

ISSN: 2146-3042

DOI:

## Türkiye’de Kurumsal Yönetişim Ve Sürdürülebilirlik\*

Seval Kardeş SELİMOĞLU\*\*

Resül YAZICI \*\*\*

### ÖZET

Çalışmanın amacı, Türkiye’de kurumsal yönetişim ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi kavramsal bir çerçevede incelemektir. Bu kapsam bağlamında, kurumsal yönetişimin uygulanmasına yönelik mekanizmalar ve kuralları detaylıca ele alınacaktır. Çalışmada, araştırma yöntemi olarak literatür incelemesi kullanılmış ve Türkiye ortamında iş sürdürülebilirliğini sağlamak için şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk, bağımsızlık, adalet ve eşitlik gibi bazı etkili kurumsal yönetişim ilkeleri araştırılmıştır. Sonuçlar, Türkiye’deki kurumsal yönetişim düzenlemesinin geliştirildiğini, ancak uygulamanın hala optimize edilmesi gerektiğini, çünkü kurumsal yönetişimin kurumsal sürdürülebilirliği olumlu yönde etkileyeceğini göstermektedir. Bu nedenle, sürdürülebilirlik daha fazla kurumsal inovasyon gerektirir çünkü sürdürülebilirlik, bir şirketin kurumsal sosyal sorumluluk programları aracılığıyla nasıl kâr ve topluma katma değer yaratabileceği ve şirketin doğanın ve çevrenin korunmasına nasıl katkıda bulunabileceği ile ilişkilidir. Türkiye’de, yönetim kurulu, komisyon üyeleri kurulu ve denetim komiteleri, bunların etkin uygulanmasıyla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle liderlik ve yönetim çabaları çok önemlidir. Bununla birlikte, kurumsal yönetişimin uygulanmasının sinerjisini kapsamlı bir şekilde desteklemek için devletin, iş dünyasının ve toplumun katkısına ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışma, Türkiye’de kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında kurumsal yönetişimin uygulanmasına ilişkin önemli bilgiler sağlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İşletme Yönetimi, Kurumsal Yönetim, Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Kalkınma, Sürdürülebilirlik Göstergeleri

**JEL Sınıflandırması:** G34, M21, Q56

### Corporate Governance And Sustainability in Turkey

#### ABSTRACT

The aim of this study is to provide a review concept to the relationship between corporate governance and corporate sustainability in Turkey. In this context, the article examines the mechanisms and rules to the implementation of corporate governance. In this research literature review was used as a methodology and some effective corporate governance principles such as transparency, accountability, responsibility, independence, fairness and equity to ensure business sustainability in the Indonesian environment were investigated. The results show that corporate governance arrangements in Turkey has been improved, but the application still needs to be optimized, because it shows that corporate governance will positively affect corporate sustainability. Therefore, sustainability requires more corporate innovation because sustainability is about how a company can create profit and added value to society through corporate social responsibility (CSR) programs, and how the company can contribute to the protection of nature and the environment. In Turkey, the board of directors, board of the commission members, and the audit committees are positively related in revealing CSR. Therefore, leadership and management efforts are very important. In addition, to comprehensively support the synergy of implementing corporate governance, we need the role of the state, the business world and the society. The study provides important information regarding the implementation of corporate governance in ensuring corporate sustainability in Turkey.

**Keywords:** Business Management, Corporate Governance, Sustainability, Sustainable Development, Sustainability Indicators

**Jel Classification:** G34, M21, Q56

\* Bu makale, 23-25 Nisan 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilen VI. Uluslararası Muhasebe ve Finans Sempozyumunda bildiri olarak sunulmuştur.

**Makale Gönderim Tarihi:** 10.06.2021, **Makale Kabul Tarihi:** 22.07.2021, **Makale Türü:** Kuramsal

\*\* Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, sselimoglu@anadolu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1185-9980.

\*\*\* Doç. Dr., Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü, resul.yazici@bilecik.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7875-3331.

## **1. GİRİŞ**

İklim krizi yaşanırken ortaya çıkan Covid-19 salgınıyla birlikte sürdürülebilirlik kavramı daha fazla gündem oluşturmaya başlamıştır. Çünkü salgının gerek nedenleri ve gerekse de devam eden sonuçları, gezegenin sınırlarının zorlandığını ve sürdürülemez bir boyut aldığını göstermektedir. Bu sorunların temelinde genel olarak iktisadi kalkınma çabalarının olmazsa olmazı işletme faaliyetlerinin geleneksel yürütülme şekli yatmaktadır. Dolayısıyla işletme faaliyetlerinin tek amacının kâr elde etmek olmasının olumsuz dışsallığa neden olan süreçlerinin yeniden gözden geçirilerek sürdürülebilir bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Bu yüzden iktisadi kalkınma ifadesi, nicel ve niteliksel özelliklerinden daha geniş bir anlamı içeren değişimle sürdürülebilir kalkınma şeklinde ifade edilmeye başlanmıştır.

En yalın şekliyle sürdürülebilir kalkınma, üretimden tüketime kadar gerçekleşen tüm süreçlerin doğayla uyumlu bir şekilde yürütülmesi olarak ifade edilebilir. Kavram, özellikle salgın ve iklim değişikliklerinin ortaya çıkardığı sorunlarla dünya gündemini daha fazla meşgul etmektedir. Bu sorunların temelinde, gıda arzından daha fazla artan dünya nüfusunun ihtiyaçlarını karşılamak için yürütülen kapitalist üretim tarzı yatmaktadır. Çünkü bu yaklaşımdaki işletmeler faaliyetlerini yürütürken, tüm paydaşların hakkını düşünmeden, yenilenemeyen doğal kaynakları da yok edercesine kullanan ve çevreyi kirleten davranış sergilemektedirler.

Doğal kaynakların, ekonomik gelişmeyi ve insan hayatını tehdit edecek şekilde tüketilmesi, atmosferin kirletilmesi, çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasının, sadece ulusal değil küresel bir sorun haline geldiğini göstermektedir. Dolayısıyla çözümlerin de yerel ölçekte ulusala ve küresel kapsamda aranması ve uygulanması gerekmektedir. Yani çevresel, ekonomik ve sosyal boyutta ortaya çıkan sorunlar nedeniyle her alanda sürdürülebilirlik, hem mikro hem de makro ölçekte içselleştirilmesi gereken en önemli konulardan birisidir. Mikro ölçekte yapılacakların başında, işletmelerde kurumsallaşma, kurumsal yönetim faaliyetlerine önem verilmesi gelmektedir.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de kurumsal yönetim ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi incelemektir. Makalenin izleyen kısımlarında, öncelikle kurumsal yönetimin uygulanmasına yönelik mekanizmalar ve kuralları incelenmektedir. Ardından sürdürülebilirlik kavramının önemi açıklanmış, işletmeler için sürdürülebilirliğin sağlanabilmesinde kurumsal yönetimin rolü ve iyi kurumsal yönetim (Good Corporate Governance - GCG) uygulamasını destekleyen unsurlar irdelenmiştir. Son kısımda Türkiye’deki kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik çalışması için yapılması gerekenler ve öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır. Araştırma yöntemi olarak literatür incelemesi kullanılmış ve Türkiye ortamında iş sürdürülebilirliğini sağlamak için şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk, bağımsızlık, adalet ve eşitlik gibi bazı etkili kurumsal yönetim ilkeleri değerlendirilmiştir.

## **2. LİTERATÜR ÇALIŞMASI**

İklim krizi ve Covid-19 salgınının tetiklediği belirsizlik ve yıkıcı rekabet ortamı, işletmelerde risk yönetimini giderek zorlaştırmaktadır. Özellikle küreselleşen piyasalarda daralan pazar hacminin neden olduğu ticaret savaşları; toplumsal ve politik çevredeki

değişikliklerin neden olduğu kargaşaların ortaya çıkardığı göç hareketleri; teknolojik ve doğal çevrede yaşanan, öngörülmeleyen değişiklikler risk yönetimindeki temel belirsizlikleri, zorlukları göstermektedir. Kurumsal yönetişimin sağlandığı yapılarda sürdürülebilirliğin mümkün olması literatürde bu konudaki çalışmaların artmasına sebep olmuştur. Tablo 1’de literatüre katkı yapan sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal yönetişim konularındaki bazı çalışmalar özetlenmiştir.

**Tablo 1.** Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Konusundaki Literatür Çalışmalarına Özet Bakış

YAZARLAR	YAYIN BİLGİSİ	YAYIN İÇERİĞİ
Aysel Gündoğdu	Sürdürülebilirlik ve Sermaye Piyasası, Türkiye’de Sürdürülebilir Finans Uygulamaları (Ed. Aysel Gündoğdu), 2019	Çalışmada sürdürülebilirlik ile sermaye piyasalarının rolü anlatılmıştır.
Bülent Balkan	Sürdürülebilirlik ve Etik İlişkisi, Türkiye’de Sürdürülebilir Finans Uygulamaları (Ed. Aysel Gündoğdu), 2019	Sürdürülebilirliğin ayrılmaz bir parçası olan etik konusu incelenmiştir.
Eşref Kuloğlu – Mert Öncel	Yeşil Finans Uygulaması ve Türkiye’de Uygulanabilirliği, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2015	Yeşil finansmanın dünyadaki uygulamaları ve Türkiye’deki uygulanabilirliği irdelenmiştir.
Fatih Çemrek - H. Naci Bayraç	Sürdürülebilir Kalkınma Skorunun Hesaplanması, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2013	Çalışmada sürdürülebilir kalkınma göstergeleri kullanılarak Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT), Baltık Cumhuriyetleri (BC) ve Rusya için bir sürdürülebilir kalkınma skoru geliştirilmeye çalışılmıştır.
Fikret Yetkin - Ali Rıza Sandalcılar	Türkiye’de Bankacılık Sektörünün Sürdürülebilir Kalkınmaya Etkileri, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2018.	Çalışmada Türk finans sisteminde önemli yer tutan bankacılık sektörünün, sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için neler yapabileceğine değinilmektedir.
Gökhan Orhan	11. Kalkınma Planı ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları – EKOIQ, 2019	Değerlendirmede, sürdürülebilirlik ve çevre sözcüklerinin Planda hemen her bölümde fazlasıyla yer aldığı, ancak bunlara dair gösterge ve hedeflerin sınırlı olduğu ifade edilmektedir.
Jared Diamond	Çöküş Medeniyetler Nasıl Ayakta Kalır Ya da Yıkılır? (Çev. Elif. Kral), Timaş Yayınları, 2002	Şirketlerin zarar vererek üretim yapma koşullarında devletin sorumluluğuna dikkat çekmiştir.
Mehmet Alagöz	Sürdürülebilir Kalkınmanın Paradigması, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2004	Makale sürdürülebilir kalkınmanın nasıl başarılacağına değinmektedir.
Metin Baş - Hilmi Uygun	Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Denetim Kalitesi Üzerine Etkisinin Lojistik Regresyon Analizi ile İncelenmesi: BİST-100 uygulaması, Turkish Studies Economy, 2020	Kurumsal yönetim uygulamaları ile denetim kalitesi arasındaki ilişki incelenmiştir.
Nurdan Kuşat	Bir Kalkınma Anlayışı Olarak Sürdürülebilirlik, Türkiye’de Sürdürülebilir Finans Uygulamaları (Ed. Aysel Gündoğdu), 2019	Çalışmada sürdürülebilir kalkınmanın felsefesi anlatılmıştır.
Nurdan Kuşat	Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 2012.	Makalede işletmelerde kurumsal sürdürülebilirlik ve içsel unsurları incelenmiştir.

Robert Engelman	Sürdürülebilirlik Sakızının Ötesi, Dünyanın Durumu 2013 Sürdürülebilirlik Hala Mümkün mü?, 2014	İnsan kaynaklı iklim değişikliğinin sürdürülebilir seviyeye gelmesinin zorluklarına değinilmiştir.
Sezer Bozkuş Kahyaoğlu	Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Yönetim, Türkiye’de Sürdürülebilir Finans Uygulamaları (Ed. Aysel Gündoğdu), 2019	Sürdürülebilir finansın kurumsal yönetim ile ilişkisi kaleme alınmıştır.
Tolga Ulusoy	Sürdürülebilir Finans ve Dünya Uygulamalar, Türkiye’de Sürdürülebilir Finans Uygulamaları (Ed. Aysel Gündoğdu), 2019	Dünyada ve Türkiye’de sürdürülebilir finans uygulamaları anlatılmıştır.
Urungu Akgül	Sürdürülebilir Kalkınma: Uygulamalı Antropolojinin Eylem Alanı, Antropoloji Dergisi, 2010	Çalışmada, sürdürülebilir kalkınma için uluslararası ve Türkiye boyutunda yapılması gerekenlere ve antropoloji ile ilişkisine yer verilmiştir.
Vedat Sarıkovanlık - Cemile Özgür	Sürdürülebilirlik ve Finansal Performans İlişkisi Üzerine Literatür Taraması, Türkiye’de Sürdürülebilir Finans Uygulamaları (Ed. Aysel Gündoğdu), 2019.	Sürdürülebilirlik ile firmaların finansal performansları arasındaki ilişki üzerine literatür taraması yapılmıştır.

## 2.1. Kurumsal Yönetişim

Kurumsal yönetişim, yatırımcıların güveninin artmasını sağlayan ekonomik performans ve büyümenin sağlanmasında kilit unsur olarak anlaşılmaktadır. İşletme yönetimi, yönetim organları, paydaşlar ve yasal menfaatleri olan diğer taraflar arasındaki çok çeşitli ilişkileri kapsar. Dolayısıyla terim, özlü bir tanım oluşturma çabasıyla, çok çeşitli alanları kapsamaktadır (Kocmanova vd., 2011: 549). Bu geniş bakış açısıyla literatürde sürdürülebilirlik konularının işletmelere yönelik önemli riskler ve fırsatlar içerdiğini ortaya koyan kapsamlı teorik temelli ve/veya analizlerin yapıldığı ve ampirik bulguların ortaya konduğu çalışmalar bulunmaktadır. Buna göre, sürdürülebilir yönetişim, işletmeler açısından orta ve uzun vadeli ve aynı zamanda istikrarlı başarıyı sağlamayı hedeflerken; yönetim kurulunun rolünü tanımlanmasının yeterli olmayacağından hareketle; yeni bir yaklaşımın benimsenmesidir. Bu yeni yaklaşım, yönetim kurulunun, işletmenin sosyal ve çevresel performansının etkin bir yönetim, gözetim işlevini yerine getirmesini sağlamak için aldığı stratejik kararları ve tüm uygulamaları üç boyutlu olarak kurumsal, sosyal ve çevresel perspektifle ele almaya dayanmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, sürdürülebilirlik uygulamalarının işletmeleri katma değer yaratma ve şirket değerini koruma konusunda çok boyutlu olarak geliştirdiğini destekleyen kanıt ve bulgular bulunmaktadır (Bozkuş Kahyaoğlu, 2019:128).

Bu perspektif, işletmelerin faaliyetlerini yerine getirirken sadece ortaklarına değil, tüm paydaşlarına, topluma hizmet verirken çevreyi de korumalarına işaret etmektedir. Yani işletmeler, tüm paydaşlarını bu değer oluşturma zincirine katmalıdırlar. Kurumsallaşma ile başarılabacak bu süreçlerde işletmelerin uzun vadeli politikalar oluşturmaları ve gereklerini yerine getirmesi gerekir. Bunun için de işletmelerde iç ve dış kontrol sistemlerinin kurulması, çalıştırılması ve edinilen tecrübelerle geliştirilmesini amaçlayan uluslararası kabul görmüş standartların içselleştirilmesi gerekmektedir.

Böyle bir yapıdaki faaliyet sonuçlarının da manipüle edilmeden finansal tablolara yansıtılması yöneticiler için önemli bir pusula olacaktır. Fakat Karacan ve Savcı’ya (2011)

göre şirket yöneticilerinin muhasebe bilgi sistemine gerekli önemi vermemeleri, işletmenin planlamasını, kontrolünü ve değerlemesini iyi yapmaması, üstesinden gelinemeyecek projelere eğilimli olmaları, işletmeleri başarısızlığa itmektedir. Bu yüzden şirketlerin faaliyetlerinin denetimi için etkin yapılar kurulmalı ve çalıştırılmalıdır. Bunun için de kurumsal yönetim felsefesinin işletme bünyesinde kabul edilmesi gerekmektedir.

Millstein'a (2021) göre kurumsal yönetim, bir işletmenin hak sahipleri ve kamuoyunun çıkarlarına zarar vermeyecek şekilde, mali ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ifade eder, uzun dönemde ekonomik kazanç üreterek istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve gönüllü özel sektör uygulamalarının bileşimidir. Bu faaliyetleri yürütecek çalışanlar, özellikle üst yöneticiler çok önemlidir. Elitaş vd.'ne (2012) göre, kurumsal yönetim, 90'lı yıllardan itibaren önemi artan ve tartışılan bir kavram haline gelmiştir. Yaşanan uluslararası finansal krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan önemli nedenlerden bir tanesinin kamunun ve özel sektörün kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olduğu görüşüdür. Baş ve Uygun'un da (2020) çalışmalarında belirttiği gibi, kurumsal yönetim uygulamalarının artması denetim kalitesine olumlu katkı yapmaktadır. Diğer bir ifadeyle denetim işletmelerinin daha çok kurumsal yönetim uygulaması yürüterek daha kaliteli denetim faaliyetleri gerçekleştirmesi beklenmektedir.

## **2.2. Sürdürülebilirlik**

Sürdürülebilirlik kavramının son dönemlerde çok sık kullanılıyor olmasına rağmen icraata bakınca bazen içinin boşaltıldığı görülmektedir. Aslen “kesinti ya da azalma olmadan varlığını devam ettirebilme kapasitesi” anlamına gelen bu sıfatın tarihsel kökeni Antik Roma dönemine dayanmaktadır. 1987'de Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun Ortak Geleceğimiz Raporu ile sürdürülebilirlik kelimesinin çevre anlamında kullanımında artış olmuştur (Engelman, 2014: 3). Özellikle iklim krizi olarak yaşanan ve Covid-19 salgınıyla daha da belirginleşen, sürdürülmesi imkânsız olarak ortaya çıkan çevresel, ekonomik ve sosyal boyutta yaşanan sorunlar nedeniyle her alanda sürdürülebilirlik, hem mikro hem de makro ölçekte içselleştirilmesi gereken en önemli konulardan biri haline gelmiştir.

İnsanoğlu mevcudiyetinden bugüne, doğayı üretimin ana kaynağı olarak görüp bu kaynağı yenilenme fırsatı vermeksizin hızla tüketmeye devam etmekte, ayrıca üretimin her sürecinde çevreye saldırdığı atıklarla telafisi çok zor bir yapıya sebep olmaktadır. İşin içerisine ihtiyaç, üretim ve tüketim girdiği andan itibaren, sürdürülebilirlik, ekonomik yönü ağır basan bir kavram olarak anılmaya başlamıştır. Sonuç itibarıyla de sürdürülebilir kalkınma ile aynı anlama geldiği yönünde bir anlayış gelişmiştir (Kuşat, 2019: 11).

Bu durumun temelinde genel anlamda işletme faaliyetlerinin ortaya çıkardığı olumsuz sonuçların yattığı görülmektedir. Dolayısıyla ekonomilerin en önemli aktörü durumundaki işletmelerin faaliyet sonuçlarının olumsuzluklara neden olmadan sürdürülebilir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Bu yüzden kalkınma ifadesi, hem nicel hem de niteliksel özelliklerinden daha geniş bir anlamı içeren boyutta sürdürülebilir kalkınma olarak kullanılmaya başlanmıştır. Kısaca sürdürülebilir kalkınma, üretimden tüketime kadar gerçekleşen tüm süreçlerin çevreyle uyumlu olarak yürütülmesidir.

Çevresel, ekonomik, sosyal boyutu olan sürdürülebilirliğin kurumsal boyutunda başarı sağlanabilmesi için şirketlerde kurumsal yönetişimin, tüm paydaşları kapsaması

gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle işletmeler için kârlılık, yeni yatırımlar, büyüme ve benzeri başarı kavramları önemli göstergelerdir fakat bunların sürdürülebilirlik için yeterli olmadığının tüm paydaşlar nezdinde kabul görmesi sağlanmalıdır. Özellikle küresel kriz ve Covid-19 salgını sonrasında bütün kurumlar, sağladıkları bu geleneksel başarıların artık sürdürülebilir olmadığı konusunda tüm paydaşlarını ikna etmelerinin bir zorunluluk olduğunu anlamışlardır. Bu zorunluluk, kâr amaçlı olan veya olmayan tüm kurumları, sürdürülebilirlik göstergelerini yakalamak üzere tüm süreçleri bütünleşik bir şekilde işleyen kurumsallaşmış bir yapıya doğru yönlendirmektedir. Çünkü her kademede sağlanmış olan kurumsal yönetişimin, sürdürülebilirliği olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Bu nedenle, sürdürülebilirlik daha fazla kurumsal inovasyon gerektirir. Zira sürdürülebilirlik, bir işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk programları aracılığıyla nasıl kâr elde edebileceği, topluma katma değer üretebileceği, şirketin doğanın ve çevrenin korunmasına nasıl katkıda bulunabileceğiyle ilgili tüm paydaşları kapsayacak şekilde ve geniş ölçekte çalışmaları içermektedir.

Bunun ne kadar zor ama gerekli olduğunu Diamond da (2002) eserinde şu şekilde ifade etmektedir: “İnsanlara zarar vererek faaliyetlerini yürüten bir şirketi suçlamak kolaydır fakat sadece suçlamak bu durumu değiştirmeye yeterli değildir. Bu düşünce, şirketlerin kâr amacı güden ticari kurum oldukları gerçeğini göz ardı etmektedir. Halka açık şirketler, ortakları için kârlarını artırmakla sorumludurlar. Yasalarımıza göre, bir şirketin yöneticileri eğer kasıtlı olarak kârlarını azaltacak şekilde o şirketi yönetirlerse, hissedarların haklarını ihlal ettikleri için yasal olarak yükümlü tutulmaktadırlar. (...) Ayrıca bir şirketin halka zarar vererek kâr sağlamasına izin veren koşulları yaratan devletin sorumluluğunu göz ardı etmemek gerekir. Örneğin devletin, maden şirketlerini çevresel temizliğe zorlamaması veya sürdürülemez ağaç kesme operasyonlarındaki orman ürünlerini satın almaya devam etmesi gibi”.

Sorumluluğun ana kaynağı olan işletmelerde ve bireylerde bu bilinç aynı seviyede oluşamayacağına göre kurumsal yapılara ihtiyaç vardır. Bunların en önemlisi devleti temsil eden düzenleyici ve denetleyici yapılar ve bunların yönlendiriciliğinde işletmelerde oluşacak kurumsallaşma kültürü, çalışanlara dolayısıyla tüm topluma yansiyabilecektir. Bu yüzden işletmelerdeki bu yöndeki yapılanma çok önemli olmaktadır. İşletmelerde de, yönetim kurulu, komisyon üyeleri kurulu ve denetim komitelerinin, şirketin kurumsal sosyal sorumluluğunun ifşa edilmesiyle olumlu bir şekilde ilişkilidir. Bu nedenle liderlik ve yönetim çabaları çok önemlidir. Bununla birlikte, iyi kurumsal yönetişimin uygulanmasının sinerjisini kapsamlı bir şekilde desteklemek için devletin, iş dünyasının ve toplumun rolüne ihtiyaç vardır.

Türkiye'nin “On Birinci Kalkınma Planı'nda (2019), sürdürülebilir kalkınmada düzenlemelerin önemine de şu şekilde dikkat çekilmiştir: “Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması, ekonomik ve sosyal refahın artırılması hukuk devleti, demokratikleşme ve iyi yönetim ilkelerinin devlet tarafından güçlü bir şekilde sahiplenilmesi ve etkili bir biçimde uygulanmasıyla mümkündür.”

Planda genel anlamda yer alan bu bakışın mikro unsurlara özellikle işletme faaliyetlerine yansıtılması gerekir ki, makro anlamda beklenen başarılar elde edilebilsin. Bu da kolay değildir. Zira Acar'a (2018) göre iyi yönetişim; “...bir dizi ilke ve kuralı listelemekle başarılabilir bir hedef olmaktan çok, o ilke ve kuralların yetkili kişiler ve kurumlar tarafından nasıl algılandığıyla ve ne ölçüde uygulamaya aktarıldığıyla daha

yakından ilgilidir. Dolayısıyla yönetim, yöneten ve yönetilen ilişkilerini biçimlendiren bir kültürdür; etkileşimlere yön veren zihni yol haritasıdır; karar verme, kaynak tahsisi, siyasi önceliklerin belirlenmesi ve çatışmaların çözümü süreçlerinde uygulanacak yöntemlerdir”.

Yönetişimin bu kurallarının her alana yayılabilmesi için içselleştirilebilmesi gerekir. Bu da öncelikle beşeri sermayenin yeterli kapasiteye ulaştırılabilmesiyle mümkündür. Bu zaman alacağına göre işe, sistemde mevcut ve yeni girecek olan işletmelerin, kurumların çalışma koşullarının sürdürülebilirlik ilkelerine göre düzenlenmesiyle başlanmalıdır. Bunun için de kamunun yönlendiriciliği gerekmektedir. On Birinci Kalkınma Planı’nda (2019) bu konunun önemi de şu şekilde ifade edilmiştir: “Devletin düzenleyici ve denetleyici rolü kuvvetlendirilecek ve piyasalarda bu kurumlar, öngörülebilirlik ve şeffaflık çerçevesinde piyasanın etkinliğini sağlamak üzere çalışmaya devam edecektir. Piyasaya giriş ve çıkışların kolaylaştırılması, piyasa aksaklıklarının giderilmesi ve rekabetçi piyasaların oluşturulması için çabalar kararlılıkla sürdürülecektir. Kamu kaynaklarının tahsisinde ihtiyaç duyulan ve özel kesim yatırımlarını teşvik edici fiziksel ve sosyal sermaye artırılabilecektir. Makroekonomik istikrarın tesisi, yatırım süreçlerinin iyileştirilmesi ve üretken yatırımların özendirilmesi yoluyla iş ve yatırım ekosistemi daha da geliştirilecektir”. Tabii ki bu yazılanların uygulamaya gecikmeden aktarılması gerekmektedir.

Yazılanların uygulamaya aktarılmaması durumuna Orhan (2019) şu örnekle dikkat çekmektedir. “Türkiye; çevreye ve sonrasında sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma sürecinde yasal ve kurumsal çerçevesini oluşturmuş ve yeni türden çevre politikası fikirlerini mevzuatına dâhil etmiş olsa da politikaların uyumu ve işbirliği konularında yaşanan sorunlar devam etmektedir. Özellikle 2006 yılında Çevre Kanunu’nda yapılan değişiklikle birlikte sürdürülebilir kalkınma ve sürdürülebilir çevre ayrımının getirilmesi de bahsi geçen politika ile entegre edilmesinden uzaklaşıldığını göstermektedir.”

### **3. İŞLETMELER İÇİN KURUMSAL YÖNETİŞİMİN ROLÜ**

Şirketlerin büyümesi ve faaliyetlerinin sürdürülebilirliği için geçerli tek yol kurumsallaşmadır. Büyük işletmeler kurumsallaşmasını tamamlarken, küçük işletmeler de kurumsallaşmayı iş hayatlarına katmak zorundadırlar. İşletmelerin ömrünün uzun süreli olması için atılması gereken en önemli adımın kurumsallaşma olduğu, birçok bilim insanı tarafından ifade edilmiştir. Günümüzde işletme kurabilmek için yasalarla belirlenmiş birçok prosedür vardır. Bu prosedürler aslında kurumsallaşmanın ilk adımıdır. Bir işletmenin kurumsallaşabilmesi için aslında kâğıt üzerinde atılan bu adım dışında, atması gereken ilk adım profesyonel yöneticilere güvenmesidir (Kardeş Selimoğlu ve Özbek, 2018: 3-4). Dolayısıyla kurumsallaşmanın temeli olan prosedürlere göre işletmelerin kuruluş süreçlerini tamamlaması ve sonrasında da faaliyetlerini bu normlara göre yürütebilmesi için işin başındaki doğru tanımlamalar önemli olmaktadır.

İşletmelerde kurumsal yönetişimin önemli bir göstergesi tüm paydaşlar arasında bilgi akışının sağlanabilmesidir. Bunun için de iyi bir muhasebe sistemine ihtiyaç vardır ki, bu sayede kaliteli bir muhasebe ve bilgi akışı mümkün olabilsin. Ancak bunun kolay olmadığı gerekçeleriyle Gücenme Gençoğlu ve Ertan’ın (2012) çalışmalarında şu şekilde belirtilmiştir: “Muhasebe kalitesi, ortak muhasebe uygulamaları yanında yasal ve politik sistem, finansal piyasaların gelişmişlik düzeyi, kültür, ekonomik faktörler ve muhasebe mesleğinin gelişmişlik düzeyi gibi ülkelere has faktörlerin, işletmelerin büyüklüğü, sermaye ve sahiplik yapıları,

çalıştıkları denetim firmalarının niteliği, yabancı menkul kıymetler borsalarında kote olup olmadıkları ve kurumsal yönetime verdikleri önem gibi işletmelere özgü faktörlerin etkisi ile şekillenen çok boyutlu bir kavramdır”.

Görüldüğü gibi işletmelerin kurumsal yönetime verdikleri önem sayesinde bilgi akışının temeli olan muhasebe bilgi sisteminin kurulabilmesi ve kaliteli bilgi akışı sayesinde işletmelerde sürekliliğin, sürdürülebilirliğin sağlanması mümkün olmaktadır. Zira işletmelerde sürekliliğin sağlanabilmesi için riskin erken teşhisi ve yönetimi de önemli bir konudur. Fakat işletme yönetimlerinin bu konuda bilinçlenmesi, kurumsallaşma seviyelerinin yükseltilmesi, iç ve dış denetim süreçlerinin kurulması ve işletilmesi temel gerekliliktir. Çünkü işletme miyopluluğu gibi çeşitli mikro nedenler kadar son dönemlerde içinde bulunulan ekosistem koşullarındaki hızlı değişimler de riskleri artırmaktadır. Bu yüzden artan risklerin yönetiminde başarılı olunabilmesi için makro seviyedeki gelişmeleri takip edebilecek ve yönetime doğru zamanda, gerekli bilgileri verebilecek yapıları tesis eden kurumsal düzenlemeler de gerekmektedir. Bunların gerçekleşebilmesi için kamu veya bağımsız düzenleyici/denetleyici yapılar eliyle yapılacak düzenlemelerin ve oluşturulacak kurumsal yapıların, tüm işletmelere istisnasız uyarlanması sağlanmalıdır. Böylece ekosistemdeki bulaşıcılık etkisinin neden olacağı sorunların öngörülmesi ve yayılmadan önlenmesinde başarı sağlanabilmektedir.

#### **4. KURUMSAL YÖNETİŞİM UYGULAMASINI DESTEKLEYEN ÜÇ UNSUR**

Covid-19 salgınıyla daha da önemli olmaya başlayan kurumsal yönetim, çevresel, sosyal, ekonomik faktörleri dikkate alan iş yapma stratejilerinin merkezinde yer almaktadır. Yani günlük faaliyetlerin ayrılmaz bir parçası olan riskleri kontrol ederek, fırsatları yakalayarak işletmelerin başarılı olabilmesi için çalışma düzenini ve iş disiplini teşvik etmektedir. Sonuçta iyi bir kurumsal yönetim uygulamasını destekleyen bir unsur olarak, tüm paydaşların menfaatlerini gözetten bir yaklaşım içinde, işletme faaliyetlerinin raporlanması da her türlü sürdürülebilirlik için gereklidir.

Sürdürülebilirlik uygulamaları, işletme faaliyetlerinin yürütülme şeklini kökten değiştirecek bir unsur olmasının yanında işler yürütülürken, tüm ekipçe ele alınması gereken birincil bir mesele olarak görülmelidir. Bunun için her ölçekteki işletmede, iç ve dış denetim süreçlerinin işletilebilmesi için gerekli proseslerin tanımlanıp, çalıştırılması konularında tüm yetki ve sorumluluğun ilgili kadrolara verilmesi gerekmektedir.

İyi kurumsal yönetim uygulamasını destekleyen üç unsurun önemini Ergin vd., (2016: 1) çalışmalarında şu şekilde belirtmişlerdir: “İşletmenin kamu sektörü veya özel sektör işletmesi olması çok da önemli değildir. Önemli olan, kaynakların güvenilir, etkin ve verimli bir biçimde kullanılabilmesi için işletmelerde kurumsal yönetim süreçlerini, iç kontrol ve iç denetim ile standartlaştırarak etkin hâle getirmek ve işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamaktır.”

Ergin vd., (2016) çalışmalarında belirttikleri gibi kurumsal yönetim ilkeleri, işletmelerin sürdürülebilirliği açısından iç kontrol sistemi ve iç denetim faaliyetini bütünleşik bir yapıyla ele almalıdır. İşletmelerde uluslararası standartlarda proseslerin kurulması ve bunlara göre iç kontrol ve iç denetim uygulamalarının gerçekleştirilmesi sürdürülebilirliğin başarısı için önemlidir.



İyi kurumsal yönetim uygulamalarına kamudan başlanması ve her alanda örnek olunması gerekmektedir. On Birinci Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu'nda olduğu gibi sadece yazıda kalmamalıdır. Zira rapor, Willums (2010) eserinden de alıntı yaparak iyi yönetişimin önemine şöyle dikkat çekmektedir. Şirketlerin yönetici ve hissedarlarının yanı sıra çalışanları gibi paydaşları arasındaki ilişkiyi düzenleyen ve şeffaflık, adalet ve hesap verebilirlik gibi nitelikleri mümkün kılan kurallar ve uygulamalardan oluşan iyi yönetim, özel sektörün hem kendi içinde ve hem de kamu ile olan ilişkisini de tanımlamaktadır. Bu tanımlama sayesinde kamunun iyi yönetim ile ilgili aksiyonlara uyum sağlama becerisi yaygınlaşabilecektir. Böylece özel sektörün operasyonel anlamda daha verimli bir hale gelmesi beklenirken aynı zamanda da kamu kurumları, özel firmalar ve sivil toplum arasındaki ticari ve sosyal ilişkilerin de daha yetkin hale gelmesi mümkün olabilecektir. Bunlara bağlı olarak iyi yönetim kamuda olduğu kadar, özel sektörde de ekonomik büyüme açısından önem teşkil etmektedir.

#### **4.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri**

Dünyada yaşanan küreselleşmenin avantajları yanında sorunları da, ülkelerin birbirleriyle uyumlu çalışmalarının gerekliliğini her geçen gün artırmaktadır. Çünkü küresel ısınma ve Covid-19 salgını öncesinde de bir ülkede yaşanan gelişmeler ve olaylar diğer ülkeleri kısa sürede etkilemekteydi. Özellikle finansal piyasalarda yaşanan krizler ve uluslararası şirketlerdeki skandalların etkileri lokal seviyede kalmadığı için, çözüm olarak önerilen denetim eksikliğinin giderilebilmesi amacıyla kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için de kurumsal yönetim ilkeleri önemli olmaya başlamıştır. Gerek denetim sorunları gerekse de küresel ısınma gibi işletmelerden kaynaklanan sorunların çözülebilmesi dolayısıyla sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesi, tüm paydaşların menfaatlerinin güvence altına alınabilmesi için bütün kuruluşlarda evrensel kurumsal yönetim ilkelerine ihtiyaç vardır.

Ülkeler, işletmeler ve bütün kuruluşlarda, iyi kurumsal yönetişimi sağlamak için şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk, adalet ve eşitlik üzere temel dört ilke vardır. Bu ilkeler, aile şirketlerinin sonraki kuşaklara geçişinin mümkün olabilmesinde veya belli seviyede kurumsal kapasiteye sahip işletmelerin ve kurumların sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesindeki gerekli yapıların taşınması gereken özelliklerin genel çerçevesini ve çalışma şekillerini belirlemektedir. İşlerin sürdürülebilirliğini sağlamak için bu ilkelere yönelik yapılanma yanında işletmelerde iç kontrol sisteminin kurulması ve denetim faaliyetlerinin de bütünlük bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle bu ilkelerin kurumsal yönetim ile sürdürülebilirliğin sağlanabilmesindeki işbirliğinin dikkate alınması önemlidir.

##### **4.1.1. Adalet İlkesi**

En yaygın bilinen şekliyle "adalet mülkün temelidir" sözünde adalet, devletin egemenliğinin veya düzenin esası olduğu anlatılmak istenmektedir. İşletmeler için ise adalet ilkesi genel anlamda tüm paydaşların, menfaat sahiplerinin; özel anlamıyla tüm pay sahiplerinin haklarının eşit işleme tabi olması konularını içermekte ve düzenlemektedir. Demirbaş ve Uyar'a (2006) göre eşit işlem sadece pay sahiplerine değil, daha geniş bir çerçeveye; çalışanlara, alacaklılara, müşterilere, yani işletme ile menfaat ilişkisi bulunanlara, hatta kamuoyuna yönelmiştir. Dinç ve Abdioğlu (2009) çalışmasına göre de bu ilke, pay

sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılma ve oy kullanma hakkına, kâr payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer vermektedir.

Bu ilkeyi kısaca şöyle özetleyebiliriz: Şirket yöneticileri faaliyetlerini yerine getirirken alınan kararlardan etkilenen tüm kesimlere karşı eşit mesafede olmalıdır. Bu adil bir yönetim anlayışına sahip olmanın gereğidir. Diğer bir ifadeyle, yönetimin yapmış olduğu eylemlerle ilgili olarak, konuyla ilişkili bütün taraflara açıklanabilecek nitelikteki bilginin eş zamanlı ve eşit bir biçimde paylaşılması ve herkes tarafından anlaşılır nitelikte olması gerekmektedir (Tuzcu, 2004: 25).

#### **4.1.2. Şeffaflık (Kamuyu Aydınlatma) İlkesi**

Küreselleşmenin olumlu ve olumsuz etkilerinin en yoğun ve tepkilerin çok hızlı yaşandığı finansal piyasalardaki fon sahiplerinin, yatırımcıların beklentileri, arayışları her geçen gün artmaktadır. Dolayısıyla kurumsallaşmayı başaran, şeffaflık ilkesini benimseyen şirketlere ve ülkelere doğru yönelmeler olacaktır. Bu sermayeden yüksek pay alabilmek için işletmelerin performans, mülkiyet ve yönetim yapısı gibi tüm paydaşları ilgilendiren finansal ve finansal olmayan bilgilerin kamuoyu ile doğru, açık ve karşılaştırılabilir bir şekilde paylaşımını gerçekleştirebilmeleri gerekmektedir.

Şeffaflık ilkesi, adillik ilkesinin tamamlayıcısıdır. Bir şirketin tüm kararlarında adil olduğunun saptanabilmesi için tüm karar ve faaliyetlerinin zamanında, doğru ve eksiksiz biçimde kamuya duyurulması, diğer bir ifadeyle şirketle ilişki içinde olan herkesin bu bilgilerin tümüne kolayca erişebilmesi gerekir. Bir şirket ne kadar şeffaf olursa o şirkete olan güven o kadar artar (Kardeş Selimoğlu ve Özbek, 2018: 25).

#### **4.1.3. Hesap Verebilirlik İlkesi**

Yetki ve sorumlulukları olan kişilerin faaliyetleriyle ilgili hesap verebilirliğin sağlanmasıyla, beklenmedik kararlar alma eğilimleri sınırlanmış olacak ve bu durum da alınan kararlara taraf olanların güvenlerini artıracaktır. Demirbaş ve Uyar'a (2006: 23) göre hesap verebilirlik, karar veren ve faaliyette bulunan tüm kişilerin, verdikleri kararlar ve yaptıkları faaliyetlerden sorumlu tutulmaları ve hesap verme zorunluluğu ilkesidir. Hesap verebilirlik ilkesi, hem sorumluluk hem de şeffaflık ilkeleri ile iç içe olarak pay sahiplerinin ve işletme faaliyetleri ile ilgili tüm kesimlerin işletme yönetiminin aldığı kararları ve yapılan uygulamalarını sorgulamasını ve yargılamasını da sağlamaktadır. Hesap verebilirlik esasında, alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenme gerekliliğine işaret etmektedir.

#### **4.1.4. Sorumluluk İlkesi**

Yetki ve sorumlulukları olan kişilerin “görevlerinin yerine getirilmesi açısından hesap sorulabilmesi durumuna veya görevlerin yapılıp yapılmamasından sorumlu olma durumuna sorumluluk ilkesi denilmektedir” (Adiloğlu, 2011: 22). Sorumluluk, doğruları teşvik eden ve yanlışları cezalandıran bir kontrol şeklidir. Yönetimin esas sorumluluğu, kuruma doğru hedefler koymak ve bunlara ulaşmaya çalışmaktır. Şirketle ilgili alınan kararlar ve gerçekleştirilen uygulamalar hakkında şeffaf olunması, bu düzenlemelere ilişkin uygulamalar

hakkında kamunun aydınlatılması kadar, yapılanların sorumluluğunun da üstlenilmesi gerekmektedir (Tuzcu, 2004: 25).

#### **4.2. İç Kontrol Sistemi**

İç kontrol, işletme varlıklarının korunması, işlemlerdeki hata ve hilelerin önlenmesi, finansal verilerin doğruluğunun, güvenilirliğinin ve zamanında hazırlanmasının sağlanması amacıyla oluşturulmuştur. Tabii ki bu faaliyetlerin işletmenin politikalarına ve kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğunun sağlanması da gereklidir. Oluşturulacak iç kontrol sisteminin kapsayıcılığı iç denetim faaliyetlerinin başarısını da olumlu etkileyeceği için Uluslararası Standardizasyon Örgütü'nün (International Organization for Standardization - ISO) geliştirdiği standartların kullanılması önemli olmaktadır. Zira kurulan ve işletilen bu standartlardan yararlanarak, işletmelerin tüm süreçlerinin etkin işletilebilmesi ve iyileştirilebilmesi; bütünsel bir bakışla sürekli geliştirilen standartlarla üretimde, hizmetlerde verimliliğin artırılabilmesi mümkündür.

Ölçebiliyorsan senindir felsefesine hizmet eden bu standartlar, kuruluşlarda periyodik yapılan dış denetimlerle, ortaya çıkan performansların baştaki standartlar ile karşılaştırılarak kontrol edilebilmesini, varsa sapmalarının ölçülebilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla işletme faaliyetlerinin gerektirdiği süreçlerin tüm aşamalarının performanslarının ölçülebilir, şeffaf olması sağlanmaktadır. Zaten bu şekildeki açık standartlar, iyiye varmak için önemli bir araç olarak kullanılmaktadır.

Küresel ve ulusal ölçekte sürdürülebilir kalkınmada başarı sağlanabilmesi için de bu standartlar, üretimden tüketime olan zincirindeki tüm taraflar arasındaki bilgi asimetrisini, çeşitli engelleri aşmaya yardımcı olmaktadır. Örneğin gelişmekte olan ülkede faaliyet gösteren işletmeler için sağladıkları ürün ve hizmetlerin kalitesini ortaya koymak ve dolayısıyla belgelemek bu standartlarla mümkün olabilmektedir. Tabii ki belgelerin gereklerini yapmak için işletme yönetiminin yukarıdan aşağıya doğru bunu sahiplenmesi, içselleştirmesi gerekir. Bunun ve kurumsal yönetimin başarılabilmesi için Sağlar ve Tuan (2009) çalışmasına göre işletme yönetimi; kontrol fonksiyonunu, iç kontrol sistemini kurarak ve iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde işletilmesini de iç denetim fonksiyonu gerçekleştirerek yerine getirmektedir. Eğer bu sürecin gerekleri zamanında yapılmazsa kontrol fonksiyonunda oluşan zayıflıklar iç disiplini bozmakta, özellikle, önemli bilgilerin akışında aksamalara neden olmak suretiyle karar mekanizmasının işleyişini zora sokmaktadır. Bu durum, işletmenin hareket yeteneğini azaltmakla kalmayıp, genel olarak dış çevrenin, özel olarak da piyasanın güvenini sarsmaktadır. İşletme hakkında böyle bir olumsuzluğun ortaya çıkmasını önlemek bakımından işletme yönetiminin alabileceği en iyi önlemler kısaca; güçlü bir iç kontrol sistemi kurmak, buna göre iç denetim fonksiyonu geliştirmek ve bağımsız dış denetim yaptırmaktır.

#### **4.3. İç Denetim Faaliyeti**

İç denetim, iç kontrolün etkinliğini ve verimliliğini ölçmek, bu ölçümlere göre işletme faaliyetlerini geliştirmek ve ona değer katmak amacıyla güden bağımsız ve tarafsız bir danışmanlık ve güvence hizmetidir. Kardeş Selimoğlu ve Özbek (2018) tarafından yapılan çalışmaya göre, kurumsallaşmanın temellerinden birini iç kontrol sisteminin varlığı oluştururken, iç kontrollerin yerindeliği ve kalitesi iç denetim faaliyeti ile değer bulur.

Dolayısıyla kurumsallaşmamış işletmelerin faaliyetlerinde ve iktisadi sürdürülebilirlik kriterlerinde başarıyı yakalayabilmeleri için işletme sahiplerinin, yönetim kurulu üyelerinin, yöneticilerin işletmelerinde iç kontrol sisteminin ve iç denetimin varlığı ve işlerliği konusunda farkındalıklarının olması kurumsal risk yönetimi açısından önem kazanmaktadır. Bu konuda bütünlük bir bakış sunan gerek işletmelerin üretim proseslerinin düzenlenmesi ve denetimini gerekse de mali iç kontrol ve denetimi açısından genel kabul gören COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) kurumsal risk yönetim sistemi, şirketlerin risk yönetiminde gereken altyapıyı tamamlamalarını ve iç kontrol proseslerinin geliştirilmesini sağlayan öneriler sunmaktadır. COSO (2017) raporunda yer alan kurumsal risk yönetimine ait birbiriyle etkileşimli beş unsur ve bunlara ait 20 prensip Tablo 2’de özetlenmiştir.

**Tablo 2.** COSO Kurumsal Risk Yönetiminde Birbiriyle İlişkili Unsurlar ve Prensipler

Unsurlar/Aşamalar	İlkeler				
<b>Yönetişim &amp; Kültür</b>	1. Yönetim Kurulu risk gözetimini uygular	2. Operasyonel yapıları kurar	3. İstenilen kültürü tanımlar	4. Temel değerlere bağlılık gösterir	5. Yetenekli bireyleri çeker, geliştirir ve elde tutar
<b>Strateji &amp; Hedef Belirleme</b>	6. İş ortamını analiz eder	7. Risk iştahını belirler	8. Alternatif stratejileri değerlendirir	9. İşletme hedeflerini formüle eder	
<b>Performans</b>	10. Riski tanımlar	11. Risklerin şiddetini değerlendirir	12. Riskleri derecelendirir	13. Risklere verilecek tepkileri uygular	14. Portföy görünümünü geliştirir
<b>Gözden Geçirme &amp; Düzeltme</b>	15. Önemli değişimleri değerlendirir	16. Risk ve performansı gözden geçirir	17. Kurumsal risk yönetiminde iyileştirmeyi hedefler		
<b>Bilgi, İletişim &amp; Raporlama</b>	18. Bilgi ve teknolojiye yararlanır	19. Risk bilgisinin iletişimini yapar	20. Risk, kültür ve performans raporlamalarını yapar		

*Kaynak:* COSO (2017)’den tarafımızca hazırlanmıştır.

COSO ilkeleri, kurumsal risk yönetiminde başarılı olunabilmesi için bütünsel bakışla, aktif bir şekilde işletilmesi gereken birbiriyle ilişkili beş bileşenden oluşan bir ilkeler dizisidir. Bu ilkelerin nasıl çalışması gerektiğini gösteren Tablo 2’deki süreç, işletmenin misyon, vizyon gibi temel değerlerinin birbirleriyle uyumlu olması ve içselleştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Yani kurumsal risk yönetiminde, yönetimin belirleyeceği stratejilerle iş hedeflerinin oluşturulması ve uygulanması gerekmektedir. Gerçekleşecek performanslarla bu süreçlerin iyileştirilmesi kurumun değerini artıracaktır. Başka bir ifadeyle kurumsal risk yönetim süreci, sadece bir bölümün işi veya risklerin listelenmesi olarak ifade edilmemelidir. Bir bütün olarak işleme gereken Tablo 2’deki aşamalar ve süreçler şu şekilde özetlenebilir:

Birinci aşama olan yönetim ve kültür aşamasında, kurumun risk yönetimi (kültür, etik değerler, istenen davranışlar ve gözetim sorumlulukları) belirlenir. Strateji ve hedef belirleme aşamasında, risk iştahı belirlenir ve stratejiyle uyumlu hale getirilir. Üçüncü aşamada hedeflere ulaşmayı etkileyebilecek risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesiyle

riskler önceliklendirilir ki, bu sıralamaya göre portföy yapılır. Gözden geçirme ve düzeltme aşamasında da işletme, performansını gözden geçirerek, kurumsal risk yönetimi faktörlerinin ne kadar iyi çalıştığını ve hangi düzeltmelerin gerekli olduğuna karar vermelidir. Son olarak bilgi, iletişim ve raporlama aşamasında, kurumsal risk yönetimi, tüm paydaşlara gerekli bilgi paylaşımını gerçekleştirir.

Gümüş ve Tevfik’e (2019: 28) göre de şirketler, hem esneklik hem de verimlilik ve maliyet etkinliğine uyum sağlayabilmek için artan gereksinimlerle karşı karşıyadır. Bilgi teknolojileri daha karmaşık hale gelmesi nedeniyle iyi yönetilmek durumundadır. Aksi halde bir şirketin değişim kabiliyetini sınırlayabilmektedir.

Özetle bu süreçlerin etkin işletilebilmesi için risk yönetimi, fonksiyonel bir yetkinlik olmaktan çıkarılıp tüm şirkete nüfuz eden kurumsal bir gereksinim haline gelmelidir. Deloitte (2021) göre bu dönüşüm gerçekleştiğinde, bütün kurumlar ve çalışanlar kendi alanlarında risk içeren durumlardan sorumlu ve bunları tanımlamak konusunda gerekli yetkinliğe sahip hale gelebilir. Buna ek olarak risk farkındalığı ve risk ile ilgili beceriler her seviyedeki çalışanların sorumluluklarının önemli bir parçası haline gelmelidir. Bu şekilde riske bakış, kurumların iş stratejilerini ve uygulama kabiliyetlerini geliştirir; riskleri yönetip değişen mevzuata uyum sağlarken aynı zamanda hedeflerine de ulaşmalarını sağlamaktadır. Sonuç olarak Bilgütay ve Deniz’in de (2019) çalışmalarında belirttiği gibi işletme sahipleri ve işletme üst yönetimi, yukarıdan aşağıya işletmede güçlü bir risk kültürünün yerleşmesi için daha fazla çaba göstermelidirler.

## **5. TÜRKİYE’DEKİ KURUMSAL YÖNETİŞİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÇALIŞMASI İÇİN YAPILMASI GEREKENLER**

Günümüzde bir işletmenin iyi uygulama örneği sayılabilmesi için ekonomik, etkin ve verimli iş süreçlerinin; sağlam bir kurumsal risk yönetimi altyapısının; etik ilkelere özen gösteren ve çevreye duyarlı bir yönetim stratejisinin olması gereklidir. Bundan dolayı işletmeler açısından iyi yönetim yasal gerekliliklerin, politika ve prosedürlerin çok ötesindedir. Bu yeni anlayışın önem kazanmasının nedeni; işletme yöneticilerinin kısa vadeli kâr elde etmek yerine, orta ve uzun vadeli iş değeri yaratmaya yönelik bir eğilimin ortaya çıkmasıdır. Yeni iş değeri yaratmaya yönelik orta ve uzun vadeli stratejik bakış açısı, söz konusu işletmeler ile bu işletmelerin sorumlu ve ihtiyatlı üst düzey yöneticileri için beraberinde sürdürülebilirlik kavramını içselleştirmelerini gerekli kılmaktadır (Bozkuş Kahyaoğlu, 2019:127).

İklim krizi ve Covid-19 sonrasında küreselleşmenin olumlu etkileri yanında olumsuzluklarının daha fazla arttığı görülmektedir. Bu süreçte karşılaşılabilecek sistemik ve sistemik olmayan krizlerin ve yıkıcı rekabetin yönetimi zorlaşmaktadır. Dolayısıyla ekosistemde hem işletmelerin sürekliliğinin hem de çevresel, ekonomik ve sosyal boyutu olan sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için mikro ve makro ölçekte sorunların tespiti, bunların gerektirdiği yapılanmalar, gönüllü veya zorunlu uluslararası koordinasyon ve işbirlikleri önemli olmaya başlamıştır.

Bu şekildeki koordinasyon ve işbirliklerinin önemini Özenç (2021) şöyle özetlemektedir: “İklim değişikliğiyle hızlı ve etkili mücadele edilmesi gerekmektedir. Çünkü bu yönde atılacak adımların maliyeti, iklim değişikliğiyle karşılaşılabilecek zararların

maliyetinden daha düşük olacaktır. Özellikle Covid-19 salgınının ekonomik etkileri ve sonrası toparlanma politikaları göz önünde bulundurulduğunda konunun önemi görülmektedir. Dolayısıyla iklim değişikliğini önlemeye yönelik küresel ölçekteki koordinasyon yapısında alınması gereken önlemlere, toparlanma politikalarına daha fazla zaman kaybetmeden uyum göstermek gerekmektedir.”

Tüm işletmelerde kurumsal yönetim ile başarılabacak bu süreçte uzun vadeli politikalar oluşturulması ve icra edilmesi gerekmektedir. Bu da maliyetleri yükselteceği için kendi tercihleriyle yeşil ekonominin gerektirdiği faaliyetlere dolayısıyla maliyetlere genellikle katlanmak istemezler. Bu yüzden hem yerel hem de küresel ölçekte düzenleyici ve denetleyici yapılara, işletmelerin bu amaçlar doğrultusunda çalışabilmesi için büyük görevler düşmektedir. Yani işletmelerin sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmesi için iyi kurumsal yönetim uygulamasını destekleyen unsurlar başlığında belirtilen iç ve dış kontrol sistemlerinin kurulması, çalıştırılması ve edinilen tecrübelerle geliştirilmesini amaçlayan uluslararası kabul görmüş standartların içselleştirilmesi gerekmektedir. Kamu tarafından verilecek teşvikler ve finansal sektörün kredilendirme imkânları da bu amaca hizmet etmelidir. Çünkü özellikle Covid-19 salgınıyla yaşanan makro olumsuzlukları, işletmelerin kendi kapasiteleriyle yönetmesi gittikçe zorlaşmaktadır.

### **5.1. Sürdürülebilir Kalkınmada Bağımsız Düzenleyici Denetleyici Kurumların Önemi: Ulusal Sürdürülebilir Kalkınma Koordinasyon Kurulu**

Sürdürülebilir kalkınmanın veya işletmelerde sürekliliğin sağlanmasındaki önemli engellerden olan kayıt dışı faaliyetlerin önlenememesi yanında ekonomik yapıya ve sistemdeki işleyişe, siyasi bağlantıların müdahale etmesi de önemli olumsuzluklardandır. Bu şekildeki müdahaleler, rekabeti zayıflatma veya haksız rekabete yol açması yanında ulusal kaynakların etkin kullanılmaması gibi sorunlara yol açılabilmektedir. Bu sorunların ortaya çıkmamasında veya yönetilmesinde kapsayıcı bir bakışla çalışacak bağımsız düzenleyici denetleyici kurumların önemi büyüktür. Özellikle kamu ihalelerine katılma şartlarının şeffaflığının sağlanmasında ve verilecek teşviklerin planlanmasında bu kurumların düzenlemeleri önemlidir. Çünkü işletmeler arasında haksız rekabete yol açacak uygulamalar yanında onların obez işletme olarak büyümesini engelleyecek düzenlemeler temel gerekliliktir. Bu yapıların olmadığı veya çalıştırılmadığı durumlar; asimetric düzenlemeler, hem sürdürülebilir kalkınmanın hem de işletmelerde sürekliliğin sağlanamamasına ve verimsiz çalışmalarına yol açabilecektir.

Bu sorunların çözümü hakkında yeni kurumsal iktisadın nasıl çözüm önerdiğine ilişkin Dumludağ'ın önerisi şöyle özetlenebilir: “Yeni kurumsal iktisat, kurumların içinde yerleşik olan, piyasaları destekleyen, toplumsal yatırımlara ve büyümeye olanak sağlayan teşvik mekanizmalarına vurgu yaparak kalkınma sorununa yaklaşmaktadır. Farklı ekonomik performansları açıklamada hem mikro hem de makro analizler kullanılmaktadır. Mikro analiz kurumların ekonomik işlemler ve davranışlar üzerindeki etkisini, ekonomik faaliyetlerin organizasyonunu ve mülkiyet haklarının ekonomik faaliyetler üzerindeki etkisini incelerken, makro analizler kurumlar, kamu sektörü, yönetim gibi alanlara odaklanmaktadır. Bazı durumlarda kurumsal analizlerde mikro ve makro perspektifler bir araya gelebilmektedir” (Dumludağ, 2014: 20).

Makro ölçekteki yapılanma aracılığıyla mikro unsurların kuruluşlarını düzenleyecek ve faaliyetlerini denetleyecek kurumların nasıl olması gerektiği konusunda On Birinci Kalkınma Planı'nda (2019) yer alan Ulusal Sürdürülebilir Kalkınma Koordinasyon Kurulu önemli olacaktır. Plandaki ifadeler kısaca şöyledir: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının (SKA) takip ve gözden geçirilmesi için iyi işleyen ve katılımcı bir kurumsal koordinasyon mekanizması kurulacaktır. Küresel SKA gösterge setindeki gelişmelere paralel olarak ulusal gösterge setinin kapsamı öncelikler doğrultusunda genişletilecektir. Ulusal sürdürülebilir kalkınma amaçları izleme ve değerlendirme sistemi kurulacaktır. Fakat kurulun etkin çalışmadığı konusunda Sayıştay Raporu'nda (2020) özetle şu ifadeler yer almaktadır:

- Kalkınma planlarında hangi SKA'lara öncelik verileceği ve 2030 yılına kadar hayata aktarılması konusunda takvimlendirme yapılması gerekmektedir.

- Bu süreçte kurumların sorumluluk alanlarının dağılımı ve bu alanlar hakkında farkındalıklarının sağlanmasına yönelik yapılan çalışmaların sınırlı kaldığı görülmektedir.

- Bu çalışmaların bölgesel düzeyde de hazırlık ya da planlama çalışmalarının yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir.

- SKA'lara yönelik kurumlar arası iletişim ve etkileşimin sağlanmasını, sistematik bir şekilde uygulamaların takibini, değerlendirilmesini ve iyileştirmelerini sağlayacak ulusal bir yapının oluşturulmasına ihtiyaç vardır.

Sayıştay Raporu'nda belirtilen eksikliklerin (2020) giderilmesi durumunda tabii ki kurul, ulusal ölçekte sürdürülebilir kalkınma amaçları ve hedeflerine ulaşma konusunda önemli hizmetler verebilecektir. Yeter ki kurul, tüm düzenleyici ve denetleyici kurumlarda olması gerektiği gibi hesap verebilirlik ve şeffaflık ölçütlerine göre çalışabilsin. Kurulun öngörülerini doğrultusunda, yereldeki mevcut işletmelerin iyileştirilebilmesi ve yenilerinin de kuruluş izinlerinin verilmesi; faaliyetlerinin denetlenmesi süreçlerinin nasıl olacağına yeniden tanımlanmasıyla, sürdürülebilir kalkınma konusunda önemli bir başlangıç yapılabilecektir. Yerelde de Ulusal Sürdürülebilir Kalkınma Koordinasyon Kurulu bünyesinde oluşturulacak komisyonlarda kapsayıcılığın sağlanmasına dikkat edilmelidir. Bunun için işletmelerde iyileştirmelere bakacak veya yeni kuruluşlara izin verecek otoritenin/komisyonun nasıl oluşturulması gerektiği konusunda Yazıcı ve Yazıcı'nın (2017: 23) önerisi şu şekilde geliştirilebilir:

- Düzenleyici otorite veya yerel komisyon kapsayıcı olmalıdır.

- İlgili Ticaret Odalarında veya Ticaret Sicil Müdürlüklerinde oluşturulacak komisyonlar, kurumsallaşmanın temellerini atıyor olma bilinciyle çalışmalıdır.

- Yerel Komisyonda, Rekabet Kurumu'ndan, Türk Akreditasyon Kurumundan, Ticaret Odası İlgili Meslek Komitesi'nden, Tüketiciyi Koruma Derneği'nden, Vergi Dairesinden, temsilciler olması sağlanmalıdır.

Ulusal Sürdürülebilir Kalkınma Koordinasyon Kurulu bünyesinde oluşturulabilecek yerel komisyonlar, işletmelerin sürdürülebilir kalkınma amaçlarının ve yeterliliklerinin var

olup olmama durumuna göre kuruluşlara izin vermelidir. İşletmelerin de, kamu kaynaklarından yararlanmalarının SKA'lara uyumlu olup olmadığına bakılmalıdır.

## **5.2. Finansal Sistemin Kredilendirme Politikalarında Gerekli Değişiklikler**

Sürdürülebilirlik felsefesinin tüm işletmelerde gönüllü kabul edilmesi zor olacağı için finansman ihtiyaçlarının karşılanması sürecinde bu yönde aranacak ölçütler ve bunları yerine getirenlere verilecek teşvikler, uyum sürecini ve iyi örneklerin devreye girmesini hızlandırabilecektir. Özellikle finansal sistemde payı yüksek olan bankaların, kredi kullanırken, şirketin büyüklüğüne bakmadan çevreye ve insana verdiği değeri dikkate alması önemli bir teşvik unsuru olacaktır. Bununla birlikte tüketicilerin ve tasarruf sahiplerinin de bu konuda daha bilinçli olması yönünde finansal okuryazarlık seviyesinin yükseltilmesi gerekmektedir.

Bankaların kurumsallaşma seviyelerinin işletmelere göre yüksekliği, Basel gibi uluslararası standartlara göre işlem yapmaları onların kurumsal risk yönetiminde daha başarılı olmalarına imkân sağlamaktadır. Fakat makroekonomik yapıdaki sorunlar hem onları hem de işletmeleri olumsuz etkileyecektir. Özellikle riskli krediler nedeniyle bilançolarındaki bozulma, finansal sistem aracılığıyla kredi tayınlanması ve faiz oranlarında yükselme olarak ekonomiye yansımaları olacaktır. Bu yüzden bankaların kıt kaynak olan kredi verme kapasitelerinde, BDDK'nın (2020) aktif rasyosu şeklinde zorlayıcı genelleştirilmiş kredi kullanımları yerine, sürdürülebilir kalkınma ilkelerine göre faaliyet gösteren işletmelere yönelik kredi tahsislerini teşvik edecek düzenlemelere gidilmesi gerekmektedir. Çünkü aktif rasyosu uygulamasının sonuçlarında görüldüğü gibi asimetrik enformasyon ve ters seçim sorunları nedeniyle kullanılan krediler amaca hizmet etmemiştir. Fiyat istikrarı hedefine ulaşmayı zorlaştırdığı gibi finansal istikrarsızlığa da sebep olmuştur. Hâlbuki sürdürülebilir kalkınma ilkelerine yönelik faaliyet gösteren, potansiyeli yüksek kurumsallaşmış işletmelere yönelik finansman olanaklarının artırılması, seçici olunması; kıt kaynaklar heba edilmeden uzun vadeli hedeflere hizmet edilebilecektir.

Bu bağlamda 12 Mart 2021 tarihinde tanıtımı yapılan Ekonomi Reformları toplantısında sanayide yeşil dönüşümü desteklemek için altı çizilen şu konulara işaret edilmesi ve bunların hayata geçirilmesi önemli olacaktır (TCCB: 2021):

- Enerjisini kendi karşılayan ve kaynak verimliliği yüksek yeşil organize sanayi bölgeleri hayata geçirilecek.
- Çevreye duyarlı yatırımların finansman imkânları çeşitlendirilecek.
- Uluslararası finans piyasalarında yoğun talep gören yeşil tahvil piyasasına dönük altyapıyı oluşturularak, bu ihraçlar da teşvik edilecek.
- Yenilenebilir enerji, temiz içme suyu, karbon emisyonunu azaltan elektrikli ya da hibrid ulaşım araçları gibi yatırımlar, bu tür ihraçlarla finanse edilebilecektir.



### 5.3. Sürdürülebilirlik Çalışmalarında Avrupa Yeşil (Düzen) Mutabakatına Türkiye'nin Uyumunda Yapılması Gerekenler

Ekonomik büyüme dünyanın çoğu yerinde sınırlarına dayanmış olsa da en önemli çevresel değişimler cesaret kırıcı, hatta pek çoğu alarm vermektedir. Özellikle insan kaynaklı iklim değişikliği yavaşlama ya da sürdürülebilir seviyeye doğru yumuşak bir iniş emaresi göstermektedir. Küresel sera gazı salımı bir önceki tahminlerin üst seviyelerini de zorlar hale gelmiştir. Bazı ülkelerde ve bazı koşullarda artışın yavaşladığı görülse de bunun asıl sebebi herhangi bir stratejik niyet ya da politika değil, çoğunlukla ekonomik durgunluk ya da fosil yakıt piyasasındaki beklenmedik gelişmelerdir (örneğin yakın zamanda ABD'deki kaya gazı üretiminde artış oldu) (Engelman, 2014: 12). Bu olumlu gelişmelerin geçici değil kalıcı, uzun süreli sürdürülebilir iyileştirmeler olabilmesi için Paris Anlaşması<sup>1</sup> gibi uluslararası ölçekteki düzenlemelerin ve uygulamalarının eş zamanlı devreye girmesi gerekmektedir. Bu anlamda Türkiye'yi de etkileyecek olan yürürlüğü Avrupa Birliği (AB) tarafından takvime bağlanan Avrupa Yeşil Düzeni (AYD- European Green Deal), hem bölgesel hem de küresel açıdan önemlidir. Çünkü iklim değişikliği ve biyoçeşitlilik kaybı gibi ulus ötesi ve küresel ölçekteki sorunların çözümünün sadece AB tarafından sağlanamayacağı AYD metninde de birçok kez tekrarlanmıştır.

European Commission (2019) raporunda AYD'nin temel amacı Birleşmiş Milletler'in (UN: 2021) sürdürülebilir kalkınma hedeflerini entegre ederek, sürdürülebilirliği ve vatandaşların refahını ekonomik politikalarının merkezine almak şeklinde belirtilmiştir. AYD, 2050'de net sera gazı emisyonlarını sıfırlamayı ve ekonomik büyümenin kaynak kullanımından ayrıştırıldığı modern, verimli ve rekabetçi bir ekonomiye sahip, AB'yi adil ve müreffeh bir topluma dönüştürmeyi amaçlayan yeni bir büyüme stratejisidir. Ayrıca AYD, AB'nin doğal sermayesini korumayı, geliştirmeyi, vatandaşların sağlığını ve refahını çevre ile ilgili risk ve etkilerden korumayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda, bu geçiş adil ve kapsayıcı olmalıdır. İnsanları ilk sıraya koymalı ve en büyük zorluklarla karşılaşacak bölgelere, sanayilere ve işçilere dikkat etmelidir. Önemli bir değişim getireceğinden, politikaların işe yaraması ve kabul edilmesi için geçişte aktif halk katılımı ve güven çok önemlidir. Güveni oluşturmak için ulusal, bölgesel, yerel yönetimler, sivil toplum ve AB'nin kurumları ve danışma organları ile yakın bir şekilde çalışacak endüstri ile tüm çeşitlilikteki vatandaşları bir araya getirecek yeni bir sisteme ihtiyaç vardır.

Türkiye'nin iklim değişikliklerine karşı imzalanan Paris Anlaşmasına ve AYD'nin düzenlemelerine önemli bir ihracat pazarı olarak acilen uyum sağlaması gerekmektedir. Eğer gerekli çalışmalar, uyumlar yapılmazsa işletmelerin ihracatı zorlaşacaktır. Bu yüzden hem makro hem de mikro ölçekte uyum için otoritenin gerekli düzenlemeleri devreye alması gerekmektedir. İşletmelerin de gecikmeden üretim süreçlerini, teknoloji altyapılarını mutabakata uygun hale getirmesi, teşvikler verilecekse bu yönde olması sağlanmalıdır. Sürece uyum konusunda İstanbul Sanayi Odası (İSO) Başkanı Bahçıvan'ın (2021) görüşleri özetle şöyledir: "İSO sanayi şirketlerimizin, küresel değer zincirinde yüksek katma değer

<sup>1</sup> Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi kapsamında 2015 yılında Paris'te imzalanan Anlaşma 4 Kasım 2016 itibarıyla yürürlüğe girmiştir. Paris Anlaşması, 2020 sonrası süreçte iklim değişikliği tehlikesine karşı küresel sosyo-ekonomik dayanıklılığın güçlendirilmesini hedeflemektedir. Bu kapsamda Paris Anlaşması'nın uzun dönemli hedefi, endüstriyelleşme öncesi döneme kıyasla, küresel sıcaklık artışının olabildiğince 2°C'nin altında tutulmasıdır. Bu hedef fosil yakıt (petrol, kömür) kullanımının tedricen azaltılarak, yenilenebilir enerjiye dönüşümü gerektirmektedir.

üretmelerine, rekabetçi sürdürülebilirlik kabiliyetlerini artırmalarına destek olmaktadır. Bunun için de beş tematik alan seçilmiştir. Birincisi iklim değişikliği ve sürdürülebilir sanayi alanında, iklim değişikliğinin sektörel etkileri azaltıcı çalışmalardır. İkinci tematik alan, döngüsel ekonomi salgının yaralarını sarmak için lineer ekonomiden döngüsel ekonomiye geçişi sağlayabilmektir. Üçüncü tematik alan, işin geleceğini, sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için iş hayatında hızlı dönüşüm dalgasının yakalanmasıdır. Dördüncü tematik alanımız, güvenli çalışma ortamının tasarlanmasına odaklanmaktadır. Son tematik alanımız ise sürdürülebilirlik ekonomisi için gerekli olan sürdürülebilir finansman imkânlarının araştırılmasıdır. Bu tematik alanlarda başarı gösterilmesi ve işletmelerin uyum sağlayabilmesi sayesinde hem rekabet gücünde artış hem de sürdürülebilirlikte başarı mümkün olabilecektir.”

2019 Aralık ayında ilan edilen AYD programının içerdiği Sınırdaki Karbon Uyarlama (SKU) mekanizmasının detaylarını ve Türkiye ekonomisine olası etki kanallarını Aşıcı (2021) çalışmasında, incelemiş ve özetle şu sonuçları ifade etmiştir: “2022 başında devreye girmesi beklenen SKU sisteminin nasıl çalışacağı, kapsamı gibi sorular henüz netleşmemiştir. Fakat mevcut Emission Trading System (ETS) ile uyumlu olması beklenmektedir. Dolayısıyla SKU’nun sektörlere etkisini en net biçimde hesaplayabilmek için tesis temelli verilere ihtiyaç vardır. Bu veriler henüz kamuoyu ile paylaşılmadığından çalışmadaki analizler yukarıdan aşağı biçimde girdi-çıkı ilişkileri üzerinden yapılmıştır. Buna göre AB pazarında SKU’nun Türkiye ihracatçısına yılda 1,1-1,8 milyar EUR yük getireceği hesaplanmıştır. Bu yüzden Türkiye’nin belli bir tecrübeye ulaştığı karbon fiyatlama sisteminin kurulmasına ilişkin çalışmalara öncelik verilip 2022’de SKU devreye girmeden uygulama aşamasına geçilmesi de maliyetleri asgari düzeyde tutmaya yardımcı olacaktır.”

AB’nin, AYD olarak ifade edilen yeni büyüme stratejisinde öngördüğü çevresel sorunlar ve iklim değişikliği ile mücadele için alacağı tedbirler, en önemli dış ticaret ortağı AB bölgesi olan Türkiye ekonomisi için maliyeti giderek artabilecek bir risk unsurudur. Türkiye’nin bu riskleri nasıl fırsata dönüştürebileceğine yönelik tartışmaların kritik önemde olacağını belirten başka bir çalışmada Yeldan vd., (2020: 10) şu tespitlerde bulunmuştur: Türkiye Paris Anlaşması’nı imzalamış ancak çeşitli belirsizlikler nedeniyle onaylamamıştır. Bununla birlikte ülkemizin 30 Eylül 2015 tarihinde açıkladığı Ulusal Katkı Niyet Beyanında öngörülen “sera gazı emisyonlarında 2030 yılında %21 oranına kadar azaltım” hedefi ve bunu mümkün kılma yönünde belirlenen tedbirler enerji ve sanayi sektörü temel olmak üzere tüm ekonomi politikası alanlarıyla ilgilidir. Türkiye Paris Anlaşması’nı onaylamamış olmakla birlikte yeni iklim rejimi çerçevesinde yaşanacak gelişmelere ayak uydurması gerekecektir. Bu tartışmaların ekonomik verilerle desteklenmesi, hem karar vericiler açısından hem de bilimsel çalışmalarda küresel iklim değişikliğinden etkilenecek kırılgan bölgelerde yer alan ülkemiz için bütüncül, tamamlayıcı ve uygulanabilir politikaların üretilmesine, iklim değişikliği ile mücadele edilebilmesine yönelik önemli bir katkı sağlayacaktır.

## **6. SONUÇ**

Her şirket, iyi kurumsal yönetim ilkelerinin iş ve şirket düzeylerinin her alanında uygulanmasını sağlamalıdır. İyi kurumsal yönetim ilkeleri, paydaşları dikkate alarak sürdürülebilirliği sağlamak için şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk, bağımsızlık, adalet ve eşitliktir. Türkiye’de iyi kurumsal yönetim yönergeleri geliştirilmekle birlikte uygulamanın hala optimize edilmesi gerekmektedir. Bunun gerekliliği, iyi kurumsal yönetimin optimal şekilde uygulanmasının şirketin sürdürülebilirliğini olumlu yönde

etkilemesidir. Bu nedenle, iyi kurumsal yönetişimin sinerjisini desteklemek için iş dünyası ve toplumun rolüne ihtiyaç vardır.

Her zaman dinamik olan rekabetçi modern dünyada rekabet edebilmek, şirket değerleri yaratmak için inovasyona ihtiyaç vardır. Her ögenin rolü sağlıklı bir ortam yaratır ve düzenleyici olarak şirket, kullanıcılar olarak topluluk ve iş ortamı arasında karşılıklı olarak yararlı bir ilişki yaratmak için bir yatırıma topluluk güçlendirmesinin uygulanmasında maliyet lekesi oluşturur. Bu uyumlaştırma, iyi bir kurumsal yönetişim yaratacak ve şirketin sürdürülebilir bir şekilde iş yapmasını sağlayacaktır.

Şirketin her unsurunda iyi kurumsal yönetişim ve bu yönetişimi gerçekleştirmek için kurumsal değerlerin oluşturulması ile şirket karlarını (karını) her zaman önemsemek, topluma (insanlara) önem vermek, çevreyi (gezegeni) korumak ve sürdürmek, toplulukla birlikte gelişmek (refah) ve topluluk için ortak olabilmek (ortaklık) şirket taahhüt ve tutarlılığının bir unsurudur. Çünkü iyi bir sürdürülebilirliğe ulaşmak, Türkiye'deki şirketlerde kurumsal yönetim ve finansal performans arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkileyecektir. Dolayısıyla şirketlerin iyi kurumsal yönetişime odaklanmaları, değer yaratmak, finansal performansı iyileştirmek ve sürdürülebilirlik için esastır.

Bu bağlamda iktisadi yapının temel kurumları olan işletmelerin tek amacının kâr elde etmek olması, onları normal olmayan yollara, davranış şekillerine yöneltmektedir. Onların bu davranışları, hem diğer paydaşlar tarafından kabul edilmeyecek sonuçlara hem de çevreye zarar verici, yok edici, sürdürülür olmayan uygulamalara sebep olmaktadır.

Evrensel değer olan doğal kaynakların, ekonomik gelişmeyi ve insan hayatını tehdit edecek şekilde tüketilmesi, atmosferin kirletilmesi, çevresel sürdürülebilirliğin sağlanamaması gibi sorunların çözümleri de, hem bölgesel hem de küresel ölçekte. Yani çevresel, ekonomik ve sosyal boyutta ortaya çıkan sorunlar nedeniyle her alanda sürdürülebilirlik, hem mikro hem de makro ölçekte içselleştirilmesi gereken en önemli konulardan birisidir. Mikro ölçekte yapılacakların başında, işletmelerde kurumsallaşma, kurumsal yönetim faaliyetlerine önem verilmesi gelmektedir. Bunun için de kurumsal yönetim ilkeleri, işletmelerin sürdürülebilirliği açısından iç kontrol sistemi ve iç denetim faaliyetini bütünlük bir yapıyla ele almalıdır. İşletmelerde uluslararası standartlara göre süreçlerin oluşturulması ve bunlara göre iç kontrol ve iç denetim uygulamalarının gerçekleştirilmesi sürdürülebilirliğin başarısı için önemlidir. Sonuçta iyi bir kurumsal yönetim uygulamasını destekleyen bir unsur olarak, tüm paydaşların menfaatlerini gözetilen bir yaklaşım içinde, işletme faaliyetlerinin raporlanması da her türlü sürdürülebilirlik için gereklidir.

Sonuç olarak kurumların, paydaşlarının menfaatlerine olacak şekilde etkin iç kontrol sistemlerini kurarak, işletmelerinin yüzleşebileceği hata ve hileleri önlemeleri; doğru, güvenilir ve zamanlı muhasebe bilgileri üretebilmeleri; çalışanları arasında gereken koordinasyonu sağlamaları; belirlenen hedeflere ulaşacak şekilde işletmedeki süreçleri oluşturmaları ve bunu etkin bir iç denetim ile desteklemeleri sürdürülebilirliklerinin anahtarı olacak ve geleceğe güvenli adımlarla yürümelerini sağlayacaktır.

**KAYNAKLAR**

- Acar, Muhittin (2018), “İyi Yönetişim İlkeleri”, <http://www.seffaflik.org/wp-content/uploads/2018/06/%C4%B0yi-Y%C3%B6neti%C5%9Fim-%C4%B0lkeleri.pdf> (30.03.2021)
- Akgül, Urungu (2010), “Sürdürülebilir Kalkınma: Uygulamalı Antropolojinin Eylem Alanı”, *Antropoloji Dergisi*, Ankara, 14, ss.133-164.
- Alagöz, Mehmet (2004), “Sürdürülebilir Kalkınmanın Paradigması”, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8, ss.1-23.
- Adiloğlu, Burcu (2011), *İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Aşıcı, Ahmet Atıl (2021), *Avrupa Birliği'nin Sınırdaki Karbon Uyarlaması Mekanizması ve Türkiye Ekonomisi*, İstanbul Politikalar Merkezi Sabancı Üniversitesi Stiftung Mercator Girişimi, İPM-Mercator Politika Notu, <https://ipc.sabanciuniv.edu/Content/Images/CKeditorImages/20210106-00011055.pdf> (12.04. 2021)
- Bahçıvan, Erdal (2021), “İSO Başkanı Bahçıvan: Yeşil Mutabakat, sürdürülebilir kalkınma için yepyeni bir fırsat”, *Dünya Gazetesi*, <https://www.dunya.com/ekonomi/iso-baskani-bahcivan-yesil-mutabakat-surdurulebilir-kalkinma-icin-yepyeni-bir-firsat-haberi-615677> (28.03.2021)
- Balkan, Bülent (2019), “Sürdürülebilirlik ve Etik İlişkisi”, *Türkiye’de Sürdürülebilir Finans Uygulamaları* (Ed. Aysel Gündoğdu), Gazi Kitabevi, Ankara.
- Baş, Metin - Uygun, Hilmi (2020), “Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Denetim Kalitesi Üzerine Etkisinin Lojistik Regresyon Analizi ile İncelenmesi: BİST-100 uygulaması”, *Turkish Studies-Economy*, 15(1), 111-125, <https://dx.doi.org/10.29228/TurkishStudies.40431> (01.03.2021)
- BDDK (2020), “Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu Kararı”, [https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/mevzuat\\_0962.pdf](https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/mevzuat_0962.pdf) (30.04.2021)
- Bilgütay, Hakan - Deniz, Mehmet (2019), “Risk Kültürünün Karar Verme Sürecine Etkisi”, *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (FESA)*, 4 (2) , 128-140, <https://doi.org/10.29106/fesa.533392>
- Bozkuş Kahyaoğlu, Sezer (2019), “Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Yönetim”, *Türkiye’de Sürdürülebilir Finans Uygulamaları* (Ed. Aysel Gündoğdu), Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çemrek, Fatih - Bayraç, H. Naci (2013). “Sürdürülebilir Kalkınma Skorunun Hesaplanması”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), ss.131-152.

- COSO (2017), “Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary”, 2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf (30.04.2021)
- Deloitte (2021), “Finansal Kurumlarda Risk Dönüşümünün Uygulanması”, <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/financial-services/articles/tr-risk-transformation-governance-and-culture.html> (30.04.2021)
- Demirbaş, Mahmut – Uyar, Süleyman (2006), Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi, Güncel Yayıncılık: 262, İstanbul.
- Diamond, Jared (2002), Çöküş Medeniyetler Nasıl Ayakta Kalır Ya da Yıkılır? (Çev. Elif Kral), Timaş Yayınları, İstanbul.
- Dinç, Engin – Abdioğlu, Hasan (2009), “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) – 100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt 12, ss.21.
- Dumludağ, Devrim (2014), “Kurumlar, Kurumsal Değişim ve Ekonomik Kalkınma”, Kalkınmada Yeni Yaklaşımlar, Yayına Hazırlayanlar: Ahmet Faruk Aysan, Devrim Dumludağ, Ankara: İmge Kitabevi, ss.15-36.
- Elitaş, Cemal - Yıldız, Feyyaz - Karakoç, Mehtap - Özdemir, Serkan (2012), Kurumsal Yönetim Endeksi: Kredi Derecelendirmesi Üzerine Bir Model Önerisi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Engelman, Robert (2014), “Sürdürülebilirlik Sakızının Ötesi”, Dünyanın Durumu 2013 Sürdürülebilirlik Hala Mümkün mü?, Worldwatch Enstitüsü Proje Yöneticileri: Eric Assadourian – Tom Prugh, (Çevirenler: Cana Ulutaş Ekiz – Çağrı Ekiz), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Ergin, Hüseyin - Selimoğlu, Seval Kardeş - Tolkun, Abdulhay, (2016), KİT’lerde Kurumsal Yönetim Etkinliğinin Arttırılmasında İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Rolü: Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (49),ss. 1-28.
- European Comission (2019) “The European Green Deal”, [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-green-deal-communication\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-green-deal-communication_en.pdf) (08.04.2021)
- Gücenme Gençoğlu, Ümit - Ertan, Yasemin (2012), Muhasebe Kalitesini Etkileyen Faktörler ve Türkiye’deki Durum. Muhasebe ve Finansman Dergisi, (53), 1-24.
- Gümüş, Cemal - Tefik, Arman Teksin (2019). Kurumsal Mimari Çerçeve Yönetimi’nin Bankacılık Sektöründe Verimliliğe Etkisi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2019, 2/1,ss. 21-39.
- Gündoğdu, Aysel (2019), “Sürdürülebilirlik ve Sermaye Piyasası”, Türkiye’de Sürdürülebilir Finans Uygulamaları (Ed. Aysel Gündoğdu), Gazi Kitabevi, Ankara.

- Karacan, Sami - Savcı, Mustafa (2011), “Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Mali Başarısızlık Nedenleri”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (21) 2011 / 1,ss. 39-54.
- Kardeş Selimoğlu, Seval - Özbek, Cevdet Yiğit (2018), İç Denetim - Uluslararası İç Denetim Standartları ile Uyumlu, Nobel, Ankara.
- Kuloğlu, Eşref – Öncel, Mert (2015), “Yeşil Finans Uygulaması ve Türkiye’de Uygulanabilirliği”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, ss.2-19.
- Kocmanova, Alena - Hrebicek, Jiri – Docekalova, Marie (2011), “Corporate Governance and Sustainability”, Economics and Management,16,pp. 543-550.
- Kuşat, Nurdan (2012). “Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 14(2), ss.227-242.
- Kuşat, Nurdan (2019), “Bir Kalkınma Anlayışı Olarak Sürdürülebilirlik”, Türkiye’de Sürdürülebilir Finans Uygulamaları (Ed. Aysel Gündoğdu), Gazi Kitapevi, Ankara.
- Millstein, Ira M. (2021), “Kurumsal Yönetim Nedir?”, <http://www.tkyd.org/files/downloads/hakimizda/TKYD%20Kurumsal%20Yonetim%20Nedir%202017.pdf> (01.03.2021)
- On Birinci Kalkınma Planı (2018), On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) Büyüme Dinamikleri Özel İhtisas Komisyonu Raporu, T.C. Kalkınma Bakanlığı, Ankara, <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/BuyumeDinamikleriOzelIhtisasKomisyonuRaporu.pdf> (01.03.2021)
- On Birinci Kalkınma Planı (2019), On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Ankara, <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/07/OnbirinciKalkinmaPlani.pdf> (01.03.2021)
- Orhan, Gökhan (2019), “11. Kalkınma Planı ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları”, <https://ekoik.com/2019/10/03/11-kalkinma-plani-ve-surdurulebilir-kalkinma-amaclari/> (30.03.2021)
- Özenç, Bengisu (2021), “Ekonomistler: İklim Değişikliğinin Maliyeti 2075’e Kadar Yılda 30 Trilyon Dolara Ulaşacak”, <https://temizenerji.org/2021/03/30/ekonomistler-iklim-degisikliginin-maliyeti-2075e-kadar-yilda-30-trilyon-dolara-ulasacak/> (30.03.2021)
- Sağlar, Jale - Tuan, Kotay (2009), “İşletmelerde İç Denetim Fonksiyonunun Bağımsız Dış Denetim Maliyeti Üzerindeki Etkileri”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18 (1), ss.343-358 .
- Sarıkovanlık, Vedat – Özgür, Cemile (2019), “Sürdürülebilirlik ve Finansal Performans İlişkisi Üzerine Literatür Taraması”, Türkiye’de Sürdürülebilir Finans Uygulamaları (Ed. Aysel Gündoğdu), Gazi Kitapevi, Ankara.

- Setyahadı R. Rulick - NARSA I Made (2020), “Corporate Governance and Sustainability in Indonesia” Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 7 No 12, pp. 885–894
- Sayıştay Raporu (2020), Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Yönelik Hazırlık Süreçlerinin Değerlendirilmesi, T.C. Sayıştay Başkanlığı Sayıştay Raporu, SDG Rapor (10\_02\_2021)(1).pdf (sayistay.gov.tr) (17.04.2021)
- Tuzcu, Arcan (2004), Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB)-100 Örneği, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Ulusoy, Tolga (2019), “Sürdürülebilir Finans ve Dünya Uygulamalar”, Türkiye’de Sürdürülebilir Finans Uygulamaları (Ed. Aysel Gündoğdu), Gazi Kitabevi, Ankara.
- UN (2021), “Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development”, <https://sdgs.un.org/2030agenda> (30.03.2021)
- Willums, Jan-Olaf, (2010), Good Governance: Key to Sustainability, Global Corporate Governance, <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/cb9aa513-e658-4aff-9685-95a128cb783e/Willums.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jtCwxSJ> (30.03.2021)
- TCCB (2021), “Cumhurbaşkanı Sayın Recep Tayyip Erdoğan’ın Ekonomi Reformları Tanıtım Toplantısı Konuşması”, <https://www.tccb.gov.tr/assets/dosya/2021-03-12-ekonomi.pdf> (17.04.2021)
- Yazıcı, Ayla - Yazıcı, Resül (2017), “İşletmelerde Kurumsal Değişim ve Ekonomik Kalkınmada Kalite Yönetim Sistemlerinin Önemi: Türkiye Örneği” Journal of Current Researches on Business and Economics, 7 (2), ss.17-26.
- Yeldan, Erinç - Acar, Sevil - Aşıcı, Ahmet Atıl - Ünüvar, Burcu (2020), “Ekonomi Göstergeleri Merceğinden Yeni İklim Rejimi”, TÜSİAD, [file:///C:/Users/9480/Desktop/Denetim/%C4%B0SAF%20S%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilir/ekonomik-gostergeler-merceginden-yeni-iklim-rejimi\\_20Eylul-high.pdf](file:///C:/Users/9480/Desktop/Denetim/%C4%B0SAF%20S%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilir/ekonomik-gostergeler-merceginden-yeni-iklim-rejimi_20Eylul-high.pdf) (14.04.2021)
- Yetkin, Fikret - Sandalcılar, Ali Rıza (2018), “Türkiye’de Bankacılık Sektörünün Sürdürülebilir Kalkınmaya Etkileri”, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (7), ss.43-65.

