

# Borsa dışı şirketlerde kurumsal yönetim uygulamaları

Ülkemizde seçim sürecine girilmesi, bize yakın coğrafyalarda yaşanan siyasi sorunlar ve savaşlar ekonomik aktörler için olağan olmayan belirsizlik unsurları olarak karşımıza çıkıyor. Ulusal ekonomilerin, ülkelerin siyasi hudutları ile sınırlı olmadığı, dünyanın coğrafi olarak uzak bir bölgesinde yaşanan bir gelişmenin bile iç piyasaları etkilediği günümüzün ekonomik yapısında, bu dış faktörler, ekonomi aktörleri için önemli bir belirsizlik unsuru oluyor.

Küresel ekonomik yapıdan kaynaklanan dış etkenler bütün ülkeleri etkilemekle beraber, ülke ekonomilerinin bu olaylardan etkilenme dereceleri farklılık gösteriyor. Bazı ülke ekonomileri daha kırılğan bir özellik taşıdığı için dış faktörlere karşı daha hassas olabiliyor, diğer ülke ekonomileri ise bu değişimlere karşı daha dirençli bir yapı gösterebiliyor.

## ŞİRKET YAPILARININ EKONOMİK DÜNYA İÇİN ÖNEMİ

Ülkelerin bu kırılğanlığı, kamu kesiminin ekonomik tercihleri, pazarın yapısı gibi çeşitli faktörlere bağlıdır. Bu faktörlerden birini, ekonomik dünyayı oluşturan şirketlerin yapıları oluşturuyor. Şirketlerin sürekliliği, bilanço yapıları, uzun ve orta dönem stratejileri, aldıkları riskler ekonomik yapıyı belirleyen önemli göstergeler arasında yer alıyor.

Bu nedenle, gerek aktörlere karar almalarında yardımcı olmak, gerek şirketlerin kendi stratejilerini daha nesnel verilere göre belirlemelerini sağlamak amacıyla, firmaların sürekliliği ve sürdürülebilirliği ile ilgili çeşitli araştırmalar zaman zaman karşımıza çıkıyor. Bu araştırmalara bakıldığında, bunların büyük çoğunluğunun, genelde borsaya kote olmuş, çoğu uluslararası bir nitelik taşıyan şirketleri konu edindiğini görüyoruz. Hâlbuki ülkemizde borsaya kote olmamış şirketlerin sayısı düşünüldüğünde, bu firmaların sürekliliği ve sürdürülebilirliği konusunda da araştırmalar yapılması gerektiği ortaya çıkıyor.

Bir şirket borsaya kote olduğunda, şirketin düzenlemelerden dolayı çeşitli kurallara uyması, kurumsal yapılarını düzenleyici kurumların belirlediği standartlara uyumlu hale getirmesi gerekiyor. Hâlbuki borsaya kote olmamış bir şirket için böyle bir zorunluluk bulunmuyor. Bu tür bir şirket için önemli olan, şirketin kurumsal yapısının sağlıklı olması ve şirket sürekliliğinin sağlanmasıdır.

## TÜRKİYE'DE BORSA DIŞI ŞİRKETLERDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI

Deloitte Türkiye, bu amaçla, 2015 yılının Ocak ayınca "Türkiye'de Borsaya Kote Olmayan Şirketlerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları" isimli araştırma raporunu kamuoyu ile paylaştı. VIII. Kurumsal Yönetim Zirvesi'nin bir oturumunda sunulan rapor, ülkemizde, borsaya kote olmamış şirketleri odağına alarak, ekonomik yapıımız hakkında önemli verileri bizimle paylaşıyor.

Bu araştırmanın amacı raporda şöyle ifade ediliyor: "Türkiye'de bulunan borsaya kote olmamış şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarına dair güncel durumunu analiz etmek, kurumsal yönetim konusunda bilinci artırmak, katılımcı şirketlerin bireysel durumlarını, çalışmada yer alan ve aynı kapsama ve sosyo-ekonomik çevreye sahip diğer şirketlerle karşılaştırmalarını sağlamaktır."

Rapor, "Türkiye'de bulunan, herhangi bir sektörde faaliyet gösteren, borsaya kote olmamış, 50 ve üzeri çalışan sayısı veya yıllık cirosu 10 milyon TL'nin üzerinde olan 62 firma ile yürütülen araştırma"nın sonuçlarını içeriyor.

Ülkemizdeki şirketlerin büyük çoğunluğu borsaya kote olmadığı için, ilgili raporda yer alan öneri ve tespitlerin ekonomimiz için önemli bir veri niteliğinde olduğu anlaşılıyor. Rapordaki bulgular, her ne kadar belirli sayıdaki şirketler için geçerli olsa da, şirketlerin ve dolayısıyla ekonomik yapının sürekliliği için, raporda altı çizilen alanların diğer şirketler tarafından da dikkate alınması, şirketlerin bu konuda teşvik edilmesi gerekiyor.

İlgili rapor, bulgularını kurumsal yönetim, strateji, risk yönetimi, iç kontrol, iç denetim, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik, atama ve ücretlendirme ile suistimalin önlenmesi başlıklarında paylaşmaktadır. Biz de bu bulguları aşağıda yer alan sistematik yapı içinde değerlendirdik.

## **KURUMSAL YÖNETİM**

Şirketler kurumsal yönetime yüksek oranda önem verdikleri, şirketlerin yüzde 90'lık kısmın, bir zorunluluk olmamasına rağmen kurum için kurumsal yönetimi bir öncelik olarak ele aldığı ortaya çıkıyor.

Şirketlerin yüzde 77'si, iç kontrolün şirketler için bir öncelik olduğunu düşünürken, bu kapsamda uyguladıkları iç kontrol mekanizmalarının dokümantasyonu ve formüle edilmesi alanlarında iyileştirme ihtiyaçları olduğunu belirtiyor.

Sonuçlar, şirketlerde iç kontrolün, çoğunlukla operasyonların etkinliğini sağlamayı yani süreçlerin iyileştirilmesini ve iç kurallara uymayı hedeflediğini gösteriyor.

İç denetim fonksiyonu bulunan şirketlerin oranı yüzde 60'tır. Türkiye'de borsaya kote olmayan şirketlerde genellikle şirket iç personeli bu fonksiyonu yürütürken, iç denetimde dış kaynak kullanımı ile kadrolu personel çalıştıran şirketlerin oranı ise yüzde 26'dır.

İç denetim konusunda tespit edilen iyileştirme alanlarından biri, şirkette, organizasyon içerisinde fonksiyonun bağımsızlığının sağlanması için iç denetimin hiyerarşik olarak yönetim organlarından ve genel müdürlüklerden ayrı konumlandırılmasıdır.

Risk yönetimi konusunda, şirketlerin yarısından biraz fazlasında risk yönetiminden sorumlu bir kişi atandığı görülüyor, genel olarak risk yönetiminin sorumluluklarının oluşturulmasında, kişilerin atanmasında ve risk izleme konusunda, özellikle üst yönetim mekanizmalarının varlığının düşük seviyede olduğu ortaya çıkıyor.

Şirketlerin yüzde 60'ının, suistimal riskine karşı bilgili ve yeterli seviyede bilgiye sahip olsa da, sadece yüzde 47'sinin bu riske karşı bir önlem planına sahip olduğu ortaya çıkıyor. Şirketlerden son 24 ay içinde suistimale uğrayanların oranı yüzde 81'dir. En çok suistimale maruz kalınan alan ise satın alma (yüzde 44) olarak karşımıza çıkıyor.

## **YÖNETİM KURULUNUN YAPISI**

Şirketlerin yüzde 50'sinde bağımsız yönetim kurulu üyesi bulunurken, yönetim kurulunda kadın üye olan şirketlerin oranı da yüzde 50'dir.

Araştırmaya katılan şirketlerde, yaklaşık her 10 yönetim kurulu üyesinden 3'ünün ücret almadığı, yüzde 57'sinin yönetim kurulu için resmi olarak bir performans değerlendirmesi yapmadığı, yüzde 37'si ise üst düzey yöneticiler için resmi bir performans değerlendirmesi yapmadığı ortaya çıkıyor.

## **STRATEJİ VE RİSK YÖNETİMİ**

Şirketlerin yarısından fazlasının (yüzde 58) yazılı bir stratejisi bulunurken, stratejik planı olan şirketlerin büyük çoğunluğunun bu planları her yıl güncellediği anlaşılıyor.

Şirketlerin yüzde 53'ünün iş risklerini tanımlamış oldukları bir risk envanterine veya risk haritasına sahip olduğu görülüyor. Şirketlerin yüzde 64'ünde kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları gerçekleştirilirken, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik politikası olan şirketlerin yüzde 41'inin bu konuda bir sürdürülebilirlik raporu hazırladığı kaydediliyor.

## **SONUÇ**

“Türkiye’de Borsaya Kote Olmayan Şirketlerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları” isimli raporun, yukarıda özetlenen bulguları, kurumsal yönetim uygulamalarının bir zorunluluk olmamasına rağmen borsa dışı şirketlerde kısmen kabul edildiğini gösteriyor. Bu veri, istikrarlı bir ekonomi için önemli gösterge olan kurumsal yönetim kültürünün bir yasal zorunluluk dışında bir tercih olarak kabul edildiğini gösteriyor.

Kurumsal yönetim uygulamalarının borsa dışı şirketlerde de bu şekilde yaygınlık kazanması, ülkemizdeki yatırım ortamının iyileştirilmesi ve ekonomik istikrarın sağlanmasında rol oynayarak Cumhuriyetimizin 100. yılına daha gelişmiş ve büyük bir ekonomi olarak girmemize destek olacaktır.

Düzenleyici kurumlar tarafından oluşturulan ve borsaya kote şirketler tarafından bir mevzuat zorunluluğu olarak takip edilen bu uygulamalar, kurumların süreklilikleri ve sürdürülebilirlikleri için önem arz ediyor. İstikrarlı bir ekonomik yapı, öncelikle sağlam bir kurumsal yapısı olan şirketlere ihtiyaç duyuyor. Ekonomik yapının zindeliği, şirketlerin kurumsal yönetim kalitesine bağlıdır. Bu nedenle, bu uygulamaların araştırma kapsamındaki şirketlerde kabul gördüğü gibi tüm borsa dışı şirketlerde yaygınlık kazanması için çalışmaların yapılması, gerekli desteklerin sağlanması gerekiyor. Unutulmamalıdır ki, bir orman kendisini oluşturan ağaçların bir bütünüdür.

**Ali Kamil UZUN, CPA, CFE, MA, CRMA, CAC**

**Deloitte Türkiye Yönetim Kurulu Danışmanı**