

COVID-19 Sonrası Dünyada Yönetim Kurulları için Öncelikler

Koskoca bir transatlantikte olduğunuzu düşünün, binlerce beygir gücünce makineler, kilometrelerce kablo, gemide yaşamı sağlamak üzere çalışan yüzlerce çalışan, yüzlerce yolcu... Bu devasa sistemin hayatta kalması için gerekli olan vazgeçilmez unsur ise, ufku tarayan gözler. Bu perspektiften baktığınızda bir şirket ile transatlantik arasında pek de fark olmadığını göreceksiniz.

Yönetim kurulunun ufku tarayan gözleri olmadan bir şirketin yolculuğunun güvenli olabileceğini düşünmek pek mümkün değil. Gelin görün ki, Covid-19 ile başlayan, eski kuralların çalışmadığı, geçmişten gelen bilgilerin yetersiz kaldığı yeni paradigmada ufku taramak yeterli olmayacak; yönetim kurulları ufkun arkasını da görmek için araçlar geliştirmek durumunda kalacak.

Şirketler her ne kadar felaket senaryoları üzerinde çalışmış ve olası risklerin etkin yönetimi için süreçler geliştirmiş de olsalar, üreten ve tüketen sağlığı, tedarik ve üretim süreçleri, likidite eksiği veya fazlası, etkin teknoloji kullanımı, İK politikaları ve uygulamaları, siber güvenlik uygulamaları ve aklıma şu anda gelmeyen birçok alanı etkileyen bir krizin yönetimine dair yol haritası olan çok az şirket olduğunu düşünüyorum.

Peki ya kriz sonrası dünyada nasıl var olacağımızın bir yol haritasına sahip miyiz? Hiç sanmıyorum!

Birçok yazıda eşliğinde olduğumuz varsayılan yeni dünyada yeni fikirlere ihtiyaç duyduğumuzu okumuş olmalısınız. Bu şüphesiz doğru, ancak kendime sormadan edemiyorum... "Geçmişte ortaya konmuş olmasına rağmen pay sahibi odaklı bakış açısının baskısı ile bir türlü devreye alınamamış, olgunlaştırılmamış fikirler yeni yol haritamızı yapmakta faydalı olamaz mı?" Kurumsal sosyal sorumluluktan kurumsal dünya vatandaşlığına, kurumsal yönetimden entegre yönetişime, üçüncü taraf risk yönetiminden genişletilmiş şirket risk yönetimine doğru gelişen ancak uygulamada hep zayıf kalan fikriyatı hayata geçirip kapitalizmi, kapitalizm 2.0'a yükseltmek için iyi bir fırsat yakalamış olamaz mıyız? Biran için zihninizde bu sorulara "evet" cevabı verdiğinizizi düşünelim ve Kapitalizm 2.0'ın hayata geçmesi için yönetim kurullarının neler yapabileceğine odaklanalım.

Bu alanda yazılmış birçok yazı ve rapor arasında Dünya Ekonomik Forumu tarafından Haziran 2020'de yayımlanan "Integrated Corporate Governance: A Practical Guide to

Stakeholder Capitalism for Boards of Directors" mevcut kriz ortamından öğrenerek ve güçlenerek çıkmak hedefinde olan her tür şirketin paydaş kapitalizmi uygulamaları geliştirebilmesi için iyi bir rehber olarak çıkıyor karşımıza. 2006 yılından gündemimize giren "Entegre Yönetişim Modeli" ve bu modelin temel taşı olan "*environmental, social, governance and data stewardship (ESG&D)* – çevresel, sosyal, yönetim ve veri gözetimi" Forum tarafından 2020 Davos manifestosunda ortaya konan "Dördüncü Endüstri Devriminde Bir Şirketin Şirketlerin Amacı (varoluş sebebi) ve US Business Roundtable tarafından revize edilen "Bir Kuruluşun Varlık Sebebi Beyanı" nın özünü oluşturuyor.

Rehber, yönetim kurullarının en önemli önceliğinin, bu temel ilkeleri ölçülebilir hedefler ve yönetilebilir iş süreçleri haline getirilmesinde icraya rehber ve destek olması gerektiğinin altını çiziyor ve başarıya giden yolu altı başlıkta tanımlıyor:¹

1. Stratejinizi ve sermayenizi uzun vadeli, sürdürülebilir bir şirket değeri yaratacak şekilde birbiriyle uyumlu hale getirin
2. Kurumsal risk yönetimi programınızı, ESG&D kriterlerini içerecek şekilde genişletin
3. Sistemik şoklar ve krizlere karşı dayanıklılığınızı artırın
4. Şirketinizin çevresiyle etkileşimini artıracak kolektif eylemler içinde bulunun
5. Entegre raporlama ilkelerini benimseyin ve uygulayın
6. Yönetim kurulu kompozisyonunuzu bu yeni bakış açısıyla yeniden tasarlayın

Dünya Ekonomik Forumu tarafından ortaya konan bu geniş çerçeveyi incelerken, Anglo-Sakson ekonomiler ve Kıta Avrupası yönetim modelleri arasındaki farklar bir yana, Türkiye örneğinde olduğu gibi, birçok zaman yönetim ve yönetimin iç içe geçtiği icracı yönetim kurulları için uygun olmayabileceğini düşünebilirsiniz. Ancak rehberi ve ilgili çalışmaları okuduğunuzda sizin de benim gibi bunların her ülkeden, her endüstriden ve her boyuttaki şirket yönetim kurulları tarafından uygulanabilir ilkeler olduğunu ve bu ilkeleri hayata geçirmenizi kolaylaştıracak literatürün de çoktan olgunlaştığını göreceksiniz.

¹ [Integrated corporate governance: 6 leadership priorities for boards after the COVID-19](#) crisis by Richard Samans, Managing Director, World Economic Forum and Jane Nelson, Director, Corporate Responsibility Initiative, Harvard Kennedy School of Government

Daha fazla okuma için kaynaklar:

- [Integrated Corporate Governance: A Practical Guide to Stakeholder Capitalism for Boards of Directors](#)
- [Boards in the time of coronavirus](#) by [Martin Hirt](#), [Celia Huber](#), [Frithjof Lund](#), and Nina Spielmann
- [Beyond coronavirus: The path to the next normal](#), By [Kevin Sneader](#) and [Shubham Singhal](#)
- [The Great Reset](#), WEF
- [Taking stakeholder capitalism from principle to practice](#) by [Richard Samans](#), Managing Director, World Economic Forum & [Jane Nelson](#), Director, Corporate Responsibility Initiative, Harvard Kennedy School of Government
- [Here's how to make stakeholder capitalism a reality](#) by [Ajay S. Banga](#), Chief Executive Officer, Mastercard
- [Business leaders: the shift to stakeholder capitalism is up to us](#) by [Mireia Giné](#), Associate Professor, IESE Business School [Silvio Dulinsky](#), Head of Business Engagement, Latin America, World Economic Forum
- [Davos 2020: Here's what you need to know about Better Business](#) by [Robin Pomeroy](#), Digital Editor, World Economic Forum
- [Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'](#)

Yasal Uyarı

© 2020 Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği. Tüm hakları saklıdır. Bu yazıda yer alan yazılı ve görsel her türlü içerik, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu ve ilgili mevzuat kapsamında korunmaktadır. Yazı içeriği, atıf yapılsa dahi Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği'nin izni olmaksızın tamamen veya kısmen herhangi bir şekilde kullanılamaz, kopyalanamaz, çoğaltılamaz, yayımlanamaz, dağıtılamaz veya satılamaz.

Bu yazı, Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği tarafından doğru ve güvenilir olduğuna inanılan bilgilerden oluşmakta ise de, Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği'nin içeriğin doğruluğu, güvenilirliği ve eksiksizliği konusunda bir taahhüdü bulunmamakta olup, içerikten kaynaklanan veya içerik ile bağlantılı her türlü zarar için üçüncü taraflara karşı sorumluluğu bulunmamaktadır.