

Sürdürülebilir Büyüme İçin İyi Yönetişim

Dr. Yılmaz ARGÜDEN
Dr. Erkin ERİMEZ



ARGE Danışmanlık Yayınları No: 12
Sürdürülebilir Büyüme İçin İyi Yönetişim

Yazarlar
Dr. Yılmaz ARGÜDEN
Dr. Erkin ERİMEZ

© **ARGE** Danışmanlık A.Ş.
Her hakkı saklıdır. Bu kitabın hiçbir kısmı
yayıncısının izni olmaksızın elektronik veya
mekanik, fotokopi, kayıt ya da herhangi bir saklama;
erişim sistemi de dahil olmak üzere herhangi bir
şekilde çoğaltılamaz.

ISBN 978-605-83188-1-6

1. Basım 2016

ARGE Danışmanlık A.Ş.
Akasya Caddesi No:2
Göztepe Mah., Göksu
Anadolu Hisarı, Beykoz
34815, İSTANBUL
Tel: (0216) 280 51 00
Faks: (0216) 280 51 05
www.arge.com

İçindekiler

İyi Yönetişim: Sürdürülebilir Bir Dünya İnşa Etmek	5
Aktif Katılım ve Sorumlu Davranış	8
Sürdürülebilir Büyüme İçin İyi Yönetişim	11
Giriş	13
Sürdürülebilir Kalkınma	15
Kapsayıcı Toplum ve Kapsayıcı Büyüme	17
İyi Yönetişim	18
Sorumlu İş Yapmaya Yönelik Araçlar	22
Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact)	22
Entegre Raporlama <IR>	22
Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri	23
B20 “Yönetişim ve Sürdürülebilirlik” Çalışmaları İş Dünyasının Sorumlu İş Yapma Yaklaşımı Konusundaki Görüşleri Araştırma Çalışması	
Metodoloji	25
Araştırma Bulguları	26
Sonuç	35
B20 “Yönetişim ve Sürdürülebilirlik” Çalışma Grubunun B20 Sekreteryasına Sunduğu Öneri ve Aksiyon Planı	37
Ek 1- Anket: Governance & Sustainability Cross-Cutting Theme	44
Ek 2- B20 “Yönetişim ve Sürdürülebilirlik” Çalışma Grubu 2015 Yılı Çalışma Programı	51
Kaynakça	52

İyi Yönetişim Sürdürülebilir Bir Dünya İnşa Etmek

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

2015 yılı sürdürülebilir bir gelecek için çok önemli kilometre taşlarının yılı oldu:

25 Eylül'de dünya liderleri BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri konusunda uzlaşma sağladılar. Kasım ayında dünyanın en büyük 20 ekonomisinin oluşturduğu G20, Türkiye'nin liderliğinde kapsayıcı büyümeyi¹ odak noktasına alarak sürdürülebilirlik konusunda yayılımı sağlayabilmek üzere, Dünya KOBİ Forumu'nun kurulması konusunda mutabakat sağladı.² Aralık ayında, Paris'te 200'e yakın ülke küresel ısınmayı 2°C altında tutma, hatta 1,5°C'nin altını hedefleme, yönünde taahhütte bulundular.

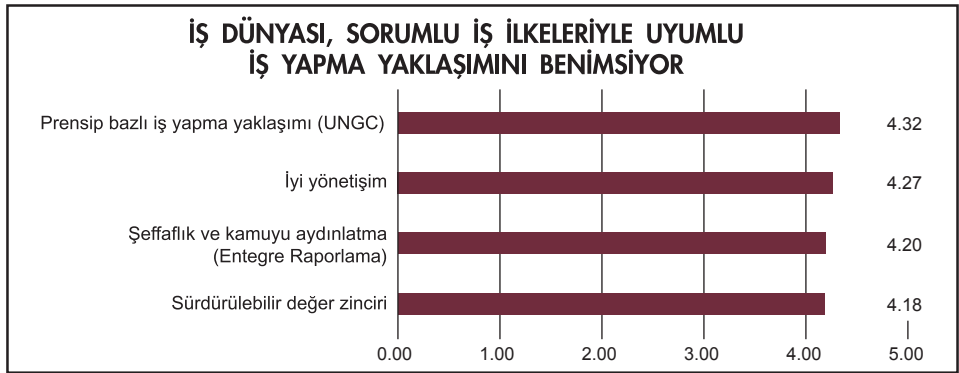
Tüm bu gelişmelerin odağında ise şirketler bulunuyor. Bu nedenle önümüzdeki dönemde, kurumları daha kapsayıcı ve sürdürülebilir kılmak için şirketleri yönlendirme ve denetleme sorumluluğunu üstlenen yönetim kurullarına da önemli sorumluluklar düşüyor.

Nüfus arttıkça ve insanların yer değiştirme imkânları geliştikçe dünya

giderek küçülmektedir. Bu nedenle kurumların birbirlerine olan bağımlılığını ve hedeflerine ulaşmaları için başkalarının kaynaklarına ve işbirliğine olan ihtiyacı artırıyor. Kaynakların etkin kullanım ihtiyacı, küreselleşen dünya ve bilgiye erişim gibi pek çok denge zamanla değişiyor. Şirketlerin bu değişimlerle beraber sürdürülebilirlik alanında üstlendikleri sorumluluklar, uzun dönemde varlıklarını ve rekabet güçlerini belirliyor.

Kaynakların ortak bir vizyona ulaşmak için seferber edilmesi, ancak paydaşların güveninin kazanılması ile sağlanabilir. Güven, aynı zamanda iyi yönetişimin de temel taşıdır. Güvenin oluşması ve kalıcı başarısını sağlanması için organizasyon içinde ve etki alanı çerçevesinde (değer zincirindeki tüm paydaşlar ve kurumun faaliyetlerinden etkilenen tüm insanlar) Tutarlı, Sorumlu, Hesap Verebilir, Adil, Şeffaf ve Etkili Uygulama için Katılımcılık ilkeleri doğrultusunda davranılması gerekir. Bu ilkeler iyi yönetim ilkeleridir.

Kapsayıcı bir toplum; ırk, cinsiyet, sınıf, yaş grupları, coğrafi farklılıkları



Grafik 1: İş dünyası, sorumlu iş ilkeleriyle uyumlu iş yapma yaklaşımını benimsiyor

*1 Türkiye'nin G20 önceliği 3I's : Inclusiveness (Kapsayıcı Büyüme), Investment (Yatırım) & Implementation (Uygulama) olarak belirlenmiştir.

*2 ARGE Danışmanlık, Yönetişim & Sürdürülebilirlik konusunda B20 Bilgi Ortağı olarak G20 için hazırlanan önerilere katkı sağladı. Faaliyetlerini Boğaziçi Üniversitesi Vakfı bünyesinde yürüten Argüden Yönetişim Akademisi ise C20 Yönetişim Çalışma Grubu üyesi olarak C20 önerilerine katkı sağladı.

ortadan kaldırmış ve kapsayıcılığı, fırsat eşitliğini, toplum içindeki ilişkileri yönlendirmek için oluşturulacak mekanizmalarda bireylerin beklentilerini dikkate alan bir toplumdur. Kamu ve özel sektörde toplumun tüm bireyleri için fırsat eşitliğinin sağlanması ve paydaşlarla iletişim kurulması, kapsayıcı toplumlar inşa etmek için temel taşlardır.

Sürdürülebilir küresel ekonomi uzun vadeli kârlılık ile etik davranışı, sosyal adaleti ve çevreyi birlikte düşünen bir ekonomi yaklaşımıdır. İyi yönetim sürdürülebilir küresel ekonominin tam kalbinde yer alır. İş dünyası, sürdürülebilir bir gelecek yaratmak için dünyanın karşı karşıya kaldığı sosyal ve çevresel güçlükleri uzun vadeli değer yaratma ve yenilikçilik fırsatına dönüştürerek, bu konuda önemli bir rol oynayabilir.

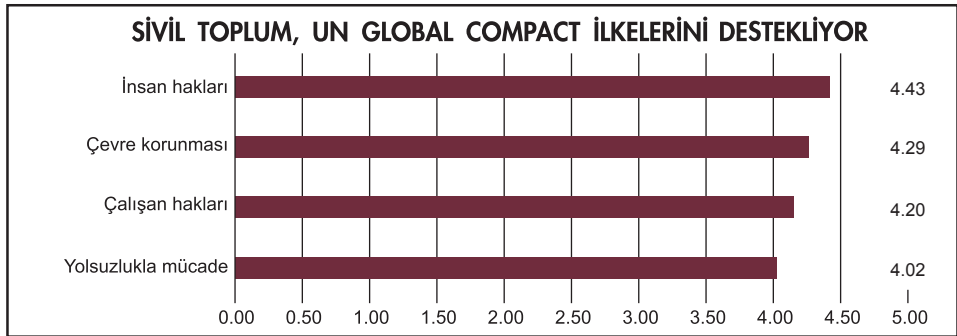
Araştırmalar, kapsayıcı politikalar ile fırsat çemberi genişletildiğinde ve iyi yönetim sayesinde katılımcı karar verme mekanizmaları hayata geçirildiğinde, toplumların sürdürülebilir bir şekilde geliştiklerini göstermektedir. Bu tür yaklaşımlar açık devlet uygulamalarının olmasını, paydaşlar ile görüş alışverişi yapılmasını, düzenli olarak etki analizlerinin yapılmasını, veri temelli

karar verme yaklaşımının benimsenmesini, hukukun üstünlüğünün sağlanmasını, mevzuat uygulamalarının sürekli izlenerek iyileştirmelerin yapılmasını ve bu değişikliklerin vatandaşlar ile şeffaf bir şekilde paylaşılmasını gerektirir.

Sürdürülebilir ve kapsayıcı bir ekonomi için şeffaflık yaklaşımı kamu ve özel sektör kuruluşları için bir gereklilik olarak ortaya çıkıyor. Çünkü, ancak bilginin açıkça paylaşıldığı, farklı fikirlerin tartışılarak mutabakatların olduğu, temel değerlerin ve vizyonun kurumların her seviyesinde içselleştirildiği ortamlarda etkin sonuçlar elde edilebilir. Bu nedenle, kurumlarda ve toplumda konuların açıkça sorgulanmasını ve tartışılmasını sağlayacak kültürü ve ortamı oluşturmayı öncelik haline getirmeliyiz.

Aktif Katılım ve Sorumlu Davranış

Birçok lider şirket, kalıcı başarının içinde bulundukları sosyal, ekonomik ve ekolojik ortama bağlı olduğunun farkına varmış durumda. Aynı zamanda iş dünyası, bu sorunlar ile tek başına mücadele edemeyeceğinin bilincinde olarak sivil toplum kuruluşları ve hükümetlerle işbirliğine de her geçen gün daha çok önem veriyor.



Grafik 2: Sivil toplum, UN Global Compact İlkelerini destekliyor

UN Global Compact (BM Küresel İlkeler Sözleşmesi - UNGC) sorumlu iş ilkeleriyle uyumlu iş yapma yaklaşımlarını desteklemektedir. UNGC, sürdürülebilir ve kapsayıcı ekonomi yaratmayı amaçlayarak, piyasalara, toplumlara ve insanlara kalıcı faydalar yaratmayı hedefleyen gönüllü bir inisiyatif olup, imzacılarının insan hakları, çalışan hakları, çevre ve yolsuzluk konularını kapsayan 10 temel ilkesi çerçevesinde gerçekleştirdikleri faaliyetleri raporlamalarını talep etmektedir. UN Global Compact ilkelerinin iş dünyası, sivil toplum ve akademik dünya tarafından uygulanması, Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin gerçekleştirilmesine, refah ve yaşam kalitesinin artırılmasına katkı sağlayacaktır.

Raporlama konusunda gelişmekte olan yeni standart Entegre Raporlama yaklaşımıdır. Entegre Raporlama kurumun stratejisi, yönetişi, performansı ile tüm paydaşlarını ve çevresini nasıl etkilediğinin, kısa, orta ve uzun vadede nasıl değer yarattığının en öz bir şekilde anlatma aracıdır.

İyi yönetim, bir kültür ve iklim olarak kurumlarda güvenin gelişmesini sağlar. Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinde belirtildiği üzere “Her seviyede etkin, hesap verebilir ve kapsayıcı yapıların oluşturulması” dünya kaynaklarının etkin, verimli, şeffaf bir şekilde kullanılmasına imkân sağlar.

B20 ve C20 kapsamında, küresel iş dünyası ve sivil toplum örgütleri temsilcilerinin görüşlerini de alarak gerçekleştirdiğimiz çalışmalar sonucunda şu sonuçlar elde edildi:

Sürdürülebilir ve kapsayıcı kalkınmanın hayata geçirilmesi için

kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını aktif katılım ve desteklerine ihtiyaç vardır. UN Global Compact ve Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım Yapma Prensipleri (UNPRI) gibi inisiyatiflerin imzacılarının artmasının bu hedefi destekleyeceği ifade edilmiştir. Sorumlu davranış biçiminin ve iyi yönetim kültürünün benimsenmesi özel ve kamu sektöründe şeffaflığın norm olarak kabul edildiği bir düzenleme yaklaşımı ile sağlanabilir.

İş dünyası ve sivil toplum kuruluşlarının, UN Global Compact gibi kurumların sürdürülebilirlik performansını kamuoyuna açık olarak raporlamasını sağlayan sorumlu iş ilkelerinin benimsenmesi önemli bir adımdır. Kurumların geçmiş, bugünkü ve gelecekteki değer yaratma yetkinliklerini bütünsel, öz ve anlaşılır şekilde paydaşlarına aktarabilmelerini sağlamak üzere geliştirilen Entegre Raporlama yaklaşımını benimsemeleri paydaşlar arasındaki şeffaflığı ve güveni artıran bir yaklaşımdır.

Bu nedenle, UN Global Compact ve Entegre Raporlamanın benimsenmesi, BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine ulaşmak ve yaşam kalitemizi arttırmak adına önem arz etmektedir. BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinde de belirtildiği üzere, iyi yönetim, kurumlara güven duyulabilmesi ve sürdürülebilir bir gelecek için gerekli bir kültürdür. Kamuda ve özel sektörde iyi yönetimin ve sorumlu çalışma ilkelerinin benimsenmesi, şeffaflığın ve güven ortamının oluşmasıyla yaşam kalitemizi geliştirecektir.

Sürdürülebilir Büyüme İçin İyi Yönetişim

Dr. Erkin ERİMEZ

GİRİŞ

Sürdürülebilir Kalkınma ancak kapsayıcı büyüme yaklaşımı ile gerçekleştirilebilir. Son yirmi yılda 660 milyon insan fakirlik seviyesinin üzerine çıktı ve daha milyonlarcasının gelir seviyeleri arttı. Bu gelişmenin en önemli sebebi dünya ekonomilerinde yaşanan büyümeydi. Büyüme ne yazık ki birçok yerde çevrenin zarar görmesi ile gerçekleşti. Doğal ve sosyal kaynaklar uygulanan yetersiz politikalar, piyasa mekanizmaları yoluyla verimsiz kullanıldı ve kullanılmaya devam ediyor. Kaynakların doğru ve adil kullanımı dünyanın doğru kalkınması açısından önem taşıyor. Sürdürülebilir kalkınma yolculuğundaki başarısızlık sosyal, ekonomik ve çevresel maliyetler yaratıyor.

2015 yılı dünya ve Türkiye için önemli bir yıl oldu.

- Birleşmiş Milletler'in önümüzdeki 15 yılın öncelikleri olarak belirlediği 17 hedef alanı Devlet Başkanlarının mutabakatı ile Eylül 2015'de **"SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA HEDEFLERİ"** olarak açıklandı.
- Aralık 2015'de Paris'te yapılan İklim Değişikliği Konferansı'nda (COP21), 200'e yakın ülke küresel ısınmayı önleyecek hedefleri benimsedi.
- Türkiye, 2015 G20 Zirvesi'nin Başkanı ve ev sahibi idi. G20 toplantısı 14 - 15 Kasım 2015'te Antalya'da gerçekleşti. Zirve'de kapsayıcı ve sürdürülebilir büyüme ve bu büyümeyi destekleyecek politikalar ve yatırımlar belirlendi.

G20 Liderlerinin çalışmalarına B20 (Business 20), C20 (Civil Society 20), W20 (Women 20) gibi alt platformlar tüm G20 üyesi ülkelerin temsilcilerinden oluşan gruplarla destek verdiler. Yapılan çalışmalar önerilere dönüştürüldü, öneriler için uygulama plan önerileri ortaya konuldu ve bu öneriler G20 toplantılarında görüşülerek karara bağlandı.

B20 Türkiye Yürütme Kurulu, yönetim ve sürdürülebilirlik konularının önemini dikkate alarak **"Governance and Sustainability (Yönetişim ve Sürdürülebilirlik)"** konulu yeni bir çalışma alanı oluşturdu. ARGE Danışmanlık, bu çalışma alanının **Bilgi Ortağı (Knowledge Partner)** olarak seçildi. Böylelikle **ilk kez bir Türk şirketi B20 Bilgi Ortağı** olarak seçilmiş oldu.

ARGE Danışmanlık, 2015 yılı içerisinde konu ile ilgili çalışmalar gerçekleştirdi. 600'den fazla B20 görev gücü üyesine anket yolladı ve alınan yanıtları analiz ederek sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyümenin dünyadaki önemini araştırarak bir rapor hazırladı.

Bu çalışmalar kapsamında birçok toplantı ve telekonferans düzenlendi (Çalışma Programını Ek 2'de bulunabilir) ve ARGE, 1 Haziran 2015 tarihinde B20 toplantıları çerçevesinde Paris'te OECD Merkezi'nde bir panel ve istişare toplantısı düzenledi. Farklı grupları temsil eden panel konuşmacıları;

- Dr. Yılmaz Argüden
Moderatör, ARGE Danışmanlık
Yönetim Kurulu Başkanı
- John Danilovich
Uluslararası Ticaret Odası
Genel Sekreteri

- Paul Druckman
Uluslararası Entegre Raporlama
Konseyi (IIRC) – CEO
- Stefan Emblad
Dünya Bankası – Avrupa
Temsilcisi
- Nickolai Malyshev
İktisadi İşbirliği ve Kalkınma
Teşkilatı (OECD) – Düzenleyici
Politikalar Bölüm Başkanı
- Sir Mark Moody Stuart
Küresel İlkeler Sözleşmesi Vakfı
Başkan

Paris Toplantısı'nda dile getirilen görüşler ve B20 katılımcıları arasında yapılan araştırmanın analiz sonuçları çerçevesinde, Yönetişim ve Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu taslak önerileri konunun tüm tarafları ile paylaşıldı ve görüşleri alındı. Alınan görüşler çerçevesinde, Çalışma Grubu önerileri ve bunu hayata geçirmek için atılması gereken adımlar belirlenmiş oldu. Öneri raporu B20 Türkiye Sekreteryası ile paylaşıldı.

Özet Önerimiz;

B20, G20 hükümetlerinin, şeffaflığın artırılması için sorumlu iş yapma yaklaşımlarının kamu ve özel sektör tarafından uygulanmasını ve bir norm haline gelmesini sağlayan Küresel İlkeler Sözleşmesi gibi inisiyatifleri ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyetleri teşvik eden düzenlemeler yapmaya davet eder. Hükümetleri, iyi yönetişimin esası ve sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyümenin temeli olan güveni artırmaya; kurumsal raporlama konusunda Entegre Raporlama gibi inisiyatifleri destekleyerek, ekonomi genelinde değer yaratma kabiliyetlerinin ve sürdürülebilirlik performansının paylaşılmasına, şeffaflığın artmasına ve böylelikle toplumda güven oluşmasına imkân sağlayan uygulamaların yaygınlaşmasına destek vermeye davet eder.

Bu önerinin temel kavramı olan sorumlu iş yapma ilkelerinin uygulanması çağrısı, B20 Başkanı'nın sunuş konuşmasına ve metnine esas oluşturdu ve önerinin detayları da B20 raporlarında yer aldı. Türkiye, bu önerileri somutlaştırması nedeniyle dünyada birçok ülkeden ve uluslararası

kurumdan övgü aldı. Bu kadar değerli iş insanının görüşlerini ve dünyadaki ihtiyaç ve gelişmeleri değerlendiren bu çalışmanın ve sonuçlarının tüm paydaşlar ile paylaşılmasının faydalı olacağı ve bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutacağı düşüncesiyle çalışmayı kitaplaştırmaya karar verdik.

SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA

Bugüne kadar yaşanan deneyimler göstermektedir ki, büyüme tek başına yaşam kalitesinin iyileşmesi için yeterli olmamaktadır. Ekonomik büyüme, parasal imkânları artırırken, eğer sosyal ve çevresel etkiler dikkate alınmazsa önemli zararlar da yaratabilmektedir. İnsanlar, doğa ve ekonomik sistemler birbirleri ile bağlantılıdır. Ülkelerin tarih, kültür ve gelenekleri farklı olsa da sürdürülebilir kalkınma prensiplerinin tüm ülkeler tarafından aynı şekilde uygulanması gerektiği gözlenmektedir.

Dünya bir yandan gelişirken, diğer yandan eşitsizlikler de görünür hale gelmektedir. Gelişmiş ülkelerde ciddi bir arz fazlası yaşanırken, birçok geri kalmış ve gelişmekte olan ülkede kaynak sıkıntısı yaşanmaktadır. Örneğin içilebilir su ve enerjiye ulaşım gelişmekte olan birçok ülke için sorun teşkil etmektedir. Su sorunu, sağlık sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Birleşmiş Milletler İnsani Gelişim Raporu sorunun kaynak kıtlığından çok kötü yönetimden kaynaklandığını ifade etmektedir.³

20. Yüzyılda özellikle gelişmiş ülkelerde, ekonomik büyüme ve refah artışı gerçekleşti. Tüm gelişmeler yaşanırken ortaya çıkan maliyetler önce göz ardı edildi, daha sonra söz konusu maliyetlere katlanarak sağlanan refahın sürdürülüp sürdürülemeyeceği konusunda endişeler oluşmaya başladı. 20. Yüzyılın son çeyreğinde büyümelerini hızlandıran ve refah artışı konusunda da önemli adımlar atan Çin ve Hindistan gibi ülkelerin mevcut iş yapma yaklaşımı ile hayatlarını sürdürmeleri dünya açısından riskler teşkil ediyor. Projeksiyonlar

incelendiğinde mevcut yaklaşımlar ile hedeflenen refah düzeyine ulaşamayacağı, mevcut refah seviyelerinin de korunamayacağı anlaşıyor.

Ekonomik koşulların iyileşmesini sağlayan ekonomik kalkınma, iklim değişikliği gibi problemlerin de ortaya çıkmasına ve kaynakların hızla tüketilmesine sebep oluyor. Ancak, ortaya çıkan sorun o kadar büyük ki hiçbir ülke tek başına önlem alarak bu sorunu çözebilme gücüne sahip değil. Dünyada hala temel gereksinimi sağlamak konusunda problem yaşayan Sahraaltı Afrika Ülkeleri bulunuyor. Eylül ayında açıklanan Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri tüm dünyada fakirliğin bitmesini, her insanın sağlık ve eğitim hizmetlerinden faydalanmasını öngörüyor. Kaynak kıtlığı göz önüne alındığında mevcut iş yapış şekli ile kalıcı bir çözüm yaratmak imkânsız görünüyor.

Aslında gözlenen problemler bugün ortaya çıkmadı, uzun süredir uygulanmakta olan sürdürülemez uygulamaların sonucu. Ekonomik büyüme; kaynakların hızla tüketilmesi, gelir dağılımı eşitsizliği, sosyal problemler gibi alanlarda sorunlar ortaya çıkarmış durumda. Sürdürülebilir kalkınmayı gerçekleştirebilmek için tek başına ekonomik büyümenin yeterli olamayacağı görülüyor. Bugüne kadar uygulamış olduğumuz yöntemleri kullanarak çözüm bulma çabalarımızın yetersiz kaldığını görüyoruz. Albert Einstein'ın "Problemler, o problemleri yarattığımız düşünce yapısı ile çözülemez." cümlesi durumu açıkça ortaya koyuyor.

*3 Sustainable Development, Linking Economy, Society, Environment, OECD, Tracey Strange and Anne Bayley, 2008, sf 14

BM Çevre ve Kalkınma Komisyonu, Brundtland Raporu olarak da bilinen, 1987 yılındaki “ Ortak Geleceğimiz (Our Common Future)” yayınında 2 konuya dikkat çekmişti:

1. Çevre, ekonomi ve toplum arasında büyüme için birini diğerine tercih edemeyeceğimiz kritik bir ilişki vardır,
2. Sürdürülebilir kalkınma için küresel düzeyde işbirliği gereklidir.



Sürdürülebilir kalkınma, tüm paydaşların ve gelecek nesillerin kaliteli bir hayat sürmelerine imkân verecek bir yol olarak tanımlanabilir. Bu yol, sınırlar ötesi, küresel ve sadece bugünü değil, geleceği de dikkate alan bir yol olmalıdır. Çünkü dünyanın herhangi bir yerinde olanlar bir başka bölgeyi etkilemekte, gelecek kuşakların yaşam kalitesini de şekillendirmektedir.

Sürdürülebilir kalkınma toplum, ekonomi ve çevre arasındaki karmaşık ilişkilerin doğru yönetilmesini zorunlu kılmaktadır.

Ekosistemler, ekonomik kalkınma ve toplumun yaşam kalitesinin sağlanmasında önemli role sahiptir. Ekosistemlerin etkin çalışması, ekonomik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için kaynakların

sağlanmasını, gıda ihtiyacının karşılanmasını, yaşam için gerekli olan temiz su ve oksijenin oluşmasını sağlar. Zarar görmüş bir çevre etkin çalışmayan bir ekosistem anlamına geleceği için çevrenin korunması yaşam kalitesinin sağlanması, kalkınma için gerekli şart olarak karşımıza çıkmaktadır.

Toplumların uzun vadeli varlığı ve başarısı ancak sağlıklı ve üretken bireyler ile sağlanabilir. Fakirlik, karmaşa ve hastalıklar ile boğuşan bir toplumun gelişmesi, yaşam kalitesini arttırması mümkün değildir. Ekonomik gelişmişlik ve sosyal gelişmişlik birbirlerini besleyen unsurlardır. Ancak, her ikisinin de olması yalnız doğru çalışan ekosistem ile mümkündür.

Sürdürülebilir kalkınma, farklı konular arasındaki ilişkinin anlaşılmasını sağlayan ve bu anlayış ile sorunlara çözüm üreten bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Brundtland Raporu sürdürülebilir kalkınmayı ulaşılmış kalıcı bir dengeden çok, dengeleri korumak için gerekli olan sürekli bir değişim süreci olarak değerlendirmektedir.

Bu bilgiler ışığında sürdürülebilir kalkınmayı:

- Toplumlarda var olan bakış açısını daha bütünsel, dengeli ve kapsayıcı bir bakış açısına dönüştürmeye çalışan bir çerçeve,
- Entegre düşünce prensiplerini tüm karar mekanizmalarında kullanmayı hedefleyen bir süreç,
- Fakirlik, sosyal ayrımcılık, sağlık, çevre, doğal kaynakların azalması ve işsizlik gibi sorunlara kalıcı çözümler üreten bir yaklaşım, olarak tanımlayabiliriz.⁴

^{*4} Sustainable Development, Linking Economy, Society, Environment, OECD, Tracey Strange and Anne Bayley, 2008, sf 30

KAPSAYICI TOPLUM VE KAPSAYICI BÜYÜME

BM öncülüğünde Mart 1995'de Kopenhag'da düzenlenen Sosyal Gelişim Zirvesi'nde kapsayıcı toplum; istikrarlı, güvenli, adaletli ve hoşgörülü, farklılıklara (ırk, cinsiyet, din, coğrafi, toplumsal sınıf, kuşak) karşı saygılı ve tüm bireyler için hak ve fırsat eşitliği sağlayan toplum olarak tanımlanmıştır.⁵ Kapsayıcı bir toplum, insan haklarına ve temel özgürlüklere saygılı, hukukun üstünlüğünü güvence altına alan, demokratik katılımın gerçekleştiği, kültürel ve dini farklılıklara karşı hoşgörülü olan, sosyal adaletin olduğu bir toplumdur. Kapsayıcı toplum, sosyal ve ekonomik kalkınmanın temeli olarak değerlendirilmektedir. Kopenhag Toplantısı'nda, sosyal kalkınma ve kapsayıcı toplum oluşturma ancak yoksulluğun azaltılması, iş imkânlarının geliştirilmesi ve toplumun kalkınma hedeflerinin etrafında birleşmesi ile sağlanacağı da ifade edilmiştir. Kapsayıcı bir toplum için kapsayıcı büyümenin gerçekleşmesi gerekmektedir.

Kapsayıcı büyüme; toplumun tüm kesimlerinin büyümeden pay aldığı, ekonomik piramidin en altında yer alan gruba imkânların sağlandığı, bu şekilde maddi ve sosyal faydaların artırıldığı bir büyüme modelidir.

Kapsayıcı büyüme olmadan sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilmesi mümkün görünmemektedir. Son 20 yıllık dönemde dünya ekonomileri önemli oranda büyüdü, bu büyüme 700 milyona yakın insanın gelirlerinin artmasına ve yoksulluk sınırının

üzerine taşınmasına sebep oldu. Bütün bu olumlu gelişmelere rağmen dünyada hâlâ 1,3 milyar insana elektrik ulaşmamış durumda, 2,6 milyar insan yeterli sağlık hizmeti alamıyor ve 900 milyon insan temiz içme suyuna ulaşamıyor.⁶ Bu şartlarda ekonomik büyüme konusunda ne kadar başarılı olursak olalım, bu büyümenin kapsayıcı olduğundan söz etmek mümkün gözüküyor. Diğer taraftan tüm bu ekonomik büyüme, kaynakların aşırı kullanımı ve çevrenin zarar görmesini de beraberinde getiriyor.

Sürdürülebilir büyüme; küresel sorunların çözülmesi, dünyada halen yoksulluk sınırında yaşayan 1 milyar insanın şartlarının iyileştirilerek yoksulluk sınırından çıkması, gelişmekte olan ülkelerin kalkınması açısından önemli. Büyümenin çevreye zarar verilmeden yapılması önem taşıyor, çünkü çevreye zarar verilerek yapılan, kaynakların verimsiz tüketildiği bir büyümenin sürdürülebilir olması mümkün değil.

Ekonomik büyüme sonucunda ortaya çıkan değerlerin dağılımının nasıl olduğu bu büyümenin kapsayıcı olup olmadığını da belirliyor. Büyümenin sürdürülebilir ve yoksulluğu azaltan şekilde gerçekleşmesi ancak kapsayıcı olması ile mümkün oluyor (Berg 2011, Kraay 2004).

Kapsayıcı büyüme ancak milli gelirin arttığı ve artan gelirin hakkaniyetli şekilde dağıldığı durumlarda gerçekleşebiliyor. Kapsayıcı büyüme uzun vadede büyümenin sürekliliği açısından önemli bir faktör.⁷ IMF tarafından yapılan çalışma kapsayıcı büyümenin

*5 Creating an Inclusive Society: Practical Strategies to Promote Social Integration, DESA 2009, sf 4

*6 Inclusive Green Growth A Pathway to Sustainable Development, The World Bank, 2012, sf xi

*7 Inclusive Growth IMF Working Paper, Rahul Anand, Saurabh Mishra, and Shanaka J. Peiris, Mayıs 2013

gerçekleşmesine, makroekonomik dengelerin iyi olmasının, yapısal reformların yapılmasının, açık piyasa ekonomisi uygulanmasının, sabit yatırımlarındaki artışların ve eğitilmiş bir iş gücünün varlığının yardımcı olduğunu göstermektedir.

Kapsayıcı büyümenin sağlanmasında küresel politikaların önemi giderek artmaktadır. Kurumlar küresel boyutta değer zincirleri oluşturarak kapsayıcı büyümeye katkı sağlamaktadır. Özellikle KOBİ'lerin bu değer zincirlerinin bir parçası haline gelmesi kapsayıcı büyüme için olumlu bir gelişmedir.

Dünya Bankası tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, az gelişmiş ülkelerin KOBİ'lerinin küresel değer zincirlerine daha az katıldıkları görülmektedir.⁸ Bu durumun temel sebepleri olarak bu ülkelerdeki KOBİ'lerin daha düşük katma değerli ve işçilik yoğun sektörlerde olmaları, eğitim seviyesindeki yetersizlik dolayısıyla gerekli uzmanlığın oluşmamış olduğu gözlenmektedir. Son 20 yıllık döneme bakıldığında bu ülkelerin değer zincirleri içindeki payı %6'dan %11'e çıkmış olmasına rağmen, eğitim ile ilgili sorunlar bu katkının artmasını engellemektedir. Diğer ülkelerdeki KOBİ'ler incelendiğinde bu kurumların hem düşük, hem yüksek katma değerli sektörlerde faaliyet gösterdikleri ve bu ülkelerdeki eğitim seviyesinin yüksek katma değer üretmeye uygun olduğu görülmektedir. Bu bulgu, kapsayıcı büyümenin sağlanması ve sürdürülmesi açısından

eğitimin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

IFC tarafından hazırlanmış olan bir raporda⁹ özellikle düşük gelirli gelişmekte olan ülkelerde IFC'nin işbirliği yaptığı kurumların kapsayıcı büyümeye yaptıkları katkılar paylaşılmaktadır. Gelir piramidinin altında yer alan toplum kesimleri ile iş yapmanın tüm taraflar açısından fayda yarattığı ve uzun dönemli kalıcı bir büyüme imkânı yarattığı anlatılmaktadır. Örneğin, mallar tedarik edilirken üreticiler eğitilmekte ve yetkinlikleri gelişmektedir. Bazı üreticilerin, bir araya gelerek gruplar oluşturması ve finansmana erişimleri sağlanarak işlerini geliştirmelerine imkân sağlanmaktadır.

İYİ YÖNETİŞİM

Güven, iyi yönetişimin ve gelişimin temelidir. Kurumlar büyürken başkalarının kaynaklarına ihtiyaç duyarlar, bu kaynaklara ulaşabilmenin temel yolu kaynak sahiplerine güven vermek ve güveni korumaktır.

İyi yönetişim ilkeleri; etkililik, tutarlılık, şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik, sorumluluk, katılımcılık ve yayılımdır.¹⁰ **Etkililik**, bir kurumun hedeflerine ulaşmak ve başarılı olmak için kendi kaynaklarını ve değer zinciri içindeki tüm kaynakları doğru kullanmasıdır. **Tutarlılık**, kurumun zaman içerisinde güven kazanmasını sağlayan ilkelere eylem ve söylem olarak uygun davranmasıdır. Bu şekilde değer zincirinde beklentilerin doğru oluşmasını sağlayarak yapının bir bütün

*⁸ Inclusive Global Value Chains Policy Options in Trade and Complementary Areas for GVC Integration by Small and Medium Enterprises and Low-income Developing Countries, OECD, World Bank Group, Ekim 2015

*⁹ Shared Prosperity Through Inclusive Business: How Successful Companies Reach The Base Of The Pyramid, IFC, 2014

*¹⁰ ARGE Kurumsal Yönetişim Modeli, Dr. Yılmaz Argüden, Pınar Ilgaz, Burak Erşahin, 2007

olarak güçlü olmasına imkân yaratır. **Şeffaflık**, güvenin temelidir; kurum ile paydaşları arasında birbirlerini etkileyen konuların açıkça paylaşılması ve bu yolla paydaşlar nezdinde güven kazanılmasıdır. Bir kurumun gelişmesi hem iç hem de dış paydaşların yenilikçi fikirleri ile gerçekleşiyor, bu yüzden **katılımcılık** kurumun gelişimi, yenilikçilik ve inovasyon açısından önemli bir ilkedir. Kurumun sürdürülebilirliği tüm paydaşlar nezdinde güvenilir bir ortak olması ile mümkündür. Bu güveni kazanmak için kurumun tüm paydaşlara karşı **adil olması, sorumlu** davranışlar sergilemesi ve yaptıklarının sonuçlarına yönelik **hesap verebilir** olması gerekir. Kurumlar kuruluşlarından başlayarak birçok tarafa karşı sorumluluk üstleniyorlar.

Kurumun faaliyet alanı (üretim, hizmet, vb.) veya yapısı (kamu, özel, STK, vb.) ne olursa olsun bu bilinç kurumun yaşamı boyunca devam ediyor. Bu durum kurumun başarısını hem kendisi hem de paydaşları için önemli hale getiriyor. Kurumsal yönetim bu çerçeveyi sağlayarak daha sürdürülebilir ve kapsayıcı toplumlar kurmak için önemli bir araç olarak önümüze çıkıyor.

Eylül 2015'de OECD iki yıldır üzerinde çalıştığı yeni Kurumsal Yönetişim İlkeleri'ni açıkladı. Bu süreç boyunca paydaşlardan görüşler alındı ve son on yılda yaşanan gelişmeler değerlendirildi. Yeni ilkeler, yeni yaklaşımlar içeriyor. OECD İlkelerinde; paydaşların haklarına saygılı olunması, karar süreçlerine katılabilmeleri, doğru ve zamanında bilgi alabilmeleri

önerilmektedir.¹¹ Bu süreçler sonunda kuruma ve topluma değer yaratılması ve tarafların ihtilaflı olduğu konuların karşılıklı müzakere edilerek çözülmesi hedeflenmektedir. Şeffaflık ve kamuyu aydınlatma paydaşlarla olan ilişkiler açısından en önemli bileşenler olarak yine İlkeler içinde ifade edilmektedir.

Sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyümenin sağlanabilmesi için tek başına özel sektör kurumlarında iyi yönetim uygulamalarının yaygınlaşması yeterli değildir. Kamu yönetiminin de kamuda iyi yönetim prensipleri çerçevesinde olması gerekir. Kamunun yasa koyucu ve düzenleme yapıcı rollerinde iyi yönetim prensiplerini uygulaması verimli işleyen piyasalar ve kapsayıcı toplumlar için gereklidir.

Kamu yönetimde karar kalitesini sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi güvence altına alabilmek yaşam kalitemizi geliştirebilmenin önemli bir adımını oluşturuyor. Kamu sektöründe yönetim kalitesini artırmak için devletin düzenleme ve denetleme faaliyetlerinde katılımcı bir anlayışı benimsemesi, hizmet sunduğu alanlarda rekabetçi piyasa yapısından faydalanması ve inceliklerin tespitinde vatandaşın sesini dinleyici mekanizmalar oluşturmaları gerekiyor.¹²

OECD temel yaklaşımı olan daha iyi yaşam için daha iyi politikalar ilkesi çerçevesinde 2012 yılında Kamu Düzenleme Politikaları ve Yönetişime Yönelik Önerileri yayınladı.¹³ Bu önerilerin amacı, yasal düzenlemelerin paydaşlar ile birlikte müzakere edilerek hazırlanması ve hedeflenen sonuçlara

*¹¹ OECD Corporate Governance Principles, September 2015

ARGE Danışmanlık ve Argüden Yönetişim Akademisi, OECD ilkelerinin yenilenmesi sürecine küresel anlamda katkı sağlayan 75 kurum arasında yer almıştır

*¹² Kamu Yönetiminde Karar Kalitesi, Dr. Yılmaz Argüden

*¹³ OECD Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance, 2012

hızlı bir şekilde ulaşılmıştı. Bu yolla verimlilik artacak ve gereksiz maliyetler büyük ölçüde önlenmiş olacak. Sürdürülebilir ve kapsayıcı büyüme açısından gerekli olan bir yaklaşım öneriler halinde devletlere sunulmuştur.

OECD'nin düzenlemelere yönelik önerileri:

Bütünsel Yaklaşım: Her karar alınmadan önce neyi hedeflediği; nasıl uygulanacağı; ekonomik, sosyal, çevresel ve dağıtım (farklı kesimler arasındaki dengeleri nasıl değiştireceği) etkilerinin, uygulama maliyetlerinin ve daha önce alınan kararlarla etkileşiminin değerlendirilmesi gerekir.

Şeffaf ve Katılımcı Süreçler: Kamu sektörünün karar alma sürecine vatandaşların ve sivil toplum kuruluşlarının katılımı özendirilmeli ve kolaylaştırılmalı. Bu nedenle, karar taslaklarının sonuçlandırılmadan önce açık bir şekilde paylaşılması, farklı kesimlerden görüş ve önerilerin alınması, lisanının vatandaşların anlayacağı yalınlıkta olması, gerek olası etkilerinin gerekse uygulama güçlüklerinin değerlendirilmesi ve uygulamada adaletsizlik yaratılmaması için alınacak tedbirlerin baştan belirlenmesi önem taşıyor.

Karar Süreçlerinin Düzenli Denetimi: Denetlenmeyen süreçler zaman içerisinde raydan çıkabiliyor ve etkinliğini artırmak güçleşiyor. Bu nedenle, devletin karar alma süreçlerinde denetleyici yapılar kurması önem taşıyor. Burada bahsedilen denetim, yolsuzluk denetimi değil, etkinlik denetimi. Örneğin, karar alma süreçlerinde olası etkilerin önceden belirlenmesi için bilimsel çalışmaların yapılıp yapılmadığı; yapılan çalışmaların kalitesinin yeterli mi, yoksa göstermelik mi olduğu; alınan kararların etkinliğinin

bir süre sonra değerlendirilip, değerlendirilmediği; karar sonrası yapılan düzenleyici etki analizlerinden öğrenilenlerin bir sonraki karar süreçlerini geliştirmek için kullanılıp, kullanılmadığı ve öğretilerin yaygınlaşması için kamu sektöründe karar verici durumunda olanların düzenli olarak eğitimle geliştirilip, geliştirilmediği hususlarının takip edilmesi önem taşıyor. Bu denetimi yapacak yetkilerle donatılan üst düzey mercilerin de düzenli olarak dış denetime tâbi tutulması, konunun ciddi olarak ele alınıyor olmasını ve başka ülkelerin deneyimleriyle kıyaslama yöntemiyle öğrenme sürecinin hızlandırılmasını sağlıyor.

Düzenleyici Etki Analizleri: Kamu yönetim kararlarının sonuçlarının analiz edilebilmesinin en doğru yolu düzenleyici etki analizleridir. Düzenleyici etki analizi, tasarı halindeki veya yürürlükteki düzenlemelerin olumlu ve olumsuz etkilerinin sistematik bir şekilde değerlendirilmesidir. Devletin düzenleyici ve denetleyici yetkisi çerçevesinde, alınan kararların piyasada nasıl bir sonuç yarattığı önemlidir.

Var Olan Yasaların Güncelliğinin Değerlendirilmesi: Mevcut kanun, karar ve düzenlemelerin belli bir dönem içerisinde değerlendirmesinin yapılarak güncelliği, tutarlılığı, getiri maliyet dengesi, yalınlaştırılması, uygulamaların eşitsizlik yaratmayacak şekilde düzenlenmiş olduğu ve yaygınlığı açısından denetlenmesidir. Zaman içerisinde etkinliğini yitiren kuralların ayıklanmaması, düzenlemeler arasında tutarsızlıklara, ekonomiye yük olmalarına ve hatta kamu çalışanlarının göz yumma eğilimine girmelerine, dolayısıyla da uygulama etkinliğinin azalmasına, eşitsizliklere ve hatta

yolsuzluklara neden olabilmektedir.

Şeffaflık: Kamu sektörü düzenlemelerin etkinliği ile ilgili değerlendirmeleri kamuoyu ile yaygın olarak paylaşmasıdır. Kamu sektörünün düzenleyici etki analizlerini nasıl yaptığı/yaptırıldığı, katılım süreçlerini nasıl yönettiği, eski düzenlemeleri nasıl değerlendirdiği ile ilgili çalışmaları vatandaşlar ve sivil toplum kuruluşlarıyla paylaşması ve bu süreçlerini dış denetime açması kamu politikalarının etkinliğinin sürekli gelişmesine katkı sağlıyor.

Objektif, Tarafsız, Tutarlı Karar Verme: Kamu adına kanun, kural ve düzenleme yapma yetkisi verilen tüm kurumların objektif, tarafsız, tutarlı karar verme yetkinliğinin düzenli olarak üçüncü taraflarca denetlenmesidir. Bu yaklaşım, kamu kurumlarının birbirleriyle çelişmeyecek kararlar verebilmesini temin etmek üzere görev ve yetki sınırları net olarak tanımlanmalı, paydaşlarıyla şeffaf bir etkileşim içerisinde olmaları sağlanmalı, performansları başta konulan hedeflerle karşılaştırmalı olarak değerlendirilmeli ve üçüncü taraflarca denetlenmelidir.

Etkin Çalışan Adalet Sistemi; Kamu sektörünün, kararlarının etkinliği için hızlı ve etkin çalışan bir adalet sistemine tâbi olmaları ve vatandaşlar ile paydaş kurumların hızlı ve ekonomik bir şekilde bağımsız bir adalet sistemine başvurabilmeleri ve hızlı çalışan etkin bir hukuk altyapısına işlerlik kazandırılması gereklidir.

Düzenlemelere Yönelik Risk Yönetimi: Düzenlemelerin getireceği risklerin değerlendirilmesi, yönetilmesi ve iletişiminin sağlanmasıdır. Düzenlemelerin gerçekleştirilebilmesi açısından uygulamanın nasıl yapılacağı, nasıl takip edileceği ve

uymayanlara verilecek cezalara nasıl işlerlik kazandırılacağı net bir şekilde planlanmalıdır.

Merkezi ve Yerel Uygulamaların Tutarlı Olması: Mükerrer düzenlemelerden ve değişik seviyelerde alınan kararların tutarsızlığından kaçınabilmek üzere devletin çeşitli kesimleriyle koordinasyon mekanizmaları kurulması, başarılı örneklerin paylaşımının teşvik edilmesi, bilgi paylaşımının şeffaf bir şekilde sağlanması önem taşır.

Yerel Kapasitenin Artırılması: Düzenlemelerin uygulanması ve denetlenmesi yerel seviyede sağlanacağı için yerel kapasitenin artırılması, tutarlılığı sağlayacak denetimlerin yapılması, regülasyonların yeni gelir kaynakları yaratmak için değil, minimum toplumsal maliyetle sonuç almayı teşvik edecek şekilde düzenlenmesi ve gözetilmesi hem uygulama etkinliği, hem de adil olunması açısından önemlidir.

Uluslararası Anlaşmalara Uyum: Devletlerin taraf oldukları uluslararası anlaşmalarla üstlendikleri yükümlülüklerin tüm kararlarda gözetilmesidir. Kıyaslama yöntemiyle öğrenmenin hızlandırılması, çeşitli seviyelerdeki düzenlemelerin birbirleriyle gelişmemesi ve uluslararası standartların oluşmasına katkı yapılması önem taşır.

Kapsayıcı bir toplum yaratmak ancak yönetim kalitesinin artması ile mümkündür. Bu öneriler, karar kalitesinin artmasını sağlayarak yaşam kalitesinin iyileştirilmesine katkı yapmaktadırlar.

SORUMLU İŞ YAPMAYA YÖNELİK ARAÇLAR

Sürdürülebilir kalkınmayı başarmak ve kapsayıcı büyümeyi sağlamak, ancak kurumların sorumlu iş yapma yaklaşımını benimsemesiyle gerçekleştirilebilir. Sorumlu iş yapma yaklaşımını hayata geçirirken kurumlara çeşitli araçlar yön gösterici olabilir. Bu bölümde bu araçlar konusunda kısaca bilgi vermeyi hedefliyoruz.

Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact)

Dünyanın en büyük kurumsal sürdürülebilirlik platformu Küresel İlkeler Sözleşmesi'dir. Bu platform kurumlara stratejilerini insan hakları,

çalışan hakları, çevre ve yolsuzlukla mücadele gibi konuları da içerecek şekilde oluşturmalarını ve toplumlar için fayda sağlayacak Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri gibi konulara katkıda bulunmalarını beklemektedir.¹⁴

Bir kurum sürdürülebilirlik yolculuğuna, değerlerini gözden geçirip insan hakları, çalışan hakları, çevre ve yolsuzlukla mücadele gibi konuları değer sistemi içine taşıyan bir prensip setinin oluşturulması ile başlar. Sorumlu iş yapma kültürüne sahip olan kurumlar nerede olurlarsa olsunlar aynı davranışları sergilerler. Küresel İlkeler Sözleşmesi Prensiplerinin stratejilerine, çalışma prensiplerine taşıyan kurumlar uzun vadeli hedeflerine ulaşabilirler.

Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin 10 Prensibi;

İnsan Hakları

- İlke 1: İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını destekleyerek bu haklara saygı duymalı.
İlke 2: İş dünyası, insan hakları ihlallerinde suç ortağı

Çevre

- İlke 7: İş dünyası, çevre sorunlarına karşı ihtiyatlı yaklaşımları desteklemeli.
İlke 8: Çevresel sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermeli.
İlke 9: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli.

Çalışma Standartları

- İlke 3: İş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu muzakere özgürlüğünü desteklemeli.
İlke 4: Zorla ve zorunlu işçi çalıştırma uygulamasına son verilmesi.
İlke 5: Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli.
İlke 6: İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli.

Yolsuzluk

Mücadele

İlke 10: İş dünyası, yolsuzlukla mücadele için iş ve harc dahil her türlü yolsuzlukla

Küresel İlkeler Sözleşmesi gönüllü bir inisiyatiftir. Kurumlar bu platforma katılırken yukarıdaki 10 ilkeye uygun davranacaklarını taahhüt ederler ve bu taahhüdün gerçekleşmesine yönelik yıllık rapor hazırlarlar. Raporlama, şeffaflık sağlar ve kurumlar üzerinde hedeflere ulaşmak konusunda itici rol oynar.

Entegre Raporlama <IR>

Entegre Raporlama yaklaşımının uzun vadeli hedefi; iş dünyasında entegre düşünce yaklaşımının yaygınlaşması ve Entegre Raporun

kurumlar açısından raporlama aracına dönüşmesidir.¹⁵

Entegre Rapor; bir kurumun stratejisinin, yönetişiminin, performansının ve hedeflerinin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmayı nasıl sağlayacağını anlatımıdır. Raporun kısa ve öz olması, sadece kurumun strateji ve hedefi doğrultusundaki konulara odaklanması beklenmekte ve bu açıdan **önemlilik** kavramı raporun temel felsefesinin oluşturmaktadır. Önemlilikten kastedilen, bir kurumun değer

*14 www.unglobalcompact.org

*15 The International Integrated Reporting Framework

yaratmasına etkisi olan, strateji ve hedeflerini gerçekleştirmesine etki yapan faktörlere yönelik bilginin paylaşılmasıdır.

Entegre Raporlama, **önemlilik ilkesi** çerçevesinde kurumun hangi kaynakları kullanarak hedeflerini gerçekleştirdiğinin ve değer yarattığının paydaşlar ile paylaşılması yöntemidir. Entegre Raporlamayı diğer raporlardan ayıran en önemli özellik, gelecek odaklı olmasıdır. Diğer raporlama yaklaşımları geçmişte olanları açıklamaya yönelik hazırlanmaktadır. Hâlbuki, **Entegre Raporlama** geçmiş verileri gelecek dönem için girdi olarak değerlendirmekte, bu girdileri kullanarak kurumun stratejisini nasıl gerçekleştireceğini, nasıl bir değer yaratacağını ve bunu yaparken iş yapma prensiplerinin neler olduğunu açıkladığı bir iletişim aracıdır.

Entegre Raporlama aşağıdaki ilkeler çerçevesinde hazırlanır:

Stratejik odak ve geleceğe yönelim: Kurumun stratejisi ve kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyeti, sermaye öğelerini kullanımı ve etkileşimiyle nasıl bir ilişki içinde olduğu belirtilir.

Bilgiler arası bağlantı: Kurumun zaman içinde değer yaratma kabiliyetini etkileyen faktörlerin birleşimi, birbirleriyle olan ilişkileri ve aralarındaki bağımlılıkların bütünsel bir resmi sunulur.

Paydaşlarla ilişkiler: Kurumun ana paydaşlarıyla kurduğu ilişkilerin doğası ve kalitesi hakkında bilgi vermesi ve kurumun paydaşların ihtiyaç ve isteklerini ne ölçüde anladığını, hesaba kattığını ve karşıladığını gösterir.

Önemlilik: Kurumun kısa, orta ve

uzun vadede değer yaratma kabiliyetini önemli ölçüde etkileyen konular hakkında bilgi verir.

Kısa ve öz olma: Rapor kısa ve öz olarak hazırlanır.

Güvenilirlik: Rapor olumlu ya da olumsuz tüm önemli konuları dengeli ve hata içermeyecek şekilde ortaya koyar.

Tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik:

Rapordaki bilgilerin kalitesini artırmak için bir değişiklik gerekmedikçe raporlama ilkelerinin birbirini takip eden dönemlerde tutarlılığını koruması ve aynı referansları kullanmasıdır. Hazırlanan raporların içeriklerinin benzer kuruluşlar ile karşılaştırılabilir olmasına özen gösterilir.

Entegre Raporlama paydaşlar ile şeffaf, güvene dayalı bir iletişim kurmak ve geniş kapsamlı olarak birçok bilgiyi tek rapor altında paylaşma fırsatı yaratır.

Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri¹⁶

25 Eylül 2015 tarihinde Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi'nde BM üyesi ülkeler, 2030 yılına kadar yoksulluğu sona erdirmek, eşitsizlik ve adaletsizlikle mücadele etmek ve iklim değişikliğinin üstesinden gelmek için belirlenen 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefini (SKH) kabul etti. Bu hedefler:

Hedef 1. Her tür yoksulluğu, nerede olursa olsun sona erdirmek

Hedef 2. Açlığı bitirmek, gıda güvenliğini sağlamak, beslenme imkânlarını geliştirmek ve sürdürülebilir tarımı desteklemek

Hedef 3. İnsanların sağlıklı bir yaşam sürmelerini ve herkesin her yaşta refahını sağlamak

*16 www.sustainabledevelopment.un.org

Hedef 4. Herkesi kapsayan ve herkese eşit derecede kaliteli eğitim sağlamak ve herkese yaşam boyu eğitim imkânı tanımak

Hedef 5. Toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak, kadınların ve kız çocuklarının toplumsal konumlarını güçlendirmek

Hedef 6. Herkes için su ve sağlık hizmetlerine erişim ve suyun ve sağlık hizmetlerinin sürdürülebilir yönetimini garanti altına almak

Hedef 7. Herkes için erişilebilir, güvenilir, sürdürülebilir ve modern enerji sağlamak

Hedef 8. Sürdürülebilir ve kapsayıcı ekonomik kalkınmayı sağlamak, tam ve üretici istihdamı ve insan onuruna yakışır işleri sağlamak

Hedef 9. Dayanıklı altyapı inşa etmek, sürdürülebilir ve kapsayıcı sanayileşmeyi ve yeni buluşları teşvik etmek

Hedef 10. Ülkelerin içinde ve aralarındaki eşitsizlikleri azaltmak

Hedef 11. Kentleri ve insan yerleşim yerlerini herkesi kucaklayan, güvenli, güçlü, sürdürülebilir kılmak

Hedef 12. Sürdürülebilir tüketimi ve

üretimi sağlamak

Hedef 13. İklim değişikliği ve etkileri ile mücadele için acil olarak adım atmak

Hedef 14. Okyanusları, denizleri ve deniz kaynaklarını sürdürülebilir kalkınma için korumak ve sürdürülebilir şekilde kullanmak

Hedef 15. Karasal ekosistemleri korumak, restore etmek ve sürdürülebilir kullanımı sağlamak, ormanların sürdürülebilir kullanımı sağlamak, çölleşme ile mücadele etmek, toprakların verimlilik kaybını durdurmak ve geriye çevirmek ve biyoçeşitlik kaybını durdurmak

Hedef 16. Sürdürülebilir kalkınma için barışçıl ve herkesi kucaklayan toplumları teşvik etmek, herkesin adalete erişimini sağlamak, her seviyede etkin, hesap verebilir ve kucaklayıcı kurumlar inşa ederek iyi yönetim ile güven inşa etmek

Hedef 17. Sürdürülebilir kalkınma için küresel ortaklığın uygulama araçlarını güçlendirmek ve küresel ortaklığı yeniden canlandırmak

17 hedefin başarılması için kamu, sivil toplum, eğitim ve özel sektör



kurumlarının işbirliği içinde çalışması gerekiyor.

Kurumlar gelecek dönem stratejilerini oluştururken bu 17 hedefi dikkate aldıklarında önemli fırsatları yakalama, sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyüme hedefini gerçekleştirme fırsatı yaratmış olacaklardır.

B20 “YÖNETİŞİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK” ÇALIŞMALARI İŞ DÜNYASININ SORUMLU İŞ YAPMA YAKLAŞIMI KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLERİ ARAŞTIRMA ÇALIŞMASI

Metodoloji

ARGE Danışmanlık, B20 “Yönetişim ve Sürdürülebilirlik” çalışmaları Bilgi Ortağı olarak, oluşturacağı politika önerilerini belirlemek amacıyla bir anket ve bir çalıştay düzenlemeye karar verdi.

Anket çalışmasının, B20 kapsamında oluşturulan tüm çalışma grubu üyelerini kapsamının uygun olacağına karar verildi. Bu kararın alınmasındaki temel kriter, çalışma grubu üyelerinin G20 ülkelerindeki iş dünyasını temsil etme potansiyelinin bulunmasıydı. Söz konusu çalışma grupları, G20 ülkelerindeki iş dünyası üyeleri adına öneriler ortaya koyarak, G20 liderlerine iletmeyi hedefliyorlardı. Uluslararası Ticaret Odası (ICC) gibi önemli iş dünyası örgütleri de bu çalışmalarda yer alıyorlardı.

B20 Çalışma Grubu üyelerine gönderilmek üzere 25 soruluk bir anket hazırlandı (Anket Ek.1’de sunulmuştur). Katılımcıların ankette belirtilen konuları 1 -5 arasında (1 çok önemsiz - 5 çok önemli) değerlendirmeleri talep edildi. Bu anket, üyelere ulaşmak ve hızlı sonuç almak için e-anket olarak uygulandı. 600 farklı B20 çalışma grubu üyesine

anket, e-posta yolu ile yollandı. Gönderilen 600 anketin 112’si cevaplandı. Cevaplanma oranı %19 olarak gerçekleşti.

Veri analizinde, 4 ve üzerinde ortalamaya sahip olan konuların önemli olduğu kabul edildi.

İkinci görüş toplama yöntemi olarak çalıştay yapılmasına karar verildi. Çalıştayın B20’nin 1- 3 Haziran 2015 tarihleri arasında OECD’de düzenlenecek olan 2. Toplantısında organize edilmesi planlandı ve 1 Haziran 2015 tarihinde Paris’te gerçekleştirildi. Çalıştaya 120 kişi katıldı.

Çalıştayın ilk bölümünde düzenlenen panelin yöneticiliğini, ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden gerçekleştirdi. Panel konuşmacıları John Danilovich (Uluslararası Ticaret Odası Genel Sekreteri), Nicholai Malyshev (OECD Düzenleyici Politikalar Bölüm Başkanı), Paul Druckman (Entegre Raporlama CEO), Martin Raiser (Dünya Bankası Avrupa Temsilcisi) ve Sir Mark Moody Stuart (UN Global Compact) olarak belirlendi. Panelde yönetim ve sürdürülebilirliğin özel sektör ve kamu sektörü açısından önemi tartışıldı. Ayrıca, Eylül 2015’de kabul edilecek Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri kapsamında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için ortak sorunlar değerlendirildi. Panelden sonraki kısımda panel katılımcıları yönetim ve sürdürülebilirlik konusundaki görüş ve önerilerini paylaştılar.

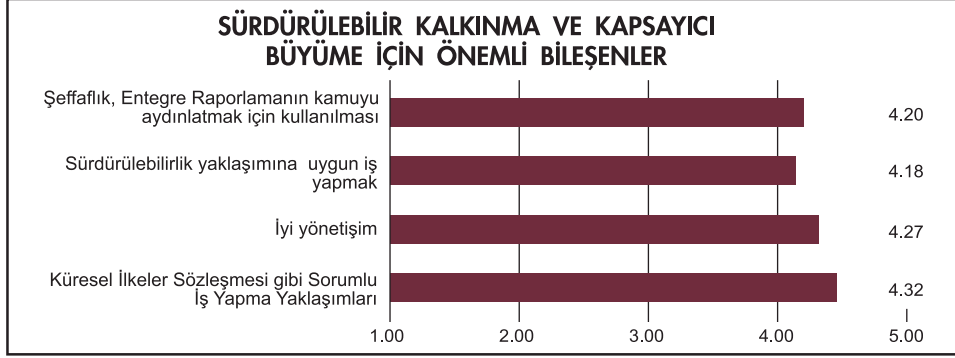
Anket ve çalıştay çalışması verileri değerlendirilerek öneriler oluşturuldu.

Araştırma Bulguları

Araştırma sonuçları B20, iş dünyası temsilcileri; sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı bir büyüme için iyi yönetişimin, şeffaflığın ve sorumlu iş

yapma araçlarının önemli olduğunu düşünmektedir.

Yukarıda bahsi geçen dört başlığın alt detayları ile ilgili bulgular aşağıda sunulmuştur.



Grafik 3: Sürdürülebilir Kalkınma ve Kapsayıcı Büyüme İçin Önemli Bileşenler

Küresel İlkeler Sözleşmesi

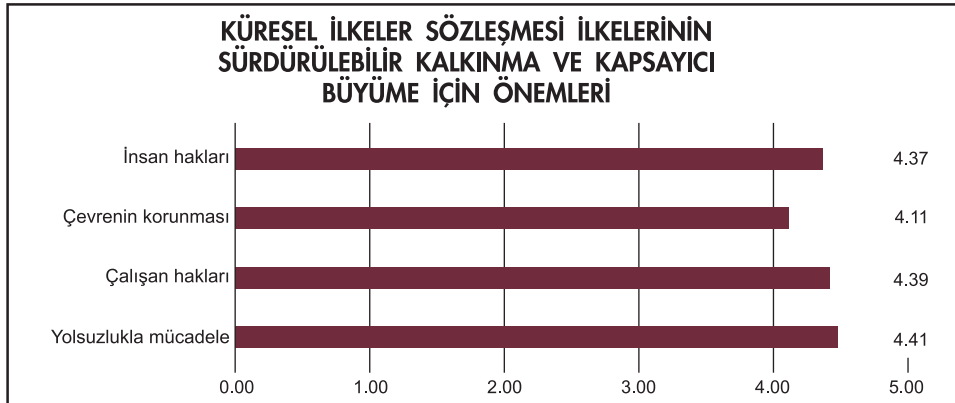
Küresel İlkeler Sözleşmesi stratejik bir inisiyatif olarak; kurumların stratejilerinde uluslararası kabul görmüş insan hakları, çalışan hakları, çevrenin korunması ve yolsuzlukla mücadele gibi konulara yer vermeyi taahhüt etmelerini, işlerini yaparken bu taahhüde uygun davranmalarını beklemektedir.

Küresel İlkeler Sözleşmesi, küresel bir inisiyatif olarak farklı coğrafyalarda iş yaparken aynı yaklaşımları

kullanarak iş yapma imkanı yaratır. Bu durum kurumun tüm değer zinciri ve kendi yapısı içinde Küresel İlkeler Sözleşmesi İlkelerinin benimsenmesini kolaylaştırmaktadır.

Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin dört ilkesinin, sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyümeye iş dünyasının çerçevesinden yaptıkları katkının önemi araştırma sonuçlarına dayanılarak Grafik 4'de verilmiştir.

İş dünyası Küresel İlkeler Sözleşmesi İlkelerinin iş stratejilerine entegre

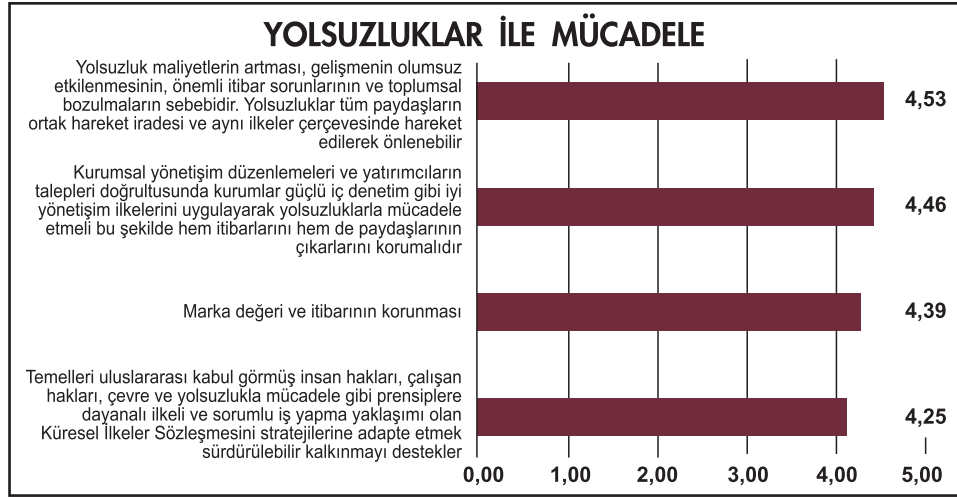


Grafik 4: Küresel İlkeler Sözleşmesi İlkelerinin Sürdürülebilir Kalkınma ve Kapsayıcı Büyüme İçin Önemleri

edilmesi sonucunda; sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyümeye 4 alanda da katkı yapılacağına inanmaktadır. Göreceli olarak bu yaklaşımın insan hakları, çalışan hakları ve yolsuzlukla mücadele alanlarında kurumlara daha fazla katkı yapacağını ifade etmektedir. Çevre konusunda yaratılacağı düşünülen etkinin daha düşük olarak değerlendirilmesinin sebebi, bu konuda iş dünyasının zaten

uzun yıllardır çalışma yaptığı; enerji verimliliği, temiz üretim gibi konularda önemli yol almış olduğunu düşünmesidir. Fakat tüm bu gelişmelere rağmen, bu konuyu hala önemli olarak değerlendirmesindeki temel düşünce bu alanda daha ilerleme sağlanması gerektiğine inancıdır.

Bu başlıkların alt detayları ile ilgili bulgular;



Grafik 5: Yolsuzluklar ile Mücadele

Yolsuzluklar ile Mücadele

Araştırma bulguları yolsuzluklarla mücadele konusunda; sürdürülebilir kalkınma, kapsayıcı büyüme ve sorumlu iş yapma ilkelerinin uygulanmasının etkileri olarak;

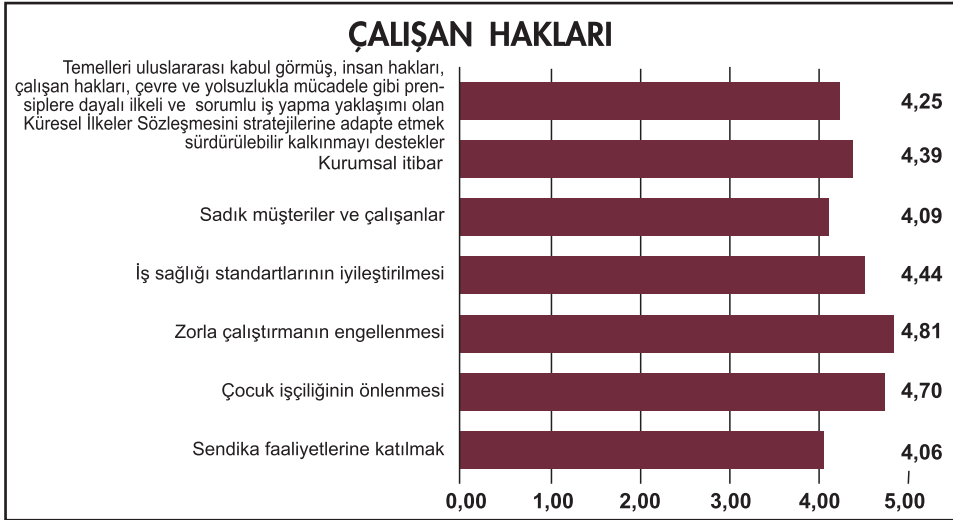
- Kurumların küresel bazda kabul görmüş sorumlu iş yapma ilkelerini stratejilerine adapte ettiklerini, bu inisiyatiflerin iyi yönetim ilkelerini teşvik ettiğini belirtmişler ve bu yaklaşımların yolsuzlukların önlenmesi açısından önemli etkileri olduğunu,
- Yolsuzlukla mücadele konusunda en önemli iki bileşenin; tüm

paydaşların birlikte mücadele vermesi ve iç denetim gibi iyi yönetim uygulamalarının yaygınlaşması olduğunu,

- Tüm paydaşların yolsuzluğa karşı birlikte mücadele etmelerinin; yolsuzluğa taraf olan önemli paydaşların yolsuzluk kapısını kapatmasını sağlayacağını, böylece yolsuzluk yapma imkânının azalacağını ve büyük ölçüde önleyeceğini,
- Yolsuzlukların kurumların maliyetlerini artırdıklarını, ancak kârlarını artırma konusunun her zaman gerçekleşmediğinin son yıllarda yapılan çalışmalar ile ortaya konulduğunu,

- İç denetim gibi iyi yönetim uygulamalarının kurum içinde oluşturulması ve etkin bir şekilde uygulanmasının yolsuzlukların önlenmesinde önemli rol oynadığını,

- Küresel İlkeler Sözleşmesi imzacısı olmanın, yolsuzluklar dolayısıyla kurum itibarı ve marka değeri açısından ortaya çıkacak olumsuz etkileri azalttığını göstermektedir.



Grafik 6: Çalışan Hakları

Çalışan Hakları

Araştırma bulguları çalışan hakları konusunda; sürdürülebilir kalkınma, kapsayıcı büyüme ve sorumlu iş yapma ilkelerinin uygulanmasının etkileri olarak;

- Çocuk işçiliğinin ve zorla çalıştırılmanın önlenmesi konusunda çok önemli katkılar yapacağını,
- İş sağlığı standartlarının yükselmesine önemli etkisi olacağını,

- Çalışanlar nezdinde kurumsal itibarın artmasına yol açtığını,
- İnsan haklarına yönelik konuların kurum stratejilerinin içinde yer almasını sağladığını,
- Sadık müşteri ve çalışanların olması konusuna olumlu katkı yaptığını,
- Sendikal ve toplu pazarlık haklarının kullanılması açısından olumlu etkileri olduğunu belirtmektedir.

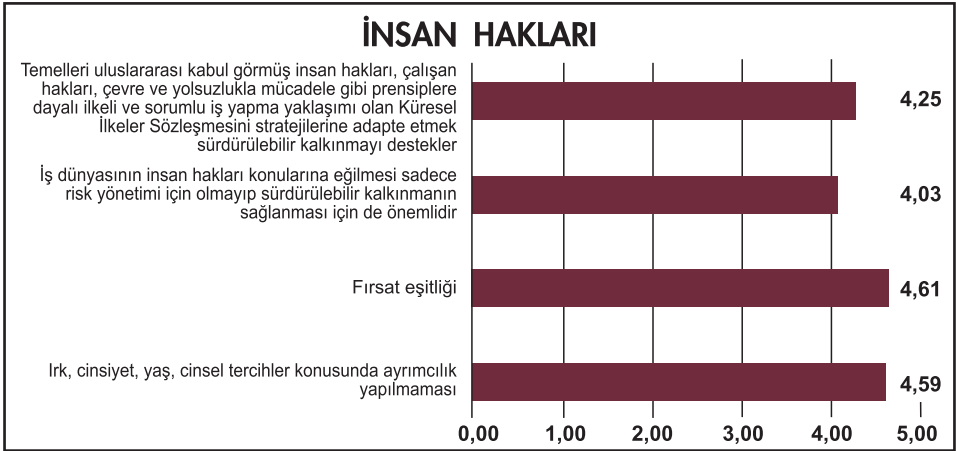
İnsan Hakları

Araştırma bulguları insan hakları konusunda; sürdürülebilir kalkınma, kapsayıcı büyüme ve sorumlu iş yapma ilkelerinin uygulanmasının etkileri olarak;

- Ayrımcılığın azaltılması konusunda olumlu etki yaratacağını,
- Fırsat eşitliğinin sağlanması

konusunda gelişme sağlanacağını,

- İnsan haklarına yönelik konuların kurum stratejilerinin içinde yer almasının sağlayacağını,
- İnsan hakları konusuna odaklanmanın risk yönetiminden öte kurumun sürdürülebilir kalkınma stratejisine olumlu katkı yapacağını ifade etmektedir.



Grafik 7: İnsan Hakları

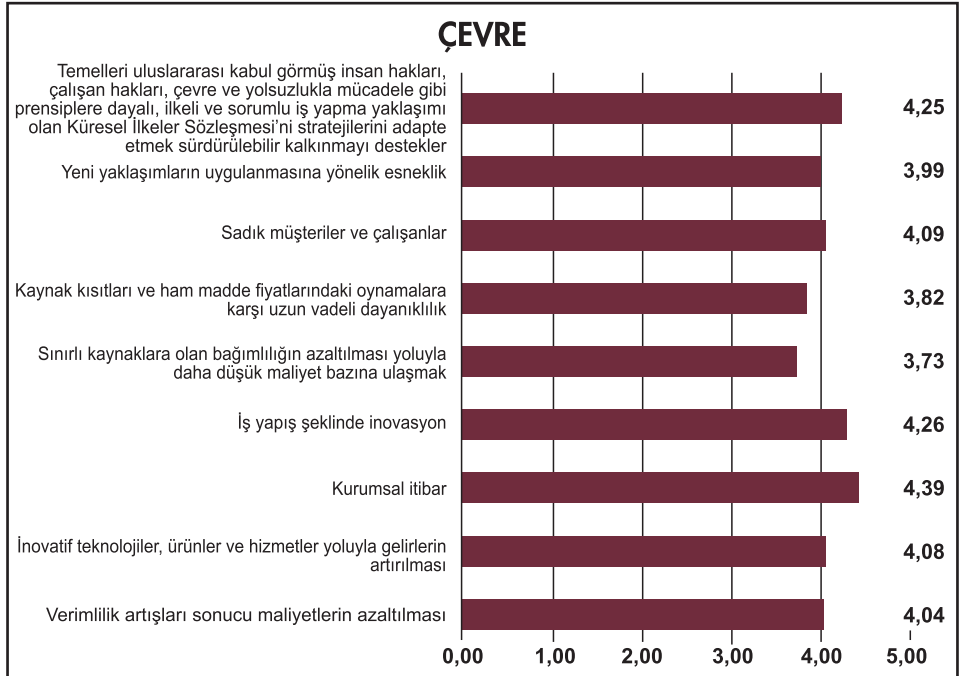
Çevre

Araştırma bulguları çevre konusunda; sürdürülebilir kalkınma, kapsayıcı büyüme ve sorumlu iş yapma ilkelerinin uygulanmasının etkileri olarak;

- Çevre konularına önem vermenin kurumsal itibarı olumlu etkileyeceğini,
- Çevre kaynaklı sorunlar nedeniyle kurumların iş yapma şekillerinde inovasyon yapmaya yöneleceklerini,
- Sorumlu iş yapma yaklaşımlarının kurum stratejilerine dahil edileceğini,
- Müşteri ve çalışan sadakatinin olumlu etkileyeceğini,
- Kurumların inovatif ürünler, iş modelleri ve teknolojiler

geliştirmeye odaklanmasını olumlu etkileyeceğini,

- İyileşen verimlilik sonucunda maliyetlerde düşüş sağlanacağını,
- Kurumların yeni iş yapma yaklaşımları konusunda daha esnek olmasına imkân yaratacağını,
- Çevre kaynaklı sorunlara odaklanmanın kurumun uzun dönemde kaynak kısıtları ve hammadde maliyetlerindeki değişimler karşısında dayanıklılığını olumlu etkileyeceğini,
- Çevre kaynaklı sorunlara odaklanmanın kurumun sınırlı kaynaklara olan bağımlılığının azaltılarak, maliyetlerinin kontrol altına alınmasına yardımcı olacağını göstermektedir.



Grafik 8: Çevre

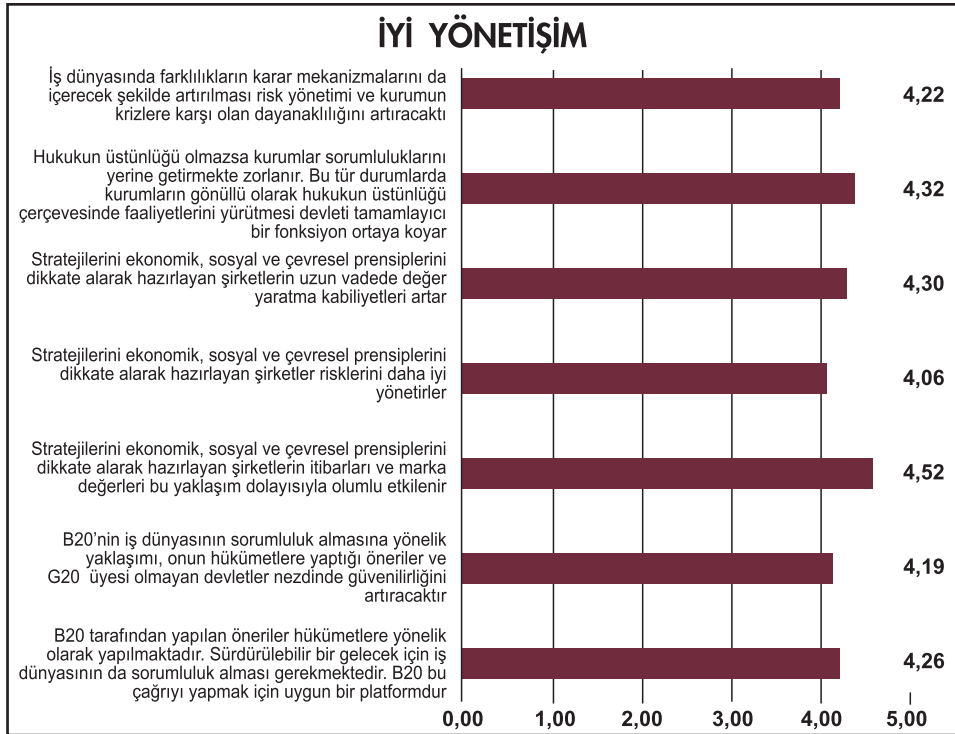
İyi Yönetişim

İyi yönetişimin sürdürülebilir kalkınmanın ve kapsayıcı büyümenin gerçekleşmesine nasıl katkı yaptığı konusuna yönelik araştırma sonuçları aşağıda açıklanmaktadır.

- Kurumlar stratejilerini yaparken çevresel, sosyal ve yönetim konularını bu sürecin bir parçası haline getirdiklerinde, bu yaklaşımın sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyümeye olumlu etki yarattığını düşünmektedirler. Ayrıca, bu yaklaşım onların paydaşlar gözünde itibarlarını artırmakta ve marka değerlerine olumlu katkı yapmaktadır.
- Kurumlar hukuk kurallarının işlemediği ortamlarda sorumlulukları yerine getirmenin

zor olduğunu ifade etmektedirler. Bu sorunu çözmek için kendilerinin inisiyatif olarak ve gönüllü bir şekilde hukuk kurallarına uygun faaliyetlerini yürütmeleri gerektiğinin sürdürülebilir kalkınmayı ve kapsayıcı büyümeyi gerçekleştirmeye yardımcı olacağını ifade etmektedirler.

- Kurumlar stratejilerini yaparken çevresel, sosyal ve yönetim konularını bu sürecin bir parçası haline getirdiklerinde, sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyüme için daha fazla değer yaratacaklarına inanmaktadır.
- B20'nin G20'ye yaptığı önerilerin içinde iş dünyasının sorumluluk almasına yönelik bir yaklaşım



Grafik 9: İyi yönetişim

sergilenmesi için doğru platform olduğu düşünülmektedir.

- İş dünyasında tüm seviyelerde farklılıkların artırılmasının sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyüme konusunda riskleri daha iyi yönetmeyi sağlayacağı ve kurumların krizlere karşı dayanıklılığını artıracığı düşünülmektedir.
- B20'nin G20'ye yaptığı önerilerin içinde iş dünyasının sorumluluk almasına yönelik bir yaklaşım sergilemesin G20 üyesi olmayan devletler nezdinde B20'nin güvenilirliğini artıracığı fikri mevcuttur.
- Kurumlar stratejilerini yaparken çevresel, sosyal ve yönetim konularını bu sürecin bir parçası haline getirdiklerinde, bu yaklaşımın sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyümeye yönelik risk yönetimini olumlu etkileyeceğine inanılmaktadır.

Sürdürülebilir İş Yapma Yaklaşımları

Sürdürülebilir iş yapma yaklaşımının, sürdürülebilir kalkınmanın ve kapsayıcı büyümenin gerçekleşmesine ve sorumlu iş yapma ilkelerinin uygulanmasına nasıl katkı yaptığı konusuna yönelik araştırma sonuçları aşağıda açıklanmaktadır.

- Kurumların sürdürülebilir iş yaklaşımlarını uygulamaları kurumun uzun vadede inovasyon ve değer yaratma kabiliyetini olumlu etkilediği ve bu durumun sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyüme için önemli olduğu düşünülmektedir.
- Sürdürülebilirliğin kurum stratejisinin bir parçası haline getirilerek, liderlik davranışının

bir bileşeni haline gelmesinin sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı toplum olmayı olumlu etkileyeceğine inanılmaktadır.

- Kurumların sürdürülebilir iş yaklaşımlarını uygulamalarının, sürdürülebilirliğe önem veren piyasa ve toplumların oluşmasına yardımcı olacağı ve bu durumun sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyüme açısından olumlu olacağı görüşü vardır.
- Kurumların sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyümeye katkı sağlamalarının, toplumun kurumlarına olan güvenini olumlu etkileyeceği fikri mevcuttur.
- Kurumların sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyüme için tüm değer zincirine odaklanmasının doğru olduğu düşünülmektedir.
- Kurumların paydaşları ile güçlü ve şeffaf ilişkisinin bulunmasının sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyümenin gerçekleştirilmesi için önemli olduğu ifade edilmektedir.
- Kurum içinde sürdürülebilirlik uygulamalarının yaygınlaştırılmasının sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyüme için önemli olduğu söylenmiştir.
- Sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyüme için kurumların finansal risk dışında kalan risklere ve bu alanlardaki performansa odaklanmaları gerektiğine inanılmaktadır.
- Piyasadaki önemli markaların tedarik politikalarına çevresel, sosyal ve yönetime yönelik

politikalara yer vermesinin, sürdürülebilir iş yapma yaklaşımının değer zincirlerinde yaygınlaşmasına yardımcı olacağına, bu şekilde markalara koruma sağlanacağına ve sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyümeye destek verileceğine inanılmaktadır.

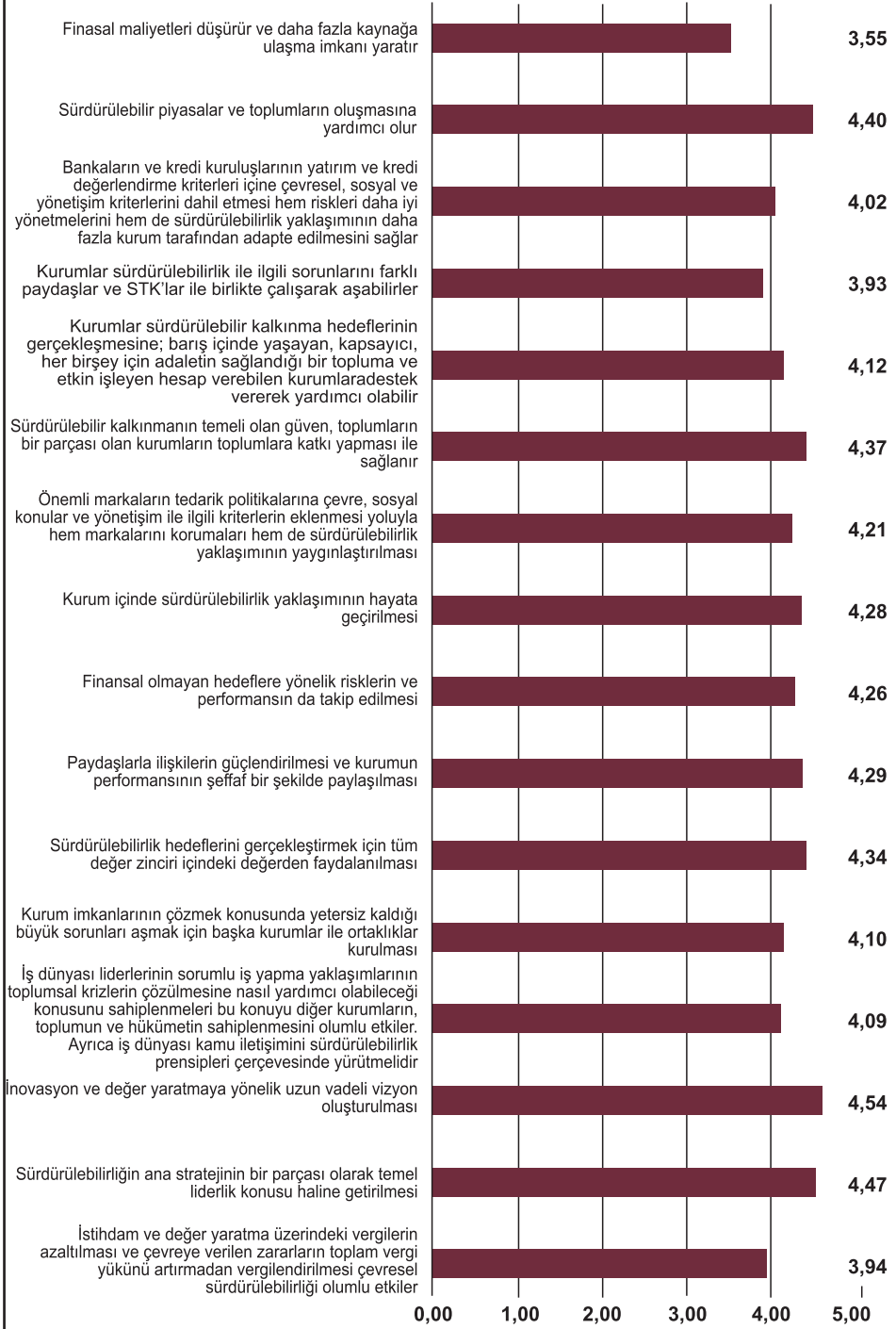
- Sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı bir toplum için kurumların şeffaf, hesap verebilir çalışma yaklaşımı benimsemeleri, toplumsal barış ve eşitliğe destek verecek yaklaşımlar sergilemeleri gerektiği düşünülmektedir.
- Sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı toplum için karşılaşılan önemli sorunların işbirliği ile çözülebileceği yönünde fikir bulunmaktadır.
- İş dünyası liderlerinin, kapsayıcı büyümenin ve sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasına yönelik problemlerin çözülmesinde öncü rol oynamalarının, hükümetleri ve diğer kurumları olumlu etkileyeceği düşünülmektedir.
- Bankaların ve kredi kuruluşlarının kredi değerlendirme kriterlerine çevresel, sosyal ve yönetişime yönelik kriterler eklemesinin, hem risklerini iyi yönetmesi, hem de kaynak arayan kurumların sürdürülebilir iş yaklaşımlarını benimsemesi yönünde katkı sağlayacağı görüşü bildirildi. Bu durumun sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyümenin gerçekleştirilmesi için önemli olduğu ifade edildi.

Bu kapsamda değerlendirilen 3

başlık ise, sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyümenin gerçekleşmesi konusunda yeterince önemli olarak değerlendirilmiştir.

- İstihdam ve değer yaratıcı faaliyetler üzerindeki vergi yüklerinin azaltılması ve toplumun vergi yükünü arttırmadan çevreye verilen zararların vergilendirilmesinin sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyüme için yeterli katkı yaratmayacağı inancı bulunmaktadır.
- Kurumların sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyümenin gerçekleştirilmesi için paydaşlar ve STK'lar ile işbirliği yapmasının yeterli katkı sağlamayacağına inanılmaktadır.
- Kurumların sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyümenin gerçekleştirilmesinin kurumun finansal kaynaklara ulaşmasını olumlu etkilemek ve maliyetlerini azaltmak yönünde yeterli katkı yapmayacağı düşünülmektedir.

SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ YAPMA YAKLAŞIMLARI



Grafik 10: Sürdürülebilir İş Yapma Yaklaşımları

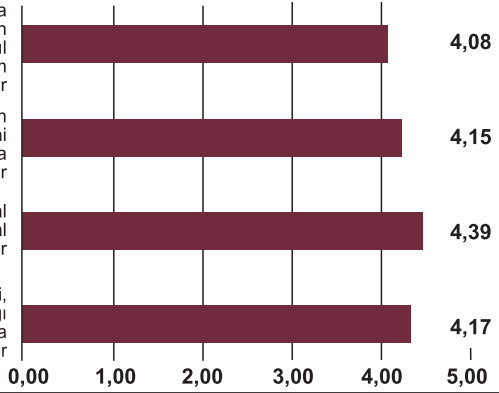
ŞEFFAFLIK VE ENTEGRE RAPORLAMA

Tek bir Entegre Rapor ile farklı ülkelerdeki raporlama yükümlülüklerinin yerine getirilmesi hem kurumların raporlama yüklerini azaltır hem de kurumun nasıl değer yarattığına yönelik yatırımcılara ve tüm paydaşlarına bilgi verilmesini sağlar

Farklı ülkelerde farklı raporlama standartlarının kullanılması kurumların raporlama yüklerini artırmakta ayrıca raporlar arasında karşılaştırma yapmayı zorlaştırmaktadır

Değer yaratmak için insan, bilgi, çevre ve sosyal sermayenin etkin kullanımı üretilmiş ve finansal sermayenin etkin kullanımı kadar önemlidir

Yönetim kurulunun önemli sorumluluklarından biri, kurumun faaliyetlerinin toplum ve çevre üzerinde yarattığı önemli etkiler hakkında kamuyu raporlar yoluyla bilgilendirmesidir



Grafik 11: Şeffaflık ve Entegre Raporlama

Şeffaflık ve Entegre Raporlama

Şeffaflık ve Entegre Raporlama yapılmasının, sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleşmesine ve sorumlu iş yapma ilkelerinin uygulanmasına nasıl katkı yaptığı konusuna yönelik araştırma sonuçları aşağıda açıklanmaktadır.

- Sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyümenin gerçekleşmesi için kurumlar, finansal ve üretilmiş sermaye kadar insan, bilgi, doğal ve sosyal sermayenin kullanılmasının gerektiğine inanılmaktadır.
- Sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyümenin gerçekleşmesi için kurumların yönetim kurullarının, finansal sonuçlar dışında yapılan faaliyetlerin sosyal ve çevresel etkileri konusunda paydaşları doğru bilgilendirmeleri gerektiği ifade edilmiştir.
- Farklı ülkelerde, farklı raporlama standartlarının olmasının kurumlar üzerindeki yükü artırdığı ve karşılaştırma yapmayı zorlaştırdığı belirtilmiş ve bu

durumun sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyüme için olumsuzluklar taşıdığı ifade edilmiştir.

- Entegre Raporlama yaklaşımının kullanılmasının raporlamayı standart hale getireceği, kurumların üzerindeki yükü azaltacağı ve paydaşlara nasıl değer yarattığını gösterebileceği söylenmiş, bu durumun sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyümeyi olumlu etkileyeceği ifade edilmiştir.

Sonuç

B20'nin temsil ettiği iş dünyası, sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyümenin gerçekleştirilmesi için;

- Kamuda ve özel sektörde iyi yönetim uygulamalarının olmasının ve yaygınlaşmasının gerektiğini,
- Küresel İlkeler Sözleşmesi gibi sorumlu iş yapma yaklaşımlarının kurumlar tarafından benimsenerek yaygınlaşması gerektiğini,
- Şeffaflığın, bu sürecin başarılmasında önemli olduğunu ve şeffaflığın, Entegre Raporlama

gibi gelecek odaklı, kurumun değer yaratma kabiliyetini, stratejisini ve kurum için önemli konuları ortaya koyan standartların olması gerektiğini,

- Kurumların iş süreçlerinin sorumlu iş yapma prensiplerine uygun hale getirilmeleri gerektiğini belirtmiştir.

Küresel İlkeler Sözleşmesi prensiplerinin uygulanması özelinde;

- İş dünyası açısından yaratılacak en önemli katkıların insan hakları, çalışan hakları ve yolsuzlukların önlenmesi konusunda gerçekleşeceğini,
- Çevre konusunda önemli bir bilincin oluşmuş olması, dolayısıyla ilkelerin kurumlarca uygulanmasının bu alanda önemli bir değişim yaratmayacağı ifade edilmiştir.

İyi yönetim ile ilgili olarak;

- Kamu ve özel sektörde, iyi yönetim uygulamalarının yaygınlaşması ile gerçekleşebileceğini,
- Çevresel, sosyal ve yönetime yönelik faktörlerin kurum stratejisinin bir parçası olması gerektiğini, bu yaklaşımın kurumun değer yaratma kapasitesini artırdığını,
- Her kademe farklılıklara önem verilmesinin karar kalitesini artırdığını ifade etmişlerdir.

Sürdürülebilir iş yapma yaklaşımlarının uygulanması ile ilgili olarak;

- Uzun vadeli vizyonun gelişmesi ve inovasyon açısından faydalı

olduğu bu durumun konunun kurum stratejilerine dâhil edilmesini sağladığı,

- Kurumların sürdürülebilir iş yapma yaklaşımlarının toplumların, tedarik ve değer zincirlerinin dönüşmesine yardımcı olacağı,
- Paydaşlarla ilişkileri şeffaflaştırarak toplumsal güveni olumlu etkileyeceği,
- Kurumların finansal konular dışında kalan konulara odaklanmalarını sağlayacağı,
- Kurumlar arası işbirliğini arttıracığı ifade edilmiştir.

Diğer taraftan sürdürülebilir iş yaklaşımlarının uygulanırken;

- Finansal kaynak bulmak, çeşitlendirmek ve finansal kaynak maliyetlerini azaltmaya katkısının az olacağı ifade edilmiştir. Bunun tersi yönünde görüşler de mevcuttur. Örneğin, Beiting Cheng, Ioannis Ioannou ve George Serafeim¹⁷ tarafından yapılan bir çalışma, bu tür faaliyetlerin kurumların finansmana ulaşmasını kolaylaştırdığını, maliyetlerini olumlu etkilediğini ve paydaşları ile iyi ilişkilere sahip olmalarını sağlayarak riskleri azalttığını bulmuşlardır.

Şeffaflık ve Entegre Raporlama ile ilgili olarak;

- Entegre Raporlamanın benimsenmesi ile kurumun değer yaratma kapasitesinin yatırımcılar ve paydaşlar ile açıkça paylaşılabileceğini,
- Farklı ülkelerdeki raporlama standartlarından kaynaklı olarak farklı raporlama yapma yükünün azalabileceği,

*17 Corporate Social Responsibility and Access To Finance, Beiting Cheng, Ioannis Ioannou and George Serafeim, Strategic Management Journal

- Kurum içinde ve kurumlar arasında karşılaştırma imkânının kolaylaşacağını ifade etmişlerdir.

B20 “YÖNETİŞİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK” ÇALIŞMA GRUBUNUN B20 SEKRETERYASINA SUNDUĞU ÖNERİ VE AKSİYON PLANI

Yapılan araştırmalar sonucunda yaşam kalitesinin artırılması, sürdürülebilir ve kapsayıcı büyümenin sağlanması için;

- Kamu ve özel sektörde iyi yönetişimin uygulanması
- Sürdürülebilir ve sorumlu iş yapma yaklaşımlarının uygulanması
- Şeffaflığı sağlamak için gelecek odaklı ve kurumların nasıl değer yarattıklarını gösterebilen bir raporlamanın yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

*Bu çerçevede;*¹⁸

B20, G20 hükümetlerini; şeffaflığın artırılması için sorumlu iş yapma yaklaşımlarının kamu ve özel sektör tarafından uygulanmasını ve bir norm haline gelmesini sağlayan Küresel İlkeler Sözleşmesi gibi inisiyatifleri ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyetleri teşvik eden düzenlemeler yapmaya davet eder. Hükümetleri, iyi yönetişimin esası ve sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyümenin temeli olan güveni artırmaya; kurumsal raporlama konusunda Entegre Raporlama gibi inisiyatifleri destekleyerek, ekonomi genelinde değer yaratma kabiliyetlerinin ve sürdürülebilirlik performansının paylaşılmasına, şeffaflığın artmasına ve böylelikle toplumda güven oluşmasına imkân sağlayan uygulamaların yaygınlaşmasına destek vermeye davet eder.

Bu öneriyi hazırlamamıza temel teşkil eden konular;

- Rio 2012 toplantısı sonuç bildirgesinin 46. Paragrafı;

Sürdürülebilir kalkınma uygulanmasının, hem özel sektörün hem de kamunun aktif katılımına bağlı olduğunu kabul ediyoruz. Özel sektörün aktif katılımının, kamu-özel sektör ortaklığıyla sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunabileceğinin farkındayız. Sürdürülebilir kalkınma girişimlerini geliştiren ulusal düzenleme ve politika çerçevelerini destekliyoruz. Özel sektörü, sorumlu iç uygulamalar ile bağlantılı olmaya davet ediyoruz.

*2015 OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri, Yönetim Kurulunun sorumlulukları bölümünde belirtilen yönetim kurulunun sorumlulukları;*¹⁹

Yönetim kurulu şirket stratejisine yol göstermenin yanı sıra, esas itibarıyla, çıkar çatışmalarını engelleyerek ve şirkete yönelik rekabet halindeki talepleri dengeleyerek şirket performansını izlemek ve pay sahipleri için yeterli getiriyi elde etmekle sorumludur. Yönetim kurullarının sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmeleri için tarafsız ve bağımsız muhakeme yapabilmeleri gerekir. Yönetim kurulunun diğer bir önemli sorumluluğu ise, risk yönetim sistemini ve kuruluşun vergi, rekabet, iş, çevre, fırsat eşitliği, sağlık ve işçi güvenliği kanunları gibi yürürlükteki kanunlara uymasını sağlamakla görevlendirilmiş sistemleri denetlemektir. Bazı ülkelerde şirketler, yönetim kurulunun üstlendiği sorumlulukları ve yönetimin kime karşı mesul olacağını açıkça düzenlemeyi faydalı bulmuşlardır.

*18 B20 Governance and Sustainability Theme Policy Summary B20 Turkey, 2015

*19 OECD Corporate Governance Principles, September 2015, sf 51

• 2015 Aralık ayında Paris'te düzenlenmiş olan İklim Değişikliği Zirvesi'ne Başkanlık eden Fransa Dışişleri Bakanı Laurent Fabius, "Kapsamlı ve dengeli bir anlaşma oldu. Anlaşma yaşamsal önemdeki, sıcaklık artışının iki derecenin altında olmasını ve bir-buçuk

dereceyle sınırlandırılması için de çaba harcanması hedefini teyit ediyor." dedi.

Bu önerilerin gerçekleşmesini takip etmek için kullanılabilecek performans göstergelerine yönelik önerilerimiz de aşağıdaki gibi olmuştur.

Referans	Özel sektörün sorumlu iş yapma yaklaşımlarını ve Entegre Raporlama gibi şeffaflığı artırıcı uygulamaları hayata geçirmesinin desteklenmesi ve bu yaklaşımların hükümetler tarafından yapılan düzenlemeler ile teşvik edilmesi.
Öneri	Küresel İlkeler Sözleşmesi, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve Entegre Raporlama gibi inisiyatiflerin özel sektör kurumları tarafından uygulanması ve bu yaklaşımların hükümetler tarafından yapılan düzenlemeler ile teşvik edilmesi.
Hedefi Gerçekleştirecek Olanlar	G20 Hükümetleri, ICC, OECD, Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi Yapısı, Birleşmiş Milletler, Özel Sektör Kurumları.
Zamanlama	2016 başından itibaren.
Kilit Performans Göstergeleri	1. COP21'de sıcaklık artışının 2 derece ile sınırlı kalmasının sağlamaya yönelik anlaşmanın yapılması ve kararların uygulamaya alınması. 2. Rio + 20 sonuç bildirgesinin 46. Paragrafı uyarınca hükümetlerin Küresel İlkeler Sözleşmesini özel ve kamu sektörleri ile STK'larca uygulanmasının destekleyecek düzenlemelerin yapılması. 3. Küresel İlkeler Sözleşmesi imzacılarındaki artış. 4. Entegre Raporlama gibi şeffaflığı artıracak yaklaşımları teşvik eden düzenlemelerin hükümetlerce yapılması. 5. Kamu düzenlemelerinin kalitesini artırmaya yönelik OECD'nin 2012'de yayınladığı Kamu Düzenleme Politikası dokümanı önerilerinin hükümetler tarafından hayata geçirilmesi. 6. Yeni OECD Kurumsal Yönetişim İlkelerinin hayata geçirilmesini destekleyecek düzenlemelerin hükümetler tarafından yapılması. 7. Entegre Raporlamayı uygulamaya alan ülke sayısı. 8. Gönüllü olarak Entegre Raporlama yapan şirket sayısı.

Önerimizi hayata geçirmeye yönelik olarak hazırladığımız aksiyon planı önerisi;

Aksiyon	
1	COP21 İklim Toplantısında tüm tarafların sorumluluk almasına yönelik kararların alınması ve bu sorumlulukların tüm ülkeler için adil olması.
2	Hükümetlerin, COP21 kararlarını hayata geçirmeye yönelik planları hazırlaması ve gerekli düzenlemeleri yapması.
3	Yaşam kalitesinin küresel düzeyde artırılmasını ve hedeflerimiz olan sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyümenin gerçekleştirilmesini sağlayacak Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine yönelik faaliyetleri teşvik edici mekanizma ve düzenlemelerin hükümetlerce yapılması ve performans takip mekanizmalarının oluşturulması.
4	Küresel İlkeler Sözleşmesinin kamu, özel sektör ve STK'lar tarafında uygulanmasını teşvik edecek düzenlemelerin hükümetlerce yapılması
5	2012 OECD İyi Düzenleme Yapma İlkelerinin hükümetlerce uygulamaya geçirilmesi ve yapılan öneriler çerçevesinde tüm tarafların katılımı ile düzenlemelerin hazırlanması ve düzenlemelerin uygulanması.
6	G20 hükümetleri tarafından yapılan düzenlemelerde, düzenleme öncesi etki analizlerinin yapılmasının ve düzenleme hayata geçtikten sonra gerçekleşen etkiler ile hedeflenen sonuçlar arasındaki dengenin analiz edildiği çalışmaların yaygınlaştırılması.
7	Ülkelerin kendilerine özgü koşullarını dikkate alarak, 2015 OECD Kurumsal Yönetişim İlkelerinin hayata geçirilmesine yönelik yasal düzenlemelerin yapılması ve teşvik mekanizmalarının oluşturulması.
8	Hükümetler üstü bir koordinasyon platformunun oluşturularak yönetim ve sürdürülebilirliğe yönelik düzenleme ve aksiyonların uyumlandırılması
9	Farklı ülkelerde uyum sağlamayı kolaylaştıran, önemlilik, gelecek odaklılık ve entegre düşünme gibi prensiplere dayalı raporlama yapmayı sağlayan, şeffaflığın artmasına katkı sağlayacak Entegre Raporlama gibi bir raporlama alt yapısını tüm paydaşlar tarafından kabul edilmesi.
10	Kapsayıcı büyümenin gerçekleşmesi için güçlü bir ekonomik büyümeye ve üretken toplumlara ihtiyaç olduğunun politika yapıcılar tarafından kabul edilmesi gereklidir. Kapsayıcı büyümenin sağlanmasına yönelik ürün ve iş gücü piyasalarında yapısal reformların yapılması gereklidir, bu reformların fırsat eşitliği sağlaması gerekir. Kapsayıcı büyüme tüm toplum kesimleri için iş imkânı yaratan, her tüketicinin alım gücüne uygun ürünlerin bulunduğu, toplumun tüm bireylerinin kamu hizmetlerinden eşit olarak yararlandığı, kamunun aldığı kararlara katılabildiği bir düzendir. Hükümetlerin bu düzeni oluşturmaya yönelik önlemleri alması.

Aksiyon Önerilerinin Gerekçeleri

1. ve 2. COP21 İklim Toplantısı'nda tüm tarafların sorumluluk almasına yönelik kararların alınması ve bu sorumlulukların tüm ülkeler için adil olması ve Hükümetlerin COP21 kararlarını hayata geçirmeye yönelik planları hazırlaması ve gerekli düzenlemeleri yapması:

2015 ayında Paris'te yapılan İklim Değişikliği Toplantısı'nda; tüm taraf ülkeleri içine alan gerçekleştirilebilir ve adil aksiyon planının oluşturulması, düşük karbonlu ekonomiye geçiş strateji ve aksiyonlarının 2020, 2030 ve 2050 yıllarını kapsayacak şekilde ve sıcaklık artışını 2 derece tutacak düzeyde belirlenmesi sağlandı. Alınan kararları koordine ve takip edecek bir mekanizmanın oluşturulması hükümetlerin hedeflere yönelik hızlı aksiyon almalarını sağlayabilir. Söz konusu mekanizmanın COP21 toplantısında mutabık kalınarak oluşturulması ve mümkünse toplantıdan sonra faaliyete geçmesi süreçleri olumlu etkileyebilir.

3. Yaşam kalitesinin küresel düzeyde artırılmasını ve hedeflerimiz olan sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyümenin gerçekleştirilmesini sağlayacak Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine yönelik faaliyetleri teşvik edici mekanizma ve düzenlemelerin hükümetlerce yapılması ve performans takip mekanizmalarının oluşturulması:

Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, 25 Eylül 2015 tarihinde devlet başkanlarının mutabakatı ile kabul edilmiştir. Hedefler dünyanın sürdürülebilir kalkınmayı gerçekleştirmesi için ekonomik büyüme, kapsayıcı toplumlar ve çevresel sürdürülebilirlik ekseninde

bütünsel bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu hedeflerin gerçekleşme performanslarının takibi açısından performans göstergelerinin oluşturulması ve takip edilmesi önemlidir. Bu yolla ülkeler hedefleri gerçekleştirmek için önceliklerini belirleyebilecekler, kaynaklarını daha verimli kullanabileceklerdir. Performans takip sistemi oluşturulurken Binyıl Kalkınma Hedefleri sırasında yaşanan deneyimlerden faydalanmak başarıyı artıracaktır. Süreçleri başlatmak için yapılması gerekenler ile performans takip altyapısının Temmuz 2016'da yapılacak olan Yüksek Düzey Politika Forumu (High Level Political Forum) Toplantısından önce hazırlanması faydalı olur.

4. UN Global Compact (Küresel İlkeler Sözleşmesinin) kamu, özel sektör ve STK'lar tarafından uygulanmasını teşvik edecek düzenlemelerin hükümetlerce yapılması:

Rio 2012 toplantısı sonuç bildirgesinin 46. Paragrafı;

"Sürdürülebilir kalkınma uygulanmasının, hem özel sektörün hem de kamunun aktif katılımına bağlı olduğunu kabul ediyoruz. Özel sektörün aktif katılımının, kamu-özel sektör ortaklığıyla sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunabileceğinin farkındayız. Sürdürülebilir kalkınma girişimlerini geliştiren ulusal düzenleme ve politika çerçevelerini destekliyoruz. Özel sektörü sorumlu iç uygulamalar ile bağlantılı olmaya davet ediyoruz." ifadelerini içermektedir. Bu çerçevede G20 hükümetlerinin Rio Toplantısı sonuç belgesinde belirtilen Küresel İlkeler Sözleşmesi imzacısı olmayı teşvik edici mekanizmalar oluşturması sürdürülebilir ve sorumlu iş

yapma yaklaşımının yaygınlaşmasına yardımcı olacaktır. G20 ülkelerinin liderliği diğer ülkelerin de harekete geçmelerini sağlayabilir. Teşvik mekanizmaları KOBİ'lerin bu süreçleri benimsemelerine ve bu yolla küresel değer zincirlerinin bir parçası haline gelmesine yardımcı olabilir. Bu yolla refah artışı ve ekonomik kalkınma hızlanacaktır. Son dönemlerde çok uluslu şirketlerin değer zincirinin bir parçası olabilmek için Küresel İlkeler Sözleşmesi imzacısı olmak fayda sağlamaktadır.

5. 2012 OECD İyi Düzenleme Yapma İlkelerinin hükümetlerce uygulamaya geçirilmesi ve yapılan öneriler çerçevesinde tüm tarafların katılımı ile düzenlemelerin hazırlanması ve düzenlemelerin uygulanması:

2008 yılında yaşanmış olan kriz, düzenlemelerin yetersizliği ve düzenleme yapma konusunda yönetişimin gelişmeye açık olduğunu göstermiştir. Etkin ve şeffaf bir piyasa ekonomisi, toplumsal güven ve ekonominin büyümesi için iyi işleyen bir düzenleme çerçevesine ihtiyaç bulunuyor. Bu ilkeler;

- Hükümetlere düzenleme sistematığının geliştirilmesi, uygulanması ve gözden geçirilmesi için düzenlemeleri yaparken fayda sağlayacak kurumlara ve mekanizmalara yönelik bir rehber niteliğindedir.
- Hükümetlerin düzenlemeler vasıtasıyla sosyal, çevresel ve ekonomik sonuçlara ulaşmasını sağlayacak öneriler içermektedir.
- Düzenleme yapılırken sorunların birbirleri ile ilişkili olmasının bir gereği olarak bütünsel yaklaşım perspektifi kullanılması ve bu

perspektif hayata geçirilirken tüm paydaşların katılımını sağlayacak danışma, müzakere, koordinasyon, işbirliği ve iletişim mekanizmaları konusunda öneriler sunmaktadır.

Bu yaklaşımın uygulanması kapsayıcı bir toplum oluşmasına katkı sağlayacak düzenlemelerin hayata geçirilmesini ve uygulanmasını kolaylaştırabilir. Diğer taraftan, açık devlet anlayışı yolsuzluklarla mücadele konusunda başarı imkânını artırır. Bu yaklaşımın hükümetlerce uygulanmasının yaygınlaşması, küreselleşen dünyada ülkelerin işbirliği yaparak uyum sorununu çözmelerine yardımcı olabilir.

6. G20 hükümetleri tarafından yapılan düzenlemelerde, düzenleme öncesi etki analizlerinin yapılmasının ve düzenleme hayata geçtikten sonra gerçekleşen etkiler ile hedeflenen sonuçlar arasındaki dengenin analiz edildiği çalışmaların yaygınlaştırılması:

Düzenleme yapılmasının başlangıç aşamasında düzenleme vasıtasıyla gerçekleştirilmesi düşünülen hedefleri de göz önünde bulundurarak bir etki analiz çalışmasının yapılması, düzenlemenin daha etkin ve belirlenen amaçlara hizmet etmesini sağlar. Bu yaklaşım zaman zaman düzenleme yapmadan başka yöntemlerle sorunların çözülmesine veya en ideal çözümün bulunmasına imkân tanır. OECD ve G20 hükümetleri bu konuda öncü rol oynayarak yaygınlaştırılmasına yardımcı olabilir.

7. Ülkelerin kendine özgü koşullarını dikkate alarak, 2015 OECD Kurumsal Yönetişim İlkelerinin hayata geçirilmesine yönelik, yasal düzenlemelerin yapılması ve teşvik mekanizmalarının oluşturulması:

OECD Kurumsal Yönetişim İlkelerinin temel amaçları ekonomik verimlilik, sürdürülebilir kalkınma ve finansal istikrarın sağlanmasıdır. Bu mekanizma ancak paydaşlar için doğru teşvik mekanizmalarının oluşturulması ile başarılabılır. Hükümetler, bu süreçte ülke koşullarını göz önünde tutarak zorunlu ve gönüllü mekanizmalar geliştirerek bu süreci destekleyebilir. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması daha iyi işleyen bir piyasa ekonomisi için gereklidir.

8. Hükümetler üstü bir koordinasyon platformu oluşturularak, yönetim ve sürdürülebilirliğe yönelik düzenleme ve aksiyonların uyumlandırılması:

Hükümetler üstü yapılar oluşturularak, devletler arasında düzenleme kaynaklı sorunların anlaşılması, bu sorunlara çözümler bulunması, uyumlandırılması sağlanabilir.

9. Farklı ülkelerde uyum sağlamayı kolaylaştıran, önemlilik, gelecek odaklılık ve entegre düşünme gibi prensiplere dayalı raporlama yapmayı sağlayan, şeffaflığın artmasına katkı sağlayacak Entegre Raporlama gibi bir raporlama alt yapısının tüm paydaşlar tarafından kabul edilmesi:

Entegre düşünce ve Entegre Raporlama yaklaşımı farklı sermayelerin daha verimli kullanılması yoluyla, sürdürülebilir kalkınmaya ve finansal istikrara yardımcı olur. Sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyümenin gerçekleşmesi için kurumsal raporlamanın kurumun kısa, orta ve uzun vadede nasıl değer yarattığını göstermesine ihtiyaç vardır. Raporda geçmiş performansa yönelik bilgiler, kurumun faaliyetleri açısından önemli olan bilgiler gelecek perspektifi içinde bulunmalıdır. Raporlama standartlarının

uluslararası kabul görmesi farklı ülkelerde kullanılmasına, uyum maliyetlerinin azaltılmasına ve verilen bilgilerin niteliği ile daha kolay finansman ulaşılmasına yardımcı olur. G20 ülkelerinin bu standardı kabul etmeleri şeffaflığın artmasına ve performansların karşılaştırılabilir olmasına imkân sağlar.

10. Kapsayıcı büyümenin gerçekleşmesi için güçlü bir ekonomik büyümeye ve üretken toplumlara ihtiyaç olduğunun politika yapıcılar tarafından kabul edilmesi gereklidir. Kapsayıcı büyümenin sağlanmasına yönelik ürün ve iş gücü piyasalarında yapısal reformların yapılması gereklidir, bu reformların fırsat eşitliği sağlaması gerekir. Kapsayıcı büyüme tüm toplum kesimleri için iş imkânı yaratan, her tüketicinin alım gücüne uygun ürünlerin bulunduğu, toplumun tüm bireylerinin kamu hizmetlerinden eşit olarak yararlandığı, kamunun aldığı kararlara katılabildiği bir düzendir. Hükümetlerin bu düzeni oluşturmaya yönelik önlemleri alması:

Kapsayıcı büyümenin temel kaynaklarının, ekonomilerin başarısının temelini verimlilik artışına dayandığı gerçeği göz önünde tutularak neler olduğu net bir şekilde ortaya konulmalıdır. Ekonomik büyümeyi teşvik eden politikalar eşitsizlik yaratmayabilir, tam tersi doğru politikalar uygulanarak eşitsizliği azaltmak söz konusu olabilir.

OECD tarafından yakın zamanda yapılan bir araştırma sonucuna göre, yapısal reformların gelir dağılımı üzerindeki etkisinin sınırlı olduğu ortaya konulmaktadır.

Kapsayıcı büyümeyi sağlayacak reformlar olarak;

- İç piyasada rekabeti engelleyen, ticareti zorlaştıran ve yabancı yatırımları teşvik etmeyen düzenlemelerin azaltılmasının,
- İş kurmayı ve faaliyete geçirmeyi destekleyici önlemlerin alınmasının,
- İşsizlik sigortası desteklerinin sınırlandırılmasının, alt gelir

grubunun gelirlerinde artış yarattığını ortaya koymuştur.

Bu şekilde eşitsizlikler azalmakta ve harcanabilir gelirlerde artış sağlanmaktadır.

Bu reformların hayata geçirilmesinde önemli unsurlardan biri düzenlemelerin yapılması aşamasında görüş alışverişinde bulunmak ve müzakereler yürütmektir. Bu yolla, hem iyi işleyen, hem de paydaşların da desteklediği düzenlemeler yapılabilir.

EK 1- ANKET: GOVERNANCE & SUSTAINABILITY

CROSS-CUTTING THEME

Last year under the Australian Presidency of B20 a significant number of B20 recommendations were linked to the need for better governance.

2015 is a milestone year in which the United Nations will be adopting the Sustainable Development Goals (SDGs) and the Paris Climate Summit is expected to be a turning point for environmental protection by achieving significant commitments from key players.

Furthermore, this year under the Turkish Presidency of B20, inclusive

growth strategies and incorporating SMEs into such commitments were identified as key priorities.

Therefore, the Executive Committee of B20 has decided to establish a separate cross-cutting work stream to address ‘Governance & Sustainability’ issues.

Please address the following questions to help the Executive Committee of B20 to come up with a few focused and effective recommendations for inclusive and sustainable development:

SURVEY QUESTIONS	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
1. B20 recommendations have generally been addressed to the governments. For a more sustainable future, businesses should also assume responsibility and B20 would be a good vehicle to call businesses to action.					
2. Such an approach by B20 would improve the credibility of B20 both with respect to its recommendations to G20, as well as in the countries that are not part of the G20.					
3. Companies that address and in corporate Environmental, Social, and Governance criteria into their strategies improve their reputation and brand value.					
4. Companies that address and in corporate Environmental, Social, and Governance criteria into their strategies have much better risk management.					

SURVEY QUESTIONS	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
5. Companies that address and in corporate Environmental, Social, and Governance criteria into their strategies improve their long term value creation capabilities.					
6. The following practices are important to embrace sustainability challenges for innovation & long term value creation: a. Making sustainability a key leadership priority and part of core strategy b. Adopting long-term view for value-creation and innovation c. Forming partnerships to move beyond the capabilities of individual companies to solve complex global challenges d. Capturing value across the value chain and product life-cycle to reach the sustainability targets e. Engaging stakeholders and increasing transparency on company performance f. Assessing risks and performance against non-financial targets in addition to financial targets g. Ensuring sustainability initiatives are adopted throughout the organization					
7. As outlined in the Guiding Principles on Business and Human Rights legal, moral, and commercial need to address human rights issues by the businesses is not just about managing risks and meeting					

SURVEY QUESTIONS	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
standards and expectations; it can also be about realizing new opportunities for sustainable growth.					
8. The following employment practices are important for sustainable business development: a. Non-discrimination based on race, gender, age, sexual preferences b. Equal opportunity c. Free to form/join trade union of choice d. No child labor e. No forced labor					
9. Adoption of sustainability approaches for environmental challenges such as climate change; water availability and water pollution; loss of biodiversity and long-term damage to ecosystems; pollution of the atmosphere; waste production and disposal; impacts of chemicals use and toxic substance disposal; damaged aquatic ecosystems; and deforestation and land degradation helps business generate benefits: a. Cost savings through improved efficiencies b. Enhanced revenue as a result of related innovative products, services, and technologies c. Building corporate and brand reputation d. Improving employee and community health					

SURVEY QUESTIONS	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
e. Helping to create sustainable societies and markets f. Innovation in products and ways of doing business g. Lower cost of capital and easier access to capital markets; h. Lower cost of operation through less dependency on limited resources i. Long-term resilience against volatility in commodity prices and resource constraints j. Increase loyalty from customers and employees k. Flexibility to experiment with new approaches					
10. Emerging corporate governance regulation and expectations of significant number of investors require that the companies undertake good business practices and their internal controls adequately focus on anti-corruption measures as part of their mechanisms to protect their reputations and the interests of their shareholders.					
11. Having banks, credit institutions, and investors incorporate environmental, social, and governance criteria into their investment evaluation criteria is a very good way both to reduce their investment risks and to motivate a larger number of companies to embrace sustainability issues.					
12. Having major brand owners to incorporate environmental, social, and governance					

SURVEY QUESTIONS	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
criteria into their purchasing decisions is a very good way to both protect their brand and to broaden the base of companies embracing sustainability issues.					
13. Making, and seen to be making, a positive contribution to the societies of which the companies are a part of is critical to building trust which is the foundation of sustainable development.					
14. Business has a role to play in achieving Sustainable Development Goals, such as: "Promoting peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable, and inclusive institutions at all levels."					
15. Corruption has considerable impacts on business: impeding growth, escalating costs and posing serious legal and reputational risks. It is also a major hindrance to advancing societies. Collective action by business together with other stakeholders is essential for bringing an end to this systemic challenge.					
16. Where the rule of law is weak, it is harder for businesses to function and meet their corporate responsibilities. Companies can take voluntary action to support the rule of law in their business operations and relationships, serving as a complement to, and not substitute for government action.					

SURVEY QUESTIONS	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
17. Publicly reporting on the company's performance story including the material impacts to the environment and the society is an important part of the Board's responsibilities.					
18. Effective employment of human, intellectual, environmental, and social capital is as critical as the effective employment of financial and physical capital for value creation.					
19. Separate and different reporting requirements in various jurisdictions not only significantly increases the compliance burden for the growing number of organizations, but also makes it difficult to compare the performance of organizations across jurisdictions.					
20. A single, concise Integrated Reporting that would fulfill requirements in different jurisdictions can reduce the reporting burden on organizations while improving investors' and other stakeholders' insight and understanding of the value creation potential of the company.					
21. Reducing taxes on employment and value creation and instead moving the basis of taxation to negative externalities such as environmental degradation, without increasing overall taxation, would encourage innovation and improve environmental sustainability.					

SURVEY QUESTIONS	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
22. Advocacy by business leaders can influence peers, consumers and, importantly, governments on the need to tackle societal crises and how responsible business practices can help. Business should align public policy engagement with sustainability principles.					
23. Encouraging diversity in the work force and decision making bodies would be useful in better risk management and build resilience for businesses.					
24. Multi-stakeholder engagements and building partnerships with NGOs improves the capabilities of the companies to address their sustainability challenges.					
25. Business efforts to address and incorporate Environmental, Social, and Governance criteria based on universally-accepted principles in the areas of human rights, labor, environment and anti-corruption—such as those advanced by the United Nations Global Compact – contributes to sustainable development.					
	ANSWER				
26. Which Task Force are you a member of?					
27. Which country are you from?					
28. Which industry do you represent?					
29. Gender					
30. Age					

EK 2 - B20 “YÖNETİŞİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK” ÇALIŞMA GRUBU 2015 YILI ÇALIŞMA PROGRAMI

	Tarih	Yer	Konu
1	Ocak	İstanbul	B20 Sekreteryası tarafından “Yönetişim ve Sürdürülebilirlik” (Governance and Sustainability) Grubunu kurulması ve ARGE’nin Bilgi Ortağı (Knowledge Partner) olması
2	6 Mart	İstanbul	KOBİ Görev Gücünün açılış toplantısına grup üyesi olarak katılınması. Toplantıda KOBİ’ler açısından yönetişimin, sürdürülebilirliğin ve Entegre Raporlamanın önemi vurgulanmıştır
3	25 Mart	Telekonferans	KOBİ Görev Gücünün taslak önerilerinin tartışıldığı ve önceliklendirildiği telekonferansa katılım. Bu telekonferansta Entegre Raporlama ve Küresel İlkeler Sözleşmesinin önemi vurgulandı
4	8 Nisan	Ankara	G20/B20 Kapsayıcı iş yapılması çalıştayında konuşmacı
5	16/17 Nisan	Washington DC	İşbirliği halindeki kurumlar ile görüşmelerin gerçekleştirilmesi
6	Mayıs	Anket	Yönetişim ve sürdürülebilirliğin, sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyümenin gerçekleştirilmesi konusunda iş dünyasının görüşlerinin alınmasına yönelik anketin hazırlanması. Anketlerin B20 görev gücü üyelerine yollanması
7	2 Haziran	OECD, Paris	ICC, OECD, UNGC ve Entegre Raporlama gruplarının katılımı ile Panel düzenlenmesi ve takibinde çalıştay yapılması
8	9 Temmuz	Telekonferans	KOBİ Görev Gücü raporuna son halin verilmesi ve öneriler içine Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Entegre Raporlama konularının dâhil edilmesi
9	Temmuz	Politika Raporu	Yönetişim ve Sürdürülebilirlik Grubu raporunun tamamlanması
10	3-5 Eylül	Ankara	B20 Konferansına katılım
11	14-15 Kasım.	Antalya	G20/B20 Zirvesine katılım

KAYNAKÇA

Adolf Kloeke - Lesch

The G20 and the Sustainable Development Goals (SDGs): Reflections on Future Roles and Tasks, July 2015

Andrew G. Berg and Jonathan D. Ostry
Inequality and Unsustainable Growth: Two Sides of the Same Coin?, IMF Working Paper, April 2011

Beiting Cheng, Ioannis Ioannou and George Serafeim **Corporate Social Responsibility and Access to Finance**, Strategic Management Journal, www.ssm.com/abstract=1847085

CGAP Trends in International Funding for Financial Inclusion, December 2013
Christina Gall, Claudia Knobloch
Inclusive Business Guide, Endeava, December 2010

Commission on Growth and Development
The Growth Report; Strategies for Sustained Growth and Inclusive Development, 2008

David Kiron, Nina Kruschwitz, Knut Haanaes, Martin Reeves, Sonia-Katrin Fuisz-Kehrbach, Georg Kell,
Joining Forces Collaboration and Leadership for Sustainability, MIT Sloan Management Review January 2015

DESA

Creating an Inclusive Society: Practical Strategies to Promote Social Integration, 2009

Development Working Group of the G20
Policy Note on Inclusive Business Policies; Recommendations for Governments and Donors, September 2013

Development Working Group of the G20
Mobilizing Public and Private Funds for Inclusive Green Growth Investment in Developing Countries, IFC 2013

Douglas Beal, Enrique Rueda-Sabater, Shu Ling Heng

Why Well Being Should Drive Growth Strategies the 2015 Sustainable Development Assesment, Boston Consulting Group 2015

George Serafeim

Turning a Profit While Doing Good: Aligning Sustainability with Corporate Performance, Center for Effective Public Management at Brookings, December 2014

Guido Schmidt - Traub

Investment Needs to Achieve the Sustainable Development Goals: Understanding the Billions and Trillions, SDSN Working Paper, November 2015

IFC

Policy Note on the Business Environment for Inclusive Business Models, 2012

IFC

Shared Prosperity Through Inclusive Business: How Successful Companies Reach the Base of the Pyramid, 2014

Integrated Reporting

The International Integrated Reporting Framework, IIRC, December 2013

Joseph E. Stiglitz, Amartya

Integrated Reporting Creating Value: Value to the Board, IIRC, 2014

Sen, Jean-Paul Fitoussi

Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress, 2008

Leadership Council of the Sustainable Development Solutions Network,

An Action Agenda for Sustainable Development, Sustainable Development Solutions Network, May 2014

Leadership Council of the Sustainable Development Solutions Network,
Indicators and Monitoring Framework for Sustainable Development Goals, Sustainable Development Solutions Network, January 2015

Mozaffar Khan, George Serafeim, and Aaron Yoon
Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality,
www.ssm.com/abstract=2575912

OECD
Recommendation of The Council on Regulatory Policy and Governance, 2012

OECD
G20/OECD Principles of Corporate Governance, 2015

OECD
OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015

OECD
Trust and Business, 2015

OECD and World Bank Group
Inclusive Global Value Chains: Policy Options in Trade and Complimentary Areas for GVC Integration by Small and Medium Enterprises and Low-Income Developing Countries, October 2015

Philippe Aghion, Ufuk Akcigit, Antonin Bergeaud, Richard Blundell, David Heamou
Innovation and Top Income Inequality, June 2015

Rahul Anand, Saurabh Mishra, and Shanaka J. Peiris
Inclusive Growth: Measurement and Determinants, IMF Working Paper, May 2013

Richard Samans, Jennifer Blanke, Gemma Corrigan, Margareta Drzeniek
The Inclusive Growth and Development Report 2015, World Economic Forum 2015

Richard Samans, Jennifer Blanke, Gemma Corrigan, Margareta Drzeniek
Benchmarking Inclusive Growth and Development Discussion Paper, World Economic Forum, 2015

Robert Eccles, Ioannis Ioannou and George Serafeim
The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance, Committee on Global Thought at Columbia University & the Sovereign Wealth Fund Research Initiative, December 3, 2012

SDG
www.sustainabledevelopment.un.org

The World Bank
Inclusive Green Growth; Pathway to Sustainable Development, 2012

United Nations
The Future We Want, Resolution Adopted by the General Assembly on 27 July 2012

UNGC
www.unglobalcompact.org

Vikramaditya Khanna and Roman Zyla
Survey Says... Corporate Governance Matters to Investors in Emerging Market Companies, IFC, 2011

WBCSD
SDG Compass: The Guide for Business Action on the SDGs, 2015

World Economic Forum
New Growth Models: Challenges and Steps to Achieving Patterns of More Equitable, Inclusive and Sustainable Growth, January 2014

Dr. Yılmaz Argüden

A Corporate Governance Model:
Building Responsible Boards
Sustainable Business, Private Sector
Opinion 17, Global Corporate
Governance Forum, 2010

Dr. Yılmaz Argüden

Responsible Boards – Action Plan for
Sustainable Future, Private Sector
Opinion 36, Global Corporate
Governance Forum, 2015

Dr. Yılmaz Argüden

Kamu Yönetiminde Karar Kalitesi,
TÜSİAD Görüşü, Nisan-Haziran 2012

Dr. Yılmaz Argüden, Dr. Erkin Erimez,
Pınar Ilgaz

B20 Governance and Sustainability
Policy Summary, 2015