



**PROF. DR. GÜLER ARAS**

*Entegre Raporlama Derneği  
Türkiye (ERTA) Yönetim  
Kurulu Başkanı & YTÜ CFGS,  
Kurucu Direktör*

# CFO'DAN DEĞER YÖNETEN CVO'YA

ESG FAKTÖRLERİNİN ETKİSİYLE, CFO'LAR, MALİYET TASARRUFLARINI, İTİBAR YÖNETİMİ VE MARKA SADAKATİNİ DİKKATE ALARAK FİNANSAL PERFORMANS İLE UZUN VADELİ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK AVANTAJLARI ARASINDA BİR DENGE KURMAK ZORUNDA. BU DEĞİŞİM, FİNANS FONKSİYONUNUN CİDDİ BİR EVRİM GEÇİRMESİNE YOL AÇIYOR.

**G**ünümüzde sürdürülebilirlik, kurumsal düzeyde şirketlerin sadece finansal performans ile değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel etkilerle de değer yaratmalarını gerektiren bir süreci ifade ediyor. Son dönemlerde artan regülasyonlarla birlikte, özellikle Avrupa Yeşil Mutabakatı çerçevesinde karbon emisyonlarını azaltma ve enerji verimliliğini artırma yönünde her alanda önemli adımlar atılırken, şirketler için de ESG (Environmental, Social, Governance) kriterlerinin benimsemesi ve uygulaması kritik hale geliyor. Bu dönüşüm ile şirketlerin değer yaratma odaklı yönetiminin önem kazanması ile birlikte finans yöneticilerinin (CFO'lar) önemi giderek artıyor ve geleneksel finans yönetiminden değer yönetimine (CVO) geçiş ihtiyacı ortaya çıkıyor.

Regülasyonlar bir tarafa, küresel raporlama standartları, yatırımcı beklentileri ve kamuoyu talepleri, şirketleri sürdürülebilirlik odaklı uzun vadeli stratejiler benimsemeye zorluyor. ESG faktörleri, yatırım kararlarında finansal raporlama kadar her alanı kapsayan stratejik bir unsur haline gelirken, CFO'ların bu alanı etkin bir şekilde yönetmesi bekleniyor. Geleneksel CFO rolü, finansal performans ve risk yönetimi ile sınırlıyken, bugün bu rol finansal planlamadan organizasyonel değişime kadar genişleyen bir sorumluluk alanına dönüştü. Başka bir ifade

ile finans bakış açısı ESG kaynaklı alanları yeniden şekillendirmek durumunda. Bu çerçevede Avrupa Yeşil Mutabakatı kapsamında 2050 net sıfır hedefine doğru iddialı hedefler belirleyen şirketlerde CFO'ların görev tanımını uzun süre önce değiştirmiş durumda.

ESG faktörlerinin etkisiyle, CFO'lar, maliyet tasarruflarını, itibar yönetimi ve marka sadakatini dikkate alarak finansal performans ile uzun vadeli sürdürülebilirlik avantajları arasında bir denge kurmak zorundadır. Bu değişim, finans fonksiyonunun ciddi bir evrim geçirmesine yol açıyor. Zira CFO'lar, yalnızca finansal raporlama ve mali tablolarla ilgilenmekle değil, şirketin uzun vadeli sürdürülebilir büyük resmini çizmekten ve değer yaratmaktan da sorumlular.

### ESG, ÖNCELİK LİSTELERİNDE YÜKSELİYOR

Son yıllarda yapılan çalışmalar, CFO'ların artan oranda iklim değişikliğini şirketleri için ciddi bir risk olarak gördüğünü ortaya koyuyor. Buna bağlı olarak, ESG'ye yönelik düzenleyici baskılar, yeşil aklama uygulamalarına yönelik artan dış denetimler, kurumsal raporlama standartlarının gelişimi ve paydaş beklentilerindeki dönüşüm CFO'ların odağını bu alana kaydırmasına neden oluyor.

Kurumsal yatırımcılar artık ESG kriterlerini de yatırım stratejilerine dahil ederek şirketleri ESG performanslarını açıklamaya

**CFO'lar, sürdürülebilirliği iş stratejilerine entegre ederek şirketlerini rekabet avantajı sağlayan, uzun vadeli değer yaratan bir yapıya dönüştürmek, başka bir ifade ile finansal ve finansal olmayan performansı yönetmekten sorumlu 'Değer Yöneticileri'ne (CVO) dönüşmek durumunda.**

zorluyor. Düzenleyici kurumlar ESG raporlamaları konusunda daha katı kurallar getirirken, iklim değişikliği, tedarik zinciri ve veri gizliliği gibi faktörler finansal performansı etkileyen önemli riskler olarak öne çıkıyor. CFO'lar, bu riskleri etkin yönetmek ve finans fonksiyonunu ESG stratejilerine entegre etmek konusunda daha proaktif bir rol oynamak durumunda.

Sürdürülebilirlik, yalnızca dış raporlamalar ve düzenlemelerle sınırlı değil, aynı zamanda organizasyonel kültür ve iş süreçlerinde köklü değişiklikler gerektiren bir alan haline geldi. CFO'lar, bu noktada ESG ilke ve uygulamalarını şirketin temel stratejilerine entegre etmeli ve bu süreci finansal başarı ile uyumlu hale getirmek durumunda. Süreçlerin başarılı bir şekilde yürütülmesi için CFO'ların denetim komiteleri, yönetim kurulları ve diğer yönetim seviyeleri ile aktif iş birliği içinde olmaları kritik bir faktör. Aslında sürdürülebilirliği iş stratejilerine entegre etmek, tüm iş süreçlerinde ve kararlarında doğal bir akış içerisinde bu süreci yönetmeyi sağlayan en kritik başarı faktörü.

### ZAMAN VE MALİYET BASKISI

Şirketler, net sıfır karbon hedefleri doğrultusunda sermaye tahsislerini optimize etmek zorundadır. Ancak, sürdürülebilirlik yatırımlarının geri dönüşünün daha uzun vadeli olması CFO'ların, karlılığı da koruyarak ESG projelerini destekleme konusunda denge sağlamak zorunda bırakıyor. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse kısa, orta ve uzun vadeli ESG hedefleri yatırım ve bunun için nitelikli insan gücü ve finansal kaynak gerektiriyor.

Bir diğer sorumluluk alanı ise; yapılanların raporlanması yükümlülüğü, yani hesap vermede şeffaflık tarafı. CFO'ların ESG stratejilerini uygulamak için olduğu kadar yeni küresel raporlama standartlarını, yeni düzenlemeleri anlamak için de zaman ve kaynak ayırması lazım. Raporlama yükümlülükleri ile birlikte özellikle doğru veri sağlamak diğer temel zorluklar arasında görülüyor. Aslında bütün bahsettiğim konuların da çözümü ve uygulamanın etkinliği için ya-

kın gelecekte, CFO'ların finansal yönetim ve ESG entegrasyonu konularında yapay zekadan daha fazla yararlanması bekleniyor. Veri analitiği, makine öğrenmesi ve blockchain teknolojileri gibi yenilikler, finansal planlama ve ESG raporlamalarını daha etkin hale getirebilir. Bu teknolojileri etkin bir şekilde kurgulamak, CFO'ların stratejik değer yöneticisi (CVO) rollerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olabilir. Teknoloji ve yapay zeka uygulamaları ile tüm kaynakların daha etkin kullanımı ve iş verimliliğinin artırılması olanaklarının gelişmesi, bunların takibi, uygulanması ve tüm iş süreçlerine yansıtılmasını kaçınılmaz hale getiriyor.

### YAPAY ZEKA DESTEĞİ

Aslında yapay zeka, sürdürülebilirliğin önemli bileşeni olan "üçüz dönüşüm" olarak tanımladığımız; ekonomik, çevresel ve toplumsal dönüşümü hayata geçirme sürecinde önemli bir unsur. Üçüz dönüşüm yaklaşımını sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için yenilenebilir enerji ve dijitalleşmeyi yeşil dönüşüme entegre etmek açısından önemli. Dünyada sürdürülebilirlik alanında yapay zekanın nasıl kullanılacağına neredeyse her toplantının konusu haline geldiğini görüyoruz. Geçmişte dijital dönüşüm belirli yatırımlarda gerekli ve CFO'nun nihai sorumluluğu iken, bugün gelinen noktada dijital dönüşüm ESG hedeflerinin odağında yer alıyor.

CFO'ların sürdürülebilirlik ekosistemindeki en kritik görevlerinden biri, uzun vadeli değer yaratmak. Dolayısıyla finansal hedeflere ulaşırken, ESG performansının finansallar üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulmak durumunda.

Bu yeni dönemde CFO'lar, geleneksel finans yöneticisi rolünden çıkarak Değer Yöneticisi (Chief Value Officer - CVO) kimliğine evriliyorlar. Bu rol, sürdürülebilir değer yaratma, paydaş beklentilerini optimize etme ve uzun vadeli büyümeyi güvence altına alma sorumluluklarını içeren çok daha kapsamlı bir görev alanı olarak ifade etmek yanlış olmaz. ■