

**T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK,
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI VE FİNANSAL
RAPORLAMA İLİŞKİSİ İÇİN ÖRNEK ÇALIŞMA**

Alev VARGAN BAŞKAYA

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM PROGRAMI**

DANIŞMAN

Doç. Dr. Ayşe PAMUKÇU

İSTANBUL, Eylül 2018

**T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK,
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI VE FİNANSAL
RAPORLAMA İLİŞKİSİ İÇİN ÖRNEK ÇALIŞMA**

Alev VERCAN BAŞKAYA

(Öğrenci No: 152008125)

(10214264)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

MUHASEBE VE DENETİM PROGRAMI

DANIŞMAN

Doç. Dr. Ayşe PAMUKÇU

İSTANBUL, Eylül 2018

**T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK,
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI VE FİNANSAL
RAPORLAMA İLİŞKİSİ İÇİN ÖRNEK ÇALIŞMA**

**Alev VARCAN BAŞKAYA
(152008125)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM PROGRAMI**

Tezin Enstitüye Teslim Tarihi :
Tezin Savunulduğu Tarih : 13 Eylül 2018
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Ayşe PAMUKÇU _____
Diğer Jüri Üyeleri : Dr. Öğretim Üyesi Hüseyin MERT _____
Doç. Dr. Hakan TAŞTAN _____

İSTANBUL, Eylül 2018

ÖNSÖZ

Gittikçe artan bir şekilde akademik araştırma ve kurumsal çalışmalarla önemi görünür olan ve gelecekte entegre raporlamada kilit rollerden birini oynayacağı ön görülen sürdürülebilirlik konusunun seçimi, yürütülmesi ve sonuçlandırılması aşamasındaki desteğinden dolayı danışmanım, Sayın Doç. Dr. Ayşe PAMUKÇU'ya çok teşekkür ederim.

Akademik eğitim, programın yürütülmesi ve tez süresince desteği için Sayın Dr. Öğretim Üyesi Hüseyin MERT hocama teşekkür ederim. Bu süreçte çalışmam boyunca yardımlarını esirgemeyen arkadaşlarım ve aileme çok teşekkür ederim.

Eylül, 2018

Alev VERCAN BAŞKAYA

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET	v
KISALTMALAR	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
TABLO LİSTESİ.....	x
BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ	1
BÖLÜM 2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	4
2.1 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMLARI.....	4
2.1.1. Sürdürülebilirlik Tanımı	5
2.1.2. Sürdürülebilirlik Kavramının Boyutları	6
2.1.3. Paydaşlar.....	9
2.1.4. Etik Değerler.....	11
2.1.5. Biyo çeşitlilik.....	12
2.1.6. Karbon Ayak İzi.....	14
2.1.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	16
2.1.8. Tarihi Gelişim.....	17
2.2 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ETMENLERİ.....	21
2.2.1. Yasal Gereklik.....	22
2.2.2. Kamuoyu Güveni	23
2.2.3. Müşteri Talebi	24
2.2.4. Yatırımcı Talebi	25
2.2.5. Çalışan Tercihi	27
2.2.6. Yeni İş Fırsatları	28
2.3 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK STRATEJİLERİ.....	29
2.3.1 Vizyon Tanımlama ve Öncelik Verme	30
2.3.2 Analiz.....	30
2.3.3 Strateji Geliştirme.....	31
2.3.3 Uygulama	31

2.3.4 Kısıtlar ve Engeller	32
2.4. KURUMLAR VE ORGANİZASYONLAR.....	34
2.4.1. Borsa İstanbul.....	34
2.4.2. Sürdürülebilirlik Platformu.....	35
2.4.3. Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu Platformu	36
2.4.4. Sivil Toplum Kuruluşları	38
2.4.5. Üniversiteler.....	39
2.4.6. Bağımsız Denetim Şirketleri.....	40
BÖLÜM 3. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK.....	42
3.1 SOSYAL SORUMLULUK.....	43
3.1.1. Ekonomik Sorumluluk.....	44
3.1.2. Yasal Sorumluluk.....	45
3.1.3. Etik Sorumluluk.....	46
3.1.4. Gönüllü Sorumluluk	47
3.2. İŞLETMEYE SAĞLADIĞI KATKILAR	48
3.2.1 Sorumlu Yatırımcı Açısından	48
3.2.2 İnsan Kaynakları Açısından.....	49
3.3 KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK MODELLERİ	50
3.3.1 Dünya’da Kurumsal Sürdürülebilirlik Modelleri.....	50
3.3.2 Türkiye’de Kurumsal Sürdürülebilirlik	52
3.4 KURUM İÇİ UYGULAMA VE KONTROL	53
3.4.1 Kurumsal Yönetim.....	54
3.4.2 İç Denetim.....	54
3.5. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE MUHASEBE MESLEĞİ	55
3.5.1. Öncü Olma ve Planlama	56
3.5.2. Uygulama ve Eğitim.....	56
3.5.3. Kontrol ve Raporlama	57
BÖLÜM 4. KURUMSAL RAPORLAMA.....	58
4.1 MUHASEBE YÖNETİMİ VE FİNANSAL RAPORLAMA	59
4.1.1 Finansal Muhasebe.....	61
4.1.2 Yönetim Muhasebesi.....	62
4.1.3 Denetim	62

4.1.4 Mevzuat.....	62
4.1.5 İlgili Kurumlar	63
4.2 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLARI	64
4.2.1 Finansal Bilgiler	66
4.2.2 Finansal Olmayan Bilgiler.....	67
4.2.3 Düzenlemeler	67
4.3 ENTEGRE RAPORLAMA.....	68
4.3.1 Dünyadaki uygulamalar	70
4.3.2 Türkiye’de Entegre Raporlama.....	70
BÖLÜM 5. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI VE FİNANSAL RAPORLAR İLE İLGİLİ ÖRNEK ÇALIŞMA	73
5.1 ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖRNEK SEÇİMİ.....	74
5.2 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU İNCELEMESİ.....	75
5.3 FİNANSAL RAPORLARIN İNCELENMESİ.....	81
5.4 İNCELEME SONUÇLARI.....	87
BÖLÜM 6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	90
KAYNAKÇA	94
ÖZGEÇMİŞ.....	102

ÖZET

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI VE FİNANSAL RAPORLAMA İLİŞKİSİ İÇİN ÖRNEK ÇALIŞMA

Bu çalışmanın konusu, kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik raporlaması ve finansal raporlama ilişkisinin incelenmesidir. Küreselleşen dünyada, hızla artan nüfusla mevcut kaynakların en etkin şekilde kullanılması, çevrenin korunması ve refahın adil şekilde paylaşılarak toplumlarda denge sağlanması için sürdürülebilirlik kavramına ihtiyaç vardır. Sürdürülebilirlik kavramı hakkında artan farkındalık, işletmelerin faaliyetleri için de ön plana çıkmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarının sonuçlarını ölçümleyebilmemizi sağlayan sürdürülebilirlik raporlarının işletmelerin varlığında önemi arttıkça, sürdürülebilirlik raporlaması da yaygınlaşmaktadır. Raporlarda yer alan finansal ve finansal olmayan bilgilerin detayları ve sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanma teknikleri incelendiğinde, değerlendirmeye konu tüm faaliyetlerin finansal bağlantıları gözlenebilmektedir. Bu nedenle de sürdürülebilirlik çalışmalarına öncü olunması ve sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanmasında, muhasebe sistemlerinin önemli işlevleri ortaya çıkmaktadır. Sürdürülebilirlik raporları ve finansal raporların ilişkisinin de örneklendiği bu çalışma, sürdürülebilirlik, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal raporlamada muhasebe sistemlerinin önemi açısından bir bakış açısı getirmeyi amaçlamaktadır. Bilindiği gibi gerek akademik gerekse kurumsal olarak sürdürülebilirlik çalışmalarının önemi ve raporlamasına artan bir ilgi söz konusudur, bu kapsamda muhasebe sistemlerinin önemi de artmaktadır ve bu konularda daha çok araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Anahtar Kelimeler : Sürdürülebilirlik, Muhasebe, Finansal Raporlama, Kurumsal Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilirlik Raporlaması

Tarih : Eylül, 2018

ABSTRACT

CORPORATE SUSTAINABILITY, SAMPLE STUDY FOR SUSTAINABILITY REPORTING AND FINANCIAL REPORTING RELATIONSHIP

The theme of this study is to examine the relationship between corporate sustainability, sustainability reporting and financial reporting. In the global world, there is a need for the concept of sustainability in order to use the available resources most efficiently with the rapidly increasing population, to protect the environment and to equitably distribution of the welfare within the society. Increasing awareness of the concept of sustainability is also at the forefront of the activities of enterprises. Sustainability reporting is also becoming more prevalent as the increasing of sustainability reports within the enterprises that enable us to measure the results of corporate sustainability efforts. When the details of the financial and non-financial information contained in the reports and the techniques for preparing the sustainability reports are examined, the financial links of all the activities can be observed. For this reason, there are important functions of the accounting systems in leading the sustainability studies and preparing the sustainability reports. This study that exemplifies the links between sustainability reports and financial reports aimed to bring perspective within the relevance of accounting systems in sustainability, corporate sustainability and corporate reporting. Given the fact of the increasing interest in the importance and reporting of sustainability studies both academically and institutionally, in this context, the importance of accounting systems is also increasing and more research is needed in these fields.

Key Words : Sustainability, Accounting, Financial Reporting, Corporate Sustainability, Sustainability Reporting

Date : September, 2018

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BDS	: Bağımsız Denetim Standardı
BIST	: Borsa İstanbul
BM	: Birleşmiş Milletler
EIRIS	: Ethical Investment Research Services Limited
ESG	: Çevresel, Sosyal, Yönetimsel
GRI	: Küresel Raporlama İnisiyatifi
IAS	: Uluslararası Muhasebe Standartları
IASC	: Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi
IFRS	: Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
IIRC	: Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
PWC	: Price Waterhouse Corporation
SASB	: Sustainability Accounting Standards Board
SEC	: Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu
SMSK	: Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu

- SPK : Sermaye Piyasası Kurulu
- TSKB : Türkiye Sınai Kalkınma Bankası
- TÜSİAD : Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
- UNEP : Birleşmiş Milletler Çevre Programı
- UNGC : Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesinin
- US GAAP : Genel Kabul Görmüş Muhasebe Standartları

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 – Sürdürülebilirlik boyutlar ve bunların ilişkileri.....	7
Şekil 2 - S&P 500 Şirketlerinin Pazar Değeri Bileşenleri	59
Şekil 3 - Ülkede Zorunlu ve Gönüllü Sürdürülebilirlik Raporlaması Trendi.....	66
Şekil 4 - Kurumsal Raporlamanın Gelişimi	68



TABLO LİSTESİ

Tablo 1- Konsolide Gelir Tablosu.....	82
Tablo 2- Konsolide Gelir Gider Kalemleri Tablosu	83
Tablo 3- Konsolide Bilanço	84
Tablo 4- Konsolide Bilanço Dışı Yükümlülükler Tablosu	85



BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ

Son yıllarda katlanarak artan iklim ve çevre değişimlerinin, insan yaşamına ve ekonomik kaynaklara etkileri nedeniyle, sürdürülebilirlik kavramıyla sıklıkla karşılaşmaktayız. Bir amaç ve hedef olarak sürdürülebilirlik farklı bilim dallarınca, çeşitli boyutlarıyla irdelenmektedir. İşletmelerin özellikle kaynak kullanımının devamlılığı ve kurumsal kimlik yönleriyle sürdürülebilirlik çalışmalarına gösterdiği ilgi bilinmektedir.

Dünyada yaşanan mali krizler ve sonuçları, artan küresel riskleri daha da görünür kılmıştır. Toplumların kurumlara ve kuruluşlara güvenini de sarsan krizler, yeni strateji modellerine ihtiyacı daha da görünür kılmıştır. Aynı zamanda işletmelerin faaliyetlerinin yürütülmesinde etik kaygılar, toplumsal ve çevreye etkisi ve paydaşlara olan yükümlülükler gibi konuların da iş dünyasının gündeminde önemini artırmasında etkisi olmuştur.

Bu bağlamda sürdürülebilirliğin denetimi ve muhasebesi, gerek stratejileri oluşturmada gerekse paydaşlarla ilişkilerde kilit bir rol oynamaktadır. Daha özelleştirirsek, muhasebe, denetim ve raporlama; sürdürülebilirliğin hayata geçirilmesinde, toplumsal sorumluluk stratejilerinin oluşturulmasında ve yürütülmesinde, paydaşlarla güven ilişkisinin gelişmesinde etkin bir öneme sahiptir.

Günümüz dünyasının çevre ve kaynak sorunları, gerek işletme gerekse akademik açıdan daha fazla araştırma ve özel çalışmayı zorunlu kılmaktadır. Bu gereklilik, kurumsal raporlamanın kapsamını etkilemekte ve genişletmektedir. Dolayısıyla, geleneksel veya süregiden yöntemlere ilave olarak, yaşanan ve öngörülen sorunlar ve işletmelerin öncelikleri arasında köprü kuracak veya sağlamlaştıracak olan yeni yaklaşımlar ve yöntemler ihtiyacı somuttur. Entegre raporlamanın önemi gitgide daha çok anlaşılmaktadır. Kısacası, işletmelerde sürdürülebilirlik çalışmalarının ortaya konulmasında, ölçümünde, raporlama ve yönetime sunulmasında etkin yollar izlemek, bugünün ve yakın geleceğin en önemli konularından olacaktır. Dünyada daha uzun süredir akademik ve kurumsal ilgi gören ve sürdürülebilirlik konusunda Türkiye’de de artan ilgi göze çarpmaktadır. İşletmelerin muhasebe denetim ve raporlama birimlerinin şimdiden yapılacaklarla ilgili hareket planı

oluşturmalarında yarar vardır. Bu tez, söz konusu öneme ve ihtiyaca dikkat çekerek, akademik çalışmaya katkı sağlamayı hedeflemiştir.

Ülkemizde muhasebe mesleğinin resmi tanımlamalara ve kanunlara sahip olması 1989 yılında gerçektelemiştir. Geçen yaklaşık 30 yılda mesleği ilgilendiren kanun ve düzenlemeler ile çok önemli gelişmeler kaydedilmiş, böylece küresel ölçütte muhasebe ve raporlama uygulamalarının ülkemizde yaygınlığı da artmaya devam etmiştir. Yasal düzenlemeler ile zorunlu tutulan bölümleri dışında, artan rekabet koşulları da işletmeleri dünyayı takip etmek ve hızla artan bilgi iletişimi içinde avantajlı konumlar almaya zorlamaktadır. Muhasebe mesleği de tüm alt fonksiyonları ile işletmelerin gereksinimi olan bilgiyi sağlamada birinci konumundadır. Değışen dünya, muhasebenin geleneksel tanımlaması olan gerçektelemiş işlemlere ait verilerin kayıt ve raporlaması, çerçevesinin çok ötesinde işlevleri gerektirmektedir. Meslek mensuplarının, geçmiş veriye sahip çıkarken, işletmelerin bugünü ve geleceğine dönük çalışmaları içinde de yer alması önemlidir. Sürdürülebilirlik raporlaması ve kurumsal sürdürülebilirlik süreçleri de meslek mensuplarının öncü olarak, işletmelerinin ileriye taşınmasında kritik önemdedir.

Bu çalışmada, sürdürülebilirlik çalışmalarının raporlanması ve finansal raporlar arasındaki ilişki ve etkileşim ele alınacaktır. Bu amaçla önce kavram çeşitli yönleriyle irdelenecek, ardından işletmeler açısından önemi üzerinde durulacaktır.

Tez çalışmasının uygulaması olarak Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'ne kayıtlı, sürdürülebilirlik çalışmaları ve raporlaması konusunda ülkemizde öncü konumunda olan bir finans kuruluşunun sürdürülebilirlik raporu ve aynı dönem için finansal raporları incelenecek, ilişkiler irdelenerek analiz edilecektir. Bu çalışma, söz konusu ilişkiler ve etkileşimin raporlarda izinin sürülmesini ve sürdürülebilirlik uygulama ve raporlamasında tüm alt fonksiyonları ile beraber muhasebe birimlerinin yerlerini göstermeyi amaçlamaktadır.

Bu çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışmanın önemi ve amacı genel bir değerlendirme ile yer almaktadır.

İkinci bölümde, akademik ve kurumsal olarak yeni yeni çalışmaların yapıldığı ve daha fazlasına ihtiyaç duyulduğu kavramsal çerçeve verilerek tarihsel süreçteki gelişim ele alınmıştır. Sürdürülebilirlik kavramı, nedenleri, uygulama ve sonuçları ele alınmış, bu

konuda çalışan kurum ve organizasyonlara da çalışmanın başlıkları çerçevesinde yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, kurumsal sürdürülebilirlik ve sürdürülebilirlik muhasebesi tanımları, terimleri, modelleri ve gelişim süreçleri irdelenmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik uygulama ve kontrolünde muhasebe fonksiyonlarının rolü incelenerek muhasebe mesleğinin ilişkisi de irdelenmiştir.

Dördüncü bölümde, kurumsal raporlama üzerine odaklanılarak, geleneksel muhasebe yönetimi ve finansal raporlamadan başlayarak, sürdürülebilirlik raporlaması ve entegre raporlama ele alınmıştır.

Beşinci bölüm ise, teorik inceleme çerçevesinde, seçilmiş örnek kurum için, sürdürülebilirlik raporu ve finansal raporların ayrı ayrı incelendiği, bu raporlar arasındaki ortaklıkların, etkileşimin irdelendiği ve buna yönelik genel değerlendirmenin yapıldığı bölümdür. Bu bölümde ayrıca, sürdürülebilir raporlarının hazırlanma standartlarının gereği olarak muhasebe bölümlerinin fonksiyonları da incelenmiştir.

Sonuç bölümünde, kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik raporları, sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanması, finansal raporlar; faaliyetlerinin incelenmesi sonuçlarına bağlı olarak, çalışma kendi içinde değerlendirilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

BÖLÜM 2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sürdürülebilirlik kavramının ilk ortaya çıkışı 1987 yılındaki Brutland raporuna dayanmaktadır. O zamandan günümüze, kavram pek çok anlam kaymasına ve farklılaşmaya uğramıştır. Bilindiği gibi, Brutland raporu, iki meselenin, gelişme ve çevre meselelerinin karşılaştırılması ve uzlaşmasına dayalıdır.¹

Genel olarak “sürdürülebilirlik uzun, hatta sınırsız bir zaman dilimi boyunca sağlıklı, iyilik halini devam ettirebilme”² olarak tanımlanabilir. Bununla beraber kavram, “temelde ekoloji ve ekolojik sistemlerin fonksiyonlarını, süreçlerini ve üretkenliğini gelecekte de devam ettirebilme yeteneği”³ yönüyle öne çıkmaktadır. Bunun nedeni, iklim değişiminin çok daha hissedilir ve görülür olmasıyla, doğada kaynakların sınırsız olmadığı gerçeğiyle kişilerin ve işletmelerin her geçen gün daha fazla yüzleşmesidir.

Sürdürülebilirlik kavramının birey, toplum ve işletmelerin mevcudiyeti için önemine vurgu yapabilmek için öncelikle kavramı farklı bakış yönleri ile ortaya koyacak şekilde kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Kavramsal çerçeveyi oluştururken, sürdürülebilirlik ilgili kavramlar, sürdürülebilirlik etmenleri, stratejileri ve ilgili kurumlar olarak başlıklar altında gruplamalar yapılmıştır.

2.1 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMLARI

Sürdürülebilirlik çok yönlü olması nedeniyle, ağırlık verilen konuya bağlı olarak farklı kaynaklarda farklı tanımlar yer almaktadır. En genel anlamı ile sürdürülebilirlik, bugün yapılan faaliyetlerin, bundan sonraki zamanlarda da yapılabilir olmasıdır. Bu bölümde sürdürülebilirlik kavramı için genel çerçevede geçen tanımlamalar ele alınmıştır.

¹ Tom Kuhlman, John Farrington, (2010), *What is Sustainability?* Sustainability, 2 (11), 3436-3448; 3436

² A.g.e, 3436.

³ Stuart Chapin III, Margaret S. Torn, Masaki Tateno, (1996), *Principles of Ecosystemsustainability*, American naturalist 148:1016-1037, 1017; Hakan Aygen, (2013), *Sürdürülebilir Çevresel Muhasebe ve Türk Bankacılık Sistemi Perspektifinden İncelenmesi*, Marmara Üniversitesi, Doktora Tezi.

Sürdürülebilirlik kavramı ile hayatımıza giren yeni kavramlara değinirken, kullandığımız bazı kavramlar için de farklı konumlamalar ortaya konulmaktadır.

2.1.1. Sürdürülebilirlik Tanımı

İşletmelerin, faaliyetlerini sürdürmeleri için gereken farklı türde kaynakların doğada sınırsız olarak bulunmadığını fark etmeleri ile sürdürülebilirlik kavramından söz edilmeye başlanmıştır.

Tüm kaynakların temkinli kullanımı anlamına gelen sürdürülebilirlik, çok yönlü ve katmanlı bir kavramdır. Şöyle ki:

- Sözlük anlamıyla, belli bir seviyede kalmayı sağlama yeteneğidir.
- Yaygın olarak, BM (Birleşmiş Milletler)'den alıntıyla “sürdürülebilir kalkınma, gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme imkânlarını tehlikeye sokmadan bugünkü kuşakların ihtiyaçlarını karşılamak”⁴ olarak tanımlanır.
- Ticaret kuruluşu⁵ perspektifinden bakıldığında sürdürülebilirlik; bir işletmenin karlılığı, verimliliği ve mali performansı açısından ve sermayesini oluşturan çevre ve toplumsal aktifler bakımından imkân ve kapasiteleri anlamına gelmektedir.⁶ Diğer bir deyişle, ticari sürdürülebilirlik, işin devamını sağlama işidir.⁷
- Başka bir tanıma göre ise, ticari sürdürülebilirlik, “bir şirketin doğrudan ve dolaylı paydaşlarının ihtiyacını, gelecekteki paydaşlarının da ihtiyaçlarını riske atmadan karşılamasıdır”.⁸

⁴ WEB 1, (2018), United Nations' Web Site, <http://www.un.org/en/ga/president/65/issues/sustdev.shtml> - 14/05/2018.

⁵ “Business” kelimesi tarafımca “Ticaret kuruluşu” olarak çevrilmiştir.

⁶ Elena Giovanni, Giacomo Fabietti, (2014), *What is Sustainability? A Review of the Concept and Its Applications*, Integrated Reporting, Springer Publishing, 27.

⁷ Deborah Doane, Alex MacGillivray, (2001), *Economic Sustainability -the business of staying in business*, New Economic Foundation, London.

⁸ Thomas Dyllick, Kai Hockerts, (2002), *Beyond the case for corporate sustainability*. Bus Strat Environ 11:130-141.

- Kurumsal sürdürülebilirlik ise işletmelerin ekonomik değer oluşturmalarının yanı sıra yaşam koşullarını kolaylaştırıcı ve geliştirici faaliyetler içinde olmaları anlamına gelmektedir.⁹

2.1.2. Sürdürülebilirlik Kavramının Boyutları

Literatür kavramın ekonomik, sosyal ve çevresel üç boyutuna dikkat çekmektedir.¹⁰ Ekonomik çıkarlar elde etmek üzere kurulmuş işletmelerde sürdürülebilirliğin gereği olarak çevreyi gelecek kuşaklar için korumak yükümlülüğü ve sosyal sorumlulukları irdelendiğinde, sürdürülebilirlik kavramının üç ana boyutu ortaya koyulmuş olur. Sürdürülebilirlik kavramının işletmelerin yönetimleri içinde yer alması ile ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların beraber değerlendirilmesi gereği de ortaya çıkmıştır.¹¹ Kurumsal yönetim¹² sistemlerinin, sürdürülebilirliğin üç boyutu olan ekonomik, sosyal ve çevresel sonuçları dengede tutma hedefine yönelik çalışmalardan önce bu üç boyut birbiriyle bu denli yakından bağlantılı değildi. Kavramı benimseyen işletmelerin kazanımlarından biri de bütüncül bakış açısına yönelim olmuştur denilebilir.

İşletmelerin sadece finansal sonuçlara dönük, insanı ve çevreyi dikkate almadan devam eden faaliyetlerinin, zaman içinde ortaya çıkan olumsuz etkilerini yok etme çalışmaları sürdürülebilirliği yaratmıştır. Yukarıda da belirttiğimiz gibi sürdürülebilirlik kavramı, ekonomik, sosyal ve çevresel olmak üzere üç ana boyuta sahiptir. Kurumsal yönetim sistemleri içerisinde sürekli iyileşme göstermesi gereken bu üç boyut, geçmişte birbirinden bağımsız olarak düşünülmüş ve incelenmiş olsa da, bu tarz bir yaklaşım uzun dönemde diğer boyutlar için sorun teşkil etmiştir. İşletmeler mevcut iş yapma şekillerinin,

⁹ Tobias Hahn, Mandy Scheermesser, (2006), *Approaches to Corporate Sustainability Among German Companies*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Volume: 13, Issue: 3, 150-165.

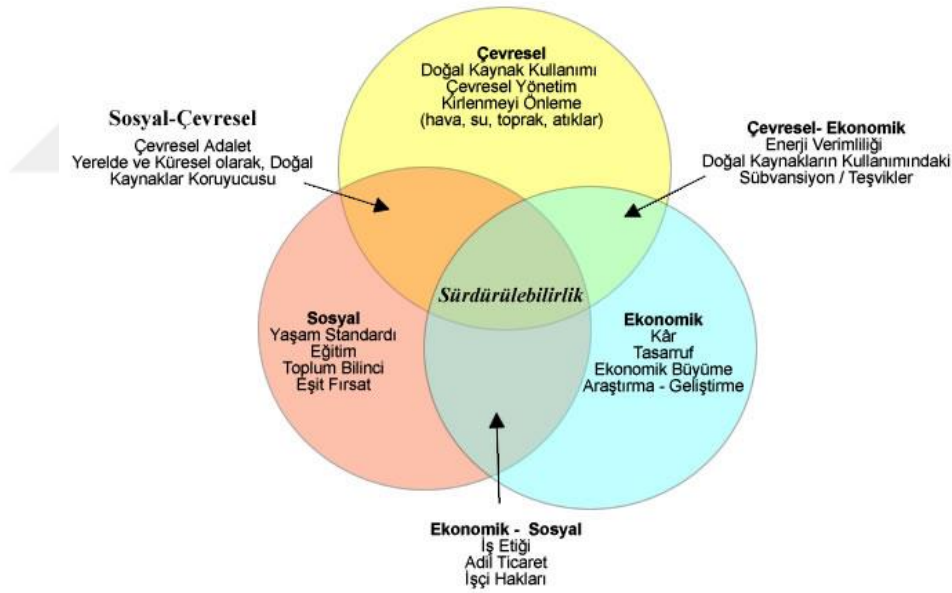
¹⁰ Adisa Azapagic, (2003), *Systems Approach to Corporate Sustainability: A General Management Framework*, Process Safety & Environmental Protection. 81:5, 303-316; György Málovics, Naomi Csigéné, Sascha Kraus, (2008), *The Role of Corporate Social Responsibility in Strong Sustainability*, The Journal of Socio Economics. 37, 907-918.

¹¹ Banu Bıçakçı, (2012), *Sürdürülebilirlik Yönetimlerinde Halka İlişkilerin Rolü*, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 4, No 1, 2012 1309-8012, 47-56, 49.

¹² Bilindiği gibi, "kurumsal yönetim, kurumsal sürdürülebilirliğin sigortasıdır". Arın Saydam, (2016), *Sürdürülebilirlik-İletişimin Derin Mavisi*, Boyut Yayın Grubu, İstanbul, 87.

çevre üzerindeki olumsuz etkileri sonucunda, ekolojik dengenin artan hızla bozulmaya başladığını görmeleri ile çalışma şekillerini gözden geçirme ihtiyacı doğmuştur. Sınırlı kaynakların iklim değişikliklerine bağlı olarak artan maliyetleri de düşünüldüğünde işletmeler, sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarını birlikte ele alacak yöntemlere geçmek yolunda ilerlemişlerdir.”¹³

Danışman ve girişimci John Elkington tarafından 1997 yılında ortaya atılmış olan “Triple Bottom Line” kavramı, sürdürülebilirliğin “üç ayağı” olarak ifade edilen ekonomik, sosyal ve çevresel amaçlarının dengeli bir biçimde gözetilmesi gerektiğini vurgular.¹⁴ Sürdürülebilirliğin üç boyutunu savunan bu yaklaşıma göre, bu üç boyutun hepsi işletmelerin faaliyetleri ve geleceği açısından önemli roller üstlendiklerinden hiçbirinin ihmal edilmemesi gerekir.¹⁵



Şekil 1 – Sürdürülebilirlik boyutları ve bunların ilişkileri¹⁶

¹³ Burcu Özgül, Banu Tarhan Mengi, (2016), *Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Güvencesi, İç Denetim*, Beta Yayınları, İstanbul, 120.

¹⁴ John Elkington, (1997), *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford.

¹⁵ Tuba Yaman Aydın, (2013), “Sürdürülebilirlik” e Genel bir Bakış, KPMG Gündem Dergisi, Sayı 15, (Temmuz/Eylül), 1-76, 44.

¹⁶ Burcu Özgül, Banu Tarhan Mengi, A.g.e., 120.

Bu boyutlara tek tek bakacak olursak; ekonomik sürdürülebilirlik, şirketin kar etme amacını gerçekleştirirken şirket operasyonlarının içinde bulunduğu topluma çevresel veya toplumsal zarar vermemesi olarak tanımlanmaktadır.¹⁷ Bu yönüyle ekonomik sürdürülebilirlik, şirket, kar etme amacı ve toplumsal ilişkiler merkezli bir süreçtir.

Çevresel sürdürülebilirlik; şirket operasyonlarının çevreye zararlarını minimum düzeye indirecek, doğal kaynakların gelecek nesiller için de korunmasını sağlayacak kararlar almayı ifade etmektedir.¹⁸ Çevresel sürdürülebilirlik, bugünün yanı sıra geleceği de barındırmaktadır.

Sosyal sürdürülebilirlik ise şu şekilde tanımlanabilir: “Formal ve informal süreçler, sistemler, yapılar ve ilişkiler mevcut ve gelecek nesillerin sağlıklı ve yaşanabilir topluluklar inşa etmesini desteklediği zaman sosyal sürdürülebilirlik sağlanabilir. Sosyal olarak sürdürülebilir doğru ve dengeli yönettiğinin değerlendirilmesi ile ilgilidir. Sürdürülebilir işletmeler bütün paydaşları için uzun vadeli fayda vaat ettiği gibi aynı zamanda riski ve belirsizliği azaltarak ilişkilerde güven sağlar.”¹⁹ Sosyal sürdürülebilirlik, geleceğe atfın yanı sıra, uzun vadeli bir fayda beklentisi ve risk yönetimi içermektedir. Bu nedenle, uzun vadeli plan ve strateji geliştirmeye olanak veren yapı ve ekonomileriyle, gelişmiş toplumlarda daha güçlü olduğu ileri sürülebilir.

Özgül ve Mengi, çevre ve toplum arasındaki ilişkinin merkezinde işletmelerin yer aldığı gelişmiş toplumlarda, sürdürülebilir yaşam şekillerinin amaçlandığını belirtir. Bu amacın gerçekleşmesi de işletmelerin öncelikle kısa vadeli finansal başarıları elde etmek yerine sürdürülebilirlik kavramına gereken önemi vererek, kurumsal itibarlarını arttırırken, toplum ve çevre dostu iş planlarıyla verimliliklerini arttırmalarıyla olacaktır. Verimliliği arttırılmış işletmeler için de finansal karlılık olağan sonuç olacaktır.²⁰ İşletmelerin çevre ve toplumla yakından bağlantılı ve ilişkilerde merkezi rol oynadığı toplumlarda, sürdürülebilirlik bir yaşam şekli niteliği kazanabilmektedir. Yaşam şekli hedefi, olay ve durumlara sadece kısa vadeli değil daha uzun vadeli bakışı da beraberinde getirir.

¹⁷ Güler Aras, Gaye Uğur Sarıoğlu, A.g.e., 24.

¹⁸ A.g.e., 25.

¹⁹ Güler Aras, Gaye Uğur Sarıoğlu atfı kaynağı: Güler Aras, *The Future Perspectives: What Do We Need for Markets and Business Sustainability?* In Sustainable Markets for Sustainable Business, Aldershot; Gower, 2015, 269-270.

²⁰ Burcu Özgül, Banu Tarhan Mengi, A.g.e., 121

Dolayısıyla, kurumlar sürdürülebilirlik yoluyla verimlilik ve finansal karlıklarını artıracaklardır.

2.1.3. Paydaşlar

Paydaşlar, işletmenin başarısından etkilenen ve işletme başarısına katkı sağlayan kişi ve gruplar olarak tanımlanabilir.²¹ Karşılıklı bir etki söz konusudur. Diğer bir deyişle, paydaşlar, işletmelerin hedeflerini etkileyen ve bu hedeflere ulaşılmasında önemli rol oynayan kişi ve gruplardır.²² Bu kişi ve grupların niteliği ve yapısı birbirine benzemez olabilmekte ve aynı zamanda etkileri olumsuz da olabilmektedir. Diğer bir deyişle, paydaşlar, işletmenin davranış biçiminden olumlu ve olumsuz etkilenen, davranış biçimini etkileyebilen hükümet, çalışanlar, yatırımcılar, müşteriler, sivil toplum kuruluşları gibi taraflardır.²³ Bu tarafların farklı yapısı işletmelerin faaliyetlerindeki taleplerinin ve beklentilerini de etkiler. Dolayısıyla, işletmelerin faaliyetlerine ilişkin ekonomik sonuçların yanında çevresel ve sosyal gibi boyutlara ilişkin raporlama yapmaları, paydaşlar açısından kendi taleplerine verilen değerin ve gösterilen çabanın bir göstergesi olarak değerlendirilir.²⁴ Görüldüğü gibi paydaşlar, STK ve hükümet gibi farklı yapılardadır ve aynı zamanda etkileme ve etkilenme açısından dinamik bir niteliğe sahiptir.

İşletmeleri yönetenlerin, şirketlerin sürdürülmesi için sadece yatırımcıların ve müşterilerin etkili olmadığını fark etmeleri ile sorumlu oldukları grupların arttığına dikkat çeken Özgül ve Mengi, 1980'li yıllardan başlayarak, toplum ve devletin de etkisiyle paydaş yaklaşımının kaçınılmaz nitelik aldığını belirtir. Böylece, paydaş tanımında, bir işletmede yer alan tüm faaliyetlerin gerçekleşmesi, belirlenmiş hedeflere ulaşılması ve oluşturulan programlara göre uzun vadeli olarak işletmelerin faaliyetlerinin sürdürülebilmesi için gerekli olan tüm kişi ve kurumlar önem kazanır. Paydaş teorisi, işletme faaliyetlerinin tüm paydaşları

²¹ R. Edward Freeman, (2010), *Strategic Management: A stakeholder Approach*, Boston: Cambridge University Press, 276.

²² Nurdan Kuşat, (2012), *Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları*, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 14(2): 227-242.

²³ Süleyman Yükçü, Emre Kaplanoğlu, (2016), *Sürdürülebilir Kalkınmada Finansal Olmayan Raporlamanın Önemi*, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Özel Sayı, 18(1): 63-101.

²⁴ Arzu Özsoğün Çalışkan, (2012), *İşletmelerde Sürdürülebilirlik ve Muhasebe Mesleği İlişkisi*, Mali Çözüm Dergisi, Temmuz-Ağustos, (112): 133-160.

gözetmesine öncelik verir.²⁵ Ekonominin Türkiye’de ve dünyada daha da liberalleştiği, diğer yandan dünyada dijital gelişmelerin ipuçlarının güçlü bir şekilde belirlediği 80’li yıllar, işletmelerin yapısında da değişimlerin işaretlerinin başladığı yıllardır denilebilir.

Kurumsal yönetim şekillerinde ön plana çıkan paydaş teorisi, işletme faaliyetlerini belirleyen kararlarla ortaya çıkan sonuçların, şirket hissedarlarından daha fazla farklı paydaş gruplarını etkileyebileceği görüşünü ortaya koyar. Hissedarların şirket faaliyetlerindeki önemini yok saymadan, modellerinde paydaşların faydasını öne çıkaran paydaş teorisi, oldukça yaygın biçimde benimsenmektedir.²⁶ Bu durumun sebebi, işletmelerin aldıkları kararların farklı paydaş grupları üzerindeki etkisinin, hissedarlar üzerindeki etkisinden çok daha fazla olabileceği görüşüdür.²⁷ Böylece, hissedarların kararlar ve sonuçlarındaki önemi kabul edilerek, diğer paydaşların da gerekli önem verilerek dikkate alınması gereğine vurgu yapılır. İşletmeler için dikkate alınacak paydaş gruplara yönelik ikili bir sınıflandırmaya dikkat çeken Özgül ve Mengi, birincil paydaşların, pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçiler, tüketiciler ve müşteriler olduğunu belirtir. İkincil paydaşlar ise, rakipler, düzenleyici ve denetleyici resmî kurumlar ve toplum olarak belirlenebilmektedir.²⁸ Paydaş teorilerinin katkısıyla işletmelerin, faaliyetleriyle bağlantılı yapı ve kurumlarla daha yakın temasa geçtikleri ve onların iş ortağı gibi görülmeye başladığını söylemek yanlış olmaz. Bu aynı zamanda verimliliği de etkileyecek bir yaklaşımdır.

Sürdürülebilirlik çalışmalarında paydaşların sürece dâhil edilmesi kurumsal olarak önemli olmasının yanı sıra, verimlilik üzerinde de olumlu etkiye yol açacak bir yaklaşımdır. İşletmelerden belirli beklentileri olan bu kişi ve kurumların sağlayacağı bu geri bildirimler, analizler süreçlerinin gelişmesini ve paydaşların istek ve beklentilerini hızlı bir şekilde öğrenebilmeyi sağlayacaktır.²⁹ Söz konusu süreçlerin katkısıyla paydaşlarını daha yakından

²⁵ Burcu Özgül, Banu Tarhan Mengi, A.g.e., 33.

²⁶ Osman Gürbüz, Yakup Ergincan, (2004), *Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*, Literatür Yayıncılık, İstanbul,11.

²⁷ Burcu Özgül, Banu Tarhan Mengi, A.g.e., 34. Özgül ve Mengi atf kaynağı: Zeynep Özsoy, (2011), *Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulları*, Ankara, İmge Kitapevi, Ankara, 33.

²⁸ Burcu Özgül, Banu Tarhan Mengi, A.g.e., 34,

²⁹ Burcu Özgül, Banu Tarhan Mengi, A.g.e., 159; Borsa İstanbul, (2014), *Şirketler İçin Sürdürülebilirlik Rehberi*, 29.

tanıyan ve sağlıklı iletişim kanalları oluşturan işletmeler, gerek olduğunda, kararlarını hızla revize edebilme yetisi ve esnekliği kazanacak, bu da önemli bir stratejik avantaj yaratacaktır.

2.1.4. Etik Değerler

İşletmelerin, organizasyon yapılarında örgütsel etik davranış prensiplerini oluşturma ve yönetimi konusundaki çalışmalarda artış eğilimi göze çarpmaktadır.³⁰ Eğilime yakından bakacak olursak, “günümüzde tüketicilerin, yatırımcıların ve genel olarak şirket paydaşlarının şirketlerden beklentileri faaliyetlerinde ve rakipleriyle, müşterileriyle, tedarikçileriyle ve ortaklarıyla ilişkilerinde adil ve dürüst davranmaları, haksız rekabete neden olacak her türlü uygulamadan kaçınmaları, yasal ve idari düzenlemelere tam uyum sağlamanın yanı sıra, uluslararası kabul görmüş evrensel değerleri benimsemeleri yönündedir.”³¹ Söz konusu evrensel değerleri benimsemek, işletmelerin değerini artırmaktadır.

Etik değerleri benimseyen ve bunu ön planda tutan işletmelerin itibarı artmakta ve aynı zamanda kurumlarına kazandırdıkları değer artışıyla ekonomiye de katkıda bulunmaktadır. Yasalarla belirlenmiş kurallara uyulması ve gerekli düzenlemelerin yapılması cezai yaptırımlar ile karşılaşmamak için zorunluluktur. Bazı konularda ise yasalarca uygun görülmesine karşın içinde bulunulan toplumun onaylamadığı detaylar olabilmektedir. Bu durumda işletmelerin, kararları etik değerlerle belirlenmektedir.³² Bu sorumluluklar, daha çok ne yapılmasını değil, ne yapılmamasını ifade etmekte ve uyulması gereken asgari şartları içermektedir.³³ İşletmeler için etik değerlere uyma gereksinimi, zorunluluk taşıyor gibi görünse de, işletmelerin faaliyetlerinin toplum tarafından kabulünde, sosyal normları dikkate almak yani etik sorumlulukları yerine getirilmesinin önemli bir etkisi vardır.³⁴ Aynı zamanda işletmelerin belirlediği hedeflere ulaşabilmesi

³⁰ Sibel Gök, (2008), *İş Etiği İle İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler* Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 5(1):4-14.

³¹ Borsa İstanbul, A.g.e.,10.

³² Muammer Sarıkaya, (2009), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik*, (Ed. Senem Besler), Beta Yayınları, İstanbul, 206.

³³ Muammer Sarıkaya, Yasemin Akarca, (2011), *Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Ölçüm Teknikleri*, Denetişim, 60-67, 62.

³⁴ Muammer Sarıkaya, A.g.e., 77.

açısından önemlidir. Bu sorumluluklar, içinde yaşanan toplumun normlarıyla doğrudan bağlantılı olduğundan etik değerler faaliyet gösterilen toplumlar arasında farklılıklar gösterebilmektedir. Benzer biçimde, toplumsal ve kültürel değişimlerle de, etik sorumluluklar farklılaşabilmektedir. Görüldüğü gibi dinamik bir durum söz konusudur.

Söz konusu değerlerin ana hatlarına bakacak olursak, “etik değerlerde rüşvetle mücadele ve insan hakları başlıkları öne çıkmaktadır”³⁵. İşletme içinde bilgi akışı ve raporlamada teknolojik gelişmelerden yararlanmanın izleme ve denetimde, yani rüşvetle mücadelede etkili olduğu bilinmektedir. İnsan hakları konusunda ise kurumlar kendi standartlarını oluştururken, bunda İnsan hakları Evrensel Bildirgesi, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Birleşmiş Milletler (BM) Küresel İlkeler Sözleşmesinin (UN Global Compact, UNGC) baz alınabilmektedir.³⁶ Etik değerlerin oluşturulmasında firmalar uluslararası yapılardan destek almakta ve yerine getirilmesi, firmalarca teknolojik gelişmelere paralel olarak daha kolay izlenebilmektedir.

2.1.5. Biyo çeşitlilik

Biyo çeşitlilik kelimesinin ilk çağrışımı farklı türlerin varlığı gibi olsa da bundan daha geniş kapsamlı ve çok yönlü ilişkiler ağı anlamına gelmektedir. Biyolojik çeşitlilik (biyoçeşitlilik), bir bölgedeki genlerin, türlerin, ekosistemlerin ve ekolojik olayların oluşturduğu bir bütündür.³⁷ Bu bütün, “tabiatta var olan bütün varlıkların birbiriyle ve çevreleriyle olan karmaşık ilişkilerini vurgular ve bir bölgedeki genlerin, bu genleri taşıyan türlerin, bu türleri barındıran ekosistemlerin ve bunları birbirine bağlayan süreçlerin tamamını kapsar. Şüphesiz ki insanların yaşamlarını sürdürebilmesi için yaşadıkları çevrede, temiz su ve havanın, verimli toprakların, besinlerin ve diğer gereksinimlerinin karşılandığı, kullanacağı çeşitli maddelerin bulunması gerekir. Biyolojik çeşitlilik, havanın ve suyun temizlenmesi, erozyonun engellenmesi, hastalıkların biyolojik olarak kontrol edilmesi gibi

³⁵ Borsa İstanbul, A.g.e., 10.

³⁶ A.g.e.,10.

³⁷ Ceren Selim, Songül Sever Mutlu, Serdar Selim, (2015), *Kentsel Alanlarda Biyolojik Çeşitliliğin Sürdürülebilirliği ve Koruma Yaklaşımları*, Türk Bilimsel Derlemeler Dergisi 8 (1), 38-45, 39.

çok değişik açılardan faydalar sunmaktadır.”³⁸ Çok katmanlı ve birbirinden kopuk olmayan süreçler söz konusudur.

Yukarıda vurgulandığı gibi, “doğada var olan tüm varlıklar birbirleriyle ve çevre ile karmaşık ilişkiler içindedirler. Bu karmaşık çerçevede bireyler yaşamlarına devam edebilmek için temiz su, hava ve verimli toprağın yanı sıra besin de dahil olmak üzere çeşitli maddelere ihtiyaç duyarlar. Biyo-çeşitlilik ise belirli bir bölgede birbirinden farklı genler taşıyan türleri barındıran ekosistemleri birbirine bağlayan süreçleri kapsar.”³⁹ Görüldüğü gibi biyo- çeşitliliğin korunması bu süreçlerin niteliğine bağlıdır.

Günümüzde hızla artan kentleşme ve kentlerde yoğunlaşan nüfusun ihtiyacı doğrutusunda artan yapılaşma, yeşil alanların azalmasına neden olmaktadır. Bilindiği gibi yeşil alanlar, biyo-çeşitliliğin devamına olanak sağlayacak tek ortamdır ve dolayısıyla biyo-çeşitlilik büyük tehdit altındadır. Bu tehdit aynı zamanda, küresel iklim değişikliği, hızlı nüfus artışı ve gelişmiş ülkelerdeki yaşam süresinin uzaması ve gibi nedenlerle katmerlenmektedir. Kentsel alanlar henüz biyolojik zenginliğini kaybetmemiştir.⁴⁰ Doğada insanın neden olduğu baskıların, doğal ortamın kendini yenileyebilme hızından daha hızlı ilerlemesi söz konusu zenginlik üzerine büyük baskı oluşturmakta ve tür sayısının azalmasına yol açmakta ve haliyle biyo çeşitlilik dünya genelinde risk altına girmektedir.⁴¹

Bireylerden başlayarak, tüm toplum ve işletmeler biyo-çeşitliliğin sürdürülmesinden sorumlu ve etki altındadır.⁴² Söz konusu çeşitliliği sürdürmeye katkıda bulunmak, işletmelerin karşılaşacakları olumsuz etkiyi azaltarak risklerini düşürmek, böylece kendilerine katkıda bulunmak değer sağlamaktır.

³⁸ Borsa İstanbul, A.g.e., 11.

³⁹ Burcu Özgül, Banu Tarhan Mengi, A.g.e., 146.

⁴⁰ Miguel B. Araujo, (2003), *The coincidence of people and biodiversity in Europe*, Global Ecology and Biogeography, 5-12, 12.

⁴¹ Jodi A. Hilty, William Z. Lidicker Jr, Adina M. Merenlender, (2006), *Corridor Ecology: The Science and Practice of Linking Landscapes for Biodiversity Conservation*, Island Press, Washington, DC.

⁴² Ceren Selim, Songül Sever Mutlu, Serdar Selim, A.g.e., 38.

2.1.6. Karbon Ayak İzi

Sürdürülebilirlik terimlerinden “karbon ayak izi, birim karbondioksit (CO₂) cinsinden ölçülen, üretilen sera gazı miktarı açısından insan faaliyetlerinin çevreye verdiği zararın ölçüsüdür. Karbon ayak izi doğrudan ve dolaylı ayak izi olmak üzere iki parçadan oluşmaktadır. Doğrudan ayak izi, evsel enerji tüketimi ve ulaşım (uçak, otomobil gibi motorlu taşıtlar) dahil olmak üzere fosil yakıtlarının yanmasından ortaya çıkan doğrudan CO₂ emisyonlarının, dolaylı ayak izi ise kullandığımız ürünlerin tüm yaşam döngüsünden bu ürünlerin imalatı ve en sonunda bozulmalarıyla ilgili olan dolaylı CO₂ emisyonlarının ölçüsüdür.”⁴³ Terimi tanımladıktan sonra uygulamadaki duruma bakmak yararlı olacaktır.

Genel ifadeyle, bir işletme veya faaliyetin yıl içinde doğaya saldıdığı karbondioksit veya karbonun ton bazında ölçümünde, karbon ayak izi tanımlaması kullanılmaktadır. Güneş ışığını atmosferden dışarı yansıtmak yerine emip, dünyanın ısınmasına neden olduğu için karbondioksitin bir sera gazı olduğunu vurgulayan Fisk, ısınmak için yakılan kömür veya petrolün, araçlarımızda ve fabrikalarda kullanılan akaryakıtların ve daha birçok faaliyetlerimizin karbondioksit salımı konusundaki olumsuz sonuçlarına dikkat çeker. Ortaya çıkan karbondioksitin azaltılması için ağaçların karbondioksiti içine çekme özelliği nedeniyle daha çok ağaç dikilmesi bir ölçüde telafi edici rol oynasa da üretilen karbondioksit miktarını yani neden olunan karbon ayak izini azaltacak önlemler alınmasının bu konudaki mücadelede daha etkili olacağı kesindir.⁴⁴

Ağaç dikmek şüphesiz çok önemli katkı olsa da bir anlamda durumun kabulünü çağrıştırmaktadır. Üretilen karbondioksiti azaltmaya çalışmak ise, kişi ve kurumların konuyu içselleştirmeye yardım edeceği ve hep gündemlerinde olmasına yol açacağı için daha etkilidir.

Karbon telafisi, yani atmosfere salınımına neden olunan zararlı gaz miktarını dengelemek amacıyla alınabilecek önlemler için birçok çalışma devam etmektedir. Gaz salımı ile ilgili ölçümleme, parasal maliyetlerinin hesaplanması veya ağaç dikimi yoluyla telafi yönteminin sonuçları açısından tartışmaların devam ediyor olması ve bu konuda yasal

⁴³ Borsa İstanbul, A.g.e., 11.

⁴⁴ Peter Fisk, (2010), *Sürdürülebilir Büyüme*, Çeviri: Evren Yıldırım, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 287.

düzenlemelerin de tamamlanmamış olmasının çözümlerde de belirsizliğin sürmesine neden olduğunu belirten Fiske, bunun bazı şirketleri kendi çözümlerini üretmeye yönelttiğini söyler. Bazı şirketlerin gelirlerinin bir bölümünü yenilenebilir enerji çalışmalarına aktaracaklarına karşın, konunun etkin çözümü için daha geniş kapsamlı çalışma ve düzenlemelere ihtiyaç olduğu açıktır. ⁴⁵ Böylelikle, çözümler daha sonuca yönelik ve etkili bir nitelik kazanacaktır. Bu noktada yenilenebilir enerji terimine yakından bakmak yararlı olacaktır.

Yenilenebilir enerji, doğadaki kaynaklardan, elde edilebilen ve diğer deyişle takviye edilebilen enerji olarak tanımlanabilir Su, güneş, rüzgâr, dalga, gel-git ve jeotermal sular bu doğal kaynaklara örnektir. Fosil yakıtlar olan kömür, petrol ve doğalgaz çevreye verdikleri zararın yanı sıra, kısıtlı rezerve sahiptir ve tükenmeleri söz konusudur. ⁴⁶ Tam da bu nedenle çevreye zararlara neden olmayan, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanılması, sürdürülebilirlik çalışmaları içinde kritik bir öneme sahiptir. İşletmelerin faaliyetlerinde temiz enerjiye dönüş için gerekli yatırım ve teknoloji çalışmalarını yapması, küresel ısınma, iklim değişikliği, doğal afetler, kuraklık ve kıtlık gibi olumsuzlukların yaşanmasını engellemeye destek olacaktır. ⁴⁷ Böylelikle, işletmelerin çevreye buldukları katkı aynı zamanda kendileri açısından da iyi bir risk yönetimi oluşturacaktır.

Yenilenebilir enerji kullanarak, çevreye ve doğaya zarar vermeden, ekonomik ve sosyal kalkınmanın gerçekleşmesi için ulusal boyutta gerekli teşvik sistemlerinin kurulması, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi gibi çalışmalar da sürmektedir. ⁴⁸ Enerjinin çevreye zarar verilmeden üretilmesi, yapılacak yatırımlar ile ev ve iş yerlerinde yenilenebilir enerji kullanımının teşvik edilmesi sürdürülebilirlik için çok önemlidir. Böylece yaratılacak fayda, ev ve iş yeri gibi tüm haneler tarafından daha iyi anlaşılacak ve dolayısıyla faaliyetlerin genel ölçekte benimsenerek yürütülmesi ihtimali artacaktır.

⁴⁵ A.g.e., 288.

⁴⁶ WEB_2 (2017), Yurtsever Gürdoğan, *Yenilenebilir enerji seçenek değil zorunluluk*, Web Site: <http://www.icdenetim.net/yenilenebilir-enerji-seccenek-degil-zorunluluk/> 18/05/2018.

⁴⁷ Burcu Özgül, Banu Tarhan Mengi, A.g.e., 147.

⁴⁸ A.g.e., 147.

2.1.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, “Avrupa Komisyonu’na göre, şirketlerin gönüllü olarak toplumsal ve çevresel konuları, operasyonlarına ve paydaşları ile olan ilişkilerine entegre ettiği bir kavramken, Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi’ne göre bu kavram iş dünyası tarafından çalışanların, onların ailelerinin, halkın ve tüm toplumun hayat standardını yükseltip ekonomik kalkınmaya katkı sağlamaya yönelik verilmiş bir söz olarak tanımlanmaktadır.”⁴⁹ Kavram, şirketlerin içyapıları ve ilişkileri ile sınırlı olmayıp, çalışanlara yükümlülük seviyesinden başlayarak genişlemiş ve topluma bir söz konumuna yükselmiştir. İşletmelerde insana yakışır iş göstergelerini, finansal boyutta ise kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını ifade etmektedir.⁵⁰ Son yıllarda işletmelerin hayatına girmiş olması nedeniyle görece yeni sayılan, yıllar içinde gelişen kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ilk kez işadamı Howard Bowen tarafından kullanılmıştır. Howard Bowen işletmelerin çevreye ve topluma değer katan sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmeleri anlamıyla 1953 yılında kullanmıştır.⁵¹ Daha sonra kavram, akademisyen Carroll tarafından hayırseverlik, etik, yasal ve ekonomik yönleriyle dört kategoriye ayrılarak geliştirilmiştir.⁵² Carroll, bu çalışmasında, işletmelerin ekonomik sorumluluğu kendi değerleri için; hayırseverlik, etik ve yasal yönleri ise işletmelerin dış çevresi ve toplum için gerçekleştirdiğini belirtmiştir.⁵³ Görülebileceği gibi şirketlerin gönüllü kurum içi ilişkisi tek boyutu, zaman içinde farklı boyutlar kazanmıştır.

Bilindiği gibi işletmeler karar alma süreçlerinde, işletme hedeflerini ulaşma amacının yanı sıra, çevresel, toplumsal ve etik konuları da dikkate alırlar. Gönüllülük esasına dayalı bu uygulamanın hissedarlarla iletişimde kurumsal sosyal sorumluluk terimi kullanılmaktadır.⁵⁴ Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), firma dışı olduğu kadar firma içine

⁴⁹ A.g.e., 11.

⁵⁰ Funda Özçelik, (2013), *Sürdürülebilirlik Performans Karnesi*, Journal of Yaşar University, 30 (8):4985-5008.

⁵¹ Elisabet Garriga, Doménech Melé, (2004), *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, Journal of Business Ethics 53: 51–71.

⁵² Archie B. Carroll, (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, Academy of Management Review, 4(4):497-505.

⁵³ Elif Engin, Burcu Eker Akgöz, (2013), *Sürdürülebilirlik Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Değerlendirilmesi*, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 8(1): 85-94.

⁵⁴ Peter Fisk, A.g.e., 289.

de yönelik anlam taşımaktadır. Örneğin, PWC'nin (Price Waters Corporation) 2014 yılında gerçekleştirdiği araştırmaya göre yeni nesil bir amacı olan, dünyaya katkı sunan bir şirkette çalışmak ve işiyle gurur duymak istemekte; benzer biçimde The Nielson şirketinin gerçekleştirdiği “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerine Küresel Anket”e katılanların yüzde 67'si de sosyal sorumluluk sahibi şirketlerde çalışmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir.⁵⁵ Çalışanlara ve topluma bir söz konumuna ulaşan sosyal sorumluluk kavramı, bu sözün ve değerın benimsenmesiyle çalışanların tercih ettiği kriter haline gelerek, işletmelerin değerini artıran bir etkiye yol açmıştır.

2.1.8. Tarihi Gelişim

Sürdürülebilirlik kavramı en yaygın haliyle bir şekilde insan ve doğa arasında ilişkiye gönderme yapar. Kavramın çok boyutluluğu ihmal edilmemiş olmasına karşın, son 30 yılda sıklıkla çevre konusu bağlamında sınıflandırılmıştır.⁵⁶ Bu bağlamda, küresel çevre sorunlarına artan ilgi Birleşmiş Milletler’i (BM), “gelişmeye engel” olacak bu problemlere yönelik hareket etmeye yöneltmiştir.⁵⁷ Bu sürece yakından bakmak kavramın anlaşılması için yararlı olacaktır.

Sürdürülebilirliğe ilişkin atılan adımların ilki 1972 yılında Stockholm İsveç’te gerçekleşen, Stockholm konferansıdır. Konferansta, büyük çoğunluğu çevre sorunlarıyla ilgili, “taşıma kapasitesi”⁵⁸ kavramına dayanarak 26 ilke belirlenmiştir. Bu konferans, UNEP’in (Birleşmiş Milletler Çevre Programı) ve pek çok çevre koruma kuruluşlarının oluşmasına yol açmıştır.⁵⁹ Kavramın nüvesinin Stockholm konferansında oluşturulduğunu söylemek yanlış olmaz.

⁵⁵ Güler Aras, Gaye Uğur Sarıoğlu, A.g.e., 30. Alıntı kaynakları: PwC, (2014), *Next Generation Diversity: Developing Tomorrow's Female Leaders*, 1-20; Nielson, (2014), *Doing Well by Doing Good*, 1-17.

⁵⁶ John Drexhage, Deborah Murphy, (2010), *Sustainable development: from Brundtland to Rio 2012*, High Level Panel on Global Sustainability at its first meeting, 19 September 2010, 1-26.

⁵⁷ Charles V. Kidd, (1992), *The evolution of sustainability*, *J Agr Environ Ethic* 5 (1):1-26,16.

⁵⁸ Robert Riddel, (1981), *Ecodevelopment: economics, ecology, and development: an alternative to growth imperative models*, Gower, London. “Carrying capacity” terimi tarafımca “taşıma kapasitesi” olarak çevrilmiştir.

⁵⁹ Elena Giovanni, Giacomo Fabietti, A.g.e., 24.

Stockholm Konferansı, ortak bir amaç etrafında, bütün dünyayı ilk kez bir araya getiren, en geniş platformdur. Çevresel sorunların ve sorumlulukların küresel olduğu anlayışının benimsendiği konferansta, çevreyi koruma altına alınmanın ekonomik kalkınmaya engel olmadığı görüşü benimsenmiştir. Çevre hukukunun miladı sayılması, çevreyi korumak için çeşitli prensiplerin benimsenmiş olmasına rağmen, Stockholm Çevre Konferansı, çevrenin korunması için mücadelede yeterli olamamıştır.⁶⁰ Konferans, sorunun kabulü ve geniş katılımı ile alınması açısından ve ekonomik kalkınmaya engel olmadığı düşüncesini getirmesiyle çok önemlidir. Hemen ardından olmasa da konferansı başka çalışmalar ve yayınlar izlemiştir.

Brundtland Raporu 1987 yılında Birleşmiş Milletler tarafından, “Bizim Ortak Geleceğimiz” adıyla yayınlanmıştır. Çevrenin korunması ve ekonomik kalkınmaya birlikte yer verilen raporda ilk kez sürdürülebilirlik kavramı ortaya çıkmıştır. Bu raporda sürdürülebilirlik “gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme imkânlarını tehlikeye sokmadan bugünkü kuşakların ihtiyaçlarını karşılamak” olarak tanımlanmıştır.⁶¹ Rapor yoluyla Stockholm konferansındaki nüve bir isme kavuşmuş, tanımlama ve kavramsal gelişmesinde çok büyük ve önemli bir adım atılmıştır.

1992 yılında Brezilya’nın Rio de Janeiro şehrinde düzenlenen Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma konferansı sonucunda temel amacı, atmosferdeki sera gazı birikimlerini, iklim sistemi üzerindeki tehlikeli insan kaynaklı etkiyi önleyecek bir düzeyde tutmak olan Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi imzalanmıştır.

Gerçekleştirildiği şehrin adı ile “Rio Zirvesi” olarak da geçen BM Çevre ve Kalkınma Konferansı, çevre ve iklim değişikliklerinin değerlendirildiği, kalkınmanın çevre üzerindeki baskısının konuşulduğu önemli bir toplantı olmuştur. Bu konferansın sonunda, uluslararası beş önemli sözleşme imzalanmıştır. Bunlardan 1994 yılında yürürlüğe giren ve Türkiye’nin 2004 yılında taraf olduğu BM İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi’nin temel hedefi, sera gazı emisyonlarının azaltılarak iklim üzerindeki olumsuz etkinin en aza indirilmesi ve gelişmekte olan ülkelere bu konudaki çalışmalarında kullanılmak üzere teknoloji ve kaynak

⁶⁰ Ceren Aksu, (2011), *Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre*, Güney Ege Kalkınma Ajansı, 1-31, 13.

⁶¹ Borsa İstanbul, A.g.e.,13.

aktarımı yapılmasıdır.⁶² Türkiye'nin de içinde olduğu zirve, kavramın çerçevesinin sözleşmeler yoluyla çizilmesi açısından öne çıkar.

1997 yılında Kyoto protokolü ise BM İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesidir. Küresel ısınma ve iklim değişikliği konusunda mücadeleyi sağlamaya yönelik uluslararası tek çerçeve sözleşmedir. Japonya'nın Kyoto şehrinde imzalanan protokolde, imza atan ülkeler sera gazlarının salınımlarının düşürülmesi için taahhütlerde bulunmaktadırlar. Rusya'nın 2005 yılında katılımıyla yürürlüğe giren protokolü Türkiye 2009 yılında taraf olmuştur.⁶³ Protokol, taahhütte bulunulması nedeniyle çok önem taşıırken, günlük dilde de adından en çok sözü edilen ve bilinen sözleşme olmuştur. Kurumsal gelişmeler ve raporlama konularına da etkisini hemen göstermiştir.

1997 yılında ilk "Sürdürülebilirlik Raporlaması Rehberi" ABD'de bulunan bağımsız ve ticari olmayan bir örgüt yapısındaki, Küresel Raporlama Girişimi (GRI)⁶⁴ tarafından hazırlanmıştır. BM Çevre Programı desteğiyle oluşturulan GRI, kurumsal sürdürülebilirliğin ve sürdürülebilir kalkınmanın artması için sürdürülebilirlik çalışmalarının raporlanmasını teşvik etmek amacıyla oluşturulmuştur. Bu rehber ile işletmelerin ekonomik, çevresel ve toplumsal faaliyetlerinin şeffaf ve karşılaştırılabilir şekilde raporlanması hedeflenmiştir.⁶⁵ Rehber, konunun önemini göstermek ve yaygınlaştırmak açısından önemli ve aynı zamanda raporlama konusunda ilk adım olmuştur.

Sürdürülebilirlik çalışmalarının tarihi gelişimi içindeki önemli gelişmelerden bir diğeri olarak 2000 yılında, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi Girişimi (UNGC)⁶⁶ oluşturulmuştur. Sürdürülebilirlik ve kurumsal sorumluluk çerçevelerinde politikalar üretilmesi ve uygulanması amacıyla oluşturulmuş bu kapsamlı platform iş dünyası için evrensel ilkeler önererek, ortak kalkınma kültürü oluşturmayı amaçlamaktadır. Dünyanın her yerinden binlerce şirketin, uluslararası çalışma ve sivil toplum örgütünün dâhil olduğu ortak amaçlar doğrultusunda çalışılması hedeflenmiştir. Borsa İstanbul 2005 yılından itibaren bu

⁶² Burcu Özgül, Banu Tarhan Mengi, A.g.e.,150.

⁶³ Borsa İstanbul, A.g.e.,13.

⁶⁴ Literatürde, "Global Reporting Initiative (GRI)", Küresel Raporlama Girişimi şeklinde Türkçeye çevrilmiştir.

⁶⁵ Burcu Özgül, Banu Tarhan Mengi, A.g.e., 151.

⁶⁶ "UN Global Compact" anlamına gelmektedir.

girişimin bir destekçisi olmuştur.⁶⁷ Şirketlerin ve sivil toplum kuruluşlarının BM gibi uluslararası bir çatıda evrensel bir amaç için bir araya gelmesi, kavramı daha da görünür kılmıştır.

BM Sorumlu Yatırım Prensipleri Girişimi⁶⁸, 2005 yılında 12 ülkeden, 20 büyük kurumsal yatırımcının BM Genel Sekreteri'nin davetiyle bir araya gelmesiyle oluşturulmuştur. Gönüllülük esasına göre oluşturulmuş olan, keskin düzenlemelere dayanmayan çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim kararlarının, yatırım analizlerinde ve karar verme süreçlerinde kullanılmak üzere ilkeler yayınlanmıştır. Bugün itibariyle 1200'den fazla imzacısı bulunan girişimde, Borsa İstanbul da 2010 yılından itibaren imzacı olmuştur.⁶⁹ Türkiye'de Borsa İstanbul'un öncülüğünde kavramlar ve uygulamalar oluşmaya ve ilerlemeye başlamıştır.

2009 yılında BM destekli olarak oluşan, Sürdürülebilir Borsalar Girişimi, borsaların yatırımcılar, şirketler ve düzenleyici kurumlarla birlikte çalışarak, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetimler konusunda, sürdürülebilirlik, şeffaf yönetim ve şirket performanslarının artırılmasına ve ilgili yatırımların artırılmasına destek sağlamanın yollarını arayan bir girişimdir; 2012 yılında Borsa İstanbul'un da içinde bulunduğu beş borsanın sürdürülebilirliğe dair farkındalığı arttırmak amacıyla yaptıkları gönüllü taahhüt ile ileri bir boyuta taşınan girişime, ilerleyen yıllarda birçok farklı borsa da dâhil olmuştur.⁷⁰ Türkiye'de Borsa'nın çalışmaları, büyük şirketler açısından sürdürülebilirlik hedeflerini güçlendirirken, diğer daha küçük ölçekteki yapılara da hedef oluşturmada yol gösterici olmuştur. Dünya'da konferanslar hız kazanmıştır.

BM girişimiyle ilki 1992 yılında Brezilya'nın Rio de Janeiro kentinde yapılan Rio Zirvesi'nden 20 yıl sonra, aynı yerde "BM Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı", kısa adıyla "Rio+20 Zirvesi" 2012 yılında gerçekleşmiştir. Zirvenin sonunda "İstediğimiz Gelecek"⁷¹ başlıklı sonuç bildirgesi sunulmuştur.⁷² Zirve, 1992'de BM konferansından o tarihe gelişmeleri ele alması ve gelecek hedefleri belirlemesi açısından çok önemlidir.

⁶⁷ Borsa İstanbul, A.g.e., 14.

⁶⁸ Girişimin İngilizce karşılığı "UN Principles for Responsible Investment, (UN PRI)" şeklindedir.

⁶⁹ Borsa İstanbul, A.g.e., 14.

⁷⁰ Burcu Özgül, Banu Tarhan Mengi, A.g.e., 152.

⁷¹ "The Future We Want" başlık "İstediğimiz Gelecek" olarak çevrilmiştir.

⁷² Borsa İstanbul, A.g.e., 14.

2013 yılı Aralık ayında yayınlanan “Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi”, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi tarafından hazırlanmıştır. Hazırlanıp yayınlanan bu çerçeve ile entegre raporlama çalışmalarında oluşturulacak içerik, izlenecek ilkeler ve temel kavramlar açıklanmıştır.

2.2 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ETMENLERİ

Ekonomik, çevresel ve sosyal unsurlar, bir işletmenin faaliyetlerinin ayrılmaz parçalarıdır. Şirketler, bir son dönemlerde, eskiden olduğu gibi sadece kar artışı hedefiyle hareket edememektedir. Hızla gelişen teknolojinin oluşturduğu hızlı bilgi akışı, tüm şirketler için faaliyetlerinin görünürlüğünü ve izlenebilirliğini arttırmaktadır. Geline nokta, işletmelerin toplumsal çıkarlar veya çevreyi etkileyen olumsuz sonuçlar pahasına kar elde amacını gerçekleştiremeyecekleri açıktır. İşletmelerin ekonomik hedeflerinin yanı sıra, sosyal ve çevresel sorumluluklarının da karar alma süreçlerine dâhil edilmesi ile sürdürülebilirlik kavramı ve sürdürülebilirlik çalışmalarından söz edilmeye başlanmaktadır. Bu anlamda yapılan bir araştırmanın sonuçlarına bakmak aydınlatıcı olacaktır.

Dünyada farklı ülkelerinde faaliyet gösteren 766 şirketin üst düzey yöneticisinin (CEO) görüşlerini temel alan araştırma⁷³, sürdürülebilirlik nedenlerini özetlemektedir. Bunlar:⁷⁴

- ✓ Marka değeri, güven ve itibar sağlanması
- ✓ Maliyet tasarrufu ile birlikte kârlılığın artması
- ✓ Nitelikli iş gücünün şirkete çekilmesi ve çalışanların motivasyonunun artması
- ✓ Tüketici talepleri
- ✓ Yeni iş fırsatları ve inovasyon olanakları yaratılması
- ✓ Sermayeye kolay ulaşım
- ✓ Etkin risk yönetimi
- ✓ Şirket ömrünü uzatması

⁷³ BM Küresel İlkeler Sözleşmesi 2010 yılında gerçekleştirilmiştir.

⁷⁴ Borsa İstanbul, A.g.e., 15.

Yukarıda sıralananlar sürdürülebilirliğin hem nedenlerini hem de bunu yürüten firmalara katkılarıdır. Bu faydalar ana hatlarıyla:⁷⁵

- İşletme açısından çevresel ve sosyal risklerin izlenmesinin kolaylaşması,
- Sosyal ve çevresel konularda işletme ilke ve değerlerinin ilgililere gösterimini kolaylaştırması,
- Uzun vadede marka değeri ile müşteri sadakati yaratılması ve bu sayede organizasyonun piyasa değerinde artış yaratması,
- İşletme de iç ve dış paydaşlarla iyi ve güvenilir iletişim kurulması ile onların ihtiyaç duydukları bilgiyi tutarlı ve şeffaf biçimde sağlaması.

İşletmeler için sürdürülebilirliğin ekonomik hedeflerin gerçekleştirilmesi sırasında çevre ve sosyal konulardaki beklentilerin beraber ele alınmasıdır. Bu bölümde işletmeleri ve organizasyonları sürdürülebilir olmaya götüren temel etmenler belirli gruplar halinde yer almaktadır.

2.2.1. Yasal Gereklilik

Toplumsal yaşamın pek çok alanında olduğu gibi iş dünyasının sürdürülebilirlik uygulamalarında yasal gerekliliğin önemi ve etkisinden söz edilmektedir. Ekonomik, sosyal ve çevreye ilişkin boyutlarıyla hayata geçirilmesi gereken sürdürülebilirlik çalışmalarında işletmeler birçok zamanda ekonomik sonuçları ön planda tutabilmektedir. İşletmelerde ekonomik kaygılar veya önceliklerle geri planda kalabilen sosyal ve çevresel konuların da yasal düzenlemeler ile uygulanması kaçınılmazdır ve devlet sürdürülebilirliğin üç boyutu için de gereken önemin verilmesi için, işletmelerin uyması gereken ekonomik, sosyal ve çevre ile ilgili yasal düzenlemeleri yapmaktadır.⁷⁶

⁷⁵ Paul M. Clikeman, (2004), *Socially Conscious Corporation*, Strategic Finance, 85(10):23-27.

⁷⁶ Dilek Dönmez Polat, (2017), *Sürdürülebilirlik Bakış Açısı ile İşletme*, içinde Pekdemir, Işıl Mendes Pekdemir, "İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri", Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 37.

Yasal düzenlemeler ile oluşturulan çerçeveler, ekonomik, sosyal ve çevresel etkileri ve riskleri yönetmek adına, sadece kârlılık endişesi ile hareket eden işletmeler için sürdürülebilirlik adına daha duyarlı olmalarını sağlamaktadır.⁷⁷

İşletmelerin yasa koyucu tarafından belirlenmiş yasalar ve yönetmelikler çerçevesinde faaliyetlerin sürdürmesi aynı zamanda bir sosyal sorumluluktur. Resmi otoriteler tarafından sürdürülebilirliği tüm boyutlarıyla ilgili yapılan düzenlemeler, konu başlıkları olarak farklı isimler altında olabilmektedir. Çalışan hakları ile ilgili iş kanunları, atık suların arıtma tesislerinden geçirilmesi veya yenilenebilir enerji çalışmalarında sağlanan teşvikler gibi listeler uzayabilmektedir. Böylelikle hem konunun çerçevesi çizilmekte hem de uygulamasına yönelik bir rehber oluşmaktadır.

Sürdürülebilirliğin işletmeler bazında sağlanması için gereken yasal düzenlemeler, uluslararası mutabakatlarla oluşturulmuş sözleşmelerin gereği olan taahhütlere bağlı olarak devletler tarafından düzenlenmekte ve uygulaması takip edilmektedir. Düzenlemeler hem ulusal hem de evrensel yönler taşımaktadır.

2.2.2. Kamuoyu Güveni

Bilindiği gibi dünyada sürdürülebilirlik konusuna kamuoyu ilgisi önemli oranda artmaktadır. Sosyal medya ve internetin de bu artışta ve kamuoyu oluşturmada payı büyüktür. Sürdürülebilirlik çalışmalarının önemli bir bölümü toplumu da içine alan veya toplumun bir kesimi için doğrudan olumlu sonuçlar yaratan çalışmalar olarak gözlenmektedir. Özellikle gönüllülük esasıyla, bir yasal yaptırım olmadan, kurumların toplum ve gelecek için fark yaratma çabalarıyla, sürdürülebilirlik çalışmaları için bütçe ve insan gücü ayırıyor olması da kamuoyunda olumlu karşılık yaratmaktadır. Böylelikle kurumlar ve işletmelerin itibarı da artmaktadır.

Sürdürülebilirlik uygulamalarına önem vererek toplum gözünde oluşturulan güven, işletmelerin marka değeri ve itibarı açısından önemlidir. Faaliyetlerindeki süreçler, ortaya çıkan atıklar, kullanılan hammaddeler veya çalışanları için sağlanan koşullar gibi

⁷⁷ Bahar Duran, (2018), *Sürdürülebilirlik Kavramının Önemi, Karşılaşılan Sorunlar ve Şirketlerin Sürdürülebilirlik Raporlarının İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 29.

sürdürülebilir olmanın gerekli konularında hassasiyet göstermeyen işletmelerin kamuoyu açısından güvenilmez duruma geçmesinin kaçınılmaz olacağını belirten Polat, İşletmelerin toplumlarda kalıcı olabilmeleri için, yasal düzenlemeler kadar, yazılı olmayan hassasiyetleri de gözetmeleri gerektiğini vurgular.⁷⁸ Kamuoyu güveni için, yazılı kurallar ve yazılı olmayan toplumsal mutabakatlara, normlara uyum zorunluluktur.

Faaliyetlerinde sürdürülebilirlik çalışmalarını yerleştirmiş ve bu çalışmalarını kamuoyu ile açıklıkla paylaşan şirketlerin oluşturdukları itibar ve marka değeri, zorlu zamanlarda toplum ve sivil toplum kuruluşları nezdinde işletmeleri için koruyucu olabilmektedir. Borsa İstanbul rehberi, sürdürülebilirlik çalışmaları ve hassasiyetleri ile gelen güvenden söz ederken, bu konuda hiçbir hassasiyet göstermemenin de ilave olumsuz sonuçları olabileceğine dikkat çeker. Buna ilişkin dünya çapında üretim ve satış yapan bir spor malzemeleri markasının, tedarik sağladığı bir merkezdeki kötü çalışma şartlarına rağmen çalışmayı sürdürmüş olması kamuoyu nezdinde güven kaybetmesine neden olmasını örnek gösterir. Kaybolan güven, şirketin borsada işlem gören hisselerinin değer kaybetmesi ile doğrudan bir olumsuz sonuç yaratmıştır.⁷⁹ Görülebileceği gibi marka değerini artıran ve itibar sağlayan sürdürülebilirlik çalışmaları, faaliyet yürütülürken sosyal ve çevresel faktörlerin yeterince gözetilmemesi toplumsal güvenin zedelenmesine yol açmaktadır.

2.2.3. Müşteri Talebi

Gittikçe artan oranda tüketiciler, satın aldıkları ürünü, salt ihtiyaca cevap verme yönüyle değil, üreten firmanın dünyadaki konumu, izledikleri politikalarla da değerlendirmektedir. Sürdürülebilirlik konusu da tüketicilerin gözettiği, onlara güven sağlayan ve pekiştiren bir araç haline gelmiştir. Bu konuda gelişme kaydeden firmalar, marka sadakatini sağlama alırken, bir şekilde itibarı zedelenen firma ise bunu tamir etmekte eskisinden daha fazla zorlanmaktadır.

Doğal kaynakların kullanımı konusunda gerekli özeni gösterirken, toplumsal hassasiyetler konusunda da çabalarını gösteren firmaların, bilinçli tüketicinin dikkatini

⁷⁸ Dilek Dönmez Polat, A.g.e., 38.

⁷⁹ Borsa İstanbul, A.g.e.,19.

çekebildiğini vurgulayan Süer, ürünlerini doğal malzemelerle üreten ve bunu ürün tanıtımında açıklayan veya hayvanlar üzerinde ürün denemelerinin yapılmadığını belirterek hassasiyetlerini açıklayan firmaların, tüketicinin sevgisini kazanabildiğini belirtir.⁸⁰ Süer, markaların çevre ve topluma dönük olumlu veya olumsuz tutumları, tüketicinin satın alma kararına hızla yansındığını belirtir. Örneğin, ambalaj malzemelerinde geri dönüşüm çalışmaları veya ürünlerini çevreye zararlı naylon poşetler ile müşteriye teslim etmek yerine bez çanta kullanımı konusunda özendirici çalışmalar yapan bir marka, tüketicinin gözünde öncelik alacaktır. Ayrıca markaların üretim yaptıkları veya yaptırdıkları tesislerinin çevreye duyarlılığı veya çalışma ortamının çalışanlar açısından koşulları da tüketicinin değerlendirdiği konulardır.⁸¹

Üreticilerin ve marka sahiplerinin sürdürülebilirlik çalışmalarına verdiği önemin artması ve bu çalışmaların müşteri ile paylaşılması, satın alma kararlarını veren tüketici açısından da sürdürülebilirliğin bilinirliğini arttırmaktadır. Çift yönlü olarak ortaya çıkan farkındalık artışının, sürdürülebilirlik çalışmalarına olumlu yansması gözlenebilmektedir.

Müşteri talebinin, işletmelerin sürdürülebilirlik konusundaki çalışmalarına olumlu katkısı, satın alma tercihleri dışında da etkiler yaratmaktadır. Günümüzde farklı yapılarıyla alışveriş merkezleri müşterilerin satın alma ve sosyal amaçlarla sıklıkla buldukları ortamlardır. Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi (ICSC)⁸² alışveriş merkezleri arasındaki rekabet çerçevesine sürdürülebilirlik ödülleri ile de katkı sağlamaktadır.⁸³

2.2.4. Yatırımcı Talebi

Yatırımcılar, yatırım stratejilerini oluştururken, artık daha fazla sürdürülebilirlik çalışmaları ve raporlarını izlemekte ya da talep etmektedirler. Bu da sürdürülebilirlik konusunda etkin performansı olan firmayı yatırımcıya daha cazip hale getirmekte, dolayısıyla kazanç artışı anlamına gelmektedir.

⁸⁰ Aydoğan Süer, (2016), *Alışveriş Merkezleri ve Perakendede Sürdürülebilirlik*, Yakamoz Kitap, İstanbul,195.

⁸¹ A.g.e., 196.

⁸² "ICSC" kısaltmasının açılımı "International Council of Shopping Centers" şeklindedir.

⁸³ WEB_3 (2018) ICSC Web Sitesi,

<https://www.icsc.org/search?type=everything&query=sustainability%20awards>, 16/08/18

Sürdürülebilirlik çalışmaları ile sağlanan kamuoyu güveni ve marka değerine bağlı olarak işletmelerin finansal ve sosyal yatırım değerleri de artmaktadır. Artan işletme değeri ve sürdürülebilirlik çalışmalarının bir diğer getirisi olan uzun ömürlü işletme olabilmek özelliği de sermaye sahibi yatırımcı açısından dikkate alınması da kaçınılmazdır. Yatırımcıların yatırım kararlarında sürdürülebilirlik uygulamalarının dikkate alınması, işletmelerin sürdürülebilirlik konusundaki çalışmalarını geliştirmektedir.⁸⁴

Yatırımcıların amacının sadece kısa vadeli kazançlar olmaması, sürdürülebilir ve uzun vadeli yatırımları öne çıkartmaktadır. Ayrıca ekonomik ve çevresel değerlere verilen önem ve istikrar da önemli bir karar belirleyicisidir.⁸⁵

Çevresel ve sosyal faktörler ile kurumsal yönetim uygulamalarını da önemseyerek, hassasiyet gösteren yatırımlara bağlı olarak sorumlu yatırım, kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Sorumlu yatırım kavramının firmalar ve yatırımcılar arasında kullanımından, ‘Sorumlu Yatırım İlkeleri’ çevre, sosyal ve yönetsel faktörlerin ön plana çıkması ile bir grup uluslararası yatırımcı tarafından yerleştirilmiştir. ESG kavramı çevresel, sosyal ve yönetsel kelimelerinin İngilizce karşılıklarının kısaltması olarak kullanılmaya başlanmıştır.⁸⁶ Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliği girişimi ile hazırlanan, dünyada kabul gören Sorumlu Yatırım Prensipleri, Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım Prensipleri Girişimi (UNPRI)⁸⁷ tarafından altı madde olarak belirlenmiştir. Girişimde imzası bulunan yatırımcılar için uyulması taahhüt edilmiş olan maddeler şöyledir:⁸⁸

- ESG konularının yatırım analizlerinde ve karar verme süreçlerinde dikkate alınması,
- Yatırımcıların ESG hususlarına aktif olarak sahip çıkması ve bu hususları kendi ortaklıklarının politika ve uygulamalarına dâhil etmesi,
- Yatırım yapılan kuruluşlardan ESG konularıyla ilgili olarak kamuya yaptıkları açıklamalarda şeffaf olunmasının talep edilmesi,
- Söz konusu prensiplerin uygulanmasının teşvik edilmesi,

⁸⁴ Dilek Dönmez Polat, A.g.e., 39

⁸⁵ Borsa İstanbul, A.g.e., 21.

⁸⁶ “ESG” kısaltmasının açılımı “Environmental, Social, Governance” şeklindedir.

⁸⁷ “UNPRI” kısaltmasının açılımı “UN Principles for Responsible Investment” şeklindedir.

⁸⁸ Borsa İstanbul, A.g.e., 22.

- Prensipleri uygulamadaki etkinliğin arttırılabilmesi için diğer katılımcılarla iş birliği yapılması,
- Yatırımcıların, prensipleri uygulama ile ilgili olarak yaptıkları çalışmalarını ve kaydettikleri ilerlemeyi raporlamaları.

Kurumsal yatırımcılar için ESG prensiplerine uygunluğun portföy yatırım kararlarında önemli olması, şirketlerin de sürdürülebilirlik çalışmalarında daha hassas olmaları sonucunu yaratmaktadır. Daha fazla yatırımcı tarafından tercih edilen şirketler için değer artışı ortaya çıkmaktadır.

2.2.5. Çalışan Tercih

İşletmelerin kendi çalışanları, sürdürülebilirlik konusunda artan oranda duyarlı olmaktadır. Bunun nedenlerinin başında, çalışanın işin nasıl yürütüldüğünü bilmesinden ve kuralların dışına çıkılması durumu olduğunda buna doğrudan tanık olması gelir. Şirketlerin dışarıdaki itibari kadar, iş gücünün etkinliği için içerideki itibarı da önem kazanmaya başlamıştır. Starbucks firmasının “menşei/orijin ülke” pazarlama argümanın doğruluğunu çalışanlarını Costa Rica, Sumatra, Tanzania gibi kahve satın alınan ülkelere göndermesiyle göstermesi buna örnektir.⁸⁹ Bu yönde örneklerin çoğalacağı tahmin edilmektedir.

Artan rekabet ortamında, işletmelerin nitelikli iş gücüne sahip olabilmelerinde sürdürülebilirlik çalışmalarının önemi her geçen gün artmaktadır. Sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsemiş, bu konudaki çalışmalara önem veren işletmeler kalifiye elemanlar için prestijli kabul edilmektedir. Borsa İstanbul, artan sürdürülebilirlik bilincinin sonucu olarak, çalışanların kendi kişisel değerlerini buldukları iş ortamlarına yöneldiğini belirtir. İnsan kaynakları politikalarında sürdürülebilirlik anlayışına bağlı kalan işletmelerde,

⁸⁹ WEB_4 (2018), Foreney Web Sitesi, <http://fronesys.com/wp-content/uploads/2017/10/Six-reasons-why-sustainability-matters-to-business.pdf> , 25/05/18.

çalışanların bağlılığının ve motivasyonlarının artacağını ileri sürmek mümkündür.⁹⁰ Dolayısıyla insan kaynağı açısından da bir verimlilik söz konusudur.

2.2.6. Yeni İş Fırsatları

Sürdürülebilirlik çalışmaları sonucunda ortaya çıkan yeni çalışma konuları, yeni iş fırsatları ve inovasyon olanakları yaratmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerine uygun olarak işletmelerinde yaptıkları değişimler, farklı iş kollarının gelişmesini sağlayacaktır. Örneğin yenilebilir enerji yaratımı gibi temiz teknolojilerden yararlanan işletme sayısı arttıkça bu iş kolunun kapasitesi artacaktır.

Tüketicilerin sürdürülebilirlik hassasiyetlerinin artması sonucunda, gıda ve tarımda sürdürülebilir kaynaklara, yenilikçi tasarımlara kadar uzanan yeni iş fırsatları ve pazarlar açılmaktadır. Yine tüketicinin talepleri doğrultusunda hibrit otomobillerin üretiminin artıyor olması veya yüksek enerji tasarruflu beyaz eşya üretilmesi gibi ihtiyaçlar doğrultusunda ortaya çıkan yeni çalışma alanları ve ihtiyaç duyulan inovasyon çalışmalarının yeni iş fırsatları oluşturacağı açıktır.⁹¹ Görülebileceği gibi, sürdürülebilirlik yoluyla ortaya çıkacak yeni iş fırsatları tarımdan dayanıklı tüketim malzemelerine uzanan geniş bir yelpazeye sahiptir.

Teknolojik inovasyonla, doğanın kendi dengeleri içinde var olan düzeni örnek alarak sürdürülebilirliği sağlayacak, enerji verimliliği, sürdürülebilir üretim veya atık yönetimi gibi konulardaki çalışmalar gelişmeye açık yeni iş alanlarıdır. Temiz enerji teknolojileri bu konuda önemli bir örnektir. “Temiz enerji teknolojileri olarak tanımlanan teknolojiler, enerji üretiminde ortaya çıkan kükürt, kükürt-dioksit, azotoksitler, karbondioksitler gibi gaz atıklar ve aerosol diye tanımlanan sıvı ve/veya katı parçacıklardan oluşan atıkları çevreye en az düzeyde veren veya çevre kirletici atıkları olmayan teknolojilerdir.”⁹² Bu yönde ilginin artmasının, bilimsel çalışmaların artışına yol açacağı ve onun sonucu olarak da yeni iş alanlarının doğacağı açıktır. Sürdürülebilirlik etmenlerini yasal gereklilik, kamuoyu güveni,

⁹⁰ Borsa İstanbul, A.g.e., 19.

⁹¹ A.g.e., 20.

⁹² Elif Karabulut Temel, (2017), *Sürdürülebilirlik ve Teknolojik İnovasyon*, içinde Işıl Mendeş Pekdemir, (ed.), “İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri”, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 247.

müşteri ve yatırımcı talepleri, çalışan tercihi ve yeni iş fırsatları açısından irdelediğimiz bu kısımdan sonra, aşağıda işletmelerin stratejilerini nasıl oluşturduklarının ele alınacaktır.

2.3 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK STRATEJİLERİ

Her işletme farklı alanda ve kendine has organizasyon yapısına göre faaliyet göstermektedir. Faaliyet bölgesi ortaklığı veya aynı sektördeki ortak göstergelerden söz edilebilir gibi gözükse de firmalardan birine uyan sürdürülebilirlik stratejisi diğerine uymayabilir. Küreselleşen dünyada, sosyal, çevresel ve ekonomik parametreler açısından sürdürülebilirlik stratejilerini güçlü oluşturan işletmelerin, artan rekabet koşullarında konumları sağlamlaşmaktadır.

Tanımsal olarak ele alındığında, “strateji; işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilmesi ve bunların nasıl kullanılması gerektiğine yönelik gidilecek yolların belirlenmesi olarak tanımlanabilir.”⁹³Kısaca,⁹⁴

- Strateji bize neyin yapılabileceğini ve neyin yapılamayacağını işaret eden,
- Kaçınılmaz olarak değişim gerektiren,
- Gelecek yönelimli olan ve içinde belirsizlik ve risk barındıran,
- İşbirliğine dayalı ve işletmede entegre bir biçimde gerçekleştirilen ortak bir çabanın ürünüdür.

Bu kısımda strateji olarak firmaların izledikleri yollar özetlenmektedir. Ekonomik faydaya nasıl odaklandıkları ve stratejilerin şirkete nasıl yerleştirildiği ele alınmaktadır. Sürdürülebilirliğin olumlu sonuçları nedeniyle, günümüzde mevzuat açısından henüz gönüllülük esasına göre çalışmalar yapıyor olmasına rağmen artan rekabet şartlarında işletmeler paydaşlarının da beklentilerini göz önüne alarak, kendilerine uygun stratejileri yaratmaktadırlar.

⁹³ Burcu Özgül, Banu Tarhan Mengi, A.g.e., 158.

⁹⁴ A.g.e., 158.

İşletmelerin geleceğe umutla bakabilmesi ve toplum gözündeki değerlerini koruyabilmeleri için sürdürülebilirliği kendi strateji ve uygulamalarına birleştirebilmeleri yararlı olacaktır.⁹⁵

2.3.1 Vizyon Tanımlama ve Öncelik Verme

Kendi iş alanlarını, vizyonlarını doğru tanımlamış ve sürdürülebilirlik çabalarıyla bunu iyi bağlantılandırmış firmaların başarılı stratejilere sahip olduğu bilinmektedir.

Bakış açısı ve yaklaşım belirlemek işletmeler açısından çok önemlidir. “Sürdürülebilirlik prensiplerine dayanan bir vizyon, şirket için yeni amaç ve hedefleri çizer. Önemli olan vizyonun nasıl ifade edildiği değil, yarattığı tutku ve katılımcılıktır. Vizyon belirlenirken şirket çalışanlarının katılımının sağlanması, vizyonun kurum içinde de içselleştirilmesini sağlar. İnsanlar yaratılmasına veya yeniden şekillendirilmesine katkıda buldukları vizyonlara bağlılık gösterirler”⁹⁶. Benimsenmiş bir vizyonun yaratacağı katılımcılık ve bağlılık, işletmelerin verimliliğini de artırır.

2.3.2 Analiz

İşletmelerin tüm faaliyetlerinde olduğu gibi sürdürülebilirlikte mevcut durumun analizi önemlidir. Bu analizin yapılma şeklini Borsa İstanbul rehberinde şöyle özetler: “Sürdürülebilirlikle ilgili adımları atmadan önce, öncelikle şirketinizin sürdürülebilirliğin neresinde olduğunu tespit edin. Temel faaliyetinizi, bu faaliyetinizin girdilerini, faaliyetlerinizi etkileyen unsurları ve çıktılarını ve bu çıktılarının etkilerini belirleyin. Bunların her birini sürdürülebilirlik karşısında konumlandırın ve bu anlamda “daha iyisi olabilir mi?”yi sorgulayın”⁹⁷. Böyle bir analiz yapıldıktan sonra, atılacak adımlar daha netleşecektir.

⁹⁵ Dilek Dönmez Polat, A.g.e., 45.

⁹⁶ Borsa İstanbul, A.g.e., 24.

⁹⁷ A.g.e., 25.

2.3.3 Strateji Geliştirme

Vizyon belirlendikten ve sürdürülebilirlikle ilgili şirket durum tespiti yapıldıktan sonra, ulaşmaya çalışılan vizyonla halihazırdaki durum arasındaki mesafeyi belirlemek strateji geliştirmenin ilk aşamasıdır. Ardından atılacak adımların belirlenmesi gelir. Bu noktada, Borsa İstanbul şu soruların sorulmasının önemini altını çizer:

- En çabuk başlayabileceğiniz, en hızlı sonuç alabileceğiniz ve sonunda şirketinize katkısı en yüksek olacak sürdürülebilirlik unsuru nedir?
- Çevresel etkiniz mi, enerji tüketimi mi, karbon salınımı mı, atık ve ambalaj yönetimi mi, kurumsal yönetim mi, çalışan hakları mı?
- Bunun için yeni bir ürünle mi piyasaya çıkacaksınız, var olan yapınızda kurumsal yönetimle ilgili değişiklikler yapabilir misiniz, atıklarınızı değerlendirebileceğiniz farklı yöntemler olabilir mi vb.?

Şirketin sürdürülebilirlik stratejisi oluşturması ve paydaşlara iletilmesinin, şirkete kazandıracığı değere dikkat çeken Borsa İstanbul, burada aşılması gereken güçlüğün çevre ve sosyal etkenleri iyileştirirken eş zamanlı işin de gelişmesi olduğunu belirtir. Bu noktada iş açısından değer yaratacağını paydaşlara göstermek ve onların desteğini almak, sürdürülebilirlik çabalarının maliyet yerine kazanca dönüşmesine kilit rol oynar⁹⁸. Görülebileceği gibi; durum tespiti, hedefe uzaklığın ve adımların belirlenmesi ve paydaşlara iletilmesi strateji geliştirmenin aşamalarıdır.

2.3.3 Uygulama

Şirket içinde oluşturulan ekiple sürekli temas ve görüş alışverişi çok önemlidir. Orta-kademe yönetimi her zaman önemlidir ama özellikle böyle bir stratejinin geliştirilmesi ve yürütülmesinde daha da fazla önem taşır. Hali hazırda iş yüküne yeni bir yük daha getirmesi nedeniyle olası dirence karşı, yüksek motivasyon ve diğer çalışanların eğitimi işleri gibi iş birliği oluşturmaya yönelik yaklaşımlar önemlidir.

⁹⁸ Borsa İstanbul, A.g.e., 27.

2.3.4 Kısıtlar ve Engeller

İşletmeler, sürdürülebilirlikte karşılaştığı en önemli problem, etkin olmayan insan gücü ve sınırlı kaynak olduğunu bilinmektedir.⁹⁹

İşletmeler, varlık sebepleri olan faaliyetlerini sürdürürken, mevcut kaynaklarını en etkin şekilde kullanmayı planlarlar. “Ekonomik sorunlar, üretim faktörlerinin hem yetersizliği ve etkin kullanılmaması hem de verimsizliği olarak meydana gelmektedir”. Ayrıca iç planlama veya içinde bulunulan ekonomik ortamda meydana gelen bir olumsuz durumda, hedeflenen ticari kazançtan vazgeçilmemesi için sürdürülebilirlik stratejilerinden taviz verilebilmesi de sınırlı kaynaklardan gelen zorluktur.¹⁰⁰

Sürdürülebilirlik konusunda işletmelerin karşı karşıya geldikleri sorunlardan biri de yönetsel sorunlardır. Zayıf ve güçsüz bir yönetimin varlığı, karşılaşılan acil durumlarda işletmeleri daha da savunmasız bir yapıya büründürmektedir.¹⁰¹

İşletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarında karşılaştıkları zorluklardan diğeri de “insan kaynağının sürdürülebilirlik konusunda neden ve sonuç ilişkileri konusunda yeterince bilgilendirilmemiş olmasıdır. Özellikle yaşanacak zorluklar durumunda, çalışma düzeni ve acil durum planlarının hazır olması, ortaya çıkacak olumsuz durumdan en hızlı şekilde çıkılmasını”¹⁰² sağlayacaktır.

Görülebileceği gibi sürdürülebilirlik hedefini gerçekleştirmede; bilgilendirme yoluyla insan gücünün etkin kullanımı, yönetimin tutarlılığı ve kriz anında vazgeçilecek ilk şey olmaması için şirketin kaynağının doğru yönetimi büyük önem taşımaktadır.

Sürdürülebilirlik uygulamalarının işletme içinde benimsenmesi ve çalışanların desteğini alması çok önemlidir, çalışanların desteği olmadan uygulamaları hayata geçirmek oldukça zor olacaktır. İşletmelerde sürdürülebilirliğin benimsenmesi ve uygulanmasında, karşılaşılan önemli bir zorluk da yeni olan sürdürülebilirlik kavramı ve ölçümlerinin çekince

⁹⁹Chung-Fah Huang, Jieh-Jiuh Wang, Tai-Jun Lin, (2011), *Resource Sufficiency, Organizational Cohesion and Organizational Effectiveness of Emergency Response*, Journal of Natural Hazards, 58:221-234.

¹⁰⁰ Bahar Duran, A.g.e., 65-66.

¹⁰¹ A.g.e., 65-66

¹⁰² A.g.e., 65-66

de yaratmasıdır. Gerçekleştirilen bir araştırmada işletmelerin sürdürülebilir olmama nedenleri şöyle sıralanmıştır¹⁰³:

- Sürdürülebilirliği ölçtüğü iddia edilen çok sayıda ölçüm vardır ve bunlar oldukça kafa karıştırıcıdır.
- Hükümet politikalarının sonuçları desteklemesine ve sürdürülebilirlik ile daha açık bir bağlantı kurulmasına ihtiyaç duyulmaktadır.
- Tüketiciler sürdürülebilirlik faktörünü satın alma kararlarına tam olarak yerleştirememiştir.
- İşletmeler çalışanlarını sürdürülebilirlikle ilgili en iyi ne şekilde motive edeceklerini bilmemektedir.
- Sürdürülebilirlik hala işletme konuları ile açık bir şekilde uyumlaştırılmamıştır.
- İşletmeler gelecekteki en önemli fırsat ve tehditleri ayırt etme konusunda zorluk yaşamaktadır.
- Yerli halk gibi temel paydaşlarla ilgilenmede daha iyi bir rehberliğe ihtiyaç duyulmaktadır.
- Sürdürülebilirliği besleyecek genel bir kurallar seti bulunmamaktadır.
- Organizasyonlar yaptıkları iyi işleri anlatma konusunda sıkıntı yaşamaktadır.

Genel olarak işletmelerin daha fazla sürdürülebilirlik için karşılaştıkları zorlukları; üst yönetimin desteği, çalışan katılımı, maliyetler, tedarikçiler ve müşteriler olarak gruplamak mümkündür.¹⁰⁴

İşletmelerin tüm seviyeleriyle insanlardan oluştuğu düşünüldüğünde, sürdürülebilirlik uygulamalarında başarı sağlanabilmesi öncelikle bireylerin kavramı öğrenip benimsemesi ile mümkün olabilecektir.

¹⁰³ Dilek Dönmez Polat, A.g.e., 51. Polat alıntı kaynağı: Pamela Laughland, Tima Bansal, (2011), *The TopTen Reasons Why Businesses aren't more Sustainable*, Ivey Business Journal, January-February, 1-9.

¹⁰⁴ A.g.e., 52

2.4. KURUMLAR VE ORGANİZASYONLAR

Yeni bir kavram olan ve farklı alanlarla kesişen sürdürülebilirlik kavramı ve çalışmaları, kurumsallaşmasını da çeşitli yapılarda gerçekleştirmektedir. Dünyada ve Türkiye’de gelişiminin ve uygulamalarının farklı noktalarda olması, sürdürülebilirlik konusu üzerinde çalışan kurum ve organizasyonların da farklı aşamalarda olması sonucunu yaratmaktadır. Bu bölümde sürdürülebilirlik konusu üzerinde çalışan kurum ve organizasyonlara yer verilirken, özellikle Türkiye’deki kurumlar, sivil toplum kuruluşları ve çeşitli çalışma gruplarına öncelik verilmiştir. Konunun önemi ve dinamikleri göz önüne alınarak, ilgili kurumlarla bağlantılı uluslararası bağlantılar da kapsama dâhil edilmiştir.

2.4.1. Borsa İstanbul

Bilindiği gibi, “günümüzde birçok borsa, finansal olmayan bilgilerin paylaşılmasını, borsaya kote şartı olarak göstererek kuruluşların sürdürülebilirliği öncelikli olarak benimsemesini ve yatırımcıların yatırım kararlarında sürdürülebilirlik performanslarını da göz önünde bulundurmalarını sağlamaktadır.”¹⁰⁵ Bu konuda borsaların hedef oluşturma ve sürdürmede öncü konumu ve önemli rolü vardır.

Borsalar, sürdürülebilirliğin desteklenmesi amacıyla, listeleme zorunlulukları, gönüllü girişimler, rehber kitapçıklar, yatırımcılar ve kuruluşlar için eğitimler, sosyal, çevresel ve yönetim konularına odaklı endeksler gibi çalışmalarda bulunmaktadır.¹⁰⁶ Aynı zamanda uygulama kurallarını oluşturan borsalar, endeks de oluşturmuşlardır.

Kurumsal yatırımcılar için ESG araştırmaları yapan Amerika’da kurulmuş KLD Research & Analytics Inc şirketi¹⁰⁷, tarafından 1990 yılında hesaplanan Domini400 Sosyal

¹⁰⁵ Güler Aras, Gaye Uğur Sarioğlu, A.g.e., 35.

¹⁰⁶Hakan Aracı, Filiz Yüksel, (2016), *Şeffaflık ve Hesap Verilebilirliğin Sağlanmasında Sürdürülebilirlik Raporları: BIST Sürdürülebilirlik Endeksindeki Şirketlerin Sürdürülebilirlik Raporlarının İncelenmesi*, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 18(Özel Sayı-1): 103-131; Ali Kestane, (2016), *Kurumsal Sürdürülebilirlik Perspektifinde İşletmelerin Finansal Performansının Analizi ve Yatırımcı Davranışları Üzerine Bir Araştırma: BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde Bir Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

¹⁰⁷ WEB_5 (2018), Bloomberg Web Sitesi:

<https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=25092073, 23/05/2018>

Endeksi ilk endeks olma özelliğini taşımaktadır.¹⁰⁸ Bununla beraber endeksin ilgi görmesi için zaman geçmesi gerekmiştir. Endeksin önem kazanması 1999 yılında kurulan Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi'nin başarısının fark edilmesiyle gerçekleşmiştir.¹⁰⁹ Bu başarı Amerika dışındaki borsaları da şüphesiz etkilemiştir.

Türkiye'de "Borsa İstanbul, şirketlerin ESG konularındaki uygulamalarını teşvik etmek amacıyla yerel ve uluslararası ilgili kuruluşlarla iş birliği yapmakta ve sürdürülebilirlik endeksinin bu alandaki çalışmalara önemli bir katkı sağlayacağını düşünmektedir. Bu düşünceden hareketle, Borsa İstanbul ile Ethical Investment Research Services Limited (EIRIS) arasında şirketlerin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularındaki performanslarını baz alan BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nin hesaplanması amacıyla bir iş birliği anlaşması 2013 yılı Ekim ayında imzalanmıştır. Anlaşmaya göre EIRIS, uluslararası sürdürülebilirlik kriterlerini dikkate alarak şirketleri değerleyecek, EIRIS ile yapılan çalışmalar kapsamında belirlenen "Endeks Seçim Kriterleri"ndeki eşik değerleri aşan şirketler Borsa İstanbul tarafından hesaplanacak olan endekse dahil edilecektir"¹¹⁰. Atılan bu tip adımlarla Türkiye'de sürecin ivme kazanmasında etkisi büyük olacaktır.

2.4.2. Sürdürülebilirlik Platformu

Beyin fırtınası ve görüş alışveriş ortamlarının yenilikçi yaklaşımların benimsenmesinde etkisi bilinmektedir. "Ülkemizde sürdürülebilirlik alanında yapılan çalışmaların sonuca dönük ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi konusunda karşılıklı fikir alışverişinde bulunmak ve sürdürülebilirlik konusunda atılacak müşterek adımların tartışılmasına imkân sağlayacak bir paylaşım ağı yaratmak amacıyla, 2013 yılında Borsa İstanbul liderliğinde "Sürdürülebilirlik Platformu" oluşturulmuştur"¹¹¹. Bu platform sürdürülebilirlik konusunda önemli çalışmalar yapan kurumları içermektedir.

¹⁰⁸ WEB_6 (2018), Financial Dictionary Web Sitesi: <https://financial-dictionary.thefreedictionary.com/Domini+400+Index,18/04/18>

¹⁰⁹ Gamze Nazlı Sansar, (2015), *Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Açısından Sermaye Piyasasının Etkinliği ve Borsa İstanbul Örneği*, Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, İstanbul.

¹¹⁰ Borsa İstanbul, A.g.e., 43.

¹¹¹ Borsa İstanbul, A.g.e., 46.

Platform tarafından yayınlanan, ‘Sürdürülebilirlik Platformu Bildirgesi’nde¹¹² tanımlanan görev ve sorumluluklar özetle;

- Düzenleme ve kararlarında İnsan Hakları Evrensel Bildirgesine, sürdürülebilir kalkınma konusunda genel kabul görmüş uluslararası ilkelere ve doğal kaynakların çevreye duyarlı sürdürülebilir yönetimine uymayı taahhüt etmek.
- Etki alanındaki paydaşlarını sürdürülebilirlik çalışmalarına dâhil etmeye yönelik çalışmalar yapmak.
- Sürdürülebilirlik ve kapsamına giren tüm konuların plan, program, mevzuat ve düzenlemelerde yer alması için çaba göstermek, düzenleyici otoritelerin karar alma mekanizmalarını destekleyici çalışmalar yapmak ve görüş bildirmek.

Sürdürülebilirlik Platformu’nda yer alan kuruluşlar; “Sermaye Piyasası Kurulu, Borsa İstanbul, Türkiye Bankalar Birliği, Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, UN Global Compact Türkiye, CDP Türkiye, TÜYİD-Yatırımcı İlişkileri Derneği, Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği ve Sürdürülebilirlik Akademisi’dir. Avrasya Borsaları Federasyonu (FEAS) ise Platforma gözlemci statüsü ile üyedir. Sürdürülebilirlik Platformu üyeleri yılda en az iki kere bir araya gelmektedir. Platform toplantılarına Borsa İstanbul temsilcisi başkanlık etmektedir. Aktif iletişim halinde bulunan üyeler, Sürdürülebilirlik Platformu ortak vizyonu çerçevesinde şekillenen çalışmalarını koordinasyon içinde yürütmektedirler.”¹¹³.

2.4.3. Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu Platformu

Sürdürülebilirlik uygulamaları ve kurumsallaşmasında öncü ülkelerden “ABD’de 2011 yılında kurulan Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu (SMSK / SASB), yatırımcıların ihtiyacını karşılamak için sermaye piyasalarının etkinliğinin geliştirmek amacıyla kurulan bağımsız bir yapıdır. Farklı endüstri ve sektörlerde sürdürülebilirlik

¹¹² WEB_7 (2018), Borsa İstanbul Web Sitesi, <http://www.borsaistanbul.com/docs/default-source/endeksler/surdurulebilirlik-platformu-bildirgesi.pdf?sfvrsn=4>, 17/07/18

¹¹³ WEB_7 (2018), Borsa İstanbul Web Sitesi, <http://www.borsaistanbul.com/docs/default-source/duyuru-dosyalari/surdurulebilirlik-platformu-uyelik-proseduru.pdf?sfvrsn=4>, 17/07/18

muhasebe standartlarını oluşturan ve geliştiren bir kuruluştur.¹¹⁴ Standartlar çeşitli özelliklere sahiptir.

Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu'nun oluşturduğu standartların şu özelliklerle sahip olduğu görülür:¹¹⁵

- Tüm yatırımcılara uygulanabilir,
- Sektörün genelinde uygun ve ilgili,
- Değer yaratmaya odaklı,
- Algılanan maliyetlerin üzerinde fayda getirmesi beklenen,
- Kolaylıkla doğrulanabilir,
- Tarafsız ve karar vermeyi destekleyici,
- Mümkün olan en yüksek kalitede,
- Tüm paydaşların görüşlerini yansıtır,
- Entegre raporlamaya geçişi desteklemeye kararlı,
- Uluslararası muhasebe standartlarıyla uyumlaştırmayı desteklemeye kararlı niteliktedir.

Görüldüğü gibi, Standartların, uygulama alanı genişliği, sektörlerin ihtiyacına karşılık verebilir olması, değer yaratabilme potansiyeli, fayda getirmeye uygun olması, doğrulanabilirliği ve tarafsızlığı ve son olarak da entegre raporlamaya uygun olması öne çıkan özelliklerdir. SMSK standartlarını oluştururken aşağıdaki kriterleri gözetmektedir¹¹⁶:

- İlgili: Önerilen ölçüm önemlilik arz eden hususla ilgili performansı yeterince açıklar.
- Faydalı: Ölçüm işletmelere ve yatırımcılara karar vermeye yardımcı bilgi sunar.
- Uygulanabilir: Ölçüm sektördeki çoğu işletmeye uygulanabilir.
- Maliyet Etkin: Veriler çoğu şirket tarafından zaten toplanmıştır ya da zamanında ve makul bir maliyetle toplanabilir.

¹¹⁴ WEB_8 (2018), Sustainability Accounting Standards Board (SASB) Web Sitesi, www.sasb.org-24/07/18

¹¹⁵ Çağatay Akarçay, (2014), *Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu*. Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 11(42): 1-11, 4. Atıf Kaynağı: www.sasb.org

¹¹⁶ Çağatay Akarçay, A.g.e., 5. Atıf Kaynağı: www.sasb.org

- Karşılaştırılabilir: Veriler sektör içindeki şirketler arasında karşılaştırma yapmaya imkân tanır;
- Eksiksiz: Tek ya da bütün olarak yapılan ölçümler önemlilik arz eden hususla ilişkilendirilen performansı anlamak ve yorumlamak için yeterli bilgiyi sunar.
- Yönel: Ölçüm sayısal değerlerdeki artış ya da azalışın performansın iyiye gittiğini veya kötüleştiğini gösteren açıklayıcı bilgiler sunar.
- Denetlenebilir: Ölçümün dayandığı veriler denetçiler tarafından doğrulanabilir.
- Tarafsız: Veriler performansı mümkün olduğunca gerçeğe uygun raporlar.

2.4.4. Sivil Toplum Kuruluşları

Sürdürülebilirlik kavramının dünyada ve Türkiye’de hayatımıza girişi ağırlıklı olarak Sivil Toplum Kuruluşları (STK) üzerinden gerçekleşmiştir. STK’lar dünyada kaynakların sınırsız olmadığına dikkat çekerek, iş faaliyetlerinin işletme dışındaki yönlerinin fark edilmesinde öncü rol oynamışlardır. Sadece ticari kazanç elde etmek üzere faaliyetlerini düzenleyen, sınırsız kaynakları kullanarak faaliyet gösteren ve geride bıraktığı atıklarını da doğaya terk eden işletmeler öncelikle STK’lar tarafından gündeme getirilmişlerdir. Doğayı ve insanları korurken, ticari işletmelerin de faaliyetleri sonucunda kazanç elde etmeleri gerçeğini de beraber kabul edince ortaya çıkan sürdürülebilirlik kavramı öncelikle STK’lar tarafından sahiplenilmiştir.

Kavramın küresel ölçekte yaygınlaşması STK’ların çalışmaları yoluyla gerçekleşmiştir. Zararlı atıkların tüm dünyada yasaklanmasında mayınlara, çalışma haklarına uzanan geniş bir yelpazede, hükümetler arasında müzakerelerde de kilit rol oynamışlardır.¹¹⁷ Yakın geçmişte (ve günümüzde de), izleme ve raporlamanın bir bölümünü de üstelene STK’lar olduğu bilinmektedir. Bununla beraber; STK’lar filantropik (yardımsever) kuruluş izlenimi verse de STK’ların kar yapan organizasyonlar olduğu bilinmektedir. Örneğin, Dünya Ticaret Organizasyonu’nun STK tanımı, Uluslararası Ticaret Odası, İsviçreli Bankerler Kuruluşu (Association of Swiss Bankers) gibi sinai lobi gruplarını da içerek

¹¹⁷ WEB_9 (2018), IISD (International Institute for Sustainable Development) web sitesi, <https://www.iisd.org/business/ngo/roles.aspx> 15/08/2018.

şekilde geniş bir tanıma sahiptir.¹¹⁸ STK'ların da çok uluslu firmalar gibi, kendi faaliyetlerine ilişkin sürdürülebilirlik açısından etkin bir şekilde izlenmesi ve raporlanması¹¹⁹ önemlidir.

2.4.5. Üniversiteler

Dünyada ve Türkiye'de son yıllarda önemi hızla anlaşılmakta olan, her geçen gün farklı alanlarda ama sıklıkla karşımıza çıkan, kavramın uygulamalar ve hatta tanımlar konusunda belirsizliklerinin devam ediyor olması, bu konuda akademik çalışmaların yapılması ihtiyacını yaratmaktadır.

Dünyada araştırmacılar ve akademisyenlerin sürdürülebilirlik konusundaki çalışmalarına devam ederken, sürdürülebilirlik konusu, bazı üniversitelerde bir bölüm olarak yer almaktadır.¹²⁰

Türkiye akademisyenlerin çalışmalarını, bireysel yayınların yanı sıra, bu konularda çalışmalar yapan kurumlarla ve STK'larla işbirliği olarak görüyoruz. Ayrıca üniversiteler bünyesinde yer alan organizasyonlar da sürdürülebilirlik konusunun bilinirliğini arttırmak, önemine dikkat çekmek için çalışmalar yapmaktadırlar. Konusunun bilinirliği ve uygulanabilirliği için oluşturulan merkezler akademik çalışmalara tanımlanmış çalışma ortamı sağlayarak sürdürülebilirliğe destek olmaktadır. Bu üniversite ve ilgili birimlere, Boğaziçi Üniversitesi İstanbul, Sürdürülebilir Kalkınma ve Temiz Üretim Merkezi; Marmara Üniversitesi İstanbul Uluslararası Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi, T.C. Trakya Üniversitesi Edirne Risk Yönetimi ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi¹²¹ örnek verilebilir.

¹¹⁸ WEB_9 (2018), IISD (International Institute for Sustainable Development) web sitesi, <https://www.iisd.org/business/ngo/roles.aspx> 15/08/2018

¹¹⁹ Bu yönde bazı akademik çalışmalar ve raporlar mevcuttur. Bunlara örnek: Paul Hohnen, (2012), *The Future of Sustainability Reporting*, EEDP Programme Paper: 2012/02, Chatnam House, 1-16; Charles T. Crespy, Van V. Miller, (2010), *Sustainability reporting: A comparative study of NGOs and MNCs*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Volume 18, Issue 5, September/October 2011, 275-284.

¹²⁰ İngiltere-İskoçya'daki The University of Edinburgh, İsviçre'deki University of Basel ve Amerika'daki Columbia University, Portland State University bunlardan bazılarıdır.

¹²¹ WEB_10, (2018), Boğaziçi Üniversitesi Web Sitesi, <http://www.sdpc.boun.edu.tr/>, 16/08/18; WEB_11, (2018), Marmara Üniversitesi Web Sitesi, <https://ics.marmara.edu.tr/>, 16/08/18; ve WEB_12, (2018), Trakya Üniversitesi Web Sitesi <https://turksum.trakya.edu.tr/>, 16/08/18.

Sürdürülebilirlik hedefli merkezlerin ve organizasyonların örnekleri her geçen gün artmaktadır. Bu merkezlerde farklı disiplinler için sürdürülebilirliğin bilinirliğini ve uygulamalarını arttırmaya dönük çalışmalar yapılırken, üniversiteler buldukları coğrafyanın gereklerine uygun olarak da belirli konulara yönelebilmektedir. Ulusal ve uluslararası çalışmalara katılmak veya ev sahipliği yapmak da önemli faaliyetler arasındadır.

Üniversitelerin sürdürülebilirlik kavramı açısından kendi yapıları üzerinde irdeleme yapmaları da kaçınılmazdır. Nüfusları ve bünyelerindeki çeşitli faaliyetleri düşünüldüğünde, yerleşkelerin kendi içinde birer yaşam bölgesi olması sürdürülebilirlik çalışmalarına konu olmasını kaçınılmaz yapmaktadır.

Üniversitelerin sürdürülebilirlik ile ilgili ilk girişimleri 1990 yılından başlayarak imzalanan uluslararası bildirgeler, topluluklar ve çalışma grupları oluşturma yoluyla ortaya çıkmıştır.¹²² Sürdürülebilirlik yönünden derecelendirme konuları üniversiteler için genel olarak kampüs yerleşimi, altyapı, enerji, atık, su ve çevre yönetimleri açısından olduğu gibi yapılan akademik çalışmalar, verilen ders içerikleri gibi eğitim konularını da kapsamaktadır.¹²³

Türkiye'deki üniversiteler için de dünyada olduğu gibi, sürdürülebilir üniversite tanımlamasına uyabilme çalışmaları artan yoğunlukta devam etmektedir. Bu konuda farklı standartlara göre olsa da artan çalışmaların, konunun bilinirliğine de önemli bir katkı sağlaması beklenebilir.

2.4.6. Bağımsız Denetim Şirketleri

Türkiye'de her geçen yıl kapsamı genişleyen Bağımsız Denetim¹²⁴ çalışmalarını gerçekleştiren denetim şirketleri, sürdürülebilirlik çalışmalarının planlanması, uygulamanın

¹²² Sibel Ağı Günerhan, Hüseyin Günerhan, (2016), *Türkiye İçin Sürdürülebilir Üniversite Modeli*, Mühendis ve Makina Cilt 57, Sayı 682, 54-62, 55.

¹²³ A.g.e., 56.

¹²⁴ Bağımsız denetimin ülkemizde gelişmesi ekonomi açısından çok önemlidir, bilindiği gibi "gelişmiş ekonomilerde finansal tabloların bağımsız denetimi ekonomik gelişmelerin temel dinamiklerinden birisi olarak görülmektedir". Şerafettin Sevim, Ebru Sarıca, (2017), *Şeffaflık Raporlaması ve Bağımsız Denetim Kalitesi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

denetlenmesi ve sonuçların raporlanması konusunda da önemli çalışmalar yapmaktadır. Buna ilişkin KPMG raporu mevcut duruma ve beklentilere ışık tutmaktadır.

KPMG tarafından 1993'ten bu yana gerçekleştirilen Kurumsal Sorumluluk Raporlaması araştırmasının dokuzuncusu Ekim 2017'de yayımlandı. Raporla öne çıkan bulgular: En çok karbon salınımı yapan madencilik, endüstriyel ürünler ve kimya gibi sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin yeterince raporlama yapmaması; Ulaşım ve eğlence sektöründeki şirketler karbon raporlaması niteliği konusunda en yüksek puanı alırken, petrol ve doğalgaz şirketleri en düşük puanı alması, 2013'ten bu yana Asya'daki şirketlerin Kurumsal Sorumluluk Raporlaması yapma oranı gelişme göstermesine rağmen dünya genelinde Kurumsal Sorumluluk raporlaması konusunda bir parça düşüş yaşanıyor olması, Karbon raporlaması yapan her 10 şirketten sadece 1'inden daha azının ürünlerin kullanımı ve imha edilmesiyle ilgili emisyon raporlaması yapması; En fazla karbon raporlamasının Avrupalı şirketler tarafından yapılırken, Çin dahil Asya-Pasifik ülkeleri ve ABD'nin en az raporlamayı yapması ve Dünyanın en büyük şirketlerinin neredeyse yarısının (%47) karbon salınımlarını azaltma hedeflerini yayımlamıyor olması yer aldı.¹²⁵

KPMG İspanya Risk ve Uyum Hizmetleri Bölüm Başkanı, Şirket Ortağı, Sürdürülebilirlik ve İklim Değişikliği Bölümü Başkanı Jose Luis Blasco Vasquez, geçmişte şirketlerin raporlarını sunacağı, tek bir kitlenin hissedarların olduğunu, günümüzde ise bunun ürünü satın almak için güvene ihtiyaç duyan müşteriler, lisans sahibi olmaya izin veren düzenleyiciler gibi işletmeler için önem taşıyan ve şirket değerine sahip pek çok insanın olduğuna dikkat çeker.¹²⁶

Örnekten görüldüğü gibi, büyük şirketlerin ve özellikle Avrupa şirketleri bu yönde öncü niteliktedir. Rapora artan ilgi işletmelerin, sadece ürün değil ürünü sağlayan yapının da projektör altında olduğu değer değişimini kavradıklarını göstermektedir.

Tez çalışmasının bu bölümünde, sürdürülebilirlik tanımlarını, tarihsel gelişimini, unsurlarını, stratejilerini, ilgili kurum ve organizasyonlarının irdelenerek kavramsal çerçeve sunulmuştur. Bir sonraki bölümde kurumsal sürdürülebilirlik ele alınmaktadır.

¹²⁵ WEB_13, (2018), Kpmg Türkiye Web Sitesi, <https://home.kpmg.com/tr/tr/home/insights/2016/11/kpmg-2015-kurumsal-sorumluluk-raporlamasi-arastirmasi.html>, 20/08/18.

¹²⁶ WEB_14, (2018), Kpmg Türkiye Web Sitesi, <https://home.kpmg.com/tr/tr/home/insights/2017/03/siz-sirketinizi-nasil-raporluyorsunuz.html>, 20/08/18

BÖLÜM 3. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Ekonomi, çevre ve sosyal refaha şirketlerin etkileri ve katkıları bilinmektedir. Günümüzde yaygın kurumsal faaliyetlere gelecekte eleştirel bakılacağı kuvvetle muhtemeldir ve bu durum toplumsal ve ekonomik gelişme için ve kurumsal sürdürülebilirliği gerekli kılmaktadır.¹²⁷ Öncelikle kavramı tanımlamak ve ilgili terimleri incelemek bu etki ve katkıyı anlamakta önemlidir.

Kurumsal sürdürülebilirlik, şirket yönetiminin kurumun sürdürülebilirlik hedefine yönelik çalışmaların izlenmesi çabaları olarak tanımlanabilir.¹²⁸ Bununla beraber sürdürülebilirlik şirketin en zaman bu hedefe ulaşmış sayılacağı konusu belirsizdir.¹²⁹ Söz konusu belirsizlik bu yönde bir öğrenme, organizasyon sürecini zorunlu kılar. Bu anlamda kurumsal sürdürülebilirlik, belli bir noktada ulaşılan bir durum olmayıp, organizasyonel gelişme için hareketli bir hedefdir; ancak kurumsal sürdürülebilirlik hedefleri ile sürdürülebilir gelişme süreçlerini birbirinden ayırmak gerekir.¹³⁰ Bu noktada terimlere yakından bakmak yararlı olacaktır.

Kurumsal sürdürülebilir gelişme terimi, şirketlerin sürdürülebilir ekonomi, çevre ve topluma ulaşmak amacıyla, gerçekleştirdikleri negatif etkileri düşürme ve pozitif etkileri artırma süreçlerini ifade ederken; kurumsal sürdürülebilirlik bu süreçlerin arzu edilen sonucu demektir.¹³¹ Bu bağlamda, sürdürülebilirlik etkileri ve sürdürülebilirlik performansları hakkında bilgiler, şirket yönetimine karar-alma, planlama, gerçekleştirme ve kontrol etme açısından yarar sağlayacağı kesindir ve bu bağlamda, sürdürülebilir muhasebe ve raporlama söz konusu bilgiyi toplayacağı ve analiz sunacağı için, yönetim için kurumsal

¹²⁷ Stefan Schaltegger, Martin Bennett, Roger Burrit, (2006), *Sustainability Accounting and Reporting: Development, Linkages and Reflection. An Introduction*, içinde, Stefan Schaltegger, Martin Bennett, Roger Burrit, (ed) "Sustainability Accounting and Reporting", Springer Science & Business Media, 2-3.

¹²⁸ Dyllick, T., Hockerts, K., (2002), *Beyond the business case for corporate sustainability*, *Business Strategy and Environment*, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.323> ; Stefan Schaltegger, Roger Burrit, (2005), *Corporate Sustainability*, içinde Henk Folmer, Tom Tietenberg (eds.), "The International Yearbook of Environmental and Resource Economics", Edward Elgar Publishing.

¹²⁹ Stefan Schaltegger, Martin Bennett, Roger Burrit, (2006), 2

¹³⁰ A.g.e. 2.

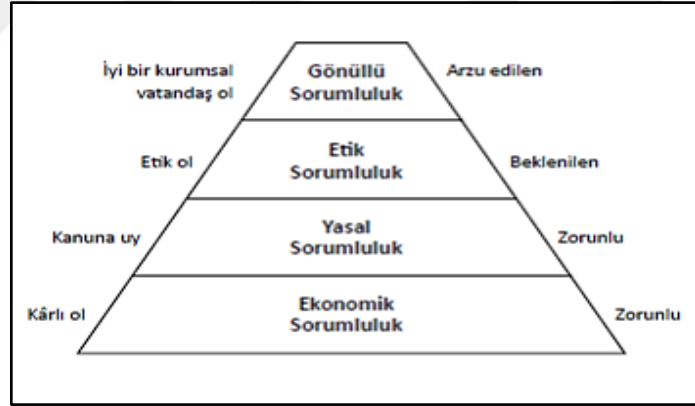
¹³¹ A.g.e. 2.

sürdürülebilirlik yolunda kilit roledir.¹³² Kurumsal sürdürülebilirliğin en önemli unsurlarından biri de sosyal sorumluluktur.

3.1 SOSYAL SORUMLULUK

İşletmeler, doğru hedefi belirlemek, hedeflere ulaşma yetilerini artırmak ve çeşitlendirmek, çevresel konulara yönelik farkındalık oluşturmak, içsel ve dışsal olarak kurumsal mesajları karşı tarafa doğru ve etkin iletmek, şeffaflığı arttırarak saygınlık elde edebilmek, işletme faaliyetlerini sürdürmek için gerekli yasal izinleri almak, işletmenin büyüme fırsatlarını artırmak, çalışanların iş memnuniyetini arttırmak gibi nedenler ile kurumsal sürdürülebilirlik raporlaması yapmaktadırlar.¹³³

Carroll'ın geliştirdiği ve kurumsal sosyal sorumluluğu 4 boyutta değerlendirdiği piramit, literatürde en çok atıf alan modeldir. Bu modelleme, sırasıyla ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklardan oluşur.



Şekil 1 .Carroll'ın Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi¹³⁴.

¹³² Stefan Schaltegger, Martin Bennett, Roger Burrit, (2006), A.g.e., 2-3

¹³³ Ans Kolk, (2004), *A Decade Of Sustainability Reporting: Developments and Significance*, International Journal of Environment and Sustainable Development, 3(1): 51-64; Asagwa, Ikenna Elias., *Sustainability Reporting and Financial Performance: A Conceptual Landscape*, Research Journal of Finance and Accounting, Vol 8, No 10, 124-131.

¹³⁴ Archie B. Carroll, (1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, Vol.34, Issue.4, 39-48, 42.

Bu piramide göre; öncelikli hedef kâr elde etmektir. Kârlılık bir işletmenin sürdürülmesini sağlamakta ve aynı zamanda diğer amaçlarının gerçekleşmesini sağlayacak lokomotif olarak işlev görmektedir. İşletmeler, süreklilik, sosyal sorumluluk gibi hedeflerine ulaşabilmeleri için kârlılığı sağlamak zorundadır. Piramidin 2. Basamağı yasal sorumluluklardır. Yasal sorumluluklar, önemli etik sorumlulukların, toplumun faydası için ve toplumun beklentilerine uygun olarak kanun koyucular tarafından yazılı hale getirilen ve kuruluşların uyması beklenen sorumluluklardır.¹³⁵ Görüldüğü gibi öncelik kar hedefi ve ilgili yasalardır.

Piramidin 3. basamağında yer alan etik sorumluluklar ise yaşanan toplumun değerlerine ve sosyal normlarla şekillenir. Bu sorumluluk zorunluluk taşıyor gibi görünse de, işletmelerin faaliyetlerinin toplum tarafından onaylanmasında toplumun normlarına uygun hareket etmek yani etik sorumlulukların yerine getirilmesinin önemli bir etkisi vardır.¹³⁶ Son basamak olan gönüllü sorumluluklara ulaşıldığında ise, toplumun beklentilerine uyumlu, sosyal sorunlarına ilgili olan kurumlar toplum nezdinde iyi niyetin oluşmasına ve böylelikle daha mutlu çalışanlara, müşterilere ve hissedarlara sahip olmaları sonucu oluşmaktadır.¹³⁷ Piramitin üst basamaklarında yer alan etik ve gönüllü sorumluluk, kültürel ve toplumsal yön taşımaktadır.

3.1.1. Ekonomik Sorumluluk

İşletmeler, kar etmeyi temel olarak ürün veya hizmet üreterek, tüketici veya müşterilere sunmaktadır. Piramitte bulunan diğer tüm sorumlulukların ekonomik sorumluluğun varlığına dayandırıldığını belirten Özgül ve Mengi, ekonomik sorumluluğun en temel sorumluluk olduğunu sorumluluk olmadığı takdirde diğer sorumlulukların hiçbir anlam ifade etmediğini vurgular.¹³⁸ Ekonomik sorumluluğun yerine getirilmesiyle ancak diğerleri mümkün olabilecektir.

¹³⁵ Archie B. Carroll, (1999), *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Contract*, Business and Society, Cilt. 38, No. 3, 268-295.

¹³⁶ Muammer Sarıkaya, A.g.e., 77.

¹³⁷ Yılmaz Argüden, (2002), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, Rota Yayın Yapım, İstanbul, 9.

¹³⁸ Burcu Özgül, Banu Tarhan Mengi, A.g.e., 131.

Her zaman olduğu gibi günümüzde de, işletmelerin, toplumun ihtiyacı olan ve yaşam standartlarını arttıracak nitelikte kaliteli ürün ve hizmetler üretmeleri ve adil bir fiyatlandırmayla satmalarının öneminin altını çizen Özgül ve Mengi, sadece fazla kar elde etmeye odaklanılmasının sakıncalarını vurgular. Böyle bir odak hükümetin, müşterilerin ve diğer temel paydaşlarının o işletmeye olan desteklerini kaybettirecektir. Paydaşların güveninin günümüz iş dünyasında artan önemini vurgulayan Özgül ve Mengi, sadece kar elde etmeye odaklanan bir işletmenin, diğer sorumluluklarını ihmal etme olasılığında söz eder. Onlara göre, böyle bir ihmal uzun dönemde güven kaybına ve dolayısıyla da kar kayıplarına yol açabilecektir.¹³⁹ Bu nedenle işletmenin ekonomik sorumluluğunu yerine getirirken diğer sorumlulukları ile ekonomik sorumlulukları arasındaki dengeyi doğru biçimde kurması çok önemli bir konudur.¹⁴⁰ Diğer sorumlulukların dayandığı temel bir nitelik taşıyan ekonomik sorumluluk ancak diğer sorumluluklarla uyumlu olması durumunda, sağlam bir temel olma niteliğini sürdürebilir.

3.1.2. Yasal Sorumluluk

Yasa koyucu tarafından belirlenen ve adaletin temelini oluşturan yasalara uyulması işletmeler için topluma karşı sorumluluğun da gereğidir.

Bilindiği gibi, toplumun şirketlerden beklentisi sadece kâr amacı gütmemesidir. Ayrıca aralarında olan “sosyal sözleşme” gereği, işletmenin ekonomik misyonunu yasalar ve yönetmelikler çerçevesinde sürdürmesini beklediğini belirten Özgül ve Mengi, işletmenin davranışlarını denetim altına alan yasalar ve yönetmeliklerin, sorumlu davranışı sağlamada bazı eksiklikleri içinde barındırdığını vurgular.¹⁴¹ Bunun nedeni, pratikte yaşanabilecek her durumun yasalarda yer almasının mümkün olmamasıdır. Yasalar, işletme davranışı için asgari unsurları ortaya koyarken, yapılması gerekenleri söylemek yerine yapılmaması gerekenleri söyler ve işletmeler de ceza almamak için yasalara uymak durumunda kalırlar.¹⁴² İşletmelere yönelik toplumsal beklenti ve yasaların her durum ve koşulu içermesinin

¹³⁹ A.g.e., 131

¹⁴⁰ Muammer Sarıkaya, A.g.e., 205.

¹⁴¹ Burcu Özgül, Banu Tarhan Mengi, A.g.e., 131.

¹⁴² Muammer Sarıkaya, A.g.e., 206.

mümkün olamayacağı gerçeği, bizi uygulama ve yaklaşımda belirleyici diğer bir sorumluluğa yönlendirir.

3.1.3. Etik Sorumluluk

Kurumlar gibi işletmelerin de yasalara ve mevzuatlara uymasının temel nedenlerinden başında cezai bir yaptırımla karşılaşmak istememeleri gelir. Yasal çerçeve içinde uygun görülmesine karşın toplumca benimsenmeyen noktalara ilişkin boşluğun etik sorumluluk yoluyla doldurulduğunu belirten Sarıkaya, etik sorumluluğu, işletmeler için yasal sorumluluktan sonra gelen ve onunla entegre bir biçimde ele alınabilecek temel sorumluluk olarak tarif eder.¹⁴³ Aynı sorumluluğun iki yönü gibi işlev görürler.

Etik sorumluluk kavramına yakından bakacak olursak, Sarıkaya'nın da tanımladığı gibi, yasalarda belirtilmemesine karşın uyulması gereken davranışlar etik sorumlulukları ifade etmektedir. Sarıkaya'ya göre, etik sorumluluklar, toplumsal normlara ve etik değerlere uyularak çalışılmasının yanı sıra toplumda zamanla değişen veya yeni ortaya çıkan etik değerlerin benimsenmesi ve saygı duyulmasını da gerektirir. İşletmenin belirlediği hedeflere ulaşabilmek için, etik değerlerin zedelenmemesinin gözetilmesinin altını çizen Sarıkaya, kurumsal entegrasyonun sağlanması ve etik değerlerin kanun ve mevzuatın yüklediği sorumlulukların ötesinde sorumluluklar getirdiğinin bilinmesinin önemini vurgular. Bu sorumluluğa uyulmasında zorunluluk getirilmesi mümkün olmamasına rağmen, işletme faaliyetlerinin toplum tarafından kabul görmesinde, bu sorumluluğun yerine getirilmesinin önemi büyüktür.¹⁴⁴ Görüleceği gibi, bu sorumluluklar kültür ve toplumlara göre farklılaşan bir göreceliliğe ve aynı zamanda dönem içinde değişen dinamik bir yapıya sahiptir.

Yukarıda da vurgulandığı gibi, etik sorumluluklar, toplum tarafından beklenen bir sorumluluk olduğundan sosyo-kültürel normlarla belirlenmekte ve toplumsal yaşamın değişimi kaçınılmaz olduğundan, etik sorumluluklar da zaman içinde değişime uğramaktadır. İşletmelerin kamuoyu desteği, sempatisi olmadan güçlerini koruyamadığı malumdur. Bu sempati ve destekte gönüllü çalışmalar özel önem taşır.

¹⁴³A.g.e., 206.

¹⁴⁴ A.g.e., 207

3.1.4. Gönüllü Sorumluluk

İşletmelere yönelik toplumsal beklentilerden biri de gönüllü sorumluluktur. Toplum, işletmenin iyi bir kurumsal vatandaş olmasını bekler ve bu beklentiye yönelik işletmede gerçekleştirilen kurumsal faaliyetler “Kurumsal gönüllülük” olarak ifade edilir.¹⁴⁵ Bu sorumluluklar işletmelerin tamamen istek ve seçimlerine göre şekillenir ve gönüllülük esasına dayanır, dolayısıyla herhangi bir yaptırım söz konusu değildir.¹⁴⁶ Bu noktada gönüllü sorumluluk ile etik sorumluluk arasındaki farkın ne olduğu sorusu anlamlıdır.

Etik ve gönüllü sorumluluklar arasındaki temel farkın gönüllülüğün ahlaki bir duygu ve görev olarak kabul edilmemesi olduğunu belirten Özgül ve Mengi, toplumun, işletmeden gönüllü sorumluluklarda yer almasını beklediğini, ancak, bu beklentiye yerine getirmeyenleri de cezalandırmadığını vurgular. Çünkü gönüllülük esastır.¹⁴⁷ Carroll’ın da belirttiği gibi gönüllü sorumluluk, “bir kekin veya kurumsal sosyal sorumluluk piramidinin üzerindeki şekerli krema”dır.¹⁴⁸ Dolayısıyla, ceza gibi bir tehdit yönü yoktur, sadece memnuniyette bir azlık olması ihtimali söz konusudur. İşletmelerin etik sorumluluklarını yerine getirmeleri yönünde güçlü toplumsal beklenti söz konusudur, dolayısıyla yerine getirilmemesinin de karşılığı olumsuzdur. Bir beklenti olmaması nedeniyle, gönüllü sorumlulukta ise toplumsal karşılık her zaman olumludur denebilir.

Görüldüğü gibi, işletmeler yerel, ulusal ve küresel düzeyde toplumla etkileşim halinde olan sosyal varlıklardır.¹⁴⁹ İşletmelerin, toplum üzerinde maksimum olumlu etki, minimum olumsuz etki yapmaları beklendiğine dikkat çeken Özgül ve Mengi, bu açıdan bakıldığında da kurumsal sosyal sorumluluk kavramının temelinde işletmelerin topluma yönelik ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumlulukları olduğunu belirtir.¹⁵⁰ Bu sorumlulukların yerine getirilmesi veya getirilmemesinin yasal ve toplumsal karşılıkları söz konusudur.

¹⁴⁵ Burcu Özgül, Banu Tarhan Mengi, A.g.e., 132

¹⁴⁶ Muammer Sarıkaya, A.g.e., 207

¹⁴⁷ Burcu Özgül, Banu Tarhan Mengi, A.g.e., 132

¹⁴⁸ Muammer Sarıkaya, A.g.e., 208

¹⁴⁹ Ömer Torlak, (2012), *Sorumluluk Kavramları ve İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları*, içinde, Ömer Torlak, Figen Dalyan, (eds). *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik*, Anadolu Üniversitesi Yayını No:265, Haziran 2012, Eskişehir, 17.

¹⁵⁰ Burcu Özgül, Banu Tarhan Mengi, A.g.e., 133

3.2. İŞLETMEYE SAĞLADIĞI KATKILAR

Sürdürülebilirlik politikasını benimseyen ve içselleştiren işletmelerde, kurumsal itibarının arttığı ve bu itibarın işletmenin marka değerine yansıdığı bilinmektedir. Aşağıdaki bölümde bu katkının yönleri ele alınmaktadır.

3.2.1 Sorumlu Yatırımcı Açısından

Her şeyden önce vurgulanması gereken husus; “kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımını karar mekanizmalarına entegre edebilen işletmelerin uzun dönemde maliyetlerini azalttıkları, verimlilik ve karlılıklarını arttırdıkları ve riskleri proaktif bir şekilde yönetmek suretiyle sermaye maliyetlerini düşürmeyi başardıkları gözlenmekte”¹⁵¹ olduğudur. Maliyet tasarrufunun yanı sıra, Tokgöz ve Önce’ye göre, sürdürülebilirlik stratejilerini uygulayarak işletmelerin daha az riskli hale gelmesi onların daha avantajlı şekilde banka borçlanma ve sigorta oranlarına sahip olmasını sağlayabilecektir. En iyi uygulamaları gerçekleştiren işletmelerin rakiplerine kıyasla standartların oluşturulmasında ve yasal düzenlemelerdeki değişime yön vermede güç sahibi olma fırsatı da yine diğer ve önemli bir avantajdır.¹⁵²

Diğer yönlere gelecek olursak, Özgül ve Mengi, sürdürülebilirlik çalışmalarının, işletmelerin bütün paydaşlarının olduğu gibi tüketicilerin beklentilerini anlayabilmeleri konusunda da katkılar sağladığını belirtir. Toplumdaki tüketicilerin bilinçlenmesi ve satın aldıkları ürünlerin muhteviyatını daha dikkatli incelemeleri, işletmeleri üretim faaliyetlerinde sürdürülebilirlik konusuna eğilmeye itecektir ki bu durum tüketici nezdinde işletmeyi bir adım öne taşıyacaktır.¹⁵³ Bu anlamda, sürdürülebilirliğin işletme – tüketici arasında bir iletişim kanalı olduğunu söylemek yanlış olmaz.

Pazarlama ve yönetsel açıdan bakacak olursak, “işletmelerin sürdürülebilirlik anlayışını özümseyerek, paydaşlarını iş süreçlerine dahil etmeleri ve operasyonlara yönelik

¹⁵¹ A.g.e., 154.

¹⁵² Nuray Tokgöz, Saime Önce, (2009), *Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X I, S I), 249-275, 268-269

¹⁵³ Burcu Özgül, Banu Tarhan Mengi, A.g.e., 154

geri bildirimler almaları, yeni ürünlerin ve piyasaların keşfine katkı sağlayacaktır”¹⁵⁴. Sürdürülebilirlik yaklaşımı yürüten işletmelerin piyasa bilgisi ve dolayısıyla inovasyon yeteneği artmaktadır. Bunun da işletme değerine getireceği katkı büyüktür.

Sürdürülebilirlik çalışmalarının önem kazanmasıyla birlikte, Özgül ve Mengi'nin de vurguladığı gibi, finansal kuruluşlar tarafından da benimsenmeye başlanan “sürdürülebilir finans” yaklaşımıyla, finansal kuruluşlar yatırımcılarını yönlendirirken, proje değerlendirirken ve kredilendirirken, sosyal ve çevresel faktörleri de dikkate almaya başlamıştır. Bu yaklaşımı benimseyen finansal kuruluşlar özellikle finansman sağladıkları projelerin, yasaların ve kendi politikalarının gerektirdiği sosyal ve çevresel standartları karşıladığını, proje sahiplerinin risk değerlendirmesi yaptığını ve etkin bir iç denetim birimine sahip olduğunu garanti etmekle birlikte, gerekli gördükleri durumlarda ise ilave önlemler önermektedirler. Buna bağlı olarak uluslararası yatırımcıların, klasik kısa dönemli kazanç elde etme anlayışını terk ederek, sürdürülebilir ve uzun dönemli kazanç elde edebilecekleri yatırım alanlarına yöneldiğini belirten Özgül ve Mengi, sürdürülebilirlik yaklaşımını benimsemiş işletmelerin yatırımcılarca tercih edildiğini vurgular. Özgül ve Mengi, ‘sorumlu yatırım’ terimine dikkat çeker. Yatırımcıların aldıkları yatırım kararlarında sürdürülebilir anlayışla hareket edilmesi ve yatırımcıların işletmeleri sürdürülebilirlik çalışmalarını geliştirmeleri yönünde gösterdikleri teşvik çabaları sorumlu yatırım olarak adlandırılmaktadır. Sorumlu yatırımcılar çevresel faktörlerin yanında, sosyal faktörler ve kurumsal yönetim uygulamalarını da ön planda tutarlar.¹⁵⁵ İşletmelerin itibarını ve değerini finans kuruluşları açısından da artıran sürdürülebilirlik anlayışı, mali yapıda da çok önemli olumlu katkı potansiyeline sahiptir.

3.2.2 İnsan Kaynakları Açısından

Daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi, sürdürülebilirlik anlayışıyla geliştirilmiş insan kaynakları politikaları, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının ve işe ilişkin

¹⁵⁴ A.g.e., 159.

¹⁵⁵ A.g.e., 155.

motivasyonlarının artmasına yardımcı olmaktadır. Tüketimde, inovatif ürünlerin artan ölçüde önem kazanması, insan kaynağını da ön plana çıkarmıştır. Bu nedenle, gelişmiş ekonomilerde çalışan bağlılığı ve motivasyonu giderek işletmeler açısından bir hedef haline gelmektedir.

3.3 KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK MODELLERİ

3.3.1 Dünya’da Kurumsal Sürdürülebilirlik Modelleri

Bu kısımda dünyada kurumsal sürdürülebilirlik modelleri hakkında bilgi verilecektir. Kuramcı, Stead ve Stead, ekonomik refahın insanlığın en baskın mitlerinden biri olduğuna dikkat çekerken, eğer ekolojik sürdürülebilirlik sağlanmak isteniyorsa bu mitin de değişmesi gerektiğine dikkat çekerler. Ekonomik mitin değişmesi, tüm ticari ilişkilerin yürütülme şeklindeki kabullerde de bir paradigma değişikliği anlamına geldiğini vurgulayan Stead ve Stead, kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanabilmesinin yönetim anlayışlarının yenilikçi ve stratejik çerçevede değişime açık olması gerektiğini, yalnızca kâr odaklı değil ekonomik, çevresel ve sosyal boyutların ele alınarak bütüncül bir yönetim anlayışıyla mümkün olabileceğini belirtmişlerdir.¹⁵⁶ Bu modelde yenilikçiliğe vurgu yapılırken, çevre sağlığı ile finansal durum arasındaki yakın ilişkiye dikkat çekilmekte ve bütüncül yaklaşım önerilmektedir.

Diğer modelin öncüsü, Shrivastava, endüstrileşme sonrası modernleşme sürecinin temel özelliğinin artmakta olan çevre risk ve krizleri olduğunu belirtir. Söz konusu risk ve krizlerin kurumsal sınıai faaliyetlerden doğduğunu söyleyen Shrivastava, söz konusu risklere ilişkin geleneksel yönetim modellerinin kısıtlı olduğuna dikkat çeker. Alternatif paradigma olarak, “ekosantrik” çevre-merkezci bir yaklaşım önererek, kurumlar ve organizasyonların birbirlerine ekolojik olarak karşılıklı bağımlı oldukları kabulüyle hareket etmeleri gerektiğini

¹⁵⁶ W. Edward Stead, Jean Garner Stead (1994), *Can Humankind Change The Economic Myth? Paradigm Shifts Necessary for Ecologically Sustainable Business*. Journal of Organizational Change Management, 7(4): 15-31.

vurgular.¹⁵⁷ Bu modelde, finansal risk tanımı işletmelerin kendi mali durumunu aşan bir yöne, doğal çevrede yaratılan risklere doğru genişletilmekte ve sürdürülebilirliğin amaç olarak ortaya konulmasına dikkat çekilmektedir.

Gladwin, Kennelly ve Krause, modern işletme kuramlarının parçalı epistemolojiye (bilgi kuramı) sıkıştırıldığını, bunun da insanı doğadan ve ahlaki olandan uzaklaştırdığına dikkat çekerek, ekolojik ve toplumsal olarak sürdürülebilir gelişme olabilmesi için yeniden entegre olunması gereğini vurgulayarak yeni bir entegre paradigma olan sürdürülebilirlik (sustaincentric) odaklı yönetim paradigmasını geliştirmişlerdir. Gladwin ve diğerleri, sürdürülebilir gelişmenin, insanlığın gelişim süreci”olduğunu ileri sürmüşler ve geleceğin daha iyi olması için bu gelişimin önündeki engellerin varlığına işaret etmişlerdir.¹⁵⁸ Bu görüşe göre insanlığın (a) dışlayıcı ya da indirgeyici, (b) bağlantısız, (c) eşitsizliğe prim veren, (d) basiretsiz veya (e) güvensizliğin ortaya çıkmasını sağlayan seçimleri çoğaldıkça ve yaygınlaştıkça gelişme sürdürülemez ve sürdürülebilir gelişme bütünlükçü , bağlantılı, eşitlikçi, basiretli ve güvenlik içinde sağlanması gerekir ki zaten bunlar aynı zamanda sürdürülebilirliğin koşullarıdır.¹⁵⁹ Bu anlayışta geçmişteki ve güncel modellerin sürdürülebilirliği sağlayamayacağı belirtilerek, ancak bütüncül yaklaşımlarla hedefe ulaşılabileceği vurgulanmaktadır.

Van Somerian ise inovatif girişimlerin önemini vurgulayarak, sürdürülebilir gelişmenin işletmelerin bakış açılarını değiştirecek organizasyonel anlamda inovasyonlara odaklanarak model geliştirilmesi önerilmektedir.¹⁶⁰ Bu modelde işletmelerin organizasyonlarındaki yenilikler üzerine odaklanılmaktadır.

Welford modelinde ise, işletme sürdürülebilirliğinin elde edilmesine yönelik üç boyutlu bir yaklaşım sunmaktadır ve bu yaklaşımda amaç; işletmelerin çevresel ve sosyal

¹⁵⁷ Paul Shrivastava, (1995), *Ecocentric Management for a Risk Society*, The Academy of Management Review, 20(1): 118-137.

¹⁵⁸ Thomas N. Gladwin, James J. Kennelly, Tara-Shelomith Krause (1995), *Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research*, Academy of Management Review Vol. 20, No. 4, 874-907

¹⁵⁹ Nuray Tokgöz, Saime Önce, A.g.e., 254

¹⁶⁰ Taco C.R. Van Someren, (1995), *Sustainable development and the firm: Organizational innovations and environmental strategy*, Business Strategy and Environment, January/March 1995, Volume 4, Issue 1, 23-33.

olumsuz etkilerinin azaltılması ve kârlılığın maksimum düzeye çıkarılmasıdır.¹⁶¹ Bu modelde vurgu olumsuz etki azaltma üzerinedir.

3.3.2 Türkiye’de Kurumsal Sürdürülebilirlik

Türkiye’de sürdürülebilirlik uygulamaları artan bir hızla işletmelerin hayatına girmektedir. Kavramsal olarak tanımlama sürdürülebilirlik olarak geçmese de küçük ölçekli işletmelerde de çevreye ve insana gerekli özenin gösterilmesi görünür hale gelmektedir. Orta ve büyük ölçekli işletmeler ise daha da büyük bir hızla gerekli çalışmalarını yapmakta, kurumsal sürdürülebilirlikle gelen katkıları işletmelerine katmak konusunda gerekli çabayı göstermektedir.

Yasal düzenlemeler açısından da doğrudan sürdürülebilirlik mevzuatı oluşmasa da iş ve sosyal hayatın içindeki birçok konunun yasal düzenlenmesinde sürdürülebilirlik kavramına sık sık rastlamaktayız. Özellikle gelişen iletişim araçları sayesinde olumlu veya olumsuz pek çok gelişmeden kamuoyu ve tüketiciler kısa sürede haberdar olmakta ve dolayısıyla işletmeler tüketicilerin ve toplumun ödüllendirme ya da cezalandırmasıyla karşı karşıya gelebilmektedirler.¹⁶² Ülkemizde konuya ilişkin yapılan bir çalışmada, tüketicilerin işletmelerin pazarlama uygulamalarını ahlâki açıdan nasıl değerlendirdiklerine bakılmış ve ödüllendirmeye olan istekliliğin cezalandırmaya olan isteklilikten daha fazla olduğu anlaşılmıştır¹⁶³.

Türkiye’nin çevre konusuna ilgisi 1970’li yıllara dayanmaktadır. Avrupa Birliği ve uluslararası anlaşmalar yoluyla daha fazla gelişen ilgi, 1980 yılından sonra ekonominin liberalleşmesinin ardından ivme kazanmıştır. Standardizasyon ve sertifikasyona yönelik artan tüketici ilgileri de bu anlamda itici güç denilebilir. Bazı Türk işletmelerinin SA8000

¹⁶¹ Bahar Duran, A.g.e., 64.

¹⁶² Ömer Torlak, (2007), *Tüketicilerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çabalarını Algulamaları*, içinde Coşkun Can Aktan, (ed.), Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İletmeler ve Sosyal Sorumluluk, İGİAD Yayını, 62.

¹⁶³ Cevahir Uzkuurt, Ömer Torlak, (2003), *İşletmelerin Pazarlama Uygulamalarının Tüketicilerce Ahlâki Açıdan Değerlendirilmesi*, 1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlâki Kongresi, 17-19 Eylül Ankara, Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik ve Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi, Bildiriler Kitabı, 675-680, 679.

standardına¹⁶⁴ ilgi duyması sosyal sorumluluk bilincinin gelişmesi bakımından önemli bir gösterge olarak değerlendirilebilir.¹⁶⁵

Sürdürülebilir kalkınma Türkiye'nin de parçası olduğu G-20 zirvelerinin de önemli başlıklarından biridir. Özellikle 2002-2012 yılları arasındaki değişim ve gelişme eğilimi ile küresel sorunların çözümlerinde aktör olarak, 2012 yılındaki Rio de Janeiro'daki Dünya Sürdürülebilirlik Konferansına yönelik, 'Türkiye Sürdürülebilir Kalkınma Raporu: Geleceği Sahiplenmek' başlıklı raporu, katılımcı bir süreçte hazırlanmış ve paydaşlarla etkin süreçler geliştirilmiştir.¹⁶⁶

3.4 KURUM İÇİ UYGULAMA VE KONTROL

Şirketlerin, saygın birer yurttaş olabilmeleri için, faaliyetleri hakkında şeffaflıkla hesap verme alışkanlığını kazanmaları gerektiğini vurgulayan Argüden, bunun için öncelikle, hangi faaliyetlerin nasıl ölçümleneceği konusunda karar verme gerektiğini, daha sonra düzenli olarak bu ölçümlerin yapılmasını ve performansın açıkça paylaşılması söyler. Böylece şirketlerin toplumsal saygınlığı artacaktır.¹⁶⁷ Ölçüm yapılması ve performansın paylaşılması kurumsal güvenin ve yönetimin de göstergesidir. Bu anlamda işletmelerin sürdürülebilir başarılarında en temel faktörün; kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde bir yönetim anlayışı benimsenmesi, uygulanması ve operasyonlar ile iş süreçlerinin izlenerek gerekli önlemlerin zamanında alınması olduğu söylenebilir.¹⁶⁸ Başarılı işletmelerin, etkin ve gelişmiş kurumsal yönetimleri sayesinde kurumsal güveni sağlamış yapılar olduğunu söyleyebiliriz.

¹⁶⁴ İşgörenlere karşı olan sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerinde işletmelere kılavuzluk eden standarttır

¹⁶⁵ Muzaffer Aydemir, (2007), *İşletmelerin İşgörenlere Karşı Sosyal Sorumlulukları ve SA 8000 Standardı*, içinde Coşkun Can Aktan., (ed.), Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İletmeler ve Sosyal Sorumluluk, İGİAD Yayını, 79

¹⁶⁶ Cem Cüneyt Arslantaş, *Türkiye'de Sürdürülebilirlik ve Çevreye Yönelik Perspektif*, içinde Işıl Mendes Pekdemir, (ed.), "İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri", Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 454

¹⁶⁷ Yılmaz Argüden, (2007), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, içinde Coşkun Can Aktan, (ed.), "Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İletmeler ve Sosyal Sorumluluk", İGİAD Yayını, 28

¹⁶⁸ Burcu Özgül, Banu Tarhan Mengi, A.g.e., 197

3.4.1 Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetimin işletme performansının sürdürülebilirliğinin güvencesi olduğunu belirten Özgül ve Mengi, bu durumun altında yatan nedenlerin, kurumsal yönetimin tanımında ve kurumsal yönetim ilkelerinde gizli olduğunu söyler. Onlara göre, kurumsal yönetim, işletme yönetimi ve denetiminin adil, şeffaf, hesap verebilir, sorumlu ve güvenilir olması ile ilgilidir ve bu ilkelerin uygulanması ile elde edilen başarı ise, sürdürülebilir değer yaratmanın bir anahtarıdır. İşletme değerinin maksimuma çıkarılması ve işletmeye değer katılmasının, yalnızca elde edilen kar ile mümkün olduğunu vurgulayan Özgül ve Mengi, karlılığına etki eden bütün unsurların izlenmesinin, denetiminin ve iyi yönetilmesi gereğinin altının çizilir. Böylelikle, işletmelerde oluşturulan kurumsal yönetim anlayışıyla birlikte, iç ve dış bütün risklerin denetimi, operasyonların ve süreçlerin etkinliğinin değerlendirilmesi ve gerekli iyileştirmelerin zamanında yapılması mümkündür. Kurumsal yönetim bu yönüyle işletme süreçlerinin sürdürülebilirliğinin teminatı olup, küresel bir işletme olabilme yolunda benimsenmesi gereken önemli bir anlayıştır.¹⁶⁹ Görüldüğü gibi işletmelerin performansını sürdürebilmesinin en etkin yolu hatta şartı olarak öne çıkan kurumsal yönetim, ancak bazı ilkelerin yerine getirilmesiyle sağlanır.

Günümüzde kurumsal yönetim sadece halka açık şirketler için değil, aynı zamanda aile şirketi konumunda olan KOBİ'ler için, hatta kâr amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları için de gerekli olduğunu belirten Argüden, bunun nedenini kurumsal yönetimin, yönetsel açıdan olduğu kadar, kaynaklara erişimin sürdürülebilirliği açısından da önemiyle açıklar.¹⁷⁰ Giderek kaynakların azaldığı dünyada, kurumsal yönetim, işletmelerin veya kuruluşların faaliyetlerine devamını sağlayabilmenin en önemli yollarındandır.

3.4.2 İç Denetim

Kurumsal olarak sürdürülebilir olmayı hedefleyen işletmelerin büyüme planlarını ve karşı karşıya oldukları riskleri etkin bir şekilde yönetme ihtiyacının altını çizen Özgül ve Mengi, bu nedenle işletme içi kontrollerin yeterliliği ve denetlenebilir olmasının önemini

¹⁶⁹ A.g.e., 197.

¹⁷⁰ Yılmaz Argüden, (2002), 32.

belirtir. Özellikle de halka açık şirketlerde yatırımcılar, kontrol, denetim ve risk yönetimi uygulamalarını kurumsal sürdürülebilirliğin bir güvencesi olarak görmekte ve d şirketlerde bulunmasını talep etmektedirler.¹⁷¹ Yatırımcıların yanı sıra şirket yöneticileri açısından da denetim öne çıkmaktadır.

Yöneticiler açısından bu öneme bakacak olursak, yöneticilerin kurumsal sürdürülebilirlik için şirket personelinin görevlerini etkin bir şekilde icra edip etmediklerini ve belirlenmiş hedeflere ulaşıp ulaşmadıklarını öğrenme ihtiyacı olduğunu belirten Özgül ve Mengi, bunların yanında süreç ve kontrollerin değerlendirilmesine ve verimlilikle ilgili hedeflere yönelik bilgilerin de yöneticiler için önemli olduğunu vurgularlar. İç denetçiler ise bilgi toplama, koşulları analiz etme ve sorunları belirleme konularındaki yetkinlikleriyle bu işlemleri yöneticileri adına vekaleten yürütürler.¹⁷² Sürdürülebilirlik anlayışının benimsenmesiyle, işletmelerin güçlü bir risk yönetimi yapmaya yöneldikleri söylenebilir.

3.5. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE MUHASEBE MESLEĞİ

İşletmelerde sürdürülebilirlikle gelen olumlu sonuçlar gözlemlenince, bu konuda yapılan çalışmalar hız kazanmaktadır. Sürdürülebilirlik çalışmalarının planlanması, uygulaması ve raporlaması açısından muhasebe mesleğine önemli görevler yüklenmektedir. İşletmelerde yapılacak her bir değişimin ve işlemin, muhasebe fonksiyonuna yansıyan bir sonucu olduğunu göz önüne alarak, sürdürülebilirlik ile gelecek değişimin de muhasebe mesleğini doğrudan ilgilendirdiğini söyleyebiliriz. Küreselleşen dünya içinde yaşayan, çalışan her büyüklükteki işletme için sürdürülebilirlik çalışmalarının bir aşamada kaçınılmaz olacaksa, muhasebe mesleği de bu kavramla bir an önce çalışmaya başlamalıdır.

Bilindiği gibi, “muhasebe, işletmelerin topluma karşı olan sorumluluklarına ilişkin kurallar bütünüdür. Bu nedenle de kurumsal sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınmada önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin alacakları kararlara temel teşkil eden verileri sunan en önemli bilgi sistemi olması da muhasebenin bu rolünü

¹⁷¹ Burcu Özgül, Banu Tarhan Mengi, A.g.e., 199

¹⁷² A.g.e., 199.

kuvvetlendiren bir başka unsurdur.”¹⁷³ Muhasebenin, sürdürülebilirliğin veri bankası olduğunu ileri sürmek mümkündür.

Bu kısımda muhasebe mesleği ve sürdürülebilirlik çalışmaları ilişkisinin hangi işlevlerde ortaya çıkacağı ele alınmaktadır.

3.5.1. Öncü Olma ve Planlama

Muhasebe mesleği en temel ve geleneksel anlamı ve tanımıyla gerçekleşen faaliyetlerin sonuçlarının belli bir düzen içinde kayıt altına alınarak saklanması olarak kabul edilir. Sürdürülebilirlik ise ileriye bakan bir tanımlama, eski bilgilerin değerlendirmesi ve belirli planlama çalışmaları yapılarak, oluşacak kazanımlar ortaya konabilir. Finansal kazanımların yanı sıra, sürdürülebilirlikle gelen diğer finansal olmayan kazanımları karar vericilere sunmak, gerekli kararların verilmesini hızlandıracaktır. Muhasebe fonksiyonun tüm bölümlerle etkileşim içinde olması, tüm bilgi akış süreçlerine hâkim olması gerçeğinden hareketle, sürdürülebilirlik çalışmaları için gerekecek değişimlerin uygulanabilirliğini de gözlemleyebilme durumunu çıkartacaktır.

Sürdürülebilirlik için gereken planlamanın, insan kaynağı için uygunluğunun yanı sıra şirket içi prosedürler ve yasal mevzuatlar açısından değerlendirilmesi ve ilgili birimler ile işbirliği yapılması da muhasebe mesleği ile yakın ilişkilidir.

3.5.2. Uygulama ve Eğitim

Sürdürülebilirlikle gelen değişimin uygulamada başarılı olabilmesi ve hedeflenen sonuçlara ulaşması için kurulan stratejilerin tüm organizasyon tarafından, nedenleri ve beklenen sonuçlarıyla anlaşılması olmasına bağlıdır. Süregiden çalışma düzeni içinde, sürdürülebilirlik stratejilerinin gereği olan değişimlerin tüm yönleriyle çalışanlara aktarılması, özenle ve hassasiyetle oluşturulacak bir eğitim sürecini gerektirecektir. Bu eğitim süreci içinde, genel işleyişle bağlantılı olarak tüm muhasebe ekibini çok önemli bir rol düşmektedir. Uygulamanın yerleşmesi ve hatta değişen şartlara göre yenilenerek

¹⁷³ Arzu Özsoğün Çalışkan, A.g.e 137.

tekrarlanması için de bu eğitim süreci devam edecektir. Bu eğitim süreçlerinde işletmenin sürdürülebilirlik hedeflerinin açık ve anlaşılabilir olarak her aşamada açıklanabilmesi önemlidir.

Sürdürülebilirlik çalışmalarının işletme hayatında yerini sağlamlayarak, yeni çalışma alışkanlıkları olarak yerleşmesine kadar eğitimler devam etmelidir.

3.5.3. Kontrol ve Raporlama

Sürdürülebilirlik çalışmalarında uygulamaların izlenmesi, sonuçların rapor edilerek değerlendirilmesi, muhasebe fonksiyonun yönetiminde gerçekleşir. Uygulamaların gönüllülük esasıyla devam ediyor olması, standart uygulama ve izleme süreçlerinin henüz başlamamış olması nedeniyle, bu takipler henüz farklı birimler tarafından yapılabilmektedir. Bu aşamada önemli olan meslek mensuplarının gerek kavramsal olarak gerekse de uygulamaları ve raporlamaları açısından sürdürülebilirlik çalışmalarına öncü olacak çalışma ve değerlendirmelere önce kendi işletmelerinden başlamaları gereğidir.

BÖLÜM 4. KURUMSAL RAPORLAMA

Bu bölümde kurumsal raporlama, muhasebe yönetimi ve finansal raporlama ve sürdürülebilirlik raporları ele alınmaktadır. Önce kurumsal raporlamanın tarihsel gelişimine bakmak yararlı olacaktır.

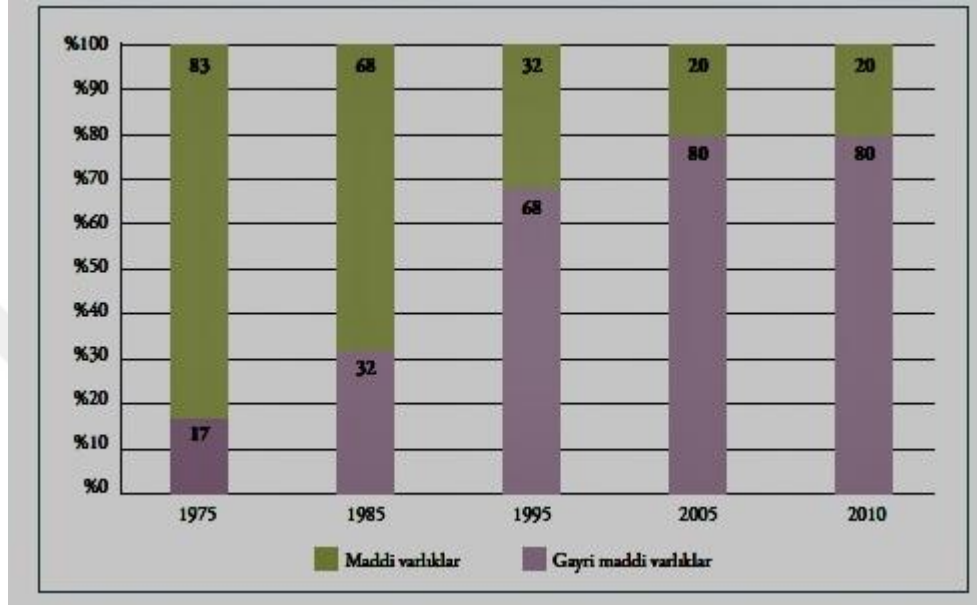
TÜSİAD tarafından hazırlanan Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama başlıklı rehberde, tarihsel gelişim ana hatlarıyla özetlenmektedir. Buna göre, “kurumsal raporlamanın temelleri, dünyada tarım faaliyetlerinin gerçekleştirildiği yıllarda tutulan kayıtlara kadar uzanmaktadır. Ancak bu kayıtların yayımlanmasının yasal zorunluluk haline gelmesi bir krizle 1930’ların başında ABD’de yaşanan ‘Büyük Buhan’ ile gerçekleşir. ABD’yi ve belli ölçüde diğer ekonomileri de sarsan kriz beklenebileceği gibi yatırımcıların güvenini sarsmıştır. Bu nedenle Amerikan hükümeti, Rehber’de de belirtildiği üzere, “Genel Kabul Görmüş Muhasebe Standartlarını (US GAAP) oluşturmuş ve ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonunu (SEC) kurarak payları borsada işlem gören şirketlerin finansal bilgilerini yayımlamasını zorunlu hale getirmiştir”¹⁷⁴. Yeni dünyadaki bu gelişme, kıta Avrupa’sını da etkilemiştir. “Yatırımcıların ve yasal düzenleyicilerin sağlıklı karşılaştırma yapabilmesi ve uluslararası yatırımın ve ticaretin artırılabilmesi amacıyla 1973 yılında Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi (IASC) tarafından ‘Uluslararası Muhasebe Standartları’ (International Accounting Standards- IAS) geliştirilmiştir”¹⁷⁵. Bilindiği gibi, bu standartlar 2001 yılında güncellenerek, günümüzde dünyanın pek çok ülkesinde kullanılan Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (International Financial Reporting Standards- IFRS)’e dönüşmüştür.

Bu gelişmelerin ötesinde çok daha etkili değişim, dünya tarihinde endüstri devrimi kadar (belki daha da fazla) etkili olan teknoloji gelişmelerin sonucunda şirketlerin varlıklarının yapısının, diğer bir deyişle niteliğinin değişmesidir. Bu da kurumsal raporlamanın şirketlerin sadece kar/zarar hesabını göstermekten çıkması gereğine yol

¹⁷⁴ Güler Aras, Gaye Uğur Sarioğlu, A.g.e., 21.

¹⁷⁵ A.g.e., 21; Söz konusu “standartlar Uluslararası Muhasebe Standartları olarak varlığını sürdürmüş ve ülkemizde de Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) olarak çevrilmiştir”. Betül Şeyma Alkan, *Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve ve Kavramsal Çerçeve Projesi*, Mali Çözüm, 107-134, 111.

açmaktadır. Aşağıdaki grafikten görülebileceği üzere, S&P 500 şirketlerinde pazar değerinin yaklaşık yüzde 80'i fikri mülkiyet hakları, insan sermayesi, itibar, know-how gibi maddi olmayan varlıklar oluşturmaktadır.



Şekil 2 - S&P 500 Şirketlerinin Pazar Değeri Bileşenleri¹⁷⁶

4.1 MUHASEBE YÖNETİMİ VE FİNANSAL RAPORLAMA

Sürdürülebilirlik muhasebesi¹⁷⁷ terimine yakından bakmak yararlı olacaktır. Terimin, akademik konferanslarda ve kurumsal yaşamda son yıllarda sıklıkla kullanıldığı bilinmektedir. Bu yöndeki akademik çalışmaların çoğu, terimler ve tanımlamalar arasındaki muğlaklığa dikkat çekmektedir. Örneğin, ‘sürdürülebilirlik yönetimi muhasebesi’ ve ‘sürdürülebilirlik mali muhasebe’ terimlerle kastedilenin, içeriğinin flu olmasının yanı sıra

¹⁷⁶ A.g.e., 22. Alıntı kaynağı: Ocean Tomo, (2010), *Ocean Tomo's Annual Study of Intangible Asset Market Value-2010*, 4 Nisan 2011

¹⁷⁷ “Sustainability accounting” terimi tarafımda Sürdürülebilirlik muhasebesi olarak çevrilmiştir.

sürdürülebilirlik muhasebesi başlıklı akademik makalelerde bile tam bir tanım olmadığına vurgu yapılmaktadır.¹⁷⁸ Söz konusu durum gelişme sürecine yakından bakmayı gerektirir.

Sürdürülebilirlik muhasebesi terimi, son dönemlerdeki muhasebedeki gelişmelerin sonucudur. Bu nedenle, muhasebe ile sürdürülebilirlik, muhasebenin sürdürülebilirlikteki rolleri de yeni kavramlardır. Gittikçe konuya artan kamuoyu ilgisi ve kaynak azalımı gerçeği nedeniyle firmaların da gündeminde yer almaktadır. Bu durum, nasıl sürdürülebilirliğin yürütüleceği ve ölçüleceği sorularını da beraberinde getirmektedir.

İşletmelerin sürdürülebilir gelişmeleri için muhasebenin öneminin anlaşılması ya da bazı yöneticilerin etik kaygılarından başka, şirket yönetimini sürdürülebilirlik konusunda kurumsal girişimleri ölçecek ve değerlendirecek kurumsal muhasebe sistemi kurmaya yönelten en az üç neden bulunmaktadır.¹⁷⁹ Bunlar: Avrupa Birliğindeki REACH adlı kimyasal düzenlemede olduğu gibi mevzuat baskısı; performans ve itibar iyileştirmeyi gözetten sektörler veya firmalarda, ilave zorunlu mevzuatlar ortaya çıkmadan öz-düzenleme yaparak toplumsal kabul ve itibarı kurmak; sürdürülebilirlik izlemenin şirkete yaratacağı maliyet düşürme veya satış artışı gibi ekonomik potansiyelleri tanımlama ve gerçekleştirme.¹⁸⁰ Söz konusu nedenlerin hepsinin şirket yararına olacağı açıktır. İlki uyum, sonraki şirket itibarı ve sonuncu da iyileştirilmiş işletme performansı ve rekabet gücüyle bağlantılıdır.¹⁸¹ Kurumsal muhasebe sistemini kurmaya yönelten nedenler güçlü olduğu kadar aynı zamanda da şirket yararındadır.

Dünyada ve Türkiye’de işletmelerin öncelikli ve hatta tek hedeflerinin ticari kazanç olduğu dönemlerde, geçerli olan bilgi sağlama yöntemi Finansal Raporlama idi. İşletmelerin faaliyetlerini, belirli dönemler itibarıyla geçmişe dönük olarak bildiren Finansal Raporlar, işletme faaliyetlerini ticari kazancı hesaplayacak ve detaylarını listeleyecek şekilde düzenlenirdi.

Muhasebenin amacı ve görevi, işletme ile ilgili sayısal bilgileri işletme dışındaki üçüncü kişi ve kurumlara sağlamak, ayrıca işletme içindeki yöneticiler için de ihtiyaç

¹⁷⁸ Stefan Schaltegger, Martin Bennett, Roger Burrit , (2006), A.g.e., 37

¹⁷⁹ A.g.e., 44

¹⁸⁰ A.g.e., 44-45.

¹⁸¹ A.g.e., 45

duyulan formatlarda bilgileri düzenlemek olmak üzere iki ana izleme yoludur. Finansal raporlamanın bir diğer önemli konusu da bağımsız denetçiler tarafından hazırlanan denetim raporlarıdır.

4.1.1 Finansal Muhasebe

Genel Muhasebe adıyla da anılan bu muhasebe kolunun amacı, işletmenin finansal durumunu etkileyen olay ve işlemlerin para birimiyle ölçülen sonuçlarını işletme dışındaki kurumlara bildirmektir. Büyükmirza, muhasebeyi bir ölçme, değerlendirme ve iletişim aracı olarak niteler. Muhasebenin;

- İşletme için finansal sonuçlar doğuran olay ve işlemlere ait verileri parasal tutarlar ve gereğinde diğer sayısal doneler halinde toplayan,
- Bu verileri, işletme ile ilgili olan belli başlı kişilerin gereksinim ve amaçlarını göz önünde bulundurarak “kayıt”, “sınıflandırma” ve analiz yoluyla işleyen,
- Elde ettiği sonuçları çoğunluğu dönemsel olarak düzenlenen özetleyici “raporlar” halinde ilgililere sunan

sistematik bir bilgi sağlama düzeni olduğunu belirtir.¹⁸²

Bu tanımlaması ile Büyükmirza, muhasebenin amacı ve görevini, işletme ile ilgili sayısal bilgileri işletme dışındaki üçüncü kişi ve kurumlara sağlamak, ayrıca işletme içindeki yöneticiler için de ihtiyaç duyulan formatlarda bilgileri düzenlemek, olmak üzere iki ana izleme yolu olarak belirtir. Belirtilen bu iki izleme yolu da muhasebenin Finansal Muhasebe ve Yönetim Muhasebesi olarak iki ana kolunu oluşturduğunu belirtir.

Finansal tabloların amacı, işletmenin finansal durumu, finansal performansı ve nakit akışları hakkında ilgili tarafların alacakları kararlarda faydalı olacak nitelikte finansal bilgi sunmaktır. Finansal tablolar ayrıca, yöneticilerin işletmenin kaynaklarını ne etkinlikte kullandıklarını gösteren bilgiler sağlar.

¹⁸² Kamil Büyükmirza, (2014), Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, Gazi Kitabevi, Ankara., 27.

4.1.2 Yönetim Muhasebesi

Analitik Muhasebe adıyla da anılan bu muhasebe dalının amacını, Büyükmirza, işletme yöneticilerinin sağlıklı karar alabilmeleri için gereken sayısal bilgileri, ihtiyaç duyulan şekilde düzenlemek olarak ortaya koyar. Uyulması gereken bir dış standart yoktur, yönetim muhasebesini yönlendiren ana etken yöneticilerin bilgi gereksinimleridir ve hazırlanan raporların değerlendirilmesi için de farklı analiz yöntemleri kullanılır.¹⁸³

4.1.3 Denetim

Denetim, muhasebe bilgi sisteminin çıktısı olan finansal tablolarla ilgilidir. Ancak bu tabloların doğru ve güvenilir olup olmadığını anlamak ve ulaşılan sonucu görüş olarak açıklamak için muhasebe bilgi sisteminin tüm aşamalarında işletmece muhasebe ilkelerine uyulup uyulmadığının araştırılması esastır.¹⁸⁴

Son yıllarda ekonomik faaliyetlerin artması sonucu işletmeler daha karmaşık hale gelmiş, verilerin çokluğu ve bilgi sağlayanların yanlı tutumları nedeniyle işletmelerin sunduğu bilgilerin güvenilirliği daha fazla sorgulanmış ve bilgi kullanıcılarının güvenilir bilgiye olan ihtiyaçları daha fazla artmıştır.

4.1.4 Mevzuat

Türkiye’de finansal raporlama esas olarak Türk Ticaret Kanunu ve Vergi usul Kanunu ile çerçevelendirilmektedir. 1994 yılında uygulanmaya başlayan Tek Düzen Hesap planı kayıt düzeni ve raporlama yapısı açısından önemli bir tarihtir.

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ekonomik büyümenin finansmanı için yabancı sermaye ve yatırımlara büyük oranda ihtiyaç olduğunun altını çizen Küçükgergerli, yüksek kalitede finansal bilginin hayati rolünü vurgular. Muhasebe standartlarının oluşmasına yönelik yapılan pek çok çalışmaya rağmen çoklu muhasebe standardı sistemi oraya çıktığını

¹⁸³ Kamil Büyükmirza, A.g.e., 27.

¹⁸⁴ Nuran Cömert, Şaban Uzay, Seval Kardeş Selimoğlu, Süleyman Uyar, (2013), *Uluslararası Denetim Standartları Kapsamında Bağımsız Denetim*, Ada Renk Matbaa, Sakarya, 8.

belirten Küçükgerger, örneğin bir bankanın vergi mükellefi olarak vergi dairesine vereceği bilanço için '1 nolu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği uyarınca belirlenen ilkeler ve Tek düzen Hesap Planını' ve aracı kurum olan SPK'ya vereceği bilanço için 'SKP Muhasebe Standartlarını', ve bir banka olarak BDDK'ya sunacağı bilanço için ise 'BDDK Muhasebe Standartlarını', ve kredi kuruluşlarına yönelik bilanço için ise 'Uluslararası Muhasebe Standartlarını' esas alarak mali tablolarını düzenlemek zorunda kaldığını vurgular.¹⁸⁵ Şüphesiz böylesi bir zorunluluk, iş yükünü önemli oranda artırırken, verimliliği düşürmektedir.

4.1.5 İlgili Kurumlar

Dünyada ve Türkiye'de finansal raporların hazırlanması mevzuatlar ve standartlarla düzenlenmiştir. Ticaret Bakanlığı raporlama düzeni açısından en üst kurumdur. Türkiye'de muhasebe uygulamalarını yönlendiren kuruluşlar aşağıdaki gibidir:¹⁸⁶

- İktisadi Devlet Teşekküllerini Yeniden Düzenleme Komisyonu
- Bankalar Birliği
- Türk Standartları Enstitüsü Muhasebe Standartları Özel Daimi Komitesi
- Sigorta Murakabe Kurulu
- SPK
- Maliye Bakanlığı Muhasebe Standartları Komisyonu
- Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu (TMUDESK)
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK)
- Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu

¹⁸⁵ Nabi Küçükgergerli, (2017), *Entegre Raporlama Endeksi*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 12.

¹⁸⁶ A.g.e., 13

4.2 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLARI

Sürdürülebilirlik çalışmalarının günümüzde giderek artan önemi, bu çalışmaların belirli bir düzen içinde ve dönemsellik taşıyarak takip edilebilmesi ihtiyacını yaratmıştır. Ayrıca işletme içinde ve işletme dışında sürdürülebilirlik performansının izlenebilmesi ve paylaşılabilmesi için de sürdürülebilirlik raporlaması ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilirlik raporu, üçlü kar hanesi olarak adlandırılan ekonomik, sosyal ve çevresel değişkenler üzerine hazırlanan raporlar için kullanılan genel bir kavramdır. Sürdürülebilirlik raporları, işletmelerin tüm paydaşlarına karşı hesap verebilir olduğunu gösteren ve güvenilir kılan bir araçtır. Şeffaf olunmasına yönelik baskı karşısında, giderek artan sayıda işletme, sürdürülebilirlik hususunda raporlama yapmayı tercih etmektedir. Kısaca;¹⁸⁷

- İşletmeler sürdürülebilirlik yolculuğunda karşılaşacakları risk ve fırsatları daha iyi kavrayabilmek,
- Kurumsal itibarlarını ve marka bağlılıklarını arttırmak,
- Sürdürülebilirlik kapsamında işletmelerin etki ve performans seviyelerinin paydaşlar tarafından anlaşılmasını sağlamak,
- Finansal olan ve finansal olmayan performanslar arası bağlantıları vurgulamak,
- Uzun dönemli yönetim stratejisi, politikası ve iş planlarını etkilemek,
- Sürdürülebilirlik performanslarını yasalara, yönetmeliklere, performans standartlarına ve gönüllülük girişimlerine göre değerlendirmek ve kıyaslamak,
- İşletmelerin, sürdürülebilir kalkınma yolundaki beklentileri nasıl etkilediklerini ve bu beklentilerden nasıl etkilendiklerini görmek,
- Performanslarını işletme içinde ve işletme dışındaki taraflar ile kıyaslamak,
- Ulusal ve uluslararası mevzuatlara uymak,
- Borsa kotasyon şartlarını sağlamak gibi amaçlarla sürdürülebilirlik raporları yayımlarlar.

Pricewaterhouse Coopers, firmasının “Corporate Governance and Sustainability survey”, başlıklı raporunda, A.B.D’de işletmelerin yöneticilerinin %81’i, sürdürülebilirliğin

¹⁸⁷ Burcu Özgül, Banu Tarhan Mengi, A.g.e., 165

onların şirketlerinin stratejik misyonları içinde hayati bir yeri olacağına belirtilmektedir.¹⁸⁸ Bunun nedeni şirketlerin sosyal ve çevre yükümlülüklerini yerine getirmelerinin mali başarıyı da etkilemesi olabilir.¹⁸⁹ Bununla beraber, dünyada bunu aşan bir gelecek projeksiyonuna sahip olduğu bilinmektedir. “Pek çok işletme için sürdürülebilirlik sadece ‘güzel bir şey yapmak’ değil, işletmelerin değer artırmak ve uzun vadede karlılığı sürdürebilmek için önemli bir zorunluluk haline gelmektedir”¹⁹⁰. Sürdürülebilirlik ile mali başarı arasındaki doğrusal orantı açıktır.

Dünyada bazı örnekler¹⁹¹ bu raporlamanın önemini daha da görünür kılmıştır. Örneğin 1996 yılında Nike firması Pakistan’da üretimde çocuk işçi çalıştırdığı için uzun vadeli zarar ve bojkottan ciddi zarar gördü. Vietnam’daki fabrikanın kirliliğe etkisi ve çalışma şartlarındaki düşük şartlar şirketi zorladı. Bunun üzerine Wal Mart’daki paydaşlar şeffaflık talep ettiler.

Sürdürülebilirlik raporlarına konusunda ilginin artışına dair diğer bir gösterge de KPMK ve PWC gibi muhasebe denetim firmalarının doğrudan bu işe yönelmeleri ve sürdürülebilir gelişmeyle bağlantılı pek çok hizmet sunmalarıdır.

Raporlamaya ilişkin halen sürmekte olan standardizasyon çalışmasına yönelik önemli adımın başında, 1997 yılında Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama İnsiyatifi), organizasyonunun kurulması gelmektedir. Bağımsız bir yapı olarak raporlamaya yardımcı olacak kılavuz geliştirmiştir ve pek çok kuruluş kılavuzdan yararlanmaktadır.

Yukarıda vurgulandığı gibi bugün, raporlama yapmak artık şirketler açısından bir tercihi olmaktan çıkarak zorunlu hale gelmektedir. “Raporla, raporlamıyorsan açıkla” (report or explain) ilkesi daha fazla benimsenmeye başlanmıştır.¹⁹² Diğer bir deyişle şirketlerden sürdürülebilirlik verilerini paylaşmalarını, paylaşmıyorlar ise de bunun nedenini belirtmeleri istenmektedir. Küresel Raporlama İnsiyatifi (GRI)’de, bu yaklaşımı benimsemekte ve

¹⁸⁸ PricewaterhouseCoopers, *Corporate Governance and Sustainability Survey*, New York, N.Y., 2002, 1-22.

¹⁸⁹ KPMG International, *KPMG International Survey of Environmental Reporting*, KPMG Environmental Consulting, Amsterdam, The Netherlands, 1999, 1-35

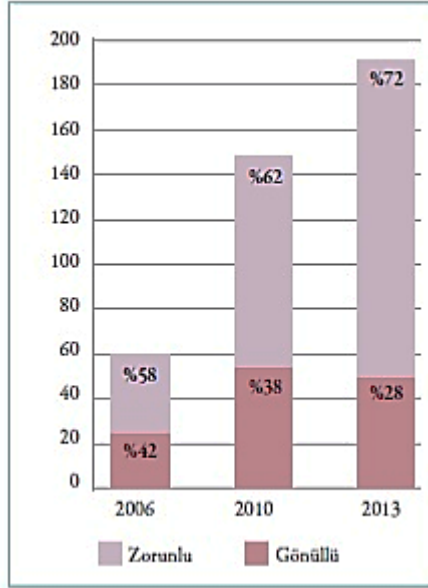
¹⁹⁰ Pricewaterhouse Coopers, “Discussion with PwC Managing Partner: Willem Bröcker,” Amsterdam, The Netherlands, 2004, 1-7

¹⁹¹ WEB_15, (2018), The Guardian Web Sitesi,

<https://www.theguardian.com/world/2001/may/20/burhanwazir.theobserver,22/08/18>

¹⁹² GRI, “*Report or Explain: A smart EU policy approach to non-financial information disclosure*”, 2013, 1-9.

desteklemektedir. Aşağıdaki grafik¹⁹³ kırk beş ülkede sürdürülebilirlik raporlarının gönüllü ve zorunlu olma eğilimlerini göstermektedir. Zorunlu kılmadaki artış çarpıcıdır.



Şekil 3 - Ülkede Zorunlu ve Gönüllü Sürdürülebilirlik Raporlaması Trendi

Bu prensibin minimum kriterleri belirleyerek şirketler için daha adil bir rekabet ortamı sağladığını ve şirketlere esneklik sunmanın yanı sıra yeni bürokratik yükler getirmediğini belirten.

4.2.1 Finansal Bilgiler

İşletme için maddi sonuçlar doğuran olay ve işlemlere ait verilerin parasal tutar olarak karşılığı ve ilgili diğer sayısal doneler, finansal bilgilerdir.

¹⁹³ Güler Aras, Gaye Uğur Sarıoğlu, A.g.e., 34, Alıntı kaynağı: UNEP & GRI & KPMG & The Centre for Corporate Governance in Africa, “Carrorts And Sticks, Sustainability Reporting Policies Worldwide: Today’s Best Practice, Tomorrow’s Trends”, 2013, 1-7.

4.2.2 Finansal Olmayan Bilgiler

Şirketlerin kurumsal yönetim yapısı, risk yönetimi, sosyal ve çevresel konularla ilgili bilgileri finansal olmayan bilgileridir. İşletmeye ait finansal bilgilerin iyi olması, şirketin kar etmesi her zaman şirketin başarılı olduğu ve faaliyetlerine devam konusunda güvende olduğu durumunu yansıtmamaktadır. Şirketin finansal ve finansal olmayan bilgileri ile bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

4.2.3 Düzenlemeler

Yukarıda da vurgulandığı gibi, GRI, tercih edilen uluslararası bir rapor çerçevesi olarak kabul görmektedir. Sürdürülebilir gelişmenin üç boyutu olan ekonomik, sosyal ve çevre performansları ölçümleyen GRI, kısa sürede en fazla tercih edilen çerçeve olmuştur. 2010 yılında, 1800'den fazla firma GRI çerçevesini kullandığını belirtmişlerdir ve bu oran DJSI (Dow Jones Sustainability Index) şirketlerinin %95'i ve FTSE4Good Global 100'ün %70'i anlamına gelmektedir.¹⁹⁴ Amacı küresel sürdürülebilirlik programına katkıda bulunmak ve dünya toplumuna sürdürülebilirlik performanslarını açıklamak isteyen şirketler için küresel bir rehber sunmak olan G3 rehberinin G3.1 versiyonu 2010'da kullanılmaya başlanmıştır ve 2013'te de Amsterdam'daki 4. Küresel konferansında 2016 yılı başından itibaren kullanılmak üzere, G4 versiyonu tanıtılmıştır.¹⁹⁵ Öncesinde G1 ve G2 versiyonları da olan bu çerçevede ekonomik, sosyal ve çevresel performanslara ilişkin göstergeler ve ilkeler belirlenmiştir.¹⁹⁶ Dünya genelinde pek çok raporlamacı, rapor kullananlar ve profesyonel araçların da dahil olduğu geniş katılımlı bir süreçte geliştirilmiş olduğunu belirten Özgül ve Mengi, böylece uluslararası düzeyde kabul gördüğünü, bilgilerin erişilebilir ve karşılaştırılabilir olmasının sağlandığını ve paydaşların bilinci karar vermelerine yardımcı olduğunu vurgular. G4 kılavuzunun bundan önceki sürümlerine kıyasla daha kullanıcı odaklıdır ve raporlanacak bilgilerin belirlenmesinde “öncelikli konular” kriteri getirerek,

¹⁹⁴ Paul Hohnen, A.g.e, 5.

¹⁹⁵ Çimen Karataş Çetin, Seçil Varan, Cemile Solak Fışkın, (2015), *Sürdürülebilirlik Raporlamasında Paydaş Katılımı: Türkiye'deki Firmaların Analizi*, Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 2015 (9-35), 16

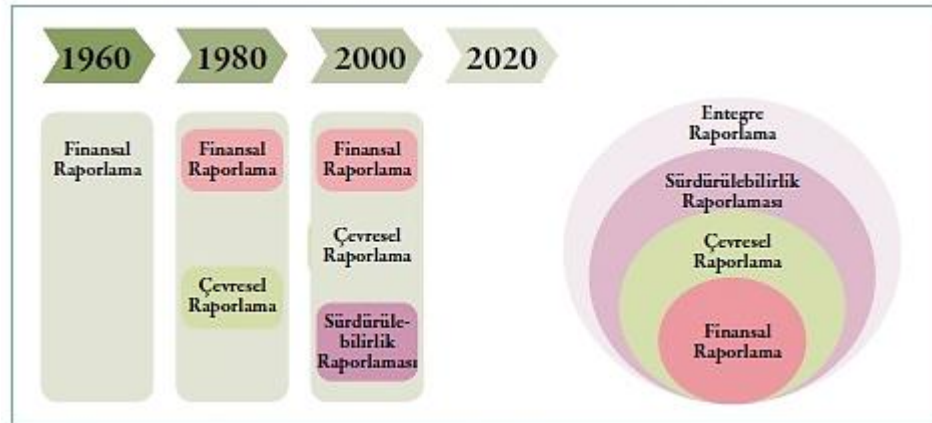
¹⁹⁶ Borsa İstanbul, A.g.e., 35.

işletmelerin faaliyetlerinin ekonomik sosyal ve çevresel etkilerinin tümünü değil, yalnızca kendi hedefleri ve kilit paydaşlar için en öncelikli olan konuların raporlamasına yardımcı olmuştur.¹⁹⁷

4.3 ENTEGRE RAPORLAMA

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi (IIRC, International Integrated Reporting Council), tanımı ile Entegre Raporlama, “bir kuruluşun içinde yer aldığı dış çevre bağlamında stratejisi, yönetimi, performansı ve gelecekte beklenenlerinin kısa, orta ve uzun vadede nasıl değer yarattığının kısa ve öz bir iletişimidir.”¹⁹⁸

Kurumsal raporlama ve entegre raporlamanın dünyada yıllar içinde gelişimi ve değişimini gösteren aşağıdaki şekilden görülebileceği gibi, 1960’larda henüz ortaya çıkmayan, 2000’lerdeki rapor yapılarında değişimden sonra gündeme gelen entegre raporlama, günümüzün en önemli rapor tiplerinden biri hale gelmiştir.



Şekil 4 Kurumsal Raporlamanın Gelişimi¹⁹⁹

¹⁹⁷ Burcu Özgül, Banu Tarhan Mengi, A.g.e., 166.

¹⁹⁸ WEB_14 (2018), ERTA (Entegre Raporlama Türkiye Ağı) Web sitesi, <http://www.entegreraporlamatr.org/tr/, 25/08/18>

¹⁹⁹ Kurumsal raporlamanın gelişiminde finansal raporlar bu sürecin ilk basamağını oluşturmaktadır ve bu raporların değişen ihtiyaca cevap verememesi nedeniyle diğer raporlara ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Şerife Önder,

Tek-rapor²⁰⁰ yaklaşımı olarak da tanımlanan entegre raporlamanın amacı; Çevresel, Sosyal, Yönetimsel (ESG) açısından bir şirketin performansını ve finansal raporları, şirketin stratejilerindeki ESG unsurlarını daha iyi entegre edebilmek için bir araya getirmektir.²⁰¹

Entegre Raporlama Türkiye Ağı, web sitesinde, entegre raporlamanın şirketler için önemi şu şekilde sıralanır:²⁰²

- Şirketin tüm sermayesi ve bunların birbirleri ile ilişkilerinin anlaşılması kurumsal stratejilerinin belirlenmesini sağlar.
- Karar alma mekanizmalarını geliştirir.
- Şirkete uzun vadeli bakış açısı kazandırır
- Daha iyi risk analizi yapmaya olanak sağlar
- Marka değerini artırır
- Çalışan motivasyonunu ve bağlılığını artırır
- Finansmana daha kolay erişim ve dolayısıyla rekabet avantajı sağlar.

Görüldüğü gibi, entegre raporlama, yönetim, finansman, planlama, pazarlama ve insan kaynakları bölümleriyle yakından bağlantılıdır.

Entegre Raporlama, şirketler hakkında güvenilir, bütüncül, standart ve karşılaştırılabilir veri sağlamak ve bunun sonucunda artan verilerin kalitesinin artması, yatırımcılar ve diğer paydaşlar açısından da önemi olmaktadır.²⁰³

(2018), *Kurumsal Raporlamanın Yeni Trendi Entegre Raporlama*, Ekin Basım Yayın, Bursa, 31. Önder'in şekle ilişkin atıf kaynağı: Güler Aras, Gaye Uğur Sarioğlu, A.g.e., 34.

²⁰⁰ Robert G. Eccles R., Michael P. Krzus, (2010) *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*. John Wiley & Sons.

²⁰¹ Richard Baron, *The Evolution of Corporate Reporting for Integrated Performance*, Background paper for the 30th Round Table on Sustainable Development 25 June 2014 OECD Headquarters, Paris, 22, 1-35.

²⁰² WEB_16 (2018), ERTA (Entegre Raporlama Türkiye Ağı) Web sitesi, <http://www.entegreraporlamatr.org/tr/, 25/08/18>

²⁰³ WEB_16 (2018), ERTA (Entegre Raporlama Türkiye Ağı) Web sitesi, <http://www.entegreraporlamatr.org/tr/, 25/08/18>.

4.3.1 Dünyadaki uygulamalar

Dünyada entegre raporlama, 1994 yılında Güney Afrika'nın tam demokrasiye geçmesini takiben, Başkan Nelson Mandela'nın ülkedeki kurumlara ve şirketlere duyulan güvensizliği azaltmak amaçlı yapılan bir çalışmaya dayanmaktadır. Bu amaçla görevlendirilen eski hukukçu Mervyn King'in ismiyle anılan komitenin yayımladığı raporlar, bu sürecin başlangıcını oluşturmaktadır. "1994'te birincisi yayımlanan King raporunda²⁰⁴ kuruluşların finansal olmayan bilgilerini açıklaması özendirilmiş, 2002 yılında yayımlanan King II²⁰⁵ raporunda ise, şirketlerin tüm ilgili paydaşlarını dahil etmelerini ve sorumluluklarını finansal sonuçların yanı sıra sosyal ve çevresel konuları da kapsayacak şekilde genişletmeleri istenmiştir.²⁰⁶ Entegre raporlamayı borsaya kote şirketlere zorunlu hale getiren ilk ülke olan Güney Afrika Cumhuriyeti'ni, Fransa, Portekiz, Danimarka gibi ülkeler takip etmiştir.

IIRC tarafından oluşturulan internet platformunda²⁰⁷ çalışma tarihi itibariyle (01.12.2017) 351 adet raporun yer aldığı görülmektedir.²⁰⁸ Bu raporların bölgesel dağılımı, 164 adet Avrupa, 103 adet Africa, 36 adet Asya, 17 adet Avusturalya, 16 Adet Kuzey Amerika, 15 adet Güney Amerika şeklindedir.²⁰⁹

4.3.2 Türkiye'de Entegre Raporlama

Türkiye'de entegre raporlama hakkında farkındalık yaratılması amacıyla Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) 2011 yılında bir çalışma grubu kurmuş ve konuya ilişkin çalışmalara başlamıştır.

Bilindiği gibi TSKB, kapsayıcı ve sürdürülebilir kalkınma alanındaki performansını paylaştığı ikinci Entegre Raporunu da yayınladı. Sürdürülebilirlik alanındaki öncü

²⁰⁴ King Report On Corporate Governance For South Africa, 1994, 1-128.

²⁰⁵ King Report On Corporate Governance For South Africa, 2002, 1-142.

²⁰⁶ Güler Aras, Gaye UğurSarioğlu, A.g.e., 41

²⁰⁷ WEB_17 (2018), IIRC, International Integrated Reporting Council Web sitesi, <http://integratedreporting.org/>, 09/08/18.

²⁰⁸ Gülçin Yıldırım, Tuğçe Uzun Kocamış, (2018), *Entegre Raporlama-Sürdürülebilirlik ve Daha İyi Bir Yönetim İçin Entegre Raporlama*, Türkmen Kitapevi, İstanbul., 84

²⁰⁹ A.g.e., 85

uygulamalarıyla dikkat çeken Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB), geçen yıl ilk kez yayınladığı Entegre Raporun ikincisini de paydaşlarıyla buluşturdu. Entegre Raporla, TSKB'nin 2017 performansının yanı sıra iş ve değer yaratma modeli, stratejisi ve hedefleri hakkında detaylı bilgiler paylaşıldı.

TSKB'nin 'Değer Yaratma Modeli'nde bir kurumun tek başarı ölçütünün finansal sonuçlar olmayacağından hareketle, tüm sermaye ögeleriyle yaratılan ekonomik, sosyal ve çevresel katma değere odaklanıldı. 'Değer Yaratma Modeli'nde, bilgidен değer yaratma gücü, bağımsız ve çok yönlü değerlendirme, kredilendirme sürecinde çevresel ve sosyal etki ölçümleri gibi bankanın ayrıştığı pek çok niteliğe yer verildi. Global trendler ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin Değer Yaratma Modeli'ni nasıl şekillendirdiği detaylı olarak incelendi. Ayrıca, Değer Yaratma Modeli için önemli bir girdi olan paydaş iletişimi konusunda 2017 yılında yapılan çalışmalar da kapsamlı şekilde ele alındı.

TSKB Entegre Rapor hazırlanırken, geçtiğimiz yıl olduğu gibi bu yıl da önceliklendirme analizi ve Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) Entegre Raporlama Çerçevesi baz alındı. TSKB'nin yarattığı değer; finansal, insan, doğal, fikri, üretilmiş ve sosyal sermaye olmak üzere altı farklı sermaye ögesi başlığı altında incelendi, öncelikli konuların iş modeli, performans ve hedeflere nasıl yansıdığı aktarıldı. Ayrıca Yıldız Teknik Üniversitesi öğretim üyesi Prof. Dr. Güler Aras, Bilkent Üniversitesi öğretim üyesi Prof. Dr. Hakan Berument ve Koç Üniversitesi öğretim üyesi Prof. Dr. Kamil Yılmaz'dan oluşan Danışma Kurulu'nun değerlendirmeleri dikkate alınarak raporun içerik ve kapsamı bu doğrultuda geliştirildi.

TSKB Entegre Rapor, finansal veriler, insan kaynakları göstergeleri ve iç çevresel etkiler kapsamında EY (Ernst&Young) sınırlı güvence denetimi aldı. Ayrıca TSKB'nin su, elektrik tüketimi ve karbon emisyonu gibi iç çevresel etki verileri, ISO 14001 ve ISO 14064 denetim güvencesiyle paylaşıldı.

Türkiye'den Entegre Rapor hazırlamak üzere IIRC'ye katılım 2013 yılında Garanti Bankası ve Çimsa'nın üyelikleri ile gerçekleşmiştir. Bugün itibariyle ülkemizde Entegre Raporlama konusunda çalışmalar yapan en önemli kuruluş Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA)'dır. 21 Ekim 2015'de Entegre Raporlamanın tanıtımı amacıyla düzenlenen

konferansı takiben kurulan ERTA, Prof.Dr. Güler Aras (Bağımsız kurucu üye) başkanlığında; TÜSİAD, TKYD, Borsa İstanbul, IIRC Türkiye Büyükelçisi, ArgüdenYönetim Akademisi, Global Compact Network Türkiye, Garanti Bankası, SKD Türkiye ve Çimsa'nın üyelikleriyle entegre raporlamanın ve entegre düşüncenin yaygınlaşmasını amaçlamaktadır.²¹⁰ (<http://www.entegreraporlamatr.org>)²¹¹



²¹⁰ WEB_16 (2018), ERTA (Entegre Raporlama Türkiye Ağı) Web sitesi, <http://www.entegreraporlamatr.org/tr/.25/08/18>.

²¹¹ Gülçin Yıldırım, Tuğçe Uzun Kocamış, A.g.e., 86

BÖLÜM 5. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI VE FİNANSAL RAPORLAR İLE İLGİLİ ÖRNEK ÇALIŞMA

Bu bölümde, Borsa İstanbul'da işlem gören ve BIST Sürdürülebilirlik Endeksine kayıtlı, sürdürülebilirlik çalışmaları konusunda süreklilik gösteren bir kurumun Sürdürülebilirlik Raporu ve Faaliyet Raporu üzerinden bir uygulama çalışmasına yer verilmiştir. Bu incelemede şu başlıklar ele alınmıştır:

- Şirketin kurumsal hedefleri nasıl tanımlanmıştır?
- Benimsediği ve yürüttüğü yönetim yaklaşımı kendi faaliyetlerinde olduğu kadar birlikte tedarik zinciri, satın alma ve tüketici hizmetlerine de aktarabilmiş mi?
- Şirketin muhasebe politikaları nelerdir?
- Sürdürülebilirlik hedefleri nelerdir?
- Sürdürülebilirlik konusunda kurum içinde nasıl bir organizasyon söz konusu?
- İşletme, şeffaf ve katılımcı bir yönetim benimsemiş mi, bu yaklaşım ne şekilde görünür olmuş?
- Şirketin organizasyonu ve işleyişi ile benimsediği sürdürülebilirlik stratejisi arasındaki bağlantı ne şekilde mevcut?
- Benimsediği ve yürüttüğü sürdürülebilirlik yaklaşımı kendi faaliyetlerinde olduğu kadar birlikte çalıştığı tedarik zinciri, satın alma ve tüketici hizmetlerine de aktarabilmiş mi?
- Sürdürülebilirlik raporu ve Finansal Raporları arasında ortak ve ayrılan noktalar nelerdir?
- Şirketin çalışma dönemi olan 2016 yılı sonrası için planları nelerdir?

Belirlenen ana sorulardan başlayarak, örnek şirketin sürdürülebilirlik raporu ve finansal raporu ayrı ayrı incelenerek, ortak veya birbirine katkı sağlayan yönleri değerlendirilmiştir.

5.1 ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖRNEK SEÇİMİ

Sürdürülebilirlik raporlaması ve finansal raporlar arasındaki bağlantıların bir örnek ile incelendiği bu bölümde, sürdürülebilirlik; GRI kriterleri ve raporlama kılavuzunda bilgilerin nerelerden alındığına vurgu yapılarak, banka hangi kriterlere göre hazırladığı incelenmiştir.²¹²

Türkiye’de sürdürülebilirlik çalışmalarının bilinirliği, uygulaması ve raporlamasındaki süreçlerde öncü şirketlerden biri olan Türkiye Garanti Bankası A.Ş., belirlenmiştir. Çalışmanın bundan sonrasında, sadece *Banka* olarak söz edilecektir. Tez çalışmasına konu incelemeler, Banka’nın kamuya açık olarak paylaşılan, resmi internet sitesinin ilgili bölümlerinden alınmıştır.²¹³

Banka, “Bir hayalle çıktık yola...” ismini verdiği sürdürülebilirlik raporu önsözünde, raporun şeffaflıkla bağlantısını vurgulayarak, bunun da inovasyonu tetiklediğini belirtir. Doğa ve çocukları ön plana çıkartarak ortak geleceğe vurgu yapar. Günümüz dünyasında, rekabet yerine işbirliği kavramının öne çıktığını, bunun da daha iyi gelecek hayalini gerçekleştirebileceğini söyler.

Yönetim mesajı ise rapordan tek cümleyle “Sorumlu finansman Faaliyetlerimiz çerçevesinde iklim değişikliği gibi çevresel konuların yanı sıra toplumsal kalkınmayı da odağımızda tutuyoruz” ifadesiyle özetlenebilir.²¹⁴

²¹² WEB_18, (2018) GRI Web Sitesi, [Sustainability reporting guidelines](https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf), 28/08/18;
WEB_19, (2018) WordNet. Web Sitesi, “Sustainability”. [Dictionary.com. Princeton University](http://dictionary.reference.com/browse/sustainability), 28/08/18;

²¹³ WEB_20 (2018), Garanti Bankası Web Sitesi, https://surdurulebilirlik.garanti.com.tr/kutuphane-kaynak/?utm_source=garanticomtr&utm_campaign=box, 28/08/18;

²¹⁴ A.g.e., 11

5.2 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU İNCELEMESİ

Çalışmada örneklenen Sürdürülebilirlik Raporu , belirlenen bankanın internet sitesinde resmi olarak ilan edilmiş olan ‘2016 Sürdürülebilir Raporu’dur. Raporun incelenmesi amacıyla oluşturulan özet çalışması, incelemenin odak konularına göre hazırlanmıştır. Rapor başlıklarının ve içeriklerinin tez çalışmasında incelenme ağırlığı da değiştiğinden, hazırlanan özet bölümünde, öne çıkan bölümler detaylandırılırken, bankanın sürdürülebilirlik raporunun bütünlüğünün ana hatlarıyla yansıtılması hedeflenmiştir.

Rapor, Banka’nın GRI kılavuzlarına uygun hazırlanan 5. sürdürülebilirlik raporudur. Kapsamı raporda “Bankanın, paydaşlarının geri bildirimleri doğrultusunda belirlediği sürdürülebilirlik konularında 31 Aralık 2016 tarihinde sona eren 12 aylık dönemdeki kurumsal yönetim, sosyal ve çevresel alandaki performansını kapsamaktadır. Gerekli yerlerde karşılaştırma amacıyla önceki raporlama dönemlerinden veriler de rapora dâhil edilmiştir” sözleriyle açıklanmıştır.²¹⁵

Raporun hazırlanma şekli ise, “GRI (Küresel Raporlama İnisyatifi) G4 raporlama kılavuzuna uygun olarak kapsamlı seçeneğine göre hazırlanmış olup, G4 Sektör Açıklamaları Finansal Hizmetler sektör ekini, Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC) ve Kadının Güçlenmesi Prensipleri (Women's Empowerment Principles) ilerleme bildirimlerini içermektedir. Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu Ticari Bankalar için Geçici Standardı’ndan (Sustainability Accounting Standards Board Provisional Standard for Commercial Banks) yararlanılmıştır” sözleriyle detaylandırılmıştır.²¹⁶ Önceki bölümlerde vurgulandığı gibi G4 standardı “öncelikli konular” kriterine de uygun olarak rapor yazımı değişikliğini getirmişti. G4’e uygun hazırlanan Banka raporunda öncelikli konular arasında ‘Kadının Güçlenmesi’ önemli yer kaplamaktadır.

Banka, finans sektöründe öncü olduğu sürdürülebilirliğin gelişimini şöyle tanımlamaktadır: “Finans sektörü en başından itibaren sürdürülebilir için gerekli olan finansal kaynakları sağlamak adına aracı bir misyon üstlenmekte aktif bir şekilde rol almış

²¹⁵ Garanti Bankası (2016), *Sürdürülebilirlik Raporu Bir hayalle çıktık yola...* , 1-120, 5

²¹⁶ A.g.e., 5.

olsa da kendi etkinlikleriyle ilişkili atması gereken adımları fark etmesi yakın zamanda gerçekleşti. 1990'ların sonuna kadar finans sektörü, özeld de bankalar, kendilerini diğer sektörlerle nazaran çevreye duyarlı sektörler olarak görüyorlardı. Bu dönemde müşterileri de dahil olmak üzere bankaların çevre meseleleriyle ilgili olmadığına dair araştırmalar yapıldı. Günümüzde ise finans sektörü, ekonomik sistemdeki aracı rolünün önemi de göz önüne alınarak sürdürülebilirliğin önemli bir parçası haline geldi"²¹⁷. Bu sözlerden de anlaşıldığı gibi Banka, her ne kadar finans sektörü sürdürülebilirlik konusunda kaynak ayırmada aktif rol oynasa da yapılması gerekenlerin gerçekleştirilmesindeki gecikmeye dikkat çekmektedir.

Raporda, finans sektörünün, daha özelleştirirsek bankaların sürdürülebilirliğe doğru ilerleyebilmesi için dört aşama söz konusu olduğunu vurgulanmakta ve savunucu bankacılık ve önleyici bankacılığın altı çizilmektedir.

Banka'nın kurumsal profiline bakacak olursak, 1946 yılında Ankara'da kurulan Banka, raporda "31 Aralık 2016 tarihi itibarıyla 312,1 milyar Türk Lirası'na ulaşan konsolide aktif büyüklüğü ile Türkiye'nin en büyük ikinci özel bankası konumunda. KOBİ, ödeme sistemleri, özel, bireysel ve yatırım bankacılığı dahil olmak üzere bankacılık sektörünün tüm iş kollarında faaliyet gösteren Garanti; Hollanda ve Romanya'daki uluslararası iştiraklerinin yanı sıra hayat sigortası ve bireysel emeklilik, finansal kiralama, faktoring, yatırım ve portföy yönetimi alanlarında önde gelen finansal iştirakleri ile entegre bir finansal hizmetler grubu" şeklinde tanımlanmaktadır. Banka'nın ana hissedarı %49,85 pay oranı ile Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (BBVA)'dır ve hisseleri Türkiye'de, depo sertifikaları İngiltere ve ABD'de işlem gören Banka'nın Borsa İstanbul'daki halka açıklık fiili dolaşım oranı 30 Aralık 2016 itibarıyla %50,06'dır"²¹⁸.

Banka, raporda stratejilerini detaylandırırken, vizyonunu "Avrupa'da en iyi banka olmak" olarak ortaya koymaktadır. Misyonunu ise "etkinlik, çeviklik ve örgütsel verimlilikle, müşterilere, hissedarlara, çalışanlara, topluma ve çevreye katılan değeri sürekli ve belirgin bir şekilde arttırmak" sözleriyle ifade etmektedir.²¹⁹ Stratejini belirttiikten sonra,

²¹⁷ A.g.e., 10

²¹⁸ A.g.e., 16

²¹⁹ A.g.e., 27

bunun dayanakları olarak de üç temel yapı taşıını “Müşteriler, Bankacılar ve İş Modeli” olarak belirlemiştir. Raporda, bu yapı taşları aşağıdaki şekilde detaylandırılmıştır.²²⁰

Müşteriler

- Müşterileri dinleyerek ihtiyaçlarını iyi anlamak, en yüksek hizmet kalitesi ve yenilikçi çözümler ile beklentilerinin üzerinde hizmet vermek
- Müşterilerin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olmak ve hayatlarında etki yaratmak
- Garanti Müşteri Memnuniyeti Anayasası

Bankacılar

- Yetkin, donanımlı, sürekli gelişime önem veren
- Topluma ve çevreye saygılı, güler yüzlü, çözüm odaklı, heyecan duyan ve kendi işinin lideri
- Adil, şeffaf, sorumlu ve ahlaklı bankacılar

İş Modeli

- Teknolojik ve dijital değişime paralel, dönüşümün öncüsü
- En güncel bilişim altyapısı, en iyi ve hızlı teknolojik donanımla desteklenen
- Bütünleşik kanal yaklaşımı ile şubelerden dijital kanallara; yaşayan, çağın yenilikleriyle uyumlu, etkinlik ve üretkenlik odaklı verimli iş modeli

Yukarıda raporda detaylandırılan unsurlardan görülebileceği gibi, yapı taşlarından Müşterilerde, empati ve yardım öne çıkarken, Bankacılarda yetkinlik, gelişime açık olmak ve moral değerler göze çarpmaktadır. İş modelinde ise vurgu, dijital çağa uygunluk, öncü olma ve verimlilik üzerindedir.

Raporda, stratejinin üç temel taşının ardından “Müşteri deneyimini geliştirmek ve müşteri tabanını etkin şekilde büyütmek, Dijitalleşme, Sürdürülebilir büyüme ve optimum

²²⁰ A.g.e., 28

sermaye kullanımı, Etkin risk yönetimi ve Verimlilik odağı” olarak beş stratejik öncelik belirlenmiştir.²²¹

Banka kırmızı çizgilerini, raporda Vazgeçilme Değerler başlığı altında şu şekilde sıralamıştır:²²²

- İyi ahlaklı ve sorumlu banka ve bankacı olmak
- En önemli unsurun insan olması
- Sürekli gelişime önem vermek
- Çevresel ve sosyal sorumlulukların bilincinde olmak

Banka Vazgeçilmez Değerleri’nden yola çıkarak Sürdürülebilirliği, “çevreye ve topluma olumsuz etkileri en aza indirmenin yanında, müşterileri, çalışanları, hissedarları ve faaliyet gösterdiği yerlerdeki tüm kitleler ile uzun vadeli değerleri paylaşarak gelecek için güçlü ve başarılı bir iş modeli yaratma taahhüdü olarak tanımlamaktadır”²²³.

Raporda Banka, odak alanların raporlama sürecinin temelini oluşturduğunun bilincinde olduğunu vurgulayarak, aşağıdaki unsurlara raporda yer vermiştir.²²⁴

- Odak Alanları Nasıl Belirlendi
- Odak Alanları Nasıl Yönetiliyor
- Paydaşlar Sürece Nasıl Dahil Ediliyor
- Üyelikler ve Desteklenen Girişimler

Banka, sürdürülebilir bankacılıkta lider konumunu vurgulayarak, kavramın gelişim çizgisini ‘Sürdürülebilirlik Kilometre Taşları’ başlığı altında detaylandırmış ve hedeflerle kendi konumunu ise ‘Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve Banka’ başlığı altında değerlendirmiştir.²²⁵

Raporda sorumlu ve şeffaf yönetim anlayışı “paydaşlarımıza kattığımız değeri sürekli ve belirgin bir biçimde artırarak sürdürülebilir değer yaratma misyonumuz ve müşterilerimize karşı her zaman “şeffaf”, “anlaşılır” ve “sorumlu” bir yaklaşımla,

²²¹ A.g.e., 30

²²² A.g.e., 30-31

²²³ A.g.e., 32

²²⁴ A.g.e., 38

²²⁵ A.g.e., 54-60

ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmetler sunarak müşteri deneyimini sürekli iyileştirmenin sadece sorumlu ve şeffaf bir yönetim ile mümkün olduğuna inanıyoruz” sözleriyle ifade edilmiş ve aşağıdaki başlıklara detaylandırılmıştır.²²⁶

Sorumlu ve Şeffaf Yönetim

- Yönetim Yapısı
- Risk Yönetimi ve Denetim
- Etik ve Doğruluk
- Bankacılıkta Güven Tazeleme ve İtibar Yönetimi
- Suç Gelirinin Aklanmasının ve terörün Finansmanının Önlenmesinin Politikası
- Raporlama Dönemindeki Cezalar
- Sürdürülebilirlik Yönetimi

Müşteri Odaklılık

- Müşteri Deneyimi
- Etik Satış
- Finansal Sağlık
- Şubesiz Bankacılık ile Kişisel Finans Yönetimi
- Finans Planlama Desteği
- Finansal Kapsama
- Engelli Dostu Bankacılık
- Finansal Eğitim ve Kapasite Geliştirme
- KOBİ'lere Yönelik Kapasite Geliştirme Çalışmaları
- Tarım Bankacılığı Ürünleriyle Kırsal Kalkınmaya Destek
- Bireysel Müşterilere Yönelik Programlar

Dijital Dönüşüm

- Şubesiz Bankacılık
- Operasyonel Verimlilik
- Müşteri Gizliliği ve Bilgi Güvenliği

²²⁶ A.g.e., 64-75

Ekonomik ve Toplumsal Gelişime Destek

- Ekonomiye Dolaylı Etki
- İstihdama Katkı
- Toplumsal Yatırım Programları ve Sosyal Etki
- Sorumlu Tedarik

Çalışanlara Yatırım Yapmak

- Yetenek Yönetimi
- Adil Ücretlendirme
- Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik
- Çalışan Diyalogu ve Memnuniyeti
- Çalışan Hakları
- İş-Özel Yaşam İlişkisi
- İş Sağlığı ve Güvenliği

Sorumlu Finansman

- Çevresel ve Sosyal Risk Yönetimi
- Sorumlu Ürünler ve Hizmetler

İklim Değişikliği ve Enerji

- İklim Değişikliği Yönetimi

Bu kısımda Banka'nın rapordaki vurgu noktalarını ve yaklaşımın özetlenmiştir. Bir sonraki bölümde ise Banka finansal raporları incelenmektedir.

5.3 FİNANSAL RAPORLARIN İNCELENMESİ

Bankaya ait 31.12.2016 tarihli Finansal Raporların incelemesi, yine bankaya ait 2016 yılı Sürdürülebilirlik Raporunda yer alan finansal verilere öncelik verilerek, ele alınmış ve irdelenmiştir. Çalışmanın kapsamıyla bağlantılı olanlara aşağıda yer verilmiştir.

Finansal Performans 2015 yılından 2016 yılına değişim (milyarTL)

- Nakdi Krediler	171,8	201,4
- Gayri Nakdi Krediler	48,9	56,1

Nakdi kredilerde artış %17 olurken, Gayri Nakdi kredilerde artış %15 olarak gerçekleşmiştir.

- Toplam Aktifler	279,6	312,1
- Özkaynaklar	31,2	35,8
- Toplam Mevduat	156,1	178,7
- Brüt Kar ²²⁷	7,4	9,9
- Vergi Öncesi Kar	4,7	6,5
- Net Kar	3,6	5,1

Bir önceki yıla göre bankanın brüt karı 2016 yılında %33 artarken, bu oran Net Kar için %42 artış olarak görülmektedir.

Başlıca Finansal Oranlar (%)

- Ortalama Özsermaye Karlılığı (Vergi öncesi kar/Ortalama Öz Sermaye)²²⁸ Bir önceki yıla göre 2016 yılında %20 artarak %15,4 olarak gerçekleşmiştir.
- Ortalama Aktif Karlılığı, 2015 yılında %1,4 iken, 2016 yılında %28 artışla %1,8 oranına yükselmiştir.
- Takiptekiler Krediler Oranı, 2016 yılında %3 olarak gerçekleşmiştir, bu oran 2015 yılında %3,2 den, %6 lık bir değişimle %3'e inmiştir.
- Sermaye Yeterlilik Oranı (Basel III)²²⁹ ise 2015 yılındaki %13,5 değeri 2016 yılında %14,7 ye %8'lik artışla yükselmiştir.

²²⁷ Vergi ve karşılıklar öncesi brüt kar kastedilmektedir.

²²⁸ Niyazi Berk, *Finansal Yönetim*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 467

²²⁹ Basel, bankaların sermaye gereksinim hesaplamalarında uygulayacakları uluslararası standartlar dizisini temsil eder.

Tablo 1- Konsolide Gelir Tablosu

XXXXXX Bankası ve Finansal Kuruluşları				
1 Aralık 2016 Tarihinde Sona Eren Hesap Dönemine Ait Konsolide Gelir Tablosu				
GELİR VE GİDER KALEMLERİ	Dipnot	BİN TÜRK LİRASI		
		CARİ DÖNEM 1 Ocak 2016 - 31 Aralık 2016	ÖNCEKİ DÖNEM 1 Ocak 2015 - 31 Aralık 2015	
I. FAİZ GELİRLERİ	5.4.1	22.617.659	18.945.730	
1.1 Kredilerden Alınan Faizler		17.577.562	14.296.710	
1.2 Zorunlu Karşılıklardan Alınan Faizler		238.038	65.562	
1.3 Bankalardan Alınan Faizler		205.126	162.585	
1.4 Para Piyasası İşlemlerinden Alınan Faizler		7.294	5.905	
1.5 Menkul Değerlerden Alınan Faizler		3.694.801	3.609.862	
1.5.1 Alın Satım Amaçlı Finansal Varlıklardan		22.280	21.770	
1.5.2 Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar/ Zarara Yansıtılan Olarak Sınıflandırılan FV		-	-	
1.5.3 Satılmaya Hazır Finansal Varlıklardan		2.039.448	1.971.919	
1.5.4 Vadeye Kadar Ekle Tutulacak Yatırımlardan		1.633.073	1.616.173	
1.6 Finansal Kiralama Gelirleri		433.225	397.158	
1.7 Diğer Faiz Gelirleri		461.613	407.948	
II. FAİZ GİDERLERİ	5.4.2	10.361.926	8.687.681	
2.1 Mevduata Verilen Faizler		7.000.456	5.827.205	
2.2 Kullanılan Kredilere Verilen Faizler		1.143.112	1.165.403	
2.3 Para Piyasası İşlemlerine Verilen Faizler		1.098.821	734.010	
2.4 İhraç Edilen Menkul Kıymetlere Verilen Faizler		1.094.527	942.191	
2.5 Diğer Faiz Giderleri		25.010	18.872	
III. NET FAİZ GELİRİ/GİDERİ (I - II)		12.255.733	10.258.049	
IV. NET ÜCRET VE KOMİSYON GELİRLERİ/GİDERLERİ		3.275.690	2.964.732	
4.1 Alınan Ücret ve Komisyonlar		4.324.798	3.901.833	
4.1.1 Gayri Nakdi Kredilerden		345.061	303.717	
4.1.2 Diğer		3.979.737	3.598.116	
4.2 Verilen Ücret ve Komisyonlar		1.049.108	937.101	
4.2.1 Gayri Nakdi Kredilere		3.481	3.312	
4.2.2 Diğer		1.045.627	933.789	
V. TEMETTÜ GELİRLERİ	5.4.3	9.088	5.399	
VI. TİCARİ KÂR / ZARAR (Net)	5.4.4	(743.653)	(830.631)	
6.1 Sermaye Piyasası İşlemleri Kâr/Zararı		386.624	590.974	
6.2 Türev Finansal İşlemlerden Kâr/Zarar		(925.789)	(2.318.751)	
6.3 Kambiyo İşlemleri Kâr/Zararı		(204.488)	897.146	
VII. DİĞER FAALİYET GELİRLERİ	5.4.5	2.113.576	1.509.520	
VIII. FAALİYET GELİRLERİ/GİDERLERİ TOPLAMI (III+IV+V+VI+VII)		16.910.434	13.907.069	
IX. KREDİ VE DİĞER ALACAKLAR DEĞER DÜŞÜŞ KARŞILIĞI (-)	5.4.6	3.387.096	2.642.365	
X. DİĞER FAALİYET GİDERLERİ (-)	5.4.7	7.032.388	6.605.217	
XI. NET FAALİYET KÂRI/ZARARI (VIII-IX-X)		6.490.950	4.659.487	
XII. BİRLEŞME İŞLEMİ SONRASINDA GELİR OLARAK KAYDEDİLEN FAZLALIK TUTARI		-	-	
XIII. ÖZKAYNAK YÖNTEMİ UYGULANAN ORTAKLIKLARDAN KÂR/ZARAR		-	-	
XIV. NET PARASAL POZİSYON KÂRI/ZARARI		-	-	
XV. SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER VERGİ ÖNCESİ K/Z (XI+...+XIV)	5.4.8	6.490.950	4.659.487	
XVI. SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER VERGİ KARŞILIĞI (±)	5.4.9	1.343.191	1.044.373	
16.1 Cari Vergi Karşılığı		1.035.607	830.414	
16.2 Ertelemiş Vergi Karşılığı		307.584	213.959	
XVII. SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER DÖNEM NET K/Z (XV±XVI)	5.4.10	5.147.759	3.615.114	
XVIII. DURDURULAN FAALİYETLERDEN GELİRLER		-	-	
18.1 Satış Amaçlı Ekle Tutulan Duran Varlık Gelirleri		-	-	
18.2 İştirak, Bağlı Ortaklık ve Birlikte Kontrol Edilen Ortaklıklar (İş Ort.) Satış Karları		-	-	
18.3 Diğer Durdurulan Faaliyet Gelirleri		-	-	
XIX. DURDURULAN FAALİYETLERDEN GİDERLER (-)		-	-	
19.1 Satış Amaçlı Ekle Tutulan Duran Varlık Giderleri		-	-	
19.2 İştirak, Bağlı Ortaklık ve Birlikte Kontrol Edilen Ortaklıklar (İş Ort.) Satış Zararları		-	-	
19.3 Diğer Durdurulan Faaliyet Giderleri		-	-	
XX. DURDURULAN FAALİYETLER VERGİ ÖNCESİ K/Z (XVIII-XIX)	5.4.8	-	-	
XXI. DURDURULAN FAALİYETLER VERGİ KARŞILIĞI (±)	5.4.9	-	-	
21.1 Cari Vergi Karşılığı		-	-	
21.2 Ertelemiş Vergi Karşılığı		-	-	
XXII. DURDURULAN FAALİYETLER DÖNEM NET K/Z (XX±XXI)	5.4.10	-	-	
XXIII. NET DÖNEM KARI/ZARARI (XVII+XXII)	5.4.11	5.147.759	3.615.114	
23.1 Grubun Kâr / Zararı		5.105.291	3.580.901	
23.2 Azınlık Payları Kârı / Zararı (-)		42.468	34.213	
Hisse Başına Kâr / Zarar		1,216	0,853	

Tablo 2- Konsolide Gelir Gider Kalemleri Tablosu

XXXXXX Bankası ve Finansal Kuruluşları		
31 Aralık 2016 Tarihinde Sona Eren Hesap Dönemine Ait Özkaynaklarda Muhasebeleştirilen Konsolide Gelir Gider Kalemlerine İlişkin Tablo		
ÖZKAYNAKLARDA MUHASEBELEŞTİRİLEN GELİR GİDER KALEMLERİ	BİN TÜRK LİRASI	
	CARİ DÖNEM 1 Ocak 2016 - 31 Aralık 2016	ÖNCEKİ DÖNEM 1 Ocak 2015 - 31 Aralık 2015
I. MENKUL DEĞERLER DEĞERLEME FARKLARINA SATILMAYA HAZIR FİNANSAL VARLIKLARDAN EKLENEN	(293.599)	(480.125)
II. MADDİ DURAN VARLIKLAR YENİDEN DEĞERLEME FARKLARI	12.220	1.605.420
III. MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR YENİDEN DEĞERLEME FARKLARI	-	-
IV. YABANCI PARA İŞLEMLER İÇİN KUR ÇEVİRİM FARKLARI	459.301	332.435
V. NAKİT AKIŞ RİSKİNDEN KORUNMA AMAÇLI TÜREV FİNANSAL VARLIKLARA İLİŞKİN KÂR/ZARAR (Gerçeğe Uygun Değer Değişikliklerinin Etkin Kısmı)	11.475	82.023
VI. YURTDIŞINDAKİ NET YATIRIM RİSKİNDEN KORUNMA AMAÇLI TÜREV FİNANSAL VARLIKLARA İLİŞKİN KÂR/ZARAR (Gerçeğe Uygun Değer Değişikliklerinin Etkin Kısmı)	(180.458)	(120.894)
VII. MUHASEBE POLİTİKASINDA YAPILAN DEĞİŞİKLİKLER İLE HATALARIN DÜZELTİLMESİNİN ETKİSİ	-	-
VIII. TMS UYARINCA ÖZKAYNAKLARDA MUHASEBELEŞTİRİLEN DİĞER GELİR GİDER UNSURLARI	(58.826)	(23.788)
IX. DEĞERLEME FARKLARINA AİT ERTELENMİŞ VERGİ	62.489	100.910
X. DOĞRUDAN ÖZKAYNAK ALTINDA MUHASEBELEŞTİRİLEN NET GELİR/GİDER (I+II+...+IX)	12.602	1.495.981
XI. DÖNEM KÂRI/ZARARI	5.147.759	3.615.114
1.1 Menkul Değerlerin Gerçeğe Uygun Değerindeki Net Değişme (Kar-Zarara Transfer)	214.415	109.041
1.2 Nakit Akış Riskinden Korunma Amaçlı Türev Finansal Varlıklardan Yeniden Sınıflandırılan ve Gelir Tablosunda Gösterilen Kısım	(125.301)	96.087
1.3 Yurtdışındaki Net Yatırım Riskinden Korunma Amaçlı Yeniden Sınıflandırılan ve Gelir Tablosunda Gösterilen Kısım	-	-
1.4 Diğer	5.058.645	3.409.986
XII. DÖNEME İLİŞKİN MUHASEBELEŞTİRİLEN TOPLAM KÂR/ZARAR (X±XI)	5.160.361	5.111.095

Tablo 3- Konsolide Bilanço

XXXXX Bankası ve Finansal Kuruluşları			
31 Aralık 2016 Tarihi İtibarıyla Konsolide Bilanço (Finansal Durum Tablosu)			
AKTİF KALEMLER	Dipnot	BİN TÜRK LİRASI	
		31 Aralık 2016	31 Aralık 2015
		Toplam	Toplam
I. NAKİT DEĞERLER VE MERKEZ BANKASI	5.1.1	23.951.474	25.286.637
II. GERÇEĞE UYGUN DEĞER FARKI KAR/ZARARA YANSITILAN FV (Net)	5.1.2	3.805.541	2.147.515
2.1 Alın Satım Amaçlı Finansal Varlıklar		3.805.541	1.949.397
2.1.1 Devlet Borçlanma Senetleri		102.649	124.170
2.1.2 Sermayede Payı Temsil Eden Menkul Değerler		60.379	61.002
2.1.3 Alın Satım Amaçlı Türev Finansal Varlıklar		3.613.713	1.725.096
2.1.4 Diğer Menkul Değerler		28.800	39.129
2.2 Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar/Zarara Yansıtılan Olarak Sınıflandırılan FV		-	198.118
2.2.1 Devlet Borçlanma Senetleri		-	-
2.2.2 Sermayede Payı Temsil Eden Menkul Değerler		-	-
2.2.3 Krediler	5.1.5	-	198.118
2.2.4 Diğer Menkul Değerler		-	-
III. BANKALAR	5.1.3	16.881.044	16.306.166
IV. PARA PİYASALARINDAN ALACAKLAR		373.871	80.366
4.1 Bankalararası Para Piyasasından Alacaklar		-	-
4.2 İMKB Takasbank Piyasasından Alacaklar		351.691	61.069
4.3 Ters Repo İşlemlerinden Alacaklar		22.180	19.297
V. SATILMAYA HAZIR FİNANSAL VARLIKLAR (Net)	5.1.4	23.983.448	24.755.770
5.1 Sermayede Payı Temsil Eden Menkul Değerler		218.813	348.751
5.2 Devlet Borçlanma Senetleri		18.392.013	19.109.027
5.3 Diğer Menkul Değerler		5.372.622	5.297.992
VI. KREDİLER VE ALACAKLAR	5.1.5	201.409.096	171.755.183
6.1 Krediler ve Alacaklar		200.075.724	170.407.837
6.1.1 Bankanın Dahil Olduğu Risk Grubuna Kullandırılan Krediler	5.7	2.216.830	2.113.398
6.1.2 Devlet Borçlanma Senetleri		-	-
6.1.3 Diğer		197.858.894	168.294.439
6.2 Takipteki Krediler		6.124.461	5.645.813
6.3 Özel Karşılıklar (-)		4.791.089	4.298.467
VII. FAKTÖRİNG ALACAKLARI	5.1.6	2.851.223	2.883.607
VIII. VADEYE KADAR ELDE TUTULACAK YATIRIMLAR (Net)	5.1.7	23.109.696	21.317.246
8.1 Devlet Borçlanma Senetleri		19.108.804	17.776.978
8.2 Diğer Menkul Değerler		4.000.892	3.540.268
IX. İŞTİRAKLER (Net)	5.1.8	37.261	37.261
9.1 Özkaynak Yöntemine Göre Muhasebeleştirilenler		-	-
9.2 Konsolide Edilmeyenler		37.261	37.261
9.2.1 Mali İştirakler		33.329	33.329
9.2.2 Mali Olmayan İştirakler		3.932	3.932
X. BAĞLI ORTAKLIKLAR (Net)	5.1.9	115.858	115.402
10.1 Konsolide Edilmeyen Mali Ortaklıklar		-	-
10.2 Konsolide Edilmeyen Mali Olmayan Ortaklıklar		115.858	115.402
XI. BİRLİKTE KONTROL EDİLEN ORTAKLIKLAR (Net)	5.1.10	-	-
11.1 Özkaynak Yöntemine Göre Muhasebeleştirilenler		-	-
11.2 Konsolide Edilmeyenler		-	-
11.2.1 Mali Ortaklıklar		-	-
11.2.2 Mali Olmayan Ortaklıklar		-	-
XII. KİRALAMA İŞLEMLERİNDEN ALACAKLAR	5.1.11	5.794.260	5.051.592
12.1 Finansal Kiralama Alacakları		6.499.607	5.753.623
12.2 Faaliyet Kiralaması Alacakları		-	-
12.3 Diğer		-	-
12.4 Kazanılmamış Gelirler (-)		705.347	702.031
XIII. RİSKTEN KORUNMA AMAÇLI TÜREV FİNANSAL VARLIKLAR	5.1.12	666.295	680.997
13.1 Gerçeğe Uygun Değer Riskinden Korunma Amaçlılar		85.480	68.099
13.2 Nakit Akış Riskinden Korunma Amaçlılar		580.815	612.898
13.3 Yurtdışındaki Net Yatırım Riskinden Korunma Amaçlılar		-	-
XIV. MADDİ DURAN VARLIKLAR (Net)	5.1.13	3.680.621	3.412.889
XV. MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR (Net)	5.1.14	327.653	253.631
15.1 Şerefiye		6.388	6.388
15.2 Diğer		321.265	247.243
XVI. YATIRIM AMAÇLI GAYRİMENKULLER (Net)	5.1.15	543.825	307.095
XVII. VERGİ VARLIĞI		260.678	494.601
17.1 Cari Vergi Varlığı		27.336	30.978
17.2 Ertelenmiş Vergi Varlığı	5.1.16	233.342	463.623
XVIII. SATIŞ AMAÇLI ELDE TUTULAN VE DURDURULAN FAALİYETLERE İLİŞKİN DURAN VARLIKLAR (Net)	5.1.17	605.015	366.365
18.1 Satış Amaçlı		605.015	366.365
18.2 Durdurulan Faaliyetlere İlişkin		-	-
XIX. DİĞER AKTİFLER	5.1.18	3.725.080	4.394.855
AKTİF TOPLAMI		312.121.939	279.647.178

Tablo 4 Konsolide Bilanço

XXXXXXX Bankası Anonim Şirketi ve Finansal Kuruluşları			
31 Aralık 2016 Tarihi İtibarıyla Konsolide Bilanço (Finansal Durum Tablosu)			
PASİF KALEMLER	Dipnot	BİN TÜRK LİRASI	
		CARİ DÖNEM	ÖNCEKİ DÖNEM
		31 Aralık 2016	31 Aralık 2015
		Toplam	Toplam
I. MEVDUAT	5.2.1	178.689.813	156.134.431
1.1 Bankanın Dahil Olduğu Risk Grubunun Mevduatı	5.7	1.146.479	922.053
1.2 Diğer		177.543.334	155.212.378
II. ALIM SATIM AMAÇLI TÜREV FİNANSAL BORÇLAR	5.2.2	3.713.985	2.622.603
III. ALINAN KREDİLER	5.2.3	46.581.853	39.359.895
IV. PARA PİYASALARINA BORÇLAR		11.230.193	16.567.796
4.1 Bankalararası Para Piyasalarına Borçlar		2.501.267	-
4.2 İMKB Takasbank Piyasasına Borçlar		915.105	426.678
4.3 Repo İşlemlerinden Sağlanan Fonlar	5.2.4	7.813.821	16.141.118
V. İHRAÇ EDİLEN MENKUL KIYMETLER (Net)	5.2.4	17.745.648	15.511.597
5.1 Bonolar		2.240.063	2.085.572
5.2 Varlığa Dayalı Menkul Kıymetler		-	-
5.3 Tahviller		15.505.585	13.426.025
VI. FONLAR		-	-
6.1 Müstakriz Fonları		-	-
6.2 Diğer		-	-
VII. MUHTELİF BORÇLAR	5.2.4	9.339.748	8.580.022
VIII. DİĞER YABANCI KAYNAKLAR		3.170.339	3.962.235
IX. FAKTÖRİNG BORÇLARI	5.2.5	-	-
X. KİRALAMA İŞLEMLERİNDEN BORÇLAR	5.2.6	-	-
10.1 Finansal Kiralama Borçları		-	-
10.2 Faaliyet Kiralaması Borçları		-	-
10.3 Diğer		-	-
10.4 Ertelemiş Finansal Kiralama Giderleri (-)		-	-
XI. RİSKTEN KORUNMA AMAÇLI TÜREV FİNANSAL BORÇLAR	5.2.7	343.314	250.491
11.1 Gerçeğe Uygun Değer Riskinden Korunma Amaçlılar		276.944	221.563
11.2 Nakit Akış Riskinden Korunma Amaçlılar		66.370	28.928
11.3 Yurtdışındaki Net Yatırım Riskinden Korunma Amaçlılar		-	-
XII. KARŞILIKLAR	5.2.8	5.032.873	4.594.972
12.1 Genel Karşılıklar		3.215.533	3.027.976
12.2 Yeniden Yapılamaya Karşılığı		-	-
12.3 Çalışan Hakları Karşılığı		730.525	570.995
12.4 Sigorta Teknik Karşılıkları (Net)		306.775	251.292
12.5 Diğer Karşılıklar		780.040	744.709
XIII. VERGİ BORCU	5.2.9	478.266	699.588
13.1 Cari Vergi Borcu		478.266	699.588
13.2 Ertelemiş Vergi Borcu		-	-
XIV. SATIŞ AMAÇLI ELDE TUTULAN VE DURDURULAN FAALİYETLERE İLİŞKİN DURAN VARLIK BORÇLARI (Net)	5.2.10	-	-
14.1 Satış Amaçlı		-	-
14.2 Durdurulan Faaliyetlere İlişkin		-	-
XV. SERMAYE BENZERİ KREDİLER	5.2.11	-	159.792
XVI. ÖZKAYNAKLAR	5.2.12	35.795.907	31.203.756
16.1 Ödenmiş Sermaye		4.200.000	4.200.000
16.2 Sermaye Yedekleri		1.474.369	1.972.646
16.2.1 Hisse Senedi İhraç Primleri		11.880	11.880
16.2.2 Hisse Senedi İptal Kârları		-	-
16.2.3 Menkul Değerler Değerleme Farkları		(543.625)	(283.642)
16.2.4 Maddi Duran Varlıklar Yeniden Değerleme Farkları		1.691.062	1.765.883
16.2.5 Maddi Olmayan Duran Varlıklar Yeniden Değerleme Farkları		-	-
16.2.6 Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller Yeniden Değerleme Farkları		-	-
16.2.7 İştirakler, Bağlı Ort. ve Birlikte Kontrol Edilen Ort. (İş Ort.) Bedelsiz Hisse Senetleri		947	947
16.2.8 Riskten Korunma Fonları (Etkin kısım)		(353.676)	(218.120)
16.2.9 Satış Amaçlı Elde Tutulan ve Durdurulan Faaliyetlere İlişkin Duran Varlıklardan Birleşmiş Değerleme Farkları		-	-
16.2.10 Diğer Sermaye Yedekleri		667.781	695.698
16.3 Kâr Yedekleri		24.748.439	21.223.592
16.3.1 Yasal Yedekler		1.271.522	1.226.628
16.3.2 Statü Yedekleri		-	-
16.3.3 Olağanüstü Yedekler		22.192.305	19.168.165
16.3.4 Diğer Kâr Yedekleri		1.284.612	828.799
16.4 Kâr veya Zarar		5.105.291	3.580.901
16.4.1 Geçmiş Yıllar Kâr/ Zararı		-	-
16.4.2 Dönem Net Kâr/ Zararı		5.105.291	3.580.901
16.5 Azınlık Payları		267.808	226.617
PASİF TOPLAMI		312.121.939	279.647.178

Tablo 5- Konsolide Bilanço Dışı Yükümlülükler Tablosu

XXXXXX i Bankası ve Finansal Kuruluşları			
31 Aralık 2016 Tarihi İtibarıyla Konsolide Bilanço Dışı Yükümlülükler Tablosu			
	Dipnot	BİN TÜRK LİRASI	
		CARI DÖNEM	ÖNCEKİ
		31 Aralık 2016	31 Aralık 2015
		Toplam	Toplam
A. BİLANÇO DIŞI YÜKÜMLÜLÜKLER (I+II+III)		443.492.566	390.520.400
I. GARANTİ ve KEFALETLER	5.3.1	56.085.480	48.932.722
1.1 Teminat Mektupları		38.012.713	32.709.109
1.1.1 Devlet İhale Kanunu Kapsamına Girenler		1.029.481	1.099.700
1.1.2 Dış Ticaret İşlemleri Dolayısıyla Verilenler		2.466.514	2.380.362
1.1.3 Diğer Teminat Mektupları		34.516.718	29.229.047
1.2 Banka Kredileri		2.127.334	1.538.069
1.2.1 İhtalat Kabul Kredileri		2.127.334	1.538.069
1.2.2 Diğer Banka Kabulleri		-	-
1.3 Akreditifler		15.754.367	14.576.338
1.3.1 Belgele Akreditifler		-	-
1.3.2 Diğer Akreditifler		15.754.367	14.576.338
1.4 Garanti Verilen Prefinansmanlar		-	-
1.5 Cirolar		-	-
1.5.1 T.C. Merkez Bankasına Cirolar		-	-
1.5.2 Diğer Cirolar		-	-
1.6 Menkul Kıymet Alın Satım Garantilerimizden		-	-
1.7 Faktoring Garantilerimizden		-	-
1.8 Diğer Garantilerimizden		191.066	109.206
1.9 Diğer Kefaletlerimizden		-	-
II. TAHHÜTLER		49.852.471	49.756.750
2.1 Cayılamaz Taahhütler		44.679.553	44.143.778
2.1.1 Vadeli Aktif Değerler Alın Satım Taahhütleri		3.956.061	3.246.846
2.1.2 Vadeli Mevduat Alın Satım Taahhütleri		74.040	16.628
2.1.3 İştir. ve Bağ. Ort. Ser. İştir. Taahhütleri		5.266	5.297
2.1.4 Kul. Gar. Kredi Tahsis Taahhütleri		8.005.123	9.030.331
2.1.5 Men. Kıym. İhr. Aracılık Taahhütleri		-	-
2.1.6 Zorunlu Karşılık Ödeme Taahhütü		-	-
2.1.7 Çekler İçin Ödeme Taahhütleri		3.555.087	3.063.075
2.1.8 İhracat Taahhütlerinden Kaynaklanan Vergi ve Fon Yükümlülükleri		24.000	20.529
2.1.9 Kredi Kartı Harcama Limit Taahhütleri		28.226.693	27.066.620
2.1.10 Kredi Kartları ve Bankacılık Hizm. İlişkin Promosyon Uyg. Taah.		8.708	8.561
2.1.11 Açığa Menkul Kıymet Satış Taahhütlerinden Alacaklar		-	-
2.1.12 Açığa Menkul Kıymet Satış Taahhütlerinden Borçlar		-	-
2.1.13 Diğer Cayılamaz Taahhütler		824.575	1.685.891
2.2 Cayılabilir Taahhütler		5.172.918	5.612.972
2.2.1 Cayılabilir Kredi Tahsis Taahhütleri		4.676.780	5.120.458
2.2.2 Diğer Cayılabilir Taahhütler		496.138	492.514
III. TÜREV FİNANSAL ARAÇLAR	5.3.2	337.554.615	291.830.928
3.1 Riskten Korunma Amaçlı Türev Finansal Araçlar		44.354.149	24.071.041
3.1.1 Gerçeğe Uygun Değer Riskinden Korunma Amaçlı İşlemler		22.009.019	12.705.849
3.1.2 Nakit Akış Riskinden Korunma Amaçlı İşlemler		22.345.130	11.365.192
3.1.3 Yurtdışındaki Net Yatırım Riskinden Korunma Amaçlı İşlemler		-	-
3.2 Alın Satım Amaçlı İşlemler		293.200.466	267.759.887
3.2.1 Vadeli Döviz Alın-Satım İşlemleri		27.868.938	33.097.878
3.2.1.1 Vadeli Döviz Alın İşlemleri		13.945.446	16.584.425
3.2.1.2 Vadeli Döviz Satım İşlemleri		13.923.492	16.513.453
3.2.2 Para ve Faiz Swap İşlemleri		195.466.434	127.519.409
3.2.2.1 Swap Para Alın İşlemleri		79.343.816	48.505.741
3.2.2.2 Swap Para Satım İşlemleri		79.110.586	45.804.324
3.2.2.3 Swap Faiz Alın İşlemleri		18.506.016	16.604.672
3.2.2.4 Swap Faiz Satım İşlemleri		18.506.016	16.604.672
3.2.3 Para, Faiz ve Menkul Değer Opsiyonları		60.567.143	94.465.829
3.2.3.1 Para Alın Opsiyonları		26.258.776	42.630.417
3.2.3.2 Para Satım Opsiyonları		27.390.876	45.493.160
3.2.3.3 Faiz Alın Opsiyonları		5.927.914	6.260.492
3.2.3.4 Faiz Satım Opsiyonları		843.120	-
3.2.3.5 Menkul Değerler Alın Opsiyonları		55.281	37.269
3.2.3.6 Menkul Değerler Satım Opsiyonları		91.176	44.491
3.2.4 Futures Para İşlemleri		181.924	288.206
3.2.4.1 Futures Para Alın İşlemleri		95.394	7.428
3.2.4.2 Futures Para Satım İşlemleri		86.530	280.778
3.2.5 Futures Faiz Alın-Satım İşlemleri		100.121	-
3.2.5.1 Futures Faiz Alın İşlemleri		-	-
3.2.5.2 Futures Faiz Satım İşlemleri		100.121	-
3.2.6 Diğer		9.015.906	12.388.565
B. EMANET VE REHİNLİ KIYMETLER (IV+V+VI)		1.160.015.231	966.555.199
IV. EMANET KIYMETLER		90.255.601	82.697.209
4.1 Müşteri Fon ve Portföy Mevcutları		15.065.124	14.374.137
4.2 Emanete Alınan Menkul Değerler		33.569.717	33.634.179
4.3 Tahsile Alınan Çekler		17.271.772	14.883.479
4.4 Tahsile Alınan Ticari Senetler		3.716.436	3.450.605
4.5 Tahsile Alınan Diğer Kıymetler		16.182.219	13.262.559
4.6 İhracına Aracı Olunan Kıymetler		85.344	70.813
4.7 Diğer Emanet Kıymetler		4.364.989	3.021.437
4.8 Emanet Kıymet Alanlar		-	-
V. REHİNLİ KIYMETLER		1.069.759.630	883.857.990
5.1 Menkul Kıymetler		4.904.131	4.611.249
5.2 Teminat Senetleri		52.865.200	52.163.024
5.3 Emtia		19.841	3.142
5.4 Varant		206.513	292.681
5.5 Gayrimenkul		232.922.084	184.942.023
5.6 Diğer Rehinli Kıymetler		778.841.637	641.845.074
5.7 Rehinli Kıymet Alanlar		224	797
VI. KABUL EDİLEN AVALLER VE KEFALETLER		-	-
BİLANÇO DIŞI HESAPLAR TOPLAMI (A+B)		1.603.507.797	1.357.075.599

5.4 İNCELEME SONUÇLARI

Banka Sürdürülebilirlik Raporu ve Finansal Raporları incelenirken, tez çalışmasının amacı olan iki rapor arasında etkileşimin irdelenmesi öncelikli tutulmuştur. Bu irdeleme sonucunda bulgular başlıklar altında gruplandırılmıştır.

Ortak Bilgi

Aşağıdaki bilgiler, finansal raporlar ve sürdürülebilirlik raporlarının her ikisinde de yer alan bilgilerdir ve bunlar Ortak Bilgi başlığı altında gruplandırılmıştır:

- Finansal performans başlığı altında ele alınmış olan, seçilmiş finansal göstergeler, doğrudan Finansal Raporlardan alınarak kullanılmış değerlerdir.
Nakdi Krediler, Gayri Nakdi Krediler, Toplam Aktifler, Özkaynaklar, Toplam Mevduat, Vergi ve Karşılıklar Öncesi Brüt Kar, Vergi Öncesi Kar, Net Kar
- Finansal performans başlığı altında ele alınmış olan Başlıca Finansal Oranlar ise doğrudan Finansal Raporlardan alınan değerlerin Finansal Analiz²³⁰ yoluyla hesaplanan oranlarıdır.
Ortalama Özsermaye Karlılığı, Ortalama Aktif Karlılığı, Takipteki Krediler Oranı, Sermaye Yeterlilik Oranı

Proje Bazında Tutarsal Bilgi

Sürdürülebilirlik raporunda tek kırılım / başlık olarak yer alan, ama finansal raporlarda grup olarak yer alan harcama kalemleri şu şekildedir:

- Kadınlar içinde, çalışma toplam tutarıyla sürdürülebilirlik raporunda yer alır, finansal raporlarda
- Sponsorluklar

²³⁰ Niyazi Berk, A.g.e., 451

Miktarsal ve Tutarsal Değerleriyle Rapora Giren Bilgiler

- Su tüketimi, sürdürülebilirlik performansı açısından öncelikle çevresel boyut kapsamında su kullanım miktarındaki artış veya azalış olarak değerlendirme unsurudur. Sürdürülebilirlik açısından miktarlar finansal olarak ilgili mevzuat çerçevesinde kayıtlara alınan su faturaları, sürdürülebilirlik raporunda vurgu tüketim olduğundan hacim olarak başka bir ölçü birimiyle verilmektedir.

Ölçülebilen Maliyet, Personele Yatırım

- Eğitim çalışmaları
- Personel koşullarında iyileştirme

Doğrudan Sürdürülebilirlik

- Yeşil enerji projeleri için daha ucuz finansman

Genel Operasyon ve Performans

- Operasyon çağrı merkezine bir önceki yıldan daha az şikâyet gelmesi, en genel anlamıyla daha az şikâyet alındı olarak yorumlanabilir.

Finansal raporlardan doğrudan kullanılan bilgiler, öncelikli olarak sürdürülebilirlik konusunun ekonomik boyutu kapsamında değerlendirilmektedir. Raporlama standardında birebir tanımlama yer almadığından kullanılan değerler seçilmiş olarak tanımlanmakta ve sürdürülebilirlik stratejileri doğrultusunda öne çıkmaktadır.

Sürdürülebilirlik raporundaki tutarların, tanımsal olarak finansallar ile ilişkilendirebilmesi mümkündür. Örnek verecek olursak; iyi performansla şikâyet arama sayısı azaldıysa, her şey aynı kalmak şartıyla çağrı merkezi kişi sayısında azalma vs. veya diğer hizmetlere kaydırılan insan kaynağı gibi.

Finansal raporlar incelendiğinde, sürdürülebilirlikle ilgili uygulamaların ve raporlamaların, muhasebe fonksiyonları ile yakın bağlantısı raporlama standartlarından gözlenebilmektedir. Mevcut G4 raporlama standardı için önerilen belge teminin muhasebe, hazine, olduğundan hareketle, sürdürülebilirlik raporlamasının muhasebe fonksiyonunun, kayıt ve düzen altına aldığı bilgilerle hazırlandığının gözlemlendiği söylenebilir. Diğer bir

deyişle, oransal olarak parasal bir değer var diyebilmek veya belgelerin muhasebe veya muhasebe bağlantılı bir yerden alınması oranının verilebilmesi mümkündür.



BÖLÜM 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasında sürdürülebilirlik kavramını muhasebe, denetim ve raporlama perspektifinden ele alındı ve bir örnek üzerinden Türkiye'deki uygulamasını irdelendi.

Önceki bölümlerde de vurgulandığı gibi, sürdürülebilirlik uygulamaları ve muhasebesi, son dönemlerdeki gelişmelere paralel olarak ortaya çıkmıştır. Bilindiği gibi muhasebe yıllardır yönetime ya da harici yapılara bilgi sunumunu son zamanlara kadar geleneksel ya da konvansiyonel yollarla gerçekleştirmiştir. Finansal muhasebe, işletme içinde bir araya getirilen bilgiler ve işletme dışındaki hissedarlara sunulmak üzere hazırlanan harici raporları bir araya getirir. Maliyet muhasebesi de aktif değerlere ilişkin bilgi üretirken, yönetimin karar-alma, planlama ve kontrol işlevlerini yürütmede önemli bilgiler sağlar. Sürdürülebilirlik uygulamaları ve muhasebesi ise, sürdürülebilirliğe ilişkin strateji yürütmek ve geliştirmek üzere ve maliyet veya finansal muhasebeye bir uzantı olarak ortaya çıkmış ve gelişmiştir. Şu sıralarda ise dünyada genişletilmiş muhasebe ve raporlamanın çok önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bu kilit role sahip olmasının çok önemli nedenlerinden biri, sürdürülebilirlik muhasebe-raporlama yoluyla, tanımları muğlak olan sürdürülebilirlik, daha tanımlanabilir bir çerçeveye, zemine ulaşabilmektedir.

Sürdürülebilirliğin nedenleri ve kurumsal sürdürülebilirlik kısımlarında detaylandırılan pek çok unsurun yanı sıra, bu nedenler arasında, firmaların mevcut yasal ve piyasa şartlarında karlılığı artırmak istemesi öne çıkmaktadır. Kısa vadeli farklı riskler arasında değiş-tokuş (trade-off), yeğleme veya ödün, işletmelerin uzun vadeli başarılarında önemlidir. Tam da bu aşamada muhasebe raporlama devreye girmekte ve yönetimi riskler ve tercihler konusunda bilgilendirmektedir.

Muhasebe uygulama esasları standartlaşmış olmasına karşın, sürdürülebilirlik uygulamalarını muhasebesine ilişkin, dünyada kabul edilmiş standart raporlama bulunmamaktadır. Raporların belli bir yapıya standarda kavuşması için üretilen ve hali hazırda pek çok işletme ve kuruluşun faydalandığı kılavuzların geliştirilmesi üzerinde çalışılmaktadır ve bunun daha da hızlanacağını tahmin etmek zor değildir. Dünyada sürdürülebilirlik raporları, firmalar arasında rekabetin bir parçası haline geldiğinden büyüyen bir ilgi söz konusudur. Türkiye'de henüz bu aşamada olmasa da önceki bölümlerde

vurgulandığı gibi raporlama yapan firmaların sayısındaki artış yakın gelecekte, bu raporlamanın isteğe bağlı değil zorunlu hale geleceğinin habercisi gibidir.

Örnek uygulamanın inceleme sonuçları bölümünde vurgulandığı gibi, işletmelerde; alınan tüm kararların, yapılan tüm faaliyetlerin doğrudan veya dolaylı olarak, hemen veya gelecek günlerde bir parasal sonucunun ortaya çıktığı açıktır. Sürdürülebilirlik çalışmalarının da bu doğrultuda, muhasebe fonksiyonun çalışma alanına bütün sonuçlarıyla girmektedir.

Sürdürülebilirlik raporlarının içeriğinde kullanılan finansal bilgiler, sürdürülebilirliğin ekonomik boyutunu temsil etmesi açısından raporun önemli bir bölümüdür. Bu finansal bilgiler doğrudan, finansal raporlarda yer alan bilgiler, olup işletme varlığının olmazsa olmaz değerleridir.

Sosyal boyutu açısından bakıldığında ise, sürdürülebilirlik için yapılan her türlü iyileştirme çalışmasının ve sosyal projenin bugüne dair bir parasal maliyeti oluşurken, bu çalışmalardan sağlanacak yararların hem işletme için hem de toplumun geneli için önemli kazançlar elde edileceği beklenebilir. Örneğin, bu çalışmada bankanın çalışanlarına sağladığı iyileştirici koşullar ve eğitim, bugün için bir maliyet oluştururken, gelecekte bankaya sağlayacağı katkıların da bugünden ölçülemiyor olsa da bir finansal yansıması olabileceği söylenebilir. Yine kadınların eğitimine destek amaçlı yapılan çalışmaların da, banka açısından bugünün saygınlığı ve bilinirliği olarak geri dönüşü oluyorsa da, asıl büyük etkisi bir sonraki veya daha da sonraki nesiller için toplumun gelişmesine olan katkısı olarak dolaylı şekilde gözlenebilecektir.

Sürdürülebilirliğin bir diğer boyutu olan çevresel çalışmaların geleceğe dönük etkisi ise kuşkusuz tüm dünyayı ilgilendirmektedir. Bireylerden başlayarak, işletmelerin, toplumların çevreyi korumak adına bugün yapacağı bir çalışmanın olumlu sonuçları her zaman devam edecektir. Örnek incelememizde bankanın, yenilenebilir enerji projesi için verilen bir kredide teşvik edici olarak sağlayacağı faiz avantajın, bugün için bankanın finansal raporlarına yansıması daha düşük kâr payı olarak hesaplanırken, böyle bir katkının gelecek günlere olumlu katkısı, yine bankanın ulusal ve uluslararası saygınlığına ve tanıtımına yansımaktadır.

Finansal sonuçları, yaratılan etkileri dikkate alındığında, sürdürülebilirlik uygulamalarının muhasebe fonksiyonunun etki alanında olduğu gözlenebilmektedir. Yasal

düzenlemelerin sürdürülebilirlik kavramı için oluşumu ile bu bağlantı da daha görünür olacağından söz edilebilir.

Ülkemizde BIST Sürdürülebilirlik Endeksi değerlemeye tabi şirket sayısı önemli bir hızla artmaktadır. Kasım 2017 – Ekim 2018 dönemi için şirket sayısı 44 iken, Kasım 2018 itibariyle başlayan dönem için şirket sayısı 71 olarak açıklanmıştır. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi değerlendirmesi dışında kalan veya borsada işlem görmeyen pek çok şirket de sürdürülebilirlik çalışmalarına ve raporlamalarına devam etmekte ve bu çalışmalar da sürdürülebilirlik kavramının bilinirliğine olumlu katkı sağlamaktadır.

Gönüllülük esasıyla devam eden sürdürülebilirlik çalışmalarının, düzenlemeler ile mevzuatta yerini alması ile sürdürülebilirlik uygulamaları ve raporlaması için şirketlerde fonksiyonlar netleşecektir. Kuşkusuz yeni başlayan her uygulama gibi sürdürülebilirliğe ilişkin konularda da düşünülen ek iş yükleri, şirketlerin kendi içlerinde gerekli düzenleme, organizasyon değişiklikleri ve teknik altyapı destekleriyle dengelenmesi kolaylaştırıcı olması değerlendirilebilir.

Sürdürülebilirlik çalışmaları şirket içinde, ilave bir çalışma yapıyormuş gibi değil de normal işleyişin içinde bir parçaymış gibi algılandığında gerçek performansın gözlenebileceğini söylemek doğru olacaktır.

Sürdürülebilirlik için yapılan harcamaların bir anlamda geleceğe yatırım olduğu kabulünden hareket edersek, bu harcamaların işletme finansallarında farklı gösterimi değerlendirilmesi de üzerinde durulması gereken bir konu olabilir. Doğrudan giderleştirilmesi, vergi avantajları sağlamakla beraber, ilerleyen zamanlarda belki de bu harcamaların finansallarda ayrı yer alması işletmelere bilançolarında avantaj sağlayacak, özendirici bir durum yaratmasının da bir bakış açısı olması mümkündür. Sürdürülebilirliğe ve raporlama yoluyla bu bilginin paylaşımına sağlanacak ekonomik teşviklerin de özendirici olacağı ileri sürülebilir.

Tek düzen hesap planı ve standart raporlamanın yaygınlaşma hızını dikkate aldığımızda yakın bir gelecekte, sürdürülebilirlik başlığının (hesap adının) tek düzen hesap planında yerini alabileceğini de düşünebiliriz.

Sürdürülebilirlik uygulamaları ve sürdürülebilirlik raporlamasının yaygınlaşması ile takibe ilişkin süreçler ve belge düzenine gelecek standartlar ve yapılacak mevzuat düzenlemeleri de işletmelerin hayatına girebilecektir.

Şirketlerin artan farkındalıkları ve çalışmaları, akademik çalışmalarda artan önemi ile sürdürülebilirlik tüm alt başlıklarıyla şirketlerin hayatına artan hızla girerken, gerekli düzenlemeler de zaman içinde oluşacaktır.

Günümüzde, yakın geçmişimizde yıllarda yapılan son düzenlemeler ile çok büyük işletmeler bile tek ortaklı olabilmektedir ya da kişisel küçük girişimler hızla şirketleşebilmektedir. Şirket büyüklüğü ne olursa olsun ticari her girişimin bir muhasebe yönetimine sahip olması gereğinden bakılınca muhasebenin işletmeler için kaçınılmaz hayati önemi açıktır. Muhasebe yönetimlerinin sürdürülebilirlik çalışmalarının uygulanması, denetlenmesi ve raporlanmasında, konunun alt başlıklarına göre oynayacağı roller büyük önem taşıyacağı ve şirketlere yapabileceği önemli katkıların tartışılmaya ve irdelenmeye devam etmesi yararlı olacaktır.

Sürdürülebilirlik kavramının ve bir örnek üzerinden uygulamasının finansal tablo ve raporlar yönleriyle irdelendiği bu çalışmanın sonucu ve değerlendirmeleri, yakın gelecekte entegre raporlamanın muhasebenin önemli konularından biri olacağını işaret etmektedir. Bu yönde akademik çalışmaların, alanın ihtiyaç duyduğu desteği sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Aras G, (2015), *The Future Perspectives: What Do We Need for Markets and Business Sustainability?* içinde (ed.) Aras G., Sustainable Markets for Sustainable Business, Aldershot; Gower.

Argüden, Y., (2002), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, Rota Yayın Yapım, İstanbul

Argüden, Y., (2007), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, içinde Aktan., C.C., (ed.), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İletmeler ve Sosyal Sorumluluk”, İGİAD Yayını

Berk, N., (2015), *Finansal Yönetim*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Büyükmirza, K., (2014), *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Cömert, N., Uzay, Ş., Selimoğlu, S., Uyar, S., (2013), *Uluslararası Denetim Standartları Kapsamında Bağımsız Denetim*, Ada Renk Matbaa, Sakarya.

Doane, D., MacGillivray, A., (2001), *Economic Sustainability -the business of staying in business*, New Economic Foundation, London.

Eccles R., Krzus M., (2010), *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*. John Wiley & Sons.

Elkington, J., (1997), *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford.

Fisk, P., (2010), *Sürdürülebilir Büyüme*, Çeviri: Evren Yıldırım, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul.

Freeman, R. E., (2010), *Strategic Management: A stakeholder Approach*, Boston: Cambridge University Press

Giovanni, E., Fabietti, G., (2014), *What is Sustainability? A Review of the Concept and Its Applications*, Integrated Reporting, Springer Publishing

Gürbüz, O., Ergincan Y., (2004), *Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*, Literatür Yayıncılık, İstanbul

Hilty, J.A., Lidicker Jr. W.Z., Merenlender, A.M., (2006), *Corridor Ecology: The Science and Practice of Linking Landscapes for Biodiversity Conservation*, Island Press, Washington, DC.

Küçükgergerli, N., (2017), *Entegre Raporlama Endeksi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Önder, Ş., (2018), *Kurumsal Raporlamanın Yeni Trendi Entegre Raporlama*, Ekin Basım Yayın, Bursa.

- Özgül B., Mengi B., (2016), *Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Güvencesi, İç Denetim*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Pekdemir M. I., (2017), *İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri*, Beta Basım, İstanbul.
- Polat, D.D., (2017), *Sürdürülebilirlik Bakış Açısı ile İşletme*, içinde Pekdemir, I.M. (ed.), “İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri”, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Riddel, R., (1981), *Ecodevelopment: economics, ecology, and development: an alternative to growth imperative models*, Gower, London
- Sarıkaya, M., (2009), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik*, (Ed. Senem Besler), Beta Yayınları, İstanbul.
- Saydam, A., (2016), *Sürdürülebilirlik-İletişimin Derin Mavisi*, Boyut Yayın Grubu, İstanbul
- Schaltegger,S., Bennett, M., Burrit R., (2006), *Sustainability Accounting and Reporting: Development, Linkages and Reflection. An Introduction*, içinde, Schaltegger, Bennett, Burrit, (ed) “Sustainability Accounting and Reporting”, Springer Science & Business Media
- Schaltegger, S., Burritt, R., (2005), *Corporate Sustainability*, içinde Folmer, Henk and Tietenberg (eds.), “The International Yearbook of Environmental and Resource Economics”, Edward Elgar Publishing.
- Sevim, Ş., Sarıca, E., (2017), “*Şeffaflık Raporlaması ve Bağımsız Denetim Kalitesi*”, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Süer, A., (2016), *Alışveriş Merkezleri ve Perakendede Sürdürülebilirlik*, Yakamoz Kitap, İstanbul.
- Temel, E.K., (2017), *Sürdürülebilirlik ve Teknolojik İnovasyon*, içinde Pekdemir, I.M. (ed.), “İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri”, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Torlak, Ö., (2012), *Sorumluluk Kavramları ve İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları*, içinde, Torlak, Ö., Dağyan, F., (eds). *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik*, Anadolu Üniversitesi Yayını No:265, Haziran 2012, Eskişehir.
- Torlak, Ö., (2007), *Tüketicilerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çabalarını Algılamaları*, içinde Aktan., C.C., (ed.), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İletmeler ve Sosyal Sorumluluk*, İGİAD Yayını
- Tuan, A.K., Sağlar,J., (2015), *Denetimde Kalite ve Kalite Kontrolü*, Karahan Kitabevi, Adana.
- Yıldırım, G., Uzun T., (2018), *Entegre Raporlama-Sürdürülebilirlik ve Daha İyi Bir Yönetim İçin Entegre Raporlama*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Makaleler

- Akarçay, Ç., (2014), *Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu*. Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 11(42): 1-11
- Aksu C., (2011), *Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre*, Güney Ege Kalkınma Ajansı, 1-31.
- Alkan, B. Ş., (2018), *Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve ve Kavramsal Çerçeve Projesi*, Mali Çözüm, 107-134.
- Aracı, H. ve Yüksel, F. 2016. Şeffaflık ve Hesap Verilebilirliğin Sağlanmasında Sürdürülebilirlik Raporları: BIST Sürdürülebilirlik Endeksindeki Şirketlerin Sürdürülebilirlik Raporlarının İncelenmesi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 18(Özel Sayı-1): 103-131.
- Aras G., Sarıoğlu, G., (2015), *Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama*, Tüsiad Raporu, Yayın No: T/2015, 10-567.
- Araujo, M.B., (2003), *The coincidence of people and biodiversity in Europe*, Global Ecology and Biogeography, 5-12.
- Asagwa, I. E. (2017), *Sustainability Reporting and Financial Performance: A Conceptual Landscape*, Research Journal of Finance and Accounting, Vol 8, No 10, 124-131.
- Aydın, T.Y., (2013), “*Sürdürülebilirlik*” e Genel bir Bakış, KPMG Gündem Dergisi, Sayı 15, (Temmuz/Eylül), 1-76.
- Azapagic, A. (2003), *Systems Approach to Corporate Sustainability: A General Management Framework*, Process Safety & Environmental Protection. 81:5, 303-316
- Baron, R., *The Evolution of Corporate Reporting for Integrated Performance*, Background paper for the 30th Round Table on Sustainable Development 25 June 2014 OECD Headquarters, Paris, 1-35.
- Bıçakçı, B., (2012), *Sürdürülebilirlik Yönetimlerinde Halka İlişkilerin Rolü*, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 4, No 1, 2012 1309-8012, 47-56.
- Borsa İstanbul, *Şirketler İçin Sürdürülebilirlik Rehberi*, 1-29.
- Carroll, A.B., (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, Academy of Management Review, 4(4):497-505.
- Carroll, A.B., (1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, Vol.34, Issue.4, 39-48.
- Carroll, A.B., (1999), *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Contract*, Business and Society, Cilt. 38, No. 3, 268-295.

- Chapin, F. S. III, Torn, M. S., Tateno, M., (1996), *Principles of Ecosystemsustainability*, American naturalist 148:1016-1037
- Chung, F.H., Jieh, J.W., ve Tai, J.L, (2011), *Resource Sufficiency, Organizational Cohesion and Organizational Effectiveness of Emergency Response*. Journal of Natural Hazards, 58:221-234
- Clikeman, P. M, (2004), *Socially Conscious Corporation*, Strategic Finance, 85(10):23-27
- Çalışkan, A. Ö., (2012), *İşletmelerde Sürdürülebilirlik ve Muhasebe Mesleği İlişkisi*, Mali Çözüm Dergisi, Temmuz-Ağustos, (112): 133-160
- Çetin, Ç.K., Varan, S., Fışkın C.S., (2015), *Sürdürülebilirlik Raporlamasında Paydaş Katılımı: Türkiye'deki Firmaların Analizi*, Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 2015 (9-35)
- Crespy C.T., Miller, V.V., (2010), *Sustainability reporting: A comparative study of NGOs and MNCs*, Corporate Social responsibility and Environmental Management, Volume 18, Issue 5, September/October 2011, 275-284.
- Dyllick, T., Hockerts, K., (2002), *Beyond the case for corporate sustainability*. Bus Strat Environ 11:130-141.
- Drexhage J., Murphy S., (2010), *Sustainable development: from Brundtland to Rio 2012*, High Level Panel on Global Sustainability at its first meeting, 19 September 2010, 1-26.
- Engin, E., Akgöz, B.E., (2013), *Sürdürülebilirlik Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Değerlendirilmesi*, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 8(1): 85-94.
- Garanti Bankası (2016), *Sürdürülebilirlik Raporu Bir hayalle çıktık yola...* , 1-120.
- Garriga, E., Melé, D., (2004), *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, Journal of Business Ethics 53: 51–71.
- Gladwin, T.N., Kennelly J.J., Krause, T.S., (1995), *Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research*, Academy of Management Review Vol. 20, No. 4, 874-907.
- Gök, S., (2008)., *İş Etiği İle İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler* Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 5(1):4-14
- GRI, (2013), *“Report or Explain: A smart EU policy approach to non-financial information disclosure”*, 1-9.
- Günerhan, S. A., Günerhan, H., (2016), *Türkiye İçin Sürdürülebilir Üniversite Modeli*, Mühendis ve Makina Cilt 57, Sayı 682, 54-62

- Hahn, T., Scheermesser, M., (2006), *Approaches to Corporate Sustainability Among German Companies*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Volume: 13, Issue: 3, 150-165.
- Hohnen, P., (2012), *The Future of Sustainability Reporting*, EEDP Programme Paper: 2012/02, Chatnam House, 1-16.
- Kidd, C.V., (1992), *The evolution of sustainability*, J Agr Environ Ethic 5 (1):1-26.
- King Report On Corporate Governance For South Africa, 1994, 1-128.
- King Report On Corporate Governance For South Africa, 2002, 1-142.
- Kolk, A. 2004. A Decade Of Sustainability Reporting: Developments and Significance. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 3(1): 51-64.
- KPMG International, "KPMG International Survey of Environmental Reporting," KPMG Environmental Consulting, Amsterdam, The Netherlands, 1999, 1-35.
- Kuhlman, T., Farrington, J., (2010), *What is Sustainability?* Sustainability, 2 (11), 3436-3448.
- Kuşat, N., (2012), *Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları*, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 14(2): 227-242
- Laughland, P., Bansal T., (2011), *The TopTen Reasons Why Businesses aren't more Sustainable*, Ivey Business Journal, January-February, 1-9.
- Málovics, G., Csigéné, N.N., Kraus, S., (2008), *The Role of Corporate Social Responsibility in Strong Sustainability*, The Journal of Socio Economics. 37, 907-918
- Nielson, (2014), *Doing Well by Doing Good*, 1-17.
- Özçelik, F., (2013), *Sürdürülebilirlik Performans Karnesi*, Journal of Yaşar University, 30 (8):4985-5008.
- Özsözgün A.Ç., (2012), *İşletmelerde Sürdürülebilirlik ve Muhasebe Mesleği İlişkisi*, Mali Çözüm, Temmuz-Ağustos, (112): 133-160
- PricewaterhouseCoopers, (2014), *Next Generation Diversity: Developing Tomorrow's Female Leaders*, 1-20.
- Pricewaterhouse Coopers, (2004), *Discussion with PwC Managing Partner: Willem Bröcker*, Amsterdam, The Netherlands, 1-7.
- PricewaterhouseCoopers, (2002), *Corporate Governance and Sustainability Survey*, New York, N.Y. 1-22,
- Sarıkaya, M., Akarca, Y., (2011), *Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Ölçüm Teknikleri*, Denetim, 62-67.

Selim, C., Sever, S.M., Selim, S., (2015), "Kentsel Alanlarda Biyolojik Çeşitliliğin Sürdürülebilirliği ve Koruma Yaklaşımları", Türk Bilimsel Derlemeler Dergisi 8 (1), 38-45.

Shrivastava, P., (1995), Ecocentric Management for a Risk Society. The Academy of Management Review, 20(1): 118-137.

Stead, W. E., Stead, J. G. (1994), *Can Humankind Change The Economic Myth? Paradigm Shifts Necessary for Ecologically Sustainable Business*. Journal of Organizational Change Management, 7(4): 15-31.

Tokgöz N., Önce S., (2009), *Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X I, S I), 249-275.

Uzkurt, C., Torlak, Ö., (2003), *İşletmelerin Pazarlama Uygulamalarının Tüketicilerce Ahlâki Açından Değerlendirilmesi*, 1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlâkı Kongresi, 17-19 Eylül Ankara, Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik ve Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi, Bildiriler Kitabı, 675-680.

Van Someren, T.C.R., (1995), *Sustainable development and the firm: Organizational innovations and environmental strategy*, Business Strategy and Environment, January/March 1995, Volume 4, Issue 1, 23-33.

Yükçü, S., Kaplanoğlu, E., (2016), *Sürdürülebilir Kalkınmada Finansal Olmayan Raporlamanın Önemi*. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Özel Sayı, 18(1): 63-101

Tezler

Aygen, H., (2013), *Sürdürülebilir Çevresel Muhasebe ve Türk Bankacılık Sistemi Perspektifinden İncelenmesi*, Marmara Üniversitesi, Doktora Tezi

Duran, B., (2018), *Sürdürülebilirlik Kavramının Önemi, Karşılaşılan Sorunlar ve Şirketlerin Sürdürülebilirlik Raporlarının İncelenmesi*, Başkent Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Kestane, A., (2016), *Kurumsal Sürdürülebilirlik Perspektifinde İşletmelerin Finansal Performansının Analizi ve Yatırımcı Davranışları Üzerine Bir Araştırma: BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde Bir Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Sansar, N. G. 2015. *Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Açısından Sermaye Piyasasının Etkinliği ve Borsa İstanbul Örneği*, Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, İstanbul.

Internet

WEB_1, (2018), United Nations' Web Site,

<http://www.un.org/en/ga/president/65/issues/sustdev.shtml> - 14/05/2018

WEB_2 (2018), Gürdoğan, Y., *Yenilenebilir enerji seçenek değil zorunluluk*, Web Site:

<http://www.icdenetim.net/yenilenebilir-enerji-secenek-degil-zorunluluk/> 18/05/2018.

WEB_3 (2018) ICSC Web Sitesi,

<https://www.icsc.org/search?type=everything&query=sustainability%20awards>, 16/08/18

WEB_4 (2018), Foreney Web Sitesi, <http://fronesys.com/wp-content/uploads/2017/10/Six-reasons-why-sustainability-matters-to-business.pdf>, 25/05/18.

WEB_5, (2018), Bloomberg Web Sitesi,

<https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=25092073> , 23/05/18

WEB_6, (Financial Dictionary Web Sitesi), <https://financial-dictionary.thefreedictionary.com/Domini+400+Index>, 18/04/18

WEB_7 (2018), Borsa İstanbul Web Sitesi, <http://www.borsaistanbul.com/docs/default-source/endeksler/surdurulebilirlik-platformu-bildirgesi.pdf?sfvrsn=4>, 17/07/18

WEB_8 (2018), Sustainability Accounting Standards Board (SASB) Web Sitesi,

www.sasb.org-24/07/18

WEB_9, (2018), IISD (International Institute for Sustainable Development) web sitesi,

<https://www.iisd.org/business/ngo/roles.aspx> 15/08/2018.

WEB_10, (2018), Boğaziçi Üniversitesi Web Sitesi, <http://www.sdcpc.boun.edu.tr/>, 16/08/18.

WEB_11, (2018), Marmara Üniversitesi Web Sitesi, <https://ics.marmara.edu.tr/>, 16/08/18.

WEB_12, (2018), Trakya Üniversitesi Web Sitesi <https://turksun.trakya.edu.tr/>, 16/08/18.

WEB_13, (2018), Kpmg Türkiye Web Sitesi,

<https://home.kpmg.com/tr/tr/home/insights/2016/11/kpmg-2015-kurumsal-sorumluluk-raporlamasi-arastirmasi.html>, 20/08/18

WEB_14, (2018), Kpmg Türkiye Web Sitesi,

<https://home.kpmg.com/tr/tr/home/insights/2017/03/siz-sirketinizi-nasil-raporluyorsunuz.html>, 20/08/18

WEB_15, (2018), The Guardian Web Sitesi,

<https://www.theguardian.com/world/2001/may/20/burhanwazir.theobserver>, 22/08/18

WEB_16 (2018), ERTA (Entegre Raporlama Türkiye Ağı) Web sitesi
<http://www.entegreraporlamatr.org/tr/> , 25/08/18

WEB_17 (2018), IIRC, International Integrated Reporting Council Web sitesi,
<http://integratedreporting.org/> 09/08/18

WEB_18, (2018) GRI Web Sitesi, Sustainability reporting guidelines,
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf>, 28/08/18.

WEB_19, (2018) WordNet. Web Sites, “Sustainability”. Dictionary.com. Princeton University. <http://dictionary.reference.com/browse/sustainability>, 28/08/18.

WEB_20 (2018), Garanti Bankası Web Sitesi,
https://surdurulebilirlik.garanti.com.tr/kutuphane-kaynak/?utm_source=garanticomtr&utm_campaign=box, 28/08/18,

ÖZGEÇMİŞ

Alev VARGAN BAŞKAYA
baskayaalev@gmail.com

Kişisel Bilgiler:

Doğum Tarihi 22.05.1964
Doğum Yeri İstanbul

Eğitim:

Lisans 1981-1987 Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü

İş:

2013-Devam ediyor - Danışman
1993 - 2013 - Finans Koordinatörü, Finans ve Muhasebe Direktörü
Tekstil, mağazacılık, araştırma, turizm ve inşaat
alanında farklı özel şirketlerde
1987- 1993 - İç denetim uzmanı – Mali İşler Müdürü
Üretim alanında özel şirketler