizin için uygun biçimde veri sağlama konusunda hazır ve istekli iş birimleri tarafından desteklenen, merkezi bir işbirliği birimi oluşturmanız da gerekmektedir. Son olarak, her şeyi gözetim altında tutmak için bir denetleme süreci oluşturmak kaçınılmazdır.

Doğrudan herhangi bir finansal dönüşü olmayan bir işlev için bütün bu birimleri oluşturmak, işyeri için genellikle güç durumlar ortaya çıkarır.

*Başarılılar ve gerçekleştirilen işler ile birlikte, zayıf yönlerin, hayal kırıklıklarının ve “kötü haberlerin” de ifşa edilmesi*

Bir kere raporlama ile yolunuza devam etmeye karar verdiğinizde, ortaya koyduğunuz bilgilerin inandırıcı ve dengeli olduğundan da emin olmanız gerekir. Doğal olarak bu, organizasyon içinde karşılaşılan kötü haberler ve başarısızlık durumlarını da ifşa etmeye hazır olmanız gerektiği anlamına gelir.

İşyerlerinin, kendileri hakkındaki tüm haberleri olumlu şekilde sunmak gibi yerleşmiş bir tutumları olduğundan, bu durum, ilk kez şirket raporlaması yapan işyeri liderleri için oldukça zordur. Ancak bir organizasyonu etkileyen çok büyük konuların başarısızlığı ile ilgili haberler sizi zedeler, ününüzü olumlu yönde arttırmaz.

Ancak bu işlem, yani iyi haberler ile birlikte kötü haberlerin de ifşa edilmesinden kaçınmamak, işyerlerinin aradığı güveni inşa eden iletişimde dürüstlük unsurunun temelini oluşturur.

***Öncelikleri gözden geçirmek – her şeyi aynı anda yapmak zorunda değilsiniz***

Sürdürülebilirlik raporu hazırlamak için, işyerleri kendi CSR yolculuklarına göre raporlamaya farklı aşamalardan başlayabilir ve her iş her aşamaya birebir uymak zorunda değildir.

Sürdürülebilirlik Raporlaması, geniş ve karmaşık bir iştir. Neyse ki birinci günden itibaren işin % 100’ ünü bitirmek zorunda değilsiniz.

Bu nedenle öncelikleri gözden geçirmeniz ve gerçekçi hedefler belirlemeniz gerekir, sonra bunları açık şekilde kurumsal paydaşlarınıza iletmeniz. Bu, kurumsal paydaşlarınızın, hazırladığınız raporun kapsamını anlamalarını sağlayacak ve herhangi

bir kötü haber durumunda ya da raporda bulunan eksik bilgiler karşısında ters bir tepki vermeleri olasılığını azaltacaktır.

Ancak bu rapor düzgün şekilde hazırlanmazsa, gelecek yıllarınız için de şirketinizin raporlama çerçevesini zedeleyebilir.

### ***Diğer insanların görüşlerini ve kafa yapılarını anlamak***

Karşılaşılan bir başka zorluk, diğer tarafların görüşlerini ve kafa yapılarını anlamaktır.

Değişen bir kurumsal paydaş çevresinde, hazırlanan rapor sadece bir başka iletişim programı olarak kullanılamaz. Bu rapordan istenilen tam işlevi elde edebilmek için, kurumsal paydaşların da görüşleri bu rapor kapsamında bulunmalıdır. Kilit kurumsal paydaşlar ile bir dizi bire bir görüşme ve toplantılar gerçekleştiririz ve CSR raporumuz hakkında konuşuruz, burada, onların önemli olduklarını düşündükleri konulara değinip değinmediğimizi anlarız ve bu bilgilerin onlar için kullanışlı olup olmadığını görürüz. Birden fazla kurumsal paydaşın görüş ve talepleriyle ilgilenmek gerçekten kolay bir iş değildir.

### ***Çok taraflı kurumsal paydaş ilişkilerinin yönetimi***

Son olarak, harici kurumsal paydaşlar öncelikli olmak şartı ile birden fazla kurumsal paydaş olduğu durumlarda, aramızdaki ilişkilerin nasıl yönetileceği konusu gelmektedir.

Bu özellikle zor bir alan olabilir. Harici kurumsal paydaşlar kaçınılmaz olarak sizi, rahatlık sınırınızın altına çekmeye, sizi, onların mutlu olacağı ilerden daha fazlasını yapmanız için zorlamaya çalışacaklardır.

Onlara nasıl cevap verileceğini gözden geçirirken, Sürdürülebilirlik raporunun bir belirlenmiş işle çerçevesi olduğunu unutmayın. Sizden yapacağınızın daha fazlasını muhakkak isteyecek olan harici taraflar ile etkileşimde bulunmanız beklenen bir durumdur.

Ancak, Lincoln'un çekilmesi olayını hatırlayın – belirli bir zamanda bazı insanları memnun etmeniz mümkün iken, herkesi aynı anda memnun etmeniz mümkün değildir.

Harici kurumsal paydaşlarla açık ve dürüst ilişkileri muhafaza etmek çok önemlidir ve bunu yaparken, neden bunu yaptığınızı ve bundan ne beklediğinizi sürekli kendinize hatırlatın.



## ***Sonuç***

Sonuç olarak, sürdürülebilirlik raporu, bir şirket için mükemmel avantajlar sağlamaktadır.

Ancak bu rapordan mümkün olan en fazla avantajı sağlamak için organizasyonun, gözleri tamamen açık şekilde ilerlemesi de çok önemlidir.

Teşekkür ederim.

## P-2.1.3 - Andrew Chambers

### YÖNETİM KURULUNUN ETKİNLİĞİNİN ARTTIRILMASI

Andrew, uygulama yetkisi olmayan yöneticilerin, bir şirketin iyi şekilde yönetilmesinde oynadıkları rol ve yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerin, yönetim kuruluna – birimsel ya da iki aşamalı kurul yapısı olan şirketlere - getirebilecekleri ayırıcı katkıdan hakkındaki fikirlerini dile getirmektedir. Bu karmaşık konuya, etkileyici yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerin oluşturduğu birlikte hareket eden topluluğun sadece bir görsel süsleme ve başarılı bir şirketin kendi zevkine kalmış bir durum mu yoksa başarısının temelinde yatan sebep mi olduğunu açıklamaya çalışacaktır.

Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri gerçekten şirket için bir katkıda bulunuyor mu? Bulunuyorsa nasıl? Bunun kanıtı nedir? Yaptıkları katkı sadece şirket yönetimi kısmını kontrol etmek mi ya da strateji de üretiyorlar mı? Şirketler kurulları için, bağımsız, diğer uygulama yetkisi olmayan ve uygulama yetkisi olan yöneticilerin sayısını en iyi şekilde nasıl belirleyebilirler? Göreve getirildiklerinde, kurul başkanları bağımsız olmalı mı ve onların kurul etkinliğine olan katkıları nedir?

Andrew, kurul performansını ve yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerin performanslarını değerlendirmenin önemini ve bunun nasıl yapılacağını anlatacaktır. Kesin olarak bilinmese de, bir üst yönetimi etkili bir kurula çevirenin, yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri olduğu söylenmiştir. Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerin bir görevi varsa, bu mevki için kimler istihdam edilmelidir ve bu nasıl başarılmalıdır, yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri nasıl ödüllendirilmelidir?

-0-0-0-0-

*'Bir kurulun görevi, risk yönetimi ve analizi yapmayı sağlayan öngörülü ve etkili kontroller çerçevesinde, şirketler için girişim liderliği sağlamaktır. Bir kurul, şirketin stratejik amaçlarını belirlemeli, şirket hedeflerine ulaşmak için gerekli finansal kaynaklar ile insan kaynaklarının hâlihazırda bulunmasını sağlamalı ve yönetim performansını gözden geçirmelidir. Kurul, şirket değer ve standartlarını belirlemeli ve kurumsal paydaşlarına ve diğer taraflara karşı şirketin sorumluluklarının anlaşılmasını ve yerine getirilmesini sağlamalıdır.*

*"Tüm yöneticiler kararlarını tarafsız olarak, şirketin çıkarları doğrultusunda almalıdır."*

*'Birimsel bir kurulun üyesi olarak yaptıkları görevin bir parçası olarak, yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri yapısal olarak meydan okumalı ve stratejilerin gelişimine yardımcı olmalıdır. Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri toplantılarda kararlaştırılan hedeflerle ilgili performans yönetimini ve hedefleri dikkatle incelemeli ve performans raporlamasını görüntülemelidir. Finansal bilginin bütün olduğundan ve risk yönetimi sistemlerinin sağlam ve kendilerini savunabilir olduğundan emin olmalıdır. Uygulama yetkisi olan yöneticilerin ödüllendirilmesi konusunda uygun seviyeyi belirlemek ve uygulama yapan yöneticilerin terfisi, gerekirse işten çıkarma ve başarı planlama alanlarında da sorumluluk sahibidirler.'*<sup>1</sup>

-0-0-0-0-

“Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerin etkisi nedir ?” Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerin şirketlerdeki etkisini belirlemek, “etkin yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyesi”nin etkilerini belirlemek ile aynı şey değildir. Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerin herhangi bir etkisi var mıdır ve eğer varsa bu etkiler nelerdir ve ne seviyededir? Tabii ki, bu sorulara olumlu birer cevap vermeden önce, uygulama yetkisi olmayan bir yönetici olarak adayını, etkili bir katkı ortaya koymak için gerekli özelliklere sahip olup olmadığının belirlenmesi için teste tabi tutmak gerekecektir. Bu aynı zamanda her yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyesinin performans değişimi kapsamını belirlemede de yardımcı olacaktır – bu bizim yeni 2003 yılı Şirket Yönetimi üzerine Kombine Kodlar yayılımımızın çok önemli bir parçasıdır.<sup>ii</sup>

## **Potansiyel ya da asıl katkının değerlendirilmesi**

Bay Derek Higgs, hazırladığı raporun asıl önemli uzun vadeli katkısının, büyük olasılıkla kurul ve bireysel yönetici performansının değerlendirilmesi alanında olacağını söylemiştir.<sup>iii</sup> Performans değerlendirmesine, ne 1992 tarihli Cadbury Kodu’nda<sup>iv</sup> ne de 1998 tarihli Kombine Kodlar’<sup>v</sup> da değinilmiştir (harici yöneticilerin sorumluluklarından bir olan yönetsel ödüllendirmenin belirlenmesi kapsamı hariç). 2003 yılına kadar, ne dikkatli seçim konusu ne de yöneticilerin eğitimi konusu düzgün bir şekilde yapılmıştır. Birleşik Krallıklar kurullarının yarısından fazlası (% 52) şimdi bireysel yönetici performanslarını düzenli olarak<sup>vi</sup> değerlendirmektedir ve bunun standart bir uygulama olması gerektiğini düşünmektedir. Amerika’ da bu uygulama [%29], Fransa’da [%23] ve Almanya’ da [%1] oranları ile oldukça geriden gelmektedir.

Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerin herhangi bir pozitif etkisi olup olmadığı sorusu ile bir uygulama yetkisi olmayan yönetimi etkili hale getiren nedir sorusu ne kadar farklı sorular olsa da aslında birbirleri ile bağlantılıdır. Şirket değerini arttırmak için ortada bir potansiyel olduğunu varsaymak, yeterli zaman taahhüdü, komple toplantı hazırlıkları, son ve ilgili deneyimlerin gözden geçirilmesi, sorgulayan ve bağımsız bir kafa yapısı ve en az çalışma kalifikasyonlarına sahip olmayan birisi olmadan gerçekleşmez.

İleriye dönük bir yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyesi, bir şirketin yeni yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyesi için aradığı özelliklerin ne olduğu konusunda net fikirlere sahip olmalıdır, kendisinin beklentileri karşılayabileceği konusunda taviz vermeyen bir kişi olmalıdır. Kurula ait toplam maliyet konusu sürekli izlenmeli ve kapsama dahil edilmelidir. Bir kurul ne kadar geniş olursa, yönetilmesi de o kadar zorlaşır.<sup>vii</sup> Bir kurulun her üyesi bu kurula önemli katkılarda bulunuyor olmalıdır: eğer bu yoksa, burada olmanın anlamı nedir?

## **Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyesi görevinin eşsizliği**

Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri, ekstra kurul seviyesi katılımcılardır ve üst yönetim ekibinin kalifikasyonlarının da üstündedirler. Bazı üst yöneticiler, yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinden bir kısmı ile birlikte ana kurula bağlıdır: Birleşik Krallıklar’ da genel olarak:

*‘bir kurulda hem yönetici hem de yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri yeterli sayıda bulunurlar.’<sup>viii</sup>*

Bu nedenle, bir “kurul” ile bir “yönetim” arasındaki en önemli fark, yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin varlığıdır. Kurullardan yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin çıkarılması durumunda, kurullar sadece başka bir yönetim biçimi haline gelir – özellikle yasal, yönetmeliklere bağlı ve hissedarlar tarafından belirlenen sorumluluklara sahip bir kurul haline gelir.

Birçok şirkette ana kurulun altında bir de üst seviye yönetici komitesi bulunur ve üst bir yönetici tarafından bu komiteye başkanlık edilir; bu komitenin adı “yönetici kurulu” bile olabilir ancak gerçekte bu, üst yöneticileri kapsayan bir komitedir. Böyle bir şirket, ana kurul olmadan da – tüm karar verme, gözden geçirme, kontrol etme ve muhasebecilik işleri yönetici ekibe verilerek – iyi bir yönetim örneği gösterebilir mi? Eğer bu mümkünse, bu durumda kurulun herhangi bir değeri kalmayacak ve yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin bir katkısı olmayacaktır. Diğer bir taraftan da eğer kurul üyeleri değerli katkılarda bulunurlarsa, bunun büyük bir kısmı, görevlerini gerektiği kadar yapıp yönetim seviyesinde yapmayan, yani yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin ilave etkilerinin bir sonucu olmalıdır (yani ekstra katkı). Bunun bir gerekçesi de tabii ki yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin, bir şirket ve çalışanları için yönetici pozisyonunda olmamasıdır. Örneğin, kurulun denetim komitesi çalışmalarını yaparken bir yönetici komite izlenimi yaratmaktan kaçınılmalıdır. Yönetim, yöneticilere bırakılmalıdır. Eğer denetim komiteleri bunu benimserse komitenin üzerindeki fazla yükten kaçınılabılır. Bazen bir taraftan kurul yöneticilerinin kural belirlemesi ve yönetim aracılığıyla bunun uygulanmasını denetlemesi sorumluluğu ile diğer taraftan da yönetimin yönetme sorumluluğu arasında kesin bir ayırım yapılamamaktadır.

### **Herşey nasıl başladı?**

Bir zamanlar sadece şirketin sahibi ve yöneticisi aynı kişiydi. Sonra, şirketin sahibi ve şirketin yöneticisi rolleri birbirinden ayrıldı. Şirket sahipleri belirli aralıklarla yöneticileri ile bir araya geldi ve yatırımını yönlendirmek ve denetlemek amacıyla ilerleme hakkında yöneticilerinden rapor almaya başladı.

Zaman içinde, şirket sahipliği daha yaygın olmaya başladı ve daha fazla kişi şirketlere yatırım yaptı. Tüm kurumsal paydaşlar için, ortak bir anonim şirketin doğrudan yönetim denetiminde yer alması hiç de pratik bir yöntem olmamaya başladı. Bu nedenle aralarından sadece birkaç kişiyi, kendileri adına genel müdür ile toplantı yapmaları ve diğer kurumsal paydaşlar için de rapor almaları için seçtiler. O zamanlarda, bazı aile şirketlerinin dışında, yöneticilerin hepsi genellikle yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri idi. Sahipler ile yönetim arasındaki bağ olarak görev yapıyorlardı ve görevlerinin bir kısmı da hissedarlar ve yönetim arasındaki etkin iletişimi muhafaza etmekte. Hissedarların şirketlerinin gelişimi hakkında bilgiye ihtiyacı vardı ve seslerini bir şekilde duyulduğundan emin olmaları gerekiyordu – yani yöneticileri ve dolayısıyla yönetim aracılığıyla. Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin yaptığı hizmet hala önemli ve değerlidir, hatta hazırladığımız 2003 Kodunda daha fazla güçlendirilmiştir.

yönetim kurulunun hissedarlara, kurul için özellikle alanında iyi bir genel müdür seçilmesi önerisini yapmasının üzerinden çok zaman geçmemiştir – böylece “yöneten yönetici” unvanı gündeme gelecektir. Kademeli olarak kurul, faaliyetlerini yönetimin yararına yöneltmeye başlamıştır, hatta bazı şirketlerde, yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri, kurulda sayıca daha fazla olmaya başlamıştır. Hissedarlar ve yönetim arasındaki bağı tutacak bir hakem hiçbir zaman yoktu. Kurulda, yönetimde görev almayan kişilerin temsil edildiği zamanlarda bile, güç dengesi, etkin şekilde kurulun yönetici üyeleri tarafında idi. Etki altına almak sadece sayısal bir var oluş meselesi değildir.

### **Uygulama yapan yöneticilerin yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerine ihtiyacı var**

Bugün bir yönetici mutlaka hissedar olmak zorunda değildir, ancak bir yönetici hissedarlar için güvenilir olmak zorundadır. Bunun anlamı, yöneticinin yasal, yönetmelik tabanlı ve sözleşme

bazlı yükümlülükleri yerine getirmesi gerektiği ve bir yöneticinin, hissedarları en iyi derecede memnun edecek şekilde faaliyette bulunması ve hiçbir yöneticinin, bir şirketin yöneticisi olarak hissedarların kendi ofisleri için yaptıkları harcamalardan kişisel kazanç elde etmemeleri gerekmektedir. Bir kurulun alacağı kararda kılavuzluk eden şey, kesinlikle şirketin çıkarları için en iyi olan faaliyetlerde yatmaktadır – bunlar her zaman bugünün hissedarlarının düşündükleri en iyi uygulamalar ile aynı olmak zorunda değildir. ‘Bir yönetici demek, yönetici demektir’ (uygulama yapan ya da yapmayan olsun) ancak aynı zamanda şirkette uygulama yapan yöneticilerden olanlar için , daima şirketin çıkarları için hareket ettiklerini kanıtlamak ya da hissedarları gönülden düşünerek hareket ettiklerini belirtmek oldukça zordur. Bu bağlamda, uygulama yapan yöneticiler (yönetici görevleri kapsamında) bağımsız yöneticilerin getirdiği açıdan faydalanabilmektedir.

2004 yılının ortalarında, DFS’nin kurucusu ve yönetici başkanı Lord Kirkham, DFS’yi özel sektöre almak için çabalıyordu ve DFS’nin bağımsız yöneticileri, Kirkham’ın finansal destekçisi Nomura’ya, kendilerinin herhangi bir teklifi kabul etme taahhütleri olmaksızın şirket kayıtlarını “yerinde bir titizlikle” inceleme izni verip vermemek konusunu gözden geçiriyorlardı. Bir kurulun bağımsız yöneticileri olmadan en iyi şekilde tüm hissedarların çıkarları için çalışmalarını sağlamasını görmek böyle bir durumda oldukça zor olacaktır.

### **Yöneticilerin aşırılıklarına karşı panzehir olarak kurul dengesi nasıl sağlanır?**

Amerika’daki şirketlerin bazı aşırılıklarını referans alarak, 2003 yılında Alan Greenspan, bir Amerika Kongresi’nde şunları söylemiştir:

*‘İnsanlar, zaman içinde geçmişteki nesillere göre daha açgözlü hale gelmiş değillerdir. Açgözlülüğün bu derece artmasını açıklayacak olan şey, sonuca götüren yollardır.’<sup>ix</sup>*

Aklındaki fikir, Amerika ve diğer şirketlerde kurul odalarında bulunan yönetici gücün aşırı olması olabilir. Ancak, Amerika listesinde yer alan tipik bir şirketin kurulunda sadece bir ya da iki yöneticinin bulunması ve göz ardı edilemeyecek bir çoğunluğun yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri olması durumunda, bu durum nasıl sebep gösterilebilir ki? Bu sadece sayısal bir denge meselesi değildir. Birleşik Krallıkların Şirket Yönetimi hakkında En İyi Uygulamalar Kodu adındaki yeni yayınında şunlar belirtilmektedir:<sup>x</sup>

*‘Bir kurulda, yöneticiler ile yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri (ve özellikle yönetimde görev almayan bağımsız yönetim kurulu üyeleri) sayısı arasında denge sağlanmalıdır; böylece hiçbir birey ya da küçük bir bireyler grubu, kurulun alacağı kararlarda baskın olamaz.’*

ve

*‘güç ve bilginin sadece bir ya da iki bireyde toplanmadığından emin olmak için, hem yöneticilerin hem de yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin varlığı güçlü şekilde hissedilmelidir.’*

Bir Amerikan şirketinin CEO su kuruldaki tek yönetici olabilirken, bu şimdi Amerika' da parçalanmakta olan "maço" diye tabir edilen bir durum olmuştur, çünkü ileriye görüşlü bir CEO aynı zamanda kurul başkanı olmakta ısrar etmelidir. Eğer başkanın kurulu idare etmesi kabul edilirse, kurul, başkan yöneticiyi yönlendirir ve başkan yönetici de şirketi yönlendirir (aynı zamanda hissedarların da şirketi yönetmesi gerektiği unutulmamalıdır - ve kimilerine göre hissedarla başkan yöneticidir), eğer kurul başkanı ve başkan yönetici tek ve aynı kişi ise, bunun ardından potansiyel problemler başlar. Tabii ki, böyle durumlarda, eğer herhangi bir denge ihtimali söz konusu ise, Amerika' da bulunan kurulların sayıca yönetimde yer almayan yönetim kurulu üyeleri ile ağırlıklı olması gerekir.

Yeni Birleşik Krallıklar Kodu şunları belirtmektedir: <sup>xi</sup>

*'Kurulu yöneten üyeler ile şirket işlerini yöneten yöneticilerin sorumlulukları arasından et bir ayırım olmalıdır. Hiçbir bireyin sınırlı olmayan karar verme yetkisi bulunmamalıdır. Kurul başkanı, kurulun liderliğini yapmaktan, görevini her yönüyle etkili şekilde yerine getirmesini sağlamaktan ve gündemi belirlemekten sorumludur. Başkan aynı zamanda yöneticilerin zamanında, doğru ve net bilgiler almasından da sorumludur. Başkan, hissedarlar arasında etkili bir iletişim sağlamalıdır. Başkan ayrıca yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin etkin şekilde kurulda katılım sağlamalarını kolaylaştırmalı ve özellikle yöneticiler ile yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri arasında yapıcı ilişkiler kurulmasını sağlamalıdır. Başkan ve başkan yöneticinin görevleri aynı birey tarafından üstlenilmemelidir. Kurul başkanı ile başkan yöneticinin sorumlulukları arasındaki fark net bir şekilde belirlenmeli, yazılmalı ve kurul tarafından onaylanmalıdır. Bağımsız yöneticiler ile başkan randevu usulüne göre bir araya gelmelidir. Başkan yönetici aynı şirketin kurul başkanı olamaz. Eğer istisnai olarak bir kurul başkan yönetici ve kurul başkanının aynı kişi olmasına karar verirse, kurul, önceden önemli hissedarların da fikrini almalı ve sebeplerini görüşme sırasında ve bir sonraki yıllık raporda belirtmelidir.'*

### **Stratejik ve görüntülenen bir görev**

Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin rollerinin kapsamını genişletmek belki de 1992 yılına ait Cadbury Kodu'ndan beri Birleşik Krallıklar' da şirket yönetimi ile ilgili olarak meydana gelen en önemli tehdittir. Diğer önemli ve genellikle içsel olarak çözümlenen tehditler daha çok, sıkı denetim düzenlemeleri, kurul sorumlulukları daha modern kurul düzenlemeleri ve daha iyi hissedar kontrolü ile alakalıdır.

Cadbury, şirket yönetimini şu şekilde tanımlamaktadır:

*"Şirketlerin yönetildiği ve kontrol edildiği sistem"* <sup>xii</sup>

ve şu şekilde devam etmektedir:

*'Bu raporda vurgulanan şey, yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin kontrol işlevinin, bizim verdiğimiz izin bir sonucu olması ve eşit derecede kurul üyelerinden de beklendiği gibi, şirketin liderliğinde, hiçbir şekilde yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinden beklenen birincil ve olumlu katkıların azaltılmaması gerekmektedir.'* <sup>xiii</sup>

1992 yılında yayınlanan Cadbury Kodu şunları belirtiyordu:

*'Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri, strateji, performans, kaynak, kilit randevular ve davranış standartları konularında bağımsız yargılarda bulunmalıdır'* <sup>xiv</sup>

1998 yılında Hampel Komitesi de şunları açıklamıştır:

*'Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri, genel olarak kurul üyeliğine şirket stratejilerini geliştirmekteki katkılarından dolayı atanmaktadır. Bu açıkça doğru bir karardır. Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin hem stratejik hem de izleme fonksiyonlarının bulunması gerektiği, genel anlamda onaylanmış bir durumdur.'*<sup>xv</sup>

## **Uzmanlık, danışmanlık ve ağ oluşturma**

Hampel Komitesi şunları eklemektedir:

*'Ayrıca ve özellikle daha küçük şirketlerde, yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri, yönetimin aksi halde elde edemeyeceği değerli uzmanlık katkılarında bulunabilir; ya da nispeten daha az deneyimi bulunan yöneticiler için danışmanlık da yapabilirler. Her durumda ortaya çıkan önemli nokta, yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin yöneticilerin saygı görmesini sağlamaları ve onlarla birlikte, birbirine uyan bir takım dahilinde, şirketin çıkarları için çalışabilmeleridir.'*

'Kapıları açmak' genellikle yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinden beklenen hizmetlerden biridir ve kurula prestij getirmeleri bile onlardan beklenebilir. Ancak kurulda, bir kişinin bağlantılı olduğu bir birey için yer ayrılması, günümüzde yeterli bir adaleti nadiren sağlamaktadır. Financial Times gazetesinde bahsedilenlere göre:

*'şirket kurullarında sadece 20 vekilin neredeyse 200 koltuk işgal etmesi gerçeği, yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyesi olmayı en kötü şekilde özetliyor: çalışmayacak kadar yaşlı politikacılar için kolay ve paralı bir iş, sadece zaman zaman bazı kayıtlara göz atmayı ve öğle yemekleri için iyi bir iştaha sahip olmayı gerektiriyor.'*

*'Bu baştan savma yapılmış bir karikatür olabilir. Ancak çok sık şekilde, kapıları açma yeteneklerinden dolayı sadece hissedarlar yerine yönetimde yer almayan yönetim kurulu üyeleri istihdam edilmektedir. Daha güçlü bir şirket yönetimi, yönetime karşı çıkmaya istekli olan, daha kalifiye yönetimde yer almayan yönetim kurulu üyeleri gerektirmektedir.'*<sup>xvi</sup>

Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin danışmanlık görevleri hakkında, başarılı düzenlemeler yapılmıştır, burada, yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyesi, özellikle bir uygulama yapan yöneticinin "peşinden hiç ayrılmaz". Bu durum, yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyesinin kapsama dahil edilmesini kolaylaştırır ve kuruldaki yönetime katılmayan üyelerin iyi şekilde bilgilendirilmesine katkıda bulunur; ayrıca uygulama yapan yöneticiler için pratik ve etik destek de sağlar. Bir ACCA çalışması bulmuştur ki KOBİlerin yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri, önemli birer danışmanlık rolüne sahiptir.<sup>xvii</sup>

## **KOBİler**

2000 yılında gerçekleştirilen bir başka ACCA destekli çalışma, KOBİler üzerine odaklanmıştır<sup>xviii</sup>, sonuç olarak bu şirketlerin önemli bir kısmında zaten yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin bulunduğu görülmüştür (bkz Tablo 1). Bu çalışma, Birleşik Krallıklar' da bulunan 5279 KOBİ yöneticisine gönderilen anketler baz alınarak yapılmıştır, yöneticiler rasgele seçilmiştir ve yanıt oranı % 20.9 civarında olmuştur. Açıkça görülmüştür ki şirket yöneticilerine

göre, yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri, hem denetim / kontrol hem de görevlerinin stratejik yönleri açısından çok değerli katkılarda bulunmuşlardır. (Tablo 2).

**Tablo 1**

**Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri bulunan KOBİler**

<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>En az bir yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyesi bulunanların KOBİlerin yüzdesi</b>
1 - 10	20 - 22%
11 - 49	18%
50 - 99	33%
100 - 199	43%
200 - 499	47%

**Tablo 2**

**Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin KOBİlere katkıları**

<b>Katkı</b>	<b>Hepsi</b>	<b>1 - 49</b>	<b>50 - 499</b>
Tarafsızlık	73%	63%	80%
Stratejik görüş	50%	48%	51%
Finansal uzmanlık	33%	34%	25%
Operasyonel uzmanlık	31%	29%	31%
İletişim ağı	28%	18%	33%
Kurul yapısı	28%	22%	31%

**Başkan ve finansa yöneticilerinin yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri hakkındaki görüşleri nelerdir?**

2004 yılında yapılan daha geniş kapsamlı ve önemli bir çalışma da, iyi bir şirket yönetiminin, bir şirketin kâr elde etme kabiliyetini artırıp arttırmadığını araştırmıştır<sup>xix</sup>. Bu çalışma FTSE 100 (araştırılanlardan % 21' i), FTSE 250 (% 31) ve diğer (% 48) şirketleri kapsamıştır, ankete cevap verenler eşit sayıda bulunan şirket kurul başkanları ya da finans direktörleridir. Bu çalışma ile keşfedilen birçok konudan sadece birini ele alırsak, ankete cevap verenlerden, yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri hakkındaki sekiz alanda görüşleri istenmiş ve önemli sonuçlar da Tablo 3'te gösterilmiştir. Bu çalışma, yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin şirket kârlılığına olan katkıları hakkında değişik görüşler olduğunu ortaya koymuştur ancak şirket yönetiminde çok yüksek derecelerde güven sağlamak için yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri, önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, bir yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyesi olmanın daha fazla sorumluluk getirdiğini düşünen kişi sayısı da fazladır.



**Tablo 3****Başkan ve finansa yöneticilerinin yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri hakkındaki görüşleri**

		<b>Aynı fikirde değil</b>	<b>Aynı fikirde</b>
1	Bağımsız uygulama yapmayan yönetim kurulu üyeleri, organizasyonun kâr elde etmesinde önemli bir rol oynamaktadır.	30%	36%
2	Bağımsız uygulama yapmayan yönetim kurulu üyeleri organizasyonda etkili bir yönetim uygulaması kurmak konusunda önemli bir rol oynamaktadır.	3%	78%
3	Bağımsız uygulama yapmayan yönetim kurulu üyeleri şirket yönetiminde daha güçlü bir role sahip olmalıdır	24%	35%
4	Bağımsız uygulama yapmayan yönetim kurulu üyelerini doğru şekilde atamak kolay değildir	45%	25%
5	Kafa yapısının bağımsız olması (yani tarafsızlık ve bütünlük) görünüşte bağımsız olmaktan (yani bir kontrol listesi ile uyumlu olmak) çok daha önemlidir.	1%	91%
6	Bağımsız uygulama yapmayan yönetim kurulu üyelerinin görevi, günümüzde, üç yıl önce olduğundan daha zordur	3%	88%
7	Kurumsal yatırımcıların, bağımsız uygulama yapmayan yönetim kurulu üyelerinin atanmasında etkisi çok fazladır	56%	8%
8	Bağımsız uygulama yapmayan yönetim kurulu üyeleri şirketteki rolleri için her zaman yeterli zaman ayırmamaktadır	46%	15%

2004 yılında yapılan bir başka araştırma<sup>xx</sup> yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin şirket yönetimi için yaptığı özel katkıları sorgulamıştır, yine çoğunlukla şirket yönetimi alanında yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerine güvenildiği ortaya çıkmıştır: (Tablo 4)

**Tablo 4****Bağımsız yöneticilerin etkinliği**

		<b>Tamamen alıntı</b>			<b>AIM / OFEX vs</b>		
		<b>Y</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>Y</b>	<b>N</b>	<b>M</b>
Altlarında çalışan yöneticileri değiştirmek?	%	80	4	16	72	14	14
Yöneticilerin yeterliliklerini kontrol etmek?	%	87	7	6	77	10	13
Mesleki danışmanları değiştirmeye zorlamak?	%	80	4	16	65	11	24
Hissedarlarla olan sorunları	%	75	10	15	74	7	19

tartışmak?							
Kombine bir başkan / CEO kontrolü?	%	82	9	9	72	15	13
Yönetim kılavuzlarına uymak	%	96	1	3	85	10	5

### **Şirket yönetimleri Birleşik Krallıklar'da işe yaramış mıdır?**

Cadbury ve Cadbury sonrası yönetim tarafı kontrolü odak noktasının, kurulların dikkatini, yön ve stratejilerinden uzak bir noktaya çekip çekmediği konusunda spekülasyonlar olmuştur. Birçok yönetici aynı zamanlarda, elverişli zamanlarının daha büyük bir kısmının, tıpkı geçmişte olduğu gibi şimdi de sorumluluklar, denetim, risk yönetimi ve kontrol işlemleri ile alınacağı duygusuna kapılmaktadır.

Eğer bu durum gerçekten kurulların dikkatini kendi yön ve stratejilerinde uzaklaştırdıysa – ancak kontrol ve denetimin yararına olacak şekilde – bu, son zamanlarda yaşanan bir tartışmayı açıklığa kavuşturabilir, Birleşik Krallıklar, son yıllarda Amerika ile aralarındaki olağanüstü şirket yönetimi tartışmalarından büyük ölçüde kaçınmıştır ki bu genellikle yönelim ve strateji değil, kontrol ve denetim alanlarındaki eksikliklerden kaynaklanmıştır.

### **Yönetim hilelerine karşı siper olarak iyi bir şirket yönetimi**

Evet, 1992'den beri Birleşik Krallıklar için şirket yönetimi alanındaki çalışmalar iyi olursa, en azından kısmen bu durum yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin etkisi ile gerçekleşecektir. Eğer iyi bir şirket yönetimi, o şirketin çökme ihtimalini - örneğin dürüst olmamaktan kaynaklanacak – azaltırsa, bu durumda tabii ki yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin, iyi bir şirket yönetimindeki görevler büyüktür, yönetime değer katmaktadırlar.

İnsanların her davranışında bir çıkar olduğunu düşünen kimseler, örneğin denetim komitelerinin onlara çok fazla ihtiyacı olmayan şirketlerde daha büyük ihtimalle çalışıyor olacakları iddiası ile gelebilirler, ya da bunun tam tersi olabilir – ancak bu çok basittir. Çok açıktır ki iyi yönetilen bir şirket için, iyi bir çalışma düzeninde, gelecekte karşılaşılabilecek tehlikelere karşı - mesela yönetim ekibi değiştiğinde ya da şirket, elde ettiği sonuçları pazar beklentilerine uyarlamakta zorluk çekiyorsa - siper olarak kendi denetim komitesini oluşturmak daha fazla tercih edilecektir. Denetim komitesi bundan sonra şirketin rüzgârın çok yakınında seyrine devam etmesine izin vermeden şirket için iyi hizmetler sunabilecektir.

### **Strateji başarısızlığı mı yoksa kontrol başarısızlığı mı?**

Son zamanlarda yaşadığımız başarısızlıkların – Marconi – çoğunun, kontrolden değil de yönelim ve strateji başarısızlıklarından kaynaklandığı çok açıktır. Shell başarısızlığı, yanlış yönetim yönlendirmesinden ve başarısız stratejiden çok, bir çeşit kontrol ve denetim eksikliğinden kaynaklanmıştır. Independent Insurance ve Manchester temelli Claims Direct ve yakın zamanda olan TeleWest şirketlerinin de iflasları genellikle strateji yerine kontrol başarısızlığı ile ilgiliydi. Bu nedenle son on yılda dikkatimizin şirket yönetiminde olması, eksik kontrolden kaynaklanan şirket iflaslarından kurtulmamız açısından yeterli fayda sağladı mı?

## **Kontrol ve strateji kaçınılmaz şekilde bağlantılıdır**

Yönelim ve kontrol arasındaki farkı belirlemek bile bazen yüzeysel olabilir. Kurulun yönlendirme rolünün bir parçası olarak, risk ve kontrol hakkında kurul – iş tutumu kuralları ve risk yönetimi politikaları, alarm verme, bezdirme, bilgi teknolojileri güvenliği vs gibi uygun politikalar benimsemelidir. Bu bağlamda, politika ve stratejilerin de kendi içlerinde iyi kontrol edilmiş bir şekilde geliştirilmesi gerekmektedir. Bu yüzden, kontrol kısmını yönlendirme kısmından ayırma teşebbüsü tamamıyla bir araya gelmemektedir – bir parçası diğerlerinden ayrı kalmaktadır.

Strateji geliştirme, benimseme, uygulama ve gözden geçirme aşamalarında tabii ki yeterli derecede kontrol olmalıdır.

Kendi deneyimlerimde de gördüm ki, bizim risk yönetimi üzerindeki mevcut çalışmalarımızda iki husus eksik kalmaktadır ve mevcut Turnbull incelemesinin bunları belirleyeceğini umuyorum. İlk olarak, bugünkü risk yönetimi alt grup risklerle ilgilenmektedir – yani meydana geldikleri taktirde yapılan işi olumsuz yönde etkileyecek olayların belirlenmesi, bu yüzden dikkatli yapılan kontrollerle bunların etkileri azaltılmalıdır. Bizim risk yönetimimizde, meydana geldiklerinde başarıyla yok edilebilirlerse, yapılan iş kapsamı dışında da fayda sağlayabilecek, gelecekte karşılaşılabilecek olayların belirlenmesi hakkında çok az bir vurgu vardır ya da hiç vurgu yoktur – ve bu olaylar meydana geldiğinde, yok edilmeleri ile getirecekleri fırsatlar düşünülmeli, atlanmamalıdır. İkinci olarak, bizim risk yönetimimiz Londra otobüsleri gibi – bu otobüsler sadece bir kere gelir – risk olaylarını nadiren göz önüne almaktadır. Şirketler tek seferde tüm açılardan sarsıldığı zaman genellikle iflas ederler. Bizim risk değerlendirmelerimiz, risklerin aynı anda oluşma ve birçok yeri etkisi altına alabilme olasılığından çok, riskleri bireysel olarak düşünmektedir.

Yönetimin kontrol kısmı ile fazlaca ilgilenme suçunu yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerine yüklemek doğru olmayacaktır. Kontrol kısmı üzerine çalışmış olan şirket yönetimiyle ilgili En İyi Uygulama Kodları yayınlamamızda çok daha fazlası vardır - yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin genişletilmiş kapsamlı görevlerinin dışında konular da vardır. Ve yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin görevleri arasında strateji ile ilgilenmek kadar kontrol de bulunmaktadır.

## **Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin ödüllendirilmesi**

Muhtemelen uygulama yapmayan yönetim kurulu üyelerine aitmiş gibi algılanan risklerin sonucu olarak, arttırılan ücret seviyeleri bile çekiciliğini kaybetmiş durumdadır – en azından bu pozisyonlar için favori gösterilen ve zaten oldukça zengin olan adaylar tarafından. Korn –Ferry, bu kişilerden neredeyse yüzde ellisinin, son on iki yılda böyle bir teklifi çok riskli olduğu gerekçesiyle geri çevirdiğini bulmuştur.

Tyson raporu şunları belirtmektedir:

*‘Uygulama yapmayan yönetim kurulu üye tazminatı ile uygulama yapmayan yönetim kurulu üyesi bağımsızlığı arasında algılanan muhtemel çelişki, uygulama yapmayan yönetim kurulu üye adaylarının, geleneksel olmayan yetenek havuzlarından seçilmesi nedeniyle karşılaşılan kısıtlamaların bir sonucu olabilir. Bunlar, başkan yöneticilerin, üst düzey yöneticilerin ve diğer meslek profesyonellerinin yıllık tazminat bedellerine bakıldığında nispeten daha küçük oranlardır. Ancak uygulama yapmayan yönetim kurulu üye tazminatı seviyeleri, ticaret dışı sektör ya da akademi gibi geleneksel olmayan kaynaklardan seçilen bu üye adaylarının yıllık gelirleri ile karşılaştırıldığında oldukça fazla olabilmektedir. Kurumsal yatırımcılar ve diğer şirket paydaşları,*

*uygulama yapmayan yönetim kurulu üyeleri tazminatı, kendi yıllık gelirinin önemli bir parçasını temsil ediyor ise, bu üyelerin gerçekten bağımsız olup olamayacaklarını merak edebilirler.*<sup>xxi</sup>

Bağımsızlığın belirlenmesinde uygulanacak yedi önemli kriter şimdi detaylı şekilde, 2003 Kodumuzda<sup>xxii</sup> ilk olarak yer almıştır ancak daha önceleri, yönetimde görev almayan bir yönetim kurulu üyesinin, ücret ve hisse sahibi olmaları dışında yönetimden bağımsız ve herhangi bir diğer iş ya da bağımsız değerlendirme yapmalarını engelleyecek bir başka ilişki içinde olmadıklarını belirlemek kurulun görevi idi.<sup>xxiii</sup> Bağımsızlık konusu hala kurul kararına bağlıdır ancak şimdi kurulun bu kararı vermesinde yardımcı olmak için buyruk niteliğinde rehberler bulunmaktadır. Kodlara uyararak hareket eden bir kurul, eğer yeni Kod kapsamında bağımsızlık kriterlerinden uzaklaşma yolunu seçerse, bunun nedenlerini de açıklamalıdır.

Bir yöneticinin karakter ve yargılamada bağımsız olup olmadığı kararı kurul için ne kadar önemliyse (2003 Kodumuzda da belirtildiği gibi), yedi bağımsızlık kriterinin karşılanıp karşılanmadığının belirlenmesi de en az o kadar önemlidir. Örneğin, yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyesi, bu yedi bağımsızlık kriterini karşılıyor olabilir ancak gerekli bilgileri vermekte isteksiz ya da veremiyor olabilir – ki bu durumda, başkaları tarafından yapılan açıklamalara bağımlı demektir ve bağımsız bir seçenek oluşturamaz ya da oluşturmamaktadır.

### **Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin görevlerinin genişletilmesi**

1992 Cadbury Kodu' na göre, listelenen denetim şirketlerinin en az üç yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyesi istemesinde, ilgili bir gündem de yer almaktadır – kurulların uygulama yapmayan üyeler gibi önemli bir unsuru elde bulundurmaları. Cadbury Kodu ayrıca, kurul ödüllendirme komitelerinin tamamen ya da çoğunlukla yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinden<sup>xxiv</sup> oluşmasını istemektedir. 1998 tarihli Kombine Kod, vidayı biraz daha sıkıştırmış ve uygulama yapmayan denetim komitesi üyelerinin çoğunluğunun aynı zamanda bağımsız<sup>xxv</sup> olmasını ve tüm ödüllendirme komitesi üyelerinin bağımsız yöneticilerden oluşmasını istemiştir<sup>xxvi</sup>. Vida 2003 Kodundan daha da fazla sıkılmıştır ve denetim komitesinin her üyesinin bağımsız bir yöneticisi olması istenmiştir ve gerçekten de

*'en azından kurulun yarısı, başkan dışında, yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinden oluşmalıdır ve bu da kurulun bağımsız olması ile belirlenir.'*<sup>xxvii</sup>

1998 Kodu sadece kurul üyelerinin en az üçte birinin uygulama yapmayan yöneticilerden olmasını ve bunların çoğunluğunun bağımsız olmasını gerektirmiştir.<sup>xxviii</sup>

Bizim yayınladığımız Kod' un bir şeyler gerektirdiğini ima etmek, netleştirmeyi garanti eder: 2003 yılı Kombine Kodları, "Temel Prensipler" ve "Destekleyici Prensipler" içermektedir, bir de bir listeleme kuralı, bir şirketin nasıl her ikisini de uyguladığını açıklaması gerektiğini belirtmektedir. Bu nedenle bu kodların zorunlu olacağını varsaydığım için beni affetmenizi rica ediyorum, özellikle ortada "uy ya da açıkla" durumu olan "provizyonlar" olduğu için. Ancak FSA, listeleme kurallarını yürürlüğe sokan kurum, asla bir şirketi, prensip uygulamaya zorlamamıştır. FSA bunu zorlama işini piyasaya bırakmaktadır. FSA, buradaki zorlama rolünün, denetim zorlaması olmasından çok ifşa zorlaması olarak görmektedir. Bu nedenle eğer bir şirket bunu görmezlikten gelerek bir prensibi uyguladığını bildirirse, bu durum FSA için kabul edilebilir görünmektedir.

## Kıdemli bağımsız yöneticiler

Uygulama yapmayan ve bağımsız yöneticilerin tanımlı görevlerinin daraltılmasına, kıdemli bağımsız yöneticilerin görevlerinde de uygulanan benzer bir sıkılaştırma eşlik etmiştir. Cadbury Kodu sadece, başkan aynı zamanda başkan yönetici ise, burada “tanınan kıdemli ve bağımsız bir üyenin” bulunmasını istemiştir. 1998 Kodu<sup>xxxix</sup> listede bulunan tüm şirketlerin yıllık raporda belirlenmesi gereken böyle bir üyeyi istihdam etmelerini şart koşmuştur (diğer bağımsız yöneticilerle birlikte<sup>xxx</sup>). 2003 Kodu daha da ileriye giderek (Higgs’ in önerisi kadar olmasa da) şunları yapması gereken bağımsız kıdemli yöneticiler için yeni özel görevler belirtmiştir:

- Bir toplantıda, en az yılda bir kere diğer yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerine liderlik etmek, kurul başkanı performansını değerlendirmek, uygulama yapan yöneticilerin görüşlerini de göz önüne alarak uygun varsayılan diğer ortamlarda da bu işleri yapmak.<sup>xxxix</sup>
- Kurul başkanı, başkan yönetici y ada finans yöneticisinin çözümleyemediği ya da onlarla iletişim kurmanın uygun olmadığı durumlarda, kurumsal paydaşlar için elde edilebilir bir iletişim noktası olmak.<sup>xxxix</sup>
- Önemli kurumsal paydaşlar ile yeterli derecede iletişimi etmek ve mesele ve endişelerini anlamak<sup>xxxix</sup>, önemli hissedarların katıldığı toplantılara katılmak ve onların görüş ve meseleleri hakkında dengeli bir anlayış geliştirmek için görüşlerini dinlemek.<sup>xxxix</sup>

Bu alanda, Higgs’ in önerilenden ılımlı şekilde bir geri çekilme olmuştur. Higgs, yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin, yöneticiler olmadan, düzenli bazda bir grup olarak toplanmasını (ve en az yılda bir kere başkan olmadan) ve kıdemli bağımsız yöneticinin bu toplantılara başkanlık etmesini önermiştir.<sup>xxxix</sup> Higgs ayrıca, yeni Kod’ un, kurumsal paydaşların görüşlerini yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerine iletme görevinin kıdemli bağımsız yöneticiye verilmesini ve uygun olursa bir bütün olarak kurula verilmesini önermiştir.<sup>xxxix</sup> Higgs bir de başkanın, büyük olasılıkla üyelerden bir olacaktır, adaylık komitesine <sup>xxxix</sup> başkanlık etmemesi gerektiğini belirtmiştir ancak 2003 yılına ait Kod, bir adayın başkanlığa ataması ile ilgilendiği süre dışında buna izin vermektedir.<sup>xxxix</sup>

## Bu durumda, yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri şirket performansını geliştiriyorlar mı?

Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin daha iyi bir şirket performansına yönelttiği konusunu kanıtlayan belki de hiç araştırma yoktur. Bunu göstermek zor olacaktır. Belki başarılı şirketler, şirket yönetimlerini geliştirmek için daha fazla zaman ve kaynak yatırımı yapabilir – bu yüzden, iyi bir şirket yönetimine sahip olan bir yerde şirketin performansının daha iyiye gittiği kanıtlanırsa, bunun mutlaka, iyi bir yönetimin katkısı sayesinde olduğu anlamına gelmez. 1997, 1998, 1999 ve 2000 yıllarında listede bulunan 134 şirketin performanslarını baz alarak, Henley Yönetim Koleji’ nde yapılan iki araştırma göstermiştir ki, şirket performansı ve (a) yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin buna katkısı, (b) yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin işinde kalabilme hakkı ya da (c) denetim ve ödüllendirme komitelerinin varlığı arasında bir bağlantı vardır.<sup>xxxix</sup> Ancak araştırmalar, kurulda bulunan uygulayıcı olmayan yönetim kurulu üyelerinin oranına (% 33 ya da % 50) bağlı olarak performansta gerçekleşen farklılıkları bulmayı amaçlamıştı: yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri daha iyi performans konusunda katılımcı olsa bile, kurulun üçte biri ya da yarısı uygulama yapmayan yöneticilerden oluşuyorsa, bunun o kadar iyi ayarlandığını söylemek çok olası değildir.

Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin, en iyi kurul uygulamaları arasındaki yönetim kontrolünde, sorumluluk, kontrol ve tüzel yönetim alanlarına değer kattığını söylemek için daha sağlam bir gerekçe ortadadır. Arabalar, frenleri olduğu için daha hızlı gidebilirler.

### **Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin hisse fiyatlarındaki etkisi**

Herhangi bir listelenen şirketin şüphesiz ki en önemli başarı ölçülerinde biri hisse fiyatlarıdır. Bu bağlamda, yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin varlığı, genellikle iyi bir şirket yönetiminin önemli bir parçası olarak görülür. 2002 yılında McKinsey tarafından yapılan evrensel bir araştırmaya göre<sup>xi</sup>, iyi yönetilen şirketlerin hisseleri için, bu istek 2000 ve 2002 yıllarında biraz düşmüştür bu da 1999 çöküşünden sonra “Kaplan ekonomilerinin” çarpışmasının küresel bir sonucudur.

*‘Şirket yönetimi, gelişme ve büyüme açılarının kalbinde yer alır, bir ülkenin başarısı için de kilit unsurlardan biridir. Bir kişinin dürüst olmadığını ve size doğruyu söylemediğini düşünmek çok basittir, onlara para vermezsiniz. Bu insanların sorunu değildir, zekânın sorunudur. Bir kişinin dürüst olduğunu ve size adil şekilde yaklaştığını düşünürseniz, onlarla iş yaparsınız.’<sup>xli</sup>*

ve:

*‘Eğer bir ülkenin, iyi yönetim uygulamaları konusunda ünü yoksa sermaye başka taraflara akacaktır. Eğer yatırımcılar ifşa seviyesi konusunda yeterli güvene sahip değilse, sermaye başka taraflara akacaktır. Eğer bir ülke ilgisiz muhasebecilik ve raporlama standartlarını tercih ediyorsa, sermaye başka taraflara akacaktır. O ülkedeki tüm girişimler – özellikle o ülkedeki şirket uygulamalarının ne kadar sadık olduğuna bakmaksızın – sonuçlara katlanacaktır. Şimdi piyasalar – belki – sıklıkla tanıyamadıkları şeylere sadık duyarlar. Piyasalar yatırımcılar sayesinde vardır. Ve bugünün daha güçlü yatırımcıları, hangi şirketlerin ve hangi pazarların zaman testine dayanacaklarını ve daha büyük rekabet ağırlığına dayanabileceklerini belirlemektedir. Hiçbir pazarın yatırımcı sermayesi ile ilgili geleceğe dair bir hakkının bulunmadığını, bu bize hatırlatmaktadır.’<sup>xlii</sup>*

ve dünya bankasının da söylediği gibi, şimdi dünyadaki en büyük ekonomilerin % 50’si şirketlere aittir, ülkelere ait değildir.<sup>xliii</sup>

*‘şirketlerin uygun şekilde yönetilmesi, dünya ekonomileri için ülkelerin uygun şekilde yönetilmesi kadar önemli hale gelmiştir.’*

Yönetimle ilgilenen kişiler, şirketin uygulamalı idaresi ile ilgilenen kişiler olmamalıdır. Uygulama yapmayan yöneticiler, yönetim ve kurul arasındaki farkı kesinleştirmeye yarayan küçük bir bedeldir.

### **P-2.1.3 - Paul Meiklejohn**

#### **Şirket Kurullarının Omurgasını Oluşturmak**

Bir şirketin yönetimi ve finansal demeçleri hakkında o şirket kuruluna ait olan sorumluluklar iyi şekilde belirlenmiştir, ancak kurulun bu görevleri nasıl yerine getireceği konusu, bir bütün olarak kurullar, bireysel yöneticiler ve hissedarlar ve kurumsal paydaşlar için hala tartışma yaratmaktadır.

İş faaliyetleri ve raporlama gereksinimleri kapsam açısından genişlemeye devam ettikçe, bunların karmaşıklığı da azalmayacaktır. Dahası, yöneticilerden sürekli artan şekilde sorumluluklarını yerine getirmeleri beklenmektedir ve bu da iyi ortak yönetim uygulamalarını sarsmaktadır. Kurumda bulunan kişilerin yöneticisi olarak bu sorumluluklar, sadece yasal sorumluluklara uymak için gerçekleştirilen faaliyetleri aşmaktadır. Kurumsal paydaş teorisine göre, ortaklıkların ya da işle ilgili kararlarından etkilenen tarafların, kurumsal paydaşlarının etkilerini değerlendirmeleri sorumluluğu vardır.

Geçen on yıl boyunca, sadece yönetmelikle sınırlı kalmayıp başka yöntemlerle de gelişen iyi bir yönetim şekli yakalamak için giderek artan destekler olmuş, bu da en iyi uygulamalar için bir kılavuz elde edilmesini sağlamıştır. Bu çevrede, şirket kurullarının ve yöneticilerin geleneksel uyumluluk fikirleri hakkında karşılaştığı zorluklar daha azdır ve iş için en iyi uygulamayı belirlemek ve uygulamak, bu yaklaşımın kurumsal paydaşlar ve yatırımcılar arasında kabul görmesini sağlamakla ilgili problemleri ise artmıştır.

Bu zorluğun gelecek yıllar boyunca büyüyeceği tahmin edilmektedir çünkü kurulların kendi işyerlerini gözden geçirmeleri ve daha geniş çaplı kurumsal paydaş gruplarını geride bırakarak şampiyonluğa yükseltmeleri giderek artan şekilde beklenmektedir.

Bay Meiklejohn, çeşitli iş sektörleri bazında etkili şekilde finansal raporlama yapmayı desteklemek ve finansal olmayan alanlarda karşılaşılan güçlüklerin inanırlığını arttırmak amacıyla iş fırsatlarını bir model olarak çözmek için, ortak iyi bir yönetim uygulamasına geçmek üzere, mevcut yaklaşımları değerlendirecektir.

Günaydın ve sizlere teşekkür ederim.

Burada bu konferansa meslektaşarımla birlikte katıldığım için çok gururu duymaktayım. Yöneticiler Kurulu'nun etkili olması, benim iki seviye bazında çok ilgilendiğim bir konudur.

İlk olarak, dünya çapında 108.000' den fazla üyesi ve CFO, CEO ve yönetici rollerinde 20.000' den fazla çalışanı bulunan CPA Avustralya'nın başkanı olarak, kıdemli iş profesyonellerinin karşılaştığı zorlukları anlamanın, profesyonel bir bünye olarak devam eden çalışmalarımız için çok önemli olduğu görüşümdedir.

İkinci olarak belirtmek istiyorum ki, CPA Avustralya, kendi ortak yönetim yapılarımızın geniş kapsamlı şekilde gözden geçirilmesi işini yeni tamamlamıştır. Bu gözden geçirme faaliyetinin amacı, CPA Avustralya'nın stratejik lideri olduğu üyeliğin de uygun şekilde kapsama dahil edilmesini sağlarken, bunu herhangi bir modern işyerinin karşılaşacağı çok gerçekçi zorlukları dengeleyerek yerine getirmektir.

Bugün benim yapacağım sunum, her iki açıdan da konunun ele alınmasını içerecektir, ama şimdi temeldeki unsurlarla başlayalım.

Son yıllarda, bir dizi olağanüstü çöküşün ardından ortaya çıkan ortak yönetim tartışması, büyük ortaklıkların liderlerinin izledikleri uygulamalarda halkın ilgisini çekme eğilimindedir. Cevap olarak, gerçek ve etkili yükümlülükler ile uygun bir ortaklık liderliğini oluşturan unsurlar hakkında halkın beklentilerini yakından takip etmeyen sadece bir iki ülke kalmıştır.

Bugün şirket kurulları he zamankine göre daha düzenlidir – ancak işyerleri ve son olarak kurumsal paydaşlar için daha iyi sonuçlar elde edebiliyorlar mı?

Bu sorunun cevabı, kurulların arasında değil – hiçbir yönetmelik, yanlış yönetimin oluşturduğu riski yok edemez. Bu sorunun cevabı, kurul ve bireysel yöneticilerin görevlerini nasıl yerine getirdiklerinde yatmaktadır – benimsedikleri uygulamalar ve sorumluluklarına karşı takındıkları tutumlar. Ayrıca bir kurulun performansı, kurumsal paydaşların ve giderek artan şekilde işyerinin gerçekleştirdiği faaliyetlerle ilgisi olan diğer kurumsal paydaşların algılama şekillerine tabidir.

Bugün ben kurul odasının omurgası olarak tabir etmek istediğim bir konu, yani bireysel yöneticiler ile kurul yöneticilerinin oluşturması ve sonuçta liderler olarak - iyi ve kötü zamanlarda - görevlerini yerine getirmek için gereken güç üzerinde duracağım.

Kurulun görevi

Bir kurula ait görev, iki açıdan ele alınır:

- Tüm kurul üyeleri için geçerli asgari yasal düzenlemelere dayalı zorunlu görevler; ve
- Tercih ettikleri kurul ya da yönetim modeline göre kurulun üstlenmeyi seçtiği görevler.

Ancak bugün yöneticilerden, daha geniş kapsamlı yükümlülükleri yerine getirmeleri beklenmektedir; bu beklentiler kimine göre yöneticilerin yasal olarak yerine getirmeleri gereken görevin de kapsamı dışındadır.

Avustralya tüzel düzenleme kurulu başkanı son zamanlarda, yöneticilerin görevini hem ticari hem de yasal açılardan genişletme önerisinde bulunmuştur ve şunları dile getirmiştir:



*“hem ticari hem de yasal beklentileri karşılamak kurumsal paydaşların hak ve ilgileri konusunda daha kapsamlı etkiler oluşturacaktır, bu hissedarları da kapsar ancak onlarla sınırlı değildir.”*

Yöneticilerinin görevinin kurumsal paydaşlara (hissedarlar da dahil olmak üzere) verilmesi ile yöneticilerin

*“işyerleri ile ilgili görevleri yerine getirirken “minimalist bir yaklaşımı benimseyemeyecekleri”ni belirterek sözlerine devam etmiştir.*

Bu görüş, şirket kurullarının ve yöneticilerinin hissedar olmayan kurumsal paydaşların ilgilerine ve onlar üzerindeki etkisine daha büyük öncelik verilip verilmemesi ve finansal olmayan daha fazla bilginin ifşa edilip edilmemesi konularına ilişkin görüşlerde de aynı şekilde yansıtılmıştır.

Avustralya’ da bu konuya dair son zamanlarda belirtilen bir görüş, mevcut kanunun zaten yöneticilerin, şirketleri için en iyi uygulamalar konusunda karar verme aşamasında iken, daha geniş çaplı kurumsal paydaşların ilgilerini de göz önünde bulundurmasına izin verdiği gerekçesiyle, yöneticilerin görevlerini genişletmek açısından mevcut kanunun düzenlenmesi ihtiyacını reddetmiştir.

Bu görüş, mevcut çevre ya da şirket yönetimi hakkında üç kilit noktayı vurgulamaktadır.

İlk olarak, yerinde olan yönetmeliklerde bile, kurulların kendi sorumlulukları hakkındaki anlayışlarını tanımlamaları için göz ardı edilemeyecek bir kapsam hala mevcuttur.

İkinci olarak, ‘minimalist’ yasal yükümlülükleri yerine getirmek artık yeterli değildir ve kurullar, bu dinamik sorumluluk çevresi ihtiyaçlarını karşılamak için uygun bir yönetim modeli hakkında karar vermek zorundadırlar.

Ve son olarak, iyi bir yönetim için Kurul kilit bir kurumdur ve iyi bir yönetim, dışarıdan empoze edilemez ya da başarısız – yönetim, Kurulun kendi bünyesinde olmalıdır.

Yöneticilerin, kurul toplantıları sayısı, Denetim Komitesi vs gibi komitelerin varlığı gibi genellikle isteğe göre seçilmiş performans ölçülerine dayanmaları ve yöneticilerin bağımsız olup olmaması, aslında sadece kurul odasında ne olup bittiğini bilmeden, şirket yönetimini dışarıdan düzenleme yeteneklerindeki sınırlamaları pekiştirir.

Yönetimi geliştirme hakkında geleneksel yanıtlar, Sarbanes – Oxley kurallarına dayalı reformlar tarafından da kanıtlandığı gibi, yönetmelik bazında olmuştur.

Ancak Avustralya’da bu yanıt baskın oranda *doğru işlemleri gerçekleştiren* şirket ve kurullara güvenen prensip bazlı yaklaşımlar olmuştur. Avusturya Döviz Bürosu Yönetim Konseyi bu prensip bazlı yaklaşımı, kendilerine ait İyi Bir Şirket Yönetimi için Prensipler (ASX Prensipleri) yayınında yansıtmıştır; bu yayın, listede bulunan tüm şirketlerin

boyutu, doğası ya da faaliyetlerine bakmaksızın hepsi için yardımcı olmakta ve uyumluluk talep etmek yerine onları teşvik etmektedir.

ASX kılavuzları için önemli olan temel, uyumluluk için “eğer yoksa neden olmasın” yaklaşımıdır. Şirketler bu kılavuzda belirtilenleri yerine getirmek zorunda değildir ancak istenenleri yapamadıkları yerlerde, neden yapamadıklarını belirtmek zorundadırlar.

Burada, altta yatan görüş şudur: *“Konsey’ in tavsiyeleri, kendi içlerinde, bir şirketin başarısız olmasını ya da şirket için verilecek kararlarda hata yapmalarını engelleyemez, ancak problemleri azaltmak ve performans ve sorumlulukları optimize etmek amacıyla kaliteli yapılar için bir referans noktası verebilirler.”*<sup>1</sup>

Özellikle piyasa, bir şirketin yönetim uygulamalarının etkinliğini ve yeterliliğini değerlendirmelidir.

Buna ek olarak, Avustralya Standartları kurumu, tüm şirketlerin etkili yönetim uygulamaları geliştirmesi ve uygulamasında yardımcı olması için bir dizi Avustralya Standartları yayınlamıştır. Bu Avustralya Standartları emir verici tarzda değildir ve küçük ya da büyük, kamu ya da özel, kâr amaçlı ya da kâr amaçlı olmayan bütün şirket türlerinde uygulanmak üzere tasarlanmıştır.

Ancak, şirket yönetiminin önemini kurumsal paydaşlar ve şirketler giderek daha iyi anladıkça, daha siyah – beyaz bir yaklaşım için olan beklentiler de artarak devam etmektedir – ancak bu da beraberinde göz önüne alınması gereken riskler getirir.

Korn Ferry International<sup>2</sup> tarafından son zamanlarda yapılan bir araştırmada, araştırmaya katılan şirket yöneticilerinin % 58’ inin, Amerika Sarbanes – Oxley yönetmeliğinin sadece kurulları fazlaca dikkatli olmaya yönelttiği ve yürürlükten kaldırılması ya da düzenlenmesi gerektiğini düşündüğü ortaya çıkmıştır.

Bu konuda benim görüşüm, bizler için daha iyi tanımlanmış ya da kanun niteliğinde bir şirket yönetim çerçevesi beklemenin aptalca olduğudur – tamamen aynı sebepten dolayı, düzenleyicilerin iş stratejilerini dikte etmelerini istemeyiz. Hem işyerleri hem de şirket yönetim stratejileri, işlerini ve işlemde oldukları çevreyi yansıttıkları sürece en iyi işlevi gösterirler. Şirket liderleri ve kurul için buradaki zorluk, doğru stratejilerin benimsenmesi ve uygulanmasının takibi için gereken gücü göstermektir.

Elimizde sınırlı bakış açısı kılavuzu varken, daha önce verdiğim örnekler açıkça gösteriyor ki, bir organizasyon için en iyi uygulama rehberlerini gereğinden fazla referans almak, varsayılan şekilde, en iyi alternatifi bulmaktansa, beklenen normları elde etmeye neden olmaktadır.

---

<sup>1</sup> ASX Şirket Yönetimi Konseyi İyi Bir Şirket Yönetimi için Prensipler Mart 2003

<sup>2</sup> 32. Yıllık kurul yöneticileri çalışması, 23 Şubat 2006 yayın tarihli, Amerika, Asya Pasifik ve Avrupa’nın 15 ulusundan gelen yaklaşık 1200 yöneticinin yanıtlarına dayalıdır.

Modern kurullar için geçerli asıl zorluk, rehber eksikliği değildir, ancak, kurumsal paydaşlar ve piyasa tarafından onaylanan uygun şirket yönetim uygulamalarının ne olduğuna nasıl karar verileceği ve bunların nasıl uygulanacağıdır. Bu öncelikli olarak kurul için uygun bir yapı hakkında karar vermeyi ve ikinci olarak da, belki de daha önemli olarak kurulun işlevlerini belirlemeyi gerektirir.

Avustralya Ulusal Rekabet Konseyi Başkanı Graeme Samuel' in de belirttiği gibi:

*İşleri yürütme süreçlerinin hiçbiri, bir yönetici kurulunun, yeterli deneyime sahip olmayan yöneticiler, fazla uysal bir kurul, aşırı dominant bir başkan ya da CEO ya da zıt gruplara bölmeye izin verilmesi (hatta bazen teşvik edilmesi) nedeniyle gerçekleştirmediği fonksiyonların sebebi olamaz. Bir kurulun işlevselliği sadece buyruk niteliğindeki kurullarla başarılabilir ancak kişilik, deneyim, taahhüt ve liderlik de gerektirir.*<sup>3</sup>

Ya da Avustralya'nın önde gelen avukatlarından birinin de belirttiği gibi:

*Odaklandığımız nokta sadece uyumluluk ise, sadece bir çim biçme makinesi beynine ve Rolls Royce'un frenlerine sahip bir kurulla karşı karşıya kalırsınız.*<sup>4</sup>

Daha önce belirttiğim gibi, CPA Avustralya son zamanlarda, gözle görülür şekilde modası geçmiş olan kendi yönetim yapısını incelemiştir. Mevcut yönetim yapısı 1955 yılı öncesinde yürürlüğe girmiştir ve o zamanki üye sayısı 20.000'dir. Yönetim çevresi bu tarihten sonra önemli şekilde değişmiştir ve üye sayısı beş katından fazla artmıştır. Yönetim modelleri ile şirketlerinin evrimi arasında benzer iletişimsizlikler olduğunu savunacak birçok şirket vardır.

Ancak değişiklik riskleri de beraberinde getirir.

Benim görüşüm tabii ki Avustralya CPA için yönetici yetkinliği üzerinde odaklanmamız gerektiği, kurul masasında doğru yeteneklerin bir arada bulunmasını sağlamak ve kurul odasında doğru dinamiği oluşturmaktır. Bunu yaptığımız zaman umuyorum ki, bireysel yöneticilerin, sadece kurumsal paydaşlar için değil aynı zamanda iş arkadaşları için de artan bir muhasebecilik anlayışları olacaktır. Daha fazla meydan okuyucu tartışmaları teşvik eden bir çevrede, sadece elimizdeki konu ile ilgili değil diğer bağımsız konularda da, daha fazla yöneticinin sorumluluk almaya yatırım yapmasını sağlayacaktır.

Kaçınmamız gereken şey ise ilgili olmak ve kurul odasında sessiz olmaktır. Sessizlik ve tartışma eksikliği, etkisiz bir kurulun erken bir göstergesi olabilir. Daha fazla yönetici sessiz oturdukça, birlikte çalışma yetersizliklerinin şimdiye dek fark edilmediği düşünülürse, bu sessizlik "sağır edici" olur ve genellikle de bu ortamda yönetimle ilgili karar alma aşamasında başarısızlıklar olur...<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Samuel, G "Kalıplarla uğraşmak iyi bir yönetim şekli değildir" *Avustralya Finansal İnceleme*, 21 Mayıs 2003 sayfa 63

<sup>4</sup> Buffini, F "Muhasebecilik yasasındaki boşluk için seçenekler sona eriyor", *Avustralya Finansal İnceleme* 7 Kasım 2002, sayfa.5

<sup>5</sup> LeBlac R, "Gelecekte Yasa Boşluğu Oluşturacakları Engelleme", *Ivey Ticaret Dergisi, Yönetim Uygulamalarını Geliştirme*, Eylül / Ekim 2004

Ve dünyadaki en iyi kurallar bile, ihmal, ilgisizlik, dikkatsizlik ve aptallığın getirdiği zararları tazmin edemez.

Kurumsal Paydaşlar tarafından da saygı duyulan sağlam bir Şirket Yönetimi Modelinin Faydaları

2006 ISS Global Kurumsal Yatırımcı Çalışması göstermiştir ki, şirket yönetimi artık sadece bir uyumluluk meselesi değildir. Bu çalışmada ortaya çıkan, şirket ihtiyaçları ve müşteri talepleri, daha iyi hizmet sunmak, azaltılan riskler ve portföy şirketlerinin daha iyi anlaşılması konularına yatırımcıların önem verdiğiğidir. Buna ek olarak bu çalışma ile, şirketler için gerekli üç temel nokta ortaya çıkmıştır: daha iyi kurullar; yönetici ödemeleri ve finansal raporlama.

Finansal raporlama konusunda ISS raporu gösteriyor ki, yatırımcılar genellikle “tam durumu” göremediklerini hissetmektedir ya da finansal raporlamaya güvenip güvenmeme konusunu sorgulamaktadırlar.

Finansal raporlama yükümlülükleri kapsamında, kurumsal paydaşları tam anlamıyla bilgilendirerek iş hakkındaki görüşlerini alma ortamı hazırlayıp hazırlamamaları gerektiği konusu şirket yöneticileri için tartışmasız bir zorluktur.

Finansal performans demeçleri ile finansal pozisyon raporları, şirket aktiviteleri sonucunu iletmenin birinci yoludur. Aynı zamanda yönetici ve onların yaptığı uygulamaların, kurumsal paydaşlar, düzenleyiciler ve hissedarlar tarafından değerlendirilmesi için bir kaynaktır.

Şirket yönetiminin bu önemli yönü, inandırıcı finansal raporlar hazırlamakta yöneticilerin yeterli derecede muhasebecilik standart ve kavram bilgisine sahip olduklarını varsaymaktadır – son zamanlarda meydana gelen şirket çöküşleri, anlatılanların tam aksi için birer örnek teşkil edebilir.

Muhasebecilik idaresi ya da başarısızlıkları, Enron, Worldcom ya da Avustralya’ da bulunan HIH Sigorta, One. Tel ya da Harris Scarfe şirketlerinin çökmesine neden olmamıştır, ancak düzenleyicilerin ortaya koyduğu finansal güçlükleri maskeleyiş ve başarısız şirketlerin, öngörülen karlılığın artması ve iyileşme sürecinden çok daha uzun süre işletilmesine izin vermişlerdir, bu da kayıpları arttırmıştır.

Tüm yöneticiler, şirketin karşılaştığı bütün meselelerden tam olarak haberdar olmalı ve halk güvenini sarsacak ve gözlerinden kaçmış olan herhangi bir şoku asgariye indirmek için çaba göstermelidir.

Bu nedenle, problemleri sorgulamak ve toplantılarda konuşmak için yöneticilerin içinde güçlü istek olmalıdır ve bu da güçlük yönetimini kapsamaktadır.

Örneğin, döviz ticaretinde NAB'nin 360 Amerikan doları civarında kaybı olduğunu hesaplayan Avustralya İhtiyat Düzenleme - Danışma Kurumu, kurul denetleme komitesinin, para birimi krizinin tüm yönlerini tam olarak anlayamadığını iddia etmiş ve üst yönetimi uyarmıştır. Komite de, yönetim tarafından önlerine getirilen şeyin altında bulunan bağımsız konuların ne olduğunu anlamadan ya da soruşturmadan, uyumsuzlukları yeterli derecede incelemeyen ve uyarıları dikkate almadan, sürecin doğru olduğunu kanıtlamaya odaklanmıştır.<sup>6</sup> Rapor, denetim komitesi yetkisinin gizli tutulduğunu belirtmiştir ancak "yönetimin daha iyi araştırılmasının" daha iyi sonuçlar verebileceği de rapora eklenmiştir.

Kurul aynı zamanda finansal muhasebecilik verilerinin anlaşılmasını gerektirir, bu da dönüşümlü olarak işin tam olarak anlaşılmasını gerektirir. Bunun ardından kurul, şirketin finansal ifşalarının uygun, yani şeffaf ve tam olup olmadığını değerlendirebilir ve bu sayede finansal ifşa konusundaki yönetim sorumluluklarını yerine getirmiş olur.

Bireysel yöneticilerin karşılaştığı zorluklar

Özellikle yatırımcıların dikkat ettiği noktalar, kurulların performansı geliştirmek ve riskleri azaltmak için nasıl çalıştıkları konusudur. Dikkat, kurul üyeliği, bunun dengesi, bireysel yöneticilerin kattığı değer, eğitim ve başlatım ihtiyacı, bağımsızlık seviyesi, yeterlilik ve titizlik üzerinde toplanmıştır.

Özellikle "yeterli yöneticilere" olan ihtiyaç, organizasyon değişikliği gereğini bir kere daha ortaya koymuştur. Amerika'daki mahkeme kararları, yöneticilerin, özellikle kurul denetimi komitelerinde hizmet sunan yöneticilerin sorumluluk kapsamını genişletmiş gibi görünmektedir <sup>7</sup>. Açıkça görülmektedir ki artan uzmanlık, yönetici sorumluluklarının da artması riskini taşımaktadır.

Burada, bir kurulun uzmanlık kapsamı ne kadar çok ise, muhasebecilik işlevi de o kadar fazladır görüşü baz alınmaktadır. Örneğin bir yönetici, yetenekleri nedeniyle finansal uzmanlık gerektiren denetim komitesinde görev yapmak üzere atandıysa, bu görevin riskleri şimdi daha fazladır. Benzer eğilimler hakkındaki tartışmaları, bizler şimdi Avustralya'da da görüyoruz.

Ayrıca, ilgili bilgilerin ifşası hakkında da yöneticilerin bazı görevleri bulunmaktadır. Hissedarların yayınlanan finansal raporlara kaynak bilgi olarak daha az güvenecek olmaları durumunun giderek açıkça görülmesi, bu geleneksel ifşa yönteminin, şirket performansının kurumsal paydaşlara iletiminde artık yeterli olmayacağının göstergesidir.

Yönetim tartışması artık - etik ve sağduyuyu usule uydurmanın imkânsız olduğunun bilincinde olarak - kontrol listesi şablonlarının dışına çıkmalıdır.

---

<sup>6</sup> APRA, Ulusal Avustralya Bankası'nda Ticareti yapılan düzensiz Para birimi seçenekleri hakkında rapor, 23 Mart 2004

<sup>7</sup> KPMG " Amerika davaları denetim komitelerinin sorumluluklarını artırıyor" *Avustralya Yöneticileri için Haberler, kurul haberleri* Aralık 2003, Sayı 4.

Buna göre, kâr elde etmek ve şirket yönetiminde daha fazla etik kurallara bağlı olmak için şirketlerin üzerinde artan bir baskı vardır. Müşteriler ve tüketiciler de global meseleler ve kendi hakları hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaktadır, iyi bir yönetim sergilemeleri için şirketlerin üzerindeki baskı artmaktadır.

Bunlar, gelecek yıllarda da azalması olası görülmeyen eğilimlerdir ve bana göre, hız elde etmekte daha başarılı olacaklardır.

Finans, muhasebecilik ve ticaret profesyonelleri olarak bizler, bu evrimin önünde yer almalıyız. Kurulların karşılaştığı zorluklar bir taraftan, mevcut durumdaki şirket yönetiminin daha fazla oranda sahiplenilmesi, meşruluğunun sorgulanmasıdır ancak bir taraftan da güvenilirliğinin ve performansının etkili şekilde kurumsal paydaşlara iletilmesi ve anlaşılmasının sağlanmasıdır. Bunu yaparak, Kurullar olarak sahip olduğumuz güçlü omurgayı göstermiş oluyoruz.

Ticaret profesyonelleri olarak, bireysel yeteneklerimize, performans ve içinde bulunduğumuz davranış şekillerine de göz atmalıyız. Bu, profesyonel üyelik değerinin geldiği noktadır. Bizler sadece yeteneklerimiz ve bilgimizi devam eden mesleki gelişimlerle sürekli güncellemiyoruz, aynı zamanda da iyi geliştirilmiş davranış şekillerine de bağlı kalıyoruz.

Bana göre bu kılavuz, modern iş profesyonellerinin inandırıcılığı için giderek önemi artan bir kılavuzdur. İşle ilgili karar vermenin giderek zorlaştığı bir dönemde, bu standartlar, bugünün şirket liderleri tarafından da istendiği gibi, şirketin omurgası için önemli derecede katkıda bulunmaktadır.

Teşekkür ederim.

## P-2.1.5 - David McDonnell

Tanıtım için sizlere çok teşekkür ederim. Ayrıca bu sabah bizlere katıldığınız için de teşekkür ederim. Bizim mesleğimizin bu sene tartışacağı çok mesele var ve ben bu diyalogun bir parçası olmaktan dolayı çok mutluyum. Bugünün tartışma konusu, birleşmenin muhasebecilik mesleğini nasıl etkilediğidir. Benim görüşlerime göre, bu durum şirket denetçileri için daha az seçenek çırakmış ve çok ilgi çekmiştir. Son on yıl içinde, 8 büyük firmanın önce 6 büyük firma, sonra 5 ve şimdi de 4 büyük firma olma noktasına geldiğini gördük. Andersen'in vefatının üzerinde 4 yıl geçti ve burada, seçenek elde etme ve rekabet etme alanında meşru tartışmalar ortaya çıkaran yatırımcılar ve ilgili kamu grupları arasında gideren artan bir kreşendo yaşanmaktadır. Bugün, en büyük dört şirket, global muhasebecilik firmaları, bütün büyük ve öncelikli şirketlerin %99'unu denetlemektedir.

Belki daha da şaşırtıcı ancak daha önemsiz olarak, onlar aynı zamanda küçük ve orta ölçekli piyasada da baskın olmaktadır, 250 milyon doların üzerinde satış yapan Amerika kamu şirketlerinin de %93'ü için muhasebe tutmaktadır. Aynı durum Birleşik Krallıklar için de geçerlidir, burada dört büyük denetim, %97 oranında FTSE250 tarafından yapılmaktadır. Bunu şaşırtıcı olduğunu söylüyorum çünkü sadece uluslar arası şirketler, bana göre Dört Büyük Firmanın kapasitesine aslen ihtiyaç duyarlar. Diğer hepsi için pek çok kalifiye, ulusal ve bölgesel ya da yerel alternatifler bulunmaktadır. Kamu şirketleri, ihtiyaç duydukları denetimler vs için yetenek takımları, piyasa ve sanayi girişimleri, coğrafik ulaşım alanlarında seçeneklerinin bulunduğu firmalar arasından seçim yaparlar. Buradaki problem, hala birçok kamu şirketinin kota statüsüne bağlı olmasıdır. Sermaye piyasası katılımcıları, bu eğilim konusunda endişelidir, bir değişiklik için davette bulunmaktadır. 2005 yılı Mayıs ayında bir Amerikan Topluluğu tarafından yapılan bir araştırmada, orta ölçekli firmalardan gelen katılımcılardan birçoğunun piyasada daha büyük bir rollerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ve son yıllarda Birleşik Krallıklar döviz piyasasının neredeyse %20'sini kontrol eden hissedarları temsil eden ABI, şirketlerin her zaman dört büyük denetçi firmadan birini seçmelerinin uygun ya da zorunlu olmadığını iddia etmiştir. Bana göre, bu açıklamanın amacı, en azından içeriği kadar önemlidir. Dört Büyük şirket arasında seçim yapma durumunu, şirketlerin bir kere daha gözden geçirmesi için, denetim komiteleri arasında yaygın ve geniş açılı bu görüşü sarsmaktır. Belki en vurgulu yorum son zamanlarda SEC Başkanı Christopher Cox tarafından, 2005 yılında AICPA için yaptığı bir konuşmada gelmiştir. "Denetim hizmeti sunan bu dört büyük kamu şirketi üzerinde bu kadar yoğunlaşmak Amerika için iyi midir?" diye sormuştur kendisi. Eğer benim gibi, asıl rekabetin herhangi bir piyasanın iyi işlemesi için çok gerekli olduğunu düşünüyorsanız, bunu cevabı "hayır" dır.

Son zamanlarda, mevcut algıları ve pazar dinamiklerini ölçmek için Grant Thornton iki önemli araştırma yapmıştır. Birinci araştırma, denetçi seçiminin ne derece yatırımcı kararlarını etkilediği ile ilgiliydi. Bu araştırma, 2.000 Amerikalı yatırımcı arasında yapıldı ve firma değiştirmenin, yatırımcıların %67'si için bir fark yaratmayacağı ve %13'ü içinse olumlu yönde etkileneceği sonucu buldu. Katılımcıların çoğu, şirketlerin,

yani uzmanlaşmış tecrübe, daha iyi hizmet, periyodik rotasyon gerektiren daha fazla değer ya da yönetim politikası gibi ticari sebeplerden dolayı muhasebecilik firmalarını değiştirdiği görüşündedir.

İkinci araştırma ise, Amerikan kamu şirketlerinin Dört büyük firmadan Grant Thornton'a döndüklerinde, döviz piyasasının buna nasıl tepki gösterdiği ile ilgilidir. Bu araştırmada, bahsedilen değişikliği 2002 - 2006 yılları arasında yapan 244 şirket incelenmiştir, anons günündeki döviz fiyatları ile sonraki üçüncü ve on birinci günün döviz fiyatları karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. İstatistik açıdan önemli bir döviz fiyatı değişikliği bulunmamıştır. Ve ilginç şekilde, on birinci güne ait döviz fiyatları, sadece 1.79 oranında bir artış göstermiştir.

Sonuçları bir araya getirdiğimizde bu iki araştırma, denetçi değişikliğinin yatırımcılar için ün ve borsa fiyatlarını olumsuz yönde etkileyen kırmızı bayrak anlamına geldiği geleneksel görüşü ortadan kaldırmaktadır. Bu bilgiye dayanarak, şirket kurulları ve denetim komiteleri, kalite, hizmet, değer ve erişim yönünden en iyi birleşim sunan firmaları seçmekte güvenli şekilde özgürce davranabilirler. [İkinci Slâyt Girişi: Belirlenecek Unsurlar]

Yoğunlaşma ve seçim konularını daha derin şekilde düşünürsek, değişiklik ihtiyacı hissettiren kilit faktörleri burada taslak olarak belirtmek istiyorum.

İçinizden bazıları 2006 yılında, Birleşik Krallıklar Ticaret ve Sanayi Bakanlığı ve Finansal Raporlama Komitesi tarafından Oxera çalışmasını hatırlayacaktır. Bu çalışma, mevcut Dört Büyük firmanın rekabetçi pozisyonunun global sermaye piyasalarının sabitliğini - ve gerçekten tüm finansal raporlama sistemini - tehdit edeceği yönünde bazı endişeler olduğunu bildirmektedir. Bazıları, bizim acele davranma gibi bir hata yaparak sermaye piyasalarını sarsacağımızı düşünmüştür. Bu risk Japonya'da Mayıs ayında çok net bir hale gelmiştir, o zamanlar, birçok büyük şirket denetçi firmaların iki aylık gecikmeleri ile baş etmek durumunda kalmıştır. En iyi şekilde, daha fazla yoğunlaşma, düzenleyicileri, denetçi bağımsızlığı kurallarına istisna kurallar hazırlaması konusunda zorlayabilirdi. En kötü şekilde ise, tüm kamu şirketlerinin devlet tarafından yönetilen firmalarca denetlenmesine sebep olabilirdi. Devlet denetleme ile ilgili bir çözümü yürürlüğe koyana kadar, pazarda yaşanan felcin, yani dönemsel denetlemelerinin askıya alınması durumunu bir düşünün. Birçok şirket, düzenleyici, analizci ve yatırımcı da dünyanın en büyük şirketlerinin, denetçi firmalar konusunda çok az bir seçme imkânı olduğuna inanmaktadır, üstelik bazı durumlarda gerçek bir alternatifleri bile yoktur. Oxera çalışması raporlarına göre FTSE 350 denetim komitesi başkanlarının üçte birinden fazlası, denetim bağımsızlığı kuralları, sanayi uzmanlığı, çıkar kargaşası ve arz - talep meseleleri gibi değişkenlerin ardından, yetersiz bir alternatif sayısı içinde kaldıklarına inanmaktadır. Grant Thornton görüşüne göre, en büyük çok uluslu şirketler için, seçim bir mesele değildir. Bunların denetimi, Dört büyük firmanın olağanüstü kapasitesine ihtiyaç duyar. Asıl problem ise, bu çok büyük ve çok uluslu şirketlerde değil, listede bulunan çok uluslu ve ulusal şirketlerin denetiminde yatmaktadır. Eğer bu şirketler ve hissedarları algı ve önyargılarını bir kenara bırakır ve Dört Büyük firma dışındakileri de göz önüne alırsa, bu yoğunlaşma düğümünden kurtulabilir ve yeni bir seçim dünyası



kapılarını açabilirler. Şirketler sadece ün değil, aynı zamanda kalite, hizmet, değer ve erişim kombinasyonunu en iyi şekilde sunan başka denetim firmaları da bulabilirler..

### **Değişen bir manzara**

Uluslar arası Grant Thornton Firması'nın CEO'su olarak oturduğum yerden itibaren, bu değişim başlamıştır. Mesleğimiz 2002 yılından beri bir evrim geçirmiş ve bugünün piyasalarında daha fazla denetim firması seçimi sunmuştur, hatta kimileri bu seçimlerin kullanılmayacağı görüşünde oldukları zamanlarda bile. [Slâyt 3 girişi: GT ve BDO'nun pazar payı kazanmasını gösteren çubuk şema ve Dört Büyük ile kıyaslanması]

Oxera çalışması, Dört büyük firmanın, büyük şirketler alanındaki baskın pozisyonunu doğrulamıştır, yani bunların FTSE 100 şirketinden biri dışında hepsini ve FTSE 250 şirketten 242'sinin denetimi yapmaktadırlar. Ayrıca FTSE 350 şirketten %99 oranında denetim ücreti almaktadırlar. Dahası, tüm listelenen şirketler için FTSE 350 arasında denetçi değişiklikleri geçmişte, ortalama %4 gibi bir oranla çok düşüktür tüm FTSE 350 şirketleri için ise bu oran %2'dir. Ayrıca tüm listelenen FTSE 100 şirketlerinin %70'i, son 15 yılda rekabetçi bir tutum içine girmişlerdir.

Ancak Fortune 500 ve FTSE 350 dışında, gerçek bir hareketlenme görmekteyiz. Amerika'da Dört Büyüklerden olmayan firmalar en yüksek net kazancı elde etmişlerdir. Denetçi firmalarını değiştiren kamu müşterilerinin sayısı, 2002 yılından beri önemli derecede artmıştır. Son yıllarda, 2005 yılı ve 2006 yılının Mayıs ayına kadar olan dönem için SEC ile dosyalanan denetçi değişikliklerini inceledik bu dönemde 2,475 şirket, denetçi firmalarını değiştirmiştir. Ve bu eğilimler gerçekten teşvik edicidir. Denetçileri, dört büyük denetçi firma iken, bu firmaları değiştiren şirketlerden sadece %27'si yine dört büyük firmadan bir başkasını seçmiştir. Bu şirketlerden yüzde altmış altısı ise, dört büyük firmadan olmayan bir başka denetçi firma seçmiştir, ayrıca birçoğu, uluslar arası alanda faaliyet gösteren firmaları seçmiştir. Aynı zamanda BDO ya da Grant Thornton tarafından denetlenen firmalar da değişiklik yapmış ve yüzde 14'lük bir oranla o zaman için dört büyük firmadan birini seçmiştir.

Aynı dönem boyunca, bir grup olarak dört büyükler sadece 0.4 denetim müşterisi artışı sağlamıştır, çünkü müşterilerinden birçoğunu kaybetmişlerdir. BDO ve Grant Thornton ise toplamda kaybettikleri her müşteri için 1.4 denetim müşterisi kazanmışlardır. Şirketlerin daha küçük bir firmayı seçme oranları, daha büyük bir firmayı seçme ihtimalinden beş kat daha fazlaydı. Bu eğilim, Grant Thornton ve BDO Seidman gibi diğer rakip firmalar için büyük bir müşteri alanı genişlemesi olma yolunda ilerlemiştir. Örneğin, son dört yıl boyunca, Grant Thornton global organizasyonu %170 oranında büyümüştür.

### **Aradaki farkı kapatmak**

Kamu şirketleri bu kararlara kısmen uyarlar çünkü bazı büyük olmayan 4 şirket iki alanda kriterlerinden memnun kalmışlardır, şirketler uluslar arası tazminat ve servis kalitesine son derece önem verirler.

İlk olarak, müşteriler piyasadaki yeriniz ile uluslar arası kapasitenizi ölçme konusuna önem vermektedir. Gerçek anlamda, çoğun şirketin mevcut 140 pazarda pay alma istekleri yoktur. Ayrıca bu denli geniş pazar oranı genellikle, uluslar arası pozisyonda olmanın gerçek faydasını engelleyebilir: yani entegre hizmet. Uluslar arası çapta hizmet veren denetim firmalarının karşılaştığı en büyük zorluklar da biri de kalite ve performanslarını doğrudan etkileyen gerçek kültürel farklılıkların üstesinden gelmektir.

Basitçe söylemek gerekirse, çok gelişmiş ekonomilerde uygulanan aynı sağlam kalite standartları, yeni ortaya çıkan belli ekonomilerde bulunmamaktadır, buralarda meslek hala gelişimini sürdürmektedir. İkinci olarak, denetçi firmalar için, tüm evrensel profesyonellerin aynı değer ve standartlara bağlı kaldığı birleşmiş bir kültür oluşturmak çok önemlidir. Bu kültür özellikle, kaliteli ürün sunmadaki sabitliği korumak için önemlidir.

Ayrıca, dört büyüklerden olmayan firmalar, büyük ve orta ölçekli şirket ihtiyaçlarını karşılayabilmek için sabit yatırımlar yapmışlardır. Denetlemeye ek olarak, artan kapasiteleri ile şimdi, dahili denetim, geri kazanım ve yeniden organizasyon hizmetleri, adli ve araştırmacı hizmetler gibi denetleme dışında da geniş kapsamlı uzman hizmetler sunmaktadırlar. Bu hareketlenmeye rağmen, hala dört büyük firmalar arasında olmayan firmalara giriş için bir engel olarak karşımıza çıkan bir unsur vardır. Birçok denetim komitesi, litigasyon riski ve felaket sonuçları ile ün kaybı durumlarına karşı koruma eksikliği ile karşı karşıyadır.

Gerçekte, hiçbir muhasebecilik firması, ne kadar büyük olursa olsun, giderek büyüyen tehditlere karşı kendini koruyamaz. Mesleki Risklere göre, mevcut durumda sadece Avrupa Birliği ile ilgili meseleler kapsamında 17 tane risk vardır ve burada hesaplanan potansiyel hasar 200 milyon doları geçmektedir. Bu sorunlardan beş tanesi hasarlar için 1 milyar doların üzerinde potansiyel bir litigasyon ile sonuçlanabilir. Bu 17 problem için toplam marufiyet potansiyeli ise 20 milyar dolar civarındadır. Avrupa Parlamentosu'na yazılan bir mektupta, Uluslar arası Muhasebeciler Ağı Avrupa grubu, bir sorumluluk reformunun, dört büyükler dışındaki firmaların, listede bulunan önemli boyutlardaki şirketlerden, bu şirketlerin sorumluluk endişeleri ya da karşılanabilir bir maliyette uygun sigorta tazminatı alma kapasiteleri ile kilitli kalmadan, daha fazla denetim işi almasını sağlayacağını belirtmiştir.

### **Bakış açılarını değiştirme**

Bana göre, denetim komitesi üyeleri ve etkisi bulunan kişiler, kalite performanslarını etkileyen kendilerine ait uzun vadeli varsayımlarını tekrar gözden geçirirlerse, ortada daha fazla seçenek olacaktır.

Sayısı sanayi dalında, dişli rakipler, daha fazla kalite, farklı bir müşteri deneyimi ve bazen de daha düşük fiyatlar sunarak rekabet alanlarını sürekli değiştirmektedirler. Bunun en açık örneği, global otomotiv endüstrisidir. Bundan yirmi yıl önce, Üç Büyük Amerikalı şirket, Amerika piyasasında baskın hale gelmiştir. Toyota gibi daha küçük olan bir rakip firma da, daha iyi kalite, tasarım ve performans, muhteşem bir müşteri

hizmetleri servisi ve uygun fiyatlar sunarak zirveye oturmuştur. Bu rekabet, daha iyi arabaların, enflasyona oranlanarak uygun fiyatlarla sunulmasını sağlamıştır.

Global farmakoloji endüstrisinde de benzer güçler faal durumdadır. Yıllar boyunca, büyük global üreticiler, tüm ürün devinimini, keşiften dağıtımına kadar, kontrol etme yoluyla kazanmışlardır. Bugün, daha dışı bölgesel rakip firmalar, en büyük ilâç bilimi şirketleri için rekabetçi faaliyetler ortaya koymaktadırlar. Örneğin Hindistan kaynaklı Ranbaxy laboratuvarları, oldukça rekabetçi bir piyasada kendini kanıtlamıştır. Jenerik ilaçlar alanında kâr elde edecek bir yöntem bulmuş ve Amerika fiyat seviyelerinin sadece %1 - 2'si ile ilaçlarını fiyatlandırmıştır. Ve bu durum, sabit ve oldukça yüksek fiyatları olan şirketleri güç duruma sokmuştur. Mevcut durumda Ranbaxy 28 milyar dolarlık Amerika tanıtımlık ilaç piyasasında 14. sıradadır, ancak Avrupa'nın zirvedeki tedarikçisi ve birçok üçüncü dünya ülkesinde lider bir tedarikçidir. Yeni Delhi'de 1,100 araştırmacısı sanayinin ikinci büyük firması olarak, 2012 yılında global sanayi lideri olabilir. Bugün, benzer bir dinamiğin, muhasebecilik alanında aynı şekilde faaliyet gösterdiğine dair bir kanıt vardır. Giderek artan bir şekilde daha büyük bir firmanın her zaman daha iyi olmadığı anlaşılmakta ve Dört Büyük firma dışında seçimini yapan şirket sayısı artmaktadır. Bu değişim, global sermaye piyasaları için oldukça iyidir. Hala, bakış açısı değişikliği yapmak ve kalite boyutunda güven sağlamak için yapacak çok işimiz var. PCAOB firmasından Kayla Gillan'ında gözlemlediği gibi, her şirket Dört Büyükten birini kullanmalıdır şeklindeki varsayımına karşı denetim komitelerinin meydan okuması konusunda ısrar ediyorum ve bence burada alınacak riskin değeri çok daha düşüktür. Bir şirket çok büyük olsa bile, çok kompleks bir finansal yapısı ve merkezi olmayan faaliyetleri olsa bile, denetim komitelerinin, ikinci kat denilen denetim firmalarını gözden geçirmelerini öneriyorum. Bu terimi kullanmayı fazla sevmiyorum çünkü firmaların ikinci sırada geldiğini ima ediyor ki bence bu kesinlikle doğru değil.

### **Fırsatlar**

Denetim piyasasındaki seçeneklerin artması, uzun vadeli bir meseledir ve çok çabuk sabitlenmez. Kamu alanı ilgisinde olan diğer konular gibi, odaklanma yaratacak ve sermaye piyasası katılımcılarının, bu hareketi devam ettirmesini sağlayacaktır.

Bizim mesleğimin 2002 yılından beri sabit bir gelişim göstermiş ve Dört Büyük firma dışında çok daha iyi denetim firmaları olduğunu kanıtlamıştır. Ve daha iyi dikkat çekme ve işbirliği yoluyla, gerçek ve varsayılan engelleri aşarak, daha büyük rekabetçi piyasalarda yer alabiliriz, böylece global sermaye piyasalarında bulunan yatırımcılar, yüksek kalitede ve yönetimden bağımsız hizmetlerden sürekli faydalanabilirler. Dört büyükler dışındaki önde gelen denetim firmaları, kapasitelerini daha etkin şekilde çevreye iletmeli ve hedef pazarlardaki amaçları konusunda çok kesin kararlar vermelidirler. Markaları için yatırım yapabilirler ve kamu şirketleri denetleme ve raporlama aktivitelerinin kalitesinin nasıl arttırılabileceği tartışmalarına katılarak ünlerini yayabilirler. Düzenleyiciler, Dört Büyüklere olmayan firmaların kapasitelerini yayınlayarak, onlar için yardımda bulunabilirler. Bunlara ek olarak da, Oxera raporu bulmuştur ki, denetim komiteleri, denetim kalitesini değerlendirmeyi zor bulmaktadır.

Kıyaslamalara rehber olmak için net pazarlar kurarak ve denetim komitelerine, çeşitli firmaların denetim kalitesi hakkında daha fazla bilgi sunarak, düzenleyiciler bu alanda çok yardımcı olabilir. Şirket kurulları ve denetim komiteleri yeni pazar gerçeklerini yansıtmak için, doğru denetim firmalarını seçmeyi, sorumluluklarının bir parçası haline getirmelidir. Eğer kamu şirketleri en uygun firmalar tarafından denetlenirse, en büyük olması şart değil, denetim kalitesi ve hizmet bu şekilde artar ve hissedarların çıkarları için de hizmet sunulmuş olur.

Dört büyük firma dışında düzgün şekilde denetlenebilen şirketlerde hissesi bulunan yatırımcılar bunu da dile getirmelidirler. Finansal raporların son kullanıcıları olarak, onların görüşleri açıkça dikkate alınır ve denetim komitesi başkanlarının dört büyükler dışında lider olan bir firmayı seçmelerini sağlayabilirler. Sermaye piyasalarını etkileyen kişiler, ABI, herkes ve diğer yatırımcı örneklerini takip edebilirler ve şirketleri bir denetçi firma seçmeden önce titiz davranmaya teşvik edebilirler. Aynı zamanda dâhili denetimleri ve diğer uzmanlaşmış projeleri, dört büyüklerden olmayan firmaları seçmeye yönetebilirler. Ve politika hazırlayanlar da, makul sorumluluk reformu desteğini birleştirebilir ve her boyuttaki şirketler için zorluk çıkaran yasal iddialar ile engel olma eğilimini ortadan kaldırabilirler.

Grant Thornton'da son pazar eğilimleri ile cesaretlendik, ancak hiç bir şekilde mevcut durumumuz ile yetinmek niyetinde değiliz. Çok inanıyoruz ki şirketler sadece biraz inceledikleri zaman, kişisel dikkati çekmek için gereksiz olan boyutların sağladığı gösteriş bazındaki hizmetleri, dört büyüklerden olmayan birçok firmanın gerçekten sağlayabildiğini göreceklerdir.

Bayanlar ve Baylar, şimdi mesleğimizde için sağlıklı, gereksiz ve tehlikeli bir yoğunlaşmaya neden olan, ortaya çıkan bir anlaşma görmekteyiz. Denetim firmalarının sayılarının daha fazla artması, denetimcilik mesleğini güçlendirecektir ve güçlü, sağlam, dayanıklı bir denetim mesleği ise sermaye piyasalarının sabitliği için oldukça önemlidir.

### **P.2.1.5-Doğan Cansızlar**

Günaydın bayanlar ve baylar, bu çalıştayda, sizlerle birlikte olmak ve konuşma yapma fırsatı bulmak benim için büyük bir şereftir.

Bayanlar ve baylar, ben şimdi denetçilik mesleğinin piyasa işleyişi için ne kadar gerekli olduğu ve şirket raporörleri ve yöneticilerine güven duyulması gerektiği konusunda bir konuşma yapacağım.

Bu kapsamda, denetimcilerin kalifiye olması, kaliteli bir denetim hizmeti sunmak açısından çok önemlidir. 1998 yılı öncesine kadar, insanlar altı büyük firma hakkında konuşuyorlardı. Sonra ortaklar Price Waterhouse ile birleşti ve iki firma Price Waterhouse ortağı oldu, ardından da 2002 yılında Arthur Anderson satıldı ve piyasada bu tedarikçilerin sayısı azalmış oldu. İyi bir denetim firması bulma yönündeki talepler, orta ölçekli firmalar ve büyük firmalar için, yüksek seviyedeki denetim firmaları üzerine bir yoğunlaşma getirdi. Sonuçta da büyük ve orta ölçekli şirketler denetim faaliyetlerini yerine getirmeleri için piyasada baskın olan dört büyük firmayı seçti. Bu durum dünya çapında, denetim hizmetleri pazarını, bir tekelin içine sürükledi. Burada birkaç sabit piyasa erişimi, tedarik zinciri ve yüksek varlık engelleri ortaya çıktı. Ardından, bizler denetim pazarındaki yoğunluğu takip etmeye başladık, örneğin Amerika'da baskın olan dört büyük firma, tüm Amerika Birleşik Devletleri kamu şirketlerinin %78'inden fazlasını denetliyor ve bu da kamu şirketleri satışının %99 oranında temsili demektir. Ve Birleşik Krallıklar'da dört büyük denetim firması, yine %99 oranında şirketlerin denetimini gerçekleştirmektedir.

Financial Times gazetesinde, bu büyük kamu şirketlerinden 350 tanesinin, firma sayısını kendileri için sabitledikleri ve denetim hizmetleri için başka firmaların pazara girmelerine önemli derecede engel oldukları belirtilmektedir. Yetenekli ekip sanayici ve teknik uzmanlık gibi sermaye piyasalarını oluşturan unsurların global alanda üne kavuşmasını sağlamak, bu dört denetim firmasından daha iyi bir yere gelmek için kilit unsurlardır. Tekrarlama, seçilmenin en önemli güdümlenmelerindedir. Gerçek ya da pasif savunma tekniklerine dayalı olsun, bu dört büyük firma diğer firmalarla rekabet içindedir. Ve herhangi yeni bir firmanın, engelleri aşarak, uluslararası bazda üstün hizmet örnekleri sergilemesi ve büyük şirketlerin süregelen alışkanlıklarını değiştirmesi hiç de kolay olmayacaktır.

Aslında piyasanın kısa vadede çok fazla değişmesi beklenmemektedir ancak burada asıl ticari sorumuz, büyük muhasebe firmalarının gönüllü olarak piyasadan ayrılması olabilir. Böyle bir durumda, sanırım bunun getireceği riskleri tartışmalı ve denetim pazarının tek elde bulunmasından kaynaklanan sorunları ve pazardaki rekabetçi tutumu geliştirmek için alınabilecek önlemleri gözden geçirmeliyiz.

İlk olarak yapılacak yoğunluklu iş, yüksek kalifiye ve alanında uzman denetçileri işe almak olacaktır, yıllık denetçi firmalarla pazarlık ederken, genel süreç, kalite, patent ve tabii ki sabit fiyatlandırma üzerine odaklanmalıdır. Denetçilerden ayrı olarak üzerinde durulması gereken bir başka nokta da, yönetmelik değişiklikleri gibi etkenlerden

kaynaklanan maliyet artışının sonucu olarak ortaya çıkan zarardır. Dört büyük firmanın, yeni risk analiz yöntemleri, yeni standartlar ve yeni denetleme modelleri, fiyat indirimi vs gibi gelecekte önemli seviyede meydan okumaları ile karşılaşılacağı beklentisi, diğer firmalarda mevcuttur. Bunun yanı sıra, bu dört büyük firma yönetmelik ve öneri sunma konularında daha seçici davranabilir ve daha az kârlı ancak diğer firmalar için daha büyük riskler taşıyan durumlarla karşılaşılabilir.

Küçük denetim firmaları konusunda, eğer yatırımcılar büyük denetçi firmalarla anlaşmak için ısrarcı olurlarsa, karşılaşacakları şey, sermaye maliyetlerinin artışı olacaktır. Ayrıca, bir denetim firmasının belirli bir sanayi dalında baskın olarak öne çıkması da, belirli muhasebecilik standartlarının doğru şekilde yorumlanması ve uygulanması için gerekli görülen bir uygulama olabilir. Ancak bu, o sanayiye ve uygulamalarını etkileyebilir, fakat denetim firmalarının belirli bir alanda uzmanlaşması, müşterileri açısından faydalı da olabilir çünkü bu daha büyük deneyim ve uzmanlık anlamına gelecektir.

Türk denetim piyasasının yapısı ile uluslar arası piyasaları kıyasladığımızda, inanıyorum ki Türk denetim pazarları, diğer somut örnekler göre daha az bir tekel örneği gösterecektir. Mevcut durumda, Türk sermaye piyasalarında bağımsız denetim hizmeti vermek konusunda yetkili 93 denetim şirketi vardır. Ancak 2005 yılında, kamu şirketlerinin %26'sı ve tüm listelenen şirketlerin %49'u Türkiye'de bulunan dört büyük denetim firması tarafından denetlenmiştir. Bu dört büyük denetim firması, İMKB'nin %8'inin finansal tablolarını denetlemiştir. Ayrıca, 50 şirket ile her şirket için İstanbul döviz piyasasının %87'si denetlenmiştir. Rakamların da gösterdiği gibi Türk denetim piyasası bazı yönlerden Amerika ya da Avrupa pazarlarındaki tekelci yaklaşıma benzemektedir. Bu tekelci yaklaşımın piyasa üzerindeki olumsuz etkilerinin de bilincinde olarak, yani sermaye piyasaları, Türkiye, Türk denetim piyasasının rekabetçi bir çevrede ilerlemesi için bazı önemli önlemler almaktadır. Bunların temelinde, bizim yönetmeliklerimiz kapsamında olan, denetçilerin denetlenmesi zorunluluğu vardır.

Sermaye piyasaları için muhasebecilik standartları belirleyen yeni yönetmeliklere göre, bir şirket ardı arda yedi yıl boyunca aynı denetim firmasından denetim hizmeti alamaz. Bunun yanı sıra, bu şirketin aynı firmadan tekrar denetim hizmeti alabilmesi için yedi yıl geçmelidir. Bu zorunlu değişimin, denetim piyasalarındaki tekelci tutum üzerinde etkisi olacağına inanıyorum, çünkü şirketler mecburi olarak belirli aralıklarla denetçi firmalarını değiştireceklerdir.

Alınan bir başka önlem ise, tüm denetim şirketleri müşterilerinin, mesleki etiket sigortası yapturmalarını garanti etmemizdir. Bunun piyasa katılımcıları için ekstra maliyet ortaya çıkardığını biliyoruz ancak, bunun daha küçük denetim firmalarının, büyük ölçekli şirketlerce tanınmasını sağlayacağı ve başarısız olma riski ile ilgili maliyet düşürme sorununu azaltacağını da biliyoruz. Son olarak, ancak en az şekilde olmayarak, denetim şirketleri için herhangi sermaye isteği ortaya koymadık, bu da denetim piyasasına girmek isteyen firmaların karşılaştığı bir engeli ortadan kaldırmaktadır.

Ayrıca bizler, denetim şirketlerinin diğer bir denetim firmasından mesleki usul bilmek ile ilgili bir sertifika almalarını şart koşmadık. Pazar için denetim firması kurmak gereksinimi ve nelere ihtiyaç olduğu, ilgili denetim standartlarında açık şekilde belirtilmiştir. Bu nedenle bence, Türk denetim piyasasına girmek için ortada yönetmeliklerle ilgili bir engel olmadığını rahatlıkla söyleyebiliriz. Bayanlar ve baylar, denetim piyasasına girmenin başlıca engeli, hepimizin de bildiği gibi uygunsuz ündür. Kalifiye bir ekip, sanayi ve ticaret alanlarında uzmanlık, yüksek mali sermaye ve uluslar arası organizasyon yapıları gereksinimi de daha küçük çaplı denetim firmalarının pazarda yer bulmalarına engel olan unsurlardandır. Bu engeller, denetim piyasasındaki rekabeti azaltmakta ve denetim görevlerinin fiyat ve kalitesini uzun vadede etkileyen tekeli politikalara neden olmaktadır. Çünkü bir denetim firmasının en büyük değeri olan ünü, belki sadece bir tek olay ile zedelenebilir, tıpkı geçmişte yaşadığımız gibi. Denetim piyasasında tekeli bir yapı, tüm sermaye piyasasını, finansal hasarlara karşı savunmasız hale getirmektedir.

Türk sermaye piyasalarının ve ilgili denetim piyasasının düzenleyicisi olarak, sermaye piyasalarına katkıda bulunan her unsurun denetlenmesi ile ilgili görevimizin ne kadar önemli olduğunu farkındayız. Pazarlarda rekabetçi tutumun artması için uzun zamandır uğraş vermekteyiz. Ayrıca kendi kural ve yönetmeliklerimizi, uluslararası kural ve yönetmeliklerle yarışacak nitelikte hazırlamakta ve bu bağlamda 2006 yılı Haziran ayı denetlemeleri için uluslar arası muhasebecilik standartlarını benimsemekteyiz. Ayrıca muhtemel hatalardan kaçınmak için paralı denetim firmaları ve denetim faaliyetleri de gerçekleştirmekteyiz. Sözlerimi, Türk sermaye piyasasında bulunan bir denetçi firmanın düzenleyicisi olduğumu vurgulayarak bitirmek istiyorum. Türkiye Sermaye Piyasası Kurulu, ortak sermaye piyasalarında, daha rekabetçi ve etkili bir denetim pazarı oluşturma yönündeki çalışmalarına devam edecektir. Beni dinlediğiniz için çok teşekkür ederim. Ve İstanbul'da olmanın keyfini en iyi şekilde çıkarmanızı dilerim. Çok teşekkürler.

Doğan Bey'e görüşlerini bizlerle paylaştığı için çok teşekkür ediyoruz. Sanırım Türk piyasalarının zorluklarla başa çıkması konusundaki çalışmalara bakarak, hepimiz değişik bir bakış açısı elde edebiliriz. Ve sanırım birçok ülke piyasadaki zor durumlarla mücadeleniz hakkındaki açıklamalarınızı takdir edecektir.

Programsızında bizlere de yer aldığınız ve bugün burada bizleri ziyaret ettiğiniz için çok teşekkür ederim. Kalan günleriniz için başarılar dilerim ve tekrar teşekkür ederim.

### **P-2.1.5- Gene Dodaro**

Sana çok teşekkür ederiz David. Bugün sizlerle burada olmak ve bu önemli konuyu tartışmak gerçekten büyük bir onur. Ben burada Amerika Birleşik Devletleri'ndeki ulusal denetim bürosunu temsilen bulunuyorum ve büronun geçmişi hakkında size bilgi vereceğim. Bizim misyonumuz, kongreleri desteklemek, anayasal sorumlulukları yerine getirmek ve Amerikalı insanların yararına federal devlete ait sorumluluk ve performansın gelişmesini sağlamaktır.

Misyonumuzu başarıyla yerine getirmek için, finansal performans gerçekleştiriyor ve kongrelerdeki bizden istenen alanlarda danışmanlık yapıyoruz. Birçok şirket yönetimi, 1990'lı yıllarda ortaya çıkan skandalların bazıları hakkında federal devletten cevap istemiştir ve gerçekten geçmişteki en büyük hareketlerden olan Sarbanes Oxley kapsamında özel görevlerimiz olmuştur.

Bu yüzden, bugün 2002 Sarbanes Oxley, bu konuyla özellikle ilgili olarak, organizasyonumuz CEO'sunda muhasebecilik standartlarının birleştirilmesi ve muhasebecilik endüstrisindeki rekabet hakkında konuşma yapmasını istedi, çünkü zaman içinde gerçekleşen ve devam etmekte olan çeşitli birleşmelerin ortaya çıkardığı endişe nedeniyle, 2005 yılında Sarbanes Oxley'nin küçük kamu şirketleri üzerindeki etkileri hakkında yapılan çalışma, burada tartışılan konunun bir parçasıdır ve kendileri için gereken şirket denetimi hizmetlerine erişimleri olup olmadığı ile ilgilidir. 2006 yılındaki raporda belirtilen bir gerçek olarak, ki bu şimdi sizin de bildiğiniz ve bizim 2003 yılı çalışmalarımızda bulduğumuz sonuçların taslağı şeklinde olan bir rapordur, söylediğimiz gibi yeni bir çalışmaya başlıyoruz ve bu özel konuda, önümüzdeki ay yeni sonuçlarla geleceğiz.

Öncelikle 2003 yılı çalışma kongremiz önemli birkaç konu üzerinde yoğunlaşmaktaydı, bunlar: birleşmelere neden olan etkenlerin gerçekten piyasayı uyaran dinamikleri anlayıp anlamadığı, birleşme imalarını analiz etmek için pazarda yer alma çalışmaları, denetim kalitesi için bir nin bağımsız olması gerektiği ya da kendi sermaye yapılanmasından etkilenip etkilenmediği ve daha küçük muhasebecilik firmalarının pazara girişte karşılaştığı engellerin belirlenmesi ve güvenlik piyasası gibi konulardı. Bu etkenler kapsamında bizim konumuz, birleşmelere en çok katkıda bulunan etkenlerin neler olduğu idi.

İletişim ve nakliye alanında gelişmeler oldukça, daha çok uluslar arası ortaklıklar ortaya çıktı ve onların evrensel bazda yürüttüğü faaliyetlere cevap olarak da birçok açıdan etkilenecek şirketlerin birleşmesi ve müşterileri için daha iyi hizmet ve daha çok fayda sağlama çalışmaları bunu izledi. Meydana gelen değişikliklerle yetinmeyip daha hızlı büyümek istediklerinin farkına varan şirketler, sanayi uzmanlıklarını arttırarak, evrensel erişim sağlayarak ve diğer kapasitelerini arttırarak eksikliklerini doldurmak için en hızlı yolları seçtiler, yani bir başka firma ile birleştiler ki bunun olması hem kendilerinin geniş kitlelere yayılmalarını hem de alanlarında gelişmelerini sağladı. İleri



düzyey bilgi teknolojileri sayesinde işlerini rahatlıkla yürüttüler, denetim faaliyetlerini yerine getirdiler ve eğitim hizmetleri sağladılar. Amerika'da bulunan kamu şirketlerinin nasıl olduğu 1998 yılında yapılan denetimlerle bir şok şeklinde ortaya çıktı.

O zamanlarda KPMG kurulmuştu ancak diğer birleşen şirketlerin birçoğu belki o zaman yoktu. Price Waterhouse ve E&Y ve AY's E&Y gibi ortaklıklar 1998 yılında vardı ve o zamanlarda altı büyük denetim firması vardı. Onlar Amerika'da bulunan kamu şirketlerinin toplam satışının %98 civarının denetimini yapıyorlardı. E&Y'nin 1998 yılında birleşmesinin ardından, 1999 yılında Price Waterhouse birleşmesi gündeme geldi ve 2002 yılında da Arthur Anderson şirketi dağıldı. Böylece altı büyük firmanın sayısı dörde indi. Dört büyükler olan bu firmalar o zamanlarda da kamu şirket gelirlerinin %99'unu ve tüm kamu şirketlerinin %78'ini denetliyorlardı. Şimdi, bu oturmanın dört önemli amacını tekrar ele alalım. Temel olarak 2003 yılından beri, raporlara göre 2002 yılından beri, bu dört büyük denetim firması hala kamu şirketlerinin çoğunluğunun denetleme işini almayı sürdürse de bu alanda denetim firması değiştirmek ile ilgili büyük değişiklikler olmuştur.

Temelde kamu şirketlerinin gelirleri, diğer firmalar tarafından da denetlenmeye başlamış, 2002 yılında %1 olan bu oran, 2004'te %1.9, 2005'te %1.5 artmış ve bu kapsamda değişiklikler meydana gelmiştir. Ve ben şimdi sizlere bu değişikliği, slaytların sırası geldikçe farklı boyutlarda göstereceğim. Bu gördüğümüz bir endektir ve Amerika'da bulunan düzenleyiciler tarafından serbest ticaret kapsamında ve Adalet Bakanlığı tarafından da pazar yoğunluğunu ölçmek için kullanılmaktadır. Sanayi ölçümlerinde kullanılan genel bir yöntemdir ve gösterdiği şey, temelde bir kuraldır.

Burada, bu endekte bulunan sayı binden az olsaydı, bu bir büyük yoğunlaşma derecesi gösteriyor olacaktı. Şimdi burada gösterilen 1800 'ün üzerinde bir rakam olduğuna göre, daha büyük pazarlar için potansiyel var demektir ve 1800 derecesinin daha da üzerine çıkarsa, piyasadaki yoğunluk bir yerde toplanmıyor ve daha geniş piyasalara tabi oluyor demektir. Ve bu da temelde birleşen şirketlerin 80'lerin diğer yarısında ortaya çıktığını ve 90'lı yılların sonlarında yoğunluğun 1800 derecesi altında olduğu gösteriyor. Birleşme sonrası Price Waterhouse ortakları ve Arthur Anderson'ın dağılması sonrası, piyasadaki yoğunluk bu grafikte de görüldüğü gibi açıkça artmıştır.

Şimdi 2002 yılından beri yavaşça azalmaya başlamış ve başka yönlerle doğru ilerleme kaydetmiştir. Burada bu endeks, potansiyelin aslında bu kadar olumlu olmadığını gösteriyor, özellikle belirli bir problem çerçevesinde ya da rekabet ortamının sona ermesi konusunda, daha dikkatli olunması ve denetim alanında ücretlendirmelerin bu konudan nasıl etkileneceği bilinmiyor. Denetim ücretleri ile ilgili olarak, gerçekten de muhasebecilik piyasası yapısı ve herhangi bir rekabetçi tutumda, net bir uzunluk yoktur ücretleri 1980 ve 1990'lı yıllarda genellikle sabit kalmış, yetkililerin karar verdiği ücretler, bazı firmaların yönetim danışmanı olarak ücret piyasasında rol almalarına neden olmuştur.

2000 yılından beri, şirket skandalları ve artan yasal ve düzenleyici yöntemsel gereksinimlerin sonucu olarak denetim kapsamında meydana gelen değişikliklerden

dolayı, denetim ücretleri kısmen artsa da rekabetçilik ve müşterilerin seçimi nedeniyle yine azaltılmak zorunda kalmış, en yoğun müşteri ilgisi, en büyük denetim firmalarına olmuştur. Bu nedenle dört büyük firma dışında müşterilerin gerçekten seçme için çok az seçeneği kalmıştır. Büyük kamu şirketleri ve oturmuş firmalar için rekabet etme şansları da kalmamıştır. Temelde sanayilerinde uzman olan firmaların seçim şansı daha kısıtlıdır. Ve bazı sanayilerde örneğin, pazar payının sadece iki kamu muhasebecilik firmasından oluşması doğru bir karar olabilir. Ancak, Richard tarafından da belirtildiği gibi, Amerika'da bulunan diğer pazarlarda da durum çok farklı değildir. Daha küçük kamu şirketlerinin denetimi, genellikle büyük kamu şirketlerinin denetim piyasasından çok daha fazla rekabetçi bir tutum içinde. Bu grafikte de durumu görüyorsunuz. Yine burada, 1800 seviyesi endeksimiz var ve 500 milyon dolar ya da daha üstünde bir geliri olan büyük şirketler için Pazar yoğunluğu, 250 – 500 milyon dolar arası geliri olan ya da daha küçük ölçekli şirketlerin ihtiyaç duyduğu denetim piyasası yoğunluğundan yüksektir. Bu nedenle bu alanlarda rekabetin daha yaygın olacağını tahmin etmek zor olmayacaktır.

Denetim kalitesi ile ilgili bir konu olarak, bağımsızlığını ele alalım. Bu ikisi arasında gerçekten özel bir bağ var. Sunulan kanıtlar oldukça karışık görüşlerin, basitleştirme konusunda birbirleri ile yarışan teorilerini ortaya koyuyor ancak burada gerçekten ortak bir karar yoktur. Bu etkiye bağlı olarak, birleşen şirketler ve sanayide standartların birleştirilmesi sonucu, etkenler bir kenara koyulmuş ve denetimci firmaların kendi hizmetlerine dair reklam yapmaları konusundaki yasaklamalar kaldırılmıştır. Aynı zamanda, yönetim danışmanlığı alanına doğru daha fazla ilerleyen firmalar bunu belirtme şansı bulmuş, bu etkenlerin de denetim kalitesi ve bağımsızlığı üzerinde etkisi olduğu düşünülmüştür. Ve sermaye oluşturma güvenliği piyasasının, doğrudan sermaye piyasasına yardımcı olamadığını çalışmalarımızın bir sonucu olarak gördük.

Denetçilerin, sermaye piyasasına etkin şekilde katılmaları ile buradaki etkilerinin ölçüsü, daha büyük muhasebe firmalarını kullanan şirketler tarafından da dile getirildi. İlgili zamanda daha önce diğer konuşmacılar tarafından da belirtilen, bunları burada tekrarlamayacağım, küçük ölçekli denetim firmalarının karşılaştığı engeller gibi, biz de kendi çalışmalarımız sonucu benzer engelleri kendi piyasalarımızda gördük. 2003 yılında yaptığımız araştırmada, adil rekabetin hiç izini bulamadık, artan yoğunluk derecesi sadece endeks ile ölçülebiliyor, daha önceden de belirttiğimiz gibi ve yeni risklerle karşılaşılabiliyor.

Denetim dışında hizmetlerin de diğer müşteriler için firmalarca sağlanması, pazarda yayılacak bir rekabetçi tutumun göstergesi olabilir ve Richard'ın da bahsettiği Oxley çalışmasında konuştuğumuz insanlar, denetim alanındaki dört büyük firmadan birini kaybetme konusunda endişeliler, buna dair önemli kanıtlar var. Bu nedenle, bu özel alanda yapılan çalışmalar için ek parasal durum ile sonuçlandırabiliriz. Bahsettiğim gibi, küçük ölçekli kamu şirketlerinin maruz kaldığı etkiler hakkında çalışmamız istenmişti, bunu denetim hizmetlerimiz kapsamında yaptık ve bazı değişiklikler gördük. Ve gerçekten de 2002 ve 2003 yıllarından itibaren küçük ve orta ölçekli firmaların yaptığı denetimin %22'den %70'e çıktığını belirledik. Bu da demektir ki & 78 oranda denetim yapan dört büyük firma o dönemde %70 payını diğer firmalara kaptırdı.

Ancak daha büyük firmalar hala denetimlerini bu dört büyük firmaya mı yaptırıyor? Kamu şirketlerinin çoğu, daha önce de bahsettiğimiz gibi gelirlerinin denetimini bu firmalara veriyor. Yine de bu dönemde değişiklikler gerçekten meydana gelmiştir. Amerika'da bulunan orta ve küçük ölçekli denetim firmaları, müşterilerin çoğunu ellerinde bulunduran dört büyük denetim firmasından zaman içinde müşteri almaktadır. Amerika'da 2003 – 2004 yılları arasında, 2800'ün üzerinde müşteri değişikliği şimdiden olmuştur. Ve bu değişikliklerden ortalama %36'sı büyük kamu muhasebe firmalarından daha küçük ve orta ölçekli firmalara yönelen kişilerden oluşmaktadır. Büyük muhasebecilik firmalarını bırakan insanların çoğu, diğer bir büyük kamu muhasebecilik firmasına ya da 1.3 milyar dolarlık geliri olan çok büyük ortaklıklara yönelmiştir.

Bu nedenle, bu süre içinde orta ve küçük ölçekli muhasebecilik firmalarının 500'ün üzerinde müşteri sayısı gibi net bir kazancı vardır. Bizim yeni çalışmamız temel olarak kamu şirketleri denetimleri alanına geniş kapsamlı bir bakış niteliğinde olacaktır. Daha önce üzerinde durduğumuz birçok konuyu yeniden tartışacak ve denetimler hakkında fiyatlandırma ve kalite değerlendirmesi yapacağız, ayrıca firmaların ve dört büyük firmanın kapasite değerlendirmesini yapacağız. Bu süre için piyasa payı önemli ölçüde değişti ve rekabetçiliği arttırma ya da yoğunluğu sınırlama yolları araştıracağız. Gelecekte de işe yarayacak seçenekler bulmaya çalışarak, işlerimizi sürdüreceğiz.

Bu konu hakkında benim görüşlerim burada şimdilik sona eriyor. Daha sonra yer alacak panel tartışmalarına katılmaktan da mutluluk duyacağım. Zaman ayırıp beni dinlediğiniz için teşekkür ederim.

## P-2.1.5- Richard Bennison

Günaydın bayanlar ve baylar. Dört büyük firmanın da aralarında bulunduğu tüm Birleşik Krallık ofislerini ve zirvede bulunan diğer ofislerle kamu raporlama alanına faaliyet gösterenleri saygıyla selamlıyorum.

Dört büyük firmada yoğunlaşmadan bahseden tartışmaların zemini hakkında biraz konuşmak istiyorum, yani pazara giriş için ortada bulunan engellerin azaltılması herkes için iyi mi olacak yoksa kötü mü? Ve sizlerle burada, bu yoğunlaşma ile ilgili bazı düşüncelerimi paylaşmak istiyorum.

Tartışmalarda önemli olan şey bence rekabet meselesi değil, seçim meselesidir. Ve genellikle ben bu iki hususun karıştırıldığını düşünürüm. İnanıyorum ki Birleşik Krallık'ta bulunan önemli ikincil, bunu demekten çekinmiyorum, kamu şirketleri hakkında bir yanılma var ve global açıdan tabii ki benim KPMG ile diğer dört büyük firma deneyimim var ve diğer iki Grant Thornton'un BDO ile birlikte daha fazla rekabet önerisi giderek artmaktadır. Bu nedenle bunun bir rekabet tartışması olduğunu düşünmüyorum. Bence bu, denetim firmaları arasında yapılacak bir çeşit yeterlilik seçimi tartışmasıdır.

Bu slâyt, Birleşik devletler pazarında yapılan bir çeşit analizi göstermektedir. İlk olarak firmaların, Birleşik Krallık pazarında bulunan ve bizim FTSE 100 olarak tabir ettiğimiz şirketler arasındaki payını görüyoruz ve ikinci kısımda da FTSE 350 şirketlerinin, yani Birleşik Krallık'daki en büyük 350 kamu şirketinin payını görüyoruz.

Bu slayt, Birleşik Krallık pazarında dört büyük şirketin ne derece baskın olduğunu ve bunun, son iki yıldır firmaların birleşme yoluna gitmesi sonucundan kaynaklandığını görüyoruz. FTSE 100 şirketleri arasında, PWC en büyük paya sahiptir. FTSE 350 arasındaki payı biraz daha az olan bu şirketin bu denli baskın olmasının nedeni, Birleşik Krallık'ta bulunan Price Waterhouse ve Coopers şirketlerinin birkaç yıl önce birleşmesi ile çok güçlü iki firmanın kombinasyonundan doğan baskın pazar oranına sahip olmalarıdır. Deloitte & Touche'nin piyasadaki pay oranı gelişmektedir ve büyümektedir. Birleşik Krallıkta denetim uygulamaları gerçekleştiren Anderson firmasının da dağılmasını takiben, Enron ve Lloyds'un birleşerek dağılan Anderson firmasının çalışanlarını almaları, hızlı bir şekilde bir pazar oranına sahip olmalarını sağlamıştır. Özellikle FTSE 350 şirketleri arasında büyük bir paya sahip olmuşlardır. Birleşik Krallık pazarının ünü özellikle kalite ve denetim kalitesi üzerine yoğunlaşmıştır ve denetim firmalarının kalitesi, büyük oranda Birleşik Krallık yönetmelikleri gündemine bağlıdır ve bence düzenleyiciler olmadan yoğunluğu buraya çeken unsur budur.

Bana göre temel kamu şirketleri arasındaki bu konsantrasyonun etkilerinin Birleşik Krallık'ta konusunda ne olabileceği ile ilgili görüşlerimi sizlerle paylaşacağım. Daha önce de söylediğim gibi, bu durum denetim ücretlerinin etkisi değil, Birleşik Krallık pazarındaki yanlış rekabetten kaynaklanıyor. Evet, denetçi ücretleri oldukça artmıştır ancak denetçilerden istenen şeyler de IF standartlarının benimsenmesi neticesinde bu

oranda artmıştır. Büyük müşterilerimizin çoğu tarafından benimsenen bu standartlar ile ki bunlar aynı zamanda muhasebe dosyalarıdır, 44 yardımcı gereksinim de gündeme gelmiştir. Denetçilik ücretleri artmıştır fakat bunun nedeni harici durumlardır ve bizler de kendimizi bu durumlar içinde buluyoruz. Ben, pazarda rekabet eksikliğimiz olması nedeniyle bu durumda olduğumuza inanmıyorum. Ücretlerin rekabetçi bir tutumda artırılması konusunda müşterilerin mevcut denetim firmaları üzerine baskı yapma eğiliminde oldukları örnekler de oldukça çoktur.

Ayrıca bu oturumda şunu da belirtmek istiyorum. Müşterilerin hala bu dört rakip firma arasında seçme şansları devam etmektedir. Ve burada bazı pazarlarda olduğundan daha fazla rekabet vardır. Eğer uçak üretme endüstrisine bakarsanız, ortada iki temel rakip firma olduğunu görürsünüz. Sadece iki firma olması nedeniyle pazar kalitesinin ya da uçak üretici firmaların kalitesinin azaldığını öne sürebiliyor muyuz? Bence hayır. Bence kalite tamamen öncelikli bir unsurdur ve eğer ortada bu şirketlerin kalitesinden şüphe duyulması gereken bir durum varsa, bu oranlara talep şeklinde iletilmelidir.

Denetim piyasasında kalitenin tamamen zirvede olduğunu, en büyük dört firmanın bir parçası olarak gönülden söylüyorum ve müşterilerin seçim yapma şansı konusunda hala üç seçenekleri daha var. Bence pazarda önemli olan bir diğer nokta, sermaye piyasalarında maliyetin sabit olmamasıdır. Bunun nedeni de dört büyük denetim firmasının en büyük kamu global şirketlerinin denetimlerini gerçekleştirebilecek kapasitede olmasıdır. Bu dörtlü arasında yer alan birisi olarak, bunun sermaye piyasalarında hiçbir etkisi olmadığını düşünüyorum. Ve aslında tam tersini düşünüyorum, yani denetim uygulamalarımız dahilinde giderek artan kalite ve gündem, sermaye piyasalarına daha fazla güven sunuyor olmalı, denetim raporlarında yer alan finansal demeçlere güvenilmelidir.

Birleşik Krallık piyasasında az bulunan ve - ben bunu sürekli artan olarak nitelendireceğim - yönetmelikler sayesinde, kamu şirketlerinin denetim himmeti aldığı bir firma olarak bizler ve diğer firmalar denetim incelemeleri biriminin Birleşik Krallık'daki üçüncü başlangıcını yaşayacak, bu birim, şimdi denetçilik mesleğine göz kulak olan bağımsız bir bünyedir. Birleşik Krallık'da sürekli devam eden bir tartışma, bu rapor inceleme sonuçlarının, kamuya açıklanmak üzere her firma tarafından ifşa edileceği midir ki bu durumda firmalar kalitelerinin zirvede olduğunu kanıtlamak için ağırlıklı olarak kalite gündemi üzerine odaklanırlar. KPMG olarak, bizler Birleşik Krallık 'da bir inceleme sürecinden geçmekteyiz. Müşteri sayımızdan Amerika listesinde hangi müşterilerimizin olduğuna, düzenleyicinin üzerinde durduğu noktadan denetleme işinde doğru şeyi yapıp yapmadığımıza kadar, görüşlere göre biz doğru işi yapıyoruz ancak önemli odak noktası, işleri doğru almaktır. Ve bu denetim kalitesinin ne olduğu konusundaki ve müşterilerin ve Birleşik Krallık'daki yatırımcıların bu kalite anlamından ne bekledikleri, tartışmaların bütünü oluşturur.

Evrensel olarak kıyaslama yaparsak, finansal demeçlerden ne alınması gerektiği ve denetim raporlarından ne beklenmesi gerektiği şu anda yayınlanma aşamasındadır. Ve kamu piyasasında baskın olan dört firmanın bu tartışmaları etkilediğini hiç düşünmüyorum. Ve yatırımcıların daha fazla bilgi almak için bu dört firmaya yöneldiğini

düşünmüyorum, bu nedenle tartışmaları başlatan ve devam etmekte olan Birleşik Krallık piyasasındaki miktar, gündem kalitesini değiştirecek ve aynı zamanda bunun yeterli bir seçim olup olmadığı tartışmalarını başlatacaktır. Bu nedenle sadece Birleşik Krallık pazarında ne olup bittiğini anlamak için, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Birleşik Krallık hükümeti, bizim bağımsız finansal raporlama Konseyimize - eski muhasebecilik standartlarını belirlemek ve denetleme standartları oluşturmak için 6 yıl önce kurulan ve denetleme işlemlerinin incelenmesi hizmeti de sunan - bakmanız yeterli olacaktır.

Eylül 2005'te ortak bir çalışma olarak çıkarılan raporda, denetim pazarındaki rekabet, denetim pazarındaki seçenekler incelenmiş, harici danışmanlık firmalarının hazırladığı bağımsız raporlar, 2006 yılının Nisan ya da Mayıs ayında yayınlanmıştır. Ve ben bu çalışmalardan elde edilen bazı kilit bulgulardan bahsetmek istiyorum, FRC'in yuvarlak masalara oturtulması ve bunun ardından rekabet konusunun tartışılması, denetim piyasasındaki seçeneklerin değerlendirilmesi, bir Pazar katılımcıları grubu oluşturulması ve gündemi belirlemeleri, denetim piyasasındaki sabitliği sağlamları ve Birleşik Krallık'daki artan seçeneklerin yeterli olup olmadığına nasıl karar vereceğimiz, müşteri şirketlerin pazar katılımcıları grubuna nasıl ulaşacağı vs.

Bence bu grup, dört büyük firmadan da iki üyenin, diğer firmalardan da 2 üyenin ve birkaç yatırımcı, birkaç kullanıcı ve denetim komitesi üyelerinin ve ayrıca muhasebecilik mesleği mensuplarının oluşturduğu iyi bir gruptur ve muhasebecilik bünyesini, kullanıcı bünyesini iyi bir şekilde temsil etmektedir. Bence bu grup, tartışmanın üst seviyelere taşınması açısından yardımcı olacaktır. Ve bunun da bence, denetim piyasasındaki seçimlerin evrensel seviyede etkisi açısından kilit bulgulara ulaşılır.

Denetim alanında seçim yapmak için ün, kilit bir faktördür. Denetim komiteleri ve finans yöneticileri seçimi yaparlar. Denetçi firmalar için, endüstride faal olan müşteri, ilk olarak üne dikkat eder ve seçimleri etki altında kalmayan büyük şirket sayısı çok azdır demek doğru olacaktır. Ve bence evrensel müşterilerin evrensel şirketleri seçme nedenleri, evrensel şirket yapılarının çok karmaşık olması, çeşitli coğrafyalarda bulunmaları, çok kompleks teknik materyallere gereksinim olması bizim beş yıl önceki konumuz gibi, tüm dünya ile ilgilenmek zorunda olmaktır.

Bu organizasyonlardan bazılarının karmaşık yapısı, muhasebe standartlarının da karışık yapısı ile birleşir. Büyük global ve karmaşık şirketlere hizmet eden firmaların yeterli kaynak ve uzmanlığa sahip olmaları gerekir, bu müşterilere hizmet sunabilmek için global bazda yeterli ve bu iş alanlarını anlama kabiliyetinde olmalı, finansal araçların karışıklığı ile başa çıkabilmeli, teknik muhasebe bilgisine sahip olmalı, edinim sözü konusu olduğunda, emeklilere ve çalışanlara fayda sağlamak için hesaplamalar yapılmalı, karşılaştıkları önemli engelleri tanımlamalıdır. Bir sonraki nesil denetim firmaları için de, dört büyük firma, denetimlerde en iyi faaliyeti göstermeleri için, en kalifiye insanları istihdam etmek üzere büyük yatırımlar yapmış, denetim metodolojisi ve denetim süreçlerine önem vermiş, bunların evrensel bazda olmasını sağlamıştır.

Böylece merkezimiz Londra'da bulunsa da, faaliyetlerimizi dünya çapında 140 ülkede devam ettirmektedir. Örneğin, Astra Zeneca için HSBC kalite denetim hizmeti vermekteyiz

ve bu ülkelerde bulunan her şubemiz birbirine benzerdir; çalışan her insanın bağlı olduğu kalite, raporlama ve standartları aynıdır ve bu denetim komitesi ve müşterilerin finansal demeçlerini inceleyen yatırımcılar ve bizim yıllar boyu çeşitli seviyelerde yaptığımız yatırımlar, yeni mezunlar için yaptığımız yatırımlar yoluyla sanayiye ait bilgilerinin ve muhasebe standartlarının güncel olmasını sağlar. Bence ilginç başka bir gözlem de bu dört büyük şirketten birinin kaybedilmesidir . Belki de denetim mesleğinin dışında burada etkili olan başka faktörler vardır.

Mesela Anderson firmasının, denetim piyasasında yok olmasının nedeni faaliyet değil, bir gecede kaybedilen ünüdür. Çünkü Enron'da olan şeylerin başka örnekleri de Amerika'da KPMG firmasında yaşanmıştır. Son olarak ACC Japonya'daki teklif ile ilgili uygun bir faaliyette bulunması... Tüm PHC şirketlerinin eleştirilmesi ile ilgili olarak, evrensel düzenleyiciler hakkında çok dikkatli olmamızı tavsiye ediyorum. Ve global düzenleyiciler denetim pazarına nasıl ulaşmıştır, denetim firmaları, benim bazı ortaklarım sadece KPMG değil, başka firmaların da belirttiği gibi, ilgi çekmek, bir denetçi olarak, temel global muhasebe örneklerine bakarak, bazı düzenleyicilerin ne görüşte olacaklarını tahmin etmeye çalışarak ya da son olarak kendimizi eleştirerek bunlara ulaşmalıyız.

Doğru olmayan bir şey başlarına gelirse, sanırım düzenleyiciler denetçilik mesleğinin çekici bir yere sahip olmasında önemli bir role sahiptir. Doğru firmalara doğru kişilerin istihdam edilmesini sağlamak dört büyük firmanın izlediği önemli yollardan biridir. Ancak gelecek yıl global arenada faaliyet göstermek için daha fazla dikkat çekici olmak gerekir ve bana göre kural bazlı yaklaşımların daha fazla eleştirilmektedir ve kontrol listesi yaklaşımı denetim faaliyetlerinde, prensip bazlı muhasebecilik ve denetim çevresine geri dönmek, bence ikincil firmaların pazarı daha çekici görmelerini sağlar ve böylece pazarda daha fazla seçenek olmasını sağlar, bahsettiğim bazı engellerin de aşılabilir. Bu oldukça zordur, temel global hizmetlerin sağlanması ve yatırım bankaları ya da sanayi meselelerinden anlayan büyük sigorta şirketleri için yine sanayide uzmanlık gerekmektedir.

Bazı organizasyonlar için yapılan işlemler karmaşıktır, bence şu dakikada dört büyük firmanın en parlak mezunları çekecek kapasitede olduğunu söyleme adil olacaktır. İşine Sadık insanların staj ve eğitimlerini en büyük kamu şirketleri ile çalışan deneyimli firmalarda yapmak istemeleri doğaldır. Yatırımcıların da tarihsel olarak bu yönde ilerlemiş olmaları, yani 4 büyük firmayı tercih etmeleri, tesadüf olamaz. Birleşik Krallık'da meydana gelen ilginç tepkilerden biri, bazı sanayi bünyelerinin incelenmesinin ardından, örneğin Britanya Sigortacıları Derneği, birçok şirketin, bir sonraki yıl için ne gibi faaliyetlerde bulunacağını incelemesidir. Ve bence şirketlerin ne sunacağını görmek ve dürüstlük ile şeffaf olmayı sağlamak, güzel bir gelişmedir, dört büyük firma pazarda bir pay sahibi olmayı garantilerken, diğer yönetmelik ve sanayi bünyelerinin ünlerini yaymak için neler yapacağını da görmek ayrıca ilginçtir.

Ancak şu anda dört büyük firma için, bu firmalardan biri piyasadan ayrılacak olursa ortaya çıkacak kalite riskinin ne olabileceği düşünülmektedir ve bence bu çok önemli bir konudur, bu risklerin nasıl azaltılabileceği konusu gözden geçirilmeli ve bu karmaşık

yapılardan bazılarının piyasadan silinmesi durumunda maliyetlerin ne derece artacağı düşünölmelidir. Denetim piyasasının yaşayacağı en büyük zorluk, 140 ölkede kendi işlerinin bozulması ya da değışmesi ve bu nedenle daha fazla denetçinin değışmesidir. Bu zorluklar asgariye indirilmeli ve mümkün olduğu kadar müşteriler için pürüzsüz hale getirilmelidir, mevcut durumda pazara hitap eden hiçbir önlem yoktur ve Birleşik Krallık'da pazar katılımcılarının herhangi bir şekilde artması, büyük firmaların prestijli müşterilerini bırakmaları ile sonuçlanabilir. Bu da aslında kaliteyi düşörecektir ve pazarın mevcut niteliklerini azaltacaktır, bence bu faktörler göz önüne alınmalıdır. Göstereceğim son slayt, seçim ve rekabet hakkındaki tüm tartışmaları netleştirebileceğimizi ve bazı risklerin pazardaki etkilerinin nasıl etkilerinin azaltıldığı ile ilgilidir.

Daha önce de söylediğim gibi öncelik bu faaliyetlere verilmeli ve mevcut pazar katılımcıları tarafından pazara ait prensiplere uygun aktiviteler yerine getirilmelidir. Böylece pazarın durumu ile yönlendirilecek çözümler ortaya çıkar ve umarım ki devam eden tartışmalar global arenada çözümlenir. Yapılan araştırmalar sonucu elde edilen bulgular ışığında büyük denetçi firmalar ile denetim piyasasında yapılan seçimler arasındaki bağlantı netleştirilir.

Söylemek istediklerimin hepsi bu kadar. Beni dinlediğiniz için teşekkür ederim.



## **P-2.1.6 - Wim Moleveld**

Bayanlar ve Baylar,

Burada İstanbul'da sizlerle olduğum için çok memnunum, burası çok güzel bir şehir, başı Batıda, kökleri doğuda. Bunlar, 2006 yılında Nobel ödülünü kazanan, Türkiye'nin kelime ustası Türk roman yazarı Orhan Pamuk'un İstanbul kitabının incelenmesinden bazı sözler.

### **Sunumumun Başlığı: Kelimenin Gücü**

Bu yayınlanan şirket ahlak ve yönetim kurallarınca (tüzüklerince) ispatlanabilir. Çeşitli IFAC yayınları, İş Komitesinde profesyonel Muhasebecilerin araştırması dahil, bu tür tüzüklerle ilgilidir.

Bu tüzüklerde kullanılan birçok kelime ve onların uygulamadaki aktüel etkilerine yönelik bazı kritik yorumlar yapacağım. Bu kritik gözlemlerin zeminine dayanarak, sağlık sektöründe olan olağanüstü ahlak kuralları ile çoktandır devam eden deneyime sahip sektörde bir organizasyondan öğrenilecek dersleri tanımlamak için örnek çalışma üstlendim.

### **Kelimenin gücü**

Bir kaç yıl önce Royal Dutch Shell başkanı, kendi şirket etik kurallarının tanıtımı münasebetiyle röportaj yapmıştı. Gazeteci Shell başkanına: bu tür bir tüzük birkaç kelimedenden fazlası değildir, dedi. Shell başkanı cevap olarak: şirket değerlerimizi yayımladığımız zaman, sen bunun ne anlama geldiğini küçümsüyorsun; bu, halka karşı yükümlülük anlamına gelir ve bu yükümlülükleri yerine getirmek için işimizi idare etme zorunluluğumuz anlamına gelir. O, birkaç kelime ile tüzüğün mali sorumluluk, uygun kontroller ve bilânçolar ve saydamlık olan üç temel iyi yönetim kavramına katkıda bulunmasının beklendiğini söylemiştir.

Tüzük, idare sorumluluğu ve onun değerlerine uygun organizasyon yaratır.

Bu "kelimenin gücüdür".

### **IFAC'ın İlgili Yayınları**

Birçok yayında IFAC, organizasyonları içerisinde etik kültürü artırmak için işte muhasebecilerin sorumluluklarını tanımlamaktadır. IFAC'ın İş Komitesindeki Profesyonel Muhasebeciler, etkili şirket tüzüğüne ihtiyaç olduğunu vurgulamışlardır. Komite, etkili mesleki ahlak kuralları belirlemek ve geliştirmek için ilkeler yayınlamıştır ve 1999 yılında Kanun halinde derlenen Güç ve Kontrol başlıklı araştırma projesinin sonuçlarını yayınlamıştır: Uygulamadaki Etik Kuralları.

Bu değerli araştırma, birçok korporasyonun önceden yerleşik şirket ahlak ve davranış kurallarına sahip olduğunu ispat etmiştir. Ancak, şirket değerleri genel olarak ve özet kelimelerle tanımlanmıştır. Araştırmada ölçülmeyen, gerçek etkileri ne idi gibi bir soru olabilir. Ancak, araştırmanın kapsamı sınırlıydı, çünkü araştırma korporasyonlara yönelikti ve kar amaçlı olmayan organizasyonları kapsamıyordu.

### Etik ve Davranış Kuralları: kelimeler, kelimeler, kelimeler

Kanun halinde derlenen Güç ve Kontrol yayını, uygulamadaki etik kurallar, davranış kuralları içerisinde kelimelerin kullanımının büyük çeşitlilik gösterdiğini göstermiştir. Etik, değerler, tarzlar, davranış, hareket ve tamlık, açıklık, doğruluk, dürüstlük, salahiyet, profesyonellik, mali sorumluluk, saygı, ekip çalışması, sorumluluk, esneklik, coşkunluk, etik bilinç, elinizden gelenin en iyisini yapma vb.

Bu, kelimelerde bazı tertipler gerektirir.

Yararlı bir ayrım bu IFAC yayınında kelimelerle yapılmıştır:

- Değerler: bu şirketin neyi temsil ettiği ile ilgilidir, Seçimler (ya da Uygulama): bu, bu civardaki şeyleri nasıl yapacağımızla ilgilidir ve
- Davranış (ya da ahlak): bu, ne yaptığın ve ne yapman gerektiği ile ilgilidir

Anahtar kelime “dürüstlük” tür

Literatürde dürüstlüğün anahtar kelime olduğu sıklıkla söylenir :

“dürüstlikle hareket etmek ahlaklı hareket etmekle aynıdır.”

Dürüstlük şu niteliklerle ile tanımlanır: doğruluk, güvenilirlik ve dürüst iş yapma.

Daha geniş anlamında: kişilik ve sorumluluğun tutarlı bütünlüğüdür.

Ya da daha basit kelimelerle: sen ne olduğunu ve neyin savunucusu olduğunu söyler ve yaparsın.

Bir IFAC yayınında dürüstlük şu şekilde tanımlanmıştır:

“Biz müşterilerle, tedarikçilerle, yüklenicilerle, temsilcilerle, iş arkadaşlarıyla, hissedarlarla ve etkilediğimiz toplumla ilişkilerimizde açık, doğruyuz ve güveniliriz.”

“açık” kelimesini vurgulamak istiyorum. Bu kelimeye daha sonra değineceğim.

Çoğu organizasyonlarda dürüstlük stratejisi gelişmiştir. Organizasyonların dürüstlük politikasının etkileri üzerine birçok araştırma mevcuttur. Araştırmalar, dürüstlük stratejisinin kuralların, kontrollerin ve yönetim yetersizliği yapan gözetimin birikimine neden olur. Bazen “dürüstlük” sözü ve zaman dışı olduğu inancı, kurallara uygunluğun

daha az, teşviklere daha fazla vurgulanması ile. Yeni vizyon, Şirketin dürüstlük stratejisi ve ilgili prosedürler üzerine saydamlık gerektirir ve Dilemma'nın karşılaştığı ve alınan kararlar üzerine açıklık gerektirir.

### **Örnek Olay**

Sağlık sektöründen ne öğrenebiliriz diye bakmanın yararlı olacağını düşündüm. Sağlık sektörü, meslek etiği ile birlikte uzun yıllardır süre gelen bir deneyime sahiptir. Bu etik milattan önce 400 yıl öncesine dayanan Hipokrat Yemini ile başlar. Etik ve ahlakın tıp biliminde oldukça önemli olduğu aşikârdır, Dilemmas'ın yaşam ve ölüm beklide kazıkta sorusunda olduğu gibi.

Hollanda Yerel Hastanesinde IFAC araştırma projesini geliştirmek için aynı anketi uyguladık.

Önce izin verin size adı geçen hastaneyi tanıtayım. Hastane Christian Churches tarafından bölgede kurulmuştur ve hala seçmenlerin bir bölümünü oluşturmaktadır. Çalışan sayısı, farklı branşlardaki 70 tıp uzmanı dahil 1200 işçi, 300 yataklı.

#### *Ana bulgular:*

Bu örnek olayın ana bulgularını kısaca bildireceğim.

İlgili mevzuat ve yönetmelik oldukça detaylıdır. Uygulamadaki birçok "teknik" karar sözde protokollerde belirtilmiştir. Adı geçen hastane idaresinin açık bir şekilde şirket değerlerini daha da açıklama ihtiyacı duymadığını gördük. Web sitelerinin incelenmesinde, bu görüşün bölgedeki diğer hastanelerin yönetimince de paylaşıldığı görülmektedir.

Ancak, görüşmelerde, organizasyon kötü durumda olduğu zaman özel planlamanın düşünülmesi gerektiği vurgulanmıştır. Ve "uygulama seçeneklerini" ve ilgili "davranışı" daha fazla somutlaştırma açık bir şekilde vurgulanmış ve aktarılmıştır, her ikisini de dahilen ve haricen, açık bir şekilde iletmek için: "bu, bu anlamdaki şeyleri nasıl yaptığımızdır" ve "bizim yapacağımız ve yapmayacağımızdan senin beklentin nedir"

Diaconessenhuis Leiden tarafından yapılan özel seçim, onun **holistik görüşü** dür. Bu görüş sadece vücudun bir biriminde ya da özünde onun bir inancı değildir, fakat özellikle onun kendi sosyal çevresinde insan olduğu yerdir. "İstenilen davranış" için anahtar kelimeler: anlama yaklaşımı, hastalara dikkatli ve saygılı muamele. Ayrıca, iç organizasyon ve dış haberlerle ilgili, bilgi ve açıklık üzerine hastane uğraşları.

Organizasyon içerisinde geniş ve açıklıkla hastalara ve halka karşı istenilen saydamlık kültürünü teşvik etmek amacıyla Yönetimin belirli faaliyetlerinden etkilendim.

Bazı özel noktaları belirteceğim:

- Resüsitasyon (canlandırma) kararı için talimatname gibi, mesleki kararları gerektiren özel faaliyetler için basılı talimatlar mevcuttur.
- Dava açma ve davayı ele almak için basılı talimatlar
- Özellikle, memurun meydana gelen kazaları ve istemli olarak yapılan hataları rapor etmesini teşvik etmek için alınan önlemler dikkate değerdir. Bu, kusursuz raporlama olarak adlandırılır.
- Değerler, uygulama ve davranış ile ilgili konuları görüşmek üzere düzenli toplantılar düzenlenir.
- Ve tıbbi etik durumundaki faaliyetler üzerine iç organizasyon tavsiyeleri içerisinde komite

### Öğrenilecek dersler

Örnek çalışmanın ana bulgusu iki misli olabilir: halka karşı **saydamlık kültürünü** destekleyerek dürüstlüğe ve kaliteye teşvik etmek için yönetimin çabası ve organizasyon içindeki **açıklık** ve bu kültürü desteklemek için spesifik sağlam tedbirler, kusursuz raporlama gibi. Ve tüm yukarıdakiler: **yönetimin kendi davranışınca** desteklenen kültür. Bu buluşlar, bir organizasyon içerisinde sıklıkla kıdemli bir pozisyona sahip olan, profesyonel muhasebeciler için de ders olabilir ve bu yüzden Profesyonel Muhasebeciler için IFAC Etik Kurallarınca vurgulandığı gibi bir etik tabanlı kültürü teşvik etmesi beklenmektedir.

### Soru

Ancak, sunumumu sonuç bölümüyle değil, örnek çalışmamı bitirdiğimde kendime sorduğum soru ile bitireceğim: Muhtemel sonuçları göz önünde bulundurarak “saydamlık ve açıklığı” şirkette uygulamak gerçekten mümkün mü? Bu soruyu, Royal NIVRA'nın saygın üyeleri olan, iki çok deneyimli “çalışan profesyonel muhasebeciye” sordum. Birincisi: çalışanlarımın ciddi problemleri ve hataları açıkça ve isteğe bağlı olarak bana bildirmeyeceklerini kabul edemem” dedi. Diğeri: Bu bir hayaldir. Çalışanlarınızdan kendi yanlışları üzerine açık olmalarını çalışanlarınızdan bekleyemezsiniz.

Şirketin etik kurallarının çoğu saydamlığı ve açıklığı belirtir. Bu “gerçek” mi yoksa sadece “kelime” mi?

İlginiz için teşekkür ederim,

<sup>i</sup> Birleşik Krallıklar, Şirket Yönetimi Kombine Kodları, (Temmuz 2006), Destekleyici İlke A.1.

<sup>ii</sup> 2006 Kodu Bölüm şunu belirtir::

#### **A.6 Performans değerlendirme**

##### **Temel Prensipler**

**Kurul, yıllık olarak kendi performansının, komitelerinin ve bireysel yöneticilerinin resmi ve sağlam bir değerlendirmesini yapmalıdır.**

##### **Destekleyici Prensipler**

Bireysel değerlendirmenin amacı, her yöneticinin etkin şekilde rolüne sadık kalmaya ve katkıda bulunmaya devam ettiğini göstermek olmalıdır. (Kurul zamanı ve komite toplantıları ve diğer görevlere de sadık olmak dahil). Başkan, kurulun güçlü ve zayıf taraflarının bilincinde olarak performans değerlendirmesinin sonuçlarına göre hareket etmelidir, uygun durumlarda, yeni üyelerin kurula atanmasını önermeli ya da yöneticilerin istifasını istemelidir.

##### **Kod Provizyonu**

A.6.1 Kurul, yıllık raporunda, kurulun, komitelerinin ve bireysel yöneticilerinin performanslarının nasıl değerlendirildiğini belirtmelidir. Bağımsız yönetici tarafından idare edilen yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri, uygulama yapan yöneticilerin de fikrini alarak, başkanın performansını değerlendirmelidir.

<sup>iii</sup> Higgs, Derek, (Ocak 2003): *Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin görev ve etkinliklerinin incelenmesi* ('Higgs Raporu'), DTI, Oda 507, 1 Victoria Street, Londra, SW1H 0ET, Tel.: 020 7215 0409, [www.dti.gov.uk/cld/non\\_exec\\_review](http://www.dti.gov.uk/cld/non_exec_review)

<sup>iv</sup> Şirket Yönetiminin finansal Yönleri hakkında Komite Raporu ('Cadbury Raporu') (Aralık 1992).

<sup>v</sup> Şirket Yönetimi Komitesi – Kombine Kodlar, (Haziran 1998), Gee yayıncılık, Londra, ISBN 1 86089 036 9.

<sup>vi</sup> Korn / Ferry Kurul Odası Britanya araştırması 2004, [www.kornferry.com](http://www.kornferry.com), sayfa 4.

<sup>vii</sup> Destekleyici prensip A.3: 'Kurul ağır hareket edecek kadar geniş olmamalıdır. ...'

<sup>viii</sup> Destekleyici prensip A.3.

<sup>ix</sup> Alan Greenspan, (2003): Amerika Kongresi hakkında yorumları, 2003.

<sup>x</sup> Şirket Yönetimi Kombine Kodları, (2006), Temel ve Destekleyici prensipler A.3 [Finansal Raporlama Konsili, <http://www.frc.org.uk/publications/>].

<sup>xi</sup> Kombine Kodlar, (2006), Temel ve Destekleyici prensipler A.2 ve Provizyonlar A.2.1 ve A.2.2.

<sup>xii</sup> Şirket Yönetiminin Finansal Yönleri hakkında Rapor ('Cadbury Raporu') (Aralık 1992), §2.5.

<sup>xiii</sup> 'Cadbury Raporu', (1992), §4.10.

<sup>xiv</sup> 'Cadbury Raporu', (1992), Cadbury "En iyi uygulama kodu" Provizyonu 2.1

<sup>xv</sup> Şirket Yönetimi Komitesi: Final Raporu ('Hampel Raporu') (Ocak 1998), §3.8.

<sup>xvi</sup> *Financial Times gazetesi*, (13 Ağustos 2002), 'Editör sayfası', sayfa 16.

<sup>xvii</sup> David Deakins, Patrick Mileham ve Eileen O'Neill, (1999): 'Yönetici mi danışman mı? Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin KOBİlerin gelişim sürecindeki rolü ve danışman görevleriyle kıyaslama', (Lisanslı Muhasebeciler Eğitim Koruması).

<sup>xviii</sup> Aiden Berry ve Lew Perren, (2000), 'Birleşik Krallıklardaki KOBİlerin gelişiminde yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin rolü (Lisanslı Muhasebeciler Eğitim Koruması).

<sup>xix</sup> Paul Moxey, (Kasım 2004): 'Şirket Yönetimi ve Kâr sağlama'. Lisanslı muhasebeciler derneği, ACCA durumsal Araştırma Raporu No. 37, ISBN 1 85908 411 7, Lisanslı Muhasebeciler Eğitim Koruması tarafından yayınlanmıştır. Ücretli ya da ücretsiz alım telefonu: +44 (0)141 309 3999 ya da [www.accaglobal.com/governance](http://www.accaglobal.com/governance) indirebilirsiniz. İlgilenenlerin, yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyeleri hakkındaki 8 ifadeye, 1 -5 arası oylarla katılıp katılmadıklarını belirtmeleri rica edilir. Burada 1 hiç katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum demektir. Toplam 91 kişi bu oylamaya katılmış ve şu sonuçlar alınmıştır. 'Katılıyorum' diyenler 1 ya da 2 yi, katılmıyorum diyenler 4 ya da 5 i işaretlemiştir.

<sup>xx</sup> 'Bağımsız yöneticilerin etkinliği' (Bağımsız yöneticiler araştırması),(2004), IRS 3i ile, [www.independentremuneration.co.uk](http://www.independentremuneration.co.uk), p7.

<sup>xxi</sup> 'Tyson Raporu', p16.

<sup>xxii</sup> Provizyon A.3.1

<sup>xxiii</sup> Cadbury Kodu Provizyon 2.2. Aynı kelimeler 1998 Kombine Kod yazımına da değiştirilmeden aktarılmıştır, (Provizyon A.3.2: 'Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğu, bağımsız kararlarını etkileyebilecek yönetimden, herhangi bir şirket ya da diğer ilişkilerden bağımsız olmalıdır.') ve 2003 yılı kodu için de aynısı geçerlidir (Provizyon A.3.1: 'Kurul, bir yöneticinin karakter ve yargıda bağımsız olduğuna ve kararlarını etkileyebilecek ya da doğrudan etkileyecek herhangi bir bağlantı ya da durum içinde olmadığını belirlemelidir.').

(Provizyon A.3.2).

<sup>xxiv</sup> Provizyon 3.3

<sup>xxv</sup> Provizyon D.3.1

<sup>xxvi</sup> Provizyon B.2.1

<sup>xxvii</sup> Şirket Yönetiminde Kombine Kodlar, (2006), Provizyon A.3.2 – şöyle devam etmektedir. 'Küçük bir şirketin en az iki bağımsız yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyesi bulunmalıdır'. Bununla uyumlu olarak, Kod, küçük

---

şirketlerin Denetim Komitelerinin sadece iki üyeden oluşmasına izin verir. (Provizyon C.3.1). Küçük şirket kavramının, raporlama yılından bir önceki sene boyunca FTSE 350 dışında olduğunu unutmayınız.

<sup>xxviii</sup> Provizyonlar A.3.1 ve A.3.2.

<sup>xxix</sup> Provizyon A.2.1

<sup>xxx</sup> Provizyon A.3.2

<sup>xxxi</sup> Provizyon A.6.1

<sup>xxxii</sup> Provizyon A.3.3

<sup>xxxiii</sup> Destekleyici Prensip D.1

<sup>xxxiv</sup> Provizyon D.1.1

<sup>xxxv</sup> Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin görev ve etkinliklerinin incelenmesi ('Higgs Raporu') (Ocak 2003), önerilen Provizyon A.1.5 (p80).

<sup>xxxvi</sup> Önerilen Provizyon C.1.2 (p88).

<sup>xxxvii</sup> Önerilen Provizyon A.4.1 (p82)

<sup>xxxviii</sup> Provizyon A.4.1

<sup>xxxix</sup> Dulewicz, V ve P. Herbert, (2003): 'Birleşik Krallıklar kurullarının yapı ve uygulamaları, listelenen şirketlerin performansı ile bağlantılı mıdır?', Henley yönetim koleji çalışma belgesi No. 0304. ISBN 1 86181 158 6.

<sup>xl</sup> McKinsey Şirket Yönetimi hakkında Global yatırımcı görüşü Araştırması, 2002.

<sup>xli</sup> Dünya Bankası Başkanı, 2002 ya da 2003.

<sup>xlii</sup> Arthur Levitt, Amerika Güvenlik ve Borsa Komisyonu eski başkanı, Aralık 2000 Manhattan konferansı, sponsoru Federal İhtiyat Kurumu

<sup>xliii</sup> Katma değer bazında ölçülen Ticaret ve Gelişme Hakkındaki Birleşmiş Milletler konferansına göre - ülkelerin brüt domestik ürünlerini hesaplamak için kullanılan alan ölçüsü - 2000 yılında, dünya GDP' sinin % 4.3' ü en büyük 100 şirketin faaliyetleri tarafından sağlanmıştır. Bu oran 1999 yılında % 3.5 idi. Bu bazda dünyanın en büyük 29 ekonomik varlığı, şirketlerdir. Hesaplanan katma değeri ile Exxon, o zamanlar £40bn ile 44 ulusal ekonomiden dışındaki bütün ekonomilerden daha büyük ve Pakistan ile eşit boyutta idi. Ford, DaimlerChrysler, General Electric ve Toyota, Nijerya ile boyut olarak kıyaslanabiliyordu. Katma değer en yakın GDP hesabına karşılık gelecek miktar şeklinde yorumlanabilir. [bkz. Guy Jonquières, (13 Ağustos 2002), 'Şirketler bazı uluslardan daha büyük', *Financial Times gazetesi*, sayfa 7; bkz. [www.unctad.org](http://www.unctad.org).]