

İşletmecilik Açısından Yolsuzluk Karşıtı Girişimler*

John D. Sullivan**

Yıllarca kayıtsızlık, sinisizim (ahlakı hor görme) ve inkar ile müsamaha gösterilen yolsuzluklar, şimdilerde uluslararası ciddi bir girişimin hedefi haline gelmektedir. Artan rekabet karşısında şirketlerin kar marjları düşmekte, bu da, uluslararası iş çevrelerini kendilerine parakar kaybına yol açan yolsuzluklar konusunda daha duyarlı hale getirmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde yaygın olan yozlaşmanın maliyetleri artırıcı bir unsur olması dünya çapında işlerin yapılma şeklini de değiştirmiştir. Asya krizinin işletmelere öğrettiği bir ders de şirketlerin yatırım yaptıkları yer ve ülkedeki genel uygulamalar hakkında daha ihtiyatlı davranmalarıdır. Gerçeklerin acı yüzü ile karşı karşıya geldiğimiz günümüzde, iş çevreleri yolsuzluk ve rüşvetten gına getirildiklerini ifade ederek, birçok ülkede kanun yapıcılara artık bir değişimin zamanının geldiği konusunda açık bir şekilde mesaj vermektedirler. İş çevreleri, bugün artık yolsuzluğun inkar edilemez ve karşı konulması gereken bir vaka olduğunu ve özel sektörün bunun ortadan kaldırılmasında önemli bir rol üstlenebileceğini kabul etmektedir. Bununla birlikte bu yolsuzluklardan zarar görenler sadece iş çevreleri ile sınırlı kalmamakta, son derece değerli kaynakların kaybına uğrayan gelişmekte olan ülke vatandaşları, yolsuzluklardan en büyük zararı görmektedirler.

** Başkan Center for International Private Enterprise (Uluslararası Özel Girişimcilik Merkezi), ABD.

Yolsuzluğun olumsuz etkilerini, iş ve gelir kaybı şeklinde en fazla yoksul kesimler görmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde altyapı, eğitim ve diğer alanlara harcanabilecek kaynaklar ve varlıklar, yolsuzluğun bir sonucu olarak birilerinin cebine girmektedir. Dolayısıyla yolsuzluk, bu alanlara yapılabilecek ve refahın artmasına imkan sağlayacak yatırımların ürküp kaçmasına neden olmaktadır.

İşletmelerin kendilerinin de bir yolsuzluk kaynağı olabileceği veya en azından özel kazanımlar için kamu otoritesinin kötü bir biçimde kullanılmasında bir katılımcı rolü oynayabileceği de göz ardı edilmemelidir. Bununla birlikte manzara görüldüğünden daha kompleks ve karmaşıktır. İlk olarak eski bir kuralı hatırlayalım: "Kötü iyiyi kovar". Yolsuzluk işlerine bulaşmayı reddeden firmalar, özellikle yolsuzluğun sistematik bir hal aldığı belirli bazı piyasalardan veya ülkelere kendilerini dışlanmış bulabilirler. Şüphesiz çok uluslu şirketlerin bir ülkeden tamamen çekilmesi gibi bir seçenekleri vardır ve bir çok durumda gerçekleşen tam da budur. Oysa ulusal firmalar özellikle de küçük işletmeler bu konuda daha da savunmasızdırlar. Bununla birlikte onlar da pazarı terk edebilirler, bazı durumlarda firmalarını kapatıp ülkesini terk ederek kendilerine daha fazla kolaylık sağlayan yerlere taşınabilirler. Diğer bazı durumlarda ise bu şirketler kayıt dışı ekonomiye ya da yer altı ekonomisine kayabilirler¹. Yolsuzluk her iki değişim

tarzının tek nedeni olmamakla birlikte önemli bir saiktir.

Dünya, iktidarı zorla geçiren (veya ellerinde tutan) liderlerin gündemin baş köşesine oturması sonucu yolsuzluklar üzerinde yeni bir yoğunlaşmaya şahit olmaktadır. Yolsuzluk ile ilgili suçlamalar ABD dahil olmak üzere tüm dünyada, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki her düzeydeki resmi görevliler için söz konusudur. Birçok gelişmiş ülkenin dahi dikkatle izlediği Asya krizinin ortaya çıkmasındaki en önemli iki unsur iletişim yetersizliği ve pazarın şeffaf olmaması idi. Yolsuzluklar günümüzde Rusya ve Ukrayna'daki yabancı yatırımların yetersizliğinin en önemli sebeplerindendir. Yolsuzluğun her ülkede belli bir düzeyde gerçekleştiği üzerinde hemen herkes hem fikirdir; ancak yolsuzlukların gelişmiş bir ülkenin ekonomisi üzerindeki etkisiyle geçiş sürecindeki veya gelişmekte olan bir ülke ekonomisi üzerindeki etkisi arasında temel farklılıklar mevcuttur. Gelişmiş ülkelerde yolsuzluğa karşı mücadele, adalet ve etkinliğin artırılması mücadelesidir ki, bunlar son derece iyi kurumsallaşmışlardır. Gelişmekte ve geçiş sürecinde olan ülkelerde ise yolsuzluk öylesine yaygınlaşmış olabilir ki, devleti zayıflatabilir, ve demokratik değerlerin ve piyasa ekonomisinin gelişmesini engelleyebilir.

Yolsuzlukla mücadele hiç kuşkusuz ayrı bir önem taşır; zira kontrol edilmediği sürece yolsuzluğun demokrasi ve bir ulusun refah düzeyi üzerinde son derece önemli tahrip edici etkileri söz konusudur. Bunun yanında yolsuzluklara karşı mücadele, geniş çaplı ekonomik reformların yapılmasına ve iş dünyasının hareket serbestisini kazanmasına yardımcı olur. Bu faydalar ise yolsuzluklarla mücadeleye karşı ek programların uygulanabilmesi imkanını ortaya çıkarabilir. Toplum yolsuzluğun, kendilerine iş ve gelir kaybına sebep olduğunu anlamaya başlayınca, yolsuzlukla mücadele tedbirleri konusunda halk desteği artmaya başlar.

Yolsuzluk temel olarak bir kaynak israfıdır. Uluslararası iş çevrelerinin yatırımları önceden tahmin edilebilir bir ekonomik ortamın, ekonomik faaliyetleri destekleyici şeffaf bir yapının ve istikrarlı bir hukuki çerçevenin varlığını gerektirir. Bu şartların olmadığı yerlerde ulus-

lararası yatırımların, ticaretin ve büyümenin gerçekleşmesi engellenecek ve kaynaklar gelişmiş dünyaya yönelecek, gelişmekte olan ülkelere ulaşamayacaktır. İşletmeler yatırım yapacak başka yerler arayacaktır. Yolsuzluk bir şeffaflık ve dürüstlük kaybına yol açacak, bunlarda hükümetin temel meşruiyetinin zedelenmesine ve halkın demokrasiye olan inancının sarsılmasına sebep olacaktır.

Yolsuzluklara karşı mücadele özellikle son on yılda hız kazanmıştır. Gelişmekte olan, gelişmiş ülkelerde ve uluslararası şirketlerde ortaya çıkan ve kamuoyuna son derece iyi yansıtılan yolsuzluk olayları, halkta bu konu üzerine hassasiyetle ve çekinmeden gidilmesi yönünde bir talebin ortaya çıkmasını sağladı. Özellikle söz edilmesi gereken bir gelişme de Dünya Bankası Başkanı James D. Wolfhenson'un bankanın çalışmalarının merkezine yolsuzlukla mücadele programlarını koyması olmuştur. Çok değil daha birkaç yıl öncesine kadar Banka çalışanları yolsuzluk meselesinin siyasi mahiyet taşıması ve Banka'nın siyasal gelişmelere müdahil olmamasına ilişkin spesifik düzenlemeler gereği yolsuzluklarla uğraşma konusunda cesur davranamıyorlardı.

Dünya Bankası son zamanlarda Transparency International (Uluslararası Şeffaflık Örgütü), CIPE ve diğerleri ile yolsuzluğun sebepleri ve çareleri konusunda internet ortamında diyalog başlatarak, işbirliğine girişmiştir². 100'den fazla ülkede 1000 aboneye ulaşan bu tartışma üç aylık başarılı bir çalışmadan sonra 2.1.2000 tarihinde sona ermiştir. Yolsuzluklarla mücadele çabalarına gittikçe artan bir oranda destek verildiğinin diğer bir kanıtı da, Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün uluslararası bir NGO (hükümet dışı örgüt) olarak dünya çapında görünürlük kazanması ve programlarını uygulamada gösterdiği başarıdır.

Yolsuzluk Sıralaması

Günümüzde yolsuzlukların doğasını ve düzeyini ölçmeyi amaçlayan çok sayıda çalışma vardır. Bunlardan belki de en çok bilineni Uluslararası Şeffaflık Örgütü tarafından yapılmış olanıdır. Çok sayıda ülkede düzenli bir şekilde tekrarlanan bu araştırma, işadamlarının, risk analizcilerinin ve halkın fikirlerine

dayanmaktadır. Sonuçlar 1'den 10'a sıralanmakta, 1 yolsuzluğun en az 10 ise en çok olduğu ülkeyi ifade etmektedir³.

Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün Ülkeler Sıralamasından Alıntılar 1999

(Ülkeler en az yolsuzluktan en çok yolsuzluğa göre sıralanmışlardır. 99 ülke sıralamaya dahil edilmiştir)

Ülke Sırası	Ülke
1	Danimarka
2	Finlandiya
3	Yeni Zelanda-İsveç
12	Avustralya
15	Hong Kong-İrlanda
18	ABD
19	Şili
22	Fransa-İspanya
28	Japonya
34	Güney Afrika
39	Çek Cumhuriyeti
40	Peru
50	Güney Kore
54	Filipinler
70	Nikaragua
71	Arjantin
90	Kenya
98	Nijerya
99	Kamerun

Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün bu çalışmasından başka, Dünya Bankası 69 ülkedeki 3600 işletmeyi kapsayan bir araştırmayı finanse etmiştir. Bu araştırmanın ilginç bir yönü, iş adamlarından, yolsuzluklarla, iş yapmalarına engel olan diğer sorunları kıyaslamalarının istenmesidir. Araştırmada firmalardan her bir sorunun kendilerinin iş yapmalarını ne ölçüde etkilediğini en ciddi olanından başlayarak sıralamaları istenmiştir. (Ölçek 1'den 6'ya doğru sıralanmakta olup, 1 "hiç engel değil", 6 "son

derece güçlü bir engel" şeklindedir). Araştırma, Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün bulgularını doğrulayarak, gelişmekte olan ülke firmalarının yolsuzluğu gelişmiş ülke firmalarının gördüğünden daha büyük bir problem olarak gördüklerini bir kez daha ortaya koymuştur. Ek olarak araştırmada önem derecesine göre sıralanması istenen konular arasında vergiler, altyapı yetersizlikleri, terörizm, fiyat kontrolleri, politik istikrarsızlık, farklı şekilde düzenlenmiş yönetmelikler, suç ve hırsızlık ve finansman problemleri bulunmaktaydı. Bir çok gelişmekte olan ve geçiş sürecindeki ülkede yolsuzluk listenin ilk sırasında yer almaktaydı. Yolsuzluk Ortadoğu ve Kuzey Afrika'da altyapı yetersizliklerinin ardından ikinci, Doğu Avrupa'da vergi ve finans problemlerinin ardından üçüncü, Latin Amerika ve Afrika'da ise birinci idi. İlginç olan yolsuzluğun Bağımsız Devletler Topluluğu'nda vergi ve politik istikrarsızlıktan sonra üçüncü, Güney ve Güneydoğu Asya 'da altıncı olarak gösterilmesi idi⁴.

Yolsuzluğun Temel Nedenleri

Yolsuzluk değişik şekillerde ortaya çıkar. Genel olarak yolsuzluk, kamu görevlilerinin, şahsi kazanım amacıyla görevlerini kötüye kullanmaları olarak kabul edilmekle birlikte, insanların nelerin yolsuzluk olduğu, nelerin olmadığı hakkında çok farklı yaklaşımlar içerisinde olduğu bir gerçektir. Örneğin, çoğu insan bir görevliye rüşvet vermenin yolsuzluk olduğunu kabul eder. Bunun yanında akrabalarına iş vermek (akrabalarını kayırma), kendi destekçilerine ihale vermek (ahbap-çavuş ilişkisi), hisse senedi alım ve satımında gizli bilgilerin kullanılması (insider trading) ve diğer bazı uygulamalar dünyanın farklı bölgelerinde farklı şekillerde değerlendirilmektedir. Rusya ve Asya Ekonomik Krizlerinin izleyen süreçte konunun sadece rüşvetle sınırlandırılmasından ziyade yolsuzluk tanımının daha kapsayıcı biçimde yapılması yönünde bir eğilim görülmektedir.

Yolsuzluğu üreten başlıca kaynaklardan birisi hükümetlerin iş yasalarını, vergi düzenlemelerini, gümrükler, ve nakit para düzenlemelerini, sağlık ve güvenlik yasalarını da kapsayan, ancak onlarla sınırlı olmayan uygulamalarıdır. Dünya Bankası uzmanı Daniel Kaufmann reform yapılması ve tedbir alınması gereken

temel konular hakkında aydınlatıcı bir liste ortaya koymuştur.

Daniel Kaufmann'ın Listesi:

- Lisans verme, izinle ilgili konular, ithalat sınırlamaları (kotalar), pasaportlar, gümrükler, sınır geçiş belgeleri ve bankacılık lisansların verilmesi.

- Fiyat kontrollerinin uygulanması.

- Yeni firmaların, yatırımların ve piyasaya girişlerin engellenmesi ve tekel oluşumuna imkan sağlama.

- Kamu ihalelerinin verilmesi.

- Yardımların, kredilerin verilmesi, vergi muafiyetlerinin tanınması, kıyak emeklilik ve vergi kaçırmaya göz yumulması.

- Döviz kurlarında farklı oranların ortaya çıkmasını netice veren uygulamalar, ithal malların ve sermaye akışının maliyetinin artırılması.

- Kamu binalarının, hububat depolarının, telekomünikasyon ve enerji altyapılarının tahsisi.

- Kamu sağlığı ve çevre gibi sosyal olarak yapılması arzulanan düzenlemelerde seçici davranmak.

- Anlaşılması zor veya güç bütçe hesaplarının devam ettirilmesi veya bütçeden şahsi hesaplara para akışına imkan sağlayan uygulamalar⁵.

Yukarıda sözü edilen Dünya Bankası Araştırması yine bu alanla ilgili bir takım bulguları ortaya koymuştur:

- Firmalar herhangi bir hükümet görevlisinin kuralları ihlal etmesi durumunda, başka bir görevli veya üste ulaşabilme imkanlarının son derece kısıtlı olduğunu belirtmişlerdir.

- Buna rağmen gelişmekte olan dünyanın bir çok yerindeki işletmeler, son on yılda, hükümet görevlileri ile olan işlemlerinde bir rahatlamanın görüldüğünü de rapor etmişlerdir. En fazla iyileşmenin Güney ve Güneydoğu Asya'da görüldüğü rapor edilirken, Bağımsız Devletler Topluluğu'nda ise durumun daha da kötüleştiği belirtilmiştir. Diğer bir çok bölgede

orta düzeyde olumlu gelişmeler ortaya çıkmıştır. (s.35)

- Yatırım planlamaları için idari yönetmeliklere uyma maliyetinin yüksek olmasından dolayı, gelişmekte olan ülkelerdeki firmaların % 70'ine yakını, bazı yatırım planlarından vazgeçtiklerini bildirmişlerdir. Bunun sebebi sadece uyum maliyetinin yüksekliği değil, aynı zamanda bu maliyetin belirsizliğidir.

- Gelişmekte olan ülkelerdeki firmalar, özellikle Bağımsız Devletler Topluluğundakiler üst düzey yöneticilerinin, kanun ve yönetmeliklerin yorumu ve bunlarla ilgili değişiklikler konusunda hükümet görevlileriyle görüşmelerinde oldukça fazla zaman harcadıklarını belirtmişlerdir. (s.38).

Bu bulgular bize yolsuzluğun tabiatı hakkında bir model geliştirme imkanı vermektedir. Olayın kökeninde son derece karmaşık ve sık sık değişen kanunlar ve düzenlemeler yatmaktadır. Bunun yanında hükümet yetkililerine bu kanun ve düzenlemeleri yorumlamak için verilen yetki (güç), gerçekleşen ödemeler (rüşvet) için fırsatlar ortaya çıkarmaktadır.

Son derece bariz bir örnek Ukrayna'da görülebilir. Ukrayna Bağımsız Politik Araştırma Merkezi (UCIPR), ülkede kamusal siyasa araştırmaları yapan önde gelen bir kuruluştur. UCIPR 15 günde bir "Corruption Watch" (Yolsuzluk İzleme)" yi yayınlamakta, temel ekonomik konularla ilgili yuvarlak toplantıları düzenlemekte ve siyasa üretkenleri etkileme amacına dönük "Research Update (Güncel Araştırma)" adı altında bir dergi yayınlamaktadır. Bu araştırmalarla UCIPR komünist dönemdeki merkezi planlama sisteminin yetersizliğine, işletme yöneticilerinin hükümet yetkilileriyle kişisel ilişkiler geliştirerek cevap verdiklerini ortaya çıkarmıştır. Hükümetin istikrarlı olmayan politikalarıyla karşılaştırıldığında bu ilişkiler sürekli ve tahmin edilebilir bir şekilde devam etmiştir. Bugün bu problemleri ağırlaştırıcı iş dünyasının çok sayıda düzenlemeye maruz kalması, yüksek vergiler ve hükümet yetkilerinin sıkı denetimleridir ki, bu durumda şirketler yetkililere rüşvet vererek bu denetimleri aşmaktadırlar.

Firmalar yıllık ortalama 78 denetimden geçmekte bazılarında ise bu sayı 100'ü bulmaktadır. Bunun dışında işletmelerin faaliyetleri 32 kanun, 30 başkanlık kararnamesi ve 80 civarında karar tarafından düzenlenmektedir. Otuz iki bakanlık ve departman çeşitli işletme faaliyetleri üzerinde izin verebilme yetkisine sahip bulunmaktadır. Bu aşırı düzenleme, yüksek vergiler ve çok sayıda denetim işletmelerin kayıt dışı alanda iş yapmalarını netice vermektedir. Kayıt dışı ekonominin tahmin edilen büyüklüğü yıllık milli gelirin % 40 ile % 75 arasındadır⁶.

Yolsuzluk hükümet işlerinde, özellikle kamu firmalarının ihalelerinde son derece yaygındır. Son zamanlarda Fransız firması Elf Aquitaine'nin Alman Başbakanı Helmut Kohl ve Fransa Maliye Bakanı Domigue Strauss-Kahn'a ödeme yaptığı iddiaları su yüzüne çıktı. Eski başbakan Kohl kendisinin yasadışı ödemeleri kabul ettiğini itiraf etti ama kaynağın kim olduğu konusunda açıklama yapmayı reddetti. Buna karşın Fransız Maliye Bakanı suçlamaları reddetti⁷. Buna karşın her ikisi aleyhinde soruşturma için yeterli delil bulunmaktadır. Dünya Bankası da finansmanını desteklediği projelerde yolsuzluk olup olmadığını araştırmaktadır. Bu son derece önemli bir girişim olarak daha şimdiden çok sayıda firmanın Dünya Bankasınca desteklenen ihalelerden yasaklanması sonucunu vermiştir⁸. Belki de en ilgi çekici örnek Wall Street Journal'da da yer alan Endonezya'daki enerji ihalesidir. Bu yazıda çoğu Amerikalı şirketin hangi şartlar altında ihaleden çekildiği, hangi firmaların ne gibi şartlarla ihale sürecini devam ettirdiğini de anlatmaktadır. Bu olaylar Asya Ekonomik krizinin patlak vermesinin akabinde dikkatle takip edilmektedirler⁹.

Siyasetin finansmanında yolsuzluk, tespit edilmesi en zor yolsuzluk konularından birisidir. Bağış yapan birisinin bir kampanyaya desteği ile ona çıkar sağlanması arasındaki ilişkinin ispatı, iki taraftan birisinin itirafı olmadan ve deliller ortaya konmadan son derece güçtür. Buna karşın bağışlar vasıtasıyla sistemin kötüye kullanılması oldukça sık karşılaşılan bir durumdur. Çoğu gelişmiş ülkede kimlerin hangi şartlar içerisinde, hangi sınırlamalar kapsa-

mında bağış yapabilecekleri konusunda geniş düzenlemeler yapılmıştır. Bazı durumlarda özel kampanyaların finansmanında kişisel bağışların yanında kamu kesimi fonları da kullanılabilir.

Konunun İrdelenmesi: Yolsuzluk Karşıtı Programlar

Devlet ihalelerinde görev alanlar, politikacılar ve işadamları kısacası hangi gruptan olursa olsun yolsuzluk yapan bireylerin ortaya çıkarılıp, devre dışı bırakılmasıyla yolsuzluğun kökenine ulaşmak mümkün değildir. Yolsuzluk hukuk sisteminin açık olmadığı, hukuk kurallarının kültürel normlar üzerine oturtulmadığı, hukukun ve adalet sisteminin yetkililere hükümetin çeşitli düzeylerinde ihtiyari yetki kullanması imkanı verdiği durumlarda ortaya çıkar.

Ekonominin liberalleşmeye başlamasıyla ortaya çıkan değişim süreci içerisinde de yolsuzluklar kendini gösterebilir. Örneğin özelleştirme, kamunun egemen olduğu bir ekonominin özel girişimciler tarafından yönlendirilen bir ekonomiye dönüştürülmesinde anahtar bir siyaseti ifade etmektedir. Bununla beraber bu geçiş süreci özellikle düşük maaşlar ve ekonomik durgunlukla bir araya geldiği zaman resmi görevlilerin yolsuzluk yapmalarına neden olabilir. Açıkçası sistemi değiştirmeden, sadece bu sistemi yöneten liderleri devre dışı bırakmak yeterli olamaz. Basitçe hükümetlerin liderlerini eğitmek de yeterli değildir.

Yolsuzlukla mücadelede spesifik tedbirlerden bahsetmeden önce, bu mücadelede takip edilmesi gereken temel konulara, kontrol ve denge konularına dikkat çekilmesi son derece önemlidir. Ulusal Demokrasi Vakfı (National Endowment for Democracy) Başkanı Dr. John Bradem son zamanlarda ki bir konuşmasında uzun yıllar bir yasa koyucu olarak tecrübelerine dayanarak bu ilkeye dikkat çekmiştir. Dr. Brademon şunları dile getirmiştir¹⁰.

“Ben yasa yapma faaliyetlerinde, yürütmeden sorumlu olanların hesap vermelerinin sağlanması gerektiğini düşünmekteyim. Amerikan Anayasasının yürütme ve yargı arasında en rasyonel düzenlemeyi yaptığını söylemek istemiyorum, şahsen bir çok eksikliklerin olduğunu düşünmekteyim. Diğer

yandan Amerika'daki güçler ayrımının tersine benşunu gözlemlerim: Parlamenter bir demokraside yürütmenin denetlenmesi konusunda agresif yasal düzenlemeler yapmak ihtimali son derece zayıftır. Çünkü yürütmedekiler aynı zamanda parlamentonun da üyesidirler ve bunlar eleştirilere engel olacaktırlar.

Özellikle önemli olan, ki Avrupa'daki parlamenter arkadaşlarımız bunu yeni yeni öğreniyorlar, parlamenter bir sistemde parlamenterlerin bağımsız bilgi ve analize ulaşmak için yeterli eleman ve kaynaktan yoksun olmalarıdır. Yürütmenin yolsuzluklarının engellenmesinde, yasa koyucunun hukuksal otoriteye, yeterli elemana, bilgiye ve istihbarata etkin ulaşabilme imkanlarının, ayrıca gerektiğinde yürütme organına itiraz edebilmesini sağlayacak politik iradeye de sahip olmasının ciddi öneme sahip olduğuna inanıyorum.”

Bir denetim mekanizması olarak bağımsız kontrol ve dengelelere sahip olma fikri, yolsuzluğa karşı mücadelede değişik planları içermelidir. Biraz sonra görüleceği gibi bu ilke işletme programlarının da temelinde yer almaktadır. Şirket yönetiminin temelinde, yönetim kurulunda bağımsız üyelerin yer alması, denetimin bağımsız denetimler tarafından yapılması ve bu bağımsız yönetimler tarafından gözden geçirilmesi yatmaktadır. Son zamanlarda Uluslararası Para Fonu'nun (IMF) reform düşüncesi de aynı paraleldedir. Önemli bir öneri de, yönetim kurulundan ve IMF yöneticilerinden tamamen bağımsız ama onlara rapor veren üst düzeyde bir değerlendirme bürosunun kurulmasıdır.

Yolsuzluğa Karşı Mücadelede Hükümetlerarası İşbirliği: Oyunun Alanını Belirginleştirmek

Şüphesiz yolsuzluğa karşı mücadelede en önemli girişimlerden birisi OECD'nin “Uluslararası İşletmecilik İşlemlerinde Yabancı Resmi Görevlilere Rüşvet Verilmesine Karşı Mücadele Antlaşması”dır. Antlaşmayı onaylayan hükümetler rüşvet ve benzeri ödemelerin vergi matrahından düşürülmesini önleyerek, rüşvet verilmesini suç haline getirmektedirler¹¹. OECD'nin bu kararından önce bir çok hükümet ihaleleri alabilmek için yabancı hükümet görevlilerine yapılan ödemelerin vergiden düşül-

mesine imkan sağlıyorlardı. Amerika Birleşik Devletleri “Foreign Corrupt Practices Act 1977” (1977 Tarihli Yabancı Yolsuzluk Uygulamaları Kanunu)’nu kabul ederek bu uygulamayı sona erdirmiştir; ama diğer ülkeler ABD'nin bu girişimini takip etmekte başarısız olmuşlardır. Bu ülkeler yasal düzenlemeler yaparak bu antlaşmayı uygulamaya koyduklarında rüşvet arzı önemli ölçüde azalacaktır. OECD'nin bu girişiminin yanında, Amerikan Devletler Örgütü, Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği ve Avrupa Konseyi yolsuzluk problemiyle mücadele için belli anlaşmalar ve hükümetler arası düzenlemelere gitmişlerdir¹².

Bir Araç Olarak İşletme Yönetimi

Son derece değerli olan ve yolsuzluğun arz kısmını azaltan diğer bir mekanizma ise, katı şirket yönetimi standartlarıdır. Bunlar şirketlerin yönetim kurullarının işleyişi, işletmelerdeki davranış tarzlarının oluşturulmasındaki politikalar, işletme stratejisi geliştirilmesi ve genelde işletmeyi yönlendirme ile ilgili süreçlerdir. Elbette ki tek bir işletme yönetim formu olmamakla birlikte, uluslararası düzeyde kabul edilmiş ve işletmelerin iyi bir şekilde faaliyette bulunmalarına temel oluşturacak ilkeler bulunmaktadır. Etkin bir işletme yönetimine katkıda bulunan prensiplerden bazıları şunlardır:

- Bağımsız denetimi kurumsallaştırma,
- “Çıkar Çatışması” kavramının tanımlanması ve bunun yönetim kurulu üyelerini ve üst düzey yöneticileri nasıl etkilediğinin belirlenmesi,
- Güçlü denetim komitesi ve etkili iç denetim süreçleri ile güçlü bağımsız yönetim kurulu oluşturulması,
- Hissedarların özellikle küçük hissedarların haklarını koruma altına alan kanunlar ve düzenlemeler,
- Firma içerisinde mali sorumluluk ve şeffaflık standartlarının belirlenmesi ve kabulü,
- Toplumun bütün kesimleriyle eşitlik bağlamında ilişkilerin sürdürülmesi (çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve komşular).

Bu prensipler tam anlamıyla uygulandığında bir işletme için rüşvet vermek, aile bireylerini kayırmak, yasadışı kampanyaların fi-

nansmanı veya diğer bir takım yolsuzluk yöntemlerine başvurmak son derece güç olacaktır. Yukarıda belirtildiği gibi bu tavsiyeler kontrol ve denetim prensiplerini ve bağımsız incelemeyi içermektedir. OECD de bu konuyla ilgili olarak, OECD'nin Şirket Yönetimi Prensipleri'ni geliştirme konularında öncülük etmektedir¹³.

Sivil Toplum ve Politik İrade

Yolsuzluğun yapılmasını talep eden tarafta sistematik değişimler söz konusu olduğunda, yasal düzenin nasıl işlediği ile, hükümet politikalarının nasıl belirlendiği ve uygulandığı konularında iyileştirilme yapılması bir zorunluluktur. Bu yeniden yapılanma sürecinde, olaydan etkilenen firmaların ve bireylerin, özel sektör temsilcilerinin, kar amacı taşımayan grupların ve bu konuda uzman akademisyenlerini katkılarının sağlanmasına dikkat edilmelidir.

Yolsuzluğa karşı girişimlerin desteklenmesinde politik irade son derece önemlidir. Bu kolay bir süreç değildir. Özellikle hükümetler, OECD ve uluslararası antlaşmalarla yapılması istenen düzenlemeleri (özellikle yasakları) kendi ülke işletmeleri için uygulamakta isteksiz davranacaklardır. Hükümetler bu anlamda uluslararası alanda kendi işletmelerinin rekabette yetersiz kalma riskini de göze alabileceklerdir. Birçok durumda bu ülkelerde yolsuzluğa bulaşmış liderler koltuklarını haleflerine hala yolsuzluk rejiminin devamının idaresi şeklinde devretmektedirler. Özellikle politik iradenin zayıfladığı bu durumlarda sivil toplum kuruluşları ve basın gerçek anlamda reformların yapılmasını sağlamak için güçlü olmak zorundadırlar. Eğitim ve bilgi akışının sürekliliği yolsuzluğa karşı reformların yapılabilmesi için geniş bir halk desteği elde etmenin en önemli unsurlarıdır.

İşletme birlikleri, think tank kuruluşları (kamu politikası araştırma enstitüleri) ve diğer sivil toplum kuruluşları yolsuzluk problemiyle mücadelede son derece önemli aktörlerdir. Bu kurumlar ilk olarak hükümetlerinden, OECD'nin yolsuzlukla mücadele sözleşmesini imzalamalarını ve gerekli düzenlemeleri yürürlüğe koymalarını isteyebilirler. Kendi üyelerini temsil ederek, standartların açıkça anlaşılıp, uygu-

lanmasını, şikayetlerinin ve kanun ihlallerinin araştırılması için çaba gösterebilirler. Bunlar aynı zamanda siyasa üretene, yolsuzluğa karşı uygulama farklılıklarını (çifte standart) iletebilirler, yasa koyuculara daha etkin yasal düzenleme yapabilmeleri konusunda yardımcı olabilirler.

İşletme birlikleri ve think tank kurumlarının "İzleyicilik (Watchdog)" rolü üstlenmeleri hükümetlerin reform konusunda verdikleri sözü yerine getirmelerinin güvencesi olacaktır. Bu tür bir programda ve yasa koyucuları ikaz edici bir uygulamanın söz konusu olduğu bir durumda, işletme birlikleri, siyasa üretene iş dünyasının ihtiyaçlarına cevap verip veremedikleri konusunda kendi üyelerini bilgilendirebilirler.

İşletme birlikleri ve think tank kuruluşları serbest piyasaya yönelik reformları destekleyebilirler, bu reformlar başarılı oldukça ve özelleştirme uygulamaları arttıkça, yolsuzluk yapılabilecek alanlar azalacaktır. Hükümette reform ve bürokrasinin azaltılması, hükümet görevlilerinin rüşvet alma yönünde kullanabilecekleri ihtiyari otoritelerini azaltacaktır. Kamu kuruluşlarının karlılığı bir zorunluluk olmadığı için ahbab-çavuş ilişkisi için uygun bir ortam söz konusudur. Fakat bunlar özelleştirilip, kar yapan firmalar haline gelmeye başlayınca, kendi kurum kültürlerini de değiştirmek zorunda kalacaklardır. Özelleştirilmiş işletmeler rüşvet vererek karlarını kaybetmeye tahammül edemeyecek, böylece yolsuzluğa karşı mücadele de diğer bir gücü oluşturacaklardır.

İşletme birliklerinin, hükümetin şeffaf bir şekilde politika geliştirmesi konusunda destekleyici bir rol üstlenmesi hem yolsuzluğa karşı çabalar için önemli bir katkı hem de yönetiminin demokratikleşmesi yönünde son derece önemli bir hizmet olacaktır. Aynı şeyi think tank kuruluşları için de söyleyebiliriz. Birçok geçiş sürecindeki ve gelişmekte olan ülkede ise bunun tersi, yani, işletmeler için anlaşmaların hükümet yetkilileriyle kapalı kapılar ardında gerçekleşmesi söz konusudur. Gerçekleşen bu anlaşmalar ise yolsuzluk için uygun bir ortam hazırlayacak ve firmaların iyiyi yapmaları için gereken şartları ortadan kaldıracaktır.

Politik iradeye ek olarak ahlak kurallarının yeniden değer kazanmasında ve ahlaki davranışın bir sosyal norm olarak yerleşmesinde sivil toplum kuruluşlarının da önemli bir rolü söz konusudur. Bir çok toplumda, özellikle eski komünist toplumlarda yolsuzluk öyle bir konuma ulaşmıştır ki bu konuda genel davranış standartları içinde ufak yolsuzlukların kabul edilebilir olduğu yönünde bir davranış tarzı gelişmiştir. Bu konuyla ilgili olarak Ukrayna Bağımsız Politika Araştırma Merkezi'nden Inna Pidluska şunları söylemektedir:

“Yolsuzluk, Sovyetler Birliği tarihinde görmezden gelindiğinden, hastaneler, okullar, kolejler, belediye hizmetleri, pasaport hizmetleri vb. gibi konularda daha iyi hizmet alabilmek için bürokratlara verilen hediyeler şeklindeki ufak yolsuzluklar geçmişte ve şu anda adeta doğal bir davranış olarak kabul edilmektedir. Böylelikle yeni yetişen Ukraynalılar sahip olunan otoritenin hizmetleri karşılığında bir takım şahsi çıkarlar elde edilmesi yönündeki ufak yolsuzlukları doğal karşılamaktadırlar. Bu eğilimi değiştirmek için eğitim programının bir parçası olarak kolejlerde ve okullarda dürüstlük-eğitimi yoğun şekilde yapılmalıdır. Daha kısa dönemde problemin çözümü yönünde ise her devlet biriminin ne tür hizmetleri sağladığı, ne gibi işlemlerin yapılması gerektiğinin ilan edilmesi, bireylerin bilgi talep edebilme hakkı konusunda eğitilmesi ve hükümet birimlerinin performansları hakkında oturumlar düzenlenmesi gibi tedbirlerde söz konusudur. Ayrıca vergi mükellefi olmanın faydaları ve vergilerinin idarece nasıl harcandığı konusunda halkın eğitilmesi gerekmektedir.”¹⁴

Gerçekten eğitim programları yolsuzluğa karşı ulusal düzeyde kabul edilen ve önem verilen uygulamalar haline gelmektedir. Uluslararası Şeffaflık Örgütü benzeri çalışmaların diğer bir çok ülkede yapılması için hükümetten bağımsız çalışan organizasyonlarla işbirliği yapmaktadır. Bunların yanında Dünya Bankası, ülkelerin özel amaçları olan bir çok hizmet birimine Ulusal Dürüstlük Programları uygulamaları ve sivil toplum ve medyanın denetleme fonksiyonlarını yerine getirmeleri için yardımda bulunmaktadır.¹⁵

Vaka Çalışmaları

Yukarıda tanımlanan Ulusal Moral Değerleri Programları gibi programların yanında hükümetten bağımsız organizasyonlar tarafından

ve işletme birliklerinin önderliğinde gerçekleştirilen çok sayıda girişim de söz konusudur. İzleyen örnekler farklı ülkelerde uygulanmış ciddi projelerdir. Her bir program yerel şartların dikkate alınmasıyla geliştirilmiştir. Bununla birlikte diğer grup ve organizasyonların bu çalışmalarını alıp, adapte edip, kullanabilme olanağı da söz konusudur.¹⁶

Arnavutluk Ekonomik Araştırma Merkezi (ACER), Arnavutluk: ACER kayıt dışı iktisadi faaliyet gösterilen işlerin kayıtlı ekonomi alanına girmesini nelerin önlediği konusunda bir proje başlatmıştır. Yolsuzluk kayıtlı ekonomide değil, kayıt dışı ekonomide faaliyet göstermenin en büyük nedenidir. Bu proje, engelleri belirlemenin ötesinde kamuoyu desteği ve eğitimle bu engellerin aşılmasını da incelemektedir. ACER, birçok seminer ve yayınlara, kayıt dışı ekonomi konusunu önemli bir gündem maddesi haline getirerek, üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Milli Girişimciler Derneği (ANDE), Ekvator: ANDE, yolsuzluğa elverişli durumların en önemli olanlarını ortadan kaldırmak için bir araştırma ve kamuoyu desteği programı başlatmıştır. ANDE sadece geçmiş yolsuzluklarla ilgili belli grupları suçlamamakta, işlerin yapılma tarzını değiştirmeye ve uygulamaların dürüst (temiz) bir sistem içerisinde yapılmasını sağlayacak reformlar için çaba vermektedir. Yaptıkları araştırmada Ekvator Cumhuriyeti'nin 167 yıl önce kurulmasından bu yana 92.250 adet yasal düzenlemenin yapıldığını ve 1997'de bunlardan 52.774 tanesinin yürürlükte olduğunu göstermiştir. Birbiri ile kısmen aynı, açık olmayan, ve çelişen bu çok sayıdaki yasal düzenleme, hukuki uygulamaların bir kaosa sürüklenmesine ve yasaların uygulanmasında ve yaptırımlarda resmi görevlilere oldukça önemli bir inisiyatif kullanma imkanı vermektedir. Ekvator'da İngiliz Hukuku (Common Law) yerine Kıta Avrupa'sı hukuku egemen olduğundan, mahkemeler yasaları uzlaştıramamakta ve bir yasaya diğeri karşısında öncelik verememektedir. Bu konunun çözülebilmesi için, ANDE yedi üyeli bir yasa komitesi oluşturularak yasaların düzenlenmesi ve uzlaştırmasının sağlanmasının önermiştir. ANDE'nin bu konudaki destek kampanyası bu komitenin Ek-

vator'un yeni Anayasasına alınmasını sağlamıştır.

Demokrasi Çalışmaları Merkezi (CSD), Bulgaristan: CSD, Bulgaristan'da son derece önemli değişikliklerle sonuçlanan çalışmasına dayanarak *Koalisyon 2000*'i oluşturmuştur. Koalisyon, hükümet, enstitüler ve özel şahıslarla işbirliği halinde çalışan önemli sayıda hükümet dışı kurumu içermektedir. *Koalisyon 2000*'in amaçlarından bazıları arasında yolsuzluğa karşı kamuoyunun bilinçlendirilmesi, yolsuzlukları önleyecek tedbirlerin alınması, demokratik kurumların oluşturulmasına katkı ve reform sürecinin izlenmesidir. CSD bunları yapabilmek için son derece geniş çaplı kamuoyu destek programları düzenlemekte ve uzman çalışma grupları oluşturmaktadır. Bu çalışma grupları yolsuzluğu önleyici ilkeler ve uygulamalarla birlikte, dürüst ve şeffaf bir ortamın gerçekleşmesini sağlayacak politikalar geliştirmektedirler.

Ekonomik Kalkınma Merkezi (CED), Slovakya Cumhuriyeti: CED seminer, kamuoyu desteği ve araştırma programları çerçevesinde Slovak Cumhuriyeti'nde gerek özel, gerekse kamu kesiminde yolsuzluğu ortadan kaldırmak için "Temiz Eller" adı altında bir program başlatmıştır. CED yolsuzluğun boyutunu belirlemek amacıyla yerel girişimciler ve işletme yöneticilerine bir anket uygulamıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına dayanılarak, CED yolsuzluğun olumsuz sonuçları hakkında iş dünyasına yönelik eğitim programlarını uygulamaya koymuştur. CED yolsuzluğun etkilerini ayrıntılarıyla anlatan ve neden reformlara ihtiyaç duyulduğu konusunda kısa ve anlaşılması kolay bir dizi makale hazırlatmıştır. Bu makaleler daha sonra CED'in yayınladığı *Slovak Economic Sheet*'de yayınlanmıştır. Yerel gazeteciler bu makalelere adı geçen dergiden kolaylıkla ulaşabilir ve yayımlayabilirler. Meciar hükümetinin düşüşünden sonra gelen yeni hükümet, kamu ihaleleri ve lisansların müzayedesi konusunda yeni birtakım politik tedbirler önermişti. Bunlara ek olarak CED'in vergi oranları, yolsuzluk ve kayıt dışı ekonominin büyümesi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmasından sonra, Slovakya'daki politik liderler kuralların uygulanması ve vergi yöne-

timi konusunda farklı arayışlar içersine girmişlerdir.

Corona Vakfı-Kolombiya Ticaret Odaları Konfederasyonu, Kolombiya: Corona Vakfı, Kolombiya Ticaret Odaları Konfederasyonu ile yakın işbirliği içersinde çalışarak ve kurumsal etik programları geliştirerek, yolsuzluğun arz tarafına önem vermektedir. Bu proje, kamu ve özel kesim arasındaki ilişkilerde, özellikle de hükümetin mal ve hizmet ihalelerinde yolsuzluğu azaltmayı amaçlamaktadır. Programın nihai hedefi, özel sektör firmalarının şeffaflık prensibini uygulamasını özendirmek ve firmaları bunun avantajları hakkında bilgilendirmek, yolsuzluk fırsatlarını ve olaylarını azaltmak suretiyle Kolombiya'da ekonomik ve demokratik istikrara katkıda bulunmaktır. Bu çok yönlü program, özel sektörden ihalelere katılanlar arasındaki tutum ve uygulamaları belirlemeye yönelik bir araştırmayı, ortak etik kurallar ve uygulamaların nasıl olması gerektiği yönünde bir model geliştirmeyi, eğitim geliştirme programları ve seminerleri, pilot uygulamayı ve ilk sonuçların duyurulmasını ve yayımlanmasını da içerecektir.

Girişimcilik Geliştirme Vakfı (EDF), Azerbaycan: Bir başlangıç noktası olarak EDF, özel sektörün karşılaştıkları engelleri belirlemek için bir araştırma yapmış, yolsuzluklar en önde gelen sorun olarak ortaya çıkmıştır. Proje, bu araştırma sonuçlarına dayalı olarak şu dört aktiviteyi içermektedir: özel bültenler yayınlanması, küçük işletmelerle ilgili bilgilendirici paketlerin oluşturulması, yolsuzluk araştırması ve kamuoyu yoklaması.

Yolsuzluk konusu üzerinde yoğunlaşan özel bültenler üniversitelere ve politika üretkenlere dağıtılmaktadır. Yolsuzluk araştırmaları, yirmi dört gazetede yayınlanan yolsuzlukla ilgili makaleleri taramakta, kamuoyu yoklaması ise iş dünyasının ihtiyaçları hakkında bilgi edinilmesini amaçlamaktadır. Yeni iki madde daha bu projeye ilave edilmiştir. Birincisi part-time olarak çalışan çok sayıda Azerbaycan'lı avukat ve işadami mevcut on altı yasayı ayrıntılarıyla inceleyerek, genellikle yolsuzluğa yol açan, hükümet görevlilerine gereksiz olarak tedbir alma yetkisi veren düzenlemeleri ortaya çıkarmaya çalışmaktadırlar.

İkinci olarak gazeteciler için yirmi haftalık, özellikle yolsuzluk konularının vurgulandığı ekonomiyle ilgili eğitim programları düzenlenmektedir.

Özgür ve Sorumlu Medya Merkezi (CMFR), Filipinler/Bölgesel: CMFR Güneydoğu Asya Bölgesinde ekonomi ile ilgili bilgi akışını iyileştirmek görevini üstlenmiştir. Asya ekonomik krizinin patlak vermesinin hemen öncesinde CMFR, bilginin yayılması konusunda yoğunlaşarak, bu konuda bir konferans organize etmiş ve bölge çapında ekonomik gelişmenin devamı için yapılması gereken reformları tartışmıştır. CMFR, sorumlu organizasyonlara transfer edilebilmesi halinde, iş dünyasını ve hükümeti şeffaflığa yöneltebilecek bilgi eksikliği ve bir ölçüde fonksiyonel olmayan medya kaynaklarının varlığını tespit etmiştir. Program, grup tartışmaları, bölgesel konferanslar ve makalelerin yayınlanması gibi aktiviteleri de içermektedir.

Ukrayna İşletme Birlikleri Koordinasyonu Analiz Merkezi: Merkez çok sayıda denetime ve aşağıda anlatılacak ağır vergi sistemine bir kamuoyu desteği programı çerçevesinde karşı çıkmaktadır. Ukrayna'da şirketler sayısı 100'ü bulan bir denetime maruz kalabilmekte, çok sayıda ceza ve vergiyle karşı karşıya kalabilmektedirler. Merkez, küçük işlerin basitleştirilmesi planını savunmuş ve bunda da başarılı olmuştur. Merkezin çalışmasının sonucu olarak, küçük işletmeler için vergi oranı sabit oranlı (standart bir düzeyde) olarak belirlenmiş, yıllık denetim sayısı 100'den 22'ye düşürülmüştür. Bu yenilikçi çözümler Devlet Müteşebbis Geliştirme Merkezi Komitesi'nin yayınladığı bir kararnameyle oluşturulan Denetim Kaydı ile de desteklenmiştir. Her kontrol memuru denetim amacıyla gittiği işletmedeki bu kaydı imzalamakta, ismini, mevkisini, denetim emrini veren amirinin ismini ve konumunu, ilgili denetim kurumunun telefon ve adresini ve denetimin amacını belirtmek zorundadır. Sonuç olarak kayıtlı ekonomideki işletme sayısı önemli ölçüde artmıştır. Bunun muhtemel sebebi ise iş dünyasındaki iyileştirme ile işlem maliyetlerinin düşürülmesidir.

Rio de Janeiro Liberal Enstitüsü, (ILRJ, Brezilya): ILRJ, yeni ekonomik enstitülerin

görüşlerine dayanarak, "Brezilya'da İşlem Maliyetlerinin Düşürülmesi" adı altında bir program başlatmıştır. Proje Brezilya'nın ağır işleyen, etkin olmayan bürokrasinin ve şeffaflığın olmayışının iş dünyası için olması gerekenden daha yüksek maliyetler ortaya çıkardığı ve tüketici haklarını engellediğini ortaya koymuştur. ILRJ'nin on bir önerisinden yedisi kanun veya kararname haline dönüştürülmüş, bir diğeri ise yasa tasarısı haline getirilmiştir. Uygulamaya konulan politikalar arasında teklif verme kurallarının daha iyi duyurulması, bürokratların yorum yetkilerinin azaltılması, karar verenlerin otoritelerinin açıkça tanımlanması, ihaleye girenler arasında rekabetin artırılması, değerlendirme için ayrıntılı kriterlerin belirlenmesi ve tekliflerin askıya alınması isteğinin ancak acil durumlarda yapılabilmesi yer almaktadır. İyi bir entelektüel tartışmanın, kötüleşen bir ekonomi ve medyanın da desteklediği iletişim ve destek programlarının bir sonucu olarak bu kararlar uygulamaya konmuştur.

Öneriler ve Öğrenilen Dersler

En önemli gözlem olarak şu söylenebilir; yolsuzluğu ortadan kaldırmak için yürütülen tüm çabalar içinde en önemli olanı, bir hükümet şekli olarak demokrasinin yerleşmesini sağlamaya ilişkin olandır. Demokrasi yardımı, hükümette şeffaflığı, özgür medyanın güçlendirilmesini, hukuki düzenlemelerin oluşturulmasını, özgür ve adil seçimlerin yapılmasını hedefleyerek yolsuzluğu ortaya çıkaran asıl nedenlerin bertaraf edilmesini sağlayacaktır. Bunun tersi de aynı ölçüde doğrudur, yukarıda sözü edilen yolsuzlukla mücadele programlarının çoğu liberal demokratik sistemin gelişmesine son derece önemli katkılarda bulunmaktadır¹⁷.

Ekonomik reformlar ve piyasa merkezli bir ekonomi, yolsuzluğun azaltılması için yukarıdakilerle aynı öneme sahiptir. Yukarıda da belirtildiği gibi hükümet görevlilerine özellikle alt kademelerdekilere verilen karar vermede yorum yetkisinin aşırılığı yolsuzluğu beslemektedir. Bununla birlikte piyasa merkezli bir ekonomi, hükümetin tamamen ortadan çekildiği bir ekonomi değildir. Bu gelişen piyasalarda doğru işleyen bir ekonomi sistemi oluş-

turmayı engelleyen önemli bir masaldır. Aslında sağlıklı işleyen piyasa merkezli bir ekonomide hükümetin antlaşmaları uygulamakta, hareket alanının belirlenmesinde (anti-tröst tedbirleri ve rekabetin denetlenmesi), mülkiyet haklarının korunması, gerek yerli gerekse yabancı işletmelere eşit muamele edilmesi konularında son derece önemli bir rolü vardır. Hükümetin bu fonksiyonları yerleştirmeye çalışırken, aynı zamanda yolsuzluğa karşı mücadelede karar vericilerin aşırı yorum yetkisini azaltması (özellikle kapalı kapılar ardında) iyi işleyen bir piyasa sistemi kurmada son derece önemlidir.

Daha önce de belirtildiği gibi yerli firmaların % 70i, Dünya Bankası araştırmasında da belirtildiği gibi, açık olmayan ve aşırı düzenlemeler sonucu önceden bir maliyet tahmini yapamadıklarından bazı yatırımlardan vazgeçmek zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Benzer sonuçlar son zamanlarda Wayne Sandholtz ve William Koetzle tarafından yazılan bir makalede de teyit edilmiştir. Bu makalede yazılanlar, çok sayıda gelişmekte olan ülkede demokrasi ve piyasa sisteminin yerleşmesi ile yolsuzlukların azaldığını belirleyerek, bu yönde doğrusal bir ilişkinin varlığı ortaya koymuştur. Yazarlar bunun dışında, uluslararası ekonomiye daha çok entegre olan ülkelerde daha az yolsuzluk gözlemlendiği sonucuna varmışlardır¹⁸

Sivil Kurumlar tarafından yapılanlar dahil olmak üzere her bir ülke tarafından yolsuzlukla ilgili izlenen programlar son derece önemli derslerin alınmasını sağlamıştır. Takip eden son derece uzun liste, yolsuzluğun tüm dünyada ortadan kaldırılabilmesi için son derece önemli başlangıç noktaları ortaya koymaktadır. Bu liste genellikle hükümetle özdeşleştirilen talep edici ve özel sektörle bütünleştirilen arz edici taraflar için ayrı öneriler sunmaktadır.

Talep Tarafı İle İlgili Öneriler

Usulsüz ödemelerin önüne nasıl geçileceği düşünülürken, bu tür ödeme taleplerinin ortaya çıkmasını sağlayan nedenlerin ortadan kaldırılması son derece önemlidir. Yolsuzluk fırsatlarının ortadan kaldırılmasına çalışmak, kuralların uygulanması ve polisiye tedbirlere bir

alternatif olarak düşünülmemelidir. Bundan ziyade yolsuzluk fırsatlarının ortadan kaldırılması ile söz konusu kuralların uygulanmasının terkip edilmesi en uygun neticeyi verecektir.

1- İhale süreçleri ile ilgili *son derece iyi düzenlemelerin* yapılması, bu ise tekliflerin açık olmasını ve ihaleye katılanların yolsuzluğu önleyici bir rol üstlenmesini gerektirmektedir. Her teklif, kamunun denetimine açık olmalıdır. Bu bağlamda, Uluslararası Şeffaflık Örgütü ve Avrupa Yeniden Yapılanma ve Kalkınma Bankası (European Bank for Reconstruction and Development) son derece iyi modeller geliştirmişlerdir. Bu makaleye eklenen Brezilya ihale sistemi reformu da, bize, geçiş sürecinde veya gelişmekte olan ülkelerde de bu tür reform niteliğindeki çalışmaların uygulamaya konabileceğini göstermektedir.

2- Bununla ilişkili diğer bir fikir ise, birden çok kalkınma bankası veya diğer yabancı yardım enstrümanları tarafından finanse edilen büyük çaplı ihalelerin *üçüncü bir parti (grup) tarafından denetlenmesidir*. Bu özellikle yardımı alan hükümetin, üçüncü bir grubu kontrol için belirlemesi ve bu grubun barajların, mal ve hizmet ihalelerinin, ve büyük çaplı diğer işlerle ilgili kontrol ve rapor vermeyi kabul etmesini gerektirmektedir. Üçüncü partinin görevi kural dışı ödemeler yapıp yapılmadığını kontrol etmenin dışında, yapı malzemelelerinin, mal ve hizmetlerin kalitesinin ve diğer antlaşma yükümlülüklerinin kurallara uygun biçimde gerçekleşip gerçekleşmediğini denetlemek olmalıdır. ABD kongresi, bu konuyu 1999 Yabancı Ticari İşlemlerde Adil Rekabet Yasası içinde düzenlemeyi düşünmektedir. (Senatörler McCain, Cochran ve Burns, S 1169).

3- Diğer kayda değer bir fikir ise, kalkınma yardımı ve borçlanmada *bağımsız denetim* kurumunun bir zorunluluk olmasıdır. Bu model, IMF yardımlarının kötü idare edildiği yönündeki suçlamalara maruz kalan Rusya Merkez Bankasına yolsuzluk suçlamalarının yöneltildiği sıralardaki Rusya Merkez Bankası denetimi uygulamasına dayanmaktadır. Bu denetimler ihale ve borç konuları hakkında olabilir. Bu ise güvenilir ihale sistemlerinin yürürlüğe konmasını özendirecektir.

4- *Yasal reform ve kanuni düzenlemelerin basitleştirilmesi* iş yapmanın önündeki engellerin kaldırılmasında en önemli unsurdur. Benim ifadelerimde belirtildiği gibi, temel bir unsur birbiriyle örtüşen ve birbirine benzer kanun ve yönetmeliklerin basitleştirilmesi gerekir. Resmi görevliler aynı konudaki hangi kanun ve yönetmeliklerin uygulanması gerektiği konusunda geniş bir yorum gücüne sahip olduğunda, yolsuzluk yapılmasına imkan sağlayan fırsatlar ortaya çıkmaktadır. Hemen yapılması gereken bir uygulama ise bu çelişkileri ortadan kaldıracak veya uzlaştıracak bağımsız yargılardan oluşan hukuki mütalaa süreci oluşturulmasıdır. Ekvator böyle bir uygulamayı başlatmıştır.

5- Özel sektör birlikleri ve think tank kuruluşları *yasal engellerin ve birbirinin benzeri yönetmeliklerin listesini* belirleyerek, öncelikle değiştirilmesini sağlayabilirler.

6- Gelişen piyasa ve ülkelerin çoğu, kayıt dışı ekonomiyi büyütmektedir. Bunun sebebi en iyi firmaların bile yasal düzenlemelere uymasının çok güç olduğu, birbiri ile çelişen çok sayıda kanun ve düzenlemelerin varlığıdır. Böyle bir durumda küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin bu yasal prosedürleri yerine getirmesi ise hemen hemen imkansızdır. Bu düzenlemeleri basitleştirme çalışmaları ise uygulamacı resmi birimlerin direnmesi, yasaların yeniden yapılmasındaki tecrübesizlik ve benzeri nedenlerle üstesinden gelinmesi çok zor bir sorun olmaktadır. Bu bağlamda bir öneri ABD’de ve gelişmekte olan ülkelerde uygulanan "*küçük işletme muafiyeti*"dir. Bu öneri 10 ila 100 arasında (bu sayı yerel şartlar göz önüne alınarak belirleniyor) çalışana sahip küçük işletmelerin belli düzenlemelerin dışında tutulmasıdır.

7- Vergiler de önemli problemlere yol açmaktadır. Bütün işadamlarının buldukları her ülkedeki vergi yükünden yakındıkları göz ardı edilemez bir gerçektir. Fakat gelişmekte olan ülkelerdeki vergi düzenlemelerine (özellikle çalışma ve yerel yönetimle ilgili alanlarda) uyum sağlayabilmek son derece ağır yükler getirmektedir. Yukarıda belirtildiği gibi *küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için farklı standartlar ve vergi oranı planları*

geliştirilebilir. Bunun yanında sabit oranlı vergi uygulamaları maliyeti azaltırken yolsuzluk fırsatlarını da ortadan kaldırmaya yarayabilir. (Bununla ilgili Ukrayna örneğinden yukarıda bahsedilmiştir.). Vergi yükünün azaltılması ile rüşvet ve benzeri ödemelerin önüne geçilebilir. Bunun yanında vergi uygulamalarındaki etkinliğin artırılması ile birlikte tüm ülkede daha yüksek standartların uygulanabilmesi imkanı ortaya çıkacaktır.

8- *Kamu görevlilerine özel sektörle rekabet edici asgari geçim ücreti* verilmesi de yasadışı ödeme taleplerini azaltacak diğer bir yoldur.

9- Banka hesabı açılmasında *kimlik kartı ile gerçek isimlerin istenmesi* uygulaması. Çin hükümeti son zamanlarda böyle bir uygulamayı başlatmıştır. Amaç ise belirli bir gelir kaynağı olmadan son derece büyük paralar elde eden resmi görevliler ve özel şahısların ortaya çıkarılmasıdır. Böyle bir uygulama yapılırken gerçek isimlerin kötüye kullanılması gibi bir tehlike de söz konusudur. Bunu önlemek için mahremiyeti korumakla ilgili tedbirlerinde eşzamanlı olarak alınmasına dikkat edilmelidir.

Arz Tarafı İle İlgili Öneriler

Rüşvet ve diğer yolsuzlukları teşvik fırsatlarının azaltılması da son derece faydalıdır. Bu tür ödemelerin yapılmasına yol açan asıl sebep ve fırsatların ortadan kaldırılması zaruridir. Şirket yönetimi standartlarının iyileştirilmesi ile, OECD'nin rüşvet karşıtı antlaşması bu bağlamda önem taşımaktadır.

1- Rüşvetin önlenmesi ve rüşveti teşvik edenlerin engellenebilmesi için, *ekonomi gazeteciliği eğitimi* zaruridir. Hile ve yolsuzlukları ortaya çıkaracak araçlarla donanmış bağımsız gazetecilerden oluşan bir basın, özelleştirme programları ve hükümet ihalelerinde yolsuzlukları caydırmada önemli bir rol üstlenebilir.

2- Yolsuzlukların maliyetleri hakkında halkın bilgilendirilmesi ve değişimin gerekliliği konusunda talep oluşturulmasında think tank kuruluşları, işletme örgütleri ve diğer sivil örgütlerin üstlenecekleri önemli roller vardır (Yukarıdaki vakayı inceleyiniz. Diğer örnekleri "www.cipe.org" adresinde bulabilirsiniz).

Bu tür *halk eğitim programları* ulusal normlar ve değerler oluşturulması ile, yolsuzluğun kabul edilemez olduğu ve insanların birer vatandaş ve vergi ödeyen mükellefler olarak ne gibi hizmetleri almaya hakları olduğu konusunda bilgilendirmeyi amaçlamalıdır.

3- Henüz bir çok gelişmiş ülkenin dahi uygulanmasını sağlayacak ilgili yasal düzenlemeleri yerine getirmemelerine karşın, *OECD'nin rüşvet karşıtı antlaşması* yolsuzluğu azaltmak için alınabilecek en esaslı tedbirlerden birisidir. Geniş bir kabul gören bu antlaşma ile birlikte, şu anda yapılması gereken görüşme masasına tekrar dönerek *antlaşma kapsamı dışında kalmış olan uluslararası şirketlerin bağlı şirketleriyle ilgili, bu antlaşma kapsamında düzenlemeler yapılmasıdır*. Ana şirketler bulunduğu ülkede, yabancı bağlı şirketlerinin faaliyetlerinden sorumlu tutulmalıdırlar. Bu ABD Yabancı Yolsuzluk Uygulamaları Kanunu ile de uyum içinde olacak ve rüşvet karşıtı uygulamalar için önemli bir esas teşkil edecektir.

4- Mümkün olan en kısa süre içinde tamamlanmak şartıyla *Uluslararası Kabul Edilmiş Muhasebe Standartları*'na son şeklini vermek için azami gayret gösterilmelidir. Bunların uygulamaya konması sağlandıktan sonra, daha iyi standartlar için de görüşmelere bir an önce başlanmalıdır (Bu konu ile daha fazla kaynağı Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu'nun web sayfasında bulabilirsiniz).

5- OECD'nin *Şirket Yönetimi* açıklaması, uluslararası iyi (dürüst) şirket yönetimi standartlarını ortaya çıkarmak için iyi bir başlangıç noktasıdır. Bu standartlar, şirketlerin bütün işlemlerinin şeffaf ve uluslararası kabul görmüş standartlarla uyum içinde olmasını sağlayacak en önemli araç olacaktır.

6- İkinci tur görüşmelerin gerçekleşmesi sağlanarak şu anki OECD belgelerinde yer alan *genel ilkelerin güçlendirilmesi* için çalışmalar yapılmalıdır. En azından aşağıdaki konularla ilgili daha belirgin standartlar oluşturulmalıdır.

• Her ülkeden pay defterleri (hisse senedi kayıtları) oluşturmaları istenmelidir. Yeni özelleştirilmiş veya kısmen özelleştirilmiş firmaların hisseleri gerektiği şekilde kaydetme-

mesi veya doğrudan yabancı yatırımcılar tarafından alınan hisselerin kaydında ihmal göstermeleri son derece sık karşılaşılan bir durumdur.

• *Bağlı değerlerin satışlarının şeffaflık içinde olması ve rapor edilmesi* için standartlar geliştirilmeli ve bunun uygulanmasını sağlayacak mekanizmalar oluşturulmalıdır. Ayrıca bundan zarar görebilecek yatırımcıların bu zararlarını tazmin edebilmeleri sağlanmalıdır.

• OECD ilkelerinde yer alan hissedarların yönetime katılması ile *çıkarcı çatışmaları ve insider trading* konuları arasında da bir denge kurulmalıdır. Her iki alanda da standartların veya ilkelerin oluşturulması bir zorunluluktur.

• *Uluslararası Kabul Edilmiş Muhasebe Standartları* açıkça önerilmelidir. (Yukarıda bu standartların nasıl geliştirileceğinden bahsedilmişti).

• *İş İşletme içi denetim fonksiyonları* ve tamamen *bağımsız yöneticilerden oluşan denetim komitelerinin* oluşturulması ihtiyacı açıkça ortaya konmalıdır.

7- Hükümetle ilgili gizli bilgilerin korunması gerektiği ilkesi dikkate alınarak, *bilginin serbest akışı sağlanmalı ve bilgiye ulaşmayı kolaylaştıracak yazılı düzenlemeler* yapılmalıdır.

8- Kamu kesimiyle ilgili olarak *tarafların çıkarlarıyla ilgili çatışmalar için açıklık ve şeffaflık ilkelerinin* teşvik edilmesi. Birçok ülkede, resmi görevliler (veya çocukları, eşleri, avukatları) resmi veya özel firmalardan birtakım ek ücretler alması veya özel firmalardan danışmanlık vb. gibi gerekçelerle ücret alabilmeleri söz konudur. Bu tür ilişkiler açıklanmalı ve bu görevlilerin ilgili firmaları etkileyecek kararları verme yetkileri ellerinden alınmalıdır. Ayrıca bu paralelde kamu görevlilerinin, görevlerinden ayrılarak, kendi kurumları veya diğer bakanlıklarla ile iş yapan firmalarda yüksek ücretli pozisyonlara geçmelerini önleyecek tedbirler alınmalıdır.

9- OECD ve diğer uluslararası örgütler *Kamu Hakemliği (Ombudsman)* müessesesinin ve *Bağımsız Denetim Ajansları*'nın oluşturulması

için çaba göstermelidirler. (ABD'deki GAO benzeri gibi)

Sonuç

Günümüz dünyasında yolsuzlukla ilgili ele alınabilecek çok sayıda örnek olmasına rağmen bir dereceye kadar yolsuzluk, hükümette şeffaflığın olmaması, yetersiz veya hiç olmayan şirket yönetiminin neden olduğu son derece büyük bir sistematik örnek olan Asya Ekonomik Krizi önemli bir örnek olarak göze çarpmaktadır. Tayland Bankası Başkanı, M. R. Chatu Mongol Sonakul şunları gözlemlemiştir:

"Asya Ekonomik Krizinin, uzun süreli bir gelenek olan hükümet ve özel sektörün birlikte çalışması sonucu çözülebileceği konusunda hiçbir tereddüdüm yok. Bununla krizin özel sektör ve hükümetin işbirliği yapmaması sonucu ortaya çıktığını kastetmiyorum. Belki de tersi, her iki tarafın da haddinden fazla birlikte iyi çalışması ve birbiriyle yasal olmayan işbirlikleridir. Asya Ekonomik Krizi bize şeffaf denetimin, sorumlu şirket yönetim kurullarının, hissedar haklarının olmadığı güçlü ekonomilerin yatırımcıların güvenini yitirmesiyle ne kadar kısa zamanda çökebileceğini göstermiştir."¹⁹

Asya'da görüldüğü gibi sistematik yolsuzluğun maliyeti son derece büyük olabilir. Bununla birlikte dünya üzerinde çok sayıda ülke yolsuzluk sonucu yaratılmayan istihdam (kaybedilen işler), kayıt dışı ekonominin varlığı (veya kayıtlı ekonominin oluşturulamaması) ve en önemlisi demokrasinin zaafa uğraması gibi çok daha büyük maliyetler ödemektedirler. Bununla birlikte deliller şunu göstermektedir. Yolsuzluk konusu ciddiye alınmaktadır ve "tabu" olarak kabul edilen bu konu artık tartışmaya açılmıştır.

En önemlisi işletme birlikleri, think tank kuruluşları, kar amacı taşımayan Uluslararası Şeffaflık Örgütü gibi uluslararası kurumların, OECD ülkeleri hükümetleri ve gelişmekte bazı ülke hükümetlerinin de içlerinde bulunduğu dünya çapında büyüyen bir hareketin varlığıdır. Bu gruplar bu konuda kullanılacak araçlara sahiptirler ve reformların yapılmasını sağlayacak politik iradenin oluşmasına çalışmaktadırlar.

Brezilya'nın Model İhale Kanunu-1993 Kanundaki Yenilikler

Bakınız. "Brasil: Targeting Corruption in Public Bidding" by Arthur Maranha, Luiz Pedone ve David Fleisher, Economic Reform Today, Center for International Private Enterprise, No 2, 1998. Cipe'nin web sayfasından ulaşılabilir.

1. Bütün teklif ve sözleşme süreçleri kamuya açıktır. Temel uygulamalarla-davet, ihalenin verilmesi, sözleşme imzalanması, ilan edilmesi- ilgili her türlü bilgi yayınlanmalı ve edinilmesi kolay olmalıdır. İlgili olan herhangi bir grup gerek hukuki gerekse yönetim yoluyla hükümet uygulamaları için açıklama isteyebilmelidir.

2. Teklif verilen konunun nitelikleri önceden ayrıntılı bir şekilde belirlenmelidir. Böylece, ihalenin özellikleri ve nitelikleri katılımcıların sorumluluğuna bırakılmayıp, katılımcıların tekliflerinin değerlendirme kriteri olarak kullanılmasına imkan verilmemelidir.

3. Katılımcı firmalardan finansal garanti, sermaye, finansal piyasalara, alet ve teknik personel ulaşma şartları istenmelidir. Kanun, ihale konusu ile ilgili tecrübe istememektedir. İstenilen sermaye oranı sözleşmenin % 10'unu gerçekleştirecek kadar olmalıdır. Toplam maliyetin olmaması, katılımcıların teklif vermelerini engellememelidir.

4. İhale en düşük fiyatı veren şirkete verilecektir. Bu uygulama resmi görevlilerin yorum yetkilerini azaltacaktır.

5. Şirket, sözleşme şartlarını yerine getirebileceğini önceden göstermelidir. Herhangi bir tereddüt konusunda sözleşmenin uygulanmasına izin verilmeyecektir. Sözleşmenin yerine getirilmesinde gecikme halinde parasal cezalar söz konusu olmalı ve şirketin diğer ihalelere girmesi yasaklanmalıdır.

6. Sözleşmeye ilaveler sınırlandırılmalıdır.

7. Teklifin geri alınması sınırlandırılmalı, bununla ilgili düzenlemeler önceden belirlenmiş olmalı, eğer böyle bir karar var ise bu ayrıntıları ile savunulabilir olmalıdır.

8. İş yapanın ödemeleri tarihe bağlanmalıdır. Bunun gerekçesi, ödemelerin işi yapanın kamudaki etkisinden arındırılmasıdır. Ayrıca

bu ihale için yapılan ön ödemeleri engelleyecektir.

9. Kanunları ihlal eden resmi görevliler için verilecek ceza ve yaptırımlar belirlenmelidir.

10. Her türlü teklif ve sözleşme uygulamaları süreçleri usulüne uygun olarak kaydedilmeli ve iç ve dış denetime açık olmalıdır.

Notlar

1. Bir örnek vermek gerekirse Slovakya Ekonomik Gelişme Merkezi kayıt dışı ekonominin gayri safi milli hasılanın %20 ila 40 arasındaki bir kısmı kadar olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, bir araştırmada vergi kaçırma ve kayıt dışı ekonominin ana sebepleri sorulduğunda, yolsuzluk sekiz sebep arasında vergi yükü ve karmaşık vergi sisteminin ardından ikinci sebep olarak belirtilmiştir. Emilia Sicakova, *Transparency and Hidden Economy-Mutually Contradicting Phenomena*, Bratislava: Center for Economic Development, 1999 (CIPE'nin web sayfasından ulaşılabilir).
2. Bunlar Dünya Bankasının şu adresinde arşivlenmektedir. <http://ww2.worldbank.org/hn/anticorrupt/0152.html>
3. Transparency International'ın www.gwdg.de'deki listesinden alınmıştır.
4. Aymo Brunett, Gregory Kisunko ve Beatrice Weder, "Institutional Obstacles for Doing Business," *Dünya Bankasının 1997 Gelişme Raporu*. Raporu, bankanın web sitesinden ulaşılabilir.
5. Daniel Kaufman "Anticorruption Strategies: Starting Afresh? Unconventional Lessons from Comparative Analysis," in Rick Stapenhurst and Sahr J. Kpundeh (ed.), *Curbing Corruption*, The World Bank, 1999, s.94.
6. Inna Pidluska, "Corruption versus Clean Business in Ukraine," in *Economic Reform Today*, No.2, 1998. www.cipe.org'dan ulaşılabilir.
7. Charles Truheart, "French Corruption Probe Widens," *Washington Post*, 29 Haziran 2000, s.A16
8. Paul Blustein, "Big Firms Accused of Bribery in African Dam Project," *Washington Post*, 13 Ağustos 1999, s.E01.
9. Peter Waldman ve Jay Solomon, Power Deals With Cuts for First Family In Indonesia Are Coming Under Attack, *The Wall Street Journal*, Aralık 23, 1998.
10. John Brademas. Konuşma, "Washington Conference on Corruption," Şubat.22-23. 1999. OECD Kalkınma Merkezinin yardımı ile düzenlenmiştir. Konuşma yolsuzlukla mücadele (combating corruption) başlığı altında bulunabilir.

11. Antlaşmanın tamamı ve açıklayıcı belgeler www.oecd.org web adresinden elde edilebilir.

12. OECD'nin ilkeleri ve diğer antlaşmalarla ilgili geniş bilgi için bakınız. Nancy Zucker Boswell, "New Tools to Fight Corruption," in *Business View on Combating Corruption, Economic Reform Today*'in özel sayısı. No.2, 1998.Center for International Private Enterprise-sayı www.cipe.org adresinde bulunabilir.

13. Şirket yönetimi ile ilgili daha fazla bilgi için bakınız. John D. Sullivan, "Corporate Governance: Transparency between government and business," Tebliğ. The Mediterranean Development Forum 3, The World Bank Meeting, Cairo, Egypt, Mart 7, 2000'de sunulmuştur. Tebliğ CIPE'in web sayfasından bulunabilir.

14. Yazara mektup. Ayrıca kendisinin makalesi."Corruption Versus Clean Business in Ukraine," *Economic Reform Today* içinde, özel sayı "Business Views on Combating Corruption," S. 2, 1998.

15. Bakınız Peter Langseth, "How to Fight Corruption on the Ground," in *Economic Reform Today*, Sayı 2, 1998. Langseth Dünya Bankasının Mauritius'daki çalışmaları hakkında bilgi vermektedir.

16. Bu örnekler ABD Ulusal Demokrasi Vakfı'nın mali katkılarıyla CIPE'nin desteklediği projeler arasından seçilmiştir. Daha fazla örnek için CIPE'nin web sayfasına müracaat edilebilir.

17. Burada Fareed Zakaria tarafından yapılan ayrıma dikkati çekmek istiyorum. "The Rise of Illiberal Democracy," *Foreign Affairs*, Kasım-Aralık, 1977. Zakaria bu makalesinde seçim demokrasisi ile liberal demokrasi arasında bir ayırım yapmaktadır. Seçim demokrasisinde normal seçimler yapılır ama liberal hükümet sürecinin işlememesinden dolayı demokratik yönetim eksiktir.

18. Wayne Sandholtz ve William Koetzle, "Accounting for Corruption: Economic Structure, Democracy, and Trade," *International Studies Quarterly*, Cilt.44, ss. 31-50, 2000.

19. M. R. Chatu Sonakul (Tayland Merkez Bankası Başkanı), "Corporate Governance and Globalization," Tayland, Bangkok'daki Asya Ekonomik Krizi ve Şirket Yönetiminde Reform Konferansında sunulmuştur. 12-14 Eylül 1999. Federation of Thai Industries, Thai Chamber of Commerce, Institute of Management Education of Thailand, Center for Private Enterprise.

* Bu metin, John Sullivan tarafından, 8 Nisan 2000 Tarihli, "İki Yönlü Gelişme: Finansal Kârla Sosyal İlerlemenin Bütünleştirilmesi" Geleneksel Altıncı Harvard Uluslararası Kalkınma Konferansı'nda sunulmuştur.

Çeviren: Mustafa Macit