KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BAĞLAMINDA KURUMSAL YÖNETİŞİM: KAVRAMIN DOĞUŞU, GELİŞİMİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Gaye Aslı Sancar*

ÖZET

Kurumların yaşadıkları krizlerden daha az hasarla çıkabilmeleri ve yaşanabilecek krizleri öngörerek aldıkları önlemler günümüz işletmelerinin iletişim stratejilerinde kendilerini var etmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk bu önlemlere örnek olarak verilebilmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk ile başlayan süreç yerini kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerine bırakmıştır. Kurumsal sürdürülebilirlik; fırsatları kapsayarak ve riskleri yöneterek uzun dönem hissedar değeri yaratan bir iş yaklaşımıdır. Kurumsal sürdürülebilirlik kurumların sürekliliklerini sağlamaya hizmet ederken onların karlılıklarının da sürdürülebilmesini sağlamaktadır. Çıkış amacı kurumun hissedarlarının haklarının korunması ve ekonomik olarak sürdürülebilmesi olan kurumsal yönetişim kavramı da kurumsal sürdürülebilirliğe hizmet etmektedir. Kurumsal yönetişim, kurumun hissedarlarının uzun dönemli çıkarı için ve kurumun işleyişinin garanti altına alınması için kuralların ve düzenlemelerin olduğu bir sistemdir. Kurumsal yönetişime yönelik düzenlemeler ise İngiltere'de Cadbury Raporu, Greenbury Raporu ve Hampel Raporu, Amerika Birleşik Devletleri'nde Sarbanes-Oxley Yasası, Türkiye'de ise Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri'dir. Hükümetlerin toplum üzerindeki sorumluluklarını paylaşan çok uluslu şirketler günümüzde hükümetler kadar etkili ve güçlü hale gelmişlerdir. Bu güç kurumları kendilerini yönetmekten çıkarmış, sosyal paydaşlarını da kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmelerine imkan vermiştir. Kurumların sosyal paydaşlarına hükmettikleri bu yeni sistemde yönetim adına üretilmiş kavramlar kurumsal rıza üretiminin bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuç olarak bu çalışmada kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetişime kavramsal açıdan yaklaşılmış ve kurumsal yönetişime yönelik eleştiriler tartışılmıştır.

Anahtar sözcükler: Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal yönetişim, kurumsal sosyal sorumluluk, rıza üretimi

CORPORATE GOVERNANCE IN THE CONTEXT OF CORPORATE SUSTAINABILITY: THE BIRTH, THE DEVELOPMENT AND THE EVALUATION OF THE CONCEPT

ABSTRACT

Using corporate social responsibility before and after crisis situation helps corporations. And as a response for the stakeholders demands corporate social responsibility is a preferred communication strategy. The processes which began with corporate social responsibility, now continues with corporate sustainability strategies. Corporate sustainability is a business approach that creates long-term shareholder value by embracing opportunities and managing risks. Corporate sustainability strategies serve corporate profitablility. Another term is for sustaining corporation is corporate governance. It aims protecting shareholder's rights and sustaining the economy of corporations. Corporate governance is a system which have rules and regulations for guaranteeing institutional operation and shareholder's long-term value. Cadbury Report, Greenbury Report and Hampel Report in England, Sarbanes-Oxley Act in United States of America and Corporate Governance Principles of Capital Markets Board of Turkey are some examples of regulations about corporate governance. Within corporate governance, multinational corporations share the responsibilities of governments and they became powerful like governments. Within the power corporation acts like government, they do not manage themselves, they manage and manipulate all their stakeholders. In the new system, corporate governance is a good way for governing others and manufacturing their consent. As a result in this study, a theorical approach on corporate

* Arş. Gör. Dr., Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi

sustainability and corporate governance has been studied and critiques on corporate governance has been discussed.

Key words: Corporate sustainability, corporate governance, corporate social responsibility, manufacturing consent

GİRİŞ

Kurumların yaşadıkları krizleri daha az hasarla atlatabilmeleri ve yaşanabilecek krizleri öngörerek aldıkları önlemler XXI. yüzyılın 'kurumsal' tarihine damgasını vurmuştur. Sosyal sorumluluğun karar alma süreçlerine dâhil edilmesi ve etkin kullanımı beraberinde sürdürülebilirlik stratejilerinin hayata geçirilmesini getirmiş ve kurumların küresel koşullara ayak uydurmak için ve sürekliliklerini sağlamak için "kurumsal yönetişim sistemleri" geliştirmelerine neden olmuştur. Çalışmamızda kurumsal sürdürülebilirlik bağlamında kurumsal yönetişim kavramı ele alınacaktır. Kurumsal yönetişim kavramının ortaya çıkış nedenleri ve boyutları aktarılarak, Dünya'da ve Türkiye'de kurumsal yönetişime yönelik düzenlemelere yer verilerek kavramın Türkiye'deki gelişimi anlatılacaktır. Çalışmada konuya işletme bakış açısı ile değil iletişim bakış açısıyla yaklaşılarak çalışmanın sonunda kurumsal yönetişime yönelik eleştirilere yer verilerek kurumsal yönetişimin nasıl kurumsal hükmedişe dönüştüğü açıklanacaktır.

1. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMININ ORTAYA ÇIKMASINDAKİ NEDENLER

Küreselleşme ve gelişen iletişim teknolojilerin getirisi, günümüzde şirketlerin attıkları her adımın tüketicileri tarafından bilinmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Küreselleşme, işleri daha hızlı, geniş ve öncekinden daha görünür yaparak şirketlere daha sorumlu davranmaları konusunda baskıda bulunmaktadır (Blowfield ve Murray 2008: 87). Şirketlerin daha sorumlu davranma gerekliliği, onların her zaman tüketicilerinin memnuniyetsizlikleri ve aktivistlerin protestoları ile karşılaşabilme ihtimallerinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle küresel dünyanın şirketleri kapalı bir sistem değil aksine açık ve hesap verebilir konumda olmak zorundadırlar. İşte bu zorunluluğun temeli kurumsal sürdürülebilirlik ve onun gerçekleşebilmesi için gerekli olan kurumsal yönetişimde yatmaktadır.

Günümüzün küreselleşmiş dünyasında şirketlerin gerçekleştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk kampanyaları artık sosyal paydaşların rızalarının üretilmesinde yeterli gelmemekte, şirketler hegemonyalarını korumak için farklı stratejilere yönelmek durumundadırlar. Kurumsal sosyal sorumluluğun ondan beklenen işlevi gerçekleştirememesi neticesinde şirketler müşterileri nezdinde meşruiyetlerini korumak için yeni stratejilere ihtiyaç duymaktadırlar. Meşruiyetlerini güncellemek ve sürdürmek için şirketler yaptıkları işlere yeni farkındalıklar sağlayan isimler geliştirmektedirler.

Spitzeck (2009: 495) günümüzde kurumsal sorumluluğun karar alma ve yönetişim yapılarına entegre edilmediği sürece kurumların sorumluca davranmaya davet ettiğini söylemekte ve finansal krizlerin de şirketleri daha sorumlu davranışa davet ettiklerini eklemektedir. Kurumsal sorumluluğun şirketlere entegrasyonu ise yeni isimleri yerleştirme aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bu yeni isimlerin başında kurumsal sürdürülebilirlik gelmektedir.

Sürdürülebilirlik kavramının temelinde sürdürülebilir kalkınma yatmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma kavramı, 1980'li yıllarda gelişme ve çevre arasındaki ilişkiyi açıklamak için belirmiştir (Banerjee 2008: 64). Kavram ilk olarak Birleşmiş Milletler Çevre ve Gelişim Komisyonunda ele alınmıştır. Diğer adıyla Brundtland Komisyonunun "Our Common Future" (Ortak Geleceğimiz) başlıklı raporunda 'sürdürülebilir kalkınma' şöyle tanımlanmıştır: "Temelde sürdürülebilir kalkınma, kaynaklardan faydalanma, yatırımın yönlendirilmesi, teknolojik gelişimin yönelimin ve kurumsal değişimin hepsinin bir arada uyum içinde olduğu, güncel ve gelecekteki potansiyel insan ihtiyaçlarını ve isteklerini yerine getirilmesinin iyileştirileceği değişim sürecidir" (United Nations 1984). Görüldüğü gibi rapor, gelecekte bu ihtiyaçların yerine getirilmesinin iyileştirilmesinden bahsederek, ihtiyaçların hepsinin karşılanamayacağını ve kaynakların hepsinin çevreden alındığı oranda yerine konulamayacağına işaret etmektedir. Temeli gelecek nesil-

lerin ihtiyaçları için şimdiki nesillerin kaynakları doğru kullanma ve sürdürme üzerine oluşan sürdürülebilir kalkınma çevre ile doğrudan ilişkilidir.

Sürdürülebilir kalkınma ekonominin ve toplumun biyosfer ve onunla meydana gelen çevresel sürece bağlı olduğu iddiasını kabul etmektedir (Hawkins 2006: 2). Sürdürülebilir kalkınmanın çevresel sürdürülebilirliğe dayandığı görüşü 1972 yılında Birleşmiş Milletler İnsan Çevre Konferansı'nda deklare edilen ilkelerle açıklanabilir. Deklarasyonun ikinci ilkesi açıkça dünyanın doğal kaynakları olarak hava, su, toprak, flora ve fauna ve özellikle doğal ekosistemlerin dikkatli ve planlı bir yönetim aracılığıyla şimdiki ve gelecek nesillerin yararı için korunması gerekliliğinden bahsetmektedir (United Nations 1972). Nitekim çevrenin korunması gerekliliği onun sürdürülebilmesinin temelidir.

Sürdürülebilir kalkınma, kalkınmanın olumsuz çevresel ve sosyal etkilerinin düzenli bir şekilde hafifletilmesini içeren ekonomik büyümedir (Roper 2012: 72). Sürdürülebilirlik, seçeneklerin gelecekte de var olabilmesi için, şimdiki zamanda hangi adımların atılması gerekliliğiyle ilişkilidir. Kaynaklar günümüzde kullanılabiliyorsa gelecekte kullanım için erişilebilir olmayacaklardır ve bu da kaynakların sayıca sınırlı olmasıyla ilişkilidir (Crowther ve Raman-Bacchus 2005: 239). Sürdürülebilir kalkınmanın gelecekte de çevresel kaynaklara erişilebilirlikle ile ilgili olması onun aynı zamanda kurumsal sosyal sorumlulukla arasındaki bağı oluşturmaktadır.

> *"Şimdiki ve gelecekteki nesillerin kaliteli yaşama hakkının sürdürülebilmesi yeteneği olarak sürdürülebilirlik, şirketlerin ne ürettiklerini ve bunu nasıl yaptıklarını tekrar düşünmelerini gerektirmektedir. Bu aynı zamanda toplumun da ticari işletmelerden ne beklediğini düşünmesini gerekli kılmaktadır:* Kü*resel iklim değişikliğinin felaketsel sonuçlarının giderek daha inandırıcı ve yaygınca dikkati çeken bir sorun olduğu."(Blowfield ve Murra 2008: 27-28).*

Bu sayede geçmişte faaliyet alanlarının dışında ilgili ilgisiz sosyal sorumluluk kampanyaları gerçekleştiren şirketler de önce bir adım öteye giderek kendi faaliyet alanlarıyla ilgili projelere yönelmişler, daha sonra da gelecekte de "faaliyetlerini" sürdürebilmek için çevrenin de sürdürülebilmesi gerekliliğinin farkında varmışlar ve de sosyal paydaşlarından biri olan "çevre"yi gündemlerine almışlardır. Dolayısıyla kurumsal sosyal sorumluluk anlayışında yeni konjonktür olarak; şirketlerin doğadan aldıkları kaynağı yerine koymayı hedefleyen çevresel sürdürülebilirlik karşımıza çıkmaktadır.

2. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI VE KURUMLARIN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ

Günümüzde çevresel sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluğun bir alt dalı olarak gözükse de aslında tüm sistemin sürdürülebilmesinin temellerini atan bir kavramdır ve de kurumsal sosyal sorumluluğun bir adım ötesidir. "Başlangıçta çevresel bir sorumluluk olarak değerlendirilen sürdürülebilir kalkınma, günümüz toplumunda aktif olarak faaliyet gösteren tüm birey ve örgütlerin taşıması gereken ekolojik, ekonomik ve sosyal sorumluluklar bütünü olarak kabul edilmektedir. Bu noktada işletmelerin toplumdaki artan rolleri, sürdürülebilir kalkınmaya yönelik sorumluluklarını artırmış ve bu sorumlulukların kurumsallaştırılarak sürdürülebilirliğini zorunlu hale getirmiştir" (Besler 2009: 3).

Bu durumda *"kurumsal sosyal sorumluluk"* kavramı yerini giderek *"kurumsal sürdürülebilirlik"* kavramına bırakmakta, eskiden kurumsal sosyal sorumluluk raporlarını açıklayan kurumlar artık sürdürülebilirlik raporlarını açıklamaktadırlar. Görüldüğü gibi kurumların sosyal sorumluluğu giderek "kurumsal sürdürülebilirliklerinin sorumluluğu" olarak değişim göstermektedir. Ancak bu yeni kavramın en büyük sorumluluğunun kurumların çıkarlarının devam etmesi olduğu da görülmektedir. Kurumların çıkarları olarak düşünülmesi gerekenler ise; kurumun varlığını sürdürmesi, kurumun kârlılığının sürdürülmesi, kurumun itibarının korunması ve marka değerinin artırılması gibi konulardır. Aşağıdaki başlıklarda da görüleceği gibi konuya yönelik getirilen düzenlemelerde de kurumun finansal olarak sürdürülebilmesine bolca atıf bulunmaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirlik; fırsatları kapsayarak ekonomik, çevresel ve sosyal gelişmelerle türeyen riskleri yöneterek uzun dönem hissedar

değeri yaratan bir iş yaklaşımıdır. Kurumsal sürdürülebilirliğin liderleri, stratejileri ve sürdürülebilir ürün ve servisler için pazarın potansiyelini kullanmayı yöneterek ve aynı zamanda sürdürülebilir maliyetleri ve riskleri başarılı bir şekilde eksiltip önleyerek uzun dönemli hissedar değerini elde ederler (Dow Jones Sustainability Index 2012). İş için sürdürülebilir kalkınma yatırım sermayesini çekmek ve inovatif yeni ürünler yaratma ve yeni pazarları geliştirme yeteneği ile ilgilidir. İnovasyon aynı zamanda süreçlerin maliyetini ya da var olan ürünler için tüketilebilir kaynakların azaltılmasına odaklanmaktadır (Hawkins 2006: 154).

Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksine göre; sürdürülebilirliğin öncülük ettiği şirketler farklı alanlarda küresel ve endüstriyel zorluklara yüksek seviyede ustalık sergilemektedirler:

- *"Strateji: Küresel rekabeti ve marka itibarını elde bulundurmaya devam edererek uzun dönem ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları iş stratejilerine entegre etmek.*

- *Finansal: Sağlam finansal getiri, uzun dönemli ekonomik büyüme, açık iletişim ve şeffaf finansal muhasebe için hissedarların isteklerini bir araya getirmek.*

- *Müşteri ve Ürün: Müşteri ilişkileri yönetimine ve finansal, doğal, ve sosyal kaynakları idareli, etkili ve uzun dönemli ekonomik bir şekilde kullanan teknoloji ve sisteme odaklanan ürün ve hizmet inovasyonuna yatırım yaparak sadakatin gelişmesine yardım etmek.*

- *Yönetişim ve Sosyal Paydaş: Kurumsal davranış kodlarını ve kamusal raporlamayı da içeren kurumsal yönetişimi ve sosyal paydaşların angajmanını en yüksek seviyede düzenlemek.*

- *İnsan: İşgücü yeteneklerini ve çalışan memnuniyetini korumak için, klasmanında en iyi organizasyonel öğrenme ve bilgi yönetimi uygulamaları ve ücret ve ayrıcalık programları aracılığıyla insan kaynaklarını yönetmek" (Dow Jones Sustainability Index 2012).*

Sürdürülebilirliğin sağlanmasının yanında yapılacak çalışmaların verimli olması için iş dünyasında istikrâr ve sorumluluk kültürünü canlandırmak gereklidir. Sürdürülebilirlik, kurumun tüm çalışanları ve paydaşları tarafından uygulanması gereken bir kavramdır ve bu yaklaşımın kurum kültürünün bir parçası olarak benimsenmesi yönünde çalışmalar yapılması gereklidir (Karsak 2009: 61). Karsak'ın dile getirmiş olduğu kurumların sürdürülebilirlik konusunu tüm kuruma aktararak, bunun önemini kavramaları yeni kurumsal stratejilerle hayata geçmektedir. Sonuç olarak Karsak'ın da işaret etmiş olduğu üzere sürdürülebilirlik yaklaşımının kurumun tüm işleyişine ve kültürüne entegre edilmesini 'kurumsal yönetişim' kavramı sağlamaktadır.

Sürdürülebilirlik, çevre ve ekonomi arasındaki denge ile ilgilidir. Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma bir kurumun finansal başarısının tutarlılığına ilave olarak söylenebilecek en uygun kavramlardır (Blackburn 2007: 5-6) Sürdürülebilirlik giderek artarak iş etiğini kuşatan bir retoriğin ortak terimi haline gelmiştir ve sıkça şirketler, hükümetler, baskı grupları ve akademisyenler tarafından kullanılmaktadır (Crane ve Matten 2004: 21). Görüldüğü gibi Blackburn sürdürülebilirlik ve finansal tutarlılık arasındaki ilişkiye atıfta bulunurken, Crane ve Matten sürdürülebilirlik kavramının iş etiğinin bir retoriği olduğuna dikkat çekmektedir. İşte tam da bu nokta sürdürülebilirlik kavramının yeni retoriği olarak kurumsal yönetişim kavramını karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal yönetişim daha etik ve doğru işlerin yapılmasını ve olası krizlerin önüne geçilmesini sağlayacak bir dizi düzenlemeleri gündeme getirmiş, sonuç olarak da Blakburn'un sürdürülebilirlik için belirlediği finansal başarı hedefini amaç edinmiştir.

3.KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKTE YENİ BİR STRATEJİ OLARAK KURUMSAL YÖNETİŞİM

Yukarıda daha önce belirtildiği gibi kurumsal yönetişimin ortaya çıkmasındaki en önemli nedenlerden biri kurumların yaşadıkları kriz ve skandallardır. "Şirket tepe yöneticilerinin sahtekarlık yaptıkları iddia edilen muhasebe hilelerinden kaynaklanan şirket skandalları, şirketlerin hissedarları ve diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarını en fazla gözetecek şekilde yönetilip yönetilmediği sorusunu gündeme getirmiştir" (Doğan 2007: 40). Kurumların yönetilememesinin faturası ise geniş çapta olmakta; çalışanlardan hissedarlara ve tüketicilere kadar farklı

paydaşlar bundan etkilenmektedir. İşte kurumsal yönetişim hem krizlerin öngörülmesi hem de krizden etkilenen paydaşların da sürece dahil edilerek kurumların yönetilmesi gerekliliğinden ortaya çıkmıştır. Deetz (2007: 268)'e göre kurumsal yönetişim; "skandallar ve bu skandalların neden olduğu finansal aksamalar, kısa zamanlı karar alma sürecinin hakimiyeti ve bunun sonrasında gelen kurumsal gelişim ve sosyal yararının artmasınındaki eksiklik, gelişimin ve verimliliğin karşıtında olan yöneticilerin kişisel çıkarlarının engellenmesi ve kurumsal sosyal sorumluluğun genel olarak gerilemesine çözüm olmak için ortaya çıkmıştır".

Kurumsal yönetişim kavramına açıklık getirmeden önce *"corporate governance"* kavramının tercümesi olarak neden *"kurumsal yönetişim"* kavramının seçildiği açıklanmalıdır. Oxford Sözlüğü'ne göre *governance* bir devleti ya da örgütü yönetme biçimi olarak açıklanmıştır (Oxford 2012). Tanımından da anlaşıldığı gibi *governance* bir örgütün ya da kurumun yönetilmesidir. Ancak "governance" kelimesi *corporate (kurumsal)* kelimesi ile birleştiğinde kavrama bir "kendi kendinelik" eklenmektedir. Kavramın tanımından da görüleceği üzere hissedar ve paydaşların sürece dahil edilmesi onun etkileşimi de içinde barındırdığını açıklamaktadır. Dolayısıyla kurumun kendisi, kendi yönetimini farklı paydaşlarla iletişime geçerek ve kısmen de olsa kurumsal yönetim ilkelerinde onlara yer vererek sağlamaktadır. Dolayısıyla tıpkı *corporate communication (kurumsal iletişim)* kavramında olduğu gibi kurumun hem iç hedef kitlesi hem de dış hedef kitlesi ve paydaşları ile olan yönetim süreçleri söz konusudur. Bütün bu yönetim süreçlerinin bir arada kullanıldığı kavram ise kurumsal yönetişimdir. Kavramın "kurumsal yönetim" olarak kullanılması daha baştan gerçekleştirilecek uygulamaların tek taraflı olduğu izlenimi yaratmaktadır. Kavramın etkileşimi barındırması, sürecin sosyal paydaşlarla beraber gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. "Yönetişim 'birlikte yönetme' anlamını öne çıkaran yeni bir anlayış olarak belirginleşmektedir. Buna göre, toplumsal yararın sağlanması için, daha önce toplumsal konuların yönetimde yer almayan etmen ve birimlerin, yönetim işlevi görmeleri söz konusu olacaktır" (Saklı 2012: 92). Kavramı kurumsal yönetişim olarak tercüme eden bir diğer düşünür Menteş (2009: 1)'e göre; "kavramın kurumsal yönetişim olarak kullanılmasının nedeni şirketin yönetiminde tüm şirket paydaşlarının katkısına duyulan ihtiyacın vurgulanmasından kaynaklanmaktadır. Kurumsal yönetim olarak kullanıldığında tek yönlü bir idare şeklini ifade eden kavram, anlam açısından gerçek Türkçe karşılığını kurumsal yönetişim şeklinde ifade edildiğinde bulmaktadır". Çalışmada da kavram kurumsal yönetişim olarak kullanılmış, ancak kurumsal yönetim olarak kullanmayı tercih eden düşünürlerin tercihleri aynen korunmuştur.

Yönetişimin genel tanımına göre; bir varlığın eylem ve işlerinin kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi yönetişimdir. Okullar, vakıflar, klüpler, devlet tarafından işletilen kurumlar ve şirketleri içeren tüm işletmelerin yönetilmeye ihtiyacı vardır (Visser ve ark. 2008: 110). Birleşmiş Milletlerin (BM) bilgilendirme makalesinde ise günümüzde ülkelerin iyi yönetişim parlamento vs gibi kurumlarının ve seçimler gibi süreçlerinin şeffaf olması, vatandaşlara hesap verilebilir olması ve onların hayatlarını etkileyecek kararların alımına katılabilmesi olarak tanımlanmıştır. İyi yönetişimin karşısındaki tehditler ise yozlaşma, şiddet ve fakirlik, şeffaflığın temelini bozan diğer tüm faktörler, güvenlik, katılım ve esas özgürlükler olarak sıralanmıştır (UN 2012). Birleşmiş Milletlerin ülkelerin iyi yönetişimin nasıl olması gerektiği konusundaki tanımın kurumlar için de geçerliliği bulunmaktadır. Kurumsal yönetişimin temelinde de devletin katılımcı vatandaşları yerine hissedarlar ve diğer sosyal paydaşlar karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal yönetişim de temel ilkeler olarak kurumun iş sürecinin şeffaflığı ve hesap verilebilirliği gibi ilkeler benimsemiştir.

"Kurumsal yönetişim kavramı ilk olarak Richard Eells tarafından 1962'de kullanılmıştır (Saklı 2012: 95). Kurumsal yönetişim, bir kurumun hissedarlarının en iyi uzun dönemli çıkarı için, kurumun çalışmasının garanti altına alınması için yapısal, kurallara dayalı ve kültürel tedbirlerin tasarlandığı bir sistemdir. Bu düzenleme bir kurum ve temel sosyal paydaşları arasındaki etkileşimlerin sürdürülmesi için bir mutabakatı gerektirmektedir (Fombrun 2006: 267). 1995'te temel kurumsal yatırımcılar, yatırımcı temsilcileri ve şirketlerin önerisi ile kurulan Uluslararası Kurumsal Yönetişim

Ağı'na göre ise kurumun amacının sürdürülebilir değer yaratmak olduğu belirtilmiştir. Buna göre kurumun amacı; uzun dönemde sürdürülebilir hissedar değerini sağlamaktır. Sürdürülebilirlik, finansal olduğu kadar aktivitelerinin sosyal ve çevresel etkilerini de etkili bir şekilde yönetmesi gerekliliği üzerinde durmaktadır (ICGN 2009: 9). Görüldüğü gibi Uluslararası Kurumsal Yönetişim Ağı'nın tanımı kurumsal yönetişim kavramının amacını açıkça belirterek kurumların ve hissedarların sürdürülebilirliğinin esas olduğunu ortaya koymaktadır.

Gürbüz ve Ergincan (2004: 8)'a göre ise kurumsal yönetişimin amacı; "şirketin faaliyet etkinliğini, yatırımların getirisini ve üretkenliğini uzun dönemde maksimize etmek için yönetici ve girişimcileri motive eden iş ortamını kurmak ve kollamak suretiyle toplumdaki ekonomik refah ve büyümenin önemli ölçüde sahibi olan şirketlerin performansını işletme hedefleri doğrultusunda daha yüksek noktalara yükseltmektir". Gürbüz ve Ergincan da kurumsal yönetişimin amacının kurumun performansının artırılması olduğuna dikkat çekmişlerdir. Bu amacın aksine kurumsal yönetişimin daha kapsayıcı ve şirketle beraber sosyal paydaşlara da önem verdiğini söyleyen düşünürler de bulunmaktadır:

"Kurumsal yönetişim sistemleri kurumların faaliyet yollarının hem mal sahiplerinin hem de toplumun genelinin yararına hizmet etmesini garanti altına almaya çalışmak için tasarlanmıştır. Bu amaca sadece CEO ve yönetim kurulu başkanının rollerini değil aynı zamanda kurulun komitelerinin değerlendirilmesi, hissedar hakları ve davranışı, sosyal paydaşlar, şeffaflığı arttırıcı yollar, kurumların performanslarının raporlanması ve aynı zamanda endüstrinin özdenetiminin güçlendirilmesi ve yönetme eğitimi aracılığıyla liderlerin sosyal sorumluluk duygularının geliştirilmesi de dahildir" (Finegold ve ark. 2011: 255-256).

Finegold ve arkadaşları kurumsal yönetişim sistemlerinin amaçlarını irdelerken yukarıda da görüldüğü gibi sosyal paydaşları hesaba katmışlar ve liderlerin sosyal sorumluluk eğitimi almaları gerektiğini söyleyerek kurumlarının çıkarlarının dışında diğerlerinin de çıkarları olabileceğini ortaya koymuşlardır. Menteş de Finegold ve arkadaşları gibi düşünmektedir: Kurumsal yönetişim, şirket ile tüm şirket paydaşları arasındaki ilişkileri düzenleyen ve kapsayan bir kavramdır. Kavram toplum, doğal çevre, çalışanlar, devlet, alacaklılar ve tedarikçiler gibi şirketin karar ve eylemlerinden etkilenen tüm tarafların çıkarlarını gözeten bir amaca hizmet etmektedir (Menteş 2009: 44). Kurumsal yönetişime yönelik düzenlemelere bakıldığında kurumların çıkar konusunda öncelikleri daha net anlaşılacaktır.

3.1. Kurumsal Yönetişime Yönelik Düzenlemeler

"Dünyada kurumsal yönetim çalışmaları sermaye piyasalarının gelişmiş olduğu ABD ve İngiltere'de diğer ülkelerden daha erken başlamıştır. Bu ülkelerde yaşanan finansal başarısızlık örneklerinin ardından duyulan gereksinimler doğrultusunda yapılan düzenlemeler diğer ülkelere örnek oluşturmuştur" (Doğan 2007: 141). İngiltere'de yayınlanan Kurumsal Yönetişimin Finansal Görünüşü başlıklı 1992 tarihli Cadbury Raporu, kurumsal yönetişimi şirketlerin yönetildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlamıştır (Smerdon 1998: 1). Modern anlamda ilk kurumsal yönetişim ilkesi olan Cadbury Raporu, Sir Adrian Cadbury'nin başkanlığında Bank of England ve London Stock Exchange tarafından oluşturulmuştur. Rapor, yönetişim standartlarında iyi uygulamalar listesi geliştirmiştir (Monks ve Minow 2004: 297-298). Şirketler için davranış ilkeleri formunda olan rapor, şirketlerin yönetim kurullarının eşit ücret, denetim ve atama gibi konularla ilgilenen alt komitelerden oluşmasını ve de Chief Executive Officer (CEO-İcra Kurulu Başkanı) ile başkanın rollerinin ayrılması gerektiğini önermiştir (Blowfield ve Murray 2008: 216). Raporda kurumsal yönetişim "şirketlerin yönetildiği ve kontrol edildiği sistem" olarak tanımlanmıştır. Şirketlerin yönetilmesinden sorumlu olan yönetim kuruludur, hissedarların yönetişimdeki rolü ise yöneticilerin ve denetçilerin uygun bir yönetişim biçimiyle belirlenmesini sağlamaktır. Yönetim kurulunun bir diğer görevi; şirketin stratejik amaçlarını belirlemek, liderlerin bunları etkili bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlamak, işin yürütülmesini idare etmek ve de hissedarlara yönetimleri konusunda rapor vermektir. Raporda en iyi uygulama kriterleri açıklık, doğruluk ve hesap verilebilirlik olarak açıklanmaktadır (The

Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance 1992).

20. Yüzyılın sonuna gelindiğinde toplam 30 farklı pazarda 60 farklı yönetişim ilkesi mevcuttur. Sadece İngiltere'de Cadbury Raporu'nun dışında iki ana ilke daha mevcuttur. Bunlar, Marks&Spencer'in başkanı Sir Richard Greenbury'nin adını taşıyan Greenbury Raporu ve Imperial Chemical Industries (İmparatorluk Kimya Endüstrileri) Başkanı Sir Ronnie Hampel'ın adını taşıyan Hampel Raporudur (Monks ve Minow 2004: 297-298). 17 Temmuz 1995 tarihli Greenbury Raporu, Birleşik Krallıktaki yöneticilerin maaş ve diğer ücretlerine yönelik kamu ve hissedarların endişelerine cevap vermek için hazırlanmıştır. Greenbury raporunda yönetici ücretleri, hissedarlara rapor verilmesi ve şeffaflık genelinde önerilen özel istekler ise, yönetim kurulunun aldıkları ücretler konusunda hissedarların çıkarlarına karşı sorumlu olmaları gerekliliği ve de yine yönetim kurulunun her yıl hissedarlara şirketin idari ücretlere yaklaşımı konusunda rapor vermesidir (Greenbury Report 1995: 9-11). Ocak 1998 tarihli Hampel Raporu ise kurumsal yönetişim alanında daha kapsamlı bir rapor olarak kavramı birçok farklı başlık altında ele almıştır. Rapor kurumsal yönetişim ilkelerini, yönetim kurulu, yönetim kurulu başkanı, kurulun dengesi, bilgi sağlama, yönetim kuruluna atama, yeniden seçilme, ücretler ve ücret prosedürleri, hissedarların oy kullanması, şirket ve yatırımcılar arasındaki diyalog, yönetişimin ifşasının değerlendirilmesi, yıllık genel kurul toplantıları, finansal raporlama, iç denetim, denetçilerle ilişkiler ve dış denetim gibi başlıklar altında ayrıntılı olarak belirtmektedir (Commitee on Corporate Governance 1998: 16-22)

Kurumsal yönetişim kavramının ortaya çıkış nedenlerinden en önemlisi hiç kuşkusuz küresel şirketlerin yaşadıkları krizlerdir. Küresel krizlerin kurumsal yönetişim kavramına getirisi ortaya çıkan yasalardır. Enron krizi'ne cevap olarak ABD'de 2002 yılında çıkan Sarbanes-Oxley Yasası denetim, finansal raporlama ve kurumsal yönetişim olmak üzere üç alanda yeni düzenlemeler getirmiştir. Kurumsal yönetişim alanında getirilen düzenlemeler, şirketlerin kurumsal davranış ilkeleri geliştirmelerini ve açıklamalarını, iç denetimin etkililiğini değerlendirmeyi ve risk yönetimini kontrol etmeyi kapsamaktadır (Neal ve Cochran 2008: 536-537). Amerika Birleşik Devletleri'ndeki borsalarda işlem gören halka açık şirketlerin tamamını kapsayacak şekilde imzalanan Sarbanes-Oxley Yasası, şirketlerin finansal raporlamaları üzerindeki risklerin belirlenmesi, belirlenen risklere ilişkin kontrollerin belgelenmesini ve değerlendirilmesini zorunlu tutmuş, kontrollerin etkinliğinden şirket yöneticilerini direkt olarak sorumlu tutmuştur. Yasa ile birlikte gelen ağır cezai yaptırımlar şirket yöneticileri başta olmak üzere tüm çıkar sahiplerini ve bağımsız denetçileri etkilemiştir (Pricewaterhouse Coopers 2012). Enron dışında verilebilecek örnekler de mevcuttur. Küresel düzenlemeleri teşvik eden diğer yönetişim krizlerine örnek olarak Asya ve Avrupa'da şunlar karşımıza çıkmaktadır: 1997 Asya finansal krizi, 2000 Belçika Lernout ve Hauspie muhasebe skandalı, Avrupa tarihindeki en büyük iflas olan ve İtalyan gayrisafi milli hafızasının %1,5'unu temsil eden 2003 İtalyan Parmalat skandalı gibi skandalların birçoğu açıklık hatalarını barındırmaktadır. Bu gibi yönetişim skandallarının sonucu kurumsal yönetişim için genel küresel ilkelere çağrıda bulunmuştur (Buchholtz ve ark. 2008: 338).

Şirketlerin yaşadıkları küresel çevresel krizler sadece onların değil, onların çalışmalarına olanak sağlayan yasal merciler olarak hükümetlerin de sorunla baş başa kalmasına neden olmuştur. Son olarak British Petroleum'un (BP) Meksika Körfezinde yaşadığı çevresel felaket soruna ABD hükümetinin müdahalesini gerektirmiştir. Başkan Obama'nın 15 Haziran 2010 tarihli konuşmasında belirttiği üzere; ABD devleti BP'den ek ekipman ve teknolojiyi bölgeye yerleştirmesini istemiş ve kurumdan çevreye verdiği zararı ödemesini istemiştir (Oval Office 2010). Sonuç olarak şirket, 4.5 milyar dolar ödemiştir (Zeller ve Rudolf 2012). Bunun dışında yine küresel ekonomik krizle beraber ardı arkasına batan bankaların kurtarılması zorunluluğu da yükü, hükümetlerin üzerine bindirmiştir. Bu gelişmeler, hükümetlerin şirketleri yasal olarak sorumluluklarını artırmaya teşvik etmelerine neden olmuş ve bir anlamda şirketlerin de ellerini taşın altına koymaları zorunluluğu doğmuştur. Kurumsal yönetişim bu zorunluluğun ortaya çıkardığı bir yaklaşımdır. Hükümetlerin bu gibi krizlere daha az müdahil olma isteği, şirketlerin kendi-

lerini iyi yönetmelerine ve gerektiğinde devletin işlevine soyunmasını beraberinde getirmektedir.

Uluslararası yönetişim ilkesi olarak konuyla ilgili karşılaşılan en önemli ilkeler Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD-Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) Kurumsal Yönetişim İlkeleridir. Aşağıda görüldüğü üzere bu ilkeler öncelikle etkili kurumsal yönetişim için temelin nasıl olması gerektiğini çizerek beş farklı alana dikkat çekmiştir. Bu ilkeler şunlardır (OECD 2004: 17-25):

"*Etkili Kurumsal Yönetişim Çerçevesi İçin Temeli Sağlamak:* Kurumsal yönetişim çerçevesi, şeffaf ve verimli bir pazarı tutundurmalı, hukuk kuralları ile uygun olmalı ve farklı denetleyici, düzenleyici ve uygulayıcı otoritelerle iş bölümünü açıkça dile getirmelidir.

Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri: Kurumsal yönetişim çerçevesi hissedarların haklarının işlemesini kolaylaştırmalı ve korumalıdır.

Hissedarlara Adil Davranış: Kurumsal yönetişim çerçevesi iç ve dış hissedarları kapsamak üzere tüm hissedarlara adil davranışı sağlanmalıdır. Tüm hissedarlar haklarının ihlâli karşısında etkili telafiyi elde etme fırsatına sahip olmalıdır.

Kurumsal Yönetişimde Hissedarların Rolü: Kurumsal yönetişim çerçevesi, yasalar tarafından ya da ortak anlaşmalarla konulan hissedarlar haklarını tanımalı ve şirketler ve sosyal paydaşlar arasında sermaye, iş ve yatırımların finansal olarak sürdürülebilmesi için aktif işbirliğini teşvik etmelidir.

Açıklık ve Şeffaflık: Kurumsal yönetişim çerçevesi, açıklığın zamanında ve doğru bir şekilde finansal durum, performans, sahiplik ve şirketin yönetimini de kapsayarak şirkete ilişkin tüm meseleler üzerinde gerçekleşmesini sağlamalıdır.

Yönetim Kurulu'nun Sorumlulukları: Kurumsal yönetişim çerçevesi şirketin stratejik rehberliğinin, yönetim kurulunun yönetiminin etkili bir şekilde gözetimini ve de yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlara hesap verebilmesini sağlamalıdır".

Yukarıda görüldüğü üzere OECD'nin kurumsal yönetişim ilkeleri hissedar çıkarlarını ön planda tutmakta sosyal paydaşları ise sadece açıklık ve şeffaflık ilkesi kapsamında ele almaktadır. Nitekim şirketin açıklık ve şeffaflık ilkeleri bünyesinde yönetilmesi uzun vadede gerçekleşebilecek krizlerin öngörülmesini sağlamayı amaçlayan bir ilkedir. Dolayısıyla buradaki amaç da yine hissedarların çıkarlarını korumaya yöneliktir. OECD gibi Uluslararası Kurumsal Yönetişim Ağı da hissedarların çıkarlarını korumayı amaçlayan ilkelerle dikkat çekmektedir. "International Corporate Governance Network"ün (ICGN-Uluslararası Kurumsal Yönetişim Ağı) de getirmiş olduğu ilkeler mevcuttur: Küresel Kurumsal Yönetişim İlkeleri kurumsal yönetişimde yönetim kurulu, kurumsal kültür, risk yönetimi, ücretler, denetim, açıklık ve şeffaflık, hissedar hakları ve hissedar sorumlulukları gibi konularda önerilerde bulunmaktadır"(ICGN 2009: 9-25).

Türkiye'de kurumsal yönetişimle ilgili düzenlemeler Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde ortaya konulmuştur. İlki 2003 yılında yayınlanan ancak son değişikliklerle birlikte Resmi Gazete'de yayınlanan 30 Aralık 2011 tarihinde yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, borsa şirketlerinin kurumsal yönetime ilişkin yapı ve süreçlerini belirlerken esas alacağı ilkeleri açıklamaktadır. Tebliğ, pay sahiplerine yani hissedarlara yönelik düzenlemeler; pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması, bilgi alma ve inceleme hakkı, genel kurula katılım hakkı, oy hakkı, azlık hakları, kar payı hakkı ve payların devri gibi konuları kapsamaktadır. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflıkla ilgili düzenlemeler, internet sitesi ve faaliyet raporu gibi konuları kapsarken, menfaat sahiplerine yönelik düzenlemeler, menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası, menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımının desteklenmesi ve şirketin insan kaynakları politikasını içermektedir. Son olarak; yönetim kurulu ile ilgili düzenlemeler; yönetim kurulunun işlevi, faaliyet esasları, yapısı, yönetim kurulu toplantılarının şekli, yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler, ve de kurul

üyeleri ve üst yöneticilere sağlanan mali haklar gibi konuları kapsamaktadır (SPK 2011). SPK'nın ilkelerinin de hissedarlar ve menfaat sahiplerinin çıkarlarını koruduğu ve bu ilkelerin de menfaatlerin sürdürülebilirliğini amaçladığı görülmektedir. Raporda bahsi geçen menfaat sahipleri olarak çalışanlara yer verilmektedir. Raporda çalışanların menfaat sahipleri olarak görülmesi, aslında menfaat sahiplerinden anlaşılması gereken deyimin sosyal paydaşlar olduğudur. Ancak sadece çalışanların sosyal paydaşlar olarak gözetildiği bir düzenleme, kurumların diğer sosyal paydaşlara daha az önem gösterebileceğini işaret etmektedir. Nitekim çalışanların varlığı ve memnuniyeti diğer sosyal paydaşlara oranla kurumun sürdürülebilirliğine etki etmesi bakımından daha birincil öneme sahiptir. SPK'nın ilkelerinin olumlu yanı yine de sosyal paydaşlara az da olsa yer vermesidir. Bu ilkelerin devlet kaynaklı olması ise aslında devletin kurumsal sosyal sorumluluğu olarak yorumlanabilir.

SPK'nın açıkladığı bu ilkeleri uygulayan şirketlerin katıldığı endeks ise İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Kurumsal Yönetim Endeksi'dir. "İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) Kurumsal Yönetim Endeksi'nin amacı, payları İMKB pazarlarında işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesidir. Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir" (İMKB 2013).

Kurumların kendi kendilerine yönetişim sistemleri geliştiremedikleri durumlarda devletin bir takım düzenlemelere gitmesi, bir anlamda devletin bu kurumların gelecekte karşılaşacakları sorunları öngörerek riski kurumlar adına yönetmesi amacını taşımaktadır. Nitekim Hirst ve Thompson da yönetişimin varlığını kamuların devlet liderlerine yaptığı baskı ile ilişkilendirerek devletlerin bu risk yönetim stratejisine dikkat çekmektedir. "Yönetişimin varlığı, kamuların ulus devletlerde liderleri üzerine uygulayabildikleri baskının boyutu ile iddia edilebilmektedir. Uluslararası ajanslar ulus aşırı politikaların ve kuruluşların sürdürülebilmesinde daha zorlanacak, devletler de nüfuslarını korumak ve anahtar kaynakların dağıtımında ve monopolleştirilmesi için çabalayacaklardır" (Hirst ve Thompson 2002: 254). Elbette kurumsal yönetişim modellerinin ideal olanı ise hiç kuşkusuz içinde sosyal paydaşlara daha fazla yer verenidir.

3.2. Hawkins'in Kurumsal Yönetişim Modeli

Hem uluslararası hem de ulusal kurumsal yönetişim ilkelerine bakıldığında bu ilkelerin hissedarları ve menfaat sahipleri olarak çalışanları koruduğu, onların çıkarlarının sürdürülmesi amacı taşıdığı görülmektedir. Ancak bu çıkarcı yaklaşıma daha iyimser bakış açısıyla yaklaşanlar da bulunmaktadır. Hawkins kurumsal yönetişime sosyal paydaşları ekleyerek ideal modeli tanımlamaktadır: "Gerçek kurumsal yönetişim ve sorumluluk sadece yöneticinin otoritesi, finansal hesap verilebilirlik, yönetim kurulunun hesap verebilirliği ve sosyal paydaşların uygulamaya geçecek davranış kodlarını içeren şeffaflık isteğinin bütünleşmiş sisteminde yetişebilir. Hawkins iyi yönetişimin temelinde kurumsal değerlerin yattığını belirtmektedir." (Hawkins 2006: 114-117). Hawkins'in Davranış ve Performans Vasıtasıyla Yönetişim Modeli adını verdiği döngü sırasıyla kurumsal değerler, stratejik öngörü, sosyal paydaşları dahil etme, şeffaflık, performans izleme, sürekli ilerleme ve yine kurumsal değerlerden meydana gelmektedir (Hawkins 2006: 118). Hawkins'in bu modeline göre; iyi yönetişimin temeli, kurumsal değerlerin doğru olarak benimsenmesini gerektirmektedir. Bununla birlikte stratejik öngörü aracılığıyla şirketlerin proaktif davranmaları, karşılaşacakları sorunları önceden görmelerini sağlayacaktır. Yine sosyal paydaşların işe dahil edilmesi ve onlarla gerçekleştirilecek faaliyetlerde şeffaf olunması bir diğer gerekliliktir. Performans izleme ise o zamana kadar yapılan faaliyetlerin değerlendirilmesini beraberinde getirecektir. Performansın izlenip değerlendirilmesi yeni faaliyetlere doğru atılacak adımların temelini oluşturacaktır. Hawkins'in bu sınıflaması, kurumsal yönetişim kavramının ideal modelini ortaya koymakta ve şirketin ilerlemesinde tüm sosyal paydaşların katılımının olması gerektiğinin altını çizmektedir. Ancak model sonuç itibariyle yine şirketin sürdürülebilirliği üzerinde durmaktadır.

3.3. Kurumsal Yönetişimden Kurumsal Hükmedişe

Yukarıda görüldüğü üzere, kurumsal sosyal sorumluluk ve onun uzantısı olan kurumsal sürdürülebilirlik kavramlarının şirketlerin finansal olarak kârlılıklarının sürdürülebilmesine hizmet etmek için kullandıkları yeni stratejileri kurumsal yönetişimdir. Bu anlamda kurumsal yönetişim kavramına getirilebilecek eleştirileri anlamak için onun kurumsal sosyal sorumlulukla olan ilişkisini bir kez daha açıklamakta fayda vardır. Nitekim kurumsal yönetişim kavramının nasıl kurumsal hükmedişe dönüştüğü, aşağıda görüleceği gibi hükümetler ve şirketler arasındaki sorumluluk paylaşımından anlaşılmaktadır.

"Kurumsal sosyal sorumluluk ve yönetişim arasında temel bir paradoks mevcuttur. Öncelikle gönüllü kurumsal sorumluluk hareketi çevresel toplulukların baskısına ya da insan hakları konularına karşı verilmiş yararlı bir cevap olarak gelişmiştir. Kurumlardan sorunlara yönelmeleri hatta kamu hizmetlerinin sağlanması istenmiştir çünkü hükümetler bunları yapmak için yetersiz ve isteksizdir. İkinci olarak uygun yönetişim sistemlerinin bu zayıflığı ya da yoksunluğundan dolayı kurumsal sorumluluk inisiyatifi genellikle daha geniş çerçevelerden uzaklaşmıştır" (Visser ve ark. 2008: 136). Hükümetler, yönetişim konularının düzenlenmesinin yönetilmesi için kurumsal sosyal sorumluluğu çoğunlukla teşvik etmektedirler. Bu durumla beraber karşılaşılan ikilik; kurumsal sosyal sorumluluğun iş-hükümet ve toplum ilişkilerine iliştirilmiş olması ve de aynı zamanda yönetişim sistemlerindeki yeni değişiklikler, işletme sorumluluğunun yeni çeşitleri için zorunluluk ve fırsatları biçimlendirmiştir (Moon ve Vogel 2008: 312). Burada bahsi geçen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin günümüzde kurumsal sürdürülebilirlik olarak adlandırılması bu iki kavramın da kurumsal yönetişimle benzer paradoksa sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Hükümetlere karşıt olarak şirketler ekonomik büyümenin ve hayat standartlarının geliştirilmesinde temel sürücüdür (Monks ve Minow 2004: 295). Hem Monks ve Minow'un, Moon ve Vogel'in hem de yukarıda Visser ve diğerlerinin de dikkat çekmek istedikleri nokta kurumsal sosyal sorumluluğun temelinde kurumların hükümetin yetersiz kaldığı alanlara yönelik çalışmalar yapması ve bu yetersizliğin boyutunun bir noktadan sonra kurumsal sosyal sorumluluğu sınırladığını açıklamaktadır. Kurumların hükümetlerin yetersiz kaldığı alanlardaki yetersizliği gidermeleri onların kurumsal ve dolayısıyla finansal sürdürülebilirliğine yeteri kadar yarar sağlamamaktadır. İşte bu yüzden kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, sosyal sorumluluğu kapsayan ve kurumların finansal ve yaşamsal olarak yararına hizmet eden daha kapsayıcı bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır. Kurumların yine sadece belirli hedef kitlelere yönelmeleri de onların sürdürülebilirliklerine hizmet etmemektedir. Sürekli benzer alanlarda kurumsal sosyal sorumluluk yapan firmaların sadece belirli hedef kitlelere yönelik stratejileri uygulaması, kurumların ihtiyaçlarına cevap vermesi gereken diğer grupları da işin içine katma ihtiyacını gerektirmektedir. Sonuç itibariyle kurumlar ne kadar çok grubun rızasını alırsa o kadar uzun süreli yaşayacaktır. Nitekim kurumun ilişkide olduğu tüm grupların yönetilmesi gerekliliği de sosyal paydaş yönetimi ve ona daha kapsamlı yer vermesi gereken kurumsal yönetişimle sağlanmaktadır.

Yukarıda Monks ve Minow'un bahsettiği sürdürülebilirliğin hayat standartlarını geliştirilmesi Besler de karşımıza sosyal boyut olarak çıkmaktadır. Ona göre; "sürdürülebilirliğin kavramsallaştırılmasında sosyal boyutların önemi her geçen gün artmaktadır" (Besler 2009: 2). Bu anlamda sürdürülebilirliğin sosyal boyuta önem vermesi ortaya çıkan sınırlılıkları aşmak amacıyla üretilmiş, ve de asıl amacı şirketlerin kârlılıklarının sürdürülebilmesi eyleminin devam edebilmesi için ürettiği bir retoriktir.

Arizpe (2005: 39)'ye göre ise yönetişim, küreselleşmeden etkilenmektedir: "Yönetişim, küreselleşmede sosyal, kültürel ve bilgi birikimi dengesizliklerinden etkilenmektedir". Hiç kuşkusuz küreselleşmenin yarattığı bir sistem olarak yönetişim, onun sonuçlarından da etkilenmektedir. Kurumsal sürdürülebilirliğin devamlılığının sağlanması için üretilmiş bir kavram olan kurumsal yönetişim, kurumlara değişen koşullara uyum sağlamaları ve ayakta kalmaları için iliştirilmiş bir oto kontrol mekaniz-

ması işlevini görmektedir. "İyi yönetişim sergileyen şirketlerin işin sürdürülebilirliği için kazançlarını artırabilmek ve iyi çalışan sınıflarının dikkatini çekmek gibi iki önemli maddeleri vardır" (Visser ve ark. 2008: 114).

Visser ve diğerlerinin de dikkat çektiği gibi var olan kurumsal yönetişim ilkelerinin sosyal paydaşlardan çok hissedarların haklarını koruması; kurumsal yönetişimin amacının kurumların hükmetme kabiliyetlerinin sürdürülmesi olduğu daha net açıklanmaktadır. Hissedarların kârı ve dolayısıyla kurumun sürdürülebilirliği kurumsal yönetişimin temel varoluş sebebidir ve de bu varoluş onların kendilerini sürdürmek için toplumu yönlendirmelerini gerekli kılmaktadır.

"Çok uluslu şirketler, yatırımcı, yenilikçi, uzman, üretici, lobici ve işveren rolleri ile medyadan eğlenceye, çevreden çalışma koşullarına kadar toplumun her açısını biçimlendirmede önemli bir rol oynamaktadırlar" (Levy ve Kaplan 2008: 433). Bu anlamda çok uluslu küresel şirketlerin kendi hegemonyalarını, sürdürülebilirlik ilkeleri çerçevesinde biçimlendirdikleri bu toplum üzerine inşa etmeleri söz konusudur. Toplumu kendi çıkarlarının gerektirdiği ölçüde biçimlendirmek bir anlamda Roma İmparatorluğu döneminde var olan sirk kültürüne atıfta bulunmaktadır (1). Sirk kültürü soyluların halkı oyalamak için onlara çeşitli eğlenceler ve şiddeti sunduğunu açıklamaktadır. Nitekim günümüzde, çok uluslu küresel şirketlerin inşa ettiği eğlence biçimi olarak alışveriş ve tüketirken mutlu olunduğuna dair olan his bir anlamda geçmişin soylularının halka sunduğu seyirlik ölümle aynı histir. Her ikisinin de amacı aynıdır. Roma İmparatorluğu'nda halkın soru sormamasının sağlandığı ve rızasının üretildiği sirkler ve matador dövüşlerinin yerini günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri almıştır. Roma İmparatorluğu'nun soru sormayan insanı günümüzde karşımıza soruların şirket tarafından verilen cevaplarını kabul eden insanına dönüşmüştür. Tüketicilerin soru sormasına ve sorgulamasına gerek yoktur; şirket onun adına sosyal sorumluluk yapmakta, çevreyi sürdürmekte, etik davranmakta, çalışanına iyi ücret vermekte, çocuk işçi çalıştırmamakta, kısacası her şeyi çok iyi yönetmektedir. Bu yolla kurumsal yönetişim temel amacı olan şirketin sürdürülebilmesini ve tüketicilerin şirkete olan aidiyetlerinin ve onaylarının devamlılığını sağlamaktadır.

Konuya daha iyimser bir bakış açısı ile yaklaşıldığında ise şirketlerin faaliyetlerinin uzun dönemli toplumsal çıkarlar nezdinde planlanması gerekliliği de ortaya konulmuştur. "Küresel şirketlerin ve sermayenin kullandığı düzenleme mekanizmaları faaliyette bulunulan toplumun en yüksek çıkarını çıktılarla üretmek için tasarlanmalıdır. Küresel krizlerin de teyit ettiği gibi güncel haliyle küresel ekonominin faaliyetleri bu gibi çıktıları sağlayamamaktadır. Küresel yönetişimde kurumsal davranışı uzun dönemli toplumsal çıkarla aynı seviyeye getiren çok yönlü bir yaklaşıma ihtiyaç vardır" (Finegold ve ark. 2011: 276-277). Finegold ve arkadaşlarının da belirttiği gibi toplumun çıkarı ile kurumsal davranışını aynı noktada buluşturan şirketlerin gerçek anlamda kurumsal yönetişimi sağlayabilme potansiyeli oldukları görülmektedir.

SONUÇ

Çalışmanın başında da görüldüğü üzere, kurumsal sürdürülebilirlik giderek kurumsal sosyal sorumluluğun yerini almaya başlamıştır. Küresel krizlerle birlikte ise kurumların sürdürülebilmelerinin yolu kurumsal yönetişim kavramıyla denk düşmüştür. Kurumsal yönetişim günümüz şirketlerinin hem varlıklarını devam ettirebilmelerinin yolu hem de karşılaşabilecekleri olası krizleri önlemek için uyguladıkları bir risk yönetimi olarak kendini var etmektedir.

Konuya kavramsal olarak yaklaşılan çalışmada görüldüğü gibi, kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetişim birbirinden ayrılmaz kavramlardır. Sürdürülebilirliğin daha çok çevresel konularla ilgili olması onun aslında şirketin sürdürülebilirliğine de hizmet ettiği gerçeğine daha az vurgu yapmaktadır. Ancak kurumsal sürdürülebilirlik stratejisi olarak kurumsal yönetişim tamamen finansal sürdürülebilirlik üzerine konumlanmıştır ve bu amaca hizmet eden denetim mekanizmalarını beraberinde getirmiştir. Kurumsal yönetişim alanında ortaya çıkan düzenlemeler ise düzenlemelerin şirketler tarafından mı yoksa devletler tarafından mı yapılmasının önemli olduğu sonucuna götürmektedir. Şirketler tara-

fından ortaya konulan düzenlemeler, yine kendi çıkarlarının sürdürülebilirliğine hizmet ederken, devletler tarafından ortaya konulan düzenlemeler bir anlamda devletin halkına karşı sorumluluğunu yerine getirmesine işaret etmektedir.

Şirketlerin neredeyse devletler kadar güçlü ekonomilere sahip olması ise onların kurumsal anlamda hükmetmelerini daha da kolaylaştırabileceği için düşünülmesi gereken bir diğer önemli konudur. Kurumsal sürdürülebilirlik ve yönetişim şimdilik devlet ve şirketler arasında sorumlulukların paylaşımı olarak görülse de paylaşılan sorumlulukların sayısı artıkça şirketler daha da çok hükmetme hakkını kendilerinde bulacaklardır. Yönetişim, 'yönet' kelimesine 'iş' ekinin gelmesi ile kendi kendine yönetilmek ve hedef kitle ve sosyal paydaşlarla olan etkileşimi barındıran bir anlam taşımaktadır. Ancak çok uluslu şirketlerin giderek güçlenmesi onların hedef kitle ve sosyal paydaşlarını eşit derecede yönetmekten çıkarmış, sadece kendi çıkarlarına yönelik olanlarına önem vermelerine neden olmuştur. Bunlar arasında daha az önem verilenler ise kurumsal yönetişimin kurumsal olarak hükmedilen hedef kitle ve sosyal paydaşlar olarak varlıklarını korumaktadırlar.

Sonuç olarak bakıldığında günümüzde kurumsal yönetişim kavramı bir anlamda Leviathan haline gelen şirketlerin devamlılığını sağlamayı amaç edinmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik ise yönetişim ve dolaylı olarak hükmedişe giden şirketlerin çıkış noktasıdır. Bunların yanı sıra gerçek anlamda kurumsal yönetişimi yürütecek kurumların ise kendi kurumsal davranışları ile uzun dönemli toplumsal çıkarı aynı seviyede buluşturacak kurumlar olabileceği ortaya konulmuştur.

SONNOTLAR

(1) Ayrıntılı bilgi için bkz. Nurçay Türkoğlu, Kitle İletişimi ve Kültür, Naos Yayınları, İstanbul, 2003, 137-151.

KAYNAKLAR

Arizpe L (2005) Culture, Governance and Globalization, Development, 48 (1), 35-39.

Banerjee B S (2008) Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly, Critical Sociology, 34 (1) 51-79.

Besler S (2009) Kurumsal Sürdürülebilirlik, S Besler (ed.), Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik, Beta Yayınları, İstanbul, 1-18.

Blackburn W R (2007) The Sustainability Handbook, Eli Press, Washington.

Blowfied M ve Murray A (2008) Corporate Responsibility A Critical Introduction, Oxford University Press, Oxford.

Buchholtz A K, Brown J A ve Shabana K M (2008) Corporate Governance and Corporate Social Responsibility, A Crane A McWilliams D Matten J Moon ve D S Stegel (eds.) The Oxford Handbook of CSR. Oxford University Press, New York, 327-345.

Commitee on Corporate Governance (1998) Final Report (Hampel Report), United Kingdom.

Crowther D ve Rayman-Bacchus L (2005) The Future of Corporate Social Responsibility, D Crowther ve L Rayman-Bacchus (eds.) Perspectives on Corporate Social Responsibility, England, Ashgate, 229-249.

Deetz S (2007) Corporate Governance, Corporate Social Responsibility, and Communication, S May, G Cheney ve J Roper (eds.) The Debate Over Corporate Social Responsibility. Oxford University Press, New York, 267-278.

Director's Remuneration: Report of A Study Group Chaired by Sir Richard Greenbury (Greenbury Report) (1995) United Kingdom.

Doğan M (2007) Kurumsal Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Dow Jones Sustainability Index (2012) http://www.sustainabilityindex.com/07_htmle/sustainability/corpsustainability.html, erişim tarihi: 28.01.2012

Finegold D, Ali M A ve Winkler A (2011) "Governing Value Creation: New Policy and Organizational Approaches for the Global Economy", C Crouch ve C Maclean (eds.) The Responsible Corporation in a Global Economy. Oxford University Press, New York, 251- 284.

Fombrun C J (2006) Corporate Governance, Corporate Reputation Review, 8 (4) 267-271.

Gürbüz O ve Ergincan Y (2004) Kurumsal Yönetim. Literatür Yayınları, İstanbul.

Hawkins D E (2006) Corporate Social Responsibility Balancing Tomorrow's Sustainability and Today's Profitability. Palgrave Macmillan, New York.

Hirst P ve Thompson G (2002) The Future of Globalization, Cooperation and Conflict, 37 (3), London, 247-265.

International Corporate Governance Network (2009) Global Corporate Governance Principles, Washington.

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Kurumsal Yönetim Endeksi, http://www.imkb.gov.tr/indexes/stockindexeshome/CorporateGovernanceIndex.aspx erişim tarihi: 03.01.2013.

Karsak B (2009) Sürdürülebilirlik İletişimi'nde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Rolü ve Küresel Ekonomik Kriz, İ Çınarlı (ed.) Belirsizlik Toplumu'nun Krizi, Beta Yayınları, İstanbul, 46-65.

Levy D ve Kaplan R (2008) Corporate Social Responsibility and Theories of Global Governance, A Crane A McWilliams D Matten J Moon ve D S Stegel (eds.) The Oxford Handbook of CSR, Oxford University Press, New York, 432-451.

Menteş A (2009) Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi. Derin Yayınları, İstanbul.

Monks R A G ve Minow N (2004) Corporate Governance, 3. Basım, Blackwell Publishing, USA.

Moon J ve Vogel D (2008) Corporate Social Responsibility, Government, and Civil Society, A Crane A McWilliams D Matten J Moon ve D S Stegel (eds.) The Oxford Handbook of CSR. Oxford University Press, New York, 303-323.

Neal R ve Cochran L P (2008) Corporate Social Responsibility, Corporate Governance, and Financial Performance: Lessons From Finance, Business Horizons, 51 535-540.

OECD (2004) Principles of Corporate Governance, OECD Publication Service, Paris.

Oxford Dictionary, http://oxforddictionaries.com/definition/english/governance?q=governance, erişim tarihi: 24.12.2012.

Oval Office. Remarks by the President to the Nation on the BP Oil Spill, 15.06.2010 http://www.whitehouse.gov/the-press-office/remarks-president-nation-bp-oil-spill erişim tarihi: 22. 02.2013

Pricewaterhouse Coopers, Sarbanes-Oxley Yasası'na Uyum, http://www.pwc.com.tr/tr/audit/sarbanes-oxley.jhtml, erişim tarihi: 09.12. 2012

Rayman-Bacchus L (2005) Assessing Trust in, and, Legitimacy of the Corporate, D Crowther ve L Rayman-Bacchus (Eds.) Perspectives on Corporate Social Responsibility. Ashgate, England, 21-41.

Roper J (2012) Environmental Risk, Sustainability Discourses, and Public Relations, Public Relations Inquiry, 1, 69-87.

Saklı A R (2012) Stratejik Kurumsal Yönetim, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Sermaye Piyasaları Kurulu (2011) Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, T.C. Başbakanlık Sermaye Piyasaları Kurulu, Ankara.

Smerdon R (1998) A Practical Guide to Corpoarate Governance, Sweet & Maxwell, London.

Spitzeck H (2009) The Development of Governance Structures for Corporate Responsibility, Copropate Governance, 9 (4) 495-505.

The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1992) The Aspects of Corporate Governance, (Cadbury Report) United Kingdom.

United Nations (1987) The Report of the World Commission on Environment and Development (The Report of the Brundtland Commission, Our Common Future) www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm erişim tarihi: 28.01.2012

United Nations (2012) Whats is Governance Briefing Paper, http://cyberschoolbus.un.org/briefing/governance/gvprogress.htm, erişim tarihi: 11.12.2012

United Nations (1972) Declaration of the United Nations Conference on Human Environment, http://www.unep.org/ Documents.Multilingual/Default.asp?documentid=97&articleid=1503 erişim tarihi: 16.12.2012

Visser W Matten D Pohl M ve Tolhurst N (2008) A to Z Corporate Social Responsibility, Wiley, England.

Zeller T ve Rudolf J (2012) BP Oil Spill Settlement Announced, Robert Kaluza And Donald Vidrine Charged With Manslaughter, http://www.huffingtonpost.com/2012/11/15/bp-oil-spill_n_2136063.html, erişim tarihi: 22. 02.2013.