

# SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BAĞLAMINDA ETİK VE ETKİ -BÖLÜM 1-

ETİK, İŞ ETİĞİ VE ETKİ; GÜNLÜK YAŞANTIMIZDA GİDEREK DAHA FAZLA ÖNEM KAZANAN KAVRAMLAR HALİNE GELİYOR. GÜNÜMÜZDE TOPLUMLAR, KURUMLAR, İŞLETMELER VE BİREYLER EYLEMLERİNİN ETİK BOYUTUNU DEĞERLENDİRMEK, BUNLARIN YARATTIĞI ETKİYİ DİKKATE ALMAK VE RAPORLAMAK DURUMUNDALAR.



**E**tik; bir kişinin veya kurumun doğru ve yanlış arasındaki ayırım yapma yeteneği olarak tanımlanır. Etik; evrensel olma özelliği nedeniyle ahlâk kavramından farklılaşır. İş etiği ise bireylerin, kurumların tutum, davranış, eylem ve kararlarında etkili olan evrensel ilke ve değerlerin oluşturduğu bilgi dalını ifade eder<sup>1</sup>.

Etki; "mükemmellik" ile ortaya çıkar. Etki yaratmak için sadece iyi olmak yeterli değildir. "Mükemmellik" seviyesi hedeflenmelidir.

Kurumsal sürdürülebilirlik; günümüz iş dünyasının çalışma modellerinin çerçevesini belirleyen, şirket bünyesinde verimlilik ve değer artışı hedefleyen, şirketin nasıl yönetilmesi gerektiğini ortaya koyan bir modelleme çalışmasıdır. Kurumsal sürdürülebilirlik raporlama ve derecelendirme uygulamaları kapsamında; sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve yönetsel (ESG) boyutlarında benimsenen strateji, politika, uygulama ve gelişmelerin bütünsellik içinde uygulanması ve raporlanması beklenir. Etik çerçeve, işte bu yaklaşımın merkezinde konumlanır.

Modern iş etiğiyle<sup>2</sup> ilgili tartışmalar 1960'lı yılların sonlarında, toplumsal ve politik aktivizm hareketlerine bağlı olarak başlamıştır. Bu dönemde toplumsal kalite, hesap verebilirlik, kamu yararı gibi kavramlar öne çıkarken, önemli kurumların ve şirketlerin yetkileri, uygulamaları, motivasyonları inceleme konusu olmuştur. Toplumun önemli bir parçasını oluşturan, mal veya hizmet

satarak, çalışanlara ödeme yaparak, vergi gibi işlemler yoluyla ekonomide etki yaratma potansiyeline sahip olan kurumların/işletmelerin, bireyleri veya hükümetleri yönlendiren değerlerden veya standartlardan muaf olmadığı; toplumsal etki yaratacak doğru bir bakış açısıyla iyi ilişkiler sürdürmenin kurum menfaatine olduğu değerlendirilmiştir.

Kurumlar/şirketler, etik çerçevedeki sorumluluklarını yerine getirmek için iş yaşamında uyulması gereken ilkeleri ve standartları belirlemek durumundadır<sup>3</sup>. Bu çerçevede iş etiği; özel veya kamu sektöründe kurumların güvenilir olması, mesleki yeterliliğe sahip olması, meslek sorumluluklarını üstlenmesi, başka kesimlerin haklarını koruması, çevreye ve topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmesi gibi konulara odaklanır. İş etiği; kurumların diğer tüm fonksiyonlarında olduğu gibi verilere dayalı bilimsel yöntemlerle idare edilen, izlenen, raporlanan, dinamik, kurumsal kültürün temel parçası olan bir sistemdir.

### ETİK İLKELER NELERDİR?

Etik ilkeler, bireylerin ve kurumların karar süreçlerine rehberlik eden, toplumu ilgilendiren ilişkilerin sağlıklı şekilde sürdürülmesini sağlayan kılavuz değerler, ilkeler ve standartlardır<sup>4</sup>.

İnsan davranışlarının etik boyutu toplumun normlarına, değerlerine ve adalet anlayışına dayanır. İş davranışlarının etik boyutu; kurumlarda/işletmelerde çalışanların stratejilerini ve uygulamalarını

şekillendirmek, bağlılık ölçütü oluşturmak için kullandığı değerlere ve politika setine dayanır. Bunlar, kurumun etik ideallerini temsil ederler. Bu değerler hangi yolla seçilirlerse seçilsinler, her biri için bir tanımlama yapılması gereklidir. Çalışanların bu değerlerin nasıl ele alındığını, hangi ideallerin önemli ve öncelikli olduğunu bilmeleri önemlidir<sup>5</sup>.

İş dünyasında etiğin olup olmadığı, kurumların/işletmelerin uygulamalarının etik sınırları, etik olan ve olmayan çerçevenin nasıl belirleneceği uzun süredir tartışılan konular arasındadır. Bir kurum/işletme; bir birey veya akıl gücüne sahip bir tüzel kişilik değildir. Konuya Machiavelli'nin perspektifinden bakan çevreler, işletmelerin daha çok para kazanmaları için yapılması gereken ne varsa buna izin verilmesinin gerekli olduğunu dile getirmektedir<sup>6</sup>.

Etik; kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçasıdır. Etik çerçevenin yüzeysel şekilde benimsenmesi kurumsal değişimi etkilemeyecek veya kurumsal yapının etkinliğine, yarattığı güven duygusuna ve değere zarar verecektir. İşletmelerin açıkladıkları ilkelere/kurallara uymamaları işletmeye duyulan güvenin azalmasına, gelirlerin düşmesine, iş yapma zorluklarının yaşanmasına neden olacaktır. Bu nedenler, etik çerçeve, kurumsal sürdürülebilirlik ilkeleri ve raporlama standartları kapsamında girmiştir<sup>7</sup>. Örneğin; kurumsal sürdürülebilirlik raporlama kurallarını ve özen yükümlülüklerini şirket politikalarına entegre



**ÖMÜR DEMİR KIZILARSLAN**  
STRATEJİK DANIŞMAN,  
BİLİM AĞACI VAKFI  
YÖNETİM KURULU ÜYESİ

1 Etik 101, Alturizm ve Faydacılıktan Biyoetik ve Politik Etiğe, Etik Hakkında Bilmeniz Gereken Herşey

2 Etik 101, Alturizm ve Faydacılıktan Biyoetik ve Politik Etiğe, Etik Hakkında Bilmeniz Gereken Herşey

3 Etik, İş Etiği, Özel Sektörde ve Kamu Sektöründe İş Etiği, Melek Şenay ÇELİKKOL, [https://acikbilim.yok.gov.tr/bitstream/handle/20.500.12812/710729/yokAcikBilim\\_10139940.pdf?sequence=](https://acikbilim.yok.gov.tr/bitstream/handle/20.500.12812/710729/yokAcikBilim_10139940.pdf?sequence=)

4 Etik 101, Alturizm ve Faydacılıktan Biyoetik ve Politik Etiğe, Etik Hakkında Bilmeniz Gereken Herşey

5 <https://www.ethics.org/resources/free-toolkit/definition-values/>

6 Etik 101, Alturizm ve Faydacılıktan Biyoetik ve Politik Etiğe, Etik Hakkında Bilmeniz Gereken Herşey

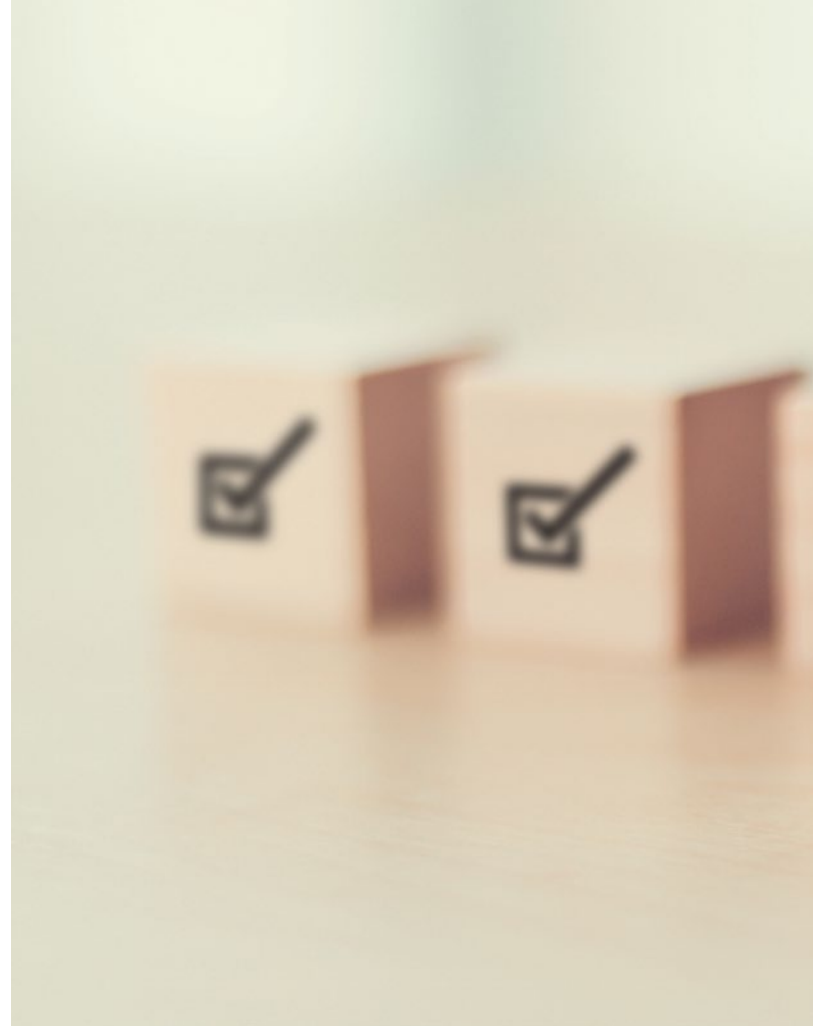
7 Örneğin; Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (ESRS) veya ISO 26000 standardı

etmeyi amaçlayan, şirket ölçeğinde verimlilik ve değer artışını öngören Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD)<sup>8</sup> ve buna ilişkin raporlama standartları<sup>9</sup> şirket yönetiminde “çevresel, sosyal ve yönetsel” konular kapsamında etik kuralların da dikkate alınmasını gerektirir. Etik kurallar; şirketlerin sürdürülebilirlik derecelerini (s-rating) belirleyen göstergeler içinde önemli bir yere sahiptir.

### ETİK, UYUM VE UYUM PROGRAMI

Genel olarak kurumlar/işletmeler mevzuata ve etik kurallara uyum süreçlerini yönetmek, izlemek ve raporlamak için yönetim yapılarında etik ve uyum birimleri oluşturmaktadır. Etik yönetiminin bir parçası olarak mevzuata, uluslararası düzenlemelere, standartlara ve kurumsal ilkelere uygunluğun sağlanması için bir politika seti ve uyum çerçevesi belirlenmektedir. Ayrıca, etik ve uyum ihlali olasılığı ve bunun yaratabileceği zararın önlenmesi için, etik ve uyum risk analiz sistemi de oluşturulmaktadır<sup>10</sup>. Uyum; bir kurumun/işletmenin tüm paydaşlarıyla ve kamu ile ilişkilerindeki temel kural ve ilkeleri düzenleyen, bu kural ve ilkelerin uygulanıp uygulanmadığının takibini gerektiren bir kavramdır. Uyum, genellikle bir kurumun/işletmenin ilgili yasal düzenlemelere veya kurallara bağlılığı anlamına gelir. Uyum, ahlaki bakımdan doğru olduğuna inanılan eylemi yapmak değil, kurallara

uyum olarak değerlendirilir<sup>11</sup>. Etik ve uyum programı; etik yönetiminin önemli bir unsuru olan ve bağlayıcı kurallara uygunluğun sağlanması için oluşturulan politikalar ve uygulamalar buutünü olarak açıklanabilir. Etik ve uyum programları mevzuata uymayı gerektirir, uygulamaları desteklemek için oluşturulan politika ve süreçleri kapsar<sup>12</sup>. Bu programları uygulayan takımlar içinde bir etik ve uyum yöneticisinin olması beklenir. Etik ve uyum yöneticisi kurumların/işletmelerin yerel ve küresel pazarlardaki etik ve uyum risklerini yönetecek, yerel ve uluslararası düzeydeki kurallara (örneğin yolsuzlukla mücadele) uyumu yönetecek, etik lider olarak çalışanlara rol model olacak, ekibi eğitecek ve farkındalık yaratacak, etik değerlerin iş süreçlerine yansımaları sağlayacak kişidir. Birçok ülkede meslek olarak tanınan ve çalışma standartları belirlenen etik ve uyum yöneticisi (Compliance Officer/Manager) Türkiye’de, 2018’e kadar bir meslek olarak kabul edilmemişti. Bu alanda, ilgili STK’lerin ve kurumların girişimleri sonucunda T.C. Mesleki Yeterlilik Kurumu “Etik ve Uyum Yöneticisi” mesleği için hazırlanan standardı yayımlamıştır<sup>13</sup>. Buna göre; etik ve uyum yöneticisi, kurumun tabi olduğu mevzuat, hizmet prosedürleri, kalite gereklilikleri, risk yönetimi öncelikleri ve etik ilkeleri çerçevesinde, etik ve uyum programlarının hazırlanmasını ve uygulanmasını sağlayan kişidir.



### ETİK, SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Tarih boyunca birçok felsefi akım, etik konusunu evrensel ilkelere ve insan haklarıyla ilişkilendirmiştir. Kant’ın “evrensel ahlâk yasası” ve “utilitarizm”<sup>14</sup> gibi kavramları etik değerlerin temelini oluşturur. Etik, sadece kişisel veya kurumsal bir konu değil, toplumsal bir sorumluluktur. Toplumun çeşitli kesimlerinden insanların yaşamlarını etkileyebilecek kararlar

alınırken, etik değerlere uyum sağlamak önemlidir. Her eylemin bir sonucu vardır. Bu sonuçlar genellikle toplumda hissedilir. Bir işletmenin üretim süreci, bir bireyin seçtiği ulaşım yöntemi veya devlet politikaları; hepsi farklı seviyelerde toplumsal etkiye sahiptir. Bu nedenle, etikle uyumlu olmak ve toplumun iyiliğini gözetmek toplumsal sorumluluğun temelini oluşturur. Günümüzde iş dünyası sadece bu günkü kuşakların ihtiyaçlarını değil,

8 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>

9 [https://ticaret.gov.tr/data/64d3a56a13b87670e08f97b2/Commission%20Delegated%20Regulation%20\(EU\)%20\(002\).pdf](https://ticaret.gov.tr/data/64d3a56a13b87670e08f97b2/Commission%20Delegated%20Regulation%20(EU)%20(002).pdf)

10 Etik ve Uyum Rehberi, TEİD, [https://www.teid.org/wp-content/uploads/2022/05/Etik-Uyum-Rehberi\\_.pdf](https://www.teid.org/wp-content/uploads/2022/05/Etik-Uyum-Rehberi_.pdf)

11 Etik ve Uyum Rehberi, TEİD, [https://www.teid.org/wp-content/uploads/2022/05/Etik-Uyum-Rehberi\\_.pdf](https://www.teid.org/wp-content/uploads/2022/05/Etik-Uyum-Rehberi_.pdf)

12 Etik ve Uyum Rehberi, TEİD, [https://www.teid.org/wp-content/uploads/2022/05/Etik-Uyum-Rehberi\\_.pdf](https://www.teid.org/wp-content/uploads/2022/05/Etik-Uyum-Rehberi_.pdf)

13 Resmî Gazete Tarih ve Sayı / 09.06.2018-30446 (Mükerrer)

14 Utilitarizm (yararçılık); etik ve ahlaki felsefede oldukça önemli bir yere bir akımdır. Bu akım; ilgili tüm bireylerin mutluluk ve refah seviyelerini maksimize edecek olan eylemleri seçmemizi talep eden bir normatif etik teoriler bütünüdür. Eylemlerin toplumun yararına olması gerektiğini savunur. Bu akımda, bir eylemin doğru veya yanlış olduğunu belirlemek için “en büyük fayda prensibi” kullanılır. Buna göre; bir eylem toplumun çoğunluğuna en fazla fayda sağlıyorsa, o eylem etik olarak kabul edilir. Kuramın önde gelen savunucuları; Jeremy Bentham ve John Stuart Mill’dir.



gelecektekilerin ihtiyaçlarını ve yaşam kalitesini de düşünmek durumundadır. Bu sürdürülebilir olmayı gerektirir. Sürdürülebilirliğe bağlı olarak, iş dünyasının sorumlulukları giderek daha fazla artmaktadır. İş dünyası kâr odaklı olmaktan öte çevresel, sosyal ve yönetsel sürdürülebilirliği sağlamak, toplumun genel refahına katkı vermek ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarını dikkate almak gibi konulara odaklanmıştır. Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk kavramı; sürdürülebilir finans gündemini destekleyen ve sürdürülebilirlik raporlamalarında bütünsellik sağlayan bir yasal düzenleme

olarak iş dünyasının gündemine girmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, şirketlerin sürdürülebilirlik açıklamalarını güvenceye alan, etik yaklaşımlarını ve yaratılacak toplumsal etkiyi belirleyen yenilikçi düzenleme olarak gündeme gelmiştir. Bu düzenleme sürdürülebilirliğin iş faaliyetleri üzerinde yarattığı risklerin/ fırsatların değerlendirilmesini zorunlu kılmakta, sürdürülebilir kalkınma için yatırımların doğru kaynaklara yönlendirilmesini hedeflemektedir. Kurumsal, zorunlu sürdürülebilirlik raporlama uygulaması kapsamı ve standartlarını belirleyen bu çerçeve, iş

dünyası için sürdürülebilirlik bağlamında esas alınacak etik kuralların çerçevesini de belirlemektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında raporlamalar yapan şirketler, iş etiği ve etik kurallar yaklaşımlarını ve prosedürlerini açıklamaktadır.

### **ETİK, ETKİ, MÜKEMMELLİK VE YARATICILIK**

21'inci yüzyılın en başarılı yatırımcısı olarak bilinen iş insanı Warren Buffet bir konuşmasında şu ifadelemiştir: "İşe alacağım insanlarda üç özellik arıyorum; birincisi kişisel bütünlük, ikincisi zekâ, üçüncüsü ise yüksek enerji. Ancak birincisine sahip değilseniz diğer ikisi sizi öldürür."<sup>15</sup> Burada sözü edilen "bütünlük" etik olarak değerlendirilir. "Etik eksikliği" ise "güvensizlik" olarak geri döner.

Etiğin var olduğu ancak, zekâ ve yüksek enerji ile bir araya gelemediği durumda sadece "iyilik"ten söz edilebilir. Tek başına iyilik "etki" yaratmak için yeterli değildir. Etiğin "etkili" olması veya başka bir deyişle, "etki" yaratması için bu üç özelliğin (bütünlük, zekâ ve yüksek enerji) bir arada olması beklenir. Etki "mükemmellik" ile ortaya çıkar. Dolayısıyla, etki yaratmak için sadece iyi olmak değil, "mükemmel olmak" hedeflenmelidir.

Mükemmellik; "yapabileceğinin en iyisini yapmaktır". Mükemmel olma güdüsü; etkili ve bulaşıcı bir güç olabilir. Kurumun/işletmenin tüm çalışanlarının mükemmel olmaya odaklanmasını sağlayabilir. Yapabileceğinin en iyisini yapmaksızın yaratıcılığı getirir. Yaratıcılık ise evrimin

gelebileceği son nokta olarak değerlendirilir. Mükemmellik sadece büyük kurumların/işletmelerin hedefi değildir<sup>16</sup>. Yaratıcılık, önemli bir yenilik kaynağıdır. Yaratıcılık ve mükemmellik üzerine vizyon oluşturmak, iyi iş yapmak isteyen tüm kurum/işletmelere açıktır<sup>17</sup>.

Etik yaklaşımlar, güvenilir olmayı ve uzun vadeli başarıya odaklanmayı gerektirir<sup>18</sup>. Uzun vadeli başarı, sadece bireyler için değil iş dünyası için de geçerlidir.

Konu kurumlar/işletmeler olduğunda "etik" konusu genelde bir kurallar seti veya el kitabı olarak karşımıza çıkar. Bu kurallar, iş dünyasında bir kültür olarak içselleştirilemediği veya uygulamada bütünlük sağlanmadığı durumda, kurumsal güvenin oluşturulmasında ve istenen etkinin yaratılmasında sorunlar ortaya çıkmaya başlar. Albert Camus "Dürüstlüğün kurallara ihtiyacı yoktur. Dürüst bir insan bir şeyi kurallara uyduğu için değil, o şeyi yapmak doğru ve ahlaki olduğu için öyle davranır." der. Bu sözü rahatlıkla iş dünyasına uyarlayabiliriz; "Bütünlüğün kurallara ihtiyacı yoktur"<sup>19</sup>. İş dünyası sadece kurallara uymaya değil, bütünlüğe, tutarlılığa ve uyumluluğa odaklanırsa kurumsal güveni ve saygınlığı tesis edebilir; "etkili olma ve etki yaratma" yolunda önemli yol kat edebilir.

**Makalenin ikinci ve son bölümünde ise "Sürdürülebilirlik İçin Güçlü Liderlik ve Etik Altyapı", "Kurumsal İtibar ve Güven" ile "Çok Uluslu Şirketler İçin Sorumlu İş Yönetimine İlişkin OECD Rehberi" temalı başlıklara değineceğim.**

15 Stephen M.R. Covey, Rebecca R. Merrill, Güven Her Şeyi Değiştiren Tek Şey, p.85

16 Mihaly Csikszentmihalyi, Good Business, Liderlik Akış ve Anlam Yaratma, p.245

17 Mihaly Csikszentmihalyi, Good Business, Liderlik Akış ve Anlam Yaratma, p.245

18 Mihaly Csikszentmihalyi, Good Business, Liderlik Akış ve Anlam Yaratma, p.246

19 Stephen M.R. Covey, Rebecca R. Merrill, Güven Her Şeyi Değiştiren Tek Şey, p.86

# SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BAĞLAMINDA ETİK VE ETKİ -BÖLÜM 2-

MOMENT EXPO'NUN BİR ÖNCEKİ SAYISINDA İLK BÖLÜMÜNÜ YAYIMLADIĞIMIZ “SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BAĞLAMINDA ETİK VE ETKİ” BAŞLIKLİ MAKALENİN BU BÖLÜMÜNDE, “SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İÇİN GÜÇLÜ LİDERLİK VE ETİK ALTYAPI”, “KURUMSAL İTİBAR VE GÜVEN” İLE “ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER İÇİN SORUMLU İŞ YÖNETİMİNE İLİŞKİN OECD REHBERİ” TEMALARINA DEĞİNECEĞİZ.



**E**tik, bütünlük olarak değerlendirilmesi gereken bir kavramdır. Etiğin üç temel özelliği; uyum, tevazu ve cesarettir. Tarih boyunca yüksek etik değerlere sahip ve etki yaratan karakterleri incelediğimiz zaman bu özellikleri görürüz. Bu özellikler, aynı zamanda “güçlü liderliğin” belirleyici göstergeleridir. Sektörlerinde liderlik yapma özelliğine sahip iş dünyası kuruluşlarının; “yüksek etik değerlere sahip, güven duyulan ve etki yaratan kuruluşlar olduğunu” belirtiriz. Ayrıca, “liderlik, etik, güven ve etki arasında güçlü ilişkilerin bulunduğunu” da söyleyebiliriz. Etik değerler; mevzuat düzenlemelerinin ötesinde, toplumsal norm ve beklentilere uyumlu davranmak için gerekli yaklaşımları ifade eder.

İş dünyasında, etik değerler genel olarak sekiz başlık altında ele alınır<sup>1</sup>:

- Kurumsal sosyal sorumluluk
- Adil soruşturma ve şeffaflık
- Çevre koruma sorumluluğu
- Yanıltıcı olmayan finansal raporlamalar
- Ayıplı, yanıltıcı olmayan ürün, hizmet ve davranışlar
- Adil ticari yaklaşımlar
- Uygunsuz davranışların ortaya çıkmasını engellemek ve
- Üst yönetimin ve yönetim organlarının sorumlulukları. Bu konularda, sağlam bir etik altyapı kurulması önemlidir. Bu altyapının; etik değerleri, kurumsal sosyal sorumlulukları ve itibarı önceleyen bir kurumsal yönetim sistemine dayanması gerekir. Bu yönetim sistemi; kurumsal yapıdaki iç paydaşlar için olduğu kadar finansörler, tedarikçiler,

müşteriler ve toplumun diğer kesimlerinden oluşan dış paydaşlar için de önem taşır. Ayrıca, şirketlerin finansal değerleri üzerinde belirleyici olmaktadır.

### **İŞ DÜNYASINDA ETİK VE ETKİNİN ÖNEMİ: KURUMSAL İTİBAR VE GÜVEN**

İş dünyasında etik ve etki kavramları, karar alma süreçlerinde ve faaliyetlerinde belirleyici rol oynar. Bu kavramlar, kâr odaklı yaklaşımlardan uzaklaşmayı ve toplumsal-çevresel etkilere odaklanmayı gerektirir.

İş dünyasında etik ve etkinin önemini anlatmak için birkaç temel nokta, özetle şunlardır;

- **Kurumsal itibar ve güven:** Bir kurumun/işletmenin etik değerlere uygun davranması ve olumlu etki yaratması, uzun vadede kurumsal itibarı artırır ve güven ortamı oluşturur. Tersine, etik dışı davranışlar ve olumsuz etkiler; kurumsal yapının itibarını zedeler, uzun dönemde zarar görmesine yol açar.
- **Müşteri ve tüketici tercihleri:** Günümüzde tüketiciler ve müşteriler, sadece ürün veya hizmet kalitesine değil, şirketin etik ve sosyal sorumluluk anlayışına da dikkat etmektedir. Etik değerlere sahip olan ve toplumsal etki yaratan şirketler bu durumu bir rekabet avantajına dönüştürebilirler.
- **Çalışanın bağlılığı ve iş memnuniyeti:** İş dünyasında etik ve etki, çalışanların bağlılık düzeyini ve memnuniyetini etkiler. Bir şirketin etik değerlere ve toplumsal sorumluluklara önem vermesi, çalışanların

şirkete duygusal bağlılığını artırır ve motivasyonlarını yükseltir.

- **Yasal ve düzenleyici uyum:** Etik dışı davranışlar, sadece şirketin itibarına zarar vermekle kalmaz, aynı zamanda yasal ve düzenleyici sorunlara da yol açabilir. Birçok ülkenin yasaları, iş dünyasındaki etik dışı davranışları cezalandırmaktadır. Dolayısıyla, etik ve etkiyi göz ardı etmek, yasal sorunlarla karşılaşma riskini artırır.

- **Sürdürülebilirlik:** İş dünyasındaki etik ve etki, sadece mevcut neslin ihtiyaçlarını değil, aynı zamanda gelecek nesillerin de refahını gözetmek anlamına gelir. Sürdürülebilir iş uygulamaları ve çevresel etkileri azaltma çabaları, iş dünyasının uzun vadeli başarısı için hayati öneme sahiptir. Sonuç olarak, iş dünyasında etik ve etki kavramları; sadece kâr odaklı yaklaşımların ötesine geçerek, kurumların/işletmelerin toplumsal sorumluluklarını ve çevresel etkilerini göz önünde bulundurmalarını sağlar. Bu kavramları benimseyen kurumlar/işletmeler, sadece kendi başarılarını artırmakla kalmaz, aynı zamanda daha adil, sürdürülebilir ve kapsayıcı bir iş dünyasının oluşturulmasına katkı sağlarlar.

### **SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İÇİN ETİK VE DÖNÜŞÜMSSEL YÖNETİŞİM ÖZ DEĞERLENDİRME ARACI**

“Dönüşümsel yönetim”<sup>2</sup>; sorumlu davranışları ve daha iyi çevresel, sosyal, yönetsel<sup>3</sup> performansı dikkate alan, kurumları daha etik, kapsayıcı ve şeffaf olmaya davet eden



**ÖMÜR DEMİR KIZILARSLAN**  
STRATEJİK DANIŞMAN,  
BİLİM AĞACI VAKFI  
YÖNETİM KURULU ÜYESİ

1 Yılmaz Argüden, “Geleceği Şekillendirmek, Yaşam Kalitesi İçin Stratejik Düşünmek”, Sayfa 101.

2 UN Global Compact Türkiye, <https://www.globalcompactturkiye.org/donusumsel-oz-degerlendirme-araci-detay/>

3 Environmental, Social, and Governance-ESG (Çevresel, Sosyal ve Yönetsel)



ilkelerine dayalı bir yönetim yaklaşımıdır. BM'nin 10 küresel ilkesine<sup>4</sup> dayalı olarak şekillendirilmiştir. Bu yaklaşımda, yasal gerekliliklerin ötesinde bir dürüstlük, adalet ve kapsayıcılık kültürünün olması; neyin yasal zorunluluğa uygun olup olmadığının değil, neyin doğru olduğunun sorgulanması beklenir<sup>5</sup>. BM bünyesinde oluşturulan bu öz değerlendirme aracı; dönüşümsel yönetim hakkında bilgi sahibi olmak ve BM ilkelerini uygulamak

için iş dünyasına bir çerçeve sunar. Bu araç sayesinde, kurumlar/işletmeler, süreçleri, iş ortakları, tedarikçileri ve değer zincirindeki aşağı yönlü faaliyetlerine ilişkin, dönüşümsel yönetim alanındaki konularını değerlendirebilir ve gelişme alanlarını tespit edebilirler. Bu değerlendirme aracı; dönüşümsel yönetimin her bir alanı için, Sürdürülebilir Kalkınma Amacı (SKA) 16'nın<sup>6</sup> ilgili alt hedefleriyle karşılaştırılmalı olarak, kurumların/

işletmelerin mevcut yaklaşımlarındaki eksik noktaları anlamalarına ve politika ve prosedürleri güçlendirmelerine imkân veren bir dizi kriter içerir.

Araçta yer alan konular ve sorular şöyle sıralanabilir;

1. Etik liderlik,
2. ESG'nin yönetim karar alma süreçlerine dâhil edilmesi,
3. Etkili şikâyet mekanizmaları ve telafi mekanizmalarına erişim,
4. Örgün ve mesleki eğitim,

5. Kırılgan çalışanların ve toplulukların korunması,
6. Yolsuzluğun önlenmesi,
7. ESG hususlarının üçüncü taraflarla (tedarikçiler ve yükleniciler) olan iş ilişkilerine dâhil edilmesi,
8. İnsan hakları uygunluk denetimi,
9. Raporlama ve beyan,
10. Toplumsal uyum ve barış,
11. Sorumluluk bilincine sahip vergi uygulamaları,
12. Hukukun üstünlüğü,
13. Paydaşlarla iletişim ve topluluk ilişkileri,

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

İlke 2: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı,

İlke 3: İş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli, İlke 4: Zorla ve zorunlu işçi çalıştırma uygulamasına son verilmeli,

İlke 5: Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli,

İlke 6: İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli,

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

İlke 8: Çevresel sorumluluğu artıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermeli,

İlke 9: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli,

İlke 10: İş dünyası, rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzlukla savaşmalı.

<https://www.globalcompactturkiye.org/10-ilke>

5 [https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/about\\_the\\_gc/how\\_to\\_participate\\_doc\\_Business\\_Commitment\\_Letter\\_TK.pdf](https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/about_the_gc/how_to_participate_doc_Business_Commitment_Letter_TK.pdf)

6 SKA16; "Sürdürülebilir kalkınma için barışçıl ve kapsayıcı toplumlar tesis etmek, herkes için adalet erişimi sağlamak ve her düzeyde etkili, hesap verebilir ve kapsayıcı kurumlar oluşturmak" başlığını içermektedir. İş dünyasında etik ve etki konusu diğerlerinin yanı sıra en geniş anlamıyla bu SKA bünyesinde ele alınmıştır. Söz konusu madde; Makine Sektörü Sürdürülebilirlik Eylem Planı Stratejisi'nde dikkate alınan SKA'lar arasındadır.

14. Kolektif eylem ve sivil toplumla iş birliği,
15. Sorumlu lobicilik dâhil savunuculuk ve etki yaratma,
16. Ortak zorluklarda iş birliği ve ortaklıklar kurma.

### **ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER İÇİN SORUMLU İŞ YÖNETİMİNE İLİŞKİN OECD REHBERİ<sup>7</sup>**

Çok Uluslu Şirketler için Sorumlu İş Yönetimine İlişkin OECD Rehberi, hükümetler tarafından çok uluslu şirketlere yönelik olarak yapılan tavsiyeleri içerir. Söz konusu tavsiyeler; şirketlerin ekonomik, çevresel ve sosyal alanlarda ilerlemeye katkılarını teşvik etmeyi, bunun yanı sıra bir işletmenin faaliyetleri, ürünleri ve hizmetleri vasıtasıyla, rehber kapsamında ele alınan konular üzerindeki

olası olumsuz etkilerini asgari düzeye indirmeyi hedefler. Rehber; insan hakları, işçi hakları, çevre, rüşvet, tüketici çıkarları, kamuoyunun aydınlatılması, bilim ve teknoloji, rekabet ve vergilendirme de dâhil olmak üzere ticari sorumluluklarla ilgili tüm temel alanları kapsar.

Rehberin 2023 yılında yapılan baskısına iklim değişikliği, biyoçeşitlilik, teknoloji, iş ahlâkı ve tedarik zincirinde teknik değerlendirme çalışmaları gibi alanlarda sorumlu iş yönetimine ilişkin güncel tavsiyeler de eklenmiştir. Bunların yanı sıra, Rehberde Sorumlu İş Yönetimi için Ulusal Temas Noktalarına ilişkin güncel uygulama yöntemleri de sunulmaktadır. Her ne kadar hukuki bağlayıcılığı bulunmasa da rehberde yer alan ilkeler sorumlu

iş idaresi alanında küresel anlamda geçerli kanunlar ve tanınmış standartlarla uyumlu bir yapı göstermektedir. Rehberde, şirketlere, kendi değer zincirlerindeki süreçlerini değerlendirmeleri, sorumlu iş idaresi ilkelerine göre risklerini incelemeleri ve bunları ortadan kaldırmaya yönelik adım atmaları önerilmektedir.

### **TÜRKİYE'NİN MAKİNECİLERİ VE MUNDUSPLUS<sup>8</sup>**

Dünya değişiyor; tüm sektörler gibi makine sektörü de geliyor, dönüşüyor ve dönüştürüyor. Türkiye'nin Makinecileri, başta üretim olmak üzere, yaşam ve ekonomi döngüsünün tüm aşama ve alanlarını daha yaşanabilir, konforlu ve adil bir gelecek perspektifiyle değerlendirmek durumunda

olduklarının bilincindedir. Bu bilinçle, “daha yaşanabilir ve sürdürülebilir bir dünyaya ihtiyaç olduğu” gerçeğinden hareketle geliştirilen “MundusPlus” çatı markası altında, sektörün ESG prensiplerini, sürdürülebilirlik stratejisini ve eylem planını açıklamıştır. Ayrıca, “MundusPlus” kapsamında; BM küresel ilkeler alanındaki gelişmeleri ve literatürü bir araya getirmiş ve okuyucuların dikkatine açmıştır. Türkiye'nin Makinecileri (MAİB), BM Küresel İlkeler Ağı'nın bir üyesidir. Bilgileri, tecrübeleri ve paydaşlarının katkılarıyla gelişmeleri takip etmekte; daha güzel, yaşanabilir bir dünyaya erişmek için “Dünyaya dair sözü olanlarla” etik değerlerle çalışmaya ve etki yaratmaya devam etmektedir.



7 <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/8a1fb939-tr.pdf?expires=1711289623&id=id&accname=guest&checksum=700697C26F0797D4314E00BE92720E0B>

8 <https://mundusplus.org.tr/MundusPlus>