

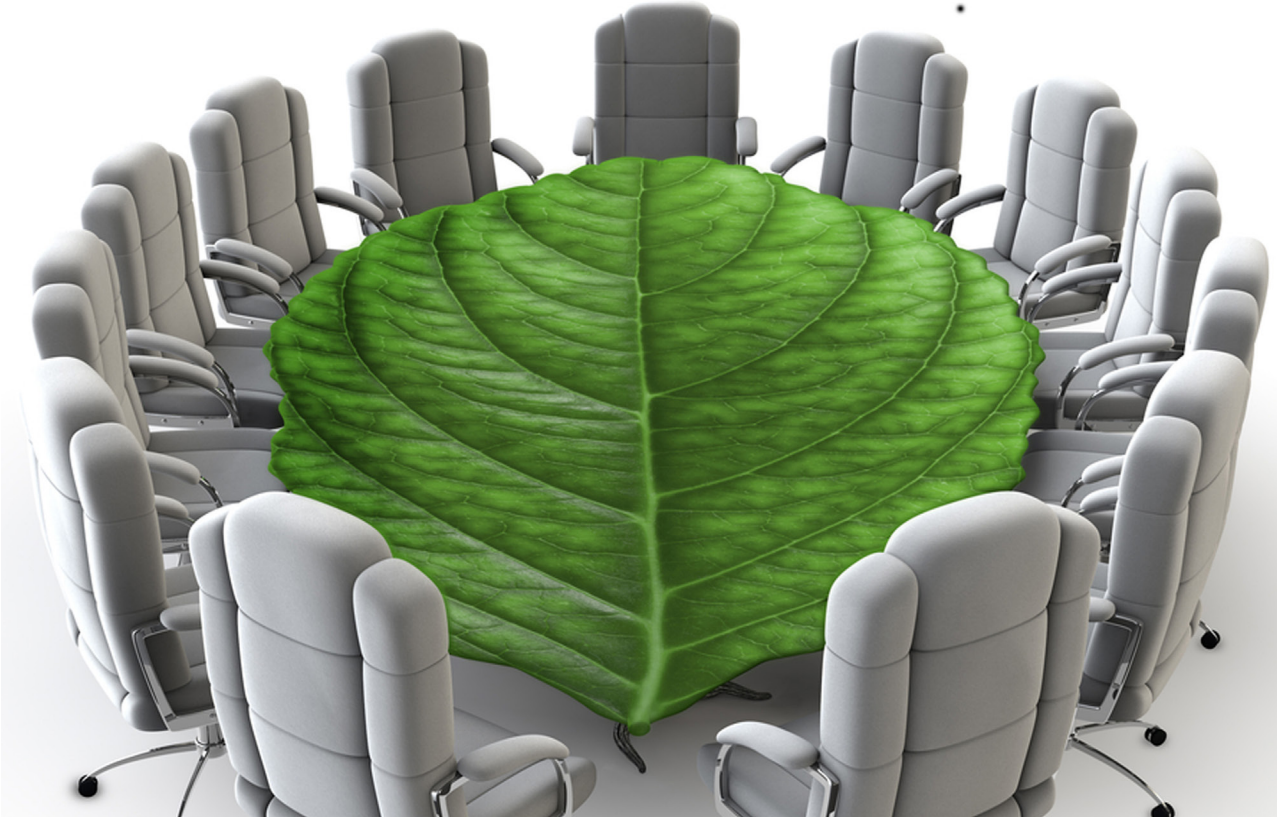


Dr. Yılmaz Argüden

ARGE Danışmanlık ve Rothschild Türkiye
Yönetim Kurulu Başkanı

Sürdürülebilir bir gelecek için yönetim kurullarının sorumlulukları

Sürdürülebilirliğin farkındalık ve sorumluluğu şirketin bütün katmanları tarafından benimsenmeli ve uygulanmalıdır. Şirket içinde ve dışında güven ilişkilerinin oluşturulmasının temelini oluşturan şirket kültürü, yönetim kurulu tarafından belirlenmekte ve uygulamaya konmaktadır. Bu sebeple yönetim kurullarının etkinlikleri büyük önem taşır.



2015 yılı sürdürülebilir bir gelecek için çok önemli kilometre taşlarının yılı oldu: 25 Eylül'de dünya liderleri BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri konusunda uzlaşma sağladı. Kasım ayında dünyanın en büyük 20 ekonomisinin oluşturduğu G20, Türkiye'nin liderliğinde kapsayıcı büyümeyi odak noktasına alarak sürdürülebilirlik konusunda yayılımı sağlayabilmek üzere, Dünya KOBİ Forumu'nun kurulması konusunda mutabakat sağladı. Aralık ayında ise Paris'te 195 ülke küresel ısınmayı 2°C altında tutma, hatta 1.5°C'nin altını hedefleme yönünde taahhütte bulundu.

Tüm bu gelişmelerin odağında ise şirketler bulunuyor. Bu nedenle önümüzdeki dönemde, kurumları daha kapsayıcı ve sürdürülebilir kılmak için yönetim kurullarına da önemli sorumluluklar düşüyor. Kaynakların etkin kullanım ihtiyacı, küreselleşen dünya ve bilgiye erişim gibi pek çok denge zamanla değişiyor. Şirketlerin bu değişimlerle beraber sürdürülebilirlik alanında üstlendikleri sorumluluklar, uzun dönemde varlıklarını ve rekabet gücünü belirliyor. 2014 yılında yapılan bir araştırmaya göre, pek çok organizasyon bu kavramın

önemini idrak etmiş olsa da, sürdürülebilirlik programlarının uygulanması konusunda alınması gereken çok yol var. Güven, iyi yönetişimin ve sürdürülebilir kalkınmanın temelidir. Kurumlar başarı için sadece kendi kaynaklarını değil, aynı zamanda başkalarının da kaynaklarını kullanmak zorunda kalıyorlar. Başkalarının kaynaklarına ulaşabilmek için ise onlarla güven veren ilişkiler kurabilmeleri gerek. Bu nedenle, güvenilir olmak başarı ve gelişme için hayati önem taşıyor. Bu paydaşlar yalnızca hissedarları, çalışanları, sendikaları ve müşterileri değil, aynı zamanda toplumun parçası olan bütün bireyleri ve kuruluşları da kapsamaktadır. Bu nedenle, kurumların iyi yönetişimi benimseyerek tüm ilişkilerinde güvenilir olmaları başarı ve gelişme için hayati önem taşıyor.

İYİ YÖNETİŞİM İLKELERİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Tüm paydaşlara güven sağlayabilen kurumlar, tüm değer zincirinde daha çok kaynağı harekete geçirip misyon ve vizyonları doğrultusunda yönlendirerek, başarıya daha kolay ulaşabiliyor ve



İyi yönetim tutarlılık (consistency), sorumluluk (responsibility), hesap verebilirlik (accountability), adillik (fairness), şeffaflık (transparency) ve etkililik (effectiveness) ilkelerinin katılımcı bir anlayışla tüm organizasyonda yayılımının (deployed) sağlanmasıdır.



Sürdürülebilirlik hedefleri yönetim kurullarının sorumluluklarını yansıtabilecek şekilde, maddi ve maddi olmayan unsurların şirket ve hissedarlarına olabilecek etkileri de göz önünde bulundurularak; kurum bünyesi içindeki ve dışındaki bütün paydaşları da kapsayıcı şekilde hazırlanmalıdır.

sürdürülebilirliği sağlıyorlar. Bu nedenle, iyi yönetim sürdürülebilir başarının temelidir. İyi yönetim tutarlılık (consistency), sorumluluk (responsibility), hesap verebilirlik (accountability), adillik (fairness), şeffaflık (transparency) ve etkililik (effectiveness) ilkelerinin katılımcı bir anlayışla tüm organizasyonda yayılımının (deployed) sağlanmasıdır.

Bir kurumun başarılı olabilmesi için kaynaklarını hedeflenen sonuçlar doğrultusunda etkili bir şekilde kullanması gerekir. Her kurum yaklaşımlarıyla sadece kendi kaynaklarını değil, aynı zamanda tüm değer zincirinde kaynakların nasıl kullanıldığını da etkiler. Bu nedenle, benimsediği politikalarda tutarlılık ilkesine uyması, değer zincirinin tümünde beklentilerin doğru oluşmasına ve zincirin bir bütün

olarak daha güçlü olmasına yardımcı olur. Her kurum sadece finansal kaynaklar açısından değil, değer yaratabilmek için kullandığı tüm kaynaklar açısından başkalarının güvenini kazanmak durumundadır. Güven ise ancak şeffaflıkla sağlanabilir. Başkalarının kaynaklarını kullanan her kişi ve kurum, bu kaynakların kullanımında ve getirisinin paylaşımında adil olmayı ve hesap verebilir olmayı ilke edindiğinde, daha geniş kaynaklara ulaşabilir ve gelişmesini sürdürebilir. Bu nedenle, adil olmak ve hesap verebilirlik de gelişmenin temel unsurlarındandır. Değer yaratabilmek için dengeli bir şekilde risk üstlenilmesi ve güç kararların alınması gerekir. Böylesi kararların alınmasında en üst düzeyde inisiyatif alınması ve sorumluluk üstlenilmesi gerekir. Kurumların başarı grafiklerinin yükselebilmesi için sürekli gelişmeleri gerekir. Gelişme ise sadece kurumun tepesinde değil, her seviyesinde yenilikçiliğin hayata geçirilmesiyle sürdürülebilir bir nitelik kazanabilir. Katılımcı yönetim anlayışı kurumda odaklanmayı ve sürekli gelişmeyi olanaklı kılar. Bu

nedenle sürdürülebilirlik için iyi yönetim ilkelerinin yerleşmesi ve iyi yönetim kültürünün yayılacağı bir ortamın oluşturulması büyük önem taşır. Sürdürülebilirlik kavramı, kurumlar için önceleri sosyal sorumluluk programları ve kurumsal itibarla ilişkilendirilen bir konuyken, artık risk yönetimi ve daha da ötesi sürdürülebilirlik kavramının değer yaratımı için vazgeçilmez olduğu pek çok yönetim kurulu ve CEO tarafından kabul ediliyor. Sürdürülebilir ve kapsayıcı bir küresel ekonomi ancak uzun vadeli kârlılıkla etik davranış biçimini, sosyal adaleti ve çevresel özeni bir arada barındıran, tüm paydaşların ve gelecek nesillerin çıkarlarını gözetten bir anlayışın kurumların yönetiminde hâkim olmasıyla gerçekleşebilir.

YÖNETİM KURULLARININ SORUMLULUKLARI

Yönetim kurulları verdikleri kararlarla kısa dönemli kazanımları olduğu kadar, bu kararların etkileyeceği tüm unsurları ve paydaşları uzun vadeli etkileriyle de göz önüne almalıdırlar. Şirketler kaynakları, etkinlikleri, yenilikçi kapasiteleri ve yetişmiş çalışanlarıyla kapsayıcı ve sürdürülebilir bir küresel ekonomi yönündeki bir değişimin öncüsü olma potansiyelini taşımaktadırlar. Bu da yönetim kurullarına gelecek nesiller adına çok önemli bir görev yüklemektedir. UN Global Compact tarafından 2010 yılında gerçekleştirilen bir araştırmaya göre, incelenen bin 300 kurumdan sadece yüzde 39'unda kurumsal sürdürülebilirlik konularından söz edilmektedir. Bir yönetim kurulunun sürdürülebilirlik ile ilgili sorumluluklarını yerine getirebilmesi için: (i) sürdürülebilirlik hedeflerinin oluşturulması, (ii) yönetim kurulu üyelerinin sürdürülebilirlik anlayışını özümsemiş olmaları ve (iii) sürdürülebilirlik faaliyetlerinin organi-

zasyonun her kademesinde uygulanabilmesi için gerekli kültür ve sistemlerin oluşturulması gerekmektedir.

VİZYON VE HEDEFLERİN OLUŞTURULMASI

Sürdürülebilirlik hedefleri yönetim kurullarının sorumluluklarını yansıtacak şekilde, maddi ve maddi olmayan unsurların şirket ve hissedarlarına olabilecek etkileri de göz önünde bulundurularak; kurum bünyesi içindeki ve dışındaki bütün paydaşları da kapsayıcı şekilde hazırlanmalıdır. Yönetim kurulları şirketlerinin sürdürülebilirlikle ilgili sorumluluklarını, öncelik alanlarının şirketin stratejisi ve risk yönetim sistemi ile entegre edecek şekilde yazılı olarak bir 'Sürdürülebilirlik Yönetmeliği' ile belirlenmesini sağlamalıdır.

Bu yönetmelik, BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ni de dikkate alan ve asgaride (i) iş ve ürün güvenliği, (ii) sağlık, (iii) çevresel ve sosyal etki, (iv) insan hakları, (v) çalışan hakları, (vi) yolsuzlukla mücadele ve (vii) iş etiği konularını içermelidir. Kurumlar yalnız kendi sürdürülebilirlik sorumluluklarına odaklanmakla kalmayıp, değer zincirindeki iş ortaklarına ve portföylerindeki ürünlere ait bütün süreçlerdeki etkileri de en aza indirmeyi hedeflemelidirler. Sürdürülebilirlik hedeflerinin belirlenmesindeki risklerin değerlendirilmesinde maddi faktörler kadar, entelektüel sermaye, insan kaynakları, marka, itibar ve diğer kurumlarla ilişkiler gibi maddi olmayan faktörlerin de önemi büyüktür. Bu sebeple yapılan değerlendirmelerde, yönetim kurulunun sürdürülebilirlik risklerini stratejik, operasyonel, uyum ve raporlama olarak dört farklı açıdan ele alması faydalı olur.

Yönetim kurulu üyeleri organizasyonun çevreye, çalışanlara ve topluma etkilerini iyi kavramış olmalıdırlar. Ayrıca üyelerin sadece rehberlik ve denetim konularında deneyimli olmaları yeterli olmayıp, aynı zamanda paydaşların endişelerini anlamada ve karar verme süreçlerini değerlendirmede etkin olmaları gerekmektedir.





Sürdürülebilirlik risk analizinde bir şirket:

- (i) Hangi sürdürülebilirlik konularının şirket açısından değerlendirilmesi gerektiğini;
 - (ii) Hangi prosedür ve araçların değerlendirilmede kullanılabileceğini;
 - (iii) Kısa ve uzun vadeli ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerin neler olduğunu;
 - (iv) Bu hedefler doğrultusunda hangi ana noktalarda beraber çalışılması gerektiğini;
 - (v) Olası engellerin neler olduğu ve ne gibi önlemlerin verilmesi gerektiğinin belirlenmesi;
 - (vi) Zararlı etkilerin yumuşatılması için neler yapılması gerektiği;
 - (vii) Değişkenlik, belirsizlik, karışıklık ve anlaşmazlık gibi konuların nasıl ele alınacağı ve
 - (viii) Olası riskleri azaltmanın ekonomik, sosyal ve çevresel yönlerden neler olduğu şeklinde sorular sorarak değerlendirme yapılabilir.
- Bunların yanı sıra, paydaşlar da röportaj, çalıştay, odak grup toplantıları, genel katılımlı toplantılar, anket ve paneller yoluyla sürece dâhil edilerek, risk ve fırsatlar beraber değerlendirilebilir.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ANLAYIŞINI ÖZÜMSEYEN YÖNETİM KURULLARI

Yönetim kurulu üyeleri organizasyonun çevreye, çalışanlara ve topluma etkilerini iyi kavramış olmalıdırlar. Ayrıca üyelerin sadece rehberlik ve denetim konularında deneyimli olmaları yeterli olmayıp, aynı zamanda paydaşların endişelerini anlamada ve karar verme süreçlerini değerlendirmede etkin olmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra yönetim kurullarının çeşitliliği ve çok sesli olması da göz önünde bulundurulması gereken bir diğer husustur. Cinsiyet, yaş, etnik, kültürel ve deneysel çeşitliliğin fazla olması bir şirketin yenilikçi duruşunu ve itibarını arttıracaktır gibi aynı zamanda da konuların değişik bakış açıları ile değerlendirilebilmesini mümkün kılacaktır. Yönetim kurullarında sürdürülebilirliğin risk ve etkilerinin değerlendirilmesi ve bu konuların şirketin organizasyon yapısına ve rekabetçi pozisyonuna etkilerinin anlaşılması önemlidir. Ayrıca risk ve fırsatların denetlenmesi ve yönetimin faaliyet planlarının incelenmesi, yasal yükümlüklerinin, ürün geliştirme ve itibar yönetiminin denetimi de yönetim kurullarının sorumlulukları altında olmalıdır. Birçok yönetim kurulu bünyesinde bu değerlendirme-lerin yapılacağı sürdürülebilirlik komitesi kurulmuştur. Bu komiteler, risk ve alınabilecek önlemleri inceleyip, yönetim kurulunun göz önünde bulundurması gereken konuları belirlemekte; sürece dâhil edilecek paydaşların belirlenmesinde rol almakta ve sürdürülebilirlik sistemle-

rinin verimliliğini gözlemlemektedirler. Yönetim kurullarının karar mekanizmalarının iyileştirilmesinde etkili bir bilgi akışının sağlanabilmesi en önemli husustur. Bu amaçla, iletilen bilgi, kararın etkili olacağı ortamı genel çerçevesiyle göz önünde bulundurmali, kurul üyelerine zamanında bildirilerek hem bilgilendirme için, hem de karar verilebilmesi adına yeterli zaman verebilmeli, kapsamı geniş tutularak sürdürülebilirliği sosyal, çevresel ve yönetişim yönleriyle ele almalıdır. Ayrıca, sürdürülebilirlik temel performans göstergeleri belirlenerek sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesi adına gösterilen ilerlemeler gözlemlenmelidir.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMININ ŞİRKET KÜLTÜR VE SİSTEMLERİNE YANSITILMASI

Sürdürülebilirliğin farkındalık ve sorumluluğu şirketin bütün katmanları tarafından benimsenmeli ve uygulanmalıdır. Şirket içinde ve dışında güven ilişkilerinin oluşturulmasının temelini oluşturan şirket kültürü, yönetim kurulu tarafından belirlenmekte ve uygulamaya konmaktadır. Bu nedenle, yönetim kurulu üyelerinin, şirket kültürünü faaliyetleriyle desteklemeleri ve ilerletmeleri esastır. Ayrıca, benzer bir bilincin şirketlere CEO ve üst düzey yönetici seçerken de uygulanması, göz önünde bulundurulması gerekir ve bu pozisyona aday olanların da özellikle paydaşların sürece katılımı ile ilgili gerekliliği kavramış olması kritik önemdedir.

İyi bir yönetişim kültürü için açık ve samimi bir iletişim ağı gereklidir. Bilgilendirmelerde özellikle maliyetlere, risklere, seçeneklere ve etkilere vurgu yapılmalıdır. Kurumların sürdürülebilirliğinin sağlanmasındaki en önemli etkenlerden biri de sürekli öğrenme ortamının oluşturulmasıdır. Liderler, bu süreçte kendileri de dâhil olmalı, şeffaf, hataların konuşulup gerekli derslerin çıkarılabildiği karşılıklı güven ilişkisinin ve öğrenmenin temel alındığı iş ortamları oluşturulmalıdır. Sürdürülebilirlik konuları uzun vadeli hassasiyet gerektiren konulardır. Bu sebeple yönetim kurulları gerekli finansal,

operasyonel ve entelektüel kaynakları bu alana yönlendirmelidirler. Kurumların önemli bir parçası olan devamlı öğrenim ve gelişim, yönetim kurulları tarafından şirket kültürünün ve sürdürülebilir hedefin bir parçası haline getirilmelidir. Bu amaçla, temel sürdürülebilirlik konuları strateji, politika ve amaçlara uygun hale getirilmelidir.

Bir başka önemli konu da sürdürülebilirlik önceliklerinin organizasyonun tamamında yayılması ve benimsenmesidir. Bu amaçla çalışanlar ve tedarikçiler için verimli iletişim ve öğrenme sistemlerine öncelik verilmeli; sürdürülebilirlik konusundaki yetkinlik işe alım süreçlerine, performans kriterleri ise ödüllendirme sistemlerine yansıtılmalı; sürdürülebilirlik standartların uygulanabilmesi için ve yaşanabilecek sıkıntıların çözümü için rehber kaynaklar oluşturulmalı ve sürdürülebilirlik öncelikleri için uygun ve doğrulanabilir bilgilerin sağlandığından emin olunmalıdır.

Entegrasyonun sağlanmasında bir diğer husus da sürdürülebilirliğin raporlanmasıdır. Özellikle, entegre raporlama bütüncül bir yaklaşımla şirketlerin değer yaratma sürecinde tüm paydaşlar açısından önemli olan tüm çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerinin raporlanmasını ve böylelikle iyi yönetişimin hedefi olan kurumlara duyulan güvenin artmasını hedeflemektedir.

Sürdürülebilirlikle temel insanı ihtiyaçların karşılanması ve bu fırsatların gelecek nesillere aktarılabilmesi için kaynakların adil ve verimli kullanımı hedeflenmektedir. Bu nedenle, sorumluluk sahibi yönetim kurulları yalnızca kurumlarına karşı değil, aynı zamanda gelecek nesillere karşı, sürdürülebilir bir gelecekte, insan ırkının devamı ve gezegenin korunmasından da sorumludurlar. Yönetim kurullarının sürdürülebilirlik anlayışını hayata geçirebilmek için gündemlerinde tutmalarında fayda 35 soru hakkında daha detaylı bilgiye şu linkten ulaşabilirsiniz.

<http://www.arge.com/en/articles/responsible-boards-action-plan-for-a-sustainable-future/>

NOTLAR:

- (1) Dr. Argüden, ARGE Danışmanlık ve Rothschild Türkiye Yönetim Kurulu Başkanlığı görevlerini yürütmektedir. Bu makale, kâr amacı gütmeyen Argüden Yönetişim Akademisi'nin izni ile IFC Corporate Governance Knowledge Publication #36 olarak (2015) yayınlanan İngilizce aslından faydalanarak hazırlanmıştır. (IFC, International Finance Corporation of the World Bank Group kısaltmasıdır)
- (2) Türkiye'nin G20 önceliği 31's (inclusiveness, investments & implementation) olarak belirlenmiştir.
- (3) ARGE Danışmanlık, Yönetişim & Sürdürülebilirlik konusunda B20 Bilgi Ortağı olarak G20 için hazırlanan önerilere katkı sağladı. Argüden Yönetişim Akademisi ise C20 Yönetişim Çalışma Grubu üyesi olarak C20 önerilerine katkı sağladı.
- (4) Shella Bonini and Anne-Titia Bové, "Sustainability's strategic worth: McKinsey Global Survey results," McKinsey & Company, July 2014.
- (5) Dr. Yılmaz Argüden, Boardroom Secrets: Corporate Governance for Quality of Life (Palgrave MacMillan, 2009)
- (6) "Responsible Boards: Action Plan for a Sustainable Future" IFC, Corporate Governance Knowledge Publication #36 (2015)

