

YÖNETİM KURULLARININ TOPLUMSAL SORUMLULUKLARI



No: 4 | 2016



YÖNETİM KURULLARININ TOPLUMSAL SORUMLULUKLARI



**ARGÜDEN
GOVERNANCE
ACADEMY**

Good Governance for
Quality of Life

Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları

No: 4

Yazan

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ

Her hakkı saklıdır. Bu kitabın hiçbir kısmı yayıncısının izni olmaksızın elektronik veya mekanik, fotokopi, kayıt ya da herhangi bir bilgi saklama, erişim sistemi de dâhil olmak üzere herhangi bir şekilde çoğaltılamaz.

ISBN: 978-605-88992-9-2

1. BASIM 2016

ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ

Akasya Caddesi No: 2 Göztepe Mah.,
Göksu Anadolu Hisarı, 34815 İstanbul, Türkiye
Telefon: +90 (216) 280 51 14

www.argudenacademy.org

İÇİNDEKİLER

Kısaltmalar ve Terimler	5
Tablolar ve Şekiller	7
Yönetim Kurullarının Toplumsal Sorumlulukları:	
Sürdürülebilir Gelecek İçin İyi Yönetişim.....	11
Küresel Gelişmeler Yönetim Kurulları İçin Ne İfade Ediyor?	11
Yönetim Kurulunun Rolü.....	15
Gelişmekte Olan Sürdürülebilirlik Standartları	17
Sorumlu Yönetim Kurulları	27
Yönetim Kurulunun Sürdürülebilirlik Sorumlulukları	32
Sürdürülebilirlik Vizyonunu Oluşturmak	33
Sürdürülebilir Bir Yönetim Kurulu Oluşturmak	34
Sürdürülebilirliğin Kuruma Yerleştirilmesi	37
Sonuç	40
Yönetim Kurulları İçin Sürdürülebilirlik Soru Listesi	41
Kaynakça	45

KISALTMALAR VE TERİMLER

B20	İş Dünyası 20 (The Business 20)
EP	Ekvator Prensipleri
G20	Küresel 20 (The Group of 20)
GRI	Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative)
IIRC	Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council)
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
OECD	İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (Organization for Economic Cooperation and Development)
SKH	Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri
STK	Sivil Toplum Kuruluşu

TABLolar VE ŞEKİLLER

Şekil 1	Sürdürülebilirlik Yaklaşımının Gelişimi	13
Tablo 1	Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH - SDGs)	18
Tablo 2	Küresel Sürdürülebilirlik İnisiyatifleri	20
Şekil 2	Yönetim Kurulunun Temel Başarı Göstergeleri ve Odak Alanları	32

YÖNETİM KURULLARININ
TOPLUMSAL
SORUMLULUKLARI:
SÜRDÜRÜLEBİLİR GELECEK
İÇİN İYİ YÖNETİŞİM

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

YÖNETİM KURULLARININ TOPLUMSAL SORUMLULUKLARI

Dr. Yılmaz ARGÜDEN¹

“Güven, kurumsal yönetişimin özü ve sürdürülebilir kalkınmanın temel taşıdır.”

2015 yılı sürdürülebilir gelecek için önemli bir yıl oldu. Dünya liderleri, New York’da 25 – 27 Eylül 2015 tarihleri arasında gerçekleştirilen Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi’nde Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerini onaylayarak hayata geçirmek konusunda anlaştılar. Gündem ise “Dünyamızı Dönüştürmek: Sürdürülebilir Kalkınma için 2030 Gündemi” (*Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development*) olarak tanımlandı. Kasım ayında, Türkiye’nin başkanlığını üstlendiği G20 toplantısının odağı, güçlü ve kapsayıcı büyüme, büyüme için yatırım ve alınan kararların hayata geçirilmesi başlıklarıydı. Aralık ayında, iklim değişikliği ve emisyon artışları dolayısıyla ortaya çıkan sıcaklık artışını 2°C ile sınırlı tutmayı hedefleyen önlemlerin 2020 yılından başlayarak alınması konusunda 200’e yakın ülkenin kabulü ile COP21 bildirisi yayınlandı. Zirve sonunda hedeflenen sıcaklık artışınının 1,5°C’nin altında olmasına yönelik bir de açıklama

yapıldı. Bu durum, iklim değişikliği etkilerinin tehlikeli noktalara ulaşmadan önlenmesi konusunda bir dönüm noktasıydı. Aynı zamanda, mevcut düzenin devam etmeyeceğinin bir işareti ve gelecekte yapılacak yatırımların sıfır karbon hedefi ile uyumlu olması yönünde uluslararası kararlılık ifadesi oldu.

KÜRESEL GELİŞMELER YÖNETİM KURULLARI İÇİN NE İFADE EDİYOR?

Kaynak kısıtları, küreselleşme ve bilgiye erişim konusunda yaşanan sıkıntılar gibi dış baskıların artması, kurumların sürdürülebilirlik ile ilgili konulara yaklaşımını etkilemekte ve uzun dönemde şirketlerin devamlılıkları ve rekabet güçleri açısından önem taşımaktadır. Yeni yapılan bir araştırmaya göre² tüm üst yöneticiler, sürdürülebilirlik konusunda iş dünyasına önemli bir rol düşüğünü belirtmektedir. Ancak, sürdürülebilirlik programlarına yönelik aksiyonların etkinliği ve bu alandaki sorumluluklar

açısından oldukça fazla gelişim alanı olduğu da anlaşılmaktadır.

Dünya küçüldükçe, şirketlerin ve paydaşlarının birbirlerine olan bağımlılıkları artıyor. Başarıya ulaşmak için kurumlar sadece kendi kaynakları ile yetinmiyor, başkalarının kaynaklarına da ihtiyaç duyuyorlar. Kurumların, başkalarının kaynaklarını kullanmaları ancak güvenilir ilişkiler kurmaları ile mümkün olmaktadır. Bu durumda, başarının güvence altına alınması için mevcut ve olası paydaşların güvenini kazanmak gerekiyor. Paydaşlar; pay sahiplerini, çalışanları, sendikaları, müşterileri, finansal kurumları, tedarik zinciri içinde yer alan kurumları, operasyonların gerçekleştirildiği ülkelerdeki devletleri, kısaca toplumdaki tüm kişi ve kuruluşları kapsamaktadır.

Örneğin, şirketlerin hızlı büyümesi ve küresel bazda rekabet edebilmesi için küresel finans ve sermaye piyasalarına ulaşmaları gerekmektedir. Benzer bir şekilde, şirketlerin dünya ekonomisinin büyümesindeki rolleri arttıkça ve etkileri büyüdükçe sorumlulukları da artmaktadır. Faaliyet gösterme iznine, toplumun ihtiyaçlarına sorumlu bir şekilde yaklaşarak sahip olunabiliyor. Kurum yapılarının, süreçlerinin ve davranışlarının güvenilirliği pay sahipleri ve paydaşlar açısından ayrılmaz bir özellik haline geliyor.

Bugün, başarılı ve sürdürülebilir kurumların, karar alırken paydaş katılımına önem vermeleri, kültürel olarak şeffaflığı ve hesap verebilirliği benimsemeleri, paydaşlarına karşı adil ve tutarlı davranmaları ve “kurumsal güveni” sağlayacak alt yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Kısaca, iyi yönetim kurumların sürdürülebilirliği açısından temel niteliktedir.

Birçok şirket için sürdürülebilirlik uygulamaları “**olsa iyi olur (nice to have)**” yaklaşımı ile kurumsal sorumluluk ve itibar yönetimi çerçevesinde başlatılmıştır. Ancak, bu konuyu yönetim kurulunun ve CEO’nun sorumluluğu olarak görüp ciddiyetle yaklaşan kurumlar, özellikle önlem almanın, bir sıkıntı yaşandıktan sonra ortaya çıkacak itibar kaybını geri kazanmaya göre daha az maliyetli olacağı düşüncesi ile sürdürülebilirliğin önemli bir “**risk yönetimi**” yaklaşımı olduğunu fark etmişlerdir. Yakın zamanda bazı kurumsal liderler sürdürülebilirliği bir “**değer yaratma**” fırsatı olarak da görmeye başlamışlardır. Tüm dünyada sürdürülebilirlik konularının geniş kitleler için önem kazanacağını öngörerek, bu ihtiyaçları karşılamanın iyi bir fırsat olduğunu fark etmişlerdir.

Başkalarının kaynaklarını kullanarak büyüyen kurumlar, kaynak sağlayıcılar nezdinde sorumlu ve hesap verebilir olmaları gerektiğini kavramaya başlamışlardır. Küresel boyutta kaynaklara bağımlılığımız arttıkça, davranışımızın ve yönetim yaklaşımımızın da küresel bir boyut kazanması gerektiğini fark ediyoruz.

Bu zorlukları bir inovasyon fırsatı olarak gören ve kurumlarını bu yönde değiştiren yapılar uzun vadede avantajlar elde ediyor:

- Ürünlerde ve iş modellerinde inovasyon;
- Mali piyasalara daha kolay ulaşma ve düşük sermaye maliyeti;
- Kaynak bağımlılığının azalmasına bağlı olarak düşük operasyon maliyetleri;
- Emtia piyasalarındaki fiyat oynaklıklarına ve kaynak kısıtlarına uzun vadede dayanıklılık;
- Çalışan ve müşteri bağlılığında artış;
- Yeni yaklaşımları denemek konusunda esneklik.

ŞEKİL 1: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMININ GELİŞİMİ



Şirketlerin sürdürülebilirliği stratejik bir konu olarak ele almalarında yavaş ilerlemelerinin sebepleri:

- Sermaye piyasaları ve yatırımcı beklentilerinin, kurum performansını uzun vadeli değerlendirmekten çok, kısa vadedeki başarıya odaklı olması;
- Paydaş beklentilerindeki karmaşıklık ve farklılık ile sektör dinamiklerinin farklılığının tek bir sürdürülebilirlik yaklaşımının geliştirilmesini zorlaştırması ve her kurumun kendi özelinde bir yaklaşım geliştirme gereksinimi;
- Doğal kaynaklara yönelik bir değer tespitinin yapılmamış olması ve dışsallıkların kurum performansına olan etkilerinin görülmemesi, sürdürülebilirliğin performans ölçümlerine dâhil edilmemesinin maliyetini görmeyi engellemesi;
- Finansal olmayan getirileri ölçmeye yönelik veri ve araçların kısıtlı olması (sosyal, çevresel ve yönetim, vb.);
- Sorunun küresel boyutta olması nedeniyle rakiplerin de dâhil olduğu kurumlar, sivil toplum kuruluşları (STK) ve kamu arasında geleneksel olmayan iş birliklerinin kurulması ihtiyacı, bazı durumlarda başlangıç yatırımlarının paylaşılması ve aksiyonlarının etkinliğini artıracak çalışmalar yapılması gereği;
- Günümüzün çok paydaşlı dünyasında, kurum, değer zinciri ve ürün yaşam döngüsüne yönelik yeni bir vizyonun ortaya konulması ve başarıyla uygulanmasında karşılaşılan zorluklar;
- Değişimin küresel boyutu ve sorumlulukları yerine getirmemeye karşı cezalandırma mekanizmalarının farklı ülkelerde olması gerekliliği gibi konular, yaygınlaşmayı yavaşlatmaktadır.

Rekabet avantajı yaratma gereği ve paydaş beklentilerinin çeşitli olduğu ortamlarda esnek olma ihtiyacı, artan küresel sorunlar ve oynak piyasalar, kurumların toplumdaki rollerini yeniden tanımlamayı gerektirmektedir. Bu konuyu dikkate alan kurumlar, aşağıdaki uygulamaları yaparak bu sorunları fırsata dönüştürüyor:

- Sürdürülebilirliği kurum stratejisinin merkezine koyarak ve kurumun liderinin öncelikleri arasına alarak;
- İnovasyon ve uzun vadede değer yaratma yaklaşımını benimseyerek;
- Bir kurumun çözmesi mümkün olmayan karmaşık küresel sorunları çözmeye yönelik ortaklıklar kurarak;
- Sürdürülebilirlik hedeflerine yönelirken değer zinciri ve ürün yaşam döngüsündeki fırsatları değerlendirerek;
- Paydaş katılımını ve kurum performansına yönelik şeffaflığı sağlayarak;
- Uyum zorunluluğu oluşmadan finansal hedefler dışında finansal olmayan hedeflere yönelik de risk ve performans değerlendirmesi yaparak;
- Kurum genelinde sürdürülebilirlik inisiyatiflerinin uygulanmasını güvence altına alarak.

UNILEVER SÜRDÜRÜLEBİLİR YAŞAM PLANI

Unilever'in sürdürülebilirlik yaklaşımı hayırseverliğin çok ötesinde olup, sürdürülebilirliğe, değer yaratma stratejisinin merkezinde yer vermektedir. Unilever CEO'su Paul Polman tarafından 2010 yılında açıklanan Sürdürülebilir Yaşam Planı'nda, finansal, sosyal ve çevresel hedefler yer almaktadır. 2010 yılında Sürdürülebilir Yaşam Planı hayata geçirildiğinden bu yana Unilever'in hisse değeri %40 oranında artmıştır.

Unilever CEO'su Paul Polman, uzun vadeli değer yaratmaya odaklanmayı sağlamak için üçer aylık raporlama yaklaşımını bırakmaya karar verdi. Böylece finansal sonuçlara dayalı kısa vadeli performans baskısını azaltmış oldu. Ayrıca, Paul Polman pay sahiplerinin bazılarını kendi vizyonuna inanan ve uzun vadede getiri oluşmasını bekleyen bir baza dönüştürdü. Tüm bu seçimlerin temelinde kendi misyonu olan, insanların iş dünyasını değer yaratan ve topluma katkı yapan bir yapı olarak görmelerini sağlamak ve insanları tamamen finansal odaklı olan iş dünyasının değer yaratma yaklaşımlarını bir kez daha düşünmeye yöneltmek vardı.

Sorunlar farklılaşsa da, Unilever tüm bu sorunları yeni iş yapış şekilleri için bir fırsat olarak değerlendirdi. Hedeflerine ulaşmak için, tedarik zincirini gözden geçirdi, sektör liderlerini sürdürülebilir kaynakların kullanılması hedefinde peşine taktı, müşteri davranışlarını değiştirmek için bilinçlendirmeye odaklandı ve ürünlerini çevresel etkiyi en aza indirecek şekilde dizayn etmeye başladı.

YÖNETİM KURULUNUN ROLÜ

Yönetim kurulu, politikaların en tepede belirlenmesinden ve doğru iklim ve kültürün oluşturulmasından sorumludur. Şirketlerin yönetim kurulları günlük işlerin yürütülmesine karışmazlar; bunun yerine kurumun misyon ve vizyonu çerçevesinde uygulanması gereken politikalarda yönlendirici rol oynar, kurum yöneticilerini ve yönetim şekillerini denetleyerek, sürdürülebilir değer yaratılmasını güvence altına alırlar ve bu yolla tüm paydaşların haklarını korumuş olurlar. İyi yönetişimin merkezinde şirketler ve paydaşlar ile güvene dayalı ilişkilerin kurulması bulunur.

Şirketler için sürdürülebilirlik uzun vadeli bir konudur. Yönetim kurulları şirketlerin uzun vadeye yönelik kararlarının alınmasından, yönlendirilmesinden ve stratejinin belirlenmesinden sorumludur. Bu yüzden, sürdürülebilirlik yönetim kurulunun ana sorumluluklarından biridir. Değer zincirinin yeniden yapılandırılması, yeni teknolojilerin geliştirilmesi, yeşil inovasyona yatırım yapmak gibi kritik kararlar ancak yönetim kurulunca alınabilir. Yönetim kurulunun vizyonu, yönetim ekibinin vizyonuna göre daha uzun vadeli olmalıdır. Yönetim kurullarının, yönetim ekibinin sonuçları uzun vadede (yönetim ekibinin görev süresinin ötesinde) görülecek sürdürülebilirlik konuları çerçevesinde çalışma yaptıklarından emin olmaları gerekmektedir.

İyi yönetişim ancak tutarlılık, sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik, şeffaflık, etkililik ilkelerinin (Consistency, Responsibility, Accountability, Fairness, Transparency, and Effectiveness are Deployed (CRAFTED))³ kurum içinde yayılımı ile sağlanır. CRAFTED ilkelerinin uygulanması sürdürülebilir başarının olmazsa olmazıdır.

Paydaşların güvenini kazanmak, onların kaynaklarını ortak bir vizyona ulaştırmak için harekete geçirmenin anahtarıdır. İlişkilerde **şeffaflık** güvenin kazanılması için anahtardır. Başarı, kuruma tahsis edilmiş kaynakların **etkin** dağılımı ve kullanımı ile sağlanır. Kuruma tahsis edilen kaynakların sürekliliği ancak kaynakları sağlayan tüm paydaşlara karşı **adil** ve **şeffaf** olarak sağlanabilir. Kurumun davranışları ve iletişimi sadece kendi kaynaklarının nasıl kullanıldığını değil, aynı zamanda paydaşlarının kaynaklarının da nasıl kullanıldığını etkiler. Yani, kurumun politikalarının **tutarlılığı**, tüm değer zincirinde doğru beklentilerin oluşmasını sağlar ve bu durum tüm değer zincirini güçlü kılar. Değer yaratmak ölçülebilir riskler almak ile mümkün olur. Risk ve kârlılık birbirleriyle akrabadır. Bu durumda, değer yaratmak için yönelinecek inisiyatiflerin risklerini kabul edip yönetmek ve bu inisiyatiflerin **sorumluluğunu** üstlenmek gerekir. Sürdürülebilir başarı sürekli gelişme ve inovasyon ile sağlanabilir. Bunu başarabilmek, ancak organizasyonun genelinde katılım ve süreçlerde aktif rol oynanması ile mümkün olur. Kısaca, iyi kurumsal yönetişimi merkezine alan bir kurum ikliminin yaratılması ve iyi yönetişim kültürünün organizasyon içinde **yaygınlaştırılması** sürdürülebilirlik için anahtar niteliktedir.

Yönetim kurulu üyelerinin toplumsal güvenin temsilcileri olarak, daima kurumun çıkarlarını gözeterek davranmaları, aldıkları kararlarda kurumu gereksiz riskler altına sokmamak konusuna azami dikkat sarf etmeleri gerekir. Buna ilave olarak, yönetim kurulu üyeleri kurumun başarısındaki ana karar mekanizması olarak, mevcut ve gelecekteki paydaşlarının güvenini kazanmalı ve korumalıdır. Hem riskleri yönetmeli, hem de değer yaratma sorumluluğuyla paydaşlarına karşı adil olmalıdır.

Yeddiemin terimi, bir kişinin diğer bir kişinin mal ve haklarını, özen yükümlülüğü çerçevesinde, korumakla görevli olmasını ifade etmektedir. Yeddiemin konumundaki kişi bu sorumluluğu üstlenmiş durumdadır. **Yeddiemin (fiduciary)** terimi Latince **inanç** ya da **güven** teriminden türetilmiştir. **Temsilcilik (stewardship)** başkalarına hizmet etmeyi (**ahlaki görev olarak**) ve bu çerçevede başkalarının çıkarlarını kendi çıkarlarından daha öncelikli olarak gözetmeyi gerektirir.

Milattan önce 1790 yılında Babil'de uygulanmakta olan Hammurabi Kanunları, malları korumakla görevli olan araçların davranışlarını düzenlemektedir⁴. Aristo (M.Ö. 384 – M.Ö. 322), ekonomide ve iş ilişkilerinde yüksek sadakat, dürüstlük ve adillik kriterlerine uyulması gerektiğini ve bu kriterlerin olmadığı veya kriterlere uyulmadığı durumlarda toplumların zarar gördüğünü ifade ederek, yeddiemin sistemine yönelik prensiplerin geliştirilmesine katkıda bulunmuştur⁵.

Yönetim kurulu üyelerinin yeddiemin prensibi çerçevesinde, iyi niyet içinde ve özen yükümlülüğü kapsamında davranmak ve çıkar çatışmalarından kaçınmak gibi sorumlulukları vardır. Yönetim kurulu üyelerinin bu sorumluluklarını üç kategoride toplayabiliriz; sadakat yükümlülüğü, özen yükümlülüğü ve eksiksiz açıklama yükümlülüğü.

Sadakat yükümlülüğü, yönetim kurullarına şirketin çıkarlarını gözetme görevi vermekte ve ayrıca, şirkete ve pay sahiplerine zarar verecek aksiyonlardan kaçınma zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin bir çıkar çatışması durumu yaşamaması gerekir. Yönetim kurulu üyelerinin kurumun çıkarları yönünde hareket etmeleri zorunludur.

Özen yükümlülüğü, yönetim kurulu üyelerinin kararları mevcut olan tüm önemli bilgileri dikkate alarak vermelerini

ve bu süreçte temkinli ve bilgili olarak hareket etmelerini gerektirir. Öncelikle, yönetim kurulu üyeleri kurumun çıkarları doğrultusunda ve iyi niyet çerçevesinde hareket etmelidir. İkinci olarak, yönetim kurulu üyelerinin mevcut tüm alternatifleri değerlendirdikten sonra verdikleri kararların, kurumun kısa ve uzun vadeli çıkarlarına uygun olmasına dikkat etmeleri gerekir.

Eksiksiz açıklama yükümlülüğü, pay sahiplerinin haklarını kullanmalarına yönelik oylamalar öncesinde, çıkar çatışması yaratabilecek işlemler konusunda tüm taraflara tatmin edici bilginin verilmesini gerektirir. Diğer taraftan, bu yükümlülüğün kapsamının çevresel, sosyal ve yönetim konularını içerecek şekilde genişletilmesi mevcut ve gelecekteki paydaşların güvenini kazanmak ve korumak açısından kritik önem taşır.

Conference Board⁶, yeni gelişmeler ışığında yeddiemin görevinin kapsamına sürdürülebilirlik konularının da dâhil olduğunu ifade ediyor. İş dünyasının sürdürülebilirlik inisiyatifleri, her geçen gün kurumsal yönetim standartlarına daha uyumlu olarak değerlendirilmektedir. Özellikle yasal girişimler⁷, yeni paydaş yaklaşımları⁸ ve ticari kanunların hükümleri⁹, yönetim kurullarının yatırım kararlarını verirken¹⁰ hissedar olmayanların çıkarlarının da korunması için ortam yaratmıştır.¹¹ Benzer bir şekilde, 2009 yılında Ekonomik Gelişim Komitesi (Committee for Economic Development) yönetim kurullarının kurum performansını iyileştirirken, toplumun hassasiyetlerini de göz önünde tutması yönünde bir öneri yayınlamıştır.

Bu yüzden, yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu kısa vadede pay sahiplerinin çıkarlarını korumakla sınırlı olmayıp, alacakları kararlarda gelecek nesilleri ve uzun vadede alınan kararlardan

etkilenecek herkesi dikkate almalarını gerektirmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin güvenilir temsilciler olarak, şirketin misyonunu gerçekleştirirken paydaşlarla uzun vadeli iş birliği yapılmasını sağlamak için, onların kuruma olan güvenlerini korumaları gerekmektedir.

GELİŞMEKTE OLAN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK STANDARTLARI

20 Mart 1997 yılında yayınlanan Brundtland Komisyonu raporuna (Ortak Geleceğimiz – Our Common Future) göre: “**Sürdürülebilir Kalkınma** günümüz ihtiyaçlarının, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılamalarına zarar vermeyecek şekilde gerçekleştirilmesi” olarak tanımlamıştır. BM Bin Yıl Deklarasyonu (United Nations Millennium Declaration), sürdürülebilir kalkınma konusundaki ekonomik gelişme, sosyal gelişme ve çevrenin korunmasını da kapsayacak şekilde ilkeleri ve anlaşmaları tanımlamıştır. 2005 yılında gerçekleştirilen Dünya Sosyal Kalkınma Zirvesi’nde bu üç konunun Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine ulaşmak için gerekli oldukları onaylandı. Bu üç temel taş, son yıllarda geliştirilen birçok sürdürülebilirlik standardı ve sertifikasyon sistemi için temel teşkil ettiler. Daha sonra, BM’in 21 No’lu gündemi, sürdürülebilir kalkınma için dördüncü boyutu kültür olarak tanımladı.

2012 yılında gerçekleştirilen Rio+20 Konferansı’nın çıktılarından bir tanesi, üye ülkelerin Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin (SKH) (Sustainable Development Goals – SDGs) geliştirmesi konusunda mutabakata varması oldu. Bu hedefler, Bin Yıl Kalkınma Hedeflerinin (Millennium Development Goals) üzerine 2015 sonrası gündeme yönelik olarak

geliştirildiler. Rio+20 toplantısının sonuç bildirgesi olan *Arzulanan Gelecek (Future We Want)* dokümanında; Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin BM Genel Kurulu’nda onaylanması ve Hedeflerin belirlenmesi sürecinde görüş vermek isteyen tüm paydaşlara açık ve hükümetler arası kapsayıcı ve şeffaf bir süreç olarak yürütülmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır. 2015 yılının Eylül ayında aksiyon odaklı olan 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi, BM Genel Kurulu’nda kabul edilmiştir. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri: yoksulluğun azaltılması, sağlık, eğitim, enerji ve su hizmetlerine herkesin ulaşımı, eşitsizliklerin azaltılması, iklim değişikliği ile mücadele ve çevrenin korunması, dünyada barışın ve iyi yönetişimin desteklenmesi gibi konuları kapsamaktadır.

TABLO 1: SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA HEDEFLERİ (SKH - SDGS)

HEDEF	TANIM
Hedef 1 Yoksulluğa Son	Her yerde yoksulluğun sonlandırılması
Hedef 2 Açlığa Son	Açlığı sonlandırmak, gıda güvenliğini sağlamak, beslenmeyi iyileştirmek ve sürdürülebilir tarım uygulamalarını desteklemek
Hedef 3 Sağlıklı Bireyler	Sağlıklı yaşamın sağlanması ve tüm yaş gruplarında yaşam kalitesinin artırılması
Hedef 4 Nitelikli Eğitim	Eğitimde kapsayıcılığın ve fırsat eşitliğinin sağlanması ve herkese yaşam boyu öğrenme imkânlarının yaratılması
Hedef 5 Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	Cinsiyet eşitliğini sağlamak, kadın ve genç kızların güçlendirilmesi
Hedef 6 Temiz Su ve Hijyen	Suyun herkese ulaştırılması, sürdürülebilir su yönetiminin yapılması ve hijyenin sağlanması
Hedef 7 Erişilebilir ve Temiz Enerji	Herkese erişilebilir, güvenilir, sürdürülebilir ve modern enerjinin ulaştırılması
Hedef 8 İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme	Kapsayıcı, sürdürülebilir ve sürekli olarak ekonomik gelişimi desteklemek, tam istihdamı ve verimli çalışmayı sağlamak ve insana yakışır işler ortaya koymak
Hedef 9 Sanayi, İnovasyon ve Altyapı	Esnek altyapıların kurulması, kapsayıcı ve sürdürülebilir sanayinin ve inovasyonun desteklenmesi
Hedef 10 Eşitsizliklerin Azaltılması	Ülkeler içindeki ve ülkeler arasındaki eşitsizliklerin azaltılması
Hedef 11 Sürdürülebilir Şehir ve Yaşam Alanları	Şehirlerin ve yaşam alanlarının kapsayıcı, güvenli, esnek ve sürdürülebilir hale getirilmesi
Hedef 12 Sorumlu Tüketim ve Üretim	Sürdürülebilir tüketim ve ürünlerin geliştirilmesi
Hedef 13 İklim Eylemi	İklim değişikliği ve etkileri ile mücadele etmek için acil önlem almak
Hedef 14 Sudaki Yaşam	Sürdürülebilir kalkınma için okyanusların, denizlerin ve sudaki kaynakların korunması ve sürdürülebilir kullanılması
Hedef 15 Karasal Yaşam	Ekosistemlerin korunması, sürdürülebilir kullanımın desteklenmesi, ormanların sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesi, çölleşmeyle mücadele edilmesi, toprak kayıplarını durdurma ve toprakları geri kazanma ve biyolojik çeşitlilik kaybını durdurma
Hedef 16 Barış ve Adalet (İyi Yönetişim)	Sürdürülebilir kalkınma için, barış içinde ve kapsayıcı toplumları desteklemek, herkes için hukukun üstünlüğünün geçerli kılınması, etkin çalışan, hesap verebilir ve kapsayıcı yapıların oluşturulması
Hedef 17 Hedefler için Ortaklık	Uygulama imkânlarının güçlendirilmesi ve sürdürülebilir kalkınma için uluslararası iş birliklerinin hayata geçirilmesi

BM İklim Değişikliği Çerçeve Konvansiyonu Taraflar Arası Konferansı (UNFCCC Climate Conference COP21) 21 Aralık 2015'de Paris'te gerçekleştirildi. Konferans'ta, 195 ülkenin mutabakatı ile iklim değişikliği ile mücadele, düşük karbonlu, sürdürülebilir bir gelecek için harekete geçme ve

yatırımları gerçekleştirme konularında karar alındı. Paris Anlaşması tarihi bir anlaşmadır, çünkü tüm ülkelerin kabulü ile hâlihazırdaki ve gelecekteki sürdürülebilirlik sorumlulukları konusunda ortak bir noktaya vardıkları ilk anlaşmadır.

Bu anlaşmanın temel amacı, yüzyılın sonuna kadar sıcaklık artışının 2°C ile sınırlı tutulması ve hatta ek önlemler alınarak bu artışı endüstrileşme öncesi seviyenin 1,5°C üzerine çıkmayacak şekilde çalışmalar yapılmasıdır¹². Paris Anlaşması ve BM İklim Konferansı'nın (COP21) çıktıları tüm kritik alanları kapsayan bir temel sonuç dokümanı olma özelliği taşımaktadır:

- Azaltma – sıcaklık hedefine ulaşmak için emisyonların hızlı bir şekilde azaltılması
- Küresel stok ve şeffaf bir sistem – iklim değişikliği ile mücadelenin muhasebesi
- Adaptasyon – ülkelerin iklim değişikliğinin etkileri ile mücadele etmeleri için güçlendirilmeleri
- Kayıp ve hasar – iklim değişikliğinin etkileri ile mücadele ve iyileştirme yetkinliğinin artırılması
- Destek – finansal destek de dâhil olmak üzere, ülkelerin esnek ve temiz bir gelecek inşa etmelerini sağlamak için desteklenmesi

195 ülke, bu hedefe ulaşmak için iklim mücadele eylem planlarını hazırlayıp açıklayacaklar. Şirketlerin bu planların gerçekleşmesinde, ulusal ve uluslararası hedeflere ulaşılmasında sorumlulukları olacaktır. Sorunların küresel boyutta ele alınması, devletlerin diğer devletlerle, şirketlerle, sivil toplumla iş birliği içinde çalışması, hesap verme mekanizmalarının oluşturulması ve eğitim sistemlerinin revize edilmesi gibi inovatif politikaların geliştirmesini gerektirmektedir. Karbon emisyonlarının azaltılmasına ya da su sıkıntısının çözümüne yönelik çalışmalar, birçok paydaşın problem çözümünde ortak çalışmasını, çözümleri birlikte uygulamasını ve birlikte hesap vermesini gerektirmektedir. *(Bknz. İnsanlık Temel Bir Zihniyet Değişikliğine İhtiyaç Duyuyor)*

Kısaca, sürdürülebilir ekonomiyi, uzun vadeli kârlılık hedefi ile birlikte, etik davranma, sosyal adalet ve çevrenin korunması hedefleri ile birleştiren sistem olarak tanımlayabiliriz. Sürdürülebilirlik, uzun vadede insanların yaşam kalitesini artırırken gelecek nesillerin de aynı şekilde hayatlarını sürdürmesine imkân tanır. İyi yönetim, sürdürülebilir kalkınma çalışmalarına küresel düzeyde katılma ve bu yönde çalışma taahhüdüdür.

Sürdürülebilirlik raporlaması ve sürdürülebilir yatırım ile ilgili gönüllü olan, standart olarak kabul edilen rehberlerin detaylarını Tablo 2'de bulabilirsiniz.

TABLO 2: KÜRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İNİSİYATİFLERİ

İNİSİYATİF	AÇIKLAMA
Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact)	Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, iş dünyasının faaliyetlerini ve stratejilerini insan hakları, çalışan hakları, çevre ve yolsuzlukla mücadele ile ilgili 10 ilkeye uygun olarak gerçekleştirmelerine yönelik stratejik bir politika inisiyatifidir.
OECD Çok Uluslu Şirketler için Rehber (GME)	Rehber, katılımcı ülkelerde faaliyet gösteren veya bu ülkeler merkezli olan çok uluslu şirketlerin uygulamalarına yönelik devletlerin yaptığı önerileri kapsamaktadır. Ortaya konulan ilkeler, küresel boyutta sorumlu iş yapmak için yasalar ve uluslararası standartlar ile uyumlu faaliyet göstermeye yönelik zorunlu olmayan ilkeleri ve standartları açıklamaktadır.
Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım İlkeleri (UN Principles for Responsible Investment (PRI))	İnisiyatifin amacı, yatırımcıların yatırım karar süreçlerine çevresel, sosyal ve yönetim konularını dâhil etmelerini sağlamak ve bu yolla fon sahiplerinin uzun vadeli getiri elde etme imkânını artırmaktır.
Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative (GRI))	GRI, sürdürülebilirlik raporlaması yoluyla kurumların daha sürdürülebilir olmalarını ve sürdürülebilir kalkınmaya katkı yapmalarını desteklemektedir.
Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC, <IR>)	<IR> Entegre düşünme süreci üzerine oluşturulmuş, kurumların düzenli olarak belli bir zaman dilimi içinde yarattıkları değeri ve yaratılan değerlerin niteliklerini kamuoyu ile paylaştıkları bir raporlama altyapısını oluşturulmasını hedeflemektedir.
Sosyal Sorumluluk Rehber Standartları (ISO 26000)	ISO 26000, şirketlerin ve organizasyonların doğru kurumsal yönetime sahip, insan haklarına ve çalışan haklarına saygılı, çevreyi gözeten, adil uygulamaları olan, müşteri taleplerine duyarlı ve toplumsal konulara katkı sağlayan bir şekilde nasıl sorumlu iş yapacağına yönelik bir rehberdir.
Ekvator Prensipleri	Ekvator Prensipleri finansal kurumlar tarafından kullanılan bir risk yönetim çerçevesi olup, bu yolla finanse edilecek projelerin çevresel ve sosyal risklerini araştırmak, belirlemek ve yönetmek amacıyla kullanılmaktadır. Projelere yönelik değerlendirme (due-diligence) çalışmaları için minimum seviyeyi ortaya koyar ve riskler konusunda sorumlu karar almayı destekler.

İNSANLIK TEMEL BİR ZİHNİYET DEĞİŞİKLİĞİNE İHTİYAÇ DUYUYOR: KAÇIRILAN FIRSAT

Rio +20'de birçok toplantıda ortaya konulan iyi fikirlere ve iyi niyete rağmen, dünyanın çevresel, sosyal ve ekonomik problemlerini tüm bu çabalar ile çözmek mümkün görünmüyor. Bunun basit bir sebebi var: tüm bu toplantıların gündemi doğru konulardan oluşmuyor.

Daha açık konuşayım. Temel sorun mevcut durumun farkında olmamak veya teknolojik yetersizlikler değil, insanlığın kendine çizdiği yoldur. Temel sorun küresel yönetim yapıları, kurulu teşvik sistemleri, küresel konularda çözümleri uygulayacak otorite ve yetkinliği olmayan güvenilir liderlik eksiklidir.

Karbon emisyonlarının sorumlusu kim?

Okyanuslardan kim sorumlu?

Suyu ve elektriği olmayan milyonlarca yoksuldan kim sorumlu?

Eğer herkes sorumlu ise, kimse sorumlu değildir.

Bu yüzden, tüm bu toplantıların ilk gündem maddesi, küresel kurumların küresel sorunların çözümünde yetkili ve yasal güce sahip olmalarını sağlayacak şekilde egemenlik haklarının fikir birliği içinde nasıl paylaşılacağı olmalıdır.

Sürmekte olan küresel finansal ve çevresel kriz bu konuların tüm dünyada yaşam kalitesini etkilediğini ve bu sorunların küresel nitelikte olduğunu açıkça göstermektedir.

Ancak, insanlığın özellikle kamu yönetimi konusunda benimsediği yol ulusal düzeydedir. Gerçekten de özellikle seçimler, eğitim sistemleri, vergilendirme ve askerlik hizmetleri gibi temel yönetim konuları ülkelere özel şekillendirildiği için küresel seviyede organize olmak güçtür. Buna ilave olarak, seçilmiş hükümetlerin görev süresi 4 ya da 5 yıl ile sınırlıdır, ayrıca seçilmiş ulusal liderler bir masa etrafında toplandıklarında ortalama bakış açısı 2,5 yıldır!

Ulusal yapıları değiştirerek küresel bazda bir yönetim sistemine geçilmesi önerisi safça olacaktır. Diğer taraftan, küresel sorunlara yönelik olarak daha uzun vadeli bakış açısına ve iş birliğine ihtiyaç olduğu da açıktır. İleri görüşlü politikacıların iş birliği yaklaşımı konusunda halkın desteğine ihtiyaçları vardır.

Küresel sorunların çözümleri için belli konularda yeterli kaynak ve yetki verilerek egemenliğin gönül rızası ile küresel yapılarla paylaşılması gereklidir. Küresel yapılar için yeterli kaynağın bulunması ise ancak, güç paylaşımı uygulamaları ve adil yönetim ile sağlanabilir.

İkinci gündem maddesi, iş birliğine daha açık bir dünyaya kavuşmak amacıyla gelecek nesilleri eğitmek için kullandığımız sistemi değiştirmek olmalıdır. Küresel sorunlarla etkin bir şekilde başa çıkabilmek için vatandaşların ülkelerin birbirlerine ihtiyacı olduğunu anlaması gerekmektedir. Birçok ulusal eğitim sisteminin müfredatı ülke olmaya odaklanmakta, dünya vatandaşlığı ve sürdürülebilirlik konularına yeterli yer vermemektedir.

Bu yüzden insanların birbirlerine olan ihtiyaçlarını anlamaları ve yerel sorunların günah keçisi olarak komşularını ve diğer yabancıları görmemeleri için

Küresel Eğitim İnisyatifi'ne ihtiyaç vardır. Birlikte yaşamak güç paylaşımını gerektirir – bu güç paylaşımı aile, köy, şehir, ülke ve küresel düzeyi de kapsar. Böyle bir anlayış yaygınlaştıkça yeterli kaynaklara sahip, karar verme fonksiyonunun ortaklaşa yerine getirildiği ve herkes için adil yaklaşımı benimseyen küresel yapılar oluşturabiliriz.

Şirketler, küreselleşmeye en iyi uyum sağlayan kurumlardır. Bu kurumlar merkezi bir stratejik karar alma fonksiyonuna sahip olup, diğer taraftan yerel ofislerinin güçlendirilmesi ile orta seviye yönetime olan ihtiyaçlarını azaltmışlardır. Eğer küresel sorunları çözmek istiyorsak, hükümetlerin çözümleri hayata geçirmek için oluşturulmuş, yeterli kaynak ve yetkiye sahip küresel yapılarla gönül rızası ile egemenliklerini paylaşmayı düşünmeleri gerekir. Diğer taraftan, küresel yapılar yönetim sistemlerini revize etmedikçe, bu yapılar meşruiyet kazanamayacaklardır.

Modern insan hakları ve demokrasinin temel ilkesi: İnsanların kendi gelecekları ile ilgili konularda söz sahibi olması gerektiği ve hayatlarını etkileyen konularda küresel karar süreçlerine katılabilmeleridir.

Küresel kurumlar ancak küresel yönetim mekanizmalarında bu yaklaşım uygulanırsa meşruiyet kazanabilir. Diğer taraftan, bu durum insanların küresel vatandaşlık ile ilgili sorumluluklarını anlamalarını gerektirir. Böyle bir değişim ancak küresel eğitim sistemi ile başarılabilir.

Üçüncü gündem maddesi, teşvik sistemleri nasıl değiştirilir, özellikle de bu değişim vergi sistemlerinde nasıl yapılır konusu olmalıdır. Dünyanın en önemli problemi artan işsizlikten, birçok hükümet çalışanlara vergi uygulamakta ve işsizliği desteklemektedir. Dünya, ekonomik büyüme sorunu ile boğuşurken birçok ülke ekonomik faaliyetleri vergilendirmektedir (gelir ve ciro), dünya inovasyona odaklanırken birçok hükümet katma değeri vergilemektedir. Diğer taraftan karbon emisyonları konusunda endişelenirken küresel düzeyde buna yönelik bir vergilendirme yaklaşımı yoktur. Bu yüzden şirketler ve bireyler bu dışsal sorunu içselleştirememektedir. Eğer biz cinsiyet eşitliğine önem veriyorsak, erkek ve kadın çalışan oranları arasındaki farkı gözetenek dengesizliği vergilendirmemiz gerekmez mi?

Amacımın ekonomik faaliyetlerin artmasına ihtiyaç duyduğumuz bir dönemde hükümetlerin vergi yükünü arttırmaları olmadığı açık. Vergilendirme sisteminin bazının değişmesini öneriyorum. Ayrıca, vergilerin toplanması konusunda yapılacak bir değişikliğin yürütülmesinin, takibinin ve ölçülmesindeki zorluğun da farkındayım. Eğer bizler akıllarımızı bir araya getirerek terse işleyen teşvik mekanizmalarına (vergiler yoluyla) yönelik çözümleri ortaya koyamazsak, dünyanın karşı karşıya olduğu sorunların giderilmesi için yeterince etki yaratamayız.

Kısaca küresel sorunların etrafındaki gerçek; yönetim sistemleri, teşvik sistemleri ve küresel vatandaşlığın sorumluluklarını anlamak ve kabul etmek konularına insanların yaklaşımıdır.

Eğer bu sorunları küresel toplantıların gündemine taşıyamazsak, dünyanın karşı karşıya olduğu ekonomik, sosyal ve çevresel problemlerin çözümüne yönelik önemli bir ilerleme sağlayamayız.

Dr. Argüden tarafından hazırlanan yazının orijinali The Globalist'de Temmuz, 2012'de yayınlanmıştır.

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact)

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi iş dünyası için stratejik bir politika inisiyatifi olup 1999 yılında Kofi Annan'ın¹³ Davos'ta yaptığı konuşma ile başlatılmıştır. Bu inisiyatifin imzacıları, CEO'ları tarafından imzalanmış olan insan hakları, çalışan hakları, çevre ve yolsuzlukla mücadele konularında uluslararası kabul görmüş 10 ilkeden oluşan taahhünameye uyacaklarını beyan ederler.

Kofi Annan'ın bu çağrısı, çok basit ama parlak bir fikir¹⁴ olan; katılımcıların **yıllık olarak 10 ilke konusunda kaydettikleri gelişmeleri CEO'larının imzası ile İlerleme Bildirimi** (Communication on Progress (COP)) **adlı bir rapor** hazırlayarak, hem BM Genel Sekreterliği'ne, hem de **paydaşlara duyurmaları zorunluluğu** ile hayata geçirilmiştir. Bu inisiyatif kapsamında belirlenmiş hedefler olmayıp (Her kurum kendi hedefini kendi belirlemektedir), 3. taraflarca doğrulanmasına da ihtiyaç yoktur (Doğrulama tavsiye ediliyor, ancak bir zorunluluk değildir) ve inisiyatif tamamen gönüllü bir inisiyatiftir. Bu konudaki tek cezalandırma mekanizması raporlama yapmayanların Küresel İlkeler Sözleşmesi imzacıları listesinden çıkarılmasıdır.

Gönüllü imzacıların İlerleme Bildirimi'nde bulunması mekanizması bugüne kadar çok başarılı bir şekilde çalışmıştır. Öncelikle, farklı coğrafyalar ve farklı büyüklüklerdeki kurumlar kendileri için **başarılabilir hedefleri** seçtiler. Bu durum şirketleri her yıl daha iyisini yapmak konusunda motive etti. CEO'ların imzası her kurumun bu ilkeler çerçevesindeki gönüllü faaliyetlere **odaklanmalarını** sağladı. Bu şekilde **kaynakların verimli kullanılması** ve faaliyet gösterilen tüm coğrafyalarda bu davranışlarda **yaygınlaşma** sağlandı.

Şirket liderlerinin rekabetçi yaklaşımları, düzenlemelere uyum gibi gelişmeyi sektöre uğrattıkları yaklaşımdan farklı olarak, kurumları her yıl başarılarını ileriye taşımaya yöneltti. Bu şekilde, **devamlı gelişim** döngüsü hayata geçmiş oldu. Diğer taraftan raporların paydaşlar ile paylaşılması **kurum için bir disiplin** kaynağı, **paydaşlar için kurum faaliyetlerini inceleme** ve **karşılaştırma (benchmarking) yapma**, ve **paydaşlardan öğrenme** fırsatı oldu.

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi Kurucu Direktörü olan Georg Kell'in başarılı liderliğinde inisiyatif 15 yıl içinde dünyanın en büyük gönüllü kurumsal sosyal sorumluluk platformu haline geldi, 145 ülkeden 8.000'i iş dünyası temsilcisi olan 12.000 üyeye ulaştı. 100'den fazla ülke imzacılardan oluşan yerel ağlar oluşturdu, bu durum iş birliklerini artırdı, bilinirlik ve öğrenme fırsatları yarattı.¹⁵ Küresel seviyede yerel ağlar her yıl bir araya gelerek deneyimlerini paylaşıyorlar ve inisiyatifin gelişimine katkıda bulunuyorlar.

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi yakın zamanda yönetim kurulu üyeleri için bir eğitim programı hazırladı; LEAD Yönetim Kurulu Programı. Program, yönetim kurulu üyelerinin kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin uygulanmasını daha etkin bir şekilde takip etmelerini sağlamayı amaçlıyor. Beş şirket bu 2,5 günlük eğitimi 2013 – 2014 gündemlerinin içine almış durumdadır. Bu şirketler: Enel (Enerji ve gaz dağıtım hizmetleri) İtalya, ENI (Petrol) İtalya, Eskom (Enerji ve gaz dağıtım hizmetleri) Güney Afrika, Yara (Kimya) Norveç, SK Telekom (Mobil telefon) Güney Kore.

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, Kasım 2015 yılında yapılan G20 Antalya toplantılarında, B20 tarafından sunulan önerilerde rol model inisiyatif olarak değerlendirilmiştir.¹⁶

Çok Uluslu Şirketler İçin OECD İş İlkeleri Rehberi

Rehber; çalışanlarla ilişkiler, endüstriyel ilişkiler, insan hakları, çevre, kamuyu aydınlatma, rüşvetle mücadele, tüketici hakları, bilim ve teknoloji, rekabet ve vergi konusunda sorumlu iş yapmak için uygulanmasının faydalı olduğu düşünülen gönüllü ilke ve standartları sunmaktadır.

Değişen küresel ekonomik sistemde, sorumlu iş yapma yaklaşımını desteklemek açısından rehber önemli bir araç olarak görünmektedir. Rehberde belirtilen kurallara uymak tamamen gönüllü olup, yasal bir yaptırım yoktur. FTSE4 Good ve Dow Jones Sürdürülebilirlik (Dow Jones Sustainability) endeksinde yer alan birçok kurum raporlamalarında OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi'ne referans vermektedir.

OECD'nin yayınladığı bu rehberi diğer gönüllü rehberlerden ayıran özellik; şirketin büyüklüğünden bağımsız olarak çok uluslu olmasının önemli olmasıdır, bu yüzden bu ilkeler büyük çok uluslu şirketlerden, küçük ve orta büyüklükteki çok uluslu şirketlere kadar uygulama alanına sahiptir. Her ne kadar bu ilkeler çok uluslu olmayan şirketlere yönelik olmasa da, bu şirketler için de ilham kaynağı olabilir.

Sorumlu Yatırım İlkeleri

Küresel yatırımcıların, devletler üstü organizasyonların, sivil toplum kuruluşlarının ve akademik kurumların katılımı ile geliştirilen Sorumlu Yatırım İlkeleri (PRI) yatırımcı bazlı bir inisiyatif olup, BM Çevre Programı Finansman İnisiyatifi (UNEP-FI) ve Küresel İlkeler Sözleşmesi ile iş birliği yapmaktadır.

45 Trilyon \$'lık aktifi yöneten 1.250'den fazla yatırımcı ve fon yöneticisi PRI'ı imzalamıştır. Bu yatırımcılar kendi mutemetlik rollerinin gereği olarak

çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) konularını yatırımlarını yaparken değerlendireceklerini ifade etmişlerdir. İmzacılar, sorumlu iş yapma konusuna ivme veren oldukça güçlü bir hareket özelliği taşımaktadır.

Söz konusu ilkeler oldukça heyecan verici olup, uygulanması gönüllülük esasına dayanmaktadır. PRI kısa sürede yatırımcılar açısından sorumlu yatırım yapma yaklaşımlarını göstermek, paydaşlarına sosyal, çevresel ve yönetime ilişkin konuların yatırımlar açısından önemlerini anlatmak ve bu kavramları kendi yatırım kriterlerine eklemek için önemli ağlardan biri haline gelmiştir.

Sorumlu yatırım yapma konusuna odaklanan ve sorumlu yönetim kurullarının olumlu yaklaşımlarını ödüllendirenler sadece yatırımcılar veya fon yöneticileri değildir, kredi piyasaları da destek sağlanan projeler için iklim değişikliği ve çevresel konularda ortaya çıkan etkilerin anlaşılması için şeffaflık konularına önem vererek sorumlu yatırım yaklaşımlarının yaygınlaşmasını sağlamışlardır. 2014 yılı Ocak ayında Davos'ta yapılan Dünya Ekonomik Forumu toplantısında Dünya Bankası Başkanı Jim Yong Kim, yeni ve gelecek vadeden iklime karşı duyarlı finansman yöntemi olarak yeşil bonoları işaret etti. Yeşil bono piyasasında yeni ihraçlar 2013 yılında 10 milyar \$'ın üzerine çıkmıştı. Başkan Kim, Eylül ayında BM Genel Sekreterliği İklim Zirvesi'nde yaptığı konuşmada bu hacmin iki katına çıkarılmasını talep etti.

Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative)

Küresel Raporlama Girişimi'nin (GRI) Sürdürülebilirlik Raporlama Çerçevesi şirketlerin ve organizasyonların dört temel kavram olan; ekonomik, çevresel, sosyal ve yönetişime ilişkin konularda performans ve yarattıkları etkiler konusunda ölçüm yapmalarını, sonuçları değerlendirmelerini ve kamuya açıklamalarını sağlayan bir raporlama sistemidir. GRI'nin misyonu sürdürülebilirlik raporlamasını bir standart haline getirmektir. GRI, sürdürülebilirlik raporlaması konusunda en etkili standartlardan birini ortaya koymuştur. GRI İlkeleri farklı şirketlerin sürdürülebilirlik raporları arasında karşılaştırma yapılması için bütünsel bir çerçeve ve ortak göstergelerin kullanılmasını desteklemektedir.

GRI ilk raporlama çerçevesini 2000 yılında yayınlamış ve yıllar içerisinde GRI çerçevesi en iyi sürdürülebilirlik raporlama uygulaması haline gelmiştir. 11.000'in üzerinde şirket, raporlarını GRI çerçevesini kullanarak hazırlamaktadır.

GRI çerçevesi zaman içinde geliştirilmiş ve en son versiyonu olan G4 önemli bir değişimi temsil etmektedir. Özellikle, G4 tedarik zincirindeki önemli konulara odaklanma ve şirketlerin kendileri açısından önemli olan konularda raporlama yapmasını teşvik etmektedir. Birçok şirket için en büyük etkinin olduğu yer tedarik zincirleridir. G4 şirketleri tedarik zincirlerini daha detaylı inceleyerek detaylı raporlama yapmaya cesaretlendirmekte ve bu yolla genel sürdürülebilirlik performansının iyileşmesini amaçlamaktadır.

Diğer taraftan G4 standardı, sürdürülebilirlik konusunun yönetim kurulu gündeminde daha üst sıralarda yer almasını ve sürdürülebilirlik ile ücretler arasında

bağ kurulmasını sağlamak için yönetim ve ücretlendirme konusundaki açıklamaları yeni göstergeler tanımlayarak genişletmiştir. A, B, C seviyesi raporlama yaklaşımından, bu değerlerin sürdürülebilirlik raporunda sunulan bilgilerin niteliğinden ziyade, performansının göstergesi olarak algılanmasından dolayı vazgeçilmiştir,

GRI, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, OECD, ISO ve BM Çevre Programı (UNEP) ile iş birliği içindedir.

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council – IIRC)

2010 yılında Galler Prensi tarafından başlatılan Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) inisiyatifi, düzenleyicilerin, yatırımcıların, şirketlerin, standart belirleyen kurumların, STK'ların ve muhasebe uzmanlarının oluşturduğu küresel bir koalisyondür. Bu koalisyonun temel amacı, kurumların değer yaratma süreçleri hakkında daha şeffaf bilgi paylaşımını sağlamak için strateji, yönetim, performans ve beklentiler hakkında önemli konuların açık, yalın ve karşılaştırılabilir bir formatta raporlanmasını sağlamak için Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'ni oluşturmaktır.

Entegre Rapor, kurumun kullandığı ve etkilediği tüm önemli kaynak ve ilişkiler hakkında bilgi paylaşımını amaçlamaktadır. Entegre Rapor kurumun çevresi ile nasıl bir ilişki içinde olduğunu ve finansal, üretilmiş, entelektüel, insan, sosyal ve ilişki sermayelerini kullanarak kısa, orta ve uzun vadede nasıl değer yarattığını göstermeyi hedeflemektedir. Çerçeve mali ve sürdürülebilirlik ile ilgili verilerin raporlanması konusunda ortak bir anlayışın küresel bir anlaşma ile oluşturulmasını hedeflemektedir.

80'den fazla şirket IIRC'nin pilot programına katılmışlardır. Bu inisiyatifin Başkanı olan Mervyn King *"Sürdürülebilirlik konularının ana gündem maddeleri haline gelmesi liderlik için anahtar konumundadır. Strateji, risk, performans ve sürdürülebilirlik ayrılmaz bir bütünün parçaları haline gelmişlerdir, tıpkı Entegre Rapor terimi gibi."* demektedir.¹⁷

Türkiye'nin başkanlığını üstlendiği G20 sürecinde, B20 tarafından liderlere sunulan öneriler arasında Entegre Raporlama da bulunuyordu: "Kapsayıcı ve sürdürülebilir büyüme, içinde BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNG) ve Sorumlu Yatırım İnişiyatifi (PRI) imzacılarının da yer aldığı STK'ların, özel ve kamu sektörünün aktif bir iş birliği içinde çalışmasına bağlıdır. Düzenleyici tedbirlerin de olduğu bir ortam yaratılarak, iyi yönetim ve sorumlu iş yapma yaklaşımları desteklenmeli ve şeffaflığın bir norm haline gelmesi sağlanmalıdır. Şeffaflığın iyileştirilmesi ve güven yaratılması için ekonomide değer yaratma ve sürdürülebilirlik konularına odaklanmış piyasa kaynaklı bir inisiyatif olan Entegre Raporlama gibi iyi uygulamaların benimsenmesi etkili sonuçlar yaratacaktır"¹⁸.

Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) Sosyal Sorumluluk Standartları

ISO 26000 iş dünyasının sağlıklı ve refah içinde bir toplum için sosyal sorumluluk çerçevesinde nasıl faaliyet göstereceğine yönelik bir rehber niteliğindedir. Çok paydaşlı bir çalışma ile hazırlanmış olan ISO 26000 gönüllü bir standart olup şirketler de dâhil olmak üzere tüm kurumlarda uygulanabilir.

Standartlar sosyal sorumluluk çerçevesinde davranışa yönelik yedi temel ilkeyi ortaya koymaktadır: Şeffaflık, etik

davranış, paydaş haklarına saygı, hukukun üstünlüğü, uluslararası kurallara uyum ve insan haklarına saygı. ISO 26000'ini uygulayan tüm paydaşlar için temel konular: Yönetişim, insan hakları, çalışan hakları, çevre, adil iş yapma yaklaşımı, tüketici hakları ve toplumun katılımı ve gelişimidir.

Standartların içinde sürdürülebilirliğe yönelik yedi adım bulunuyor:

1. Paydaşlar ile sıkıntılarını ve görüşlerini almaya yönelik çalışma yapılması,
2. Kurum için sosyal sorumluluğun kapsamının tanımlanması,
3. Kurum genelinde sürdürülebilirlik yaklaşımının kurumun misyon, vizyon, strateji ve politikalarına entegre edilmesi için prosedürlerin hazırlanması,
4. Prosedürlerin uygulanmasının takibi,
5. Kurum içinde ve dışında sosyal sorumluluğa yönelik bilgi paylaşımlarında bulunulması,
6. Sürdürülebilirlik programının performans ölçümleri yoluyla değerlendirilmesi,
7. Deneyimlerden öğrenerek sürekli gelişimin sağlanması.

Ekvator Prensipleri

Ekvator Prensipleri (EP) finansal kurumlar tarafından kullanılan bir risk yönetim çerçevesi olup, sorumlu risk-karar alma sistemini desteklemeyi, temel olarak değerlendirme (due-diligence) süreçleri için minimum standartları ortaya koymayı ve finansal kurumların fonlamayı planladıkları projelerdeki çevresel ve sosyal riskleri tespit etmeyi ve değerlendirmeyi hedefler.

EP, küresel boyutta tüm sektörlerde ve dört finansal ürün için uygulanmaktadır.

- 1) Proje Finansmanı Danışmanlık Hizmetleri
- 2) Proje Finansmanı
- 3) Kurumsal Proje Finansmanı
- 4) Köprü Krediler

EP'nin kapsam kısmında çalışma kriterleri ve eşikleri ile bilgiler detaylı bir şekilde sunulmaktadır.¹⁹ EP'yi imzalamış olan (80+ finansal kurum) kurumlar kriterleri sağlamayan projeleri finanse etmemektedir. EP, aynı zamanda finansal sektörde çevresel ve sosyal standartların oluşmasına katkı yapmıştır.

Tüm bu inisiyatifler arasında iş birliği artarak sürmektedir. Örneğin GRI'nın eski Başkanı, aynı zamanda Onursal Başkanı olan Mervyn King şimdi IIRC'nin Başkanı konumundadır. BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, GRI ile bir iş birliği anlaşması imzalamış ve İlerleme Bildirimleri'nde (Communication on Progress – COP) GRI ilkelerinin kullanılmasını desteklemektedir. Temmuz 2014'de BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, PRI ve PRIME (UN Principles of Responsible Management Education – BM Sorumlu İşletme Eğitimi) Yönetim Kurulları New York'ta ortak toplantı yapmışlardır. 500'den fazla İşletme Fakültesi UNPRIME'ın imzacıdır. Bu şekilde liderlik yetkinliğinin eğitim, araştırma ve iş yapma yöntemleri ile değiştirilmesi konusuna yöneldiklerini göstermektedirler. Ancak, gerek üniversiteler, gerekse devletler disiplinler arası fırsat ve kazançları ortaya koymakta yavaş kalmakta ve araştırma sonuçlarının geniş kitlelerce paylaşılması yavaş gerçekleşmektedir. Üniversitelerin mali fonlama yapıları, bilimsel dergilerin sınıflanma yapıları ve akademisyenlerin değerlendirilme yöntemleri; akademisyenlerin gerçek problemlerle uğraşmaları ve bulgularını ilgililer ile paylaşmak konusunda cesaretlerini kırmaktadır.²⁰

SORUMLU YÖNETİM KURULLARI

Daha sürdürülebilir bir gelecek için, sürdürülebilirlik konusunda sorumluluk sahibi olan ve bu sorumluluğa uygun davranan kurumlara ihtiyacımız var. Kaynakları, verimlilikleri, inovasyon kabiliyetleri ve yeteneklere ulaşma imkânları ile şirketler bu değişimin önünde yer alma imkânına sahiplerdir. Uygulamaların temel sorumluluğu CEO'da olmakla birlikte, şirketlerin en üst karar makâmı olan Yönetim Kurulları insanlığa daha iyi bir gelecek sunmak için yönetimin yönlendirilmesi ve gözetimi konusunda kritik bir role sahiptir.²¹

2010 Yılında BM Küresel İlkeler Sözleşmesi – dünyanın en büyük kurumsal vatandaşlık ve sürdürülebilirlik inisiyatifi- tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, ulaşılan 1.300 şirketten sadece %39'u yönetim kurullarında düzenli olarak kurumsal sürdürülebilirlik konularını ele aldıklarını söylemişlerdir²². Şirketler bu alanda farklı mekanizmalar kullanmakla birlikte, üç modelin kullanım açısından öne çıktığı görülmektedir: Tüm yönetim kurulunun gözetim görevini üstlenmesi, ayrı bir sürdürülebilirlik komitesi kurulması ve var olan komitelerden birinin sürdürülebilirlik konusundaki sorumluluğu üstlenmesi.

Yöntemden bağımsız olarak yönetim kurulunun sürdürülebilirlik konusundaki sorumluluklarını yerine getirmesi için;

- Kurumun sürdürülebilirlik hedeflerinin yönetim kurulunca takip edilen kurum stratejisinin bir parçası haline getirilmesi,
- Gerekli olan kaynakların ayrılması, kurumsal altyapının oluşturulması ve gerekli sorumluluk dağılımlarının yapılması,
- İç kontrol yapısının sürdürülebilirlik konusunu içselleştirmesi ve etkin bir şekilde takip altına alması,

- Paydaşların fikirlerini iletebileceği uygun kanalların oluşturulması,
- Değer zincirini ve ürün hayat döngüsünün kapsayan güçlü bir sürdürülebilirlik risk analiz sürecinin bulunması,
- Kurumun sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak konusunda başarılarının takip edildiği bir sürecin bulunması,
- Kurum içinde, tüm seviyede çalışanları sürdürülebilirlik konusunda düzenli olarak eğitecek ve motive edecek bir iç iletişim mekanizmasının olması,
- Sürdürülebilirlik kilit performans göstergelerinin ödüllendirme, işe alma ve bilgilendirme sistemlerine adapte edilmiş olması,
- Kurumun sürdürülebilirlik faaliyetleri konusunda kamuyu aydınlatırken şeffaf ve hesap verebilir olması gereklidir.

Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH – SDGs) 2030 yılına kadar gerçekleştirilmesi hedeflenen konularda sürdürülebilirlik önceliklerini ve arzuları tanımlamakta ve bu şekilde ortak hedefler çerçevesinde çabaları harekete geçirmeyi

amaçlamaktadırlar. SKH, problemleri çözmek ve zorluklar ile mücadele etmek için iş dünyasına yeni iş modelleri ve teknolojiler geliştirme ve bu çözümleri uygulama fırsatı sunmaktadır. SKH'lerin toplumların gelişmeleri için küresel gündem haline gelmesi ile, bu konuda öncü kurumlar, dünya ve insanlar üzerindeki olumsuz etkileri azaltırken diğer taraftan olumlu etkileri artırarak, faaliyetleriyle sürdürülebilir kalkınmayı nasıl desteklediklerini ortaya koyma fırsatını elde edeceklerdir. SKH, küresel öncelikler ile iş dünyası stratejileri arasında bağlantının kurulmasına yardımcı olmaktadır. Şirketler, SKH'lerini geniş bir çerçeve olarak kullanarak stratejilerini, hedeflerini ve faaliyetlerini şekillendirebilir, yürütebilir, iletir raporlayabilir, bu şekilde değer yaratıp kazanç elde edebilir²³.

Sorumlu yönetim kurulları SKH'lerin ve COP21 kapsamındaki sorumluluklarını kurum stratejilerinin içine yerleştirmek konusunda aktif olarak çaba sarf etmeli, bu yolla paydaşlarına, hisse sahiplerine, değer yaratabilir ve sürdürülebilir dünyada lider konuma sahip olabilirler.

COP21 Paris Toplantısı'nda İklim Değişikliği ile Mücadele Konusunda Taahhütte Bulunan Şirketlerden Örnekler

Philips

Philips, 2020 itibarıyla karbon nötr olmayı taahhüt etti. Paris'te yapılan COP21 Toplantısı'na katılan Philips, karbon ayak izini sıfırlayarak sera gazlarının azaltılmasında kendine düşen rolü belirledi. Philips 2007'den 2015 yılına kadar karbon ayak izini %40 oranında düşürmüş olmayı beklemekle birlikte, gelecek 5 yıllık dönemde bu süreci hızlandırarak karbon ayak izini sıfırlamayı hedefliyor. Philips amacını enerjiyi kullanım yöntemleri, faaliyetlerindeki, lojistikteki ve iş seyahatlerindeki enerji kullanımını azaltmak gibi çok yönlü bir planla gerçekleştirmeyi hedefliyor. ER100 programına – etkin iş dünyası kurumlarının oluşturduğu ve %100 yenilenebilir enerji kullanımını destekleyen bir iş birliği grubu- katılarak bu yöndeki çabaları başlatmış durumda. Philips 6 yıllık dönemde yenilenebilir enerji kullanımını %8'den %55'e çıkarmış durumda (2008-2014).

Konu ile ilgili açıklama Philips Aydınlatma Grubu CEO'su Eric Rondolat tarafından COP21 Enerji Günü Zirvesi'nde yapıldı. Açıklamasında liderleri iklim değişikliğini engellemek için daha agresif hedefler koymaya davet etti. Açıklamasında "Görüldüğü gibi, iklim değişikliği konusunda sona gelmiş durumdayız ve bugüne kadar alınan önlemler yıkıcı sonuçlar yaratacak küresel sıcaklık artışını engellemek konusunda yetersiz kaldılar. Dünya, enerji verimliliğini iyileştirmek için daha güçlü hedefler koymalıdır" dedi. "LED aydınlatmanın daha hızlı yaygınlaşması ve şehirlerdeki mevcut altyapının yenilenmesi ve güneş pili ile çalışan LED aydınlatmasının kullanılması enerji verimliliği konusunda büyük etki yapacaktır."

Rondolat enerji verimliliğinde aydınlatma sektörünün önemine vurgu yaptı, zira aydınlatma küresel elektrik tüketiminin %19'unu oluşturuyor. Philips bu alanda birbirleri ile bağlı LED aydınlatma sistemleri geliştirerek – bu sistemler uzaktan yönetilmekte ve ışık ihtiyacı olduğunda çalışmaktalar - %80 enerji tasarrufu sağlamakta. Şirket dünyada bu şekilde yapılanmış 260'dan fazla sokak aydınlatma projesini 2011'den bu yana İtalya'daki şehirlerden Los Angeles'a kadar gerçekleştirmiştir.

Rondolat küresel aydınlatma sektöründe önemli gelişmelerin olduğunun altını çizmiştir. Nüfus artışı, şehirleşme, büyüyen orta sınıf aydınlatma ihtiyacını 2030 yılında bugüne göre %35 artıracaktır, birbiri ile bağlantılı LED aydınlatma teknolojisindeki gelişmeler karbon emisyonlarında öngörülen seviyelerden daha fazla azaltma sağlayabilir. 2030 yılı itibarıyla küresel boyutta aydınlanma için LEC teknoloji kullanımına geçiş sağlandığında mevcut durumun devam etmesine göre enerji kullanımında %53 azalma olacaktır.

Kendisi yeni iş modellerinin, finansman imkânlarının teşvikleri ve döngüsel hizmet modeline geçişin dönüşüm sürecini kısıltacağını söylemiştir. Diğer taraftan devletlerin hızlı dönüşüm için düzenlemeler yoluyla yüksek ancak erişilebilir enerji standartları koymaya hazır olmaları gerektiğini ifade etmiştir.

Unilever

COP21'de yaptığı açıklamada, Unilever 2030 yılında karbon pozitif olmayı hedeflediğini ve tüm elektrik enerjisi ihtiyacını yenilenebilir kaynaklardan karşılayacağını ifade etmiştir. Şirket, ayrıca kömür kullanımını beş yıl içerisinde sonlandıracağını söylemiştir.

Unilever CEO'su Paul Polman'a 2014 yılında Rainforest Alliance tarafından şirketin organizasyon içindeki çalışmaları dolayısıyla Yaşam Boyu Başarı Ödülü'nü vermiştir. Unilever, palm yağı ihtiyacının %100'ünü ve çay ihtiyacının %50'sini Rainforest Alliance tarafından sertifikalandırılmış tarlalardan almaktadır. Ayrıca, tarımsal girdilerinin tamamını %100 sürdürülebilir kaynaklardan tedarik etmek konusunda çalışmaları olduğunu bildirmişlerdir.

Keith Weed, Unilever Pazarlama Başkanı: "Bazı insanlar bana nasıl düşük karbonlu bir iş modeli ile çalışabiliyorsun diye soruyorlar? Bende onlara dünyayı yok edecek bir iş planı ile nasıl çalışıyorsunuz diye soruyorum." dedi.

Microsoft

Microsoft 2014 yılından bu yana yenilenebilir enerji kredileri alarak, rüzgâr tribünlerine yatırım yaparak ve veri merkezlerinde güneş panelleri ile elektrik üreterek %100 yenilenebilir enerji kullanmakta.

Microsoft Karbon emisyonlarını ofset etmek için Mount Rainier Milli Parkı yakınındaki 520 hektarlık alanı ağaçlandırdı. Şirket, Kasım 2015’de dışarıdan aldığı yenilenebilir elektrik enerjisi miktarını artıracığını açıkladı.

Microsoft’un Baş Çevre Strateji Yetkilisi Rob Bernard, İklim Grubu’na (Climate Group) “Yeşil enerji alımımızı artırıyor ve yerel tesislerimizi beslemek için yerel yenilenebilir enerji üreticileri ile uzun vadeli anlaşmalar yapıyoruz. [2015 yılında] 3.2 milyar kilovat-saat yenilenebilir enerji alımı gerçekleştirdik.” dedi.

Adobe

PDF’in bulunmasıyla birlikte Adobe dokümanları yazdırma ihtiyacını azaltarak kağıtsız ofis kavramını başlatmış oldu. 2015 yılında şirket çevreye olan taahhüdünü daha da ileri götürerek 2035 yılında faaliyetlerinde %100 yenilenebilir enerji kullanma taahhüdünde bulundu. Adobe temiz suya ulaşım konusunda da su harcamalarını %60 oranında azaltarak önemli bir taahhütte bulundu.

Adobe’de Sosyal Sorumluluk Çalışmalarından sorumlu olan Michelle Crozier Yates, “COP21 iklim değişikliğini durdurmak için önemli bir kilometre taşı. Adobe bu konuda öncü kurumlardan biri olmaktan gurur duymaktadır.” dedi.

Google

Aralık 2015’e kadar, Google herkesten daha fazla yenilenebilir enerji alma taahhüdünde bulunarak bu alanda zaten öncü konumda bulunuyordu. Fakat şimdi Google bir adım daha öne giderek tüm faaliyetlerinde temiz enerji kullanmak hedefini gerçekleştirmek için bir adım daha atıyor. Şirket uzun vadeli anlaşmalar yaparak temiz enerji kullanımını güvence altına alıyor. Bu elektrik, en önemli güç tüketicileri olan veri merkezlerini beslemek için kullanılacak. Google, 2025 yılına kadar yenilenebilir enerji alımlarını üç katına çıkarmayı planlıyor. Google üzerinde arama yapılırken, e-postalar kullanılırken ve bağlı her konu için giderek artan oranda güneş ve rüzgâr enerjisi kullanılıyor.

Buna ilaveten, Google 2,5 milyar \$’lık bir kaynağı, dünyada Almanya’dan Kenya’ya kadar 22 yenilenebilir enerji projesi için kullanacağını söyledi. Programın açıklaması sırasında Google’ın sözcüsü “Bu yatırımlar dünyada yenilenebilir enerji konusunda yapılmış olan en büyük yatırımlar arasında, amacımız sadece bir müşteri olarak değil aynı zamanda bir yatırımcı olarak da yenilenebilir enerji dönüşümünü desteklemek ve herkes için maliyetleri düşürmek” dedi.

Google'ın Enerji Başkan Yardımcısı John Woolard COP21'de yaptığı konuşmada: "Google dünyada en büyük yenilenebilir enerji kullanan şirket, ancak dünyadaki tüm şirketlerin yenilenebilir enerji kullanılmasını istiyoruz, bu hayal edilmesi zor bir büyüklük. Güneş ve rüzgâr enerji fiyatları son on yılda dramatik bir şekilde düşüyor, ancak bu yeterli değil. Bu konuda tek bir çözüm yok" dedi.

Apple

Kasım ayında Apple, Singapur'daki faaliyetlerinde 2016 Ocak ayından itibaren tamamen yenilenebilir enerji kullanacağını açıkladı. Bu girişim, şirketi Singapur'da %100 yenilenebilir enerji kullanan ilk şirket yapacak ve enerjinin tamamı binaların üstünde yer alan güneş panellerinden sağlanacak.

Apple'ın Çevre Politikaları ve Sosyal İnişyatiflerden Sorumlu Başkan Yardımcısı Lisa Jackson, Clean Tehcnica'ya: "İklim değışikliğı günümüzün en önemli sorunlarından biridir ve yeşil ekonomiye dönüşüm için kararlılık ve inovasyona ihtiyaç var. Bu anlaşma ile, Singapur'da 2.500 kişinin çalıştığı kampüsün enerji ihtiyacının tamamı ve yeni mağazamızın elektrik ihtiyacını karşılamış olacağız" dedi.

COP21 öncesinde Apple CEO'su Tim Cook, Apple ürünlerinin zehirli madde içermediğini, enerji verimli ve geri dönüştürülebilir olduğunu söyledi. Şirket ülkenin en büyük güneş enerji çiftliğini, veri merkezlerinin enerjisini temin etmek için kuruyor.

ING

Hollandalı bankacılık devi, Aralık 2015'de 2020 yılı itibariyle dünyada yürüttüğü tüm operasyonlarda yenilenebilir enerji kullanılacağını açıkladı. Şirket, 2007 yılından bu yana emisyonlarını ofset ediyor ve karbon nötr konumunda. Ayrıca şirket 2020 yılına kadar karbon, atık ve su ayak izini %20 oranında azaltmayı hedefliyor. Söz konusu inisiyatif çevre üzerindeki etkileri azaltmak için oluşturulmuş bir iç çalışmanın bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

ING Çevre Programı Sorumlusu Roel Louwhoff: "Bu davranışımız hem içeriye hem de dış dünyaya iklim değışikliğı ile mücadele konusunda yapabileceğimiz her şeyi yapmak istediğimizin bir göstergesi. Gelişim alanlarımızı tespit etmek için eleştirel gözle bakmaya ve ayak izimizi azaltma hedefimizi gerçekleştirmek için yoğun şekilde çalışmaya devam edeceğiz." dedi.

YÖNETİM KURULUNUN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SORUMLULUKLARI

ŞEKİL 2: YÖNETİM KURULUNUN TEMEL BAŞARI GÖSTERGELERİ VE ODAK ALANLARI

TEMEL BAŞARI GÖSTERGELERİ	YÖNETİM KURULU ODAK ALANLARI	TEMEL GEREKLİLİKLER
1 Sürdürülebilirlik Vizyonunu Oluşturmak	Geniş Kapsam	Yönetim kurulunun sürdürülebilirlik konularındaki gözetim fonksiyonunun iyi tanımlanması, geniş olması ve tüm değer zincirini, ürünlerin hayat döngülerini ve faaliyet gösterilen ülkeleri içermesi
	Paydaş Katılımı	Kilit paydaşların belirlenmesine, paydaş beklentilerini çift taraflı diyalog ile anlaşıldığı ve inisiyatiflerin önceliklendirildiği paydaş katılım sürecinin yürütülmesi
	Risk Yönetimi ve Önemlilik	Strateji, operasyonlar, uyum ve kamuyu aydınlatmaya yönelik risk analizlerinin yapılması ve öncelikli risk alanlarının belirlenmesi
2 Sürdürülebilir Bir Yönetim Kurulu Oluşturmak	Yönetim Kurulu Yetkinlikleri	Yönetim kurulu üyelerinin sürdürülebilirlik konusunda yeterli yönlendirme ve gözetim yapabilecek uzmanlığa, bilgiye ve çeşitliliğe sahip olması
	Yönetim Kurulu Süreçleri	Yönetim kurulu, sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatları belirlemeye yönelik, iç denetim, gözetim ve öz değerlendirme gibi süreçlere sahip olması
	Zamanında ve Yeterli Bilgilendirme	Yönetim kuruluna sunulan bilginin, geçerli, uygun bağlamda, zamanında, dengeli ve kapsamlı olması
3 Sürdürülebilirliğin Kuruma Yerleştirilmesi	Liderlik	Sürdürülebilirlik önceliklerinin şirket stratejisine, politikalarına ve yönetim sistemlerine dâhil edilmesi
	Hayata Geçirme ve Hesap Verebilirlik	Sürdürülebilirlik inisiyatiflerinin şirketteki tüm yöneticiler tarafından uygulanması ve ücretlendirme sistemi ile sürdürülebilirlik performans göstergelerinin birbirlerine bağlanması
	Şeffaflık ve İletişim	Şirketin kamuyu aydınlatma politikasının mali, çevresel, sosyal ve yönetime ilişkin performans göstergelerini içermesi ve bu göstergelerin bağımsız bir tarafça denetlenmesi ve bütün paydaşların hedeflere ulaşma konusundaki performans hakkında açıkça bilgilendirilmesi

1. Sürdürülebilirlik Vizyonunu Oluşturmak

Sürdürülebilirlik ile ilgili sorumlulukların geniş kapsamlı olarak tanımlanması

Yönetim kurulu sürdürülebilirlikle ilgili sorumluluklarını “**Sürdürülebilirlik Sorumlulukları Esasları**”²⁴ dokümanı ile tanımlamalıdır. Doküman²⁵, yönetim kurulunun sürdürülebilirlik konusunda yürüteceği gözetim konularını özellikle öncelikli sürdürülebilirlik konularına referans vererek açıkça belirlemeli, şirket stratejisi ve öncelikleri ile bağlantısını kurmalı ve şirketin risk yönetim sistemi ile entegrasyonunu sağlayacak bir çerçeve oluşturmalıdır.

Dokümanda tanımlanan sürdürülebilirlik konuları güvenlik, sağlık, çevre, toplum üzerindeki etkiler, insan hakları, çalışan hakları, yolsuzlukla mücadele ve etik gibi geniş bir kapsama sahip olmalıdır. Diğer önemli konu, bu konularda faaliyet gösterilen ülkelerde nasıl bir tutum izleneceği ve uygulama standardı olacaktır. OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi (OECD MNEs Guidelines) tam da bu konuya odaklanmaktadır.

Tedarik zinciri bir organizasyonun çıktıları ile girdileri arasındaki önemli bir bağlantıdır. Birçok şirket sadece kendi sürdürülebilirlik faaliyetleri ile ilgili çalışma ve ölçümler yapmakta, müşteri ve tedarikçilerinin üzerine eğilmemektedir. Ancak, markalar tüm değer zincirinin sorumluluğunu üstlenmek zorundadır. Bu durum şirketlerin satın alma güçlerini kullanarak önemli sürdürülebilirlik konularında tedarikçilerini cesaretlendirmelerini, denetlemelerini, iş birliği yapmalarını, tedarikçileri kıyaslamalarını ve öğrenme imkânı sunmalarını içerir. Değer zincirinde yer alan tedarikçiler için yukarıdaki yaklaşımın yanında tedarikçilerin yönetimi, ürün geliştirme, üretim

rasyonalizasyonu, dağıtım optimizasyonu gibi yaklaşımlar uygulanarak şirketin değer zincirindeki olumsuz dışsallıklar azaltılabilir. Diğer taraftan şirketin son tüketicileri de kapsayacak şekilde değer zincirinin alt ucundaki etkileri, ürün geliştirme ve müşterilerin eğitilmesi ile azaltılabilir. Kısaca, şirketin yarattığı etkileri, tüm tedarik zinciri ve ürün portföyünün tamamı²⁶ için ürün hayat döngüsü boyunca yönetmesi gerekmektedir.

O halde, yönetim kurulları sadece kendi şirketlerinin faaliyetlerine değil, aynı zamanda **değer zincirindeki ve ürün hayat döngüsünün her aşamasındaki** etkileri azaltmaya odaklanmalıdır.

Önemlilik ve Risk Yönetimi

Bugün her ne kadar şirketin piyasa performansı kısa vadeli finansal getiriler ile ölçülse de, sürdürülebilirlik konusu yatırımcılar, müşteriler ve toplum için önemli hale gelmeye başlamıştır. Intangible Asset Market Value'ya göre²⁷ S&P 500 şirketlerinin değerlerinin sadece %20'lik kısmı şirketlerin sahip oldukları finansal varlıklar ve sabit kıymetlerle açıklanmakta (bu oran 1975'de %83'tü) ve kalan kısım entelektüel sermaye²⁸, insan sermayesi, marka ve itibar, düzenleyiciler, STK'lar, müşteriler, tedarikçiler ve diğer paydaşlar ile ilişkiler gibi konular ile açıklanmaktadır. Bu yüzden, sürdürülebilirlik ile ilgili konular yukarıdaki alanlarda şirket değerini etkileyecek önemli etkiler yaratabilir. Yönetim kurullarının sürdürülebilirlik risklerini; stratejik, operasyonel, uyum ve eksiksiz açıklama gibi dört bağlamda değerlendirmesi gerekir. Kurum için **Sürdürülebilirlik Risk Analizi** aşağıdaki yedi soruyu içermelidir:

1. Hangi sürdürülebilirlik konuları şirket için önemlidir?
2. Değerlendirme için kullanılan prosedür ve araçlar nelerdir?

3. Kısa, orta ve uzun vadeli ekonomik, sosyal ve çevresel etkiler nelerdir?
4. Ana sinerji, geçişlilik ve çatışma alanları nelerdir?
5. Zararlı etkileri azaltmak için ne gibi tedbirler uygulanıyor?
6. Şirket yönetimi kilit konulardaki oynaklık, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık (VUCA) hallerini nasıl yönetiyor?
7. Maliyeti (ekonomik, çevresel ve sosyal olarak) en düşüğe indirgeme seçeneği nedir?

Bu sorulara verilen cevaplar ekonomik, sosyal, insani ve çevresel konularda yaratılan etkiyi değerlendirecek nitelikte olmalı; olumlu, olumsuz veya devam eden trendleri; hangi etkilerin tersine döndürülebileceğini; yaratılan olumsuz etkilerin ne kadarının gelecek nesillere aktarıldığını ve bugün harekete geçmemenin gelecekte yaratacağı maliyeti tahmin ederek göstermesi gerekir.

Yönetim kurulları şirketin stratejisini, iş modelini, sermayesini ve performansını önemli oranda etkileyecek **önemli konuların** belirlenmesini sağlamalıdır. Bunu sağlamak için yönetim kurulları önemlilik sınırlarının belirlenmesinde aktif rol oynamalı ve bu çalışma sırasında trendlerin bugün ve gelecekteki etkilerinin değerlendirildiğinden emin olmalıdır. Yönetim kurulları yönetimin anahtar sürdürülebilirlik konularını önceliklendirildiğinden, bu konulara çözüm bulma ve etkilerini azaltma planları için gerekli kaynakları tahsis ettiklerinden emin olmalıdır.

Paydaşlarla İlişkiler/Paydaş Katılımı

Paydaş katılımı şirketlerin çevre ve toplum üzerinde yarattıkları etkileri anlaması ve fırsatları görmesi için önemli bir süreçtir. Öncelikle şirketler konu ile ilgili kilit paydaşlar için bir paydaş haritası hazırlamalıdır. Bu adımdan

sonra kullanılması planlanan katılım, iletişim, danışma, ortaklık modelleri her bir ileri adımın daha fazla kaynak ihtiyacı yaratacağı düşünülerek belirlenmesi gerekir. Kullanılacak araçlar: mülakat, çalıştaylar, odak grup çalışmaları, bölgesel toplantılar, paydaş algı araştırmaları, paydaş panelleri ve ortak karar verme²⁹ gibi yöntemler olabilir. Yönetim kurulları paydaş katılım süreçlerinde ortaya konulan önemli konular hakkında bilgi sahibi olmalı ve yönetimin bu konular ile nasıl başa çıktığını bilmelidir.

2. Sürdürülebilir Bir Yönetim Kurulu Oluşturmak

Uygun Yetkinlikte bir Yönetim Kurulunun Olması

Yönetim kurullarında kurumun çevre, çalışanlar ve genel olarak toplum üzerinde yarattığı etkiyi değerlendirerek anlayabilecek yetkinlikte üyelerin olması gerekir. Yönetim kurulları kurumun faaliyetlerinin, etkin sürdürülebilirlik³⁰ yaklaşımı açısından tüm ilgili konular için olumlu etkiler yaratmadığı durumlarda seçimler yaparak karar vermek zorundadır. Bu yüzden yönetim kurulları şirketin çevresel ve sosyal etkileri konusunda yeterli ölçüde bilgilendirilmelidir.

Yönetim kurulunun iki kilit rolü **yönlendirme** ve **gözetim** yapmaktır.

Yönetim kurulunun **yönlendirme** rolü, şirketin stratejik yönünün belirlenmesini, üst yönetimin işe alınması, ücretlendirme ve ödüllendirme politikası ile doğru yönetim yaklaşımları konusunda yönetimin motive edilmesini, paydaş beklentilerinin etkin bir paydaş katılımı ile yürütülmesini, liderlik yapılmasını ve sürekli öğrenme ve gelişim ortamının oluşturulmasını kapsar.

Buna karşı **gözetim** rolü, etkin işleyen bir iç kontrol mekanizmasının oluşturulmasını, denetimin bağımsızlığının ve uyumun sağlanmasını,

etik kurallara değer zinciri ve şirket içinde uyulduğunun takibini ve raporlama ve kamu aydınlatma konularında şeffaflık konusunu kapsar.

Bu yüzden yönetim kurulu üyelerinin şirketi yönlendirmek ve gözetim yapmak konusunda deneyimlerin yanı sıra, şirket paydaşlarının önemsedikleri konulara yaklaşımlarını ve karar verme süreçlerini anlaması, sürdürülebilirlik konusunda ve bu alanda ortaya çıkmakta olan standartlar ve referanslar konusunda bilgi sahibi olması gerekiyor. Bu konulara yeni üye belirlenmesi, oryantasyon programlarının ve eğitimlerin hazırlanması ve yapılması aşamalarında dikkat edilmesi gerekiyor.

Paydaşların güveninin kazanılması ve korunması için en önemli konu doğru yaklaşımların uygulanmasıdır. Bu konuda en doğru yaklaşım **karşılıklı etik davranış** olmalıdır. Bu konu dinlerin ve filozofların sıkça ifade ettiği “Kendine yapılmasını istemediğin bir şeyi başkalarına yapma” deyişi ile özetlenebilir.³¹

Son zamanlarda yapılan araştırmalar yönetim kurulundaki çeşitlilik ile stratejik inovasyon ve itibar arasında pozitif korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır.³² Yönetim kurulunda **çeşitlilik**, cinsiyet konusu ile sınırlı olmayıp sürdürülebilir şirkete dönüşmeyi güvence altına almaktadır. Yönetim kurulunda farklı yaş gruplarının temsil edilmesi, üyelerin yönetim kurulunda bulunma süreleri, kadın ve erkek üyelerin yönetim kurulunda olması, etnik, kültürel, coğrafi ve fonksiyonel çeşitlilik ve farklı sektör deneyimleri, stratejik konular görüşülürken, uzun vadeli kararlar alınırken farklı bakış açılarından konunun değerlendirilmesi için gereklidir.^{33 34 35}

Sürdürülebilirlik ile ilgili farklı boyutları, bakış açılarını ve riskleri değerlendirirken sektör deneyimindeki çeşitlilik, fark yaratacak fırsatları yakalama imkânı yaratmaktadır. Yönetim kurulunda görev sürelerindeki çeşitlilik, grup olarak

herkesin aynı şekilde düşünmesinin önüne geçmek açısından önemlidir. Yaş çeşitliliği, farklı müşteri ve paydaş gruplarının hassasiyetlerinin anlaşılması için önerilmektedir. Etnik farklılıklar, cinsiyet ve coğrafi deneyim farklılıkları piyasanın ve toplumun farklı kesimlerinin hassasiyetlerinin değerlendirilmesine yardımcı olur. Son olarak paydaş konusunda deneyim çeşitliliği farklı paydaşların nasıl karar verdiklerinin anlaşılmasına yardımcı olur.

Sürdürülebilirlik Sorumluluğuna Destek Olan Yönetim Kurulu Süreçleri

Birçok yönetim kurulu ayrı bir Sürdürülebilirlik Komitesi³⁶ kurarak, bu komitede yönetim kurulunda değerlendirilmesi gereken sürdürülebilirlik risklerini ve iyileştirme planlarını belirlemektedir.

Sürdürülebilirlik Komitesi'nin en azından aşağıdaki konuları değerlendirmesi gerekir:

- Kilit sosyal ve çevresel konuların belirlenmesi ve yönetimi ile sosyal ve çevresel performansa yönelik bilginin güvenilirliği;
- Kilit paydaşların belirlenmesi ve bu paydaşlar ile ilişkilerin kurulması;
- Sürdürülebilirlik yönetim sistemlerinin etkin ve verimli çalışmasının takibi ve kontrolü

Yönetim kurullarının şirketlerin değer zincirlerindeki sürdürülebilirlik açısından var olan riskleri ve bu risklerin iş modelleri ve rekabet açısından yarattıkları etkileri anlamaları gerekmektedir. Yönetim kurulları sürdürülebilirlik kaynaklı inovasyona ve değer yaratma fırsatlarına odaklanmalı ve kurum stratejisi ile sürdürülebilirlik konuları arasındaki ilişki konusunda yön göstermelidir.

Yönetim kurulları, yönetimin sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatları strateji, yasal yükümlülükler,

ürün geliştirme ve fiyatlama, kamuyu aydınlatma ve itibar konularına yaklaşımlarını, yönetimin aksiyon planlarını da içerecek şekilde gözetim altında tutması gerekir. Bunu yaparken yönetim kurulunun kurum dışından bağımsız uzmanlar ile çalışma fırsatları da sağlanmalıdır. Yönetim kurulu toplantılarının yönetimin katılmadığı bölümlerinde uzmanlardan ayrıca görüş alınması tavsiye edilir.

Sürdürülebilirlik komitesinin ve/veya yönetim kurulunun paydaş beklentilerini doğru ve bağımsız bir şekilde değerlendirmesini sağlamak için onlara paydaş katılım süreçlerine erişim imkânı sağlanmalıdır. Bu konuda dikkat edilmesi gereken, üyelerin şirket adına taahhütte bulunmamalarıdır, çünkü bu konu yönetimin sorumluluk alanına girmektedir; yönetim kurulu bir karar organıdır.

Yönetim kurullarının iç kontrol ve takip sistemlerinin sürdürülebilirlik, uyum ve raporlamasının yeterliliğini ve zamanında yapılması konusunu yakından takip ettiğinden emin olması gerekir. Tabi ki bu çalışmalar için zamana ihtiyaç vardır, bu yüzden yönetim kurullarının sürdürülebilirlik riskleri ve yönetimlerin bu konu ile ilgili planları için gerekli kaynak ve zamanı ayırmaları gerekmektedir. Zaman ayrılırken sürdürülebilirlik risklerinin aciliyet ve öncelikleri dikkate alınmalıdır.

Yönetim kurulunun üyeleri için yaptırılan sigortalarda sürdürülebilirlik ile ilgili konuları da kapsayacak ve yeterli limite sahip olacak şekilde düzenlemeler yapılmalıdır. Yönetim kurulları kendi faaliyetleri arasında sürekli öğrenme süreci oluşturmalı, bu çalışma sırasında sigorta şirketlerinden gelen önerileri sürdürülebilirlik planlarında dikkate almalı ve düzenli öz değerlendirme çalışmaları yaparak yönetim kurulunun yön vermek konusundaki etkinlik ve yaklaşımını değerlendirmelidir. Birçok

şirket öz değerlendirme çalışmaları için dış danışman kullanmakta ve bu şekilde çalışmanın kapsamlı ve objektif olması sağlanmaktadır.

Bilgi Kalitesi Karar Kalitesini Belirler

Yönetim kuruluna sunulan bilgi geçerli, içinde bulunulan koşullar ile uyumlu, zamanında, dengeli ve kapsamlı olmalıdır.

Denge ile kast edilen farklı bakış açılarından bilgilerin verilmesi değil, aynı zamanda detayını da ifade etmektedir.

Geçerlilik ve içinde bulunulan koşullara yönelik bilgi, yönetim kurulunun bilgilendirilmesinin iki temel taşıdır. İçinde bulunulan koşulları ortaya koymak için büyük resmi görmeyi, değerlendirmeyi ve bu büyük resim içinde kurumun yerini karşılaştırmalar yoluyla ortaya koymayı gerektirir. Bilginin geçerliliği ise karar verme mekanizması ile ilgilidir. Yönetim kurullarının konuyu anlaması ve farklı seçenekleri, maliyetleri, riskleri ve her seçeneğin paydaşlar üzerindeki etkisini değerlendirmesi gerekir. Kapsamlılık sürdürülebilirliğin sosyal, çevresel, yönetsimsel konular gibi farklı boyutlarının ele alınmasını ifade eder. Çevresel etki ise karbon emisyonlarından biyolojik çeşitliliğe, enerji verimliliğinden su ve hava kirliliğine kadar bilgileri içerir.

Verilen bilginin **faydalı** olabilmesi için geçmiş performansı, bütçe hedefleri ile karşılaştırmaları, öncü göstergeler, mevcut trendler, yaklaşmakta olan konular, gelişmekte olan yaklaşımlar, mevcut yasalar ve düzenlemeler ile uyum seviyesi, yeni gelişmekte olan düzenlemeler ve standartlar ile ilgili bilgiyi içermelidir.

Genellikle finansal verilere kolay ulaşılması nedeniyle bu bilgiler daha ön plana çıkarılmakta, ancak bu durum kaliteli karar almaya zarar vermektedir. Çünkü entelektüel sermaye, kurum itibarı ve tedarikçi, müşteri, çalışan ve

toplumun memnuniyet seviyeleri gibi kilit göstergelerin yeterince ortaya konmamasına sebep olmaktadır. Ancak, bu tür bilgiler şirketin gelecekteki değeri ve yönetim kurulu üyelerinin özen yükümlülüklerini yerine getirmeleri açısından önem taşımaktadır.

Yönetim kurulunun gözetim yükümlülüğünü yerine getirmesi için sürdürülebilirlik konusuna önem veren ve zamanında aksiyon almak isteyen iç denetim departmanı, dış denetçiler, kamu kurumları, sigorta şirketleri veya dış danışmanlar tarafından yapılmış olan denetimlerin bulgularına ve önerilerine zamanında ulaşmaları gerekir.

Son olarak, yönetim kurulları düzenli olarak takip etmeleri gereken **kilit sürdürülebilirlik göstergelerini** belirlemeli ve ücret politikasına bu göstergeleri entegre etmelidir. Ayrıca bu göstergeler konusunda düzenli bilgi alarak hedeflere ulaşmak için kat edilen yolu takip etmeleri gerekir.

Karar alırken kullanılan bu bilgiler, şirketin mali tablolarını ve kurum değerini doğrudan etkilemektedir.

3. Sürdürülebilirliğin Kuruma Yerleştirilmesi

Liderlik ve Kültür

İyi yönetişim bir kültür, bir iklim ve yazılı olmadığı halde veya açıkça ifade edilmediği halde kurumun tamamında uygulanan, uyulan davranış biçimidir. Üst yönetimin tarzı kurum kültürünü belirler. Bu yüzden yönetim kurulu üyelerinin sadece davranışları değil, aynı zamanda verdikleri kararlar ve bu kararların iletişiminin nasıl yapıldığı da önemlidir. Yönetim kurulu üyelerinin tamamı kurum kültürünü davranışlarıyla desteklemeli ve gelişimine katkı sağlamalıdır.

Kurum kültürü kurum içinde ve dışında güveni sağlamak için en temel öğedir.

Buna ilave olarak, yönetim kurulları **CEO'larını ve diğer üst yönetim üyelerini belirlerken** sürdürülebilirliğin kurumda içselleştirmesini sağlanmasını göz önünde bulundurmak zorundadır. Olası adayların sürdürülebilirlik risklerinin belirlenmesinde paydaş katılımının önemli olduğuna inanması ve diğer kişileri de buna inandırması gerekir. Yönetim kurullarının, CEO'ları sürdürülebilirlik performanslarının gelirlerine etkisini ortaya koyan politikalar yoluyla, şirketin sürdürülebilirlik performansından sorumlu kılmaları gerekir³⁷.

Açık görüşlü, erken ve adil **iletişim** iyi yönetişim kültürünün olmazsa olmazıdır. Şeffaflık, analizlerin, kararların ve faaliyetlerin dokümanite edilmesini, uygun bağlamlara oturtulmasını ve önemlilik kavramının ortaya konmasını gerektirir. Yönetişim açısından faydalı bilgi; maliyetlere, risklere, fırsatlara ve etkilere odaklanır. Bilginin sunulduğu bağlam, zamanlaması ve karşılaştırmalar içermesi en az verilerin kesinliği kadar önemlidir. Bu yüzden güncel, kapsamlı ve üst yönetim rapor formatında büyük resmin ortaya konulması, konuların belirlenmesi, seçeneklerin ortaya konulması, konular ile ilgili önerilerin hazırlanması ve arkalarındaki gerekçelerin açıklanması yönetimin sorumluluğudur.

Öğrenme ikliminin oluşturulması kritik bir liderlik konusudur. Eylemler söylemlerden daha güçlüdür. Bu yüzden öğrenme konusunda bir iklim yaratmak isteyen lider, önce kendi davranışlarıyla bu konuyu desteklemelidir. Kendi yaptıkları yanlışları ve öğrendiklerini şirket içinde paylaşarak güven yaratmalıdır. Bu davranış biçimini bir öğrenme alışkanlığı haline getirmeli ve şeffaf bir ortam yaratarak sürekli öğrenme ortamı yaratmalıdır. Liderlik kültürünün, "Hata yapma korkusu ile hiçbir şey yapmamalıyız" yerine, "Kazanmak için hesaplanabilir riskler alabilir, deneyimler kazanabiliriz" olduğu öne çıkarılmalıdır.

Profesyonel dikkat, yönetimin yaptığı **hataların, zamanında eksiksiz açıklanmasını** gerektirir. Bu durum sıkıcı olmakla birlikte güven ve sürekli öğrenme kültürünün oluşmasını sağlar. Eğer yönetimin bu konu ile ilgili çekinceleri varsa, yönetim kurulunun bunu bilmesi gerekir. Yönetim kurulu ve yönetim arasındaki karşılıklı güven, yönetim ve yönetişim haklarının ayrıldığı kabul edip buna göre davranmayı gerektirir.

Sürdürülebilirlik konularının genellikle uzun vadeli sonuçları olup uzun vadeli bakış açısı ile değerlendirilmesi gerekir³⁸. Bu yüzden yönetim kurullarının sürdürülebilir bir etki yaratmak için sarf edilen çabaların da sürdürülebilir olduğunu açıkça ortaya koyması gerekir. Böylece yeterli mali, kurumsal, **entelektüel kaynağın** ve **insan kaynağının** kilit sürdürülebilirlik konuları için ayrılması sağlanmış olur.

Hayata Geçirme ve Öğrenme

Rekabet baskısı ve paydaşların artan beklentileri şirketler için **sürekli öğrenme** ve gelişmeyi zorunlu hale getirdi. Bu yüzden yönetim kurulu, kurumun sürdürülebilirlik yaklaşımının kurum kültürünün bir parçası haline geldiğinden ve sistemlerin sürekli öğrenme ve gelişmeyi desteklediğinden emin olmalıdır. Bu amaçla, kilit önemdeki sürdürülebilirlik konularının belirlenmesi ve bu konuların strateji, politikalar, amaçlar ve ilişkili yönetim sistemlerinin içine değer yaratma fırsatlarını yakalamak öngörüsü ile dâhil edilmesi gerekir.

Bir diğer kilit alan ise yönetim kurulunun sürdürülebilirlikle ilgili önceliklerini şirket içinde **hayata geçirmektir**. Başarılı bir program hayata geçirilirken çalışanlar ve değer zincirinin üyeleri için etkin iletişim ve öğrenme çerçevesinin oluşturulması; sürdürülebilirlik yaklaşımının işe alım ve ücretlendirme sistemlerine dâhil edilmesi; doğru teşvik mekanizmalarının oluşturularak tedarik

zinciri için kullanılması, kurumun sürdürülebilirlik standartlarını sağlamak konusunda beklentilerin, rehberlerin ve başarısız olanlar için sonuçların ortaya konulması ve yönetim bilgi sistemlerinin sürdürülebilirlikle ilgili öncelikleri yeterli, uygun ve verilerle doğrulanabilir olarak vermesi gerekir.

İç kontrol sistemleri, dış değerlendirmeler, paydaş katılım süreçleri ve uyum zorunluluklarının, kutuların işaretlenmesi süreci yerine sürekli öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmesi gerekir.

Şeffaflık ve Raporlama

Son zamanlarda oluşmakta olan G4 ve Entegre Raporlama (IIRC) gibi standartlar geniş anlamda kabul edilmeye başlanmış olsa da, bu konuda yeni yaklaşımlar açık olarak gözükmemektedir. Örneğin, Yeni Zelanda hükümeti devletin sahip olduğu aktif ve pasifleri gösteren bir bilanço yayınlamaya başlamıştır. Başka ülkeler için de önemli bir örnek olmasına rağmen, bu bilançonun önemli ölçüde özellikle çevresel aktif ve pasiflerin dâhil edilerek geliştirilmesi gereği bulunmaktadır. Kurumsal tarafta ise Puma tedarik zincirinin tüm çevresel maliyetlerini sürdürülebilirlik raporuna taşıyarak önemli bir değişim yaratmıştır.

Ölçülmeyen performans iyileştirilemez. Bu yüzden yukarıda verilen örnekler önem taşımaktadır. Diğer taraftan, bu örnekler başkalarının takip edebileceği referanslar sunarak öğrenme sürecini hızlandırmaktadır.

PUMA'NIN YAPTIĞI FAALİYETLERİN “GERÇEK” MALİYETLERİNİ ORTAYA KOYARAK GERÇEKLEŞTİRDİĞİ ÇIĞIR AÇAN YAKLAŞIMI

Puma kendi alanının öncü kurumlarından biridir. Şirketin tüm çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerinin maliyetlerini ortaya koyan inovatif yaklaşımı bütünsel bir bakış ile hazırlanmış bir rapor olarak en iyi örnek olup, uyumun ötesine geçmiş ve aynı yolda yürüyecek kurumlar için örnek olmuştur. 2010 yılında yayınlamış olduğu Çevresel Bilanço (EP&L) ile kurumun yarattığı çevresel maliyetleri bilançosuna taşımış ve gerçek maliyetlerini ortaya koymuştur.

İcraçı Başkan Jochen Zeitz: “Ümit ediyorum ki Puma'nın yayınladığı EP&L iş dünyasının gözünü açar ve temelleri 100 yıl önceki endüstri devrimine dayanan mevcut ekonomik modelin değişmesi gereğinin anlaşılmasını sağlar. Yeni bir iş dünyası paradigmasına ihtiyaç var ve bu konuda doğa ile uyumlu ona karşı durmayan kurumsal raporlama yaklaşımına dönüşmesinin önemli rolü olacaktır.” diye yazmıştır.

Puma'nın yaklaşımı sürdürülebilirlik ile ilgili konuların yönetimindeki zorlukları, yani hedef göstergelerin tanımlanmasındaki sıkıntıları ve bu hedeflere ulaşmak konusunda şirketlerin yapabileceklerinin sınırlı olduğunu ortaya koymuştur. Puma'nın bu sayısallaştırma çalışması için çevresel maliyetler olan sera gazı emisyonlarını, toprak kullanımı gibi alanlarda sayısal veriler üretmek için metodolojiler geliştirmek ve tedarik zincirinde en yüksek çevresel maliyetlerin nerede oluştuğunu anlamak için ilgili kurumlara ile iş birliği yapması gerekmiştir. Puma'nın bu yaklaşımı sadece tüm değer zincirinde çevresel ayak izinin daha iyi yönetilmesinin sağlamakla kalmamış aynı zamanda Yönetim Kurulu'nun riskleri daha iyi değerlendirmesine, maliyetleri azaltmasına ve inovasyonu desteklemesine katkı sağlamıştır.

SONUÇ

Sürdürülebilirlik üç hedefe dengeli bir şekilde ulaşmanın arayışı olarak tanımlanabilir. Bu hedefler: ekolojik dengelerin korunması, sosyal eşitlik ve ekonomik refahtır. Sürdürülebilirliğe uygun davranış biçimi, doğadaki işlevlerin ve çeşitliliğin insan müdahalesi ile verimsiz hale gelmemesini, kaynakların küresel boyutta insanların temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik verimli ve adil kullanılmasını ve gelecek nesillerin yaşam kalitesini artırmasını sağlayacak fırsatların korunmasına dikkat etmeyi gerektirir.

Etik ve ahlaki davranış biçimi kişilerin kısa vadeli çıkarlarını kontrol altında tutarak, insanlığın (toplum/gelecek nesiller)³⁹ uzun vadede varlığını sürdürmesini sağlamayı gerektirir. Bu yüzden sürdürülebilirliğin kökleri etik ve ahlaki davranışa dayanmaktadır.

Bu durumda, kurumlar ve onları temsil eden yönetim kurulları sürdürülebilir bir gelecekte sorumludur. Bu makale, yönetim kurullarının sürdürülebilir bir gelecek için temel sorumlulukları ve aktiviteleri ile yeddiemin görevini yerine getirirken sahip olmaları gereken etik ve ahlaki sorumlulukları özetlemektedir.

Sorumlu yönetim kurulları sadece temel görevleri olan şirketin devamlılığını sağlamaktan değil, aynı zamanda insanlığın ve dünyanın sürdürülebilir bir geleceği olmasından da sorumludur. Yönetim kurullarının, sürdürülebilirlik ile ilgili sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini görmek için ekteki 36 soruyu cevaplayarak kendilerini değerlendirmeleri gerekir.

YÖNETİM KURULLARI
İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
SORU LİSTESİ

1. Sürdürülebilirlik Vizyonunu Oluşturmak

Geniş Kapsam: Yönetim Kurulu'nun **Sürdürülebilirlik Esasları** dokümanı yeterli kapsama sahip mi?

1. Sağlık, güvenlik, çevre ve toplumda yaratılan etki, insan hakları, çalışan hakları, yolsuzlukla mücadele ve iş etiği gibi sürdürülebilirlikle ilgili **tüm konuları** kapsıyor mu?
2. Tüm **değer zincirindeki** sorumlulukları içeriyor mu?
3. Tüm (seviyelerdeki) **çalışanları** kapsıyor mu?
4. Şirketin **tüm ürünleri için ürünlerin hayat döngüsü boyunca** ürün sorumluluğunu içeriyor mu?
5. Şirketin faaliyet gösterdiği **tüm ülkelerde** en yüksek standartlarda iş yapma yaklaşımını içeriyor mu?

Paydaş Katılımı: Uygun bir paydaş katılım çalışması yapıldı mı?

1. Yönetim tüm paydaşları belirledi mi ve bir **paydaş haritası** oluşturdu mu?
2. Yönetim her bir paydaş grubu için geçerli olacak **sürdürülebilirlik inisiyatiflerini** iki yönlü bir iletişim ile belirledi mi?
3. Yönetim Kurulu paydaş katılım sürecinde ortaya çıkan **kilit konular** ile ilgili bilgi sahibi mi?
4. Yönetim Kurulu yönetimin hazırladığı **sürdürülebilirlik planlarını** gözden geçirerek değerlendirme yapabileceği bir sürece sahip mi?

Risk Yönetimi ve Önemlilik: Şirketin stratejisini, iş modelini, sermayesini ve performansını büyük ölçüde etkileyecek önemli konular uygun bir şekilde belirlendi mi?

1. Yönetim Kurulu her bir sürdürülebilirlik alanı olan ekonomik, sosyal ve çevresel konular için **önemlilik eşiklerinin** belirlenmesinde yer aldı mı?
2. Bu çalışmada trendler ve bu trendlerin mevcut ve **gelecek etkileri** değerlendirildi mi?
3. Yönetim kilit sürdürülebilirlik konularını **önceliklendirdi** mi?
4. Yönetim öncelikli alanlar için etkileri azaltmaya yönelik plan yaparken **kaynak ihtiyaçlarını** göz önünde bulundurdu mu?

2. Sürdürülebilir Bir Yönetim Kurulu Oluşturmak

Yetkinlikler ve Takım: Yönetim Kurulu'nda şirketin sürdürülebilirlik planlarına yön vermeye ve takip etmeye yönelik doğru yetkinlikler bulunuyor mu?

1. Yönetim Kurulu kilit paydaşların karar süreçleri konusunda yeterli deneyime sahip mi?
2. Yönetim Kurulu üyeleri arasında gelişmekte olan sürdürülebilirlik standartlarına ve referanslarına hakim kişiler var mı?
3. Yönetim Kurulu'nda sürdürülebilirlik konularını farklı bakış açılarından, farklı boyutlardan ve farklı riskler çerçevesinden değerlendirebilecek çeşitlilik var mı?
 - Önemli fırsatları yakalamak için sektör deneyimlerinde çeşitlilik
 - Grup olarak düşünmekten

kaçınmak için Yönetim Kurulu'nda görev yapma sürelerinde çeşitlilik

- Farklı paydaş ve müşteri gruplarının hassasiyetlerini daha iyi anlamak için yaş çeşitliliği
- Farklı piyasa ve sosyal grupların hassasiyetlerini göz önünde bulundurmak için etnik, cinsiyet ve coğrafi çeşitlilik
- Farklı paydaşların karar süreçlerini anlamak için paydaş süreçlerinde deneyim çeşitliliği

Süreçler: Yönetim Kurulu şirketin sürdürülebilirlik planlarını yönlendirecek ve gözetim yapabilecek doğru süreçlere sahip mi?

1. Yönetim Kurulu sürdürülebilirlik risklerini ve planlarını incelemek ve kilit konuları Yönetim Kurulu gündemine getirmek amacıyla bir **Sürdürülebilirlik Komitesi** kurmuş mu?
2. Yönetim Kurulu şirketin değer zincirindeki **sürdürülebilirlik risklerinin ve etkilerinin** ve bu risklerin rekabet üzerindeki etkilerinin farkında mı?
3. Yönetim Kurulu sürdürülebilirlik konularının stratejiye dâhil edilmesi konusunda **yönlendirme** yapıyor mu ve sürdürülebilirlik kaynaklı inovasyon, değer yaratma fırsatlarına odaklanıyor mu?
4. Yönetim Kurulu strateji, yasal yükümlülükler, ürün geliştirme ve fiyatlandırma, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ve yönetimin aksiyon planları da dâhil olmak üzere yönetimin sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatları belirleme çalışmalarında **gözetim** yapıyor mu?
5. Yönetim Kurulu sürdürülebilirlikle ilgili farklı konular için yönetimin raporları ile ilgili ikinci bir görüş almak konusunda dış **uzmanlarla** çalışıyor mu?

6. Yönetim Kurulu yıllık çalışma planlarında şirketin sürdürülebilirlik konularını değerlendirmek için **yeterli zaman** ayırıyor mu?

7. Yönetim Kurulu düzenli olarak sürdürülebilirlik konularındaki yönlendirme ve gözetimini değerlendirildiği **öz değerlendirme** çalışmaları yapıyor mu?

8. **Yönetim Kurulu Üyeleri için yapılan sigortalar** sürdürülebilirlikle ilgili yükümlülükler konusunda yeterli korumaya sahip mi ve şirket sigorta şirketlerinin önerilerini sürdürülebilirlik planlarına dâhil ediyor mu?

Zamanında ve Yeterli Bilgi: Yönetim Kurulu şirketin sürdürülebilirlik planlarını değerlendirirken zamanında ve yeterli bilgi alabiliyor mu?

1. Yönetim Kurulu şirketin sürdürülebilirlik performansı konusunda geçmiş performans ve bütçe ile karşılaştırmaları da içerecek şekilde düzenli bilgi alıyor mu (**Bilginin kalitesi gözetiliyor mu**)?
2. Öncü göstergeler, mevcut trendler, gelişmekte olan konular, gelişmekte olan referanslar, yasalara uyum, yapılması beklenen düzenleme ve mevzuat ile ilgili bilgi alıyorlar mı (**Sürekli öğrenme mevcut mu**)?
3. Şirketin entelektüel sermayesi ve **itibarına** yönelik bir ölçüm yapılmış mı ve bu çalışma Yönetim Kurulu'na sunulmuş mu?
4. Yönetim Kurulu'na iç denetim, dış denetim, yasal kurumlar, sigorta şirketleri veya sürdürülebilirlik konusunda zamanında değerlendirme yapması için dış danışmalar tarafından yürütülmüş **denetim ve araştırma bulguları** ve **önerileri** sunulmuş mu?

3. Sürdürülebilirliğin Kuruma Yerleştirilmesi

Liderlik

1. Şirketin stratejisi, politikaları, amaçları ve ilgili yönetim sistemlerine dâhil edilmiş olan kilit sürdürülebilirlik konuları Yönetim Kurulu tarafından onaylandı mı (**değer yaratma fırsatları**)?
2. Şirket sürdürülebilirlik ile ilgili konular için yeterli kaynak ayırıyor mu (**çabaların devamlılığı**)?
 - Mali kaynaklar
 - Kurum kaynağı/İnsan kaynağı
 - Entelektüel kaynaklar
 - Planlarda ve kaynak ihtiyaçlarında ortaya çıkan önemli değişiklikler konusunda Yönetim Kurulu bilgi sahibi mi?

Hayata Geçirme

1. Şirketin faaliyet gösterdiği tüm coğrafyalarda görev yapan üst yönetim ve kilit yöneticileri şirketin sürdürülebilirlik öncelikleri konusunda bilgi sahibi mi (**hayata geçirme**)?
2. Yönetim Kurulu üst yönetim ücret politikası ve sürdürülebilirlik performans göstergeleri arasında bir bağlantı oluşturdu mu (**teşvik**)?
3. Yönetim Kurulu kurumun sürdürülebilirlik standartlarını yerine getiremeyenler için sonuçları açıklayan bir politikayı açıkça ortaya koymuş mu (**önlemler**)?
4. Yönetim Kurulu sürdürülebilirlik alanındaki gelişmeler hakkında kurum içinde ve tedarik zincirinde **sürekli öğrenme** konusunu nasıl güvence altına alıyor?

Raporlama ve İletişim

1. Yönetim Kurulu şirketin sürdürülebilirlik planlarının **paydaşlar ile paylaşılması** konusunda bir politika belirledi mi ve yönetimin sürdürülebilirlik yaklaşımının paydaşlar ile paylaşılmasının gözden geçirilmesini içeriyor mu?
2. Yönetim Kurulu şirket tarafından hazırlanan **sürdürülebilirlik raporunun** uygun, yeterli ve **doğrulanabilir** olmasını nasıl sağlıyor?

KAYNAKÇA ve NOTLAR

1. Sir Mark Moody-Stuart, Royal Dutch Shell, Anglo American, and Hermes Equity Ownership Services eski Yönetim Kurulu Başkanı; Paul Polman, Unilever CEO'su; Alan Clark, SAB Miller CEO'su; Jochen Tilk, Potash Corp CEO'su.; Damian Gammell, Anadolu Efes CEO'su; Paul Gagné, Avenor Inc CEO'su ve Canadian Pulp and Paper Association eski Başkanı; Matt Fullbrook Yöneticisi, Clarkson Centre for Board Effectiveness at the Rotman School of Management; Gizem Argüden McKinsey, ve Dr. Erkin Erimez ARGE Danışmanlık daha önceki taslaklara verdikleri görüşler ve destekleri için teşekkür eder.
2. Sustainability's strategic worth: McKinsey Global Survey, July 2014
3. Y. Argüden, "Boardroom Secrets: Corporate Governance for Quality of Life", Palgrave MacMillan
4. Joseph F. Johnston, Jr., "Natural Law and the Fiduciary Duties of Managers," Journal of Markets & Morality (2005)
5. John H. Walton, "Deuteronomy: An Exposition of the Spirit of the Law," Grace Theological Journal (1987)
6. The Conference Board, "Sustainability in the Boardroom," DN-008, June 2010
7. Bakınız, Örneğin zorla devralma süreci konusunda mahkemenin verdiği kararda ana paydaş ilişkilerine olan etkinin değerlendirilmesi gereği: Unocal Corp. Mesa Petroleum Co., 493 A. 2d 946, 955 (Del. 1985), discussing how boards should consider the impact on constituencies other than shareholder when analyzing the reasonableness of defensive measures; and Paramount Communications, Inc. v. Time Inc., 571 A. 2d 1140, 1153 (Del. 1989).
8. Örneğin, 15 Pa. Cons. Stat. §1715. In general, see Kathleen Hale, "Corporate Law and Stakeholders: Moving beyond Stakeholder Statutes," Arizona Law Review, Vol. 45, 2003, p. 829.
9. Delaware Code Annotated, Title 8, Section 102(b) (7), permitting the use of clauses in the certificate of incorporation (therefore approved by shareholders) to insulate corporate directors from monetary liability for any action arising from a breach of their duty of care. Exculpatory clauses provide more freedom and leniency to directors in their decision-making capacity, and encourage them to take strategic risk.
10. Pursuit of Social Investments," The Conference Board, Director Notes No. DN-002, January 2010.
11. "Rebuilding Corporate Leadership: How Directors Can Link Long-Term Performance with Public Goals," Committee for Economic Development, 2009, available at www.ced.org.
12. UNFCCC: The United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC) is an international environmental treaty negotiated at the Earth Summit in Rio de Janeiro from 3 to 14 June 1992, then entered into force on 21 March 1994.

13. Yazar, Birleşmiş Milletler yedinci Genel Sekreteri Kofi Annan'ın Davos'ta Dünya Ekonomik Forumunda (WEF) yaptığı ve iş dünyası ile sivil toplumu liderlerini harekete geçmeye davet ettiği bu toplantının katılımcılarından biridir. Dr. Argüden Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesini (UN Global Compact) Türkiye'de imzalayan ilk şirket (ARGE Danışmanlık) ve ilk STK'nın (Kalder) Yönetim Kurulu Başkanı'dır.
14. Belki de Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin kısıtlı kaynakları ve yaptırım uygulamadaki zayıflığından kaynaklanıyor. Zorunluluk inovasyonun annesidir.
15. Bazı durumlarda, bölgeler, örneğin Körfez Ülkeleri veya İskandinav Ülkeleri.
16. Dr. Yılmaz Argüden, Active Engagement and Responsible Behaviour, G20 Official Book, 2015.
17. IoDSA (2009) King Report Governance for South Africa 2009
18. ARGE Danışmanlık B20 "Governance & Sustainability" konulu görev gücünün Bilgi Ortağıdır (Knowledge Partner).
<http://integratedreporting.org/news/g20-a-step-towards-inclusive-growth-and-sustainable-development-for-all/>
http://b20turkey.org/wp-content/uploads/2015/11/B20_Governance-and-Sustainability-Policy-Report-November.pdf
19. Ekvator Prensipleri web sayfası www.equator-principles.com
20. Adams and Larrinaga González, 2007, "Engaging with organizations in pursuit of improved sustainability accounting and performance", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Volume 20, Issue 3
21. Bakınız "Responsible Leadership", Sir Mark Moody-Stuart, 2014 Greenleaf Publishing, kilit sürdürülebilirlik konularını yönetim kurullarının nasıl ele aldığına gösteren iyi örnekler.
22. Adam Aston, "Profiting from Sustainability: 5 Tips for Corporate Boards," The Guardian Sustainable Business, August 2013
23. "SDG Compass The Guide for Business Action on the SDGs", GRI, UNGC and WBCSD, 2015
24. Bazı durumlarda "Kurumsal Sorumluluk Beyanı" ('Corporate Responsibility Charter') olarak tanımlanabilir.
25. Eğer bu konu ile ilgili bir komite kurulmuşsa, komite çalışma esaslarının görevleri açıkça belirtmesi gerekir.
26. William McDonough & Michael Braungart "Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things," North Point Press, 2002
27. Ocean Tomo, Intangible Asset Market Value – 2010, 2011, www.oceantomo.com/media/newsreleases/intangible_asset_market_value_2010.
28. Dr. Argüden, et.al. "Entelektüel Sermaye", ARGE Consulting Publications No: 7, 2005
29. Bakınız, Neil Jeffery, "Stakeholder Engagement: A Road Map to Meaningful Engagement" Doughty Centre, Cranfield School of Management, July 2009 for pros and cons for each.
30. Edward E. Lawler III & Christopher G. Worley "Management Reset: Organizing for Sustainable Effectiveness," (Jossey-Bass, 2011).
31. 'Kendini nasıl bilirsen başkasını da öyle bil' Yunus Emre (1240–1321) ünlü tasavvuf şairi.
32. Toyah Miller and Maria Del Carmen Triana, "Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the

Board Diversity-Firm Performance Relationship,” Journal of Management Studies, Vol. 46, No. 5, 2009, pp. 755-786.

33. Dr. Argüden, “Diversity at the Head Table,” Private Sector Opinion #19, International Finance Corporation, 2010.
34. Dr. Argüden, “Global Boards Help Make Companies Global,” HBR Blog November 2011
35. Dr. Argüden, “Why Boards Need More Women,” HBR Blog Network, June 2012.
36. Komite Sorumluluk Komitesi olarak da adlandırılabilir; Güvenlik, Sağlık, Çevrenin Korunması ve Paydaş İlişkileri Komitesi; ya da bu sorumluluk Denetim veya Risk Komitesi’ne verilebilir.
37. Dr. Argüden, “Right Reward for Right Performance: Aligning Executive Compensation with Good Governance,” The International Journal of Disclosure and Governance, Vol. 10, 2013.
38. Bu yüzden çalışmanın devamlılığı için Türk Atasözünde de söylendiği gibi “Kayayı kıran güç değil, su akışının devamlılığıdır.”
39. Bu tanım Ege Cansen’in Ocak 2014’de Argüden Yönetişim Akademisi’nde yaptığı “Etik ve Ahlak” konulu konuşmasında yaptığı tanımlamadır.

TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ EĞİTİM PROGRAMI

2015 - 2016

Özel sektörde, Kasım 2015 döneminde başlayan “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği” Eğitim Programı, çalışanların “cinsiyet eşitliği” konusundaki bilgi ve bilinç düzeylerini arttırmayı hedeflemektedir. İyi yönetim kültürünün “katılım” prensibinden hareketle hazırlanan eğitimler, Eczacıbaşı Grubu’yla başlamış olup, kurumların ihtiyaç ve isteklerine göre tasarlanabilmektedir.

İnteraktif yöntemlerle gerçekleştirilen eğitimlerde, bireylerin toplumdaki rolleri ve davranış seçimleri yeni bir perspektiften değerlendirilmektedir. Yaşamın farklı alanlarındaki (istihdam, aile, eğitim, sağlık, şiddet) hak ve fırsat eşitliğini güçlendirici uygulama çalışmalarıyla, katılımcıların farkındalık düzeylerini artırılması amaçlanmaktadır.

Eğitimler, grup çalışmaları, veri analizleri, araştırma raporları, film kesitleri üzerinden yorumlamalarla zenginleştirilmiş olup, program süreleri kurumların beklenti ve ihtiyaçlarına göre birlikte belirlenmektedir.

KURUMSAL RAPORLAMADA BÜTÜNSEL YAKLAŞIM: ENTEĞRE RAPORLAMA

“Kuruluşun stratejisi, yönetimi, performansı ve gelecekte beklenenlerinin kısa, orta ve uzun vadede nasıl değer yarattığının kısa ve öz bir sunumu” olarak tanımlanan **Entegre Raporlama**, tüm paydaşlara, kuruluşa dair bütüncül bir bakış açısı sağlar.

Kurumların, iyi yönetim ilkelerini ne ölçüde benimsediklerini; tutarlılık, sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik, şeffaflık, etkililik ve katılımcılık ilkelerini içselleştirmesiyle ortaya çıkan Entegre Raporlama ile sosyal, çevresel ve yönetim ile ilgili verilerin yansıtılması amaçlanmaktadır.

Entegre Raporlama Türkiye Ağı Kurucu Üyesi ve Eğitim Komitesi Üyesi olan Argüden Yönetişim Akademisi, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) Başkanı, Global Reporting Initiative (GRI) Onursal Başkanı ve Danışma Kurulu Üyemiz **Prof. Dr. Mervyn King**; Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC)

Türkiye Başkanı ve Akademik Kurul Üyemiz **Prof. Dr. Vedat Akgiray**, Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA) Kurucu Başkanı ve Akademik Kurul Üyemiz **Prof. Dr. Güler Aras** gibi kıymetli isimlerin katkılarıyla, Entegre Raporlamanın tüm kurumlar tarafından benimsenmesini desteklemektedir.

İlk faaliyet yılı olan 2015 yılının raporlamasını Entegre Raporlama olarak yapan ve böylelikle kurumsal ve sivil toplum alanında örnek oluşturmayı hedefleyen Argüden Yönetişim Akademisi olarak, Entegre Raporlama çalışmalarının küresel ve yerel boyutta hız kazanmasını destekliyoruz. Yakın zamanda bu deneyimlerimizi **eğitim programlarıyla** sivil toplum ve özel sektöre aktarmayı hedefliyoruz.

ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ

Argüden Yönetişim Akademisi, daha kaliteli bir yaşam ve sürdürülebilir bir gelecek için, “yönetişim” konusundaki küresel bilgi ve deneyimin, bütünsel bir anlayışla toplumun tüm kesimlerine aktarılmasını hedeflemektedir.

Faaliyetlerini Boğaziçi Üniversitesi Vakfı bünyesinde yürüten ve kâr amacı gütmeyen Argüden Yönetişim Akademisi kamu, sivil toplum, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarda düzenlediği eğitim, araştırma ve iletişim çalışmaları ile:

- Yaşam kalitesinin geliştirilmesi için iyi yönetim uygulamaları ile kurumlara duyulan güvenin artırılması gerekliliğinin yaygın olarak benimsenmesini,
- İyi yönetim uygulamalarının özendirilerek yaygınlaştırılmasını,
 - Yeni nesil liderlerin iyi yönetim ilkelerini özümsemiş bireyler olarak yetiştirilmesini desteklemeyi, ve
- İyi yönetim konusunda bilgi ve deneyim paylaşımı için ilk başvuru merkezi haline gelmeyi amaçlamaktadır.

DESTEKÇİLERİMİZ

