

# Global Compact Türkiye Dünyaya Ufuk Açıyor



Küresel ölçekte sürdürülebilirlik çalışmaları açısından en önemli ve yaygın yapılardan biri UN Global Compact (BM Küresel İlkeler Sözleşmesi - UNGC). Kurumların kendi istekleriyle üye oldukları ve raporlama yaptıkları ama özgün mekanizmasıyla birçok kurumu dönüştürme konusunda oldukça maharetli olan UN Global Compact'ın Türkiye sekreteryasını 2012 yılından bu yana TÜSİAD ve TİSK ortaklaşa üstlenmiş durumda. Kurumun, Türkiye macerasının başından beri liderliğini üstlenen Dr. Yılmaz Argüden'in kısa bir zaman önce Global Compact Dünya Ulusal Ağlar Başkanı seçilmesi de gerçekten takdire ve ilgiye değer. Hal böyle olunca, UNGC'nin bugününü ve yarınını konuşmak üzere kayıt cihazımızı Dr. Argüden'e tutmak da şart oldu. Söyleşi de gösteriyor ki, bu alanda önümüzdeki dönemde önemli gelişmeler göreceğiz. Sürdürülebilirlik çalışmaları için oldukça iyi bir işaret...

 Barış DOĞRU

## **Yılmaz Bey bize biraz UN Global Compact'ın genel hikâyesini aktarabilir misiniz?**

UN Global Compact'ın (BM Küresel İlkeler Sözleşmesi - UNGC) nüvesi, dönemin Birleşmiş Milletler (BM) Genel Sekreteri **Kofi Annan**'ın 1999 yılında Davos'ta yaptığı konuşmada açıklandı aslında. Annan, bu konuşmasında kısaca şunu diyordu: "Dünyanın daha yaşanabilir bir yer olmasını istiyorsak, bu sorumluluğu sadece devletin üzerine bırakamayız. Bu sorumluluğu, şirketler, sivil toplum örgütleri, devletler ve bireyler, yani herkes üstlenmeli. Bu saptama, son derece önemliydi. Ardından "ne yapacağız?" sorusu ortaya çıktı. Nihayetinde BM'nin devletler üzerinde bile bir yaptırımı yok. Şirketleri, kurumları nasıl bu sürece dahil edecekti? Bunun üzerine şöyle bir yol bulundu: Biz, insanların kendi gönüllülük esaslarıyla dahil oldukları temel bir "Compact", yani bir sözleşme hazırlayalım. Oturuldu, insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele gibi dört temel alanda 10 temel ilke belirlendi ve kurumların başındaki insanlardan, bu 10 ilke üzerine her yıl neler yaptıklarını raporlamaları istendi. Bu ilkelere imza atan ve her yıl bu raporlamayı yapan her kurum UNGC'nin üyesidir. Bu raporlamanın dış denetimden geçip geçmediği, doğru veya yanlış olması, hangi seviyelerde hedefler koyduğu, bunların hepsi raporlayanın kendi bileceği iş. İlk bakışta son derece kolay ve etkisiz gözüküyor değil mi?

## **Evet, öyle gözüküyor. Sanki herkesin kolayca yapabileceği bir taahhüt gibi...**

Ama bakın şimdi bunun ne kadar etkili bir yöntem olduğunu anlatayım. Herhangi bir standart veya yaptırım koymaya kalksanız, İsviçre'deki veya Hindistan'daki şirketlerin



*Dr. Yılmaz Argüden'in de katıldığı UN Global Compact 2014 Temmuz yönetim kurulu toplantısı...*

**"Global Compact, sorumluluğu herkesin kendi sırtına yüklemiş oldu. Şimdi bir CEO, raporun altına imza atacağı için 'Bir dakika, neden daha iyisini yapmıyoruz ki?' sorusunu soruyor. Yaptırımı çok az gibi görülen, etkili bir metot"**

bu taahhüt karşısında duruşları da farklı olacaktır. Bir KOBİ ile uluslararası bir şirketin standartları ve dolayısıyla aksiyon alma güçleri farklı olacaktır. Sektörler arası farklılık bu sözleşme karşısında farklı tavırlar alınmasını getirebilir. Kapsayıcı olması için herhangi bir standart koymak, bütün bu farklı konumdaki yapıların sözleşmeye dahil olmasını engelleyebilirdi. Dolayısıyla herkesin kendi hedefini belirlemesi, sorumluluğu kendinin üstlenmesini sağlayacaktır. Global Compact, "sorumluluğu herkesin kendi sırtına yüklemiş oldu". Bu tür bir sözleşme, herkesin becerebileceği hedefler belirlemesine yol açtı.

## **Peki, işliyor mu mekanizma?**

Tabii çok iyi işliyor. Birincisi, herkese tek ve ortak bir hedef koymaktansa, herkesin kendi hedefini

koymasını sağlamak çok daha etkili oldu. İkincisi, bunun kurumun en üst birimi olan CEO tarafından imzalanmasını sağlamak, kurumun kaynakları doğrultusunda bu konuya odaklanmasını getiriyor. Ayrıca hedeflerin CEO'nun kendi iş stratejileriyle uyumlu olmasını zorunlu kılıyor. Herhangi bir kurum tarafından denetlenip denetlenmemesinden bağımsız olarak, verilen tüm karar, taahhüt ve ilerleme raporlarının kamuoyuna açık olması da, mecburen açıkladıklarının "doğru" olmasını gerektiriyor. Yalan söyleyen hiç kimse olmadığını söyleyemem ama yalan söylemenin oldukça zor ve riskli olduğunu söyleyebilirim çünkü bu bilgiler kamuoyuna açık; herhangi bir kurum, STK veya kişi alıp bu bilgilerin doğruluğunu sınıyabilir ve kamuoyuyla paylaşabilir. Kurumun başındaki adam, altına kendi imzasını atarak kamuoyuna yalan söyleyemez...

## **Pek tercih edeceği bir şey olmaz...**

Evet, en azından pek tercih edeceği bir şey olacağını sanmıyorum ben de (Gülüşmeler). Bir de bu CEO dediğimiz insanlar doğal olarak çok rekabetçi yapıya sahipler, dolayısıyla her sene aynı şeyi yapıyorlar diye rapor hazırlamak istemezler;

her sene daha iyisini nasıl yapabilirim diye düşünürler. Daha iyisini yapmaya çalışırken de, diğer şirketlerin; rakiplerinin ne yaptığını öğrenmek istiyorlar. Ve böylece, bu kamuoyuna açık bilgilerden yararlanıyorlar ve öğrenme hızı müthiş artıyor. Benim komşum ne yaptı diye, benzer şirketlerin raporlarını alıp inceliyorlar. En iyilerini inceliyorlar ve öğrenmeye çalışıyorlar. Şimdi ilk akla geldiği gibi, belirli bir taahhüt, mesela %20 karbon salımı indirim taahhüdü konsaydı ne olurdu: Hemen bir mühendise delege edilirdi iş ve “aman bunun altına düşme, üstüne çıkmak için de uğraşma” denirdi. O görev yerine getirilir ve CEO, o rapora bakmazdı bile. Ama şimdi CEO altına imza

atacağı için, “Bir dakika, neden daha iyisini yapmıyoruz ki?” sorusunu soruyor. Dolayısıyla yaptırımı çok az gibi görülen ama son derece etkili bir metot ortaya çıkmış oldu.

### **Bence çok akıllıca bir yöntem geliştirilmiş...**

Bence de. Tamamen bilinçli ve bütün bu konuştuklarımız düşünülerek mi dizayn edildi bilmiyorum, emin değilim ama sonuç iyi oldu. Zaten bu yöntem biraz da zorunluluklardan ortaya çıktı aslında. BM'nin dünyanın her tarafındaki, yüzbinlerce şirketi denetleyecek ne kaynağı, ne de personeli var. Yani şartlar ve kısıtlar belirledi biraz da UNGC'nin çalışma metodolojisini ve mantığını...

### **Peki, bu metodolojinin sonuçları ne oldu? Nasıl bir yaygınlık kazandı Global Compact?**

Bugün 12 bini aşkın üyesiyle, dünyanın en büyük sürdürülebilirlik platformu UN Global Compact. 14 sene içinde böyle bir büyüme yaşandı. Tabii üyelikleri düşenler de oldu zaman içinde. EKOIQ olarak haberlerini de yaptınız, raporlama yapmayan şirketlerin üyelikleri düşürüldü.

### **Evet, bir iki sene önce böyle bir temizlik yaşandı...**

Evet, öyle oldu. Birkaç yıl boyunca raporlama yapmayan şirketlerin kayıtları silindi. Zaten UNGC'nin tek yaptırımı bu. Böyle sorunların yaşanması da doğal.

### **Evet, kısıtlı kaynaklarla bu kadar hızlı ve etkili bir büyüme sağlayan stratejinin böyle yan kayıplarının olması doğal aslında...**

Evet bu, bütün dünyada ve Türkiye'de de yaşandı. Tabii bu sorunların en aza indirgenmesi için de çalışmalarımız sürüyor. Bu arada zaman içerisinde ülkelerdeki üye sayılarının artması sonucu, ülke ağları kurulmaya başlandı. Bu, UNGC'nin gelişiminde yeni bir aşama aslında. Bugün yaklaşık 100'den fazla ülkede UNGC'nin böyle Ulusal Ağları var. Bu kadar çok ağ da oluşunca, bunlar arasında nasıl bir iletişim ve işbirliği mekanizması kurulabileceği üzerine bir çalışma başlatıldı. Geçtiğimiz sene dünya çapında çeşitli ağların bölgelere dağıtılarak listelendiği 7 bölge tanımlandı. Her bölge temsilcisi, bu ağların üyeleri tarafından seçildi. Bu bölgesel temsilciler de kendi aralarında bir başkan seçerek, bu kişinin Ulusal Ağları temsilen UNGC'nin Yönetim Kurulu'nda temsil edilmesine karar verildi. O göreve de, Türkiye Ağı'nın temsilcisi olarak ben seçildim. Türkiye ağı olarak, yenilikçi yaklaşımlar geliştirmeye ve bunların yöntemini, mantığını çok iyi bir şekilde

### **“Sofistikasyon Giderek Artıyor”**

UN Global Compact'e katılım ilk başta, “nice to have” olarak başladı. Yani içinde olmak iyi olur; biz de katılsak fena olmaz diyorlardı kurumlar. Ancak şirketler zaman içinde farkına vardılar ki, bu öyle “içinde bulsak fena olmaz” tadında bir şey değil, mükemmel bir risk yönetim aracı. Sadece kendi bünyende değil, iş ekosisteminin herhangi bir yerinde yaşadığın bir sıkıntı doğrudan markanı etkiliyor, hırpalıyor. Dolayısıyla bu ülkelere sahip çıkmak risk yönetimi açısından çok önemli...

Dünyada bir de az sayıda, bu konuya çok daha sofistike yaklaşan büyük şirketler var. Bunlardan biri de Unilever. Onlar, para kazanmanın sorun çözmekten geçtiğini çok iyi bir şekilde anladılar. “Bu dünyanın sorunlarını çözmek, benim işimin bir parçası; eğer sorunları çözecek stratejiler oluşturarak ilerlersem çok daha iyi para kazanabilirim” diye düşünüyorlar. Ama bu bilinçli bir sofistiksasyon gerektiriyor. Tabii daha çok az şirket bu durumda ama yol buraya gidiyor...



2013 Liderler Zirvesi Delegasyonu

raporlamaya, örnekler yaratmaya öncelik veriyoruz. Çalışmalarımızı, UNGC ağlarının tüm toplantılarında aktarmaya çalışıyoruz. En önemlisi yaptıklarımızı neden, nasıl ve hangi araçlarla yaptığımızı anlatmamız dünyadaki diğer UNGC ağları tarafından takdir görüyor. Bu göreve seçilmemizin nedeni de zaten bu...

### **Deneyim biriktirme ve paylaşmanın önemi ortaya çıkıyor burada herhalde.**

Evet. Peki, ne gibi deneyimler yaşadık ve aktardık? Yani Türkiye GC ulusal Ağı olarak ne yapıyoruz? Biz birkaç yıldır yeni bir yayılım stratejisi geliştirdik. Bunlardan **birincisi Sektörel Yayılım Stratejisi** dediğimiz **sektörel bazlı bir stratejiydi**. UNGC, genel olarak herkesi sürece dahil etmeye çalışan bir organizasyon; sektör bazlı bir çalışması yok. Biraz önce bahsettiğimiz gibi, insan az kaynakla daha yaratıcı oluyor. Global Compact Türkiye olarak büyük olanaklarımız ve kaynaklarımız yok. Biz de rekabetçiliğin çok daha olumlu bir şekilde kullanılabilirliğini düşünerek sektörel yayılım stratejisini devreye soktuk. Her sektörde kendi ilişkilerimizi devreye sokarak işe başladık. Sonrasında sektörel derneklerin ilişki ve olanaklarını harekete geçirdik. Aynı sektörde çalışmalara başlayan bir firma, diğer firmaların da harekete geçmesini sağladı. “Aman biz geride kalmayalım” duygusu önemlidir. Rekabetçilik ivmesinin yanı sıra, ortak çözümler yaratabilme olanlığı da Global Compact Türkiye'nin sektörel gelişiminde önemli bir rol oynadı. Sözelimi ilaç sektöründe, tehlikeli atıkların bertarafı konusu önemliydi. Her firmanın bu sorunu tek tek çözmek yerine ortak çözümler üretmesi çok daha etkili oluyor. Bu sektör bazlı çalışma, ilaç sektöründe tüm dünyada 84 UNGC üyesi firma varken, Türkiye'den 34 imzacı firmayı birlikte getirdi UNGC'ye. Ve



**“Global Compact Ulusal Ağlar Ödülü'nü almamızın arkasında, özgün bir model geliştirmemizin ve bunu son derece iyi bir şekilde raporlamamızın rolü büyük”** diyen Argüden, **İklim Değişikliğine verdiği önemle dikkatleri çeken BM Genel Sekreteri Ban Ki-moon'la birlikte...**



bu çalışma, UNGC çapında küresel ölçekte en iyi uygulamalardan biri seçilmeyi başardı.

Geçtiğimiz sene içinde yeni bir stratejiyi de harekete geçirmeye başladık. Dünyada 12 bin üye iyi gibi gözüküyor ama milyonlarca firma olduğunu düşünürsek daha gidilecek çok yol olduğu görülür. Genişlemeyi hızlandırmak için teşviklerin gerektiğine karar verildi ama UNGC'nin kendi örgütlenmesi için bile kaynakları çok sınırlı; firmalara artı bir katkı yapması söz konusu değil. Bu noktadan hare-

ketle, hangi mekanizmaların içine bu ilkeleri yedirirsek, teşvikler artar diye düşündük ve **üç tane tabii ortak** belirledik. Onlara “Tabii Ortak” diyoruz çünkü onların çıkarlarıyla bizim çalışmalarımızın birebir örtüştüğü kanısındayız. Bunlardan birincisi **bankacılık sektörü**. Bankaların kredi verirken bu ilkeler doğrultusunda karar vermeleri risk yönetimi açısından çok büyük önem taşıyor. Biz de bu konuda şöyle bir çalışma yaptık: Hollanda bankaları, bu konuda çok önemli yollar kat etmiş durumdadır. Ekvator Prensipleri ve diğer tüm uluslararası anlaşmaları imzalamış durumdadır. Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların bu konuda gidecekleri çok yol var. Geçtiğimiz yıl bankalarımıza, üç günlük bir Hollanda ziyareti organize ettik. İşlerin nasıl yürüdüğünü yerinde görmelerini istedik. Bunun yarattığı ivme doğrultusunda oluşturulan Sürdürülebilir Bankacılık ve Finans Çalışma Grubumuz da deneyim paylaşımı ve eşgüdüm için önemli bir rol üstleniyor.

İkinci Tabii Ortağımız, **büyük satım yapan şirketler**. Bu kurumların, bu ilkeleri tedarik zincirleri kriterleri arasına koymaları hem kendileri hem de daha fazla kurumun UNGC'ye dahil olması ve değişime katılması için son derece faydalı. Bir sürü KOBİ, bu konuda harekete geçmek zorunda kalacak... Tabii bir de Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Çalışma Grubu kurduk. Bu grubun da bu çalışmalarımızı destekleyeceğini düşünüyoruz.

Üçüncü Tabii Ortağımız ise **basın**. Sizin gibi bu konuya eğilen basın kurumu ve çalışanı sayısını artırmak istiyoruz. Kamuoyunun bu konuda farkındalığının ve bilgisinin artması için bu grup kritik bir öneme sahip. Konu nasıl ele alınmalı, sürdürülebilirlik raporları nasıl okunur vb. konularda bir basın eğitimi yaptık. Bunun aynı zamanda bir kariyer olduğunu da göstermeye çalışıyoruz

### Dr. Yılmaz Argüden Kimdir?

Kurumları geleceğe hazırlama çalışmaları, geliştirdiği yaratıcı ve yenilikçi yönetim stratejileri ve toplumsal katkılarıyla ile tanınan **ARGE Danışmanlık**'ın Yönetim Kurulu Başkanlığını yürüten Dr. Argüden, strateji, iş mükemmelliği, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik konularında birçok Türk ve yabancı şirkete yönetim danışmanlığı hizmetleri veriyor. UN Global Compact imzalayan ilk Türk şirketi olan ARGE, Avrupa Parlamentosu'nda kurumsal sosyal sorumluluk projeleriyle geleceği şekillendiren en iyi üç şirket arasında değerlendirilmiştir.

Rothschild yatırım bankasının Türkiye Yönetim Kurulu Başkanlığının yanı sıra kariyeri boyunca çeşitli ülkelerde 50'yi aşkın şirketin yönetim kurullarında görev alan Argüden, deneyimlerini Boğaziçi Üniversitesi'nde, Koç Üniversitesi'nde ve Harp Akademilerinde strateji dersi vererek, kitapları ve köşe yazılarıyla paylaşıyor.

Stratejik Liderlik, Üstün Vatandaşlık, Seçkin Kariyer gibi birçok ödül sahibi olan Dr. Argüden, yaşam kalitesini yükseltme çalışmaları nedeniyle Dünya Ekonomik Forumu tarafından **Geleceğin 100 Global Lideri** arasına seçildi. [www.arguden.net](http://www.arguden.net)

basın çalışanı arkadaşlarımıza. Bu kapsamda The Guardian'ın Sürdürülebilirlik Editörü Jo Cofino'yu ülkemize davet edip bir çalıştay organize ettik. Medya Çalışma Grubumuz da bizim içimizde bu alanda yaptığımız çalışmaları yönlendiren oluşum olarak varlığını sürdürüyor.

### Bu üçlü çalışma alanı ve yapısı, UNGC'nin dünya modeli mi? Yoksa tamamen UNGC Türkiye'nin özgün yaklaşımını mı?

Bu tamamen bizim özgün modelimiz. Böyle çalışan başka bir Ulusal Ağ yok. Bunları da raporluyoruz Global Compact merkezine... Bu nedenle de **Addis Ababa**'daki son Global Compact Dünya Ulusal Ağlar toplantısında, "Başarılı İletişim, Ortaklık Kurma ve Bilgi Paylaşımı" nedeniyle, tüm ulusal ağların katıldığı bir seçimle ödül aldık. Aynı zamanda, biraz önce de belirttiğim gibi, Dünya Ulusal Ağlar Başkanlığını da şu an üstlenmiş durumdayız. Yine belirtmem gerekir ki, **2015 Sonrası Kalkınma Gündemi** için özel sektörün katılımı üzerine ulusal istişareler yürütmek üzere seçilen yedi ülkeden birisi de Türkiye.

### Diğerleri hangi ülkeler?

Moğolistan, Suudi Arabistan, Uruguay, Kamerun, Mozambik ve Hindistan. Hem özel sektörü, hem yerel teşkilatı güçlü, hem de istişare süreçlerine katılabilecek, konuyu buldukları bölgede ilerletebilecek ülkeler gözetilerek yapıldı bu seçim...

### Bütün bu çalışmaların ve deneyim birikiminin sonucunda, sürdürülebilirliğin gittiği en temel yol nedir sizce diye sorsam son olarak?

Bence iki temel yol var bu konuda. Birincisi çalışmaların firmaların tüm tedarik zincirleri boyunca yayılması. Yani tüm değer zincirinden sorumlu oldukları gerçeği. İkinci olarak da, sadece tedarik zincirinden değil, ürettikleri ve piyasaya sürdükleri ürünlerin tüm yaşam döngüsünden sorumlu oldukları konusu. Yani ürünün tekrar doğaya dönene kadar tüm süreç kurumların sorumluluğu altında; ben sadece hazırlar sunarım diyemiyorsun. Dolayısıyla gerçekten çok geniş bir sorumluluktan bahsediyoruz. Bunu bu şekilde formüle eden şirket sayısı çok az ama gidilecek yol bu. Bunun bir süreç olduğunu ve bu konuda adım atan şirketleri, eksikleri olsa da yermek değil alkışlamak gerektiğini düşünüyorum. **Puma**'nın hazırladığı son rapor bunun iyi bir örneği. Bu çalışmada, Puma yetkilileri tedarik zincirinin doğal ortama yaptığı etkileri hesapladıklarında, aslında bir kârdan söz edilemeyeceğini açık bir şekilde dile getiriyorlar. Yaptıkları çalışmada sadece kendi fabrikalarının çevresel etkilerine odaklanmanın yeterli olmadığını net bir şekilde tespit ettiklerini belirtiyorlar. Bence bu alkışlanacak bir şey. Sorumluluktan kaçmıyor; "bu durumu biliyorum ve düzelteceğim" diyor.

**Aslında bütün şirketler tarihi, bu çevresel ve sosyal sorumlulukların gizlenme tarihi de değil mi bir yandan. O nedenle sadece bunu açığa çıkarmak ve duyurmak bile son derece önemli ve gerçekten de sizin dediğiniz gibi alkışlanacak bir şey...**

Kesinlikle öyle... Ben böyle kurum elini öperim. Bunu böyle kavramak lazım... ○

