



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İYİ YÖNETİŞİM

Argüden Yönetişim Akademisi Kurucusu Dr. Yılmaz Argüden, 'Küresel Sürdürülebilirlik Lideri' konumundaki şirketlerin Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'ni, şirketlerin sürdürülebilirlik çalışmalarını etkin yönetmelerine rehberlik edecek model olarak geliştirdiklerinin altını çiziyor. İş dünyası şimdi sürdürülebilirlik ve iyi yönetim arasında önemli bir sınav vermeye hazırlanıyor.

ŞULE LALELİ

ARGÜDEN, SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM KARNESİ'NİN Mayıs ayında Londra'da düzenlenen Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC)'nin Küresel Konferansı'nda büyük ilgi gördüğünü söylüyor ve "Çalışma, daha iyi bir dünya idealine Türkiye'den entelektüel katkı ve Türkiye'nin marka değerine pozitif etki yapacak bir araç olarak görülüyor" diyor. İşte Argüden'in projeye ilgili Fortune ile paylaştığı çok özel cevaplar...

Argüden Yönetişim Akademisi tarafından hazırlanan 'Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi' başlıklı çalışmanın sürdürülebilir gelecek için iş dünyasına verdiği mesajlar neler? Dünyamızda yaşamın sürdürülebilirliği her insanın olduğu kadar, her kurumun da sorumluluğu olmalı. İş dünyasında da sürdürülebilir bir gelecek için değişimin gerekliliği konusundaki

farkındalık ve harekete geçme kararlılığı gün geçtikçe artıyor. Ancak, şu ana kadarki ilerlemenin oldukça yavaş olduğunu söyleyebiliriz. Öte yandan bazı çok iyi uygulamalar da var ve bunlar küresel öğrenmeye konu olabilecek kalitede. Rekabetten beslenen iş dünyasında yenilikçiliğin ve gelişmenin temeli iyi örneklerden öğrenmekten geçiyor. Bu çalışmada özellikle üzerine odaklandığımız konu sürdürülebilirlik çalışmalarının 'sürdürülebilirliği' oldu; çünkü 'Taşı delen suyun sürekliliğidir.' Bu işin anahtarı ise iyi yönetişimdir.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi ile iki temel sonuca ulaştık: Birincisi, dünya çapındaki birçok şirket bir yana, Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin bile sürdürülebilirlik programlarının etkili uygulanması ve hesap verebilirliği adına geliştirilmesi gereken birçok nokta bulunuyor. Dolayısıyla bu uzun bir yol ve kimse geç kalmış değil. İkinci olarak; Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin dikkat çeken çok iyi uygulamaları var. Şirketler, bu iyi örneklerden faydalanıp birbirlerinden öğrenerek sürdürülebilirlik çalışmalarını daha başarılı hale getirme fırsatlarına sahip. Bu Karne çalışması hem şirketlerin hangi konularda uygulamaları olduğunu, hem de sürdürülebilirlik çalışmalarını nasıl gerçekleştirdiklerini, bir başka ifade ile süreçlerini nasıl yönettiklerini analiz ediyor.

Hem kamusal hem de özel sektörden Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ni takip eden kurumların sayısı hakkında bilgi verir misiniz? Öncelikle 2015 yılında açıklanan ve yaklaşık 200 ülke tarafından kabul edilen Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin (SKH'ler), sürdürülebilir bir geleceği hedefleyen ortak bir çerçeve olduğunu hatırlatmak isterim. Biz araştırmamızda Almanya, Amerika, Çin, Güney Afrika, İngiltere ve Türkiye borsalarının sürdürülebilirlik endekslerinde bulunan 150 halka açık şirketi inceledik. Raporumuz şirketlerin toplamda 17 küresel hedeften oluşan SKH'lerle ilişkisi hakkında da önemli veriler sağladı. Bulgularımıza göre Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin yalnızca yüzde 65'i stratejilerini SKH'ler ile ilişkilendiriyor. Demek ki sürdürülebilirlik liginin en iyileri arasında dahi yüzde 35'lik bir kesim henüz stratejileri ile Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri arasında bir eşleşme yapmamış.

Sürdürülebilirlikte lider şirketlerin yüzde 53'ünün stratejilerini SKH 13: İklim Eylemi ile ilişkilendirerek küresel iklim değişikliği gündemini benimsediklerini görüyoruz. Bu lider şirketlerin öncelikli olarak sürdürülebilirlik çalışmaları ile ilişkilendirdikleri hedefler ise SKH 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme'de yüzde 51 ve SKH 12: Sorumlu Tüketim ve Üretim'de yüzde 44. Oysa SKH 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar hedefini benimseme ve destekleme oranı yalnızca yüzde 16'da kalıyor. Bu sonuçlar şirketlerin sürdürülebilir kalkınma alanında doğru ortamı yaratmak için geneli kapsayan bir yaklaşım yerine temelde kendi iş modeline uygun olan SKH'lere öncelik verdiğini gösteriyor.

Araştırmadaki puanlama, genişlik ve derinlik hakkında detaylı bilgi verir misiniz?

Puanlamada özgün bir yaklaşım sergiledik. Şirketlerdeki sürdürülebilirlik ortamının varlığını Kapsam Puanı ile; sürdürüle-

▷▷ bilirlik yönetişiminin nasıl ve ne kadar içselleştirildiğini ise Derinlik Puanı ile gösterdik.

Çalışmamızda yönetişim ile ilgili bazı kritik soruların cevabını aradık. Şirketler sürdürülebilirlik performanslarını nasıl raporluyorlar? Sadece raporlama yılına ait sonuçları mı, trendleri mi, yoksa gelecek hedeflerini de raporluyorlar mı? Bu sorularla sürdürülebilirlik ile ilgili alınan inisiyatiflerin kapsamını ve derinliğini sorguladık. Almanya, Amerika, Çin, Güney Afrika, İngiltere ve Türkiye Borsalarının sürdürülebilirlik endekslerinde bulunan şirketlerin arasından, 10 farklı sektöre ait olanları seçtik. Bu sektörler Doğal Kaynaklar, Gıda, İlaç, Enerji Hizmetleri (Elektirik, su, gaz), Kimya, Makine ve Ekipman, Otomotiv, Perakende, Telekomünikasyon ve Tüketim Ürünleri. Sektör seçimimizi yaparken ülkeler genelinde karşılaştırılabilecek sektörleri seçmeye dikkat ettik. Bu nedenle örneğin regülasyonları ülke bazında değişim gösterebilen finans sektörü ve seçtiğimiz bazı borsaların halka açık piyasasında öne çıkmayan teknoloji sektörünü karşılaştırlabilirlik açısından analizimize dâhil etmedik.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi, uluslararası boyutta nasıl bir etki yaratmayı hedefliyor?

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi, öncelikle bu konuda lider şirketleri karşılaştırmalı değerlendirme olanağı tanıyor. Biz bu çalışmayı daha iyi bir dünya idealine Türkiye’den entelektüel

BİZ BU ÇALIŞMAYI DAHA İYİ BİR DÜNYA İDEALİNE TÜRKİYE’DEN ENTELEKTÜEL BİR KATKI, NİHAYETİNDE TÜRKİYE’NİN MARKA DEĞERİNE POZİTİF ETKİ YAPAN BİR ARAÇ OLARAK GÖRÜYORUZ.

bir katkı, nihayetinde Türkiye’nin marka değerine pozitif etki yapan bir araç olarak görüyoruz. Aldığımız reaksiyonlar da bunu destekliyor. Küresel Raporlama İnisiyatifi ve Entegre Raporlama Konseyi Onur Başkanı Mervin E. King’in “Bu çalışmanın gönüllü elçisi olmaktan memnuniyet duyarım” açıklamasının yanı sıra peş peşe aldığımız konferans davetleri de yaptığımız işin uluslararası alandaki karşılığını ortaya koyuyor. Eylül ayında Singapur’da Asya Sürdürülebilirlik Raporlama Konferansı’na katılacağız, üç ayrı panelde bu raporu konuşacağız. Johannesburg Borsası’ndan da benzer bir davet aldık, borsa şirketlerine raporu anlatacağız. Dünyada bu alanda en iyi şirketlerden bazılarının raporlama direktörlerden çok kıymetli mesajlar alıyoruz. En önemlisi de TÜSİAD’ın önerisiyle çalışmamız B20 Tokyo Zirvesi’nde sürdürülebilirlik konusunda dünyadaki en iyi örnekler arasında yer aldı. Raporun gördüğü ilgi ve şimdiden yarattığı etkileşim bize gelecek çalışmalarımızı da küresel boyutta ele almak için cesaret ve heyecan veriyor.

Argüden Yönetişim Akademisi, sürdürülebilirlik uygulamalarının yaygınlaşması adına nasıl bir misyon üstlendi?

Argüden Yönetişim Akademisi olarak biz bu yolun bir tercih değil, bir zorunluluk olduğunu tüm dünyaya en iyi şekilde anlatmayı, daha iyi bir dünya ve daha iyi bir gelecek için kurumların bu alanı daha fazla sahiplenmelerini sağlayacak verileri sunmayı bir misyon olarak görüyoruz. Yerel yönetimlere yönelik yayınlamış olduğumuz Belediye Yönetişim Karnesi’nin yanı sıra daha okul çağındaki çocuklarımızın sürdürülebilirlik kavramıyla tanışmalarını sağlayan Öğrenen Çocuk, Sorumlu Birey gibi modüllerimiz bu alanda yaptığımız çok yönlü çalışmalara sadece birkaç örnek.

Yapılan araştırmalar, çok çarpıcı bazı işaretler veriyor bize. Araştırmalara göre, karar mekanizmalarında çevresel, sosyal ve yönetim odaklı bir yaklaşıma sahip olan şirketler, uzun vadede benzerlerine göre şirket değerlerini daha fazla artırırlar. Günümüzde yatırımcılar, sürdürülebilirliği bir risk yönetim yöntemi ve uzun vadeli değer yaratma fırsatı olarak görüyor. Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım İlkeleri (PRI), 80 trilyon doların üzerinde fonu yöneten 2.300’ü aşkın yatırımcıyı bünyesinde

barındırıyor. Ve bu yatırımcılar çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları karar mekanizmalarına entegre etme konusundaki rollerini açıkça tanımlıyor ve paylaşırlar. Yani bu kaynakları, ancak sürdürülebilirlik uygulamalarına uygun iklim yaratanlara kullanırlarını beyan ediyorlar. İş dünyasında sürdürülebilirlik uygulamalarının yaygınlaşmasının gerekliliği hususunda çok net bir tavır bu. Biz de bu alana küresel katkı sunmanın onurunu yaşıyoruz.

İyi örneklerden söz ettiniz. En dikkat çekici uygulamalardan hangi örnekleri vermek istersiniz?

Halka açık veriler üzerinden yürüttüğümüz çalışmamızda pek çok iyi örnek paylaştık. Şirketleri hem uygulamaları yani kapsam hem de süreçleri nasıl yönettikleri yani derinlikle ilgili bir değerlendirmeye tabi tuttuk. Bu bakış açısıyla en iyi uygulamaları seçtik ve paylaştık. Bunlardan dikkat çekici olan bazı uygulamaları



şöyle sıralayabilirim: Güney Afrika merkezli, doğal kaynak sektöründe faaliyet gösteren Anglo American, yayınladığı yönetim kurulu yetkinlik matrisinde sürdürülebilirliği gerekli bir yetkinlik olarak açıkça gösteriyor. Anglo American, ayrıca güvenlik, sağlık, ve çevre, enerji, su kullanımı, haklar, atık teknolojisi ve topluma dair bilgi gibi sürdürülebilirlikle ilgili birçok yetkinlikle ilgili yönetim kurulu üyeleri hakkında hakkında derinlemesine bilgi sunuyor. İngiltere merkezli, tüketim ürünleri şirketi Unilever, web sitesinde sunduğu ayrıntılı sürdürülebilirlik planı ile dikkat çekiyor. Şirketin yayınladığı çizelgede ‘Sürdürülebilir yaşamı olağan kılma’ vizyonunun stratejiyi yönlendirmesi açıkça görülüyor. İş planı, şirketin ihtiyaç duyduğu geniş çaplı bir kaynaklar grubuna ve değer zincirinin tümünü kapsıyor. Değer yaratma modeli, ilgili SKH’ler ile ilişkilendirilmiş ve bu ilişkilendirme, Unilever’in, küresel sorunların çözümündeki rolünün farkında olduğunu gösteriyor. Bu çizelge, Unilever’in marka büyüme hedefine ulaşırken aynı zamanda çevreye ve topluma bıraktığı etkiyi iyileştirme vizyonunun şeması olarak okunabilir. British Telecom’un açıkladığı paydaş katılım modeli, geniş bir

paydaş grubu yelpazesini kapsıyor. Sürdürülebilirlik konusunda liderlik rolü üstlendiğini beyan eden şirket, daha iyi bir dünya yaratmak için iletişimin gücünü kullanmaya dikkat çekmiş, değer yaratma modeline ve paydaşları ilgilendiren sonuçlara topluluklar ve tedarikçilerin içinde bulunduğu kapsamlı bir paydaş kümesini entegre etmiştir. Amerika merkezli ve doğal kaynaklar alanında faaliyet gösteren Alcoa, yönetici ücret ve primlerinde finansal olmayan ölçütlerin kapsamlı bir biçimde bulunduğu iyi bir örnek olarak öne çıkıyor. Şirketin yönetici ücret ve primlerinde açıklamış olduğu kriterler arasında güvenlik, karbon azaltma ve (idari ve profesyonel düzeyde kadın ve azınlıklar açısından) çeşitlilik yer almaktadır. Tek çizelgede finansal ve finansal olmayan ölçütler, ağırlıklı sonuçlar, hedefler ve değerlendirme ile ilgili verilere kolaylıkla ulaşılabilmesi de iyi uygulama örneğidir.

Türkiye’de faaliyet gösteren Coca Cola İçecek’in çevresel konulara dair yayınladığı sonuç çizelgesi, coğrafi kapsam için iyi bir örnek teşkil ediyor. Şirket, sadece geçen senenin sürdürülebilirlik performansını değil, aynı zamanda her coğrafi bölge için belirlediği kısa ve uzun vadeli hedefleri de çeşitli çevresel ölçütler (enerji kullanım oranı, sera gazı emisyonu, su kullanımı, toplam atık geri dönüşüm yüzdesi) cinsinden raporlamış ve paylaşmış. Tabloda hissedarlara sonuçların doğruluğunu temin etmek adına sonuçların bağımsız bir firma tarafından denetlendiği belirtilmiş. Raporda ayrıca şirketin sürdürülebilirlik sonuçlarının coğrafi kapsama alanı oranlanmış ve bu oranın gelecekte artırılmasına yönelik kararlılık da ifade edilmiş. ■