

# Sürdürülebilir Bir Gelecek için Dönüşümsel Yönetişim<sup>1</sup> ESG<sup>2</sup> Değil, G(EES)

Dr. Yılmaz Argüden ve Dr. Erkin Erimez

UN Global Compact; 2015 yılında BM Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi'nde dünya liderleri tarafından kabul edilen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları da dahil olmak üzere, evrensel sürdürülebilirlik ilkelerini uygulamak ve BM hedeflerini üstlenmek ve desteklemek için en üst düzey yönetim taahhütlerine dayanan gönüllü bir girişimdir. Araştırmalar, SKA 16'nın kurumsal liderler tarafından en az odaklanılan hedef olduğunu göstermektedir.<sup>3</sup> UN Global Compact, Haziran 2021'de sorumlu iş davranışını teşvik etmek, sürdürülebilirlik performansını iyileştirmek ve kamu kurumlarını, yasaları ve sistemleri güçlendirmek için **Dönüşümsel Yönetişimi** tanıtan **SKA (Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları) 16 İş Çerçevesini** başlattı.

Dönüşümsel Yönetişimin (TG) çeşitli alanlardaki bakış açılarımızı genişletmeye yönelik bir çağrı olduğuna inanıyoruz: (1) Sürdürülebilirlik konusundaki zihniyet, (2) Etki alanlarının boyutları, (3) Kararlarımızın etkilerini değerlendirmek için zaman çerçevesi ve önemlilik ve (4) Sorumluluklarımızın kapsamı.

## 1. Sürdürülebilirliğe daha kapsamlı bir bakış için perspektifimizi genişletmek: ESG değil, G(EES)<sup>4</sup>

Sürdürülebilir bir küresel ekonomi, uzun vadeli kârlılığı etik davranış, sosyal adalet ve çevresel özenle birleştirir. Bugün dünyanın durumuna baktığımızda- iklim değişikliği, bozulan su kaynakları, plastik atıklar, gelir eşitsizliği, cinsiyet eşitsizliği ve yolsuzluk- kurumların sürdürülebilir kalkınma için sorumluluk üstlenmelerinin ve harekete geçmelerinin gerektiği açıktır.

---

1 Bu makale ilk olarak, 16 Haziran 2020 tarihinde gerçekleştirilen UN Global Compact Liderler Zirvesi'nde katıldığı "COVID-19: Pivoting from Profit to Purpose" panelinde Dr. Yılmaz Argüden'in, her bir SKA'daki ilerlemenin ayrı bir takvim gününde gözden geçirilmesi yönündeki önerisi kapsamında kaleme alınmıştır. Akran öğrenimini motive etmek amacıyla 2021'den bu yana her yıl 16 Şubat'ta SKA #16'ya odaklanmak ve ilerlemeyi gözden geçirmek için UN Global Compact Türkiye öncülüğünde "İyi Yönetişim Günü" kutlanmaktadır. Makale, 12 Temmuz 2023 tarihinde İstanbul'da düzenlenen Dönüşümsel Yönetişim Yuvarlak Masa Toplantısı için güncellenmiştir.

2 ESG: Environment, Social, Governance – Çevresel, Sosyal, Yönetişim (ÇSY)

3 Argüden Yönetişim Akademisi tarafından 2019 yılından bu yana her yıl hazırlanan "Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi", yaklaşık 200 UN Global Compact Liderini sürdürülebilirlik çalışmalarına nasıl yönetim sağladıkları ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını (SKA) nasıl benimsedikleri konusunda değerlendiriyor. (ISBN: 978-605-2288-07-8, Haziran 2019)

4 Harvard Business Review – Türkiye, Nisan 2022 "Yönetim Kurulu ve Üst Yönetimin Sürdürülebilirliği Sahiplenmesi Sürdürülebilir Başarının Anahtarıdır" Dr. Yılmaz Argüden ve Gizem Oskay Argüden.

Şirketlerin sürdürülebilir bir geleceğe gerçekten katkıda bulunabilmesi için sürdürülebilirliğe karşı bakış açılarının genişletilmesi gerekiyor. Sürdürülebilirlik, bir şirketin tüm potansiyel etkilerini içeren karar alma süreçlerini, olumlu ve olumsuz dışsallıklarını karar alma süreçlerine dahil etmeyi ve öngörüsüzlük ve bencillikten kaçınmayı gerektirir. Bu şu anlama gelmektedir:

- Değer zinciri boyunca ekonomik, çevresel ve sosyal sonuçları içerecek şekilde bir şirketin nasıl değer yarattığına dair finansal ölçütlerin ötesinde kapsamlı bir bakış açısının benimsenmesi,
- Uzun vadeli bir bakış açısının benimsenmesi ve farklı zaman aralıklarının strateji ve hedef belirleme süreçlerine dahil edilmesi,
- Şirketin karar ve eylemlerinin doğrudan ve dolaylı etkilerinin dikkate alınması,
- Tüm karar ve eylemlerinin mevcut ve gelecekteki tüm paydaşlar üzerindeki etkisinin göz önünde bulundurularak daha kapsayıcı hale getirilmesi,
- Değer zincirleri ve ekosistemlerin yönetilmesi ve olumlu yönde etkilemek için sorumluluk alınması ve sürdürülebilirlik sorunlarını çözmek için yeni iş birliği olanaklarının açılması.

## Sürdürülebilirlik tartışmasını yeniden çerçevlendirmek: ESG değil, G(EES)



Sürdürülebilirlik, ESG (ÇYS) kısaltmasıyla yakından bağlantılıdır ve şirketleri sürdürülebilirlik etkileriyle ilgili olarak çevresel, sosyal ve yönetim konularını raporlamaya odaklanmaya yönlendirir. Bununla birlikte, ESG kısaltması ve raporlaması çeşitli engellere sahiptir ve şirketlerin sürdürülebilirliğe nasıl yaklaşması gerektiğine dair kapsamlı ve entegre bir yaklaşımı yansıtmamaktadır. ESG (ÇYS) raporlamasının yetersiz kalmasının iki ana nedeni vardır:

**1. F (Finansal raporlama) & ESG (ÇYS) (sürdürülebilirlik raporlaması) ayrımı, sürdürülebilirliğin bütünsel olarak görülmediğini ve şirketin karar alma süreçlerine tam olarak entegre edilmediğini göstermektedir:**

- Finansal raporlamayı sürdürülebilirlik raporlamasından ayırmak, ESG (ÇYS) raporlamasını ek bir faaliyet olarak konumlandırmaktadır. Çevresel ve sosyal etkinin analizi ve yönetimi, finansal etkiye ek bir unsur olarak değil, tüm karar alma süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmelidir. Zira çevresel ve sosyal meseleler şirket için önemliyse, bunların şirketin finansalları üzerinde de etkisi olacaktır. Sürdürülebilirlik raporlaması ESG (ÇYS) ile sınırlı kalmamalı, şirketin değer zinciri ekonomisi, çevre ve toplum üzerindeki etkisinin raporlanmasına odaklanmalıdır. Bağlantılar, şirketin finansalları üzerindeki ekonomik, çevresel ve sosyal etkiler arasındaki karşılıklı ilişkiyi anlamak için kilit öneme sahiptir.
- Finansal raporlama genellikle bir şirketin faaliyetlerinin toplam ekonomik etkisini kapsamaz: Ekonomik etkinin daha kapsamlı ve entegre bir görünümü, değer zincirinin yanı sıra şirketin faaliyet gösterdiği coğrafyalar ve topluluklar da dahil olmak üzere daha geniş bir paydaş yelpazesini içerecektir. Eylemlerimizin etkisini yönetmeye yönelik bu bakış açısını içselleştirmek, şirketlerin daha geniş bir mercekten bakmasına olanak tanıyacak ve paydaşları harekete geçirerek ve değer zincirlerini dönüştürme sorumluluğunu üstlenerek sürdürülebilirlik sorunlarına daha yenilikçi ve etkili çözümler getirmelerini sağlayacaktır.

**2. ESG (ÇYS)'deki G sınırlı bir yönetim tanımını ifade eder; daha kapsamlı bir yönetim görüşünün benimsenmesi sürdürülebilirliğin daha etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayabilir:**

- ESG (ÇYS) kısaltması, ek bir etki boyutu olarak yönetimin sınırlı bir görünümünü göstermektedir. Yönetim, ayrı bir etki alanından ziyade ekonomik, çevresel ve sosyal etkileri olan tüm kararlar ve eylemler üzerinde rehberlik ve gözetim sağlamaya yönelik bir çerçevedir. Yönetimle ilgili mevcut raporlama uygulamaları yolsuzlukla mücadele gibi konuları kapsamaktadır, ancak daha önemli odak noktası sürdürülebilirliğin nasıl yönetildiği (sürdürülebilirliğin yönetimi) olmalıdır.
- Çevresel ve Sosyal (ESG) ile birlikte kavramlardan biri olarak yönetim için G'yi etiketlemek, tüm karar alma süreçlerimize ve bunların Ekonomik (şirket için finansal sonuçlar ve tüm değer zinciri için ekonomik kalkınma), Çevresel ve Sosyal alanlardaki etkilerine nasıl bir yönetim sağlamamız gerektiğini kapsamamaktadır. Bu nedenle, G'nin tanımı merkezi, kapsayıcı bir kategori olmalı ve bütüne entegre düşünce ile bakmayı gerektirmelidir.

Sürdürülebilirlik etkisinin (ekonomik, çevresel ve sosyal etki) yönetimine öncelik veren daha uygun bir kısaltmanın G(EES) olmasını öneriyoruz. Bu dil değişikliği, sürdürülebilirliğin daha kapsamlı anlaşılması için bakış açımızı genişletmeye ihtiyaç duyan iyi yönetimin doğru bir şekilde anlaşılmasını sağlayacaktır.

## 2. Etki alanlarının boyutlarına ilişkin perspektifimizi genişletmek

Sürdürülebilirlik çalışmalarında iç ve dış paydaşlar arasında daha bağlantılı bir odaklanma sağlanması, uzun vadeli değer yaratılmasına yardımcı olacaktır. Yönetişim perspektifinden bakıldığında, bir şirketin yönetim kurulu, sosyal ve çevresel faktörlerin yanı sıra işletmenin sürdürülebilirliğine katkıda bulunan (Ekonomik) maddi ve maddi olmayan faktörlerin etkisini dikkate almazsa hissedarları temsil etmiyor demektir. Yalnızca finansal verilere dayanan bir yönetim kurulu, sorumluluğunu yerine getirmek için gereken kilit unsurları gözden kaçıracaktır. Bu nedenle, kararlarımızın entelektüel, doğal, insani, fiziksel, sosyal ve ilişki sermayelerinin gelişimi ve kullanımını üzerindeki etkilerini de içerecek şekilde bakış açımızı genişletmek, en az finansal sermayenin kullanımı kadar önemlidir. Entegre Raporlama bu bütünsel bakışı mümkün kılacak bir araçtır.

Sürdürülebilirlik, yönetim kurullarının rehberlik ve gözetim sorumlulukları da dahil olmak üzere karar alma süreçlerimizde tüm bu boyutlardaki dışsallıkları içselleştirmekle ilgilidir. Entegre düşünce ve entegre raporlamanın benimsenmesi, uzun vadeli sürdürülebilir başarının ve tüm değer zinciri için değer yaratmayı engelleyen kısa vadeli odaklanma ve silo zihniyetinin üstesinden gelmenin reçetesidir.

Paydaşların güvenini kazanmak, tüm bu boyutların entegre bir şekilde şeffaf olarak açıklanmasını gerektirir. Bakış açımızı bir şirketin şu anda ve gelecekte yarattığı tüm etkileri kapsayacak şekilde genişletirsek, ölçme, değerlendirme ve raporlama uygulamalarımızı buna göre geliştirmemiz gerekir.

## 3. Zaman çerçevesi ve önemlilik için perspektifimizi genişletmek

Sürdürülebilirlik standartları yüksek tempolu bir dönüşümden geçiyor. Haziran 2021'de Değer Raporlama Vakfı (VRF), SASB ve Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin birleşmesiyle kurulmuştur. Nisan 2022'de VRF, IFRS Vakfı ile birleştirildi. Haziran 2023'te IFRS, 2024'ün başında yürürlüğe girecek olan Sürdürülebilirlik Standartları S1 ve S2'yi yayımladı. Ancak, standartlar hala kısa vadeli yatırımcı odaklıdır ve önemlilik çifte önemlilik olarak tanımlanmamıştır.<sup>5</sup>

Ancak, paydaşlarımız için önemli olan hususlar, zamanında müdahale edilmediği takdirde itibar riski olarak ya da yönetmelikler yoluyla şirket için önemli hale gelir. Ayrıca, olumsuz etkiler, bunları daha sonra düzeltmeye çalışmak yerine tasarım aşamasında erken müdahale edilirse çok daha az maliyetle yönetilebilir. Bu nedenle, zaman çerçevesine bakış açımızı uzatmak sadece daha iyi bir önlem değil, aynı zamanda değer yaratma fırsatı da olacaktır.

---

5 "Çifte önemlilik" kavramı, bir şirket tarafından açıklanan bilgilerin hem şirketin mali değeri üzerindeki etkileri hem de şirketin dünya üzerindeki etkisi açısından nasıl önemli olabileceğini ifade eder.

#### 4. Sorumluluk alanları için perspektifimizi genişletmek

Liderlik sadece kendi kuruluşunuzu yönetmeyi değil, aynı zamanda ekosistemdeki paydaşları olumlu yönde etkilemeyi ve iş ortamını iyileştirme sorumluluğunu üstlenmeyi de içermelidir. Bu da şirketlerin sadece ekonomik, çevresel ve sosyal risklere karşı dayanıklılıklarını artırmalarını değil, aynı zamanda inovasyon ve değer yaratma fırsatlarını belirlemelerini de sağlayacaktır.

Kurumsal amaç ve itibar, yalnızca kendi değerimizi yaratmak için yaptıklarımızı değil, aynı zamanda iyi yönetim için olumlu bir iklimi sürdürmek için yaptıklarımızı da yönlendirmelidir. Böyle bir yaklaşım, toplumun iyiliği için savunuculuk ve lobicilik yapmayı, değer zinciri boyunca kapasite geliştirmeyi ve kolektif eylem ve ortaklıkları gerektirir.

Sürdürülebilirlik, 13. yüzyılın büyük mutasavvıf şairi ve düşünürü Yunus Emre'nin bir şiirinde öğütlediği gibi bir anlayışı gerektirir:

***“Sen san ne sanırsan,  
Ayrığa (ötekine) de onu san,  
Dört Kitabın mânası,  
Budur, eğer var ise.”***

Özetle, sürdürülebilirliği ciddiye alan şirketler, başarılarının sürdürülebilirliğini de artırmaktadır. Bir kurumun başarısının sürdürülebilirliği ancak uzun vadeli bir bakış açısının benimsenmesi, karar alma süreçlerinde tüm paydaşların çıkarlarının göz önünde bulundurulması ve sürekli yatırım ve inovasyon kabiliyetine sahip olunması ile sağlanabilir. Sürdürülebilir başarı, entegre düşünce (inovasyon ve sürdürülebilirlik için), etkili uygulama (değer yaratma ve değer yakalama için) ve değer yaratma ve değer yakalama modellerinin doğru iletişimi (çeşitli sermaye türlerine ayrıcalıklı erişim sağlamak için paydaşların güvenini kazanmaya yönelik değer raporlaması) yoluyla elde edilebilir.<sup>6</sup>

Eğer gerçek bir değişim yaratmak istiyorsak sürdürülebilirliğin yönetimine öncelik verilmelidir. Yönetişim, paydaşların güvenini kazanarak kuruluşun sürdürülebilirliğini sağlamak için yönetime rehberlik ve gözetim sağlamaktır. Dolayısıyla iyi yönetim, değer ve güven inşa etmeye yönelik bir kültürün beslendiği bir iklim yaratmakla ilgilidir. İyi yönetim, kurumun değer yaratmak ve güven inşa etmek için doğru insanlara, süreçlere, bilgilere ve değerlere sahip olmasını sağlamalıdır.

Dönüşümsel yönetim, tüm bu alanlardaki bakış açılarımızı genişleterek kararlarımızın ve eylemlerimizin etkilerine ilişkin anlayışımızı dönüştürmekte ve kararlarımıza ve eylemlerimize ilişkin böylesine geniş bir anlayışın yönetim sistemlerimize dahil edilmesini sağlamaktadır.

6 “Sürdürülebilir Başarı Modeli®”, ARGE Danışmanlık Yayınları No: 13; Haziran 2021

<https://arge.com/kitaplar/surdurulebilir-basari-modeli.pdf>

Yatırımcılara ve şirketlere dönüşümsel yönetişimi benimsemeleri için tavsiyelerimiz şunlardır:

- Yönetişimin öneminin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmak için sürdürülebilirliğe daha uygun bir kısaltma olarak ESG yerine G(EES) kullanmak,
- Kurumsal kararların tüm ilgili boyutlar üzerindeki etkilerini uygun şekilde değerlendirmek için entegre düşünce ve entegre raporlamayı (Integrated Reporting - <IR>) benimsemek,
- Zaman perspektifini genişletmek ve etkileri değerlendirirken 'çifte önemlilik' ilkesini benimsemek,
- Sadece kendi kurumları için değil, aynı zamanda kolektif eylem ve sorumlu davranış yoluyla toplumdaki güven ortamının iyileştirilmesi için de sorumluluk üstlenmek.

## Yazarlar Hakkında

Dr. Argüden kurumları geleceğe hazırlama çalışmaları, geliştirdiği yaratıcı ve yenilikçi yönetim stratejileri ve toplumsal katkılarıyla ile dünyada tanınan **ARGE Danışmanlık**'ın Yönetim Kurulu Başkanıdır. Strateji, iş mükemmelliği, kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ve yönetim konularında birçok Türk ve yabancı şirkete yönetim danışmanlığı hizmetleri vermektedir. UN Global Compact imzalayan ilk Türk şirketi olan ARGE Danışmanlık, Avrupa Parlamentosu'nda geleceği şekillendiren en iyi üç şirket arasında değerlendirilmiş, **B20 Bilgi Ortağı** seçilmiş, Avrupa Kalite Vakfı (EFQM) Danışmanlık Kurumu ve **IFRS Entegre Raporlama** Gelişim Ortağı lisansı kazanmıştır.

Dr. Erkin Erimez, **ARGE Danışmanlık**'ta yönetici ortak olarak sürdürülebilirlik, yönetim kurulları, strateji, yönetim ve entegre raporlama konularında Türk ve uluslararası şirketlere hizmet sunmaktadır. Birleşmiş Milletler, OECD, AB, Avrupa Konseyi, IFC, EBRD gibi uluslararası kuruluşlar tarafından geliştirilen politika öneri ve mevzuat çalışmalarına görüş ve katkılar sunmaktadır. 2015 yılından bu yana B20 Görev Güçleri'nde görev almakta ve hazırlanan politika önerilerine katkı sunmaktadır. UN Global Compact (Küresel İlkeler Sözleşmesi) Türkiye Ağı Yönetim Kurulu üyesidir. TÜSİAD'da Vergi, Çevre, Sermaye Piyasaları, Yeni Nesil Sanayi Çalışma Grupları'nın üyesidir. T.C. mevzuat çalışmalarına, üye olduğu çalışma grupları vasıtasıyla görüş ve öneriler sunmaktadır. Dr. Erkin Erimez aynı zamanda **Argüden Yönetişim Akademisi** Akademik Kurul üyesidir.