

Kalıcı Başarı için Sürdürülebilirlik Yönetim kurulu ve tepe yöneticilerin sorumluluğunda olmalı.

LİDER ŞİRKETLER, üst yönetimin sürdürülebilirliği öncelik haline getirmesi ve önemli konulara odaklanması için yönetici teşvik mekanizmalarını stratejik sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getiriyor. Sürdürülebilirliğin nasıl en etkin şekilde iş yapış biçimlerimizin parçası haline getirebileceğimizi değerlendirdiğimiz bir döneme girerken, bu konuda liderlik edecek yönetim kurulları ve tepe yöneticilerinin görevlerini net olarak tanımlamak kritik önem taşıyor. Karar verme süreçlerinde sürdürülebilirlik uygulamalarının yaygın olarak benimsenmesini sağlamak için yönetim kurullarının, şirket yönetimini şirketin sürdürülebilirlik etkisi konusunda açıkça hesap verebilir kılması gerekiyor.

Sürdürülebilirlik, insanlığı insanın zaaflarından koruyan iyi yönetim ile sağlanır. Temel insan zaafaları arasında, kendi çıkarları için diğerlerinin beklenti ve çıkarlarını göz ardı etmek (bencillik), kısa vadeli çıkarların uzun vadeli getirilere nazaran göreceli olarak öncelik kazanması (yarını ve gelecek nesilleri gözetmemek), maliyetine katlanmak zorunda kalınmayan zararların karar değerlendirmelerine alınmaması (hak yemek) sayılabilir. Nitekim, insanlığı insanın zaaflarından korumayı hedefleyen ve dünyanın en eski kurumları olan dinlerin temelinde de insanların karar ufkunu uzatmak (cennet-cehennem, reenkarnasyon), sosyal çevresini korumak (zekât, fitre) ve kimse görmese bile başkalarına zarar verecek davranışlardan sakınmak (“Tanrı her şeyi görür”) gibi inanış ve davranışları teşvik etmek vardır. Bu konuyu belki de en iyi anlatan Yunus Emre’nin şu sözleridir:

*Sen sana ne sanırsan
Ayrığa da onu san
Dört kitabın mânası
Budur, eğer var ise.*

Seçim veya atanma ile herhangi bir yetkili pozisyona gelen ve başkalarının



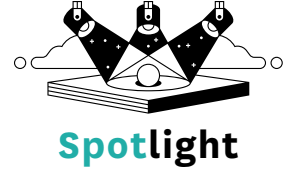
YAZARLAR

**Dr. Yılmaz
Argüden**

ARGE Danışmanlık
kurucusu

**Gizem Argüden
Oskay**

ARGE Danışmanlık yönetici
ortağı



kaynaklarını yönetme sorumluluğunu üstlenenlerin iki temel görevi var: kendisine emanet edilen varlıkları korumak ve bunları etkin olarak kullanıp değer yaratmak. Bu nedenle, sürdürülebilirlik konusunda başarılı olmak için başta yönetim kurullarının ve onların atadığı tepe yöneticilerin ufuklarını zaman ve kapsam açısından genişletmeye ihtiyaçları var.

Kalıcı ve sürdürülebilir başarı için yönetim kurulunun görevi yönetişim, üst yönetimin görevi ise yönetimdir. Yönetişim *yönlendirme* ve *gözetim*, yönetim ise *planlama* ve *uygulama* adımlarını kapsar. Her iki görevin de etkin bir şekilde yerine getirilmesi gerekir. Çünkü kontrol edilmeyen güç, zarar verir. Yönlendirme, önemli riskler içeren stratejik konuların farklı bakış açılarıyla kolektif olarak değerlendirilmesiyle hata oranını azaltır ve yönetimin ufkunu genişletir. Gözetim ise olası asil-vekil çıkar çatışmalarının önlenmesine yardımcı olur.

Sürdürülebilirlik için Ufku Genişletmek

Sürdürülebilirliğin önemi hakkında gelişen farkındalık ile, şirketlerin odak noktası “Bir işletmenin işi iştir” (Nobel ödüllü ekonomist Milton Friedman tarafından, “The business of business is business” olarak ifade edilen bu kavram uzun seneler iş dünyasının pusulası olmuştu) düşüncesi yerine, “İyilik yapmak işinizi iyileştirir” (“Doing

good is good business” anlayışı ise çevresini ve paydaşlarını korumayanın çevresi ve paydaşı kalmaz anlamını taşıyor) düşüncesine, hedefleri de “kısa vadeli kâr” yerine “uzun vadeli amaç” yönünde evriliyor. Yakın döneme kadar, şirketlerden beklenti daha çok kısa vadeli ve kâr odaklıydı. Bir şirketin değer yaratma potansiyelinin, elindeki mali ve fiziksel varlıklara dayandığı varsayımı geçerliydi. Oysa bugün dünyanın en değerli şirketlerinin entelektüel ve sosyal sermayeye dayandığını gözlemliyoruz. Heyecan duyulacak bir amaç doğrultusunda çalışmanın da insan kaynağını ve işbirliklerini güçlendirdiğini izliyoruz.

Kurumların sürdürülebilirlik çalışmalarını ele alma konusunda bir zihniyet değişikliğine ihtiyaç var: Şirketlerin savunmacı bir yaklaşımla, yürüttükleri faaliyetlerin iyi yönlerini ortaya çıkararak toplumsal algıyı yönetmeleri artık yeterli değil. Bunun yerine hem kendileri hem de etki alanlarındaki paydaşları kapsayacak şekilde sorumluluk üstlenmeleri, uzun vadeli bakış açısı benimsemeleri ve “Topluma ve çevreye nasıl bir değer yaratıyorum?” sorusuna odaklanmaları gerekiyor.

Bütünsel düşünmek bir değişimdir. Şirketlerin bir konuyu etkileyen ve etkilenen bütün boyutları ve muhatapları eş zamanlı olarak düşünmesi, hareketlerinin ve kararlarının paydaş beklentileriyle uygunluğunu sorgulaması, kaynaklarını gözden geçirmesi, kendisine ve çevresine nasıl bir değer yarattığını düşünmesi ve paydaşlarıyla birlikte karar alması uygulamadaki başarı olasılığını artırır. Sürdürülebilir başarı için entegre düşünce, risk yönetimi, ekonomik dışsallıkların karar parametreleri içerisine almak, kararların değer zincirinin bütününe nasıl etkileyeceğini ölçmek ve anlamak (önemli konularda etki analizleri yapmak) ve kapsayıcı bir anlayış ile paydaş beklentilerini ve beklentilerdeki gelişimleri anlamak (double materiality) kritik önem kazanıyor.

Bütünsel ve Entegre Bakış Açısı

Entegre düşünce değer yaratmanın sadece finansal kaynaklarla değil, aynı zamanda insan sermayesi, entelektüel sermaye, sosyal sermaye ve ilişki sermayesi, fiziki sermaye ve doğal sermaye kavramlarını da kapsayan bir süreç

ÖZETLE

SORUN

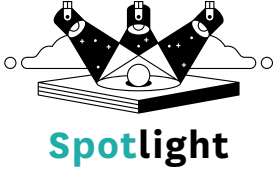
Yakın döneme kadar, şirketlerden beklenti daha çok kısa vadeli ve kâr odaklıydı. Bir şirketin değer yaratma potansiyelinin, elindeki mali ve fiziksel varlıklara dayandığı varsayımı geçerliydi. Oysa bugün dünyanın en değerli şirketlerinin entelektüel ve sosyal sermayeye dayandığını gözlemliyoruz.

ÇÖZÜM

Şirketlerin savunmacı bir yaklaşımla, yürüttükleri faaliyetlerin iyi yönlerini ortaya çıkararak toplumsal algıyı yönetmeleri artık yeterli değil. Uzun vadeli bakış açısı benimsemeleri ve “Topluma ve çevreye nasıl bir değer yaratıyorum?” sorusuna odaklanmaları gerekiyor.

NE YAPMALI?

Uzun vadede sürdürülebilir değer yaratmak için yönetim kurulları ve tepe yöneticilerin sorumluluk almaları ve sürdürülebilirliği iş yapış süreçlerinin bütünsel bir parçası haline getirmeleri gerekiyor. Bunun için bütünsel ve entegre bir bakış açısı benimsemesi ve yönetici teşvik sistemlerinin sürdürülebilirlik göstergeleriyle ilişkilendirilmesi kritik önem taşıyor.



olduğunu vurguluyor. Bu yönüyle, değer yaratma modeline geleneksel finansal kâr odaklı bakış açısına kıyasla daha kapsamlı bir şekilde bakıyor.

Entegre düşünce, toplumsal kaynakları etkin ve etkili kullanmayı, getirileri paydaşlar arasında adil olarak paylaşmayı sağlayacak bir yönetim anlayışının hayata geçirilmesini gerekli kılıyor. Bütünsel düşünce yaklaşımı aslında bizim geçmişimizden çok da uzakta değil. Temelinde Batı'nın analitik bakışı ile Doğu'nun manevi ve bütünsel bakışının kesişmesiyle oluşan uzun vadeli bir bakış açısı var. Entegre düşünce aynı zamanda risk yönetimini destekliyor. Şirket, faaliyetlerinin tüm paydaşlar üzerindeki etkilerini, önemlilik kriterleri ışığında değerlendirerek ölçümlendiğinde, olası risklerin oluşmadan önce tespitini ve risklerin yönetilmesi için gerekli kaynakların ayrılmasını sağlayabilir. Bu helikopter bakış açısı aynı zamanda sorunları daha kolay görerek yenilikçi çözümler üretilmesini, başka ifade ile inovasyon kültürünü de destekliyor.

Çift Yönlü Önemlilik

Entegre bakış açısıyla bakıldığında, şirketlerin stratejilerini odaklama ve raporlamalarını şekillendirmelerinde çift yönlü önemlilik (double materiality) kavramı öne çıkıyor. Şirketlerin sadece kendi üzerindeki değil paydaşları üzerindeki etkilerini de yönetmesinin gerekli olduğu günümüzde, önemli konuların kapsayıcı bir paydaş katılımı ile belirlenmesi önem kazanıyor.

Entegre raporunun ilk adımında "önemlilik" değerlendirmesi yapılmalı. Önemlilikten kastedilen farkı yaratan tüm bilginin eksiksiz paylaşılmasıdır.

Ancak, fark yaratmanın bir öznesi de "kimin için fark?" konusudur. Şirketler önemlilik değerlendirmelerini sadece kendi finansalları açısından değil, aynı zamanda paydaşları açısından da değerlendirmek üzere kapsayıcı paydaş katılımıyla gerçekleştirmeli. Entegre raporlama aracılığıyla, kurumlar paydaşları ile daha şeffaf iletişim halinde olurlar, faaliyetlerinin sürekliliğini gösterirler, adil, sorumlu ve tutarlı bir şekilde, kaynakları ne derece etkili kullandıklarını ortaya koyacak somut göstergeler sunarlar.

Sürdürülebilirlik performansının geliştirilebilmesi ve paydaşların güvenini kazanmak için, hedefler ve performans karşılaştırılabilir veriler ile ölçülmeli ve raporlanmalıdır. Ancak ölçülebilen performans iyileştirilebilir. Hangi konularda ölçüm yapılacağı ve hangi sonuçların raporlanacağı ise çift yönlü önemlilik konusuna bağlı olarak belirlenmelidir. Şirketler ölçümü kolay olan göstergeleri değil, kendi ve paydaşları için etkileri kritik önem taşıyan konuları ölçmeye odaklanmalı. Özellikle sosyal ve çevresel etkilerin uzun vadeli ve diğer paydaşları içeren bir etki alanı olduğu düşünüldüğünde, karar öncesi (ex-ante) etki analizi için yatırım yapılmasının kaynakların doğru kullanılabilmesi için gerekliliği ortaya çıkıyor.

Raporlama, eğilimler ve karşılaştırmalı değerlendirmeyi içeren bir öğrenme döngüsünü gösterecek şekilde

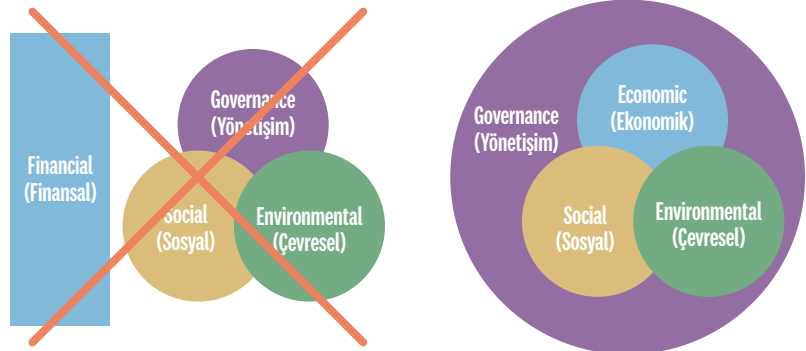
önemli çevresel, sosyal ve ekonomik alanları kapsamalı; hedeflere, sonuçlara ve sonuç değerlendirmelerine yönelik kanıt sunmalı. Raporlamanın kapsamının tüm çalışanları, coğrafyaları, tedarik zincirini ve ekosistemi içerecek şekilde tasarlanması paydaşların güvenini kazanmak için önem taşıyor.

ESG Değil, G(EES)

Yatırımcı dünyası da sürdürülebilirlik konusunun risk yönetimi ve uzun vadeli değer yaratması açısından önemini kavırıyor. Özellikle, büyük fon yöneticilerinin boyutlu hisse alım-satımlarının ortaya koyduğu iskonto ları göz önüne alarak uzun vadeli bakış açısının önemini daha da iyi kavradığı bir dönemdeyiz. Ancak burada da bakış açısında değişime ihtiyaç var. Öncelikle, değerlendirmeye alınan kriterlerin kolay ölçümlenebilen kriterler yerine önemlilik odaklı kriterlere dönüşmesi gerekiyor.

Çevre, sosyal ve yönetim başlıklarının ilk harflerinden oluşan ESG kısaltması, birkaç nedenle sürdürülebilirlik felsefesini tam olarak karşılamıyor. Şirketlerin finansal ve sürdürülebilirlik raporlarını ayrı olarak yayımlıyor olması, buradaki düşünce eksikliğinin somut göstergesi. Oysa, çevresel ve sosyal konularda yaratılan etkileri, şirketi merkeze alan bir bakış açısıyla finansal etkilerin yanında bakılması gereken

ESG Değil, G(EES)





Alanında lider şirketlerin dahi yönetici ücret ve primlerini sürdürülebilirlik kriterleriyle ilişkilendirme konusunda önemli gelişim alanları bulunuyor. Türkiye’de ise yönetici primlerini sürdürülebilirlik göstergeleri ile ilişkilendiren lider şirket görülüyor.

ek konular olarak düşünmek yerine, temelde karar alma mekanizmaları tüm değer zincirinde oluşacak ekonomik, çevresel ve sosyal etkileri bir bütün olarak değerlendirmeli. Vurgulanması gereken konulardan birisi de finansal raporlamanın sadece şirketin kendisini etkileyen mali boyutu içermesi, ekonomik olarak ifade edilen raporlamanın ise tüm değer zincirindeki ekonomik değer artışını içermesidir.

Ayrıca yönetişim boyutunun da çevresel ve sosyal konulara ek bir boyut olarak değil, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlardaki tüm etkileri kapsayacak şekilde yönlendirme ve gözetimi sağlayan bir çerçeve olarak algılanması gerekir. İyi yönetişim, kurumun sürdürülebilirliği için uygun yönlendirme ve gözetimi sağlayarak paydaşlar arasında güven tesisini sağlar. Kurumların doğru kişiler, süreçler ve bilgi ile değer yaratmasına olanak tanır. Bu nedenle, *ESG terminolojisinin G(EES) olarak güncellenmesi* iyi yönetişimin, yönetim kararlarında ekonomik, çevresel ve sosyal konuların değerlendirilmesinin pusulası olduğunu daha iyi ifade etmiş olacaktır.

Yönetim Kurulunun Sürdürülebilirlik Rolü

Yönetim kurulları, kurumlara yön verir ve şirketin odağını belirler. Temel amacı kurumların sürdürülebilirliği için yönlendirme ve gözetim yapmaktır. Bu doğrultuda, düşünce vadesini uzatmak, paydaş beklentileri arasında denge unsuru olmak, risklerin yönetilmesiyle şirketin dayanıklılığını artırmak, şirket sorumluluğunun sadece şirketin finansallarını değil, tüm değer zincirinde

ekonomik, çevresel ve sosyal etkileri de kapsamasını sağlamak yönetim kurulunun görevidir. Yönetim kurullarının gözetim görevi, şirketin kısa vadeli performansının uzun vadeli hedeflerini veya paydaşları zarara uğratacak adımlarla elde edilmemesi konusuna özen göstermeyi de içermelidir (riskleri artırmak, Ar-Ge veya marka harcamalarını kısmak, maliyetleri kısa vadede paydaşlara yüklemek gibi).

Bu nedenle uzun vadede sürdürülebilir değer yaratmak için yönetim kurullarının liderlik etmesi ve iyi yönetişim mekanizmalarını hayata geçirmesi kritik önem taşıyor. Bunlar ise ancak şirket amacının tanımlanmasında daha kapsamlı bir bakış açısının benimsenmesi, yönetim kurulunun sürdürülebilirlik çalışmalarına öncülük edecek yapı, süreç ve becerilere sahip olmasının sağlanması ve yönetimi uzun vadede sürdürülebilir değer yaratmaya teşvik etmek için yönetici teşvik sistemlerinin sürdürülebilirlik göstergeleri ile ilişkilendirilmesi ile elde edilebilir.

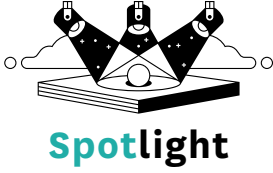
Şirket odağını kapsamlı şekilde belirlemek. Şirketlerin “*Hangi ihtiyacı karşılamayı hedefliyorum?*” ve “*Nasıl bir değer yaratmaya odaklanıyorum?*” sorularının yanıtını kendi çalışanlarına ve etkileşimde olduğu paydaşlara net olarak ifade edebilmesi gerekir. Amaç ve değer ortaya konulduğunda, ilerleme hızlanır; üst yönetimin perspektifi genişletilerek önemli konulara odaklanması sağlanabilir.

Sürdürülebilir başarı için bakış açımızı dört alanda geliştirmeye ihtiyaç var: *Zaman* (kısa vadeden, uzun vadeye), *yer* (faaliyet merkezimizin olduğu yerden tüm faaliyet alanlarına yaklaşım ve uygulamaların

yaygınlaştırılması), *sermayeler* (finansal dışında kalan entelektüel, doğal, ilişki ve sosyal, fiziki-üretmiş ve insan sermayelerini de içerecek şekilde), *paydaşlar* (doğrudan ve dolaylı olarak etkileşim içinde bulunanlar). Bu anlayışın kurumda benimsenmesi için teşvik sistemleriyle uyumlu hale getirilmesi, sürekli öğrenme döngüsünün kurgulanması ve değer yaratmak için kaynaklarına ihtiyaç duyulan paydaşların güvenini kazanacak yönlendirme ve gözetim (yönetişim) kritik önem taşıyor. (Sürdürülebilir Başarı Modeli© kurumların sürdürülebilir, uzun vadeli başarısı için değer yaratma ve paydaş yönetimi yaklaşımını nasıl oluşturması gerektiği konusunda ARGE Danışmanlık tarafından geliştirilmiş bir yol haritası sunuyor.)

Yetkin bir yönetim kurulu oluşturmak. Şirketin sürdürülebilirlik planlarına yönlendirme yapmak ve gözetim sağlamak için yönetim kurulu süreçlerinin gözden geçirilmesi ve üyelerinin doğru becerilere sahip olmasının sağlanması gerekir. Yönetim kurulunun; kilit paydaşların karar alma süreçlerini anlamak için gerekli yetkinliklere sahip olması, gelişen sürdürülebilirlik standartları ve uygulamalarını takip eden üyeler bulundurması ve sürdürülebilirlik konularına dair farklı boyutları, bakış açılarını ve riskleri etkin değerlendirmek için yeterli çeşitliliğe sahip olması önem taşıyor.

Bunun için kullanılacak en etkili araçlardan biri Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi’dir. Yetkinlik matrisi, yönetim kurullarının hem mevcut hem de gelecekteki sorunlara çözüm üretmesini ve fırsatları değerlendirmesini sağlamak için istenen beceri, bilgi, deneyim ve



yetkinlikleri tanımlar. Örneğin Güney Afrika'daki doğal kaynaklar şirketi Exxaro, Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi'ni paylaşarak, farklı çeşitlilik kriterleri, yönetim ve teknik deneyim seviyelerini paylaşıyor. Sürdürülebilirlik yetkinliklerini yönetim, uyum, çevresel sürdürülebilirlik, iş sağlığı ve güvenliği gibi alt yetkinlikler ile detaylandırıyor.

Argüden Akademi olarak, 2018 yılından bu yana, yedi ülkede sürdürülebilirlik endeksine giren lider şirketlerin sürdürülebilirlik yönetişimi konusunu nasıl ele aldıklarını değerlendiren ve bu konuda iyi örnekleri paylaşarak küresel öğrenme hızını artırmayı hedefleyen etki araştırmamız Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'ni yayımlıyoruz. Araştırmamız sürdürülebilirlik konusunda öncü şirketlerin yönetim kurulu yetkinlik matrisini oluşturmayı, bu matris içerisinde sürdürülebilirlik alanlarına yer vermeyi ve bu bilgileri şeffaf bir şekilde raporlamayı öncelik haline getirdiğini gösteriyor. (Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi©, yaklaşık 200 lider şirketin sürdürülebilirlik raporlarını yönetim merceğiyle inceleyen etki araştırmasıdır.) Nitekim, geçtiğimiz yıl Hindistan Borsası, yönetim kurulu yetkinlik matrisi yayımlanmasını zorunlu kıldı. (Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi çalışmamızı 2019 yılında Hindistan Borsa'sının daveti ile Bombay'de sunduğumuzda bu konu özellikle vurgulanmıştı.) Lider şirketler arasında en az bir yönetim kurulu üyesinin sürdürülebilirlik yetkinliği olan yönetim kurulu oranı geçtiğimiz üç yılda yüzde 31'den yüzde 72'ye çıkarken, yetkinlik matrisi paylaşan yönetim kurullarının oranı ise yüzde 26'dan yüzde 54'e yükseldi. Ülkemizde

ise bu konuda önemli bir gelişim fırsatı var: *Türkiye'de halen yetkinlik matrisi paylaşan şirket bulunmuyor.*

Yönetim kurulunun yetkinliklerini, deneyim ve çeşitliliğini sağlamak sürdürülebilirliğin etkin yönetişimi için atılacak ilk adım olmasına rağmen bu çeşitliliğin faydalarının gerçekleşmesi için yönetim kurulunda etkili süreçler ve verimli diyalogun olması şart. Bunun için deneyimli, katılımcı ve sorumlu yönetim kurulu üyeleriyle güvene dayalı bir kültür gerekli. Ek olarak, düzenli olarak yönetim kurulu değerlendirmesi yapılmasını sağlamak, yetkinliklerin ve süreçlerin etkin çalışmasını sağlamak için de önemli ipuçlarını ortaya koyar.

Üst yönetim teşvik sistemini sürdürülebilirlik kriterleriyle ilişkilendirmek. Üst yönetim ekibinin faaliyetlerini sürdürülebilirlikle ilgili fırsatları değerlendirmeye odaklamak ve karar verme süreçlerinde sürdürülebilirlik uygulamalarının yaygın olarak benimsenmesini sağlamak için yönetim kurullarının, şirket yönetimini şirketin sürdürülebilirlik etkisi konusunda açıkça hesap verebilir kılması gerekir. Lider şirketler, üst yönetimin sürdürülebilirliği öncelik haline getirmesi ve önemli konulara odaklanması için yönetici teşvik mekanizmalarını stratejik sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getiriyor.

Bu konuda önde gelen şirketler ileriye dönük, net, kullanılabilir, karşılaştırılabilir ve zamana bağlı ölçütler seçiyor. Sürdürülebilirlik ölçütlerinin iş stratejilerine uygun bir zaman planı ve üstün performansı ödüllendirmeye yönlendiren bir yapı ile genel ödüllendirme çerçevesinin anlamlı bir

bileşeni olması sağlanmalıdır. Ayrıca sürdürülebilirlik hedefleri uzun vadeli dönüşüm ve hızlı aksiyon gerektirdiği için hem kısa hem uzun vadeli hedefler ile ilişkilendirilmelidir.

Örneğin enerji şirketi Shell, yönetici ücret ve primlerinin yüzde 20'sini çeşitli iş alanlarında iş sağlığı ve güvenliğiyle sera gazı emisyonlarının azaltılması ölçütleriyle ilişkilendiriyor. Maden şirketi Newmont ise yönetici primlerinin yüzde 20'sini iş sağlığı ve güvenliği parametreleriyle (ölüm riski yönetimi, sağlık risk yönetimi, toplam yaralanma oranı) ve yüzde 5'ini ise çevresel sürdürülebilirlik (suya erişim ve sürdürülebilirlik endeksinde en üst yüzde 5'te olma) hedefleriyle ilişkilendiriyor.

Araştırmamıza göre, alanında lider şirketlerin dahi yönetici ücret ve primlerini sürdürülebilirlik kriterleriyle ilişkilendirme konusunda önemli gelişim alanları bulunuyor. Küresel örneklerimizdeki şirketlerin yüzde 90'ı yönetici ücretlerini finansal göstergelerle ilişkilendirirken, yalnızca yüzde 30'u primleri sürdürülebilirlik kriterleriyle ilişkilendiriyor. Türkiye'de ise yönetici primlerini sürdürülebilirlik göstergeleri ile ilişkilendiren lider şirket görülüyor.

Tepe Yöneticinin (CEO) Sürdürülebilirlik Rolü

Sürdürülebilirlik konusunda sorumluluk alan tepe yöneticilerin temel amacı, şirketin büyümesini ve kârlılığını uzun vadeli ve daha geniş bir paydaş kitlesine değer yaratacak şekilde sağlayabilmek olmalı. Temel görevi planlama ve uygulama olan tepe yöneticilerin, sadece finansal sonuçları değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal etkileri; sadece kendi şirketini değil, ekosistemini de yönetmesi gerektiği bir dönemdeyiz.

Stratejiyi belirlemek ve rol model olmak. Tepe yöneticinin en önemli görevi sürdürülebilirlik konularını stratejiyle ilişkilendirmek ve bu konunun şirket çalışanları tarafından benimsenmesi



Kurumların başarılı, dayanıklı ve sürdürülebilir olabilmeleri için tüm paydaşlarına değer yaratmaları bekleniyor.

için örnek davranış sergilemektir. Yönetim kurulu tarafından belirlenen amacın, planlama ve uygulama adımları CEO'nun görevidir. Bu görev, sadece ekonomik etkileri değil (şirketin finansal sonuçlarını ve tüm değer zincirindeki ekonomik etkileri), şirket faaliyetlerinin doğrudan ve dolaylı çevresel ve sosyal konulardaki etkilerini de karar süreçlerine dahil etmeyi kapsamalıdır.

Stratejisini uzun vadeli ve sürdürülebilirlik odaklı hale getiren tepe yöneticilere güzel örneklerden biri Paul Polman'ın Unilever'i yönetirken hazırladığı "Sürdürülebilir Yaşam Planı"dır. Polman, şirket stratejisine çevresel ve sosyal faktörleri entegre etmekle sınırlı kalmamış, stratejiyi bütünüyle sürdürülebilirlik felsefesi üzerine kurgulamıştır. Bu bağlamda, kısa dönem kâr odaklı yatırımcıların baskılarını aşmak için her çeyrek dönemde finansal sonuçları açıklamayı bırakmış, etki analizi yaptırarak iklim değişikliğinin şirkete her yıl ne kadar mal olduğunu şeffaf bir şekilde ortaya koymuş, tedarikçilerinin çevresel sorumluluk almasına yönelik teşvik mekanizmaları kurmuştur.

Şirketlerin aldıkları kararlar sadece finansal sonuçları değil, aynı zamanda tüm değer zincirini, toplumu, mevcut ve gelecek nesiller için ekonomik, çevresel ve sosyal sonuçları da önemli düzeyde etkiliyor. Sürdürülebilir bir geleceğe sahip olmanın anahtarı, tüm dışsal ve içsel potansiyel etkileri göz önünde bulundurarak oluşturulmuş bir karar alma mekanizmasından ve uzun vadeli bakış açısına sahip olmaktan geçiyor.

Ben değil, biz: paydaşların güvenini kazanmak. Paydaşların güvenini

kazanmak için, belirlenen tüm önemli alanlarda şeffaf olarak taahhütlerin ve sonuçların paylaşılması güven kazanmanın ilk adımı. Entegre rapor, şirketin çeşitli alanlarda yarattığı etkileriyle ilgili şeffaflık sağlamak için kullanılacak iyi bir araç. Aksiyon planı ve sonuçların geniş bir paydaş kitlesine hitap edecek şekilde, karşılaştırmalı veriler ile paylaşılması, aynı zamanda paydaşları da benzer amaçlara yönelik olarak harekete geçirmek için bir itici güç oluşturur.


Hangi konuların ölçülüp raporlandığı önemlilik kavramına göre belirlenmelidir. Bunun için de önemli konularda etki analizi yapmak gerekir. Burada ne kadar geniş bir açıdan bakılırsa, şirketin etkinliği ve değer yaratma potansiyeli de o kadar artacaktır. İçinde bulunulan ekosistemi yönetmek, şirketin faaliyet gösterdiği çevre, toplum ve ağlara yönelik sorumluluk üstlenmeyi gerektirir. Örneğin, su tasarrufu yapmak için kendi fabrikasındaki üretimde su kullanımını azaltmak sadece bir yere kadar faydalı olacaktır. Oysa içinde bulunduğu coğrafyadaki su havzalarındaki kaynağın daha etkili yönetilmesini sağlamak ve bu yönde tedarik zinciri ve müşterilerin de davranışlarını etkileyecek şekilde hareket etmek hem yeni iş fırsatları yaratacak hem de uzun vadede risk yönetimini sağlayacaktır (örneğin, General Mills).

Sürekli gelişimle değişim ve inovasyonu tetiklemek. Sürdürülebilirlik yaklaşımlarında tek bir doğru yok. Uzun vadeli ve bütünsel bakış açısı gerektiren yaklaşımların geliştirilebilmesi için sürekli gelişim uygulamaları benimsemeli. Bu açıdan teknolojiyi etkin kullanmak, diğer paydaşları harekete

geçirmek, iyi örneklerden öğrenmek, farklı perspektifleri bir araya getirerek inovasyonu tetiklemek gibi adımlar atılması fayda sağlıyor.

Tepe yöneticilerin en önemli görevi, organizasyonun yapısı ve çalışanların yetkinliklerini, sürdürülebilirlik odaklı olarak geliştirmek, sürekli gelişim için gerekli yapıların kurulmasını ve kaynakların bu yönde kullanılmasını sağlamaktır. Bunun için öncelikle şirket için kritik ihtiyaçların belirlenmesi gerekiyor. Bu gelişim sağlanırken de şirketin faaliyet gösterdiği tüm coğrafyalarda, tedarik zincirinde ve hatta içinde çalıştığı toplumda sürekli öğrenimin sağlanmalı.

Sürdürülebilirliğin neden önemli olduğunu tartıştığımız bir dönemden, sürdürülebilirliği nasıl daha etkin bir şekilde iş yapış şekillerimizin parçası haline getirebileceğimizi değerlendirdiğimiz bir döneme girerken, bu konuda liderlik edecek yönetim kurulları ve tepe yöneticilerinin görevlerini net olarak tanımlamak kritik önem taşıyor. Günümüz toplumunda şirketlerin rolüne ilişkin bakış açımızın daha bütünsel, paydaş merkezli ve uzun vadeli etki odaklı olmasına ihtiyaç var. Sürdürülebilirlik sorunlarına kurumların üreteceği çözümler yalnızca söz konusu kurumları ve bu kurumların rekabet gücünü değil, aynı zamanda gelecek nesillerin refahını ve tüm canlıların varlığını da etkileyecek. ☺

 **DR. YILMAZ ARGÜDEN**, ARGE Danışmanlık kurucusu, Rothschild & Co Türkiye yönetim kurulu başkanı ve Argüden Yönetişim Akademisi mütevelli heyeti başkanıdır. **GİZEM ARGÜDEN OSKAY**, ARGE Danışmanlık yönetici ortağı ve Argüden Yönetişim Akademisi yönetim kurulu üyesidir.