

ENRON VAKASININ DENETİM, RİSK YÖNETİMİ VE İÇ KONTROL İLKELERİ ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ

(EXAMINATION OF THE ENRON CASE WITHIN THE FRAMEWORK OF AUDIT, RISK MANAGEMENT AND INTERNAL CONTROL PRINCIPLES)

Ahmet Oğuz KOBAN* / Gencay KARAKAYA**

ÖZ

Muhasebe, denetim ve finans alanı başta olmak üzere işletme disiplini son çeyrek yüzyılda en derinden etkileyen olaylar arasındaki Enron vakası, neden ve sonuçları itibarıyla halen güncelliğini korumaktadır. Söz konusu vakaya ilişkin çeşitli disiplinler kendi kabulleri ve ilkeleri bağlamında incelemeler yürütmekte ve bilimsel eserler ortaya koymaktadır. Enron vakası ile ilgili araştırmaların bir kısmı da muhasebe prensipleri, mali tablolar ve bağımsız denetim konularındadır. Söz konusu vakanın muhasebe prensiplerinin esnetilmesi, hileli işlemlerin ustaca gizlenmesi ve kamuya açıklanan bağımsız denetimden geçmiş mali tabloların gerçeği yansıtmaması

boyutu, çalışmanın içeriğinde irdelenmektedir. Bu çalışmada Enron vakasına ilişkin tarihsel gelişim süreci ve vakanın ortaya çıkmasına neden olan temel hususların yanı sıra vakanın bağımsız denetim, kurumsal yönetim, iç denetim, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol yapılarının gelişimine etkileri ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Denetim, İç Kontrol, Kurumsal Risk Yönetimi, Enron.

JEL Kodları: M42

ABSTRACT

The Enron Scandal, which is among the cases that most deeply affected the management discipline especially accounting, auditing and finance in the last quarter century, is still up-to-date by its reasons and results. Many disciplines have been carrying out examinations and producing some scientific works about this case within the context of their own acceptance and principles. There are also some examinations related with the Enron Scandal about the topics of accounting principles, financial statements and independent audit. The issues examined in the content of the study are flexing the accounting principles, hiding the fraudulent operations professionally, and the fact that the financial statements that were declared to public and

controlled by the independent audit do not show the reality. In this study, the historical development process of the Enron Scandal and the main issues that led to this case are examined. In addition to this, the effect of this case to the development of the fields of independent audit, corporate governance, internal audit, corporate risk management and internal control is also analyzed.

Keywords: Audit, Internal Control, Corporate Risk Management, Enron

JEL Classification: M42

* Dr. İstanbul Büyükşehir Belediyesi, İstanbul, Orcid Id: 0000-0002-3439-8358, oguz.koban@ibb.gov.tr

** Doç. Dr. İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Orcid Id: 0000-0002-2622-6031, gkarakaya@ticaret.edu.tr

Yazı Gönderim Tarihi: 13.09.2021, Yazı Kabul Tarihi: 27.11.2021.

1. GİRİŞ

Muhasebe ve denetim dünyasını derinden etkileyen olaylar arasında en çok konuşulan ve etkileri, gerekçeleri ve sonuçları itibarıyla bütüncül bir bakış açısına ihtiyaç duyulan Enron vakası, gelişimi ve sonuçları itibarıyla son çeyrek yüzyılın iş dünyasını etkileyen en önemli olayları arasındadır. Konunun etkileri ve sonuçları bakımından muhasebe ve denetim alanının yakından ilgilendiği vaka, sonuçları itibarıyla işletme yönetimi alanlarının tamamına yakınına doğrudan ilgilendirmektedir. Enron hakkında yapılan çalışmaların çoğunda araştırmacılar konuyu sadece belirli bir disiplin çerçevesinde ele aldığından, bütüncül bir bakış açısı elde edilememektedir. Her uzman ya da akademisyen kendi çalışma alanı bakımından vakayı değerlendirmekte, çok yönlü bir bakış açısı ihmal edilmektedir.

Bu çalışmanın literatüre sunmayı hedeflediği temel kazanım konuyu muhasebe, denetim, iç kontrol ve kurumsal risk yönetimi disiplinleri kapsamında bütüncül bir yaklaşımla ele almaktır. Bu kapsamda ilk olarak vakanın tarihsel gelişimi irdelenmiş ve farklı yönler ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Ardından vakaya neden olan unsurlar, vakanın gelişimi ve teknik olarak açıklanması hususları altı alt başlıkta derinlemesine ele alınmıştır. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında vakanın teorik çerçeve içerisindeki değerlendirilmesi/ilişkilendirilmesi araştırılmıştır. Son olarak da vaka sonucunda gösterilen reaksiyonlar ve ortaya konulan düzenlemeler irdelenerek süreç tamamlanmıştır.

Enron vakası; Moriceau (2005), Lemus (2014), Moncarz v.dğr. (2006), Bierman (2008), Li (2010), Kandemir ve Kandemir (2012), Hosseini, v.dğr., (2016), Aslan (2018), Rashid (2020), Mohd Ali (2020), Kaya (2021) başta olmak üzere ulusal ve uluslararası alanlarda çokça ele alınmıştır. Fakat bu çalışma diğer yayınlardan farklı olarak, Enron'u; denetim, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol kapsamında değerlendirmiştir. Ulaşılan sonuçlar da yine bu kapsamda ele alınmış ve farklı bir bakış açısı geliştirilmeye çalışılmıştır.

2. VAKANIN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

“ABD'nin halka açık en büyük firmalarından biri olan Enron...” diye başlayan hemen hemen tüm çalışmaların, vaka ile ilgili herkes tarafından bilinen standart cümleler kapsamında ele alındığı kolayca tespit edilebilir. Bu noktada ihtiyaç duyulan ise, vakanın tekil bir alandan değil farklı açılardan ele alınmasıdır. Çünkü Enron vakasını sadece muhasebe ve bağımsız denetim hileleri ile açıklamaya çalışmak, süregelen standart çıkarımları tekrar etmekten öteye gidemeyecektir. Bu nedenle vakayı; çalışan hileleri, üst yönetim hileleri, finansal tablo hileleri, ABD muhasebe sisteminin bu hilelere alan açması, bağımsız denetçinin hileye ortak olması ve faaliyet raporlarındaki dipnotlara kamuoyunun şüphe ile yaklaşmaması gibi birçok açıdan ele almak gerekmektedir.

Enron ve benzeri vakalar ABD başta olmak üzere birçok ülkedeki yasal düzenlemelerin de güncellenmesini tetiklemiştir. Bu bağlamda, özellikle halka açık işletmelerin yönetim kurulları, üst yönetimleri ve bağımsız denetçilerinin sorumlulukları gündem güne artmaktadır.

2000'li yılların başına kadar ABD'nin yedinci büyük şirketi konumundaki Enron, enerji sektörü başta olmak üzere çok farklı alanlarda yatırımlar yapan ve diğer işletmelere örnek gösterilen yenilikçi bir şirket konumundaydı. Enron; iki enerji şirketinin birleşmesiyle 1985 yılında kurulup 15 yıl gibi kısa bir süre içinde tüm paydaşlarını tatmin eden sonuçlar elde ettiğini iddia etmiştir. Şirket bu konuda bağımsız denetçisinin, Wall Street'in ve hatta ülkenin üst düzey politikacılarının desteğini almayı başarmış, ancak hile vakaları ortaya çıkmaya başlayınca bir ay gibi çok kısa bir sürede iflas ederek yüzbinlerce yatırımcıyı ve çalışanlarını mağdur etmiştir.

Enron sadece tekil bir şirket başarısızlığı vakası değildir ve yalnızca ABD finans sistemini etkilememiştir. Enron'un yatırımcılarına yüklediği milyarlarca dolarlık parasal kaybın yanı sıra on binlerce çalışanın işsiz kalması, iş ortaklarına ve tedarikçilerine verdiği zarar, bağımsız denetim mesleğine dönük etkileri, yatırımcı güveninin sarsılması gibi sosyal boyutları da olan ağır maliyetli bir derstir. Enron'un Ekim 2001'de iflası resmileştiğinde, bu hadise toplam 63.4 milyar dolarlık

varlık değeriyle ABD'nin o tarihe kadarki en büyük iflas vakasıydı. Ayrıca şirketin bağımsız denetçisi olan Arthur Andersen dünyanın en büyük beş denetim firması arasındayken bu vaka nedeniyle lisansları iptal edilerek tasfiye edilmiştir. Enron, güvenilir finansal raporlamanın yatırımcıların en temel bilgi kaynağı olduğunu ve bağımsız denetçinin dürüst, yetkin ve objektif olmasının önemini öne çıkaran çok yüksek maliyetli bir tecrübedir. Sadece denetim ve kavramsal çerçeve ile açıklanamayacak, kurumsal risk yönetimini, iç kontrolü ve nihayet işletme yönetimini ve kabullerini yeniden düşünmeyi gerektiren bir olaylar silsilesidir. Enron vakasını “yaratıcı muhasebe uygulamaları” kapsamında değerlendirmek, hileyi görmezden gelmektir. Yaratıcı muhasebe ise hileden çok farklı olarak, doğru bilginin oluşumuna engel değildir. Yaratıcı muhasebe, işletme ve muhasebe süreçlerinde klasik bakış açılarından farklı ve denenmemiş legal yöntem ve usullerin yatırımcıyı yanıltmayacak şekilde değerlendirilmesi olarak özetlenebilir. Enron sonrası ilk dönemlerde ABD finans sistemine olan güvensizliğin bu yolla telafi edilmesi gayreti bir nebze anlaşılabilir; fakat içerisinde bulunduğumuz dönemde bu yaklaşım ve tanımlama geçerliliğini yitirmiştir.

Enron temelde iki enerji (doğalgaz dağıtım) firmasının (Houston Natural Gas ve InterNorth) 1985 yılında birleşmesi ile tüzel kişiliğine kavuşmuştur (Lemus, 2014). Bu faaliyet alanının tercih edilmesi tabii ki bir tesadüf değildir. Günümüzde katma değeri ve kârlılığı yüksek olan en temel faaliyet alanının teknoloji tabanlı ürün ve hizmetlerin olduğunu düşünülürse, bahsedilen dönemlerin gözde faaliyet alanı da enerji sektörüydü. Enron temelde bu alanda faaliyetlerine başlasa da, işletme faaliyetlerini sürdürdüğü dönem içerisinde çok farklı ve hiç tecrübe sahibi olmadığı alanlara da (kâğıt üretim ve işleme fabrikaları, elektrik ve su tesisleri, sigorta vb.) yatırımlar yapmıştır. Bunun sonucu olarak da gerek çalışanlarına gerekse yatırımcılarına ve işletmenin tüm diğer paydaşlarına zarar vermiştir.

Özellikle ABD'nin siyasi yönetim yapısı dikkate alındığında, eyaletler içerisindeki gaz dağıtım politikaları farklılıklar göstermekteydi. Bu noktadaki temel yaklaşım, eyalet yöneticilerinin işaret ettiği dağıtım firmasının kullanılması ve servetin belirli şirketlerde

tutulması şeklindeydi. Fakat Enron firmasının doğrudan ve en yüksek seviyede olumlu etkilendiği bir politika değişikliği, 1990'ların başlarına kadar kamu kontrolündeki doğal gaz fiyatlarının artık serbest piyasa tarafından belirleneceğinin kabulüdür ve bu makro değişim şirketin hızla büyümesinin ve farklı alanlarda yatırım yapabilmesinin önünü açmıştır.

Şirketin üst yönetimi siyasi ve politik bağlantılarını kullanarak yoğun lobi faaliyetlerinde bulunmuştur. Söz konusu lobi faaliyetleri sonucu, içinde bulunduğu doğalgaz dağıtım işkolunda özellikle George H. W. Bush döneminde (1989-1993), önemli yasal düzenlemelerin yapılmasına öncülük etmiştir. Bu yasal düzenlemeler şirketin doğalgazı yüksek kar marjıyla satabilmesinin önünü açmış ve bu sayede gelir ve karlılıkları hızla artmıştır. Bu kadar büyük pozitif dışsallığın bir tesadüf eseri ortaya çıkamayacağı açıktır. Gaz dağıtım konusunda getirilen bu liberal politika, Enron'un bir eyaletteki gazı arz – talep dengesi ile bir başka eyalete 2-3 katı fiyatına satabilmesine olanak sağlamıştır. Eyalet yöneticilerinin ve doğalgaz üreticilerinin bu duruma karşı çıkması ve düzenlemelerin sıkılaştırılması talepleri de Enron'un güçlü lobicilik faaliyetleri ile engellenmiştir.

Doğalgaz alanındaki hızlı büyüme ve karlılık artışının yanı sıra, şirket farklı iş alanlarına da girerek bir çeşitlendirme stratejisi (diversification strategy) uygulamıştır. Bu strateji kapsamında şirket; sadece ABD piyasalarında değil, uluslararası düzeyde kâğıt fabrikaları, elektrik tesisleri, boru hatları, su tesisleri yatırımları gibi doğrudan enerji piyasalarında etkinliği hedefleyen bir anlayışla ve aynı zamanda bahsi geçen ürün ve hizmetlerin finansal piyasalarda pazarlanabilmesinin alt yapısını kuran devasa bir şirketler grubu haline gelmiştir (Aslan, 2018).

Enron başta olmak üzere bu süreçte birçok şirketin bu denli radikal büyümesi, ABD'nin o dönemlerde gösterdiği büyüme trendi ile de doğrudan ilgilidir. 1996-2000 dönemleri arasında ABD ekonomisinin hızlı bir büyüme trendi içinde olduğu görülmektedir. Dünya ekonomisi ve ABD ekonomisi 1996-2000 yılları arasında sırasıyla yıllık ortalama %3.4 ve %4.3, 2001-2005 arasında yıllık ortalama %3.1 ve %2.6 büyümüştür. Bu veriler de göstermektedir ki 2001 öncesi ABD ekonomisi dünya ekonomisine kıyasla çok

hızlı bir büyüme trendine girmiş ve 2001 sonrası bu trend tersine dönmüştür. Enron'un iflas ettiği 2001 yılı öncesinde ABD'de yaşanan bu büyüme trendi, şirketteki hile vakalarının ve aşırı hızlı büyümenin çok fazla dikkat çekmemesine yol açmıştır.

Enron'un 2000'li yılların başına kadar devam eden bu radikal büyüme trendi düzenleyici kurumların ve kamuoyunun yakın takibi sayesinde soru işaretleri ile anılmaya başlamıştır. Ardından başlayan soruştur- malar, şirket içi ihbarlar, bağımsız denetim firmasının incelenmesi süreçleri birbirini izlemiş ve milyonlarca insanı etkileyen çöküş başlamıştır. Şirketin hızlı büyüme trendine bağlı olarak hisse senetlerinin hızla değer kazanmasının temelinde, yönetimin muhasebe hilelerine başvurmasının önemli payı olduğu ve bağımsız denetim firmasının da bu hileye göz yumarak bu sorunlu yapının bir parçası haline geldiği anlaşılmıştır. Doğru muhasebe prensipleriyle hazırlanan finansal tablolar Enron'un yıllardır büyük zararlar ettiğini ve büyük bir borç yükü altında olduğunu göstermiştir. Bu tabloya ilişkin en hızlı tepki borsa tarafında verilmiş, Enron hisseleri 80 dolar seviyelerinden 20 cent seviyelerine kadar düşmüştür.

3. VAKAYA NEDEN OLAN UNSURLAR, GELİŞİMİ VE TEKNİK OLARAK AÇIKLANMASI

Enron vakasına neden olan unsurlar çok çeşitlidir. Bu nedenlerin incelenmesinde makro seviyedeki kültürel ve sosyolojik konularla mikro seviyedeki işletme yönetiminin yaklaşımları birlikte ele alınmıştır.

3.1. Hızla Zengin Olma Motivasyonu Altındaki Yatırımcıların Şirket Tarafından Kolaylıkla Yönlendirilebilmesi

Enron'un içinde bulunduğu işletme yönetimi alanını dolaylı olarak ama derinden etkileyen bir faktör, Amerikan kültürünün risk almayı teşvik eden ve başarıyı odağına alan yapısıdır. Bu kavram önceleri çok çalışarak başarılı olma anlamındaki "Amerikan rüyası" tabiriyle başlamış ve günümüzde çok hızlı zengin olma hırsına dönüşmüştür. Dolayısıyla Enron yöneti-

minin faaliyet raporlarındaki aşırı iddialı söylemleri ve büyümeye yönelik aşırı hırsları yadırganmamıştır.

Enron'un 2000 yılı faaliyet raporunun (Enron Activity Report 2000, "ENRAR 2000" olarak kısaltılacaktır) girişinde, özel olarak bir çerçeve içinde vurgulanan bir bölümde şu ibareler yer almaktadır: "Enron, ürünlerini güvenilir şekilde ve öngörülebilir fiyatlarla sunabilmek için etkin ve esnek işbirliği ağlarını (networks) yönetir. 2000 yılında Enron iş birliği ağlarını kullanarak rekor seviyede doğalgaz, internet erişim hizmeti ve diğer ürünleri sunmuştur. İş birliği ağlarımız sayesinde mevcut işimizi kayda değer ölçüde genişletip yeni pazarlara girip olağanüstü bir büyüme potansiyelini hayata geçirebiliriz" (ENRAR, 2000).

Burada dikkati çeken unsurlar "iş birliği ağlarına" olan vurgu, "olağanüstü büyüme iştahı", "birbirinden farklı iş alanlarında olmak" ve "farklı coğrafyalara giriş iştahı" biçimindedir. Bunların hepsi bir araya geldiğinde şirketin risk iştahının çok yüksek olduğu görülmektedir. Finansal okuryazarlığı olan rasyonel bir yatırımcının kuşku duyması gereken bu ifadeler, o dönemde şirkete olan talebi artırmıştır.

Geçmişteki hızlı büyümesine ek olarak işletme yönetimi sonraki 5 yılda şirketin gelirlerini 3 kat artırma hedefini de paydaşlarıyla paylaşmıştır (ENRAR, 2000). İşletme yönetimi bir yandan geleceğe yönelik aşırı iyimser ve hırslı hedefler açıklarken diğer yandan da çok hızlı büyüme hedeflerini gerçekleştirdiğinin ispatı olarak aşağıda özetlenen finansal verileri faaliyet raporunda yayımlamıştır. Enron'un 2000 yılı faaliyet raporundaki temel mali veriler Tablo 1'de verildiği şekilde tespit edilmiştir;

Paylaşılan verilerde dikkati çeken bazı konuların şu şekilde sınıflandırılması mümkündür:

- Şirketin net satış gelirleri 1996 yılında \$13,3 milyar seviyesindeyken 2000 yılında \$100,8 milyara çıkmış, yani 7,6 kat artmıştır. Başka bir deyişle 1996 yılından 2000 yılına kadar şirket her yıl %66 büyümüştür. Çift haneli büyüme hedefinin oldukça iddialı kabul edildiği yatırım dünyasında her yıl %66 büyümenin hiç normal olmadığı ve sorgulanması gerektiği açıktır.

Tablo 1. Enron'un 2000 Yılı Faaliyet Raporu Temel Verileri

	2000	1999	1998	1997	1996
Satış geliri (Milyar \$)	100,8	40,1	31,3	20,3	13,3
Net kar (Milyar \$)	979	893	703	105	584
Hisse fiyatı (\$, yılsonu,	83	44	28	20	21

(ENRAR, 2000)

- Şirketin faaliyet karlılığı ve net karlılığı sırasıyla 1996 yılında %3,7 ve %4,4 seviyesinden 2000 yılında %1,2 ve %0,97 seviyesine gerilemiştir. Karlılıktaki bu düşüş dikkat çekicidir.
- Aynı dönemde şirketin varlıkları ve faaliyetlerden elde ettiği nakit ise 4 kat artmıştır.
- Şirketin hisse senedinin 1990 ile 1998 yılları arasındaki getirisi %311 ile Standard & Poors Endeksi (S&P) ile oldukça paralel bir seyir izlemiştir. Buna karşın 1999 yılında S&P endeksi %20, şirket hisse senedi fiyatı ise %56 artmıştır. 2000 yılında ise S&P endeksi %10 düşerken şirketin hisse senedi fiyatı %87 artış göstermiştir (Healy & Palepu, 2003).
- Şirketin 2000 yılı faaliyet raporlarından alınan verilere göre de hisse senedinin borsadaki yılsonu kapanış fiyatı 1996 yılında \$21.56 seviyesinden 2000 yılında \$83.13 seviyesine yükselmiştir. Bu değerler 3.86 kat artışı, başka bir deyişle yıllık ortalama %40.1 artışı ifade etmektedir. İşletmenin hisse senetlerine yatırım yapan yatırımcılar 1996-2000 döneminde ABD Doları bazında yıllık ortalama %40.1 fiyat kazancı sağlamıştır. Şirket ayrıca 1996 ile 2000 yılları arasında hisse başına sırasıyla \$0.43, \$0.46, \$0.48, \$0.50 ve \$0.50 tutarında temettü dağıtmıştır (ENRAR, 2000).
- Hisse senedi yatırımcısının elde ettiği toplam getiriler dikkate alındığında 31.12.2000 yılına kadarki 5 yıllık dönemde S&P 500 endeksine yatırım yapan yatırımcılar ve Enron hissesine yatırım yapanlar sırasıyla %129 ve %350, son 10 yıllık veriler dikkate alındığında ise %383 ve %1.415 getiri elde etmiştir. Sonuç olarak son 5 yıllık ve 10 yıllık dönemlerde Enron hisseleri, S&P 500 endeksinden

2,7 kat ve 3,7 kat fazla getiri sağlamıştır. (ENRAR, 2000).

- Şirket ayrıca personelini aşırı rekabete sürüklemiştir.

3.2. Şirket Yöneticilerinin Yoğun Lobcilik Faaliyetleri ve Menfaat İlişkileri Yoluyla İşletmenin Dış Paydaşlarını Yönlendirerek Suça Ortak Etmesi

İşletmelerin içinde bulunduğu piyasa koşullarını en fazla etkileyen dış paydaşlardan biri kuşkusuz yasal düzenlemeleri yapan kamu otoritesidir. Makalenin ilk bölümünde bahsedildiği üzere işletmenin ana faaliyet alanı olan doğal gaz dağıtımı konusunda piyasa koşullarının ve yasaların şirket lehine değiştirilebilmesi için yapılan yoğun lobcilik faaliyetleri sonuç vermiştir. Söz konusu lobcilik faaliyetlerinin sonucunda doğalgaz sektörüne getirilen liberal düzenlemeler, şirketin finansal durumunu hızla iyileştirmiştir.

Enron dış paydaşlarını yönlendirme konusundaki maharetini bağımsız denetçilerine de uygulamıştır. Enron'un iflas ettiği 2001 yılına dek dünyanın en büyük beş bağımsız denetim firması arasında olan Arthur Andersen LLP şirketi, bu skandal sonrası iflasını istemek zorunda kalmıştır. 1913 yılında kurulan, bağımsız denetim, vergi danışmanlığı ve yönetim danışmanlığı faaliyetleri olan bu şirket de Enron'un aşırı hırslı yöneticilerinin yanlış kararlarının ortağı olmuştur. Şirket, uyguladığı hileli muhasebe işlemlerini ve yanıltıcı finansal tablolarını aklayacak ve yatırımcı güvenini sağlamlaştıracak bir bağımsız denetçiye ihtiyaç duymuştur. Arthur Andersen LLP şirketi tarafından düzenlenen ve şirket tarafından uygulanan

muhasebe prensiplerinin uygun olduğunu, finansal tabloların önemli yönleriyle firmanın gerçek durumunu yansıttığını teyit eden denetim raporları, yatırımcıların Enron'un finansal tablolarına güvenmesini sağlayan en önemli faktörlerden biridir. 2000 yılında Enron'un Arthur Andersen LLP şirketine ödediği bağımsız denetim bedeli 25 milyon dolar ve yönetim danışmanlığı bedeli de 27 milyon dolar olarak toplamda 52 milyon doları bulmaktadır. Gerek ödenen bedellerin yüksekliği ve gerekse bağımsız denetimle yönetim danışmanlığının eş zamanlı olarak aynı müşteriye verilmesi, Arthur Andersen LLP şirketinin Enron'un finansal tablolarındaki hilelere göz yummasına yol açan önemli faktörlerdendir (Pender, 2002).

Enron yöneticileri yatırımcıların şirkete güvenini arttırmak için basın ile ilişkilerini de sıkı tutmuştur. ABD'nin en prestijli iş dünyası dergileri arasındaki Fortune Magazine, Enron'u 1996 ile 2001 yılları arasında üst üste altı yıl boyunca ABD'nin en yenilikçi şirketi seçmiştir (Dobson, 2006).

3.3. ABD'de Uygulanan Muhasebe Prensiplerinin Aşırı Detaylı ve Karmaşık, Buna Karşın Kamuyu Aydınlatma Yönüyle Eksik Olması

2001 yılı sonlarına doğru Enron'un aslında kar etmeyen ve borç yükü altında kalan bir işletme olduğunun anlaşılması ile 15 yılı aşkın bir faaliyet serüveninde nelerin yapıldığı ve gerçek bilgilerin nasıl gizlendiği konusu gündeme gelmektedir. Bu noktada en temel sebeplerden birisi, ifade edildiği üzere ABD'de geçerli olan muhasebe prensiplerinin (US Generally Accepted Accounting Principles - USGAAP) çok kapsamlı ve karmaşık olmasıdır. Uluslararası Muhasebe Standartları'nın (UFRS) ilk defa yayımlandığı 1973'ten 40 yıl önce, 1933 yılında yayımlanan USGAAP halen UFRS'den çok daha detaylı, kapsamlı ve karmaşıktır. Bu denli yoğun ve detaylı kuralların varlığı ve buna bağlı olarak finansal tablo dipnotlarının çok detaylı olması, finansal tablo okuyucularının hata ve hileleri tespit etmesini zorlaştırmaktadır.

Ulusal ve uluslararası tüm muhasebe standartlarının amacı finansal tabloların gerçeğe uygun olarak hata ve hileden arındırılmış şekilde hazırlanmasını sağ-

lamaktır. Uygulama ve düzenlemeleri olabildiğince aynı standarda yaklaştırmak hem ulusal hem uluslararası çapta muhasebe bilgisinin güvenilirliğinin artmasını sağlayacaktır. Kendi muhasebe ve denetim sisteminin üstün olduğunu düşünen ve UFRS uygulamalarına mesafeli duran ABD, Enron vakası ile birlikte bu yaklaşımını değiştirmeye başlamış ve muhasebe sistemini UFRS ile daha uyumlu hale getirme çabasına yönelmiştir. Uluslararası sisteme entegre olma konusundaki bu gecikmenin milyarlarca dolar kayıp, milyonlarca insanın tasarruflarının erimesi, ABD finans sistemine olan güvenin azalması gibi birçok yapısal soruna neden olduğu iddia edilebilir.

ABD'de halka açık şirketler, 3 ayda bir yayımladıkları 10-K formları ile yatırımcıları bilgilendirmeyi amaçlamaktadır. Enron skandalının gerçekleştiği 2001 öncesi ve günümüzdeki 10-K formlarının içeriği kıyaslandığında, özellikle risklerin yönetim kurulu tarafından listelenmesi ve detaylı olarak açıklanmasındaki farklılık göze çarpmaktadır. Bu noktadaki farkındalığın o dönemler itibarıyla henüz yeterli seviyede olmadığı anlaşılmaktadır.

Şirket, ABD'de halka açık tüm işletmeler gibi kamuyu aydınlatma aracı olarak 10-K formunu düzenli olarak doldurup yayımlamıştır. Bu bir sürekli form formatında olup sayfa numarası bulunmamaktadır. 31.12.2000 tarihinde sona eren yıla ait 10-K formu, işletmenin iflas ettiği 2001 yılından önce kamuya paylaştığı son formdur. Bu formdaki bilgilere göre şirketin hisse senetleri New York, Chicago ve Pasifik menkul değerler borsalarında işlem görmektedir.

10-K formlarında 2000 yılından 2020'ye kadar kurumsal risk yönetimi faaliyetleriyle ilgili kamuyu aydınlatma kapsamındaki değişimleri özetleyebilmek için enerji sektöründe halen faaliyette bulunan "Exxon Mobil Corporation" (Exxon) şirketinin 2000 ve 2020 yıllarında yayımladığı 10-K formları Tablo-2'de kıyaslanmaktadır.

Tablo 2. 10 K Formu Karşılaştırması

EXXON	2000 yılına dair durum	2020 yılına dair durum
Toplam sayfa sayısı	98	134
Toplam ana bölüm sayısı	4	4

10-K formuna 2000 yılından sonra yeni bölümler ilave edilmiş olup bu bölümler aşağıdaki biçimdedir:

Madde 1A: Risk faktörleri,

Madde 1B: Önceki dönemlerden kalan kamuyu aydınlatma eksikleri,

Madde 4: Maden iş güvenliği açıklamaları,

Madde9A: Kontroller ve prosedürler,

Madde 9B: Diğer bilgilendirmeler,

Madde 10'un içeriğine "kurumsal yönetim" eklenmiştir,

Madde 14: Önde gelen muhasebe ücretleri ve hizmetleri,

Madde 16: Form 10-K özeti

Madde 1A olarak 10-K formuna eklenen "risk faktörleri" bölümü özellikle kurumsal risk yönetimi bakışıyla büyük önem taşımaktadır. Enron skandalı öncesi söz konusu formda bu bölümün olmaması, şirketin yatırımcılarının hisse senedine yatırım yaparken ne tür riskler aldığının farkına varamamasına neden olmuştur. Bu madde kapsamı Exxon özelinde 2020 yılına dair yapılan açıklama kapsamında incelendiğinde şu giriş cümlesiyle başlamaktadır:

"Exxon'un faaliyetleri ve mali tabloları küresel petrol ve doğal gaz sektöründeki risklerden etkilenmektedir. Birçoğu şirketin kontrol edebileceği türden olmayan bu riskler şirketin işlerini, faaliyetlerini ve mali tablolarını olumsuz yönde etkileyebilir". Bu cümle işletme yönetim kurulu ve üst yönetiminin yatırımcılara ve potansiyel yatırımcılara verdiği, aldıkları riskin farkında olmaları konusunda uyarı içeren güçlü bir mesajdır. Daha sonra şu alt başlıklar altında detaylı açıklamalar yapılmıştır:

"Arz ve talep", "ekonomik koşullar", "talep kapsamındaki diğer riskler", "arz kapsamındaki diğer riskler", "pazarlarla ilgili diğer riskler", "politik riskler", "kay-

naklara erişimle ilgili sınırlamalar", "iş yapmayla ilgili sınırlamalar", "yasal belirsizliklerle ilgili riskler", "fiyat kontrolleri ve vergi yasalarıyla ilgili riskler", "güvenlikle ilgili riskler", "iklim değişikliği ile ilgili sınırlamalar", "alternatif enerji kaynakları", "faaliyetlerle ilgili diğer riskler", "yeni doğal kaynak bulmaya yönelik riskler", "proje ve portföy yönetimi riskleri", "faaliyetlerle ilgili verimlilik", "ARGE ve teknolojik değişimler", "güvenlik, işle ilgili kontroller ve çevresel risk yönetimi", "siber güvenlik riskleri", "doğal afetler", "sigorta ile ilgili sınırlamalar", "rekabet", "şirketin itibarıyla ilgili riskler".

10-K formuna yapılan eklemelerde kurumsal risk yönetimi açısından önemli olan bir diğer madde 9A'dır. Bu madde kapsamında şirketin kontrol ve prosedürleri açıklanmaktadır. Exxon'un 2020 yılına dair bu kapsamda yaptığı açıklamalar üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlardan ilki "kamuyu aydınlatma kapsamındaki kontrol ve prosedürlerle ilgili yönetimin değerlendirmesi" başlığıdır. Bu madde içerisinde şirketin genel müdürü (CEO), finans üst yöneticisi (CFO) ve muhasebe üst yöneticisinin (CAO) şirketin kamuyu aydınlatma kapsamındaki kontrolleri ve prosedürleri incelediği ve yeterli etkinlikte olduğu kanısına vardıkları belirtilmektedir.

Bu kapsamdaki ikinci madde "yönetimin finansal raporlamayla ilgili iç kontrole yönelik raporu"dur. Bu başlık içeriğinde de ilk başlıkta sayılan üç üst düzey yöneticinin işletmenin finansal raporlamaya yönelik iç kontrolünü kurmak ve sürdürmekle yükümlü oldukları açıklanmaktadır. Söz konusu yöneticilerin "COSO iç kontrol 2013 versiyonu" üzerinden kontrollerin etkinliğine yönelik gerekli kontrolleri yaptıkları ve olumlu görüşe sahip oldukları belirtilmiştir. Ayrıca şirketin bağımsız denetçisinin de bu kapsamda gerekli kontrolleri yaptığı ve olumlu görüşünü bağımsız denetçi görüşü içerisinde sunduğu belirtilmiştir.

Bu madde kapsamındaki üçüncü başlık ise "finansal raporlamayla ilgili iç kontrole yönelik değişiklikler"

şeklinde olup, bu kapsamda son çeyrekte önemli bir değişiklik olup olmadığını irdelemektedir.

Eklenen 9A maddesinin varlığı da hisse senedi yatırımcılarına iç kontrolle ilgili önemli bir güvence vermekte olup, Enron'un faaliyette olduğu dönemde böyle bir bildirim zorunluluğunun olmaması söz konusu vakanın ortaya çıkmasına neden olan önemli faktörlerden biridir.

3.4. Muhasebe Prensiplerinin Hile Amaçlı Olarak Yanlış Uygulanması

Temelde Enron'un zarar ettiği ve büyüme trendinin tahakkuk eden gerçek gelirlere değil geleceğe dönük beklentilere dayalı yönetim tahminlerine dayandığı bilgisinin tespiti, yıkımı daha da hızlandırmış ve geri dönüşü imkânsız hale gelmiştir. Şirketin mal ya da hizmet satacağı firmalarla yaptığı uzun dönemli sözleşmelere bağlı olan bedelleri sanki cari yılda tahakkuk etmiş gibi raporlaması, suni ve kaynağı olmayan bir büyüme grafiğini ortaya çıkarmıştır. Yine ilerleyen dönemlerde tutturulamayan hedefler yeni güncellemelerle revize edilerek, hileli finansal raporlamaya devam edilmiştir.

Enron'un iflasının başlıca nedenlerinden biri de, ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu'nun (SEC) piyasaya endeksleme muhasebe yöntemi kullanımına onay vermesidir (Li, 2010). Muhasebe politikaları arasında "fiyat riski yönetiminin muhasebeleştirilmesi" kısmında piyasaya endeksleme metodundan (mark-to-market method) açıkça bahsedilmiştir. Bu yöntemle vadeli finansal kontratlar, finansal opsiyonlar, finansal takaslar ve enerji taşıma sözleşmeleri ve üçüncü şahıslarla ilgili enstrümanlar bilançoda "fiyat riski yönetimi faaliyetleri varlıkları ve yükümlülükleri" olarak gösterilmektedir. Vadeli sözleşmelerden kaynaklı gelirler de "diğer gelirler" olarak kar ve zarar tablosunda gösterilmektedir (ENRAR, 2000).

İşletme varlıklarının olduğundan yüksek, yükümlülüklerin ise olduğundan az raporlanması finansal durumu olduğundan başarılı gösterse de, cari işletme faaliyetlerinde etkili olamamıştır. Çünkü etkin bir rekabet için doğru alanlara yatırım yapmak ve sürdürülebilir etkin bir nakit yönetimi zorunludur.

Bu noktada ortaya çıkan fon eksikliği, piyasadan borçlanma şeklinde ikmal edilmiştir. Çünkü halen faaliyetlerine devam eden bir işletme söz konusudur ve şirketin büyüme, karlılık gibi göstergeleri halen makul seviyelerdedir. Fakat bu borçlanmaların bir kısmı doğrudan Enron'un finansal raporlarına yansıtılmamış, SPE (Special Purpose Entity) olarak adlandırılan iştirak şirketlerine aktararak karlılık oranları muhafaza edilmiş ve işletmenin yükümlülükleri olduğundan düşük gösterilmiştir.

Enron, 2001 yılına kadar yüzlerce iştirak şirketi kullanmıştır. Bunların çoğu, uzun vadeli sabit sözleşmeler kapsamında kamu hizmetlerine gaz tedarik etmek için gaz üreticileriyle yapılan vadeli sözleşmelerin satın alınmasını finanse etmek için kullanılmıştır (Tufano, 2004). Bu sayede borsada işlem görmekte olan şirket hisselerinin fiyatı belirli seviyelerde tutulmaya çalışılmıştır. Hissedarlar borcun artmadığı ve hatta gelirin arttığı konusunda yanıltılmıştır (Li, 2010). Şirketin 2000 yılına ait faaliyet raporundan alınan ve aşağıda incelenecek olan konular, hileli finansal raporlamaya kanıt niteliğindedir.

3.5. İşletmede Yönetişim Yapısının İşletilmemesi ve İç Kontrolün Yetersizliği

Enron'da kurumsal yönetim yapısı kâğıt üzerinde kurulmuş olmasına rağmen fiilen işletilmemiştir. Şirket, faaliyet raporunda kurumsal değerler kısmına çok az yer vermiş, raporda dört temel kurumsal değer belirtilmiş ve bunlar kısaca açıklanmıştır. Şirketin kurumsal değerleri iletişim, saygı, dürüstlük ve mükemmellik olarak sıralanmıştır (ENRAR, 2000).

Şirket yönetimi, 4 ana yetkinlik alanıyla rakiplerinden farklılaştıklarını iddia etmektedirler. Bunlar "çeşitli pazarlardaki gelişmiş iş birliği ağları", "bilinçli fiyatlama yetkinliği", "teknolojik avantajları" ve "standartlaştırılmış verimli işlem yapabilme yetkinliği" biçimindedir (ENRAR, 2000). Bunların her biri oldukça bulanık tanımlamalar olup, şirketin rakiplerine kıyasla gerçek bir rekabet avantajı olup olmadığı belirsizdir. Şirkette ayrıca, günümüzde etkisi ve önemi daha çok anlaşılan iç kontrol zaafı da mevcuttur. Tespit edilen temel zaafı şu şekilde sıralanabilir:

İç kontrol ortamıyla ilgili olanlar: Etik değerler, hilelere göz yumulması, aşırı risk almanın desteklenmesi, aşırı başarı odaklılık, para ve başarı hırslarının ahlaki değerlere üstün gelmesi, üst düzey yöneticilerin yanlış yaklaşımları, kurum kültürü, paydaşlara rüşvet seviyesinde yapılan jestler, yanıltıcı muhasebe metodlarının seçilmesi. Ayrıca ABD kültüründeki rekabetçi ve başarıma-kazanma odaklı kültür de bu hilelerin altyapısını oluşturmuştur.

Mali verilerin güvenilirliğiyle ilgili olanlar: Gelir tahakkuklarının yanlış kaydedilmesi, varlıkların yanlış değerlendirilmesi.

Risklerin değerlendirilmesiyle ilgili olanlar: Aşırı risk almak, aşırı özgüvenli olmak.

Hileler: Komplo, içeriden bilgi sızdırma, hileli mali tablolarla yüklü ikramiyeler alınması, iflastan önce şirket hisselerinin elden çıkarılması. Şirketin CEO'su Jeffrey Skilling ve CFO'su Andrew Fastow başta olmak üzere üst yönetimi çeşitli yollarla şirketin finansal durumunu olduğundan daha iyi göstererek çıkar sağlamışlardır. Şirketin bağımsız denetçisi Arthur Andersen firması da şirketten aldığı yüklü danışmanlık bedellerini kaybetmemek için bu hilelere göz yummuştur.

Çıkar çatışması (conflict of interest): Bağımsız denetçilerin aynı şirkette danışmanlıktan büyük para kazanması, CFO'nun SPE'lerin işlemleri üzerinden prim alması.

3.6. İş Odağının Belirlenememesi ve Aşırı Dağınık Faaliyet Alanları

Şirketin 31.12.2000 itibarıyla 20.600 personeli bulunmaktadır. Şirketin raporlamada kullandığı segmentler ise şu şekildedir: "Ulaştırma ve dağıtım", "toptancılık faaliyetleri", "perakende enerji hizmetleri", "geniş bant internet hizmetleri", "kurumsal ve diğer işler".

Şirketin en önemli odağı gerek ürün çeşitliliği ve gerekse coğrafi genişleme yoluyla büyüyüp hisse başına kazancı artırmaktır. Faaliyet raporunun ilk bölümlerinde şirketin girdiği tüm sektörlerde nasıl hızlı büyüdüğü, gelirlerini ve pazar payını nasıl arttırdığı anlatılmaktadır. Ayrıca bu sektörlerin her birinin

de hala çok büyük bir potansiyel olduğu ve şirketin hızla büyümeye devam edeceği vurgulanmaktadır. Örneğin faaliyet raporunda belirtildiği üzere doğal gaz ve elektrik toptancılığı işinde 1998'den 2000'e %89 büyüme sağlanmış, aynı dönemde enerji hizmetler kapsamında yapılan kontrat değerleri 4,2 kat artmıştır (ENRAR, 2000).

Bununla birlikte, yaşanan gelişmeler aslında faaliyet raporunda iddia edildiği gibi değildir. Enron, ana faaliyet alanı dışında kalan çok sayıda işkolunda faaliyet göstererek yönetsel odağını dağıtmış ve bu nedenle odaklanma sorunu yaşamıştır. Bu durum rekabet gücünün düşmesine yol açmış, şirket ana faaliyetinin dışındaki işlerden de başarılı sonuçlar elde edememiştir. Ana işi olan toptan doğalgaz hizmetleri net satışların %94'ünü, net karın da %91'ini oluşturmaktadır. Nitekim şirketin iflasını açıklamasından önceki son faaliyet raporu olan 2000 yılı faaliyet raporunda 5 ana iş alanı tespit edilmiştir. Bu iş alanlarındaki net satış gelirleri ve net karlar milyar ABD doları bazında sırasıyla şu şekildedir: Toptancılık faaliyetleri (\$94,9/2,3), ulaşım ve dağıtım (\$3,0/0,7), perakende enerji hizmetleri (\$4,6/0,17), broadband hizmetleri (\$0,4/-0,06), kurumsal ve diğer iş alanları (\$-2,1/-0,6).

Faaliyet raporunda büyük puntolarla yazılmış olan şu ana başlık da şirketin yatırımcılarını bilgilendirmekten çok yönlendirmeye ve yanıltmaya yönelik bir çaba içinde olduğunu göstermektedir: *"İnişli çıkışlı ve değişken pazarlarda bizim performansımız dışında her şey değişir"* (ENRAR, 2000).

Bu başlık altında ifade edilen, şirketin çok çeşitli pazarlara erişiminin olması, binlerce bağlantı noktası ve esnek işbirliği ağlarından yararlanması gibi iddialardır. Şirket bu sayede müşterilerine sabit fiyatlı satın alma olanağı sağlayabildiklerini iddia etmektedir. Hâlbuki iş dünyasında bilinmektedir ki, emtia fiyatları dünya ölçeğinde arz ve talep dengesine göre oluşmaktadır ve fiyat iniş ve çıkışlarının tek bir şirket tarafından kontrol altına alınması olanaksızdır. Fiyat değişimlerini vadeli kontratlar yoluyla sabitlemek ise ürünün fiyatını önemli ölçüde artıran maliyetli bir süreçtir. Dolayısıyla şirketin buradaki iddiası da hem temelsiz hem de yatırımcıyı aldatmaya yöneliktir.

4. PROBLEMİN TEORİK ÇERÇEVE İÇERİSİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ

Günümüzde kullanılan en yaygın kurumsal risk yönetimi modeli, kısaca COSO olarak bilinen “Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission” kurumsal risk yönetimi (KRY) modelidir. İlk olarak 2004 yılında yayımlanan söz konusu model, kendi alanında dünya çapında en yaygın olarak kullanılan model haline gelmiş ve uygulamalar esnasında ortaya çıkan ihtiyaçların sonucu, Haziran 2017’de güncellenmiştir. Yenilenen COSO kurumsal risk yönetimi modelinde (COSO KRY 2017) ana tema, kurumun stratejisiyle kurumsal risk yönetimi uygulamalarının entegre edilmesidir (Karakaya, 2018).

Bu modelin beş ana unsuru ve bu unsurların altında toplam yirmi alt prensibi bulunmaktadır (COSO, 2017). Çalışmanın bu kısmında Enron vakasının COSO KRY 2017 modeli dâhilinde kısaca teorik değerlendirilmesi yapılacaktır.

Modelin ilk unsuru olan yönetim ve kültür ve bu unsurun içeriğindeki beş prensip, modelin temelini oluşturmakta olup (COSO, 2017), Enron vakasının da kök nedenini oluşturmaktadır. Bu kapsamdaki **ilk prensip** yönetim kurulunun riskleri gözetmesidir. Bu prensibe göre yönetim kurulunun riskleri gözetebilmesi için şirketin içinde bulunduğu iş kolunu, değişen trendleri ve şirketin stratejisini çok iyi bilmesi gereklidir. İşin kapsamı değiştikçe, stratejiyi ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik riskler de değişmektedir. Bunun sonucu olarak yönetim kurulu üye profilinin de değişmesi gereklidir. Yönetim kurulu üyelerinin genel olarak bağımsızlığı da önemlidir. Bu sayede şirkette tüm işlerin paydaşların menfaatlerine uygun yürütüldüğünden emin olunur. Yönetim kurulu ayrıca kurumsal risk yönetiminin şirketin yapısına nasıl entegre edileceğini de bilmeli ve belirlemelidir.

Şirketin 2000 yılı faaliyet raporunda yönetim kurulu üyelerinin sadece isimleri ve hangi şirketlerde çalışmakta oldukları birkaç kelimeyle belirtilmiştir. Enron’un yönetim kurulu üyelerinden oluşan alt komiteleri bulunmaktadır. Bu komiteler (ENRAR, 2000):

- Yürütme komitesi,
- Denetim komitesi,
- Finans komitesi,
- Ücret ve yan haklar komitesi,
- Aday gösterme komitesidir.

Şirketin 2000 yılı faaliyet raporunda, bu komitelerin üyeleri belirtilmiş olup faaliyetleriyle ilgili ise hiçbir bilgi verilmemiştir. Dolayısıyla şirketin yönetim kurulu üyelerinden oluşan söz konusu komitelerin ne derece etkin çalıştıkları belirsizdir. Ayrıca risklerin gözetiminden sorumlu bir komitenin bulunmaması, yönetim kurulunun şirketin risklerini gözetebilecek bir çalışma yapmadığı fikrini vermektedir.

İkinci prensip, işleyen örgütsel yapıların kurulmasıdır. Bu prensip dâhilinde, kurumsal risk yönetim komitesinin yönetim kurulu içinden oluşturulması ve işleyişinin sağlanması hususları bulunmaktadır. Günümüzün dijitalleşen iş dünyasında çalışmaların elektronik ortamlara kayması sonucu riskler de değişime uğramaktadır. Dolayısıyla kurumsal risk yönetimi uygulamaları da bu değişimlere uyum sağlamalıdır. Şirketin faaliyet raporunda yönetim kurulunun bu kapsamda aldığı herhangi bir sorumluluktan bahsedilmemektedir.

Üçüncü prensip arzu edilen kurum kültürünün tanımlanmasıdır. Şirketin kültürü;

- Stratejinin belirlenmesinde,
- Risklerin tespit edilip değerlendirilmesinde,
- Risklere cevapların belirlenmesinde ve kaynak dağılımında,
- Performansın gözden geçirilmesinde etkilidir.

Enron’un 2000 yılı faaliyet raporunda kurum kültürüne sadece birkaç cümleyle değinilmesi, bu konudaki uygulamaların zayıf olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumsal değerler, karar verme süreçleri ve davranışların uyumlaştırılması mümkün olamıyorsa, kurumun şu sorunlardan bazılarıyla karşı karşıya olması olasıdır:

- Üst yönetim, beklentilerini tam olarak ortaya koymamıştır (Faaliyet raporunda kurum kültürü ve kurumsal değerlerle ilgili çok az açıklama bulunması, bu konuda Enron'da eksiklik olduğunu göstermektedir).
- Yönetim kurulu gözetim rolünü tam olarak yerine getirmemiş ve yönetimin standartlara uyumunu kontrol etmemiştir (Faaliyet raporu incelendiğinde, bu durumun Enron vakasında geçerli olduğunu düşünülmektedir).
- Orta kademe yönetim, şirketin misyon, vizyon ve kültürüne uyumsuz davranışlarda bulunmaktadır (Enron vakasında geçerli olduğu, geçmişte yaşananlarla sabittir).
- Strateji belirleme ve iş planlama safhalarında risk dikkate alınmamaktadır (Enron vakasında geçerlidir).
- Performans hedeflerine varabilmenin oluşturduğu baskı, değer erozyonuna yol açmıştır (Şirketin aşırı performans odaklı olması, Enron vakasında bu maddenin geçerli olduğunu kanıtlamaktadır),
- Önemli risk ve performans konularında belirlenmiş bir politika yoktur (Faaliyet raporunda bu konuda yeterli bilgi bulunmamaktadır).
- Aşırı risk alma durumunun ele alınması, araştırılması ve mutabakata varılması yetersizdir (Enron vakasında geçerlidir).
- Yönetim ve çalışanlar açıktan açığa kurumsal kültüre aykırı hareket ederler (Faaliyet raporunda buna dair bir kanıt elde edilememiştir).

Dördüncü prensip, kurumsal değerlere bağlılığın gösterilmesidir. Kurumsal değerler tüm çalışanlarca en iyi şekilde anlaşılıp desteklenmedikçe, şirkette verilen kararlar kurumsal risk yönetimi yönüyle hep tutarsızlık gösterecektir. Enron örneğinde kurumsal değerlerin çok önemsenmemesi, genel anlamda muğlak bırakılması ve netleştirilmemesi, yöneticilerin karar alma süreçlerinde risk yönetimi anlamında sorunlara yol açmıştır. Bu kapsamda;

- Yönetim kurulu ve üst yönetim bu kapsamdaki sorumluluklarını kabul etmeli ve yerine getirmeliyken Enron'da bu konuda sorun olduğu ortadadır,

- Çalışanların risk konusunda katılımcı olması sağlanmalıyken bu kapsamda Enron'un uygulamalarının eksik olduğu ortadadır,
- Hesap verebilirlik önemsenmeli ve olumlu davranışlar ödüllendirilmeliyken sadece performans ödüllendirilmiştir, dolayısıyla aşırı risk almak özendirilmiştir,
- Risk farkındalığını gösteren davranışlar ödüllendirilmemiştir,
- Karar verme süreçlerine riskin dâhil edilmesi gerekiyken, bunun yeterince yapılmadığı görülmektedir.

Beşinci prensip yetkin kişilerin işe alınması, geliştirilmesi ve şirkette tutulmasıdır. Bu konuda Enron'un uygulaması, risk almayı seven çalışanları tercih etmektedir. Şirket bu konuda dengeli bir politika ortaya koymaktan uzak görülmektedir.

Modelin ikinci unsuru strateji ve hedef belirlemektir. Bu unsurun içeriğinde (COSO, 2017);

- Ana faaliyet içeriğinin analiz edilmesi,
- Risk iştahının tanımlanması,
- Alternatif stratejilerin değerlendirilmesi,
- İş hedeflerinin netleştirilmesi prensipleri bulunmaktadır.

Enron'da yönetim kurulu üyelerinden oluşan bir risk komitesinin bulunmaması, şirketin strateji ve hedeflerinin belirlenmesinde risk unsurunun yeterince dikkate alınmadığına dair kanıtlardan biridir. Bu kapsamdaki ikinci kanıt da şirketin girdiği yeni iş kollarının çoğunda karlılık açısından başarısız olmasıdır. Üçüncü kanıt olarak da faaliyet raporunda işletmenin öncelikli riskleriyle ilgili hiçbir bilginin bulunmaması ve bulunduğu iş kollarındaki mevcut risklere hiç değinilmemiş olmasıdır.

Yenilenmiş kurumsal risk yönetimi modelinin buraya kadar bahsedilen ilk iki unsuru modelin tümünün altyapısını oluşturmakta olup, bu konuda yayımlanan kitapların ve modele dair açıklamaların yarısından fazlasını oluşturmaktadır. Fakat gelinen noktada Enron'un risk yönetimine ilişkin yapısal ve kurumsal aksiyonlar almadığı tespit edilmektedir.

Modelin üçüncü unsuru performanstır. Kurumların/işletmelerin hedefleri ve stratejileri ile doğrudan ilgili olan riskler, tanımlanmak ve değerlendirilmek zorundadır. Bu nedenle riskler, -risk iştahı kapsamında-şiddetleri ve dereceleri bakımından sınıflandırılmalıdır (COSO, 2017). Performans ana bileşeni 5 farklı alt bileşenden oluşmaktadır. Bunlar;

- Risklerin tanımlanması/belirlenmesi,
- Risk şiddetlerinin değerlendirilmesi,
- Risklerin önceliklendirilmesi/derecelendirilmesi,
- Risk tutumlarının/yanıtlarının uygulanması,
- Bütüncül ve geniş bir akış açısının geliştirilmesi.

Performans unsuru ve bağlı 5 bileşeni riskin tanımlanmasından verilecek aksiyonlara kadar olan süreci ifade eder. Genel manada risk yönetiminin performans ölçümüne atıf yapan bu unsurun, Enron için çok da öncelikli konular arasında yer almadığı tespit edilmiştir. Zira risk yönetimi için hem yönetim kurulunda hem de üst yönetimde herhangi bir proaktif anlayışın yer almadığı ve bu konuda gerekli düzenlemelerin olmadığı açıktır.

Modelin dördüncü unsuru gözden geçirme ve düzenlemedir. Risk yönetimine ilişkin performans ölçütlerinin ve sonuçlarının, kurumun bütünü için değerlendirildiği ve gerekli düzenlemelerin gerçekleştiği adımdır. Kurumlar ilgili birimlerin performanslarını gözden geçirmek suretiyle, kurumsal risk yönetiminin temel bileşenlerinin işleyişlerini ve değer oluşturma sürecine yapacakları katkıları değerlendirebilmektedir. Bu yolla meydana gelebilecek yapısal/büyük değişimlere intibak konusunda ne gibi güncellemelere ihtiyaç duyulacağı belirlenebilir (COSO, 2017, s. 6). Gözden geçirme ve düzenleme ana bileşeni 3 farklı alt bileşenden oluşmaktadır;

- Önemli/Yapısal değişiklikleri değerlendirme
- Risk ve Performansı gözden geçirme
- KRY ile ilgili gelişim/değişimleri takip etme

Esasında kurumsal risk yönetiminin en temel iki unsurunu yerine getirmediği tespit edilen Enron için, diğer 3 unsur doğal olarak önemini kaybetmektedir.

Zira risk yönetiminin işletmenin kontrol ortamında bir meleke ve kültür haline gelmemesi, peşi sıra devam etmesi gereken tüm adımları anlamsız hale getirmiştir. Enron için risk yönetimine ilişkin hem yönetim kurulunda hem üst yönetimde herhangi bir yönetim algısının olmaması ve bu konuda çalışmalar yapılmaması, riskin tespiti ya da risk yönetiminin performansı gibi tamamlayıcı süreçleri anlamsız hale getirmiştir.

Modelin beşinci ve son unsuru bilgi, iletişim ve raporlamadır (COSO, 2017). Özellikle bilginin oluşumu, ilgililer arasında dolaşımı ve raporlanması konuları günümüz işletme yönetimlerinin en temel gündemleri arasındadır. Zira katma değer sağlayan hamleler ancak bu süreçlerde oluşabilmektedir. İşletmeler ancak raporlamaları aracılığıyla paydaşları ile iletişim kurabilirler.

Kurumlarda/işletmelerde katma değer oluşturma süreçlerinde kullanılacak bilgilerin elde edilmesi, iletilmesi, paylaşılması ve raporlanması için, etkin ve daimi bir KRY yapısı oluşturulmalıdır. Söz konusu bilgiler hem iç hem de dış kaynaklı olabilmektedir. Bununla birlikte elde edilen bilgi, kurum genelinde ilgili tüm birimlere iletilmelidir (COSO, 2017). Bilgi, İletişim ve Raporlama ana bileşeni 3 farklı alt bileşenden oluşmaktadır;

- Bilgi Yönetim Sisteminin güçlendirilmesi
- Riske ilişkin bilginin iletilmesi/paylaşılması
- Risk, risk kültürü ve performans ile ilgili raporlama yapmak

Söz konusu unsur ve gereklilikleri, Enron için uzak sayılabilecek bir farkındalık seviyesindedir. Zira risk yönetiminin tesis edilmediği bir işletme için riskin raporlanması ve bu noktada aksiyonlar alınması ihtimal dışındadır.

5. ENRON VAKASI SONUCUNDA GÖSTERİLEN REAKSİYONLAR

Enron vakası ve hemen sonra yaşanan WorldCom benzeri büyük çaplı vakalar oldukça yıkıcı sonuçlar doğurdıklarından, önemli bazı düzenlemelere yol

açmışlardır. En temel reaksiyon olarak aşağıda ifade edilecek olan yasal dönüşümden söz etmek mümkündür. Bununla birlikte özellikle birçok düşünce kuruluşu ya da komitesi, yayımladıkları tüm çerçeve düzenlemelerde bu yasa ile olan uyumu göz önünde tutmuş ve yayınlarını bu kapsamda revize etmiştir.

5.1. Sarbanes Oxley Yasası

Büyük çaplı iflaslar ve bunların nedeni olan hileler ve mali raporlama zaaflarının kontrol altına alınabilmesi için ABD'de Sarbanes Oxley (SOX) yasası 2004 yılında yayınlanmıştır. Bu yasanın amacı, ABD'de halka açık şirketlerin yatırımcı nezdinde daha güvenilir hale getirilmesidir. Bu kapsamda da işletme yönetim kurullarına, işletme yönetimlerine ve bağımsız denetçilere önemli sorumluluklar yüklenmiştir. Aşağıda söz konusu yasanın içeriği ile ilgili kısa bilgi verilmiştir:

- 101. madde Kamu Gözetimi Kurumunun (PCAOB) kurulması ve işleyişi,
- 104. madde PCAOB tarafından bağımsız denetim kuruluşlarının denetlenmesine dair kurallar,
- 108. madde PCAOB tarafından muhasebe prensiplerinin gözden geçirilip yenilenmesi ve yayımlanması,
- 201. madde bağımsız denetim kuruluşlarının yapamayacağı faaliyetlerin belirlenmesi,
- 203. madde bağımsız denetçinin belirli bir süre sonra bir başka meslektaşıyla yer değiştirmesine (rotasyon) dair kurallar,
- 301. madde işletmelerde bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşan bir "denetim komitesi"nin oluşturulmasına dair kurallar,
- 302. madde halka açık işletmelerin yayınladığı raporların genel müdür ve mali işler müdürü tarafından onaylanması,
- 305. madde işletme yönetiminin yasa dışı kazanç sağlaması durumundaki yaptırımlar,
- 404. madde iç kontrol yapısıyla ilgili işletme yönetiminin sorumlulukları,

- 407. madde denetim komitesi üyelerinden birinin resmi olarak işletmenin mali uzmanı sıfatıyla tanımlanması,
- 408. madde mali dipnotlarla ilgili gerektiğinde yapılabilecek sermaye piyasası kurumu denetimlerinin tanımlanması,
- 409. madde mali tabloların yayınlanması ile ilgili sürelerin belirlenmesi,
- 1105. madde yöneticilerin yapmış olabileceği yasa ihlalleri nedeniyle tabi olacakları yasal kısıtlamaların belirlenmesini düzenlemektedir.

Yasanın içeriğinden de anlaşıldığı üzere temel amaç işletmelerde kurumsal yönetimin geliştirilmesidir. Enron ve benzeri vakaların tetiklediği süreç sonucunda yayımlanan bu yasa ABD'de yatırım ortamını olumlu yönde etkilemiş ve büyük çaplı hile vakalarının tekrarlanmasının önünde önemli bir engel oluşturmuştur.

5.2. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Model'inin Ortaya Çıkması

Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission 2004 yılında yayınladığı (COSO, 2004) ve aynı yıl yayımlanan Sarbanes Oxley (SOX) ile uyumlu Kurumsal Risk Yönetimi - Bütünleşik Çerçeve (COSO ERM)'dir. İşletme yönetimlerinde geleneksel risk yönetimi algısından bütüncül ve geniş katılımlı bir risk kültürüne atıf yapan kurumsal risk yönetimine geçişte Enron vakasının etkisi göz ardı edilemeyecek kadar fazladır. Zira iç kontrol düzenlemelerinin bir tamamlayıcısı olarak ifade edilen kurumsal risk yönetimi, 2004 KRY çerçevesi ile müstakil ve güncel bir konu olarak kabul edilmiş olup, hâlâ etkinliğini ve önemini muhafaza etmektedir. Zira KRY'nin 2017 en güncel sunumu, işletmelerin ve yönetimlerin odağına aldıkları ve uygulama noktasındaki en temel başucu eser olarak görülmektedir.

Enron ve benzeri büyük çaplı hile vakalarının sonucu olarak, halka açık işletmelerin karşıya kaldıkları risklerin yatırımcılarla açık bir şekilde paylaşılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

2004 yılı KRY raporu işletmeler için temelde bir risk kültürünü tesis edebilme, bu noktada ortak bir terminoloji oluşturabilme ve SOX yasasında risk özelinde belirtilen hususları açıklama ve uygulamaya dökme amacı taşımaktadır. İlgili dönem şartlarında bu yayının öneminin çok fazla olduğu kolaylıkla ifade edilebilir, zira riske ilişkin tüm kavramsal çerçeve bu dönemlerde karşılık bulabilmiştir. Risk zekâsı, risk iştahı, risk toleransı gibi birçok kavram, bu yayında tanımlanmış ve bir yönüyle SOX yasasının uygulama rehberi rolünü üstlenmiştir.

5.3. Bağımsız Denetimin Değişen Çevresi

SOX yasasıyla birlikte bağımsız denetçilerin sorumlulukları da artmıştır. Söz konusu yasa, bağımsız denetçilere denetledikleri işletmenin finansal raporlamaya yönelik iç kontrolünün yeterliliğiyle ilgili görüş bildirme sorumluluğu yüklemiştir. Bu yasadan önce bağımsız denetçiler sadece işletmenin finansal tabloları ve dipnotlarının muhasebe prensiplerine uygunluğu ve işletmenin finansal durumunu doğru şekilde yansıtmasına dair görüş bildirmekteydiler. Söz konusu değişim sadece ABD'deki uygulamayla sınırlı olmayıp diğer ülkelerdeki bağımsız denetim uygulamalarını da etkilemiştir.

Bağımsız denetçi sorumluluklarının artmasının yanı sıra önemli bir gelişme de bağımsız denetim şirketlerinin faaliyet alanlarıyla ilgili olmuştur. Enron vakası öncesi bağımsız denetim ve yönetim danışmanlık hizmetleri aynı müşteriye verilebiliyorken, söz konusu vaka sonrası artık bu iki hizmet aynı müşteriye verilmemektedir. ABD'de geçerli olan ve 25 Ağustos 2009'da güncellenmiş olan bağımsız denetçi yönetmeliğinin etik kurallar bölümünde bu konu yasaklanmıştır.

Uygulama ABD ile sınırlı kalmayıp dünya çapında bir standart haline gelmiş olup Türkiye'de de Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğ (Seri X, No: 22) ve Kamu Gözetimi Kurumu'nun yayımladığı Türkiye Denetim Standartları kapsamındaki Etik Kurallar bölümünde düzenlenmiştir. Bu kapsamda, bağımsız denetim hizmeti verilen dönemde iç denetim, risk yönetimi ve her

türlü yönetim danışmanlığı hizmetlerinin sunulması yasaklanmıştır. Enron skandalının bir etkisi de 5 büyük bağımsız denetim firması kavramının Arthur Andersen LLP'nin iflasiyla 4 büyük bağımsız denetim firmasına dönüşmesi olup bu durum günümüzde de değişmemiştir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Muhasebe ve denetim literatürü başta olmak üzere, işletme bilim alanında birçok araştırmanın konusu olan Enron vakası; sebepleri, sonuçları ve yol açtığı yapısal değişimlerle birlikte bütünsel olarak ele alınmaya değer bir konudur. Bu noktadan hareketle teorik gerekçelerle birlikte uygulama ve raporlama düzeylerinde irdelendiğinde, Enron vakasının kurumsal yönetim modelinin işletilmediği, iç kontrol yapısının etkin ve verimli şekilde kurulmadığı, kurumsal risk yönetiminin başlangıç seviyesinde kaldığı, temel işletme yönetim prensiplerinin odak dışında kaldığı, sadece karlılık ve hisse değeri etrafında kurgulanan bir yönetim modeline dayandığı açıkça görülmektedir. Çalışma neticesinde değerlendirildiğinde, vakanın ortaya çıkışı ve beraberinde getirdikleri ile ilgili diğer çalışmalarla ortak sonuçlara erişilmiştir. Bununla birlikte bu çalışmaya özgü olarak tespit edilen ve vakaya ilişkin farklı bir bakış açısı kazandıran bazı sebep ve sonuçlara da ulaşılmıştır

İlk olarak, işletmelerin en temel kamuoyu bilgilendirme aracı olan finansal tabloları ve faaliyet raporları Enron örneğinde yatırımcıları tarafsız ve dürüst şekilde bilgilendirmekten ziyade adeta bir pazarlama broşürü zihniyetiyle kaleme alınmıştır. Şirket yönetiminin bu kasıtlı tutumu, kısa vadede elde edilen oldukça yüksek getiriler nedeniyle yatırımcılar tarafından gerektiği kadar dikkate alınmamıştır. Zira başarı ve zenginleşme odaklı Amerikan kültürü de bu tutumu desteklemiştir.

Çalışma kapsamında Enron özelinde tespit edilen temel aksaklıklardan biri de etkin ve verimli bir risk yönetimi modeli kurulmasının yönetim kurulu ve üst yönetim tarafından kesinlikle dikkate alınmamış olmasıdır. Bu denli faaliyet çeşitliliği olan ve milyarlarca dolarlık gelir seviyesine erişen şirketin faaliyet

raporlarında riske ilişkin oldukça standart ve genel izahların olması bu durumun en temel göstergesidir. Şirketin 2000 yılı faaliyet raporu incelendiğinde bu durum apaçık görülmektedir.

Diğer önemli husus, ABD'nin yıllarca geliştirip oldukça karmaşık ve kendine özgü bir külliyat haline getirdiği kısaca USGAAP olarak bilinen muhasebe prensipleridir. Zira bu sistemin karmaşıklığı ve detaylı olmasına rağmen ülkede 2000'li yıllara kadar kamuoyunu bilgilendirme kapsamında özellikle kurumsal risklerin raporlanması tarafındaki yetersizliği, muhasebe hilelerinin örtülmesi için bulunmaz bir fırsat olmuştur. Çalışmanın bu husustaki vurgusu da vaka ilişkin getirilen farklı gerekçelerden bir diğeridir.

Bir diğer konu yine diğer çalışmalarda belirli seviyelerde ele alınmış olan Enron üst yöneticilerinin siyasi lobi ve destekleri olmuştur. Zira Enron'un ilk etapta yakaladığı sıra dışı büyümenin temel sebebi olan eyaletler arasında doğalgaz satışındaki serbestlik bütünüyle bu siyasi lobinin sonucudur. Yine diğer çalışmalarda çokça ele alınan iç kontrol eksikliği bu çalışma sonucunda da tespit edilmiştir. Bununla birlikte faaliyet raporlarında kısmen ifade edilen ama uygulama noktasında hiçbir emare görülmeyen kurumsal yönetim eksikliği bu çalışmanın en temel sonuçlarından birisi olarak ifade edilebilir. Yönetim kurulu ve yönetim kurulu üyelerinden oluşan komitelerin fiilen etkin olarak görevlerini yapmaları istenmemiştir. Bu sayede üst yönetim planladığı yönde hiçbir engelle karşılaşmadan ilerleyebilmiştir.

Son olarak vakanın sebep olduğu en önemli yapısal değişim, diğer çalışmalarla da örtüştüğü şekilde Sarbanes Oxley yasasının yürürlüğe girmiş olmasıdır. Diğer en temel sonuç ise vakanın hemen akabinde yayımlanan 2004 tarihli Kurumsal Risk Yönetimi - Bütünleşik Çerçeve (COSO ERM) olmuştur. Zira bu çerçeve işletmelerin 2004 yılından beri kurumsal risk yönetimi alanında kullandıkları en temel eser olma özelliğini korumaktadır. 2004 tarihli düzenleme 2017 yılında kapsamlı bir revize ile birlikte yeniden yayımlanmış ve kamuoyunun dikkatine sunulmuştur.

Çalışmanın en özgün sonuçlarından birisi de söz konusu vaka neticesinde değişen bağımsız denetim teori ve uygulamaları olmuştur. Vakanın temel sebep-

lerinden olan muhasebe hilelerine bağımsız denetim şirketince parasal menfaatler gereği göz yumulmuş olması çok önemlidir. Vaka sonrası geliştirilen standartlar gereği bağımsız denetçilerin denetledikleri işletmenin iç kontrol yapısının yeterliliği ve etkinliğine dair görüş beyan etmesi sorumluluğu da yatırımcıya önemli bir güvence sunmaktadır.

Kaynakça

- Aslan, Y. (2018). İç kontrol ve iç denetim mekanizmasının gerekliliği: Enron vakası. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 168-177.
- Bierman Jr, H. (2008). *Accounting/finance lessons of Enron: A case study*. World Scientific.
- COSO. (2004). *Enterprise risk management-Integrated framework executive summary framework*.
- COSO. (2017). *Enterprise risk management integrating with strategy and performance, executive summary*.
- Dobson, J. (2006). *Enron: The collapse of corporate culture*. in Enron and world finance (pp. 193-205). Palgrave Macmillan, London.
- Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2003). The fall of Enron. *Journal Of Economic Perspectives*, 17(2), 3-26.
- Hosseini, S. B., & Mahesh, R. (2016). The lesson from Enron case-moral and managerial responsibilities. *International Journal of Current Research*, 8(8), 37451-37460.
- Kandemir, C., & Kandemir, Ş. (2012). Enron olayını doğru okumak-1: Bir çözümlenme denemesi. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, (37), 103-124.
- Karakaya, G. (2018). COSO kurumsal risk yönetimi-Riskin strateji ve performansla uyumlaştırılmasına ilişkin düzenleme çerçevesinde getirilen güncellemeler. *Denetim*, (18), 15-22.
- Kaya, C. T. (2021). The past, the enron, and the future of audit. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 7(1), 119-137.
- Lemus, E. (2014). *The financial collapse of the Enron Corporation and its impact in the United States capital market*. Global Journal of Management And Business Research.

- Li, Y. (2010). The case analysis of the scandal of Enron. *International Journal Of Business and Management*, 5(10), 37-41.
- Moncarz, E. S., Moncarz, R., Cabello, A., & Moncarz, B. (2006). The rise and collapse of Enron: Financial innovation, errors and lessons. *Contaduría y Administración*, (218), 17-37.
- Moriceau, J. L. (2005). What can we learn from a singular case like Enron?. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(6), 787-796.
- Rashid, M. M. (2020). Case analysis: Enron; Ethics, social responsibility, and ethical accounting as inferior goods?. *Journal of Economics Library*, 7(2), 97-105.
- Tufano, P. (2004). *Enron gas business*. Case 9-294-076. Harvard Business School.

İnternet Kaynakları

- Pender, K. (2002). <https://www.sfgate.com/business/networth/article/Enron-isn-t-alone-in-auditor-fe-e-dance-Ratios-2879269.php>, (Erişim Tarihi, 15.11.2021).
- Mohd Ali, Badruldeen, Reviewing Enron Scandal (September 13, 2020). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3697549> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3697549>, (Erişim Tarihi, 10.11.2021).
- Enron Activity Report 2000 (ENRAR 2000). <https://Picker.Uchicago.Edu/Enron/Enronannualreport2000.Pdf>, (Erişim Tarihi, 10.11.2021).