

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE FİNANSMAN BİLİM DALI**

**SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSININ
DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK ÖLÇEK ÖNERİSİ VE
TÜRKİYE'DEKİ İŞLETMELERDE UYGULAMASI**

Doktora Tezi

ÇAĞRI AKSOY

İstanbul, 2013

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE FİNANSMAN BİLİM DALI**

**SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSININ
DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK ÖLÇEK ÖNERİSİ VE
TÜRKİYE'DEKİ İŞLETMELERDE UYGULAMASI**

Doktora Tezi

ÇAĞRI AKSOY

Danışman: Prof. Dr. Haluk SUMER

İstanbul, 2013

ÖZET

Bu çalışmada çok boyutlu ölçekleme analizinden yararlanılarak Türkiye'deki işletmelerin sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesine yönelik ölçek geliştirilmesi hedeflenmiştir. Çalışmanın örneklemini hisse senetleri Borsa İstanbul'da işlem gören ve sürdürülebilirlik/kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması yapan 19 işletme oluşturmaktadır.

Çalışma sonucunda oluşturulan yeni ölçeğe ait 10 değişkenin "Risk Analizi", "İşletme İçi Kurallar", "Tedarikçilerin Sürdürülebilirlik Performansının Ölçümü", "Kurumsal Çevre Politikasının Alanı", "Çevresel Yönetim Sistemlerinin Denetimi", "Beşeri Sermaye Performans Göstergeleri" ve "Paydaş Katılımı"nın göstergeleri olduğu tespit edilmiştir.

İlgili ölçek, Türkiye'deki işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarının ölçümünde, yönetiminde ve geliştirilmesinde katkı sağlayacağı gibi farklı paydaşların sürdürülebilirlik açısından işletmeleri birbirleriyle karşılaştırmasına da yardımcı olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilir Kalkınma, Kurumsal Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilirlik Performansı, Sürdürülebilir Katma Değer, Çok Boyutlu Ölçekleme Analizi

ABSTRACT

The study aims to propose a scale, using non metric multidimensional scaling analysis, to assess the sustainability performance of Turkish companies. The sample of the study consists of 19 companies, which are included in Borsa İstanbul and have been engaged in Sustainability/Corporate Social Responsibility Reporting.

According to results, the new scale consists of ten variables, which are indicators of “Analysis of Risks”, “Codes of Conduct”, “Measuring Sustainability Performance of Suppliers”, “Area of Corporate Environmental Policy”, “Auditing of Environmental Management Systems”, “Human Capital Performance” and “Stakeholder Engagement”.

The outcome shows that the new scale will help Turkish companies measure, manage and improve their sustainability performance and inform the different stakeholders to see a clearer picture of how the companies perform against one another.

Keywords: Sustainable Development, Corporate Sustainability, Sustainability Performance, Sustainable Value Added, Multidimensional Scaling Analysis

ÖNSÖZ

Bilim,

İyi zamanlarda servet,

Kötü zamanlarda bir sığınak

Ve iyi bir yol göstericidir...

Aristoteles

“Sürdürülebilirlik Performansının Değerlendirilmesine Yönelik Ölçek Önerisi ve Türkiye’deki İşletmelerde Uygulaması” başlıklı bu çalışmada, son yıllarda uluslararası alanda önemli bir konu olan sürdürülebilirlik kavramı işletmeler açısından değerlendirilmiş ve sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesine yönelik ölçek önerisinde bulunulmuştur. Çalışmada sürdürülebilirlik kavramı ayrıntılı biçimde açıklanmış, kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesinde sürdürülebilirlik performansının ölçümünde kullanılan yaklaşımlar anlatılmış ve Türkiye’deki işletmelerin sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesine yönelik bir ölçek geliştirilmiştir.

Uzun ve özverili bir çalışmanın ardından ortaya çıkan bu eserde pek çok kişinin katkısı yer almaktadır. Akademik hayatımın başlangıcından itibaren benim yanımda yer alan, beni yetiştiren ve cesaretlendiren, her adımda önce sorgulamayı sonra sonuna kadar korkmadan gitmem gerektiğini öğütleyen, beni adeta bir baba gibi destekleyen, işimi büyük bir özveri ile yürütmemi sağlayan, bana paylaşımcı çalışma ortamını sunan değerli hocam Prof. Dr. Haluk Sumer’e teşekkürü bir borç bilirim. Akademik hayata başlamamda desteğini benden esirgemeyen, farklı açıdan düşünmeyi öğreten, bana yeni ufuklar açan ve bana olan güvenini her zaman yanımda hissettiğim değerli hocam Prof. Dr. Serhat Kutlan’a ne kadar teşekkür etsem azdır. Bu çalışma döneminde her umutsuzluğa düştüğümde beni umutlandıran, beni yüreklendiren ve bir ağabey gibi yanımda yer alan hocam Doç. Dr. Mert Erer’e ve bir abla kardeş gibi konuşabildiğim, öğrenciliğimden beri beni hiç yalnız bırakmayan hocam Doç. Dr. Çağla Ersen Cömert’e çok teşekkür ederim.

Akademik hayatımın ilk gününden beri beni destekleyen, Almanya’dan da olsa beni yalnız bırakmayan en iyi arkadaşım, sevgili Dr. İlke Kardeş’e de sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışmamın uygulama aşamasında bana destek veren, veri analizinde

yardımcı olan, her kapısını çaldığımda kapısını sonuna kadar açan, bir arkadaş gibi bana yol gösteren ve samimiyetiyle bana güven veren değerli hocam Prof. Dr. Ahmet Mete Çilingirtürk'e de teşekkürü bir borç bilirim.

Doktora sürecinin sancılı günlerinde, nice sıkıntı ve zorluklara dayanarak, omzunda ağlamama izin veren, eleştirileriyle çalışmama katkı sağlayan, hep iyi tarafından bakmamı sağlayan, zaman su gibi akıp giderken mutlu da olsa, kötü de olsa elimi hiç bırakmayan, yüzümde tebessümler açtıran ve hayatı beraber öğrenmeye devam edeceğim değerli eşim Ozan Hazır'a ne kadar teşekkür etsem azdır.

Canım kardeşim Onur Aksoy; beni güldürmenin bir yolunu her zaman bulabildiğin, beni sıkıntılardan çekip çıkardığın ve İstanbul'da hem kardeşim, hem ev arkadaşım hem de yoldaşım olduğun için çok teşekkür ederim. İyi ki benim kardeşimsin, iyi ki varsın!

Son olarak beni yetiştiren, bilinçli, özgür, demokrat, adil ve sevgi dolu bir birey olmamı sağlayan, emeğini, sabrını ve sevgisini benden hiç esirgemeyen, maddi manevi beni destekleyen anne ve baba; sizlere şükran borçluyum.

Unutmadan, sevgili Almanca İşletme Bölümü öğrencileri; ilk günümünden bugünlere kadar beni hep dinç ve genç tuttuğunuz, gülümsememi sağladığınız, beni arkadaş gibi kabul ettiğiniz ve en önemlisi beni her zaman gururlandırdığınız için sizlere sonsuz teşekkürler!

Çağrı AKSOY

İstanbul, Ağustos 2013

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı MUHASEBE FİNANSMAN Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi ÇAĞRI AKSOY'ın SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK ÖLÇEK ÖNERİSİ VE TÜRKİYE'DEKİ İŞLETMELERDE UYGULAMASI adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28.06.2013 tarih ve 2013-24/18 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 02.08.2013

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1. Tez Danışmanı Prof. Dr. HALUK SUMER	
2. Jüri Üyesi Prof. Dr. H.SERHAT KUTLAN	
3. Jüri Üyesi Prof. Dr. AHMET METE ÇİLİNGİRTÜRK	
4. Jüri Üyesi Prof. Dr. ALİ OSMAN GÜRBÜZ	
5. Jüri Üyesi Prof. Dr. YAKUP SELVİ	

**SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSININ
DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK ÖLÇEK ÖNERİSİ
VE TÜRKİYE’DEKİ İŞLETMELERDE UYGULAMASI**

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ	IV
TABLO LİSTESİ	VI
KISALTMA LİSTESİ.....	VIII
1. GİRİŞ.....	1
1.1. İşletme Yönetimi’nde Sürdürülebilirlik Kavramı ve Önemi	1
1.2. Amaç ve Kapsam	7
2. SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA, KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE RAPORLAMASI.....	10
2.1. Kavramsal Açıdan Sürdürülebilir Kalkınma	10
2.1.1. Sürdürülebilir Kalkınmanın Tarihsel Gelişimi	10
2.1.2. Sürdürülebilir Kalkınma İlkeleri.....	13
2.2. Kavramsal Açıdan Kurumsal Sürdürülebilirlik	14
2.2.1. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Teorik Çerçevesi.....	15
2.2.2. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Dayandığı İlkeler	16
2.2.2.1. Kurumsal Çevre Yönetimi ile Çevresel Bütünlük	17
2.2.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Sosyal Refah.....	17
2.2.2.3. Değer Yaratımı ile Ekonomik Refah	18
2.2.3. Kurumsal Sürdürülebilirlikte “Üçlü Performans” Yaklaşımı	19
2.2.3.1. Ekonomik Performans ve Kurumsal Sürdürülebilirlik.....	21
2.2.3.2. Sosyal Performans ve Kurumsal Sürdürülebilirlik.....	22

2.2.3.3. Çevresel Performans ve Kurumsal Sürdürülebilirlik.....	23
2.2.4. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Yönetim Muhasebesi Açısından Değerlendirilmesi	24
2.3. Sürdürülebilirlik Raporlaması.....	27
2.3.1. Sürdürülebilirlik Raporlamasının Tarihsel Gelişimi.....	27
2.3.2. Sürdürülebilirlik Raporlaması Yaklaşımları	30
2.3.3. Sürdürülebilirlik Raporlaması Uygulamaları.....	35
2.3.3.1. Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative).....	37
2.3.3.2. GRI Dışındaki Raporlama İlke ve Rehberleri	44
2.3.4. Sürdürülebilirlik Raporlamasında Muhasebenin Rolü.....	48
3. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ	50
3.1. Makroekonomik Düzeyde Sürdürülebilirlik Ölçümü	50
3.2. Mikroekonomik Düzeyde Sürdürülebilirlik Ölçümü.....	54
3.2.1. Sürdürülebilirlik Performansının Mutlak Ölçümü.....	55
3.2.2. Sürdürülebilirlik Performansının Göreceli Ölçümü.....	59
3.3. “Sürdürülebilir Katma Değer” Yaklaşımı ile Sürdürülebilirlik Ölçümü	61
3.3.1. İşletmeler Açısından Sürdürülebilirlik Kontrolü Kavramı	61
3.3.2. Kontrol Aracı Olarak “Sürdürülebilir Katma Değer”	65
3.3.2.1. Yaklaşımın Genel Çerçevesi	66
3.3.2.2. Verimlilik ve Etkinlik Çerçevesinde Sürdürülebilir Katma Değer	68
3.3.2.3. Sürdürülebilir Katma Değerin Hesaplanması.....	71
3.3.2.4. Sürdürülebilir Katma Değerin Kullanım Alanları	80
3.4. Sürdürülebilirlik Endeksi ile Sürdürülebilirlik Ölçümü	82
3.4.1. Sorumlu Yatırım Çerçevesinde “Sürdürülebilirlik Endeksi”.....	82
3.4.2. Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi ile Sürdürülebilirlik Ölçümü.....	87

4. TÜRKİYE’DEKİ İŞLETMELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSLARININ ÖLÇÜMÜ	90
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	90
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	91
4.3. Araştırmanın Metodolojisi	95
4.3.1. Araştırmada Kullanılan Veri Elde Etme Yöntemleri ve Veri Yapısı	95
4.3.1.1. Anket Yöntemi ile Elde Edilen Veriler	96
4.3.1.2. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Sürdürülebilir Katma Değerlerinin Hesaplanması	98
4.3.2. Ölçeğin Alt Değişkenlerinin Belirlenmesi	102
4.3.3. Çok Boyutlu Ölçekleme Analizinin Uygulanması	103
4.3.4. Sürdürülebilirlik Performans Ölçeğinin Kontrolü ve Güvenilirlik Analizi	107
4.4. Araştırmanın Bulguları	107
4.4.1. Araştırma Kapsamında Belirlenen Alt Değişkenler	108
4.4.2. Çok Boyutlu Ölçekleme Analizi Sonuçları.....	112
4.4.3. Sürdürülebilirlik Performans Ölçeğinin Kontrolü ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	120
5. SONUÇ	124
EKLER.....	131
KAYNAKÇA	180

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne Üye Olan Kuruluş Sayısının Gelişimi ve İşletmelerin Ülkelere Göre Dağılımı	5
Şekil 2: Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni Kabul Eden Türk İşletme Sayısının Yıllık Gelişimi.....	6
Şekil 3: Kurumsal Sürdürülebilirlik Modeli	20
Şekil 4: Kurumsal Sürdürülebilirlik Modeli Özeti	24
Şekil 5: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Yönetim Muhasebesi Uygulamalarındaki Yeri	26
Şekil 6: Sürdürülebilir Kalkınma ve Sürdürülebilirlik Raporlaması Gelişimi	29
Şekil 7: N100 ve G250 İşletmeleri Sürdürülebilirlik Raporlaması Uygulamaları.....	37
Şekil 8: GRI Rehberi'ne Uygun Biçimde Yayınlanmış Sürdürülebilirlik Raporu Artışı.....	38
Şekil 9: GRI Raporlama Çerçevesi.....	40
Şekil 10: Yapısal Açından Standart Açıklamalar	42
Şekil 11: Uygulama Seviyesi Ölçütleri.....	43
Şekil 12: Kontrol Fonksiyonları	63
Şekil 13: Geri Tepme Etkisi.....	68
Şekil 14: Emsal İşletmenin Eko Verimliliği	70
Şekil 15: Sürdürülebilir Katma Değer Hesaplama Adımları	72
Şekil 16: Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesinin Yapısı	88
Şekil 17: Araştırmaya Dahil Edilen İşletmelerin Borsa Kotasyon Ayrımı.....	93
Şekil 18: Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Sektörel Dağılımı	94
Şekil 19: Anketin Boyutları ve Boyutlara İlişkin Kriterler.....	97
Şekil 20: Hesaplamaya Dahil Edilen Göstergeler.....	100

Şekil 21: Öklid Uzaklık Modeli.....	116
Şekil 22: Doğrusal Serpilme Diyagramı.....	119
Şekil 23: Transformasyon Serpilme Diyagramı	120

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Sürdürülebilirlik Raporlamasının İşletmeler Tarafından Tercih Edilme ve Edilmeme Nedenleri	32
Tablo 2: Zorunlu ve Gönüllü Raporlama Yaklaşımlarının Karşılaştırması	34
Tablo 3: Raporlama Prensipleri ve Rehberi	41
Tablo 4: Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım İlkeleri, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, ISO26000 İlkeleri ve AA1000APS İlkeleri Karşılaştırması	47
Tablo 5: Pearce – Atkinson Sürdürülebilir Kalkınma Göstergesi	52
Tablo 6: Seçilmiş Ülkelerde Pearce – Atkinson Sürdürülebilir Kalkınma Ölçümleri	53
Tablo 7: Net Katma Değer Hesaplaması (PowerGen A.Ş. Çevre Raporu – 1996 £ Milyon)	58
Tablo 8: Mutlak ve Göreceli Ölçüm Yaklaşımları Karşılaştırması.....	60
Tablo 9: BMW Grubu 2005 Yılı SKD Hesaplaması.....	77
Tablo 10: Otomobil Sektöründe 2005 yılı SKD ve SD Marjı Karşılaştırması.....	79
Tablo 11: Sorumlu Yatırım Endeksi Listesi.....	85
Tablo 12: Sorumlu Yatırım/Sürdürülebilirlik Endekslerinin Karşılaştırılmasında Ortaya Çıkan Problemler ve Çözümleri	86
Tablo 13: Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksleri	87
Tablo 14: Türkiye Cumhuriyeti’ne Ait Gösterge ve Kaynak Kullanım Verimlilikleri.....	101
Tablo 15: Araştırma Kapsamındaki İşletmelere Ait SKD, SD Marjı ve GM Oranları.....	102
Tablo 16: Alt Değişkenlere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları.....	108
Tablo 17: İterasyon Özeti ve S – Stress Değeri Gelişimi.....	113
Tablo 18: Modele ait S – Stress ve RSQ Değerleri.....	114

Tablo 19: Alt Değişkenlere Göre Uyarıcı Koordinatları.....	114
Tablo 20: İşletmelere (Gözlemlere) Ait Farklılıklar Matrisi.....	115
Tablo 21: Uyarıcı Koordinatların SKD, SD Marjı ve GM Oranı ile İlişkisi.....	121

KISALTMA LİSTESİ

AA1000APS	AccountAbility Principles Standard
AA1000AS	AccountAbility Assurance Standard
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
ALSCAL	Alternating Least Square Scaling
BIST	Borsa İstanbul
BSC	Balanced Scorecard
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
CO₂	Karbon Dioksit
ÇZ	Çevresel Zarar
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
Ed	Editör
FVÖK	Faiz Vergi Öncesi Kar
GM	Getiri Maliyet
GRI	Global Reporting Initiative
GSYH	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla

IRC	Integrated Reporting Committee
ISO	International Organization for Standardization
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
MNE	Multinational Enterprises
NO_x	Azot Dioksit
OECD	Organisation for Economic Co – operation and Development
Örn.	Örnek
Prg.	Paragraf
RSQ	R ² Değeri
s.	Sayfa Numarası
SAM	Sustainable Asset Management
SD	Sürdürülebilir Değer
SKD	Sürdürülebilir Katma Değer
SO_x	Kükürt Oksit
SRI	Social Responsible Investments
TUIK	Türkiye İstatistik Kurumu
UN	United Nations
UNEP	United Nations Environment Programme
UNGC	United Nations Global Compact
UNPRI	United Nations Principles of Guidelines

WCED World Commission on Environment and Development

WBCSD World Business Council for Sustainable Development

vs. Vesaire

1. GİRİŞ

1.1. İşletme Yönetimi'nde Sürdürülebilirlik Kavramı ve Önemi

Sürdürülebilir kalkınma, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılayabilme olanağından ödün vermeksizin günümüz neslinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla geliştirilmiş bir kalkınma modeli olup, 20. yüzyılda uluslararası alanda küresel bir uygulama planı haline gelmiştir. İnsanların gelecekteki temel gereksinimlerinin karşılanabilmesi ekonomik, sosyal ve çevresel şartlar arasındaki etkileşimin birarada değerlendirilmesini gerektirir. Kaynakların gün geçtikçe kıt hale gelmesi, buna karşın nüfusun artması ve tüketim odaklı yaşam şeklinin tüm dünyaya hakim olması çevresel ve sosyal dengenin bozulmasına, hatta yok olmasına neden olmaktadır. Bu şartlar göz önüne alındığında kaynakları en fazla kullanan, çevresel ve sosyal bozulmaya en fazla etkisi olan işletmeler de sürdürülebilir kalkınmayı engellememeli, aksine katkıda bulunmalıdır. Uluslararası alanda sürdürülebilir kalkınmaya yönelik antlaşmaların imzalanması ve ulusal ekonomi politikalarında bu kavramın dikkate alınması, ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin de işletme yönetiminde sürdürülebilirlik uygulamalarına yer vermelerini gerektirmiştir.

İşletmeler açısından sürdürülebilirlik; ekonomik beklentilerin çevresel ve sosyal duyarlılıkla dengeli biçimde değerlendirilmesini ifade eder. İşletmelerin uluslararası ekonomiyi yönlendirmeleri, ekonomik sorumlulukların yanı sıra toplumsal ve çevresel sorumlulukları da beraberinde getirmiştir. Bununla beraber işletmeler yalnızca ortaklarına ya da potansiyel yatırımcılarına karşı değil, tüm paydaşlarına karşı sorumlu hale gelmiştir. Bu sorumluluğa bağlı olarak ortaya çıkan pek çok neden de işletmelerin yönetim politikalarında sürdürülebilirlik kavramını dikkate almaları gereğini ortaya çıkarmıştır. Öne çıkan nedenler aşağıda sıralanmıştır.

- İklim değişikliğinden kaynaklanan ve küresel düzeyde meydana gelen çevresel felaketler, işletmelerin faaliyetlerinde daha duyarlı olmalarını gerektirmiştir.

- Uluslararası düzeyde imzalanan ticari antlaşmalarda “sürdürülebilirlik” kriteri öne çıkmaya başlamıştır.
- Uluslararası finans kuruluşlarının kredi kullanım şartları arasında “sürdürülebilirlik” kavramı yer almaya başlamıştır.
- Entegre tedarik zinciri yönetimi kapsamında çevresel, ekonomik ve sosyal göstergelere de yer verilmeye başlanmıştır.
- Yatırımcıların yatırım kararlarında yalnızca finansal performans değil, sosyal ve çevresel performans da etkili olmaya başlamıştır.
- Uluslararası finans piyasalarında sürdürülebilir, sorumlu yatırım gibi kavramlar ortaya çıkmıştır.
- Müşteri ve tüketicilerin çevresel ve sosyal konulardaki hassasiyeti, ürün ve hizmet arzında işletmeleri daha sorumlu davranmaya itmiştir.
- Borsa kotasyon şartları arasına finansal tabloların yanı sıra sosyal ve çevresel göstergelerin de açıklanma şartı getirilmiştir.
- Sosyal ve çevresel hassasiyetin, işletmelerin marka değeri ve itibarını yükselttiği düşüncesi işletme yönetiminde hakim olmaya başlamıştır.
- Uzun vadede işletmelerin devamlılığı sosyal, çevresel ve ekonomik kaynakların verimli biçimde kullanılmasına bağlı hale gelmiş, bu üç alanda eş zamanlı olarak rekabet avantajı elde edilmesi gerektiği, kabullenilmesi gereken önemli bir gerçek haline gelmiştir.

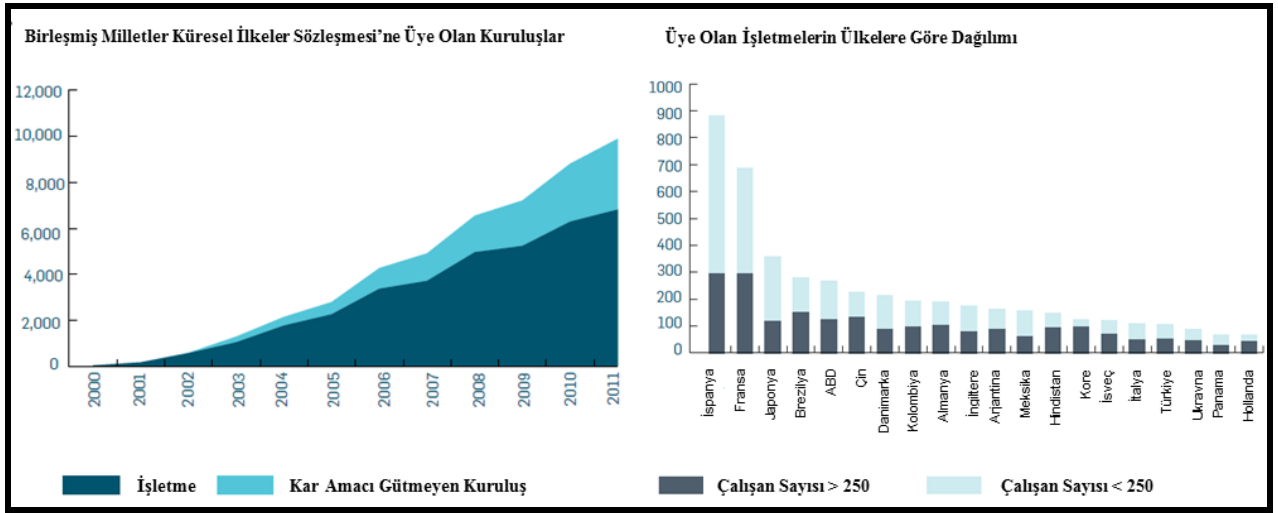
Tüm bu etkenler, işletmelerin sürdürülebilirlik kriterlerini dikkate alarak yönetim politikalarında kurumsal sürdürülebilirliği benimsemelerini gerektirmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerde uzun vadede değer yaratmak amacıyla tüm karar mekanizmalarında ve risk yönetiminde ekonomik etkenlerin yanısıra sosyal ve çevresel etkenlerin de birarada değerlendirilmesini gerektirir. İşletme stratejilerinin sürdürülebilirlik hedefi doğrultusunda belirlenmesi ve ilgili hedeflere ulaşabilmek için süreçlerin

yapılandırılması ise faaliyetlerin bütünsel bir biçimde değerlendirilmesini sağlayan modern bir muhasebe sistemi ile mümkündür. Muhasebenin temel amacı, işletme yöneticilerine karar alma süreçlerinde faydalı bilgiyi sağlamaktır. Muhasebenin temel fonksiyonları arasında ise işletmenin finansal performansını etkileyen tüm olayların kayıt altına alınması ve dönemler itibariyle finansal performans hakkında paydaşların doğru bir biçimde bilgilendirilmesi yer almaktadır. Günümüz ekonomik şartlarına bağlı olarak işletmelerin uluslararası alanda faaliyet göstermesi ve paydaş grubunun yalnızca işletme ortakları, müşteriler ve tedarikçiler ile sınırlı kalmayarak daha geniş bir çevreyi kapsamaması, muhasebenin hesap verme ve bilgilendirme fonksiyonlarının kapsamının da genişlemesine neden olmuştur. İşletme paydaşlarının yalnızca içsel faktörler ya da finansal performans hakkında değil, işletme faaliyetlerini etkileyebilecek tüm dışsal faktörler, bu faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan çevresel ve sosyal performans hakkında da bilgilendirilme zorunluluğu öne çıkmıştır. Muhasebe bilgi sisteminin içeriğini artık yalnızca finansal performans göstergeleri değil, finansal performansa doğrudan ya da dolaylı olarak etkisi olan çevresel ve sosyal performans göstergeleri de oluşturmaktadır. İşletmelerin raporlama fonksiyonunu üstlenen muhasebe, finansal raporlama dışında sürdürülebilirlik raporlamasından da sorumlu hale gelmiştir. Bu raporlar ile işletmenin finansal, çevresel ve sosyal performansları bütünsel bir biçimde yansıtılarak, sürdürülebilir kalkınmaya ne kadar katkıda bulunduğu da ifade edilebilmektedir. Geçmişte yürütülen faaliyetlerin sonuçlarının yanı sıra sürdürülebilirlik ile ilgili risk, fırsat ve stratejiler de raporlanabilir hale gelmiştir. Bu raporlar işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin maliyetleri ve bunların finansal performansa etkilerinin de tespit edilerek, işletme yöneticilerinin de bilgilendirilmesini ve yöneticiler tarafından karar alma sürecinde dikkate alınmasını sağlamaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerinin belirlenmesi ve sürdürülebilirlik konusundaki farkındalığın yaratılması, uyum ve reaksiyon gösterme yeteneğinin artırılması ve koordinasyon özelliğinin geliştirilmesi işletme yönetimini destekleyen bir fonksiyon olan kontrol işlevinin de daha aktif bir rol üstlenmesine neden olmuştur. Uzun vadede değer yaratılması ve sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunulması için risklerin önceden tahmin edilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. İlgili değerlendirmelerin yalnızca finansal açıdan değil, sosyal ve çevresel açıdan da yapılması gerektiğinden, kurumsal sürdürülebilirlik politikaları ve uygulama sonuçları kontrol işlevi tarafından ölçülebilir hale getirilerek,

yöneticilere sunulmalıdır. İşletme yönetiminde sürdürülebilirlik kavramının öne çıkması ile birlikte sürdürülebilirlik hedeflerinin belirlenmesi, ölçülebilir hale getirilmesi, süreçlerde uygulanması ve erken uyarı sistemlerinin oluşturulması, daha açık bir ifade ile işletme değerinin artırılması ve işletme devamlılığının sağlanabilmesi için kontrol işlevi sürdürülebilirlik kavramını uygulanabilir hale getirmeli ve kurumsal sürdürülebilirliği yönetim muhasebesi uygulamalarına dahil etmelidir.

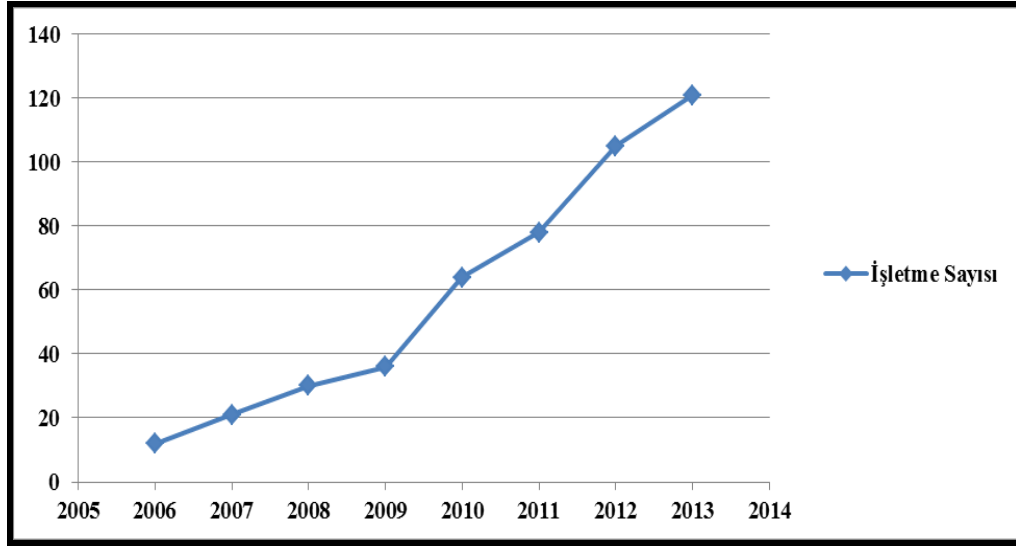
Kurumsal sürdürülebilirlik, finansal açıdan kısa vadede ek maliyetler ortaya çıkarsa da uzun dönemde fırsatlardan yararlanılarak, önceden tahmin edilen risklerin değerlendirilmesini sağladığından işletmenin performansını artırmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımını karar alma süreçlerine entegre eden işletmeler, uzun vadede maliyetlerini azaltarak, verimliliklerini artırabilmektedirler. Stratejik ve operasyonel kontrol işlevi gereğince, sürdürülebilirlik kriterlerinin tüm faaliyetlerde ve karar alma süreçlerinde dikkate alındığının beyanı ise Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi çerçevesinde pek çok işletme tarafından gerçekleştirilerek, paydaşların işletmeye karşı güvenleri de artırılmaktadır. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, sürdürülebilirlik anlayışı çerçevesinde politika üretmek ve uygulamaya geçirmek üzere oluşturulan uluslararası bir platformdur. Dünyanın önde gelen uluslararası ve çok uluslu işletmeleri güvenilirlik ve şeffaflığı sağlayabilmek amacıyla bu platform tarafından yayınlanmış olan ilkeleri faaliyetlerinde dikkate aldıklarını ve ileride de alacaklarını beyan etmektedirler. Bu beyan aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirliğin yönetim muhasebesi uygulamalarına dahil edildiğinin de göstergesidir. Aşağıdaki şekilde 2000 – 2011 yılları arasında faaliyetlerinde sürdürülebilirlik kriterlerini dikkate aldığını beyan eden işletmelerin sayısındaki gelişim ve üye işletmelerin ülkelere göre dağılımını gösteren grafikler yer almaktadır. Grafikten de anlaşılacağı gibi gün geçtikçe daha fazla kuruluşun (ticari faaliyet gösterecek olanların) sürdürülebilirlik anlayışını yönetim politikalarında benimsediği açıktır.



Şekil 1: Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne Üye Olan Kuruluş Sayısının Gelişimi ve İşletmelerin Ülkelere Göre Dağılımı

(Global Compact Implementation Survey – 2011, 09.04.2013)

Sürdürülebilirlik, dünyada olduğu gibi Türkiye’de de işletmelere rekabet avantajı sağlama noktasında önemli araçlar sunmaktadır. Özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler arasında sürdürülebilirlik kavramının işletme politikalarında dikkate alınması zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi kapsamında sürdürülebilirlik kavramını faaliyetlerinde dikkate aldığını beyan eden Türk işletme sayısı da son yıllarda artmıştır. Türk işletmeleri bu konuda düzenli sürdürülebilirlik raporları da yayınlamaya başlamıştır. Aşağıda Birleşmiş Milletler İlkeler Sözleşmesi’ni kabul ederek, faaliyetlerinde sürdürülebilirlik kriterlerini dikkate aldığını beyan eden Türk işletme sayısının yıllara ait gelişimini gösteren grafik yer almaktadır.



Şekil 2: Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni Kabul Eden Türk İşletme Sayısının Yıllık Gelişimi
(<http://www.unglobalcompact.org> – 09.04.2013)

Sürdürülebilirlik stratejilerinin temelinde, tüm paydaşlar için uzun vadeli, istikrarlı ve geleceğe odaklı çözümler üretmek yer almaktadır. Türk işletmeleri de sürdürülebilirlik çerçevesinde finansal açıdan güvenilir, çevreye karşı sorumluluk sahibi ve topluma katkısını yüksek düzeyde tutan, paydaş katılımı ve şeffaflığa önem veren kuruluşlar olmayı amaçlamaktadırlar. Ancak her ne kadar sürdürülebilirlik konusundaki farkındalık Türkiye’de son yıllarda artsa da yeterli seviyede değildir. Yukarıdaki grafikten de anlaşılacağı gibi her geçen gün daha fazla sayıda işletme sürdürülebilirlik kriterlerini ana faaliyetlerinde dikkate alacağını beyan etse de, bu faaliyetlerin sonuçları ya da işletmelerin ne ölçüde performans gösterdikleri ortaya konulamamaktadır. ABD ve birçok Avrupa ülkesinde işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarının paydaşlar tarafından değerlendirilebilmesi için performans ölçüm araçları geliştirilmiş, sürdürülebilirlik endeksleri çerçevesinde sürdürülebilir yatırım finansal piyasalarda etkin bir yatırım alternatifi olmaya başlamıştır. Türkiye’de ise sürdürülebilirlik raporlaması uygulaması dahi son yıllarda başlamış, maliyetinin yüksek olduğu, uygulama açısından problemleri olduğu düşüncesinden ve yasal bir düzenleme olmadığından gönüllü biçimde uygulanmaktadır. Bu durum, çevresel, sosyal, kurumsal yönetim konularındaki risklere ilişkin politika oluşturmaları sürecinde, işletmelere yol gösteren ve işletmelerin sürdürülebilirlik politikalarına ilişkin bilgiyi de sorumlu yatırımcılara ileten bir platform oluşturulmasını gerektirmiştir. Sürdürülebilirlik uygulamalarının teşvik

edilmesi amacıyla Borsa İstanbul, Türk İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği'nin işbirliği sonucu "BIST Sürdürülebilirlik Endeksi Projesi" 2010 yılında başlatılmıştır. Projenin amacı, Borsa İstanbul'da işlem gören ve kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan işletmelerin yer alacağı bir endeks oluşturulmasıdır. Proje ile yatırımcıların sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerini benimseyen işletmeleri tespit edip, bu işletmelere yatırım yapmalarını sağlayacak bir araç sunmak da hedeflenmektedir. Projeye ilişkin çalışmalar devam etmektedir.

1.2. Amaç ve Kapsam

Kaynakların kıt hale gelmesi, tarihi gelişimi süresince öncelikle ülke ekonomileri açısından ele alınmış ve bu konuda önlem alınması gerektiğine uluslararası anlaşmalarla karar verilmiştir. Bununla birlikte kaynakların kullanımında baş role sahip olan işletmelerin de aktif rol alması gerektiği vurgulanmıştır. Teknolojinin gelişmesi, ticari sınırların yok olması gibi ekonomik şartlardan dolayı, işletmeler sahip oldukları ekonomik, çevresel ve sosyal kaynakların tamamını üretim faktörü olarak kullanmak yerine, bir kısmını işletme içinde değer yaratabilmek için kullanmak zorunda kalmışlardır. Bu değer yaratımı kısa vadeli bir hedef değil, aksine uzun vadede sürekli ve etkin biçimde yerine getirilmesi gereken bir hedef haline gelmiştir. Bu çerçevede işletmeler ana faaliyetlerinde çevresel bütünlük, işletme içi sosyal refah ve sürekli değer yaratımını sağlayabilmek için kurumsal sürdürülebilirlik politikaları geliştirmeye başlamışlardır. Ancak bunların işletme içinde belirlenmesi ve faaliyetlerde dikkate alınması tek başına yeterli değildir. İşletmelerin uluslararası alanlarda faaliyet gösterebilmeleri rekabet avantajı elde ederek, devamlılıklarını güvence altına alabilmelerine bağlıdır. Hangi alanlarda rekabet avantajı elde edebileceğini, paydaşları tarafından nasıl algılanacağını belirlemek ise sürdürülebilirliğin ölçülebilir ve karşılaştırılabilir hale getirilmesi ile mümkündür. İşletmelerin sürdürülebilirlik açısından birbirleri ile karşılaştırılabilmeleri ve bu alanda rekabet avantajı elde edemediklerinin tespit edilebilmesi için sürdürülebilirlik performanslarının ölçülebilmesi gereklidir. Sürdürülebilirlik ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere üç boyuttan oluşur. İşletmeler günümüzde sürdürülebilirlik raporları yayınlarken bu raporlarında her üç boyuta ilişkin performanslarını kamuya sunmaktadır. Ancak sürdürülebilirlik bu üç boyutta eş zamanlı olarak değer yaratmak ve kaynakları verimli kullanabilmeyi ifade eder. Her üç boyuta ilişkin

ayrı göstergelerin mevcut olması karşılaştırılabilirliğin sağlanabilmesi, objektif değerlendirme, yöneticilerin karar alma süreçlerinde kullanılabilmesi açısından yeterli değildir.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin sürdürülebilirlik performansının değerlendirilebilmesine yönelik ölçek geliştirilebilmesidir. Geliştirilecek olan ölçeğin, işletmelerin stratejik ve operasyonel planlamalarında performans ölçüm aracı olarak kullanılması beklenmektedir. İlgili ölçek finansal performansı etkileyen çevresel ve sosyal faktörlerin belirlenmesinde ve diğer işletmeler ile karşılaştırılmasında kontrol işlevi tarafından kullanılabilir. Paydaşlar ise sürdürülebilirlik açısından işletmeleri daha objektif değerlendirebilecektir.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde sürdürülebilir kalkınma kavramının tarihsel gelişimi ele alınmış, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesi için benimsenmesi gereken ilkelere yer verilmiş ve kurumsal sürdürülebilirlik açıklanmıştır. Kurumsal sürdürülebilirlik, ekonomik, sosyal ve çevresel performansın bir arada değerlendirildiği yaklaşım olan “Üçlü Performans Yaklaşımı” çerçevesinde değerlendirilmiş ve son olarak da üçlü performansın kamuya sunulması amacıyla geliştirilen sürdürülebilirlik raporlaması uygulamalarına yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise sürdürülebilirlik performansının ölçümüne yönelik geliştirilen yaklaşımlara yer verilmiştir. Sürdürülebilirlik performansının ölçümü, tarihsel gelişimi dikkate alınarak öncelikle makroekonomik açıdan ele alınmış olup, daha sonra sürdürülebilirlik performansının ölçümü için geliştirilen gösterge ve ölçeklere değinilmiştir. Bu yaklaşımların ardından ise dünya borsalarında gelişimi hızla devam eden sorumlu yatırım çerçevesinde ortaya çıkan sürdürülebilirlik endeksi kavramına yer verilmiş, bu endeksler arasından dünya ekonomisinde en fazla öne çıkan sürdürülebilirlik endeksi olan Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise çalışmanın amacını da ifade eden Türkiye’deki işletmelerin sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesine yönelik araştırma yer almaktadır. Araştırma öncelikle kapsam ve kısıtları açısından açıklanmış, araştırmada yararlanılan istatistikî yöntemlere değinilmiş, daha sonra çok boyutlu ölçekleme analizi kapsamında

geliştirilen ölçek uygulamasına yer verilmiştir. Geliştirilen ölçek kullanılarak, araştırma kapsamında yer alan işletmelerin sürdürülebilirlik performansları birbirleri ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

Sonuç bölümünde, öncelikle çalışmanın yapısı dahilindeki başlıklar kısaca özetlenmiştir. Daha sonra ölçek kapsamında tespit edilen değişkenler performans değerlendirmesi çerçevesinde yorumlanmış, Türkiye'deki işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarının genel değerlendirmesi yapılmıştır. Çalışmanın işletmecilere, paydaşlara ve akademik yazına sağlayacağı katkılara ve gelecekteki çalışmalara yönelik önerilere de bu bölümde yer verilmiştir.

2. SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA,

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE RAPORLAMASI

2.1. Kavramsal Açıdan Sürdürülebilir Kalkınma

Çevrenin korunması, sosyal adaletin sağlanması ve ekonomik verimliliğin artırılması amacıyla çevresel, sosyal ve ekonomik etkenler bütünsel olarak sürdürülebilir kalkınma kapsamında ele alınmalıdır. Bu bölümde sürdürülebilir kalkınma makroekonomik ve mikroekonomik açılardan incelenmiş olup, sürdürülebilirlik raporlaması ve uygulamaları ayrıntılı biçimde açıklanmıştır.

2.1.1. Sürdürülebilir Kalkınmanın Tarihsel Gelişimi

Sürdürülebilirlik kelimesinin etimolojik kökü Latince “sustenere” (sürdürmek) kelimesine dayanmaktadır. Kavramsal açıdan ise ormancılık, balıkçılık ve toprak bilimlerine dayamakta olup, ilk olarak bu bilim dallarında kullanılmıştır. 18. yüzyılın sonunda Alman maden işçisi Carlowitz tarafından madencilik sektöründe kullanılan direklerin kereste plantasyonlarının verimliliğini artıracak şekilde yararlanılması ve sürdürülebilir (nachhaltig) niteliğe sahip olması anlamında kullanılmıştır. Daha sonra ise sürdürülebilirlik kavramı, tarım ve ekoloji alanlarında verimlilik kavramı ile ilişkilendirilmiş ve “engellere rağmen verimliliği koruyabilme” olarak tanımlanmıştır.¹

19. yüzyılda ise özellikle gelişmiş ülkelerde karşılaşılan çevresel sorunların etkisiyle, çevre hareketi sürdürülebilirlik kavramı ile birlikte bütünsel açıdan ele alınmaya başlanmıştır. 1972 yılında Stockholm’de “ Birleşmiş Milletler İnsani Çevre Konferansı” (Conference on Human Environment) düzenlenerek, kaynakların kullanımında eşitlik, ekonomik ve sosyal gelişmenin çevre ile ilişkisi kurularak, sürdürülebilirlik kavramının gelişimine ve çevresel kalkınmaya yönelik uluslararası ilk adım atılmıştır. Kendi yetki ve sınırları çerçevesinde

¹ Becker, B.; “Sustainability Assessment: A Review of Values, Concepts and Methodological Approaches”, Washington: Consultative Group of International Agricultural Research, 1997, s. 2 – 6.

uygun bir çevre politikası oluşturulmasında tüm ülkelerin sorumlu oldukları, bu ülkelerin gelişmekte olan ülkelere ise kendilerine ait sorumlulukları yerine getirebilmeleri için yardım etmeleri ve bu konuda uluslararası işbirliği yapılması gerektiği belirtilmiştir.² Aynı yıl Roma Kulübü tarafından “Büyümenin Sınırları” başlıklı bir rapor yayınlanmıştır. Raporun asıl hazırlanış amacı; dünya nüfusu ve ekonomik gelişim süresince karşılaşılabilecek sorunların önceden tahminine yönelik kullanılabilecek bir programın geliştirilmesi ve sunumudur. Ancak geliştirilen programdan öte, raporda geçen sürdürülebilirlik kavramı daha fazla tartışılmış ve gelecekteki çalışmalara da yön vermiştir.³

1987 yılında ise Birleşmiş Milletler tarafından yirmi ayrı ülkeden gelen katılımcıdan oluşan “Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu” kurularak (WCED - World Commission on Environment and Development), “Ortak Geleceğimiz” başlıklı “Brundthland Raporu” hazırlanmış ve yayınlanmıştır. Raporda öncelikli olarak çevresel ve ekonomik kalkınma arasındaki ilişkinin kurulması ve bu ilişkinin gelişiminin “sürdürülebilir” olması gerektiği belirtilmiştir.⁴ Ayrıca bu raporda “sürdürülebilir kalkınma” kavramı ilk defa resmi olarak tanımlanmıştır. Bu tanıma göre sürdürülebilir kalkınma; *“gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğini ortadan kaldırmaksızın günümüz neslinin ihtiyaçlarının karşılanabilmesi”* ni ifade eder.⁵

1992 yılında, Rio de Janeiro kentinde 178 katılımcı ülkeden oluşan “Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı” (UN Conference on Environment and Development) düzenlenmiştir. Bu konferansta, insanoğlunun sürdürülebilir kalkınmaya yönelik kaygıların merkezinde olduğunun üzerinde durulmuş ve insanların doğa ile uyum içinde verimli bir hayat yaşama haklarının bulunduğu belirtilmiştir. Konferansta 27 ülkeden oluşan bir bildirge yayınlanmıştır.⁶ Bunun yanı sıra, konferansta yayınlanan “Gündem 21” (Agenda 21) başlıklı belgede uluslararası ve ulusların kendi içerisindeki eşitsizliklere, giderek artan yoksulluk, açlık, hastalıklar ve cehalete, ekosistemlerdeki kötüleşmeye

² http://earthsummit.ca/earth_summit_history_past_documents (Erişim Tarihi: 19.09.2011)

³ Fischer, K., Steimle, U., Zink, K.; “Human Factors, Business Excellence and Corporate Sustainability: Differing Perspectives, Joint Perspectives”, Ed: Zink, K.; “Corporate Sustainability as a Challenge for Comprehensive Management”, Heidelberg, Physica Publishing, 2008, s.5

⁴ <http://www.un.org/geninfo/bp/envirp2.html> (Erişim: 19.09.2011)

⁵ WCED Report, “Our Common Future”, Prg. 49.

⁶ Rio Declaration on Environment and Development, Prensip 1 – 2.

değnilmiş, sürdürülebilir yerleşim, sürdürülebilir tarım, kırsal kalkınmanın teşvik edilmesi ve yönetilmesi, atık kontrolü, su kaynaklarının verimli kullanımı gibi pek çok kavram ele alınmıştır.⁷ Sürdürülebilir kalkınmanın her alanda yerine getirilmesi gerektiği önemle vurgulanmıştır. 5 yıl sonra Birleşmiş Milletler tarafından “Rio + 5” Forumu New York’da düzenlenmiştir. Forumda amaçlanan 1992 yılında yayınlanmış olan ilkeler ve gündemin uygulamasına geçişin sağlanması olmuştur. 2002 yılında ise Johannesburg’da “Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi’nde” (World Summit on Sustainable Development), Rio Bildirgesi, Gündem 21 ve Rio + 5 Forumu’nda ele alınan konuların o yıla kadar ne derecede uygulandığı, yararlı olup olmadığı, hangi sorunların ortaya çıktığı ve bunlara yönelik hangi önlemlerin alınması gerektiği ele alınmıştır. Diğer konferanslardan farklı olarak bu konferansa kamu kuruluşları ve sendikaların yanı sıra özel sektör temsilcileri de katılmıştır ve ilk kez sürdürülebilir kalkınma kurumsal açıdan da ele alınmıştır.⁸

“Rio+20” Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı, Brezilya’nın Rio de Janeiro kentinde yapılan 1992 Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı’nın (UNCED) 20. yıldönümü ve 2002’de Johannesburg’da yapılan Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi’nin 10. yıldönümünde 20-22 Haziran 2012’de yine Rio de Janeiro kentinde gerçekleştirilmiştir.

Konferansa, sürdürülebilir kalkınma konusunda mutabakatı yinelemek; ekonomik, sosyal ve çevresel olarak sürdürülebilir geleceği, dünyayı, şimdiki ve gelecek nesili desteklemek amacıyla devlet başkanları, hükümet temsilcileri gibi en üst düzeyde katılım gerçekleşmiş ve konferans bitiminde “İstedığımız Gelecek” (The Future We Want) başlıklı sonuç bildirgesi kabul edilmiştir.⁹

Sürdürülebilir kalkınma tarihsel gelişimi süresince farklı alanlarda tanımlanmış olsa da, esas itibarıyla nesiller arası adaletin sağlanması, sosyal ve ekolojik sistemlerin uzun vadede kalıcılığının güvence altına alınmasını amaçlamaktadır. Düzenlenen konferanslarda öne çıkan ortak noktalar aşağıda belirtilmiştir.

⁷http://earthsummit.ca/documents/1992_UN_Conference_on_Environment_and_Development_Agenda_21.pdf, (Erişim: 19.09.2011)

⁸ http://earthsummit.ca/earth_summit_history_past_documents (Erişim: 19.09.2011)

⁹ <http://sustainabledevelopment.un.org/> (Erişim: 18.06.2013)

- Sürdürülebilir kalkınma uygulamaları yalnızca çevresel konulara değil, insani ihtiyaçların yerine getirilmesine de odaklanmalıdır.
- Her nesil geçmiş nesillerin bıraktığı mirastan adil biçimde yararlanabilmeli, gelecek nesillerin ihtiyaçlarının karşılanabilmesini de garanti altına almalıdır.
- Sürdürülebilir kalkınmanın yapı taşları; ekonomik, sosyal ve çevresel kalkınmadır. Her biri eşit derecede ele alınmalıdır.¹⁰

2.1.2. Sürdürülebilir Kalkınma İlkeleri

1987 yılında WCED tarafından yapılan sürdürülebilir kalkınma tanımı üç ilkeye dayanmaktadır. Bu ilkeler; çevresel bütünlük, sosyal adalet ve ekonomik refaktır. Her biri kendi içinde önemli olan ilkelere herhangi biri dikkate alınmadığında ise ekonomik açıdan sürdürülebilir kalkınma sağlanamaz.¹¹

- *Çevresel Bütünlük İlkesi:* Nüfusun artması, bu artış ile birlikte çevre kirliliğinin de artması, doğal kaynakların zarar görmesi, zararlı gazların atmosfere salınımı çevresel bütünlüğü tehlike altına alan unsurlardan yalnızca birkaçıdır. Doğal çevre tehlike altına girerse, insan hayatı için temel ve önemli niteliğe sahip olan kaynaklar da etkileneceğinden, çevresel bütünlük sağlanamaz. Daha açık bir ifadeyle çevresel bütünlük ilkesine göre, insani faaliyetler toprak, su ve havayı olumsuz şekilde etkilemedikçe sürdürülebilir kalkınma sağlanabilir.¹²
- *Sosyal Adalet İlkesi:* Toplumu oluşturan her birey doğal kaynaklara ve fırsatlara ulaşmada eşit haklara sahiptir. Eşit haklar, günümüz neslinin yanı sıra gelecek nesillerin de aynı kaynaklar ve fırsatlardan yararlanabilmelerini

¹⁰ Fischer, K., Steimle, U., Zink, K., a.g.m., s. 5.

¹¹ Bansal, P.; "Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development", Strategic Management Journal, Sayı: 26, 2004, s. 198.

¹² WCED Report, "Our Common Future", Towards to Sustainability – Bölüm 2, Prg. 9.

ifade eder. Kalkınma ancak, toplumun ihtiyaçları eksiksiz şekilde karşılanabildiği takdirde sağlanabilir. İhtiyaçlar yalnızca yemek, giyim, barınak gibi temel ihtiyaçları değil, eğitim, sağlık ya da siyasi özgürlük gibi ihtiyaçları da kapsar.¹³

- *Ekonomik Refah İlkesi:* Ekonomik refah ilkesi, mal ve hizmetlerin insanların yaşam standartlarını yükseltecek şekilde üretilip, piyasaya sunulmasını ifade eder. Kaliteli bir yaşam, işletmelerin ve toplum içindeki bireylerin kapasitelerini verimli kullanabilmelerine dayanır.¹⁴ İkamesi bulunmayan kaynakları tüketmeyen, ekolojik sisteme zarar vermeyen ve dünyadaki sosyal adaletsizliği engelleyen ekonomik gelişme sürdürülebilir kalkınmanın bir parçasıdır.¹⁵ Ekonomik refahı sağlayamayan bir toplum kendi sağlığını tehlikeye atar, ekonomik gelir ile ilişkili yarıllara eşit şekilde sahip olamama sosyal adaleti zedeleyerek çevresel bütünlüğün de zarar görmesine neden olur.¹⁶

Her üç ilke sürdürülebilir kalkınmanın temelini oluşturur ve birbirlerini tamamlar niteliktedir. Üçü birarada değerlendirildiğinde, sürdürülebilir kalkınma; “kıt kaynakların en verimli şekilde ve yok edilmeden kullanılarak, yalnızca belirli bir kesim için değil, tüm insanlık için adalet ve fırsat sağlayacak olan ekonomik gelişme” olarak da tanımlanabilir.¹⁷

2.2. Kavramsal Açından Kurumsal Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilir kalkınma, çevresel bütünlük ve ekonomik refahı sağlayarak, günümüz neslinin ihtiyaçlarının gelecek nesillerin ihtiyaçları göz ardı edilmeden, sosyal adaleti

¹³ WCED Report, “Our Common Future”, Towards to Sustainability – Bölüm 2, Prg. 4.

¹⁴ Holliday, C., Schmidheiny, S., Watts, P.; “Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development”, California, Greenleaf Publishing, 2002, s. 14-15.

¹⁵ De Simone, L., Popoff, F.; “Eco efficiency: The Business Link to Sustainable Development”, Massachusetts, MIT Press, 2000, s. 3.

¹⁶ WCED Report, “Our Common Future”

¹⁷ Vuuren, V., Kruijff, H.; “Following Sustainable Development in Relation to the North South Dialogue: Ecosystem Health and Sustainability Indicators”, Ecotoxicology and Environmental Safety, Sayı: 40, 1998, s.5.

sağlayarak karşılanabilmesinin güvence altına alınmasıdır. Bu tanım işletmeler açısından ele alındığı takdirde, bir işletmenin kurumsal sürdürülebilirliği sağlaması; işletme ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili olan tarafların ihtiyaçlarının, bu ilgili tarafların gelecekteki ihtiyaçlarının karşılanabilmesinin güvence altına alınarak, karşılanmasını ifade eder. Bu çerçevede kurumsal sürdürülebilirliğin amacı; işletmenin sahip olduğu çevresel, sosyal ve ekonomik kaynakların verimli bir biçimde kullanılmasıdır.¹⁸

2.2.1. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Teorik Çerçevesi

Kurumsal sürdürülebilirliğin teorik çerçevesini paydaş teorisi ve meşruluk teorisi oluşturmaktadır. *Paydaş teorisi* kapsamında paydaşlar; işletmeden yarar elde eden ya da zarar gören, hakları dikkate alınan ya da göz ardı edilen, işletme ile ilgili herkes olarak ifade edilebilir. İşletme paydaşları işletmenin devamlılığı ve başarısı için önem arz eden kişiler olarak da tanımlanabilir. Geniş anlamda ele alındığında; işletmeyi etkileyebilecek ya da işletmeden etkilenebilecek herkes olarak da tanımlanabilir. Paydaş teorisine göre işletme faaliyetlerinin paydaşları üzerindeki etkisinin tanımlanması gereklidir. Yalnızca ortakların çıkarları değil, işletmenin etkilediği ya da etkilenebileceği tüm paydaşların çıkarları göz önünde bulundurulmalıdır. İşletme ancak bu şekilde rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebilir ve bu rekabet üstünlüğü ile uzun vadede değer yaratabilir.¹⁹

Kurumsal sürdürülebilirlik açısından değerlendirildiğinde ise, işletme çevresel, sosyal ve ekonomik kaynaklarını ne kadar verimli kullanır ve kurumsal sürdürülebilirliği sağlar ise, paydaşlarının da ihtiyaçlarını karşılayabilir hale gelerek, uzun vadede değer yaratabilir.²⁰

¹⁸ Dyllick, T., Hockerts, K.; “Beyond the Business Case for Corporate Sustainability”, *Business Strategy and Environment*, Sayı: 11, 2002, s. 131-132.

¹⁹ Hillman, A., J., Keim, G., D.; “Shareholder Value, Stakeholder Management and Social Issues: What’s the Bottom Line?” *Strategic Management Journal*, Sayı: 22, 2001, s. 127 – 128.

²⁰ Thomas, M., Jones; “Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics”, *Academy of Management Review*, Sayı: 24, 1995, s. 421 - 422.

Meşruluk teorisi, toplumun bir parçası olan bir birimin değer sisteminin, toplumun değer sistemi ile uyumlu olmasını ifade etmektedir.²¹ Meşruluk kavramı ise; sosyal açıdan yapılandırılan normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sisteminde yer alan bir işletmenin, arzu edilebilir, düzgün ve uygun faaliyetlerine yönelik genelleştirilmiş algısı olarak tanımlanmıştır. Daha açık bir ifade ile bir işletme faaliyetlerine ancak toplum ile ilişkili olduğu sürece, bağımsız olmaksızın devam ediyorsa, toplumsal kabullenebilirliği var ise, meşruluk işletmenin yaşam kaynağını oluşturur.²²

İşletme faaliyetlerinin çevresel, sosyal ve ekonomik açıdan sürdürülebilirliği de o işletmenin yaşam kaynağı olan meşruluğunu destekleyici nitelikte olmalıdır. Toplumun sorumluluk sahibi olarak kabullenemeyeceği faaliyetlerde bulunan işletmeler, meşruluğunu yitirir, paydaşların da olumsuz etkilenmesine neden olur, kurumsal sürdürülebilirliğini kaybeder.²³

2.2.2. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Dayandığı İlkeler

Makroekonomik açıdan sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesi için çevresel bütünlük, sosyal adalet ve ekonomik refahın eş zamanlı olarak gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu ilkeler kurumsal sürdürülebilirliğin kalkınması için de geçerli olan ilkelerdir. İşletmeler ana faaliyetlerinde ve işletme politikasının belirlenmesinde bu üç ilkeyi dikkate almalıdır. Sürdürülebilir kalkınmada olduğu gibi bu üç ilkedен herhangi birinin yerine getirilmemesi işletmenin kurumsal sürdürülebilirliğinin kalkınmasına da engel oluşturmaktadır.²⁴

²¹ Dowling, J., Pfeffer, J.; “Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior”, Pacific Sociological Review, Ocak Sayısı, 1975, s.122.

²² Suchman, M., C.; “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches”, Academy of Management Review”, Cilt: 20, Sayı: 3, 1995, s. 571.

²³ Salzmann, O.; “Corporate Sustainability Management in Energy Sector”, Berlin, Gabler Publishing, 2006, s.18.

²⁴ Bansal, P., a.g.m., s. 199.

2.2.2.1. Kurumsal Çevre Yönetimi ile Çevresel Bütünlük

Kurumsal çevre yönetimi, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken bıraktıkları ekolojik ayak izlerini azaltabilmek için uygulanmaktadır. Her işletme çevresel bir etkiye sahiptir. Bu etkiler işletmenin aydınlatılmasından da kaynaklanabilir, üretim faaliyeti sonucu oluşan atıktan ya da üretim esnasında ortaya çıkan zararlı gazlardan da kaynaklanabilir. Çevresel bütünlüğün sağlanabilmesi, söz konusu etkilerin azaltılması ya da ortadan kaldırılması ile mümkündür. Bu etkilerin azaltılması ya da ortadan kaldırılması için kurumsal çevre yönetiminde kullanılmak üzere “doğal kaynak temeline dayanan işletme” çerçevesi geliştirilmiştir. Bu çerçeve üç stratejiden oluşur. Bunlar; kirliliğin kontrol altına alınması, kirliliğin önlenmesi ve kirlilik kavramına işletme politikalarında yer verilmesidir. Kontrol altına alma, ortaya çıkan zararın ortadan kaldırılmasının mümkün olmadığı hallerde uygulanır ve işletmenin üretim esnasında ortaya çıkardığı zararlı gazları engellemek için filtre kullanmaya başlaması şeklinde örneklendirilebilir. Kirliliğin önlenmesi uygulaması ise atıkların ortaya çıkmasını engelleyecek mevcut üretim sürecine katkıda bulunularak yeni tasarımların geliştirilmesi şeklinde örneklendirilebilir. İşletme süreçten öte üretilen mamulün yapısında kirliliği engelleyici değişikliğe gidiyorsa işletme politikasında kirliliğe yer vermiş demektir.²⁵

2.2.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Sosyal Refah

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin yalnızca ortaklarının değil, tüm paydaşlarının ekonomik, yasal, etik ve ihtiyari beklentilerini benimsemesini ifade eder.²⁶ Kurumsal sosyal sorumluluk çevresel değerlendirme, paydaş teorisi ve sosyal sorun yönetimi olmak üzere üç süreçten oluşur. Çevresel değerlendirme, işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel sorunlarının tespit edilmesi ve tanımlanmasını sağlar. Paydaş teorisi, işletmenin doğal çevresine karşı sorumlu olduğunu ifade eder ve sıkı paydaş ilişkilerinin faaliyetlerin

²⁵ Hart, S.; “A Natural Resource Based View of the Firm”, Academy of Management Review, Cilt: 20, Sayı: 4, 1995, s. 992-994.

²⁶ Carroll, B., A.; “A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, Academy of Management Review, Cilt: 4, No: 4, 1979, s. 499-500.

şeffaf olarak gerçekleştirilmesine, karar aşamasında paydaşların ilgi alanlarının dikkate alınmasına ve yaratılan değerde her paydaşın katkısının olduğuna dayanır. Sosyal sorun yönetimi ise küçük yaşta çocukların çalıştırılması, sağlıksız ürünlerin üretilmesi gibi sosyal sorunların tespiti ve çözümü olarak ifade edilebilir.²⁷

İşletme yönetimi kapsamında bir işletme tüm uzun ve kısa vadeli planlamalarında bu üç süreci dikkate aldığı takdirde, kurumsal sosyal sorumluluğu yerine getirmiş olacak, böylece sosyal refah seviyesi yükselecek ve işletmenin kurumsal sürdürülebilirliği kalkınacaktır.

2.2.2.3. Değer Yaratımı ile Ekonomik Refah

Bir kaynak, işletmeye fırsat yarattığı veya işletmenin risklerini ortadan kaldıradığı sürece değerlidir. Kaynak, aynı zamanda tüketicinin gereksinimlerini karşılayabildiğinde ya da işletmenin ihtiyaçlarını rakiplerine göre daha az maliyetle karşılayabildiği sürece de değerlidir. Değer yaratımı, kaynaklar stratejilerin yerine getirilebilmesi için etkin ve verimli bir biçimde kullanılabilir olduğunda mümkündür.²⁸

İşletmeler, faaliyetleri sonucu ürettikleri ürünleri veya sundukları hizmetleri ile değer yaratırlar. Yaratılan değer artırılması ise ürün ve hizmetlerin etkinliği ve bu etkinliğin verimli olmasına bağlıdır.²⁹ Değer yaratımı, verimli üretim süreçlerinden geçerek, tüketicinin talebi doğrultusunda yeni ve farklı ürünlerin geliştirilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi ile mümkündür.

İşletme, ürün veya hizmetin maliyetini karşılayabilecek fiyata satabildiği sürece yarattığı değeri elinde tutabilir ve bu da işletmenin finansal performansını artırır. Değer, işletme tarafından yaratılıp elde tutulduğunda, tüketiciye ürün ve hizmetler aracılığıyla,

²⁷ Wood, D., J.; "Corporate Social Performance Revisited", Academy of Management Review, Cilt: 16, Sayı: 4, 1991, s. 704-706.

²⁸ Barney, J., B.; "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, Cilt: 17, Sayı: 1, 1991, s. 105.

²⁹ Bowmann, C., Ambrosini, V.; "Value Creation versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy", British Journal of Management, Cilt: 11, 2000, s.2.

işletme ortaklarına kar paylarıyla, çalışanlara ise ücretlerle dağıtılabilir. İşletme yarattığı ve elde tuttuğu değeri dağıtabildiği takdirde ekonomik refahı elde eder ve kurumsal sürdürülebilirliği destekleyebilir.³⁰

2.2.3. Kurumsal Sürdürülebilirlikte “Üçlü Performans” Yaklaşımı

Günümüz ekonomik şartlarında rekabetin günden güne yoğunlaşması ve sermaye piyasalarının etkinliğinin artması ile birlikte işletmenin bilgilendirmek ile sorumlu olduğu paydaş çevresi daha da genişlemiştir. Bu paydaşlar birincil ve ikincil paydaşlar olmak üzere iki ana başlık altında sınıflandırılabilir.

- *Birincil Paydaşlar:* İşletmeyi doğrudan etkileyebilen ya da işletme kararlarından (faaliyetlerinden) doğrudan etkilenebilen ilgililerden oluşur. Bunlara ortaklar, müşteriler, çalışanlar ve satıcılar örnek olarak verilebilir.
- *İkincil Paydaşlar:* İşletmeyi dolaylı şekilde etkileyen ya da işletme kararlarından (faaliyetlerinden) dolaylı olarak etkilenen ilgililerdir. Sivil toplum örgütleri, medya, hükümet temsilcileri, yabancı devletler, kamu kuruluşları ve toplum ikincil paydaşlar altında sınıflandırılır.³¹

İşletme bu kadar geniş ve çeşitliliği fazla olan bir çevreyi bilgilendirmek ile sorumlu olduğu için, paydaşların bilgilenecek istediği konuların da çeşitliliği artmıştır. Artık paydaşlar yalnızca işletmenin finansal ya da ekonomik performansı ile ilgilenmemektedir. Sosyal ve çevresel performans da paydaşlar tarafından değerlendirilmektedir. Kurumsal performans, finansal performans ile eş tutulmamakta, finansal (ekonomik), sosyal ve çevresel performansların bir arada değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir.³²

Ekonomik, sosyal ve çevresel performansın bir arada değerlendirildiği yaklaşım ise “Üçlü Performans Yaklaşımı”dır. Üçlü Performans Yaklaşımı’na göre bir işletme, ekonomik,

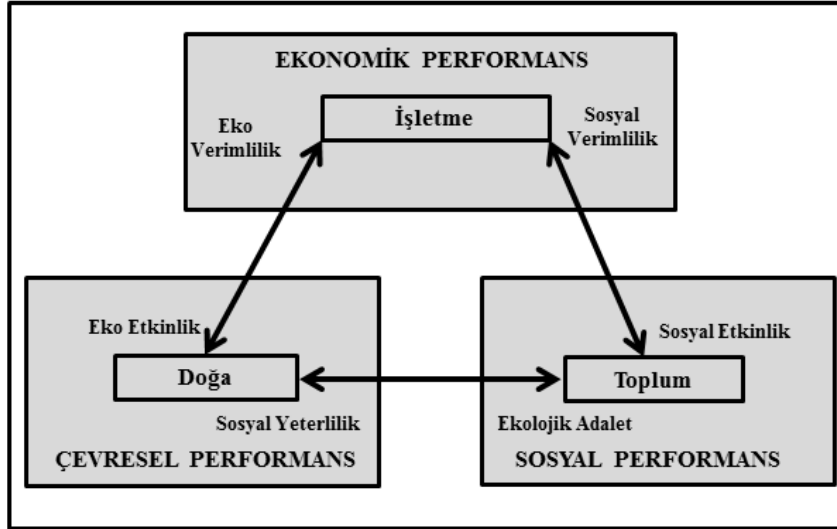
³⁰ Bansal, P., a.g.m., s. 200.

³¹ Fauzi, H., Svensson, G., Rahman, A., A.; “Triple Bottom Line as a Sustainable Corporate Performance: A Proposition for the Future”, Sustainability, Sayı: 2, 2010, s. 1353.

³² Atkinson, A., A., Waterhouse, J., H., Wells, R. B.; “A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement”, Sloan Management Review, Sayı: 38, 1997, s. 26-27.

sosyal ve çevresel kaynaklarını birbirleri ile ilişkilerini dikkate alarak etkin ve verimli kullandığı sürece, kurumsal açıdan sürdürülebilirliğini koruyabilir ve kurumsal performansını artırabilir. Başka bir ifade ile “sürdürülebilirliğin temelini oluşturan ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğin bir arada değerlendirilmesi ve kaynakların verimli kullanılmasına “üçlü performans” denir.³³ Çevresel adalet, sosyal eşitlik ve iş ahlakı ekonomik, sosyal ve çevresel sermayenin nasıl kullanıldığına bağlıdır. Yaklaşımına göre işletmeler yalnızca finansal kazanımlardan değil, çevrenin korunması ve çevrede yaşayan insanların sağlığından da sorumludurlar. İşletmeler her üç alanda da performanslarını yüksek tutarlar ise kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilirler.

Üçlü performans yaklaşımı Dyllick ve Hockerts tarafından bir model oluşturularak ele alınmıştır. Bu model; “ekonomik açıdan kurumsal sürdürülebilirlik”, “sosyal açıdan kurumsal sürdürülebilirlik” ve “çevresel açıdan kurumsal sürdürülebilirlik” başlıkları altında incelenmiştir.³⁴



Şekil 3: Kurumsal Sürdürülebilirlik Modeli

(Dyllick, T., Hockerts, K.; “Beyond the Business Case for Corporate Sustainability”, Business Strategy and Environment, Sayı: 11, 2002, s. 138)

³³ Elkington, J.; “Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21th Century Business”, Oxford, Capstone Publishing, 1997, s. 71-73.

³⁴ Dyllick, T., Hockerts, K.; “Beyond the Business Case for Corporate Sustainability”, Business Strategy and Environment, Sayı: 11, 2002, s. 138

İlgili modelde işletme, toplum ve doğa arasındaki etkileşim ele alınmıştır. Kurumsal sürdürülebilirliğin işletmeler tarafından elde edilebilmesi için her üç alanın birbirlerine etkileri çift taraflı olarak incelenmeli ve işletmenin sürdürülebilirliğe yönelik hedefleri eko verimlilik, eko etkinlik, sosyal verimlilik, sosyal etkinliği, sosyal yeterlilik ve ekolojik adalet dikkate alınarak belirlenmelidir.

2.2.3.1. Ekonomik Performans ve Kurumsal Sürdürülebilirlik

Ekonomik performans, işletmenin sahip olduğu finansal (varlık, borçlar), maddi (makine, stoklar vb.) ve maddi olmayan (know-how, tasarım, yazılım vb.) sermayelerini etkin biçimde kullanıp kullanılmadığını ifade eder ve kar, hisse başına kar gibi finansal göstergelere dayanır.³⁵

Bir işletmenin ekonomik açıdan sürdürülebilir olması ise ekolojik verimlilik (eko verimlilik) ve sosyal verimliliğe (sosyo verimlilik) bağlıdır. Ekolojik verimlilik³⁶; hayat standartlarına uygun ve insani ihtiyaçları karşılayacak biçimde, rekabet edilebilir nitelikte ürünlerin daha az doğal kaynak, enerji kullanımı ve daha az atık üretimine dayanılarak üretilmesini ifade eder.³⁷ Eko verimlilik çevresel sermayenin etkin kullanılması veya çevresel etkiler dikkate alınarak ekonomik açıdan katma değer yaratılması olarak da tanımlanabilir.

Sosyal verimlilik ise ekonomik katma değer yaratımında sosyal etkilerin dikkate alınmasını ifade eder. Bir işletmede dönem içinde yaşanan iş kazaları ile aynı dönemde yaratılan katma değer arasındaki oran o işletmenin sosyal verimliliğini gösterir. Yaratılan katma değer, iş kazaları dışında çalışan sayısı, mesai saatleri ya da çalışanlara yapılan yardımlar ile de ilişkilendirilerek sosyal verimlilik ölçülebilir.³⁸

³⁵ Elkington, J., a.g.e., s. 74.

³⁶ Ekolojik verimlilik konusu 3.3.2. Sürdürülebilir Katma Değer başlığı altında, performans ölçümü açısından daha ayrıntılı biçimde ele alınmıştır.

³⁷ De Simone, L., Popoff, F., a.g.e., s. 47.

³⁸ Hockerts, K.; "The Sustainability Radar - a Tool for Innovation of Sustainable Products and Services", Greener Management International, Sayı: 25, 1999, s. 36.

Sosyal ve ekolojik verimliliğin elde edilmesi ve güvence altına alınması işletmenin ekonomik performansını artırarak, ekonomik açıdan kurumsal sürdürülebilirliğini de sağlar.

2.2.3.2. Sosyal Performans ve Kurumsal Sürdürülebilirlik

Sosyal performans, işletmelerin iki çeşit sosyal sermaye kullanımından elde edilir. Bunlar; beşeri sermaye ve toplumsal sermayedir. Beşeri sermaye; işletme çalışanlarının ve ortaklarının yetenekleri, tecrübeleri, bilgileri, motivasyonları ve sadakatleri olarak ifade edilebilir. Toplumsal sermaye ise altyapı, eğitim ve kültürel teşvikler gibi işletme tarafından topluma sunulan hizmetleri ifade eder.

Bir işletmenin sosyal açıdan kurumsal sürdürülebilirliği, işletmenin paydaşları tarafından anlaşılabilmesi, paydaşların işletmenin faaliyetleri hakkında hemfikir olması ile sağlanabilir. Sosyal açıdan kurumsal sürdürülebilir işletme, beşeri ve toplumsal sermayesini kullanarak işletmeye ve çevreye değer katan işletmedir.³⁹ Bu da sosyal etkinlik (sosyo etkinlik) ve ekolojik adaletin sağlanması ile mümkün olur.

İşletmelerin, çalışanlarının ve toplumun yaşam kalitesini artırarak, etik bir biçimde faaliyet göstermesi ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunması sosyal etkinliği ifade eder. Etik davranma, adil çalışma koşullarının sağlanması, toplumun refahının artırılması işletmelerin topluma olan olumlu etkilerini yani sosyal etkinliğini belirtir. İşletmeler ekonomik açıdan değer yaratırken, eş zamanlı olarak toplumun da zarar görmemesini güvence altına almalıdır.⁴⁰ Ekolojik adalet ise işletmenin çevresel sermayesini sosyal performansı artıracak şekilde kullanması gerektiğini ifade eder. Yani ekolojik adaletin sağlanması için mevcut kaynaklar, yalnızca günümüz neslinin ihtiyaçları dikkate alınarak değil, gelecek nesillerin ihtiyaçları da göz önünde bulundurularak kullanılmalıdır.⁴¹

³⁹ Gladwin, T., Kennely, J., Krause, T.S.; “ Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research”, Academy of Management Review, Cilt: 20, Sayı: 4, 1995, s. 878.

⁴⁰ Schaltegger, S., Bennett, M., Burritt, R.; “Sustainability Accounting and Reporting: Development, Linkages and Reflection”, Ed: Schaltegger, S., Bennett, M., Burritt, R., “Sustainability Accounting and Reporting”, Dordrecht, Springer Publishing, 2006, s. 10.

⁴¹ Dyllick, T., Hockerts, K., a.g.m., s. 138.

İşletmeler, ekonomik değer yaratırken toplumu olumlu biçimde etkiler ve çevresel kaynakların kullanımında gelecek nesillerin ihtiyaçlarını da dikkate alır ise, sosyal açıdan kurumsal sürdürülebilirliği sağlamış olur.

2.2.3.3. Çevresel Performans ve Kurumsal Sürdürülebilirlik

Çevresel sermaye; yenilenebilir kaynaklar ve yenilenemeyen kaynaklardan oluşur. Rüzgar, güneş ışığı, yağmur gibi yenilenebilir kaynaklar; hem ekonomik faaliyetlerde kullanılabilen hem de doğal olarak yenilenebilen kaynaklardır. Fosil yakıtlar, biyolojik çeşitlilik gibi yenilenemez kaynaklar ise tek kullanımlık kaynaklardır.⁴²

Çevresel açıdan kurumsal sürdürülebilirlik, eko etkinlik ve sosyal yeterliliğe dayanır. Eko etkinlik çevresel açıdan uygun faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir. Örneğin bir işletmenin ürettiği bir arabanın karbon salınımı yapmasına karşı önlem alması eko verimliliği ifade ederken, o arabanın karbon salınımı yapmasına neden olan fosil yakıt kullanımından vazgeçip, yakıt olarak güneş enerjisini tercih ederek tasarlaması ise eko etkinlik göstergesidir.⁴³

Endüstriyel faaliyetler ve ekosistem arasındaki ilişki endüstriyel faaliyetleri gerçekleştiren işletmelerin de canlılar gibi doğal kaynaklardan yararlanmalarına dayanır. Bu yararlanma sonucunda istenen (ürün ya da hizmet) ya da istenmeyen (atık) çıktılar elde edilebilir. Bir işletmenin doğal kaynaklardan yararlanma oranı, o kaynağın yenilenebilme oranını aştığı takdirde, işletme eko etkinliği sağlayamamıştır.⁴⁴ İşletme kullandığı doğal kaynakların yenilenebilme oranı altında tüketim gerçekleştiriyorsa ve doğal emilim seviyesini de aşmıyorsa ekolojik açıdan etkindir.⁴⁵

Sosyal yeterlilik ise insanların tüketim esnasında kıt kaynakları düşünerek, istediklerini değil ihtiyaç duyduklarını tüketmeleri gerektiğini ifade eder. Ne kadar fazla

⁴² Lovins, A., B., Lovins, L., H., Hawken, P.; "A Road Map for Natural Capitalism", Harvard Business Review, Cilt: 77, Sayı: 3, 1999, s. 146.

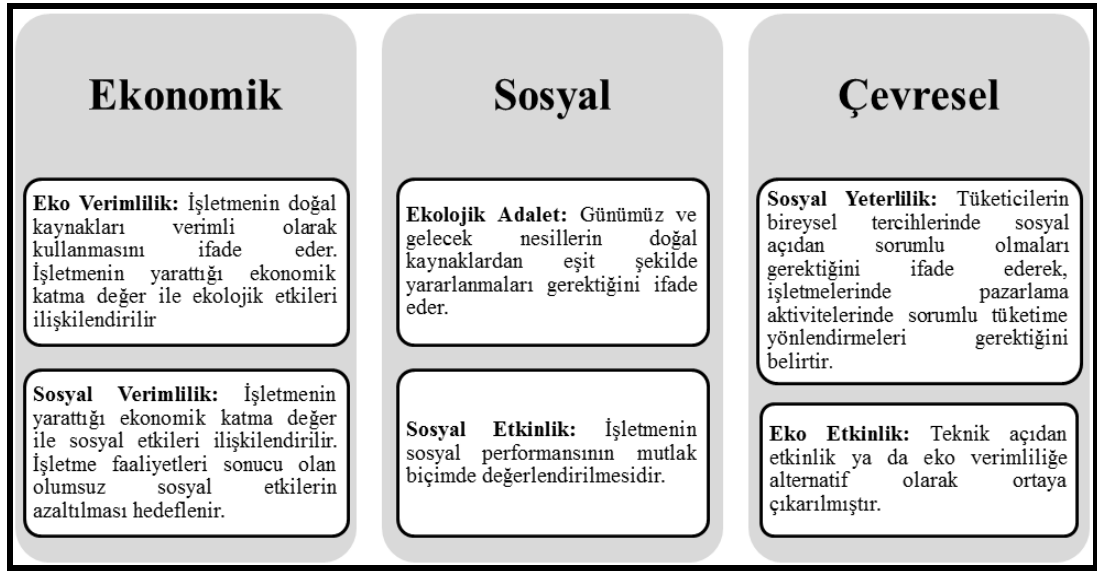
⁴³ Diekmann, J.; "Ökologischer Strukturwandel als vergessene Komponente des Ressourcenverbrauchs zwischen Effizienz und Suffizienz", Ökologisches Wirtschaften, Sayı: 3, 1996, s. 25-26.

⁴⁴ Ayres, R., "Statistical Measure of Unsustainability", s. 4. (<http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=47174>) (Erişim Tarihi: 20.10.2011)

⁴⁵ Dyllick, T., Hockerts, K., a.g.m., s. 132.

tüketirlerse gelecek nesillerin yaşamları da o kadar tehlike altına girer. İşletme faaliyetleri, sosyal yeterliliği dolaylı olarak etkiler. Kurumsal pazarlamaya yönelik aktiviteler tüketici eğilimini ve yaşam stillerini değiştirerek, toplumun ihtiyacı olmasa da pek çok ürünü tüketmeyi tercih etmesini sağlar ve bu durum da çevresel açımdan kurumsal sürdürülebilirliği olumsuz biçimde etkiler. İşletmeler kurumsal sürdürülebilirliği sağlayabilmek için daha fazla ürüne, daha fazla tüketime yönelik aktiviteler yerine sağlıklı, optimal seviyede ve problemsiz tüketime yönelmelidir.⁴⁶

Yukarıda açıklanmış olan üç alan aşağıdaki şekilde kısaca özetlenmiştir.⁴⁷



Şekil 4: Kurumsal Sürdürülebilirlik Modeli Özeti

2.2.4. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Yönetim Muhasebesi Açısından Değerlendirilmesi

İşletme yönetiminin tedarikten satış pazarlamaya kadar pek çok faaliyet hakkında stratejik ve operasyonel karar alabilmesi için faaliyetlere yönelik değer hareketleri hakkında

⁴⁶ Hockerts K., "Sustainability Innovations, Ecological and Social Entrepreneurship and the Management of Antagonistic Assets", Bamberg, Difo-Publishing, 2003, s. 30. http://www.insead.edu/CMER/publications/wp/Hockerts_2003_Sustainability_Innovation.pdf (Erişim Tarihi: 19.09.2011)

⁴⁷ Tilley, F., Young, W.; "Can Businesses Move Beyond Efficiency? The Shift Toward Effectiveness and Equity in the Corporate Sustainability Debate", Business Strategy and the Environment, Sayı: 15, 2006, s. 408

bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu değer hareketlerinin tespit edilmesi, ölçülmesi, analiz edilmesi ve raporlanmasından yönetim muhasebesi sorumludur. Yönetim muhasebesinin sorumluluk alanı maliyet fayda değerlendirmeleri, kaynak tahsisinin optimize edilmesi, sürekli maliyet kontrolü ve performansın değer odaklı raporlanmasını da içermektedir.⁴⁸

Artan rekabet koşulları ve teknolojik gelişim ile birlikte ürün yaşam döngülerinin kısalması, müşteri yapısının değişmesi, kaynakların kıt hale gelmesi yönetim muhasebesinin sorumluluk alanını da genişletmiştir. İşletme faaliyetlerinde finansal kaynakların yanı sıra sosyal ve çevresel kaynaklardan da yararlanılması, kaynak planlaması ve maliyet - fayda değerlendirmelerinde sürdürülebilirlik kavramının da dikkate alınmasını öne çıkarmıştır.

Değer hareketlerinin tespit edilmesi, ölçülmesi, analiz edilmesi ve kontrolünde değer yaratımına katkısı olan kurumsal sürdürülebilirlik bileşenleri de yönetim muhasebesinin bilgi sistemine dahil olmuştur. Çevresel düzenlemeler, değişen tüketici davranışı, çalışanların motivasyonu ve kurumsal sorumluluk gibi işletme performansını etkileyen faktörler yönetim muhasebesi faaliyetlerine entegre edilmeye başlanmıştır. Kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında,

- çevresel maliyetler
- kıt kaynaklar nedeniyle ortaya çıkabilecek riskler
- sosyal maliyetler
- kurumsal itibar ve marka değeri
- sürdürülebilir tedarik zinciri

gibi etkenler maliyet - fayda değerlendirmeleri ve kaynak planlamasına dahil edilmektedir.⁴⁹

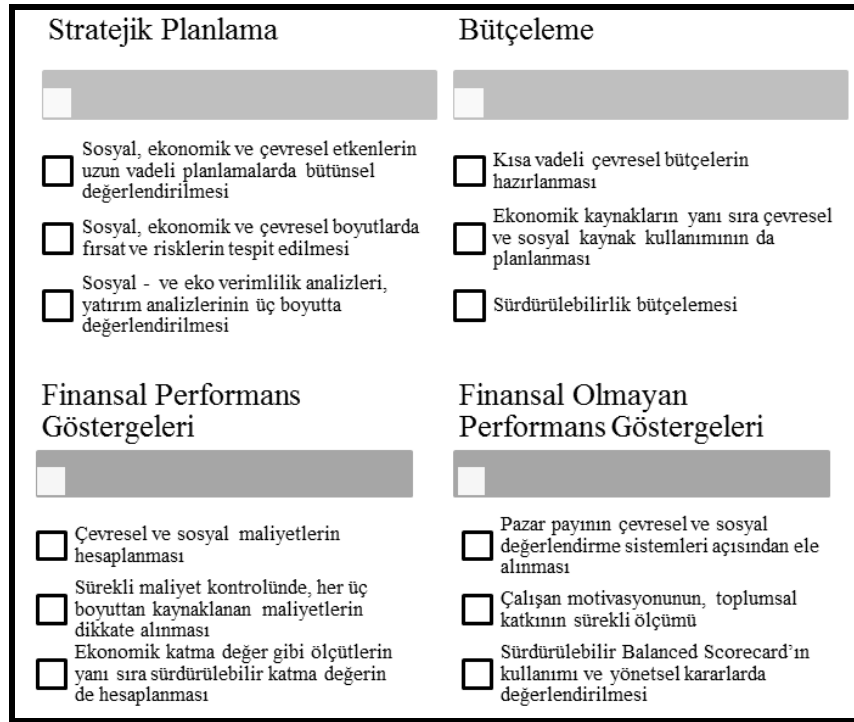
Yönetim muhasebesinin görevleri arasına;

⁴⁸ Wilkinson, W., J., Cerulo, J., M.; "Accounting Information Systems: Essential Concepts and Applications", 3. Basım, New York, John Wiley & Sons, 1997, s. 10 – 16.

⁴⁹ Schaltegger, S.; "Sustainability As a Driver for Corporate Economic Success: Consequences for the Development of Sustainability Management Control", Centre for Sustainability Management, 2010, s. 5 - 7. (http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/Sustainability%20Management_Control_2010_06_09_Schaltegger.pdf – Erişim Tarihi: 10.04.2013)

- kurumsal sürdürülebilirliğin geliştirilmesi ve iyileştirilmesinde yönetimin desteklenmesi,
- kurumsal sürdürülebilirlik politikalarının finansal açıdan değerlendirilmesi,
- kurumsal sürdürülebilirlik politikalarının sonuçlarının yönetim ile paylaşılması,
- kurumsal sürdürülebilirlik politikalarının performans ölçüm ve raporlamasına dahil edilmesi

girmiştir.⁵⁰ Aşağıdaki şekilde kurumsal sürdürülebilirliğin yönetim muhasebesi uygulamalarına dahil edildiği alanlar özetlenmiştir.



Şekil 5: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Yönetim Muhasebesi Uygulamalarındaki Yeri

(Gond, J., P.; Grubnic, S.; Herzig, C., Moon, J.; “Configuring Management Control Systems: Theorizing the Integration of Strategy and Sustainability”, Management Accounting Research, Sayı: 23, 2012, s. 208.)

⁵⁰ Schaltegger, S., Burritt, R.; “Sustainability Accounting for Companies: Catchphrase or Decision Support for Business Leaders?”, Journal of World Business, Sayı: 45, 2010, s. 380 – 381.

2.3. Sürdürülebilirlik Raporlaması

İşletme hedefleri; ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan farklı amaçlara sahip olan paydaşlar ve bu paydaşların bilgi gereksinimleri doğrultusunda belirlenir. Kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesinde bu hedeflere ulaşılabilmesi için yalnızca kurumsal faaliyetlerin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerinin yönetilmesi değil, bunun yanında sürdürülebilirlik açısından önemli bilgilerin de doğru bir biçimde paydaşlar ile paylaşılması gerekmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi, kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasına yönelik yapı ve süreçlerin düzenlenmesinin yanı sıra, bu süreç ve yapı hakkında ilgili paydaşlara da raporlama yapılmasını kapsamaktadır.⁵¹

2.3.1. Sürdürülebilirlik Raporlamasının Tarihsel Gelişimi

Toplumda meydana gelen değişiklikler, yeni gelişen ihtiyaçlar ve piyasa şartlarının değişimi ile birlikte işletmelerin paydaşlara sunduğu raporların içerik ve amaçları da değişmiştir. Finansal raporlama, 19. yüzyılda ortaya çıkmıştır. İşletme ortakları ile potansiyel yatırımcıları bilgilendirmek amacıyla, muhasebe ilkeleri çerçevesinde hazırlanan, finansal tabloların birarada sunulduğu rapora “finansal rapor” denir. İşletmeler 1970’li yıllara kadar raporlarında yalnızca finansal tablolar ve finansal performans göstergelerine yer vermişlerdir. Ancak bu yıllarda toplum yapısının değişimi, sosyal eşitlik ve adalet kavramlarının öne çıkması ile birlikte bu raporlarda sosyal konulara da yer verilmeye başlanmıştır.⁵² Yapısal değişikliğin bir diğer etkisi de işletme paydaşlarının daha geniş açıdan ele alınmasıdır. İşletmeler artık ana faaliyetleri hakkında yalnızca ortaklar ve yatırımcılara karşı sorumlu değil, aynı zamanda topluma karşı da sorumlu hale gelmiştir. İşletmelerin sorumluluk alanının genişlemesi toplumun da işletmeler tarafından sosyal açıdan bilgilendirilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Bilgilendirme aracı olarak da sosyal raporlama uygulamaları kullanılmıştır. Sosyal raporlarda ele alınan başlıca konular; istihdam, toplumsal ilişkiler, etik tedarik

⁵¹ Schaltegger, S., Burritt, R.; “Corporate Sustainability”, Ed: Folwer, H., Tietenberg, T.; “The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 2005/2006 – A Survey of Current Issues”, Northampton, Edward Elgar Publishing, 2006, s. 263.

⁵² Schaltegger, S., Burritt, R.; a.g.m., s. 252.

politikaları ve sunulan hizmet ya da ürünün sosyal etkileri olmuştur.⁵³ Bu konular sosyal etkiler, sosyal etkinlik ve sosyal verimlilik başlıkları altında anlatılmıştır. Sosyal raporlama uygulamaları genellikle Almanya, Avusturya ve İsviçre gibi Avrupa ülkeleri ve ABD’de faaliyet gösteren bazı işletmeler tarafından tercih edilmiştir.⁵⁴

1980 – 90’lı yıllarda ise sosyal raporlama yerini çevresel raporlamaya bırakmıştır. O dönemde meydana gelen doğal afetler ve ekolojik felaketler (Çernobil, Bhopal, Schweizerhalle felaketleri), karbon emisyonunun artması ile iklim değişikliği probleminin doğması bu konulara ülke politikalarında olduğu gibi işletme politikalarında da yer verilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. İşletmeler faaliyetlerinin çevresel etkilerini ya da çevresel kaynakların faaliyetlerde kullanım oranlarını açıklama gereksinimi duymuşlar ve ekonomik faaliyetlerin ekolojik etkilerinin belirtildiği, çevresel raporlar yayınlamaya başlamışlardır.⁵⁵ Bu raporlarda ekolojik etkinlik başlığı altında atık yönetimi, emisyon gazlarının azaltılması, su tüketimi gibi konular hakkında bilgiler sunulmuştur. Özellikle ABD ve İngiltere finansal piyasalarında geliştirilen ve yeni bir yatırım aracı olarak ifade edilen sorumlu yatırım fonlarının artış göstermesi de işletmelerin çevresel raporlamaya yönelmelerine neden olmuştur.⁵⁶ Hatta İngiltere’de finansal raporlamanın yanı sıra çevresel raporlama da yasal bir zorunluluk haline getirilmiştir.⁵⁷

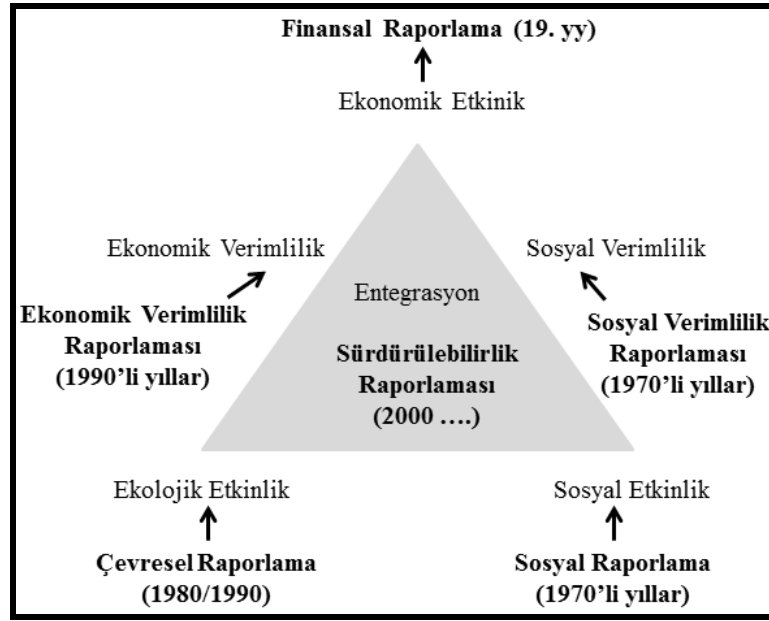
⁵³ Ranganathan, J.; “Sustainability Rulers – Measuring Corporate Environmental & Social Performance”, Sustainability Enterprise Initiative, World Resources Institute, 1998, s. 5. (<http://www.wri.org/publication/sustainability-rulers-measuring-corporate-environmental-social-performance> Erişim Tarihi: 20.12.2011)

⁵⁴ Ioannou, I., Serafeim, G.; “The Consequences of Mandatory Sustainability Reporting”, Working Paper, Harvard Business School, 2011, s. 8.

⁵⁵ Schaltegger, S., Herzig, C.; “Corporate Sustainability Reporting – An Overview”, Ed: Schaltegger, S., Bennett, M., Burritt, R.; “Sustainability Accounting and Reporting”, Dordrecht, Springer Publishing, 2006, s. 312.

⁵⁶ Ranganathan, J., a.g.m., s. 3.

⁵⁷ Jackson, R.; “An Introduction to Environmental and Sustainability Reporting”, Ed: Brown, C. S., “The Sustainable Enterprise: Profiting from Best Practice”, London, Kogan Page Publishing, 2005, s. 89.



Şekil 6: Sürdürülebilir Kalkınma ve Sürdürülebilirlik Raporlaması Gelişimi

(Schaltegger, S., Herzig, C.; “Corporate Sustainability Reporting – An Overview”, Ed: Schaltegger, S., Bennett, M., Burritt, R.; “Sustainability Accounting and Reporting”, Dordrecht, Springer Publishing, 2006, s. 305.)

2000’li yıllarda ise “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması” ismi altında, işletmelerin çevresel ve sosyal performanslarının sunulduğu raporlama çeşidi ortaya çıkmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk raporlamasını ortaya çıkaran önemli bir neden; sorumlu yatırım kavramının ortaya çıkmasıdır. Yatırım kararlarında finansal getiriye ilave olarak çevresel, sosyal ve etik kaygıların da gözetildiği yatırım stratejileri olan sorumlu yatırımlar, dünyada özellikle son yıllarda ana yatırım temalarından biri haline gelmiştir. Sorumlu yatırım⁵⁸, getiri ve sosyal faydayı eş zamanlı ve birlikte maksimize etmeyi hedefleyen bir yatırım modelidir. Yatırımcıların yatırım alternatifleri arasından sorumlu yatırıma yönelmesi de işletme paydaşlarının özellikle potansiyel yatırımcıların sosyal sorumluluk alanında bilgilendirilmesini gerektirmiştir.⁵⁹

Sürdürülebilirlik raporlaması ise üçlü performans ölçütleri dikkate alınarak, kurumsal sosyal sorumluluk raporlamasının geliştirilmiş bir versiyonu olarak ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilirlik raporlarında, kurumsal sosyal sorumluluk raporlarında belirtilen konuların yanı sıra işletmelerin çevresel ve sosyal performanslarının ekonomik performansa etkileri

⁵⁸ Sorumlu yatırım kavramı 3.4.1 başlığı altında daha ayrıntılı ele alınmıştır.

⁵⁹ Ioannou, I., Serafeim, G.; a.g.m., s. 9.

veya ekonomik performanstan hangi şekillerde ve ne derecede etkilendiklerine de yer verilmektedir. Raporlamanın hedefi, işletmenin üç alandaki performansının paydaşlara şeffaf ve güvenilir biçimde ulaştırılmasıdır.⁶⁰ Sürdürülebilirlik raporları 2000 yılından günümüze farklı biçimlerde ortaya konmuştur.

- *Finansal rapora ek olarak sürdürülebilirlik raporu:* Sürdürülebilirlik raporu “Üç P Raporu (People, Planet, Profit)” adı altında finansal rapora ek olarak paydaşlara sunulmuştur. İşletmenin ekonomik, sosyal, ekolojik faaliyetleri ve sürdürülebilirlik performanslarına yer verilmiştir. (örn: Triple P Report of SHELL)
- *Genişletilmiş faaliyet raporu:* İşletmelerin faaliyet raporlarının içerisinde sürdürülebilir kalkınma başlığı altında ekonomik, sosyal ve ekolojik alandaki faaliyetleri ve performansına yer verilmiştir. (örn: Renault Annual Report 2002) Finansal olmayan bilgilerin finansal bilgilerin yanında sunulmasına dayanan bu raporlama şekli Fransa’da yasalar ile desteklenmiştir.
- *Çeşitli spesifik raporlar:* Ayrı bir sürdürülebilirlik raporu ya da faaliyet raporuna entegre biçimde sürdürülebilirlik faaliyetlerinin paylaşılmasının yerine eski raporlama çeşitleri devam ettirilerek, pek çok farklı isim ile de raporlama yapılmaktadır. Bunlar; kurumsal rapor, çevresel rapor, sosyal rapor, kurumsal sorumluluk raporu veya kurumsal yurttaşlık raporlarıdır.⁶¹

2.3.2. Sürdürülebilirlik Raporlaması Yaklaşımları

Sürdürülebilirlik raporlarının her geçen gün daha fazla işletme tarafından yayınlanması ile birlikte, bu raporların kurumsal faaliyetlere olan katkısı da sorgulanmaya

⁶⁰ Gray, R., Milne, M.; “Towards Reporting on the Triple Bottom Line: Mirages, Methods and Myths”, Ed: Henriques, A., Richardson, J.; “The Triple Bottom Line: Does It All Add Up?”, London, Earthscan Publishing, 2004, s. 75 - 76.

⁶¹ Schaltegger, S., Herzig, C.; a.g.m., s. 307.

başlanmıştır. Sürdürülebilirlik raporlamasının katkıları Schaltegger ve Herzig tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Çevresel ve sosyal etkileri olan kurumsal faaliyet, ürün veya servisleri meşrulaştırması,
- Kurumsal itibar ve marka değerini artırması,
- Rekabet avantajı kazandırması,
- Genel performansı artırarak, rekabet gücünü artırması,
- Rakipleri ile karşılaştırılabilme imkanı sağlaması,
- Şeffaflık ve hesap verebilirliği artırması,
- Çalışanları motivasyon açısından desteklemesi, iç bilgi sistemleri ve kontrol süreçlerini geliştirmesi.

Paydaşların finansal olmayan konular hakkında bilgilendirilmesinde öne çıkan hedefler; kurumsal aktivitelerin meşruluğu ve önemli kaynakların tedarik edilmesidir. Bu hedeflere ulaşılabilmesi ise işletmenin toplum ve medya, devlet kurumları ya da çalışanlar gibi anahtar role sahip paydaşlar tarafından kabullenebilirliğinin sağlanmasına bağlıdır. Kabullenebilirlik ise sürdürülebilir kalkınmaya yönelik güvenilir bilgi paylaşımı ile sağlanır.⁶²

İşletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklarını hangi ölçüde yerine getirip getirmediğinin paydaşlara sunulmasını sağlayan sürdürülebilirlik raporları, kurumsal davranışların geliştirilmesine katkıda bulunduğu gibi, mevcut veya potansiyel yatırımcılar tarafından yatırım analizlerinde “sorumluluk” kavramının da ele alınmasını sağlar.⁶³ UNEP’in (Birleşmiş Milletler Çevre Programı – United Nations Environment

⁶² Schaltegger, S., Herzig, C.; a.g.m., s. 302.

⁶³ Lin, Wen, L.; “Corporate Social and Environmental Disclosure in Emerging Markets: China as a Case Study”, Doktora Tezi, Urbana – Illionis, University of Illionis at Urbana Campaign, 2008, s. 34.

Programme) yapmış olduğu bir araştırmada tespit edilen, sürdürülebilirlik raporlamasının tercih edilme ve edilmeme nedenlerine aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.⁶⁴

Tablo 1: Sürdürülebilirlik Raporlamasının İşletmeler Tarafından Tercih Edilme ve Edilmeme Nedenleri
(Kolk, A., a.g.m., s. 54.)

Tercih Edilme Nedenleri	Tercih Edilmeme Nedenleri
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Belirli hedeflere yönelik ilerlemenin takip edilmesini sağlaması ▪ Çevresel stratejilerin uygulanabilirliğini artırması ▪ Örgüt içinde çevresel konularda farkındalığı yaratması ▪ Kurumsal mesajın işletme içine ve dışına iletilmesini sağlaması ▪ Daha fazla şeffaflık ile güvenilirliği artırması ▪ Paydaşları sürdürülebilir kalkınma için oluşturulan hedef ve standartlar hakkında bilgilendirmesi ▪ Sürdürülebilirlik alanında faaliyetleri sürdürme ve faaliyetlere müdahale etme hakkı sağlaması ▪ İtibari faydaya, maliyetlerin düşürülmesine, verimlilik artışına, süreçlerin gelişimine katkı sağlaması ve çalışanların motivasyonunu artırması 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Örgüte kazandıracağı avantajlara yönelik şüphelerin olması ▪ Rakiplerin de sürdürülebilirlik raporu yayınlamaması ▪ Müşterilerin (genel olarak toplumun) bu konuyla ilgilenmemesi ve satışları artırmayacağı düşüncesinin hakim olması ▪ İşletmenin çevre politikası hakkında halihazırda itibarının mevcut olması ▪ Çevresel konularda toplum ile iletişime geçmek için raporlama dışında başka alternatiflerin olması ▪ Raporlama maliyetlerinin fazla olması ▪ Tüm faaliyetler hakkında doğru ve güvenilir verilerin toplanmasının ve bu verilerin ölçümüne yönelik doğru göstergelerin belirlenmesinin zor olması ▪ İşletmelerin itibarını zedeleme olasılığı, olası yasal sonuçlara neden olması ▪ Çevresel örgütler tarafından dikkate alınmaz iken daha fazla göze batma riskinin olması

Sürdürülebilirlik raporlamasının uygulanması ile beklenen yararlar, işletmelerin raporlamayı tercih etme ve etmeme nedenleri ve her geçen gün daha fazla işletmenin sürdürülebilirlik raporlaması yayınlaması bazı tartışmalara yol açmıştır. Bu tartışmaların çıkış noktası sürdürülebilirlik raporlamasının hangi yaklaşıma göre yapılması gerektiğidir. Raporlama yaklaşımları temel olarak ikiye ayrılır. Bunlar; gönüllü raporlama yaklaşımı ve zorunlu raporlama yaklaşımıdır. Bu yaklaşımlar yalnızca sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanmasında değil, faaliyet raporları, finansal raporlar, denetim raporları ya da kurumsal raporların hazırlanmasında da büyük öneme sahiptir.

⁶⁴ Kolk, A.; "A Decade of Sustainability Reporting: Developments and Significance", International Journal of Environment and Sustainable Development, Cilt: 3, Sayı: 1, 2004, s. 54.

- *Gönüllü Raporlama Yaklaşımı:* Gönüllü raporlama yaklaşımı piyasa verimliliğine dayanan bir raporlama yaklaşımıdır. Eğer işletme paydaşları, özellikle mevcut ve potansiyel yatırımcılar yalnızca finansal bilgilere değil, ekonomik, sosyal ve çevresel konulara ilişkin bilgilere de gereksinim duyarlarsa, işletmeler mevcut yatırımcıları etkilemek ve potansiyel yatırımcıların ilgilerini çekmek için gönüllü olarak bu verileri içeren sürdürülebilirlik raporunu ya da başka bir başlıklı raporu yayınlar. İşletme piyasa koşullarını dikkate alarak, kendi tercihleri çerçevesinde sürdürülebilirlik raporunu yayınlama ya da yayınlamama hakkına sahiptir. Bu yaklaşıma göre, işletmeler yatırımcıları memnun edecek şekilde bilgilendirdiği sürece, piyasa da kendiliğinden bu işletmelere teşvikler sunar.⁶⁵ Piyasaların bilginin güvenilirliğini sağlayan bir mekanizmaları olduğundan, gönüllü olarak sürdürülebilirlik raporu yayınlamak olan işletmelerin de yanlış ve yanıltıcı bilgilerden sakınacağı kabul edilir. İşletmeler bu raporları gönüllü olarak hazırladıklarından daha esnek davranarak, raporun genel kapsamını da kendi faaliyet alanı, sektörel farklılıklar, yerel değerler ve işletme politikasına göre çeşitlendirebilir.⁶⁶
- *Zorunlu Raporlama Yaklaşımı:* Bu raporlama yaklaşımına göre işletmeler yasal düzenlemeler ile düzenli aralıklarla ekonomik, sosyal ve çevresel konularda raporlama yapmak ile yükümlüdür. Zorunlu raporlama yaklaşımının ortaya çıkış nedenleri; hilenin önlenmesi ve yatırımcının korunması, bilgilerin karşılaştırılabilirliğinin artırılması, maliyetlerin azaltılması ve bilginin güvenilir biçimde paydaşlara ulaştırılmasıdır. Zorunlu raporlama yaklaşımı, işletmeyi paydaşlara sunacağı bilgilerin biçim, miktar ve zamanlama açısından kısıtlayarak, esnekliği yok eder. İşletmeler, ilgili kurumların belirlediği kurallar çerçevesinde, birbiri ile karşılaştırılabilir, yatırımcının kararını etkileyebilecek derecede önemli bilgileri raporlarında

⁶⁵ Romano, R.; “Empowering Investors; A Market Approach to Securities Regulation”, Yale Law Review, Cilt: 107, Sayı: 5, 1998, s. 2364 – 2366.

⁶⁶ KPMG & UNEP, “Carrots and Sticks for Starters:Current Trend and Approaches in Voluntary and Mandantory Standards for Sustainable Reporting”, 2006 - http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/reporting-disclosure/swedish-presidency/files/surveys_and_reports/carrots_and_sticks_-_kpmg_and_unep_en.pdf (Erişim Tarihi: 13.02.2012)

sunmak zorundadır. Bu raporlama yaklaşımına göre sürdürülebilirlik raporları ne işletme politikası ne de sektörel özellikler dikkate alınarak hazırlanamaz. Zorunlu raporlama ile asıl hedeflenen, yatırımcıya yatırım süresi boyunca kesintisiz ve yüksek kalitede bilgi sağlamaktır.⁶⁷

Sürdürülebilirlik raporlamasında tercih edilecek olan yaklaşım konusunda tartışmalar uzun süredir devam etmektedir. İşletmeler, kurumsal sürdürülebilirlik performanslarının daha verimli ifade edilebilmesinin gönüllü raporlama yaklaşımı ile sağlanabileceğini savunurken, sendikalar ve kamu kuruluşları şeffaflığın ve hesap verilebilirliğin artırılabilmesi ve sürdürülebilirlik performansının daha objektif biçimde ifade edilebilmesinin zorunlu raporlama yaklaşımı ile gerçekleşebileceğini savunmaktadırlar. Aşağıdaki tabloda gönüllü ve zorunlu raporlama yaklaşımları tercih edilip, edilmeme nedenleri açısından incelenmiştir.⁶⁸

Tablo 2: Zorunlu ve Gönüllü Raporlama Yaklaşımlarının Karşılaştırması

(KPMG & UNEP, “Carrots and Sticks – Promoting Transparency and Sustainability; An Update on Trends in Voluntary and Mandatory Approaches to Sustainable Reporting”, 2010)

	Tercih Edilme Nedenleri	Tercih Edilmeme Nedenleri
Zorunlu Raporlama Yaklaşımı	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurumsal kültürü değiştirmesi ▪ Karşılaştırılabilirliğin sağlanması ▪ Gönüllü raporlamadaki eksiklikleri gidermesi ▪ Negatif performansın sunulmaması ▪ Maliyetinin daha az olması ▪ Standartlaştırma özelliği ▪ Yatırımcılara eşit davranılmasını sağlaması 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sektörel farklılıkların dikkate alınmaması ▪ Tek bir modelin her işletmeye uygun olmaması ▪ Alışılmadık durumlar meydana geldiğinde esnekliğe sahip olmaması ▪ Rekabet avantajı ve verimlilik alanında engeller oluşturmaması ▪ Yeniliğe açık olmaması
Gönüllü Raporlama Yaklaşımı	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esneklik ▪ Uygunluğu sağlaması ▪ Sektöre adapte edilebilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çıkar çatışmasına neden olması ▪ Küresel rekabet ▪ Verimsiz kaynakların kullanılması

Son yıllarda, gönüllü ve zorunlu raporlama yaklaşımlarının dışında üç farklı raporlama yaklaşımı daha geliştirilmiştir. İlk yaklaşım, sürdürülebilirlik raporlarının yasalar

⁶⁷ Lin, Wen, L.; a.g.e., s. 38 – 43.

⁶⁸ KPMG & UNEP, “Carrots and Sticks – Promoting Transparency and Sustainability; An Update on Trends in Voluntary and Mandatory Approaches to Sustainable Reporting”, 2010 - http://www.kpmg.com/ZA/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Advisory-Publications/Documents/Carrots_Sticks_2010.pdf (Erişim Tarihi: 13.02.2012)

ile belirlenmese de belirli kurumlar tarafından oluşturulan sürdürülebilirlik standartları (GRI Rehberi⁶⁹ gibi) çerçevesinde hazırlanmasını öne sürmektedir. Raporlama aşamasında bu standartların dikkate alınması ile karşılaştırılabilirliğin artırılması hedeflenmektedir. İkinci yaklaşım, gönüllü ve zorunlu raporlama yaklaşımlarının birbirlerini tamamlayıcı bir biçimde kombinasyonunu önermektedir. Üçüncü yaklaşım ise, finansal rapor, kurumsal yönetim raporu ve sürdürülebilirlik raporunun tek bir rapor içinde, birbiri ile ilişkileri dikkate alınarak sunulmasını öngörmektedir.⁷⁰ Bu raporlama biçimi “Bütünleşik Raporlama (Integrated Reporting)” olarak ifade edilmektedir. Bütünleşik raporlama ile ilgili temel ilkeleri oluşturmak üzere Mayıs 2010’da Güney Afrika’da “Bütünleşik Raporlama Komitesi” (Integrated Reporting Committee - IRC) kurulmuştur. IRC, raporlama ile ilgili uluslararası standartları geliştirmek için “Uluslararası Bütünleşik Raporlama Komitesi” ile birlikte çalışmaktadır. Bütünleşik raporlama, Johannesburg Borsası’nın kotasyon kriterlerine de dahil edilmiştir.⁷¹

2.3.3. Sürdürülebilirlik Raporlaması Uygulamaları

Günümüzde kurumsal sorumluluk olarak da ifade edilen sürdürülebilirlik raporlamasının gönüllü ya da zorunlu yaklaşımlar çerçevesinde yapılabileceği önceki bölümde açıklanmıştır. Sürdürülebilirliğe yönelik, uluslararası alanda kabul görmüş standartlardan oluşan uluslararası finansal raporlama standartları gibi tek bir standart paketi mevcut olmadığından, işletmelerin hangi biçimde, hangi aralıklarla, hangi verileri içerecek biçimde raporlama yapacakları kendi tercihlerine bırakılmış ya da yerel kanunlar tarafından belirlenmiştir. Ulusal ve uluslararası alanda birbirinden farklı pek çok sürdürülebilirlik standardı oluşturulmuştur. Küreselleşmenin de artması ile birlikte farklı kurumlar tarafından farklı standartlar, kodlar, çerçeveler ve rehberler yayınlanmaya devam etmektedir. Öte yandan

⁶⁹ GRI (Global Reporting Initiative Guideline), 2.3.3.1. başlığı altında ayrıntılı olarak incelenmiştir.

⁷⁰ KPMG & UNEP, “Carrots and Sticks – Promoting Transparency and Sustainability; An Update on Trends in Voluntary and Mandatory Approaches to Sustainable Reporting”, 2010 - http://www.kpmg.com/ZA/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Advisory-Publications/Documents/Carrots_Sticks_2010.pdf (Erişim Tarihi: 13.02.2012)

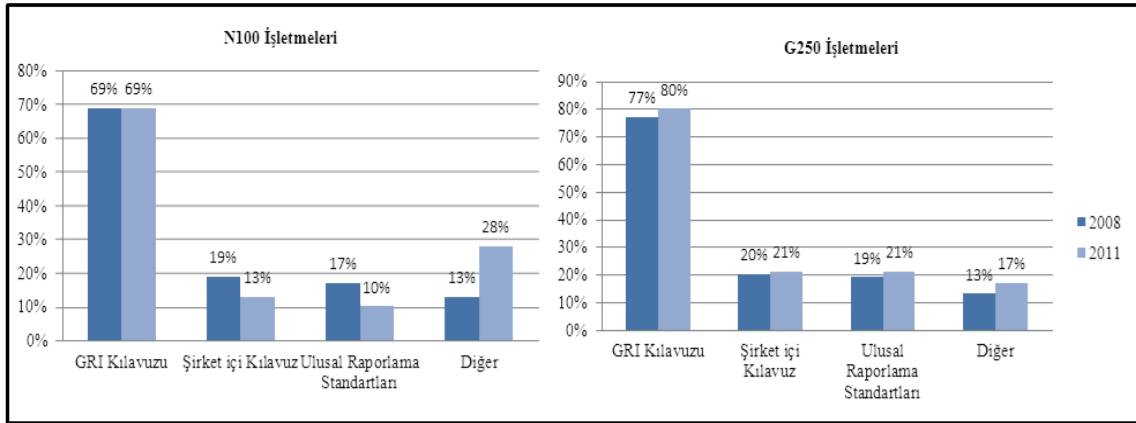
⁷¹ http://borsaistanbul.com/datum/surdurulebilirlik/SURDURULEBILIRLIK_OZET_BILGILER.pdf (Erişim Tarihi: 10.04.013)

yayınlanan standartların ve rehberlerin sayısının artması sürdürülebilirlik raporlamasının ortak bir yapıya sahip olması gerektiğinin de işaretidir. Farklı standart ve rehberlere göre hazırlanan raporlardan elde edilen bilgilerin karşılaştırılması, yatırımcı kararını etkileyecek biçimde, doğru ve güvenilir bilgiye ulaşılmasında önemli bir engeldir. Bu engelleri aşmak üzere uluslararası organizasyonlar tarafından birbirlerini destekleyecek nitelikte raporlama ilkeleri yayınlanmıştır. Bunlar “Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact Principles)”, “Çok Uluslu İşletmeler için OECD Rehberi (OECD MNE Guidelines)” ve “Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım İlkeleri (UNPRI - UN Principles of Responsible Investment)’dir. Uluslararası organizasyonların yanı sıra kar amacı gütmeyen, çoklu paydaş yapısına sahip kuruluşlar tarafından da sürdürülebilirlik ilkeleri ve rehberleri yayınlanmıştır. Bunlar arasında ise; “Küresel Raporlama Girişimi Rehberi (Global Reporting Initiative – Guideline)”, “ISO 26000, AccountAbility İlkeleri Standardı (AA1000APS)” ve “AccountAbility Güvence Standardı (AA1000AS)” yer almaktadır.⁷²

2011 yılında KPMG tarafından yayınlanan “Uluslararası Kurumsal Sorumluluk Araştırması”nda, Fortune dergisinde her yıl açıklanan dünyanın en büyük 500 şirketi arasından ilk 250 sıraya giren işletmelerin (G250) ve 34 ülkede faaliyet gösteren ilk 100 çok uluslu işletmenin (N100) raporlama uygulamaları incelenmiştir. Bu işletmeler tarafından raporlamada en fazla tercih edilen çerçevenin GRI Küresel Raporlama Girişimi Rehberi olduğu tespit edilmiş ve tercih dağılımı 2008 yılı ile karşılaştırmalı olarak aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.⁷³

⁷² KPMG & UNEP, “Carrots and Sticks – Promoting Transparency and Sustainability; An Update on Trends in Voluntary and Mandatory Approaches to Sustainable Reporting”, 2010 - http://www.kpmg.com/ZA/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Advisory-Publications/Documents/Carrots_Sticks_2010.pdf (Erişim Tarihi: 13.02.2012)

⁷³ KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011- <http://www.kpmg.com/PT/pt/IssuesAndInsights/Documents/corporate-responsibility2011.pdf> (Erişim Tarihi: 13.02.2012)



Şekil 7: N100 ve G250 İşletmeleri Sürdürülebilirlik Raporlaması Uygulamaları
(KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011)

Şirket içi rehberlerde yukarıda bahsedilen organizasyonlar tarafından yayınlanan ilkeler ve standartlardan yararlanılmaktadır. Ulusal raporlama standartları ise genellikle kurumsal sorumluluk veya sürdürülebilirlik raporlarının finansal raporlar ile yayımının zorunlu tutulduğu ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Bu bölümde uluslararası alanda en fazla geçerliliği bulunan ve kullanım oranı yüksek olan GRI Rehberi'nden ayrıntılı bir biçimde bahsedilecek, diğer rehber ve ilkelerin ise kısaca tanımı yapılacaktır.

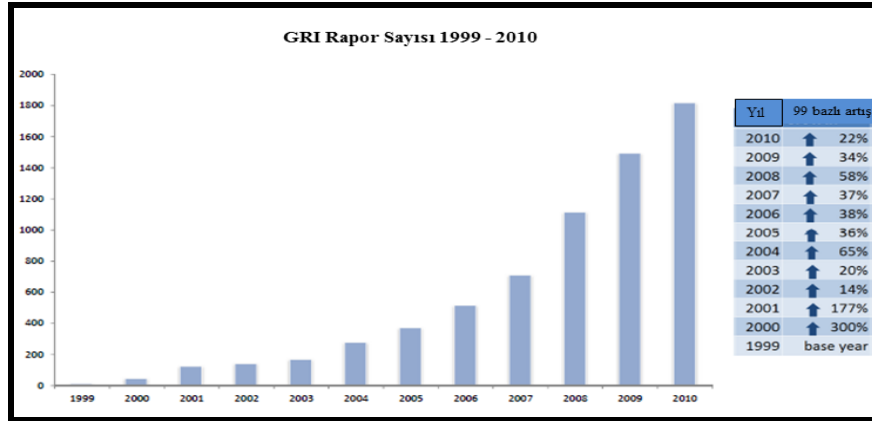
2.3.3.1. Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative)

Küresel Raporlama Girişimi, kar amacı gütmeyen, küresel sürdürülebilir ekonominin sağlanabilmesi için işletmelere sürdürülebilirlik raporlamasında rehber sunan bir organizasyondur.⁷⁴ Kar amacı gütmeyen kurumlar olan “Çevreye Karşı Sorumlu Ekonomiler Koalisyonu (CERES – Coalition for Environmentally Responsible Economies) ve Tellus Enstitüsü tarafından 1997 yılında Boston’da geliştirilmiştir. 2002 yılında ise bağımsız bir kuruluş haline getirilmiştir. Çoklu paydaş yapısına sahip olan GRI, kamu ve özel sektörden pek çok üyeyi barındırmaktadır. Bu üyeler tarafından yönetim kurulu ve teknik danışmanlık komitesi üyeleri seçilmekte, yönetim kurulu üyeleri GRI Rehberi’ni geliştirmek ve

⁷⁴ <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx> (Erişim Tarihi: 24.04.2012)

yayınlamak, diğer kurumlardan tavsiye ve destek almak ile sorumludur.⁷⁵ GRI'nın kuruluş amacı, küresel olarak uygulanabilir bir sürdürülebilirlik raporlaması rehberi geliştirmek ve üçlü performans raporlamasını finansal raporlama gibi rutin ve karşılaştırılabilir hale getirmektir.

Raporlama rehberinin ilki 2000 yılında G1 ismi ile GRI kurumu CERES'ten ayrılmadan önce yayınlanmıştır. 2002 yılında ise Johannesburg'da düzenlenen "Sürdürülebilir Gelişme Konferans'ında" tekrar ele alınmış ve daha sonra GRI tarafından G2 ismi ile yeni bir rehber yayınlanmıştır. Bu konferansta aynı zamanda GRI ile UNEP'in rehberin geliştirilmesi ve yayınlanması konularındaki işbirliği de kamuoyuna açıklanmıştır. 2006 yılında ise akademisyenler, iş adamları, sivil toplum örgütleri ve hükümet temsilcilerinden oluşan 3.000'den fazla üyenin bir arada çalışması ile birlikte G3 Rehberi yayınlanmıştır. Bu rehberde, raporlanması gereken ana başlıklar işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel performanslarından oluşmaktaydı. Ancak 2011 yılı Mart ayında G3.1 isimli rehber, G3'ün insan hakları, cinsiyet ve toplum konuları ile genişletilmiş ve güncellenmiş hali olarak yayınlanmıştır.⁷⁶ G4 Rehberi ise 2013 yılı Haziran ayında yayınlanmış olup, kurum tarafından 31.12.2015 tarihinden itibaren uygulanmasına karar verilmiştir.



Şekil 8: GRI Rehberi'ne Uygun Biçimde Yayınlanmış Sürdürülebilirlik Raporu Artışı
(GRI Reporting Statistics 2010)

⁷⁵ Adams, C.; Narayanan, V.; "The Standardization of Sustainability Reporting", Ed: Bebbington, J.; Unerman, J.; O'Dwyer, B., "Sustainability Accounting and Accountability", New York, Taylor & Francis Publishing, 2007, s. 72.

⁷⁶ <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx> (Erişim Tarihi: 24.04.2012)

Sürdürülebilirlik raporlaması, sürdürülebilir kalkınma hedefine doğru kurumsal performansla ilgili olarak ölçme, açıklama yapma ve iç ve dış paydaşlara karşı sorumlu olma uygulaması olarak GRI G3.1 Rehberi'nde tanımlanmıştır. Bu rehberde, sürdürülebilirlik raporlamasının ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerle ilgili raporlamayı tanımlamada kullanılan diğer terimlerle (üçlü sorumluluk raporlaması, kurumsal sorumluluk raporlaması, vs.) anlamdaş olan geniş bir terim olduğu da ifade edilmiştir. Bir sürdürülebilirlik raporunda, raporlama yapan kurumun sürdürülebilirlik performansının, hem pozitif katkıları hem de negatif etkileriyle birlikte, dengeli ve makul bir sunumu yapılmalıdır.⁷⁷ GRI Raporlama Çerçevesi'ni kullanarak geliştirilen sürdürülebilirlik raporları, raporlama dönemi esnasında kurumun taahhütleri, stratejisi ve yönetim yaklaşımı bağlamında ortaya çıkmış sonuçları kapsar. Raporlar;

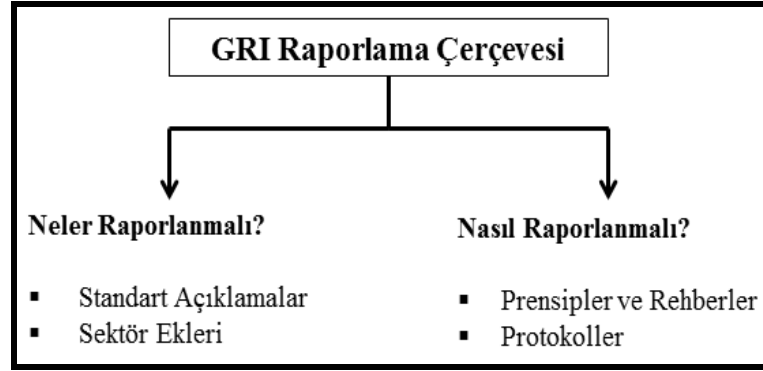
- sürdürülebilirlik performansının yasalar, kurallar, yönetmelikler, performans standartları ve gönüllü girişimlerle kıyaslanması ve değerlendirilmesi,
- kurumun sürdürülebilir kalkınma hakkındaki beklentileri nasıl etkilediğinin ve onlardan nasıl etkilendiğinin gösterilmesi,
- performansın, kurum içinde ve farklı kurumlarla zaman içinde karşılaştırılması gibi amaçlar doğrultusunda da kullanılabilir.⁷⁸

GRI Raporlama Çerçevesi bir kurumun ekonomik, sosyal ve çevresel performansına dair genel kabul görmüş bir raporlama çerçevesi olarak hizmet etme amacını taşımaktadır. Her büyüklükteki, her sektördeki ve her yerdeki kurum tarafından kullanılmak üzere tasarlanmıştır. Küçük işletmelerden, yoğun ve coğrafi olarak yaygın operasyonlara sahip işletmelere kadar her türden kurumun karşı karşıya kaldığı pratik uygulamaları dikkate alır. GRI Raporlama Çerçevesi genel ve sektöre özgü içeriğe sahiptir.⁷⁹

⁷⁷ GRI – Global Reporting Initiative Guideline - <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Turkish-G3-Reporting-Guidelines.pdf> (Erişim Tarihi: 24.04.2012)

⁷⁸ GRI - Global Reporting Initiative Guideline - <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Turkish-G3-Reporting-Guidelines.pdf> (Erişim Tarihi: 24.04.2012)

⁷⁹ GRI - Global Reporting Initiative Guideline - <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Turkish-G3-Reporting-Guidelines.pdf> (Erişim Tarihi: 24.04.2012)



Şekil 9: GRI Raporlama Çerçevesi
(GRI - Global Reporting Initiative Turkish Guideline)

Sürdürülebilirlik raporlaması ilkeleri; rapor içeriğinin belirlenmesi ve raporlanan bilgilerin kalitesinin sağlanmasına yönelik oluşturulan prensipleri ifade eder. Bu ilkeler “Raporlama Prensipleri ve Rehberi” ve “Standart Açıklamalar” başlıklı iki ana bölümden oluşur.

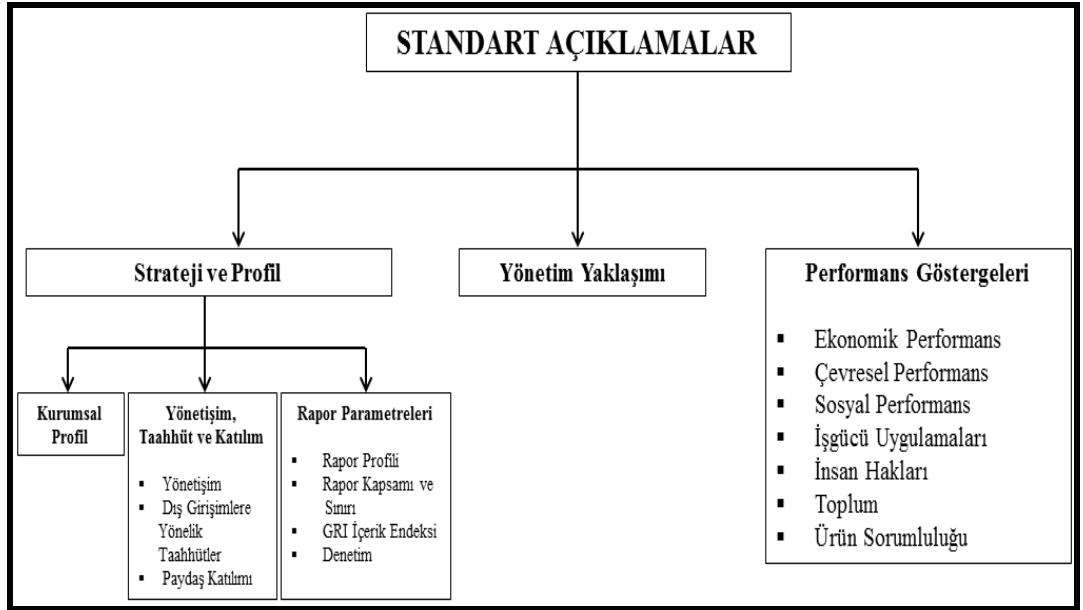
- *Raporlama Prensipleri ve Rehberi:* Bu bölümde raporlama sürecinin üç ana ögesi olan rapor içeriğinin belirlenmesi, raporlanan bilgilerin kalitesinin belirlenmesi ve rapor sınırının oluşturulması ile ilgili raporlama prensipleri ve raporlama rehberi sunulmaktadır. Raporlama rehberinde, alınabilecek önlemler ya da rapor hazırlayan kurumun hangi konuda rapor hazırlayacağına dair kararları verirken göz önünde bulundurabileceği seçenekler tanımlanmıştır. Raporlama prensipleri ise bir raporun elde etmesi gereken sonuçları tanımlar ve raporlama sürecinde hangi konu ve göstergelerin seçilmesi gerektiği, nasıl raporlanacağı konularında işletmeye kılavuzluk eder. Prensiplerin her birisi bir tanımlamadan, açıklamadan ve rapor hazırlayan kurumun prensipleri kullanımını değerlendirmesine yönelik bir dizi testten meydana gelir. Testler, kendileri hakkında rapor hazırlanacak özel açıklamalar olarak değil, kendi kendini tanılama araçları (self-diagnosis) olarak kullanılma amacını taşırlar.⁸⁰

⁸⁰ GRI - Global Reporting Initiative Guideline - <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Turkish-G3-Reporting-Guidelines.pdf> (Erişim Tarihi: 24.04.2012)

Tablo 3: Raporlama Prensipleri ve Rehberi
(GRI - Global Reporting Initiative Turkish Guideline)

Rapor İçeriğinin Belirlenmesi:	Rapor Kalitesinin Sağlanması:	Rapor Sınırının Belirlenmesi:
<p>Kurumun performansının dengeli ve makul bir şekilde sunulmasını sağlamak için, raporun kapsamı gereken içeriğin saptanmasını ifade eder.</p> <p><u>İçeriğin Belirlenmesine Yönelik Rehber:</u> Kurumu ilgilendiren ve raporlanması uygun bulunan konular ile ilgili Göstergeler, her seferinde tekrarlayan bir süreçten geçirilerek belirlenmelidir. Bu süreç sırasında da içeriğin belirlenmesine yönelik prensipler dikkate alınmalıdır. Açıklanacak konular belirlenirken GRI İlkeleri ve sektörel özellikler dikkate alınmalı, göstergeler arasında Temel ve İlave olarak ayırım yapılmalıdır. Uygunluğu belirlenme konusu ve Göstergeler her Prensipten için geliştirilen testlere tabi tutulmalıdır.</p> <p><u>İçeriğin Belirlenmesine Yönelik Prensipler:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Önceliklendirme: Bir raporda yer alan bilgiler, kurumun önemli ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini yansıtan veya paydaşların değerlendirmeleri ve kararları üzerinde ciddi etkisi olabilecek konuları ve göstergeleri kapsamalıdır. ▪ Paydaş Katılımı: Rapor hazırlayan kurum paydaşlarının kimler olduğunu belirlemeli ve raporda onların makul beklenti ve menfaatlerine ne şekilde yanıt verdiğini açıklamalıdır. ▪ Sürdürülebilirlik Çerçevesi: Rapor kurumun performansını geniş kapsamlı bir sürdürülebilirlik çerçevesinde sunmalıdır. ▪ Bütünlük: Öncelikli konuların ve Göstergelerin kapsamı ve raporun sınırları kurumun başlıca ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerinin yansıtılması için yeterli olmalı ve paydaşlara kurumun raporlama periyodundaki performansını değerlendirme olanağı sunmalıdır. 	<p>Bu bölümde, uygun sunumu da dahil, raporlanan bilgilerin kalitesini sağlamaya yönelik seçimlere kılavuzluk etmek üzere geliştirilmiş Prensipler yer almaktadır. Bir rapora dahil olacak bilgilerin hazırlanması süreci ile alakalı kararlar bu Prensiplerle tutarlı olmalıdır. Bu Prensipler şeffaflık için esastır. Bilginin kalitesi paydaşların performans hakkında sağlam ve makul değerlendirmeler yapmasına ve uygun önlem almasına olanak tanır.</p> <p><u>Kalitenin Sağlanmasına Yönelik Prensipler:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Denge: Rapor, kurumun genel performansının gerekçeli değerlendirilmesine imkan sağlayacak şekilde kurum performansının hem olumlu hem de olumsuz unsurlarını yansıtmalıdır. ▪ Karşılaştırılabilirlik: Rapora girecek konular ve bilgiler tutarlı biçimde seçilmeli, toplanmalı ve rapor edilmelidir. Raporlanan bilgiler paydaşların kurumun performansında zaman içinde ortaya çıkan değişiklikleri analiz etmesine olanak tanımalı ve diğer kurumlarla görecel analiz yapılabilirliğini desteklemelidir. ▪ Doğruluk: Raporlanan bilgiler, paydaşların rapor hazırlayan kurumun performansını değerlendirmesi için yeterli doğruluk ile detaya sahip olmalıdır. ▪ Zamanlılık: Raporlama düzenli bir zaman çizelgesine bağlı olarak çıkar ve bilgiler paydaşların bilinçli ve bilgili karar almalarını sağlamak amacıyla zamanında sunulur. ▪ Açıklık: Bilgiler, raporu kullanan paydaşlar için anlaşılabilir ve erişilebilir olacak şekilde sunulmalıdır. ▪ Güvenilirlik: Bir raporun hazırlanmasında kullanılan bilgiler ve süreçler, incelemeye tabi olabilecek ve bilgilerin kaliteli ve öncelikli olmasını sağlayacak bir yol izleyerek toplanmalı, kaydedilmesi, derlenmeli, analiz edilmeli ve açıklanmalıdır. 	<p>Bir raporun içeriğinin belirlenmesine paralel olarak, bir kurum raporun hangi kuruluşların performansını temsil edeceğine karar vermek zorundadır. Sürdürülebilirlik raporu sınırı, raporu hazırlayan kurumun tedarik zincirinin yukarısında ve aşağısında yer alan kuruluşlar ile olan ilişkilerinde veya ilişkileri vasıtasıyla kontrol ettiği ya da üzerlerinde önemli etkiye sahip olduğu kuruluşları içermelidir.</p> <p>Kontrol; faaliyetlerinden menfaat elde etmek üzere bir girişimin mali ve operasyonel politikalarını yönetme yetkisidir. Bir kuruluşun mali ve operasyonel politika kararlarına katılma yetkisidir, ama bu politikaları kontrol etme yetkisi içermez.</p> <p><u>Sınırın Belirlenmesine Yönelik Rehber:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Önemli (güncel veya potansiyel) sürdürülebilirlik etkilerine neden olan bütün kuruluşlar ve/veya rapor hazırlayan kurumun mali ve operasyonel politikalar ve uygulamalar bağlamında kontrol ettiği veya üzerinde önemli etkiye sahip olduğu bütün kuruluşlar, bir sürdürülebilirlik raporunun sınırı dâhilinde yer almalıdır. ▪ Bu kuruluşlar, ister operasyonel performans göstergelerini isterse yönetim performans Göstergelerini veya anlatım tanımlamalarını kullanmak suretiyle rapora dâhil edilebilir. ▪ Rapor hazırlayan kurum bu yaklaşımları kullanarak en azından aşağıdaki kuruluşları raporuna dâhil etmelidir. Kurumun kontrol ettiği kuruluşlar operasyonel performans göstergeleri ile kapsama dâhil edilmelidir. ▪ Kurumun üzerinde önemli etkiye sahip olduğu kuruluşlar Yönetim Yaklaşımı Açıklamaları ile kapsama dâhil edilmelidir. ▪ Kurumun kontrol etmediği veya üzerinde önemli etkiye sahip olmadığı, ama etkileri önemli olduğu için kurumun yüz yüze geldiği başlıca zorluklarla ilgisi bulunan kuruluşlar anlatım açıklamalarının sınırları dâhilinde yer almalıdır.

- **Standart Açıklamalar:** Bu bölümde, bir sürdürülebilirlik raporunda içerik belirlemeye yönelik rehber tabi olarak, var olması gereken temel içeriğe yer verilmektedir. Üç farklı alanda açıklama yapılmalıdır. Bunlar strateji ve profil, yönetim yaklaşımı ve performans göstergeleridir. “Strateji ve Profil” başlığı altında, strateji, profil ve yönetim gibi kurumsal performansı anlamaya yönelik genel bağlamı oluşturan açıklamalar yer alır. “Yönetim Yaklaşımı” ise, bir kurumun belli bir alandaki performansının anlaşılmasına yönelik belirli konular dizisini nasıl ele aldığını kapsayan açıklamaları içerir. “Performans Göstergeleri” alanında ise kurumun ekonomik, çevresel ve sosyal performansı hakkında karşılaştırılabilir bilgi veren göstergeler bulunur.⁸¹ Bu üç alanın rapor içinde hangi çerçevede yer alması gerektiğine aşağıdaki şekilde özet halinde yer verilmiştir.



Şekil 10: Yapısal Açıdan Standart Açıklamalar
(GRI - Global Reporting Initiative Turkish Guideline)

⁸¹ GRI - Global Reporting Initiative Guideline - <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Turkish-G3-Reporting-Guidelines.pdf> (Erişim Tarihi: 24.04.2012)

Rapor hazırlayıcıları, sürdürülebilirlik raporlarının Küresel Raporlama Girişimi İlkeleri'ne dayandığını göstermek için “Uygulama Seviyeleri” sistemini kullanarak GRI Raporlama Çerçevesi’ni hangi seviyede uygulamış olduklarını beyan etmelidir. Uygulama Seviyeleri sisteminde üç seviye mevcuttur, bunlar C, B ve A olarak isimlendirilir. Bu seviyeler ile amaçlanan, GRI İlkelerinin ve diğer Raporlama Çerçevesi unsurlarının raporun hazırlanmasında ne seviyede uygulanmış olduklarına dair paydaş grubuna ölçüt sağlamak ve GRI Raporlama Çerçevesi uygulamasının zamanla aşamalı olarak geliştirilmesi gerektiğine dair rapor hazırlayıcılarına bilgi vermektir.

Her bir seviyedeki raporlama kriteri GRI Raporlama Çerçevesi’nin uygulanma derecesini ifade eder. İlgili raporda dış denetimden faydalanılmış ise her seviyede bir “artı” (+) mevcuttur. (örn. C+, B+, A+) Aşağıdaki şekilde uygulama seviyesi ölçütleri yer almaktadır.⁸²

Rapor Uygulama Seviyesi		C	C +	B	B +	A	A +
Standart Açıklamalar	Strateji ve Profil Açıklamaları	C Seviyesine ait açıklamalara yer veriniz.		B Seviyesine ait açıklamalara yer veriniz.		A Seviyesine ait açıklamalara yer veriniz.	
	Yönetim Yaklaşımı Açıklamaları	Gerekli Değil.	Dış Denetimden Geçmiş	Her Gösterge Kategorisi için Yönetim Yaklaşımı Açıklamaları	Dış Denetimden Geçmiş	Her Gösterge Kategorisi için Yönetim Yaklaşımı Açıklamaları	Dış Denetimden Geçmiş
	Performans Göstergeleri	Sosyal, ekonomik ve çevre kategorilerinin her birinden en az bir performans göstergesini içerecek şekilde, asgari 10 Performans Göstergesi hakkında rapor hazırlayınız.	Dış Denetimden Geçmiş	Ekonomik, çevre, insan hakları, işgücü, toplum, ürün sorumluluğu unsurlarının her birinden en az bir performans göstergesi olmak üzere, asgari 20 Performans Göstergesi hakkında rapor hazırlayınız.	Dış Denetimden Geçmiş	Önceliklendirme Prensibinin gereklerini yerine getirmek üzere, ister a) gösterge hakkında rapor hazırlayarak, isterse b) dışarıda bırakma nedenini açıklayarak, her bir temel G3 ve Sektör Eki* Göstergesi için yanıt veriniz.	Dış Denetimden Geçmiş

Şekil 11: Uygulama Seviyesi Ölçütleri

(GRI - Global Reporting Initiative Turkish Guideline)

Hangi seviyenin beyan edildiği ve bu değerlendirmeyi kimin yaptığını göstermek amacıyla raporda bir GRI Uygulama Seviyesi matrisi de yer almalıdır. İşletmeler kendi seviyelerini beyan ettikleri sürece raporları GRI’ye dayandırılmış olarak kabul edilir. Bunun

⁸² GRI - Global Reporting Initiative Guideline - <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Turkish-G3-Reporting-Guidelines.pdf> (Erişim Tarihi: 24.04.2012)

yanı sıra işletmelerin kendi yaptıkları beyanın doğruluğu hakkında dış denetçi veya GRI Sekreteryası'ndan görüş isteme hakkı da mevcuttur.

2.3.3.2. GRI Dışındaki Raporlama İlke ve Rehberleri

Sürdürülebilirlik raporunun hazırlanmasına yönelik düzenlenen ilke ve çerçeveler uluslararası kurumlar ve yerel kanunlar tarafından düzenlenmiştir. Bazı ülkelerde, işletmeler sürdürülebilirlik raporlarını hazırlarken yerel kanunlar tarafından düzenlenen standartlar veya ilkelere uymak zorundadırlar. Bazı ülkelerde ise yerel kanunlar açısından raporlama zorunluluğu söz konusu olmadığından, uluslararası kurumlar tarafından düzenlenen ilke ve çerçevelerin kullanımı işletme tercihine bırakılmıştır. İşletmeler, faaliyet gösterdikleri sektör, ülke, faaliyet hacimleri, finansal durumları ve paydaşların bilgi ihtiyaçlarını da dikkate alarak sürdürülebilirlik raporları sunarlar, paydaşların bilgi ihtiyaçları çerçevesinde de sürdürülebilirlik raporunu hazırlarken belirli ilke ve çerçevelere uyarlar. Dünya çapında her ne kadar en fazla kullanılan raporlama rehberi Küresel Raporlama Girişimi Rehberi (GRI Guidelines) olsa da, raporlama konusunda işletmelere yön veren başka ilke ve çerçeveler de oluşturulmuştur. Bu ilke ve çerçeveler aşağıda açıklanmıştır.

- *Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım İlkeleri (United Nations Principles of Responsible Investment – UNPRI)*: 2005 yılında, 12 farklı ülkeden 20 yatırım kurumunun temsilcileri “Sorumlu Yatırım İlkelerini” geliştirmek üzere Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliği tarafından bir araya getirilmiştir. Süreç, Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi (United Nations Environment Programme Finance Initiative) ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler (UNGC) kurumları tarafından yönetilmiş, 2006 yılında da 6 adet sorumlu yatırım ilkesi belirlenmiştir. Bu ilkelere göre yatırım portföylerinin performanslarını çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim gibi konular etkilemektedir. Bundan dolayı yatırımcılar tarafından da ilgili ilkeler dikkate alınmalıdır.⁸³
- *OECD Çokuluslu İşletmeler Rehberi (OECD MNE Guidelines)*: İlgili rehber, uluslararası alanda faaliyet gösteren çokuluslu işletmelere “sorumlu iş” başlığı

⁸³ <http://www.unpri.org/about/> (Erişim Tarihi: 13.02.2012)

altında OECD ülkeleri tarafından hazırlanan tavsiyeleri sunmaktadır. Rehber, iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde sorumlu iş prensipleri, genel çerçeve, raporlama, insan hakları, çevre, tüketici hakları, bilim ve teknoloji başlıkları çerçevesinde genel politikalar ve uygulamalar anlatılmıştır. İkinci bölümde ise ilk bölümde anlatılan genel politikaların yorumlanmasına yer verilmiştir.⁸⁴ Rehberde, çokuluslu işletmelerin sosyal, çevresel ve finansal performanslarını doğru zamanda, güvenilir ve düzenli bir biçimde açıklamaları teşvik edilmektedir.⁸⁵

▪ *Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact)*: 2000 yılında başlatılan UNGC, küreselleşmenin artan hızına paralel olarak, sürdürülebilirlik ve kurumsal sorumluluk anlayışları çerçevesinde politika üretmek ve uygulamaya geçirmek üzere oluşturulan en kapsamlı platformdur. Bu platform, iş dünyası için ortak bir kalkınma kültürü oluşturmak amacıyla evrensel ilkeler öneren, yenilikçi bir kurumsal sorumluluk yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir. Yalnızca Birleşmiş Milletler organlarını ve sivil toplumu değil, tüm özel sektör işletmelerini ve kamu kuruluşlarını da kapsayan sözleşme; insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele konularında küresel çapta kabul görmüş on ilkeyi temel almaktadır. Bu ilkeler doğrultusunda ortak hedefler belirlenmekte ve bu hedefleri benimseyen bütün kuruluşların, hem strateji oluşturma, hem de uygulama aşamasında şeffaflığa dayanan gönüllü katılımı aranmaktadır. UNGC üyelerinden temel evrensel ilkelere ilişkin faaliyetlerini raporlamaları ve bu alandaki performanslarını kamuoyu ile paylaşmaları beklenmektedir.⁸⁶

▪ *ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi Standardı (ISO 26000 Social Responsibility)*: ISO 26000 Standardı, işletmeler, hükümetler, tüketiciler ve sivil

⁸⁴ OECD MNE Guideline – 2011 <http://www.oecd.org/dataoecd/43/29/48004323.pdf> (Erişim Tarihi: 13.02.2012)

⁸⁵ KPMG & UNEP, “Carrots and Sticks – Promoting Transparency and Sustainability; An Update on Trends in Voluntary and Mandatory Approaches to Sustainable Reporting”, 2010 - http://www.kpmg.com/ZA/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Advisory-Publications/Documents/Carrots_Sticks_2010.pdf (Erişim Tarihi: 13.02.2012)

⁸⁶ <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html> (Erişim Tarihi: 13.02.2012)

toplum kuruluşlarından oluşan geniş kapsamlı paydaş katılımı ile geliştirilmiş, Kasım 2010'da yayınlanmış bir standarttır. “ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi Standardı”, “ISO 14001” ve “ISO 9001” gibi sertifikasyona tabi bir standart değildir. “ISO 26000” kurumsal sorumluluklarını yönetmek isteyen tüm kuruluşlara öncelik belirlemeden, paydaş katılımına ve raporlamaya kadar kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin tüm alanlarında yol gösteren rehber ilkeler sunmaktadır.⁸⁷

▪ *AA1000APS Hesap Verebilirlik Prensipleri Standardı ve AA1000AS Güvence Standardı (AA1000APS - AccountAbility Principles Standard ve AA1000AS Assurance Standard):* AA1000APS'nin amacı, çokuluslu işletmeler için uluslararası alanda kabul görmüş, kullanımı kolay ilkeleri oluşturmak ve sürdürülebilirliğin yapısal, idari, uygulanabilirlik ve raporlama açılarından değerlendirilmesini sağlamaktır. Bu ilkelerin amacı sürdürülebilirliğin işletmelerde stratejik açıdan ele alınması ve doğru biçimde sunulmasıdır. Bu ilkeler aracılığı ile işletmelerin sürdürülebilirlik kavramını benimsemeleri, yönetebilmeleri ve sürdürülebilirlik performanslarını artırmaları beklenmektedir.⁸⁸ AA1000AS ise AA1000APS'e dayalı olarak oluşturulmuş güvence standardıdır. AA1000AS'ın amacı, uluslararası alanda kabul görmüş, kullanımı kolay ilkelerin oluşturulması ve bu ilkeler aracılığı ile işletmelerin sürdürülebilirliğinin güvencesinin sağlanmasıdır. Standart, işletmenin AA1000APS ilkelerine bağlılığını ve bu doğrultuda elde ettiği performans bilgilerinin güvenilirliğini ölçerek, kurumun yönetim performansının ve sürdürülebilirlik raporlamasının güvence altına alınmasını da ifade eder.⁸⁹

Aşağıdaki tabloda Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım İlkeleri, ISO 26000 İlkeleri, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nde belirtilen ilkeler ve AA1000APS İlkeleri

⁸⁷ http://borsaistanbul.com/datum/surdurulebilirlik/SURDURULEBILIRLIK_OZET_BILGILER.pdf (Erişim Tarihi: 10.04.2013)

⁸⁸ AA1000 AccountAbility Standard – AA1000 Hesap Verebilirlik Standardı 2008, <http://www.accountability.org/images/content/0/7/074/AA1000APS%202008.pdf> (Erişim Tarihi: 13.02.2012)

⁸⁹ AA1000 Assurance Standard – AA1000 Güvence Standardı 2008, <http://www.accountability.org/images/content/0/5/056/AA1000AS%202008.pdf> (Erişim Tarihi: 13.02.2012)

karşılaştırmalı olarak sunulmuştur. Bu karşılaştırma orijinal rehberlerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 4: Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım İlkeleri, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, ISO26000 İlkeleri ve AA1000APS İlkeleri Karşılaştırması

UNPRI İlkeleri	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çevre, sosyal ve kurumsal yönetim konularının yatırım analizlerinde ve karar verme süreçlerinde dikkate alınması ▪ Katılımcıların ÇSKY hususlarına aktif olarak sahip çıkması ve bu hususları kendi ortaklık politika ve uygulamalarına dahil etmesi. ▪ Katılımcılar tarafından, yatırım yaptıkları kuruluşlardan ÇSKY konuları ile ilgili olarak kamuya yaptıkları açıklamalarda şeffaf olmasının talep edilmesi. ▪ Söz konusu prensiplerin yatırım endüstrisinde kabul görmesi ve uygulanmasının teşvik edilmesi. ▪ İlkeleri uygulamadaki etkinliğin artırılabilmesi için diğer katılımcılarla işbirliği yapılması. ▪ Katılımcıların, prensipleri uygulama ile ilgili olarak yaptıkları çalışmaları ve kaydettikleri ilerlemeyi raporlamaları 	
ISO 26000 İlkeleri	
İNSAN HAKLARI <ul style="list-style-type: none"> ▪ İnsan hakları risk durumunun incelenmesi ▪ Suç ortaklığından kaçınılması ▪ Şikayetlerin çözülmesi ▪ Ayrımcılığın engellenmesi ▪ Sivil ve politik hakların savunulması ▪ Ekonomik, sosyal ve kültürel hakların dikkate alınması ▪ Çalışan haklarının savunulması 	İŞYERİ <ul style="list-style-type: none"> ▪ İstihdamın incelenmesi ▪ Çalışma şartlarının iyileştirilmesi ▪ Sosyal diyalogların artırılması ▪ Sağlık ve iş güvenliğinin sağlanması ▪ Çalışanların devamlı eğitimi
ADİL FAALİYET <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rüşvetin engellenmesi ▪ Politik açıdan sorumlu olarak nitelendirilme ▪ Değer zincirinde sorumluluğun teşvik edilmesi 	ÇEVRE <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kirliliğin önlenmesi ▪ Sürdürülebilir kaynak kullanımı ▪ İklim değişikliğine yönelik politikaların geliştirilmesi ▪ Çevrenin korunması
UNGC İlkeleri	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ İşletmeler uluslararası geçerliliğe sahip insan haklarına destek olmalı ve saygı göstermelidir. ▪ İşletmeler insan hakları suçlarına ortak olmamak için gerekli tüm tedbirleri almalıdır. ▪ İşletmeler sendika ve toplu iş sözleşmesi özgürlüğüne önem vermelidir. ▪ İşletmeler zorla çalışmanın her türünün ortadan kalkmasına önem vermelidir. ▪ İşletmeler çocuk istihdamının tamamen ortadan kaldırılmasına önem vermelidir. ▪ İşletmeler, işe alma ve meslek konusundaki ayrımcılığın ortadan kaldırılmasına önem vermelidir. ▪ İşletmeler çevresel zorluklarla ilgili olarak temkinli yaklaşımı desteklemelidir. ▪ İşletmeler daha yüksek çevre sorumluluğu teşvik etmek için gerekli girişimlerde bulunmalıdır. ▪ Çevre dostu teknolojilerin geliştirilmesini ve yaygınlaştırılmasını desteklemelidir. ▪ İşletmeler irtikap ve rüşvet dahil olmak üzere yolsuzluğun her türlüyle mücadele etmelidir. 	
AA1000APS İlkeleri	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sürdürülebilirliğin elde edilmesinde paydaşların katılımının sağlanması ▪ Önemlilik, bir konunun işletme ve paydaşları açısından önemli olmasıdır. Önemli bir konu hem işletmenin hem de paydaşların performansını, kararlarını ve faaliyetlerini etkileyen konudur.. Sürdürülebilirlik performansını artırılması sürdürülebilirlik açısından önemli konuların geliştirilmesine bağlıdır. ▪ İşletmeler, paydaşlarını ve sürdürülebilirlik performansını etkileyen her konuda sorumlu davranmalıdırlar. 	

2.3.4. Sürdürülebilirlik Raporlamasında Muhasebenin Rolü

Sürdürülebilirlik raporlaması; paydaşlar açısından kurumsal şeffaflığın artırılması, uzun dönemde marka değerinin ve kurumsal itibarın artırılması, inovasyonun desteklenmesi, risklerin yönetilmesi, yönetim sistemlerinin çevresel, sosyal ve ekonomik alanda geliştirilmesi, çalışanların farkındalığının ve motivasyonunun artırılması, uzun vadeli fonların uygun finansman koşulları ile çekilmesi, hissedar değerinin artırılarak finansal değer yaratılması ve tüm bunları kapsayan işletme devamlılığının sağlanmasında kullanılan önemli bir araçtır.⁹⁰ Tüm bu nedenler çerçevesinde sürdürülebilirlik raporları doğru ve güvenilir bilgileri içermelidir. Doğru ve güvenilir bilginin elde edilmesi, anlaşılır biçimde paydaşlara sunulması ise muhasebe fonksiyonu ile mümkündür. Özellikle sürdürülebilirlik raporlamasına yönelik uluslararası alanda kabul görmüş, spesifik yasal veya örgütsel bir çerçeve olmadığından her üç boyuta ilişkin verilerin elde edilmesi, bilgi akış süreçlerine dahil edilmesinde zorluklar yaşanmaktadır. Bu nedenle finansal ve finansal olmayan bilgilerin doğru bir şekilde ölçülebilmesi ve doğruluğunun güvence altına alınarak raporlara yansıtılmasında muhasebe fonksiyonunun önemi daha da artmaktadır.⁹¹

Muhasebe, işletmelere ilişkin kurumsal bilgilerin üretilmesinde baş role sahip bir fonksiyon olduğundan, hem sürdürülebilirlik raporlarında yer alması gereken bilgilerin belirlenme sürecinde, hem de denetim alanındaki bilgi birikimlerinin yardımıyla üretilen bilgiye güven sağlanması için ihtiyaç duyulan kanıtların elde edilmesinde önemli bir sorumluluğa sahiptir. Ayrıca sürdürülebilirlik süreçlerinin uygulamalarının desteklenmesi ve üst yönetime raporlanmasında aktif olduklarından, kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin güvenilir bilgilerin üretilmesinde de katkı sağlar.⁹²

Sürdürülebilirlik disiplinlerarası bir alandır ve işletme faaliyetlerinin bütün olarak değerlendirilmesi muhasebe sistemi aracılığı ile mümkündür. İşletme faaliyetleri, süreçleri,

⁹⁰ WBCSD , “Sustainable Development Reporting – Striking a Balance”, 2002, s. 9 – 10, - <http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=144&nosearchcontextkey=true> (Erişim Tarihi: 25.04.2013)

⁹¹ Jones, M., J.; “Accounting for the Environment: Towards a theoretical Perspective for Environmental Accounting and Reporting”, Accounting Forum, Cilt: 34, Sayı: 2, 2010, s. 128 - 129.

⁹² Çalışkan, Ö. A.; “İşletmelerde Sürdürülebilirlik ve Muhasebe Mesleği İlişkisi”, Mali Çözüm, Temmuz – Ağustos, 2012, s. 154.

paydaşları ve paydaşların işletmelerden beklentileri farklı olduğundan, bunların yansımalarını içeren rapor içeriği de işletmelere göre farklılık gösterir. Çevresel, sosyal ve ekonomik göstergelerin ve bilgilerin bütünsel olarak, şeffaflık ve güvenilirlik yitirilmeden paydaşlara sunulması işletmelerdeki muhasebe sisteminin görevidir.⁹³

⁹³ alışkan, . A.; a.g.m., s.156.

3. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ

Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasında işletmelerin rolü ve katkısı uzun süredir tartışılmakta ve işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarının değerlendirilebilmesi için birçok ölçüm aracı geliştirilmektedir. Bu araçlardan bazıları eko – verimliliğe dayandırılmıştır. Bazılarında ise işletmenin mevcut kaynaklarını kullanarak elde ettiği yarar, faaliyetleri sonucu ortaya çıkan zararı aştığı sürece pozitif değerde sürdürülebilirlik performansının elde edileceği savunulmaktadır.⁹⁴ Bunların yanı sıra işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarının yatırımcı tarafından değerlendirilebilmesi ve finansal yatırım analizlerinde dikkate alınabilmesi için de dünyanın önde gelen borsaları tarafından, işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarını yansıtan sürdürülebilirlik endeksleri geliştirilmiştir.

3.1. Makroekonomik Düzeyde Sürdürülebilirlik Ölçümü

Makroekonomik düzeyde sürdürülebilirlik performansı, devletlerin iktisadi faaliyetleri ile sürdürülebilir kalkınmaya sağladıkları katkı olarak ifade edilir. Sürdürülebilirlik performansının ölçümü ise, mevcut ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacı ile kişi başına düşen refah düzeyinin sabit tutulması ve artırılmasına dayanmaktadır.⁹⁵ Kişi başına düşen refah düzeyinin ölçümünde sürdürülebilirlik odaklı sermaye teorisi yaklaşımı benimsenmiştir.

Sürdürülebilirlik odaklı sermaye teorisi, Hartwick tarafından 1977 yılında geliştirilen ve doğal kaynakların tüketiminin belirli bir sınırdan tutulmasını öngören bir yaklaşımdır.⁹⁶ Sermaye teorisine göre iktisadi faaliyetlerde kullanılacak üç sermaye türü mevcuttur.

⁹⁴ Veleva, V., Ellenbecker, M.; “Indicators of Sustainable Production: Framework and Methodology”, Journal of Cleaner Production, Cilt: 9, 2001, s. 522.

⁹⁵ Hicks, J.; “Value and Capital: An Inquiry into some Fundamental Principles of Economic Theory”, 2. Basım, New York, Clarendon Press Publishing, 1946, s. 172.

⁹⁶ Hartwick, J.; “Intergenerational Equity and the Investing of Rents from Exhaustible Resources”, The American Economic Review”, Cilt: 67, Sayı: 5, 1977, s. 972 – 974.

- *İnsan yapımı sermaye (man made capital)*: Makineler, araçlar, alt – üst yapı üretim araçları gibi tekrar üretilebilecek sermayeyi ifade eder.
- *Beşeri sermaye (human capital)*: Bireysel refahın yaratılmasında kullanılan bilgi, yetenek, tecrübe ve davranışlardır.
- *Doğal sermaye (natural capital)*: Yaşamın sürdürülmesinde gerekli olan değerler ile insan ihtiyaçlarını karşılayan, üretim sürecine katılan yenilenebilir ve yenilenemeyen doğal kaynaklardan oluşur. Yenilenebilir doğal kaynaklar; hiç tükenmeyeceği varsayılan ve kullanımı ile çevreye zarar vermeyen kaynaklardır. (Rüzgar, güneş gibi) Yenilenemeyen doğal kaynaklar ise kullandıkça tükenen ve tekrar oluşma ihtimali olmayan kaynaklardır. (Kömür, petrol, doğalgaz gibi fosil yakıtlar)⁹⁷

Doğal kaynağın varlığı, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması için gerekli olan en önemli koşullardan biridir. Sermaye teorisine göre, refah düzeyinin sürdürülebilir kılınabilmesi için doğal kaynakların tüketiminin belirli bir düzeyde sabitlenmesi gereklidir. Bu sabitleme ise insan yapımı sermaye doğal sermaye için yeterince ikame edilebildiği takdirde sağlanabilir.⁹⁸ Tüketilen doğal sermayenin yerini insan yapımı sermaye aldığı sürece, toplam sermaye stoku değişmeyeceğinden sürdürülebilir kalkınma sağlanabilecektir. Diğer bir ifade ile yok olan tüketilebilir kaynakların yerini yeniden üretilen sermaye alabildiği takdirde toplam sermaye sonsuz zaman içinde devam ettirilebilir.

Doğal sermayenin diğer sermaye çeşitleri ile ikame edilebilmesine göre sürdürülebilirlik iki şekilde sınıflandırılır. “Zayıf sürdürülebilirlik”, sermaye türleri arasında tam ikame varsayımına dayanır, buna göre iktisadi faaliyetler sonucu tüketilen doğal sermayenin yerini insan yapımı sermayenin alabileceği kabul edilir. Bu çerçevede kaynakların tüketimi ve çevreye verilen zarar gelişen teknoloji ve bilgi ile giderilebilir.⁹⁹ “Güçlü sürdürülebilirlik” ise insan yapımı sermayenin hiçbir şekilde yenilenemeyen doğal

⁹⁷ Atkinson, G., Pearce, D.; “Are National Economies Sustainable? Measuring Sustainable Development”, CSERGE Working Paper GEC 92-11, 1992, s. 2.

⁹⁸ Sollow, R., M.; “On the Intergenerational Allocation of Resources”, Scandinavian Journal of Economics, Sayı: 88, 1986, s. 146 – 147.

⁹⁹ Stern, D.; “The Capital Theory Approach to Sustainability”, Journal of Economic Issues, Cilt: 31, No: 1, 1997, s. 151.

sermayenin yerini alamayacağını vurgulamaktadır. Güçlü sürdürülebilirliğe göre doğal kaynaklar gelecek kuşaklara yok edilmeden ulaştırılmalıdır. Doğal kaynakların gelecek nesillere ulaşabilmesi için ise yenilenemeyen kaynakların tüketiminde sınırlamaya gidilmesi gerekir. Makroekonomik düzeyde sürdürülebilir kalkınma ölçümü zayıf sürdürülebilirlik varsayımına dayanır. Bir ulusun sürdürülebilirlik performansı, doğal sermaye ve insan yapımı sermaye birbiri ile ikame edilebildiği takdirde ölçülebilir.¹⁰⁰ Zayıf sürdürülebilirlik çerçevesinde, sürdürülebilirlik odaklı sermaye teorisinden yararlanılarak Pearce ve Atkinson tarafından bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçek “Pearce – Atkinson Sürdürülebilir Kalkınma Göstergesi” olarak isimlendirilmiştir. Bu göstergeye göre, doğal sermaye ile insan yapımı sermaye birbirleri ile ikame edilebilir ve bir ulus doğal sermaye ile insan yapımı sermayeden elde edilen malların, yıpranma paylarının toplam değeri kadar tasarruf ederse sürdürülebilir kalkınabilir. Bu tanımın formüle edilmiş hali ise aşağıdaki şekilde yer almaktadır.¹⁰¹

Tablo 5: Pearce – Atkinson Sürdürülebilir Kalkınma Göstergesi

$$GT = \frac{T}{GSYH \%} - \frac{YPI}{GSYH \%} - \frac{YPd}{GSYH \%}$$

GT: Gerçek Tasarruf miktarı(Sürdürülebilirlik Göstergesi)

T: Tasarruf miktarı

T/ GSYH % : GSYH'nın hangi oranda tasarrufa ayrıldığı

YPI/GSYH % : İnsan yapımı sermayenin yıpranma payının GSYH'daki payı

YPd/GSYH % : Doğal sermayenin yıpranma payının GSYH'daki payı

Gerçek tasarruf azalıyorsa, doğal kaynaklarda azalma var; yani doğal sermaye, insan yapımı sermaye ile karşılanamamış demektir.

¹⁰⁰ Ruta, G., Hamilton, K.; “The Capital Approach to Sustainability”, Ed: Atkinson, G., Dietz, S., Neumayer, E., “Handbook of Sustainable Development”, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2007, s. 65 – 66.

¹⁰¹ Pearce, D., Atkinson, G.; a.g.m., s. 4.

Tablo 6’da bazı ülkeler için hesaplanmış Pearce – Atkinson sürdürülebilir kalkınma göstergesi ölçümü ile belirlenen değerler yer almaktadır. Ükelere ait veriler Dünya Bankası Kalkınma Raporları’ndan elde edilmiştir.¹⁰²

Tablo 6: Seçilmiş Ülkelerde Pearce – Atkinson Sürdürülebilir Kalkınma Ölçümleri
(Pearce, D., Atkinson, G., a.g.m., s. 7.)

Ülke	Toplam Tasarruf Oranı (T/GSYH%)	İnsan Yapımı Sermayedeki Yıpranma Payı (YPI/GSYH%)	Doğal Sermayedeki Yıpranma Payı (YPd/GSYH%)	Gerçek Tasarruf (Sürdürülebilirlik Göstergesi - GT)
Finlandiya	28	15	2	11
Japonya	33	14	2	17
ABD	18	12	4	2
Hollanda	25	10	1	14
Kosta Rika	26	3	8	15
Brezilya	20	7	10	3
Polonya	17	11	3	3
Meksika	24	12	12	0
Filipinler	15	11	4	0
İngiltere	18	12	6	0
Endonezya	20	5	17	-2
Madagaskar	8	1	16	-9
Nijerya	15	3	17	-5
Mali	-4	4	6	-14
Etiyopya	3	1	9	-7

Tabloya göre tasarruf düzeyi yüksek ülkeler (Japonya) ve Kuzey Avrupa ülkeleri olup, sürdürülebilirlik bakımından oldukça iyi bir konumdadırlar (GT>0). Meksika ve Filipinler gibi ülkeler marjinal ülkeler olarak sınıflandırılırken (GT=0); Endonezya, Madagaskar, Mali ve Nijerya gibi ülkeler ise sürdürülebilirlik bakımından zayıf ülkeler olarak (GT<0) sınıflandırılmıştır. Dünyanın sürdürülebilirlik endeksine göre ise, tasarruf etme miktarı daha yüksek ülkeler (Japonya gibi), dünya sürdürülebilirliğine daha fazla katkıda bulunmaktadır. Yoğun tüketici durumundaki ülkeler ise (ABD ve İngiltere gibi) dünya

¹⁰² Pearce, D., Atkinson, G., a.g.m., s. 7.

sürdürülebilirlik endeksine olumsuz yönde etkide bulunmaktadır. P-A sürdürülebilir kalkınma göstergesine göre ülkelerin sürdürülebilir bakımdan daha iyi duruma gelebilmeleri için insan yapımı sermaye mallarının kullanımının efektif olması gerekmektedir. Birim işletme düzeyinden genel ekonomi düzeyine kadar üretilen tüm mallar ekonomik ömürleri boyunca etkin biçimde kullanılmalıdırlar.¹⁰³

Güçlü sürdürülebilirliğe dayalı olan ölçüm yaklaşımı ise “en düşük çevre kalitesi standardı”dır. Bu yaklaşıma göre doğal sermaye stokundaki yıpranmalar belirli bir düzeye kadar kabul edilebilir, çünkü doğal sermaye ile insan yapımı sermaye hiçbir zaman birbiri ile ikame edilemez. Toplumsal çıkarların yerine getirilebilmesi ve kişi başına düşen refah düzeyinin sabitlenmesi ve artırılması için en düşük çevre standardına kadar doğal sermaye tüketilebilir.¹⁰⁴

3.2. Mikroekonomik Düzeyde Sürdürülebilirlik Ölçümü

Sürdürülebilir kalkınma her ne kadar ulusal ya da küresel bir hedef olarak ifade edilse de, günümüz ekonomik şartlarında sürdürülebilir kalkınmaya sağlanacak katkının artırılması da mikroekonomik faaliyet gösteren işletmelerin hedefleri arasında yer alır. İşletmelerin sürdürülebilir kalkınmaya sağladıkları ya da sağlayacakları katkıları “kurumsal sürdürülebilirlik performansı” olarak da ifade edilir. İşletmelerin stratejik ve operasyonel planlamalarında yer aldığı ve rekabet avantajı olarak değerlendirildiğinden, bu katkının ekonomik performans ile ilişkilendirilerek parasal şekilde ifade edilmesi gerekmektedir.

Kurumsal sürdürülebilirlik performansının ölçümü için iki yaklaşım geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar mutlak ölçüm ve göreceli ölçümdür. “Mutlak ölçüm”, bir işletmenin dönem içinde sağladığı tüm faydalardan bu faydaları elde etmek için katlanılan maliyetler çıkarılarak

¹⁰³ Pearce, D., Atkinson, G., a.g.m., s. 5-6.

¹⁰⁴ Baumgärtner, S., Quaas, M.; “Ecological – Economic Viability as a Criterion of Strong Sustainability under Uncertainty”, Ecological Economics, Sayı: 68, 2009, s. 2009 – 2010.

ne kadarlık katma değer yarattığının tespitine dayanır. “Göreceli ölçüm” ise her çevresel etki/zarar başına kazanılan katma değer in eko verimlilik ile ölçümüne dayanır.¹⁰⁵

3.2.1. Sürdürülebilirlik Performansının Mutlak Ölçümü

Sürdürülebilir işletmecilik, her hesap dönemi sonunda ilgili dönemin başı ile karşılaştırıldığında kişi başına düşen sosyal refah düzeyinin azaltılmaması ve çevreye verilen olumsuz etkilerin veya zararın artırılmaması demektir. Bu hedefe ulaşılabilmesi için ise işletmelerin çevresel maliyetlerini saptayarak, ekonomik açıdan değerlendirmesi gerekmektedir.¹⁰⁶

Mutlak ölçüm, net katma değer in hesaplanmasına dayanır. “Net katma değer”, işletmenin dönem içinde elde ettiği faydalardan bu faydaları elde edebilmek için katlanılan tüm çevresel maliyetlerin çıkarılması ile elde edilir. Fayda, işletme faaliyetleri sonucu ortaya çıkan olağan karı ifade eder. Sonuç pozitif ise, işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik performansı olumludur ve sürdürülebilir kalkınmaya olumlu yönde katkı sağlanmıştır. Negatif olduğu takdirde ise faaliyetler sonucunda sürdürülebilir kalkınmaya aynı zamanda paydaşlara katkı sağlanamamıştır.¹⁰⁷

Net katma değer in hesaplanması “toplam maliyet muhasebesi” ile mümkündür. Toplam maliyet muhasebesi sistemine göre, ürün ve hizmet maliyetlerinin doğru biçimde hesaplanabilmesi için mevcut finansal bilgiler ile çevre ve sosyal yaşamı etkileyebilecek mevcut ya da olası tüm maliyetlerin birarada değerlendirilmesi gereklidir.¹⁰⁸ Toplam maliyetler, finansal bilgilere dayanan geleneksel maliyetler, çevre ve sosyal yaşamı

¹⁰⁵ Callens, I., Tyteca, D.; “Toward Indicators of Sustainable Development for Firms: A Productive Efficiency Perspective”, Ecological Economics, Sayı: 28, 1999, s. 43.

¹⁰⁶ Bebbington, J., Gray, R.; “Sustainable Development and Accounting: Incentives and Disincentives for the Adoption of Sustainability for Transnational Coprorations”, Ed: Hibbitt, C, Blokdjik, H., “Environmental Accounting and Sustainable Development: The Final Report”, Amsterdam, Limperg Insitute Publishing, 1997, s. 107 – 151.

¹⁰⁷ Figge, F., Hahn, T.; “Sustainable Value Added: Measuring Corporate Contributions to Sustainability”, Ecological Economics, Sayı: 48, 2004, s. 175.

¹⁰⁸ Bebbington, J., Gray, R., Kirk, E.; “Full Cost Accounting: An Agenda for Action”, Certified Accountants Educational Trust, London, 2001, s. 7 – 8.

etkileyebilecek mevcut ya da olası tüm maliyetleri kapsar. Toplam maliyetler; içsel ve dışsal maliyetler olarak ikiye ayrılır. “İçsel maliyetler”, bir işletmenin çevresel ve sosyal sorumluluklarından dolayı katlandığı ve finansal performansı direkt olarak etkileyen maliyetlerdir. İçsel maliyetler işletmelerin faaliyetleri sonucu ortaya çıkan, tamamen işletmenin sorumlu olduğu ve kontrol edilebilir maliyetlerdir. İçsel maliyetler; geleneksel maliyetler, gizli maliyetler, koşullu maliyetler ve imaj/ilişki maliyetleri olarak dörde ayrılır.¹⁰⁹

- *Geleneksel maliyetler:* Hammadde, yardımcı malzeme, işçilik giderleri, dışarıdan sağlanan faydalar gibi geleneksel maliyet muhasebesi kapsamında değerlendirilen maliyetlerdir.
- *Gizli Maliyetler:* Gizli maliyetler; ön hazırlık maliyetleri, isteğe bağlı maliyetler ve sonlanma maliyetlerinden oluşur. Ön hazırlık maliyetleri, işletme tesisi, mamul veya üretim süreci için faaliyetlerden önce yasal düzenlemeler nedeniyle katlanılan maliyetlerdir. İsteğe bağlı maliyetler, işletmelerin çevresel uyuma yönelik yasalar veya yönetmelikler ile zorunlu hale getirilmemiş olan, faaliyetler sonucunda katlanılan çevresel maliyetleridir. Örneğin; işletmenin atıklarını yasal sınırların belirttiği ölçülerde arıtmak üzere yaptığı çalışmalara ait maliyetler ön hazırlık maliyetleri iken, yasal sınırdan daha fazla arıtmak için katlandığı maliyetler isteğe bağlı maliyetlerdir. Sonlanma maliyetleri ise tesis veya mamulün yararlı ömrü bittiğinde, bunların temizliği, bakımı veya kontrolü için katlanılan maliyetlerdir. Örneğin tehlikeli madde depolama tankları için kullanılan sahaların bakımı ve kontrolü için yapılan maliyetler sonlanma maliyetleridir.
- *Koşullu Maliyetler:* Gelecekte ortaya çıkıp çıkmayacağı belli olmayan, gerçekleşebilir nitelikteki başka bir olaya bağlı olan maliyetlerdir. Örneğin işletmenin çevredeki doğal kaynaklara zarar vermesi nedeniyle karşılaştığı cezalar koşullu maliyetlerdir.

¹⁰⁹ Beer, P., Friend, F.; “Environmental Accounting: A Management Tool for Enhancing Corporate Environmental and Economic Performance”, Ecological Economies, Cilt: 58, Sayı: 3, 2006, s. 550.

- *İmaj/İlişki Maliyetleri:* İşletme imajının oluşturulması ve işletme paydaşları ile ilişkilerin kurulması amacıyla katlanılan maliyetlerdir.

“Dışsal maliyetler” ise bir işletmenin parasal olarak sorumlu tutulmadığı, çevre ve toplum üzerindeki etkilerinin maliyetidir. Örneğin, ekonomik faaliyetler sonucu çevre kirliliği ortaya çıktı ise; çevre kirliliği nedeniyle insanların sağlığında ya da çevresel kalitede meydana gelebilecek zararlar dışsal maliyettir. Çünkü işletmelerin ilgili kirliliğin ortaya çıkma miktarında karar verme alanı sınırlıdır.¹¹⁰ Dışsal maliyetler azaltma ve önleme maliyetleri, kullanma maliyetleri ve zarar maliyeti olarak üçe ayrılır.

- *Azaltma/Önleme Maliyetleri:* Azaltma maliyetleri işletme yönetimi kararları doğrultusunda belirlenebilir maliyetlerdir. Mevcut kirlilik düzeyini azaltmak üzere işletmenin yeni teknolojilere yaptığı yatırımlar örnek olarak verilebilir.¹¹¹
- *Kullanma Maliyetleri:* Kullanma maliyetleri, doğal varlıkların işletmeler tarafından tüketilmesi sonucu oluşmaktadır. Hava maliyeti, su maliyeti, toprak maliyeti, gürültü maliyeti, petrol maliyeti kullanma maliyetleridir.
- *Zarar Maliyetleri:* İşletme faaliyetleri sonucu ortaya çıkan hava kirliliği, toprak kirliliği, gürültü kirliliği, şikayetler, garanti giderleri, çevresel zararı temizlemek için yapılan harcamalar, satışlarda meydana gelen düşüşlerden doğan zararlar veya şikayet araştırmalarına ait giderler zarar maliyetleridir.¹¹²

Oluşan dışsal maliyetlerin parasal olarak ifade edilebilmesi ise “kirleten öder” ilkesine dayanır. Bu ilkeye göre; çevreyi kirletenin gelirin oluşumunda etkili olan herhangi bir dışsal etki toplam maliyet hesaplamasına dahil edilmelidir. Kirliliğin ortaya çıkardığı zararın değeri ise; oluşan kirlilik miktarı ile belirli bir fiyatın çarpımı sonucu elde edilmelidir.

¹¹⁰ Tietenberg, T.; “Environmental and Natural Resource Economics”, 9. Basım, New York, Harper Collins Publishing, 2009, s. 25 – 27.

¹¹¹ Gray,R.; “Accounting and Environmentalism: an Exploration of the Challenge of gently Accounting of Accountability, Tranparency and Sustainability”, Accounting, Organisation & Society, Cilt: 17, Sayı: 5, 1992, s. 342.

¹¹² Yıldıztekin, İ.; “Sürdürülebilir Kalkınmada Çevre Muhasebesinin Etkileri”, Atatürk Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1, 2009, s. 378.

Bu fiyat, ödemeye yönelik “marjinal gönüllülük” ilkesine göre belirlenir. Marjinal gönüllülük ilkesi, işletmenin çevre kalitesindeki en küçük artışı sağlamaya yönelik harcama yapmasını ifade eder.¹¹³

Net katma değerın hesaplanmasında öncelikle içsel maliyetler belirlenmeli ve olağan kar/zarar tespit edilmelidir. Daha sonra hesaplamaya dahil edilmeyen dışsal maliyetler para ile ifade edilerek, işletmenin dönem sonunda elde ettiği olağan kar/zarardan çıkarılmalıdır. Elde edilen değer pozitif ise, işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik performansı ya da sürdürülebilir kalkınmaya olan kurumsal katkısı olumlu demektir. Aşağıdaki tabloda buna ilişkin bir örnek (PowerGen A.Ş. Çevre Raporu – 1996 £ Milyon) yer almaktadır.

Tablo 7: Net Katma Değer Hesaplaması (PowerGen A.Ş. Çevre Raporu – 1996 £ Milyon)

(Atkinson, G., a.g.m., s. 248.)

Net Katma Değer Hesaplaması (£ Milyon)	1992	1993	1994	1995	1996
1. Brüt Satış Karı	3097	3188	2932	2885	2933
- Faaliyet Giderleri	2771	2736	2455	2354	2240
Faaliyet Karı/Zararı	326	452	477	531	693
+ Diğer Gelir/Giderler	33	-27	8	14	-6
2. Olağan Kar/Zarar	359	425	485	545	687
CO ₂ Zararı	256	227	229	219	212
SO ₂ Zararı	279	248	218	198	162
NO _x Zararı	43	37	35	32	27
PM ₁₀ Zararı	491	338	311	264	215
3. Dışsal Maliyet	1069	850	793	713	616
% (Olağan Kar)	298	200	164	131	90
4. Net Katma Değer (2 - 3)	-710	-425	-308	-168	71

Yukarıdaki tabloya göre PowerGen işletmesi 1996 yılına kadar kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri çerçevesinde sürdürülebilir kalkınmaya olan katkısını yıllar itibariyle artırmış olsa da pozitif katkıyı ancak 1996 yılında gerçekleştirebilmiştir.

¹¹³ Atkinson, G.; “Measuring Corporate Sustainability”, Journal of Environmental Planning and Management, Cilt: 43, Sayı: 2, 2000, s. 240 – 241.

3.2.2. Sürdürülebilirlik Performansının Göreceli Ölçümü

Göreceli ölçüme göre, kurumsal sürdürülebilirlik performansı ya da sürdürülebilir kalkınmaya sağlanan kurumsal katkı eko verimlilik ile ifade edilir. Bilindiği üzere geleneksel açıdan verimlilik, işletmenin devamlılığını güvence altına alabilmesi için yerine getirilmesi gereken hedeflerin başında gelmektedir. Verimlilik, işletmenin dönem içinde elde ettiği çıktılar ile bu çıktıları elde edebilmek için harcadığı girdiler arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Bu ilişki ekolojik açıdan ele alındığında ise eko verimlilik kavramı ortaya çıkar. Eko verimlilikte, işletmenin dönem içinde yarattığı katma değer, bu değeri yaratmak için zorunlu ya da gönüllü olarak ortaya çıkan çevresel ya da sosyal zararlar ile ilişkilendirilir. Eko verimlilik, “işletmenin dönem içinde ana faaliyetinden yarattığı katma değer ile bu katma değeri yaratabilmek için ortaya çıkardığı çevresel etki arasındaki oran” olarak ifade edilir. Aşağıda eko verimliliğin ölçümüne yönelik sayısal bir örnek yer almaktadır.¹¹⁴

Örnek: Yatırımın Eko Verimliliği

- Yatırım Aracı: Filtre
- Varsayım: Aynı fonksiyonlara sahip, farklı teknik yapıda filtrelerin tedarik edilmesi
- Filtre X: Ürün yaşamı (Filtrenin kendi ürün yaşamı) boyunca çevresel zararı 15.000 ton, üretim süresince (mamul üretiminde kullanılırken) 5.000 ton azaltmaktadır. Filtrenin satın alma maliyeti ise 1.000.000 €’dur.
- Filtre Y: Ürün yaşamı boyunca çevresel zararı 17.000 ton, üretim süresince 10.000 ton azaltmaktadır. Satın alma maliyeti ise 800.000 €’dur.

Filtre X’in net çevresel zarar azalışı 10.000 tondur. (15.000 – 5.000) Filtre Y’nin ise 7.000 (17.000 – 10.000) tondur.

Ekonomik açıdan ekolojik verimlilikleri ise aşağıda belirtilmiştir.

¹¹⁴ Schaltegger, S., Sturm, S.; “Ökologische Rationalität”, Die Unternehmung, Sayı: 44, 1990, s. 279 – 282.

	Net Çevresel Zarar Azalışı (ton)	Satın Alma Maliyeti (€)	Eko verimlilik (€/ton)
Filtre X	10.000	1.000.000	0,01
Filtre Y	7.000	800.000	0,00875

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi Filtre X'in satın alma maliyeti her ne kadar daha yüksek olsa da çevresel açıdan sağladığı katkı Filtre Y'ye göre daha fazladır.

Aşağıda sürdürülebilirlik performansının ölçümüne yönelik geliştirilen mutlak ve göreceli ölçüm yaklaşımları karşılaştırmalı olarak ifade edilmiştir.

Tablo 8: Mutlak ve Göreceli Ölçüm Yaklaşımları Karşılaştırması

Mutlak Ölçüm	Göreceli Ölçüm
Kullanılan ölçüt "Net Katma Değer"dir.	"Eko Verimlilik" ölçüt olarak kullanılır.
Zayıf sürdürülebilirliğe dayanır.	Güçlü sürdürülebilirliğe dayanır.
Çevresel ya da sosyal zararların parasal olarak ifade edilmesini gerektirir.	Çevresel ya da sosyal zararların parasal olarak ifade edilmesini gerektirmez.
Toplam maliyet muhasebesine dayanır.	Toplam maliyet muhasebesi dikkate alınmaz.
Ekonomik faaliyetler sonucu elde edilen yararlar ve bu yararların edinimi için yapılan harcamalar arasındaki fark sürdürülebilir kalkınmaya kurumsal katkı olarak kabul edilir.	Çevresel zararlar işletmelerin dönem içinde elde ettiği katma değer ile oranlanarak, sürdürülebilirlik seviyesi hesaplanır.
Etkinlik dikkate alınmaz.	Etkinlik dikkate alınmaz.
Sosyal zararlar dikkate alınabilir.	Sosyal zararlar dikkate alınmaz.

Ekonomik açıdan eko verimlilik, işletmenin ekonomik aktivitesine göre çevresel kaynakları ne kadar verimli kullandığını ifade etmektedir. Bu aynı zamanda işletmenin sürdürülebilir kalkınmaya olan kurumsal katkısını da belirtir.¹¹⁵ Kurumsal sürdürülebilirlik performansının ölçümünde eko verimliliğin yalnızca ekolojik açıdan ele alınması yeterli olmamakla birlikte sosyal açıdan da ele alınması gereklidir. Sosyal verimlilik adı verilen bu oran ise; işletmenin dönem içinde elde ettiği katma değerinin bu değeri yaratabilmek için ortaya çıkardığı sosyal zarar ile ilişkilendirilmesidir.¹¹⁶

¹¹⁵ Busch, T., Liedtke, C., Beucker, S.; "The Concept of Corporate Resource Efficiency and Accounting", Ed: Schaltegger, S., Bennett, M., Burritt, R.; "Sustainability Accounting and Reporting", Dordrecht, Springer Publishing, 2006, s. 111.

¹¹⁶ Callens, I., Tyteca, D., a.g.m., s. 47.

3.3. “Sürdürülebilir Katma Değer” Yaklaşımı ile Sürdürülebilirlik Ölçümü

Bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi, pazarda yönetici pozisyonunda kalabilmesi için *ekonomik, sosyal ve çevresel* boyutlarda aynı anda başarılı olması gerekir. Bu üç boyutta başarılı olunabilmesi için ise, paydaşların ilgi alanları olan ekonomik, sosyal ve çevresel hedefler birarada değerlendirilerek, işletmenin ana faaliyetlerine entegre edilmelidir.¹¹⁷ Ekonomik, sosyal ve çevresel etkenler dikkate alınarak oluşturulacak stratejiler, sürdürülebilirlik alanında rekabet avantajlarının elde edilmesine ve uzun vadede işletme varlığının güvence altına alınmasına dayandırılmalıdır.¹¹⁸

3.3.1. İşletmeler Açısından Sürdürülebilirlik Kontrolü Kavramı

Sürdürülebilir kalkınmanın ölçülebilmesi ve operasyonel açıdan ele alınabilmesi için sürdürülebilirlik ilkelerinin dikkate alınması gereklidir. Sürdürülebilirlik ilkeleri aşağıda kısaca açıklanmıştır.¹¹⁹

- *Sermayenin Korunması*: Daha önce de ifade edildiği gibi sürdürülebilirlik açısından işletmelerin kullandığı sermaye türü, ekonomik sermaye ile sınırlı olmayıp, sosyal ve çevresel sermayeyi de kapsamaktadır. Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için işletmeler yalnızca finansal açıdan ekonomik sermayeyi korumamalı, bunun yanı sıra faaliyetleri süresince çevresel ve sosyal sermayenin de varlığını güvence altına almalı, devamlılığını korumalıdır. İşletmeler çevresel ve sosyal sermayeyi, sermayelerin kullanımından kaynaklanan dışsal maliyetleri kontrol altına alarak korumalı ve kaynakların tükenmesini engellemelidir.

¹¹⁷ Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M., Schmidpeter, R.; “Corporate Social Responsibility Across Europe”, 8. Basım, Heidelberg, Springer Publishing, 2005, s.7.

¹¹⁸ Porter, Michael E.; Kramer, Mark R.; “Corporate Social Responsibility: Wohltaten mit System”, Harvard Business Manager, Ocak 2007, s. 25.

¹¹⁹ Gray, R.; “Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability... how do we know? An exploration of narratives of organizations and the planet”, Accounting, Organizations and Society”, Cilt: 35, Sayı: 1, 2010, s. 49 – 50.

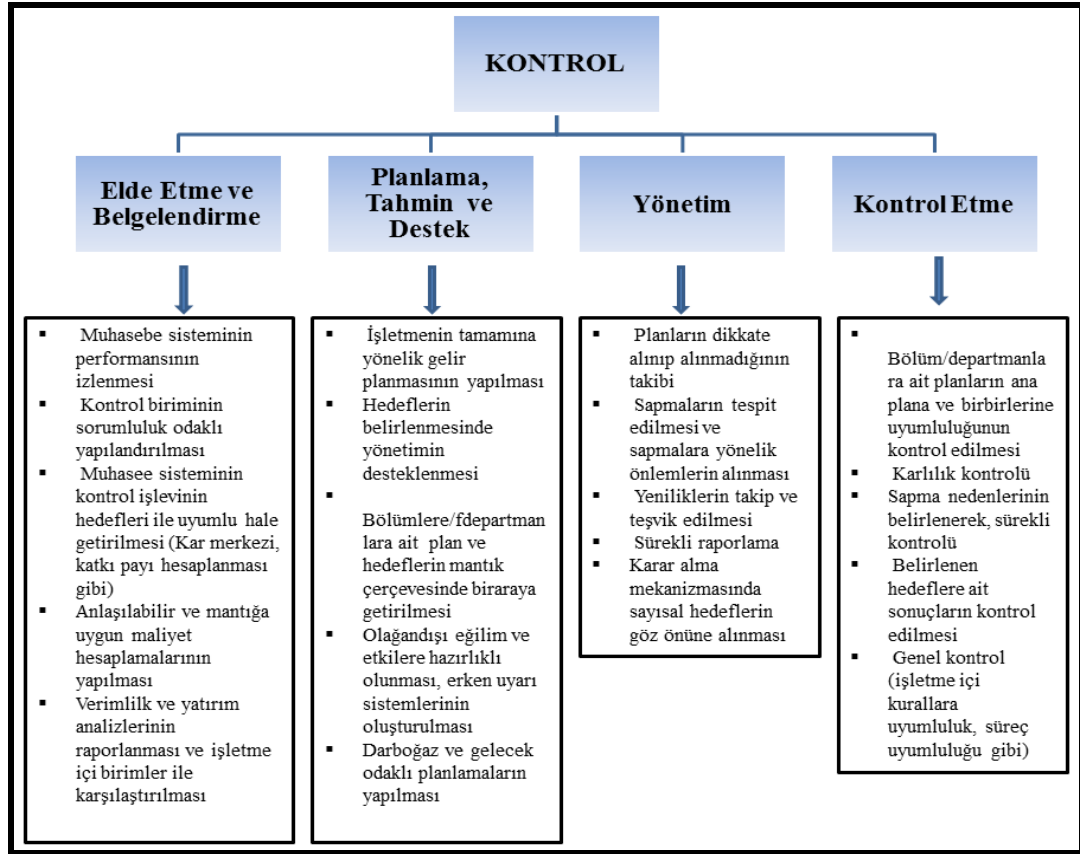
- *Devamlılık:* Sürdürülebilirlik açısından işletmenin ekonomik gelişimi zamansal açıdan da ele alınmalıdır. İşletmeler, piyasaların baskısı, birbirine bağımlı hale gelmesi ve artan rekabet nedeniyle kısa sürede kar elde etmeye yönelmekte ve karar mekanizmalarını bu fikre göre yönlendirmektedirler. Ancak sürekli kısa vadede kar elde edilmesinin tercih edilmesi, uzun vadede çevresel ve sosyal boyutların dikkate alınmaması ve başarı potansiyellerinin göz ardı edilmesine neden olabilir. Planlama esnasında uzun vadede elde edilecek ekonomik, çevresel ve sosyal başarılar ve kazançlar karar alma sürecinde etkin olduğunda, işletmenin varlığı ve devamlılığı güvence altına alınabilir.
- *Üç Boyutlu Değer Yaratımı:* Ekonomik kararlarda üç boyutlu değer yaratımı dikkate alınmalıdır. Yalnızca ekonomik açıdan değer yaratmak hedeflenmemeli, bunun yanı sıra çevresel ve sosyal açılardan da değer yaratma hedeflenmelidir. Üç boyutlu değer yaratımı; yalnızca değer korunması değil, üç alanda da değer yaratılması ve devamlılığının güvence altına alınmasını ifade eder.¹²⁰

Sürdürülebilir işletme yönetiminde bu ilkelerin dikkate alınması “kontrol” işlevinin görevidir. İşletme alt sistemlerden oluşan ve çevre ile sürekli ilişki halinde olan, elde edilebilir hedefler odaklı bir sistem olduğundan, kontrol de yönetim, planlama, kontrol etme ve bilgi edinme fonksiyonlarını hedef odaklı koordine eden, tüm faaliyetlerin çevreye uyumlu olarak yerine getirilmesini sağlayan bir alt sistemdir.¹²¹ “Kontrol”, alternatif hedefler arasından seçim yapılması, bu hedefe yönelik yapılacak işlerin planlanması ve işler yapıldıktan sonra ilgili sonuçların kontrol edilmesi, kontrol sonuçlarının raporlanması konularında işletme yöneticilerine bilgi ve karar desteği sağlayan bir işlevdir.¹²² Kontrol işlevinin fonksiyonları aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

¹²⁰ Fischer, T., M., Sawczyn, A., Brauch, B.; “Nachhaltigkeit und Sustainability Controlling”, Ed: Wall, F., Schröder, R., “Controlling zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value”, München, Oldenbourg Verlag, 2009, s.262.

¹²¹ Horvath, P., “Controlling”, 12. Basım, München, Vahlen Verlag, 2012, s. 129.

¹²² Preissler, R., P.; “Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs”, 12. Basım, München, Oldenbourg Verlag, 2007, s. 33.



Şekil 12: Kontrol Fonksiyonları

(Preissler, R., P.; “Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs”, 12. Basım, München, Oldenbourg Verlag, 2007, s. 33.)

Ekonomik, çevresel ve sosyal alanlardaki hedeflerin belirlenmesi, hedeflere ulaşılması ve bu alanlardaki karar mekanizmalarının desteklenmesi için gerekli olan işlev “sürdürülebilirlik kontrolü”dür.

“Sürdürülebilirlik kontrolü”, iç ve dış paydaşların taleplerinin stratejik alanda karşılanabilmesi için işletme yönetimini destekleyen bir işlev olup, sorumluluk alanı bilgi ihtiyacının belirlenmesi, bilgilerin toplanması, işletme strateji ve operasyonlarına entegre edilmesi ve ilgili konuların tamamının raporlanmasıdır. Sürdürülebilirlik kontrolünün hedefi, ekonomik, sosyal ve çevresel strateji ve hedefler arasında dengeyi sağlamak, ölçülebilir hale getirmek ve uygulamalarını kontrol edip, fiili değerler ile hedef değerler arasındaki farklar çerçevesinde gerekli önlemleri yönetime sunmaktır.¹²³

¹²³ Reichmann, T., Kişler, M.; “Sustainability – Controlling”, Controlling, Cilt: 22, Sayı: 2, 2010, s.105.

Sürdürülebilirlik kontrolü; geleneksel finansal planlamaya dayanan kontrol, sosyal kontrol ve çevresel kontrolün entegre edilmiş halidir. Geleneksel kontrol ekonomik kontrol odaklıdır. Ancak kurumsal sürdürülebilirliğin geliştirilmesi ve üç boyut dikkate alınarak değer yaratılabilmesi için çevresel ve sosyal alanlardaki potansiyellerin de belirlenerek, işletme stratejisi ve hedeflerine entegre edilmesi gerekir.

Çevrenin korunması ve işletme içi sosyal dengenin sağlanabilmesi için bu alanlardaki potansiyeller tespit edilmelidir. Bu alanlardaki potansiyellerin tespiti, strateji ve hedef olarak ortaya konulması ve işletme faaliyetlerinde uygulanabilmesi için işletme yapısında ve süreçlerinde sürdürülebilirlik kontrolü işlevine yer verilmelidir. Sürdürülebilirlik kontrolünün fonksiyonları planlama, bilgi ihtiyacının karşılanması, bilgi akışının sağlanması, kontrol ve koordinasyondur.

İşletme faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan çevresel etkiler, sosyal etkiler, kaynak kullanım miktarları, kaynak kullanımı sonucu ortaya çıkan olumlu ve olumsuz sonuçların tespit edilmesi, ekonomik açıdan ifade edilmesi, stratejiler ile uyumlaştırılması ve operasyonel açıdan uygulanabilirliklerinin test edilmesi sürdürülebilirlik kontrolü görevlerinin arasındadır.¹²⁴ Sürdürülebilirlik kontrolü ikiye ayrılır.

- *Stratejik Sürdürülebilirlik Kontrolü:* Stratejik kontrolün amacı, stratejik planlama, kontrol ve bilgi akışı fonksiyonları ile işletme yönetiminin desteklenmesi ve işletme varlığının güvence altına alınmasıdır. Stratejik sürdürülebilirlik kontrolünün amacı ise sürdürülebilir kalkınma kapsamında şans ve riskler, güçlü ve zayıf yanların belirlenmesi, işletme hedefleri ile uyumlaştırılması ve stratejilerin kesinleştirilmesidir.¹²⁵ Sürdürülebilirlik kontrolü tarafından ekonomik hedeflerin çevresel ve sosyal hedefler ile rekabet halinde olmayıp, birbirini tamamlar nitelikte olmaları sağlanmalıdır.¹²⁶ Sürdürülebilirlik kontrol araçları arasında ekolojik şans ve risk analizi, ekolojik portföy analizi, sosyal portföy analizi, sürdürülebilir

¹²⁴ Greiling, D., Ther, D.; "Leistungsfähigkeit des Sustainable Value Ansatzes als Instrument des Sustainability Controlling", Ed: Prammer, H., K., "Corporate Sustainability", Wiesbaden, Gabler Verlag, 2010, s. 47 – 49.

¹²⁵ Fischer, T., M., Sawczyn, A., Brauch, B., a.g.m., s.274

¹²⁶ Porter, Michael E.; Kramer, M.; "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", Harvard Business Review, Aralık, 2002, s.59-62

Balanced Scorecard ve sürdürülebilir katma değer yaklaşımı yer almaktadır.¹²⁷

Bu araçlar kullanılarak elde edilen bilgiler ve bilgilerin kullanımından elde edilen sonuçlar yönetime sunulduğu gibi, paydaşlar ile de gizlilik ilkeleri dikkate alınarak, şeffaf ve doğru biçimde sürdürülebilirlik raporları aracılığı ile paylaşılabilir.¹²⁸

- *Operasyonel Sürdürülebilirlik Kontrolü:* Operasyonel sürdürülebilirlik kontrolünün amacı işletme içi süreçlerin performans ölçümü ile yönetimi ve kontrolüdür. Sürdürülebilirlik hedeflerinin ulaşımında süreçlerin verimliliği ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarda ele alınmalıdır. Kısa vadede sosyal, ekonomik ve çevresel hedefler dikkate alınarak ne kadarlık kazanç/kayıp elde edildiği, sapmaların nerelerden kaynaklandığı ve bu sapmaların nasıl engelleneceği, olumsuz sonuçlarının nasıl bertaraf edileceği konuları operasyonel sürdürülebilirlik kontrolünün sorumluluk alanındadır. Kaynakların ne kadar verimli kullanıldığı, çalışanların çalışma şartları, gelişimleri için yapılan harcamalar, işletmeye maliyetleri, etkinlik analizi sonuçları operasyonel sürdürülebilirlik kontrolü çerçevesinde ortaya konur.¹²⁹

3.3.2. Kontrol Aracı Olarak “Sürdürülebilir Katma Değer”

Sürdürülebilirlik boyutlarının işletme yönetiminde sistematik ve entegre biçimde yerini alabilmesi için işletme hedefleri ekonomik, çevresel ve sosyal açılardan bütünsel biçimde ele alınmalıdır. Ancak bu şekilde işletme faaliyetleri hedef odaklı yönetilebilir, düzenli kontrol süreçleri gerçekleştirilebilir ve doğru önlemler alınabilir.¹³⁰

¹²⁷ Greiling, D., Ther, D., a.g.m., s. 51.

¹²⁸ Reichmann, T., Kißler, M., a.g.m., s.106

¹²⁹ Fischer, T., M., Sawczyn, A., Brauch, B., a.g.m., s. 275.

¹³⁰ Barkemeyer, R., Figge, F., Hahn, T., Liesen, A., Schuler, V., Wald, E.; “Zielorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit dem Sustainable Value Ansatz am Beispiel der Automobilindustrie und BMW Group”, Ed: Wall, F., Schröder, R., “Controlling zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value”, München, Oldenbourg Verlag, 2009, s. 290.

Değer tabanlı performans ölçüm sistemleri, artan rekabet koşulları ve pazar odaklı yönetim anlayışlarının yerini maliyet odaklı yönetim anlayışına bırakması ile birlikte ortaya çıkmıştır. Geleneksel performans ölçütleri, performans değerlemesinde sermaye maliyetlerini dikkate almadıklarından yaratılan değeri doğru olarak ölçmede yetersizdirler. Değer tabanlı ölçüler ise, kaynakların doğru olarak tahsis edilmesine, işletmenin kendini diğer işletmelerle karşılaştırmasına, sermaye maliyetlerini aydınlatarak yatırım kararlarına odaklanmaya olanak tanır.¹³¹ Sürdürülebilir katma değer de işletmelerin sürdürülebilirlik performansının sistematik ölçümünü, yönetimini ve değerlemesini hedefleyen, kaynak ve değer odaklı bir kontrol aracıdır. 2001 yılında Figge ve Hahn tarafından ADVANCE Proje aracılığı ile geliştirilmiş olup, ekonomik katma değer gibi fırsat maliyeti düşüncesine dayanır.¹³² Sürdürülebilir katma değer kullanımındaki temel amaç; kaynakların verimsiz kullanımından kaçınılarak katma değer yaratılmasıdır.¹³³

3.3.2.1. Yaklaşımın Genel Çerçevesi

Kurumsal sürdürülebilirlik ölçümünün amacı; sürdürülebilir kalkınmaya sağlanan kurumsal katkıların çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlar eş zamanlı olarak dikkate alınarak hesaplanmasıdır.¹³⁴ Sürdürülebilirlik performansının ölçümünde hem verimlilik hem de etkinliğin üç boyut açısından da değerlendirilmesi gereklidir. Bu yüzden kurumsal sürdürülebilirlik performansının ölçümünde iki soru öne çıkar.

- Çeşitli kaynaklardan yararlanılarak yaratılan fayda, bu faydayı yaratabilmek için ortaya çıkan kaynak maliyetlerini aşarsa sürdürülebilir kalkınmaya kurumsal katkı sağlanabilir mi?

¹³¹ Hacıüstemoğlu, R., Şakrak, M., Demir, V., “Etkin Performans Ölçüm Aracı (EVA) (Ekonomik Katma Değer Yaklaşımı)”, Mali Çözüm Dergisi, Sayı 59, 2002, s.10.

¹³² Greiling, D., Ther, D., a.g.m., s.55

¹³³ Hahn, T., Figge, F., Liesen, A., Barkemeyer, R.; “Opportunity Cost Based Analysis of Corporate Eco Efficiency: A Methodology and Its Application to the CO₂ Efficiency of German Companies”, Journal of Environmental Management, Sayı: 91, 2010, s. 1999 – 2000.

¹³⁴ Moser, A.; “Science & Technology for the Future: Nature versus Economy”, Chemica and Biochemical Engineering Quarterly, Sayı: 15, 2001, s. 35.

- En yüksek katkının sağlanabilmesi için tüm kaynaklar en optimal şekilde nereye dağıtılmalıdır?

Her iki soru bir arada ele alındığında, kaynakların kullanımını sürdürülebilir olduğu (her zaman faydanın maliyeti aştığı durumda) ve bu kaynaklar en optimal şekilde kullanıldığı takdirde sürdürülebilir katma değer yaratılabilir.

Mutlak ölçüme göre işletmelerin kaynak kullanımından yarattığı faydalar, faydalara ilişkin içsel ve dışsal maliyetlerden oluşan toplam maliyetleri aştığı takdirde sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlanmış demektir. Ancak mutlak ölçüm yaklaşımında söz konusu kaynakların farklı işletmeler tarafından daha verimli kullanılabilme ihtimali de dikkate alındığında yaratılan değer net katma değer değil “*mutlak sürdürülebilir katma değeri*” ifade ettiğinden bahsedilebilir.¹³⁵ Mutlak sürdürülebilir katma değer hesaplanması, mutlak ölçüm yaklaşımı çerçevesinde zayıf sürdürülebilirliğe dayanır. Buna göre kullanılacak çeşitli kaynaklar arasında tam ikamenin mevcut olduğu varsayılmaktadır. Oysa zayıf sürdürülebilirliğe dayanılarak faaliyetler sonucu oluşacak dışsal etkilerin her zaman kesin olarak ölçülememe ve sayısal olarak ifade edilememe olasılığı vardır. Bunun yanı sıra teknolojik gelişimin ya da çevresel veya sosyal alanda ortaya çıkabilecek yeniliklerin önceden tahmin edilebilirliği olmadığından kaynak çeşitleri arasında tam ikame edilebilme de belirsizdir.¹³⁶ Tüm bu nedenlerden dolayı güçlü sürdürülebilirlik varsayımına dayanan “*göreceli sürdürülebilir katma değeri*” yaklaşımı sürdürülebilir katma değer hesaplanabilmesinde daha geçerlidir. Göreceli sürdürülebilir katma değer yaklaşımında; her kaynak çeşidinin belirli miktarlarda kullanıldığı ve hiçbir şekilde birbirleriyle ikame edilemediği kabul edilmektedir.¹³⁷ “Göreceli sürdürülebilir katma değeri”, bir işletmenin belirli bir dönemde ekonomik, sosyal ve çevresel performansındaki değişimleri ile başka bir işletme ya da ulusal ekonomi ile karşılaştırıldığında sürdürülebilir kalkınmaya kurumsal açıdan katkı sağlayıp sağlamadığını ölçer. İşletme ekonomik, sosyal ve çevresel kaynaklarını

¹³⁵ Figge, F., Hahn, T., a.g.m., s. 176 - 177.

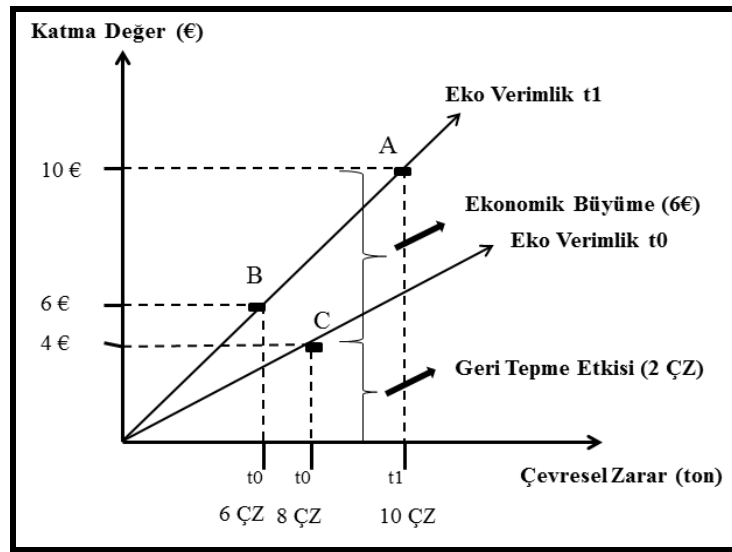
¹³⁶ Rees, W.; Wackeragel, Monetary Analysis: Turning a Blind Eye on Sustainability”, Ecological Economics, Sayı: 29, 1999, s. 49.

¹³⁷ Van den Bergh, J.; “Materials, Capital, Direct/Indirect Substitution and Mass Balance Production Functions”, Land Economics, Sayı: 75, 1999, s. 550.

başka bir işletmeden daha verimli kullandığı takdirde göreceli sürdürülebilir katma değer, yani sürdürülebilir katma değer yaratmış olur.¹³⁸

3.3.2.2. Verimlilik ve Etkinlik Çerçevesinde Sürdürülebilir Katma Değer

Eko verimlilikte meydana gelen herhangi bir artış her zaman eko etkinliği olumlu yönde etkilemez. Bir işletme daha fazla değer yaratmak ve rekabet avantajı elde etmek için çevresel kaynaklardan normalin üzerinde bir düzeyde yararlanabilir. Ancak işletme, bu kaynak kullanımı ile kaynağın yenilenebilir oranını aşarak eko verimlilik üzerinde geri tepme etkisi (rebound effect) yaratabilir ve farkında olmadan daha fazla çevresel zarara neden olabilir.¹³⁹



Şekil 13: Geri Tepme Etkisi

(Figge, F., Hahn, T., a.g.m., s. 178.)

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere, işletme t_0 'da 4 €'luk katma değer yaratabilmek için kullandığı doğal kaynaklara dayanarak 8 tonluk çevresel zarara neden olmuştur. Bu

¹³⁸ Figge, F., Hahn, T.; "The Cost of Sustainability and the Creation of Sustainable Value by Companies", Journal of Industrial Ecology, Cilt: 9, Sayı: 5, 2005, s. 48.

¹³⁹ Stahlmann, V., Clause, J.; "Öko Effizienz und Öko Effektivität", Ökologisches Wirtschaften, Sayı: 3, 1999, s. 20-21.

durumda t_0 'daki eko verimlilik oranı 0,5 €/ton'dur. t_1 'de ise 10 €'luk katma değer yaratabilmek için kullandığı doğal kaynaklara dayanarak 10 tonluk çevresel zarara neden olmuştur. Eko verimliliği de t_1 'de 1 €/ton'a yükselmiştir. t_0 ile t_1 zaman aralığında toplam 6 €'luk ekonomik büyüme gerçekleştirmiştir. Her ne kadar bu durum gelişim olarak gözükse de, işletme 6 €'luk gelişim için 2 tonluk daha fazla çevresel zarara neden olmuştur ve eko verimlilik artsa da eko etkinlik azalmıştır.

Bu durumda işletmeler sürdürülebilir katma değer yaratabilmek için yalnızca eko verimlilik oranlarını değil, bunun yanı sıra eko etkinliği de dikkate almalıdır. Eko verimlilik belirli bir düzeye kadar artırılmalıdır. Bahsi geçen düzeyin belirlenmesinde ise fırsat maliyeti yaklaşımı dikkate alınmalıdır. Yani eko verimlilik fırsat maliyetleri dikkate alınarak artırılmalıdır.¹⁴⁰

Fırsat maliyeti, bir girdinin ya da üretim kapasitesinin başka bir seçenek için kullanılmasında edinilecek en yüksek gelir düzeyidir.¹⁴¹ Fırsat maliyetine dayalı yaklaşım; ekonomik faaliyet (örneğin bir işletme veya bir sermaye yatırımı) performansının, alternatif bir ekonomik faaliyetin performansı ile karşılaştırılmasına dayanır. Fırsat maliyetleri bir işletmenin yatırım kaynaklarının alternatif bir kullanıma dönüşümü olarak tanımlanır.

Geleneksel açıdan fırsat maliyeti sermayenin alternatif kullanımını yansıtır. Finansal yönetimde ise fırsat maliyeti yaklaşımı ekonomik sermaye maliyetinin belirlenmesi ve uzun süreli ekonomik sermaye tahsisi için uygulanmaktadır. Sermayenin fırsat maliyeti, benzer riskli bir yatırımın getirisini ifade eder.¹⁴² Finansal analizlerde sermaye yatırımlarının risk verimliliği, değerlendirmesi önem arz eden bir konudur. Çünkü sermaye yatırımlarının risk verimlilikleri genellikle yorumlaması zor olan risk getiri oranları ile ifade edilir. Bunun üstesinden gelinmek üzere de finansal analizlerde fırsat maliyeti yaklaşımına dayanan risk verimliliği ölçümünün kullanımı daha uygundur.¹⁴³

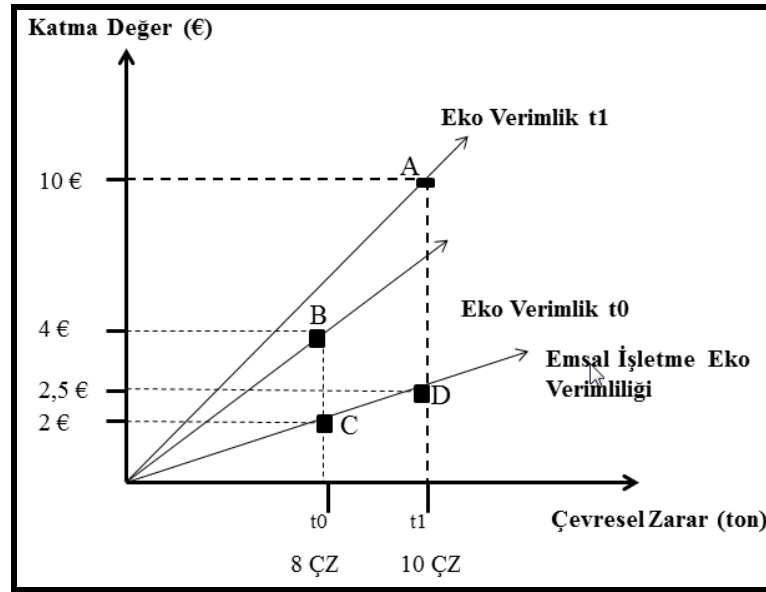
¹⁴⁰ Van Passel, S., Van Huylenbroeck, G., Lauwers, L., Mathijs, E.; "Sustainable Value Assessment of Farms Using Frontier Efficiency Benchmarks", Journal of Environmental Management, Cilt: 90, Sayı: 10, 2009, s. 3059.

¹⁴¹ Hacırüstemoğlu, R.; "Maliyet Muhasebesi", 2. Baskı, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2000, s. 23.

¹⁴² Modigliani, F., Miller, M H.; "The Cost of Capital, Corporation Finance and Theory of Investment", American Economic Review, Cilt: 48, Sayı: 3, 1958, 272.

¹⁴³ Modigliani, F., Modigliani, L.; "Risk Adjusted Performance: How to measure it and why", Journal of Portfolio Management, Cilt: 23, Sayı: 2, 1997, s. 45 – 54.

Şekil 13'te belirtildiği üzere işletme her ne kadar ekonomik gelişim gerçekleştirmiş gibi gözükse de eko etkinlikten dolayı bu gelişim realize olmamış gelişimdir. Çünkü kaynaklar bu işletme yerine başka bir işletme tarafından daha etkin biçimde kullanılarak alternatif bir katma değer yaratılabilecekken kayıp değer haline gelmiştir. Bu kayıp değer ise yukarıda tanımlandığı gibi fırsat maliyetleridir. Finansal açıdan alternatif bir yatırım aracılığıyla bu katma değeri yaratabilecek olan işletme ise “emsal işletme (benchmark)” olarak ifade edilir.



Şekil 14: Emsal İşletmenin Eko Verimliliği

(Figge, F., Hahn, T., a.g.m., s. 179)

Şekil 13'te grafiksel olarak ifade edilen örneğin devamı olarak Şekil 14'deki “emsal işletmenin eko verimliliği”ni gösteren doğru fırsat maliyetlerini belirtmektedir. Şekil 13'den anlaşılacağı üzere, emsal işletmenin eko verimliliği 0,25 €/tondur. (2,5 €/10 ton) 10 tonluk çevresel zarar ortaya koyan kaynak kullanımı başka bir işletme tarafından kullanıldığında bu işletmenin yarattığı değer 0,25 €/tondur.

Kurumsal sürdürülebilirlik performansı bir işletmenin sürdürülebilir kalkınmaya sağladığı kurumsal katkı olarak kabul edildiğinden, sürdürülebilir katma değer hesaplamasında emsal olarak ülke ekonomisi kabul edilir. Yani emsal ülkenin eko verimliliği;

ulusun gayrisafi yurtiçi hasılası (GSYH) ile o ulus içinde faaliyet gösteren tüm işletmelerin kaynak kullanımından ortaya koyduğu çevresel zararların birbirlerine oranını gösterir.¹⁴⁴

3.3.2.3. Sürdürülebilir Katma Değerin Hesaplanması

Sürdürülebilirlik düşüncesi, tüm kaynaklar kıt olduğundan bu kaynakların sorumlu ve etkin biçimde kullanılması gerektiğine dayanır. Sürdürülebilir katma değer yaklaşımı, işletmelerin mevcut kaynaklarını diğer işletmelerden daha verimli kullanarak değer yaratacağı ilkesini benimsemiştir. Bu kapsamda, işletmelerin sürdürülebilir katma değeri “fırsat maliyeti” yaklaşımına dayandırılarak hesaplanabilir.¹⁴⁵

İşletmelerin kullandığı ekonomik sermaye parasal olarak ifade edilebilirken, çevresel ve sosyal sermayenin parasal olarak ifade edilebilmesi zordur. Sürdürülebilir katma değer (SKD) hesaplanabilmesi için öncelikle kullanılan tüm kaynaklar parasal olarak ifade edilmeli, kaynak kullanım maliyetleri belirlenmeli ve ilgili maliyetler kaynak kullanımı ile elde edilen gelirden çıkarılmalıdır. Aradaki pozitif ya da negatif fark, işletmenin dikkate alınan dönemde yarattığı sürdürülebilir katma değerini ifade eder.¹⁴⁶

SKD'nin hesaplanmasında cevaplanması gereken beş soru vardır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır.¹⁴⁷

1. İşletme mevcut kaynaklarını belirlenen dönemde ne kadar etkin (verimli) kullandı?
2. Emsal, mevcut kaynaklarını belirlenen dönemde ne kadar etkin (verimli) kullandı?

¹⁴⁴ Figge, F., Hahn, T., a.g.m., s. 179

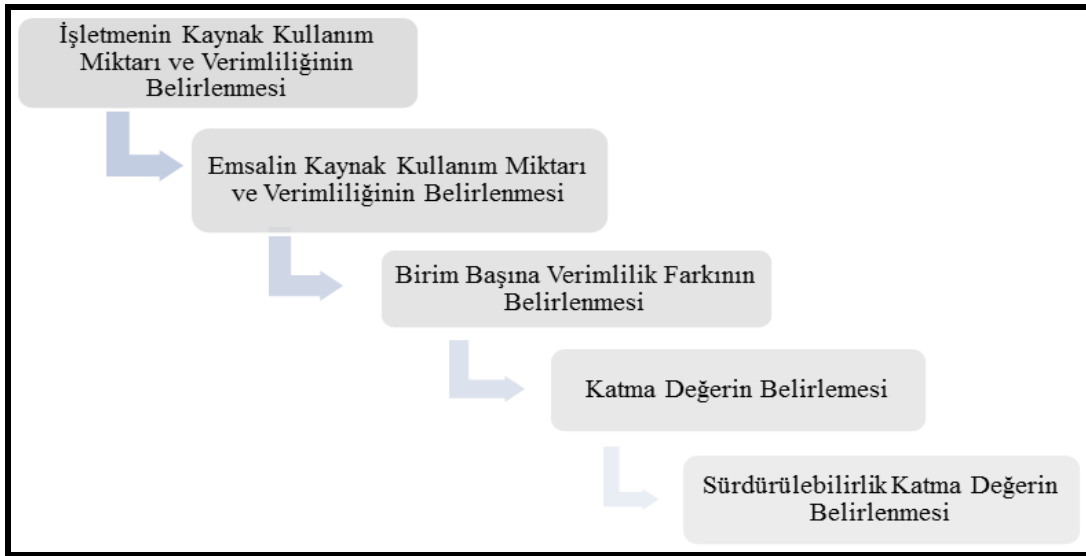
¹⁴⁵ Barkemeyer, R., Figge, F., Hahn, T., Liesen, A., Schuler, V., Wald, E., a.g.m., s. 291.

¹⁴⁶ Barkemeyer, R., Figge, F., Hahn, T., Hansberg, B., Persson, M., König, J., Mauritz, C., Wilhelm, A.; “Sustainable Value of European Industry – A Value Based Analysis of the Environmental Performance of European Manufacturing Industry”, 2006, s.17 (<http://www.advance-project.org/downloads/advancesurveyfullversion.pdf>) (Erişim tarihi: 17.01.2013)

¹⁴⁷ Barkemeyer, R., Figge, F., Hahn, T., Liesen, A.; “Nachhaltig erfolgreich wirtschaften”, 2007, s.12 (<http://www.new-projekt.de/downloads/newstudielangversion.pdf>) (Erişim Tarihi: 17.01.2013)

3. İşletmenin kaynak kullanım verimliliği ile emsal ülkenin kaynak kullanım verimliliği arasındaki fark nedir? İşletme mi yoksa emsal ülke mi kaynaklarını daha verimli kullandı?
4. İşletme hangi kaynakların kullanımında değer yaratmış, hangilerinde değer kaybı yaşamıştır?
5. İşletme belirlenen dönemde ne kadar sürdürülebilir katma değer yaratmıştır?

Bu soruların her biri SKD'nin hesaplanmasında izlenecek adımları da ifade etmektedir. SKD'nin hesaplama süreci aşağıdaki şekilde adım adım belirtilmiş ve ayrıntılı biçimde açıklanmıştır.



Şekil 15: Sürdürülebilir Katma Değer Hesaplama Adımları

1. Adım – İşletmenin Kaynak Kullanım Miktarı ve Verimliliğinin Belirlenmesi:

Birinci adımda işletmenin belirli bir dönemde kullandığı ekonomik, çevresel ve sosyal kaynakların miktarı, değeri ve kaynak kullanım verimlilikleri hesaplanır.¹⁴⁸ Öncelikle

¹⁴⁸ Barkemeyer, R., Figge, F., Hahn, T., Hansberg, B., Persson, M., König, J., Mauritz, C., Wilhelm, A., a.g.e., s. 18

kullanılan kaynak türleri ve miktarları tespit edilir. Daha sonra tespit edilen kaynak kullanım miktarları ilgili dönemde elde edilen gelir ile ilişkilendirilir.¹⁴⁹

İşletmenin kullandığı kaynak türleri ekonomik, çevresel ve sosyal başlıkları altında ele alınır. Hesaplama dikkate alınacak ekonomik kaynak ile ifade edilen işletmenin ana faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için kullandığı varlık toplamıdır.¹⁵⁰ Ancak bazı çalışmalarda ekonomik kaynak olarak ilgili dönemin bilançosundan elde edilen maddi duran varlık tutarı ile maddi olmayan duran varlık tutarı toplamı kullanılmış, finansal varlıklar elimine edilmiştir. İşletmelerin finansal faaliyetlerinin yoğunluğu, ana faaliyet türü, içinde bulunduğu sektör, veriye ulaşılabilirlik gibi etkenler kullanılacak ekonomik kaynak türü seçiminde önemli rol oynamaktadır.¹⁵¹

Çevresel kaynaklar ise işletmenin ilgili döneme ait sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk ya da faaliyet raporlarında yer verdiği çevresel etkiler olarak ele alınmıştır. İşletmenin ilgili dönemde faaliyetleri sonucu ortaya çıkardığı CO₂, NO_x, SO_x salınım miktarları, su kullanım miktarı veya atık üretim miktarı gibi etkilerin tamamı kullanılan çevresel kaynakları ifade etmektedir.¹⁵² Bu raporlarda sunulan çevresel etkiler işletmenin faaliyet alanına göre değişeceğinden daha da çeşitlendirilebilir.

Sosyal kaynakların ölçülebilmesi için dikkate alınan faktörler arasında ise işletmenin ilgili dönemdeki çalışan sayısı, 16 yaş altı çalışan sayısı, iş kazası sayısı, çalışan sayısındaki kadın erke oranı, çalışanların aldığı eğitim saatleri, çalışanların eğitim düzeyleri yer alır. Bu veriler de hesaplamada kullanılabilir üzere işletmelerin kamuya sundukları sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk ya da faaliyet raporlarından elde edilmektedir.¹⁵³

¹⁴⁹ Hahn, T., Figge, F., Barkemeyer, R., Liesen, A.; “Sustainable Value in der Automobil Industrie – Eine Analyse der nachhaltigen Performance der Autohersteller weltweit”, 2009, s. 13. (<http://www.sustainablevalue.com/downloads/sustainablevalueinderautomobilproduktion.pdf>) (Erişim Tarihi: 17.01.2013)

¹⁵⁰ Hahn, T., Figge, F., Barkemeyer, R., Liesen, A., a.g.e., s. 19.

¹⁵¹ Figge, F., Barkemeyer, R., Hahn, T., Liesen, A., a.g.e., s. 31

¹⁵² Barkemeyer, R., Figge, F., Hahn, T., Hansberg, B., Persson, M., König, J., Mauritz, C., Wilhelm, A., a.g.e., s. 29-34

¹⁵³ Figge, F., Barkemeyer, R., Hahn, T., Liesen, A., a.g.e., s. 33-34

Bu kaynakların hesaplamaya dahil edilebilmesi için etkilerinin ortak bir birim ile ifade edilmesi yani parasal olarak belirtilmesi ve işletmenin o dönemde elde ettiği gelir ile ilişkilendirilerek verimlilik tutarlarının hesaplanması gerekir. Üç tür kaynağın kullanımı da direk olarak işletmenin ana faaliyeti ile ilgili olduğundan bu kaynak kullanımının işletmenin olağan faaliyetlerinden elde ettiği kar ile ilişkilendirilmesi uygun görülmüştür. Gelir kalemi olarak FVÖK (Faiz Vergi Öncesi Kar) kabul edilmiştir. Kaynak kullanım verimliliği kaynak başına düşen faiz vergi öncesi karı ifade eder.¹⁵⁴ Bazı çalışmalarda FVÖK yerine FVÖK'e ilgili dönemlerde yapılan personel harcamaları da eklenerek ortaya çıkan tutar dikkate alınmıştır.¹⁵⁵ Bu durum genelde işgücünün yoğun olduğu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilir katma değer hesaplamasında geçerlidir. Aşağıda kaynak kullanım verimliliğinin formülü yer almaktadır. Bu formül kullanılarak her bir kaynak türüne ait verimlilikler hesaplanır.

$$\text{Kaynak Kullanım Verimliliği}(i) = \frac{\text{FVÖK (veya FVÖK + Personel Giderleri)}}{\text{Kaynak Kullanım Miktarı}(i)}$$

i: SKD'si hesaplanan işletme

2. Adım – Emsalin Kaynak Kullanım Miktarı ve Verimliliğinin Belirlenmesi:

İşletmenin kaynak kullanım miktarları ve kaynak kullanım verimliliği hesaplandıktan sonra, benzer şekilde emsal için de işletme için belirlenmiş olan kaynak türlerine yönelik kullanım miktarı ve verimliliğinin hesaplanması gerekir. Kaynaklar aynı anda hem işletme hem de emsal tarafından kullanılamaz. Bu yüzden yaklaşım çerçevesinde kaynakların bir kere kullanılabilmesi varsayılmıştır. Kaynaklar işletme tarafından kullanıldığında, emsal tarafından kullanıldığında elde edilecek gelirden (değerden, verimlilikten) vazgeçilmiş demektir. Bu vazgeçilen gelir ise fırsat maliyeti olarak kabul edilir.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Hahn, T., Figge, F., Barkemeyer, R., Liesen, A., a.g.e., s. 13

¹⁵⁵ Figge, F., Barkemeyer, R., Hahn, T., Liesen, A., a.g.e., s. 36.

¹⁵⁶ Barkemeyer, R., Figge, F., Hahn, T., Hansberg, B., Persson, M., König, J., Mauritz, C., Wilhelm, A., a.g.e., s. 19

$$\text{Kaynak Kullanım Verimliliği}(e) = \frac{\text{Gelir}(e)}{\text{Kaynak Kullanım Miktarı}(e)}$$

Yukarıdaki formülde hesaplanan emsalin kaynak kullanım verimliliği, aynı zamanda işletmenin birim başına fırsat maliyetini de ifade eder. Bu hesaplamada bir diğer önemli nokta ise emsalin belirlenmesidir. Bir işletmenin SKD'sinin hesaplamasında dikkate alınacak emsal alternatifleri arasında rakip işletme, sektör ortalaması ya da ülke ekonomisi yer alır.¹⁵⁷ Emsalin seçimi yapılacak olan araştırma veya analizin amacı ve kapsamına göre değişebilir.

Emsal belirlendikten sonra, emsalin ilgili dönemde kullandığı kaynakların çeşidi ve miktarı belirlenir, ilgili dönemde elde edilen gelir ile ilişkilendirilerek kaynak kullanım verimlilikleri hesaplanır. Kaynak çeşitleri birinci adımda anlatıldığı gibi çeşitlendirilebilir, ancak SKD'si hesaplanacak işletme açısından hangi kaynak türleri seçildi ise emsal için de aynı tür kaynaklar seçilmelidir. Dikkate alınacak gelir türü ise emsalin çeşidine göre farklılaşabilir. Seçilen emsal, işletmenin rakibi ise işletme için seçilen gelir türü ile emsalin gelir türü uyumlu olmalıdır. Örneğin SKD'si hesaplanacak işletme için FVÖK seçilmiş ise emsal işletme için de ilgili dönemdeki FVÖK kullanılmalıdır. Seçilen emsal, sektörün tamamı ise sektör ortalamaları dikkate alınmalıdır. İşletme için yine FVÖK seçildi ise sektörde yer alan tüm işletmelerin de FVÖK ortalamaları dikkate alınmalıdır. Emsal ülke ekonomisi ise emsal için kabul edilebilecek gelir türü GSYH'dir.¹⁵⁸

3. Adım – Birim Başına Verimlilik Farkının Belirlenmesi:

Bu adımda işletmenin ve emsalin kaynak kullanım verimlilikleri birbirleri ile karşılaştırılır. Birim başına verimlilik farkı işletmenin birim başına değer farkını belirtir.¹⁵⁹

$$\text{Birim Başına Değer Farkı}(i) = KKV(i) - KKV(e)$$

¹⁵⁷ Figge, F., Barkemeyer, R., Hahn, T., Liesen, A., a.g.e., s. 30-36.

¹⁵⁸ Hahn, T., Figge, F., Barkemeyer, R., Liesen, A., a.g.e., s. 13-14 ve Barkemeyer, R., Figge, F., Hahn, T., Hansberg, B., Persson, M., König, J., Mauritz, C., Wilhelm, A., a.g.e., s. 34-35

¹⁵⁹ Hahn, T., Figge, F., Barkemeyer, R., Liesen, A., a.g.e., s. 14

Bu birim başına değer farkları her bir kaynak türü ve kaynak türleri altında yer alan faktörler için belirlenir. Yukarıda anlatılmış olan 3 adım aşağıdaki örnekte ele alınmıştır.

Örnek¹⁶⁰ 1:

2005 yılında BMW Grubu tüm faaliyetlerinde toplam 3.417.341 m³ su kullanmış ve 2005 yılına ait FVÖK'ı 3.79 Milyar €'dur. FVÖK kullanılan toplam su miktarına bölündüğünde, BMW Grubu'nun 2005 yılına ait su kullanım verimliliği elde edilmiştir. 2005 yılı su kullanım verimliliği 1.110 €/m³'tür. Aynı dönem içinde otomobil sektörü tarafından kullanılan su miktarı ve elde edilen FVÖK ortalamaları dikkate alındığında hesaplanan emsal kaynak kullanım verimliliği ise 102 €/m³'tür. 102 €/m³, BMW Grubu'nun birim başına fırsat maliyetidir. BMW Grubu su kullanım verimliliği ile sektör su kullanım verimliliği arasındaki fark ise değer farkını ifade eder. Aradaki fark olan 1.008 €/m³ BMW Grubu'nun 2005 yılında sektör ile karşılaştırıldığında suyu daha verimli kullandığını belirtir.¹⁶¹

4. Adım – Katma Değerin (Kaynak Kullanımı Sonucu Yaratılan Değerin) Belirlenmesi:

Kaynak kullanım başına hesaplanan değer farkları, bu adımda işletmenin ilgili dönemde kullandığı kaynak miktarları ile çarpılarak, pozitif ya da negatif katma değer hesaplanır. Birim başına katma değer pozitif çıkması, ilgili işletmenin söz konusu kaynağı emsale göre daha verimli kullandığını ifade ederken, negatif çıkması ise emsalin söz konusu kaynağı işletmeden daha verimli kullandığını belirtmektedir. Bu çarpım sonucunda işletmenin kullandığı kaynak türlerine ait her bir etkenin kullanımı ile elde edilen pozitif ya da negatif katma değerler teker teker tespit edilir.¹⁶²

Yukarıdaki örnek ele alındığında 1008 €/m³, 1m³ su kullanımında BMW Grubu'nun yarattığı birim başına katma değeri ifade eder. Birim başına katma değer kullanılan toplam su miktarı ile çarpıldığında ise toplam yaratılan katma değer ortaya çıkar. Bu hesaplama göre

¹⁶⁰ Barkemeyer, R., Figge, F., Hahn, T., Liesen, A., Schuler, V., Wald, E., a.g.m., s. 290 – 306.

¹⁶¹ Barkemeyer, R., Figge, F., Hahn, T., Liesen, A., Schuler, V., Wald, E., a.g.m., s.293.

¹⁶² Hahn, T., Figge, F., Barkemeyer, R., Liesen, A., a.g.e., s. 15.

ortaya çıkan 3,45 Milyar €'luk tutar BMW Grubu'nun yarattığı toplam katma değeri (kaynak kullanımını sonucu yaratılan katma değeri) ifade eder.¹⁶³

5. Adım – SKD'nin Hesaplanması:

Her bir kaynak türüne (ekonomik, sosyal ve çevresel kaynaklar) ait katma değerler belirlendikten sonra, bu katma değerlerin toplamının kullanılan kaynak sayısına bölünmesi ile elde edilen sonuç, işletmenin ilgili dönemde faaliyetleri sonucu elde ettiği “sürdürülebilir katma değer”i ifade eder. İşletmenin kurumsal sürdürülebilirlik performansı bu yaklaşım aracılığı ile yönetici, yatırımcı ve diğer paydaşlar tarafından karşılaştırılabilir ve parasal olarak ifade edilmiş demektir.¹⁶⁴ Bir önceki adımlarda anlatılmış olan örneğe ilişkin (BMW Grubu'na ait) sürdürülebilir katma değer hesaplama sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 9: BMW Grubu 2005 Yılı SKD Hesaplaması

(Barkemeyer, R., Figge, F., Hahn, T., Liesen, A., Schuler, V., Wald, E., a.g.m., s. 294.)

	Kullanım Miktarı (1)	Kaynak Kullanım Verimliliği (işletme) (2)	Kaynak Kullanım Verimliliği (sektör ort.) (3)	Yaratılan Değer (1*(2-3))
Ekonomik Kaynaklar				
Bilanço Toplamı (€)	74.566.000.00	0	0,051	1.938.716.000
Çevresel Kaynaklar				
CO2 Emisyonu (ton)	1.304.971	2.907	708	2.869.631.229
NOx Emisyonu (ton)	545	6.959.633	999.441	3.248.304.640
SOx Emisyonu (ton)	8	456.987.952	1.886.825	3.640.809.016
VOC Emisyonu (ton)	2.726	1.391.416	174.375	3.317.653.766
Atık Üretimi (ton)	454.821	8.340	2.269	2.761.218.291
Su kullanımı (m3)	3.417.341	1.110	102	3.444.679.728
Sosyal Kaynaklar				
İş Kazası Sayısı	1.061	3.574.929	811.168	2.932.350.421
Çalışan Sayısı	105.798	35.851	15.861	2.114.902.020
Toplam				26.268.265.111
Sürdürülebilir Katma Değer (2005)				2.918.696.123

¹⁶³ Barkemeyer, R., Figge, F., Hahn, T., Liesen, A., Schuler, V., Wald, E., a.g.m., s.293.

¹⁶⁴ Arnsfeld, T., Wübben, G.; “Sustainable Value, eine kritische Analyse am Beispiel der Deutschen Telekom AG”, Diskussionspapier, Hochschule Osnabrück, 2011, s.33. (https://my.hs-osnabrueck.de/wiso/fileadmin/users/426/upload/Diskussionspapier_Sustainable__Value_2011_02.pdf) (Erişim Tarihi: 17.01.2013)

Yukarıdaki tabloda yer alan hesaplamalara göre BMW Grubu 2005 yılında her üç çeşit kaynağın kullanımından ortalama 2.918.696.123 € sürdürülebilir katma değer yaratmıştır.

Farklı işletmelerin SKD'lerinin birbirleri ile karşılaştırmalarındaki en büyük engel işletmelerin büyüklükleridir. Her ne kadar SKD yaklaşımı ile parasal olarak işletmelerin sürdürülebilirlik performansları karşılaştırılabilir olsa da bu karşılaştırmalarda işletme büyüklükleri göz ardı edilmekte ve doğru karşılaştırmalar mümkün olamamaktadır. İşletmelerin büyüklükleri, kurumsallık derecesine veya faaliyet alanlarına göre farklılık gösterir. Performans ölçüm araçlarında işletmelerin birbirleri ile karşılaştırılabilir olabilmeleri için bazı oranlardan yararlanılmaktadır. (Örn; karlılık oranları, likidite oranları gibi) Sürdürülebilir katma değer mutlak bir değerdir. Mutlak değerlerin karşılaştırılabilirliği her zaman güvenilir sonuçlar vermeyebilir. Sürdürülebilir katma değer yaklaşımında da karşılaştırılabilirliğin sağlanabilmesi için, oransal olarak ifade edilebilmesi ve işletme büyüklüğünün de etken olarak çözümlenmesi gereklidir. Karşılaştırılabilirliğin sağlanması için “Sürdürülebilir Değer Marjı” ve “Getiri Maliyet Oranı” isimlerinde iki oran geliştirilmiştir. “Sürdürülebilir Değer Marjı”, işletmenin ilgili dönemde elde ettiği sürdürülebilir katma değeri ile satışları arasındaki orandır.¹⁶⁵

$$\text{Sürdürülebilir Değer Marjı} = \frac{\text{Sürdürülebilir Katma Değer}}{\text{Satışlar}}$$

$$\text{Getiri Maliyet Oranı} = \frac{\text{Getiri (örn: FVÖK)}}{\text{Ortalama Fırsat Maliyeti}}$$

“Getiri Maliyet Oranı” ise, işletmenin getiri ile ilgili dönemdeki ortalama fırsat maliyeti arasındaki orandır. İşletme getirisi hesaplamada hangi getiri türü dikkate alındıysa onu ifade eder. Ortalama fırsat maliyeti ise ilgili kaynaklar emsal tarafından kullanıldığında ortaya

¹⁶⁵ Greiling, D., Ther, D., a.g.m., s.57

çıkan tutarların ortalamasıdır. İşletmenin Sürdürülebilir Değer Marjı ya da Getiri Maliyet Oranı yüksek ise, işletme kaynaklarını verimli kullanmış demektir.¹⁶⁶

Almanya'daki otomobil sektöründe yapılan sürdürülebilir katma değer çalışması kapsamında, elde edilen sonuçlar yukarıda anlatıldığı gibi Sürdürülebilir Değer Marjı ile de karşılaştırılmış olup, aşağıdaki tabloda yer alan sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Bu sonuçlara göre BMW Grubu 2005 yılında 2.930.987 €, Fiat Auto Grubu - 929.643.382 €, GM Grubu -13.717.362.303 € ve Toyota Grubu 6.502.026.706 € sürdürülebilir katma değer elde etmiştir. Sürdürülebilir Katma değerlerine göre sıralandığında aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır.

Tablo 10: Otomobil Sektöründe 2005 yılı SKD ve SD Marjı Karşılaştırması
(Barkemeyer, R., Figge, F., Hahn, T., Liesen, A., Schuler, V., Wald, E., a.g.m., s. 297 – 298)

İncelenen İşletmeler	Sürdürülebilir Katma Değer (2005)	Sürdürülebilir Değer Marjı (2005)
BMW Grubu	2.930.243.897	6,28
Daihatsu	15.772.727	0,19
DaimlerChrysler	1.532.178.795	1,02
Fiat Auto	-929.643.382	-4,76
Ford	-1.598.343.591	-1,12
GM	-13.717.362.303	-8,87
Honda	1.949.265.779	4,46
Hyundai	772.098.974	1,73
Isuzu	251.616.713	3,66
Mitsubishi	-253.979.797	-2,59
Nissan	2.282.111.459	4,11
PSA	183.554.545	0,26
Renault	-62.554.790	-0,15
Suzuki	162.359.832	1,23
Toyota	6.502.026.706	5,91
Volkswagen	-29.348.562	-0,03

¹⁶⁶ Barkemeyer, R., Figge, F., Hahn, T., Hansberg, B., Persson, M., König, J., Mauritz, C., Wilhelm, A.; "Sustainable Value of European Industry – A Value Based Analysis of the Environmental Performance of European Manufacturing Industry", ADVANCE Projekt, 2006, s. 23

Ancak sürdürülebilir değer marjına göre ise BMW Grubu'nun SD Marjı 6,28, Fiat Auto Grubu'nun – 4,76, GM Grubu'nun – 8,87 ve Toyota Grubu'nun 5,91'dir. SD Marjlarına göre sıralandığında ise BMW Grubu aslında Toyota Grubu'ndan daha fazla SD Marjına sahiptir. Sürdürülebilirlik performansı daha yüksektir.

3.3.2.4. Sürdürülebilir Katma Değerin Kullanım Alanları

Sürdürülebilir katma değer, dikkate aldığı etkenler ve hesaplama yöntemi açısından işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarının nicel olarak ifade edilebilmesini sağlayan ve verimlilik açısından faaliyetlerinin her üç boyutta da değerlendirilmesine imkan veren bir performans ölçüm aracı olarak da ifade edilebilir.¹⁶⁷

Sürdürülebilir katma değer (SKD), işletmelerin ne tür kaynakları, nasıl kullandığı, değer yaratıp yaratmadığını ölçerek, sektörel ve ülke ekonomisi açısından da değerlendirilmesini sağladığından strateji ve hedeflerin belirlenmesinde dikkate alınması gereken bir ölçüm aracıdır.¹⁶⁸ Sürdürülebilir katma değer yaklaşımının sağladığı yararlar aşağıda açıklanmıştır.

- *Stratejik kontrol aracı olarak kullanılabilmesi:* Stratejik kontrol, işletmenin strateji geliştirme sürecinin koordinasyonunu sağlayan ve bu sürece katılanların karar vermelerine yardımcı olacak bilgileri sağlayan sistemdir.¹⁶⁹ Sistemin amacı işletme için potansiyeller yaratmak ve varolan potansiyellerin (kalite, pazar payı, maliyet üstünlüğü, işletmenin yenilik gücü gibi) kullanılması ve korunmasını sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda, stratejik kontrol, işletmenin dış dünya ile arasındaki uyumu sağlayarak dış dünyadaki değişimlere göre işletmeleri yönlendirecek hedeflerin saptanmasında aktif

¹⁶⁷ Greiling, D., Ther, D., a.g.m., s. 60.

¹⁶⁸ Prammer, H., K.; "Integriertes Umweltkostenmanagement: Bezugsrahmen und Konzeption für eine ökologisch nachhaltige Unternehmensführung", Wiesbaden, Gabler Verlag, 2009, s. 294.

¹⁶⁹ Horvath, P.; "Das Controlling Konzept: Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem", 6. Basım, München, Deutscher Taschenbuch Verlag, 2006, s. 215.

olarak rol alır.¹⁷⁰ Sürdürülebilir katma değer yaklaşımı ile kaynak kullanım verimliliğine yönelik planlanan ve fiili değerler arasındaki farklar saptanabildiği gibi, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeye yönelik strateji ve hedefleri, başarı potansiyelleri de belirlenebilir.

- *Planlama, bilgi ve kontrol fonksiyonunu yerine getirmesi:* Yaklaşım, işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik kaynaklarının ne şekilde kullanıldığına dair değerlendirilme yapılmasına olanak sağladığından güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesini, sektördeki diğer işletmeler ile karşılaştırma yapılabildiğinden de şans ve risklerinin tespit edilmesini sağlayarak işletmede planlama ve bilgi fonksiyonlarının yerine getirilmesine katkıda bulunur. Bunun yanı sıra dönemler arası karşılaştırılabilirlik de söz konusu olduğundan geleceğe yönelik önlemlerin de hazırlanmasında kullanılacak bilgiyi sunduğundan önemli role sahiptir.¹⁷¹
- *Risk analizinde kullanılabilmesi:* Kaynak kullanımını ölçülebilir ve karşılaştırılabilir hale getirdiğinden, işletmenin karşılaştığı ve ileride karşılaşılabileceği risklerin de risk analizi ile önceden belirlenmesini sağladığından, erken uyarı sistemlerinin oluşturulmasında tamamlayıcı role sahiptir.¹⁷²
- *Sürdürülebilir yatırım kararlarında kullanılabilmesi:* Sürdürülebilir yatırımcıların yatırım kararlarında işletmelerin sürdürülebilirlik performansını parasal olarak ifade edebildiğinden yatırım portföylerinin oluşturulmasında dikkate alınan bir yatırım analiz aracıdır.
- *Sürdürülebilir kalkınma planlamalarında etkili olması:* Ülkelerin sürdürülebilir kalkınma planlamalarında kurumsal sürdürülebilirlik performansları önemli yere sahiptir. İşletmelerin sürdürülebilir katma değerleri, sürdürülebilir kalkınmaya sağlanan katkının değerlendirilmesinde,

¹⁷⁰ Kutlan, S.; a.g.e., s.16.

¹⁷¹ Greiling, D., Ther, D., a.g.m., s. 61

¹⁷² Barkemeyer, R., Figge, F., Hahn, T., Liesen, A., a.g.e., s. 71 - 73

ülkesel sürdürülebilirlik politikaların belirlenmesi ve yatırım uygulanmasında dikkate alınan performans göstergeleri arasında yer almaktadır.¹⁷³

3.4. Sürdürülebilirlik Endeksi ile Sürdürülebilirlik Ölçümü

Borsalara kote olan işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarının kamuya açıklanması için son yıllarda pek çok düzenleme geliştirilmekte ve sürdürülebilirlik konusunda farkındalık yaratılmaya çalışılmaktadır. Borsa kotasyon kuralları arasına sürdürülebilirlik ile ilgili düzenlemelerin entegre edilmesi, sürdürülebilirlik alanında başarılı olan işletmelere teşvikler sunulması ve sürdürülebilirlik endekslerinin geliştirilmesi bunlardan birkaçıdır.¹⁷⁴ Bu bölümde öncelikle sorumlu yatırım çerçevesinde sürdürülebilirlik endeksi tanımlanmış, daha sonra ise dünyada en fazla kullanılan sürdürülebilirlik endeksi olan “Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi” ayrıntılı biçimde anlatılmıştır.

3.4.1. Sorumlu Yatırım Çerçevesinde “Sürdürülebilirlik Endeksi”

Sorumlu yatırımlar (Social Responsible Investments – SRI), yatırım kararlarında finansal getirinin yanı sıra sosyal, çevresel ve etik değerlerin de göz önünde bulundurulduğu yatırım süreçleridir.¹⁷⁵ Yatırımcılar, sorumlu yatırımlar ile yalnızca finansal getiriye değil, bununla beraber sosyal ve çevresel getiriye de maksimize etmeyi hedefler. Bu tür yatırımlar

¹⁷³ Barkemeyer, R., Figge, F., Hahn, T., Hansberg, B., Persson, M., König, J., Mauritz, C., Wilhelm, A., a.g.e., s. 64.

¹⁷⁴ http://borsaistanbul.com/datum/surdurulebilirlik/SURDURULEBILIRLIK_OZET_BILGILER.pdf (Erişim Tarihi: 09.04.2013)

¹⁷⁵ Renneboog, L., Horst, J., Zhang, C.; “Socially Responsible Investments: Institutional Aspects, Performance and Investor Behaviour”, Journal of Banking and Finance, Sayı: 32, 2008, s.1723

farklı finansal piyasalarda sürdürülebilir yatırım, yeşil yatırım ya da etik yatırım olarak da ifade edilmektedir.¹⁷⁶ Dört temel sorumlu yatırım stratejisi mevcuttur.¹⁷⁷

- *Filtreleme (Screening) Stratejisi:* Seçim stratejisi olarak da ifade edilen filtreleme stratejisi; yatırım portföylerinin oluşturulmasında sosyal, çevresel ve kurumsal yönetim kriterlerinin dikkate alındığı stratejidir. Negatif ve pozitif filtreleme olarak ikiye ayrılır. Negatif filtreleme stratejisinde, yatırımcılar üretim ve hizmetleri ile topluma ve çevreye zarar veren işletmelere yatırım yapmaktan kaçınmakta, pozitif filtreleme stratejisinde ise yatırım yapacakları işletmeleri belirlerken, işletmelerin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularına ilişkin uygulamalarını dikkate alarak belirli bir seviyenin üzerindeki işletme hisselerine yatırım yapmaktadırlar. Yatırım yapılırken sadece işletmelerin faaliyet alanları değil, şirketlerin sosyal ve kurumsal yönetim uygulamalarına, büyük ortakların, diğer hissedarların, çalışanların ve tedarikçilerin topluma karşı olan tutumları göz önünde bulundurulmaktadır.
- *Hissedarlık Stratejisi (Shareholder Advocacy):* Yatırımcıların fon aktardıkları işletmelerin ana hissedarı gibi davranarak, işletmenin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim faaliyetlerine ilişkin taleplerini işletme yönetimine iletip, işletme kararlarını etkileyebilecekleri düşüncesini dikkate alan yatırım stratejisidir. Yatırımcılar sahip oldukları haklar doğrultusunda sosyal, çevresel ve kurumsal yönetim gibi konularda işletme yönetimleri ile iletişim kurmakta, bu yöndeki taleplerini dile getirmektedir. Eğer işletmeler bu talepleri kabul etmezse, yatırımcılar işletmelerden yatırımlarını çekebilmektedir.
- *Sınıfının En İyisi Stratejisi (Best In Class):* Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler, birbirleri ile karşılaştırıldıktan sonra en iyi derecelendirmeye sahip olanların yatırım kararlarına dahil edilmesine dayanan stratejidir.

¹⁷⁶ Sun, M., Nagata, K., Onoda, H.; “The Investigation of the Current Status of Socially Responsible Investment Indices”, Kournal of Economics and International Finance, Cilt: 3, Sayı: 13, 2011, s. 676

¹⁷⁷ http://borsaistanbul.com/datum/surdurulebilirlik/SURDURULEBILIRLIK_OZET_BILGILER.pdf (Erişim Tarihi: 9.04.2013)

- *Toplumsal Yatırım Stratejisi (Community Investing)*: Yatırımcıların işletme hisseleri yerine, kamu yararına yatırım yapan kurumlara fon aktardıkları yatırım stratejisidir. Toplumsal yatırım kurumları arasında bankalar, kredi kurumları ile çeşitli fonlar olabilmektedir. Bu kurumlar daha çok geleneksel finansman yöntemleriyle finansman imkanı bulamayan mikro işletmeler, çocuk bakımı, sağlık, eğitim gibi toplumsal konularda hizmet veren kurumlar ve düşük gelirli olup ev sahibi olmak isteyen bireylerden oluşan kesimlere uygun koşullarda finansman imkanı sağlamaktadır.

Yukarıda ifade edilen stratejilerden de anlaşılacağı gibi sorumlu yatırımcılar, yatırım kararlarında sürdürülebilir kalkınma, çevrenin korunması, tüketici hakları, insan hakları ya da bioçeşitlilik gibi kavramları önemseyen, faaliyetlerini bu değerleri dikkate alarak gerçekleştiren işletmeleri tercih eder.¹⁷⁸ Bu tercihler aynı zamanda işletmelerin de ilgili alanlara eğilmelerini, bu alanlarda uzun vadede değer yaratmalarını ve rekabet avantajı elde etmelerini gerektirir.¹⁷⁹

İşletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetlerinin karşılaştırılabilmesi, yatırım amaçlı finansal analizlerde dikkate alınabilmesi için dünyanın önde gelen borsaları tarafından, özel kurumların işbirliği ile sürdürülebilirlik endeksleri oluşturulmuştur. İlk sürdürülebilirlik endeksi olan Domini Sosyal Endeksi (Domini Social Index), KLD Rating şirketi çalışanı olan Amy Domini tarafından 1990 yılında ABD’de geliştirilmiştir. ABD’nin sosyal, çevresel ve etik açısından önde gelen 400 şirketi bu endekste listelenmiştir. Daha sonra ise 1999 yılında, Dow Jones öncülüğünde Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi geliştirilmiştir. 2001 yılında İngiliz şirketi olan FTSE tarafından İngiltere’deki ilk sürdürülebilirlik endeksi; FTSE4Good yayınlanmıştır. Bu endekslerin dışında, dünya borsalarında geliştirilen endekslerin listesi Tablo 11’de yayınlandıkları tarihler ile birlikte belirtilmiştir.¹⁸⁰

¹⁷⁸ Sun, M., Nagata, K., Onoda, H., a.g.m., s. 676

¹⁷⁹ Lopez, V., Garcia, A., Rodriguez, L.; “Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based on the Dow Jones Sustainability Index”, Journal of Business Ethics, Sayı: 75, 2008, s. 285.

¹⁸⁰ Sun, M., Nagata, K., Onoda, H., a.g.m., s. 677.

Tablo 11: Sorumlu Yatırım Endeksi Listesi
(Sun, M., Nagata, K., Onoda, H., a.g.m., s. 678)

Sosyal Yatırım Endeksi	Yayınlanma Tarihi	Ülke
Domini 400 Social Index	1990	ABD
Dow Jones Sustainability Index Series (DJSI)	1990	Global
Calvert Social Index	2000	ABD
FTSE4Good Index Series	2001	Global
Morningstar Socially Responsible Investment Index	2003	Japonya
Bovespa Corporate Sustainability Index	2005	Brezilya
Ethical Sustainability Index Series (ESI)	2002	Global
Global Challenges Index	2007	Almanya
Johannesburg Stock Exchange in Africa (JSE)	2004	Güney Afrika
RESPECT Index	2009	Polonya
Shanghai Stock Exchange Social Responsibility Index	2009	Çin
KLD Sustainability Index Series (GSI)	2007	Global
VBV-Österreichischer Nachhaltigkeits Index (VÖNIX)	2005	Avusturya
CEE Responsible Investment Universe	2009	AB
MaalaSRI (Socially Responsible Investing) Index	2006	İsrail
S&P ESG India Index	2007	Hindistan
DAXglobal Sarasin Sustainability Germany Index	2007	Almanya
DAXglobal Sarasin Sustainability Switzerland Index	2007	İsviçre
SRI - KEHATI Index	2009	Endonezya
Korean SRI Index	2009	Kore
Responsible Investment Universe Index	2009	Avusturya
The HangSeng Corporate Sustainability Index	2010	Hong Kong
The HangSeng (China A) Corporate Sustainability Index	2010	Çin
The HangSeng (Mainland and HK) Corporate Sustainability Index	2010	Çin
OMX GES Sustainability Index Series	2010	AB
OMX GES Ethical Index Series	2008	AB
STOXX Global ESG Leaders Indices	2011	Global
STOXX Sustainability Indices	2011	AB
STOXX Global ESG Leaders Indices	2011	Global
Advanced Sustainability Performance Eurozone Index	2002	AB
FTSE KLD Sustainability Index Indices	2008	Global
MSCI ESG Best of Class Indices	2010	Global
MSCI Values Based Indices	2010	Global
MSCI KLD 400 Social Index	2010	Global
MSCI Global ex Controversial Weapons Indices	2011	Global
MSCI Global Socially Responsible Indices	2011	Global

Sürdürülebilirlik endeksi projesi, Türkiye’de Borsa İstanbul bünyesinde İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği’nin işbirliğinde 2010 yılında başlatılmıştır.¹⁸¹ Bu proje ile amaçlanan; borsaya kote işletmelerde çevre, sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim konusunda farkındalık yaratmak, yatırımcılar için bilgilendirme hizmet ve ürünleri geliştirmek, sürdürülebilir yatırım nişlerine ilişkin özel piyasalar oluşturmaktır. Tablo 11’de yer alan endekslerin hepsi farklı kriterler dikkate alınarak hesaplanmaktadır. Her ne kadar global açıdan çok fazla yatırım seçeneği mevcut olsa da, bu endekslere giren işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarının birbirleri ile karşılaştırılabilmesinde problemler ortaya

¹⁸¹ <http://www.borsaistanbul.com/kurumsal/sosyal-sorumluluk/kss-ve-surdurulebilirlik> (Erişim Tarihi: 09.04.2013)

çıkılmaktadır. Her endeks farklı kriterler göz önüne alınarak, farklı hesaplama yöntemleri ile oluşturulmaktadır. Endekslerin kendi içinde karşılaştırılmaları mümkün olsa da, küresel piyasalardaki karşılaştırılabilirlik düzeyi düşüktür. Endekslerin karşılaştırılmasında ortaya çıkan problemler ve çözümleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.¹⁸²

Tablo 12: Sorumlu Yatırım/Sürdürülebilirlik Endekslerinin Karşılaştırılmasında Ortaya Çıkan Problemler ve Çözümleri

(Windolph, E., S., a.g.m., s. 15 – 18.)

Problem Tanımı	Problemin Nedeni	Çözüm Alternatifi
Standardizasyon Eksikliği	Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının karışık yapıya sahip olması	Belirli perspektifleri içeren ortak kurumsal sürdürülebilirlik anlayışının geliştirilmesi
Bilginin güvensizliği	Her türlü bilgiye ulaşamaması	Üçüncül kişi veya kar amacı gütmeyen kurumlar tarafından kontrolün sağlanması
Yatırımcıları Önyargısı	Endeks kullanıcılarının geçmiş yatırımlarının tamamen finansal verilere dayanması	Kurumsal sürdürülebilirliğin finansal analiz entegre edilmesi konusunda yatırımcıların bilgilendirilmesi
Şeffaflığın Eksikliği	Endeksin ticari amaçla kullanılması, rating şirketleri tarafından açıklama yapılmaması	Rating şirketleri tarafından hesaplama ve raporlama metodolojilerinin kamu ile paylaşımı

İşletmelerin bu endekslere girerek, rekabet avantajı elde etmeleri, uzun vadede sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmaları ve rakiplerine karşı farklılık yaratmalarına bağlıdır. İşletmeler, kurumsal yönetim kapsamında yönetim kalitelerini artırmalı, çevre yönetimine odaklanmalı, marka itibarı, müşteri sadakati ve kurumsal etiğe dikkat etmelidir. Sürdürülebilirlik uygulamalarına işletme yönetiminde daha fazla yer verildikçe, iç kontrol sistemleri, karar alma süreçleri ve maliyet politikaları da olumlu biçimde etkilenir.¹⁸³ Değer yaratımı ile sürdürülebilir kar elde edimi ve tüm paydaşların memnun edilmesi de güvence altına alınır.¹⁸⁴ Sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesinde en fazla kullanılan

¹⁸² Windolph, E., S.; “Assessing Corporate Sustainability Through Ratings: Challenges and Their Causes”, Journal of Environmental Sustainability, Cilt: 1, 2011, s. 18.

¹⁸³ Adams, C.; “International Organizational Factors Influencing Corporate Social and Ethical Reporting: Beyond Current Theorising”, Accounting, Auditing and Accountability Journal, Cilt: 15, Sayı: 2, 2002, s. 234.

¹⁸⁴ Hart, S., L., Milstein, B., M.; “Creating Sustainable Value”, Academy of Management Executive, Cilt: 17, Sayı: 2, 2003, s.59.

endeks ise “Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (Dow Jones Sustainability Index - DJSI)”dir.¹⁸⁵

3.4.2. Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi ile Sürdürülebilirlik Ölçümü

DJSI, dünyanın önde gelen şirketlerinin kurumsal sürdürülebilirlik açısından performanslarının değerlendirilmesi ve izlenebilmesi için Eylül 1999’da SAM Grup tarafından geliştirilmiş bir endekstir.¹⁸⁶ Dow Jones Sürdürülebilirlik endeksleri, bölgesel açıdan DJSI World, DJSI Avrupa, DJSI North America, DJSI Asia Pacific, DJSI Emerging Markets, DJSI Japan 40 ve DJSI Korea’dan oluşur. Her bir bölgesel endeks altında da alt endeksler yer almaktadır. Bu endekslerin listesi aşağıdaki tabloda yer almaktadır.¹⁸⁷

Tablo 13: Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksleri

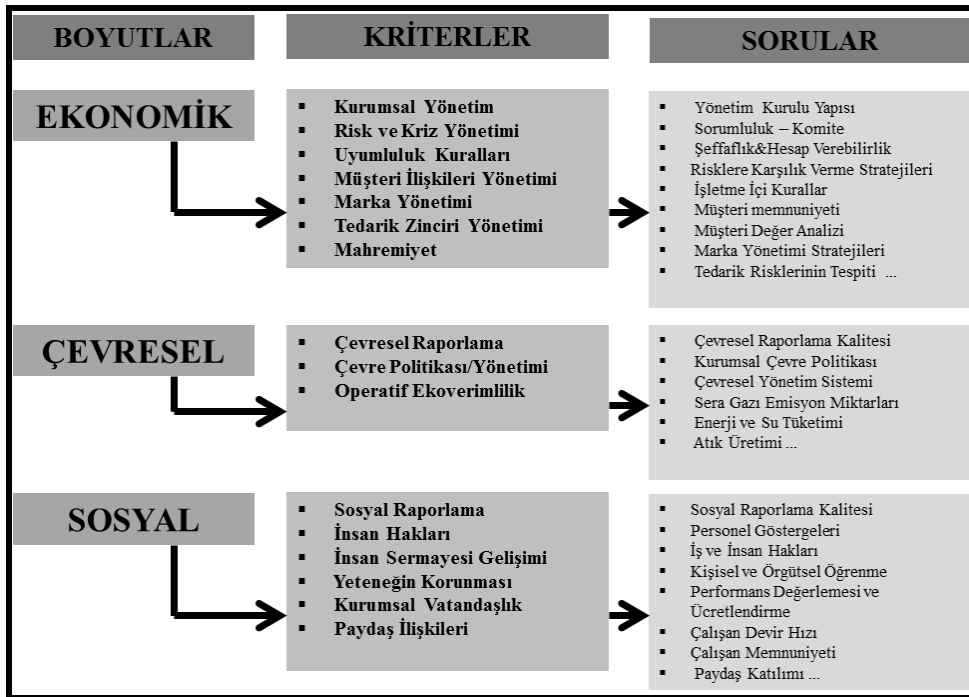
DJSI World	DJSI North America	DJSI Europe
<ul style="list-style-type: none"> • DJSI World ex. All • DJSI World ex. All/AE • DJSI World ex. ANGET • DJSI World ex. Australia • Dow Jones Sustainability World 80 Price Index • Dow Jones Sustainability World 80 Total Return Index • Dow Jones Sustainability World ex US 80 Price Index • Dow Jones Sustainability World ex US 80 Total Return Index • Dow Jones Sustainability World Index ex Tobacco • Dow Jones Sustainability World Index ex Gambling • Dow Jones Sustainability World Total Return Index ex Gambling • Dow Jones Sustainability World ex Australia Index ex Tobacco • Dow Jones Sustainability World ex Australia Total Return Index ex Tobacco 	<ul style="list-style-type: none"> • Dow Jones Sustainability North America Total Return Index • DJSI North America ex All • Dow Jones Sustainability Total Return Index ex Alcohol, Tobacco, Gambling, Armaments & Firearms • Dow Jones Sustainability North America NET Total Return Index ex Alcohol, Tobacco, Gambling, Armaments & Firearms • DJSI North America 40 • Dow Jones Sustainability North America 40 Total Return Index • Dow Jones Sustainability United States Index • Dow Jones Sustainability United States Total Return Index • DJSI United States ex All • Dow Jones Sustainability United States Total Return Index ex Alcohol, Gambling, Tobacco, Armaments & Firearms • Dow Jones Sustainability United States 40 Price Index • Dow Jones Sustainability United States 40 Total Return Index 	<ul style="list-style-type: none"> • DJSI Europe ex. All • DJSI Europe ex All/AE • Dow Jones Sustainability Europe 40 Index • Dow Jones Sustainability Eurozone Index • DJSI Eurzone ex. All • DJSI Eurozone ex All/AE • Dow Jones Sustainability Eurozone 40 Index
DJSI Japan	DJSI Emerging Markets	DJSI Asia Pacific
<ul style="list-style-type: none"> • Dow Jones Sustainability Japan 40 Index 	<ul style="list-style-type: none"> • Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index 	<ul style="list-style-type: none"> • DJSI Asia/Pacific ex. All • DJSI Asia/Pacific 40
DJSI Korea		
		<ul style="list-style-type: none"> • Dow Jones Sustainability Korea 20 Index

¹⁸⁵ Searcy, C., Elkhawas, D.; “Corporate Sustainability Ratings: An Investigation Into How Corporations Use the Dow Jones Sustainability Index”, Journal of Cleaner Production, Sayı: 35, 2012, s.81.

¹⁸⁶ Dow Jones Sustainability World Index Guide, 2012, s.5 (http://www.sustainability-index.com/images/djsi-world-guidebook_tcm1071-337244.pdf – Erişim Tarihi: 25.03.2013)

¹⁸⁷ <http://www.sustainability-index.com/dow-jones-sustainability-indices/index.jsp> (Erişim Tarihi: 25.03.2013)

DJSI; SAM Grup tarafından yıllık “Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi (Corporate Sustainability Assessment)” uygulaması sonuçları dikkate alınarak oluşturulur. SAM’a göre, finansal analiz finansal olmayan faktörler dikkate alınmadığı takdirde tamamlanamaz. Kıt kaynaklar, iklim değişikliği ve nüfusun yaşlanması gibi etkenler bir işletmenin rekabet çevresini sürekli şekillendirdiğinden, işletmeler yenilik, kalite ve verimlilik üzerine odaklanarak değişen çevreye adapte olabildikleri takdirde yatırımcılarına da uzun vadede değer sunabilir.¹⁸⁸ Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi, çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlara ait sürdürülebilirlik göstergelerinin belirlenmesini gerektirir. Göstergelerin belirlenebilmesi için SAM tarafından işletmelere çevrimiçi anketler gönderilir. Bu anketlerin genel içeriği sürdürülebilirliği oluşturan çevresel, ekonomik ve sosyal boyutlar ile ilişkili sorulardan oluşur. Kurumsal sürdürülebilirlik değerlendirmesinin yapısı aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.¹⁸⁹



Şekil 16: Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesinin Yapısı

¹⁸⁸ Dow Jones Sustainability World Index Guide, 2012, s.6 (http://www.sustainability-index.com/images/djsi-world-guidebook_tcm1071-337244.pdf – Erişim Tarihi: 25.03.2013)

¹⁸⁹ (http://www.sustainability-index.com/images/sample-questionnaire_tcm1071-337498.pdf – Erişim Tarihi: 25.03.2013)

Bu ankette, her boyuta ait 6 – 10 arasında kriter yer almakta, her kritere ait de 2-10 arasında soru yer almaktadır. Anket toplam 80 – 120 sorudan oluşur. Boyutların altında yer alan kriterler anketi uygulayacak işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre değişkenlik göstermektedir. Anketin genel kullanılabilir hali Türkçeye çevrilmiş ve sektörel açıdan değiştirilmemiş biçimde EK 1’de yer almaktadır. Ankette yer alan sorular, kriterleri ve boyutları içerisinde ağırlıklandırılarak, işletmenin toplam sürdürülebilirlik skoru oluşturulur.¹⁹⁰ Bu skor 100 üzerinden değerlendirilir. Hesaplamaya ait formül aşağıda belirtilmiştir.¹⁹¹

$$TSS = \sum(CP * SA * BA)$$

TSS: Toplam Sürdürülebilirlik Skoru

CP: Verilen Cevabın Puanı

SA: Sorunun % Ağırlığı

BA: Boyutun % Ağırlığı

En fazla skora sahip olan işletmenin sürdürülebilirlik performansı en yüksek demektir. Toplam sürdürülebilirlik skoru işletmenin DJSI endeksine dahil edilip edilmeyeceğinin belirlenmesini sağlar, dahil edildiği takdirde ise özel endeks hesaplamaları yapılır.¹⁹²

¹⁹⁰ Dow Jones Sustainability World Index Guide, 2012, s.7 (http://www.sustainability-index.com/images/djsi-world-guidebook_tcm1071-337244.pdf – Erişim Tarihi: 25.03.2013)

¹⁹¹ Dow Jones Sustainability World Index Guide, 2012, s.10 (http://www.sustainability-index.com/images/djsi-world-guidebook_tcm1071-337244.pdf – Erişim Tarihi: 25.03.2013)

¹⁹² Dow Jones Sustainability World Index Guide, 2012, s.22 (http://www.sustainability-index.com/images/djsi-world-guidebook_tcm1071-337244.pdf – Erişim Tarihi: 25.03.2013)

4. TÜRKİYE’DEKİ İŞLETMELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSLARININ ÖLÇÜMÜ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çevresel bütünlük, sosyal adalet ve ekonomik refahın eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesine bağlı olan sürdürülebilir kalkınma kavramının işletmeler açısından karşılığı kurumsal sürdürülebilirliktir. Kurumsal sürdürülebilirlikte, işletmelerin ekonomik hedefleri ile çevresel koruma, sosyal eşitlik ve adalet gibi toplumsal hedefleri eşdeğerde önemlidir. Sürdürülebilirlik performansının artırılması için sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve sosyal etkenlerinin tüm stratejik ve operasyonel süreç ve karar mekanizmalarına dahil edilmeleri gereklidir. Gelişmiş ülkeler başta olmak üzere dünya genelinde, sürdürülebilirlik uygulamalarının işletme yönetimine dahil edilmesi gerekliliği kabul edilmesi gereken bir gerçek haline gelmiştir. Bu nedenle işletmeler de ekonomik, sosyal ve çevresel kaynakları nasıl kullandıklarını, ne kadar verimli kullandıklarını ya da olumsuz etkileri bertaraf etmek için ne gibi önlem aldıklarını açıklamayı bir zorunluluk olarak görmeye başlamışlardır.

Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomiler olarak kabul edilen ülkelerde de bu durum benzer biçimdedir. Ancak işletmeler kurumsal sürdürülebilirlik performansının değerlendirmesinde çok fazla kriteri dikkate almak zorunda olduklarından, pek çok problem ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Çok sayıda kriterin birarada ele alınarak objektif ve bütünsel bir biçimde değerlendirilebilmesi zordur. Bu sorunun üstesinden gelenebilmesi için akademik yazında pek çok performans ölçüm aracı geliştirilmiş ve geliştirilmeye devam edilmektedir. Sorumlu yatırım stratejilerinde ölçüm ve değerlendirme aracı olarak kullanılan sürdürülebilirlik endekslerinin sayısı da gün geçtikçe artmaktadır. Türkiye’de ise sürdürülebilirlik kavramı, kurumsal işletme politikalarının belirlenmesinde son yıllarda etkili olmaya başlamıştır. Türk işletmelerinin büyük çoğunluğu sürdürülebilirlik politikalarına ilişkin açıklamalara faaliyet raporlarında yer vermeye başlamışlardır. Ancak ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlara ilişkin kaynak kullanım miktarları veya verimliliklerini kamuya düzenli olarak sunan çok az sayıda işletme vardır. Bu işletmelerin sürdürülebilirlik

performansları akademik yazında yer alan sürdürülebilir katma değer yaklaşımı gibi ölçüm araçları ile ifade edilebilirken, sürdürülebilirlik uygulamalarını dikkate aldığını beyan eden ancak kaynak kullanım miktarı veya verimliliklerini kamuya sunmayan çok fazla sayıda işletmenin sürdürülebilirlik performansları etkin biçimde değerlendirilememektedir.

Sürdürülebilirlik uygulamalarının uluslararası alanda rekabet avantajı sağlaması, risk yönetiminde alternatif çözümler sunması, maliyet çözümlerinde kullanılabilmesi ve uluslararası pazarlara giriş bariyerlerinin aşılmasında önemli bir avantaj haline gelmesi, Türk işletmelerinin de sürdürülebilirlik performanslarını bütünsel biçimde değerlendirmelerini gerektirmektedir. Ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlara ilişkin göstergeleri raporlar aracılığı ile kamuya sunan işletmelerin performansları ölçülebilirken, bunu yapmayan ve büyük bir çoğunluğa sahip olan işletmelerin performansları ölçülememekte ve yönetim tarafından karar süreçlerinde değerlendirilememektedir.

Bu araştırmanın amacı raporlama yapıp, göstergelerini sunan işletmeler kapsamında Dow Jones Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi'nde kullanılan anketten yola çıkılarak, göstergelerini sunmayan ve raporlama yapmayan işletmelere uygulanabilecek bir sürdürülebilirlik performans ölçüğü geliştirmektir. Geliştirilen ölçek ile ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlara ilişkin kaynak kullanım verimliliği ya da yaratılan değeri kamuya açıklayamayan işletmelerin de sürdürülebilirlik performanslarının karşılaştırılabilmesi, işletme yönetiminde karar mekanizmalarında sürdürülebilirlik alanındaki bilgi ihtiyacının karşılanabilmesi ve ölçeğin yatırımcılar tarafından da yatırım kararlarında etkin biçimde kullanılabilmesi beklenmektedir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın ana kütlesini Türkiye'de faaliyet gösteren ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne üye olan işletmeler oluşturmaktadır. Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerden 119 tanesi Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne üyedir. Araştırmanın amacı Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarının değerlendirilmesine yönelik doğru ve güvenilir bir ölçek geliştirilmesi

olduğundan, araştırmada 119 işletme arasından çevresel, sosyal ve ekonomik alanlara ait göstergelere sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk veya faaliyet raporlarında yer veren işletmelere yer verilmiştir. Çünkü geliştirilecek olan ölçeğin, sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesine olanak sağladığının ve doğru sonucu ifade ettiğinin tespit edilebilmesi için ilgili işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarının başka bir performans ölçüm aracı ile de ölçülebiliyor olması gereklidir. Böylece ölçeğin ne derecede sürdürülebilirlik performansını ifade ettiği diğer ölçüm araçları¹⁹³ ile karşılaştırılabilecek ve elde edilecek sonuçların tutarlı olduğu ifade edilebilecektir.

Sürdürülebilirlik ya da kurumsal sosyal sorumluluk raporlamasına ilişkin Türkiye’de herhangi yasal bir zorunluluk ya da yayınlanması halinde raporlamada uymaları gereken herhangi standartlar veya kurallar bütünü mevcut değildir. Objektif değerlendirmenin yapılabilmesi için uluslararası alanda kabul görmüş ve en fazla tercih edilen raporlama uygulamaları olan Küresel Raporlama Girişimi (GRI – Global Reporting Initiative) ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi’ne (UNGC – United Nations Global Compact) göre raporlama yapan işletmelerin bu araştırmada dikkate alınmasına karar verilmiştir. Yapılan araştırma sonucu, 119 işletme arasından yalnızca 44 tanesinin GRI ya da UNGC’e göre raporlama yaptığı tespit edilmiştir.¹⁹⁴ Geriye kalan 75 işletme ise UNGC’e üyeliği olsa da raporlama maliyetleri fazla olduğundan ya da uygulanabilirliğinin zor olmasından dolayı raporlama yapılamadığını veya 2013 yılı sonu itibariyle raporlamaya başlanacağını Birleşmiş Milletler’e beyan etmişlerdir.¹⁹⁵

Araştırmaya dahil edilen işletmelerin seçiminde, ilgili işletmelerin raporlarında yer verdikleri gösterge çeşitleri, hangi yıllarda, hangi aralıklarla raporlama yaptıkları gibi etkenler dikkate alınmıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren ve sürdürülebilirlik veya kurumsal sosyal sorumluluk raporu yayınlayan işletmelerin, raporlama dönemlerinde değişiklik gösterdikleri tespit edilmiştir. Bazı işletmeler 2005 yılından itibaren yıllık sürdürülebilirlik veya kurumsal sosyal sorumluluk raporu yayınladığı halde, bazı işletmeler ise 2012 yılında raporlama

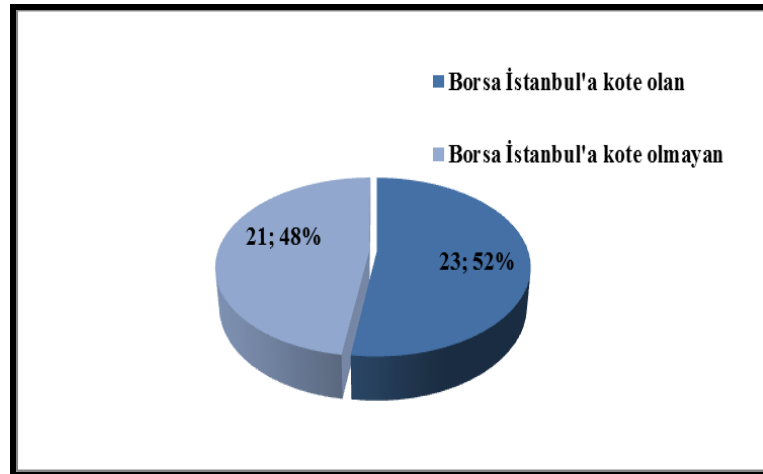
¹⁹³ Bu çalışmada Sürdürülebilir Katma Değer Yaklaşımı kullanılmıştır.

¹⁹⁴ İlgili işletmelerin listesine EK 2’de yer verilmiştir.

¹⁹⁵ [http://www.unglobalcompact.org/participants/search?commit=Search&keyword=&country\[\]=202&joined_after=&joined_before=&business_type=2§or_id=all&listing_status_id=all&cop_status=all&organization_type_id=&commit=Search](http://www.unglobalcompact.org/participants/search?commit=Search&keyword=&country[]=202&joined_after=&joined_before=&business_type=2§or_id=all&listing_status_id=all&cop_status=all&organization_type_id=&commit=Search) (Erişim Tarihi: 30.03.2013)

yapmaya başlamışlardır. Aynı şekilde bazı işletmeler raporlarında önceki dönemler ile karşılaştırmalı bilgilere yer verirken, bazı işletmelerin ise yalnızca raporlama yapılan döneme ait bilgilere yer verdiği belirlenmiştir. Raporlar arasında bu gibi farklılıklar söz konusu olduğundan en fazla sayıda işletmenin raporlama yaptığı ortak yıl olan 2010 yılı analizde dikkate alınmış, araştırmaya 2010-2011 yıllarında rapor yayınlayan işletmeler dahil edilmiştir.¹⁹⁶

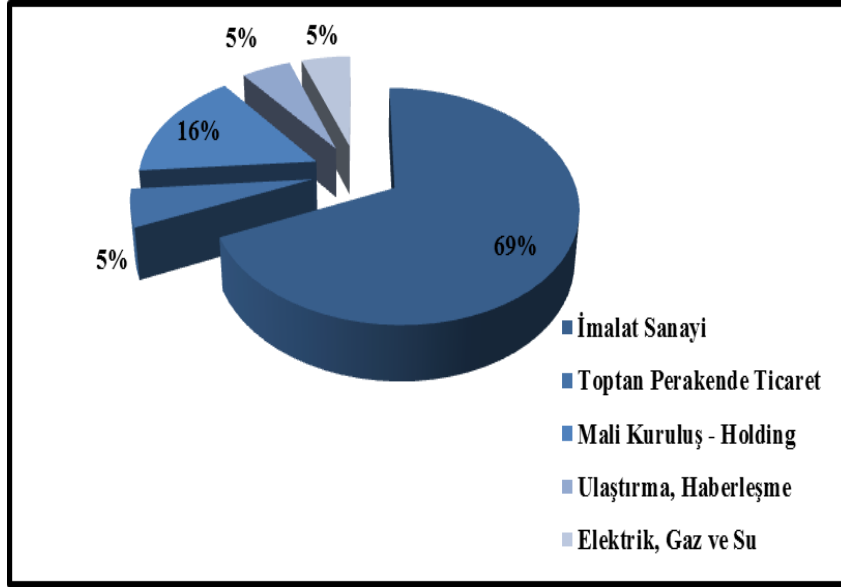
İlgili işletmelerin bir kısmı Borsa İstanbul'a kote işletmeler olup, diğer bir kısmı ise kote değildir. Sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesinde ilgili döneme ilişkin bazı finansal göstergelerden de yararlanılacağından, Borsa İstanbul'a kote olan işletmeler araştırmaya dahil edilmiştir. Bunun nedeni ise işletmelerin finansal performanslarının değerlendirilmesinde karşılaştırılabilirlik, şeffaflık ve güvenilirliğin sağlanmasıdır. Borsa İstanbul'a kote olan işletmeler finansal tabloların hazırlanmasında Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'nı dikkate almak zorunda olduklarından ortaya çıkan finansal tabloların karşılaştırılabilir, şeffaf ve güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Bu işletmeler arasında yer alan banka ve kredi kurumlarının da finansal tabloları yapısal açıdan farklı olduğundan araştırma dışı bırakılmıştır. 44 şirket arasında Borsa İstanbul'a kote olan ve olmayan işletmelerin yüzdesel dağılımı aşağıdaki şekilde yer almaktadır.



Şekil 17: Araştırmaya Dahil Edilen İşletmelerin Borsa Kotasyon Ayrımı

¹⁹⁶ Araştırmada Sürdürülebilir Katma Değer Yaklaşımı'ndan da yararlanılacağından, sürdürülebilir katma değer hesaplamalarında kullanılan emsale ait sürdürülebilirlik göstergelerinin yayınlandığı en güncel raporun 2010 yılına ait olması da dönem seçiminde önemli bir etkidir.

Yukarıda ifade edilmiş olan tüm bu etkenler dikkate alındığında gözlem sayısı 19 olarak belirlenmiş, araştırmaya dahil edilen işletmelerin sektörel dağılımına Şekil 18’de yer verilmiştir.



Şekil 18: Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Sektörel Dağılımı

Araştırmanın öne çıkan kısıtı ise gözlem sayısının az olmasıdır. Türkiye’de sürdürülebilirlik ya da kurumsal sosyal sorumluluk raporlamasına ilişkin yasal bir düzenlemenin mevcut olmaması ve uygulayan işletmelerin ise düzenli aralıklarla raporlama yapmamaları, raporlama yapsa dahi borsaya kote olmadığından finansal bilgilerine ulaşamaması gözlem sayısının 19 ile sınırlı kalmasına neden olmuştur. Araştırmanın anakütlesini farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler oluşturduğundan, oldukça heterojen bir yapıya sahiptir. Dolayısı ile daha uygun bir ölçeğin geliştirilmesi daha yüksek bir hacme sahip örneklem ile mümkündür. Bu kısıda rağmen, araştırmanın Türkiye’deki işletmelerin sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesine yönelik ölçek geliştirilmesinde öncü olması beklenmektedir.

4.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırma 4 aşamada gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalar aşağıda sıralanmış olup, ilgili aşamaların uygulamalarına da sırası ile alt başlıklarda yer verilmiştir.

1. Verilerin Elde Edilmesi
2. Ölçeğin Alt Değişkenlerinin Belirlenmesi
3. Çok Boyutlu Ölçkleme Analizinin Uygulanması
4. Sürdürülebilirlik Performans Ölçeğinin Kontrolü ve Güvenilirlik Analizi

4.3.1. Araştırmada Kullanılan Veri Elde Etme Yöntemleri ve Veri Yapısı

Türkiye’deki işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarının değerlendirilebilmesine olanak sağlayacak ölçeğin geliştirilmesi için öncelikle sürdürülebilirlik performansını etkileyen değişkenlerin tespit edilmesi gereklidir. Bu araştırmada ilgili değişkenlerin belirlenmesinde iki veri setinden yararlanılmıştır. İlk veri setinin oluşturulmasında anket ile veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan anketin nasıl oluşturulduğu, anketin yapısı ve anketten elde edilen verilerin ölçümü 4.3.1.1.’de anlatılmıştır.

İlk veri setinin oluşturulmasında kullanılan anket çok fazla değişken içermektedir. Anketten elde edilen veri setinin analize uygun hale getirilebilmesi için işletmelerin sürdürülebilirlik performansı ile birebir ilişkili olan alt değişkenlerin saptanması gerekmektedir. Alt değişkenlerin tespitinde yararlanılacak ikinci veri setini ise araştırma kapsamındaki işletmelerin Sürdürülebilir Katma Değerleri, Sürdürülebilir Değer Marjları ve Getiri – Maliyet oranları oluşturmaktadır. İkinci veri setini oluşturan değerlere ait hesaplamaların uygulama aşamalarına ve elde edilen sonuçlara 4.3.1.2.’de yer verilmiştir. Çok fazla değişkenden oluşan ilk veri setinin, analizde kullanılabilir hale getirilmesinde ikinci veri setinden bir araç olarak yararlanılmıştır.

4.3.1.1. Anket Yöntemi ile Elde Edilen Veriler

Anketin oluşturulmasında Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi'ne dahil olacak işletmelerin belirlenmesinde kullanılan "Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi" anketinden yararlanılmıştır. İlgili anket, işletmelerin sürdürülebilirlik/kurumsal sosyal sorumluluk raporunu yayınlayıp yayınlamadığına bakılmaksızın Dow Jones'a kote olan tüm işletmelere uygulanmaktadır.¹⁹⁷ Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi'nde kullanılan anket sürdürülebilirlik boyutları olan ekonomik, çevresel ve sosyal olarak isimlendirilen, üç ana bölümden oluşmaktadır. (EK 1)

Türkiye'de sürdürülebilirlik kavramı kurumsal bazda yeni gelişmeye başladığından, işletmelere yönelik bu konuda yasal düzenlemeler mevcut değildir. Bu nedenle sürdürülebilirlik alanında farkındalığın mevcut olduğu, raporlama yapan işletmelere anketin uygulanmasının daha doğru sonuçlar sunacağı kabul edilmiştir. Raporlama yapılan işletmelerin tercih edilmesinin bir diğer nedeni de; ölçeğin sürdürülebilirlik performansını ne derecede ifade ettiğinin tespit edilmesi gerekliliğidir. Geliştirilecek ölçeğin sürdürülebilirlik performansını ne derecede ifade ettiğinin tespit edilmesinde "Sürdürülebilir Katma Değer" yaklaşımından yararlanılmıştır. Sürdürülebilir Katma Değer'leri hesaplanabilen işletmeler ise sürdürülebilirlik ya da kurumsal sosyal sorumluluk raporu yayınlayan işletmelerdir.

Anket sürdürülebilirlik veya kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması yapan ve raporlarında sürdürülebilirlik göstergelerine yer veren işletmelere uygulanacağından, Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi'nde kullanılan anketin orijinal halinden bazı bölümler çıkarılmıştır. Çünkü bu bilgiler kullanılarak işletmelerin Sürdürülebilir Katma Değer, Sürdürülebilir Değer Marjı ve Getiri – Maliyet oranları hesaplanabilmekte ve halihazırda bu bilgiler raporlar aracılığı ile kamuya sunulduğundan paydaşlar tarafından sürdürülebilirlik kapsamında değerlendirilebilmektedir. Anketten çıkarılan soruların bazıları ise yasal düzenlemeler ile zorunlu tutulmadığı sürece işletmelerin gönüllü olarak bilgi vermek istemediği konulara ilişkindir. Bu konular; üst yönetim ve çalışanların ücretlendirilmesi, müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında müşteri memnuniyet analizi sonuçları, müşteri değer

¹⁹⁷ Dow Jones Sustainability World Index Guide, 2012, s.5 (http://www.sustainability-index.com/images/djsi-world-guidebook_tcm1071-337244.pdf – Erişim Tarihi: 25.03.2013)

analizi sonuçları, marka yönetimine ilişkin harcamalar ve uygulanan marka stratejileri, marka ölçütleri, tedarikçilere yönelik yapılan harcamalar ve personele ilişkin performans göstergeleridir. Bu alanlardaki soruların anket dışı bırakılması ile anketin uygulanabilirliğinin artırılması ve sürdürülebilirlik politikası mevcut olup, raporlama yapmayan işletmelerin de soruları cevaplayabileceği hale getirilmesi hedeflenmiştir.

Araştırmada kullanılan soruların sınıflandırılarak, özetlenmiş hali Şekil 19’da yer almaktadır.

BOYUTLAR	KRİTERLER
EKONOMİK	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risk ve Kriz Yönetimi ▪ İşletme İçi Kurallar ▪ Yolsuzluk/Rüşvet: İhlallerin Raporlanması ▪ Tedarik Zinciri Yönetimi ve Sürdürülebilirlik ▪ Tedarik Zincirine yönelik Sürdürülebilirlik Riskleri ▪ Performans Ölçümü
ÇEVRESEL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çevresel Raporlama – Önemlilik ▪ Kurumsal Çevre Politikası ▪ Kurumsal Çevre Politikası – Alan ▪ Çevresel Yönetim Sistemi – Tasdik/Denetim
SOSYAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sosyal Raporlama – Önemlilik ▪ İş ve İnsan Hakları ▪ Beşeri Sermaye Performans Göstergeleri ▪ Dış Paydaşları Sürdürülebilir Kalkınma Sürecine Katılımı

Şekil 19: Anketin Boyutları ve Boyutlara İlişkin Kriterler

Araştırma kapsamındaki işletmelere uygulanan anket ise EK 3’de sunulmuştur. Şekil 19’da belirtilen boyutlara ait kriterler, “Kurumsal Sürdürülebilirlikte Üçlü Performans Yaklaşımı” başlıklı bölümde değinilmiştir. EK 3’te yer alan anket, işletmelerin sürdürülebilirlik veya kurumsal sosyal sorumluluk raporlamasından sorumlu direktörlerine internet üzerinden gönderilmiş, kendilerinden soruları işletmelerinin 2010 yılı sürdürülebilirlik uygulamalarını dikkate alarak cevaplandırmaları istenmiş ve 19 işletmenin tamamından eksiksiz biçimde cevap alınmıştır.

Araştırma anketinden elde edilen veriler örnek veya anakütle birimlerini kategoriler halinde sınıflandıran sınıflayıcı (nominal) ölçek ile ölçülmüştür. Böylece, sınıflayıcı ölçek ile belirlenmiş olan numaralar veya simgeler yoluyla yalnızca incelenmekte olan nesnelerin tanımlanması sağlanmıştır.¹⁹⁸

4.3.1.2. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Sürdürülebilir Katma Değerlerinin Hesaplanması

Anketin uygulandığı 19 işletmenin sürdürülebilirlik performansını ifade eden sürdürülebilir katma değerlerinin hesaplanmasında aşağıdaki adımlar uygulanmıştır.

1. *Hesap döneminin belirlenmesi:* Hesaplama tercih edilen hesap döneminin belirlenmesinde, gerekli olan bilginin güvenilirliği ve ulaşılabilirliği dikkate alınmıştır. En fazla sayıda işletmenin raporlama yaptığı yıl olan 2010, sürdürülebilir katma değer hesaplamasında da dikkate alınan dönemdir.
2. *Emsalin belirlenmesi:* Bir işletmenin SKD'sinin hesaplamasında dikkate alınacak emsal alternatifleri arasında rakip işletme, sektör ortalaması ya da ülke ekonomisi yer alır.¹⁹⁹ Emsalin seçimi, yapılacak olan araştırma veya analizin amaç ve kapsamına göre değişebilir. Araştırmada incelenen işletmeler arasında sektörel farklılıklar olduğu için ülke ekonomisi emsal olarak kabul edilmiştir. Türkiye'nin sürdürülebilir kalkınma göstergeleri, TUIK tarafından açıklanmış olan "2010 - Sürdürülebilir Kalkınma Göstergeleri Raporu" ndan elde edilmiştir.²⁰⁰

Maliyet ve ölçülebilirlik gibi kısıtlardan dolayı dünya ekonomilerinde en son yayınlanan sürdürülebilir kalkınma göstergeleri 2010 yılına ait olup, 2011 yılı verileri ise 2013 yılı sonunda yayınlanabilecektir.²⁰¹ Ulusal sürdürülebilir

¹⁹⁸ Çilingirtürk, M., A.; "İstatistiksel Karar Almada Veri Analizi", Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2011, s. 33.

¹⁹⁹ Figge, F., Barkemeyer, R., Hahn, T., Liesen, A., a.g.e., s. 30-36.

²⁰⁰ www.tuik.gov.tr (Erişim Tarihi: 30.03.2013)

²⁰¹ <http://www.undp.org.tr/publicationsDocuments/1.Gelecegi%20Sahiplenmek.pdf> (Erişim Tarihi: 30.03.2013) ve www.surdurulebilirlikkalkinma.gov.tr (Erişim Tarihi: 30.03.2013)

kalkınma göstergelerinin 2010 yılına ait en son yayınlanan veriler olması, hesaplamada dikkate alınacak dönemin seçiminde de etkili olan faktörlerden biri olmuştur.

3. *Hesaplamaya dahil edilen göstergelerin belirlenmesi:* İşletmelerin kullandığı kaynak türleri önceden de belirtildiği gibi ekonomik, çevresel ve sosyal kaynaklardır. Hesaplama da bu kaynaklara ilişkin göstergeler dikkate alınmıştır. Ekonomik kaynak, işletmelerin ana faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için kullandığı varlık toplamıdır.²⁰² Bu araştırmada da ekonomik kaynak olarak işletmelerin 2010 yılı itibariyle aktif toplamı dikkate alınmıştır. Emsal için kabul edilen ekonomik kaynak ise 2010 yılı Türkiye Cumhuriyeti sabit sermaye yatırım/oluşum (Gross Capital Formation)²⁰³ tutarıdır.²⁰⁴

Çevresel kaynaklar ise işletmenin ilgili döneme ait sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk ya da faaliyet raporlarında çevresel boyut başlığı altında yer verdiği göstergelerdir. Bu göstergeler; 2010 yılına ait CO₂ emisyon miktarı, toplam su tüketimi, toplam elektrik tüketimi, toplam doğalgaz tüketimi, toplam atık miktarı, atık su miktarı ve tehlikeli atık miktarıdır. Sosyal kaynak kullanım verimliliğinin ölçülebilmesi için ise gösterge olarak çalışan sayısı dikkate alınmıştır. Araştırmanın önemli amaçlarından birinin de geliştirilecek ölçeğin geliştirilmesi olduğundan, sektör farklılıkları nedeniyle iş kazası, ölüm ile sonuçlanan kazaların sayısı, iş kazası devir hızı gibi göstergeler hesaplama dışı bırakılmıştır.

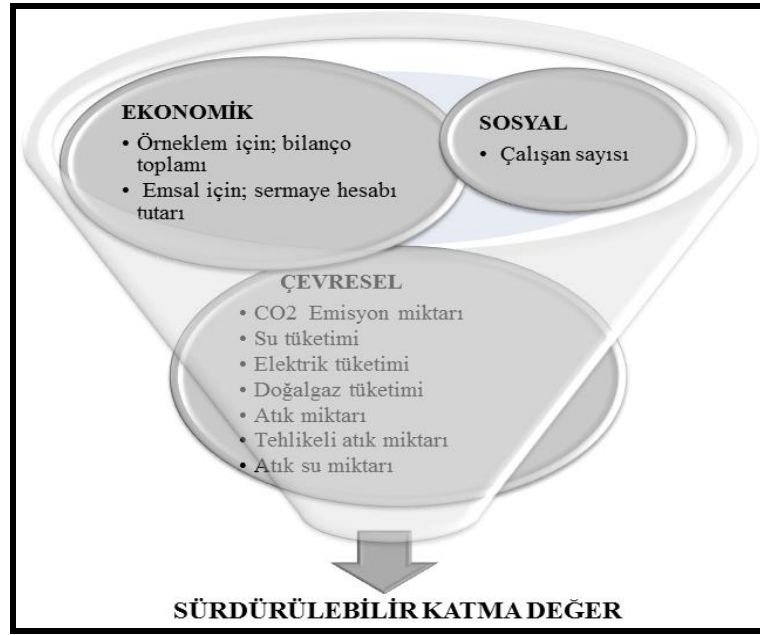
Her üç tür kaynağın kullanımı da direk olarak işletmelerin ana faaliyeti ile ilgili olduğundan, bu kaynak kullanımlarının işletmelerin olağan faaliyetlerinden elde ettiği kar ile ilişkilendirilmesi uygun görülmüştür. Gelir kalemi olarak FVÖK (Faiz Vergi Öncesi Kar) kabul edilmiştir. İşletmelerin FVÖK'leri ise 2010 yılı

²⁰² Hahn, T., Figge, F., Barkemeyer, R., Liesen, A., a.g.e., s. 19.

²⁰³ Sabit Sermaye Yatırımı/Oluşumu (Gross Fixed Capital Formation): Bir ekonomide üretim faktörlerinin; mal ve hizmet üretimini çoğaltmak, özellikle gelecek dönemlerde tüketim ve ihracat imkanlarını artırmak amacıyla, belli bir dönem içinde reel sermayenin artırılması, korunması ve düzenlenmesi için kullanılmasıdır. (www.dpt.gov.tr – 15.06.2013)

²⁰⁴ www.tuik.gov.tr ve www.dpt.gov.tr (Erişim Tarihi: 30.03.2013)

faaliyet raporlarından elde edilmiştir. Emsalin gelir kalemi ise GSYH'dir.²⁰⁵ Hesaplama tutarlılığın sağlanması ve daha kolay hesaplanabilmesi açısından işletmelerin raporlarından elde edilen tüm göstergelerin birimleri emsal ülkeye ait sürdürülebilir kalkınma göstergelerinin birimlerine çevrilmiştir. Çevresel, sosyal ve ekonomik alanlarda hesaplama dahil edilen göstergelere aşağıdaki şekilde yer verilmiştir.



Şekil 20: Hesaplama Dahil Edilen Göstergeler

4. *Sürdürülebilir katma değer hesaplanması*: Öncelikle araştırma kapsamına dahil edilen işletmelerin ve emsalin birim başına kaynak kullanım verimlilikleri 3.3.2.3'de belirtilen formüller esas alınarak hesaplanmıştır. Emsale ait göstergelerin tutarı, miktarı ve kaynak kullanım verimlilikleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur. Bu göstergelere ait tutar ve miktarlar "2010 – T.C. Sürdürülebilir Kalkınma Göstergeleri" raporundan elde edilmiştir.

²⁰⁵ www.tuik.gov.tr (Erişim Tarihi: 30.03.2013)

Tablo 14: Türkiye Cumhuriyeti'ne Ait Gösterge ve Kaynak Kullanım Verimlilikleri

Gelir Kalemi	Birim	Tutar	
GSYH	TL	1.098.799.348.445,00	
Göstergeler	Birim	Tutar/Miktar	Kaynak Kullanım Verimliliği (GSYH / Göstergeye ait tutar veya miktarı)
Ekonomik			
Sabit Sermaye Oluşumu	TL	207.815.565.100,00	% 5,29
Çevresel			
CO2 Emisyonu	ton	401.924.890,00	2733,84 TL/ton
Su Tüketimi	m3	11.700.000.000,00	93,91 TL/m3
Elektrik Tüketimi	Gwh	172.050,60	6386489,49 TL/Gwh
Doğalgaz Tüketimi	m3	37.400.000.000,00	29,38 TL/m3
Atık Miktarı	ton	762.237.000,00	1441,55 TL/ton
Tehlikeli Atık	ton	786.417,00	1397222,27 TL/ton
Atık su Miktarı	m3	1.256.290.000,00	874,64 TL/m3
Sosyal			
Çalışan Sayısı	kişi sayısı	22.592.650,00	48635,26 TL/kişi

İşletmelerin kullandıkları kaynak miktarları emsalin kaynak kullanım verimliliği ile çarpılarak, işletmelerin ilgili kaynak çeşidine ait fırsat maliyetleri belirlenmiştir. İşletmelerin 2010 yılında elde ettikleri FVÖK ile fırsat maliyetleri arasındaki fark, 2010 yılında her üç alanda da yaratılan katma değer olarak hesaplanmış, toplam katma değer ise kullanılan gösterge sayısına bölünerek araştırma kapsamındaki işletmelerin 2010 yılında yarattıkları sürdürülebilir katma değerleri elde edilmiştir. Her işletmenin sürdürülebilir katma değer hesaplamasına ait tablolar EK 4'te yer almaktadır. Hesaplamalarda 3.3.2.3.'de anlatılmış olan formüller esas alınmıştır. Ancak hesaplanan değerler mutlak ölçüt olduklarından ve bu hesaplamada işletme büyüklükleri dikkate alınmadığından daha objektif bir değerlendirme ve karşılaştırılabilirliğin sağlanabilmesi amacıyla, ilgili işletmelerin sürdürülebilir değer marjı ve getiri maliyet oranları da hesaplanmıştır. Tüm hesaplamalar yapıldıktan sonra araştırma kapsamındaki işletmelere ait sürdürülebilir katma değer tutarları, sürdürülebilir değer marjları ve getiri maliyet oranları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. İlgili hesaplamalar da EK 4'te yer almaktadır.

Tablo 15: Araştırma Kapsamındaki İşletmelere Ait SKD, SD Marjı ve GM Oranları

Gözlemler	Sürdürülebilir Katma Değer (TL)	Sürdürülebilir Değer Marjı	Getiri Maliyet Oranı
İşletme 1	-4.962.715.954,51	-6,07	0,02
İşletme 2	-92.731.952,61	-0,02	0,91
İşletme 3	145.809.259,56	0,02	1,18
İşletme 4	-9.314.143.864,03	-2,00	0,04
İşletme 5	-166.975.669,44	-0,17	0,01
İşletme 6	211.362.798,16	0,08	1,90
İşletme 7	-3.188.736.018,23	-4,50	0,06
İşletme 8	177.855.432,52	0,05	4,29
İşletme 9	-727.088.099,88	-0,36	0,30
İşletme 10	-770.677.405,29	-0,10	0,48
İşletme 11	-10.204.565.355,20	-0,21	0,29
İşletme 12	-67.517.839,69	-0,19	0,31
İşletme 13	-342.704.237,17	-0,23	0,20
İşletme 14	-10.112.501.370,65	-1,58	0,05
İşletme 15	1.912.819.779,50	0,21	5,42
İşletme 16	1.557.985.731,78	0,06	7,07
İşletme 17	-110.622.615,18	-0,08	0,22
İşletme 18	542.267.047,09	0,10	3,84
İşletme 19	499.681.810,58	1,15	13,56

4.3.2. Ölçeğin Alt Değişkenlerinin Belirlenmesi

Türkiye’deki tüm işletmelerin sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesine olanak sağlayacak ölçeğin oluşturulabilmesi için sürdürülebilirlik performansı ile birebir ilişkili olan alt değişkenler tespit edilmelidir. Alt değişkenlerin tespitinde, sürdürülebilirlik performansının ölçümünde kullanılan sürdürülebilir katma değer yaklaşımından yararlanılmıştır. Araştırmaya dahil edilen işletmelerin “Sürdürülebilir Katma Değer (SKD), Sürdürülebilir Değer Marjı (SD Marjı) ve Getiri Maliyet (GM) Oranları’ndan” en az biri ile ilişkili olan anket değişkenleri “alt değişkenler” olarak kabul edilmiştir.

SKD, SD Marjı ve GM oranı ile değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek ve varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. İlgili oranlar ve değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ölçmek için IBM SPSS 21 programı

aracılığı ile Pearson Korelasyon Katsayıları hesaplanmıştır. Pearson korelasyon katsayısı, iki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesinin ölçümünde kullanılan bir katsayı olup, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin kuvvetinin ölçüsüdür. Aynı zamanda ikili değişkenlerde (0/1) açısal korelasyon ile aynı sonucu vermektedir. Korelasyon katsayısı, +1 ile – 1 arasında değerler alır. Korelasyon katsayısı negatif ise değişkenler arasındaki ilişki ters yönlüdür.²⁰⁶

4.3.3. Çok Boyutlu Ölçekleme Analizinin Uygulanması

Alt değişkenleri belirlenen ankete ait veri yapısı karmaşık olduğundan araştırmada çok değişkenli analiz tekniklerinden yararlanılmıştır.

Çok değişkenli analiz teknikleri, her birim için çok sayıda, birbirinden farklı ancak birbirleriyle ilişkili değişkenlerin ölçümü ve tüm değişkenlerin eş zamanlı olarak dikkate alınmasını sağlayan tekniklerdir. Çok değişkenli analiz teknikleri ile çok sayıda değişkenin oluşturduğu sistemin yapısı tespit edilerek, daha basit bir biçimde ifade edilebilir.²⁰⁷

Sınıflayıcı ölçek ile ölçülen anket verileri çok değişkenli kategorik bir veri yapısına sahip olduğu ve anketin alt boyutları bilinmediğinden, anketin alt boyutlarının belirlenmesi gerektiği varsayımı yapılarak, çok değişkenli analiz tekniklerinden “temel bileşenler analizi” ve “çok boyutlu ölçekleme analizinden” yararlanılmıştır.

“Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis)”, orijinal p değişkenlerinden oluşan veri setini, daha az sayıda ve bu değişkenlerin doğrusal bileşenleri olan yeni değişkenlerle ifade etme yöntemidir.²⁰⁸ Temel bileşenler analizi veri setini yeniden ifade etmeye yarayan bir teknikten ziyade bir boyut indirgeme, basitleştirme metodu olarak da

²⁰⁶ Çilingirtürk, M., A.; a.g.e., s. 130.

²⁰⁷ Jr. Hair, F., J., Black, C., W., Babin, J., B., Anderson, E., R., Tatham, R.; “Multivariate Data Analysis”, 7. Basım, New Jersey, Prentice Hall Higher Education, 2009, s. 17

²⁰⁸ Johnson, A., R., Wichern, W., D.; “Applied Multivariate Statistical Analysis”, 6. Basım, New Jersey, Prentice – Hall Publishing, 2007, s.425.

bilinir.²⁰⁹ Genel olarak değişkenler arasındaki bağımlılık yapısının yok edilmesi ve/veya boyut indirgeme amacıyla kullanılan temel bileşenler analizi başlı başına bir analiz tekniği olduğu gibi, başka analizler için veri hazırlama tekniği olarak da kullanılmaktadır.²¹⁰ Bu araştırmada da temel bileşenler analizinden çok boyutlu ölçekleme tekniğinin uygulanabilmesi amacıyla veri hazırlama tekniği olarak yararlanılmıştır.

Çok boyutlu ölçekleme analizi, nesnelere arasındaki ilişkilerin bilinmediği, fakat aralarındaki uzaklıkların hesaplanabildiği durumlarda uzaklıklardan yararlanılarak nesnelere arasındaki ilişkileri ortaya koymaya yarayan çok değişkenli analiz tekniğidir. Bu analiz, k boyutlu bir uzayda gösterilebilen nesnelere orijinal konumlarına çok yakın biçimde daha az boyutlu (iki, üç...) kavramsal bir uzayda göstererek, nesnelere arası ilişkileri belirlemeye yardımcı olur.²¹¹

Dağılım varsayımı gerektirmeyen çok boyutlu ölçekleme analizi, nesnelere arasındaki ilişkiler tam olarak belirlenemediği takdirde kullanılır ve nesnelere arasındaki ilişkiler de uzaklık matrisi yardımıyla ifade edilir.²¹² Nesnelere arasındaki ilişkiler uzaklık matrisi kullanılarak ifade edildiğinden, kullanılan veri tipine uygun uzaklık matrisi oluşturulur. Bu uzaklıkların hesaplanmasında çeşitli ölçüler kullanılmaktadır. Çok boyutlu ölçekleme analizinde kullanılan algoritmalar, nesne ya da birimlerin benzerliklerini ikili, üçlü ya da çoklu gruplar halinde karşılaştırır. İkili karşılaştırmalar genellikle Takane, Young ve De Leeuw (1977) tarafından önerilen ve dalgalı en küçük kareler ölçeği (Alternating Least Square Scaling) olarak bilinen ALSCAL algoritması kullanılarak elde edilir. Bu algoritma, nesnelere ya da birimler arasında fark gözetmeden karşılaştırmalar yaparak grupları belirler.²¹³

Çok boyutlu ölçekleme analizi veri tipine bağlı olarak metrik ve metrik olmayan olarak iki şekilde uygulanır. Metrik çok boyutlu ölçeklemenin amacı, noktalar arası

²⁰⁹ Haerdle, W., K., Simar, L.; “Applied Multivariate Statistical Analysis”, 3. Basım, New York, Springer Publishing, 2012, s. 270.

²¹⁰ Raykov, T., Marcoulides, A., G.; “An Introduction to Applied Multivariate Analysis”, New York, Routledge Publishing, 2008, s. 211.

²¹¹ Kalaycı, Ş.; “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Asil Yayın Dağıtım, 5. Baskı, 2010, s. 379.

²¹² Jr. Hair, F., J., Black, C., W., Babin, J., B., Anderson, E., R., a.g.e., s. 536 – 539.

²¹³ Bülbül, S., Köse, A., a.g.m., s. 83.

uzaklıkların yerine dönüştürme fonksiyonları yardımıyla o noktaların çok boyutlu uzaydaki dizilişini bulmaktır. Metrik çok boyutlu analizin kullanılabilmesi için verilerin aralıklı ya da oransal ölçek düzeyinde ölçülmesi gerekmektedir.²¹⁴ Metrik olmayan çok boyutlu ölçeklemede ise noktalar arası doğrudan uzaklıklar yerine noktalar arası uzaklıkların büyüklük sıraları dikkate alınmaktadır. Bu analizin amacı, verilerden hareketle grafiksel görünümün elde edilebilmesi için minimum boyutlu uzayın bulunması ve her boyutta her bir nesnenin veya bireyin tercih sırasına konulmasıdır. Çıktılar her bir boyutta yer alan her bir noktanın sıra düzenini göstermektedir. Analiz edilecek veriler de sınıflayıcı ya da sıralayıcı ölçüm düzeyinde ölçülmüş olmalıdır.²¹⁵ Bu araştırmada da analiz edilecek veriler sınıflayıcı olduğundan “metrik olmayan çok boyutlu ölçekleme yöntemi” kullanılmıştır. Metrik olmayan çok boyutlu ölçekleme analizinin uygulama adımları aşağıda sıralanmış olup, bu araştırmada da ilgili adımlar kullanılmıştır.

- *Problemin tanımlanması, verilerin ve değişkenlerin oluşturulması:* Problemin tanımı ile beraber oluşturulan veri matrisinde yer alacak verilerin aynı ölçek türüne göre oluşturulması gerekmektedir. Bu araştırmada belirlenen değişkenler çerçevesinde veri matrisi sınıflayıcı verilerden oluşturulmuştur.²¹⁶
- *Uzaklık matrisinin oluşturulması:* Veri tipine uygun olarak uzaklıklar matrisi hesaplanır. Bu araştırmada veri tipi ikili (binary) olduğundan Karesel Öklid Uzaklığı kullanılarak uzaklıklar matrisi hesaplanmıştır.²¹⁷
- *Uygun boyutun belirlenmesi:* P değişkenli p boyutlu veri matrisine sahip olan n nesne ya da birimin kaç boyutlu uzayda gösterilebileceğine karar verilir. Uygulamada genellikle 2, 3, 4 gibi boyutlar seçilir. Bu araştırmada da 2 boyut seçilmiştir. Seçilen her boyut için çok boyutlu ölçekleme çözümleri elde edilir. Ayrıca her boyut için elde edilen çözümlerin orijinal uzaklık matrisine

²¹⁴ Nemlioğlu, A., K.; “Benzerlik Analizleri, Varsayımlara Uymayan Kategorik Verilerde Çok Değişkenli Analiz: Correspondence & Homogeneity”, İstanbul, Beşir Kitabevi, 2005, s. 36 – 38.

²¹⁵ Kalaycı, Ş., a.g.e., s. 381.

²¹⁶ Bülbül, S., Köse, A.; “Türkiye’de Bölgelerarası İç Göç Hareketlerinin Çok Boyutlu Ölçekleme Yöntemi ile İncelenmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 39, Sayı: 1, 2010, s. 86.

²¹⁷ Jr. Hair, F., J., Black, C., W., Babin, J., B., Anderson, E., R., a.g.e., s. 536 – 539.

uygunluğu (stres ölçüsü) hesaplanır ve uygun çözümün hangi boyutta gerçekleştiğine karar verilir.²¹⁸

- *Tahmini uzaklık matrisinin elde edilmesi:* Veri uzaklıklarına göre konfigürasyon uzaklıkları (tahmini uzaklık değerleri) elde edilir. Tahmini uzaklıklara “Fark (Disparity)” adı verilir. Bu uzaklıklardan elde edilen matrise de “Farklılık (Disparity) Matrisi” denir.²¹⁹ Bu araştırmada da mümkün olduğunca az boyutla işletmelerin sürdürülebilirlik performansları uzaklık değerleri ortaya konularak orijinal Şekle en yakın biçimde ortaya konmaya çalışılmıştır.
- *Stres istatistiğinin belirlenmesi:* Tahmini uzaklıklar ile gerçek uzaklıklar arasındaki uygunluğu belirlemek amacıyla uygun bir istatistik olan stress istatistiği hesaplanır. Stres istatistiği değişik biçimlerde hesaplanabilmektedir. Kruskal stres istatistiği; gerçek uzaklıklar ile tahmini uzaklıklar arasındaki farkların, tahmini uzaklıklarına oranının karekökü alınarak hesaplanır ve veri uzaklıkları ile tahmini uzaklıklar arasındaki uygunluğu ifade eder. Uyum ve uyum iyiliğinin ölçümünde kullanılan stres değerinin istenilenden daha büyük değerde olması kötü uyumu ifade eder. Çok boyutlu ölçekleme analizinde arzu edilen stres değerinin 0’a yakın olmasıdır. Sıfıra yakın olan stres değeri veren boyut çözümlenmeleri arzulanan ya da uygun olarak nitelendirilebilecek çözümdür.²²⁰ Stres istatistiğinin yanı sıra RSQ uyum indeksi ile de uygunluk değerlendirmesi yapılmaktadır. RSQ, uzaklık değerlerinden hareketle hesaplanan dönüştürölmüş yakınlık değerlerindeki varyansın yüzdesidir. Uyum indeksi, araştırmada elde edilen boyutun ilgili değişkenlerdeki toplam bilgiyi açıklama oranını ifade eder. RSQ korelasyon katsayısının 1’e yakın olması toplam bilgiyi ne kadar fazla açıklayabildiğini göstermektedir.²²¹

²¹⁸ Kalaycı, Ő., a.g.e., s. 383.

²¹⁹ Jr. Hair, F., J., Black, C., W., Babin, J., B., Anderson, E., R., a.g.e., s. 536 – 539.

²²⁰ Kalaycı, Ő., a.g.e., s. 384.

²²¹ Bülböl, S., Köse, A., a.g.m., s. 86.

4.3.4. Sürdürülebilirlik Performans Ölçeğinin Kontrolü ve Güvenilirlik Analizi

Çok boyutlu ölçekleme analizi sonucunda elde edilen boyutların sürdürülebilirlik performansını ifade ettiğini kontrol etmek üzere tekrar Pearson Korelasyon katsayılarından yararlanılmıştır. Gözlemlere ait elde edilen boyutlardaki değerlerin SKD, SD Marjı ve GM oranı ile ilişkisi incelenmiştir.

Gözlemlere ait elde edilen boyutlardaki değerler kontrol edilse de bir ölçeğin taşınması gereken özellik ölçeğin güvenilirliğidir. Güvenilirlik, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının göstergesidir. Ölçme araçlarının güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemlere “Güvenilirlik Analizi Yöntemleri” denir.²²² Aynı ve benzer özelliği ölçen maddelerin arasında ilişki olmasına dayanan iki sonuçlu ölçeklerde (dichotom) Kuder – Richardson – 20 (KR-20) ve süreklilerde Cronbach Alpha yöntemleri ile iç tutarlılık ölçülmektedir. Bu araştırmada iki sonuçlu yani dikotom değişkenler söz konusu olduğundan, güvenilirlik analizi yöntemi olarak “Kuder – Richardson – 20” yönteminden yararlanılmıştır.²²³ Yöntem tüm maddelerin birbirleriyle ve ölçeğin tamamıyla iç tutarlılığını tahmin etme amacı üzerine kuruludur. Bu nedenle yöntem, ölçekteki tüm maddelerin aynı değişkeni ölçtüğü varsayımına dayanır. Bu yöntem ile ölçeğin içsel tutarlılığının güvenilirliği ölçülür. KR-20 içtutarlılık katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır.²²⁴ Bu araştırmada da ölçeğin güvenilirliğini ve iç tutarlılığını ölçmek için IBM SPSS 21 programı aracılığı ile işletmelerin tespit edilen alt değişkenlere vermiş oldukları cevaplar kullanılarak ölçeğin KR-20 katsayısı hesaplanmış ve elde edilen katsayı yorumlanmıştır.

4.4. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde veri setine uygulanan korelasyon analizi, çok değişkenli analiz teknikleri olan temel bileşenler analizi ile çok boyutlu ölçekleme analizi ve güvenilirlik analizi sonuçlarına yer verilmiş ve bu sonuçlar yorumlanmıştır.

²²² Çilingirtürk, M., A.; a.g.e., s. 43.

²²³ Çilingirtürk, M., A.; a.g.e., s. 44.

²²⁴ Kalaycı, Ş., a.g.e., s. 405.

4.4.1. Araştırma Kapsamında Belirlenen Alt Değişkenler

Araştırmada kullanılan anket çok fazla değişkenden oluştuğu için korelasyon analizinden yararlanılarak daha az sayıda değişkenden oluşan bir veri seti oluşturulmuştur. Araştırmanın asıl amacı, Türkiye’deki işletmelerin sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesine yönelik ölçek geliştirilmesi olduğundan, akademik yazında sürdürülebilirlik performans ölçümünde kullanılan bir yaklaşım olan Sürdürülebilir Katma Değer yaklaşımı kapsamında hesaplanan Sürdürülebilir Katma Değer, Sürdürülebilir Değer Marjı ve Getiri Maliyet Oran’larından en az biri ile ilişkili olan değişkenler anketin alt değişkenleri olarak kabul edilmiştir. İlişkilerin ters ya da pozitif yönlü olup olmadığı dikkate alınmamıştır. Aşağıdaki tabloda SKD, SD Marjı ve GM oranı ile ilişkili olduğu saptanan değişkenlere, korelasyon katsayıları ile birlikte yer verilmiştir.

Tablo 16: Alt Değişkenlere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

		Risk Analizi	İşletme İçi Kurullar - Bilgi Mahremiyeti	İşletme İçi Kurullar - Rekabet İhlali	Tedarik Zinciri Yönetimi Sürd. Perf. Ölçümü - 1	Tedarik Zinciri Yönetimi Sürd. Perf. Ölçümü - 2
SKD	Pearson Korelasyonu	-,187	,146	-,146	-,247	-,146
	Sig. (çift yönlü)	,444	,551	,551	,309	,551
	N	19	19	19	19	19
SD Marjı	Pearson Korelasyonu	-,243	,260	-,260	-,284	-,498*
	Sig. (çift yönlü)	,316	,283	,283	,238	,030
	N	19	19	19	19	19
GM Oranı	Pearson Korelasyonu	-,488*	,797**	-,797**	-,481*	-,257
	Sig. (çift yönlü)	,034	,000	,000	,037	,287
	N	19	19	19	19	19
		Kurumsal Çevre Politikası	Çevresel Yönetim Sistemi Denetimi	Beşeri Sermaye Performans Göstergesi	Paydaş Katılımı - 1	Paydaş Katılımı - 2
SKD	Pearson Korelasyonu	,182	-,471*	-,469*	-,186	-,182
	Sig. (çift yönlü)	,455	,042	,043	,447	,455
	N	19	19	19	19	19
SD Marjı	Pearson Korelasyonu	,245	-,318	-,182	-,260	-,245
	Sig. (çift yönlü)	,312	,184	,455	,282	,312
	N	19	19	19	19	19
GM Oranı	Pearson Korelasyonu	-,473*	-,252	-,385	-,519*	-,473*
	Sig. (çift yönlü)	,041	,298	,104	,023	,041
	N	19	19	19	19	19

** : Sig.niv. 0,01
* : Sig.niv. 0,05

Evet/hayır şeklinde cevaplanan bu değişkenler ait oldukları soru başlıkları çerçevesinde aşağıda sıralanmış olup, sürdürülebilirlik performansı açısından değerlendirilmiştir.

- *Risk analizi:* İşletmelerin finansal ve faaliyet risklerinin belirlenmesinde risk analizi enstrümanlarından yararlanıp yararlanmadıklarının göstergesidir. İşletmenin devamlılığının güvence altına alınabilmesi için işletmenin yalnızca içsel risklerinin değil, dışsal risklerinin de strateji ve hedeflerin belirlenmesinde dikkate alınması gereklidir. Bu risklerin belirlenebilmesi ise sağlam bir kurumsal sürdürülebilirlik politikası çerçevesinde ekonomik, sosyal ve çevresel performansı etkileyebilecek tüm etkenlerin önceden tahmin edilerek, işletme içinde bir erken uyarı sisteminin kurulması, gerekli önlemlerin zamanında alınması ve bütünsel biçimde değerlendirilmesini gerektirir. Özellikle işletme faaliyetlerinde kullanılan kaynakların kıt olması veya yenilenemeyen kaynaklar olması işletmelerin sürdürülebilirliğinin tehlike altına girmesinde önemli etkenlerden biridir. Günümüz şartlarında işletmelerin karşı karşıya olduğu önemli faaliyet risklerinden biri çevresel risklerdir. Çevresel risklerin faaliyetler kapsamında analiz edilmemesi, işletmelerin uzun vadede değer yaratmalarında önemli engellerden biridir. Çevresel ve sosyal riskler neden olabilecekleri maliyet ve faydaları ile birarada değerlendirilerek, işletme hedeflerinin oluşturulmasında ve yatırım kararlarında dikkate alınmalıdır.²²⁵

- *İşletme İçi Kurallar:* İşletme genelinde geçerli olan kuralların mevcut olup olmadığının ve mevcut ise hangi alanlar ile ilgili olduğunun göstergesidir. Araştırma kapsamındaki işletmeler açısından “bilgi mahremiyeti” ve “rekabet ihlali” konularına yönelik işletme içi kuralların mevcut olması sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesinde öne çıkan etkenlerdir.

Bilgi mahremiyeti ve rekabet ihlaline yönelik kuralların mevcudiyeti ve uygulanabilmesi kurumsal yönetim ile mümkündür. Kurumsal yönetim,

²²⁵ Aras, G., Crowther, D.; “Corporate Sustainability Reporting: A Study in Disingenuity?”, Journal of Business Ethics, Sayı: 87, 2009, s. 285 – 286.

işletme performansının sürdürülebilirliğinin güvencesidir. Kurumsal yönetim, işletme yönetiminin ve denetiminin şeffaf, hesap verebilir, adil, sorumlu ve güvenilir olmasını gerektirir. Bu da ancak işletme içi belirli kuralların mevcudiyeti ve bu kuralların işletme genelinde uygulanması ile mümkündür. Bu anlayış ile işletmenin tüm faaliyetleri sürekli denetim altında olabileceği gibi, faaliyet ve süreç etkinliğini de artırarak, uzun vadede değer yaratımını sağlar.²²⁶

- *Tedarik Zinciri Yönetiminde Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü:* Tedarik zinciri yönetiminde sürdürülebilirlik kriterlerinin dahil edildiği performans ölçüm araçlarından hangilerinin dikkate alındığının göstergesidir. Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ise, tedarikçi, üretici ve müşteri arasında gerçekleşen mal ve hizmet akışlarında sosyal, çevresel ve ekonomik boyutların gereklerinin değer yaratılacak şekilde yerine getirilmesini ifade eder. İşletmelerin tedarik zinciri yönetiminde sürdürülebilirlik kriterlerini dikkate alması, mal ve hizmet akışının tüm süreçlerinde değer yaratımının güvencesidir. Türkiye'deki işletmelerin sürdürülebilirlik performansını ekonomik açıdan etkileyen, tedarik zinciri yönetimi kapsamında değerlendirilmesi gereken performans ölçütleri ISO14001 sertifikası olan tedarikçi sayısı ve tedarikçilerin CO₂ salınım miktarlarıdır.
- *Kurumsal Çevre Politikası:* Kurumsal çevre politikasının oluşturulmasında ürün, hizmet ve faaliyetler ile tedarikçi ve iş ortaklarının çevresel etkilerinin dikkate alınıp alınmadığının göstergesidir. İşletmelerde kurumsal çevre politikasının varlığı kaynak kullanım etkinliğinin dikkate alındığını ifade eder. İşletme, süreç ve faaliyetlerinden kaynaklanan tüm çevresel etkileri planlamada ve stratejilerin belirlenmesinde göz önünde bulundurmalıdır. Daha az maliyete sebep olan, daha fazla fayda sağlayan, yenilenebilir çevresel kaynakların seçimi ve bu kaynakların etkin biçimde kullanılabilmesi kurumsal çevre politikasının doğru biçimde uygulanmasına bağlıdır. Bu

²²⁶ Aras, G., Crowther, D.; "Governance and Sustainability: An Investigation into the Relationship Between Corporate Governance and Corporate Sustainability", Management Decisions, Cilt: 46, Sayı: 3, 2008, s. 440 – 441.

araştırmada kurumsal çevre politikasının belirlenmesinde işletme tedarikçilerinin ve işletmeye hizmet verenlerin çevresel etkilerinin dikkate alınması sürdürülebilirlik performansını çevresel açıdan etkileyen değişkenler olarak tespit edilmiştir.

- *Çevresel Yönetim Sistemi Denetimi:* İşletme içinde çevresel yönetim sisteminin dış denetime veya iç denetime tabi olup olmadığının göstergesidir. Çevresel yönetim sisteminin denetlenmesi, işletmelerde çevresel yönetim sisteminin doğru ve etkin uygulanıp uygulanmadığının, uluslararası standartların çevresel kaynak kullanımında dikkate alınıp alınmadığının, kaynak kullanım verimliliklerinin paydaşlara doğru aktarılıp aktarılmadığının tespitini sağlar. Gelecek nesillerin ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için işletme içinde denetim mekanizmasının yer alması ve işletme paydaşlarının da doğru ve güvenilir biçimde bilgilendirilebilmesi için çevresel yönetim sistemlerinin iç ve dış denetime tabi olması gereklidir.²²⁷
- *Beşeri Sermaye Performans Göstergeleri:* Kurumsal sürdürülebilirlik politikalarının belirlenmesinde sosyal boyuta ait ölçütlerden biri de beşeri sermaye performans göstergeleridir. İşletmelerin faaliyetlerinde kullandığı en önemli kaynaklardan biri sosyal kaynak olan beşeri sermayedir. Beşeri sermayenin devamlılığının sağlanması ve verimliliğinin artırılması için çalışanların performanslarının ölçülebilir olması gereklidir. Bu performans göstergeleri ile sosyal kaynaklara yönelik fayda – maliyet analizleri yapılabilir, bu kaynaklardan hangi yöntemlerle daha etkin biçimde yararlanılabileceği ve kaynak kullanımı sonucu ne kadar değer yaratıldığı tespit edilebilir, sosyal alanda erken uyarı sistemleri oluşturulabilir, işletmelerin finansal hedefleri ile ilişkilendirilerek uzun vadede değer yaratımına katkıda bulunulabilir. Bu araştırmada sürdürülebilirlik performansını etkilediği tespit edilen değişken ise işletmelerin değer odaklı insan kaynakları göstergelerinden sosyal performans ölçümünde yararlanıp yararlanmadıklarıdır.

²²⁷ Çalışkan, Ö. A.; a.g.m., s. 150 – 151.

- *Paydaş Katılımı:* Sürdürülebilirlik politikasının belirlenmesinde paydaş katılımının sağlanıp sağlanmadığının göstergesidir. Paydaş katılımı ile sürdürülebilirlik performansının artırılması için işletme paydaşlarının bilgilendirilmesinin yanı sıra paydaşların işletme kararlarında etkin rol alması ve paydaşlar ile ilişkilerin devamlılığı hedeflenir. İşletmeler sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunabilmek için hedef ve stratejilerin belirlenmesinde paydaşlar ile sürekli iletişim halinde olmalıdır. Sürdürülebilirlik uygulamaları paydaşların anlayabileceği şekilde anlatılmalı, uygulamalar hakkında paydaşlardan geri bildirim alınmalı, olumlu sonuçların yanı sıra olumsuz sonuçlar da paydaşlara bildirilmeli, olumsuz sonuçlar paydaşların düşünceleri dikkate alınarak engellenmeye çalışılmalıdır. Paydaş katılımı altında, Türkiye'deki işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarını etkileyen değişkenler ise uzun vadede elde edilecek başarı için paydaşların düşünce ve ilgilerinin dikkate alınması ile belirli konularda paydaşlar ile biraraya gelinerek karşılıklı anlaşma sağlanmasıdır.

Bu değişkenlerden risk analizi, işletme içi kurallar (bilgi mahremiyeti – rekabet ihlali), tedarik zinciri yönetiminde sürdürülebilirlik performans ölçümü ekonomik boyuta, kurumsal çevre politikası, çevresel yönetim sistemi çevresel boyuta, beşeri sermaye performans göstergeleri ve paydaş katılımı ise sosyal boyuta aittir.

4.4.2. Çok Boyutlu Ölçekleme Analizi Sonuçları

Çok boyutlu ölçekleme analizi, n nesne ya da birim arasındaki p değişkene göre belirlenen uzaklıklara dayalı olarak nesnelerin k boyutlu ($k < p$) bir uzayda gösterimini elde etmeyi amaçlayan bir yöntemdir. Analizin genel amacı, mümkün olduğunca az boyutla nesnelerin yapısını uzaklık değerlerini kullanarak orijinal şekle yakın bir biçimde ortaya koymaktır.²²⁸ Bu araştırmada da incelenen 10 alt değişkene ait veriler, IBM SPSS 21 programı aracılığı ile Alscal algoritması kullanılarak, gözlemler arasında uzaklık matrisine

²²⁸ Kalaycı, Ş.; a.g.e., 379.

dönüştürülmüş ve analiz edilmiştir. Bu bölümde, SPSS programı kullanılarak elde edilen stress ve RSQ değerleri, işletmelere ait uyarıcı koordinat değerleri ve farklılıklar matrisi, Öklid uzaklık modeli ve serpilme diyagramları sırası yorumlanmıştır.

Araştırmada, çok boyutlu ölçekleme analizi 10 alt değişkene göre 19 işletme arasındaki uzaklıklara dayalı biçimde, 2 boyutlu olarak gerçekleştirilmiştir. İki boyut için (k=2) stres istatistiğinin 0,001'den küçük olduğu değere kadar iterasyon devam ettirilmiş ve 14. iterasyonda 0,00092 sonucuna ulaşıldığında iterasyon durdurulmuştur.

Tablo 17: İterasyon Özeti ve S – Stress Değeri Gelişimi

İki Boyutlu Düzlemde Elde Edilen İterasyon Özeti		
Young S - stress formülü 1 kullanılmıştır.		
İterasyon	S-stress	Gelişim
1	0,18422	
2	0,12362	0,0606
3	0,10209	0,02153
4	0,09038	0,01171
5	0,08212	0,00826
6	0,07554	0,00658
7	0,0701	0,00544
8	0,06565	0,00445
9	0,06213	0,00353
10	0,05938	0,00275
11	0,05727	0,00211
12	0,05566	0,00161
13	0,05444	0,00122
14	0,05352	0,00092

S-stress değeri değişimi ,001000'den küçük olduğu nokta olan 14. iterasyonda durdurulmuştur.

Stres değerleri, çok boyutlu ölçeklemede elde edilen çözümün yorumlanmasında kullanılır. Elde edilen şeklin gerçek şekille uygunluğunun bir ölçüsü olarak Kruskal tarafından uygulanmıştır. Buna göre;

- Stres $\geq 0,025$ = Mükemmel uyum
- Stres $\geq 0,05$ = İyi uyum
- Stres $\geq 0,10$ = Orta uyum

- $\text{Stres} \geq 0,20$ ve $\text{ustu} = \text{Kötü uyumun göstergesidir.}$ ²²⁹

Bu araştırmada $k = 2$ boyut için stres istatistiği 0,08176 olarak bulunmuştur. Stres değeri konfigürasyon uzaklıkları ile tahmini uzaklıklar arasında “iyi” düzeyde bir uyum bulunduğunu ifade etmektedir. RSQ ise 0,98307 olarak belirlenmiştir. Bu değer, stres değerinin % 98 oranında açıklayıcılığa sahip olduğunu, daha açık bir ifade ile güvenilirlik açısından modelin verileri oldukça yüksek bir oranda temsil ettiğini ifade etmektedir.

Tablo 18: Modele ait S – Stress ve RSQ Değerleri

Matris İçin	
Stress Değerı	0,08176
RSQ	0,98307

Korelasyon analizinde belirlenen 10 alt değişkene göre işletmelerin iki boyutlu uzaydaki koordinatları aşağıda yer alan uyarıcı koordinatlarına ait tabloda sunulmuştur.

Tablo 19: Alt Değerkenlere Göre Uyarıcı Koordinatları

Uyarıcı Koordinatları			
Uyarıcı Sayısı	Uyarıcı İsmi	Boyutlar	
		1	2
1	İşletme 1	1,3691	0,3253
2	İşletme 2	-0,2106	1,2461
3	İşletme 3	1,372	0,3157
4	İşletme 4	1,372	0,3157
5	İşletme 5	-1,4789	-0,3001
6	İşletme 6	0,8913	-0,5591
7	İşletme 7	0,0826	0,7338
8	İşletme 8	0,7568	0,3949
9	İşletme 9	0,0826	0,7338
10	İşletme 10	0,307	-0,3441
11	İşletme 11	0,8915	-0,5652
12	İşletme 12	0,2252	-0,9745
13	İşletme 13	0,3069	-0,3434
14	İşletme 14	0,3069	-0,3434
15	İşletme 15	-0,0728	0,1526
16	İşletme 16	-0,0728	0,1526
17	İşletme 17	-0,7964	-0,0859
18	İşletme 18	-0,7964	-0,0859
19	İşletme 19	-4,5357	-0,7688

²²⁹ Green, E., P.; “On The Robustness of Multidimensional Scaling Techniques”, Journal of Marketing Research, Say: 12, 1975, s. 73-81.

Bu tabloya göre birincil boyutta 1, 3 ve 4. işletmeler pozitif yüklü en yüksek değere sahiptir, yani bu işletmelerin belirlenen değişkenler açısından benzer özelliklere sahip oldukları ifade edilebilir. Birincil boyutta en yüksek negatif yüklü değere sahip olan 19. işletme ise bu değişkenler açısından en farklı sürdürülebilirlik performansına sahip işletme olarak ifade edilebilir. İkinci boyut dikkate alındığında ise en yüksek pozitif değere sahip olan 2. işletme bu boyutta diğer işletmelere göre sürdürülebilirlik performansı açısından farklılık göstermektedir.

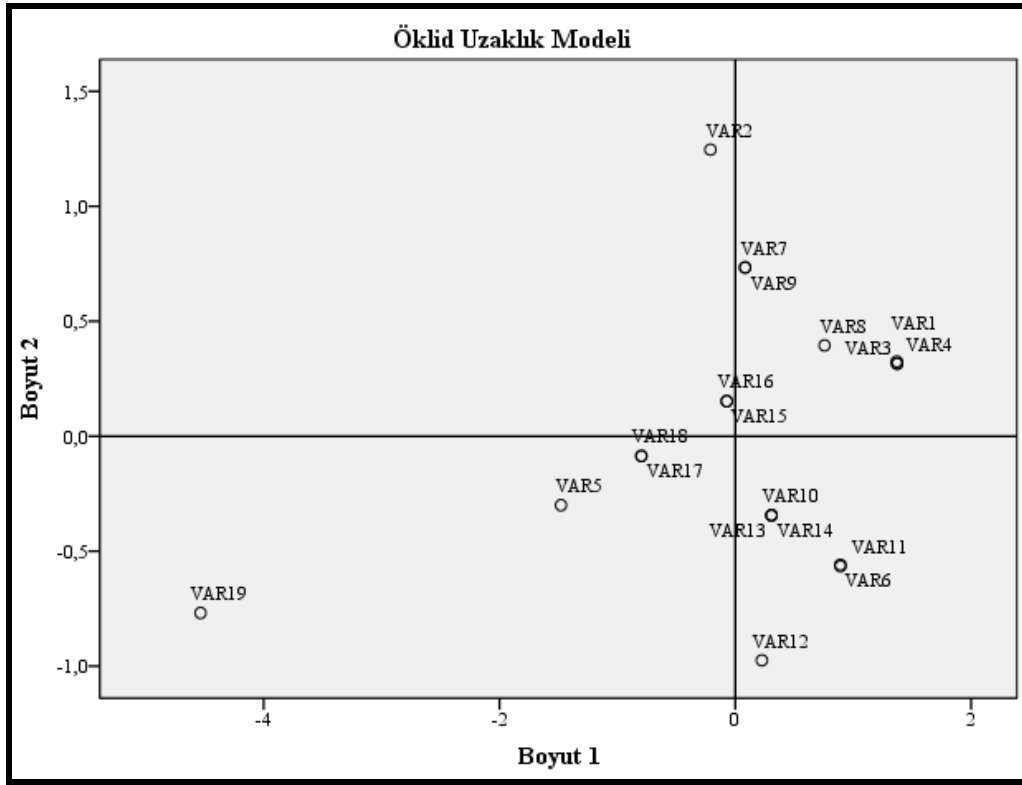
Tablo 20: İşletmelere (Gözlemlere) Ait Farklılıklar Matrisi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0									
2	1,609	0								
3	0,005	1,609	0							
4	0,005	1,609	0,005	0						
5	2,961	2,195	2,961	2,961	0					
6	0,733	2,195	0,733	0,733	2,195	0				
7	1,192	0,733	1,192	1,192	1,609	1,609	0			
8	0,733	1,192	0,733	0,733	2,195	1,192	0,733	0		
9	1,192	0,733	1,192	1,192	1,609	1,609	0,005	0,733	0	
10	1,192	1,609	1,192	1,192	1,609	0,733	1,192	0,733	1,192	0
11	0,733	2,195	0,733	0,733	2,195	0,005	1,609	1,192	1,609	0,733
12	1,609	2,195	1,609	1,609	2,195	1,192	1,609	1,192	1,609	0,733
13	1,192	1,609	1,192	1,192	1,609	0,733	1,192	0,733	1,192	0,005
14	1,192	1,609	1,192	1,192	1,609	0,733	1,192	0,733	1,192	0,005
15	1,609	1,192	1,609	1,609	1,192	1,192	0,733	1,192	0,733	0,733
16	1,609	1,192	1,609	1,609	1,192	1,192	0,733	1,192	0,733	0,733
17	2,195	1,609	2,195	2,195	1,609	1,609	1,192	1,609	1,192	1,192
18	2,195	1,609	2,195	2,195	1,609	1,609	1,192	1,609	1,192	1,192
19	6,006	4,664	6,006	6,006	2,961	5,427	4,859	5,427	4,859	4,859
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
11	0									
12	1,192	0								
13	0,733	0,733	0							
14	0,733	0,733	0,005	0						
15	1,192	1,192	0,733	0,733	0					
16	1,192	1,192	0,733	0,733	0,005	0				
17	1,609	1,609	1,192	1,192	0,733	0,733	0			
18	1,609	1,609	1,192	1,192	0,733	0,733	0,005	0		
19	5,427	4,664	4,859	4,859	4,664	4,664	3,801	3,801	0	

Uyarıcı koordinatların yer aldığı matristen sonra elde edilen matris ise farklılıklar matrisidir. Bu matriste, sürdürülebilirlik performansı açısından işletmelerin birbirlerine olan uzaklıkları daha açık bir ifade ile benzerlik ve benzemezlikleri gösterilmektedir. Örneğin

farklılıklar matrisinde 0'a yakın değerlere sahip olan işletmelerin sürdürülebilirlik performansları açısından birbirine benzer oldukları, 1'in üzerinde değerlere sahip olan işletmelerin ise birbirinden önemli derecede farklılaştığı belirtilebilir.

İşletmelerin birbirlerine göre konumları, görsel açıdan daha belirgin olması nedeniyle iki boyutlu uzayda aşağıdaki şekilde olduğu gibi grafiksel olarak gösterilmiştir. Bu grafiğe "Öklid Uzaklık Modeli" denir.



Şekil 21: Öklid Uzaklık Modeli

Grafikten de görüldüğü gibi bazı işletmeler belirli bölgelerde birarada yer almaktadır. Bunun nedeni sürdürülebilirlik performansını ortaya koyan değişkenler açısından birbirlerine benzerlik göstermeleridir. Grafiğin sağ üst köşesinde 1, 3, 4 ve 8. işletmeler yer almaktadır. Bu işletmelerin ilgili değişkenlere ne yönde cevap verdikleri ele alındığında, işletmelerin çevresel boyut kapsamında ürün, hizmet ve faaliyetlerinden kaynaklanan çevresel etkileri kurumsal çevre politikası çerçevesinde dikkate alarak, tedarikçi ve iş ortaklarının çevre politikalarını ve çevresel etkilerini göz ardı etmedikleri ve çevresel yönetim sistemlerini dış

denetime tabi tuttukları saptanmıştır. Aynı zamanda bu işletmeler sürdürülebilirlik uygulamalarını iç denetim prosedürlerine de dahil etmiştir. Bu dört işletmenin bir diğer ortak özelliği ise hiçbirinin değer odaklı insan kaynakları göstergelerini sosyal performans ölçümünde dikkate almamasıdır. Bunun yanı sıra 3 ve 8. işletmeler sosyal boyut açısından paydaş katılımına ciddi derecede önem vermektedir. Bu işletmelerde ekonomik boyut açısından risk analizi enstrümanlarından yararlanmak ve bilgi mahremiyeti ile rekabet ihlali konularında işletme içi kurallarının mevcudiyeti sürdürülebilirlik performansı açısından önem arz ederken, ISO14001 sertifikası olan tedarikçi sayısı ve tedarikçilerin CO₂ salınım miktarları gibi tedarik zinciri yönetiminde kullanılan sürdürülebilirlik performans ölçütleri göz ardı edilmektedir.

Grafiğin üst kısmına bakıldığında 2. işletmenin diğer işletmelerden daha uzakta yer aldığı görülmektedir. Bu farklılaşmanın nedeni tedarik zinciri yönetiminde kullanılan ölçütler olan; tedarikçilerin ISO14001 sertifikası olan tedarikçi sayısı ve tedarikçilerin CO₂ salınım miktarlarının anahtar performans ölçüm göstergesi olarak kabul edilmemesidir. Bunun yanı sıra 2. işletme çevresel boyuta ait olan değişkenlerin hiçbirine olumlu cevap vermemiştir. Tüm bunlar dikkate alındığında 2. işletmenin sürdürülebilirliğin önemli boyutlarından olan çevresel boyuta yeterince önem vermediği, bu nedenle de 2. işletmenin sürdürülebilirlik performansının bütünsel değerlendirilemeyeceği ifade edilebilir. 2. işletme altında yer alan 7 ve 9. işletmeler çevre yönetim sistemlerini dış denetime tabi tutmakta, tedarikçi ve işletmeye hizmet verenlerin çevresel etkilerini çevre yönetim politikalarını belirlerken göz önünde bulundurmaktadır. Sosyal açıdan ise yalnızca paydaş katılımını sağlamak, ancak değer odaklı insan kaynakları göstergelerini performans ölçümünde kullanmamaktadırlar.

Grafikte 10, 13 ve 14. işletmelerin de birbirlerine yakın konumlandıkları görülmektedir. Değişkenler açısından değerlendirildiğinde, bu işletmelerin ortak noktalarının işletme politika ve hedeflerinin belirlenmesinde sosyal boyut kapsamında yer alan paydaş katılımının sağlanmasına önem vermeleri ve değer odaklı insan kaynakları performans ölçümünü işletmelerinde uygulamalarıdır. Ancak kurumsal çevre politikalarının oluşturulmasında, tedarikçi ve işletmeye hizmet verenlerin çevresel etkilerini dikkate almamaktadırlar. Bu işletmeler profesyonel olarak sürdürülebilirlik uygulamalarını dış denetime tabi tutmakta ve iç denetim süreçlerinde de bu uygulamalara yer vermektedirler. Bu

işletmeler faaliyet riskleri ve finansal risklerin tespit edilmesinde risk analizi enstrümanlarından yararlandıkları halde, tedarik zinciri yönetimini ve rekabet ihlali ile bilgi mahremiyetine ilişkin işletme içi kuralları göz ardı etmektedirler.

Grafiğin sağ alt köşesinde yer alan 6 ve 11. işletmelerin ortak özelliği ise bilgilerin mahremiyeti ve rekabet ihlali değil de yolsuzluk, rüşvet, ayrımcılık, çevre, sağlık ve güvenlik konularında işletme içi kabul görmüş kurallara sahip olmalarıdır. Bu işletmeler aynı zamanda tedarik zinciri yönetimi kapsamında ticari ilişki içinde oldukları tedarikçilerin sürdürülebilirlik açısından denetlenip denetlenmediklerini ve ISO14001 sertifikası olan tedarikçi sayısını önemli bir performans ölçütü olarak kabul etmektedirler. Ana faaliyetlerinden, müşteriye sundukları ürün ve hizmetlerden kaynaklanan çevresel ve sosyal etkileri stratejik planlamalarında dikkate almaktadırlar. Öte yandan her iki işletme de uzun vadede başarının sağlanması için paydaşların katılımına önem verirken, belirli konularda paydaşlar ile karşılıklı anlaşma sağlanmasını paydaş katılımı uygulamalarına dahil etmemektedir. 12. işletmenin 6 ve 11. işletmeden uzak bir konumda yer almasının nedeni ise sosyal boyuta ait tüm değişkenlere olumsuz cevap vermesidir.

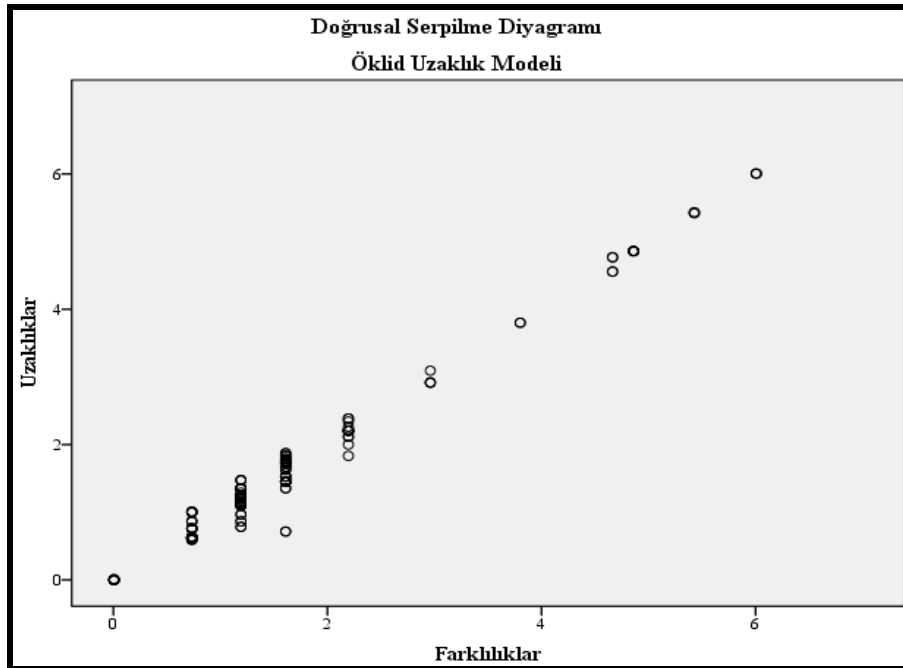
Grafikten de görüldüğü gibi 19 numaralı işletme diğer işletmelerden çok uzakta yer almaktadır. Bu işletmeyi diğer işletmelerden ayırtıran özellik, 19. işletmenin sürdürülebilirlik kapsamında ekonomik boyut açısından büyük öneme sahip olan faaliyet ve finansal risklerin belirlenmesinde risk analizi enstrümanlarından yararlanmadığını belirtmiş olmasıdır. Sürdürülebilirlik performansının yüksek olması, işletmelerin ortaya çıkabilecek finansal ve faaliyet risklerini tahmin ederek, bu risklerden yararlanma koşulu ile güçlü yanlarını oluşturmasına bağlıdır. 19 numaralı işletme her ne kadar çevresel ve sosyal etkiler gibi önemli değişkenleri sürdürülebilirlik politikalarının belirlenmesinde dikkate alsa da ekonomik boyutun göstergesi olan risk analizi enstrümanlarından yararlanmamakta, sürdürülebilirlik performansının devamlılığını tehlike altına sokmaktadır.

Grafikte orijin noktasına en yakın işletmeler ise 15 ve 16. işletmelerdir. Çok boyutlu ölçekleme analizinde ideal nokta genellikle orijine en yakın kısımdır.²³⁰ Bu araştırmada da orijine en yakın işletmeler olan 15 ve 16. işletmelerin sürdürülebilirlik performansları

²³⁰ Kalaycı, Ş., a.g.e., s. 384.

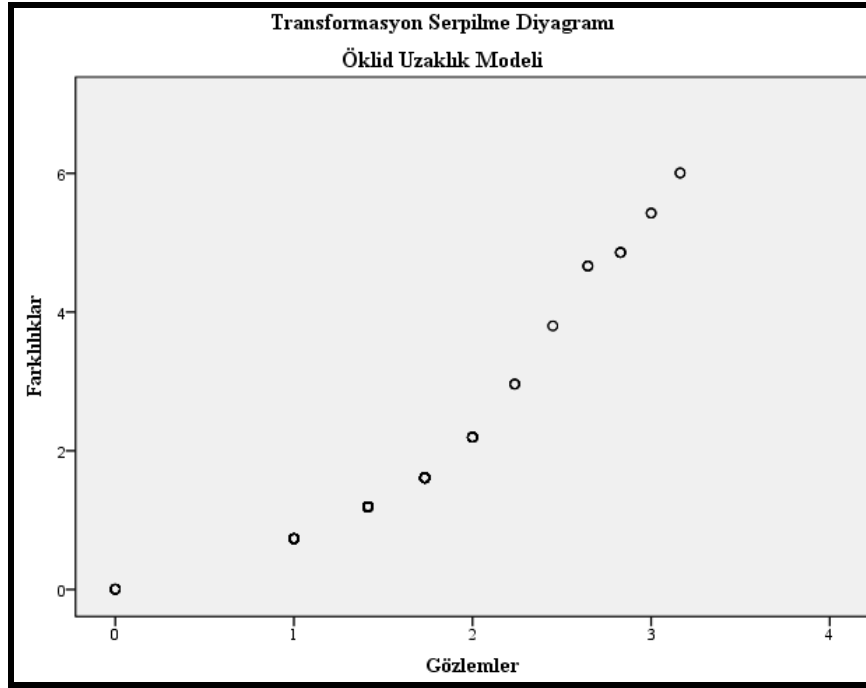
değişkenler çerçevesinde değerlendirildiğinde, bu işletmelerin tüm değişkenlere olumlu biçimde cevap verdikleri tespit edilmiştir. Bu iki işletme ekonomik açıdan risk analizi enstrümanlarından yararlanmakta, yolsuzluk, ayrımcılık, bilgi mahremiyeti, rekabet ihlali gibi konularda işletme içi kuralları uygulamakta, tedarik zinciri yönetiminde özellikle tedarikçi seçiminde tedarikçilerinin CO₂ salınım miktarları, su kullanım miktarları, ISO14001'e kayıtlı olup olmadığına önem vermekte ve ticari sözleşmelerinde sürdürülebilirlik kriterlerine yer vermektedirler. Bunun yanı sıra sürdürülebilirlik uygulamalarını düzenli olarak denetime tabi tutmakta, sürdürülebilirlik politikalarının uygunluğunu da iç denetim süreçlerine dahil etmektedirler. Faaliyet, ürün ve hizmetlerinden kaynaklanan çevresel etkileri ve paydaşların katılımını da işletme politikalarının belirlenmesinde dikkate almaktadırlar. Aynı zamanda sosyal açıdan değer odaklı insan kaynakları performans göstergeleri dışında maliyet odaklı göstergelerden de yararlanmaktadırlar.

Gözlemsel uzaklıklar ve farklılıkların dağılımını gösteren “Doğrusal Serpilme Diyagramı” da Şekil 22’de olduğu gibi elde edilmiştir. Buna göre uzaklıklar ve farklılıklar arasında doğrusal bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu durum tahmini uzaklıkların gerçek değerlerle uyumlu olduğunu, doğrusal model ile uygun çözümün elde edildiğini ve doğrusallık varsayımına uyduğunu göstermektedir.



Şekil 22: Doğrusal Serpilme Diyagramı

Şekil 23’de yer alan transformasyon serpilme diyagramında ise farklılıklar ile gözlemler dağılımı ifade edilmiştir. Bu diyagrama göre gözlemler ile farklılıklar arasında da doğrusal bir ilişki görülmekte olup, ölçek önerisinin doğrusallık varsayımına uyum gösterdiği tekrar ifade edilebilir.



Şekil 23: Transformasyon Serpilme Diyagramı

4.4.3. Sürdürülebilirlik Performans Ölçeğinin Kontrolü ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Sözü edilen 10 alt değişkene göre 19 işletme için çok boyutlu ölçekleme analizi iki boyutlu olarak gerçekleştirilmiştir. İki boyut için elde edilen sonuçların araştırmada kullanılan veri setini yeterli ölçüde yansıttığı stres istatistiği ve güvenilirlik katsayısı ile belirlenmiştir. İki boyutlu konumlandırma ve grafiksel gösterime ilişkin koordinat değerleri incelenmiştir. Ölçek her ne kadar doğrusallık varsayımına uysa da analiz sonucunda elde edilen iki boyuta ait uyarıcı koordinat değerleri SKD, SD marjı ve GM oranı ile tekrar korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Bu analizin amacı ise gözlemlere ait koordinat değerlerinin gerçekten sayısal olarak ifade edilen performans değerleri ile ilişkili olup olmadığının kontrolüdür. Aşağıdaki tabloda 1 ve 2. boyutlarda yer alan işletmelere ait uyarıcı koordinatların korelasyon analizi

sonucu SKD, SD marjı ve GM oranı ile ilişkisini ifade eden Pearson korelasyon katsayılarına yer verilmiştir.

Tablo 21: Uyarıcı Koordinatların SKD, SD Marjı ve GM Oranı ile İlişkisi

		Boyut 1	Boyut 2
SKD	Pearson Korelasyonu	-,369	,058
	Sig. (çift yönlü)	,120	,813
	N	19	19
SD Marjı	Pearson Korelasyonu	-,406	-,339
	Sig. (çift yönlü)	,084	,156
	N	19	19
GM Oranı	Pearson Korelasyonu	-,699**	-,202
	Sig. (çift yönlü)	,001	,407
	N	19	19

* : Sig.niv. 0,05

Korelasyon katsayıları incelendiğinde birinci boyuta ait koordinatlar ile GM oranı arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmekte olup, sürdürülebilirlik performansı değerlendirmesinde birinci boyuta ait koordinat değerlerinin işletmelerin GM oranları ile doğrusal ilişki içerisinde olduğu ifade edilebilir.

Araştırma sonucunda elde edilen ölçekte (EK 5) yer alan soruların birbirleriyle tutarlılığını ortaya koymak, ölçeğin kavramsal bütünlüğünü kontrol etmek ve iç tutarlılığın güvenilirliğini ölçmek amacıyla KR-20'den yararlanılmıştır.²³¹ KR-20 katsayısı için genellikle kabul edilen alt limit 0,70'tir ancak keşifsel araştırma ve uyarlama çalışmalarında bu katsayı 0,60'a kadar düşmektedir.²³² Bu araştırma da keşifsel olduğundan, geliştirilen ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0,60'dan büyük olması gereklidir.

Ölçeği oluşturan 10 değişkene ait cevaplar güvenilirlik testine tabi tutulduğunda "KR-20 Katsayısı" 0,631 olarak hesaplanmıştır. Katsayının 0,631 olması, sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesine olanak sağlayan değişkenlerin oluşturduğu ölçeğin içtutarlılığının ve kavramsal bütünlüğünün % 63,1 oranında güvenilir olduğunu ifade eder.

²³¹ Çilingirtürk, M., A.; a.g.e., s. 45.

²³² Jr. Hair, F., J., Black, C., W., Babin, J., B., Anderson, E., R., Tatham, R.; a.g.e., s. 124.

Raporlama yapсын yapmasın sürdürülebilirlik kriterlerine işletme yönetiminde dikkate aldıklarını beyan eden işletmelerin tamamına uygulanabilecek yeni bir anket geliştirilmiş ve işletmelerin birbirlerine göre performanslarının değerlendirilmesine imkan tanınmıştır. Ölçek olarak kullanılacak yeni anket Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirilmesi” anketi ile uyumlu olarak EK 5’te yer almaktadır. Yalnızca değişkenlerin oluşturduğu hali ise EK 6’da yer almaktadır. Ölçeği oluşturan değişkenler ise ait oldukları boyutlar çerçevesinde aşağıda kısaca değerlendirilmiştir.

- *Ekonomik Boyut:* Sürdürülebilirlik kapsamında ekonomik performansı etkileyen değişkenler risklerin analiz edilmesi, işletme içi kuralların uygulanması ve tedarik zinciri yönteminde sürdürülebilirlik göstergelerine dikkat edilmesidir. Türkiye’deki işletmeler açısından faaliyet riskleri ve finansal risklerin belirli enstrümanlar kullanılarak önceden belirlenmesi, risklerin fırsatlara çevrilerek uzun vadede değer yaratımının şartlarından biridir. Sürdürülebilirlik performansının artırılması için ekonomik, sosyal ve çevresel risklerin tespit edilerek, işletme strateji ve hedeflerine entegre edilmesi gereklidir. Bunun yanı sıra işletmeler bilgi mahremiyeti ve rekabet ihlali gibi alanlardaki kuralları uygulayıp, yönetim ve denetimi şeffaf, hesap verebilir, sorumlu ve güvenilir kıldığı takdirde sürdürülebilirliği güvence altına alabilir. Ekonomik açıdan sürdürülebilirliğin artırılması sürdürülebilirlik göstergelerinin tedarik zinciri yönteminde dikkate alınmasına da bağlıdır. İşletmeler yalnızca kendi sürdürülebilirlik performanslarını dikkate almamalı, kendi performansını etkileyebilecek olan tedarikçilerinin sürdürülebilirlik performansını da planlamalarına dahil etmelidir.
- *Çevresel Boyut:* Çevresel performansı etkileyen değişkenler ise kurumsal çevre politikasının mevcudiyeti, kapsamı ve çevresel yönetim sistemlerinin denetimidir. Kurumsal çevre politikası faaliyetlerin her aşamasını kapsamalıdır. İşletmeler, sunulan ürün ve hizmetin, tedarikçilerin ve tüm iş ortaklarının çevresel etkilerini dikkatle incelediği ve birbirleri ile etkileşimini göz ardı etmediği takdirde çevresel açıdan sürdürülebilir olabilir. Çevresel etkilerin analiz edilmesi yeterli olmayıp, aynı zamanda çevresel yönetim

sistemlerinin de düzenli olarak denetime tabi tutulması gereklidir. Kaynakların doğru ve etkin biçimde kullanılması iç ve dış denetime bağlıdır.

- *Sosyal Boyut:* Türkiye'deki işletmelerin sosyal açıdan sürdürülebilirliğinin artırılması paydaş katılımının sağlanması ve sosyal performansın belirli performans göstergelerinden yararlanılarak ölçülmesi ile mümkündür. İşletmeler paydaşları tarafından anlaşılabilir, paydaşlar düzenli olarak bilgilendirilmeli, paydaşlar ve işletme faaliyetleri hakkında hemfikir olmalı, olumlu sonuçların yanı sıra olumsuz sonuçlar da paydaşlara iletilmelidir. Bunun yanı sıra değer odaklı insan kaynakları performans göstergelerinden yararlanılarak, kaynak kullanım verimlilikleri tespit edilmeli, fayda maliyet analizleri etkin biçimde gerçekleştirilmeli ve stratejilerin belirlenmesinde bilgi ihtiyacının sağlanmasına katkıda bulunulmalıdır.

5. SONUÇ

Bir işletmenin kuruluş amacı, çevre şartlarına uyum sağlayarak varlığını güvence altına alıp, devamlılığını sağlayabilmektir. Devamlılığı sağlayabilmek için ise likidite ve karlılığın artırılması gibi hedeflere ulaşılması gerekir. İşletmeler, çevresel koşulları göz önünde bulundurarak, mevcut olan fırsatlardan verimli biçimde yararlanmalı ve ortaya çıkabilecek risklere karşı önlem alabilmelidirler. Uzun vadede değer yaratımının sağlanabilmesi ve işletme devamlılığının güvence altına alınabilmesi için sürdürülebilirlik stratejilerinin belirlenmesi ve konumlandırılması, işletme paydaşlarının ve beklentilerinin analizinin yapılması, sektörel ve genel açıdan sürdürülebilirlik kriterlerinin belirlenerek, işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarının ölçülebilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada Türkiye’deki işletmelerin sürdürülebilirlik açısından değerlendirilmesinde kullanılabilecek bir sürdürülebilirlik performans ölçeği geliştirilmiştir.

Çalışmada öncelikle sürdürülebilirlik kavramı ele alınarak, tarihsel gelişimine yer verilmiştir. 1987 yılında Birleşmiş Milletler tarafından yayınlanan “Ortak Geleceğimiz” başlıklı Brundthland Raporu’nda çevresel ve ekonomik kalkınma arasındaki ilişkinin korunması ve bu ilişkinin sürdürülebilir olması gerektiği belirtilmiştir. Bu rapora göre, sürdürülebilir kalkınma gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğini ortadan kaldırılmaksızın günümüz neslinin ihtiyaçlarının karşılanabilmesi olarak ifade edilmiştir. Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesi için çevresel bütünlük, sosyal adalet ve ekonomik refah ilkelerinin birarada değerlendirilerek, kıt kaynakların en verimli şekilde kullanılarak, tüm insanlık için adalet ve fırsat sağlayacak olan ekonomik gelişimin yakalanması gereklidir. Bu tanım işletmeler açısından ele alındığı takdirde, bir işletmenin kurumsal sürdürülebilirliği sağlaması; işletme ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili olan tarafların mevcut gereksinimlerinin, gelecekteki gereksinimlerinin de güvence altına alınarak, karşılanmasını ifade eder. Daha açık bir ifade ile kurumsal sürdürülebilirliğin amacı; işletmenin sahip olduğu çevresel, sosyal ve ekonomik sermayenin verimli bir biçimde kullanılmasıdır. İlkesel açıdan kurumsal sürdürülebilirliğin kurumsal çevre yönetimi ile çevresel bütünlüğü, kurumsal sosyal sorumluluk ile sosyal adaleti ve değer yaratımı ile ekonomik refahı sağlaması gereklidir.

Kurumsal sürdürülebilirlik üçlü performans yaklaşımını benimser. Bu yaklaşıma göre bir işletme ekonomik, sosyal ve çevresel kaynaklarını birbirleri ile ilişkilerini göz ardı etmeden etkin ve verimli biçimde kullanabildiği takdirde sürdürülebilir olabilir ve sürdürülebilirlik performansını artırabilir. Kurumsal sürdürülebilirlik performansının devamlı kılınabilmesi için yalnızca kurumsal faaliyetlerin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerinin yönetilmesi değil, aynı zamanda paydaşlar ile paylaşılmasını da gerektirir ki bu paylaşım sürdürülebilirlik raporlaması ile yerine getirilir.

Uluslararası alanda sürdürülebilirlik raporlamasına yönelik tek bir standart paketi mevcut olmadığından, işletmelerin hangi biçimde, hangi aralıklarla, hangi verileri içerecek biçimde raporlama yapacakları kendi tercihlerine bırakılmıştır. Ulusal ve uluslararası alanda birbirinden farklı pek çok sürdürülebilirlik raporlaması standardı oluşturulmuştur. Şu anda da farklı kurumlar tarafından farklı standartlar ve rehberler yayınlanmaya devam etmektedir. Günümüzde en fazla tercih edilen ve uluslararası kabul görmüş raporlama çerçevesi GRI (Küresel Raporlama Girişimi Rehberi)'dir.

İşletmelerin sürdürülebilir kalkınmaya sağladıkları ya da sağlayacakları katkı sürdürülebilirlik performansı olarak ifade edilebilir. Akademik yazında kurumsal sürdürülebilirlik performansının ölçümüne yönelik pek çok araç veya yaklaşım geliştirilmiştir. Eko verimliliğe dayanan araçlar göreceli ölçüm araçları olup, bir işletmenin dönem içinde elde ettiği tüm faydalardan o faydaları elde edebilmek için katlanılan ekonomik, sosyal ve çevresel maliyetlerin çıkarılması ile elde edilen değere dayanan ölçüm araçları ise mutlak ölçüm araçlarıdır. Eko verimliliğe dayalı sürdürülebilir katma değer de göreceli bir ölçüm aracı olup, sürdürülebilirlik performansının parasal olarak ifade edilmesini sağlar.

Sürdürülebilir katma değer, işletmelerin mevcut sosyal, ekonomik ve çevresel kaynaklarını diğer işletmelerden daha verimli kullanarak değer yaratacağı ilkesini benimseyen bir ölçüm aracıdır. Fırsat maliyeti yaklaşımına dayandırılarak hesaplanmaktadır. Sürdürülebilir katma değerın hesaplanabilmesi için tüm kaynakları para ile ifade edilmesi, fırsat maliyeti yaklaşımı kapsamında kullanım maliyetlerinin hesaplanması, ilgili maliyetlerin işletmenin kaynak kullanımı ile elde ettiği gelirlerinden çıkarılması gereklidir. Bir diğer performans ölçütü ise sürdürülebilirlik endeksleridir. Sürdürülebilirlik endeksleri, işletmelerin

sürdürülebilirlik faaliyetlerinin karşılaştırılabilmesi, sorumlu yatırımcılara yön vermesi ve finansal analizlerde kullanılabilmesi için dünyanın önde gelen borsaları tarafından geliştirilen yatırım araçlarıdır.

Bu çalışmanın temelini de işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarının değerlendirilmesinde kullanılabilecek bir ölçeğin geliştirilmesi oluşturmaktadır. Çalışmaya yön veren en önemli etken Türkiye'deki işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarının değerlendirilmesine yönelik akademik yazında ve pratikte kullanılan herhangi bir ölçeğin mevcut olmamasıdır. Sürdürülebilirlik performans ölçütünün eksikliği nedeniyle Türkiye'deki işletmeler sürdürülebilirlik açısından karşılaştırılamamakta, bu işletmeler değer yaratımı kapsamında riskleri yeterli düzeyde fırsata çevirememekte, maliyet fırsatlarını göz ardı etmekte ve marka itibarlarını da koruyamamaktadırlar.

Çalışmada sürdürülebilirlik raporlaması yapan işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel kaynak kullanım verimliliklerinden yararlanılarak sürdürülebilir katma değerleri ve buna ilişkin oranlar hesaplanmıştır. Araştırmadaki işletmelerin sürdürülebilir katma değer hesaplamasında dikkate alınan değişkenler dışında raporlarında yer vermedikleri ancak sürdürülebilirlik ölçümünde kullanılabilecek değişkenlerden oluşan bir anket düzenlenerek bu işletmelerin sürdürülebilirlik raporlamasından sorumlu direktörlerinin anketi cevaplandırması istenmiştir. Oluşan veri seti SKD, SD Marjı ve GM oranı ile korelasyon analizine tabi tutularak performansın ölçümünde etkili olan alt değişkenler belirlenmiştir. Bu değişkenler çok boyutlu ölçekleme analizine tabi tutularak, işletmeler iki boyutlu uzayda sürdürülebilirlik performansları açısından konumlandırılmıştır. Bu ölçek ile işletmelere karar alma süreçlerinde sürdürülebilirlik performanslarını bütünsel olarak değerlendirebilme ve birbirleri ile karşılaştırabilme imkanı sağlanmıştır. Ölçeğin geliştirilmesinde dikkate alınan ve performansı ifade eden ekonomik boyuta ait değişkenler; işletmelerin risk analizi enstrümanlarından yararlanıp yararlanmadıkları, tedarik zinciri yönetiminde sürdürülebilirlik ile ilgili performans ölçütlerini kullanıp kullanmadıkları, kullanıyorlarsa hangilerini tercih ettikleri ve işletme genelinde kabul görmüş bilgi mahremiyeti, rekabet ihlali gibi konulara ilişkin işletme içi kuralların mevcut olup olmadığıdır. Sosyal boyut altındaki değişkenler paydaş katılımının işletme politikalarının belirlenmesinde ne derece dikkate alındığı ve beşeri sermaye performans göstergeleri arasında yer alan değer odaklı insan kaynakları performans

ölçütlerinden yararlanılıp yararlanılmadığıdır. Çevresel boyut altındaki değişkenlerin ise çevresel yönetim sisteminin denetlenip denetlenmediği ve kurumsal çevre politikasının varlığı olduğu tespit edilmiştir. İncelenen işletmeler birarada değerlendirildiğinde ise bu işletmelerden risk analizi enstrümanlarından yararlanmayan işletme diğer işletmelerden uzak bir noktada iken, belirli değişkenlere benzer derecede önem veren işletmelerin aynı noktada konumlandığı görülmüştür. Araştırma kapsamındaki işletmelerin büyük çoğunluğunun kurumsal yönetim açısından işletme içi kurallara sürdürülebilirlik politikası çerçevesinde önem verdikleri, faaliyet riskleri ve finansal risklerin tespit edilmesinde risk analizi enstrümanlarından yararlandıkları ve işletme politikalarının belirlenmesinde paydaş katılımını sağladıkları tespit edilmiştir. Orijine yakın kısım olan ideal noktada ise iki işletme yer almaktadır ki, bu işletmelerin ankete verdikleri cevaplar incelendiğinde anketteki değişkenlerin tümünü olumlu biçimde cevaplandırmışlardır. Bu iki işletmenin bir diğer özelliği ise teknolojik gelişimin ana faaliyetlerinde öncü etken olarak dikkate alınması ve uluslararası alandaki faaliyet hacminin diğer işletmelerden daha yüksek olmasıdır. Bu durum da, işletmelerin uluslararası alanda daha fazla faaliyet göstermeleri ile birlikte sürdürülebilirlik kriterlerini ister istemez faaliyetlerine entegre etmeleri gerektiğini ifade eder. Çünkü uluslararası alanda daha fazla faaliyet gösteren işletmeler pazar paylarını büyütme, girdikleri piyasalarda varlıklarını sürdürebilmek, müşteri taleplerini yerine getirebilmek ve marka itibarlarını koruyabilmek amacı ile sürdürülebilirlik konusundaki yasal düzenlemelere uymak zorundadırlar. İşletmelerin risk analizi yaparak, erken uyarı sistemleri geliştirmeleri, operasyonel faaliyetlerde çevresel ve sosyal etkileri dikkate almaları ve paydaş katılımını sağlamaları; çevresel şartlara uyum yeteneğini artırarak, devamlılıklarını güvence altına alabilmelerini de beraberinde getirir.

Araştırma sonucu genel olarak değerlendirildiğinde ise Türkiye'deki işletmelerin sürdürülebilirlik performansları yeterli seviyede olmayıp, sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarının bütünsel biçimde ele alınmadığı tespit edilmiştir. Araştırma kapsamındaki işletmelerden yalnızca iki tanesinin ekonomik, sosyal ve çevresel kaynaklarını eş zamanlı olarak verimli kullandıkları ve uzun vadede değer yaratma potansiyellerinin bulunduğu belirtilebilir. Diğer işletmelerin ise bu boyutları ayrı ayrı uygulamalarına dahil ettikleri, dahil etseler dahi bütünsel ve eş zamanlı olarak ele almadıkları ve özellikle tedarik zinciri yönetiminde sürdürülebilirlik kriterlerine yeterli düzeyde önem vermedikleri ve sosyal

performansın ölçümünde beşeri sermaye performans göstergelerinden yararlanmadıkları ifade edilebilir.

Çalışmanın kapsamı ve çalışma sonucunda elde edilen ölçek ile işletmelere, paydaşlara ve akademik yazına sağlanan katkılar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

- *İşletmelere Sağlanan Katkılar:* Çalışma sonucunda elde edilen ölçek, işletmelerin sürdürülebilirlik açısından konumlandırılmasını sağlamaktadır. Bu konumlandırma sayesinde işletmeler aynı ya da farklı sektördeki diğer işletmeler ile karşılaştırılabilir hale getirilmiştir. Ölçek değişkenleri dikkate alındığında işletmeler ekonomik, sosyal ve çevresel alanlardaki güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve risklerini tespit edebilmektedirler. Bu ölçek sayesinde elde edilecek bilgiler işletmelerin kontrol işlevi tarafından kullanılabilir niteliktedir. Zayıf yanların nasıl bertaraf edileceği, risklerin hangi önlemler ile fırsata çevrileceği, operasyonların nasıl yapılandırılacağı, tüm bu faaliyetlerin maliyetlerinin finansal planlama ve bütçelemeye nasıl dikkate alınacağı kontrol işlevinin görevi olduğundan, geliştirilen ölçek kontrol işlevi tarafından kullanılabilir bir performans ölçüm aracı niteliğindedir. Bunların yanı sıra ölçekten elde edilen bilgiler ile işletmelerin iç denetim uygulamalarının kapsamı da sürdürülebilirlik çerçevesinde şekillendirilebilecektir. Tüm bu katkılar ile işletmelerin çevreye uyum sağlama yetenekleri artırılabilir ve uzun vadede varlıklarını güvence altına alabileceklerdir.
- *Paydaşlara Sağlanan Katkılar:* Türkiye’de sürdürülebilirlik raporlaması uygulaması yaygın olmadığından, paydaşların sürdürülebilirlik politikalarına yönelik bilgi alma alanları sınırlıdır. İşletmelerin çoğunluğu faaliyet raporlarında sürdürülebilirlikten bahsetse de, raporlarda her üç boyuta ait göstergelere ya da olumsuz nitelikteki bilgilere yer vermemektedir. Çalışmada geliştirilen ölçeğin en önemli katkısı, işletmelerin sürdürülebilirlik açısından bütünsel biçimde değerlendirilebilmesini sağlamasıdır. Bütünsel değerlendirmenin yanı sıra, ölçek karşılaştırmalı bilgi

sunabildiği için paydaşların işletmeleri daha objektif değerlendirmelerine de imkan tanımaktadır.

- *Akademik Yazına Sağlanan Katkılar:* Türk literatüründe, işletmelerin sürdürülebilirlik açısından değerlendirilmelerine imkan sağlayan herhangi bir ölçek ya da performans ölçüm aracına rastlanmamıştır. Bu çalışmada ileriki araştırmalara öncü nitelikte ölçek geliştirilmiştir. Buna ek olarak ise yurtdışında geliştirilmiş olan “Sürdürülebilir Katma Değer” yaklaşımı Türk literatürüne kazandırılmış olup, bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelere uygulanarak, işletmelerin sürdürülebilirlik performansları parasal olarak ifade edilmiştir.

Araştırmanın en büyük kısıtı, araştırma kapsamında incelenen işletme sayısıdır. Elde edilen bulgular farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve borsaya kote olan işletmelere aittir. Çalışmada ortaya konulan ölçeğin yalnızca borsaya kote olan ve aynı zamanda farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerden oluşan bir gruba uygulanması ortaya çıkan değişkenlerin türünde etkili bir faktördür. Her ne kadar kapsamdaki işletmeler farklı sektörlerde faaliyet gösterdiğinden ölçek genelleştirilebilse de, sektör bazlı uygulandığı takdirde ölçeği oluşturan değişkenlerin çeşitlendirilmesi de söz konusu olabilir. Farklı sektörlerdeki, farklı büyüklüklerdeki işletmelere uygulandığı takdirde sektörel farklılıklar da performans değerlendirmesinde daha ayrıntılı biçimde dikkate alınabilir, işletmelerin sürdürülebilirlik açısından konumları finansal performans ya da kurumsal yönetim performansı ile de ilişkilendirilebilir, birbirilerine etkileri de incelenebilir. Bunun yanı sıra raporlama yapmayan işletmelere uygulanabilirliği açısından da araştırma kapsamı genişletilerek, Türkiye’deki işletmelerin sürdürülebilirlik anlayışlarının genel çerçevesi belirlenebilir. Farklı ülkelerdeki benzer nitelikteki işletmeler ile karşılaştırılarak hangi noktalara daha fazla önem verilmesi gerektiği tespit edilebilir. Aynı zamanda daha geniş bir kapsama uygulanacağından çok değişkenli analiz yöntemlerinden yararlanılarak parasal olarak ifade edilebilmesi açısından da anlamlı sonuçlar elde edilebilir.

Türk akademik yazınında uluslararası veya çok uluslu işletmelerin, sürdürülebilirlik performanslarının uluslararası sürdürülebilirlik endeksleri ile ölçümüne yönelik çalışmalar mevcut olsa da, Türkiye’deki işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarının

değerlendirilmesine yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanmadığından, bu çalışmanın akademik yazındaki boşluğu doldurmak suretiyle literatüre bir katkı sağladığı düşünülmektedir. Bu ölçek işletmelerin sürdürülebilirlik konumunun tespit edilebilmesini sağladığından, kurumsal sürdürülebilirlik politikalarının geliştirilmesi, operasyonel faaliyetlerde yer verilerek rekabet avantajının elde edilmesi ve tüm bunların sonucu uzun vadede değer yaratımını sağlaması açısından önemli bir adım olarak kabul edilebilir.

EKLER

EK 1: KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK DEĞERLENDİRME ANKETİ

1 EKONOMİK BOYUT

1.1 KURUMSAL YÖNETİM

1.1.1. Kurul Yapısı

Lütfen işletmenize uygun olan yönetim sisteminizi işaretleyiniz ve tabloda belirtilen yönetimde yer alan/almayan yönetim kurulu üyesi sayılarını doldurunuz.

- Tekli Kurul Sistemi (Yönetim kurulu olan işletmeler için)

	Kişi Sayısı
Yönetimde yer alan yönetim kurulu üyesi	
Yönetimde yer almayan yönetim kurulu üyesi (Bağımsız yöneticiler hariç)	
Bağımsız yöneticiler	
Yönetim kurulunun toplam üye sayısı	

- İkili Kurul Sistemi (Denetim kurulu olan işletmeler için)

		Kişi Sayısı
DENETİM KURULU	Yönetimde yer almayan yönetim kurulu üyesi (Bağımsız yöneticiler hariç)	
	Bağımsız yöneticiler	
	Çalışan temsilcisi	
YÖNETİM KURULU	Üst düzey yönetici	
	İKİ KURULUN TOPLAM ÜYE SAYISI	

- Uygulanmıyor.
- Bilinmiyor.

1.1.2 Yönetimde Yer Almayan Yönetim Kurulu Başkanı

Yönetim ya da denetim kurulu başkanı yönetimde yer almayan veya bağımsız bir yönetici midir?

- Evet, yönetim kurulu başkanı bağımsız bir kişidir. (Bu tercihin kaç yıldır devam ettiğini belirtiniz)
- Evet, CEO ve yönetim kurulu başkanının görevleri ayrıdır, bir önceki dönem CEO/yönetim kurulu başkanı olanlar bu yıl da aynı görevdedir.
- Evet, CEO ve yönetim kurulu başkanının görevleri ayrıdır, bir önceki dönem CEO/yönetim kurulu başkanı olanlar bu yıl da aynı görevdedir. Ancak bağımsız bir yönetici de atanmıştır.
- Hayır CEO ve yönetim kurulu başkanının görevleri ortaktır, fakat bağımsız bir yönetici de atanmıştır.
- Hayır CEO ve yönetim kurulu başkanının görevleri ortaktır, hatta CEO ve yönetim kurulu başkanı aynı kişilerdir.
- Böyle bir uygulama mevcut değil.
- Bilinmiyor.

1.1.3 Sorumluluk ve Komite

- Aşağıdaki fonksiyonları işletmenizde hangi komite tarafından uygulandığını belirterek, sorumluluk başlığı altında size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Fonksiyon	Komite Adı	Sorumluluk
Strateji		○ Resmi kurul sorumluluğu
Denetim, risk yönetimi, muhasebe		○ Resmi kurul sorumluluğu ○ Tüm görevliler yönetimde yer almayan yönetim kurulu üyeleridir.
Yönetim kurulu üyelerinin ve üst yönetimin seçimi ve aday gösterilmesi		○ Resmi kurul sorumluluğu ○ Tüm görevliler yönetimde yer almayan yönetim kurulu üyeleridir.
Yönetim kurulu üyelerinin ve üst yönetimin ücretlendirilmesi		○ Resmi kurul sorumluluğu ○ Tüm görevliler yönetimde yer almayan yönetim kurulu üyeleridir.
Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal yurttaşlık, sürdürülebilir kalkınma		○ Resmi kurul sorumluluğu

- Herhangi bir uygulama yok.
- Bilinmiyor.

1.1.4 Şeffaflık & Hesap Verebilirlik: Kurumsal Yönetim Politikası

Denetim/ Yönetim kurulunuzun resmi bir kurumsal yönetim politikası var ise bunu belirtiniz. Eğer paylaşılabılır ise altında belirtilen seçenekleri uygulanıp uygulanmadığına göre işaretleyiniz.

- Evet, resmi bir kurumsal yönetim politikamız mevcuttur.
 -’da raporlanır, ve/veya sitesinde de yayınlanır.
 - Mevcut mevzuata uygun raporlama yapılır.
 - Yönetim/denetim kurulu üyelerinin, üst yönetici, CEO’ların ücretlendirme çerçevesi ve performans değerlendirmeleri raporda yer alır.
 - Yönetim/denetim kurulunun bağımsızlık beyanları raporda yer alır.
 - Yönetim/denetim kurulu üyelerinin toplantılara katılımı raporda yer alır.
 - Yönetim/denetim kurulu üyelerinin özgeçmişleri raporda yer alır.

- Yönetim/denetim kurulu üyelerinin diğer görevleri raporda belirtilir.
- Resmi bir kurumsal yönetim politikası mevcut değildir.
- Uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.1.5 Çeşitlilik: Cinsiyet

Yönetim/denetim kurulundaki üyelerin kaç kadındır?

-
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.1.6 Kurul Etkinliği

İşletmeniz yönetim/denetim kurulunun etkinliğini ve hissedarların uzun vadeli çıkarları ile uyumunu nasıl güvence altına alıyor?

-

Etkinlik Göstergesi	Ölçüt
Hisse sahipliği (Geçmiş faaliyet yılı sonu itibari ile değer)	<input type="checkbox"/> Yönetimde yer almayan yönetim kurulu üyelerinin hisse alımı zorunlu tutuluyor.
Geçmiş faaliyet yılında yapılan toplantılara katılım oranı	<input type="checkbox"/> Yönetim/denetim kurulu toplantılarına ortalama katılım oranı <input type="checkbox"/> Her üyeden talep edilen minimum katılım oranı
Yönetim/denetim kurulu üyelerinin vekillerinin sayısı	<input type="checkbox"/> 4 ya da daha az vekile sahip yönetici sayısı <input type="checkbox"/> Yönetim kurulu üyelerinin vekil sayısı
Yönetim/denetim kurulu üyelerinin performans değerlendirmesi	<input type="checkbox"/> Yönetim kurulu performansının düzenli öz değerlendirmesi (ne sıklıkta ve nasıl yapıldığını aşağıda belirtiniz.) <input type="checkbox"/> Yönetim kurulu performansının düzenli bağımsız değerlendirmesi (ne sıklıkta ve nasıl yapıldığını aşağıda belirtiniz.)

- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.1.7 İlgililerin Denetim Çatışması

Geçmiş faaliyet yılında denetim giderleri, denetim ile ilişkili giderler veya denetimle ilişkisiz danışmanlık giderleri tutarlarını kurumsal bazda belirtiniz.

	Tutar
Denetim Gideri <input type="checkbox"/> Mevzuat gereği denetim giderlerini belirtme yükümlülüğü yoktur.	
Denetim ile İlişkili Gider	
Denetimden Bağımsız Danışmanlık Gideri (Vergi danışmanlığı hariç)	
Vergi Danışmanlığı <input type="checkbox"/> Vergi danışmanlığı kurul tarafından onaylanmıştır.	
Diğer Giderler	

- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.1.8 Üst Yönetimin Ücretlendirilmesine İlişkin Şeffaflık

İşletmeniz yönetim/denetim kurulu üyelerinin ücretlendirilmesi ile ilgili olarak dışarıdan karşılaştırmalı bilgi ediniyor mu?

- Evet, bireysel düzeyde her kurul üyesi, üst yönetici ve CEO için.
- Evet, bireysel düzeyde her kurul üyesi ve CEO için.
- Evet, yönetimde yer alan yönetim kurulu üyeleri için toplu olarak, yönetimde yer almayan yönetim kurulu üyeleri için toplu olarak.
- Evet, toplu olarak yönetim/denetim kurulu için
- Hayır, bu konular dışarı ile karşılaştırılmaz.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.1.9 Çalışanlar ve CEO için Ortalama Ücret

Yıllık CEO ücreti ve çalışanların yıllık ücretleri arasındaki ilişkiyi aşağıda belirtiniz.

- Sıklığı belirtiniz.
 - CEO dışında çalışanların yıllık ücretlerinin ortalaması
.....
 - CEO ve eşdeğerdeki yöneticilerin yıllık ücretlerinin ortalaması
.....
 - Çalışanların yıllık ücret ortalaması ile CEO ve eşdeğerdeki yöneticilerin yıllık ücret ortalaması arasındaki oran
- Bu verilere 2012 yılı itibariyle rapor içinde yer vermeyi planlıyoruz.
- Bu uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.2. RİSK VE KRİZ YÖNETİMİ

1.2.1 Risk ve Kriz Yönetiminde Sorumluluk

Risk yönetiminden sorumlu yöneticinin ismi, pozisyonu, raporlama ve diğer yükümlülüklerini belirtiniz.

- İsim/Soyisim:..... Pozisyon:
- Yönetim/Denetim Kurulu'ndaki düzeyi:
- Raporlama Sıklığı:
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.2.2 Risklerin Analizi

Finansal ve faaliyet risklerini belirlemek için iki ya da daha fazla boyutlu risk analizi enstrümanları (risk haritaları gibi) mı kullanıyorsunuz?

- Evet, risk analizi enstrümanı olarak risk haritaları kullanıyoruz. Ancak yalnızca finansal riskler için kullanılıyor.
 - Evet, risk analizi enstrümanı olarak risk haritalarını hem finansal hem de faaliyet riskleri için kullanıyoruz. (Lütfen hangi faaliyet riskleri olduğunu belirtiniz.)
.....
- Evet, risk analizi enstrümanı olarak risk haritası dışında farklı enstrümanlar kullanıyoruz. Ancak yalnızca finansal riskler için kullanılıyor. (Lütfen enstrümanı belirtiniz.)
.....
 - Evet, risk analizi enstrümanı olarak risk haritası dışında farklı enstrümanları hem finansal hem de faaliyet riskleri için kullanıyoruz. (Lütfen enstrümanı belirtiniz.)
.....
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.2.3 Duyarlılık Analizi ve Stres Testi

Grup bazında duyarlılık analizi ya da stres testi uyguluyor musunuz?

- Evet, özellikle kur ve faiz oranı değişiklikleri gibi finansal risklerdeki değişimler üzerine odaklanıyoruz.
- Evet, diğer etkenleri de (finansal risklerin yanı sıra faaliyet riskleri, piyasa riskleri, çevresel riskler, operasyonel riskler ve uyumluluk riskleri gibi) içeren kapsamlı senaryolar üzerine odaklanıyoruz. (Lütfen hangi riskler üzerinde odaklandığınızı aşağıda belirtiniz.)
.....
- Hayır, grup bazında duyarlılık analizi ya da stres testi uygulamıyoruz.
- Herhangi bir uygulama mevcut değil.
- Bilinmiyor.

1.2.4 Risklere Karşılık Verme Stratejileri

İşletme olarak hangi riskleri aktarıyor ya da azaltıyor, hangileri engelleniyor ve hangilerini alıkoymuyorsunuz?

- Alınan riskler (maruz kalınan riskler kabullenilir.)
.....

- Azaltılan veya transfer edilen riskler (maruz kalınan riskler azaltılır.)
.....
- Engellenen riskler (maruz kalınan riskler elimine edilir.)
.....
- Diğer riskler
- Herhangi bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.3 UYUMLULUK, YOLSUZLUK, RÜŞVETE İLİŞKİN KURALLAR

1.3.1 İşletme İçi Kurallar

Grup bazında hangi alanda işletme içi kurallar mevcuttur? Aşağıdaki belirtilenlerden uygun olanları işaretleyiniz.

- Yolsuzluk ve rüşvet
 - Ayrımcılık (Ayrım gözetme)
 - Bilgilerin mahremiyeti
 - Rekabet ihlali
 - Kara para aklama/rekabete aykırı hisse işlemleri
 - İş ortakları ve personelin güvenliği
 - Çevre, sağlık ve güvenlik
 - İhbarcılık
- Grup bazında kurallar mevcut değildir.
- Herhangi bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.3.2 İşletme İçi Kurallar: Sistem/Prosedür

İşletme içi kuralların verimli bir biçimde uygulanabilmesi için hangi mekanizmalar kullanılıyor?

- Sorumluluklar, hesap verme ve raporlama düzeni grup içindeki tüm şirketlerde sistematik biçimde belirlenmiş ve uygulanmaktadır.
 - Yardım masaları, odak noktaları, ombudsmanlar mevcuttur.
 - Uyumluluk personelin ücretlendirilmesi ile ilişkilendirilmiştir.
 - Personelin performans değerlendirmesi işletme içi kurallara uyumluluk ile ilişkilendirilmiştir.
 - Kural ihlalinde disiplin cezaları uygulanmaktadır. (uyarı, işten çıkarılma, 0 tolerans politikası)
 - Uyumluluk sistemi üçüncü kişiler tarafından denetlenmektedir.
- Sistematik bir uygulama yoktur.
- Herhangi bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.3.3 Yolsuzluk/Rüşvet: Kapsam

Aşağıdaki durumlardan hangileri grup bazında yolsuzluk ve rüşvete ilişkin politikaları kapsamaktadır?

- Rüşvetin herhangi bir şekli
 - Direkt ya da dolaylı yollardan politik ilişkiler
 - Politik ilişkilerin kamuya duyurulması
 - Hayır işleri ve sponsorluk
 - Hayır işleri ve sponsorlukların kamuya duyurulması

- Yolsuzluk/rüşvetin engellenmesine yönelik politikalar mevcut değildir.
- Herhangi bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.3.4 Yolsuzluk/Rüşvet: İş İlişkileri

Hile ve yolsuzluğu engellemeye yönelik uyguladığınız politika/iç tüzük aşağıdaki durumları yüzde kaç kapsamaktadır?

- - Grup bazında veya genel olarak tüm işletme çalışanları
 - Tedarikçiler, teknik servis.....
 - Bağlı ortaklıklar
 - İş ortaklıkları.....
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.3.5 Yolsuzluk/Rüşvet: İhlallerin Raporlanması

İşletmeniz hile ve yolsuzlukları engellemeye yönelik geliştirilen politikaların ihlali halinde bu ihlalleri raporlayıp, kamuya sunuyor mu? (Sunuluyorsa, raporun yer aldığı web sitesini belirtiniz.)

- Evet, ihlaller raporlanıp, kamuya sunuluyor.
.....
- Hayır, ihlaller kamuya sunulmuyor.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM)

1.4.1 Memnuniyet Ölçümü

İşletmeniz müşteri memnuniyetine yönelik sayısal hedefler belirleyip, bunların ölçümünü yapıyor mu? Hedefler ve sonuçlar raporlanıyor mu?

- Müşteri memnuniyetini ölçüyoruz. (Lütfen aşağıdaki tabloyu doldurunuz)

Müşteri Memnuniyeti	Birim	2008	2009	2010	2011	2012 Hedefi
Memnun Müşteriler	toplam müşterilerin %					

- Yukarıdakinden farklı bir ölçüm şekli kullanıyoruz. (Ölçüm şeklini belirtip, aşağıdaki tabloyu doldurunuz.)

Müşteri Memnuniyeti	Birim	2008	2009	2010	2011	2012 Hedefi
Memnun Müşteriler						

- Müşteri memnuniyeti izlenmemekte ve kontrol edilememektedir.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.4.2 Müşteri Geri Bildirim Süreci

Müşteri geri bildirimlerini elde edebilmek için işletmeniz nasıl bir yaklaşım benimsemiştir?

- - İşletme geneline yönelik müşteri veri tabanı oluşturulmuştur. (Veri tabanı pazarlama faaliyetleri, müşteri geçmişi, sunulan servisler, yerine getirilen hizmetler vs. içerir.)
 - 7/24 internet, telefon ya da e-posta yolu ile geri bildirim imkanı sunulmaktadır.
 - Geri bildirim süreci ürün/hizmet geliştirme bölümü ile entegre biçimde yürütülmektedir.
 - Müşteriler geri bildirimlerini uyumluluk yöneticileri, risk yöneticileri ya da iletişimden sorumlu yöneticilere sunmaktadır.
 - Kurumsal ombdusman gibi bağımsız kişiler geri bildirimlerden sorumludur.
- Bu yaklaşımlardan herhangi birini kullanmıyoruz.
- Geri bildirim uygulaması mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.4.3 Verilerin Müşteri Merkezindeki Ulaşılabilirliği

Müşteri servislerinizin aşağıdaki veritabanlarına ulaşılabilirliği var mıdır?

- - Faturalama
 - Müşteri Bilgileri
 - Muhasebe
 - Nakliye
 - Mektup, e-posta, telefon aramaları ya da müşteri ziyaretleri
 - Diğer veritabanları
- Yukarıda belirtilen veritabanlarının hiçbirine ulaşım imkanı yoktur.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.4.4. Müşteri Değeri Analizi

Aşağıda belirtilen kriterlere göre işletmeniz müşterileri segmentlere ayırabiliyor mu (bölümlendirebiliyor mu)?

- - Geçmiş satış eğilimleri
 - Satılmış olan ürün/hizmet miktarı
 - Coğrafi bölümlendirme
 - Genel olarak müşterilerden elde edilen gelir
 - Farklı müşterilere göre uyarılma
 - Yaşam boyu değer analizi
 - Müşterilerin Yaşam Stilleri
 - Diğer.....
- Müşteri değer analizi için CRM veritabanı kullanmıyoruz.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.5. MARKA YÖNETİMİ

1.5.1 Marka ile İlişkili Harcamalar

Marka yönetimine ilişkin yapılan harcamalar satışlarınızın yüzde kaçını oluşturmaktadır? (Marka yönetimine ilişkin harcama çeşitlerini de belirtiniz.)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012 Hedefi
Marka Harcamaları (Satışların %)						

- - Marka yönetimi ile ilişkili harcama türleri
.....
 - Marka yönetimi ile ilişkili harcamalara dahil olmayanlar
.....
 - Son 5 yılda değişmeyen markaya yönelik harcama türleri
.....
- Markaya yönelik harcamalar için ölçüm yapılmıyor.
- Böyle bir uygulama mevcut değil.
- Bilinmiyor.

1.5.2 Marka Yönetimi Stratejileri

- - Marka yönetiminden kimin sorumlu olduğunu ve son faaliyet yılında satışların %60'ından fazlasını kapsayan markalarınızı belirtiniz.
İsim:
Pozisyon:
Raporlamanın Yapıldığı Birim:
Son faaliyet yılında satışların %60'ından fazlasını kapsayan markalar:
.....
 - İş modelinizi en iyi tanımlayan marka mimarisi anlayışı aşağıdakilerden hangisine yakındır?
 - a. Tekli marka mimarisi: Kurumsal isim tüm ürün ve hizmetlerde kullanılmaktadır.
 - b. Desteklenen marka mimarisi: Tüm alt markalar herhangi bir görsel destek kullanılarak kurumsal marka ile ilişkilendirilir.
 - c. Ayrı marka mimarisi: Kurumsal marka holding markası olarak ifade edilir, her ürün için farklı bir marka kullanılır.
 - Farklı markaları olan ürün ve servisleriniz için belirli bir derecede koordine biçimde marka stratejileri geliştiriyor musunuz?
 - a. Chief Marketing Officer veya ilgili yöneticiler stratejilerin belirlenmesinden ve uygulamasından sorumludur.
 - b. Chief Marketing Officer veya ilgili yöneticiler stratejilerin belirlenmesinden sorumludur ancak uygulama yerel takımlar tarafından gerçekleştirilir.
 - c. Marka yönetimi stratejilerinin uygulamasından yerel takımlar sorumludur ve kurumsal rehberler dikkate alınır.
 - d. Marka yönetimi stratejilerinin uygulamasından yerel takımlar sorumludur.
 - Marka yönetimi ile kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı arasında bir etkileşim var mı?
 - a. Chief marketing officer ile kurumsal sosyal sorumluluk yöneticileri sürekli iletişim halindedir.
 - b. Marka yönetimi için özel olarak sürdürülebilirlik ilkeleri belirlenir ve uygulanır.
 - c. Diğer;.....
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.5.3 Kullanılan Marka Ölçütleri

Marka performansı ile faaliyet karı arasındaki bağı aşağıdakilerden hangisi ile tanımlanmaktadır?

-
- Ürün/hizmet fiyatı
- Ürün ya da hizmetin pazara giriş performansı
- Sadakat (müşteri memnuniyeti)
- Müşteri yaşam değeri
- İşletme imajı
- İtibar endeksi
- Net Teşvik Skoru
- Çalışanların etkilenmesi ve alıkonulması
- Diğer
- Marka performans ölçütü yoktur.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.5.4 Paydaş Algı Analizi

İşletmeniz kurumsal markanız ya da en fazla öne çıkan markalarınız için paydaş algı analizi uyguluyor mu? Evet ise hangi sıklıkta uyguladığınızı, hangi paydaşların buna dahil edildiğini ve sonuçlarını belirtiniz.

-
- İşletmenizin paydaş algı analizi uygulandığı önde gelen markalardan elde edilen satış hacmini yüzdesel olarak ifade ediniz.
- Kurumsal markamız için paydaş algı analizi uyguluyoruz.

Paydaş Grubu	Sıklık	2009%	2010%	2011%	2012 Hedef %
Tüketici ya da direk müşteriler	<input type="checkbox"/> Yılda bir kere <input type="checkbox"/> Bir defaya mahsus				
Devlet	<input type="checkbox"/> Yılda bir kere <input type="checkbox"/> Bir defaya mahsus				
Sivil Toplum Örgütleri	<input type="checkbox"/> Yılda bir kere <input type="checkbox"/> Bir defaya mahsus				
Yatırımcılar	<input type="checkbox"/> Yılda bir kere <input type="checkbox"/> Bir defaya mahsus				
Diğer	<input type="checkbox"/> Yılda bir kere <input type="checkbox"/> Bir defaya mahsus				

- Markalarımız için kesinlikle paydaş algı analizi uyguluyoruz.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.6 TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

1.6.1 Farkındalık

İşletmeniz tedarik zinciri için yapılan harcamaların analizini yapıyor mu? Kritik tedarikçi kavramını işletmeniz açısından tanımlayınız.

- - Tedarik zinciri harcama analizi
İşletmeniz tedarik zincirine yönelik harcama analizi yapıyor mu? Evet ise bu analizi tanımyamız.
.....
.....
 - Tedarik harcamalarınızın yüzde kaçını harcama analizlerinden oluşuyor? (Son üç yıllık oranları belirtiniz.).....
 - Kritik tedarikçiler
İşletmeniz kritik tedarikçileri belirleyebilmek için belirli bir süreci/sistemi takip ediyor mu? (örn. Yüksek hacme sahip tedarikçiler, kritik hammaddelere ilişkin tedarikçiler, ikame edilemez tedarikçiler ...)Evet ise süreci kısaca anlatınız.
.....

Tedarikçi Türü	Birincil derecede önemli tedarikçi sayısı	Tedarik harcamalarındaki payı (%)
Kritik tedarikçiler		
Toplam		100

- Böyle bir uygulama mevcut değil.
- Bilinmiyor.

1.6.2 Risklerin Tespiti

İşletmeniz risklerin tespitinde belirli bir süreci izliyor mu?

- - Sürdürülebilirlik risklerini tespit etmeye yönelik belirli bir süreci izliyor musunuz? Evet ise kısaca anlatınız.
.....
.....
 - Sürdürülebilirlik risklerinin kapsamını belirtiniz. (risk analizine dahil olan tedarikçilerin sayısını belirtiniz.)
.....
 - - a. Birincil tedarikçilerinizi aşağıdaki tabloda yer alan risk kategorilerine yerleştiriniz.

	Ekonomik Riskler	Çevresel Riskler	Sosyal Riskler
Yüksek Riskler			

- b. Yüksek sürdürülebilirlik riski olan tedarikçileri yalnızca belirleyebiliyoruz ancak sınıflandıramıyoruz.
- c. Doğası itibarıyla en önemli risk:.....

- Tedarik zincirindeki sürdürülebilirlik risklerini belirleyebilmek için sistematik bir süreç izlemiyoruz.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.6.3 Risk Yönetim Ölçütleri

Birincil tedarikçilerinizden kaynaklanan sürdürülebilirlik risklerinin üstesinden gelebilmek için hangi risk yönetim ölçütleri kullanılıyor?

GEREKSİNİMLER

- Tedarikçiler için geliştirilen standartlar aşağıdakileri kapsamaktadır.
 - a. Tedarik süreçleri, ürün ve hizmetleri için çevresel standartlar
 - b. Temel insan hakları (çocuk istismarı, sendikalaşma hürriyeti)
 - c. Çalışma şartları (çalışma saatleri, ücretlendirme gibi)
 - d. Mesleki sağlık ve güvenlik
 - e. İş etiği (rüşvet, hile gibi)

Yönetim sisteminin kalitesi

- a. Çevresel yönetim sistemleri ISO 14001'e kayıtlıdır.
- b. Çevresel performans göstergeleri mevcuttur.
- c. Sosyal performans göstergeleri mevcuttur.
- d. Taşeronluk işlerinde belirli standart ve ilkeler dikkate alınır.
- Ortak girişimler – tedarik zinciri konusunda sivil toplum örgütleri ve diğer işletmeler ile ortak çalışma mevcuttur. (Lütfen bu ortak girişimi örneklendiriniz.)
.....
- Çevresel, sosyal ve yönetim konularına ilişkin sözleşmelerde maddeler yer almaktadır.

DEVAM EDEN TEDARİK KONTROL SİSTEMLERİ

- Kurumsal sosyal sorumluluk yönetimi kapsamında tedarikçilerin değerlendirilmesi

Değerlendirme Kapsamındaki Enstrümanlar	Değerlendirmeye İşletmeler (2011)	Alınan	2012 Hedefi

- Denetimler – 2011 yılında gerçekleştirilen tedarikçi denetimi kapsamını belirtiniz. Yüksek riske sahip tedarikçileri de belirtiniz ve yapılan tüm denetim biçimlerini dikkate alınız. (İç denetim ve bağımsız denetçiler tarafından yapılan dış denetim)
 - a. Toplam tedarikçilerin% denetlenmektedir.
 - b. Resmi olarak sayıda tedarikçi denetlenmiştir.
 - c. Bu tedarikçilerin% yüksek riske sahiptir.

Aşağıdakilerden hangileri standart denetim prosedürüne dahildir?

- a. Önceden haber verilerek yerinde denetim
- b. Habersiz yerinde denetim
- c. Yönetim ile görüşme
- d. Çalışanlar ile yerinde görüşme
- e. Çalışanlar ile iş dışında görüşme
- Tedarikçiler için düzeltici tedbirler – Düzeltici tedbirler geliştirdiğiniz tedarikçilerden denetlenen ve değendirmeye alınmaların oranını aşağıda belirtiniz.

- a. Denetlenen ve değerlendirmeye alınan birincil tedarikçilerden% si için düzeltici tedbirler mevcuttur.
- b. Düzeltici tedbirlere sahip tedarikçilerden%'si sürdürülebilirlik performanslarını geliştirmişlerdir.

KAPASİTE GELİŞTİRME VE TEŞVİKLER

- Kapasite geliştirme – Kapasite geliştirme uygulamalarınızı tanımlayınız, örneklendiriniz ve eğer başka işletmeler ile yürütülüyorsa bunları da belirtiniz. (eğitim-geliştirme aktiviteleri, tedarikçi ödülleri, konferanslar gibi)
.....
.....
.....
- Tedarikçilere yönelik teşvikler – İlgili teşvikleri belirtiniz. (tedarikçilerin sürdürülebilirlik eğitimlerinden kaynaklanan masrafların işletme tarafından karşılanması, uzun vadeli sözleşmeler, üretim kapasitesini doldurabilmek için tedarikçilere sunulan imkanlar, ...)
○ Bu uygulamaların hiçbiri mevcut değildir.
○ Bilinmiyor.

1.6.4 Tedarik Zinciri Yönetimi ile Sürdürülebilirlik Yaklaşımının Entegrasyonu

Lütfen tedarik zinciri yönetimi anlayışınızın önceliklerini ve bu çerçevede sürdürülebilirlik hedeflerinizi açıklayınız. Sürdürülebilirlik bileşenleri tedarikçi seçiminizi ne yönde etkiliyor.

- - Tedarik Zinciri Stratejisi ve Sürdürülebilirlik Hedefleri ile Entegrasyonu
Lütfen işletmenizin tedarik zinciri yönetimi anlayışının ilk 5 önceliğini belirtiniz.
.....
.....
Tedarik zinciri yönetim stratejiniz ile ilişkili olan anahtar rolündeki sürdürülebilirlik amaçlarını aşağıdaki tabloda yerleştiriniz.

	Sürdürülebilirlik Hedefi	Tedarik Zinciri Stratejisi ile Bağı
Anahtar rolündeki sürd. kriteri 1		
Anahtar rolündeki sürd. kriteri 2		

- Sürdürülebilirlik Kriterlerinin Tedarik Seçimi ile Entegrasyonu

	Seçim ve elde tutuma için gerekli minimum eşik değeri (nicel ya da nitel)
Mevcut tedarikçiler	
Yeni tedarikçiler	

- a. İşletmeniz tedarikçilerin değerlendirilmesinde sürdürülebilirlik kriterlerini % kaç dikkate alıyor? Bu değerlendirmede hangi tedarikçiler söz konusudur?

.....

□ Sorumluluklar

Tedarik biriminde stratejilerin belirlenme sürecinde sürdürülebilirlik kriterlerinin dikkate alınmasından kim sorumludur?

.....

Sürdürülebilirlik kriterlerinin uygulama alanında dikkate alınmasından (operasyonel olarak) kim sorumludur?

.....

Raporlama söz konusu mudur?

.....

□ Personele/Çalışana Yönelik Teşvikler

İşletmeniz günlük kararların alınmasında çalışanların sürdürülebilirlik kriterlerini dikkate alabilmesi için ne gibi teşvikler uyguluyor? Aşağıda verilen kriterlerden size uygun olanı uygulanma yüzdelerini belirterek işaretleyiniz.

a. Sürdürülebilir tedarikçiler ile ilgili veri tabanına erişim hakkı tanınmaktadır.

.....

b. Tedarik sürecinde önem arz eden sürdürülebilirlik kriterleri hakkında eğitim verilmektedir.....

c. Takım ya da bireysel bazda sürdürülebilirlik ile ilişkili hedefler belirlenmektedir. Hedeflerin yerine getirilebilmesine göre de ücret iyileştirmesi yapılmaktadır.....

- Bu uygulamaların hiçbiri mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.6.5 Fırsatlar

İşletmeniz tedarik zinciri boyunca fırsatlardan ne derece yararlanıyor? Bu yararlanma nicel ve nitel olarak işletme yararına nasıl çevriliyor?

- Doğrudan yarar sağladığınız tedarik zinciri fırsatlarına iki adet örnek veriniz. (maliyet azaltımı, risklerin engellenmesi vs.)

	Örneğin Tanımı	Nitel Yararlar	Nicel Yararlar
Örnek 1			
Örnek 2			

- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.6.6 Performans Ölçümü

Sürdürülebilirlik performansınızı gösteren KPI'ları (göstergeler) aşağıdaki tabloya yerleştiriniz.

○

Göstergeler	Hedef Değer	Hedef Yıl
Denetlenen tedarikçiler		
Değerlendirilen tedarikçiler		
Tedarik kararlarında etkin olan sürdürülebilirlik kriterleri hakkında eğitilen çalışanlar		
Sürdürülebilirlik yaklaşımının dikkate alındığı sözleşmeler		
ISO 14001 sertifikası olan tedarikçiler		
Tercih edilen tedarikçilerden kaynaklı harcamalar		
Nakliyeden kaynaklanan CO2 emisyon miktarı		
Tedarikçilerin su kullanımı		
Kapasite geliştirme faaliyetlerinden elde edilen faydalar		
Diğer göstergeler		
Diğer göstergeler		
Tedarikçilerin CO2 emisyon miktarı		

- Tedarik zincirimize yönelik herhangi bir gösterge kullanmıyoruz.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.6.7 Şeffaflık

Tedarik zinciri yönetimi yaklaşımınızın hangi alanlarını raporluyorsunuz? (Konzolide bazda)

○

- Tedarikçi ve sürdürülebilir satın alma sürecine yönelik standartlar
- Riskten kaçınma
- Risk yönetim ölçümü
- Tedarikçilerin sürdürülebilirlik performansları

Raporda yer alan gösterelere ilişkin aşağıdakiler ele alınmaktadır.

- a. Konu ya da bölge bazında gösterge analizi
 - b. Göstergeler zamana bağlı olarak takip ediliyor.
 - c. Hedefler ve önceden konan hedeflerin gelişimi
- Yukarıda belirtilenlerden hiçbiri kamuya açıklanmamaktadır.
 - Böyle bir uygulama mevcut değildir.
 - Bilinmiyor.

1.7 MAHREMİYET

1.7.1 Mahremiyet Politikası

Özel bir mahremiyet politikanız olup olmadığını ve bunun kamu ile paylaşılıp paylaşılmadığını belirtiniz.

- Evet, resmi bir mahremiyet politikamız mevcuttur ve kamu ile paylaşılmaktadır.
- Evet, resmi bir mahremiyet politikamız mevcuttur ancak kamu ile paylaşılmamaktadır.
- Hayır, resmi bir mahremiyet politikamız yoktur.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.7.2 Mahremiyet Politikası: Kapsamı

Mahremiyet politikanız aşağıda sunulanların yüzde kaçını kapsamaktadır?

- Tedarikçiler/servis hizmeti sunanlar/yükleniciler.....%
 - Bağlı ortaklıklar.....%
 - İş ortaklıkları.....%
- Mahremiyet politikası yoktur.
- Böyle bir uygulama yoktur.
- Bilinmiyor.

1.7.3 Mahremiyet Politikası: Sistem/Prosedür

Hangi mekanizmalar ile mahremiyet politikanızın efektif olarak uygulandığını garanti altına alıyorsunuz?

- Sorumluluk, hesap verebilirlik ve raporlama uygulamaları grup şirketlerine sistematik biçimde açıklanmıştır.
 - Yardım masaları oluşturulmuştur.
 - Tüm çalışanlar bu konuda eğitilmiştir.
 - Uyumluluk ve risk yönetimi içine yerleştirilmiştir.
 - İhlaller söz konusu olduğunda disiplin cezaları verilmektedir.
 - Diğer.....
- Herhangi bir mekanizma/sistem yoktur.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.7.4 Veri Mahremiyetine Yönelik Sorumluluklar

Doğrudan veri mahremiyetinden sorumlu bir çalışanınız var mı?

- İsim:
Pozisyon:
Yönetim Kurulu'ndaki sıralaması:
Raporlama seviyesi:
- Hayır, doğrudan veri mahremiyetinden sorumlu bir çalışan yoktur.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.7.5 Müşteri Bilgilendirme

Aşağıda sunulan veri mahremiyeti politikasına ilişkin konularda işletmeniz müşterilerini bilgilendiriyor mu?

- - Elde edilen verilerin doğası
 - Elde edilen verilerin kullanımı
 - Özel bilgilerin nasıl kullanılacağı hakkında müşteriye karar verme imkanı tanınması
 - Verilerin kurumsal dosyalarda ne kadar saklandığı
 - Üçüncü kişilere sunulma politikası
- Müşterilerimize hiçbir bilgi sunmuyoruz.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

1.7.6 Sistem Zaafları

İşletmeniz verilerin korunmasını nasıl güvence altına alıyor?

- - İç tüzükte bu durum ele alınmıştır.
 - Düzenli olarak iç denetim yapılmaktadır.
 - Düzenli olarak dış denetim yapılmaktadır.
 - Olası hacker saldırılarının simülasyonu yapılmaktadır.
- Bu şekilde güvence altına alınmıyor.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

2 ÇEVRESEL BOYUT

2.1 ÇEVRESEL RAPORLAMA

2.1.1 Çevresel Raporlama Kalitesi

Bu bölümde işletmenizin sunduğu çevresel raporların (sürdürülebilirlik raporu, kurumsal sosyal sorumluluk raporu, vs.) kapsamı, içeriği ve hazırlanmasında dikkat edilen ilke ve standartlar incelenecektir.

2.1.2. Çevresel Raporlama – Önemlilik

Aşağıda sunulan konuların çevresel raporlarınızda yer alıp almadığını belirtiniz.

- - Önemlilik Çerçevesi

İşletmeniz sürdürülebilirlik stratejilerini dikkate alarak işletme performansına etkileri ile birlikte birincil derecedeki çevresel konulara ve sorunlara çevresel raporlarında yer veriyor mu? (Çevresel sorunların tespit edilmesi, çözümünde kullanılan araçlar ve izlenen süreçler gibi)

 - a. Bu konulara kurumsal sürdürülebilirlik raporumuzda yer veriyoruz.
 - b. Bu konulara faaliyet raporumuzda ya da finansal raporlarımızda ana bölümlerden biri olarak yer veriyoruz.
 - Maliyet Tasarrufuna İlişkin Örnekler

İşletmeniz çevresel teşvikler ile sağladığı maliyet tasarrufuna ilişkin örnekler raporlarında yer veriyor mu?

 - a. Bu örnekler kurumsal sürdürülebilirlik raporlarımızda yer almaktadır.
 - b. Bu örneklere faaliyet raporumuzda ya da finansal raporlarımızda yer veriyoruz

- Gelire Neden Olan Faaliyetlere İlişkin Örnekler
 - İşletmeniz çevresel teşvikler ve faaliyetler sonucunda elde ettiği ek gelir türlerine ilişkin raporlarında yer veriyor mu?
 - a. Bu örnekler kurumsal sürdürülebilirlik raporlarımızda yer almaktadır.
 - b. Bu örneklere faaliyet raporumuzda ya da finansal raporlarımızda yer veriyoruz
 - Bu tür, kamuya sunulan bir rapor mevcut değildir.
 - Böyle bir uygulama mevcut değildir.
 - Bilinmiyor.

2.2 ÇEVRE POLİTİKASI/YÖNETİM SİSTEMİ

2.2.1 Kurumsal Çevre Politikası

İşletmenizin kurumsal bir çevre politikası var mıdır?

- Evet, departmanı tarafından raporlanmaktadır.
- Halihazırda belirli bir politika yoktur ancak şu an gelişim halindedir. İleriki ayda sunulacaktır.
- Hayır, belirli bir kurumsal çevre politikamız mevcut değildir.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

2.2.2 Kurumsal Çevre Politikası – Alan

Aşağıda sunulan konulardan hangileri kurumsal çevre politikanıza/çevresel yönetim sisteminize dahildir?

- İşletmene faaliyetlerinin çevresel etkileri
 - Ürün ve hizmetlerin çevresel etki ve riskleri
 - Yönetim kurulu ile sürekli iletişim
 - Tedarikçi ve işletmeye hizmet sunanların çevresel etkileri
 - Diğer önemli iş partnerleri (iş ortaklıkları, vs.)
- Kurumsal bazda çevre politikamız yoktur.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

2.2.3 Çevresel Yönetim Sistemi – Tasdik/Denetim

Çevresel yönetim sisteminiz kim tarafından denetlenip, tasdik ediliyor?

- Uluslararası standartlar açısından uluslararası kurumlar tarafından denetlenmektedir. (GRI, ISO14001, UN Global Compact, vs.)
- Bu alanda uzmanlaşmış danışmanlık şirketleri tarafından denetlenmektedir.
- Ana şirket tarafından şirket içi belirlenen uzman kişiler tarafından denetlenmektedir.
- Denetlenmemektedir.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

2.2.4 Sertifikasyon Kapsamı

Çevresel açıdan denetlenen ve kontrol birimi tarafından onaylanan faaliyetlerden elde ettiğiniz gelirlerin toplam gelir içindeki payını yüzdesel olarak belirtiniz.

- Gelirin %'ı çevresel açıdan denetlenmekte ve kontrol birimi tarafında onaylanmaktadır.

- Denetleme mevcut değildir.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

2.3 OPERASYONEL EKO-ETKİNLİK

2.3.1 Faaliyet Karı

Lütfen aşağıdaki tabloda ilgili yıllarda elde ettiğiniz faaliyet karı tutarını belirtiniz.

	2008	2009	2010	2011
Faaliyet Karı (TL)				

- Paylaşılması uygun değildir.
- Bilinmiyor.

2.3.2 Doğrudan Sera Gazı Emisyonları (Seviye 1)

Aşağıdaki tabloda yer alan boşluklara faaliyetleriniz sonucu ortaya çıkan toplam doğrudan sera gazı emisyonu miktarını yazınız. İlgili verilerin denetimden geçtikten sonra kesin bilgiler olduğundan emin olunuz. (Doğrudan sera gazı emisyonları; CO₂, CH₄, N₂O, HFC_s, PFC_s, SF₆)

- Ölçüm

	Birim	2008	2009	2010	2011	2012 Hedefi
Doğrudan Sera Gazı Emisyonu	milyon ton CO₂ eşdeğeri					

- Denetim
 - a. İlgili veriler tarafından denetlenmiştir.
 - b. Denetlenmemektedir.
- İşletmemiz tarafından doğrudan sera gazı emisyonları takip edilmemektedir.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

2.3.3 Dolaylı Sera Gazı Emisyonları (Seviye 2)

Aşağıdaki tabloda yer alan boşluklara faaliyetleriniz sonucu ortaya çıkan toplam dolaylı sera gazı emisyonu miktarını yazınız. (Dolaylı sera gazı emisyonu; NO_x, NO₂, CO, NMVOC, SO₂)

	Birim	2008	2009	2010	2011	2012 Hedefi
Dolaylı Sera Gazı Emisyonu	milyon ton CO₂ eşdeğeri					

- Denetim
 - a. İlgili veriler tarafından denetlenmiştir.
 - b. Denetlenmemektedir.
- İşletmemiz tarafından dolaylı sera gazı emisyonları takip edilmemektedir.

- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor

2.3.4 Enerji Tüketimi

Aşağıdaki tabloda yer alan yıllarda toplam ne kadar enerji tükettiğinizi belirtiniz.

	Birim	2008	2009	2010	2011	2012 Hedefi
Toplam Enerji Tüketimi	MWh					

Denetim

- a. İlgili veriler tarafından denetlenmiştir.
 - b. Denetlenmemektedir.
- İşletmemiz tarafından enerji tüketimi takip edilmemektedir.
 - Böyle bir uygulama mevcut değildir.
 - Bilinmiyor

2.3.5 Su Tüketimi

Aşağıdaki tabloda yer alan yıllarda toplam ne kadar su tükettiğinizi belirtiniz.

	Birim	2008	2009	2010	2011	2012 Hedefi
Toplam Su Tüketimi	m³					

Denetim

- c. İlgili veriler tarafından denetlenmiştir.
 - d. Denetlenmemektedir.
- İşletmemiz tarafından su tüketimi takip edilmemektedir.
 - Böyle bir uygulama mevcut değildir.
 - Bilinmiyor

2.3.6 Atık Üretimi

Aşağıdaki tabloda yer alan yıllarda toplam atık ürettiğinizi belirtiniz.

	Birim	2008	2009	2010	2011	2012 Hedefi
Toplam Atık Üretimi	Ton					

Denetim

- a. İlgili veriler tarafından denetlenmiştir.
 - b. Denetlenmemektedir.
- İşletmemiz tarafından atık üretimi takip edilmemektedir.
 - Böyle bir uygulama mevcut değildir.
 - Bilinmiyor

3. SOSYAL BOYUT

3.1 SOSYAL RAPORLAMA

3.1.1 Sosyal Raporlama Kalitesi

Bu bölümde işletmenizin sunduğu sosyal raporların (sürdürülebilirlik raporu, kurumsal sosyal sorumluluk raporu, vs.) kapsamı, içeriği ve hazırlanmasında dikkat edilen ilke ve standartlar incelenecektir.

3.1.2 Sosyal Raporlama – Önemlilik

Aşağıda sunulan konuların sosyal raporlarınızda yer alıp almadığını belirtiniz.

- - **Önemlilik Çerçevesi**

İşletmeniz sürdürülebilirlik stratejilerini dikkate alarak işletme performansına etkileri ile birlikte birincil derecedeki sosyal konulara ve sorunlara çevresel raporlarında yer veriyor mu? (Sosyal sorunların tespit edilmesi, çözümünde kullanılan araçlar ve izlenen süreçler gibi)

 - a. Bu konulara kurumsal sürdürülebilirlik raporumuzda yer veriyoruz.
 - b. Bu konulara faaliyet raporumuzda ya da finansal raporlarımızda ana bölümlerden biri olarak yer veriyoruz.
 - **Maliyet Tasarrufuna İlişkin Örnekler**

İşletmeniz sosyal teşvikler ile sağladığı maliyet tasarrufuna ilişkin örnekler raporlarında yer veriyor mu?

 - a. Bu örnekler kurumsal sürdürülebilirlik raporlarımızda yer almaktadır.
 - b. Bu örnekler faaliyet raporumuzda ya da finansal raporlarımızda yer veriyoruz.
 - **Gelire Neden Olan Faaliyetlere İlişkin Örnekler**

İşletmeniz sosyal teşvikler ve faaliyetler sonucunda elde ettiği ek gelir türlerine ilişkin raporlarında yer veriyor mu?

 - a. Bu örnekler kurumsal sürdürülebilirlik raporlarımızda yer almaktadır.
 - b. Bu örnekler faaliyet raporumuzda ya da finansal raporlarımızda yer veriyoruz.
- Bu türde kamuya sunulan bir rapor mevcut değildir.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

3.2 PERSONEL GÖSTERGELERİ VE İNSAN HAKLARI

3.2.1 Personal Göstergeleri

Aşağıdaki çalışma şartları ile ilgili sunulan performans göstergelerinin hangileri işletmenizde kullanılmaktadır.

Konu	Performans Göstergesi
Ayrım Gözetmeme	<input type="radio"/> Tüm işletmede kadın çalışan oranı (%):
	<input type="radio"/> Yönetimde yer alan kadın çalışan oranı (%): <input type="checkbox"/> Yardımcı pozisyondaki kadın çalışan oranı (%): <input type="checkbox"/> Üst kademedeki kadın çalışan oranı (%):
	<input type="radio"/> Azınlık ve kültüre dayalı işgücü dağılımı
	<input type="radio"/> Bu göstergeler işletmemizde hesaplanmıyor.
Adil Ücretlendirme	<input type="radio"/> Üst Yönetim Seviyesi <input type="checkbox"/> Kadın çalışanların ortalama maaşı: <input type="checkbox"/> Erkek çalışanların ortalama maaşı:
	<input type="radio"/> Yönetim Seviyesi <input type="checkbox"/> Kadın çalışanların ortalama maaşı:
	<input type="checkbox"/> Erkek çalışanların ortalama maaşı: <input type="checkbox"/> Kadın çalışanların ortalama maaşı: (Bonus, prim, mesai ücretleri vs. dahil) <input type="checkbox"/> Erkek çalışanların ortalama maaşı: (Bonus, prim, mesai ücretleri vs. dahil)
	<input type="radio"/> Yönetim Seviyesi Dışında Çalışanlar <input type="checkbox"/> Kadın çalışanların ortalama maaşı: <input type="checkbox"/> Erkek çalışanların ortalama maaşı:
	<input type="radio"/> Bu göstergeler işletmemizde hesaplanmıyor.
Sendika Üyeliği	<input type="radio"/> Sendika üyeliği olan çalışan oranı:
	<input type="radio"/> Sendikalar ile yapılan anlaşma/sözleşme sayısı:
	<input type="radio"/> Bu göstergeler işletmemizde hesaplanmıyor.
İşten Çıkarma	<input type="radio"/> Son finansal yılda işten çıkarılan kişi sayısı:
	<input type="radio"/> Son finansal yılda çalışanlar ile yapılan sözleşme sayısı:
	<input type="radio"/> Bu göstergeler işletmemizde hesaplanmıyor.
Sağlık ve Güvenlik	<input type="radio"/> Güvenlik performansının izlenmesi
	<input type="radio"/> Ölümle sonuçlanan iş kazalarının izlenmesi
	<input type="radio"/> Üstesinden gelinen krizlerin takibi
	<input type="radio"/> Bu göstergeler işletmemizde hesaplanmıyor.

- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor

3.2.2 Şikayet Sistemi

Çalışanlarınızın şikayet ve mağduriyetlerini rahat bir biçimde iletebileceği bir sisteminiz mevcut mu? Mevcut ise aşağıdakilerden hangisidir?

- Yardım Hattı
 - Kamuya Duyurma

- Problemleri çözmek üzere özel bir birim veya kişi ile sorumludur. (Ombudusman gibi)
- Danışmanlık hizmeti
- Sıkı bir gizlilik politikası söz konusudur.
- Şikayetler uygun bir dil ile yöneticiler ile görüşülmektedir.
- Şikayet sistemi uygulaması yoktur.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

3.2.3 İş ve İnsan Hakları

İşletmeniz “İnsan Halkarı Evrensel Bildirgesi” veya “Birleşmiş Milletler Çerçevesi ve İş ve İnsan Hakları ile İlgili Yol Gösterici İlkeler”den haberdar mı?

- İşletmemiz resmi olarak “İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi” ile uyum içerisinde faaliyet göstermektedir.
 - İşletmemiz “BM Çerçevesi ve İş ve İnsan Hakları ile İlgili Rehber İlkeler” ile uyum içerisinde faaliyet göstermektedir.
 - a. BM tarafından işletmemiz ile ilgili bir değerlendirme de yapılmıştır.

Değerlendirmeye göre iş ve insan hakları konusunda
.....
..... gibi yararlar da sağlanmıştır.
- İşletmemiz “İnsan Halkarı Evrensel Bildirgesi” veya “Birleşmiş Milletler Çerçevesi ve İş ve İnsan Hakları ile İlgili Yol Gösterici İlkeler”ine katılmamaktadır.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

3.3 BEŞERİ SERMAYE GELİŞİMİ

3.3.1 İnsan Kaynaklarında Yetenek Gelişim Süreçleri

İşletmeniz insan kaynakları yetenek geliştirme süreçleri uyguluyor mu? (Evet ise hangi alanlarda)

- Evet,
 - Çalışan kategorisinde
 - Üst yönetim seviyesinde
 - Genel müdürlük seviyesinde
 - Denetçi seviyesinde
 - Özel gruplara uygulanmaktadır.
- Resmi bir yetenek geliştirme süreci uygulanmamaktadır.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

3.3.2 Beşeri Sermaye Performans Göstergeleri

Aşağıdakilerden hangileri kullandığınız beşeri sermaye performans göstergeleri arasında yer alır? Spesifik olarak belirtiniz.

- Finansal olmayan gösterge ve oranlar (çalışanların aldığı eğitim saatleri, işletmeye özel yeteneklerin sınıflandırılması...)
 - Maliyet odaklı göstergeler (Çalışan başına düşen eğitim harcamaları, gibi)

.....
Değer odaklı insan kaynakları göstergeleri (Çalışan başına düşen ROI, çalışan başına düşen EVA, gibi)

Diğer göstergeler

.....

- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

3.3.3 Kişisel ve Örgütsel Öğrenme ve Gelişim

Örgütsel öğrenme ve gelişim için kullanılan enstrüman ve izlenen süreçleri belirtiniz.

- Düzenli toplantılar yapılarak öğrenme/bilgi ağları oluşturulmuştur.
 - İç ağda oluşturulan veri tabanı
 - İç ağ kullanılarak interaktif bilgi platformları oluşturulmuştur.
 - İş birimleri arasında karşılıklı öz değerlendirme yapılmaktadır.
 - En iyi uygulama süreçleri sistematik biçimde çalışanlara aktarılmaktadır.
 - Diğer işletmeler ile karşılaştırmalar yapılmaktadır.
 - Çalışan fikir yönetim sistemi oluşturulmuştur.
- Yukarıdakiler gibi enstrüman veya süreçler kullanılmamaktadır.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

3.4 YETENEĞİN KORUNMASI/TEŞVİK EDİLMESİ

3.4.1 Öntanımlı Performans Değerlendirme Süreci

Aşağıda verilen çalışan kategorilerinden hangileri ne derecede ön tanımlı performans değerlendirme sürecine dahildir?

Çalışan Kategorisi	Öntanımlı performans değerlendirme süreci kapsamı %
Üst Yönetim	
Genel Yönetim	
İçdenetçiler	
Birim Çalışanları	
Diğer	

- Standartlaşmış ve önceden tanımlanan bir performans değerlendirme süreci yoktur.
- Böyle bir uygulama yoktur.
- Bilinmiyor.

3.4.2 Performans ile İlişkili Ücret Payı

Her çalışan kategorisine ait performans ile ilişkili ücret payı yüzdesel olarak ne kadardır?

Çalışan Kategorisi	Ücret Payı (%)
Üst Yönetim	
Genel Yönetim	
İçdenetçiler	

Birim Çalışanları	
Diğer	

- Performans ile ilişkili ücret payı sistemi uygulanmamaktadır.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

3.4.3 Kurumsal ve Bireysel Bazda Değişken Ücret Sistemi

Kurumsal ve bireysel performansa dayalı ücret sistemine ait yüzdeleri aşağıdaki tabloda belirtiniz.

Çalışan Kategorisi	Kurumsal Bazda Ücret Payı %	Bireysel Bazda Ücret Payı %
Üst Yönetim		
Genel Yönetim		
İçdenetçiler		
Birim Çalışanları		
Diğer		

- Performans ile ilişkili ücret payı sistemi uygulanmamaktadır.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

3.4.4 Performans İlişkili Kurumsal Ücret Göstergeleri

Üst yönetimin ücretlendirilmesinde dikkate alınan performans göstergeleri nelerdir?

- - İşletme İçi Performans Göstergeleri (EBIT, nakit akımı, faaliyet karı...)

.....
 - İşletme Dışı Performans Göstergeleri (piyasa değeri, Tobin's Q)

.....
 - Dış Algı Göstergeleri (itibar riski, müşteri memnuniyeti, paydaş geri bildirim..)

.....
 - Çevresel Göstergeler (kurumsal sera gazı emisyonu azaltımı, ...)

.....
 - Sosyal Göstergeler (Sağlık ve güvenlik durumu, ...)

.....
- Üst yönetimin ücretlendirilmesinde herhangi bir performans göstergesi dikkate alınmamaktadır.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

3.4.5 Bireysel Performans Değerlendirmesi

Bireysel performans değerlendirmesinde aşağıdakilerden hangilerini kullanıyorsunuz?

- Çalışanların hedefe ulaşabilme oranı
- 360⁰ geri bildirim
- Rekabet ortamında karşılaştırmalı değerlendirme
- Böyle bir uygulama mevcut değildir
- Bilinmiyor.

3.4.6 Performans Değerlendirme Sonucu Ücret Ödeme Şekli

Aşağıda sunulan performans ilişkili ödemelerin toplam ödeme tutarları içindeki payını belirtiniz.

Ödeme Tipi	Toplam Ücret İçindeki Payı(%)
Yıllık nakit ikramiye	
4 yıldan az bir süredir sahip olunan hisse senetlerine ilişkin temettü ödemeleri	
min 4 yıldır sahip olunan hisse senetlerine ilişkin temettü ödemeleri	
Diğer ödeme tipleri (4 yıl ve fazlası)	
Diğer ödeme tipleri (4 yıldan az)	

- Performans ile ilişkili ödeme yapılmamaktadır.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

3.4.7 Çalışan Devir Hızı

Son 4 yıla ait çalışan devir hızınızı toplam çalışan sayısı ile ilişkili olarak (%) belirtiniz.

	2008	2009	2010	2011	2012 Hedefi
Toplam Çalışan Devir Hızı					
Gönüllü Çalışan Devir Hızı					

- Çalışan devir hızı hesaplanmamaktadır.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

3.4.8 Çalışan Memnuniyeti Eğilimi

İşletmenizin çalışan memnuniyeti analizleri sonucu elde edilen çalışan memnuniyeti seviyelerini belirtiniz.

	2008	2009	2010	2011	2012 Hedefi
Çalışan Memnuniyeti (%)					

- Cinsiyet farklılığı dikkate alınarak çalışan memnuniyeti analizleri de yapılmaktadır.
- Çalışan memnuniyeti analiz edilmiyor.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

3.5 KURUMSAL VATANSEVERLİK VE HAYIRSEVERLİK

3.5.1 Grup Stratejisi

İşletmenizin kurumsal vatandaşlık/hayırseverlik faaliyetlerine rehberlik eden grup genelinde bir stratejisi var mıdır?

- Evet grup genelinde resmi bir stratejimiz vardır.
- Lütfen ilk üç önceliğinizi sıralayınız.

	Tanım
Öncelik 1	
Öncelik 2	

- Grup genelinde belirli bir stratejimiz yok.
- 2012 yılı için bir strateji belirlemeyi hedefliyoruz.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

3.5.2 Hayırseverlik Aktiviteleri

Aşağıda belirtilen raporlarınızda yer verdiğiniz hayırseverlik kategorilerinin tüm kategoriler içindeki ağırlığını yüzdesel olarak belirtiniz.

Kategori	Toplam İçindeki Payı (%)
Hayırsever Bağışları	
Toplumsal Yatırımlar	
Ticari Girişimler	
Toplam	100%

- Bu kategorilerdeki aktivitelerimizi 2012 yılında raporlamayı hedefliyoruz.
- Bu kategorilerdeki aktivitelere raporlarımızda yer vermiyoruz.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor

3.5.3 Bütçe

Kurumsal vatanseverlik/hayırseverlik aktiviteleri için ayrılan bütçeyi aşağıdaki kategoriler çerçevesinde belirtiniz. (Pazarlama ve reklam maliyetleri dahil değildir)

- Lütfen para birimini belirtiniz.

Aktiviteye Yönelik Katkı Türü	Tutar
Nakit katkılar	
Mesai ücretleri	
Ürün/servis bağışları	

- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

3.5.4 Yararların Ölçümü

İşletmenizin gönüllü aktivitelerinden sağladığı yararlar ölçülüyor mu? Evet ise ölçüm için kullanılan göstergeleri belirtiniz ve hangi tür yarar sağladığınızı da işaretleyiniz.

Gösterge	Kurumsal Yarar	Sosyal/Çevresel Yarar

- Gönüllü aktivitelerden sağlanan yararları 2012 yılında analiz etmeye başlayacak ve raporlayacağız.
- Gönüllü aktivitelerden sağlanan yararları analiz etmiyoruz.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

3.6 PAYDAŞ KATILIMI

3.6.1 Paydaşların Sürece Katılımı

Aşağıda sunulan ilkelerden hangisi işletmenizin paydaş katılımı politikasına uygundur?

- - Maliyet, fırsat ve risklerin ön incelemesinde paydaş katılımı sağlanır.
 - Uzun vadede elde edilecek başarı için paydaşların düşünceleri ve ilgileri dikkate alınır.
 - Belirli konularda paydaşlar ile biraraya gelinerek karşılıklı anlaşma sağlanır.
 - Teknik ya da spesifik konularda paydaşlar tarafından da anlaşılabilir bir dil kullanılmaktadır.
 - Katılım süreci her paydaşı endişelerini belirteceği şekilde geliştirilmiştir.
 - Tüm tarafların üzerinde anlaşıldığı şikayet mekanizmaları geliştirilmiştir.
 - Yerel yöneticiler paydaş katılımı ile ilgili eğitilirler.
 - Hedefler tüm paydaşların katılımı ile belirlenir.
 - Paydaşların geri bildirimleri yönetim kurulu, denetim kurulu ve genel müdürler ile paylaşılır.
 - Paydaş katılımı sonucu elde edilen olumlu ve olumsuz sonuçlar paydaşlara aktarılır.
 - Paydaş katılımı sonucu elde edilen olumlu ve olumsuz sonuçlar kamuya da aktarılır.
- Bu ilkelerin hiçbiri işletmemizin paydaş katılımı sürecinde kullanılmaz.
- Böyle bir uygulama mevcut değildir.
- Bilinmiyor.

EK 2: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK/KSS RAPORU YAYINLAYAN İŞLETMELERİN LİSTESİ

İşletme İsmi	Rapor Türü	Raporlama Rehberi
Akbank	Sürdürülebilirlik Raporu	GRI
Abdi İbrahim	Küresel İlkeler Sözleşmesi İlerleme Raporu	UNGC
Akçansa	Sürdürülebilirlik Raporu	GRI
Akfen Holding	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu	GRI
Akkök Holding	Küresel İlkeler Sözleşmesi İlerleme Raporu	UNGC
Aksa Akrilik Kimya	Sürdürülebilirlik Raporu	GRI
Aris	Küresel İlkeler Sözleşmesi İlerleme Raporu	UNGC
Aygaz	Sürdürülebilirlik Raporu	GRI
Arçelik	Sürdürülebilirlik Raporu	GRI
Anadolu Efes	Sürdürülebilirlik Raporu	GRI
Balnak Lojistik	Küresel İlkeler Sözleşmesi İlerleme Raporu	UNGC
Bilim İlaç	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu	GRI
Borusan Holding	Sürdürülebilirlik Raporu	GRI
Coca Cola İçecek	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu	GRI
Çimsa	Sürdürülebilirlik Raporu	GRI
Doğuş Holding	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu	GRI
Doğuş Otomotiv	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu	GRI
Eczacıbaşı Holding	Sürdürülebilirlik Raporu	GRI
Erdemir Çelik	Sürdürülebilirlik Raporu	GRI
İndeks İletişim	Küresel İlkeler Sözleşmesi İlerleme Raporu	UNGC
Güneş Sigorta	Küresel İlkeler Sözleşmesi İlerleme Raporu	UNGC
Koç Holding	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu	GRI
Milteks	Sürdürülebilirlik Raporu	GRI
Mustafa Nevzat	Küresel İlkeler Sözleşmesi İlerleme Raporu	UNGC
N'PR	Sürdürülebilirlik Raporu	GRI
Opet Türkiye	Sürdürülebilirlik Raporu	GRI
Pharmavision	Küresel İlkeler Sözleşmesi İlerleme Raporu	UNGC
Roche Türkiye	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu	GRI
Sandoz	Küresel İlkeler Sözleşmesi İlerleme Raporu	UNGC
Sanofi	Sürdürülebilirlik Raporu	GRI
SLN Tekstil	Sürdürülebilirlik Raporu	GRI
Steppen	Küresel İlkeler Sözleşmesi İlerleme Raporu	UNGC
Unilever Türkiye	Sürdürülebilirlik Raporu	GRI
TAV	Sürdürülebilirlik Raporu	GRI

Tüpraş	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu	GRI
Turkcell	Sürdürülebilirlik Raporu	GRI
Tübaş	Sürdürülebilirlik Raporu	GRI
TSKB	Sürdürülebilirlik Raporu	GRI
Vodafone Türkiye	Sürdürülebilirlik Raporu	GRI
Yapı Kredi	Sürdürülebilirlik Raporu	GRI
Yaşar Holding	Küresel İlkeler Sözleşmesi İlerleme Raporu	UNGC
Yüksel Holding	Sürdürülebilirlik Raporu	GRI
Zorlu Enerji	Sürdürülebilirlik Raporu	GRI
Zorlu Holding	Küresel İlkeler Sözleşmesi İlerleme Raporu	UNGC

EK 3: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET

Sayın Yetkili,

Bu araştırma Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe Finansman Ana Bilim Dalı'nda Prof. Dr. Haluk SUMER danışmanlığında ArŐ. Gör. Çağrı AKSOY HAZIR tarafından yazılmakta olan "Sürdürülebilirlik Performansının Değerlendirilmesine Yönelik Ölçek Önerisi ve Türkiye'deki İşletmelerde Uygulaması" konulu doktora tezine yöneliktir.

AraŐtırmadan elde edilecek olan sonuçlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden soruları samimiyetle cevaplandırmanız araştırmanın güvenilirliğini artıracaktır. Anket yaklaşık 8 dakikanızı alacaktır. İçtenlikle cevapladığınız ve zaman ayırarak araştırmaya yaptığınız katkılar için teşekkür ederiz.

Saygılar

ArŐ. Gör. Çağrı AKSOY HAZIR

e-mail: cagri.aksoy@marmara.edu.tr

İşletmenizin Adı:

Lütfen aşağıdaki soruları 2010 yılı sürdürülebilirlik uygulamalarınızı dikkate alarak cevaplandırınız.

1 EKONOMİK BOYUT

1.1 Risklerin Analizi

İşletmeniz finansal ve faaliyet risklerinin belirlenebilmesi için risk analizi enstrümanlarından yararlanıyor mu?

- Evet, yalnızca finansal risklerin belirlenebilmesi için risk analizi enstrümanları kullanılmaktadır.
- Evet, yalnızca faaliyet risklerinin belirlenebilmesi için risk analizi enstrümanları kullanılmaktadır.
- Evet, faaliyet ve finansal risklerin belirlenebilmesi için risk analizi enstrümanları kullanılmaktadır.
- Hayır, risk analizi enstrümanlarından yararlanılmamaktadır.
- Uygulanabilirliği yoktur.

1.2 İşletme İçi Kurallar

İşletme genelinde aşağıda belirtilen alanlardan hangilerine yönelik işletme içi kurallar/politikalar mevcuttur?

- Yolsuzluk ve rüşvet
 - Ayrımcılık (Ayrım gözetme)
 - Bilgilerin mahremiyeti
 - Rekabet ihlali
 - Kara para aklama/rekabete aykırı hisse işlemleri
 - İş ortakları ve personelin güvenliği
 - Çevre, sağlık ve güvenlik
 - İhbarcılık
- İşletme içi kurallar mevcut değildir.
- Uygulanabilirliği yoktur.

1.3 Yolsuzluk/Rüşvet: İhlallerin Raporlanması

İşletmeniz hile ve yolsuzlukları engellemeye yönelik geliştirilen politikaların ihlali halinde bu ihlalleri raporlayıp, kamuya sunuyor mu?

- Evet, ihlaller raporlanıp, kamuya sunuluyor.
- Hayır, ihlaller kamuya sunulmuyor.
- Uygulanabilirliği yoktur.

1.4 Tedarik Zinciri Yönetimi ve Sürdürülebilirlik

İşletmenizin tedarik zinciri yönetimi ile sürdürülebilirlik anlayışı arasında bir etkileşim var mıdır?

- Tedarik zinciri yönetim stratejisi sürdürülebilirlik hedefleri dikkate alınarak belirlenmektedir.
- Tedarik zinciri yönetim stratejilerinin belirlenmesinde sürdürülebilirlik hedefleri dikkate alınmaz.
- Uygulanabilirliği yoktur.

1.5 Tedarik Zincirine Bağlı Sürdürülebilirlik Riskleri

Tedarik zincirinin oluşturulması ve tedarikçilerin seçiminde aşağıdakilerden hangileri dikkate alınır?

- İlgili tedarikçilerin ISO14001'e kayıtlı olup olmadığı
- İlgili tedarikçilerin çevresel performansları
- İlgili tedarikçilerin sosyal performansları
- İlgili tedarikçilerdeki çalışma şartları, temel insan haklarının korunmasına yönelik politikaların varlığı
- İlgili tedarikçilerin iş etiği
- İlgili tedarikçilerde mesleki sağlık ve güvenlik politikalarının uygulanıp uygulanmadığı
- Hepsi
- Hiçbiri

1.6 Performans Ölçümü

Tedarik zinciri yönetiminiz ile ilgili sürdürülebilirlik performansını ifade eden aşağıdaki göstergelerden (KPI-Key Performance Indicator) hangileri işletmenize uygundur?

- Denetlenen tedarikçi sayısı
 - Tedarik kararlarında etkin olan sürdürülebilirlik kriterleri hakkında eğitilen çalışan sayısı
 - Sürdürülebilirlik kriterlerinin dikkate alındığı sözleşmeler
 - ISO14001 sertifikası olan tedarikçi sayısı
 - Tercih edilen tedarikçilere dayanan harcama tutarı
 - Nakliyeden kaynaklanan CO₂ emisyon miktarı
 - Tedarikçilerin su kullanımı
 - Kapasite geliştirme faaliyetlerinden elde edilen faydalar
 - Tedarikçilerin CO₂ emisyon miktarı
 - Diğer göstergeler
- Tedarik zinciri yönetimimiz ile ilgili sürdürülebilirlik performansını ifade eden herhangi bir gösterge yoktur.
- Uygulanabilirliği yoktur.

2 ÇEVRESEL BOYUT

2.1 Çevresel Raporlama – Önemlilik

Aşağıda sunulan konuların çevresel raporlarınızda yer alıp almadığını belirtiniz.

- Önemlilik Çerçevesi: İşletmeniz, sürdürülebilirlik stratejilerini dikkate alarak işletme performansına etkileri ile birlikte birincil derecedeki çevresel konulara ve sorunlara raporlarında yer veriyor mu? (Çevresel sorunların tespit edilmesi, çözümünde kullanılan araçlar ve izlenen süreçler gibi)
 - Bu konulara kurumsal sosyal sorumluluk/kurumsal sürdürülebilirlik raporunda yer verilmektedir.
 - Bu konulara faaliyet raporunda ya da finansal raporlarda ana bölümlerden biri olarak yer verilmektedir.
 - Hiçbir raporda yer verilmemektedir.
- Maliyet Tasarrufuna İlişkin Örnekler: İşletmeniz çevresel teşvikler ile sağladığı maliyet tasarrufuna ilişkin örneklerle raporlarında yer veriyor mu?
 - Bu örneklerle kurumsal sosyal sorumluluk/kurumsal sürdürülebilirlik raporunda yer verilmektedir.
 - Bu örneklerle faaliyet raporunda ya da finansal raporlarda ana bölümlerden biri olarak yer verilmektedir.
 - Hiçbir raporda yer verilmemektedir.
- Gelire/Faydaya Neden Olan Faaliyetlere İlişkin Örnekler: İşletmeniz çevresel teşvikler ve faaliyetler sonucunda elde ettiği ek gelir/fayda türlerine ilişkin örneklerle raporlarında yer veriyor mu?
 - Bu örneklerle kurumsal sosyal sorumluluk/kurumsal sürdürülebilirlik raporunda yer verilmektedir.
 - Bu örneklerle faaliyet raporunda ya da finansal raporlarda ana bölümlerden biri olarak yer verilmektedir.
 - Hiçbir raporda yer verilmemektedir.

2.2 Kurumsal Çevre Politikası

İşletmenizin kurumsal bir çevre politikası var mıdır?

- Evet, kurumsal çevre politikamız vardır.
- Halihazırda belirli bir politika yoktur ancak şu an gelişim halindedir.
- Hayır, belirli bir kurumsal çevre politikamız mevcut değildir.
- Uygulanabilirliği yoktur.

2.3 Kurumsal Çevre Politikası – Alan

Aşağıda sunulan konulardan hangileri kurumsal çevre politikanıza/çevresel yönetim sisteminize dahildir?

- - İşletme faaliyetlerinin çevresel etkileri
 - Ürün ve hizmetlerin çevresel etki ve riskleri
 - Yönetim kurulu ile sürekli iletişim
 - Tedarikçi ve işletmeye hizmet sunanların çevresel etkileri
 - Diğer önemli iş partnerleri (iş ortaklıkları, vs.)
- Uygulanabilirliği yoktur.

2.4 Çevresel Yönetim Sistemi – Tasdik/Denetim

Çevresel yönetim sisteminiz kim tarafından denetlenip, tasdik ediliyor?

- Uluslararası standartlar açısından uluslararası kurumlar tarafından denetlenmektedir. (GRI, ISO14001, UN Global Compact, vs.)
- Bu alanda uzmanlaşmış danışmanlık şirketleri tarafından denetlenmektedir.
- Ana şirket tarafından şirket içi belirlenen uzman kişiler tarafından denetlenmektedir.
- Denetlenmemektedir.
- Uygulanabilirliği yoktur.

3. SOSYAL BOYUT

3.1 Sosyal Raporlama – Önemlilik

Aşağıda sunulan konuların sosyal raporlarınızda yer alıp almadığını belirtiniz.

- Önemlilik Çerçevesi: İşletmeniz sürdürülebilirlik stratejilerini dikkate alarak işletme performansına etkileri ile birlikte birincil derecedeki sosyal konulara ve sorunlara raporlarında yer veriyor mu? (Sosyal sorunların tespit edilmesi, çözümünde kullanılan araçlar ve izlenen süreçler gibi)
 - Bu konulara kurumsal sosyal sorumluluk/sürdürülebilirlik raporunda yer verilmektedir.
 - Bu konulara faaliyet raporunda ya da finansal raporlarda ana bölümlerden biri olarak yer verilmektedir.
 - Hiçbir raporda yer verilmemektedir.
- Maliyet Tasarrufuna İlişkin Örnekler: İşletmeniz sosyal teşvikler ile sağladığı maliyet tasarrufuna ilişkin örneklerle raporlarında yer veriyor mu?
 - Bu örneklere kurumsal sosyal sorumluluk/sürdürülebilirlik raporunda yer verilmektedir.
 - Bu örneklere faaliyet raporunda ya da finansal raporlarda ana bölümlerden biri olarak yer verilmektedir.
 - Hiçbir raporda yer verilmemektedir.

- Gelire/Faydaya Neden Olan Faaliyetlere İlişkin Örnekler: İşletmeniz sosyal teşvikler ve faaliyetler sonucunda elde ettiği ek gelir/fayda türlerine ilişkin örneklerle raporlarında yer veriyor mu?
 - Bu örneklerle kurumsal sosyal sorumluluk/sürdürülebilirlik raporunda yer verilmektedir.
 - Bu örneklerle faaliyet raporunda ya da finansal raporlarda ana bölümlerden biri olarak yer verilmektedir.
 - Hiçbir raporda yer verilmemektedir.

3.2 İş ve İnsan Hakları

İşletmeniz “İnsan Halkarı Evrensel Bildirgesi” veya “Birleşmiş Milletler Çerçevesi ve İş ve İnsan Hakları ile İlgili Yol Gösterici İlkeler”den haberdar mı?

- İşletmemiz resmi olarak “İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi” ile uyum içerisinde faaliyet göstermektedir.
- İşletmemiz “BM Çerçevesi ve İş ve İnsan Hakları ile İlgili Rehber İlkeler” ile uyum içerisinde faaliyet göstermektedir.
- İşletmeniz “İnsan Halkarı Evrensel Bildirgesi” veya “Birleşmiş Milletler Çerçevesi ve İş ve İnsan Hakları ile İlgili Yol Gösterici İlkeler”ine katılmamaktadır.
- Uygulanabilirliği yoktur.

3.3 Beşeri Sermaye Performans Göstergeleri

Aşağıdakilerden hangileri kullandığınız beşeri sermaye performans göstergeleri arasında yer alır?

- Finansal olmayan gösterge ve oranlar (çalışanların aldığı eğitim saatleri, işletmeye özel yeteneklerin sınıflandırılması...)
- Maliyet odaklı göstergeler (Çalışan başına düşen eğitim harcamaları gibi)
- Değer odaklı insan kaynakları göstergeleri (Çalışan başına düşen getiri, çalışan başına düşen Ekonomik Katma Değer gibi)
- Diğer göstergeler
- Herhangi bir gösterge kullanılmamaktadır.
- Uygulanabilirliği yoktur.

3.4 Paydaşların Sürece Katılımı

Aşağıda sunulan ilkelerden hangisi işletmenizin paydaş katılımı politikasına uygundur?

- - Maliyet, fırsat ve risklerin ön incelemede paydaş katılımı sağlanır.
 - Uzun vadede elde edilecek başarı için paydaşların düşünceleri ve ilgileri dikkate alınır.
 - Belirli konularda paydaşlar ile biraraya gelinerek karşılıklı anlaşma sağlanır.
 - Teknik ya da spesifik konularda paydaşlar tarafından da anlaşılabilir bir dil kullanılmaktadır.

- Katılım süreci her paydaşı endişelerini belirteceği şekilde geliştirilmiştir.
- Tüm tarafların üzerinde anlaştığı şikayet mekanizmaları geliştirilmiştir.
- Yerel yöneticiler paydaş katılımı ile ilgili eğitilirler.
- Hedefler tüm paydaşların katılımı ile belirlenir.
- Paydaşların geri bildirimleri yönetim kurulu, denetim kurulu ve genel müdürler ile paylaşılır.
- Paydaş katılımı sonucu elde edilen olumlu ve olumsuz sonuçlar paydaşlara aktarılır.
- Paydaş katılımı sonucu elde edilen olumlu ve olumsuz sonuçlar kamuya da aktarılır.
- Bunların hiçbiri işletmemizin paydaş katılımı sürecinde kullanılmaz.
- Uygulanabilirliği yoktur.

EK 4: ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ İŞLETMELERE AİT SÜRDÜRÜLEBİLİR KATMA DEĞER HESAPLAMALARI

İŞLETME 1	Birim	2010 (Kaynak Kullanımı=1)	İşletmeye Ait Kaynak Kullanım Verimliliği (2= FVÖK/1)	TC (3)	Kaynak Kullanım Verimliliği_TC (4=GSYH/3)	Getiri (FVÖK) =5	Fırsat Maliyeti (6 = 1*4)	Katma Değer (7 = 5 - 6)
FVÖK (TC için GSYH)	TL	109.694.940,00	1	1.098.799.348.445,00	1	109.694.940,00		
Ekonomik								
Bilanço Toplamı (TC için sabit sermaye oluşumu)	TL	1.231.806.821,00	0,09	207.815.565.100	5,29	109.694.940,00	65.130.277,02	44.564.662,98
Çevresel								
CO2 Emisyonu	ton	6.218.441,20	17,64	401.924.890,00	2.733,84	109.694.940,00		
Su Tüketimi	m3	1.365.000,00	80,36	11.700.000.000,00	93,91	109.694.940,00	17.000.238.872,75	-16.890.543.932,75
Elektrik Tüketimi	Gwh	757,75	144.764,03	172.050,60	6.386.489,49	109.694.940,00	128.193.257,32	-18.498.317,32
Doğalgaz Tüketimi	m3	604.741.823,90	0,18	37.400.000.000,00	29,38	109.694.940,00	4.839.362.410,15	-4.729.667.470,15
Atık Miktarı	ton	1.461,80	75.041,00	762.237.000,00	1.441,55	109.694.940,00	17.767.110.216,01	-17.657.415.276,01
Tehlikeli Atık	ton	519,31	211.232,10	786.417,00	1.397.222,27	109.694.940,00	2.107.251,27	107.587.688,73
Atık su Miktarı	m3	0,00	0,00	1.256.290.000,00	874,64	109.694.940,00	725.591.498,71	-615.896.558,71
Sosyal								
Çalışan Sayısı	kişi	1.060,00	103.485,79	22.592.650,00	48.635,26	109.694.940,00	51.553.372,86	58.141.567,14
TOPLAM Sürdürülebilir Katma Değer (Toplam Katma Değer / Gösterge Sayısı)								-39.701.727.636,09
								-4.962.715.954,51

İŞLETME 2	Birim	2010 (Kaynak Kullanımı=1)	İşletmeye Ait Kaynak Kullanım Verimliliği (2= FVÖK/1)	TC (3)	Kaynak Kullanım Verimliliği_TC (4=GSYH/3)	Getiri (FVÖK) =5	Fırsat Maliyeti (6 = 1*4)	Katma Değer (7 = 5 - 6)
FVÖK (TC için GSYH)	TL	920.016.000,00	1,00	1.098.799.348.445,00				
Ekonomik								
Bilanço Toplamı (TC için sabit sermaye oluşumu)	TL	5.588.831.000,00	0,16	207.815.565.100	5,29	920.016.000,00	295.502.594,26	624.513.405,74
Çevresel								
CO2 Emisyonu	ton	289.000,00	3.183,45	401.924.890,00	2.733,84	920.016.000,00	790.080.484,19	129.935.515,81
Su Tüketimi	m3	12.500.000,00	73,60	11.700.000.000,00	93,91	920.016.000,00	1.173.930.927,83	-253.914.927,83
Elektrik Tüketimi	Gwh	479,08	1.920.380,73	172.050,60	6.386.489,49	920.016.000,00	3.059.639.384,30	-2.139.623.384,30
Doğalgaz Tüketimi	m3	55.913.800,00	16,45	37.400.000.000,00	29,38	920.016.000,00	1.642.728.529,65	-722.712.529,65
Atık Miktarı	ton	38.870,00	23.669,05	762.237.000,00	1.441,55	920.016.000,00	56.032.875,17	863.983.124,83
Tehlikeli Atık	ton	0,00	0,00	786.417,00	1.397.222,27	920.016.000,00	0,00	0,00
Atık su Miktarı	m3	930.000,00	989,26	1.256.290.000,00	874,64	920.016.000,00	813.413.617,92	106.602.382,08
Sosyal								
Çalışan Sayısı	kişi	5.565,00	165.321,83	22.592.650,00	48.635,26	920.016.000,00	270.655.207,52	649.360.792,48
TOPLAM Sürdürülebilir Katma Değer (Toplam Katma Değer / Gösterge Sayısı)								-741.855.620,84
								-92.731.952,61

İŞLETME 3	Birim	2010 (Kaynak Kullanımı=1)	İşletmeye Ait Kaynak Kullanım Verimliliği (2= FVÖK/1)	TC (3)	Kaynak Kullanım Verimliliği TC (4=GSYH/3)	Getiri (FVÖK) =5	Fırsat Maliyeti (6 = 1*4)	Katma Değer (7 = 5 - 6)
FVÖK (TC için GSYH)	TL	936.603.000,00	1,00	1.098.799.348.445,00				
Ekonomik								
Bilanço Toplamı (TC için sabit sermaye oluşumu)	TL	7.321.759.000,00	0,13	207.815.565.100	5,29	936.603.000,00	387.129.039,87	549.473.960,13
Çevresel								
CO2 Emisyonu	ton	157.725,00	5.938,20	401.924.890,00	2.733,84	936.603.000,00	431.195.309,24	505.407.690,76
Su Tüketimi	m3	1.409.750,00	664,38	11.700.000.000,00	93,91	936.603.000,00	132.395.930,04	804.207.069,96
Elektrik Tüketimi	Gwh	157,48	5.947.440,94	172.050,60	6.386.489,49	936.603.000,00	1.005.744.364,70	-69.141.364,70
Doğalgaz Tüketimi	m3	32.083.659,30	29,19	37.400.000.000,00	29,38	936.603.000,00	942.607.057,07	-6.004.057,07
Atık Miktan	ton	65.742,00	14.246,65	762.237.000,00	1.441,55	936.603.000,00	94.770.086,95	841.832.913,05
Tehlikeli Atık	ton	1.907,00	491.139,49	786.417,00	1.397.222,27	936.603.000,00	2.664.502.875,05	-1.727.899.875,05
Atık su Miktan	m3	0,00	0,00	1.256.290.000,00	874,64	936.603.000,00	0,00	0,00
Sosyal								
Çalışan Sayısı	kişi	13.735,00	68.190,97	22.592.650,00	48.635,26	936.603.000,00	668.005.260,60	268.597.739,40
TOPLAM								1.166.474.076,49
Sürdürülebilir Katma Değer (Toplam Katma Değer / Gösterge Sayısı)								145.809.259,56

İŞLETME 4	Birim	2010 (Kaynak Kullanımı=1)	İşletmeye Ait Kaynak Kullanım Verimliliği (2= FVÖK/1)	TC (3)	Kaynak Kullanım Verimliliği TC (4=GSYH/3)	Getiri (FVÖK) =5	Fırsat Maliyeti (6 = 1*4)	Katma Değer (7 = 5 - 6)
FVÖK (TC için GSYH)	TL	382.376.000,00	1,00	1.098.799.348.445,00		382.376.000,00		
Ekonomik								
Bilanço Toplamı (TC için sabit sermaye oluşumu)	TL	2.803.648.000,00	0,14	207.815.565.100	5,29	382.376.000,00	148.239.454,26	234.136.545,74
Çevresel								
CO2 Emisyonu	ton	27.855.642,00	13,73	401.924.890,00	2.733,84	382.376.000,00	76.152.938.127,61	-75.770.562.127,61
Su Tüketimi	m3	77.277,57	4.948,09	11.700.000.000,00	93,91	382.376.000,00	7.257.481,94	375.118.518,06
Elektrik Tüketimi	Gwh	9,58	39.928.362,52	172.050,60	6.386.489,49	382.376.000,00	61.160.542,30	321.215.457,70
Doğalgaz Tüketimi	m3	1.600.549,00	238,90	37.400.000.000,00	29,38	382.376.000,00	47.023.588,19	335.352.411,81
Atık Miktan	ton	1.222,81	312.703,48	762.237.000,00	1.441,55	382.376.000,00	1.762.731,98	380.613.268,02
Tehlikeli Atık	ton	789,01	484.629,41	786.417,00	1.397.222,27	382.376.000,00	1.102.418.154,13	-720.042.154,13
Atık su Miktan	m3	0,00	0,00	1.256.290.000,00	874,64	382.376.000,00	0,00	0,00
Sosyal								
Çalışan Sayısı	kişi	1.056,00	362.098,48	22.592.650,00	48.635,26	382.376.000,00	51.358.831,83	331.017.168,17
TOPLAM								-74.513.150.912,24
Sürdürülebilir Katma Değer (Toplam Katma Değer / Gösterge Sayısı)								-9.314.143.864,03

İŞLETME 5	Birim	2010 (Kaynak Kullanımı=1)	İşletmeye Ait Kaynak Kullanım Verimliliği (2= FVÖK/1)	TC (3)	Kaynak Kullanım Verimliliği TC (4=GSYH/3)	Getiri (FVÖK) =5	Fırsat Maliyeti (6 = 1*4)	Katma Değer (7 = 5 - 6)
FVÖK (TC için GSYH)	TL	1.035.971,00	1,00	1.098.799.348.445,00		1.035.971,00		
Ekonomik								
Bilanço Toplamı (TC için sabit sermaye oluşumu)	TL	1.002.686.909,00	0,00	207.815.565.100	5,29	1.035.971,00	53.015.842,28	-51.979.871,28
Çevresel								
CO2 Emisyonu	ton	72.063,00	14,38	401.924.890,00	2.733,84	1.035.971,00	197.008.892,50	-195.972.921,50
Su Tüketimi	m3	600.000,00	1,73	11.700.000.000,00	93,91	1.035.971,00	56.348.684,54	-55.312.713,54
Elektrik Tüketimi	Gwh	82,65	12.534,43	172.050,60	6.386.489,49	1.035.971,00	527.843.356,25	-526.807.385,25
Doğalgaz Tüketimi	m3	9.452.215,00	0,11	37.400.000.000,00	29,38	1.035.971,00	277.702.879,23	-276.666.908,23
Atık Miktan	ton	1.796,40	576,69	762.237.000,00	1.441,55	1.035.971,00	2.589.592,41	-1.553.621,41
Tehlikeli Atık	ton	0,00	0,00	786.417,00	1.397.222,27	1.035.971,00	0,00	0,00
Atık su Miktan	m3	0,00	0,00	1.256.290.000,00	874,64	1.035.971,00	0,00	0,00
Sosyal								
Çalışan Sayısı	kişi	1.266,00	818,30	22.592.650,00	48.635,26	1.035.971,00	61.572.235,89	-60.536.264,89
TOPLAM								-1.168.829.686,10
Sürdürülebilir Katma Değer (Toplam Katma Değer / Gösterge Sayısı)								-166.975.669,44

İŞLETME 6	Birim	2010 (Kaynak Kullanımı=1)	İşletmeye Ait Kaynak Kullanım Verimliliği (2= FVÖK/1)	TC (3)	Kaynak Kullanım Verimliliği TC (4=GSYH/3)	Getiri (FVÖK) =5	Fırsat Maliyeti (6 = 1*4)	Katma Değer (7 = 5 - 6)
FVÖK (TC için GSYH)	TL	446.143.000,00	1,00	1.098.799.348.445,00		446.143.000,00		
Ekonomik								
Bilanço Toplamı (TC için sabit sermaye oluşumu)	TL	3.014.042.000,00	0,15	207.815.565.100	5,29	446.143.000,00	159.363.779,33	286.779.220,67
Çevresel								
CO2 Emisyonu	ton	72.475,00	6.155,82	401.924.890,00	2.733,84	446.143.000,00	198.135.235,61	248.007.764,39
Su Tüketimi	m3	508.865,00	876,74	11.700.000.000,00	93,91	446.143.000,00	47.789.788,93	398.353.211,07
Elektrik Tüketimi	Gwh	130,89	3.408.533,88	172.050,60	6.386.489,49	446.143.000,00	835.927.609,19	-389.784.609,19
Doğalgaz Tüketimi	m3	8.830.488,00	50,52	37.400.000.000,00	29,38	446.143.000,00	259.436.750,29	186.706.249,71
Atık Miktan	ton	9.356,00	47.685,23	762.237.000,00	1.441,55	446.143.000,00	13.487.100,08	432.655.899,92
Tehlikeli Atık	ton	0,00	0,00	786.417,00	1.397.222,27	446.143.000,00	0,00	
Atık su Miktan	m3	0,00	0,00	1.256.290.000,00	874,64	446.143.000,00	0,00	
Sosyal								
Çalışan Sayısı	kişi	2.659,00	167.786,01	22.592.650,00	48.635,26	446.143.000,00	129.321.149,47	316.821.850,53
TOPLAM								1.479.539.587,10
Sürdürülebilir Katma Değer (Toplam Katma Değer / Gösterge Sayısı)								211.362.798,16

İŞLETME 7	Birim	2010 (Kaynak Kullanımı=1)	İşletmeye Ait Kaynak Kullanım Verimliliği (2= FVÖK/1)	TC (3)	Kaynak Kullanım Verimliliği TC (4=GSYH/3)	Getiri (FVÖK) =5	Fırsat Maliyeti (6 = 1*4)	Katma Değer (7 = 5 - 6)
FVÖK (TC için GSYH)	TL	214.918.475,00	1,00	1.098.799.348.445,00		214.918.475,00		
Ekonomik								
Bilanço Toplamı (TC için sabit sermaye oluşumu)	TL	1.133.836.800,00	0,19	207.815.565.100	5,29	214.918.475,00	59.950.232,14	154.968.242,86
Çevresel								
CO2 Emisyonu	ton	4.107.259,00	52,33	401.924.890,00	2.733,84	214.918.475,00	11.228.599.236,78	-11.013.680.761,78
Su Tüketimi	m3	0,00	0,00	11.700.000.000,00	93,91	214.918.475,00	0,00	214.918.475,00
Elektrik Tüketimi	Gwh	533,17	403.095,59	172.050,60	6.386.489,49	214.918.475,00	3.405.084.600,75	-3.190.166.125,75
Doğalgaz Tüketimi	m3	421.326.000,00	0,51	37.400.000.000,00	29,38	214.918.475,00	12.378.415.355,16	-12.163.496.880,16
Atık Miktan	ton	737,00	291.612,58	762.237.000,00	1.441,55	214.918.475,00	1.062.419,06	213.856.055,94
Tehlikeli Atık	ton	77,00	2.791.149,03	786.417,00	1.397.222,27	214.918.475,00	107.586.115,04	107.332.359,96
Atık su Miktan	m3	0,00	0,00	1.256.290.000,00	874,64	214.918.475,00	0,00	0,00
Sosyal								
Çalışan Sayısı	kişi	998	215.349,17	22.592.650,00	48.635,26	214.918.475,00	48.537.986,90	166.380.488,10
TOPLAM								-25.509.888.145,83
Sürdürülebilir Katma Değer (Toplam Katma Değer / Gösterge Sayısı)								-3.188.736.018,23

İŞLETME 8	Birim	2010 (Kaynak Kullanımı=1)	İşletmeye Ait Kaynak Kullanım Verimliliği (2= FVÖK/1)	TC (3)	Kaynak Kullanım Verimliliği TC (4=GSYH/3)	Getiri (FVÖK) =5	Fırsat Maliyeti (6 = 1*4)	Katma Değer (7 = 5 - 6)
FVÖK (TC için GSYH)	TL	231.892.000,00	1,00	1.098.799.348.445,00				
Ekonomik								
Bilanço Toplamı (TC için sabit sermaye oluşumu)	TL	1.499.369.000,00	0,15	207.815.565.100	5,29	231.892.000,00	79.277.299,54	152.614.700,46
Çevresel								
CO2 Emisyonu	ton	12.179,00	19.040,32	401.924.890,00	2.733,84	231.892.000,00	33.295.467,88	198.596.532,12
Su Tüketimi	m3	79.076,50	2.932,50	11.700.000.000,00	93,91	231.892.000,00	7.426.427,92	224.465.572,08
Elektrik Tüketimi	Gwh	9,74	23.808.213,55	172.050,60	6.386.489,49	231.892.000,00	62.204.407,62	169.687.592,38
Doğalgaz Tüketimi	m3	1.585.074,70	146,30	37.400.000.000,00	29,38	231.892.000,00	46.568.958,49	185.323.041,51
Atık Miktan	ton	47.961,00	4.835,01	762.237.000,00	1.441,55	231.892.000,00	69.137.965,69	162.754.034,31
Tehlikeli Atık	ton	0,00	0,00	786.417,00	1.397.222,27	0,00	0,00	
Atık su Miktan	m3	0,00	0,00	1.256.290.000,00	874,64	0,00	0,00	
Sosyal								
Çalışan Sayısı	kişi	1.652,00	140.370,46	22.592.650,00	48.635,26	231.892.000,00	80.345.445,25	151.546.554,75
TOPLAM								1.244.988.027,61
Sürdürülebilir Katma Değer (Toplam Katma Değer / Gösterge Sayısı)								177.855.432,52

İŞLETME 9	Birim	2010 (Kaynak Kullanımı=1)	İşletmeye Ait Kaynak Kullanım Verimliliği (2= FVÖK/1)	TC (3)	Kaynak Kullanım Verimliliği TC (4=GSYH/3)	Getiri (FVÖK) =5	Fırsat Maliyeti (6 = 1*4)	Katma Değer (7 = 5 - 6)
FVÖK (TC için GSYH)	TL	313.700.000,00	1,00	1.098.799.348.445,00				
Ekonomik								
Bilanço Toplamı (TC için sabit sermaye oluşumu)	TL	1.017.952.111,00	0,31	207.815.565.100	5,29	313.700.000,00	53.822.971,14	259.877.028,86
Çevresel								
CO2 Emisyonu	ton	323.137,00	970,80	401.924.890,00	2.733,84	313.700.000,00	883.405.665,82	-569.705.665,82
Su Tüketimi	m3	2.793.345,00	112,30	11.700.000.000,00	93,91	313.700.000,00	262.335.527,01	51.364.472,99
Elektrik Tüketimi	Gwh	230,98	1.358.126,24	172.050,60	6.386.489,49	313.700.000,00	1.475.151.342,13	-1.161.451.342,13
Doğalgaz Tüketimi	m3	121.495.364,00	2,58	37.400.000.000,00	29,38	313.700.000,00	3.569.492.695,25	-3.255.792.695,25
Atık Miktarı	ton	361,00	868.975,07	762.237.000,00	1.441,55	313.700.000,00	520.397,94	313.179.602,06
Tehlikeli Atık	ton	0,00	0,00	786.417,00	1.397.222,27	313.700.000,00	0,00	0,00
Atık su Miktarı	m3	0,00	0,00	1.256.290.000,00	874,64	313.700.000,00	0,00	0,00
Sosyal								
Çalışan Sayısı	kişi		0,00	22.592.650,00	48.635,26	313.700.000,00	0,00	0,00
TOPLAM								-4.362.528.599,28
Sürdürülebilir Katma Değer (Toplam Katma Değer / Gösterge Sayısı)								-727.088.099,88

İŞLETME 10	Birim	2010 (Kaynak Kullanımı=1)	İşletmeye Ait Kaynak Kullanım Verimliliği (2= FVÖK/1)	TC (3)	Kaynak Kullanım Verimliliği TC (4=GSYH/3)	Getiri (FVÖK) =5	Fırsat Maliyeti (6 = 1*4)	Katma Değer (7 = 5 - 6)
FVÖK (TC için GSYH)	TL	725.244.012,00	1	1.098.799.348.445,00				
Ekonomik								
Bilanço Toplamı (TC için sabit sermaye oluşumu)	TL	3.335.080.040,00	0,22	207.815.565.100	5,29	725.244.012,00	176.338.272,51	548.905.739,49
Çevresel								
CO2 Emisyonu	ton	149.319,00	4.857,01	401.924.890,00	2.733,84	725.244.012,00	408.214.629,13	317.029.382,87
Su Tüketimi	m3	896.400,00	809,06	11.700.000.000,00	93,91	725.244.012,00	84.184.934,70	641.059.077,30
Elektrik Tüketimi	Gwh	1.002,38	723.520,73	172.050,60	6.386.489,49	725.244.012,00	6.401.700.829,48	-5.676.456.817,48
Doğalgaz Tüketimi	m3	0,00	0,00	37.400.000.000,00	29,38	725.244.012,00	0,00	0,00
Atık Miktarı	ton	0,00	0,00	762.237.000,00	1.441,55	725.244.012,00	0,00	0,00
Tehlikeli Atık	ton	0,00	0,00	786.417,00	1.397.222,27	725.244.012,00	0,00	0,00
Atık su Miktarı	m3	0,00	0,00	1.256.290.000,00	874,64	725.244.012,00	0,00	0,00
Sosyal								
Çalışan Sayısı	kişi	8.413,00	86.205,16	22.592.650,00	48.635,26	725.244.012,00	409.168.420,64	316.075.591,36
TOPLAM								-3.853.387.026,45
Sürdürülebilir Katma Değer (Toplam Katma Değer / Gösterge Sayısı)								-770.677.405,29

İŞLETME 11	Birim	2010 (Kaynak Kullanımı=1)	İşletmeye Ait Kaynak Kullanım Verimliliği (2= FVÖK/1)	TC (3)	Kaynak Kullanım Verimliliği TC (4=GSYH/3)	Getiri (FVÖK) =5	Fırsat Maliyeti (6 = 1*4)	Katma Değer (7 = 5 - 6)
FVÖK (TC için GSYH)	TL	4.105.000.000,00	1,00	1.098.799.348.445,00				
Ekonomik								
Bilanço Toplamı (TC için sabit sermaye oluşumu)	TL	81.142.517.000,00	0,05	207.815.565.100	5,29	4.105.000.000,00	4.290.311.207,82	-185.311.207,82
Çevresel								
CO2 Emisyonu	ton	7.500.417,00	547,30	401.924.890,00	2.733,84	4.105.000.000,00	20.504.958.806,27	-16.399.958.806,27
Su Tüketimi	m3	24.900.000,00	164,86	11.700.000.000,00	93,91	4.105.000.000,00	2.338.470.408,23	1.766.529.591,77
Elektrik Tüketimi	Gwh	8.659,44	474.049,29	172.050,60	6.386.489,49	4.105.000.000,00	55.303.403.890,51	-51.198.403.890,51
Doğalgaz Tüketimi	m3	0,00	0,00	37.400.000.000,00	29,38	4.105.000.000,00	0,00	0,00
Atık Miktarı	ton	292.020,00	14.057,26	762.237.000,00	1.441,55	4.105.000.000,00	420.960.128,85	3.684.039.871,15
Tehlikeli Atık	ton	0,00	0,00	786.417,00	1.397.222,27	4.105.000.000,00	0,00	0,00
Atık su Miktarı	m3	0,00	0,00	1.256.290.000,00	874,64	4.105.000.000,00	0,00	0,00
Sosyal								
Çalışan Sayısı	kişi	61.669,00	66.565,05	22.592.650,00	48.635,26	4.105.000.000,00	2.999.287.689,55	1.105.712.310,45
TOPLAM								-61.227.392.131,23
Sürdürülebilir Katma Değer (Toplam Katma Değer / Gösterge Sayısı)								-10.204.565.355,20

İŞLETME 12	Birim	2010 (Kaynak Kullanımı=1)	İşletmeye Ait Kaynak Kullanım Verimliliği (2= FVÖK/1)	TC (3)	Kaynak Kullanım Verimliliği_TC (4=GSYH/3)	Getiri (FVÖK) =5	Fırsat Maliyeti (6 = 1*4)	Katma Değer (7 = 5 - 6)
FVÖK (TC için GSYH)	TL	30.500.000,00	1,00	1.098.799.348.445,00				
Ekonomik								
Bilanço Toplamı (TC için sabit sermaye oluşumu)	TL	353.775.764,00	0,09	207.815.565.100	5,29	30.500.000,00	18.705.460,24	11.794.539,76
Çevresel								
CO2 Emisyonu	ton	0,00	0,00	401.924.890,00	2.733,84	30.500.000,00	0,00	
Su Tüketimi	m3	964.192,80	31,63	11.700.000.000,00	93,91	30.500.000,00	90.551.659,86	-60.051.659,86
Elektrik Tüketimi	Gwh	31,66	963.426,38	172.050,60	6.386.489,49	30.500.000,00	202.182.475,17	-171.682.475,17
Doğalgaz Tüketimi	m3	5.249.710,00	5,81	37.400.000.000,00	29,38	30.500.000,00	154.234.703,94	-123.734.703,94
Atık Miktarı	ton	0,00	0,00	762.237.000,00	1.441,55	30.500.000,00	0,00	
Tehlikeli Atık	ton	0,00	0,00	786.417,00	1.397.222,27	30.500.000,00	0,00	
Atık su Miktarı	m3	0,00	0,00	1.256.290.000,00	874,64	30.500.000,00	0,00	
Sosyal								
Çalışan Sayısı	kişi	502,00	60.756,97	22.592.650,00	48.635,26	30.500.000,00	24.414.899,22	6.085.100,78
TOPLAM								-337.589.198,44
Sürdürülebilir Katma Değer (Toplam Katma Değer / Gösterge Sayısı)								-67.517.839,69

İŞLETME 13	Birim	2010 (Kaynak Kullanımı=1)	İşletmeye Ait Kaynak Kullanım Verimliliği (2= FVÖK/1)	TC (3)	Kaynak Kullanım Verimliliği_TC (4=GSYH/3)	Getiri (FVÖK) =5	Fırsat Maliyeti (6 = 1*4)	Katma Değer (7 = 5 - 6)
FVÖK (TC için GSYH)	TL	83.959.830,98	1,00	1.098.799.348.445,00				
Ekonomik								
Bilanço Toplamı (TC için sabit sermaye oluşumu)	TL	4.179.087,05	0,02	207.815.565.100	5,29	83.959.830,98	220.964.109,73	-137.004.278,75
Çevresel								
CO2 Emisyonu	ton	110.280,00	761,33	401.924.890,00	2.733,84	83.959.830,98	301.488.151,55	-217.528.320,56
Su Tüketimi	m3	837.800,00	100,21	11.700.000.000,00	93,91	83.959.830,98	78.681.546,51	5.278.284,48
Elektrik Tüketimi	Gwh	138,78	604.985,09	172.050,60	6.386.489,49	83.959.830,98	886.317.011,26	-802.357.180,28
Doğalgaz Tüketimi	m3	11.606.797,53	7,23	37.400.000.000,00	29,38	83.959.830,98	341.003.785,12	-257.043.954,14
Atık Miktarı	ton	5.411,00	15.516,51	762.237.000,00	1.441,55	83.959.830,98	7.800.202,92	76.159.628,06
Tehlikeli Atık	ton	0,00	0,00	786.417,00	1.397.222,27	83.959.830,98	0,00	
Atık su Miktarı	m3	865.800,00	96,97	1.256.290.000,00	874,64	83.959.830,98	757.261.839,13	-673.302.008,15
Sosyal								
Çalışan Sayısı	kişi	16.856,00	4.981,01	22.592.650,00	48.635,26	83.959.830,98	819.795.898,99	-735.836.068,01
TOPLAM								-2.741.633.897,35
Sürdürülebilir Katma Değer (Toplam Katma Değer / Gösterge Sayısı)								-342.704.237,17

İŞLETME 14	Birim	2010 (Kaynak Kullanımı=1)	İşletmeye Ait Kaynak Kullanım Verimliliği (2= FVÖK/1)	TC (3)	Kaynak Kullanım Verimliliği_TC (4=GSYH/3)	Getiri (FVÖK) =5	Fırsat Maliyeti (6 = 1*4)	Katma Değer (7 = 5 - 6)
FVÖK (TC için GSYH)	TL	513.492.000,00	1,00	1.098.799.348.445,00				
Ekonomik								
Bilanço Toplamı (TC için sabit sermaye oluşumu)	TL	5.284.135.000,00	0,10	207.815.565.100	5,29	513.492.000,00	279.392.166,43	234.099.833,57
Çevresel								
CO2 Emisyonu	ton	186.019,00	2.760,43	401.924.890,00	2.733,84	513.492.000,00	508.546.649,10	4.945.350,90
Su Tüketimi	m3	941.220,00	545,56	11.700.000.000,00	93,91	513.492.000,00	88.394.181,43	425.097.818,57
Elektrik Tüketimi	Gwh	9.792,00	52.439,93	172.050,60	6.386.489,49	513.492.000,00	62.536.525.511,28	-62.023.033.511,28
Doğalgaz Tüketimi	m3	0,00	0,00	37.400.000.000,00	29,38	513.492.000,00	0,00	0,00
Atık Miktarı	ton	5.620,40	91.362,18	762.237.000,00	1.441,55	513.492.000,00	8.102.062,56	505.389.937,44
Tehlikeli Atık	ton	0,00	0,00	786.417,00	1.397.222,27	513.492.000,00	0,00	0,00
Atık su Miktarı	m3	0,00	0,00	1.256.290.000,00	874,64	513.492.000,00	0,00	0,00
Sosyal								
Çalışan Sayısı	kişi	6.888,00	74.548,78	22.592.650,00	48.635,26	513.492.000,00	334.999.653,08	178.492.346,92
TOPLAM								-60.675.008.223,87
Sürdürülebilir Katma Değer (Toplam Katma Değer / Gösterge Sayısı)								-10.112.501.370,65

İŞLETME 15	Birim	2010 (Kaynak Kullanımı=1)	İşletmeye Ait Kaynak Kullanım Verimliliği (2= FVÖK/1)	TC (3)	Kaynak Kullanım Verimliliği TC (4=GSYH/3)	Getiri (FVÖK) =5	Fırsat Maliyeti (6 = 1*4)	Katma Değer (7 = 5 - 6)
FVÖK (TC için GSYH)	TL	2.345.463.000,00	1,00	1.098.799.348.445,00				
Ekonomik								
Bilanço Toplamı (TC için sabit sermaye oluşumu)	TL	15.096.019.000,00	0,16	207.815.565.100	5,29	2.345.463.000,00	798.183.515,91	1.547.279.484,09
Çevresel								
CO2 Emisyonu	ton	24.553,00	95.526,53	401.924.890,00	2.733,84	2.345.463.000,00	67.124.035,05	2.278.338.964,95
Su Tüketimi	m3	49.000,00	47.866,59	11.700.000.000,00	93,91	2.345.463.000,00	4.601.809,24	2.340.861.190,76
Elektrik Tüketimi	Gwh	315,00	7.445.914,29	172.050,60	6.386.489,49	2.345.463.000,00	2.011.744.188,98	333.718.811,02
Doğalgaz Tüketimi	m3	378.121,00	6.202,94	37.400.000.000,00	29,38	2.345.463.000,00	11.109.067,07	2.334.353.932,93
Atık Miktarı	ton	66,73	35.148.553,87	762.237.000,00	1.441,55	2.345.463.000,00	96.194,33	2.345.366.805,67
Tehlikeli Atık	ton	0,00	0,00	786.417,00	1.397.222,27	2.345.463.000,00	0,00	
Atık su Miktarı	m3	0,00	0,00	1.256.290.000,00	874,64	2.345.463.000,00	0,00	
Sosyal								
Çalışan Sayısı	kişi	2.789,00	840.969,16	22.592.650,00	48.635,26	2.345.463.000,00	135.643.732,93	2.209.819.267,07
TOPLAM								13.389.738.456,49
Sürdürülebilir Katma Değer (Toplam Katma Değer / Gösterge Sayısı)								1.912.819.779,50

İŞLETME 16	Birim	2010 (Kaynak Kullanımı=1)	İşletmeye Ait Kaynak Kullanım Verimliliği (2= FVÖK/1)	TC (3)	Kaynak Kullanım Verimliliği TC (4=GSYH/3)	Getiri (FVÖK) =5	Fırsat Maliyeti (6 = 1*4)	Katma Değer (7 = 5 - 6)
FVÖK (TC için GSYH)	TL	1.814.596.000,00	1,00	1.098.799.348.445,00				
Ekonomik								
Bilanço Toplamı (TC için sabit sermaye oluşumu)	TL	13.918.037.000,00	0,13	207.815.565.100	5,29	1.814.596.000,00	735.899.160,39	1.078.696.839,61
Çevresel								
CO2 Emisyonu	ton	13.557,00	133.849,38	401.924.890,00	2.733,84	1.814.596.000,00	370.627,03	1.814.225.372,97
Su Tüketimi	m3	17.818.440,00	101,84	11.700.000.000,00	93,91	1.814.596.000,00	16.734.094,24	1.797.861.905,76
Elektrik Tüketimi	Gwh	8.264,51	219.564,87	172.050,60	6.386.489,49	1.814.596.000,00	527.812.042,02	1.286.783.957,98
Doğalgaz Tüketimi	m3	0,00	0,00	37.400.000.000,00	29,38	1.814.596.000,00	0,00	
Atık Miktarı	ton	60.799,00	29.845,82	762.237.000,00	1.441,55	1.814.596.000,00	876.445,27	1.813.719.554,73
Tehlikeli Atık	ton	36.638,00	49.527,70	786.417,00	1.397.222,27	1.814.596.000,00	511.914.296,47	1.302.681.703,53
Atık su Miktarı	m3	0,00	0,00	1.256.290.000,00	874,64	1.814.596.000,00	0,00	
Sosyal								
Çalışan Sayısı	kişi	5.480,00	331.130,66	22.592.650,00	48.635,26	1.814.596.000,00	2.665.212,11	1.811.930.787,89
TOPLAM								10.905.900.122,48
Sürdürülebilir Katma Değer (Toplam Katma Değer / Gösterge Sayısı)								1.557.985.731,78

İŞLETME 17	Birim	2010 (Kaynak Kullanımı=1)	İşletmeye Ait Kaynak Kullanım Verimliliği (2= FVÖK/1)	TC (3)	Kaynak Kullanım Verimliliği TC (4=GSYH/3)	Getiri (FVÖK) =5	Fırsat Maliyeti (6 = 1*4)	Katma Değer (7 = 5 - 6)
FVÖK (TC için GSYH)	TL	31.400.000,00	1,00	1.098.799.348.445,00				
Ekonomik								
Bilanço Toplamı (TC için sabit sermaye oluşumu)	TL	968.899.000,00	0,03	207.815.565.100	5,29	31.400.000,00	51.229.347,97	-19.829.347,97
Çevresel								
CO2 Emisyonu	ton	16.582,00	1.893,62	401.924.890,00	2.733,84	31.400.000,00	45.332.576,43	-13.932.576,43
Su Tüketimi	m3	841.780,00	37,30	11.700.000.000,00	93,91	31.400.000,00	79.055.326,11	-47.655.326,11
Elektrik Tüketimi	Gwh	72,29	434.388,71	172.050,60	6.386.489,49	31.400.000,00	461.650.509,31	-430.250.509,31
Doğalgaz Tüketimi	m3	4.835.038,71	6,49	37.400.000.000,00	29,38	31.400.000,00	142.051.801,68	-110.651.801,68
Atık Miktarı	ton	382,78	82.030,60	762.237.000,00	1.441,55	31.400.000,00	551.800,57	30.848.199,43
Tehlikeli Atık	ton	0,00	0,00	786.417,00	1.397.222,27	31.400.000,00	0,00	
Atık su Miktarı	m3	0,00	0,00	1.256.290.000,00	874,64	31.400.000,00	0,00	
Sosyal								
Çalışan Sayısı	kişi	4.406,00	7.126,65	22.592.650,00	48.635,26	31.400.000,00	214.286.944,17	-182.886.944,17
TOPLAM								-774.358.306,25
Sürdürülebilir Katma Değer (Toplam Katma Değer / Gösterge Sayısı)								-110.622.615,18

			İşletmeye Ait Kaynak Kullanım Verimliliği (2= FVÖK/1)	TC (3)	Kaynak Kullanım Verimliliği TC (4=GSYH/3)	Getiri (FVÖK) =5	Fırsat Maliyeti (6 = 1*4)	Katma Değer (7 = 5 - 6)
İŞLETME 18	Birim	2010 (Kaynak Kullanımı=1)						
FVÖK (TC için GSYH)	TL	733.054.370,00	1,00	1.098.799.348.445,00				
Ekonomik								
Bilanço Toplamı (TC için sabit sermaye oluşumu)	TL	3.998.244.000,00	0,18	207.815.565.100	5,29	733.054.370,00	211.402.254,69	521.652.115,31
Çevresel								
CO2 Emisyonu	ton	0,00	0,00	401.924.890,00	2.733,84	733.054.370,00	0,00	0,00
Su Tüketimi	m3	266.341,00	2.752,32	11.700.000.000,00	93,91	733.054.370,00	25.013.274,98	708.041.095,02
Elektrik Tüketimi	Gwh	63,35	11.571.246,22	172.050,60	6.386.489,49	733.054.370,00	404.592.896,93	328.461.473,07
Doğalgaz Tüketimi	m3	448.214,07	1.635,50	37.400.000.000,00	29,38	733.054.370,00	13.168.377,70	719.885.992,30
Atık Miktan	ton	8.505,00	86.190,99	762.237.000,00	1.441,55	733.054.370,00	12.260.344,83	720.794.025,17
Tehlikeli Atık	ton	328,00	2.234.921,86	786.417,00	1.397.222,27	733.054.370,00	458.288.905,62	274.765.464,38
Atık su Miktan	m3	0,00		1.256.290.000,00	874,64	733.054.370,00	0,00	0,00
Sosyal								
Çalışan Sayısı	kişi	4.334,00	169.140,37	22.592.650,00	48.635,26	733.054.370,00	210.785.205,64	522.269.164,36
TOPLAM								3.795.869.329,63
Sürdürülebilir Katma Değer (Toplam Katma Değer / Gösterge Sayısı)								542.267.047,09

			İşletmeye Ait Kaynak Kullanım Verimliliği (2= FVÖK/1)	TC (3)	Kaynak Kullanım Verimliliği TC (4=GSYH/3)	Getiri (FVÖK) =5	Fırsat Maliyeti (6 = 1*4)	Katma Değer (7 = 5 - 6)
İŞLETME 19	Birim	2010 (Kaynak Kullanımı=1)						
FVÖK (TC için GSYH)	TL	539.480.000,00	1,00	1.098.799.348.445,00				
Ekonomik								
Bilanço Toplamı (TC için sabit sermaye oluşumu)	TL	2.611.270.000,00	0,21	207.815.565.100	5,29	539.480.000,00	138.067.703,12	401.412.296,88
Çevresel								
CO2 Emisyonu	ton	991.800,00	543,94	401.924.890,00	2.733,84	539.480.000,00	27.114.249,97	512.365.750,03
Su Tüketimi	m3	2.223.000,00	242,68	11.700.000.000,00	93,91	539.480.000,00	2.087.718,76	537.392.281,24
Elektrik Tüketimi	Gwh	26,01	20.738.887,65	172.050,60	6.386.489,49	539.480.000,00	1.661.315,40	537.818.684,60
Doğalgaz Tüketimi	m3	505.857.881,00	1,07	37.400.000.000,00	29,38	539.480.000,00	148.619.334,24	390.860.665,76
Atık Miktan	ton	29,00	18.602.758,62	762.237.000,00	1.441,55	539.480.000,00	418,05	539.479.581,95
Tehlikeli Atık	ton	28,00	19.267.142,86	786.417,00	1.397.222,27	539.480.000,00	391.222,24	539.088.777,76
Atık su Miktan	m3	0,00		1.256.290.000,00	874,64	0,00	0,00	
Sosyal								
Çalışan Sayısı	kişi	912,00	591.535,09	22.592.650,00	48.635,26	539.480.000,00	443.553,55	539.036.446,45
TOPLAM								3.997.454.484,67
Sürdürülebilir Katma Değer (Toplam Katma Değer / Gösterge Sayısı)								499.681.810,58

EK 5: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK GELİŞTİRİLEN ÖLÇEK

İşletmenizin Adı:

1 EKONOMİK BOYUT

1.1 Risklerin Analizi

İşletmeniz finansal ve faaliyet risklerinin belirlenebilmesi için risk analizi enstrümanlarından yararlanıyor mu?

- Evet, yalnızca finansal risklerin belirlenebilmesi için risk analizi enstrümanları kullanılmaktadır.
- Evet, yalnızca faaliyet risklerinin belirlenebilmesi için risk analizi enstrümanları kullanılmaktadır.
- Evet, faaliyet ve finansal risklerin belirlenebilmesi için risk analizi enstrümanları kullanılmaktadır.
- Hayır, risk analizi enstrümanlarından yararlanılmamaktadır.
- Uygulanabilirliği yoktur.

1.2 İşletme İçi Kurallar

İşletme genelinde aşağıda belirtilen alanlardan hangilerine yönelik işletme içi kurallar/politikalar mevcuttur?

- Yolsuzluk ve rüşvet
 - Ayrımcılık (Ayrım gözetme)
 - Bilgilerin mahremiyeti
 - Rekabet ihlali
 - Kara para aklama/rekabete aykırı hisse işlemleri
 - İş ortakları ve personelin güvenliği
 - Çevre, sağlık ve güvenlik
 - İhbarcılık
- İşletme içi kurallar mevcut değildir.
- Uygulanabilirliği yoktur.

1.3 Performans Ölçümü

Tedarik zinciri yönetiminiz ile ilgili sürdürülebilirlik performansını ifade eden aşağıdaki göstergelerden (KPI-Key Performance Indicator) hangileri işletmenize uygundur?

- Denetlenen tedarikçi sayısı
 - Tedarik kararlarında etkin olan sürdürülebilirlik kriterleri hakkında eğitilen çalışan sayısı
 - Sürdürülebilirlik kriterlerinin dikkate alındığı sözleşmeler

- ISO14001 sertifikası olan tedarikçi sayısı
- Tercih edilen tedarikçilere dayanan harcama tutarı
- Nakliyeden kaynaklanan CO₂ emisyon miktarı
- Tedarikçilerin su kullanımı
- Kapasite geliştirme faaliyetlerinden elde edilen faydalar
- Tedarikçilerin CO₂ emisyon miktarı
- Diğer göstergeler
- Tedarik zinciri yönetimimiz ile ilgili sürdürülebilirlik performansını ifade eden herhangi bir gösterge yoktur.
- Uygulanabilirliği yoktur.

2 ÇEVRESEL BOYUT

2.1 Kurumsal Çevre Politikası – Alan

Aşağıda sunulan konulardan hangileri kurumsal çevre politikanıza/çevresel yönetim sisteminize dahildir?

- İşletme faaliyetlerinin çevresel etkileri
 - Ürün ve hizmetlerin çevresel etki ve riskleri
 - Yönetim kurulu ile sürekli iletişim
 - Tedarikçi ve işletmeye hizmet sunanların çevresel etkileri
 - Diğer önemli iş partnerleri (iş ortaklıkları, vs.)
- Uygulanabilirliği yoktur.

2.2. Çevresel Yönetim Sistemi – Tasdik/Denetim

Çevresel yönetim sisteminiz kim tarafından denetlenip, tasdik ediliyor?

- Uluslararası standartlar açısından uluslararası kurumlar tarafından denetlenmektedir. (GRI, ISO14001, UN Global Compact, vs.)
- Bu alanda uzmanlaşmış danışmanlık şirketleri tarafından denetlenmektedir.
- Ana şirket tarafından şirket içi belirlenen uzman kişiler tarafından denetlenmektedir.
- Denetlenmemektedir.
- Uygulanabilirliği yoktur.

3. SOSYAL BOYUT

3.1. Beşeri Sermaye Performans Göstergeleri

Aşağıdakilerden hangileri kullandığınız beşeri sermaye performans göstergeleri arasında yer alır?

- Finansal olmayan gösterge ve oranlar (çalışanların aldığı eğitim saatleri, işletmeye özel yeteneklerin sınıflandırılması...)

- Maliyet odaklı göstergeler (Çalışan başına düşen eğitim harcamaları gibi)
- Değer odaklı insan kaynakları göstergeleri (Çalışan başına düşen getiri, çalışan başına düşen Ekonomik Katma Değer gibi)
- Diğer göstergeler
- Herhangi bir gösterge kullanılmamaktadır.
- Uygulanabilirliği yoktur.

3.2 Paydaşların Sürece Katılımı

Aşağıda sunulan ilkelerden hangisi işletmenizin paydaş katılımı politikasına uygundur?

- - Maliyet, fırsat ve risklerin ön incelemesinde paydaş katılımı sağlanır.
 - Uzun vadede elde edilecek başarı için paydaşların düşünceleri ve ilgileri dikkate alınır.
 - Belirli konularda paydaşlar ile biraraya gelinerek karşılıklı anlaşma sağlanır.
 - Teknik ya da spesifik konularda paydaşlar tarafından da anlaşılacak bir dil kullanılmaktadır.
 - Katılım süreci her paydaşı endişelerini belirteceği şekilde geliştirilmiştir.
 - Tüm tarafların üzerinde anlaşığı şikayet mekanizmaları geliştirilmiştir.
 - Yerel yöneticiler paydaş katılımı ile ilgili eğitilirler.
 - Hedefler tüm paydaşların katılımı ile belirlenir.
 - Paydaşların geri bildirimleri yönetim kurulu, denetim kurulu ve genel müdürler ile paylaşılır.
 - Paydaş katılımı sonucu elde edilen olumlu ve olumsuz sonuçlar paydaşlara aktarılır.
 - Paydaş katılımı sonucu elde edilen olumlu ve olumsuz sonuçlar kamuya da aktarılır.
- Bunların hiçbiri işletmemizin paydaş katılımı sürecinde kullanılmaz.
- Uygulanabilirliği yoktur.

EK 6: YALNIZCA DEĞİŞKENLERDEN OLUŞAN ANKET

1. EKONOMİK BOYUT

1.1 Risklerin Analizi

İşletmeniz finansal ve faaliyet risklerinin belirlenebilmesi için risk analizi enstrümanlarından yararlanıyor mu?

- Evet, faaliyet ve finansal risklerin belirlenebilmesi için risk analizi enstrümanları kullanılmaktadır.
- Hayır, risk analizi enstrümanlarından yararlanılmamaktadır.

1.2 İşletme İçi Kurallar

İşletme genelinde aşağıda belirtilen alanlardan hangilerine yönelik işletme içi kurallar/politikalar mevcuttur?

- Bilgilerin mahremiyeti
- Rekabet ihlali

1.3 Performans Ölçümü

Tedarik zinciri yönetiminiz ile ilgili sürdürülebilirlik performansını ifade eden aşağıdaki göstergelerden (KPI-Key Performance Indicator) hangileri işletmenize uygundur?

- ISO14001 sertifikası olan tedarikçi sayısı
- Tedarikçilerin CO₂ emisyon miktarı

2. ÇEVRESEL BOYUT

2.1 Kurumsal Çevre Politikası – Alan

Tedarikçi ve işletmeye hizmet sunanların çevresel etkilerini kurumsal çevre politikanıza/çevresel yönetim sisteminize dahil ediyor musunuz?

- Evet
- Hayır

2.2. Çevresel Yönetim Sistemi – Tasdik/Denetim

Çevresel yönetim sisteminiz kim tarafından denetlenip, tasdik ediliyor?

- Ana şirket tarafından şirket içi belirlenen uzman kişiler tarafından denetlenmektedir.
- Denetlenmemektedir.

3. SOSYAL BOYUT

3.1. Beşeri Sermaye Performans Göstergeleri

Sosyal performans değerlendirmesinde değer odaklı insan kaynakları göstergelerinden yararlanıyor musunuz?

- Evet
- Hayır

3.2. Paydaşların Sürece Katılımı

Aşağıda sunulanlardan hangisi işletmenizin paydaş katılımı politikasına uygundur?

- Uzun vadede elde edilecek başarı için paydaşların düşünceleri ve ilgileri dikkate alınır.
- Belirli konularda paydaşlar ile biraraya gelinerek karşılıklı anlaşma sağlanır.
- Hiçbiri

KAYNAKÇA

▪ Kitap ve Makaleler

Adams, A., Carol; “**International Organizational Factors Influencing Corporate Social and Ethical Reporting: Beyond Current Theorising**”, Accounting, Auditing and Accountability Journal, Cilt: 15, Sayı: 2, 2002, s. 223 – 250.

Adams, Carol; Narayanan, Venkat; “**The Standardization of Sustainability Reporting**”, Ed: Bebbington, Jan; Unerman, Jeffrey; O’Dwyer, Brendan, “Sustainability Accounting and Accountability”, New York, Taylor & Francis Publishing, 2007, s. 70 – 86.

Antheaume, Nicholas; “**Valuing External Costs – From Theory to Practice: Implications for Full Cost Environmental Accounting**”, European Accounting Review, Cilt: 13, Sayı: 3, 2004, s. 443 - 464.

Aras, Güler; Crowther, David; “**Corporate Sustainability Reporting: A Study in Disingenuity?**”, Journal of Business Ethics, Sayı: 87, 2009, s. 279 – 288.

Aras, Güler; Crowther, David; “**Governance and Sustainability: An Investigation into the Relationship Between Corporate Governance and Corporate Sustainability**”, Management Decisions, Cilt: 46, Sayı: 3, 2008, s. 433 – 448.

Arnsfeld, Torsten; Wübben, Guido; “**Sustainable Value, eine kritische Analyse am Beispiel der Deutschen Telekom AG**”, Diskussionspapier, Hochschule Osnabrück, 2011.

Atkinson, A., Anthony; Waterhouse, H., John; Wells, B., Robert; “**A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement**”, Sloan Management Review, Cilt: 38, Sayı: 3, 1997, s. 25-37.

Atkinson, Giles; “**Measuring Corporate Sustainability**”, Journal of Environmental Planning and Management, Cilt: 43, Sayı: 2, 2000, s. 235 – 252.

Atkinson, Giles; Dietz, Simon; Neumayer, Eric; “**Handbook of Sustainable Development**”, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2007.

Atkinson, Giles; Pearce, David; “**Are National Economies Sustainable? Measuring Sustainable Development**”, CSERGE Working Paper GEC 92-11, 1992.

Ayres, U., Robert; “**Statistical Measure of Unsustainability**”, INSEAD Centre for the Management of Environmental Resources, Working Paper, 1995.

Bansal, Pratima; “**Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development**”, Strategic Management Journal, Cilt: 26, Sayı: 3, 2004, s. 197 – 218.

Barkemeyer, Ralf; Figge, Figge; Hahn, Tobias; Liesen, Andrea; Schuler, Verena; Wald, Erich; “**Zielorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit dem Sustainable Value Ansatz am Beispiel der Automobilindustrie und BMW Group**”, Ed: Wall, Friederika; Schröder, W., Regina; “Controlling zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value”, München, Oldenborug Verlag, 2009, s. 290 – 306.

Barney, B., Jay; “**Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**”, Journal of Management, Cilt: 17, Sayı: 1, 1991, s. 99 – 120.

Baumgärtner, Stefan; Quaas, F., Martin; “**Ecological – Economic Viability as a Criterion of Strong Sustainability under Uncertainty**”, Ecological Economics, Sayı: 68, 2009, s. 2008 – 2020.

Bebbington, Jam; Gray, Robin; “**Sustainable Development and Accounting: Incentives and Disincentives for the Adoption of Sustainability for Transnational Corporations**”, Ed: Hibbitt, Chris; Blokdkijk, H., “Environmental Accounting and Sustainable Development: The Final Report”, Amsterdam, Limperg Insitute Publishing, 1997, s. 107 – 151.

Bebbington, Jan; Gray, Rob; Kirk, Elizabeth; Hibbitt, Chris; “**Full Cost Accounting: An Agenda for Action**”, Certified Accountants Educational Trust, London, 2001.

Becker, Barbara; “**Sustainability Assessment: A Review of Values, Concepts and Methodological Approaches**”, Washington: Consultative Group of International Agricultural Research, 1997.

Beer, Patrick; Friend, Francois; “**Environmental Accounting: A Management Tool for Enhancing Corporate Environmental and Economic Performance**”, Ecological Economics, Cilt: 58, Sayı: 3, 2006, s. 548 – 560.

Bowmann, Cliff; Ambrosini, Veronique; “**Value Creation versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy**”, British Journal of Management, Cilt: 11, 2000, s. 1 – 15.

Brown, C., Stephen; “**The Sustainable Enterprise: Profiting from Best Practice**”, London, Kogan Page Publishing, 2005.

Busch, Timo; Liedtke, Christa; Beucker, Severin; “**The Concept of Corporate Resource Efficiency and Accounting**”, Ed: Schaltegger, Stefan; Bennett, Martin; Burritt, Roger; “Sustainability Accounting and Reporting”, Dordrecht, Springer Publishing, 2006, s. 109 – 128.

Bülbül, Serpil; Köse, Ali; “**Türkiye’de Bölgelerarası İç Göç Hareketlerinin Çok Boyutlu Ölçekleme Yöntemi ile İncelenmesi**”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 39, Sayı: 1, 2010, s. 75 – 94.

Callens, Isabella; Tyteca, Daniel; “**Toward Indicators of Sustainable Development for Firms: A Productive Efficiency Perspective**”, Ecological Economics, Sayı: 28, 1999, s. 41 – 53.

Carroll, B., Archie; “**A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance**”, Academy of Management Review, Cilt: 4, No: 4, 1979, s. 497 - 505.

Conner, Kathleen; “**A Historical Comparison of Resource Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have A New Theory of the Firm?**”, Journal of Management, Cilt: 17, No: 1, 1991, s. 121 - 154.

Çalışkan, Ö. Arzu; “**İşletmelerde Sürdürülebilirlik ve Muhasebe Mesleği İlişkisi**”, Mali Çözüm, Temmuz – Ağustos, 2012, s. 133 – 160.

Çilingirtürk, M., Ahmet; “**İstatiksel Karar Almada Veri Analizi**”, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2011.

De Simone, D., Livio; Popoff, P., Frank; “**Eco efficiency: The Business Link to Sustainable Development**”, Massachusetts, MIT Press, 2000.

Dieckmann, Jochen; “**Ökologischer Strukturwandel als vergessene Komponente des Ressourcenverbrauchs zwischen Effizienz und Suffizienz**”, Ökologisches Wirtschaften, Sayı: 3, 1996, s. 25-27.

Dowling, John; Pfeffer, Jeffrey, “**Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior**”, Pacific Sociological Review, Ocak Sayısı, 1975, s.122 – 136.

Dyllick, Thomas; Hockerts, Kai; “**Beyond the Business Case for Corporate Sustainability**”, Business Strategy and Environment, Sayı: 11, 2002, s. 130-141.

Elkington, John; “**Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21th Century Business**”, Oxford, Capstone Publishing, 1997.

Ertl, Manfred; “**Finanzmanagement in der Unternehmenspraxis**”, München, Wirtschafts Verlag, 2000.

Fauzi, Hasan; Svensson, Goran; Rahman, A., Abdul; “**Triple Bottom Line as a Sustainable Corporate Performance: A Proposition for the Future**”, Sustainability, Sayı: 2, 2010, s. 1345 – 1360.

Figge, Frank; Hahn, Tobias; “**Sustainable Value Added – Measuring Corporate Contributions to Sustainable Development**”, Ecological Economics, Sayı: 48, 2004, s.173 - 187.

Figge, Frank; Hahn, Tobias; **“The Cost of Sustainability and the Creation of Sustainable Value by Companies”**, Journal of Industrial Ecology, Cilt: 9, Sayı: 5, 2005, s. 47 - 58.

Fischer, Klaus; Steimle, Ulrich; Zink, Klaus; **“ Human Factors, Business Excellence and Corporate Sustainability: Differing Perspectives, Joint Perspectives”**, Ed: Zink, Klaus; **“Corporate Sustainability as a Challenge for Comprehensive Management”**, Heidelberg, Physica Publishing, 2008, s. 3 – 18.

Fischer, M., Thomas; Sawczyn, Angelika; Brauch, Benedikt; **“Nachhaltigkeit und Sustainability Controlling”**, Ed: Wall, Friederika; Schröder, Regina; **“Controlling zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value”**, München, Oldenbourg Verlag, 2009, s.261 – 307.

Folwer, Henk; Tietenberg, Thomas; **“The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 2005/2006 – A Survey of Current Issues”**, Northampton, Edward Elgar Publishing, 2006.

Freeman, Edward; **“Strategic Management: A Stakeholder Approach”**, Boston, Pitman Publishing, 1984.

Gladwin, Thomas; Kennely, James; Krause, Tara – Shclomith; **“ Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research”**, Academy of Management Review, Cilt: 20, Sayı: 4, 1995, s. 874 – 907.

Gond, Jean, Pascal; Grubnic, Suzana; Herzig, Christian; Moon, Jeremy; **“Configuring Management Control Systems: Theorizing the Integration of Strategy and Sustainability”**, Management Accounting Research, Sayı: 23, 2012, s. 205 - 223.

Gray, Rob; **“Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability... how do we know? An exploration of narratives of organizations and the planet”**, Accounting, Organizations and Society”, Cilt: 35, Sayı: 1, 2010, s. 47 – 62.

Gray, Rob; Milne, Markus; **“Towards Reporting on the Triple Bottom Line: Mirages, Methods and Myths”**, Ed: Henriques, Adrian; Richardson, Julie; **“The Triple Bottom Line: Does It All Add Up?”**, London, Earthscan Publishing, 2004, s. 70 – 81.

Gray, Rob; “**Accounting and Environmentalism: an Exploration of the Challenge of gently Accounting of Accountability, Tranparency and Sustainability**”, Accounting, Organisation & Society, Cilt: 17, Sayı: 5, 1992, s. 399 – 425.

Green, E., Paul; “**On The Robustness of Multidimensional Scaling Techniques**”, Journal of Marketing Research, Sayı: 12, Şubat, 1975, s. 73-81.

Greiling, Dorothea; Ther, Daniela; “**Leistungsfähigkeit des Sustainable Value Ansatzes als Instrument des Sustainability Controlling**”, Ed: Prammer, K., Heinz; “Corporate Sustainability”, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2010, s. 37 – 67.

Habisch, Andre; Jonker, Jan; Wegner, Martina; Schmidpeter, Rene; “**Corporate Social Responsibility Across Europe**”, 8. Basım, Heidelberg, Springer Publishing, 2005.

Hacırüstemoğlu, Rüstem; “**Maliyet Muhasebesi**”, 2. Baskı, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2000.

Hacırüstemoğlu, Rüstem; Şakrak, Münir; Demir, Volkan; “**Etkin Performans Ölçüm Aracı (EVA) (Ekonomik Katma Değer Yaklaşımı)**”, Mali Çözüm Dergisi, Sayı 59, 2002, s. 10 – 16.

Haerdle, W., Karl; Simar, Leopold; “**Applied Multivariate Statistical Analysis**”, 3. Basım, New York, Springer Publishing, 2012.

Hahn, Tobias; Figge, Frank; Liesen, Andrea; Barkemeyer, Ralf; “**Opportunity Cost Based Analysis of Corporate Eco Efficiency: A Methodology and Its Application to the CO₂ Efficiency of German Companies**”, Journal of Environmental Management, Sayı: 91, 2010, s. 1997 – 2007.

Hart, Stuart; “**A Natural Resource Based View of the Firm**”, Academy of Management Review, Cilt: 20, Sayı: 4, 1995, s. 986-1014.

Hart, Stuart; Milstein, Mark; “**Creating Sustainable Value**”, Academy of Management Executive, Cilt: 17, Sayı: 2, 2003, s.56 – 69.

Hartwick, John; “**Intergenerational Equity and the Investing of Rents from Exhaustible Resources**”, *The American Economic Review*, Cilt: 67, Sayı: 5, 1977, s. 972 – 974.

Henriques, Andrean; Richardson, Julie; “**The Triple Bottom Line: Does It All Add Up?**”, London, Earthscan Publishing, 2004

Hibbitt, C, Blokdjik, H., “**Environmental Accounting and Sustainable Development: The Final Report**”, Amsterdam, Limperg Insitute Publishing, 1997

Hicks, John; “**Value and Capital: An Inquiry into some Fundamental Principles of Economic Theory**”, 2. Basım, New York, Clarendon Press Publishing, 1946.

Hillman, Amy; Keim, Gerald; “**Shareholder Value, Stakeholder Management and Social Issues: What’s the Bottom Line?**” *Strategic Management Journal*, Sayı: 22, 2001, s. 125 – 139.

Hockerts Kai; “**Sustainability Innovations, Ecological and Social Entrepreneurship and the Management of Antagonistic Assets**”, Bamberg, Difo-Publishing, 2003.

Hockerts, Kai; “**The Sustainability Radar - a Tool for Innovation of Sustainable Products and Services**”, *Greener Management International*, Sayı: 25, 1999, s. 29 – 49.

Holliday, Charles; Schmidheiney, Stephan; Watts, Phillip, “**Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development**”, California, Greenleaf Publishing, 2002.

Horvath, Peter; “**Das Controlling Konzept: Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem**”, 6. Basım, München, Deutscher Taschenbuch Verlag, 2006.

Horvath, Peter; “**Controlling**”, 12. Basım, München, Vahlen Verlag, 2012.

Ioannou, Ioannis; Serafeim, George; “**The Consequences of Mandatory Sustainability Reporting**”, Working Paper, Harvard Business School, 2011, s. 1 – 15.

Jackson, Rachael; “**An Introduction to Environmental and Sustainability Reporting**”, Ed: Brown, Christopher; “The Sustainable Enterprise: Profiting from Best Practice”, London, Kogan Page Publishing, 2005, s. 86 – 97.

Johnson, A., Richard; Wichern, W., Dean; “**Applied Multivariate Statistical Analysis**”, 6. Basım, New Jersey, Prentice – Hall Publishing, 2007.

Jones, Michael, John; “**Accounting for the Environment: Towards a theoretical Perspective for Environmental Accounting and Reporting**”, Accounting Forum, Cilt: 34, Sayı: 2, 2010, s. 123 - 138.

Jr. Hair, F., Joseph; Black, C., Bill; W., Babin, J., Barry; Anderson, E., Rolph; Tatham, Ronald; “**Multivariate Data Analysis**”, 7. Basım, New Jersey, Prentice Hall Higher Education, 2009.

Kalaycı, Şeref; “**SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**”, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, 2010.

Kolk, Ans; “**A Decade of Sustainability Reporting: Developments and Significance**”, International Journal of Environment and Sustainable Development, Cilt: 3, Sayı: 1, 2004, s. 51 - 64.

Kutlan, Serhat; “**Grundlagen Controlling**”, 2003.

Kutlan, Serhat; “**Maliyet Kontrolü (Cost Controlling) ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Uygulama**”, İstanbul, Alfa Yayınevi, 1998.

Lin, Wen, Li; “**Corporate Social and Environmental Disclosure in Emerging Markets: China as a Case Study**”, Doktora Tezi, Urbana – Illionis, University of Illionis at Urbana Champaign, 2008, s. 34.

Lopez, Victoria; Garcia, Armindia; Rodriguez, Lazaro; “**Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based on the Dow Jones Sustainability Index**”, Journal of Business Ethics, Sayı: 75, 2008, s. 285 – 300.

Lovins, Amory; Lovins, L., Hunter; Hawken, Paul; “**A Road Map for Natural Capitalism**”, Harvard Business Review, Cilt: 77, Sayı: 3, 1999, s. 146 – 149.

Modigliani, Franco; Miller, H., Merton; “**The Cost of Capital, Corporation Finance and Theory of Investment**”, American Economic Review, Cilt: 48, Sayı: 3, 1958, s. 261 – 297.

Modigliani, Franco; Modigliani, Leah; “**Risk Adjusted Performance: How to Measure It and Why**”, Journal of Portfolio Management, Cilt: 23, Sayı: 2, 1997, s. 45 – 54.

Moser, A., “**Science & Technology for the Future: Nature versus Economy**”, Chemica and Biochemical Engineering Quarterly, Sayı: 15, 2001, s. 33 – 41.

Nemlioğlu, A., Karun; “**Benzerlik Analizleri, Varsayımlara Uymayan Kategorik Verilerde Çok Değişkenli Analiz: Correspondence & Homogeneity**”, İstanbul, Beşir Kitabevi, 2005.

Porter, E., Michael.; Kramer, M. Mark; “**The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy**”, Harvard Business Review, Aralık, 2002, s.59-62.

Porter, E., Michael.; Kramer, M. Mark; “**Corporate Social Responsibility: Wohltaten mit System**”, Harvard Business Manager, Ocak 2007, s. 16 – 34.

Prammer, K., Heinz; “**Corporate Sustainability**”, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2010.

Prammer, K., Heinz; “**Integriertes Umweltkostenmanagement: Bezugsrahmen und Konzeption für eine ökologisch nachhaltige Unternehmensführung**”, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2009.

Preissler, R., Peter.; “**Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs**”, 12. Basım, München, Oldenbourg Verlag, 2007.

Ranganathan, Janet; “**Sustainability Rulers – Measuring Corporate Environmental & Social Performance**”, Sustainability Enterprise Initiative, World Ressources Institute, 1998, s. 1 – 12.

Raykov, Tenko.; Marcoulides, A., George; “**An Introduction to Applied Multivariate Analysis**”, New York, Routledge Publishing, 2008.

Rees, E., William.; Wackeragel, Mathis; “**Monetary Analysis: Turning a Blind Eye on Sustainability**”, Ecological Economics, Sayı: 29, 1999, s. 47-52.

Reichmann, Thomas, Kießler, Martin; “**Sustainability – Controlling**”, Controlling, Cilt: 22, Sayı: 2, 2010, s.105 – 120.

Renneboog, Luc; Horst, T., Jenke., Zhang, Chendi; “**Socially Responsible Investments: Institutional Aspects, Performance and Investor Behaviour**”, Journal of Banking and Finance, Sayı: 32, 2008, s. 1723-1742.

Romano, Roberta; “**Empowering Investors; A Market Approach to Securities Regulation**”, Yale Law Review, Cilt: 107, Sayı: 5, 1998, s. 2364 – 2366.

Ruta, Giovanni; Hamilton, Kirk; “**The Capital Approach to Sustainability**”, Ed: Atkinson, Giles; Dietz, Simon; Neumayer, Eric; “Handbook of Sustainable Development”, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2007, s. 45 – 63.

Salzmann, Oliver; “**Corporate Sustainability Management in Energy Sector**”, Berlin, Gabler Publishing, 2006.

Schaltegger, Stefan; Bennett, Martin; Burritt, Roger; “**Sustainability Accounting and Reporting: Development, Linkages and Reflection**”, Ed: Schaltegger, Stefan; Bennett, Martin; Burritt, Roger; “Sustainability Accounting and Reporting”, Dordrecht, Springer Publishing, 2006, s. 1- 33.

Schaltegger, Stefan; Bennett, Martin; Burritt, Roger; “**Sustainability Accounting and Reporting**”, Dordrecht, Springer Publishing, 2006.

Schaltegger, Stefan; Burritt, Roger; “**Corporate Sustainability**”, Ed: Folwer, Henk; Tietenberg; Tom; “The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 2005/2006 – A Survey of Current Issues”, Northampton, Edward Elgar Publishing, 2006, s. 185 – 195.

Schaltegger, Stefan; Burritt, Roger; **“Sustainability Accounting for Companies: Catchphrase or Decision Support for Business Leaders?”**, Journal of World Business, Sayı: 45, 2010, s. 375 – 384.

Schaltegger, Stefan; Herzig, Christian; **“Corporate Sustainability Reporting – An Overview”**, Ed: Schaltegger, Stefan; Bennett, Martin; Burritt, Roger; “Sustainability Accounting and Reporting”, Dordrecht, Springer Publishing, 2006, s. 301 – 324.

Schaltegger, Stefan; Sturm, Andreas; **“Ökologische Rationalität”**, Die Unternehmung, Sayı: 4, 1990, s. 273-290.

Searcy, Cory; Elkhawas, Doaa; **“Corporate Sustainability Ratings: An Investigation Into How Corporations Use the Dow Jones Sustainability Index”**, Journal of Cleaner Production, Sayı: 35, 2012, s. 79 – 92.

Sollow, M., Robert; **“On the Intergenerational Allocation of Resources”**, Scandinavian Journal of Economics, Sayı: 88, 1986, s. 146 – 147.

Stahlmann, Volker; Clause, Jens; **“Öko Effizienz und Öko Effektivität”**, Ökologisches Wirtschaften, Sayı: 3, 1999, s. 20-21.

Stern, L., David; **“The Capital Theory Approach to Sustainability”**, Journal of Economic Issues, Cilt: 31, No: 1, 1997, s. 145 – 173.

Suchman, C., Mark.; **“Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches”**, Academy of Management Review, Cilt: 20, Sayı: 3, 1995, s. 571 – 610.

Sumer, Haluk; **“Einführung in die EDV – Unterstützte Buchführung”**, 4. Basım, İstanbul, Ufuk Matbaacılık, 2007.

Sun, Mei, Nagata, Katsuya, Onoda, Hiroshi; **“The Investigation of the Current Status of Socially Responsible Investment Indices”**, Journal of Economics and International Finance, Cilt: 3, Sayı: 13, 2011, s. 676–684.

Thomas, M., Jones, **“Instrumental Stakeholder Theory: A Sythesis of Ethics and Economics”**, Academy of Management Review, Sayı: 24, 1995, s. 404 – 437.

Tietenberg, Tom, “**Environmental and Natural Resource Economics**”, 9. Basım, New York, Harper Collins Publishing, 2009.

Tilley, Fiona; Young, William; “**Can Businesses Move Beyond Efficiency? The Shift Toward Effectiveness and Equity in the Corporate Sustainability Debate**”, Business Strategy and the Environment, Sayı: 15, 2006, s. 402-415.

Unerman, Jeffrey; O’Dwyer, Brendan; “**Sustainability Accounting and Accountability**”, New York, Taylor & Francis Publishing, 2007.

Van den Bergh, Jeroen; “**Materials, Capital, Direct/Indirect Substitution and Mass Balance Production Functions**”, Land Economics, Sayı: 75, 1999, s. 547-561.

Van Passel, Steven; Van Huylenbroeck, Guido; Lauwers, Ludwig; Mathijs, Erik “**Sustainable Value Assessment of Farms Using Frontier Efficiency Benchmarks**”, Journal of Environmental Management, Cilt: 90, Sayı: 10, 2009, s. 3057-3069.

Veleva, Vesela; Ellenbecker, Michael; “**Indicators of Sustainable Production: Framework and Methodology**”, Journal of Cleaner Production, Sayı: 4, 2002, s. 519 – 549.

Vuuren, DP; Kruifj, Ham; “**Following Sustainable Development in Relation to the North South Dialogue: Ecosystem Health and Sustainability Indicators**”, Ecotoxicology and Environmental Safety, Sayı: 40, 1998, s.4-14.

Wall, Friederike; Schröder, W.; Regina; “**Controlling zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value**”, München, Oldenbourg Verlag, 2009.

Wilkinson, W., Joseph; Cerulo, J., Michael; “**Accounting Information Systems: Essential Concepts and Applications**”, 3. Basım, New York, John Wiley & Sons, 1997.

Windolph, E., Sarah; “**Assessing Corporate Sustainability Through Ratings: Challenges and Their Causes**”, Journal of Environmental Sustainability, Cilt: 1, 2011, s. 1 – 28.

Wood, J., Donna; “**Corporate Social Performance Revisited**”, Academy of Management Review, Cilt: 16, Sayı: 4, 1991, s. 704-706.

Yıldıztekin, İhsan; “**Sürdürülebilir Kalkınmada Çevre Muhasebesinin Etkileri**”, Atatürk Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1, 2009, s. 367 – 390.

Zink, Klaus; “**Corporate Sustainability as a Challenge for Comprehensive Management**”, Heidelberg, Physica Publishing, 2008.

▪ **İnternet Kaynakları**

Accountability, “**AA1000 AccountAbility Standard**”, 2008:
<http://www.accountability.org/images/content/0/7/074/AA1000APS%202008.pdf>
(Erişim Tarihi: 13.02.2012)

Accountability, “**AA1000 Assurance Standard**”, 2008:
<http://www.accountability.org/images/content/0/5/056/AA1000AS%202008.pdf>
(Erişim Tarihi: 13.02.2012)

Barkemeyer, Ralf; Figge, Figge; Hahn, Tobias; Hansberg, Burkart; Persson, Martin; König, Jakob; Mauritz, Claudia; Wilhelm, Axel; “**Sustainable Value of European Industry – A Value Based Analysis of the Environmental Performance of European Manufacturing Industry**”, 2006: <http://www.advance-project.org/downloads/advancesurveyfullversion.pdf> (Erişim Tarihi: 17.01.2013)

Barkemeyer, Ralf; Figge, Frank; Hahn, Tobias; Liesen, Andrea; “**Nachhaltig erfolgreich wirtschaften**”, 2007: <http://www.new-projekt.de/downloads/newstudielangversion.pdf> (Erişim Tarihi: 17.01.2013)

BIST, “**Sürdürülebilirlik Özet Bilgiler**”, 2011:
http://borsaistanbul.com/datum/surdurulebilirlik/SURDURULEBILIRLIK_OZET_BILGILER.pdf (Erişim Tarihi: 10.04.2013)

DJSI, “**Dow Jones Sustainability World Index Guide**”, 2012:
http://www.sustainability-index.com/images/djsi-world-guidebook_tcm1071-337244.pdf
(Erişim Tarihi: 25.03.2013)

GRI, “**Global Reporting Initiative Guideline**”, 2011:
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Turkish-G3-Reporting-Guidelines.pdf>
(Erişim Tarihi: 24.04.2012)

GRI, “**GRI Reporting Statistics 2010**”, 2010:
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-Reporting-Stats-2010.pdf>
(Erişim Tarihi: 24.03.2012)

Hahn, Tobias; Figge, Frank; Barkemeyer, Ralf; Liesen, Andrea; “**Sustainable Value in der Automobil Industrie – Eine Analyse der nachhaltigen Performance der Autohersteller weltweit**”, 2009:
<http://www.sustainablevalue.com/downloads/sustainablevalueinderautomobilproduktion.pdf>
(Erişim Tarihi: 17.01.2013)

İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, “**Türk İş Dünyası’nda Sürdürülebilirlik Uygulamaları Değerlendirme Raporu**”, 2011:
<http://www.tbcsd.org/userfiles/file/Documents/2qfy4nivzrh1gihqw6u63ps9s5xfh9.pdf>
(Erişim Tarihi: 10.04.2013)

KPMG, “**International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011**”, 2011:
<http://www.kpmg.com/PT/pt/IssuesAndInsights/Documents/corporate-responsibility2011.pdf> (Erişim Tarihi: 13.02.2012)

KPMG & UNEP, “**Carrots and Sticks for Starters:Current Trend and Approaches in Voluntary and Mandantory Standards for Sustainable Reporting**” 2006:
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/reporting-disclosure/swedish-presidency/files/surveys_and_reports/carrots_and_sticks_-_kpmg_and_unep_en.pdf
(Erişim Tarihi: 13.02.2012)

OECD, “**OECD MNE Guideline – 2011**”, 2011:
<http://www.oecd.org/dataoecd/43/29/48004323.pdf> (Erişim Tarihi: 13.02.2012)

Schaltegger, S.; “**Sustainability As a Driver for Corporate Economic Success: Consequences for the Development of Sustainability Management Control**”, Centre for Sustainability Management, 2010:
http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publikation

en/Sustainability%20Management_Control_2010_06_09_Schaltegger.pdf (Erişim Tarihi: 10.04.2013)

UN, “**UN Conference on Environment and Development – Agenda 21**”, 1992: http://earthsummit.ca/documents/1992_UN_Conference_on_Environment_and_Development_Agenda_21.pdf (Erişim: 19.09.2011)

UN, “**WCED Report – Our Common Future**”, 1987: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (Erişim Tarihi: 19.09.2011)

UNESCO, “**Rio Declaration on Environment and Development**”, 1992: http://www.unesco.org/education/nfsunesco/pdf/RIO_E.PDF (Erişim Tarihi: 19.09.2011)

UNGC, “**2011 Global Compact Implementation Survey**”, 2011: http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/2011_Global_Compact_Implementation_Survey.pdf (Erişim Tarihi: 09.04.2013)

WBCSD , “**Sustainable Development Reporting – Striking a Balance**”, 2002: <http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=144&nosearchcontextkey=true> (Erişim Tarihi: 25.04.2013)

<http://borsaistanbul.com/urunler-ve-piyasalar/endeksler/pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi-projesi> (Erişim Tarihi: 10.04.2013)

http://earthsummit.ca/earth_summit_history_past_documents (Erişim Tarihi: 19.09.2011)

<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx> (Erişim Tarihi: 24.04.2012)

<http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=47174>) (Erişim Tarihi: 20.10.2011)

www.kap.gov.tr (Erişim Tarihi: 30.03.2013)

<http://www.kurumsalsurdurulebilirlik.com/> (Erişim Tarihi: 30.03.2013)

https://my.hsosnabrueck.de/wiso/fileadmin/users/426/upload/Diskussionspapier_Sustainable__Value_2011_02.pdf (Erişim Tarihi: 17.01.2013)

www.surdurulebilirlik.gov.tr (Erişim Tarihi: 30.03.2013)

www.tuik.gov.tr (Erişim Tarihi: 30.03.2013)

<http://www.un.org/geninfo/bp/envirp2.html> (Erişim Tarihi: 19.09.2011)

<http://www.undp.org.tr/publicationsDocuments/1.Gelecegi%20Sahiplenmek.pdf>
(Erişim Tarihi: 30.03.2013)

<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html> (Erişim Tarihi: 13.02.2012)

[http://www.unglobalcompact.org/participants/search?commit=Search&keyword=&country\[\]=202&joined_after=&joined_before=&business_type=2§or_id=all&listing_status_id=all&cop_status=all&organization_type_id=&commit=Search](http://www.unglobalcompact.org/participants/search?commit=Search&keyword=&country[]=202&joined_after=&joined_before=&business_type=2§or_id=all&listing_status_id=all&cop_status=all&organization_type_id=&commit=Search) (Erişim Tarihi: 30.03.2013)

http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf (Erişim Tarihi: 15.06.2012)

<http://www.unpri.org/about/> (Erişim Tarihi: 13.02.2012)

<http://www.sustainability-index.com/dow-jones-sustainability-indices/index.jsp>
(Erişim Tarihi: 25.03.2013)

<http://www.wri.org/publication/sustainability-rulers-measuring-corporate-environmental-social-performance> (Erişim Tarihi: 20.12.2011)

