

HUKUK MÜŞAVİRLERİ İÇİN KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK REHBERİ



No: 6 | 2016



**ARGÜDEN
GOVERNANCE
ACADEMY**

Good Governance for
Quality of Life

HUKUK MÜŞAVİRLERİ İÇİN KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK REHBERİ



**ARGÜDEN
GOVERNANCE
ACADEMY**

Good Governance for
Quality of Life

Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları

No: 6

Yazan

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

Dr. Erkin ERİMEZ

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: 978-605-83188-0-9

1. BASIM 2017

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

9

Şirketlerin Toplumsal Sorumlulukları ve Hukuk Müşavirleri
Yazan: Dr. Yılmaz ARGÜDEN

17

Hukuk Müşavirleri için Kurumsal Sürdürülebilirlik Rehberi
Çeviren: Dr. Erkin ERİMEZ

ŞEKİLLER

Şekil 1	Toplumun Şirketlerden Beklenti Boyutları	12
Şekil 2	Hukuk Müşavirleri için Uygulama Rehberi	22
Şekil 3	Değişimi Yönlendiren Konular	29
Şekil 4	Gelişmekte Olan Konular	30
Şekil 5	Hukuk Müşavirlerinin görüşü: Kurumsal Sürdürülebilirlikte Hukuk Müşavirinin yer alması neden gerekli?	48
Şekil 6	İnsan Hakları Konusunda Sorumluluk Almak Konusunda Cesaretlendirmek	57
Şekil 7	Kilit Performans Göstergeleri (KPIs): Değişimi Yaratmak	64

KISALTMALAR

BM	Birleşmiş Milletler
KPG (KPI)	Kilit Performans Göstergeleri
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
STK	Sivil Toplum Kuruluşu

ŞİRKETLERİN TOPLUMSAL SORUMLULUKLARI VE HUKUK MÜŞAVİRLERİ

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

ŞİRKETLERİN TOPLUMSAL SORUMLULUKLARI VE HUKUK MÜŞAVİRLERİ

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

Ekonomik, teknolojik ve politik gelişmeler dünyada herkesin birbirine olan bağımlılığını artırıyor. Refah düzeyinin geliştirilmesi ve sürdürülebilir kılınması için bireylere olduğu kadar kurumlara da önemli sorumluluklar düşüyor. Bu nedenle, şirketlerin tâbi oldukları kanunlar, kurallar ve müşterileri ile beraber, toplumun da şirketlerden beklentileri her geçen gün artıyor.

Küresel piyasalarda faaliyet gösteren şirketlerden, kurumsal vatandaşlık haklarıyla birlikte küresel sorumlulukları da olduğunu anlamaları bekleniyor. İş dünyasında önemli kaynaklara hükmeden yöneticilerde de “devlet adamlığı” nitelikleri aranıyor.

Şirket denince ilk olarak kaynakları etkin bir şekilde kullanarak piyasadaki bir ihtiyacı kârlı bir şekilde karşılayabilen kurumlar akla geliyor. Elbette, şirketlerden en öncelikli olarak beklenenler, kaliteli ürün üretmeleri, kâr elde etmeleri ve kanunlara uymalarıdır. Ancak, küreselleşme ile şirketlerin boyutları ve etki alanları genişledikçe, toplumun şirketlerden beklentileri de çeşitleniyor ve artıyor.

Şirketler sadece kâr etme sorumluluğu değil, aynı zamanda kamu sektörü, diğer özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği yaparak refah artışının yaygınlaştırılmasında ve sürdürülebilir kılınmasında duyarlı yaklaşımlar geliştirme sorumluluğu da yükleniyor.

Toplumun şirketlerden beklentileri farklı boyutlarda ele alınıyor. Özellikle, küresel ısınma konusundaki duyarlılıklar arttıkça, şirketlerin **çevre sorumlulukları** konusundaki beklentiler de artıyor. Bu konudaki yönetim anlayışının çevreyi gelecek nesillerden ödünç aldığımız şekilde belirlenmesi, bu konuda çalışanların eğitilmesi, iş süreçlerinin çevre etkileri incelenerek raporlanması ve bu konudaki incelemenin üretilen ürünlerin sadece şirketten çıkışına kadar olan süreyi değil, aynı zamanda ürün yaşamı boyunca ortaya çıkabilecek çevresel etkileri de içermesi önem taşıyor. Çevre etkilerinin sürekli olarak azaltılmaya çalışılması ve bu konudaki gelişmelerin kamuoyu ile paylaşılması önemli bir gösterge oluyor.

İkinci önemli boyut **çalışanlarla ilişki** konusu. Bu ilişkide katılımcı bir

anlayışın sergilenmesi, performans ölçütü haricinde herhangi bir nedenle ayrımcılık yapılmaması, farklılıkların zenginlik olarak algılanması ve bu anlayışın taşeron olarak çalışanlara da uygulanması önem taşıyor. Ayrıca, insan kaynakları sistemlerinin kişisel gelişimi desteklemesi, çalışma ortamının güvenli ve sağlıklı olması, çalışanların şirketten ayrılmaları veya emekli olmaları durumunda tutarlı bir politika uygulanması da önem taşıyor.

Üçüncü boyut, **şirketin yönetim sistemini ve değerlerini** içeriyor.

Kurumun, özellikle halka açık şirketler için zorunluluk haline gelmekte olan, kurumsal yönetim ilkelerine uyumu, etik ilkelere uyum konusundaki kararlılığı ve bu anlayışın kurum kültürünün bir parçası olarak yaşatılması önem taşıyor. Bu amaçla düzenli olarak öz değerlendirme yapılması önemli bir gösterge sayılıyor. Benzer şekilde, bu anlayışın paydaş ilişkilerine ve rakiplerle ilişkilere yansıtılması ve sosyal konulardaki girişimler için sağlanan girdilerin ve bunun sonucunda elde edilen çıktıların kamuoyuna açıklanması da önem verilen bir gösterge oluyor.

ŞEKİL 1: TOPLUMUN ŞİRKETLERDEN BEKLENTİ BOYUTLARI



Dördüncü boyut **tedarikçileri** içeriyor. Tedarikçi seçimi kriterlerinde, bu yönetim anlayışına sahip olunması ve özellikle çocuk veya esir işçi çalıştırılmaması gibi politikaların özenle takip edilmesi önem taşıyor. Tedarikçilerin gelişimi konusunda duyarlı olunması da önemli kriterler arasında yer alıyor.

Beşinci boyut **müşterilerle ilişkileri** içeriyor. Şirketin ürün ve hizmetlerinin müşteriler için oluşturabileceği her türlü risk konusunda müşterilerin bilgilendirilmesi ve bu riskleri en aza indirecek yaklaşımların benimsenmesi önem taşıyor. Müşterilerin yanlış veya eksik bilgi sunularak aldatılmaması vazgeçilmez bir kriter olarak belirleniyor. Şirketlerin müşteri bilgilerinin gizliliğini korumaları ve amaç dışında kullanımlarının engellenmesi bekleniyor.

Altıncı boyut **toplumla ilişkileri** içeriyor. Bu boyutta şirketin yakın çevresine yapmış olduğu etkilerin analizinin yapılması ve yöredeki çeşitli kurumlarla ilişkilerde şeffaflığın ve karşılıklı yarar anlayışının temel alınması önem taşıyor. Bunun yanı sıra, şirketin çevrenin gelişimine yaptığı maddi ve manevi katkıların da ölçülmesi ve değerlendirilmesi önemli bir gösterge olarak kabul ediliyor.

Yedinci boyut, **devlet kuruluşlarıyla ilişkileri** içeriyor. Bu anlamda rüşvetin önlenmesi, siyasi partilere yapılan bağışlar için sınırların belirlenmesi ve bu konudaki bilgilerin şeffağça paylaşılması da önem taşıyor.

Bu konulardaki beklentileri karşılamayan şirketler ürünlerinin boykot edilmesi, nitelikli elemanlara ve finans kaynaklarına erişimlerinin kısıtlanması, bu şirketlere karşı kampanyaların geliştirilmesi veya siyasi baskı uygulanmasına kadar varan yaptırımlarla karşı karşıya kalabiliyorlar.

Bu nedenle, şirket yönetimleri sadece ürün geliştirme, üretim ve pazarlama

gibi konularla değil, aynı zamanda bu toplumsal beklentileri de kapsayacak konularla yakından ilgilenmek durumunda kalıyorlar. Özetle, şirket yönetiminde ticari ve yönetsel yetkinlikler kadar, toplumsal duyarlılıkları da anlayabilme ve yönetebilme becerileri de önem kazanıyor.

Uluslararası camianın saygın bir üyesi olabilmek için bu beklentileri karşılayan, “kurumsal vatandaşlık” kavramını yaşayan şirketler arasında yer almak gerekiyor.

“**Kurumsal vatandaşlık**” üç ana tema ile tanımlanıyor: (1) Her şeyden önce şirketlerin ticari faaliyetlerini yürütürken kanuna, ahlak standartlarına, insan haklarına tam anlamıyla uyumlu davranmaları ve faaliyetlerinin dünyanın her yerinde çevreye verebileceği zararı en aza indirmek durumunda olduklarını kabul etmeleri ve buna uygun davranmaları; (2) Şirket faaliyetlerinin sadece şirketin içini değil, aynı zamanda piyasayı, tedarik piyasalarını, içinde yaşanılan yöreyi, sivil toplum örgütlerini ve kamu sektörünü de etkilediğinin ve tüm bu sosyal paydaşlar ile iş birliği içinde çalışma gereğinin bilincinde olmaları; (3) Bu sorumluluğun en başta şirketin Yönetim Kurullarının, Yönetim Kurulu Başkanlarının ve Genel Müdürlerinin olduğunun kabul edilmesi.

Etkin bir “kurumsal vatandaşlık” bilincine sahip şirketlerin en üst düzey yönetiminin bu konuda liderlik göstermesi, kendisi için bu kavramı ve sosyal paydaşlarını net olarak tanımlaması, bu konudaki faaliyetlerini sonuç odaklı olarak yürütmesi ve yapılanlar hakkında şeffağça hesap vermesi bekleniyor.

Liderlik gösterilmesi, şirketin toplumsal sorumluluk adına olan hedeflerinin, ilkelerinin ve değerlerinin net bir şekilde üst yönetim tarafından kurum içi ve dışında iletişiminin yapılması ve sahiplenildiğinin eylemlerle gösterilmesi olarak tanımlanıyor.

Bu açıdan şirket liderlerinden, bu kavramın şirket için niçin faydalı olduğunu ve şirketin bu konudaki faaliyetlerini genel kurullarda, yatırımcılarla görüşmelerde, yıllık raporlarda, kurum içi ve dışı çeşitli platformlarda dile getirmeleri bekleniyor. Ayrıca, zamanlarının bir kısmını, dünyanın daha iyi yaşanılır bir yer haline gelmesi için, sivil toplum örgütlerinde ve çeşitli platformlarda gönüllü katkılar yaparak kullanmaları bekleniyor.

“Kurumsal vatandaşlık” kavramı ve sosyal paydaşlar her şirket için daha detaylı olarak tanımlanmalıdır. Bir ilaç firmasının toplum için yapabilecekleri ile bir çimento veya petrol şirketinin yapabilecekleri arasında çok fark var. Aynı şekilde farklı sektörlerde ve yörelerde faaliyet gösteren şirketlerin yaptıklarından etkilenen kesimler de farklı oluyor. Dolayısıyla hedef kitlelerin ve atılabilecek adımların net olarak tanımlanması çalışmaların başarı derecesini takip edebilmek açısından önem taşımaktadır.

Şirketler kurumsal vatandaşlıkla ilgili sorumluluklarını yerine getirirken, gerek üretim ve ticari faaliyetlerinde, gerekse yörelerinde, meslek örgütlerinde ve kural koyanlarla ilişkilerinde izledikleri ilkeleri ve hedefleri açıkça ortaya koymalıdır.

Şirketler sadece işlerini değil, toplumsal sorumluluklarını da ciddi bir planlama ve uygulama ile gerçekleştirmeli. Dolayısıyla, bu konu da düzenli olarak yönetim kurulunun gündeminde yer almalı. “Ölçülmeyen performans iyileştirilemez” ilkesi doğrultusunda, toplumsal sorumluluklar ile ilgili performans kriterleri de tespit edilmeli ve düzenli olarak izlenmeli. “Bir elin nesi var, iki elin sesi var” anlayışıyla, toplumsal sorumlulukları yerine getirirken gerek başka kuruluşlarla, gerekse sivil toplum örgütleriyle iş birlikleri geliştirilmeli.

Gönüllü kuruluşlarla yapılan iş birliklerinin başarılı olabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı konular var: Öncelikle iş birliğinin hangi toplumsal soruna, nasıl bir katkı için gerçekleştirildiği konusunda kurumlar arasında fikir birliğinin sağlanması gerekli. İkinci olarak, hedefler ve bu hedefe ulaşma yolunda nasıl bir ölçüleme yapılacağı konusu da planlanmalı. Üçüncü konu, iş birliği ile ilgili iletişim planlaması yapılması ve hedef kitlenin her iki kurumun ilgilileri ve iş birliği içinde olduğu tüm kesimler olduğunun unutulmamasıdır. Son olarak, iş birliğinin topluma katkıdaki etkinliğinin takip edilmesi ve sürekli iyileştirme çalışmalarına açık olması sağlanmalıdır. Hedeflenen sonuçlara ulaşabilmek için yaratıcı çözümlere fırsat tanınmalı ve bu konuda öncü faaliyetlerde bulunan geleceğin liderlerinin yetiştirilmesi ve teşvik edilmesi sağlanmalı.

Şirketlerin, saygın birer kurum olabilmeleri için, faaliyetleri hakkında şeffaflıkla hesap verme alışkanlığını kazanmaları gerekiyor. Bunun için öncelikle, hangi faaliyetlerin nasıl ölçümleneceği konusunda karar verme gereği var. Daha sonra düzenli olarak bu ölçümlerin yapılması ve performansın açıkça paylaşılması şirketlerin toplumsal saygınlığını artırıyor. Bu nedenle, özellikle dış iletişimde kullanılacak kriterler ve hedefler konusunda başta mütevazı ve gerçekçi bir yaklaşım sergilenmesi, ancak zaman içinde daha zorlayıcı hedeflere yönelmesi toplumsal güvenin artmasına yardımcı oluyor. Dikkat edilmesi gereken bir konu da, duyurulan hedeflere ulaşmada güçlükler yaşandığı durumlarda bile şeffaflıktan ödün verilmemesi oluyor.

“Kurumsal vatandaşlık” konusunu ciddiye alan şirketler önemli kazanımlar sağlıyorlar. Yapılan çalışmalar sunucunda belirlenen faydalar şu şekilde

sıralanabilir: (1) Bu şirketlerin marka değerleri ve dolayısıyla piyasa değerleri artıyor; (2) Daha nitelikli personeli cezbetme, motive etme ve tutma imkânı doğuyor; (3) Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık potansiyeli artıyor; (4) Özellikle bu konularda hassas yatırımcılara ulaşma imkânı olduğundan, hem hisse değerleri artıyor, hem de borçlanma maliyetleri düşüyor; (5) Yeni pazarlara girmede ve müşteri sadakati sağlamada önemli avantajlar elde ediliyor; (6) Verimlilik ve kalite artışları yaşanıyor; (7) Risk yönetimi daha etkin hale geliyor; (8) Kamuoyunun ve kural koyucuların şirketin görüşlerine önem vermesi sağlanıyor.

Global Compact (Küresel İlkeler Sözleşmesi), Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Annan tarafından ilk olarak 31 Ocak 1999 tarihinde Dünya Ekonomik Forumu'nda yaptığı konuşma sırasında önerilmiş ve 26 Temmuz 2000 tarihinde Birleşmiş Milletler (BM) merkezinde başlatılmıştır. Bu sözleşme yasal yaptırım olmayan gönüllü bir uygulama. İmzalayan kurumları küresel ekonominin dengeli konularda belli ilkelere uymaya, tüm dünya halkları için yatırımlar yapmaya, özetle **“kurumsal vatandaşlık”** sorumluluklarını yerine getirmeye çağırıyor.

BM Global Compact imzalayan kurumlar, “insan haklarına saygılı olmayı, insan hakları ihlallerine karışmamayı, örgütlenme ve toplu sözleşme hakkına saygı göstermeyi, insanları zorla çalıştırmaktan kaçınmayı, çocuk işçiliğini yasaklamayı, işte ayrımcılığı ortadan kaldırmayı, çevresel sorunlarla ilgilenmeyi, bu kapsamda sorumluluk almayı, çevreyle uyumlu teknolojiler geliştirmeyi ve yolsuzluğu yasaklamayı” taahhüt ediyorlar.

Global Compact imzalamanın tek zorunluluğu var: her sene kurumun bu ilkeler çerçevesinde yaptıklarını kamuoyuna açık bir rapor ile duyurması.

Bu gerekliliği yerine getirmeyenler için ise tek bir yaptırım var: listeden çıkarılmak. Çok basit ve etkinliği düşük gözükken bir yaklaşım olmasına rağmen, bu yaklaşım aslında imzalayan şirketlerin bu ilkeler çerçevesindeki faaliyetlerini disiplin altına almalarına, ölçmelerine, her sene kendilerini geliştirecek yeni hedefler belirlemelerine ve kamuoyunun önüne sunmaları nedeniyle aykırı olabilecek davranışlardan daha büyük bir dikkatle kaçınmalarına neden oluyor. Üstelik her şirket kendisini başkalarıyla kıyaslayarak bu konulardaki öğrenme hızını arttırabiliyor ve kendi kaynaklarına göre hedefler belirleyebiliyor. Bu nedenle, Global Compact dünyadaki en yaygın gönüllü sorumluluk projesi haline geliyor.

Şirketlerin kurumsal sorumluluk konusundaki çalışmalarında hukuk müşavirlerine de önemli görevler düşüyor. Özellikle, toplumsal sorumluluk açısından şirketler için risk yönetimindeki önemli konulardan birisi de bu kanun ve kurallara uyum konusunda yaşanabilecek sorunlar olarak ortaya çıkıyor. Bu nedenle, birçok şirket tam zamanlı olarak iç hukuk müşaviri pozisyonunu oluşturmaya başlıyor. Bu hukuk müşavirlerinden beklenen sadece kanunları bilmek ve yorumlamak değil, aynı zamanda şirketin iş stratejisi açısından da yorumlayabilmek. Bu nedenle, hukuk eğitiminin yanı sıra, iş yönetimi hakkında da bilgi ve deneyim sahibi olan kişiler özellikle tercih ediliyor.

Halka açık şirketlerin iç hukuk müşavirinden öncelikli olarak beklenen şirketin sermaye piyasası kurallarına uyumunun gözetilmesi. Bu nedenle, şirketin iç hukuk müşaviri yönetim toplantılarında özellikle danışılan bir konumda oluyor. American Express, Bank of America, Cisco, Citibank, Delta Havayolları, Goldman Sachs, Home Depot, Merck gibi birçok önemli şirkette CEO seviyesine yükselenlerin eski hukuk müşaviri olması bir rastlantı değil. Özellikle, şirket içindeki gelişmelerin

sermaye piyasasına ne zaman ve nasıl bildirileceği öncelikli konular arasında yer alıyor. Ayrıca, içeriden öğrenenlerin ticaretinin bir risk oluşturmaması için, önemli atılımlar içinde olan şirketlerde yönetimde olanların hisse alım satımlarının yasaklandığı dönemlerin belirlenmesi ve kurum içinde duyurulması hukuk müşavirinin sorumlulukları arasında yer alıyor.

Şirketin risk belirleme ve yönetme süreci de hukuk müşavirinin ağırlıklı olarak sorumluluk aldığı süreçler arasında yer alıyor. Şirketin, sadece hukuki sorumluluklarının değil, aynı zamanda itibarını etkileyebilecek konuların belirlenmesi ve gerekli tedbirlerin oluşturulmasında da iç hukuk müşavirine önemli bir rol düşüyor.

Kurumsal yönetim konusundaki gelişmelerin takip edilmesi ve şirket içinde güvenilir bir şekilde uygulanmasının sağlanmasında da iç hukuk müşaviri önemli bir rol oynuyor. Basel II, ABD’de Sarbanes-Oxley, Türkiye’de Sermaye Piyasası Kurulu’nun (SPK) **iyi yönetim** kurallarının şirketin tüm süreçlerinin bütünsel bir parçası haline gelmesi konusunda öneriler geliştirilmesi ve bu konunun gözetilmesinde iç hukuk müşavirleri aktif bir rol oynuyorlar. Benzer bir şekilde kurumun hem çalışanlarıyla, hem de tedarikçileriyle olan ilişkilerinde, hukuki ve etik sorumluluklarının yerine getirildiğini gözetiyorlar. Özellikle, tedarikçi olarak seçtikleri şirketlerin kendi etik standartlarına uyumunun gözetimi önemli bir sorumluluk alanı olarak yer alıyor. Örneğin, tedarikçilerin çalışma hayatı ile ilgili kanunlara uymaması genellikle bu hizmetten faydalanan şirketler için de bir risk oluşturuyor.

Şirketin tüm hukuki anlaşmalarının belli standartlara uyması ve şirket çalışanlarının ve hissedarlarının haklarını korumasını gözetmek, iç hukuk

müşavirlerinin üzerinde çalıştıkları konular arasında yer alıyor. Bunun yanı sıra, şirketin gönüllü olarak Global Compact gibi kurumsal sosyal sorumluluk alanlarında oluşturulan standartlarla kendisini bağımlı kılması gibi kararlarda ve bu konudaki uygulamaların gözetiminde de yer alıyorlar.

İç hukuk müşavirlerinin önemli görevlerinden birisi de şirketin itibarını ve risklerini etkileyecek düzeyde önemli olan konuların CEO’nun ve yönetim kurulunun dikkatine getirilmesidir. Şirketin sürekliliğini etkileyebilecek konuların sorun olmadan önce ele alınması ve tedbirlerin oluşturulması aslında yönetim kalitesinin artmasına da yardımcı olan bir yaklaşımdır. Bu nedenle, iç hukuk müşavirinin üst yönetim ile yakın bir ilişki içinde olması ve konulara hukuk mantığı ile olduğu kadar yönetim mantığı ile de yaklaşması şirketler için önemli bir kazanım oluyor.

Bu nedenle bu kitap ile sunduğumuz **“Hukuk Müşavirleri için Kurumsal Sürdürülebilirlik Rehberi”** hem şirketlerin hukuk müşavirlerine, hem de kurumsal sürdürülebilirlik konusunda atılım yapmak isteyen şirket yöneticilerine yol gösterici olacaktır.

HUKUK MÜŞAVİRLERİ İÇİN KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK REHBERİ



United Nations
Global Compact

Linklaters

Argüden Yönetişim Akademisi'nin katkıları ile Türkçe çevirisi yapılmıştır. Birleşmiş Milletler resmi çevirisi olmadığını ve eser sahibi tarafından çevirinin kontrol edilmemiş olduğunu hatırlatırız.



Argüden Yönetişim Akademisi'nin desteği ile Türkçe'ye kazandırılan bu yayının çevirisi Dr. Erkin Erimez tarafından yapılmıştır.

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi Hakkında

Birleşmiş Milletler (BM) Küresel İlkeler Sözleşmesi, dünyanın her yerindeki kurumları çalışmalarında insan hakları, çalışan hakları, çevre ve yolsuzlukla mücadelede konularında tüm dünyanın kabul ettiği on prensibi gönüllü olarak uygulamaya ve BM'nin hedeflerine ve amaçlarına destek olmaya davet eden bir inisiyatiftir. BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, uygulamaların gelişimi, hayata geçirilmesi ve sorumlu kurumsal davranışların kamu ile paylaşımlarına yönelik bir liderlik platformudur.

2000 yılında hayata geçmiştir. 160 ülkeden 8.000 iş dünyası temsilcisinin ve 4.000 iş dünyası dışından paydaşın katılımı ile oluşmuş olan dünyadaki en büyük sürdürülebilirlik inisiyatifidir.

<http://www.unglobalcompact.org>

Bu rehber, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, Linklakers LLP ve Kurumsal Hukuk Müşavirleri Danışma Grubu (Advisory Group on General Counsel) iş birliği ile hazırlanmıştır.

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi

Ursula Wynhoven, *Hukuk Müşaviri*

Anita Househam, *Politika ve Yasal Süreçler, Sürdürülebilir Tedarik Zinciri, Kıdemli Müdür*

Christina Koulias, *Yasal Süreçler ve Yönetişim, Kıdemli Müdür*

Elena Bombis, *Politika ve Yasal Süreçler, Sürdürülebilir Tedarik Zinciri, Müdür*

Özel Teşekkür

Laurel Green, *Rio Tinto, Baş Politika Danışmanı*

Alberto Ninio, *Vale, Hukuk Müşaviri Yardımcısı*

Anna Triponel, *Shift, Danışman*

Vanessa Zimmerman, *Rio Tinto, İnsan Hakları Konusunda Grup Danışmanı*

Danışma Kurulu

Nathan Butler, *National Australia Bank, Hukuk Müşaviri*

Ricardo Cortés-Monroy, *Nestlé Kıdemli Başkan Yardımcısı, Hukuk Bölüm Başkanı*

Felix Ehrat, *Novartis, Hukuk Müşaviri*

Ian McDougall, *LexisNexis, Hukuk Müşaviri*

Akhil Prasad, *Boeing Hindistan, Ülke Hukuk Müşaviri*

Rachel Robbins, *IFC, Eski Hukuk Müşaviri*

John Sherman, *Shift, Hukuk Müşaviri, Özel Danışman ve Sekreter*

Edith Shih, *CK Hutchison Holdings Limited, Baş Hukuk Müşaviri ve Kurumsal Sekreter*

Jens Straatmann, *Sasol, Mülkiyet Hakları, Yasal Süreçler Kıdemli Başkan Yardımcısı*

Clovis Torres, *Vale, Hukuk Müşaviri*

Debra Valentine, *Rio Tinto, Group Executive, Legal, External and Regulatory Affairs*

Linklaters LLP

Tom Shropshire, *Ortak (Londra)*

Peter Cohen-Millstein, *Ortak (New York)*

Danelle Le Cren, *Ortak (New York)*

Matthew Poulter, *Ortak (New York)*

Nick Rees, *Ortak (Londra)*

Daniela Seeliger, *Ortak (Düsseldorf)*

Chris Staples, *Ortak (Londra)*

Robin Carolan (Londra)

Olivier Ganswein (Düsseldorf)

Allens

Rachel Nicholson, *Ortak (Melbourne)*

Linklaters LLP Hakkında

Linklaters LLP müşterilerine dünyanın her yerinde stratejik hedeflerini gerçekleştirmeleri konusunda destek sağlayan bir hukuk firmasıdır. Kurum, 20 ülkede 2.600'den fazla avukat ile hizmet vermektedir. Müşterilerine gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki fırsatlardan faydalanmaları ve risk yönetimi konusunda destek vermektedir.

BAŞLARKEN



Ursula Wynhoven, Hukuk Müşaviri
BM Küresel İlkeler Sözleşmesi

Projeye, hukukçuların kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinde liderlik rolü üstlenmeleri konusundaki arzudan yola çıkarak başlanmıştır. Bizi bu konuda cesaretlendiren şey, kurumlardaki sürdürülebilirlik uzmanlarının konuya göstermiş oldukları ilgi oldu. Bu çerçeveden baktığımızda, hukuk müşavirlerinin ve hukuk departmanlarının sürdürülebilirlik konusunda geçmişe göre daha proaktif bir rol oynayabileceklerini düşündük. Diğer taraftan, hukuk müşavirlerinin ve hukuk departmanları çalışanlarının özellikle insan hakları, yolsuzlukla mücadele, katılımcılık, çeşitlilik ve kapsayıcılık ve yasal süreçler konularındaki Küresel İlkeler Sözleşmesi etkinliklerine daha fazla katılım gösterdiklerini, sürdürülebilirlik çalışma gruplarında yer aldıklarını ve bu alanda liderlik sergilemeye başladıklarını gözlemledik.

Hukukçuların kurumsal sürdürülebilirlik konularına odaklanmaları ve kurumlarında bu konunun yerleşmesi için hızlandırıcı rol oynamalarını gözlemlerken, gelişmekte olan bu trendi daha iyi anlamaya çalıştık.

Bu rehberin, hukuk müşavirlerinin kurumsal sürdürülebilirlik prensiplerine yaklaşması açısından bir başlangıç teşkil edeceğini umuyoruz. Bu alanda yapılacak olan tartışmaların bir parçası olmayı çok istiyor, Danışma Grubu'na, Hukuk Müşavirleri ve sürdürülebilirlik uzmanlarına rehber verdikleri destek için teşekkür ediyoruz. Bu yolculukta en önemli ortağımız olan Linklaters LLP'ye özellikle teşekkürlerimizi belirtmek isteriz.



Tom Shropshire, Ortak
Linklaters LLP

Bu rehberin hazırlanma sürecinde BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne ve Danışma Grubu'na verdiğimiz destekten çok memnunuz. BM Küresel İlkeler Sözleşmesi Yerel Ağları ile proje kapsamında çalışma fırsatı bulduğumuz için kendimizi şanslı olarak değerlendiriyoruz.

Linklaters & Allens olarak, mülakatları gerçekleştirmenin ve rehberi hazırlamanın paha biçilemez bir deneyim olduğunu düşünüyoruz. Şüphesiz ki, hukuk müşavirliği mesleğinin bugünkü durumunu ve gelecekte karşılaştıklarını düşündükleri konulara nasıl hazırlandıklarını direkt olarak kendilerinden anlama ayrıcalığına sahip olduk.

Bu inisiyatife küresel düzeyde destek vermekten ve hukuk müşavirleri ile hukuk departmanlarının kurumsal sürdürülebilirlik konusunda gelişmekte olan rollerine yönelik tartışmaları yönlendirmekten mutluluk duyuyoruz.

Linklaters & Allens adına, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne, Danışma Grubu'na, Küresel İlkeler Sözleşmesi Yerel Ağlarına, mülakat yaptığımız kişilere ve bu rehberin hazırlanmasında tüm emeği geçenlere teşekkürlerimizi iletmekten memnuniyet duyuyorum.

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KONUSUNDA HUKUK MÜŞAVİRLERİ İÇİN REHBER

Hukuk Müşavirleri ile "Değişimin Nedenleri" ve "Gelişmekte Olan Konular" başlıklarında gerçekleştirilen tartışmalara dayanarak, yasal süreçler çerçevesinde, Hukuk Müşavirlerinin kurumsal sürdürülebilirlik konusunda nasıl öncü rol oynayacaklarına yönelik olan bu uygulama rehberini oluşturduk. Rehberin sonunda bu konuda ayrılabilir bir grafik bulabilirsiniz.

BEKLENTİLERİNİ DIŞ DANIŞMANLARLA PAYLAŞ

- Dış danışmanlara stratejik önceliklerin hakkında bilgi ver
- Dış danışmanlardan talep ettiğin destek ve çalışmalar ile beklentilerini güçlendir
- Güçlü ve zayıf yönlerin konusunda açık bir iletişimin olsun
- Benzer yapıdaki kurumlar ile görüşürken ekip ve yaklaşım konularını özellikle tartış

HUKUK BİRİMİ İÇİN KARIYER YOLUNU YENİDEN TANIMLA

- Mevcut trendler çerçevesinde kariyer yolunda ilerlemek için kurumsal sürdürülebilirlik alanına odaklanmak gerektiğini açık bir şekilde ifade et
- Yıllık olarak gelişimi takip et ve ana rolün bir parçası olacak şekilde bilgi paylaş

KURUM İÇİNDE GÜVENİ TESİS ET

- Hukuk ekibinin güçlü ve zayıf (SWOT) yönlerini belirleme çalışmasını kurum içi iş ortakları ve sürdürülebilirlik uzmanları ile birlikte yap ve tablo oluştur
- Kurum içi iş ortaklarıyla birlikte hukuk ekibinin odaklanacağı alanları tespit et
- Kurum içi ilgili gruplar ile birlikte hukuk için çalışma planını tespit et
- Çalışmalardaki gelişmeleri kurum içi iş ortakları ile birlikte düzenli olarak yeniden değerlendir

ROLÜN GENİŞLİĞİNİ KAVRA

- Değişimin temel dinamiklerini ve tetikleyicilerini yansıt
- Kurumsal strateji perspektifinden değişimin dinamik ve tetikleyicileri için önemlilik haritası oluştur
- Bu alandaki trendleri ve eksikleri belirle ve değerlendir
- Kurumsal öncelikler çerçevesinde hukuk için değişim modeli geliştir

KİLİT PERFORMANS GÖSTERGELERİNİ VE ÖDÜLENDİRME SİSTEMİNİ TESPİT ET

- Sürdürülebilirlik Kilit Performans Göstergelerini ekibin daha geniş bir alanda rol oynamasına ve çalışma yapmasına bağla
- Ekip ve kurum içi iş ortakları ile subjektif ve objektif konuları belirle
- Finansal ve finansal olmayan teşvik mekanizmaları oluştur

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ ÖNCELİK HALİNE GETİR

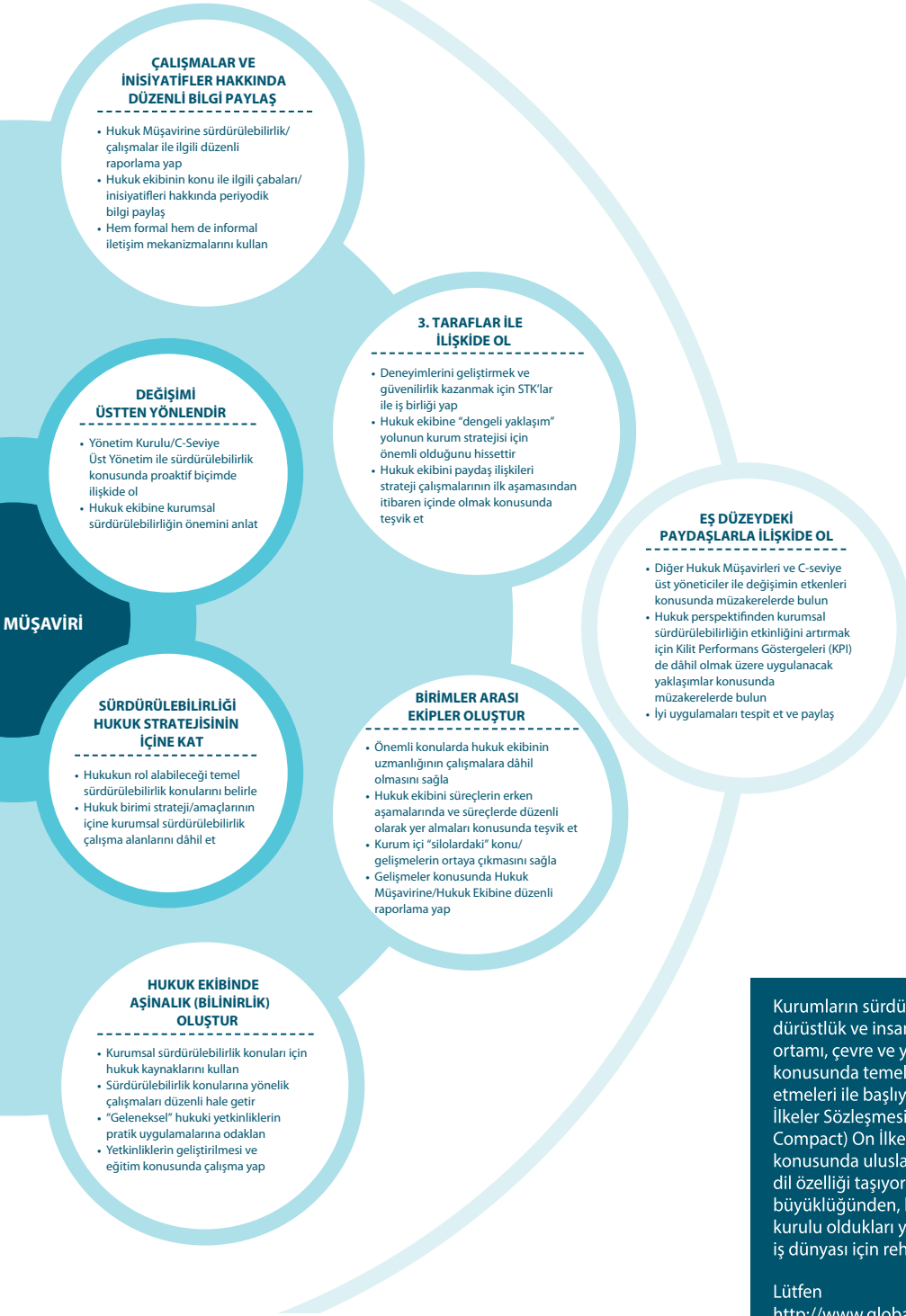
- Hukuk için stratejik önceliklere sürdürülebilirliğin kurum açısından önemini yansıt
- Sürdürülebilirliği düzenli olarak gündeminde tut
- Hukuk ekibinin kapasitesini geliştirmek için finansal ve insan kaynağını ayır

KURUM İÇİ İŞ ORTAKLARI İLE ENTEGRE AMAÇLAR OLUŞTUR

- Birimler arası oluşturulan ekiplerin amaçlarının hukuk ekibinin yıllık performans değerlendirmesine dâhil edilmesi gerekir

HUKUK

ŞEKİL 2: HUKUK MÜŞAVİRLERİ İÇİN UYGULAMA REHBERİ



Kurumların sürdürülebilirlik yolculukları, dürüstlük ve insan hakları, çalışma ortamı, çevre ve yolsuzlukla mücadele konusunda temel kavramları kabul etmeleri ile başlıyor. BM Küresel İlkeler Sözleşmesinin (The UN Global Compact) On ilkesi kurumsal sorumluluk konusunda uluslararası ortak bir dil özelliği taşıyor ve kurumların büyüklüğünden, karmaşıklığından ve kurulu oldukları yerden bağımsız olarak iş dünyası için rehber görevi görüyor.

Lütfen

<http://www.globalcompactturkiye.org/global-compact-turkiye/10ilke> adresini ziyaret edin.

İÇİNDEKİLER

Başlarken	21
Kurumsal Sürdürülebilirlik Konusunda Hukuk Müşavirleri için Rehber	22
Yönetici Özeti - İş Hayatında Değişim	27
01 Kurumsal Sürdürülebilirlik Nedir?	31
02 Hukuk Müşavirinin Rolü – Değişimi Yönlendirenler	35
03 Hukuk Müşavirlerinin Kurumsal Sürdürülebilirlik Konusundaki Görüşleri – Temel Konular	45
04 Ayrılabilir Rehber.....	67
05 Teşekkürler	69
06 Metodoloji	72

YÖNETİCİ ÖZETİ - İŞ HAYATINDA DEĞİŞİM

Hukuk Müşavirlerinin, kurumsal sürdürülebilirlik konularında bilgilerinin önemli oranda arttığı, konularının güçlü olduğu ve değişimi yönlendirerek kurumlarına daha fazla değer yarattıkları konusunda net bir görüşe sahibiz.

Kurumsal Ortam Değişiyor

Değişen ticari, hukuki ve toplumsal ortam, kurumların gün geçtikçe daha karmaşık ve birbirleriyle ilişkilerinde zorluklar, riskler ve fırsatlarla karşı karşıya kalacaklarını göstermektedir. Bu değişikliklerin önemli bir kısmı, hükümetlerin, pay sahiplerinin, tüketicilerin, iş gücünün ve diğer paydaşların yönetim, gözetim, hesap verebilirlik, şeffaflık, kurallara uyum ve iş yapabilme hakkı gibi konulara daha fazla önem vermesinin sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Hukuk Müşavirlerinin Rolü Gelişiyor.

Değişen manzaranın sonucu olarak Hukuk Müşavirlerinin rolleri de hızla değişim göstermektedir. Bugünkü stratejik karar alma süreçlerinin birçoğunun Hukuk Müşavirlerinin sorumluluk alanlarını da kapsadığı açıktır. Geleneksel yaklaşımda kilit konuların birçoğu Hukuk Müşavirlerinin iş tanımlarında yer almasa da, risklerin tespit edilmesi, yönetilmesi ve kontrol altında tutulması gibi konuların artan önemi, Hukuk Müşavirlerini masanın doğal üyesi haline getirmiştir.

Üst Yönetim (C-Suite) ve Yönetim Kurulları bu sularda hareket edebilmek için bağımsız, dengeli ve ticari değerlendirmelere ihtiyaç duymaktadır. Sürdürülebilirlik prensiplerinin uygulanmasına yönelik tepeden yönlendirme arttıkça, Hukuk Müşavirlerinin geleneksel rollerinin dışına çıkması ve iş süreçlerine katkı veren kurumların sayılarının artması sağlanmıştır.

Eski dönemlerde kurum içinde görev yapan hukuk ekibinden beklentiler daha çok yapılan işlerin yasalara uygunluğunun değerlendirilmesiydi. Bugünse, Hukuk Müşavirlerinden yapılan işlerin doğru olup olmadığının değerlendirmesi beklenmektedir. Bu yaklaşım, Hukuk Müşavirlerinin işlerin içinde yer almalarını ve daha geniş bir perspektif ile konuya yaklaşımlarını gerektirmektedir.

Hukuk Müşavirliği Rolünün Kurumsal Sürdürülebilirlik Anlayışına Yaklaşması

Hukuk Müşavirliği rolünün kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımına doğru genişlediğine inanıyoruz. Bu çerçevede, Hukuk Müşavirlerinin kurumsal sürdürülebilirlik konularına yönelerek değişimi yönlendirme ve değer yaratma tanımlarını yenilemeleri konusunda önemli bir fırsat doğmuştur.

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, sürdürülebilirliği uzun vadede kurumların finansal, sosyal, çevresel ve etik alanlarda değer yaratması olarak tanımlamaktadır. Temel olarak kurumsal sürdürülebilirlik; bir kurumun uzun vadede farklı paydaşlar için doğru yöntemleri kullanarak değer yaratması anlamına gelmektedir.

Kurumsal strateji içinde sürdürülebilirlik yaklaşımları daha fazla yer buldukça, Hukuk Müşavirleri ve hukuk ekibi çalışanları bu stratejik öncelikleri iş tanımlarına taşımak için adımlar atmaktadır.

Hukuk Müşavirleri, Hukuk Ekibinde Görev Yapan Avukatların Değer Yaratma Konusundaki Yaklaşımlarını Yeniden Oluşturmaktadır.

Yaptığımız mülakatlarda, Hukuk Müşavirlerinin; daha geniş bir alanda değer yaratmak için kurumsal sürdürülebilirlik anlayışını kullandıklarını, böylece hukuk ekibi çalışanlarını olayları daha geniş bakış açısı ile değerlendirme konusunda motive ettiklerini ve daha istekli iş ortakları haline geldiklerini tespit ettik.

Kurumsal Sürdürülebilirlik Konularına Odaklanmak, Hukuk Müşavirlerini Değişim Konusunda Daha Proaktif Yapmaktadır.

Yaptığımız çalışmada, Hukuk Müşavirlerinin ekiplerini en verimli ve en etkin şekilde kullanmak için çaba sarf ettiklerini gördük. Bu çabaların en etkili olduğu durumlarda Hukuk Müşavirlerinin:

- Proaktif ve işler arasındaki bağlantıyı kurmuş olduklarını,
- Kurumun misyon, vizyon ve stratejisi ile faaliyetlerini uyumlandırduklarını,
- Kurum stratejisi ile ilgili tüm alanlarda bilgi sahibi olduklarını,
- Süreçlerin bir parçası olduklarını, ancak bağımsız bir bakış açısı ile konuları değerlendirdiklerini,
- Uyumun ötesine geçmek konusunda istekli olduklarını,
- Diplomatik bir tavır sergiledikleri ve değişim konusunda olumlu mesajlar verdikleri anlaşıldı.

Ve bu özellikleri kullanarak;

- Ekibin “sürdürülebilirlik” alanındaki yetkinliklerini geliştirdikleri,
- Kilit Performans Göstergelerini (KPG) belirleyerek doğru davranış yöntemleri

konusunda cesaretlendirici oldukları,

- Sürdürülebilirlik konusunda iç müşterileri açık bir şekilde bilgilendirdikleri,
- Kurum içindeki sürdürülebilirlik ekibi, STK’lar ve dış paydaşlar ile iş birliği içinde oldukları,
- Kurumsal sürdürülebilirlik konusunda aynı seviyedeki kişilerin sürükleyici rol oynamasını hukuk fonksiyonu vasıtası ile sağladıkları,
- İnsan hakları konusunda önemli adımlar attıkları,
- BM Küresel İlkeler Sözleşmesi’nin On Prensiğini destekledikleri gözlenmiştir.

Kurumsal sürdürülebilirlik prensipleri Hukuk Müşavirleri aracılığı ile kurumlarda yaygınlaşmaktadır.

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, yarattığı bu ivme ile Hukuk Müşavirlerinin kurum stratejisinde proaktif bir rol üstlenmelerine yönelik adımlar atmalarına destek olmaktadır.

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, Hukuk Müşavirleri ile kurumun diğer fonksiyonları arasında tartışma ortamının yaratılmasına destek vererek, Hukuk Müşavirleri ve ekiplerinin kurum içinde kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesinin değer yaratma konusunda doğru çerçeve olduğunun gösterilmesine, bu alanda bir iş ortağı olarak davranmalarına, süreçlerin doğru işlemesi konusunda denetçi rolü üstlenmelerine imkân sağlamaktadır.

“Hukuk Müşavirleri için Kurumsal Sürdürülebilirlik Rehberi” Hukuk Müşavirlerinin Değişimi Yönlendirmelerini ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Yoluyla Değer Yaratma Çabalarını Güçlendirmektedir.

DEĞİŞİMİ YÖNLENDİREN ETKENLER VE KONULAR

“Değişimin Ana Etkenleri”nin kurumsal ortamda yarattığı etkiler, Hukuk Müşavirlerinin rollerini hızlı bir şekilde “kurumsal sürdürülebilirlik” prensiplerine uygun olarak geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir.

ŞEKİL 3: DEĞİŞİMİ YÖNLENDİREN KONULAR



“Gelişmekte Olan Konular” hem Hukuk Müşavirlerinin karşı karşıya kaldıkları zorlukları ve fırsatları ortaya koymakta, hem de Hukuk Müşavirlerinin “kurumsal sürdürülebilirlik” alanında neden önemli bir güç haline geldiklerini açıklamaktadır.

ŞEKİL 4: GELİŞMEKTE OLAN KONULAR



01 KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK NEDİR?

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi sürdürülebilirliği, “uzun vadede kurumların finansal, sosyal, çevresel ve etik alanlarda değer yaratması olarak” tanımlamaktadır.

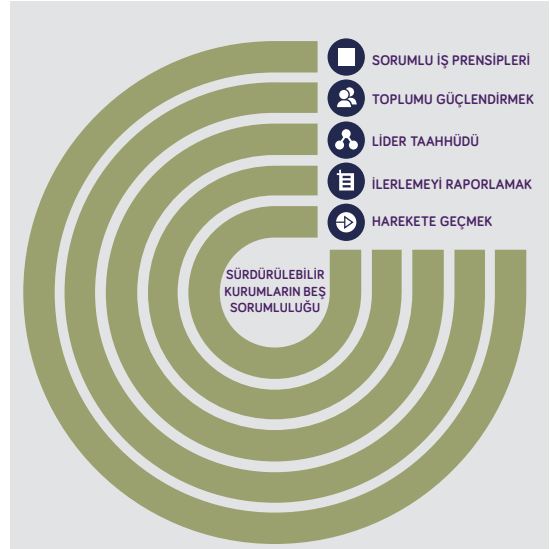
Yukarıdaki tanım oldukça geniş ve kapsamlı olarak, Hukuk Müşavirlerinin kurumsal sürdürülebilirlik konusunda katkı sağlamaları için geniş bir çerçeve belirlemelerine olanak sağlamakla birlikte; sınırlı olan sürdürülebilirlik vizyonları ile bu geniş perspektife sıkıca sarılan uygun bir yaklaşım geliştirmelerini de zorlaştırabilir.

Mülakatlarda aldığımız yanıtlardan, “kurumsal sürdürülebilirlik” konusunun sadece Hukuk Müşavirleri nezdinde değil, kurumların genelinde teori ve pratik düzeyinde geniş bir anlam ifade ettiğini gözlemledik.

Kurumsal sürdürülebilirlik konusunu nasıl anladıklarından bağımsız olarak, Hukuk Müşavirleri ile finansal, sosyal, çevresel ve etik alanlarında nasıl değer yarattıklarına ve yaratılan değeri nasıl koruduklarına yönelik tartışmalarda oldukça aktif ve heyecanlı yaklaşım sergilediklerini gözlemledik.

Bu durum, kurumsal sürdürülebilirlik terminolojisi ile Hukuk Müşavirlerinin görevleri arasında ilişki olmadığı düşüncesinin doğru olmadığını altını çizmektedir.

“Kurumsal sürdürülebilirlik” yaklaşımı ile Hukuk Müşavirleri ve ekipleri arasında bir ilişki olduğunu tespit ettik. Ancak, bu ilişkinin hayata geçirilmesi için uygulamaya yönelik hale getirilmesi, en önemlisi bu yapının bir çerçeve olarak kullanılarak rollerini ve katkılarını genişletmesi gereklidir.



Daha fazla bilgi almak için **Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi Kurumsal Sürdürülebilirlik Rehberini** (2015) inceleyebilirsiniz:

https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN_Global_Compact_Guide_to_Corporate_Sustainability.pdf

Doküman, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin iş dünyasının hedeflemesini beklediği beş temel konuyu ve bu konuların neden önemli olduklarını, iş dünyasının nasıl ilerlemesi gerektiği ve BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin nasıl yardımcı olduğunu anlatmaktadır.

<https://unglobalcompact.org/library/1151>



Sürdürülebilirliğin Hukuk için Stratejik Önemi

Ritva Sotamaa, Hukuk Bölümü Başkanı (Chief Legal Officer), Unilever

Unilever iş hacmini iki katına çıkarmayı hedeflerken, çevre üzerinde yarattığı etkiyi azaltmayı ve sosyal katkısını arttırmayı hedeflemektedir. Sürdürülebilirlik işimizin merkezinde yer almaktadır - hukuk ekibi için de bir istisna söz konusu değildir. Oynadığımız rol faaliyet gösterdiğimiz alanlara göre değişmekle birlikte, Unilever'in sorumlu bir şekilde büyümesi için bizler buradayız. Hukuk ekibi içinde sürdürülebilirlik hedeflerini belirledik ve bu alandaki bilgimizi geliştirmek için stratejik yetkinlik çerçevesi oluşturduk. Sürdürülebilir büyüme için geliştirdiğimiz önemli planlar, hukukçuları bir amaca yöneltmekte ve fonksiyonumuz için itici güç oluşturmaktadır.

Elbette ki kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları ve yarattığı etkiler, kurumun farklı yaşam evrelerinde farklı etkiler ortaya çıkarabilir. Bu yüzden, Hukuk Müşavirleri ve ekiplerinin çok geniş bir alanda değer yaratırken kullandıkları yolların kurumsal önceliklere ve fonksiyonun kurum içindeki konumuna göre farklılık göstereceği bir gerçektir.

Kurumsal ortamın değiştiği, bu değişimin itici güçlerinin uzun vadeli ticari başarı ve kurumun devamlılığı, yani gerçek sürdürülebilirlik için Hukuk Müşavirlerini değişimin ortasına koyduğu bir gerçektir.

Son on yılda sadece Hukuk Müşavirlerinin rolleri değişip gelişmedi, aynı zamanda küresel finansal krizlerden bu yana değişim hızlandı.

Sadece aynı dönemde yaşanan yasal süreçlerdeki kapsam ve değişim hızı ve özellikle yasa ve düzenlemelerin uygulanmasına yönelik tedbirlerden bahsetmiyoruz. Aynı zamanda daha gelişmiş, yeterli finansmana sahip küresel paydaşlardan bahsediyoruz. Bu değişim etkenlerinin, Hukuk Müşavirlerinin

geleneksel iş alanları olan kanunlara ve düzenlemelere yönelik gözetim, risk yönetimi ve anlaşmazlıkların çözümü süreçleri ile bağlantısı olduğu açıktır.

Diğer taraftan, teknoloji etkisi, tüketici beklentilerinin değişmesi, ekonomik dengeleri yeniden yapılandırılması gibi sebeplerle şirketlerin yeni pazarlarda yeni yöntemler kullanarak büyüme çabaları, geleneksel değişim etkenlerini güçlendirmektedir. Bunun sonucu olarak ortaya yeni konular ve güçlükler çıkmaktadır, başka bir deyişle kurumların faaliyet gösterdikleri matris daha karmaşık ve içindeki konular birbirleri ile ilişkili hale gelmektedir.

Ayrıca paydaşlar (müşteriler, topluluklar, düzenleyiciler ve yatırımcılar), ilişkide oldukları kurumların iş yapma şekillerinin kabul görmesini de dâhil ederek farklı beklentiler içindeler. İş yapış şekillerinin kabul görmesinin daha fazla incelenir hale gelmiş olması, şirketlerin performans hakkındaki düşüncelerini etkiledi ve ticari faaliyetlerinin uzun vadedeki amaçlarını, aksiyonlarını, etkilerini ve itibarlarını

değerlendirmeye yönlendirdi. Bunlarla bağlantılı olarak C-seviye üst yönetimin ve yönetim kurullarının ilgilendiği konular genişledi ve kurumsal sürdürülebilirlik en geniş anlamda kilit bir konu haline geldi.

Hukuk Müşavirlerinin kurumları değiştiren

etkenler konusundaki yaklaşımları, kendilerinin ve ekiplerinin kuruma bugün ve gelecekte değer yaratmaya nasıl devam edeceklerini anlamak açısından önemlidir.

Temel etkenlere gelecek bölümde değineceğiz.

“Yönetim Kurulları için Yeni Gündem: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Kurumda Uygulanması ve Uygulamaların Takip Edilmesi”, yayını kurumsal sürdürülebilirliğin uygulanması ve takibine yönelik yönetim kurulu için öneri ve ilham verme yöntemlerini içermektedir:

<https://www.unglobalcompact.org/resources/303>

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi Gündemi

Daha fazla bilgi almak için aşağıdaki kaynakları inceleyiniz:

- **Küresel İlkeler Sözleşmesi Yönetim Modeli** (2010): (UN Global Compact Management Model) <https://unglobalcompact.org/library/231>
- **Küresel İlkeler Sözleşmesi Kapsamında Kurumsal Sürdürülebilirlik Liderlik Yaklaşımı** (2010) (Blueprint for Corporate Sustainability Leadership within the Global Compact): <https://unglobalcompact.org/library/229>
- **Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi Kurumsal Sürdürülebilirlik Rehberi** (2015) (UN Global Compact Guide to Corporate Sustainability): <https://unglobalcompact.org/library/1151>

Daha fazla bilgi için: <https://unglobalcompact.org/library>

02 HUKUK MÜŞAVİRİNİN ROLÜ - DEĞİŞİMİ YÖNLENDİRENLER

Küresel ekonomide, çalışma ortamında, sosyal alanda ve hukuki konularda yaşanan hızlı değişimler yönetim kurulları ve üst yönetim için fırsatlar ve zorluklar yaratmaktadır (Bu konular için hukukçuya ve danışmanlığa ihtiyaç duyarlar). Tarihsel olarak, kurumun uzun vadeli ticari başarısı için ana etkenler arasında olduğu düşünülmeyen (özellikle sürdürülebilirlik kapsamına giren, insan hakları, çevre ya da yolsuzlukla mücadele gibi) konular giderek ana etkenler haline gelmektedir.

Hukuk Bölümünün İşlerinin Kapsamı, Gelişimi ve Düzenlemelerdeki Değişiklikler

Finansal krizden bu yana tüm dünyada yaşanan hukuk faaliyetinin kapsamı ve düzenlemelerde yaşanan değişim Hukuk Müşavirlerinin özelliklerini tanımlama çalışmalarını hızlandırdı. Yasalarda ve düzenlemelerde yapılan değişikliklerin, kurumlar ve paydaşları için önemli operasyonel, finansal ve stratejik etkileri olmaktadır. Özellikle yönetim, risk yönetimi ve kurumun yarattığı etki gibi daha önce gündemde olmayan konulara odaklanma yeniden önem kazanmıştır.

Tartışmalarımız, dışarıdan pek fark edilmeyen ve geçmişte Hukuk Müşavirlerinin kurum dışında hissettiklerinden emin olmadıkları konuların ortaya çıkmasını sağladı. Ancak, dünyada yaşanan gelişmelere bakıldığında, yasalar ve düzenlemelerde yapılan değişikliklerin, coğrafi, kültürel ve ekonomik ortamlara göre farklı gelişmelerine rağmen, gözlemler, yaşanan olaylar ve değişikliklerin de etkisinin yansıdığını göstermektedir.

Krizin ortaya çıkardığı konular ortak özellikler taşıyor. Hukuk Müşavirleri

dünyada yasa ve düzenlemeleri etkileyen beş ana konu olduğunu ortaya koydular. Bu konular, yönetim ve gözetim, hesap verebilirlik, uyum, uygulama ve ulusal önceliklerin küresel etkileridir. Bu konuların her biri daha detaylı tartışılabilir. Bu konuların hepsi, Hukuk Müşavirlerinin kurumlar ve diğer yapılarda kurumsal sürdürülebilirliği güvence altına almalarındaki konularının daha geniş bir rol oynamaya uygun olduğunu ortaya çıkartmaktadır.

Gözetim ve Yönetişim

Hukuk Müşavirleri, konu ve ülkeden bağımsız olarak, düzenleyici kurumların faaliyetlerinin ve çalışanlarının yeterli düzeyde gözetime tâbi olmalarını güvence altına almayı istediklerini ifade etmektedirler. Bunun yanında, iyi yönetim prensipleri resmi (yasalar yoluyla) ve resmi olmayan (kurumsal yatırımcılar vasıtasıyla) yollarla güçlendirilmektedir. Buna ilave olarak sürdürülebilirlik bildirgesi beyanlar kurumsal raporlama çerçevelerine girmiş, cevaplanması gereken yeni soruları ve yönetilmesi gereken yeni riskleri beraberinde getirmiştir.

Yeterli düzeyde gözetim olması konusunda artan önem, kurumların şeffaflığı, hesap verebilirliği ve adapte

olma kabiliyetlerini destekleyen yönetim çerçevesine yönelmeleri anlamını taşımaktadır. Bu yönelmeyi yaparken düzenleyicilere ve diğer dış paydaşlara bu sistemin etkin çalıştığını da göstermeleri gerekmektedir. Kurumlarda bu sorumlulukların yerine getirilmesinin, organizasyonun tamamını kapsamı yönünde bir düşünce olmasına karşın, şüphesiz ki Hukuk Müşavirleri bu sorumlulukların merkezinde yer alacak taraflardan biri olacaktır.

Diğer taraftan, bu alan gelişimini sürdürmekte ve uyum ekipleri kurumlarda artan şekilde önemli rol üstlenmektedirler.

Ancak, bu amaca yönelik olarak, yönetişimin ve gözetimin eskiden olmadığı kadar öne çıkması ve iyi yönetişimin kurumun iş yapış şeklini kapsamı, Hukuk Müşavirlerinin geleneksel etki alanlarını genişletmektedir. Bunun sonucu olarak, görevlerini daha iyi yapmaları için daha fazla takım çalışması, koordinasyon ve etkileme gücüne ihtiyaç vardır.

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi – Sürdürülebilirlik Gündemi – Temel Kaynaklar (The UN Global Compact – Sustainability Agenda – Key Resources):

Küresel İlkeler Sözleşmesi Yönetim Modeli (2010): (UN Global Compact Management Model): <https://www.unglobalcompact.org/resources/231>

Küresel İlkeler Sözleşmesi kapsamında Kurumsal Sürdürülebilirlik Liderlik Yaklaşımı (2010) (Blueprint for Corporate Sustainability Leadership within the Global Compact): <https://www.unglobalcompact.org/resources/229>

Daha fazla bilgi için:
<https://www.unglobalcompact.org/library>

Kurumun karşı karşıya kaldığı durum, dört boyutlu bir satranç tahtasında satranç oynaması olarak açıklanabilir.

Hesap Verebilirlik

Yasal süreçlerde yaşanan değişim, Hukuk Müşavirlerinin perspektifinden konunun merkezinde bulunan, endüstri, kurum ve yönetim kurulu düzeyinde alınan veya alınmayan kararlardan ortaya çıkan hesap verme yükümlülüğü (bu yükümlülük bazı durumlarda oldukça zorlayıcı olabilir) değerlendirmeden anlaşılabilir. Tabi, dünyada hesap verebilirlik, kurumsal ve kişisel düzeyde yükümlülükler odaklanmanın arttığını göstermektedir. Bu gözlemin kaçınılmaz sonucu olarak C-seviyesi yöneticilerinin ve yönetim kurulu üyelerinin konulara bakışlarının da etkilendiği görülmektedir.

Giderek daha fazla bilgi sahibi olan paydaşlardan (paydaşlar, çalışanlar, insan hakları ve benzer konular) kaynaklanan kurumun yarattığı etki ve itibar, baskıların bir diğer sebebi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu konuyu organizasyon genelinde yönetebilmek için daha güçlü bir koordinasyon ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. İçeriden ve dışarıdan artan taleplere paralel olarak taahhüt verme, raporlama, doğrulama gibi konulardaki şeffaflık beklentisi koordinasyon ihtiyacını artırmaktadır.

Ortaya çıkan koordinasyon ihtiyacı, Hukuk Müşavirlerini organizasyon içinde bu konulara yönelik stratejileri tanımlama ve yönlendirme konusunda aranan oyuncuların biri haline getiriyor; aynı zamanda içeride desteğin harekete geçirilmesine ve kaldıraç etkisi yaratmalarına yardımcı oluyor. Bu durum şirket, C-seviyesi üst yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri için oldukça faydalı bir durum.

Uyum

Yukarıda açıklanmış olan dış baskıların etkisiyle ve içeride de yönetim kurulu ile C-seviyesindeki üst yöneticilerin uyumsuzluğu dolayısıyla karşı karşıya kalacağı sorumluluklar yüzünden, yasalara uyum konusunun hiç olmadığı kadar önem kazandığını Hukuk Müşavirleri ifade etmektedir.

Hukuk Müşavirleri, uyum konusunun giderek önem kazanmasının, geniş bir paydaş kitlesinden (bu paydaşlar hissedar, çalışan, müşteri, vb.) alınan tepkilerle ilişkili olduğunun altını çiziyorlar.

Bir grup paydaş, yönetim ve gözetim ile birlikte güçlü bir uyum kültürünün varlığının elle tutulur sonuçlar yaratacağını düşünüyor.

Tüm gelişmeleri yönetmek, doğru çerçeveyi, politikaları, prosedürleri, kontrolleri oluşturmak, etkilerini gösterecek örnekler bulmak Hukuk Müşavirlerinin sorumluluk alanında (bazı durumlarda Baş Uyum Yöneticisinin) gözükmektedir. Aslında işlerde artan güçlükler ve Hukuk Müşavirlerine başka alanlarda ihtiyaç duyulması, görevin getirdiği sorumluluğu Hukuk Müşavirlerinin tek başlarına kaldıramamalarına sebebiyet verebilir.

Yasa ve düzenlemelere uyumun (rüşvet ve yolsuzlukla mücadele dâhil olmak üzere) önem kazanması Hukuk Müşavirlerini, görevlerini nasıl yerine getirirlerse getirsinler, etik konusunda yönlendirici konuma taşımaktadır. Hukuk Müşavirleri, etik konuların tüm organizasyonda yaygınlaştırılması ihtiyacı olduğundan, bu alanda yalnız değillerdir.

Ancak, yönetim kurulu ve C-Seviyesi üst yöneticiler, Hukuk Müşavirlerinin değerlendirmelerine, önerilerine ve gizlilik yaklaşımlarına ihtiyaç duymaktadır. Gelecekte de bu ihtiyaç devam edecektir.

Uygulama

Düzenleyiciler tarafından uygulamaya yönelik baskılar ülkelerdeki, sektörlerdeki ve şirketlerdeki değişimin temel nedenidir. Doğal olarak tehdidin, sürecin yönetilmesi ve yasaların uygulanmasının sonuçlarının değerlendirilmesi Hukuk Müşavirlerinin sorumluluğundadır.

Yasa ve düzenlemelerdeki değişimin boyutu ve hızlı artan gözetim, yönetim ve hesap verebilirlik beklentileri ile birleşince uygulama konusu kurumun varlığı için kilit hale gelmiştir.

Yönetim kurulları, üst yönetim ve Hukuk Müşavirleri kurumun önemli bir yasal soruşturmaya tâbi olmasının itibar, finansal durum ve faaliyetler açısından birçok paydaş ile olan ilişkilerin ve fırsatların kullanılmasını sıkıntıya soktuğunu bilmektedir.

Ancak, Hukuk Müşavirleri soruşturmaya tâbi olmanın geleneksel konular olan rüşvet ve yolsuzlukla mücadele, rekabet, vergi kadar yeni gelişmekte olan verilerin ve özel hayatın korunması gibi alanlardan da kaynaklanabileceğinin farkındadır. Bu alanlar yasaların, düzenlemelerin, geleneklerin, insan hakları ve çevre gibi konuların etkileri olan alanlardır.

Ayrıca, geleneksel yasalar yeni şekillerde kullanılarak, düzenleyiciler değişime yönlendirilmekte ve teşvik edilmektedir.

Son olarak, yasa ve düzenlemelerdeki değişim küresel süreçlerden kaynaklanmaktadır, Hukuk Müşavirleri yasal süreçlerle karşı karşıya kalma tehdidinin geniş olduğunun farkındadır.

Ulusal Önceliklerin Küresel Etkileri

Hukuk Müşavirleri, düzenleyicilerin hâlâ birbirlerinden bağımsız hareket ettiklerini, bu yüzden düzenlemelerde çelişkileri, tutarsızlıkları ve dağınıklığı azaltacak yönden bir yakınsama içinde olmadıklarını ifade etmektedirler. Gerçi, düzenleyiciler

bilgi ve iyi uygulamaların paylaşımı konusunda daha fazla iş birliği sergileseler de, bu yaklaşım ortak politika geliştirilmesi, uygulamaların uyumlandırılması ve takip süreçlerinde yakınlaşma yaratmamaktadır. Bu yüzden küresel büyümeyi, riskleri ve yükümlülükleri yönetmek artan oranda kurumların enerjisini tüketmektedir.

Düzenleyiciler, alınan aksiyonların dayanağı küresel süreçlerle ilişkili gözükmese bile, milli hedefler ve çıkarlar çerçevesinde

hareket etmektedir. Bu durumun Hukuk Müşaviri ve şirket üzerinde yarattığı etki ise; birbirleri ile rekabet içindeki öncelikleri, süreçleri, çıkarları yönetmenin geçmişe göre daha zorlaştığı ve bu işlemlerin temel sorumluluklar haline gelmeleri olmuştur.

Karmaşıklaşan küresel düzenleme yapısı Hukuk Müşavirlerinin kurumsal sürdürülebilirliğin yapacağı katkılar gibi konulardaki önceliklerini etkileyecek şekilde öne çıkmıştır.

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi – İş Dünyası için Hukukun Üstünlüğü Çerçevesi (The UN Global Compact - Business for the Rule of Law Framework)

Başka bir perspektiften bakıldığında, yasal takip süreçleri veya bu süreçlerin çalışmaması, Hukuk Müşavirleri açısından farklı zorluklar yaratabilir. Faaliyetler yeni piyasalara doğru yaygınlaşmaya başladığında işler; hukukun üstünlüğü prensibindeki zayıflıklar, yasaları yeteri kadar bilmemek, yasal takiplerin yetersiz yapılması veya yetersiz yasal takip altyapısı, uluslararası standartlar ile yerel yasalar arasındaki çelişkiler, anlaşmaların uygulanmasındaki zorluklar, fikir haklarının korunması, yolsuzluk, değer zincirinin altında yer alan hükmi şahsiyeti olmayan kişi veya kurum gibi sebepler dolayısıyla zorlaşmaktadır. BM Küresel İlkeler Sözleşmesi “İş Dünyası için Hukukun Üstünlüğü Çerçevesini” geliştirdi. Bu dokümanda 100’den fazla kurumun sürdürülebilirlikleri açısından uzun vadeli yatırım yaptıkları yerlerde, hukuk müşavirinin liderliğinde yasal çerçevelerin geliştirilmesine ve kurumların daha sorumlu faaliyet yapar hale gelmesine yaptıkları katkı örnekleri sunulmaktadır. Hukukun üstünlüğünün gelişimine verilen destek hukuk müşavirleri için kurumun stratejik inisiyatiflerine liderlik etmek açısından önemli bir fırsattır.

<https://unglobalcompact.org/library/1341>

Yönetim Kurulu ve “C-Seviye” Üst Yönetim

Hukuk Müşavirleri, kurumun karşılaştığı fırsatlarla, zorluklarla ilgili konuların bir parçasıdır. Bu yüzden rehberin temel mesajı olarak, Hukuk Müşavirlerinin gündemi ile kurumun, yönetim kurulunun ve C-Seviye yönetimin gündeminin aynı olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Özellikle daha önce kurumun uzun vadeli ticari sağlığı açısından ana konular arasında yer verilmeyen konular

(sürdürülebilirliğin geleneksel konuları olan insan hakları, yolsuzlukla mücadele, çevre gibi) önemli hale gelmiştir.

Kurumları etkileyen değişiklikleri, kurumun stratejileri ve öncelikleri üzerinde yarattıkları etkileri düşünüldüğünde, yönetim kurulu ve C-Seviye yönetim birçok yasal ve operasyonel konuda Hukuk Müşavirlerinin konunun merkezinde olmasını beklemektedir.

“Kurumsal sürdürülebilirlik” ile “kurumsal strateji” arasındaki ilişki yakınlıkla Hukuk Müşavirlerinin her ikisi için de itici rol oynama fırsatı artmaktadır.

Büyüme; yeni iş modelleri, stratejiler, coğrafyalar, piyasalar, ürünler, paydaşlar, finansman ihtiyaçları, kurallar ve yasalar anlamına gelmektedir. Kısaca bu durum yeni beklentiler ve yükümlülükler yaratmaktadır. Hukuk Müşavirleri açısından ise bu konular, uzun vadede işin devamlılığını nasıl sağlayacaklarını tanımlamalarına yardımcı olacak olan yeni tehditler ve fırsatlar olarak görülmektedir.

Büyüme

Büyüme; yeni iş modelleri, stratejiler, coğrafyalar, piyasalar, ürünler, paydaşlar, finansman ihtiyaçları, kurallar ve yasalar anlamına gelmektedir. Kısaca bu durum yeni beklentiler ve yükümlülükler yaratmaktadır. Hukuk Müşavirleri açısından ise bu konular, uzun vadede işin devamlılığını nasıl sağlayacaklarını tanımlamalarına yardımcı olacak olan yeni tehditler ve fırsatlar olarak görülmektedir.

Kurumların daha fazla piyasada büyüme çabaları (büyüme yeni coğrafya, yeni ürün veya yeni müşteri kitlesi için olabilir) resmi daha da karmaşık hale getirmektedir. Örneğin, paydaşların beklentilerinin, çıkarlarının ve kurum ile uyumunun anlaşılması, artık sadece kurum ile paydaşlar arasındaki ilişkiyi inceleyerek yapılan bir iş değildir. Bu konu paydaşların, hükümetler, düzenleyiciler, diğer paydaşlarla olan ilişkileri ile entelektüel birikimleri, sahip oldukları kaynaklar ve yarattıkları etkileri de anlamayı gerektirmektedir. Bu ise, ancak anlık ve sürekli bilgi akışının sağlanması ile mümkün olmaktadır.

Büyüme çabaları hızlı, kapsamı genişleyen, daha karmaşık, daha güçlü ve giderek bağımsızlaşan bir yasa ve düzenleme değişim süreci ile karşı karşıyadır.

Hukuk Müşavirleri C-Seviye yönetim ekibinin bir parçasıdır, bu yüzden büyümeyi sağlayacak konular üzerinde çalışmak ana sorumluluklarından biridir. Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması açısından ticari başarı ve devamlılık temel kavramlardır. Diğer taraftan büyüme, karmaşanın da hızla artmasına sebep olmaktadır. Özellikle, bazı iş alanlarında (örneğin petrol ve gaz sektörü, madencilik ve enerji) büyüme, faaliyet şartlarının tanımlı olduğu yerlerde sağlanamamakta, bu yüzden Hukuk Müşavirlerinin karşı karşıya kaldığı konular onların kendilerini rahat hissettikleri alanlarda olmamakta, kendi ekipleri içinde olmayan deneyimlere (örneğin insan hakları, tedarik zinciri veya çevre gibi) ihtiyaç duymaktadırlar.

Bu yüzden, Hukuk Müşavirleri kurumlarının uzun vadede sürdürülebilir bir büyümeyi gerçekleştirmesine destek olmak için ekipleri içinde daha geniş bir yetkinlik setine ihtiyaç duyduklarını fark etmektedirler. Bu amacı gerçekleştirmek için Hukuk Müşavirleri ekiplerinin kabiliyetlerine ve ekiplerinin kurum ile nasıl uyumlu hale gelerek bir parçası olacaklarına; temel yasal ve risk yönetim süreçlerini yerine getirmek için nasıl önceliklendirme yapacaklarına odaklanmışlardır. Hukuk Müşavirleri konuları yönlendirmek ve tetiklemek amacıyla öncelikleri, kabiliyetleri, talepleri ve sınırları dikkate alan farklı birçok taktiği kullanmaları gerektiğinin farkına varmışlardır.

Tüm kurumlar kesinlikle sürdürülebilir büyümenin değerinin farkındadır. Büyümeyi destekleyen Hukuk Müşavirlerinin ve ekiplerinin güçlü birikime sahip olması, onların etkinliğini ve onlara olan güveni artıracaktır.



Katılım ve Şeffaflık ile Liderlik Etmek

Ron Bell, Hukuk Müşaviri, Yahoo! (General Counsel, Yahoo!)

Benim Hukuk Müşaviri olarak içeride odaklandığım konulardan biri Yahoo!'nun hukuk ekibinin kuruma nasıl değer yarattığını görmesi. Bunu başarabilmek için, doğru ilişkilerin kurulması, takımında doğru yetkinliklerin olması ve iş hedeflerini gerçekleştirmek için doğru standartlara odaklanması gerekiyor. Bir diğer konu da çalışanlarla bizim ekip olarak kuruma ve sektöre yaptığımız katkıları şeffaf bir şekilde paylaşmak. Bunu önemli konuların yaşam döngüsü içinde yer alarak, sürdürülebilirlik konusunun önemini toplantı ve eğitimlerde ön plana taşıyarak, hukuk ekibinin küresel bazdaki çalışmalarını blog ve bültenler gibi elektronik ortamları kullanıp paylaşarak ve bu çalışmaların Yahoo!'nun sürdürülebilirlik çalışmalarına olan katkılarını göstererek gerçekleştiriyoruz. Bilgi paylaştığımız konular insan hakları, verilerin korunması ve buna benzer konularda ortaya çıkan işler oluyor. Biz hukuk ekibi olarak, kullanıcılarımıza ve hizmet verdiğimiz gruplara Yahoo!'nun değerlerini benimsediğimizi ve koruduğumuzu göstermek için çalışıyoruz.

Diğer taraftan Hukuk Müşavirleri hem işi yönlendirme hem de işin doğru işlenmesini sağlama sorumlulukları olduğunun farkındadır. Büyüme gerçekleştikçe Hukuk Müşavirleri açısından her iki rolün dengeli bir şekilde yönetilmesi temel bir sorumluluk ve sürekli bir güçlük olarak ortaya çıkmaktadır.

Paydaş Beklentilerinde Artış

Geleneksel olarak paydaşlar ve paydaşların temsilcileri kurumlar veya onların danışmanları kadar birikimli değillerdi, ancak bu durum önemli ölçüde değişiyor. Özellikle çalışanlar, tedarik zinciri, insan hakları ve çevre gibi konularda değişim gözleniyor. Yaşanan değişim yukarıda sıralanan konularla da sınırlı değil. Bunlara ilave olarak, müşterilerin ve yatırımcıların artan bilincine ve beklentilerine paralel olarak da sürdürülebilirlik ve itibar

konularına odaklanıldığı gözleniyor.

Paydaşlar, kurumun yanlış uygulamalarına yönelik tazminat taleplerini daha proaktif ve agresif bir şekilde ortaya koymaktadır. Buna ilave olarak, bu taleplerde bulunanlar; eski çalışanlar, bu konuda bilgi sahibi olan uzmanlar, giderek daha iyi eğitilmiş, mali kaynakları güçlü ve yetenekli vekiller tarafından temsil edilmektedirler.

Bunun sonucu olarak, şirketler ve Hukuk Müşavirleri paydaş ilişkilerini ve paydaş beklentilerini yanlış yönetmenin ciddi itibar kaybını, operasyonel ve mali yükler getireceğini anlamış durumdadırlar. Bu sorunlar belli bir süreç içinde oluşabileceği gibi, anlık olarak bir telefon mesajı ile de ortaya çıkabilmektedir.

Anlaşmazlıkların yönetimi ve çözümü Hukuk Müşavirlerinin ana sorumlulukları arasında olsa bile, bu konu yasal çerçeve içinde değerlendirilir ve genellikle dava açılmasını veya dava açılma tehdidini

içerirdi. Mevcut durumda yeni stratejilerin geliştirilmesi gerekiyor. Birçok Hukuk Müşaviri paydaşları ile (düşmanca yaklaşanlar da dâhil olmak üzere) yakın ilişki içinde olmanın en güvenilir strateji olduğu konusunda da hem fikirdir. Bu stratejik hamleyi yapmanın hem kendileri, hem de ekipleri için fırsatlarla ve zorluklarla dolu olduğunun farkındadırlar.

Seçimleri yapmak, ilişkileri yönetmek ve gönüllü sürdürülebilirlik taahhütlerinden maksimum değer yaratmaya yönelik rehber:

Hesap Verebilirlik / Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, Sürdürülebilirlik Taahhütlerinizi Geliştirmek: Değer Yaratma ve Etkiye Yönelik Yol Haritası (2013) (Accountability / UN Global Compact, Growing into Your Sustainability Commitments: A Roadmap for Impact and Value Creation (2013)), <https://www.unglobalcompact.org/library/551> adresinden ulaşabilirsiniz.

Hukuk Müşavirleri, en azından bu konuyu gerçek risk yönetimi ve mümkünse risklerin kontrol altında tutulmasına katılım olarak değerlendiriyor. Fakat Hukuk Müşavirleri bu alanda yardımcı olabilmelerinin, paydaşlardan gelen talepler ve iş ile ilgili gündeme gelen konularda erken aşamalarda masada olmaları ile mümkün olacağını ifade ediyorlar. Artan sayıda Hukuk Müşaviri, STK'lar ve diğer paydaşlarla daha açık ilişkiler kurulmasının ve iş birliği yapılmasının olumlu sonuçlar doğuracağı ve kurumun güvenilirliğini artıracığına inanmaktadır.

Hukuk Müşavirleri kurum içindeki meslektaşlarının, avukatların bu konuların içinde yer almasına yönelik farklı tepkileri olduğunu ifade etmektedirler (özellikle geleneksel sürdürülebilirlik konularında iyi

bir itibara sahip olmayan hukuk ekipleri). Ancak hukuk ekibinin, paydaşlarla ilişkiler ve risk yönetim stratejilerinin oluşturulması çalışmalarına erken aşamalarda katılmaları durumunda, iç ve dış paydaşlar sonuçların daha iyi olduğunu düşünmektedirler.

Buna ilave olarak, Hukuk Müşavirleri dış paydaşların artan uzmanlıkları ve iletişim imkânları ile birlikte değerlendirildiğinde, kurulacak ekiplerin avukatların da dâhil olacağı çok geniş yetkinlik setine sahip kişilerden oluşması gerektiğine inandıklarını ifade etmektedirler.

Şirketler tarafından gönüllü olarak verilen taahhütler daha fazla takip ediliyor ve eleştiriliyor. Bunun sonucu olarak gönüllü olarak yapılmış taahhütler dolayısıyla ortaya çıkan riskleri yönetmek, Hukuk Müşavirlerinin odağında daha fazla yer kaplıyor. Bu durum Hukuk Müşavirlerine iç ve dış paydaş beklentilerini yönetmek konusunda daha büyük bir rol veriyor.

Hukuk Müşavirleri, şirketlerinin yaptıkları gönüllü taahhütleri azaltmaya önemli ölçüde odaklanmış durumdadır. Bu yaklaşıma yönelmelerinin önemli sebebi; taahhütlere uymayan bir durum veya gönüllü prensiplere uyulmadığı algısının olup olmadığını anlamak için, şirketlerin gönüllü olarak verdikleri taahhütleri, riskleri en aza indirmek için güncel olarak takip etmeleri gereğinden kaynaklanıyor. Diğer taraftan bu alana yönelik ilginin artması, kurumsal sürdürülebilirlik konularına yönelik tartışmalarda avukatların, sürdürülebilirlik uzmanlarının ve iş dünyasının temsilcilerinin birlikte bulunmasına imkân tanıyor.

Yatırımcıların ve diğer paydaşların kurumda değişimi tetiklemek için kullandıkları yöntemlerden biri sürdürülebilirliğin geleneksel alanlarını da kapsayacak şekilde kamunun aydınlatılmasıdır. Hukuk Müşavirleri, artan şeffaflık ile birlikte ortaya çıkan riskler ve bu risklerin yönetilmesi konusuna kendilerini uyarlamış durumdadır.



Farklı Birimlerden Katılımcılarla Oluşan Takımların Faydaları

Carine Smith Ihenacho, Baş Uyum Başkanı (Chief Compliance Officer, Statoil)
Malin Helgesen, Baş Hukuk Müşaviri (Leading Counsel, Legal, Statoil)

Statoil’de, avukatların işin yürütülmesinde kilit role sahip olduğuna inanılır, buna karşın başka firmalarda avukatların işleri zorlaştırdığına inanılır. Biz, avukatları kanuni yetkinlikleri kadar ticari yetkinliklerini de kullanmaları için cesaretlendiririz. Bunu avukatların, sürdürülebilirlik ekipleri de dâhil olmak üzere işlerin içine katılmaları yoluyla sağlarız. Bu çalışmalara Statoil’in stratejiden sorumlu çalışanlarının da katılması kritiktir. Farklı birimlerden katılımcılar ile oluşturulan takımların sürdürülebilirlik ile ilgili konularda esneklik sağladığına ve ticari yerleşim geliştirmeye yardımcı olduğuna inanıyoruz.

Hukuk Müşavirleri kurumların stratejileri gereği veya zorunlu olarak daha şeffaf hale geldiğinin farkındadırlar. Bu konuda doğru dengeyi oluşturulacağı konusunda Hukuk Müşavirleri farklı görüşlere sahiptir.

Bu durum sürdürülebilirlik uzmanlarının da yer alacağı proaktif bir takım çalışması gerektirmektedir. Olumlu sonuçla elde etmek açısından ilişki kurmak ve uzlaşmak önem kazanmaktadır.

Kaynaklar İçin Mücadele

Hukuk Müşavirleri, kaynak sıkıntısı (bazı durumlarda artan bir şekilde) ile karşı karşıya kaldıklarının farkındadırlar. Kaynaklara odaklanmak bir sürpriz olarak değerlendirilmemelidir, çünkü Hukuk Müşavirleri de hizmet veren ekipleri yöneten, motive eden ve bütçeleri yöneten yöneticilerdir.

Bunun önemli bir konu olduğunun altını çizmek istiyoruz. Çünkü Hukuk Müşavirlerinin kurumun ihtiyaçlarına cevap vermesi, temel bir hizmeti en verimli ve etkin bir şekilde yerine getirmeleri gerektiği kolaylıkla unutulabilmektedir.

Hukuk Müşavirlerinin, kurumsal sürdürülebilirliğe daha geniş bir katkı yapılması için şirket içinde daha büyük bir rol oynaması ve bu hizmeti verirken daha fazla insan ve mali kaynağa ihtiyaç duyması anlamlı olmakla birlikte, önemli bir gerilim alanıdır.

Hukuk Müşavirlerinden ve hukuk ekiplerinden beklentilerin değişmesinin ışığında, önceliklendirme ve disiplin başarı için önemli hale gelmiştir.

Hukuk Müşavirlerinin süreçte daha fazla rol alması yönünde bir istek ve arzu varsa, hukuk ekibine daha fazla kaynak tahsis edilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Eğer böyle bir istek yoksa veya ortaya konulmamışsa, Hukuk Müşavirlerinin günlük işlerini nasıl yapacağı yönünde algılar mevcut olsa dâhi, daha geniş bir alanda hizmet verme arzusunu gerçekleştirebilir. Bazıları için, bu yaklaşım sınırlayıcı olarak değerlendirilebilir, fakat diğerleri için farklı birimlerden oluşan takımların oluşturulması gibi çözümler üretilmesine sebep olmuştur.

Başka bir deyişle, Hukuk Müşavirleri hukuk ekibinin herhangi bir konuda sarf ettiği çabalar için zaman ve kaynak ayırmayı önceliklendirmelidir. Bu önceliklendirme

ancak ilişkinin erken kurulması ve zaman içinde geliştirilmesi, hukuk süreçlerin diğer konular ile birlikte sonuç üretmesi ve daha geniş çalışma alanı oluşturulması ile başarılı olabilir.

Kurum içinde daha geniş ve anlamlı bir rol oynayarak, kurumsal sürdürülebilirlik için daha büyük bir katkı yaratılması ile bu işi yapabilmek için insan kaynağına ve mali kaynağa sahip olmak arasında gerilimli bir ilişki vardır.

Kilit Performans Göstergeleri ve kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin geri dönüşlerine yönelik bilgi almak için **BM Küresel İlkeler Sözleşmesi Değer Yaratma Modeli'ne (UN Global Compact Value Driver Model)** başvurabilirsiniz. Bu araç, kurumların sürdürülebilirlik stratejilerinin mali etkilerini belirlemek ve paylaşmak için iyi bir araçtır. Hukuk Müşavirleri bu aracı yapılan çalışmaların maliyetten ziyade, katkı yaratmak için bir yatırım olduğunu gösterebilir. Modele <https://unglobalcompact.org/take-action/action/value-driver-model> adresinden ulaşabilirsiniz.

Son Görüşler; Tutarlılık Seviyesi Dikkate Alınmıyor

Hukuk Müşavirlerinin faaliyet gösterdikleri ortamı her ne kadar sektörel ve ülkesel faktörler etkileyecek olsa da, bunlardan birkaç tanesi dünyada Hukuk Müşavirleri tarafından düzenli olarak hissedilmiştir. Hukuk Müşavirleri ile görüşmek ve küresel boyutta konuları incelemek bize bu kilit trendler konusunda yeni bir perspektif ve görüş kazandırdı.

Ancak son on yıllık dönemde ekonomide ve iş dünyasında yaşanan sorunları değerlendirdiğimizde, bu konuların önemi, karmaşıklığı ve birbirlerini etkileme güçleri hiç şaşkırtıcı görünmüyor.

Hukuk Müşavirleri yukarıda bahsedilen değişim süreçlerinin rol ve sorumluluklarında değişiklikler yaptığını ve çalışma alanlarının kurumsal sürdürülebilirliğin gelişen ve geleneksel konuları ile üst üste geldiği konusunda hemfikirdirler. Bu yaklaşma Hukuk Müşavirlerinin kurumların uzun vadeli ticari başarıları için kaçınılmaz olarak daha fazla rol alacaklarını göstermektedir.

Bu değişim süreçlerinin bir çıktısı da Hukuk Müşavirlerinin kurumların karşı karşıya oldukları konulara bağlı olarak çalışma alanlarının genişlediğidir.

Son olarak, birçok Hukuk Müşavirinin zorlukların ve fırsatların farkında oldukları ancak sorunu tek başlarına çözemeyeceklerini düşündüğünü gördük. Bu görüş bulgularımızla uyumlu bir görüştür.

Bazı Hukuk Müşavirleri özellikle değişen rollerinin gereklerini yerine getirmeye yönelik uzmanlık, destek ve yetkinlikler için dış danışmanlığa ihtiyaç duyduklarını ifade etmektedir.

Bu yüzden Hukuk Müşavirleri müvekkillerinin ve dünyanın karşı karşıya olduğu konularda dış danışmanların bakış açılarını, yetkinliklerini ve yaklaşımlarını geliştirmelerini beklemektedir.

Gelecek bölümde, Hukuk Müşavirlerinin sürdürülebilirlik perspektifinden baktıklarında ana konularının neler olduğu ve ekipleri ve kurumları için bu konuların ortaya çıkardığı fırsatlar ve zorlukların neler olduğunu inceleyeceğiz.

03 HUKUK MÜŞAVİRLERİNİN KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLERİ – TEMEL KONULAR

Rehber, Hukuk Müşavirlerinin işlerini sürdürmeleri ve bir çözüm ortağı olmaya devam etmeleri için en iyi, en pratik ve etkin yolları tartışmalarını; bu şekilde Hukuk Müşavirlerini kurumsal sürdürülebilirliğin, kendilerinin ve ekiplerinin değer yaratma kabiliyetlerini sergilemek için doğru platform olduğunu göstermeye cesaretlendirmektedir.



**Kurumsal
Sürdürülebilirlik
Havada Duruyor.
Ancak “Ayakları
Yere Basmalı”**

Kurumsal sürdürülebilirliğin, kuruma uzun vadeli finansal, sosyal, çevresel ve etik konularda değer yarattığı fikri Hukuk Müşavirleri ve avukatlar tarafından yeterince anlaşılmamıştır.

Hukuk Müşavirlerinin çoğu için kurumsal sürdürülebilirlik, bu konuda oynayacakları roller ve BM Küresel İlkeler Sözleşmesi arasındaki ilişki yeterince net değildir.

Diğer taraftan, Hukuk Müşavirleri değişim baskılarını, şirket içindeki günlük rollerini incelediklerinde ve sorunlarla karşı

karşıya geldiklerinde daha elle tutulabilir bir noktaya getirmekte, pratik çözümler geliştirmektedir.

Hukuk Müşavirleri rolleri hakkında bilgi verdikçe, son 5 – 10 yıllık dönemdeki işlerindeki zenginleşme ve artan karmaşıklığı ve bu durumun devam edeceğini söylediklerinde, onların kurumsal stratejiyi hayata geçirme ve uzun vadeli ticari başarı için ne kadar önemli olduklarını bizim için ortaya koydular.

Bir noktada bu bağlantı eksikliği bir terminoloji ve yanlış anlaşılma olarak görülebilir, ancak bu özensiz bir açıklamadır.

Kurumsal sürdürülebilirliğin tanımı ile Hukuk Müşavirlerinin ve hukuk dünyasının bu konudan anladıkları arasındaki bağlantı eksikliğinin iki sebebi olduğunu düşünüyoruz:



Dört Duvarın Ötesinde, İşi Anlayabilmek

Maarten Scholten, Hukuk Müşaviri (SVP & General Counsel, Total)

İşleri daha iyi anlamak ve önerilerde bulunmak için sahada iş arkadaşlarımız ile daha fazla ve yakın zaman geçirmek gerekmektedir. Avukatlar olarak bu yaklaşımı uygulamamız, ilişkilerimizi geliştirmenin ve güveni artırmanın yanı sıra, kurumun karşı karşıya olduğu konuların açığa çıkmasını sağlamaktadır. Bu durum, özellikle geleneksel sürdürülebilirlik konuları olan insan hakları, çevre ve paydaş ilişkileri konuları için geçerlidir. Bu konular işimizin temel konularıdır ve Hukuk Müşaviri olarak bu temel değerlerin ve önceliklerin, avukatlar ve diğer meslektaşlarımız tarafından anlaşılmasını sağlamak benim görevimdir. Ben, avukatları bizim için uzak olan sahaya gitmeleri konusunda cesaretlendiriyorum. Bu durum bizim sürdürülebilirlik ve stratejik önceliklerimizin önemlerini kavramalarını sağlıyor, diğer taraftan avukatların bu süreçlere değer kattıklarının anlaşılmasını sağlıyor. Bir Hukuk Müşaviri olarak ben gidişatı belirliyorum ve “dört duvarımın” ötesine geçtiğime emin oluyorum.

Sürdürülebilirlik “Gelenekselin” Ötesine Geçiyor

Geçmişte ve bugün, birçok şirkette Hukuk Müşavirlerinin ve hukuk ekibinin rolü temel yasal süreçlere yönelik hizmetlerin sağlanması olarak görülüyor.

Birçok Hukuk Müşaviri, sürdürülebilirlik konusundaki sorumluluğun başkalarına ait olduğuna ve bu konuda ana aktörlerden biri olmadıklarına inanıyor. Bu konulara sadece sorun yaşandığında dâhil olduklarını düşünüyorlar. Kurumsal sürdürülebilirlik ile kendi rollerini ilişkilendirdiklerinde ortaya çıkan riskleri ve fırsatları deneyimleyerek konuyu anladıkları açık.

Diğer taraftan, hemen hemen her Hukuk Müşaviri ve hukuk birimi, dünyanın değişmekte olduğunu, bu yüzden geleneksel iş tanımlarında olmayan birçok iç ve dış sürece yönelik tartışmaların içinde yer aldıklarını ifade ettiler. Bu durum, Rehberde bahsi geçen değişim sebeplerinin etkilerini yansıtmaktadır.

Birçok Hukuk Müşaviri için, kendilerini, ekiplerini ve iş arkadaşlarını daha önce

hukukçuların geleneksel alanlarında yer alsın veya almasın, bugün karşı karşıya kalınan riskleri daha iyi anlamak, tanımlamak ve yönetmek için yakın iş birliği içinde çalışmaya hazırlamaları gerektiği açıktır.

Özellikle, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin On Prensipleri çerçevesinde, Hukuk Müşavirleri en azından insan hakları, çalışanlar, toplum, yolsuzlukla mücadele ve çevre gibi konulara yönelik sorunları iyi yönetememekten kaynaklanan risklerin ve olası itibar kayıplarının önemli olduğunu ve kendi işleri üzerinde etkisinin olduğunu kabul etmektedir.

Her ne kadar bütün “sürdürülebilirlik konuları” “hukukun geleneksel konuları” arasında görülmesi de, bu konuların yönetilmesi ile ilgili Hukuk Müşavirlerinin ve hukuk biriminin erken aşamalardan itibaren sürece dâhil olması gerektiği açıktır. Başka bir deyişle, birçok Hukuk Müşaviri bu konuların hukukun geleneksel alanına girip girmediğine bakmaksızın, kurumun uzun vadeli çıkarları ve risk yönetimi açısından bu konulara odaklanması gerektiğinin, çünkü bu sorunlar doğru şekilde ele alınmaz ise kurumun varlığı açısından kalıcı veya olası risklerin devam edeceğini ifade etmişlerdir.

Stratejik yönetim ve risk yönetimi ile ilgili önemli konularda daha merkezi bir pozisyonda bulunmaları gerektiğini düşünen Hukuk Müşavirleri, görevlerinin kurumsal sürdürülebilirlik gündemine yapacakları katkıyı daha iyi görüp anlamaktadırlar.

Sürdürülebilirlik Bir “Fonksiyondur”

“Sürdürülebilirlik”, geçmişten bu yana organizasyon içinde insan hakları, toplumla ilişkiler ve çevre gibi alanlarla sınırlı bir fonksiyon olarak görülmüştür. Buna ilave olarak, sürdürülebilirlik liderleri özel alanlarda uzmanlıkları olan kişiler olarak belirlenmiştir.

Diğer taraftan, birçok Hukuk Müşaviri sürdürülebilirlik konuları ile avukatlık konularının yaklaşacağına inanmakta, bu yüzden ekipler arasında ilişkileri geliştirmenin, ilerlemek için temel strateji olduğunu düşünmektedir.



Son 5 - 10 yıllık dönemde Hukuk Müşavirlerinin rollerinde büyük değişiklikler gerçekleşti. Hukuk Müşavirlerinin bu rolü üstlenmek ve beklentilere göre geliştirmek istediklerinden şüphe yok. Bu konuda değişimi tetikleyen faktörlerin neler olacağını düşündüklerini belirttik, bu konuları tekrar ifade etmeyeceğiz. Ancak, Hukuk Müşavirlerinin rollerinin genişlemesine yönelik yapmış oldukları bazı gözlemleri inceleyeceğiz.

Doğru Yaklaşımı Bulmak

Rollerinin genişleyeceğini, strateji ve risk yönetimindeki önemli konularda daha merkezi bir pozisyonda bulunmaları gerektiğini düşünen Hukuk Müşavirleri, görevlerinin kurumsal sürdürülebilirlik gündemine yapacakları katkıyı daha iyi görüp anlamaktadır.

Sadece geleneksel hukuki hizmetlere odaklanan Hukuk Müşavirlerinin, en azından sürdürülebilirlik açısından önemli bir etki yaratamayacaklarına inanılmaktadır. Hukuk Müşavirleri, amacına uygun hizmetler sunarak, büyük ve anlamlı etki oluşturabilirler; bu konuda sahip oldukları bakış açısı ve organizasyonun onlar hakkındaki görüşleri sınırlayıcı olacaktır. Sorun, bu Hukuk Müşavirlerinin hukuki hizmetleri sağlarken rollerini geliştirmek konusunda yeterli esnekliğe sahip olup olmadıklarıdır. Hatta, bu rolün ne olduğunu belirlemek ve bu hizmeti verirken yaratılan karmaşa, şirketlerini etkileyen trendler incelendiğinde yeterince zorlayıcı olabilir.

Aşırı uçları dikkate almazsak ortada büyük bir gri alan mevcut. Şirket ve Hukuk Müşaviri için doğru yaklaşımın ne olduğunu etkileyen birçok etken bulunuyor.

Hukuk Müşavirlerinin geniş bir alanda çalıştığını görsük de, görüştüğümüz çoğu Hukuk Müşaviri gelecekte daha karmaşık ortamlarda, daha geniş bir alanda çözüm üretmek gerektiğine inanıyorlar. Bunu başarmanın yolu, şirket içindeki hukuk birimlerinin değer yaratma hedeflerinin yeniden tanımlanması olabilir.

Hukuk Müşavirleri tamamen hukuka dayalı bir çalışma sunmaya odaklandıkları yerlerde bile, organizasyonun farklı birimlerinden gelen ve daha önce geleneksel görev tanımlarında yer almayan geniş bir alanda uzmanlık ve deneyim paylaşımları konusunda baskı altındadırlar.

Bu yüzden, Hukuk Müşavirleri için temel konu, kuruma daha geniş bir alanda verimli hizmet sunabilmek için kendilerinin ve hukuk birimlerinin rollerini yeniden tanımlamaya odaklanması olmaktadır.

ŞEKİL 5: HUKUK MÜŞAVİRLERİNİN GÖRÜŞÜ: KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKTE HUKUK MÜŞAVİRİNİN YER ALMASI NEDEN GEREKLİ?

BAŞARININ TEMEL ETKENLERİ



ANA SONUÇ VE AKSİYONLAR





İşin İçinde, Dengeli ve Bağımsız Olmak

Rupert Bondy, Grup Hukuk Müşaviri BP (Group General Counsel, BP)

İş dünyasının, yasalar ve düzenlemelerin karmaşıklaşması dolayısıyla karşı karşıya kaldığı sorunların etkisi ile, Hukuk Müşavirlerinin ve hukuk birimlerinin görev alanları genişledi. Büyüme ile birlikte gelen etki ve otoritenin, etkin olması için sorumlu şekilde kullanılması gerekir. Hukuk Birimleri “yasal” ve “ticari” süreçleri bir araya getirme yetkinliklerini göstererek güvenilirlik kazanmalı, aynı zamanda bu faaliyeti tarafsızlığını kaybetmeden ve bağımsız bir bakış açısı ile yapmalıdır. Bütün bunlar bir araya geldiğinde, avukatlar güvenilir bir danışman olarak algılanırlar. Sürdürülebilirlik ve risk yönetimi bakış açısında bizlerin işlerle bağlantılı olması önem taşır. Bu konuları daha iyi anlayarak, sürdürülebilirlik konularında bilgi sahibi olarak daha etkili olabiliriz. Avukatların, sürdürülebilirlik uzmanlarının birbirlerinden ve işlerden kopuk olması sorunların çözümüne katkı sağlamayı engeller.

Hukuk Müşavirleri, Sürdürülebilirlik Gündemini Yönetmek İçin İyi Bir Konumdadır

Eğer Hukuk Müşavirlerinin gözlemleri doğru ise ve mevcut trendler devam ederse, Hukuk Müşavirleri gelecekte, şirketler için önemli olan konularda merkezi bir konuma sahip olmaya devam edeceklerdir. Bu etkenlerin baskılarının azalacağını söylemek yanlış olacaktır; giderek baskılarını artırmaları beklenmektedir.

Diğer taraftan, Hukuk Müşavirlerinin ve hukuk ekiplerinin ortaya çıkan her yeni konuya, zorluğa ve fırsata bağlı olarak mevcut algının ötesinde görev alanlarını genişleteceğini varsaymamalıyız.

Böyle olmakla birlikte, kurumsal sürdürülebilirlik konularına değer kattığına veya katacağına inanan çok sayıda Hukuk Müşaviri bulunmaktadır.

Fakat bunun tam anlamıyla farkında olan veya farkında olsa bile ana önceliği

olarak bunu tespit etmiş bir Hukuk Müşaviri ile karşılaşmadık. Temel odaklanılan sorun, hukuk biriminin kurumun karşı karşıya olduğu konulara yönelik yetkinliklerini, deneyimlerini ve kaynaklarını verimli bir şekilde sergilemesidir.

Hukuk Müşavirleri kurumsal sürdürülebilirlik alanında katkı yapacak şekilde konumlanmış olabilir, fakat bu konuda adım atabilmeleri; kurumun karşı karşıya kaldığı sorunların doğası ve kapsamına, yönetim kurulu ve C-seviyenin verdiği yetkilere, yetkinlik ve uzmanlıklarını nasıl sergilediklerine ve sonuç üretmeye yönelik olarak farklı birimler ile yaptıkları iş birliklerine bağlıdır.

Bu konuda önemli olan, bunun tek kişinin görevi olmadığını anlaşılması ve başarı için uygun şartların oluşturulması gereğidir. Şartların uygun olduğu durumda, Hukuk Müşavirleri kurumsal sürdürülebilirlik konularına yönelik değişimi tetikleme fırsatına sahip olurlar.

Değişen koşulların Hukuk Müşavirlerinden ve hukuk birimlerinden olan beklentileri değiştirdiği açıktır. Bu yüzden dar bir bakış açısı ile konulara yaklaşmak giderek zorlaşacak ve daha düşük değer yaratacaktır.

Başarının Koşulları

Hukuk Müşavirleri genel olarak bu rolde başarılı olmaları ve kurumlarının sürdürülebilirlik stratejilerini etkilemeleri için gerekli olan şartları aşağıdaki çerçevede belirlemişlerdir:

- **Proaktif ve iç ve dış dünya ile bağlantılı olmak**

Hukuk Müşavirleri değer katmak için fırsatları koalamalı, aynı zamanda kurum içinde ve dışında güçlü bağlantıları olmalıdır. Dış bağlantılar kapasite geliştirme, riskleri anlayıp yönetebilme, sorunları çözmeye yönelik farklı bakış açılarını geliştirme ve fırsatları görme imkânı verir.

- **Kurumun vizyon, amaç ve stratejisi ile uyumlu olmak**

Hukuk Müşavirleri, rollerinin işin gerekleri ve ticari gerçeklikler ile bağlantılı olduğundan daima emin olmalıdır. Etkin bir Hukuk Müşaviri, işleri ve rolleriyle ilgili olarak yapılabilecekler konusunda ayakları yere basan kişidir. Birimlerinde değişimleri tetiklemek gibi, amaçları gerçekleştirmek için kurumun gerçekleştirdiği faaliyetlere katılmalı, ekip arkadaşlarının bu faaliyetler sırasında karşı karşıya olduğu yasal, ticari ve finansal şartları anlamalıdır.

- **Kurumsal stratejinin her boyutuna hakim olmak**

Hukuk Müşavirleri kurumun faaliyetlerine katılmalarının ve anlamalarının dışında kurum stratejisinin tüm bileşenleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmalıdır (bu yaklaşım finansal uzmanlık da gerektirir). İş operasyonel ve stratejik açıdan iyi anlamak, sürdürülebilirlik konularına daha fazla katılmalarını sağlayacaktır.

- **İşin içinde ancak bağımsız olarak düşünebilen olmak**

Hukuk Müşavirleri ve birimleri rollerini en iyi kurum içindeki takımlara katılarak gerçekleştirebilirler. Bu onların takımın bir parçası olmaları anlamını taşımaz (aslında Hukuk Müşavirleri bu konuda farklı düşüncelere sahiptir). Bu çalışmalarda hukuk biriminden katılımcıların hukuki alanda hizmet sağlayan değil, ortak olarak görülmeleri gerekir. Diğer taraftan Hukuk Müşavirleri, bu tür çalışma ortamlarında bağımsız düşünme ve tarafsız bakma yetilerini korumaları gerektiğini güçlü bir şekilde savunmaktadırlar. Bu iki yetkinliği dengelemeleri etkin çalışmalarını için önemlidir.

- **Uyumun ötesine geçmeye istekli olmak**

Hukuk Müşavirleri “uyum hedefinin en düşük seviye” olduğunu ve kurumlarda sahip oldukları rollerin “düşük seviye” uyumun daha ötesine geçmeye yönelik olduğunu ifade etmişlerdir. Hukuk Müşavirleri yasal yükümlülüklerin sıkı takip altında tutulmasının ötesinde, yasaların lafzı ile sıkı bir uyum içinde olunmasını, faaliyetlerin, yasaların gerekçeleri ve en önemlisi kurumun değerleri ile uyumlu olmasını sağlayacak bir ortam yaratmaya odaklandıklarını söylemişlerdir.

Bu tür değerlendirmeleri yaptıkları durumlarda, Hukuk Müşavirleri risk ve itibar yönetimi prensipleri ve önemliliğinin



Değişimi Geçerli Kılmak

Ricardo Cortés-Monroy, Kıdemli Başkan Yardımcısı, Baş Hukuk Müşaviri Nestlé (Senior Vice-President, Chief Legal Officer, Nestlé)

Nestlé karmaşık ve birbirleriyle bağlantılı zorluklarla gün geçtikçe daha çok karşı karşıya kalmakta, ancak bu durum kurumum ve Hukuk Müşaviri olarak benim için “yeni gerçeklik”. Bunun sonucu olarak, Hukuk Müşaviri olarak benim alanım önemli bir ölçüde genişlemiş durumda. Benim ve hukuk ekibimin hazırlanmasına yönelik adımları atmak, her zaman “gül yapraklarından oluşan yataкта uyumaya” benzemiyor. Diğer taraftan, yönetim kurulu ve üst yönetim, kurumumuzu etkileyen değişimlerin farkındalar. Biz, avukatlar olarak, işlerimizde yarattığı geniş etkiye dayanarak kurumsal sürdürülebilirlik konularını onların gündemlerine taşımak konusunda proaktif davrandık. Bu “ortak değer yaratmak” olarak görüldü, bana değişimleri gerçekleştirmenin gereğini göstermemi daha da önemlisi onların gözlerinde değer kazanmamı sağladı.

öngörülmesinin rehberleri olduğunu belirtmiştir.

• Bir lider ve değişimin savunucusu olmak

Hukuk Müşavirleri üst düzey yönetici, takım lideri ve rol modelidir. Hukuk Müşavirleri, stratejik danışmanlık ve savunuculuk rollerinin de gereği olarak, geniş olan sürdürülebilirlik ajandasını savunmak ve bu ajandaya katkı sağlamayı görev olarak benimsemektedirler.

Buna ilave olarak, hukuk biriminden daha geniş bir ekip olan Hukuk Müşavirleri, avukatların kurum içinde nasıl algılanacağına ve görevlendirileceğine yönelik bir yol gösterici olarak görülmektedir.

Bu yüzden, Hukuk Müşavirleri eğer kurum içinde değişimi tetikleyeceklerse, bu işi örnekler ile yapmaları, büyük bir iş birliğinin oluşması için doğru koşulları oluşturmaları ve kurumsal sürdürülebilirliğin önemini kendilerine ve takımlarına vurgulamaları gerektiğini söylemişlerdir.



Üst Yönetimin yaklaşımı, sürdürülebilirliği öncelikler arasına almayı sağlayacak şekilde olmalıdır

Hukuk Müşavirlerinin kurumsal sürdürülebilirliği desteklemeleri veya bu desteklerinin sınırlı olması konusunda en önemli konunun, üst yönetimin yaklaşımının olması olasıdır.

Başka bir deyişle, masada bir yer bulabilmek için masanın orada olması gerekir. Bu konudaki karar yetkisinin yönetim kurulu ve C-seviye yönetimde olacağı açıktır. Hukuk Müşavirleri yalnız kendilerinin değişim elçisi olmamaları gerektiğine inanmaktadır.

Özetle, kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik öncelikler sadece Hukuk Müşavirleri için değil, tüm kurum için belirlenmelidir.

Yönetim Kurullarının, sürdürülebilirlik stratejisini yönlendirmelerine yönelik daha fazla bilgi almak için **BM Küresel İlkeler Sözleşmesi Yönetim Kurulu Programı: Değer Yaratmak için Kurumsal Sürdürülebilirliğin Kilidini Çözmek** (UN Global Compact Board Program: Unlocking the Value of Corporate Sustainability) adlı dokümanı inceleyebilir ve <https://www.unglobalcompact.org/resources/1101> adresini ziyaret edebilirsiniz.



Artan Taleplere Bağlı Olarak Modelin Değişmesi Gerekliyor

Tüm Hukuk Müşavirleri eski dönemlerle karşılaştırıldığında daha fazla konuda sorunların çözümlerine katkı sağlamalarının beklendiğini ifade etmişlerdir.

Hukuk Müşavirleri taleplere bağlı olarak daha geniş kapsamda hizmet vermeleri gerektiğinin, disiplinler arası çözümler geliştirmeleri gerektiğinin ve hukuk birimlerindeki deneyim ve uzmanlık eksikliğini farkındalar.

Bu durum Hukuk Müşavirlerinin çalışma modellerini yeniden değerlendirmelerine ve en azından tanımlanmış olan temel görevlerini yerine getirmelerini sağlayacak düzenlemeler yapmalarına sebep olmaktadır. Bütün bunları yaparken, bir taraftan da hukuk birimlerinin zaman içinde yeni yetkinlikler, deneyimler ve uzmanlık kazanması, değişim isteklerinin oluşması için sınırlı kaynaklardan ayırmaya yönelik stratejik kararlar vermektedir.

Hukuk Müşavirlerinden beklentilerin artması sonucu, kendi tercihleri veya zorunluluklar dolayısıyla kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerini ileriye taşımak için çaba sarf

ediyorlar. Daha da önemlisi, kurumlar tarafından bu yöne doğru yönlendirilmekteler. Bize ve kendilerine göre, yapay olarak, zorla oluşturulmuş ve zaman zaman ortak çalışmaların yapıldığı ilişkilerin yerine, bu organik ilişki yapısı sürekli olacak.



Kaynak Kısıtları Zorluklar Yaratıyor

Hukuk Müşavirleri, hukuk ekibine yapılan taleplerin, ekibin bu taleplere cevap vermek için ayırdığı finansal kaynaklar ve insan kaynakları konusunda doğal bir gerilimin yaşandığını hissetmektedirler.

Hukuk kaynaklarının bir konuya ayrılması bir maliyet olarak görülürken, bu kaynağın kurumun uzun vadeli ticari başarısı açısından gerekli olduğu göz ardı edilmektedir. Avukatlara sık sık sadece “en kötü riskleri” yöneten teknokratlar gözüyle bakılıyor.

Hukuk Müşavirleri, bu ve bunun gibi bazı dinamikleri değiştirmeye yönelik önceliklendirme, katılım ve kaldıraçlama gibi geniş bir tabana yayılan farklı stratejileri kullanmaktadır.

Bu yüzden, Hukuk Müşavirlerinin ve hukuk birimlerini kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik konularda faaliyet göstermelerine bütçesel kısıtların olduğu durumlarda değişim için koşulları oluşturmak ve fırsatları yaratmak için:

- Israrlı bir şekilde, gerçek ve elle tutulur değişiklikler yaratacak alanları önceliklendirilmesi;
- Hukuk ekiplerinin kurum içinde güvenilirliğini artırmak amacıyla kapasite yaratması ve geliştirmesi;
- Hukuk birimi kaynaklarının mümkün olduğunca geniş bir alanda verimli kullanılmasını sağlamak amacıyla birimler arası çalışma konusunda istekli olunması gerekmektedir.



Geleceğin Avukatları Daha Fazlasını Arıyor

Matthew Fawcett, Başkan Yardımcısı, Hukuk Müşaviri ve Kurumsal Sekreter, NetApp (Senior Vice President, General Counsel & Secretary, NetApp)

Etkileşim içinde olduğumuz avukatların, şirketlerdeki deneyim ve kariyerlerinden farklı konularda arayış içinde olduklarını görüyoruz. Geniş bir bakış açısı ile düşünmelerine imkân sağlayacak, kurumun işlerinin yürütülmesi konusunda bilgili bir iş ortağı gibi olmalarını sağlayacak doğru yetkinliklerde avukatları arıyoruz. Bizim ana görevimiz NetApp'deki büyümeyi hızlandırmak. Kurumumuzda çalışan avukatların birçoğunun, kendi değerleri ile uyumlu değerleri olan bir şirkette çalışmak istediklerini düşünüyoruz. Bir Hukuk Müşaviri olarak, avukatlarımızın işleri için en geniş katkıyı yapacak şekilde katılmalarını ve kurumun uzun vadeli ticari başarısına odaklanmalarını sağlamaya çalışıyorum. Bu yaklaşımın hukuk ekibimize doğru araçları ve bakış açısını sağlayacağını, onları motive edeceğini ve takımında kalmalarını sağlayacağını ümit ediyorum.



Başarı İçin Önceliklendirme Yapmak Şart

Başarılı Hukuk Müşavirlerinin önemli özelliklerinden biri önceliklendirme yapabilmeleridir. Fakat onlar için değişen birçok konu gibi, yönettikleri konular önemli oranda artmış, bu durum konularla ilgili yanlış kararlar alma olasılığını da artırmıştır.

Önceliklendirme sabit olmayıp, devamlı olarak takip edilmesi gereken bir süreçtir. Hukuk Müşavirlerinin her zaman kurumun karşı karşıya kaldığı, yeterli bilgi sahibi olmadıkları, gittikçe artan sayıda sorunu yönetmeleri gerekmektedir. Bu konuların birçoğu kendi kontrol alanlarında olmayıp, onların gündemine yönetim kurulu veya C-seviye yönetim tarafından taşınmışlardır. Bu durum önemli zorluklar yaratmaktadır.

Hukuk Müşavirlerinin etkin çalışabilmek için, meslektaşlarına, kısıtlı kaynaklar ile gittikçe artan sayıda sorunun çözümüne yönelik sarf ettikleri çaba arasında nasıl denge oluşturduklarını anlatmaları gerektiği açıktır.

Ayrıca Hukuk Müşavirleri, hukuk birimlerinin kurum içinde temasta oldukları ve geniş ağları olan ilişkilerinin bilgi toplama alt yapısını oluşturmak için giderek önemli hale geldiğini, bu şekilde doğru konuları önceliklendirdiklerinden emin olduklarını ifade etmişlerdir.

Genel olarak Hukuk Müşavirleri kurumlarına hizmet sunarken kullandıkları araç ve stratejileri geniş bir bakış açısı ile değerlendirdiklerini ve bu alanda seçimler yapmaları gerektiğini düşünmektedirler. Diğer taraftan, Hukuk Müşavirleri kurumsal sürdürülebilirlik konularının giderek kurum içinde ana konular haline geldiğinin farkında olarak, bundan sonraki dönemde bu konular için daha fazla zaman harcamaları gerektiği konusunda emindirler.



Sürece katılmak, iç destek ve güven yaratma

Kurumların faaliyet alanlarında gözlenen değişimde karşı karşıya kalınan sorunlar ışığında, Hukuk Müşavirleri, avukatlarının daha bütünsel bir bakış açısına sahip olmaları için birimler arası çalışmaların bir parçası olması gerektiğini söylemişlerdir.

Bu yüzden Hukuk Müşavirleri kurumsal öncelikleri, operasyonel ve hukuki kapasiteleri anlayabilecekleri bir gelişim modeline yönelmişlerdir.

Bu anlayışın kurum içinde uygulanması, birçok stratejik öncelikte Hukuk Müşavirlerinin ve avukatların destek sağlayabileceklerini ortaya koymak ve daha da önemlisi kurumun kurumsal sürdürülebilirliğe olan taahhüdünü göstermek anlamına gelmektedir.



Hukuk Birimlerinin Gelişime İhtiyacı Var

Hemen hemen tüm Hukuk Müşavirleri dürüstçe ekiplerini değerlendirdiklerinde, oldukça iyi avukatlardan oluştuklarını belirtmişlerdir. Ancak, değişen koşullara bağlı olarak, beklenen hizmetleri sağlamak konusunda istenen yetkinliklere, uzmanlığa ve yaklaşımlara tam anlamıyla sahip olmadıklarına inandıklarını ifade etmişlerdir.

Bu yaklaşım, Hukuk Müşavirlerinin ekiplerini veya bu tür konulara yaklaşımlarını yetersiz olarak değerlendirdiği şeklinde anlaşılmalıdır. Bu durum, değişen şartların görülmesi ile ilgilidir. Buna ilaveten, Hukuk

Müşavirlerinin bu rehberde bahsi geçen değişimleri tek başlarına yapmaları da bir zorluk teşkil etmektedir. Özellikle, değişime soğuk yaklaşan ve değişimi yavaş gerçekleştiren bir meslek grubunda yapılması hedeflenenler, olduğundan daha büyük ve zor gözükabilir.

Diğer taraftan, hukuk ekibi içinde yapılacak değişim, ancak avukatların temel yetkinlikleri ve davranış biçimleri dikkate alınarak gerçekleştirilebilir. Bu konudaki önemli nokta; yapılacak değişimin iş süreçlerindeki değişim sonucu ortaya çıktığının fark edilmesi, sürecin öncelik ve aksiyonlar ile ayaklarının yere basmasının sağlanması, birimler arası takımlar yoluyla sonuçların hayata geçirilmesi ve Hukuk Müşavirleri ve diğer C-seviye yönetimin değişim sürecine değer vermesidir.

Bu konuyu tartıştığımız her Hukuk Müşavirinin kendi organizasyonu ile değişik gözlemleri bulunuyordu. Burada sadece, kurum hukuk ekibinin kurumsal sürdürülebilirliğe önemli katkıları olan birkaç örneği paylaşıyoruz.

“21.Yüzyıl” Avukatları Farklı Şeyler İstiyor

Bu trend gerek iş dünyasında, gerekse daha geniş bir kapsamda kendini farklı şekillerde hissettiriyor. Görüştüğümüz birçok Hukuk Müşaviri, ekiplerindeki genç üyelerin sürdürülebilirlik konularını daha iyi anladıklarını ve daha doğru bağlantıları oluşturduklarını ifade ettiler. 21.Yüzyıl avukatlarının, şirket içinde daha geniş bir role sahip olmayı, çalıştıkları kurumun sürdürülebilirlik değerlerine ve güçlü etik değerlere sahip olmasını istedikleri görüşünü dile getirdiler. Hukuk Müşavirleri bu durumu ekiplerine bu amaçları gerçekleştirmeleri için fırsat yaratmak olarak görüyor. Hukuk ekibinin beklentileri şüphesiz ki kurumsal sürdürülebilirlik prensipleri ile hukuk ekibinin sorumluluk ve rolleri arasında bir yakınsama sağlayacaktır.

KURUMSAL POLİTİKALAR VE YEREL YASALAR ARASINDAKİ BOŞLUK

Hukuk Müşavirleri kurumsal politikaların yerel yasalardan daha detaylı olduğu durumlarda aradaki boşluğa yönelik çalışmalar yapmaktadır. Yerel yasalar ve düzenlemeler dolayısıyla kurumun insan hakları ve çevreye yönelik kurumsal politikalarını uygulayamadığı yerlerde uyum önemli olmakla birlikte, kurumsal değerleri ve prensipleri de yerine getirmek gerekiyor. Görüştüğümüz kişiler bu konuda “yapabildiğinin en iyisini yap” yaklaşımının boşluğu doldurmak açısından iyi olduğunu ama bunu yaparken de fazla risk almadan yapıldığını ifade ettiler. Bu tür durumlar insan hakları konuları açısından zor ve kendinizi rahat hissetmediğiniz durumlar olmakla birlikte, bir avukat açısından kurumsal değerleri korumak, doğru dengeyi oluşturmak açısından değer yaratma fırsatı yaratmaktadır.

Şirketlerin bu tür konuların geçerli olduğu piyasalara girmek veya olan faaliyetlerine devam etmek konusunda bir karar vermesi gerekmektedir. Bu tür şartların olduğu yerlerde, Hukuk Müşavirlerinin ve hukuk biriminin stratejik bakış açısı ile (sürdürülebilirlik uzmanları ile birlikte) değer yaratabileceğini ve bu şekilde iş hayatına, diğer çalışanları, toplumu ve tüketicileri de içerecek şekilde geniş bir paydaş kitlesi üzerinde kalıcı etki yaratacaklarını tekrarlamak isteriz.

Hukuk “Siloları” Yıkılıyor

Hukuk Müşavirleri, hukuk birimlerinin hala silo bazlı bir yapılanmaya sahip olduklarının ve bu ekiplerde görev yapan avukatların uzmanlıklarının konu bazlı olduğunun farkındadır. Diğer taraftan birçok Hukuk Müşaviri ihtiyaç duyulan konular dışında bu kadar yüksek bir uzmanlık yapısı ile devam etmenin mümkün olmadığını anlamıştır. Hukuk Müşavirleri birden fazla şapka giyebilen avukatlara ihtiyaç duyuyor, eski silo yapısı artık lüks kaçıyor.

Son olarak, Hukuk Müşavirleri etkin risk yönetiminin ancak kurumun bütününün göz önünde bulundurulmasıyla yapılabileceğini, modern şirketlerde avukatların temel hizmetleri daha geniş bir kapsamda yapmaları gerektiğini, bu yüzden siloların kırılmasının önemli olduğunu hissettiklerini ifade etmişlerdir.

Açık olarak, avukatların geniş sorumlulukları, şirketi etkileyen birçok konuda daha geniş bir yetkilendirmeye dönüşmektedir.

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Uluslararası Baro Derneği, LexisNexis’in de desteğiyle, **Liderler olarak Avukatlar: Hukuk Müşavirlerinin Kurumsal Sürdürülebilirlik Gündeminde Temel Görevleri** isimli eğitim videoları hazırladılar. Bu videolarda, Hukuk Müşavirleri ve diğer üst düzey avukatların BM Küresel İlkeler Sözleşmesi’nin Çalışan Hakları, İnsan Hakları, Yolsuzlukla Mücadele ve Çevre Konuları olmak üzere dört farklı prensibini üzerine analiz, yorum ve söyleşilerine yer verildi. Videolara erişim için: <https://unglobalcompact.org/library/2571>

ŞEKİL 6: İNSAN HAKLARI KONUSUNDA SORUMLULUK ALMAK KONUSUNDA CESARETLENDİRMEK





İnsan Haklarının Kurum İçi Öncelik Haline Getirilmesi

Jonathan Drimmer, Başkan Yardımcısı ve Hukuk Müşaviri Yardımcısı, Barrick

Barrick'de sorumlu iş yaklaşımı daima öncelikli olmuştur. Ancak, bu yaklaşımın her zaman insan haklarına saygılı davranıldığını göstermez. İnsan haklarına saygılı çalışma yaklaşımını iş yapma biçimimize adapte etmemiz ve bu konunun yasal süreçler ve uyum açısından önemini ortaya koymamız gerektiğini anladık. Hukuk ekibi bu çalışmayı üstlendi. Çalışmanın temel amacı, kurum içindeki her bölümün günlük işlerine insan hakları yaklaşımının entegre edilmesiydi ve faaliyetlerin insan hakları konularında olası etkilerinin anlaşılmasıydı. Bu şekilde insan haklarına yönelik konuların, bir şablona uymaktan öte olduğu anlaşıldı.

Üçüncü Kişilerin ve Dış Danışmanların Rolü

Takım oluşturmak, üçüncü kişilerin ve dış danışmanların etki yaratabileceği bir alandır. Bazı durumlarda bir organizasyon içinde değişim yapılırken, dışarıda bu değişimi yapmış kişilerden yardım almanın faydalı olduğu açıktır. Kurum içi hukuk birimlerinin özellikle piyasa trendleri ve değişimi tetikleyen faktörler konusunda yapılan eğitim ve gelişim faaliyetlerinde yaşanan kaynak sıkıntıları göz önünde bulundurulduğunda, dış danışmanların (dış danışmanlar deneyimlerini ve gözlemlerini de beraberlerinde getirmektedir) katkısı gerçekten çok değerlidir. Birçok Hukuk Müşaviri, dış danışmanlarının dışarıdaki trendler ve işlere elle tutulur faydalar sağlayacak konular hakkında bilgi vermelerini beklemektedir. Başka bir deyişle Hukuk Müşavirleri eğitim ve teknik yetkinliklerin ötesine geçmeyi istemektedir. Çok sayıda Hukuk Müşaviri, özellikle insan hakları konusunda daha fazla eğitim ve tartışmanın iyi olacağını söylediler.



İnsan Hakları Konularının İşler Üzerinde Yarattığı Etki

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin On Prensibi'nden altısı insan hakları ile ilgilidir. Bu altı prensip, köklerini İş Dünyası ve İnsan Hakları BM Rehber İlkelerinden (UN Guiding Principles on Business and Human Rights) almaktadır. İnsan haklarının geleneksel veya gelişmiş kurumsal sürdürülebilirlik tanımının bir parçası olduğu açıktır. Fakat insan hakları konusu açıldığında, Hukuk Müşavirleri kendilerini rahat hissetmemektedir.

Rehberde, insan haklarına yönelik sorunları veya BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber Prensiplerini tekrar değerlendirmek yerine, Hukuk Müşavirlerinin ana endişeleri üzerine eğilmeye karar verdik.

Diğer taraftan, insan hakları konusunda Uluslararası Baro, Amerikan Barosu ve Shift gibi organizasyonlar tarafından yürütülen ve bu konuya odaklanmış

avukatlar tarafından gerçekleştirilen birçok çalışma halen devam etmektedir. Bu çalışmada temeli adalet üzerine kuramayız, buradaki amacımız küresel boyutta Hukuk Müşavirlerinin ortaya koyduğu önemli konulara işaret etmek ve kurum içi hukuk birimlerinin insan hakları konularına daha fazla destek ve katılımlarının sağlanmasıdır.

Hukuk Müşavirlerinden aldığımız geri bildirimler ışığında - başarılı ve başarısız örnekleri gözlemlemiş olanlar olarak - kurum içi hukuk birimlerinin insan hakları konularına daha aktif katılımı için bu konularda daha fazla netlik, içeride bu konulara destek sağlamaya yönelik bir çerçeve ve diğer birimlerin konuya önem vermesi gerektiğini gördük.

Uluslararası Baro İş Dünyası ve İnsan Hakları Çalışma Grubu (The International Bar Association Business and Human Rights Working Group) barolar ve iş dünyasına hizmet veren avukatlar için Rehber İlkelerin uygulamalarına yönelik rehber dokümanı yayınladı.

Rehberi indirmek için aşağıdaki adrese gidebilirsiniz:

<http://www.ibanet.org/Article/Detail.aspx?ArticleUid=c9bd50c6-c2b3-455b-b086-a7efbfe1f6a5>

Bu dört konuya odaklanmak, rahatsızlık duyulan bir konunun tartışılmasında avukatlar tarafından güvenli bir ortamın sağlanmasını, avukatların kurum ve iş arkadaşlarının karşı karşıya kaldığı insan hakları sorunlarının çözümüne daha cesaretle katkı sağlamasına imkân tanır. Bu dört konuyu ayrı ayrı inceleyeceğiz:

Birçok açıdan değerlendirildiğinde, Hukuk Müşavirleri ve hukuk birimleri organizasyonun tümünü gözlemlemek ve insan hakları riskleri ile etkilerini değerlendirmek konusunda özel bir konuma sahiptir. İnsan hakları konularına yaklaşım, bu konulara aşinalığın artırılması ve hukuk birimlerinin bu konularda kendini rahat hissetmelerini sağlayan değişiklikler gerektirmektedir.

Uygulanabilirlik ve Etkiye Odaklanarak Açıklığın Sağlanması

Dünyadaki birçok şirket ve organizasyon, insan hakları konusunu BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin On Prensipleri çerçevesinde verdikleri taahhütler veya BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkelerini (UN's Guiding Principles on Business and Human Rights) kabul ederek yukarı taşımaya yönelmişlerdir. Bu taahhüdü veren kurumların, insan hakları konularına ciddi bir yaklaşım gösterdikleri ve bu konuyu iş yapış şekillerinin bir parçası haline getirmek için önemli kaynaklar ayırdıkları açıktır.

Ayrıca, halen kullanılmakta olan bazı prensiplerin, çerçevelerin ve konuya yaklaşım mekanizmalarının Hukuk Müşavirlerinin ve avukatların kendilerini rahat hissetmelerini sağlayacak güveni ortaya koymadığı açıktır. Hukuk Müşavirlerinin ortaya koyduğu temel algılardan biri, insan hakları konularının kurum içi avukatların geleneksel olarak

ilgilendiği alanlardan olmadığı, bu yüzden bu konuların sürdürülebilirlik uzmanları tarafından daha iyi idare edildiği şeklindedir.

Diğer taraftan, sürdürülebilirlik uzmanları, avukatları sadece riskleri ve uyumsuzlukları yönetmek için sürece davet etmeyi tercih etmektedir. Ancak, her iki yapı arasında çalışma düzeni bu şekilde olduğunda insan haklarına yönelik konularda rahatsız edici sonuçlar alınması sürpriz olmayacaktır. Hukuk Müşavirlerinin insan hakları konusunda açıklık olmadığına dair düşüncelerinin değeri vardır. Bu yüzden, insan hakları prensiplerinin, etik kodlara, davranış biçimlerine, yasa ve düzenleme çerçevelerine ve durum - etki değerlendirme araçlarına dâhil edilmesine yönelik birçok çalışma mevcuttur.

Bütün bunların yanında, insan hakları konularına yönelik bir gerçek de, bu konuların uğraşılması zor, karmaşık, sıkıntılı ve kurum açısından itibar konusunda ciddi riskler içeren, çoğu zaman bu konularda nasıl ilerleneceğine yönelik açık bir yönlendirme yapılamayan alanlar olmasıdır.

İnsan hakları konularına nasıl yaklaşılması ve proaktif biçimde nasıl yönetileceğine yönelik deneyimlere dayalı bir rehber ve çerçeve ihtiyacı artmaktadır. Ayrıca, uyumsuzluk, dava ve çözüm konularında normlar gelişmekte olup, bu normlar gri alanların aşılmasına ve hatta avukatların insan hakları konularını yönetmelerine ve bu konulara dâhil olmalarına kolaylıklar sağlamaktadır.

Kurumlar, Hukuk Müşavirleri ve avukatlar, insan haklarına yönelik konuların yönetim, ticari ve yasal alanlarda ortaya çıktığının, tüm iş yapış tarzlarına insan haklarının dâhil edilmesi gerektiğinin daha fazla farkına vardıklarında, bütün bunları

yapmanın sağlayacağı kolaylıklar Hukuk Müşavirlerinin ve hukuk birimlerinin aradığı açıklığı ve ayakları yere basan yaklaşımın oluşmasını sağlayacaktır. Tedarik zincirinde, çalışan haklarında, vergileme süreçlerinde, verilerin ve özel hayatın korunması süreçlerinde, işlemlerin araştırma ve değerlendirilmesi çalışmalarında, satın alma ve birleşme süreçlerinde, uyumsuzlukların çözümünde ve kurumsal risk yönetiminde insan haklarına odaklanmak, avukatların insan hakları konularının zaten yürütmekten sorumlu oldukları işlerin ayrılmaz bir parçası olduğunu görmelerini sağlayacaktır.

Şartların uygun olduğu durumlarda, Hukuk Müşavirleri değişimin lideri olmak ve kurumsal sürdürülebilirlik alanında yönlendirici olmak gibi önemli fırsatlara sahiplerdir.

Bu konuda daha fazla bilgi edinmek için: **BM Küresel İlkeler Sözleşmesi Uygulama Notu: Kurum içinde İnsan Hakları Fonksiyonunun Oluşturulması** (UN Global Compact Good Practice Note: Organizing the Human Rights Function within a Company) (2014), <https://unglobalcompact.org/library/921> bakabilirsiniz.

Ayrıca: **BM Küresel İlkeler Sözleşmesi İyi Uygulama Notu: Kurumsal İnsan Hakları Politikalarının Oluşturulması ve Hukuk Müşavirlerinin Rolü** (UN Global Compact Good Practice Note: Developing Corporate Human Rights Policies and the Role of Legal Counsel) (2012), <https://unglobalcompact.org/library/971> dokümanına bakabilirsiniz.

Kurum İçinde İlişki Çerçevesinin Oluşturulması

Hukuk Müşavirleri yaklaşım belirlemek için kurumda doğru çerçevenin olmasına vurgu yaptılar.

İnsan hakları konularında geniş anlamda nasıl etkilendiğini ilerici bir gözle değerlendiren Hukuk Müşavirleri, proaktif risk yönetimi yaklaşımı uygulanması gerektiğinin farkına varmaktadır. Çünkü insan hakları konuları oldukça karmaşık olabilir ve bunlarla baş edebilmek için birimler arası ekiplerin oluşturulması gerekir.

Bu anlayışa sahip Hukuk Müşavirleri için, avukatların insan haklarına yönelik konularda önemli bir role sahip olması gereği açıktır. Çünkü onlar risk yönetimi, uyuşmazlıkların çözümü ile yasal ve düzenlemelere uyum konularının, hukuk biriminin temel yetkinlikleri arasında olduğuna inanmaktadırlar. Daha da önemlisi, bu kişiler hukuk biriminin rolünün değişmesinin tek sebebinin insan hakları konularıyla ilgili olmadığına inanmaktadırlar.

Zaman geçtikçe daha da artan sayıdaki Hukuk Müşaviri için temel soru, ekiplerini insan haklarına yönelik sorunların çözümüne katkı sağlayacak bir konuma taşımaları mı değil, nasıl taşıyım ve bunu sağlamak için kaynaklarını nasıl yönetirim olmaktadır.

Bu soruya verilecek cevap, kurumun doğasında ve içinde bulunan yetkinliklere bağlıdır. Kurum içinde insan hakları konularında, asıl sorumlu olarak sahiplenilmiş bir yapının olması halinde, Hukuk Müşavirinin ve hukuk ekibinin bu ekibi desteklemesi veya bu takımın içine girmesi gereği açıktır. İnsan haklarına yönelik konuları sahiplenmiş bir birimin olmaması ayrı bir zorluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Yukarıda bahsedilenler bir entegrasyon konusu olmakla birlikte, birisi avukatların var olan bir takımın içine entegre olmaları, diğeri ise insan hakları konusunu sahiplenme entegrasyonu olarak ortaya çıkmaktadır. İkinci durumda, Hukuk Müşavirlerinin ve avukatların kurum içinde insan hakları konusunda ne kadar yönlendirici olacakları önemlidir.

İnsan hakları konularını sahiplenilen bir yapının olduğu durumlarda, entegrasyonun yapılacağı bir çerçeve mevcuttur. Hukuk Müşavirleri başarılı bir entegrasyonun; avukatların takıma katılma nedenlerini açıkça ortaya konmuş olması, avukatların düzenli ve tutarlı olarak konuyla ilgilenmeleri ve Hukuk Müşaviri ve tüm hukuk ekibini bilgilendirecek bir raporlama mekanizması ile sağlanacağını düşünmektedirler. Bu yaklaşım, hukuk ekibinde aşinalık ve güven oluşturmaktadır, her iki konu da başarı için gereklidir.

Kurum içinde insan hakları konusuna yönelik sorumluluğun net olarak üstlenilmemiş olduğu yapılarda, hukuk ekibinin rolünün ne olması gerektiği konusu ortaya çıkmaktadır. Bu şartlar altında, Hukuk Müşavirleri iki durumla karşılaştıklarını ifade ettiler; avukatlar insan hakları konuları ortaya çıktığında duruma göre destek vermekte ya da fonksiyonlarla ilişkide olarak yapılan faaliyetlerle ilgili ortaya çıkan insan haklarına yönelik konuları takip etmektedirler.



Bizim Tek Bir Standardımız Var

Scott Wiegand, Hukuk Müşaviri Yardımcısı, Ceasars Entertainment (Deputy General Counsel, Caesars Entertainment)

Operasyonlarımız küresel boyutta, işlerimizi yürüttüğümüz yasal ve düzenleyici ortamların farklı minimum standartları, karmaşık ve zaman zaman iç içe geçmiş olabilir. Bizim için ilk öncelik, faaliyet gösterdiğimiz ülkenin yasa ve düzenlemeleri ile uyumlu olmak – bu bizim o ülkede faaliyet gösterebilmemizi sağlıyor. Ancak biz küresel operasyonlarımızda tek bir standardımızın olmasının şart olduğunu kabul ediyoruz. Bu standart yerel düzeyde beklenen standarttan yüksek olsa bile bunu uygulamanın gerektiğine inanıyoruz. Bazı durumlarda bu standartı uygulamak rekabet dezavantajı veya maliyet artışı yaratabiliyor. Biz bu yaklaşımı Ceasars'ın ana değerleri ile uyumlu olduğu için seçtik. Bu yaklaşım bize kurum içinde çevreye, topluma yönelik geliştirdiğimiz inisiyatiflerde yaratıcı olma imkanı veriyor ve sektörde lider olmamızı sağlıyor.

Bu şartlar altında, Hukuk Müşaviri ve avukatların kurumun faaliyetleri sonucu ortaya çıkan insan hakları etkilerini takip etmeleri ve değerlendirmelerde bulunarak gerekli durumlarda çözümler planlamaları oldukça değerlidir. Bu yaklaşım, şüphesiz ki Hukuk Müşavirlerinin ve avukatların kritik rol sergiledikleri temel bir risk yönetimi fonksiyonudur.

Ancak, biz insan hakları konularının kurum avukatları tarafından da yönlendirilmesi gerektiğine inanıyoruz. Birçok açıdan değerlendirildiğinde Hukuk Müşavirleri ve kurum avukatları kurumun genelini görmekte ve insan haklarına yönelik riskleri ve etkileri değerlendirmektedir. İnsan hakları halen avukatların kontrolünde olan ve onların geleneksel uzmanlık alanlarında temel risk yönetimi stratejisi konularının farklı bir boyutu olarak değerlendirilmelidir.

Aşinalığı (Bilinirliği) Sağlamak

Bazı organizasyonlarda insan hakları konusunda oldukça gelişmiş deneyime

sahip çalışanlar var. Ancak, bu gelişmiş deneyim hukuk ekibi içinde veya Hukuk Müşavirinin kendisinde olmayabilir. Çoğu Hukuk Müşaviri ve avukat, insan hakları konusunda temel deneyimlere sahip olmalarını sağlayacak bir kariyer ve gelişim geçmişine sahip değil.

Buna ilaveten, hukuk ekibi içinde insan haklarına yönelik deneyimin olduğu kurumlarda da bu kaynak genellikle kriz yönetimi veya uyuşmazlıkların çözümü gibi problemler ortaya çıktığında kullanılmaktadır. Hukuk Müşavirleri ve sürdürülebilirlik uzmanları bu şekilde yürüyen bir modelin çalışmadığının ve düzeltilmesi gerektiğinin farkındadır.

İnsan hakları konularına yaklaşım stratejileri, hukuk ekibinin insan hakları konusundaki bilgi düzeyi geliştirilip kendilerini rahat hissetmeleri sonrası yeniden yapılandırılmalıdır.

İnsan hakları konusunda güçlü yasal birikime sahip olan Hukuk Müşavirleri, insan hakları konusunun önceliklerinden biri olması gerektiğini ve ekiplerinin temel

prensip ve bu prensiplerin iş süreçlerini nasıl yansıdığını anlatmak için eğitimler vermeye hazır olduklarını söylemişlerdir.

Hukuk ekibinin kendini insan hakları konusunda rahat hissetmelerini sağlamak için, avukatların işlerin yürümesini sağlamaları ve proaktif bir şekilde risk yönetimi süreçlerinin içinde olmalarına odaklanılmaktadır. Bu yaklaşım iş hakkında geniş bir bilgi birikimine (insan hakları konuları dâhil olmak üzere) ve esnekliğe ihtiyaç duymaktadır.

Hukuk Müşavirleri, hukuk ekiplerinin bu konuda yanlış yapma konusunda alanlarının olması gerektiğini bu şekilde yanlışları proaktif bir şekilde düzelterek, doğru yapmayı öğreneceklerini belirtmişlerdir. Bu süreçlerin karmaşıklığı ve yarattıkları itibar riskleri dikkate alındığında bu bir güvenlik ağı görevi görecektir.

Mutabakatın Sağlanması ve Geniş Kitlelerin Konuyu “Kabulü”

İlişkileri geliştirmek için doğru çerçevenin olması ve bilinirliği artırmak, bu konunun kurum, hukuk ekibi ve operasyonel ekip tarafından kabulünün sağlanması açısından iki temel şarttır. Kabulü sağlamak konusunda çaba sarf eden Hukuk Müşavirleri, insan hakları konusunu tüm ekip (sadece birkaç avukat için değil) için öncelik haline getirmelidir. Bu önceliklendirme, operasyonel ve sürdürülebilirlik ekipleri ile birlikte yapılmalıdır. Genel olarak, bu yaklaşımın hukuk ekiplerinin işlerin tamamına yönelik insan hakları konularını yönetmeleri için daha etkili olduğu gözlenmiştir.



Kilit Performans Göstergeleri (KPIs) Değişimi Yaratmak

Hukuk Müşavirlerinin ve hukuk departmanlarının performansı tıpkı organizasyon içindeki diğer birimler gibi tanımlanmış ölçülebilir performans hedefleri ile değerlendirilir. Ancak, diğer birimlerden farklı olarak hukuk biriminin yarattığı değer tespiti zor olabileceği için bu göstergeler genellikle giderler üzerinden belirlenir.

Hukuk Müşavirleri, iç ve dış maliyetlerin kontrol altında tutulmasının öneminin farkındadır. Eğer iç müzakereler maliyetler üzerinde yoğunlaşırsa, bu durum hukuk ekibinde ve organizasyonda maliyetlerin düşük tutulması şeklinde bir görüşün oluşmasına temel teşkil edebilir.

Eğer kurumsal sürdürülebilirlik hukuk birimi içinde değişimi tetiklemek için doğru çerçeve ise, Hukuk Müşavirlerinin hedefleri belirlemesi; sayısal değer ve sonuçlara dayalı, ölçülebilir çalışma sistematığı oluşturması gerekir.

Kendi birimleri için sürdürülebilirlik konularını dikkate alarak, Kilit Performans Göstergeleri belirlemiş olan Hukuk Müşavirleri, aşağıdaki önerileri yapmaktadır:

ŞEKİL 7: KİLİT PERFORMANS GÖSTERGELERİ (KPIs): DEĞİŞİMİ YARATMAK





Sürdürülebilirlik: Temel Bir Amaca Yeniden Odaklanma

Rebecca Lim, Hukuk Müşaviri, Westpac (General Counsel, Westpac)

Küresel finansal kriz sonrası, bankalar ve diğer finansal kurumlar iş modellerini gözden geçirmek, yenilemek ve hatta eski iş modellerinden vazgeçmek zorunda kaldılar. Sektörde yaşanan değişiklikler küresel ve yerel ekonomiler boyutunda etkili oldu. Bizim buna tepkimiz temel değerlerimize daha güçlü odaklanmak, müşterilerimizin ve toplumun gelişmesine ve refah artışına yönelik yeni bir vizyon geliştirmek oldu. Bu yeniden odaklanma, kurumumuzun ve hukuk biriminin sürdürülebilirlik stratejisini nasıl şekillendirmemiz gerektiğine karar vermemiz konusunda yardımcı oldu.

Sürdürülebilirlik geleneksel sınırlarını aştı ve tüm işlerimizi kapsar şekilde sarmaladı. Hukuk birimi olarak politikaların belirlenmesi, durum değerlendirmesi, hedeflerin ortaya konulması, paydaşlar ile ilişkiler ve kamuyu aydınlatma ve raporlama gibi aşamalarda yer aldık.

Kurumsal Strateji Açısından Neyin Önemli ve Neyin Bağlantılı Olduğuna Karar Verilmesi

Hukuk Müşavirinin performans göstergelerini belirlemek için, nelerin değişmesi veya hangi davranış biçimlerinin destekleneceği ve kurum stratejisi ile hedefleri nasıl bağlayacağını düşünmesi gerekmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik prensiplerinin, kurum stratejisinin temel taşlarından biri olduğunda bu prensipler ile bağlantının kurulması daha kolaydır. Ancak, prensipler ile strateji arasında bağlantı olmadığı durumlarda da mevcut trendler düşünüldüğünde, Hukuk Müşavirlerinin geniş bir çerçevede öncelikleri belirlemesi için bir fırsat olduğu açıktır.

Konuştuğumuz Hukuk Müşavirlerinden biri, değişimi tetiklemek ve yönetmek adına doğru ölçüm kriterlerini tespit etmek için yönetim danışmanları ile çalıştığını söyledi. Tarafsız ve dışarıdan bakan bu gözün, maliyetli olmasına

rağmen öncelikleri tespit etmekte oldukça yardımcı olduğunu ve bu yolla hem kendi ekiplerinde, hem de tüm organizasyon içinde daha güçlü bir fikir birliği sağlandığını ifade etti.

Örnekler:

- **Dış ilişkilerin ve etkinin geliştirilmesi**
Örneğin, hukuk ekibinin de içinde yer aldığı bir ekip tarafından müzakere edilen kamu, toplum ve sektörel yapılar ile yapılan anlaşmaların sayısı ya da dış ilişkilere yönelik toplantılardan (görüşmeler dâhil) kaçına hukuk ekibinin katıldığı
- **İç ilişkilerin ve etkinin geliştirilmesi**
Örneğin, birimler arası konulara yönelik sarf edilen zamanın yüzdesi ya da ekipler ile birlikte sahada geçirilen zamanın yüzdesi ya da sağladıkları destek ile ilgili birimlerden gelen geri bildirimler
- **Değer yaratma ve hizmet kalitesinin takibi**
Örneğin, süreç iyileştirmeleri yoluyla

sağlanan verimlilik artışı (otomatik süreçler veya elektronik imzanın kullanılması gibi) ya da hukuk ekibinin dış yapılarla kazandığı ödüller

• **Ekibin gelişiminin takibi**

Örneğin, temel konulardaki eğitim gelişim faaliyetlerinin diğer önemli konularda (finansal/operasyonel/stratejik yetkinlikler, insan hakları, çevre, toplumla ilişkilerin çerçevesi, risk yönetimi, vb.) yapılan eğitim gelişim faaliyetlerine oranı

İlgili “Müşteriler” ile Performans Göstergelerine Karar Verilmesi

Diğer bir önemli nokta, değişimi tetiklemek ve devam ettirmek için, seçilen performans kriterlerinin iş süreçleri ile ilişkili olmasıdır. Bu, müzakerelerin maliyetten değer odaklı hale gelmesi için temel bir konudur.

Performans Kriterlerinin Hedeflere ve Değerlendirmelere Dâhil Edilmesi

Kriterler, hedef belirleme ve performans değerlendirme süreçlerine dâhil edilmelidir. Avukatların yıl boyunca bu hedefleri nasıl gerçekleştireceklerini düşünmeleri önemlidir. Ayrıca başarılı ve başarısız performansın ücret ve terfi süreçlerine yansıyor olması gerekir.

Verilen Hizmetlerin Kalitesi ve Etkisi ile İlgili Birlikte Çalışılan Ekiplerden Geri Bildirim Alınması

İş dünyasında memnuniyet anketlerinin kullanımı yaygın olmakla birlikte, hukuk müşavirleri bu teknik ve teknolojilerin hukuk biriminin performansını ölçmek konusunda diğer birimler kadar gelişmediğini düşünmektedir. Organizasyonlarda durum ne olursa olsun, alınan geri bildirimlerde verilen

hizmetin kalitesi, proaktifliği ve değeri odaklanılması gereken ana konulardır. Diğer önemli konu, verilen geri bildirim anlamı olması ve anlaşılabilir olan performans kriterlerine uygun olmasıdır.

Gelişim ve Performansa Bağlı Ödüllendirme

İnsanların teşviklere göre (parasal ve parasal olmayan) performans gösterdikleri bilinen bir gerçektir. Değişimi tetiklemek ve yönlendirmek için performans kriterlerinin ücret ve terfi süreçlerine bağlanması kilit önem arz eder. Bu alandaki zorluk, objektif olarak ölçüm yapılarak değişim ihtiyacının ne kadarının karşılandığının tespit edilmesidir.

Düzenli Olarak Gelişmeleri Raporlama

Bir geri bildirim çemberinin olması önemlidir. Bir ekibin, yönlendirildiği değişime olan inancı, takım içinde sürece yönelik tartışma ortamının olması ile mümkündür. Bu ihtiyacın yerine getirilmesi için bilgi akışı düzenli olmalı ve ekip toplantılarında yeterli ölçüde öncelik taşınmalıdır.

04 AYRILABİLİR REHBER

HUKUK MÜŞAVİRLERİ İÇİN KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK REHBERİ

HUKUK MÜŞAVİRLERİ İÇİN UYGULAMA REHBERİ

Hukuk Müşavirleri ile "Değişimin Nedenleri" ve "Gelişmekte Olan Konular" başlıklarında gerçekleştirilen tartışmalara dayanarak, yasal süreçler çerçevesinde, Hukuk Müşavirlerinin kurumsal sürdürülebilirlik konusunda nasıl öncü rol oynayacaklarına yönelik olan bu uygulama rehberini oluşturduk. Rehberin sonunda bu konuda ayrılabilecek bir grafik bulabilirsiniz.



Kurumların sürdürülebilirlik yolculukları, dürüstlük ve insan hakları, çalışma ortamı, çevre ve yolsuzlukla mücadele konusunda temel kavramları kabul etmeleri ile başlıyor. BM Küresel İlkeler Sözleşmesinin (The UN Global Compact) On İlkesi kurumsal sorumluluk konusunda uluslararası ortak bir dil özelliği taşıyor ve kurumların büyüklüğünden, karmaşıklığından ve kurulu oldukları yerden bağımsız olarak iş dünyası için rehber görevi görüyor.

Lütfen
<http://www.globalcompactturkiye.org/global-compact-turkiye/10ilke> adresini ziyaret edin.

05 TEŞEKKÜRLER

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (The UN Global Compact), Danışma Grubu ve Linklaters LLP bu rehberin hazırlaması konusunda mülakat yapılan aşağıdaki kişilere teşekkürlerini sunar.

Bu kişilere ve şirketlerine yoğun programlarına rağmen görüşlerini, deneyimleri ve beklentilerini paylaşmak için ayırdıkları zaman için teşekkür ederiz. Onların desteği olmadan bu inisiyatifi gerçekleştiremezdik.

Gianpaolo Allesandro,

*Hukuk Grubu Eş Başkanı (Co-Head Group Legal),
Unicredit*

Ron Bell,

*Hukuk Müşaviri (General Counsel),
Yahoo!*

Rupert Bondy,

*Grup Hukuk Müşaviri (Group General Counsel),
BP*

Nathan Butler,

*Hukuk Müşaviri (General Counsel),
National Australia Bank*

Freya Carkeek,

*Kıdemli Müşavir (Senior Counsel),
BHP Billiton*

Ricardo Cortés-Monroy,

*Kıdemli Başkan Yardımcısı (Senior Vice-President),
Baş Hukuk Müşaviri (Chief Legal Officer),
Nestlé*

Caroline Cox,

*Dava Süreçlerinden Sorumlu Başkan Yardımcısı (Vice-President Litigation),
BHP Billiton*

Antonino Cusimano,

Hukuk Müşaviri ve Yönetim Kurulu Sekreteri (General Counsel and Secretary to the Board of Directors), Telecom Italia

Jonathan Drimmer,

*Başkan Yardımcısı ve Hukuk Müşavir Yardımcısı (Vice President and Deputy General Counsel),
Barrick*

Matthew Fawcett,

*Kıdemli Başkan Yardımcısı, Hukuk Müşaviri ve Sekreter (Senior Vice President, General Counsel and Secretary),
NetApp*

Cameron Findlay,

*Kıdemli Başkan Yardımcısı, Hukuk Müşaviri ve Sekreter (Senior Vice President, General Counsel & Secretary),
ADM*

Dan Fitz,

*Grup Hukuk Müşaviri ve Şirket Sekreteri (Group General Counsel & Company Secretary),
British Telecommunications plc*

David Graham,

*İcracı Başkan Yardımcısı ve Baş Hukuk Müşaviri, Halka Açılma Bölüm Başkanı (Executive Vice President & Chief Regulatory Officer, Head - Listing Division),
Hong Kong Stock Exchange*

Fred Headon,

*Çalışma Koşulları ve Çalışanlardan Sorumlu Hukuk Müşaviri Yardımcısı (Assistant General Counsel, Labour & Employment),
Air Canada*

Michelle Hung,

*Hukuk Müşaviri ve Şirket Sekreteri
(General Counsel & Company Secretary),
Cosco Pacific*

Carine Smith Ihenacho,

*Uyum Ekibi Başkanı (Chief Compliance
Officer),
Statoil*

Cecily Joseph,

*Hukuk ve Halkla İlişkilerden Sorumlu
Başkan Yardımcısı (Vice President Legal &
Public Affairs),
Symantec*

Tamara Kayser,

*Grup Hukuk Müşaviri (Group General
Counsel),
Incitec Pivot*

Carlo Kostka,

*Grup Hukuk Eş Başkanı (Co-Head Group
Legal),
Unicredit*

Francesca Lee,

*Hukuk Müşaviri ve Şirket Sekreteri
(General Counsel & Company Secretary),
Newcrest*

Rebecca Lim,

*Hukuk Müşaviri (General Counsel),
Westpac*

Matthew J Mallow,

*Kıdemli Murahhas Aza ve Hukuk Müşaviri
(Senior Managing Director and General
Counsel),
BlackRock Inc.*

Joseph Mau,

*Şirket Sekreteri (Company Secretary),
Hong Kong Stock Exchange*

Gillian Meller,

*Hukuk Direktörü ve Sekreter (Legal
Director & Secretary),
MTR Corporation*

Alberto Ninio,

*Hukuk Müşavir Yardımcısı (Deputy
General Counsel),
Vale*

Moira Oliver,

*Hukuk, Kurumsal Sorumluluk ve Çevre
Başkanı (Head of Legal, Corporate
Responsibility & Environment),
British Telecommunications plc*

Akhil Prasad,

*Ülke Hukuk Müşaviri (Country Counsel),
Boeing*

Maarten Scholten,

*Kıdemli Başkan Yardımcısı, Hukuk
Müşaviri (Senior Vice President, General
Counsel),
Total*

Edith Shih,

*Hukuk Grubu Başkanı ve Şirket Sekreteri
(Head Group General Counsel & Company
Secretary, CK),
Hutchison Holdings Limited*

Ritva Sotamaa,

*Hukuk Başkanı (Chief Legal Officer),
Unilever*

Deirdre Stanley,

*Hukuk Müşaviri (General Counsel),
Thomson Reuters*

Susanne Stormer,

*Kurumsal Sürdürülebilirlikten Sorumlu
Başkan Yardımcısı, Sürdürülebilirlik
Grubu Başkanı (Vice President, Corporate
Sustainability Chief Sustainability Officer),
Novo Nordisk*

Jens Straatmann,

*Hukuk, Telif Hakları ve Yasal Süreçlerden
Sorumlu Kıdemli Başkan Yardımcısı
(Senior Vice-President, Legal, IP &
Regulatory Services),
Sasol*

Amar Kumar Sundram,

*Hukuk – Ülke Yöneticisi (National Director – Legal),
Ernst & Young*

Debra Valentine,

*Yasal Süreçlerden Sorumlu Grup Başkanı (Group Executive, Legal & Regulatory Affairs),
Rio Tinto*

Klaus-Peter Weber,

*Hukuk Müşaviri (General Counsel, D-A-CH),
Goodyear Dunlop*

Peter Wexler,

*Kıdemli Başkan Yardımcısı ve Hukuk Müşaviri (Senior Vice President & General Counsel),
Schneider Electric*

Giles White,

*Direktör, Grup Hukuk Müşaviri (Director, Group General Counsel),
Jardines Matheson*

Scott Wiegand,

*Hukuk Müşavir Yardımcısı (Deputy General Counsel),
Caesars Entertainment*

Bill Wang,

*Asya'dan Sorumlu Halka Arz Başkan ve Çin'den Sorumlu İştiraklerin Yönetişimi Başkanı (Head of Group Listings – Asia & Head of Subsidiary Governance – Greater China),
Standard Chartered Bank (Hong Kong) Limited*

Christine Wong,

*Hukuk Hizmetleri Başkanı (Head of Legal Services),
Hong Kong Stock Exchange*

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (The UN Global Compact) ve Linklaters LLP Danışma Grubu'nun her üyesine ve onlara destek sağlayan herkese teşekkürlerini sunmayı bir borç bilir. Bu inisiyatifin başından basıma kadar olan süreçte yaptıkları katkıları ve rehberlikleri olağanüstüydü. Bu süreç boyunca verdikleri açık yürekli, cesaretlendirici ve destekleyici görüşlerinden oldukça faydalandık.

06 METODOLOJİ

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi Linklaters LLP ile birlikte Hukuk Müşavirleri Danışma Kurulu'nun yönlendirmesinde "Hukuk Müşavirleri için Kurumsal Sürdürülebilirlik Rehberi"ni ("Guide for General Counsel on Corporate Sustainability") hazırlamıştır.

Bu çalışma boyunca, amacımız kurumların uzun vadeli ticari başarıları ve sürdürülebilirlikleri için önemli olan konularda hukuk müşavirlerinin artan etkisini daha iyi anlamak, aynı zamanda hukuk müşavirlerine kurumsal sürdürülebilirlik alanında yönlendirici olmaları konusunda yol göstermekti.

Sonuç olarak, 16 ülkede 40'tan fazla Hukuk Müşaviri (bazıları Şirket Sekreteri görevini yürütüyordu) ile kendi görüşleri, deneyimleri ve endişeleri çerçevesinde uygulanabilir bir rehber oluşturmak amacıyla mülakatlar yaptık.

Mülakatlarda "Chatham House" kuralları geçerliydi, isimler gizli tutuldu ve bu rehberde kullanılan yorumlar ilgililerin izni alınarak yazıldı.

Çalışma halen görev yapan veya daha önce görev yapmış Hukuk Müşavirlerinden oluşan Danışma Komitesi tarafından yönlendirildi. Bu grubun temel rolü, hazırlanan rehberin zorlukları, fırsatları ve kendileri ve diğer meslektaşlarının görev yaptıkları çevrenin doğru yansıtılmasını güvence altına almaktı.

Ayrıca Hukuk Müşavirleri ve Hukuk Ekibi ile ilgili kurum içindeki diğer gözlemleri de dinleyerek aldığımız bilgilerin kapsayıcı, dengeli ve doğru olmasını güvence altına almaya çalıştık. Çalışmalarımız; avukatların, çalışma ortamında yaşanan değişimleri de dikkate alarak iş dünyasındaki yeni rollerine, beklentilerine ve sürdürülebilirlik

açısından bu rolün önemine yönelik yazılmış incelediğimiz eserler ve makalelerdeki görüşlerle de desteklendi.

Rehber ilk başta Hukuk Müşavirleri için hazırlanmış olmakla birlikte, yukarıda bahsettiğimiz daha geniş bir kitleyi etkileyeceğini ve daha da önemlisi tüm tarafların proaktif biçimde sürece dâhil olacaklarını umuyoruz.

Burada analizimiz finansal, sosyal, çevresel ve etik değerler çerçevesinde değer yaratmak üzerine yoğunlaşmış olmakla birlikte, rehberde BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin İnsan Hakları, Çalışan Hakları, Çevre ve Yolsuzlukla Mücadele konularına odaklanmış olan on ilkesini de ön plana çıkarmayı hedefledik.

Bu rehber, Hukuk Müşavirlerini çalıştıkları kurumlarda bir iş ortağı olarak görülmelerinin, kurumlarının çıkarlarını korumalarının en iyi, en pratik ve en etkili yollarını bulmak konusunda kendi aralarında tartışma ortamının yaratılmasına ve kurumsal sürdürülebilirliğin kendilerinin ve ekiplerinin yarattığı değer için güçlü bir şekilde anlaşılması için doğru çerçeve olduğunu düşündürmeye teşvik etmektedir.

BM KÜRESEL İLKELER SÖZLEŞMESİ'NİN ON İLKESİ

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi kurumların kendi etki alanlarında insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele konularındaki temel değerleri benimsemeye, desteklemeye ve hayat geçirmeye davet etmektedir.

İnsan Hakları

İlke 1: İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve haklara saygı duymalı; ve

İlke 2: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalıdır.

Çalışma Standartları

İlke 3: İş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli;

İlke 4: Zorla ve zorunlu işçi çalıştırma uygulamasına son verilmeli;

İlke 5: Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli; ve

İlke 6: İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmelidir.

Çevre

İlke 7: İş dünyası, çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli;

İlke 8: Çevresel sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermeli; ve

İlke 9: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemelidir.

Yolsuzlukla Mücadele

İlke 10: İş dünyası, rüşvet ve haraç dâhil her türlü yolsuzlukla savaşmalıdır.

FERAGATNAME

Bu doküman, sadece konuları ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Bu yüzden geniş kapsamlı değildir ve hukuki görüş sunmamaktadır. Bu dokümandaki konular hakkında sorularınız olması halinde ya da başka yasal süreçler hakkında bilgi almak için düzenli olarak çalıştığımız hukukçular veya editör ile bağlantıya geçiniz.

Linklaters LLP sınırlı sorumlu bir ortaklık olup İngiltere ve Galler’de kayıtlıdır, sicil numarası OC326345’dir. Linklaters LLP bir hukuk şirketi olup faaliyet sınırları Dava Vekillerine Yönelik Düzenlemeleri Yürüten Kurum tarafından belirlenmektedir. Linklaters LLP’den ortak olarak bahsederken bu terim şirket üyelerinden ya da çalışanlarından ya da danışmanlarından ya da ilişkisinin bulunduğu kurumlardan ya da aynı özellik ve yetkinliklere sahip kurumlardan birini ifade etmektedir. Linklaters LLP’ye üye olanların ve olmayıp ortak olarak kabul edilen kişilerin listesi ve bu kişilerin mesleki yetkinliklerine yönelik bilgiler şirketin kayıtlı adresi olan One Silk Road, Londra EC2Y 8HQ’daki ofisinden veya www.linklaters.com adlı internet sitesi kullanılarak incelenebilir. Bu kişiler dava vekili ya da kayıtlı yabancı avukatlar veya Avrupalı avukatlardır.

© United Nations Global Compact ve Linklaters LLP. Tüm hakları saklıdır.

UN Global Compact tarafından basılmıştır.

İletişim: globalcompact@un.org

Haziran 2015



UN Global Compact Ofisi tarafından hazırlanmıştır.
İletişim: globalcompact@un.org
Haziran 2015

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 düzeylerinin 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 aktarılmasını hedeflemektedir. Akademi, iyi yönetim kültürünün geleceğin liderleri olan çocuklardan başlayarak, toplumun bütün kesimlerine yayılmasını önemsemektedir.

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.

Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri gereği, Etki Raporu başta olmak üzere, Akademi'nin bütün süreçleri ve finansal belgeleri Bağımsız Denetimden geçmektedir. İlk operasyonel yılı olan 2015 senesine ilişkin faaliyet raporu ile, Türkiye'nin ilk Entegre Raporunu yayımlamıştır. Bu Raporla, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar arasında dünyada ilk 10'da yer almıştır.

DESTEKÇİLERİMİZ



AKKÖK
HOLDİNG

