

Sürdürülebilir bir gelecek için iyi yönetim

2015 yılı sürdürülebilir bir gelecek için önemli bir yıl oldu. Birleşmiş Milletler'in "Sürdürülebilir Kalkınma" hedeflerini belirlemesiyle, birçok kurum belirlenen hedeflerin gerçekleşmesine destek olmak için taahhütlerde bulundu. Bu taahhütlerle beraber, yönetim kurullarına yüklenen sorumluluğun önemi de artıyor.

Günümüzde başarılı ve sürdürülebilir kurumların, karar alırken paydaş katılımına önem vermeleri, kültürel olarak şeffaflığı ve hesap verebilirliği benimsemeleri, paydaşlarına karşı tutarlı, adil ve sorumlu davranmaları ve "kurumsal güveni" sağlayacak etkin karar mekanizmalarına ve alt yapıya sahip olmaları gerekiyor. Kısaca, iyi yönetim prensiplerinin kurumda benimsenmesi, kurumun sürdürülebilirliği açısından temel nitelik taşıyor. Sürdürülebilirlik kurumlar için uzun vadeli bir konudur. Dolayısıyla, yönetim kurullarının uzun vadede kararlarına, stratejilerine ve yönlendirmelerine bu konuları dâhil etmesi gerekiyor. Yönetim kurullarının sürdürülebilirlikle ilgili sorumlulukları temel olarak, sürdürülebilirlik vizyonu oluşturmak, sürdürülebilir bir yönetim kurulu olmak ve sürdürülebilirliğin kurum içinde yerleştirilmesini sağlamaktır.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VİZYONUNU OLUŞTURMAK

Yönetim kurulu, sürdürülebilirlikle ilgili sorumluluklarını geniş kapsamlı olarak

ele almalı ve belirlemelidir. Kurumun stratejisiyle bağlantılı olarak, güvenlik, sağlık, çevre, toplum üzerindeki etkiler, insan hakları, çalışan hakları, yolsuzlukla mücadele ve etik gibi sürdürülebilirlik konuları ele alınmalıdır. Yönetim kurullarının sadece kendi şirketlerinin faaliyetlerine değil, aynı zamanda değer zincirinin ve ürün hayat döngüsünün her aşamasındaki sürdürülebilirlik konularıyla ilgili olumsuz etkileri azaltmaya odaklanması gerekiyor. Bu konularla ilgili olarak yönetim, sadece şirket içinde değil, şirketin tüm



DR. YILMAZ ARGÜDEN
ARGE Danışmanlık
Yönetim Kurulu Başkanı
Argüden Yönetişim
Akademisi Kurucusu

değer zincirini de doğru yönlendirmek üzere sorumluluk üstlenmek zorunda. Yönetim kurulları yönetimin anahtar sürdürülebilirlik konularını önceliklendirdiğinden, bu konulara çözüm bulma ve etkilerini azaltma planları için gerekli kaynakları tahsis ettiklerinden emin olmalıdır. 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 olmalı. Ayrıca şirketlerin, çevre ve toplum üzerinde yarattıkları etkileri anlaması ve fırsatları görmesi için paydaş katılımı önemli bir süreç. Kilit paydaşların görüşleri farklı tekniklerle alınırken, yönetim kurulları paydaş katılım süreçlerinde ortaya konulan önemli konular hakkında ve yönetimin bu konularla nasıl başa çıktığıyla ilgili bilgi sahibi olmalı.

SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR YÖNETİM KURULU OLUŞTURMAK

Yönetim kurullarının kurumun çevre, çalışanlar ve genel olarak toplum üzerinde yarattığı etkiyi değerlendirecek yetkinlikte oluşturulması gerekir. Yönetim kurullarının iki kilit rolü bulunuyor: **Yönlendirme** ve **Gözetim**. Yönetim kurulunun, şirketin stratejisinin belirlenmesinden, üst yönetimin işe alınmasından, kurum içi motivasyonun sağlanmasından, sürekli öğrenme ve gelişim ortamının oluşturulmasına kadar birçok noktada **yönlendirme** sorumluluğu söz konusu. Bununla beraber, kurum içinde etkin işleyen bir iç kontrol mekanizmasının çalıştırıldığı ve etik kurallara değer zinciri ve şirket içinde uyum sağlandığının **gözetiminden** de sorumludurlar.

Güven, iyi yönetişimin özü ve sürdürülebilir kalkınmanın temel taşıdır.

Sorumlu bir yönetim kurulu oluşturulurken, kurulun sürdürülebilirlik konularında bilgi sahibi olması ve kurum içinde karşılıklı etik davranış yaklaşımının benimsenmesini sağlayabileceğinden de emin olmak gerekir. Bu konuda filozofların sıkça ifade ettiği gibi: “Kendine yapılmasını istemediğin bir şeyi başkalarına yapma” yaklaşımı kurum içinde benimsenmelidir.

Son zamanlarda yapılan çalışmalar da gösteriyor ki, yönetim kurulunda çeşitliliği sağlayan kurumlarda, çeşitlilik ile stratejik inovasyon ve itibar arasında pozitif korelasyon bulunuyor. Sürdürülebilir bir yönetim kurulu oluşturulması için, farklı yaş gruplarından ve cinsiyetlerden temsiliyetin, etnik, kültürel, coğrafi ve fonksiyonel çeşitliliğin sağlanması, üyelerin yönetim kurulunda bulunma süreleri gibi konular, stratejik konularda uzun vadeli kararlar alınırken farklı bakış açıları tarafından değerlendirmeler yapılması yerinde olur.

Ayrıca, yönetim kuruluna sunulan bilginin geçerli, içinde bulunulan koşullarla

uyumlu, zamanında, dengeli ve kapsamlı olması gerekir. Bu bilgiler ışığında sürdürülebilir yönetim kurulu oluşturulması için yönetim kurulları düzenli olarak takip etmeleri gereken kilit performans göstergelerini belirlemeli ve ücret politikasına bu göstergeleri entegre etmelidir.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN KURUMA YERLEŞTİRİLMESİ

İyi yönetim kurumun her köşesinde benimsenmesi gereken bir kültür ve güven ortamını sağlayacak iklimdir. Kurum kültürü, ancak üst yönetimin vizyonu ve davranışları ile belirlenir. Bu nedenle, sürdürülebilirliğin de kurum içinde yerleşmesi ve yayılması ancak üst yönetimin, yani liderlerin yaklaşımı ile gerçekleşir. Yönetim kurullarının CEO'larını ve diğer üst yönetimi belirlerken, sürdürülebilirliğin kurumda içselleştirmesini sağlaması göz önünde bulundurulmalı. Açık görüşlü, erken ve adil iletişimin üst yönetim tarafından benimsenmesi ise bu kültürde olmazsa olmaz niteliğindedir. Kurum içine liderin bakış açısı yansıtılarak ‘Hata yapma korkusuyla hiçbir şey yapmamalıyız’ yerine, ‘Kazanmak için hesaplanabilir riskler alabiliriz ve kontrollü deneyler ile öğrenme hızımızı artırarak kazanabiliriz’ yaklaşımı benimsenmelidir. Böylece, kurum içinde açık iletişim kanalları oluşturulmuş ve geliştirici bir öğrenme iklimi yaratılmış olur.

Sürdürülebilirlik önceliklerinin şirket stratejisine, politikalarına ve yönetim

YÖNETİM KURULLARI İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SORU LİSTESİ

1. Sürdürülebilirlik vizyonunu oluşturmak

Geniş kapsam: Yönetim kurulunun Sürdürülebilirlik Esasları dokümanı yeterli kapsama sahip mi?

Paydaş katılımı: Uygun bir paydaş katılımı çalışması yapıldı mı?

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

2. Sürdürülebilir bir yönetim kurulu oluşturmak

Yetkinlikler ve takım: Yönetim kurulunda şirketin sürdürülebilirlik planlarına yön vermeye ve takip etmeye yönelik doğru yetkinlikler bulunuyor mu?

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

Zamanında ve yeterli bilgi: Yönetim kurulu şirketin sürdürülebilirlik planlarını değerlendirirken zamanında ve yeterli bilgi alabiliyor mu?

3 Sürdürülebilirliğin kurum içinde yerleştirilmesi

Liderlik: Kilit sürdürülebilirlik konuları yönetim kurulu tarafından onaylanmış ve bu konulara yeterli kaynak ayrılmış mı?

Hayata geçirme: Belirlenen sürdürülebilirlik öncelikleri hayata geçirilmiş ve teşvik edilmiş mi? Kurumda sürdürülebilirlik standartlarını yerine getirmeyenler için önemler alınmış mı? Kurum içi sürekli öğrenme ortamı yaratılmış mı?

Raporlama ve iletişim: Yönetim kurulu şirketin sürdürülebilirlik planlarının kamu ile paylaşılması konusunda bir politika belirlemiş mi? Şirket tarafından hazırlanan sürdürülebilirlik raporunun uygun, yeterli ve doğrulanabilir olmasını sağlıyor mu?



YÖNETİM KURULUNUN TEMEL BAŞARI GÖSTERGELERİ VE ODAK ALANLARI

TEMEL BAŞARI GÖSTERGELERİ	YÖNETİM KURULU ODAK ALANLARI	TEMEL GEREKLİLİKLER
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
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
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

sistemlerine dâhil edilmesiyle beraber, bu konuların hayata geçirilmesi ve hesap verebilirliğin sağlanması da önemlidir. Kilit önemdeki sürdürülebilirlik konuları belirlenmeli ve bu konuların

strateji, politikalar, amaçlar ve ilişkili yönetim sistemlerinin içine değer yaratma fırsatları yakalamak öngörüsü ile dâhil edilmelidir. Tüm bu konular, G4 ve **Entegre Raporlama** (IR) gibi standartlara uygun olarak şirketlerin yıllık raporlarında yer almalıdır. Kurumsal olarak Puma tedarik zincirinin tüm çevresel maliyetlerini sürdürülebilirlik raporuna taşıyarak önemli bir değer yaratmıştır.

Sonuç olarak, sorumlu yönetim kurullarının sadece temel görevlerinden biri olan şirketin devamlılığını sağlamayı değil, aynı zamanda insanlığın ve dünyanın sürdürülebilirlik ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmeleri gerekiyor. Ölçülme-yen performans iyileştirilemeyeceği gibi, yönetim kurullarının da aşağıdaki başlıklarda kendilerini sürdürülebilirlik alanında değerlendirmeleri gerekir.

Yönetim kurulları için sürdürülebilirlik soru listesinin tamamına, Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları, Yönetim Kurullarının Toplumsal Sorumlulukları¹ kitabından ulaşabilirsiniz.

Kaynaklar ve dipnotlar:

- ¹ www.argudenacademy.org/programlarimiz/kurumsal-yonetisim/yonetim-kurullarinin-toplumsal-sorumluluklari
- Argüden, Y. et.al. 2005. Entelektüel Sermaye. ARGE Danışmanlık Yayınları 7.
 - Argüden, Y. 2010. Diversity at the Head Table. IFC Private Sector Opinion 19.
 - Argüden, Y. 2011. Global Boards Help Make Companies Global. HBR Blog.
 - Argüden, Y. 2012. Why Boards Need More Women. HBR Blog Network.
 - Argüden, Y. 2013. Right Reward for Right Performance: Aligning Executive Compensation with Good Governance. The International Journal of Disclosure and Governance 10.
 - Jeffery, N. 2009. Stakeholder Engagement: A Road Map to Meaningful Engagement. Doughty Centre, Cranfield School of Management.
 - McDonough, W., Braungart, M. 2002. Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things. North Point Press.
 - Miller, T., Triana, M.D.C. 2009. Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity-Firm Performance Relationship. Journal of Management Studies 46:5, pp. 755-786.
 - Lawler, E. E., Worley, C.G. 2011. Management Reset: Organizing for Sustainable Effectiveness. Jossey-Bass.
 - Tomo, O. 2011. Intangible Asset Market Value 2010.

