**T.C.**
**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM**
**ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

# ŞİRKETLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ANLAYIŞLARININ KURUMSAL İTİBARA ETKİSİ (TÜRK VE İSPANYOL MARKALARININ KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZİ)

**Esra KARADENİZ**
**2501170253**

**TEZ DANIŞMANI**
**Doç. Dr. Nilüfer Fatma Göksu**

**İSTANBUL – 2021**

# ÖZ

## ŞİRKETLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ANLAYIŞLARININ KURUMSAL İTİBARA ETKİSİ (TÜRK VE İSPANYOL MARKALARININ KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZİ)

**ESRA KARADENİZ**

21. yüzyıl dünya çapında iklim krizi, göç, ekonomik zorluklar gibi bütün toplumları ilgilendiren önemli konulara, sorunlara işaret eden bir zaman dilimi olmaktadır. Birleşmiş Milletler Hükümetler arası İklim Değişikliği Paneli (IPCC), dünyanın yüzeyinin 1 santigrat derece ısındığını ve yaşamın mümkün olmayacağı 3-4 santigrat derecelik bir ısınmaya doğru hızla ilerlediğini; özellikle inşaat, havayolu gibi sektörlerde çok ciddi önlemler alınması gerektiğini belirtiyor. Tüketiciler ve hükümetlerin yanı sıra küresel çapta karşılaşılan bu sorunlara büyük şirketlerin faaliyetleri de büyük etki yaratıyor. Bunun bir sonucu olarak günümüzde kurumlar faaliyetlerini yerine getirirken artık sadece kar odaklı olamamakta, hizmetlerini gerçekleştirirken faaliyet gösterdikleri topluma nasıl daha fazla katkıda bulunup değer katabileceklerini, sorunların çözümüne nasıl ortak olabileceklerini de düşünmek durumundadır. Zaman içerisinde ürün ve hizmetlerin benzeşmesi sonucu, şirketlerin topluma nasıl değer kattıkları da paydaşlar tarafından önemsenmeye başlamıştır. Bunun bir sonucu olarak da iş dünyasında "sürdürülebilirlik" dediğimiz yeni bir iş modeli ortaya çıkmıştır. Şirketler git gide sürdürülebilirliği daha çok stratejilerine entegre etmekte ve sadece sayıca büyümeyi değil değer olarak da büyümeyi önemli saymaktadır. İçinde bulunduğumuz hızla değişen çevrede; ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluğa sahip şirketler daha avantajlı konumda olabilmektedir.

Bu çalışmayla Türk ve İspanyol şirketlerinin sürdürülebilirlik faaliyetleri ele alınarak, iki ülke şirketlerinin sürdürülebilirlik raporları incelenerek, sürdürülebilirlik faaliyetleri kurumsal itibar bağlamında incelenecektir.

**Anahtar Sözcükler**: Sürdürülebilirlik, kurumsal itibar, kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik raporlaması, finansal olmayan raporlama

# ABSTRACT

## THE IMPACT OF COMPANIES' SUSTAINABILITY CONCEPTS ON CORPORATE REPUTATION (A COMPARATIVE ANALYSIS OF TURKISH AND SPANISH BRANDS)

## ESRA KARADENİZ

The 21st century is a time period that points to important issues and problems that concern all societies such as climate crisis, migration, and economic difficulties. The United Nations Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) stated that the surface of the earth is warming by 1 degree Celsius and that it is rapidly moving towards a warming of 3-4 degrees Celsius where life will not be possible; and very serious measures should be taken especially in sectors such as construction and airlines. In addition to consumers and governments, the activities of large companies also have a great impact on these global problems. As a result of this, today's institutions cannot only be profit-oriented when performing their activities, but also have to think about how they can contribute more and add value to the society in which they operate, and how they can be partners in the solution of problems while performing their activities. As the products and services became more similar throughout the time, how companies add value to the society has started to be considered by stakeholders. As a result of this, a new business model that we call “sustainability” has emerged in the business world. Companies are increasingly integrating sustainability into their strategies and cares not only growth in numbers but also growth in value. In the rapidly changing environment we are in today, companies with economic, social and environmental responsibility can be in a more advantageous position.

With this study, the sustainability activities of Turkish and Spanish companies will be considered, the sustainability reports of the companies of the two countries will be examined and the sustainability activities will be examined in the context of corporate reputation.

**Keywords:** Sustainability, corporate reputation, corporate sustainability, sustainability reporting, non-financial reporting

# ÖNSÖZ

Küresel ısınmanın gün geçtikçe daha fazla etkisini hissettirmeye başlamasıyla birlikte şirketlerden hükümetlere birçok aktörün faaliyetleri de sorgulanmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda paydaşlar kurumlardan çeşitli faaliyetlerine yönelik daha sorumlu davranışlar beklemekte, bu faaliyetlerinde şeffaf bir şekilde raporlanmasını önemsemektedir. Şirketlerin sürdürülebilirlik raporları özelinde yoğunlaşan bu çalışma, raporlarda yer alan konular doğrultusunda Türk ve İspanyol şirketlerin sürdürülebilirlik boyutlarını incelemeyi amaçlamış; sürdürülebilirliğin itibara nasıl bir etkisi olabileceği konusunu da değerlendirmiştir. John Elkington'ın literatüre kazandırdığı üçlü raporlama kavramından yola çıkılarak şirketlerin ekonomik, sosyal ve çevresel boyuttaki etkileri sektörel ve ülkesel bir karşılaştırma yapılarak da ele alınmıştır. Bu çalışmada belirlenen göstergeler doğrultusunda betimleyici içerik analizi yöntemi kullanılarak şirketlerin ekonomik, sosyal ve çevresel boyuttaki sürdürülebilirlik seviyeleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Aynı şirketler sürdürülebilirlik ve kurumsal itibar ilişkisi doğrultusunda da incelenmiştir.

Hem tez konumu belirlemede hem de bütün tez sürecimde benden desteğini esirgemeyerek motive bir şekilde süreci tamalamama yardımcı olan danışmanım sayın Doç. Dr. Nilüfer Fatma GÖKSU'ya teşekkürlerimi sunarım. Benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen canım aileme çok teşekkür ederim.

Esra Karadeniz

İstanbul, 2021

# İÇİNDEKİLER

**ÖZ** ..... ii
**ABSTRACT** ..... iv
**ÖNSÖZ** ..... vi
**İÇİNDEKİLER** ..... vii
**TABLOLAR LİSTESİ** ..... xi
**ŞEKİLLER LİSTESİ** ..... xii
**KISALTMALAR LİSTESİ** ..... xiii
**GİRİŞ** ..... 1

## BİRİNCİ BÖLÜM
## KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI

**1.1. KURUMSAL İTİBAR NEDİR?** ..... 2
**1.2. KURUMSAL İTİBARIN ÖNEMİ** ..... 3
**1.3. OLUMLU KURUMSAL İTİBARIN YARARLARI** ..... 5
**1.4. İTİBARIN TEMEL UNSULARI** ..... 6
1.4.1. Kimlik ..... 7
1.4.2. İmaj ..... 9
1.4.3. Kültür ..... 10
**1.5. KURUMSAL İTİBARIN OLUŞTURULMASI** ..... 12
1.5.1. Kurumsal İletişim ..... 13
1.5.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ..... 16
1.5.3. Liderin Rolü ..... 20
**1.6. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ KAVRAMI** ..... 21
**1.7. KURUMSAL İTİBARIN KORUNMASI** ..... 23
1.7.1. Kurumsal İtibar Riski Yönetimi ..... 23
1.7.2. Kriz Yönetimi ..... 24

## İKİNCİ BÖLÜM
## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

**2.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK NEDİR?** ..... 27
**2.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ** ..... 28

2.2.1. 1972 Stockholm Konferansı ..... 29
2.2.2. Bruthland Raporu ..... 30
2.2.3. Rio Konferansı ..... 30
2.2.4. Kyoto Protokolü ..... 31
2.2.5. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi ..... 32
2.2.6. 2002 Johannesburg Zirvesi ..... 34
2.2.7. Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi 15. Taraflar Konferansı ..... 35
2.2.8. Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi 21. Taraflar Konferansı (Paris Anlaşması) ..... 36
**2.3. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK** ..... 37
2.3.1. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Boyutları ..... 43
2.3.1.1. Ekonomik Boyut ..... 44
2.3.1.2. Sosyal Boyut ..... 45
2.3.1.3. Çevresel Boyut ..... 47
2.3.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik ile İlgili Karşılaşılan Zorluklar ..... 49
2.3.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İlişkili Kavramlar ..... 51
2.3.3.1. Sürdürülebilir Kalkınma ..... 52
2.3.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ..... 54
2.3.3.3. Paydaş Teorisi ..... 57
2.3.3.4. Kurumsal Hesap Verebilirlik ..... 58
2.3.3.5. Kurumsal Yönetim ..... 59
2.3.3.6. Kurumsal Vatandaşlık ..... 62
2.3.3.7. Kurumsal Sosyal Performans ..... 64
2.3.3.8. Kurumsal İletişim ..... 65
2.3.3.9. Üçlü Performans Raporlaması (İnsan, Gezegen ve Kar) ..... 66
**2.4. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÖLÇÜMÜ** ..... 67
2.4.1. Sürdürülebilirlik Raporlaması ..... 67
2.4.1.1. Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative) ..... 70
2.4.1.2. BM Küresel İlkeler Sözleşmesi İlerleme Bildirimi Raporu (UN Global Compact Communication On Progress) ..... 73

2.4.1.3. OECD Çokuluslu Şirketler Genel İlkeleri (OECD Guidelines For Multinational Enterprises) ..... 76
2.4.1.4. Karbon Saydımlık Projesi (CDP) ..... 79
2.4.1.5. ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi (International Organization for Standardization - International Standard for Social Responsibility) ..... 81

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## ŞİRKETLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ANLAYIŞLARININ KURUMSAL İTİBARA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI** ..... 86
**3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ** ..... 88
**3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI** ..... 91
**3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI** ..... 92
3.4.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik Boyutuna Göre Bulguların Değerlendirilmesi ..... 92
3.4.2. Çevresel Sürdürülebilirlik Boyutuna Göre Bulguların Değerlendirilmesi ..... 94
3.4.3. Sosyal Sürdürülebilirlik Boyutuna Göre Bulguların Değerlendirilmesi .. 98
3.4.3.1. İşgücü Uygulamaları ve İnsana Yaraşır İş Alt Boyutuna göre Bulguların Değerlendirilmesi ..... 98
3.4.3.2. İnsan Hakları Alt Boyutuna göre Bulguların Değerlendirilmesi ..... 100
3.4.3.3. Etik İlkeler ve Toplum Alt Boyutuna göre Bulguların Değerlendirilmesi ..... 102
3.4.3.4. Topluma Katkı Alt Boyutuna göre Bulguların Değerlendirilmesi ..... 105
3.4.3.5. Ürün Sorumluluğu Alt Boyutuna göre Bulguların Değerlendirilmesi ..... 107
**3.5. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN KURUMSAL İTİBARA ETKİSİ BAKIMINDAN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ** ..... 111
**SONUÇ** ..... 113
**KAYNAKÇA** ..... 116

**EKLER**..... 128

# TABLOLAR LİSTESİ

**Tablo 4.1 :** Kurumsal İletişim Rollerinin Sıralaması (cevaplayanların verilen 8 seçeneği sıralamasına göre)..... 15
**Tablo 4.2 :** Katılımcıların kuruluşlarında kurumsal iletişimin tek ve en önemli rolü (şirketlerinyüzdesi.....16
**Tablo 4.3 :** Kurumsal Sosyal Sorumluluk Aktivitelerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkisi ……19
**Tablo 4.4 :** GRI Kategori ve Unsurları..... 72
**Tablo 4.5 :** ISO 26000'ın Ana Konuları ve İlişkili Alt Konular……83
**Tablo 4.6 :** Araştırma Ana ve Alt Başlıkları ..... 89
**Tablo 4.7 :** Ekonomik Sürdürülebilirlik Unsurları ..... 93
**Tablo 4.8 :** Ekonomik Sürdürülebilirlik Kriterlerine Göre Ülke Bazlı Şirket Sayısı 94
**Tablo 4.9 :** Çevresel Sürdürülebilirlik Unsurları ..... 95
**Tablo 4.10 :** Çevresel Sürdürülebilirlik Kriterlerine Göre Ülke Bazlı Şirket Sayısı……..97
**Tablo 4.11 :** İşgücü Uygulamaları ve İnsana Yaraşır İş Alt Başlığı Unsurları ..... 98
**Tablo 4.12 :** İşgücü Uygulamaları ve İnsana Yaraşır İş Kriterlerine Göre Ülke Bazlı Şirket Sayısı ..... 100
**Tablo 4.13 :** İnsan Hakları Alt Başlığı Unsurları ..... 101
**Tablo 4.14 :** İnsan Hakları Kriterlerine Göre Ülke Bazlı Şirket Sayısı..... 102
**Tablo 4.15 :** Etik İlkeler ve Toplum Alt Başlığı Unsurları ..... 103
**Tablo 4.16 :** İnsan Hakları Kriterlerine Göre Ülke Bazlı Şirket Sayısı..... 104
**Tablo 4.17 :** Topluma Katkı Alt Başlığı Unsurları ..... 105
**Tablo 4.18 :** Topluma Katkı Kriterlerine Göre Ülke Bazlı Şirket Sayısı ..... 107
**Tablo 4.19 :** Ürün Sorumluluğu Alt Başlığı Unsuları ..... 107
**Tablo 4.20 :** Ürün Sorumluluğu Kriterlerine Göre Ülke Bazlı Şirket Sayısı ..... 109
**Tablo 4.21**: Türk ve İspanyol Şirketlerin Sürdürülebilirlik Karşılaştırması……109

# ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 1 :** Kurum Kültürü Unsurları ..... 12
**Şekil 2 :** Kurumsal İletişimin Metotları ve Kanalları ..... 14
**Şekil 3 :** Kriz Yönetimi Süreci..... 25
**Şekil 4 :** Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İlişkili Kavramlar…… ..... 52

# KISALTMALAR LİSTESİ

**GRI :** Global Reporting Initiative

**BM :** Birleşmiş Milletler

**UN :** United Nations

**OECD:** Organisation for Economic Co-operation and Development

**CDP :** Carbon Disclosure Project

**ISO :** International organization for Standardization

**STK :** Sivil Toplum Kuruluşu

**CEO :** Chief Executive Officer

# GİRİŞ

Günümüzde git gide daha fazla şirket sürdürülebilirlik stratejilerini daha çok iş kalemiyle bütünleştirmekte ve bu uygulamalarının paylaşlara ulaştırılması noktasında sürdürülebilirlik raporları yayınlamaktadırlar. Bu kapsamda yayınlanan raporlar şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerini hangi boyutlar üzerinde ele aldıklarını ve konu başlıklarını ortaya koymaktadır.

Bu çalışma, şirketlerin sürdürülebilirlik faaliyetlerini itibar bağlamında incelemeyi hedeflemiş ve bu doğrultuda hem ülke hem de sektörel olarak bir karşılaştırma sunmayı da hedeflemiştir. Bunun için Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzalayan Türkiye ve İspanya'dan şirketler seçilmiş ve bu şirketlerin sürdürülebilirlik raporları aracılığıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Şirket raporları ise nitel analiz yöntemi ile belirlenen göstergeler doğrultusunda içerik analizi yapılarak incelenmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kurumsal itibar kavramı ile itibarı oluşturan unsurlar incelenmiştir. İkinci bölümde sürdürülebilirlik kavramı tarihsel gelişimi içerisinde yer verilmiş ve ekonomik, sosyal, çevresel boyutlar doğrultusunda kavram açıklanmıştır. Son bölümde ise Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzalayan Türkiye'den 13 şirket ile İspanya'dan 13 şirket incelenmiştir. Toplamda 26 şirket üzerinden gerçekleştirilen araştırma bulguları ve sonuçları paylaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarında Türkiye ve İspanya'nın hangi sürdürülebilirlik boyutunda öne çıktığı tespit edilmeye çalışılmış ve sektörel olarak da bir karşılaştırma sunulmuştur. Buna göre sürdürülebilirlik konusunda öne çıkan ilk üç sektörün telekomünikasyon, kamu hizmetleri (elektrik), endüstriyel ürün ve hizmet olduğu söylenebilir.

Çalışmada sürdürülebilirlik kavramı itibara bir etkisi olup olmaması açısından da incelenmiş ve kurumsal itibarı olumlu yönde etkilemede etkisi olduğu belirlenmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

# KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI

## 1.1. Kurumsal İtibar Nedir?

Paydaşların kurumla ilgili algıları olarak tanımlayabileceğimiz "kurumsal itibar", bir kurumun sahip olduğu en önemli ve taklit edilemeyen soyut varlıklarından biridir. İş insanı Warren Buffett'in "İtibarı oturtmak için 20 yıl, yıkmak için 5 dakika yeterlidir" sözü itibara verilmesi gereken önemi ve itibar yönetiminin hassasiyetini göstermektedir.

İtibar ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Fombrun'a göre kurumsal itibar, bir işletmenin çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar gibi çeşitli paydaşlarının kurum ismine ilişkin oluşturdukları çeşitli net duygusal tepkilerini ifade etmektedir. (Aydemir, 2008:28) Ayrıca, kurumların geliştirdikleri ürün alanı, sosyal alan, finansal alan ve çalışan alanına bağlı imajlarla ilgili olarak da ortaya çıktığını belirtmektedir. (Mengü, 2006:55) Kurumsal itibar kavramı, "bir işletmenin çalışanları, müşterileri, yatırımcıları ve toplum tarafından ne derece değerli, güvenilir ve saygın algılandığını ifade eden ve zamanla oluşan değerlendirmeler toplamı" olarak da ifade edilmektedir. (Çiftçioğlu ve Gök, 2018.: 184)

Başka bir tanımda ise Dowling kurumsal itibarı, "bireylerde kurum imajını çağrıştıran gerçeklik, dürüstlük, sorumluluk ve bütünlük gibi kuruma atfedilen değerler bütünü" olarak ifade etmiştir. (Aydemir, 2008:29) Bu tanıma göre kurumsal itibar, kurumla ilgili uzun vadeli değerleri ve duyguları ifade etmektedir.

Barnet vd. göre, kurumsal itibar "gözlemcilerin kuruma uzun dönemde atfedilen finansal, sosyal ve çevresel etkileri değerlendirmesine ilişkin kolektif yargıdır." (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008:12)

Wry ve Deephouse ise, bir kurumun paydaşları tarafından nasıl algılandığı sorusunun kurumsal itibar literatüründe anahtar durumunda olduğunu belirtmektedir. Ayrıca bu paydaşların kurumla ilgili düşüncelerinin, izlenimlerinin ve değerlendirmelerinin olumlu olması durumunda güçlü itibara sahip olunduğunu söylemektedirler. (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008:12)

Diğer bir tanımlamada Özkan, kurumsal itibarı; geleceğe yönelik öngörüler ile geçmişin yansımalarını kapsayan, bir kurumun faaliyetleri, eylemleri, ürün ve hizmetleri hakkındaki beklenti ve tepkileri olarak tanımlamaktadır. (Çiçek, 2017:205)

Yukarıdaki tanımlamalar ışığında kurumsal itibar kavramı şu şekilde özetlenebilir:

- Bir kurumun sahip olduğu taklit edilemeyen soyut varlıklarındandır.
- Paydaşların kurumla ilgili sahip oldukları güçlü-zayıf, iyi-kötü gibi duygusal tepkileridir.
- Paydaşların, kurumun sosyal, finansal, ve çevresel etkilerine yönelik değerlendirmeleridir.
- Kurum imajı ve kimliğiyle yakından ilgilidir.
- Kurumun çeşitli paydaşlarının kurumla ilgili uzun vadeli duygu ve değerler bütünüdür.
- Bir kurumun sahip olduğu en önemli stratejik kaynaklardan biridir.

Çeşitli paydaşların(müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, medya, yatırımcılar vs.) kurumu tanımlamak için kullandıkları niteliklerden oluşur.

## 1.2. Kurumsal İtibarın Önemi

Kurumsal itibar, bir kurumun taklit edilemeyen en önemli soyut varlıklarından biridir. Her şeyin kırılgan bir zeminde olduğu günümüz dünyasında itibar, kurumların dikkatle yönetmesi gereken bir değerdir. Peter Fisk kitabı Sürdürülebilir Büyüme'de, en güçlü markaların bile kırılgan bir konumda olduğunu, marka sahiplerinin ellerindeki tek şeyin itibarları olduğunu belirtir ve gücün reklamın cazibesinde ya da reklama harcanan paralarda olmadığını, imajın çekiciliğinde olduğunu söyler. (Fisk, 2010:41) Fisk ayrıca itibarın önemini sürdürülebilirlik çerçevesinde de şu şekilde değerlendirir:

"Kurumsal itibar yeni dünyada daha kırılgan hale gelmiştir. Geçmişte dikkatli bir marka ve itibar yönetimi, kontrollü medya kullanımı ve yüzeysel görseller ile bir marka ya da şirket yıllarca ayakta kalabilirdi. İnsanların birbirleri ile konuştukları hızlı iletişim ve kitlesel medya çağında bir gecede itibar yaratılabilir – daha çok da yok

edilebilir. Toplumun bir ferdi olarak, duygusal açıdan bir şirketin iyi ya da kötü olduğuna karar verirken ürün ve performansından çok sürdürülebilir davranışlarına bakarız. Finansal başarılar şirket içinde takdir edilse de şirket dışında gittikçe daha fazla kaygı ile karşılanıyor… Çalışmak için iyi bir şirket misiniz? İyi bir yönetiminiz var mı? İyi bir komşu musunuz? Bu sorular yatırım analistlerinden yerel planlama memurlarına kadar herkes tarafından kafalarda şirketin topluma ne derece faydalı olduğu algısı ile yanıtlanır." (Fisk, 2010: 213)

İtibarın yönetilmesi sosyal, finansal ve çevresel alanda ele alınması gereken bütüncül bir yaklaşım gerektirir. Bu noktada, John Elkington tarafından literatüre kazandırılan "Triple Bottom Line" terimi önemlidir. Terim, kuruluşların sadece finansal değer değil aynı zamanda sosyal ve çevre alanında da değer kazanmayı önemsemeleri gerektiği üzerinde durur. Bir kurumun itibarı da, üçlü kâr hanesi diyebileceğimiz "triple bottom line"ı direkt olarak etkileyen stratejik bir konu olarak görülmelidir. Ticari başarı ve saygı, iyi bir kurumsal yönetime olduğu kadar, sağlam bir üne de bağlıdır. "İtibar sermayesi" doğrudan bir kuruluşun imajıyla ilgili olan algıyla ilişkilidir. Hoş olmayan detayların veya başarısızlıkların yayınlanması, kurumsal marka ve ünlerde onarılamaz bir hasara neden olabilir. Araştırmalar, Fortune'un dünyanın en beğenilen kuruluşları araştırmasında yüzde bir puanlık bir düşüşün, piyasa değerinde 500 milyon dolarlık bir düşüşe işaret ettiğini gösteriyor. (Rensburg, de Beer ve Coetzee, 2008:300)

Kurumsal itibar, ayrıca örgütlere sürdürülebilir ya da stratejik rekabet sağlamada önemli bir unsurdur. Örgütlerin taklit edilemeyen soyut varlıkları arasında yer alması, rakiplerine göre rekabet avantajı sağlamaktadır. Bir kurum olumlu itibara sahipse, hakkında uzun süredir sektörde faaliyet gösteren büyük ölçekli güvenilir bir kurum olduğu, iyi bir kurumsal yönetime sahip olduğu, sağladığı ürün ve hizmetlerde başarılı olduğu, faaliyetlerinde dürüst, şeffaf olduğu gibi çıkarımlarımlar yapılabilmektedir. Bu tarz çıkarımlarda rekabet avantajı sağlamaktadır. (Aydemir, 2008:36-37)

## 1.3.Olumlu Kurumsal İtibarın Yararları

İşletmenin finansal değeri kadar önemli olan itibar, olumlu olduğu takdirde işletmelere birçok alanda getirisi vardır. İşletmenin önemli iç paydaşı olan çalışanlar nezdinde bakıldığında, nitelikli işgücünü çekmede ve şirket bağlılığı sağlamada olumlu itibara sahip kurumlar rekabet avantajı elde etmektedir. Çünkü bireyler, prestij sahibi olmak açısından saygı duyulan bir işletmede çalışmak istemektedir ve verimli insan kaynakları yönetimi açısından da şirkete yarar sağlamaktadır. Kurumun itibarının çalışana aktarılması, öz-saygı ihtiyaçlarını tatmin etmekte ve bu tatmini devam ettirmek istemeleri de kuruma olan bağlılıklarını artırmaktadır. Böylece olumlu kurumsal itibar, çalışanların kuruma bağlılıklarını artırmakta ve kendilerini çalıştıkları kurumla özdeşleştirmelerini sağlamaktadır. (Aydemir, 2008:42)

Bir kurumdan hizmet alan önemli bir paydaş olan müşteriler bazında bakıldığında, olumlu kurumsal itibara sahip kurumlar, kendilerini rakiplerine göre daha farklı konumlandırma şansı elde etmektedirler. Güçlü itibara sahip işletmeler, mesajlarını hedef kitlelerine daha etkili ve kolayca ulaştırarak, ürün veya hizmetlerinin rakiplerine göre daha tercih edilebilir olmasını sağlayabilmektedirler. (Çiftçioğlu ve Gök, 2018:184) Özellikle rakiplerle ürün ve hizmetlerin birbirine yakın ve kıyaslamanın zor olduğu zamanlarda, güçlü itibara sahip kurumların hizmetleri tercih edilebilmektedir. Bunun sonucunda da işletmenin kârlılığı ve müşteri memnuniyeti artabilecektir. Olumlu itibar sayesinde, kurum ile müşteri arasında duygusal bağ oluşmakta, bununla birlikte satışlar artmakta, müşteriye hizmetlerde tatmin sağlanabilmekte, kuruma sadakat elde edilmekte ve bunların sonucunda da işletmeye pazarda süreklilik getirilmektedir. (Aydemir,2008:39-40)

Kurumların diğer bir önemli paydaşı, yatırımcılar nezdinde bakıldığında, olumlu itibar şirkete birçok alanda rekabet gücü vermektedir. Bu avantajlar finansal risk yatırımcılarının firmaya eğilimlerindeki artış olabileceği gibi, bu şirketlerin kriz ortamlarından rakiplerine göre daha az etkilenmesi, devlet ve banka desteklerinden daha rahat yararlanabilmeleri ve sektör ortalamasının üstünde kâr elde edebilmeleri gibi diğer konular da olabilmektedirler. (Kuşat,2012:234-235) Buna ek olarak, yatırımcıların, piyasada itibarlı olarak algılanan işletmelerin hisse senetlerini daha

fazla tercih ettikleri gözlenmiştir. Güçlü itibara sahip işletmeler yatırımcılara güven ve sürdürülebilir olma hissiyatı verdikleri için daha az riskli olarak algılanmaktadırlar. Ayrıca güçlü itibara sahip işletmeler, yeni küresel pazarlara erişim sağlamak, pazar payını artırmak gibi imkânlara da sahiptirler.

Fombrun, güçlü bir kurumsal itibara sahip olmayı "itibari sermaye" olarak adlandırmıştır. Güçlü bir kurumsal itibara sahip olmanın avantajları ise şu şekilde özetlenebilir:

- Yatırımcıları çekme, kredi kolaylığı elde etme
- Yeni pazarlara daha kolay erişim
- Müşteri sadakati ve bağlılığı
- Kriz dönemlerini daha kolay atlatabilme
- Kalifiye eleman çekme ve yüksek çalışan bağlılığı, çalışan verimi
- Rakiplerin benzer hizmet ve ürünlerine kıyasla daha tercih edilir olma.

## 1.4. İtibarın Temel Unsuları

İtibar, bir kurumun çeşitli paydaşlarının kurum ile ilgili sahip oldukları çeşitli rasyonel ve duygusal tepkilerdir. Kurumsal itibar kavramı ele alınırken, yakın ilişki içerisinde olduğu kimlik, imaj ve kültür kavramlarına da değinilmesi gerekmektedir. Argenti ve Drunkenmiller'e göre kurumsal itibarın oluşturulmasında ve yerleşmesinde kurumsal kimlik, kurumsal marka, kurumsal imaj gibi unsurlar oldukça önemlidir ve stratejik bir yaklaşımla yönetilmelidirler. Çünkü kurumsal itibar kendi içinde bir yönetim süreci gerektirir ve kurumlarca önem verilmesi gereken bir süreçtir. Güçlü bir kurumsal itibar, kurumlara avantajlar sağlayabileceği gibi, bu itibarın olumsuz olması durumunda da götürüleri olabilmektedir. Bu sebeple, kurumsal itibar bahsedilen diğer unsurlarla birlikte üst yönetim tarafından planlanmalı ve bütün kurum tarafından benimsenmelidir. (Koçyiğit, 2007:299) Özellikle kurumsal itibar yönetilirken, imaj ve kimlik unsurları birbirleriyle uyumlu hale getirilmeli ve kurumsal itibar zincirini oluşturarak duygusal ve rasyonel bağlar sağlanmalıdır. (Koçyiğit, 2007:308)

### 1.4.1. Kimlik

Kurumsal kimlik kurumun gerçekliğidir. Daha basit bir deyişle "kurumun ne olduğudur" ve farklı özellikleriyle ilgilidir. Kurumsal kimliğin yönetimi, şirketin iş stratejisi, kilit konumda olan yöneticilerinin felsefesi, kurum kültürü ve kurumsal tasarım arasındaki dinamik etkileşimi içerir. Bu faktörlerin etkileşimi, kurumu diğerlerinden ayrıştırır; diğer bir deyişle, kurumsal markasını rakiplerine göre daha farklı konuma getirir. (Gray ve Balmer, 1998:695)

Mengü, kurum kimliğini şu şekilde açıklar: "Kurum kimliği, kuruluşun kendisini görme ya da tanımlama biçimidir. Kurum kimliği, bir kurumu diğerlerinden ayıran, farklılaştıran temel unsurları ortaya koyar…"(Mengü, 2006:49) Ayrıca kurum kimliğinin, kurum felsefesi, kurumsal davranış, kurumsal tasarım ve kurumsal iletişim unsurlarından oluştuğunu belirtir. Bu alt başlıklar ise şu şekilde açıklanabilir:

- Kurum felsefesi; kurumun değerlerini, tutumlarını ifade eder ve maddi ve manevi birikimini temsil eder. Gray ve Balmer'a göre kurumsal felsefe, şirketin üst düzey yöneticilerinin edindiği iş yapma değerleri ve inançlarının ifade edilmesidir. Onların felsefesinin şirketin misyon beyanında yer aldığını ifade ederler. (Gray ve Balmer,1998:697)
- Kurumsal davranış; üretim ve satıştan, çalışan ilişkilerine kadar hedefleri gerçekleştirme biçimidir. İç ve dış hedef kitleyle ilgili söylemleri ve eylemleri kapsar. Hepkon, kurumsal davranışı şöyle açıklar: "Kurum kültürüyle aynı çizgide planlanan ya da spontan olarak ortaya çıkan kurumsal tutumlar sonucu ortaya çıkan kurumsal eylemlerin toplamına kurumsal davranış denir. Örgütsel davranış perspektifine göre kimlik çalışanların örgütle ilgili ne anladığı, ne hissettiği ve ne düşündüğünü anlatır. Kimlik örgütün paylaşılan ayırıcı ve karakteristik değerlerinden oluşan kolektif bir anlayış olarak varsayılmaktadır." (Hepkon, 2003:195)
- Kurumsal tasarım; kurumun görsel olarak ifade edilmesidir denilebilir. Kurum logosu, kullanılan renkler, ofis binası, kurumsal giyiniş, ürün tasarımı, ofisin konumu gibi görsel unsurlarla kendini ifade etme şeklidir. Kurumsal tasarım

yani kurumsal kimliğin görsel cephesi, bir kurumun kimliğinin en önemli parçasını oluşturur. Kurumsal tasarım ve görsel kimlik belirlenmesi birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Dowling, kurumsal kimliği, kurumların kendini sembollerle ifade etmesi olarak tanımlamaktadır. Balmer ise, grafik tasarımın örgütler tarafından iki ana amaç için kullanıldığını söyler. Bunlardan birincisinin, örgütün kültürel değerlerinin altını çizmek olduğunu, ikincisinin ise örgütün iletişim çabalarının temellerini oluşturmak için olduğunu belirtir. Melewar ve Saunders ise görsel kimliğin, şirketlerin paydaşlarına saygınlıklarını ve kalitelerini yansıtan bir unsur olduğunu ileri sürer. (Hepkon,2003:187)

- Kurumsal iletişim; kurumun iç ve dış hedef kitlesine yönelik yapılan bütünleşik iletişim çalışmalarıdır. (Mengü, 2006: 49-50) Tosun (2003:175) kurumsal iletişimi kavramını şu şekilde açıklamıştır: "İşletmelerin, amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak stratejileri gerçekleştirebilmek için planladıkları iç ve dış iletişimin bilinçli kullanılan tüm türlerinin entegrasyonunun sağlandığı bir yönetim aracı olarak tanımlanabilecek olan kurumsal iletişim sürecini gerçekleştirebilmek günümüz koşullarında bir zorunluluk haline dönüşmüştür".

Kurumsal kimliğin birçok avantajı vardır. Çalışan motivasyonunu yükseltmektedir ve çalışanlara kurumlarının misyonunu, amaçlarını ve özelliklerini şeffaf bir şekilde gösterebilmektedir. Böylece örgüte bağlılıkları ve destekleri de artacaktır. Ayrıca, birleşme ve satın alma gibi durumlarda, yeni kültürün kurumla bütünleştirilmesinde ve çalışanların uyum sağlamasında da kurum kültürü önemli bir rol oynar. Diğer bir avantajı da, nitelikli yöneticileri kuruma çekmede yardımcı olmasıdır. Kurumsal kimlik, tüketicilere ve potansiyel müşterilere kurumun ürün ve hizmetleriyle ilgili bilgi sağlar ve rakiplerinden nasıl farklılaştığını da ortaya koyar. Buna ek olarak, örgütün iş yapma şekli ve yönetimiyle ilgili de bilgi verir. Böylece paydaş bağlılığını sağlamada da önemli rol oynar. Son olarak ise, güçlü bir kurum kültürü yatırımcıların kurumu daha iyi anlamasını sağlar ve kurumun varlıklarının

daha iyi değerlendirilmesini sağlayıp şirketin sermaye piyasalarına erişimini artırabilir. (Hepkon, 2003:176-177)

Karsak, kurumsal kimlik ve imaj arasındaki farka şu şekilde değinir: "Kurum kimliği bir kurumun kim veya ne olduğunu tanımlamaya yarayan bir araçtır. Kurum kimliği ve kurumsal imaj kavramları sıklıkla birbirlerine karıştırılmaktadır. Kurum kimliği kurumun fiziksel olarak nasıl tanındığıyla ilgiliyken, kurumsal imaj kurumun zihinsel olarak nasıl algılandığıyla ilgilidir. İmaj algıya dayalı bir kavramdır ve kurum kimliğinin değişmesi kurumun imajını değiştirmesine yardım eder."(Karsak, 2009:113)

### 1.4.2. İmaj

Kurumsal imaj, zaman zaman kurumsal itibar ile karıştırılabilen bir kavramdır. Kurumsal imaj, hedef kitlede oluşan zihinsel resimdir. Kurumun dışında kalanlar üzerinde bırakılan etkidir. Kurumsal imaj, "Bireylerin kurumla ilgili düşüncesi nedir?" sorusuna verilen cevaptır ve kişilerin kurumla ilgili sahip oldukları inançlardan ve düşüncelerden oluşan genel bir değerlendirmedir. (Aydemir,2008:30) Kurumsal imaj, dönemlik değişimlerden etkilenen ve iyi planlanmış iletişim programlarıyla değiştirilebilirken, itibar kurumun uzun yıllar boyunca sürdürdüğü iletişim ile şekillenen ve devamlılık gösteren bir olgudur. Kurumsal imaj, kurumun faydası doğrultusunda manipüle edilmeye açık bir kavram iken, itibarı şekillendirmek o kadar kolay değildir. Bu anlamda kurumsal itibar daha durağan ve sağlamdır. (Aydemir, 2008:31) Kurumsal itibar, bireylerin kurumla ilgili bir takım yargılara varması yoluyla oluşur ve değer tabanlıdır. Bireylerin kristalize olmuş bir değer ve yargılara varmasıdır. Bu bağlamda kurumsal itibar, kurumsal imajı da kapsayan, kuruma ilişkin değer yargılarıdır. (Aydemir, 2008: 31) Aydemir itibarı şu şekilde açıklar: "İtibar, bireyin kuruma ilişkin inançları(kurumsal imajı) ile örgütün davranışları ile toplumdaki rolü arasındaki bilişsel karşılaştırma sonucu ortaya çıkan güvenilir, inanılabilir, desteklenebilir gibi değerlerle tasvir edilen sonuçlar olarak tanımlanmaktadır." (Aydemir, 2008: 31) Kurumsal itibar genellikle etkili iletişim ile

güçlendirilen tutarlı performansın bir sonucu olarak zamanla gelişirken kurumsal imaj, iyi bir şekilde planlanan iletişim programlarıyla daha çabuk şekillenebilir.(Gray ve Balmer, 1998:697)

İmaj oluşturmak uzun süreli ve kapsamlı bir çalışma gerektirir. Gee'ye göre (Akt. Şişli ve Köse, 2013:169) güçlü bir kurum imajı oluşturmak için atılması gereken dört adım vardır. Bunlar altyapı kurmak, dış imaj oluşturmak, iç imaj oluşturmak ve soyut imaj oluşturmaktır. İlk adım olan alt yapı kurmak, kurumda gerekli olan değişimleri hayata geçirerek imajı sağlam bir altyapı üzerine kurmaktır. Böylece imaj çalışması daha uzun süreli olabilecektir. Süreklilik için ise, imajın ayna görevi görmesi, yani kurum ne ise onu yansıtması gerekmektedir. İkinci adım olan dış imaj, işletme dışındaki hedef kitlenin işletmeyle ilgili olan düşünceleridir. Kurumun dışındakilerin kurumu nasıl gördüğüyle ilgili ayna işlevi görür. Üçüncü adım olan iç imaj, iki şekilde karşımıza çıkar. Birincisi, kurumun çalışanlarına yansıttığı imajdır; ikincisi ise çalışanların müşterilerde bıraktığı imajdır. Son adım olan soyut imaj ise, hedef kitlelerin duygu ve tecrübelerinden oluşur. İşletmenin soyut imajını olumlu yönde etkileyecek davranışlar ise, kurumun iç ve dış paydaşlarının isteklerine ayrı ayrı cevap verebilmek, duygusal fayda sağlayacak faaliyetlerde bulunmak olarak sayılabilir. (Şişli ve Köse, 2013:169)

### 1.4.3. Kültür

Kültür kavramı şu şekilde açıklanabilir: "Kültür, bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normal davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemidir." (Erdem ve Dikici, 2009:204)

Kurum kültürü ise bir kurumdaki çalışanlar arası ilişkiden çalışan - müşteri arasındaki ilişkiye, çalışma tarzından törenlere; bir kurumdaki bütün alanları kapsayan, yazılı olan veya olmayan kurallar, davranışlar, düşünceler bütünüdür. Kurum kültürü unsurları ise; "temel değerler ve inançlar, liderler ve kahramanlar, törenler (merasimler) ve ritüeller, öykü ve efsaneler, maddi semboller, dil ve metaforlar, davranış kuralları, mimari özellikler ve örgüt kimliği, varsayımlar, örgüt

tarihi, amaçlar, çevre, teknoloji, insanlar, büyüklük, yönetim anlayışıdır." (Erdem ve Dikici, 2009:208)

Bu doğrultuda, kurum kültürünün işlevleri ise şu şekilde açıklanmaktadır: (Erdem ve Dikici, 2009:205-206)

"1.Kurum kültürü; insanları aynı değerler ve aynı çalışma anlayışı çevresinde yakınlaştırır.

2. Birbirine bağlayıcı rol oynar.

3. Kuruma bütünlük kazandırır.

4. Kurum kültürü; değişen çevre koşullarında hedefin kaybolmamasını sağladığı için yol göstericidir ve kontrol aracıdır.

5. Kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklar.

6. Kuruluş için neyin önemli olduğunu belirler.

7. Kişilerin birbirleri ile olan etkileşim biçimini belirler.

8. Ne için çaba gösterilmesi gerektiğini anlatır.

9. Çalışanlara organizasyonel aidiyet hissi verir.

10. Organizasyonel kimliği oluşturur.

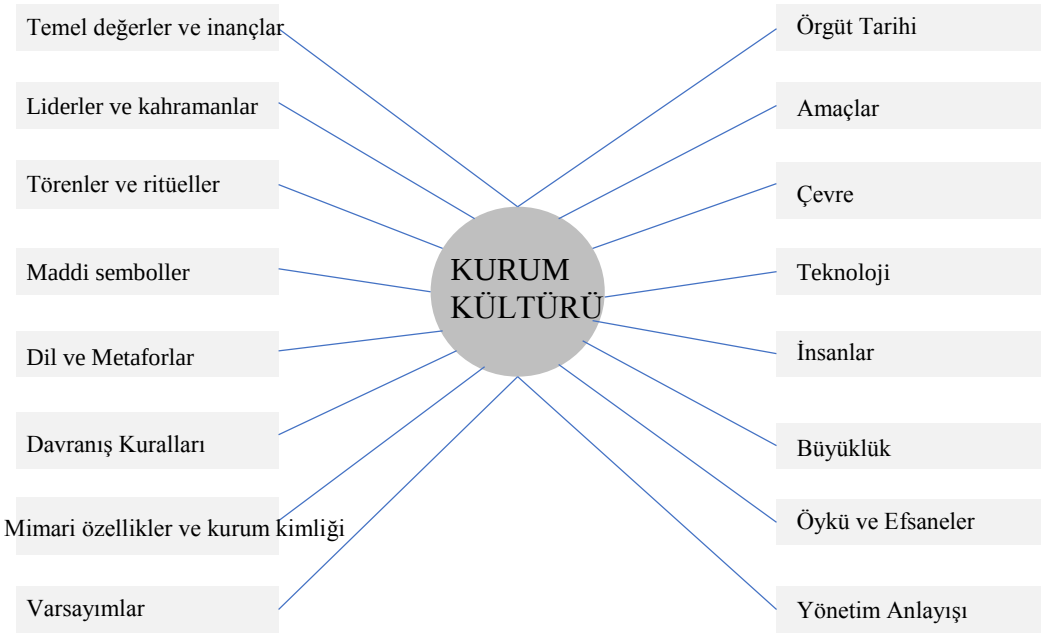
11. İnanç ve değerlere bağımlılık yaratır.

12. Günlük çalışmalarda rehber olur.

13. Çalışanların davranış biçimlerini belirler."

Kurum kültürü, kurum kimliği ile de yakın ilişki içerisindedir. Kurum kültürü ile kuruma bir kimlik kazandırılmış olur. Bunun sonuncunda da çalışan bağlılığı gibi artı değerler elde edilir. Aynı zamanda kurum kültürü, "tutum, inanç ve normlar bütünü olarak kurumun felsefesini yansıtır ve o güne kadar oluşan kurum içi mitosları, anekdotları, sivrilmiş kişilikleri ve uygulamaları içerir". (Eğinli ve Çakır, 2011:6)

**Şekil 1**: Kurum Kültürü Unsurları




(**Kaynak:** Erdem, Dikici, "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.VIII, No:29, 2009, s.208)

## 1.5. Kurumsal İtibarın Oluşturulması

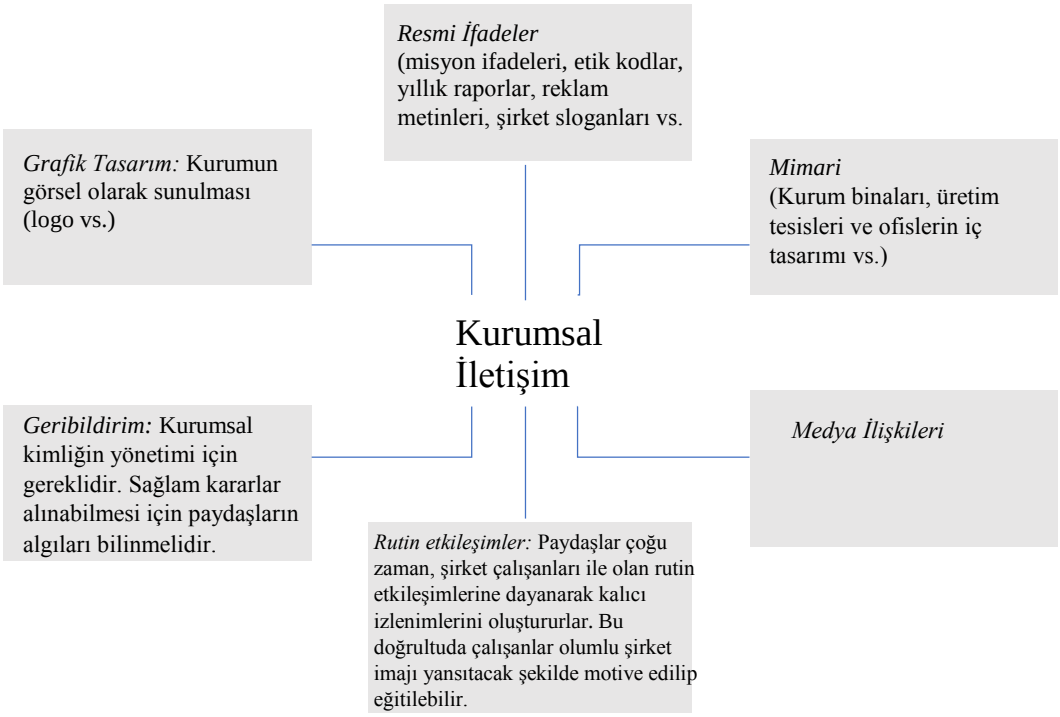
Kurumsal itibarın oluşturulmasında etkili olan unsurlar, kurumsal iletişim, sosyal sorumluluk ve liderin rolü olarak sayılabilir. Önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere, kurumsal imaj daha kısa sürelerde oluşturulup değiştirilebilirken, kurumsal itibarın oluşturulması daha uzun süreli bir yönetim sürecini gerektirmektedir. İtibar yönetimi, etkili iletişim çabalarından daha fazlasını gerektirir; sadece uzun yıllar boyunca, ancak tutarlı bir performansla şekillendirilebilecek değerli bir kimliğe ihtiyaç duyar. Bununla birlikte, koordineli bir iletişim programı olumlu bir itibarı güçlendirir ve teşvik eder. (Gray ve Balmer,1998:696)

### 1.5.1. Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişim; kurumsal imaj, kimlik ve itibar arasında kritik bağlantı görevini görür. Kurumsal iletişim, tüm iletişim faaliyetlerini kurumun imajını ve itibarını etkileyebilecek olan paydaşlara sunar. Kurumsal iletişim, "bir kuruluşa, derneğe, kuruma veya organizasyona karşı, kamuoyunu ve işletme iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır." (Okay ve Okay, 2016:423)

Paydaşların değişik şekillerde etkilenebildiği göz önüne alındığında, kurumsal iletişimin kullandığı metotlar ve kanallar geniş bir şekilde ele alınmalıdır. Bu kanallar ve metotlar, kurumda telefonların nasıl cevaplandığından çalışanların topluluk ilişkilerine nasıl dahil olduğuna kadar hemen hemen bir şirketin yaptığı her şeyi içerir. (Gray ve Balmer, 1998:699) Kurumsal iletişimin kullandığı metotlar ve kanallar Şekil 2'de gösterilmiştir.

**Şekil 2:** Kurumsal İletişimin Metotları ve Kanalları




(**Kaynak:** Gray, Balmer, "Managing Corporate Image and Reputation", Long Range Planning, C. XXXI, No: 5, Ekim 1998, s.700.)

Fortune 500 şirketlerine yapılan bir araştırmada,(Hutton vd., 2001:255) anket katılımcılarına verilen 8 kurumsal iletişim görüşünü, örgüt içerisindeki genel rollerini göz önüne alarak önem sırasına göre sıralandırmaları istenmiştir. Şekil 3'te görüleceği üzere, hemen arkasından "imajı yönetmek" gelen "itibarı yönetmek" cevabı, ankete cevap veren kurumsal iletişim departmanları arasında en önde gelen görüştür. Sıralamanın ortasında ise, "şirket politikalarını savunmak", "kamuoyunu bilgilendirmek", "tanıtım yapmak" ve "müşteri olmayan kamuyla ilişkileri yönetmek" vardır. En az popüler olan görüşler ise; "tüm kamuyla ilişkileri yönetmek" ve "pazarlama ve satışı desteklemek"tir.

**Tablo 4.1:** Kurumsal İletişim Rollerinin Sıralaması (cevaplayanların verilen 8 seçeneği sıralamasına göre)

| | Ortalama sıralama* |
|---|---|
| İtibarı yönetmek | 2.6 |
| İmajı yönetmek | 3.6 |
| Şirket politikalarını savunmak | 4.2 |
| Kamuoyunu bilgilendirmek | 4.3 |
| Tanıtım yapmak | 4.7 |
| Müşteri olmayan kamuyla ilişkileri yönetmek | 4.7 |
| Tüm kamuyla ilişkileri yönetmek | 5.4 |
| Pazarlama ve satışı desteklemek | 5.9 |

*sayı ne kadar düşükse sıralama o kadar yüksek

Aynı araştırmaya göre, belirli bir kurumsal iletişim felsefesine sahip şirketlerin güçlü itibara sahip olmaları daha olasıdır. Özellikle şirketler, iletişim felsefeleri olarak, ne kadar çok "müşteri olmayan kamuyla iletişime" ya da "itibar yönetimine" odaklandılarsa, o kadar çok güçlü bir üne sahip olma olasılıkları arttı. (Hutton vd., 2001:255)

Araştırmada sorulan diğer bir soru da, katılımcıların kurumlarında, kurumsal iletişimin en önemli rolü nedir sorusudur. Şekil 4'te görülebileceği üzere, "itibar yönetimi", oyların üçte birini alarak önde gelen cevap olmuştur. (Hutton vd., 2001:255

**Tablo 4. 2:** Katılımcıların kuruluşlarında kurumsal iletişimin tek ve en önemli rolü (şirketlerin yüzdesi)

| | |
|---|---|
| İtibarı yönetmek | %32 |
| Şirket politikalarını savunmak | %16 |
| Kamuoyunu bilgilendirmek | %15 |
| İmajı yönetmek | %12 |
| Müşteri olmayan kamuyla ilişkileri yönetmek | %9 |
| Tanıtım yapmak | %7 |
| Tüm kamuyla ilişkileri yönetmek | %4 |
| Pazarlama ve satışı desteklemek | %2 |
| Diğer | %4 |

*sayı ne kadar düşükse sıralama o kadar yüksek

### 1.5.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumlar zaman içerisinde sadece ekonomik olarak değil, aynı zamanda sosyal olarak da değer yaratmaları gerektiğini farketmişlerdir. Kazanç elde etmenin yanı sıra, topluma karşı sorumluluklarına da önem vermeye başlamışlardır. Bunun sonucunda da kurumsal sosyal sorumluluk kavramı oluşmuştur. Genel haliyle sosyal sorumluluk; "kuruluşların karar vermeden önce, kamu üzerinde yapacağı etkinin etraflıca düşünülmesidir." (Okay ve Okay 2016:580) Kurumların muhtemel kararlarının, bütün paydaşlarında ve onlarda yaratacağı sonuçlarının düşünülmesini gerektirir.

Kurumsal sosyal sorumluluk şu şekillerde de tanımlanmaktadır: "Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin sadece kâr amacı gütmeyip bu faaliyetlerinin dışında topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmeye yönelik çalışmalarda bulunmasıdır." (Becan, 2011:49) "Kurumsal sosyal sorumluluk, toplumun refahını sağlamak amacıyla

bir işletmenin ana iş faaliyetleri ve paydaşları ile ilişkileri çerçevesinde, toplumsal ve çevresel değerlerin bütünleşmesi olarak aktarılmaktadır." (Becan, 2011:49)

Kurumsal sosyal sorumluluk; herhangi bir kurumun, hem iç hem de dış paydaşlarına karşı etik ve sorumlu davranmasını ve buna uygun kararlar alıp uygulamasını ifade eder. Karna vd.'ne göre kurumsal sosyal sorumluluk; kurumun, çalışanları, toplum gibi paydaşlarının yaşam kalitesini yükseltmeyi önemsemesi ve sürdürülebilir ekonomik gelişmeye katkıda bulunmasıdır. (Çiçek, 2017:201)

Kurumların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri çok geniş bir yelpazede olabilmektedir. Kültür-sanat aktivitelerine destekten, çevrenin korunmasına kadar bir çok alan ve konuda çalışmalar yapılabilmektedir. Böylece toplumun yaşam kalitesi her alanda yükseltilebilmekte, bölgesel kalkınmaya destekte bulunulmakta, faaliyetlerin her aşamasında çevre korunabilmektedir. Bu doğrultuda kurumsal sosyal sorumluluğun şu ögeleri içerdiği söylenebilir: (Okay ve Okay, 2016:583)

- "Teşebbüs:Teşebbüsü ve teşebbüs sahiplerinin sayısını artırmak için girişimleri ve girişimcileri desteklemek
- Eğitim: Gençlerin yaşamlarına yeni ufuklar getirmeye çalışmak
- Sanat ve Kültür: Bir dizi sanatsal faaliyete yardım sağlamak ve yöre insanlarıyla birliktelik sağlamak
- Çevre: Yaşam kalitesini artırmak ve çevre güvenliğini sağlamak amacıyla her türlü yerel çabaları desteklemek"

Bir kurumun sosyal sorumluluk alanına giren konular ise şu şekilde özetlenebilir: bütün faaliyet zincirinde doğaya minimum ya da sıfır zarar verilecek şekilde hareket edilmesi, önemli paydaşlardan görülen çalışanların haklarının gözetilmesi ve çalışma koşullarının geliştirilmesi, devlete karşı sorumlulukların yerine getirilmesi, toplumun eğitim, kültür ve sanat alanlarına katkıda bulunup geliştirilmesi, faaliyetlerde şeffaflık ilkesinin benimsenmesi gibi konuları kapsamaktadır. (Okay ve Okay, 2016:584) Bu konularda hassasiyetle yapılan çalışmalar ise, kurumlara olumlu itibar olarak geri dönmektedir. Kurumların sosyal sorumluluk faaliyetleri hedef kitlede olumlu bir izlenim yaratmakta, bu da kurumun marka imajının güçlü olmasını ve aynı zamanda itibarının da yüksek algılanmasına katkıda bulunmaktadır. (Becan 2011:19)

Bunun yanı sıra, kurumun faaliyet gösterdiği toplumun sorunlarına duyarsız kalması da kurum itibarını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu doğrultuda, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar kavramları arasında doğrudan bir ilişki olduğu söylenebilir. Kurumsal sosyal sorumluluk bilincine sahip olan kurumlar, faaliyetlerini bu doğrultuda oluşturacak ve itibarını zedeleyebilecek uygulamalardan kaçınacaktır. (Çiçek, 2017:206)

Grover vd. kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi, literatür çalışmaları doğrultusunda, kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal itibar üzerinde pozitif ve direkt bir etkisi olduğunu belirterek şu şekilde açıklamışlardır: "a) hayırsever harcamaları daha yüksek seviyelerde olan şirketler, toplumda daha iyi itibarlara sahiptir. (Brammer & Millington,2005); b)sosyal yönden topluma odaklı şirketler, toplumdaki itibarlarını başarılı bir şekilde yükseltebilirler (Castaldo vd.,2009); c)finansal olmayan yönlerden kaynaklanan itibar algılarına daha fazla değer verilir (Raithel & Schwaiger,2015); d)kurumsal sosyal sorumluluktan, şirket iyi bir itibara sahip olduğunda ve herhangi bir kriz olmadığında yararlanılmalıdır (Shim & Yang,2016); e) literatür, kurumsal sosyal sorumluluğa, olumsuz tanıtımlara karşı durabilmek için ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir (Vanhamme & Grobben, 2009)." (Grover, Kar ve Ilavarasan, 2019:42)

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri kurum ve paydaşları arasındaki ilişkiyi etkiler. Kurumsal itibar kavramının da, paydaşlarla kurulan iletişim sonucu onlarda oluşan algılar olduğu düşünülürse, KSS- itibar arasındaki ilişki net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Paydaşlar, kurumları değerlendirirken, onların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini de göz önüne almakta, kurumların sosyal performanslarını da önemsemektedirler. Bu doğrultuda, kurumsal sosyal sorumluluğun kurum itibarını oluşturmada payı olduğu ve var olan itibarı güçlendirdiği söylenebilir. (Aydemir, 2008:34) Grover vd., kurumsal sosyal sorumluluğun çeşitli paydaşlar üzerindeki etkilerini şu şekilde incelemişlerdir: (Grover, Kar ve Ilavarasan, 2019:40)

**Tablo 4.3:** Kurumsal Sosyal Sorumluluk Aktivitelerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkisi

| Paydaş | Durum | Paydaşlardaki KSS Etkisi | Literatür |
|---|---|---|---|
| Müşteri | Varolan | Bağlılığı artırır<br>Güveni oluşturur ve besler | Marin vd. (2009)<br>Park vd. (2014) |
| | Potansiyel | Pozitif algı/itibarı oluşturur | Castaldo vd.(2009), Marin vd.(2009), Park vd. (2014, Dusuki ve Abdullah (2007) |
| Çalışan | Varolan | Örgütsel bağlılığı artırır | Turker (2009, Kim vd<br>Branco ve Rodrigues (2006) |
| | Olası/Gelecekteki | Pozitif ilişkileri oluşturur<br>Çalışanları motive eder<br>Bireylerde iş memnuniyetini artırır<br>Nitelikli ve daha iyi çalışanları çeke | Kim vd. (2010)<br>Branco ve Rodrigues (2006)<br>Valentine ve Fleischman (2008)<br>Albinger ve Freeman (2000), Branco ve Rodrigues (2006 |
| Yatırımcılar | Varolan | Risk azaltma, yatırımcılarla etkin iletişim kurulmasını sağlar | Luo ve Bhattacharya (2009) |
| | Potansiyel | Kurumsal yatırımcıları çeker | Dhaliwal vd. (2011) |
| Komşu Topluluklar | Var olan ve gelecekteki | Kurumsal kimliği inşa eder<br>Kurumsal İtibar | Marin ve Ruiz (2007)<br>Dijkmans vd. (2015) |

(**Kaynak:** Grover, Kar, Ilavarasan, "Impact of corporate social responsibility on reputation—Insights from tweets on sustainable development goals by CEOs", International Journal of Information Management, C. XLVIII, Ekim 2019, s.42)

Kurumsal sosyal sorumluluğun olumlu getirileri şu şekilde özetlenebilir:

- Kurumsal itibarı güçlendirir.
- Finansal performansı geliştirir.
- Marka değerini yükseltir. (Becan,2011:235)
- Çalışan bağlılığını artırır ve nitelikli iş gücünü kuruma çeker.
- Kurumun satışlarını yükseltir. (Çiçek,2017:197)
- Paydaşların işletmeye olan iyi niyetini oluşturur ve müşteri sadakatini sağlar. (Çiçek,2017:197)
- İşletmeye yönelik saygı, memnuniyet ve güven oluşturulur. (Çiçek,2017:197)

- Daha iyi risk ve kriz yönetimi sağlar. (Mengü,2006:141)
- Operasyonel maliyetler azalır. (Mengü,2006:141)

### 1.5.3. Liderin Rolü

Bir kurumun itibarında etkili olan diğer bir unsur ise kurumda lider rolünde bulunan kişi veya kişilerdir. Bunlar yönetim kurulu başkanı(CEO) olabilmektedir. Çünkü insanlar bir kurumda faaliyeti yürütenin yönetim kurulu başkanı olduğunu bilirler ve bu yüzden paydaşların kurumla ilgili algılarını oluşturmada liderlerin de bir rolü vardır. Yönetim kurulu başkanının çalışanları motive etmek, şirket vizyonunu oluşturmak ve sergilemek, büyüme için etkin bir strateji oluşturmak, paydaşların ihtiyaçlarını dinlemek ve ona göre faaliyetler oluşturmak, ahlaki standartlar oluşturup önemsemek gibi kurum içinde sahip oldukları önemli görevler göz önüne alındığında, itibar oluşumunda nasıl bir rol oynadığı daha net anlaşılabilir. (Okay ve Okay, 2016:427)

Liderlik kavramına bakıldığında ise, liderlik "organizasyonda başarıya ulaşması için çalışanları motive etmek ve iyi bir şekilde yönetmek; yönetimdeki dürüstlük, güven, açıklık ve çalışanlara saygıyı temin ve tesis etmektir"(Erdem ve Dikici, 2009:202) Kurumsal itibarın kaynağını; kurumun faaliyetleri olduğu kadar, çalışanlar gibi iç paydaşların da kurum hakkında söyledikleri şeyler ya da uygulamaya koyulan vizyon ve stratejiler de etkileyebilmektedir. Bu noktada, arzu edilen itibarın yaratılması ve güçlendirilmesinde, liderlerin sürdürülebilir stratejiler geliştirmesi de önemlidir. Başarılı liderler, kurumlarının ürün ve hizmetlerinde kalite, hizmet ve yenilikçilik konusunda teminat vererek güvenilirlik duygusunu oluştururlar ve paydaşlarının gözünde itibar kazanmaya çalışırlar. Ekonomik, sosyal ve çevresel alanlarda yatırımlar yaparak kurumlarının sürdürülebilirliğini sağlamaya ve güçlendirmeye çalışırlar ve herkes için fırsat eşitliği sağlamaya önem verirler. (Mengü, 2006:145) Yatırımcılardan müşterilere kadar bütün paydaşlar nezdinde değer yaratacak vizyonu ortaya koyacak şekilde hareket ederler.

## 1.6. Kurumsal İtibar Yönetimi Kavramı

İtibar yönetimi, kurumsal imajdan doğru değer kazanan bir kavramdır. Kuruluşun stratejik konumlandırılması, şirket unvanı, markalaşma, kurumsal sosyal sorumluluk, iç ve dış iletişim, kurumsal performans ve paydaş ilişkileri yönetimi gibi çeşitli kavramları içerir. Kurumlar; imaj (paydaşların kurumla ilgili sahip olduğu algı), kimlik (kuruluşun olmak istediği şey, kurumun kendini nasıl gördüğü) ve kişilik (kurumun gerçekten olduğu şey) unsurlarının arasında bir dengesizlik olması durumunda markalarını ve itibarlarını yok etme riski taşımaktadırlar. Yöneticiler genellikle söyledikleri şeyin tersini yapma eğilimindedirler ve bu da çarpık bir imaja yol açmaktadır. Bu doğrultuda itibar yönetimi, bütüncül ve entegre bir yaklaşım gerektiren çok disiplinli bir uygulamadır. (Rensburg, de Beer ve Coetzee, 2008:390)

İtibar yönetimi kavramı, "finansal ve stratejik hedeflere ulaşmak, hissedarlardan olumlu tepki almak ve bir kuruluşun iyi isminin oluşması ve korunmasıdır." (Okay ve Okay, 2016: 421) Başka bir tanımda ise kavram şu şekilde açıklanmaktadır: "Organizasyonel bir değer olarak itibarın önemini tanıyan ve önemli hissedar gruplarıyla stratejik olarak uygun bir itibarı bir kuruluşun davranışının kazanabilmesi için, itibara ait göstergelerin tamamıyla anlaşıldığı, değerlendirildiği ve incelendiği bir çevrede yönetim kararlarının alınmasını sağlamaya çalışan bir danışmanlık disiplinidir." (Okay ve Okay, 2016: 421) "…itibar yönetimi; iç ve dış paydaş gruplarının yani örgüt çalışanları ile müşteriler, yatırımcılar, hissedarlar, tedarikçiler vs. gibi grupların örgüte ilişkin düşünce, bilgi ve duygusal tepkilerinin kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Ayrıca, etkili bir iletişim stratejisi ile iç ve dış paydaşların kurumdan beklentileri tespit edilerek örgütsel hedeflerle çalışanların hedeflerinin örtüştürülmesine olanak sağlayan bir yönetişim stratejisi olarak düşünülebilir." (Karaköse, 2007:7)

Kurumsal itibar yönetimi konusunda, kurumların öncelikli olarak yerine getirmeleri gereken birkaç konu vardır. Bunlar; ürün ve hizmetlerde kalite ve yenilikçiliği önemsemek, kurum uygulamalarında ve davranışında etik ilkeleri benimsemek, paydaş ilişkilerine önem vermek ve ilişkileri dikkatle yönetmek, modern yönetim tekniklerini uygulamak, kurumun faaliyet zincirinde sosyal ve ekolojik çevreyi önemsemek ve saygı duymaktır. Bu alanlarda yapılan uygulamalar, kurum

itibarının oluşturulması ve sürdürülmesi açısından oldukça önemlidir. Bahsedilen konular, üst yönetimi de yakından ilgilendirmektedir ve bu yüzden kurumsal itibar yönetimi kavramına üst yönetim tarafından destek ve önem verilmesi çok önemlidir. İtibar yönetimi kavramını sorumluluğunda bulunduran birimlerin de üst yönetime bağlı olarak faaliyet göstermesi, düzenli aralıklarla itibara ilişkin strateji ve uygulamaların denetlenmesi de önem arz etmektedir. (Aydemir, 2008: 45)

Davies, itibar yönetimindeki gereklilikleri şu şekilde sıralamaktadır: (Akt. Uzunoğlu ve Öksüz, 2008)

- İtibar anlaşılmalıdır.
- Kilit rolde bulunan paydaşlar ve beklentileri anlaşılmalıdır.
- Hem kurumun hem de markanın değeri ve kurum vizyonu göz önünde bulundurularak, kurum davranışına ilişkin kararlarda bilgi gerçekçi kullanılmalıdır.
- Bu kararların uygulanmasında titiz, hassas olunmalıdır.
- Kuruma karşı sunulan yeni konulara, gösterilen eğilimlere ve iddialara karşı hazırlıklı olunmalı ve proaktif bir şekilde süreç yönetilmelidir.
- Kuruma karşı gösterilen saldırganlık gibi durumlara, yöneltilen iddialara ya da medyanın sorularına yönelik yine hızlı, doğru ve şeffaf bir şekilde proaktif bir yaklaşımla cevap verebilme yeteneğine sahip olunması gerekmektedir.

İtibar yönetiminde altı tane unsurdan söz edilebilir. Bozkurt (Akt. Çiçek, 2017) bu unsurları şu şekilde sıralamıştır: "duygusal çekicilik, kurumun sunmuş olduğu ürün ve hizmetleri, kurumun finansal performansı, kurumun vizyon ve liderlik anlayışı ve kurumun sosyal sorumluluk yaklaşımı". Kurumsal itibarı yönetmek için birinci şart ise, bu unsurlardan hangisinin sosyal paydaşlar üzerinde ne kadar etkisinin olduğunun bilinmesi ve kurumun itibarının bu bileşenlerin hangilerinden oluştuğunun anlaşılmasıdır. (Çiçek, 2017: 207)

## 1.7. Kurumsal İtibarın Korunması

### 1.7.1. Kurumsal İtibar Yönetimi Riski

Kurumların, paydaşlarla etkileşiminde çeşitli kaynaklardan riskler oluşabilmektedir. Bu riskler; "pazar riski, operasyonel ve finansal riskler, kredi riskleri ve itibar riski"(Joosub,2006; akt. Uzunoğlu ve Öksüz, 2008) olarak sıralanabilir. Risk yönetimi ise, yapılan analizler sonucu var olan riskleri azaltmak ya da oluşabilecek risklerin önüne geçmek amacıyla etkin bir şekilde önlem alınması sürecidir. Risklerin tamamen yok edilebilmesi mümkün değildir, ancak olumsuz sonuçlar yönetilip etkileri azaltılmaya çalışılabilir.(Uzunoğlu ve Öksüz, 2008:115)

Lousiot, itibar riskini etkileyen faktörleri 8 unsurla açıklamaktadır:( Lousiot, 2005; akt. Uzunoğlu ve Öksüz, 2008)

- "Ekonomik: Kurumla ilgili ihtiyacı karşılamadığına yönelik bir algının oluşması,
- Operasyonel: Kurumun iyi yönetilememesi,
- Kirlilik: Kurumun sağlığı, güvenliği ve çevreyi tehdit eden g güvenilir olmayan uygulamaları,
- Çalışan Uygulamaları: Kurumun söylenilen, vaat edilen değerleriyle gerçekteki değerleri arasındaki farklılıklar,
- Yönetim: Yönetim standartları ve etik konusundaki yanlışlar,
- Adil Olmayan Rekabet Uygulamaları: Kurumun davranışlarının değerleri ile tutarlı olmaması,
- İnsan: İstemsiz yapılan ürün ve hizmet hataları,
- İstemli hatalar: Güvenlik ihlalleri."

Kurumun çalışan haklarına ve şartlarına karşı duyarsız olması, ırçılık ve cinsiyetçilik yapılması, faaliyet gösterilen çevrenin sorunlarına karşı duyarsız kalınması, kriz dönemlerinin proaktif bir şekilde yönetilememesi, rüşvetçilik, hizmet

kalitesinin zayıf olması, rakiplere karşı etik olmayan davranışlarda bulunulması ve zayıf bir şirket politikası ya da stratejisinin olması gibi konular da itibar riskini oluşturabilmektedir. Ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluğa sahip kurumların ise, bahsedilen alanlarda çeşitli politikalara sahip olacakları düşünülürse, itibar riskiyle karşı karşıya kalma durumlarında proaktif bir şekilde cevap verme gücüne sahip olacakları söylenebilir. Ayrıca riskleri önceden görüp önlemede daha etkin olabilecekleri de belirtilebilir.

### 1.7.2. Kriz Yönetimi

Kriz, "önceden beklenilmeyen ve sezilmeyen, örgüt tarafından çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur." (Tağraf ve Arslan, 2003:150) Kriz, beklenmeyen bir anda ortaya çıkan, kurumun bütünlüğünü ve itibarını tehdit eden ve çözümlenmesi için sürenin sınırlı olduğu bir kavramdır. Bu tanıma bakıldığında da kriz yönetiminin aslında bir noktada itibar yönetimi de olduğu görülebilir. İkisinin arasındaki ayrım şu şekilde yapılabilir: "Kriz yönetimi, olumsuz bir durumla karşılaşıldığında derhal uygulanacak bir eylem planıdır. İtibar yönetimi ise uzun yıllar boyunca sürdürülen proaktif bir yaklaşımı kullanan bir stratejidir." (Okay ve Okay, 2016: 432)

Kriz yönetiminde önemli olan, krizlere karşı hazır bir planın bulunmasıdır. Örneğin, krizlerle karşılaşma ihtimalinin daha yüksek olduğu havacılık sektöründe, önceden detaylı bir şekilde planlanmış ve kurumdaki her çalışanın bilgisinin olduğu bir kriz planının bulunması çok önemlidir. Kriz durumlarında kurum sözcüsünün kim olacağı, paydaşlarla ve kamuyla bilgi akışının nasıl sağlanacağı gibi konuların önceden belirlenmiş olması gerekmektedir. Ayrıca erken uyarı sistemleri de geliştirilerek, kriz oluşma evresindeyken fark edilip önlemler alınabilir. Böylelikle kriz durumlarının en az zararla atlatılması sağlanabilmekte, zarar gören imajın tamir edilip güçlendirilmesi daha kolay olabilmektedir.

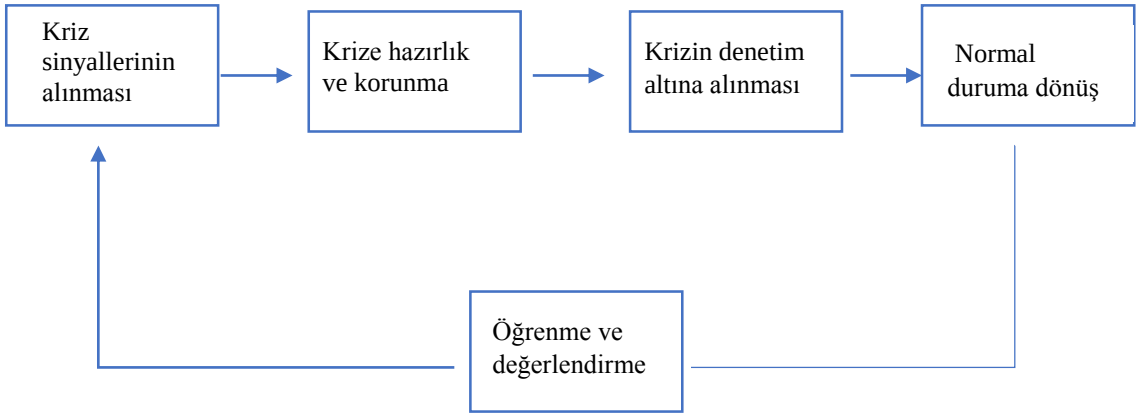
Kriz oluşmadan önce görülebilecek bazı belirtiler arasında satışların düşmesi, ödemelerin gecikmesi ve hammadde temininde sıkıntıların görülmesi sayılabilir. Bu

belirtilerin fark edilip krize hazır olunabilmesi için ise işletmenin sürekli iç ve dış çevresini gözlemleyip analiz etmesi gereklidir. Bu süreç bölgesel ve ulusal düzeyde de olmalıdır. Böylece hammadde temininde sıkıntı gibi durumlarda yeni kaynak arayışına gidilebilir ya da faaliyet gösterilen pazarda daralma ihtimalinin olmasına karşın yeni pazarlar araştırılabilir. (Tağraf ve Arslan, 2003:153)

Kriz yönetiminin asıl amacı kriz ortaya çıktığında tepki göstermek değil, kurumu her zaman kriz durumlarına karşı hazırlıklı bulundurmaktır.

Kriz yönetimi beş aşamada ele alınarak Şekil 3'te gösterilmiştir:

**Şekil 3:** Kriz Yönetimi Süreci




**Kaynak:** Feridun Sezgin, "Kriz Yönetimi" Manas Sosyal Bilimler Dergisi, C. IV, No:8, 2003, s.191

Augustine (2000, akt. Sezgin, 2003) ise kriz yönetimini altı aşamada ele alır:

1. Krizden Kaçınmak: Krizin ilk sinyallerinin alındığı aşama krizi kontrol etmenin en kolay aşaması olmasına rağmen, genellikle bu sinyaller yöneticiler tarafından görmezden gelinir.

2. Krizi Yönetmeye Hazırlanmak: Bu aşamada, krizi önleme çalışmaları işe yaramadığında ortaya çıkacak koşullara karşı hazırlıklı olmak ve bir plan yapmak önemlidir.

3. Krizi Saptamak: Krizin olduğu kabul edilir. Duruma gerçekçi yaklaşarak bir krizin olduğunun kabul edilmesi kriz yönetiminde önemli bir adımdır.

4. Krizi Dondurmak: Krizin bu aşamasında, öncelikli paydaşlar belirlenerek ona göre süreç yönetilmelidir. Öncelikler belirlenerek, krizin ilerlemesi durdurulmaya çalışılır. Hızlı bir şekilde karar alınmasını gerektirir. Kurumda panik duygusu yer alabileceğinden doğru bilgiyle hareket edip önceliklendirme yapabilmek zor olabilmektedir.

5. Krizi Çözmek: Hızlı ve kararlı girişimlerle kriz çözülmelidir.

6. Krizden Yarar Sağlamak: Önceki aşamaları kriz kötüleşmeden geçebilmişse, son aşamada edinilen zararı minimuma indirgemek ve imajı tamir etmek yer alır. (Sezgin, 2003:191)

Kurum bir kriz durumu atlattıysa, geçmiş deneyimlerden yararlanarak uzun vadeli bir kriz yönetim programı planlanmalı ve erken uyarı sistemleri etkin bir şekilde kullanılmalıdır. Krizlere tepkide geç kalınmasının ya da ilk kriz sinyalleri verildiğinde görmezden gelinmesinin şirkete maddi ve manevi birçok kayıp yaşatabileceği göz önüne alınmalıdır.

# İKİNCİ BÖLÜM

# SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

## 2.1. Sürdürülebilirlik Nedir?

Sürdürülebilirlik kavramı özellikle son zamanlarda yaşanılan iklim kriziyle de birlikte önem kazanmaya başlamış bir kavramdır. Sürdürülebilirlik en basit tanımla, bugünün ihtiyaçlarını, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılayabilme imkanlarını tehlikeye atmadan kaynakları verimli kullanarak karşılamak olarak açıklanabilir. Sürdürülebilirlik maksimum sayıda insanın esenliğine hizmet eder ve bunu sağlayabilmek için ekonomik, sosyal ve çevresel kaynakların verimli bir şekilde yönetilmesini gerektirir. Uluslararası Finans Kurumu (IFC- International Finance Corporation), "Market Movers: Lessons From a Frontier" adlı çalışmasında sürdürülebilirliği açık ve şeffaf iş pratiklerini, etik davranışları, paydaşlara saygıyı; ekonomik, sosyal ve çevresel değer yaratmayı içinde barındıran bir iş modeli olarak tanımlamaktadır. (Saydam,2016: 26) Sürdürülebilirlik; ekonomik, sosyal ve çevresel sistemlerin şu an da ve gelecekte herkes için sağlıklı, verimli bir şekilde işleyişine devam edebilmesidir.

Sürdürülebilir gelişim kavramında ise önemli olan uzun süreli bir çevresel, sosyal, kültürel bir iklimin sağlanması ve korunmasıdır. "Sürdürülebilir gelişim çevre, ekonomik eşitlik ve bunların toplum ile ilişkisinin dengesinin sağlanması ile ilgilidir." (Yaşlıoğlu,2017:7)

Sürdürülebilir gelişimin özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

- Toplumun tüm paydaşlarının katılımını gerektiren bütüncül bir bakış açısı sağlar,
- Ekonomik, sosyal ve çevresel boyutu birlikte ele alır,
- Günümüz toplumlarının olduğu kadar gelecek nesillerin de refahını önemser,

- Aşağıdan yukarıya bir etki alanı bulunmakta; yani toplumun kendisinden başlayarak üst kademelere, devlete ve işletmelere uzanan bir etki alanı vardır,
- Uzun vadeli bir planlama ve bakış açısı gerektirir. (Yaşlıoğlu, 2017:8)

Sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için toplumun zihniyetinin ve ekonomik anlayışın değişmesi ve ulusal, bölgesel ve uluslararası düzeylerde ekonomik, çevresel ve toplumsal bütün paydaşların değişim sürecini kabul edip desteklemeleri gerekmektedir. Sürdürülebilirlikle ilgili ilkelerin oluşturulması, düzenlenmesi bunların topluma aktarılıp sürdürülebilirlikle ilgili bilinçlendirilmeleri ve sürdürülebilirliğin denetlenmesi gibi faaliyetler sürdürülebilirliğin sağlanmasında önem arz etmektedir. Bu faaliyetlerin etkin biçimde gerçekleştirilebilmesi için ise ekonomik, sosyal ve çevresel bütün paydaşların iş birliğinde bulunarak değişim sürecinde aktif rol almaları önemlidir. Ulusal ve uluslararası düzeyde sürdürülebilirlikle ilgili çeşitli paydaşların bir araya gelerek konferanslara, zirvelere katılmaları, konuyla ilgili yasal düzenlemeler ve politikalar talep edilmesi ve oluşturulması, sürdürülebilirliğin belirli standartlara sahip olmasında ve uygulanmasında önemli role sahiptir. (Kör, 2017:410)

## 2.2. Sürdürülebilirliğin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

İşletmelerin ve hükümetlerin zaman içerisinde çeşitli ekonomik, sosyal ve çevresel felaketlerle yüz yüze gelmeleri, bu alanlarda bazı önlemler almalarını ve iş birliklerine yönelmelerini sağlamıştır. Özellikle 1960'ların sonlarıyla 1970'lerin başlarında çevresel sorunların çözümüne ilişkin kaygılar artmış ve işletmeleri buna teşvik etmek amacıyla yasal düzenlemeler arttırılmıştır. Bu yasal düzenlemeler daha çok üretim süreçleri ve üretimde kullanılan teknolojilere yöneliktir. (Aktaş, 2017:63)
1972 yılında Birleşmiş Milletler 'in Stockholm'de düzenlediği "Çevre ve İnsan Konferansı"nda, doğal kaynakların kullanımı konusu üzerinde durulmuş ve ekonomik büyümenin çevre üzerindeki etkileri incelenmiştir. (Aktaş, 2017:63)

1973-1978 yıllarında petrol fiyatlarının yükselmesi işletmeleri enerjinin nasıl daha verimli kullanılabileceği konusunda düşünmeye sevk etmiştir. 1970-1985 yılları arasındaki dönemde ise tüketici hareketlerinin artmasıyla yasal düzenlemeler

arttırılmış, işletmeler de çevre konusuna daha büyük bir hassasiyetle yaklaşmaya başlamışlardır. 1987 yılında ise Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından Bruthland Raporu hazırlanmış, onu takip eden süreçte ise 1992 yılında Rio Konferansı düzenlemiştir. Stockholm ve Rio'da düzenlenen konferanslar arasındaki fark ise; 1972 yılında Stockholm'de, çevre kirliliği ve kaynakların kullanımı konusu "sorun" odaklı bir yaklaşımla ele alınırken, Rio'daki konferansta sürdürülebilir bir ekonomik büyüme yaklaşımıyla ele alınmıştır. İşletmeler ise uluslararası alandaki bu gelişmelere paralel stratejiler üretme yoluna gitmişlerdir. (Aktaş, 2017:63)

### 2.2.1. 1972 Stockholm Konferansı

1972 yılında 5-16 Haziran tarihlerinde, Birleşmiş Milletler tarafından "İnsan Çevresi Konferansı" olarak düzenlenmiştir. Bu konferansı önemli kılan şey ise, çeşitli gelişmişlik düzeylerinden çok sayıda ülke ilk kez çevre konusunu ele almak üzere bir araya gelmiştir. Konferansta "Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Bildirisi" kabul edilmiştir.(Aydın, 2017:110)

Bu konferans, çevre konusunda uluslararası tarafları bir araya getirmiş olmasının yanı sıra çevre bilincinin oluşturulmasında oynadığı rol açısından da önemlidir. Konferansta, kalkınma stratejilerine çevrenin de dahil edilmesi, çevrenin korunmasının önemi ve ulusların yerel kaynaklardan adil bir biçimde yararlanmasının gerekliliği konuları üzerinde durulmuştur. İnsan yerleşimlerinin planlanması ve yönetilmesi, çevre kirliliğinin belirlenmesi ve kontrolü gibi konular ele alınarak, Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Bildirisi kabul edilmiştir. (Kör, 2017:410) Bildiride yer alan konular ise şunlardır: "yerleşim alanlarında çevre planlaması ve çevre yönetimi, doğal zenginliklerin kullanımında çevre ağırlıklı koruma bakış açısı, uluslararası düzeyde çevreye zarar veren maddelerin tanımı ve denetimi, çevre sorunları ile ilgili olarak eğitim, bilgi ve kültür politikalarını geliştirme ve çevre eylemlerinde uluslararası örgütlerin yer alması"dır. (Kör, 2017:411)

### 2.2.2. Bruthland Raporu

"Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu", 1984 yılında dönemin Norveç başbakanı "Gro Harlem Bruthland" başkanlığında kurulmuş ve birçok ülke devlet başkanıyla birlikte yapılan 3 yıllık bir çalışmanın ardından Ortak Geleceğimiz Raporu yani Bruthland Raporu 1987 yılında yayınlanmıştır. (Eş, 2008:6) Raporu önemli kılan ise, sürdürülebilir kalkınma kavramı ilk kez "bugünün gereksinimlerini, gelecek kuşakların gereksinimlerini karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılayan kalkınma"(Kör, 2017:411)olarak ele alınmıştır. Bu tanımda öne çıkan önemli noktalar; kaynakların kısıtlılığının belirtilmesi ve kaynakların dikkatli ve verimli kullanımının önemidir.

Rapor; artan çevre sorunlarının çözümünde uluslararası işbirliğinin önemi, sürdürülebilir kalkınma ile yoksulluğun ortadan kaldırılması, doğal kaynaklardan adil bir şekilde yararlanılması, nüfus kontrolünün önemi ve çevre dostu teknolojilerin geliştirilmesi hedefleri üzerinde durmuştur. (Kör, 2017:411)

### 2.2.3. Rio Konferansı

Brezilya'nın Rio de Janeiro kendinde, 1992 yılında, 172 ülkenin, 1500 sivil örgütün ve 5000'in üzerinde muhabirin katılımıyla düzenlenmiştir. Konferansa Türkiye'de katılmıştır. (Eş, 2008:8) Konferansta çevre ve kalkınma konularının üzerinde durulmuştur ve konferans, insanların çevre konusuna ilgi duyması ve konunun ciddiyetini anlamaları bakımından önemlidir. (Aydın,2017:112)

Rio Zirvesi olarak da bilinen konferansta, sadece devletlerin katılımı ve desteği değil aynı zamanda sivil toplum örgütleri gibi diğer paydaşların da işbirliği önemsenmiş ve çevrenin korunması, küresel kalkınma, kaynakların tasarruflu kullanılması ve adil dağıtımı gibi konularda belirli ilkelerinin oluşturulması ve izlenmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur. (Kör, 2017: 411)

Konferansta ekonomik, sosyal ve çevresel ögelerin birbiriyle etkileşim halinde olduğu kabul edilmiş, uzun vadede sürdürülebilir sonuçlar elde edebilmek için de bu ögeler arasındaki dengenin gözetilmesi gerektiği vurgulanmıştır. (Saydam, 2016: 23)

Rio konferansında ayrıca işletmelerin ekonomik faaliyetlerini sürdürürken çevreyi göz ardı edemeyecekleri konusunun üzerinde durulmuş ve bu doğrultuda uluslararası düzeyde beş önemli belge yayımlanmıştır. Bunlar; "Rio Bildirisi, Ormanların Varlığının Korunmasına Dair Bildiri, Gündem 21, Biyolojik Çeşitliliğin Korunması Sözleşmesi, İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesidir." (Aksu, 2011; akt. Hancıoğlu, Gülençer ve Tünel, 2018) Bu belgeler arasından öne çıkan ise Gündem 21'dir. Gündem 21, ulusların ve kuruluşların gerçekleştirmeleri gereken bir eylem planıdır. Plan, çevre sorunlarını sürdürülebilir kalkınmanın diğer boyutlarıyla bütünleştirir. Sadece devletlere değil; uluslararası, ulusal ve yerel olmak üzere birçok seviyedeki sivil toplum kuruluşlarına ve işletmelere de sorumluluklar yükler. Gündem 21 ile günümüz sorunlarına çözüm aranırken, aynı zamanda 21. Yüzyılın tehditlerine karşı da dünyamızı hazırlamaya çalıştığı söylenebilir. (Eş, 2008: 11)

Dört ana bölümden ve yirmi alt başlıktan oluşan Gündem 21, birinci kısmında "yoksullukla mücadele, insan sağlığının korunması, sürdürülebilirlik ve karar alma sürecinde çevre ve kalkınmanın bütünleştirilmesi" (Eş, 2008: 12) gibi alt başlıkları içermektedir. İkinci kısım ise genel olarak "çevre konularına odaklanmakta; deniz ve okyanusların, ormanların, biyolojik çeşitliliğin ve tarım alanlarının korunması ve bu yaşam alanlarına zarar verebilecek zehirli atıkların yönetimi" (Eş, 2008: 12) konularını içeren alt başlıklardan oluşmaktadır. Üçüncü kısım ise "Temel Grup Rollerinin Geliştirilmesi" başlığı ile toplumdaki kadın, çocuk, işçi, yerel halklar gibi çeşitli grupların rollerinin açıklanması ve güçlendirilmesi konularına odaklanmaktadır. Dördüncü ve son olan kısım ise "Uygulama Araçları" başlığı ile diğer üç ana başlıkta bahsedilen uygulamaları gerçekleştirmek için gerekli olan eğitim, uluslararası hukuk, teknoloji transferi ve mali kaynak konularını içermektedir. (Eş, 2008: 12)

### 2.2.4. Kyoto Protokolü

1997 yılında Japonya'nın Kyoto kentinde imzalanan protokolün ana odak noktası, imzalayan tarafların atmosfere saldıkları sera gazını aşamalı olarak azaltmaları ve en aza indirgemeleridir. Protokolü Saydam (2016) şu şekilde açıklar: "Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi' içinde imzalanan bu

protokol tarafların atmosferdeki karbondioksit oranının artmasına neden olan uygulamalardan kaçınmaya ve sera etkisine neden olan gazların salınımını azaltmaya veya bunu çeşitli şekillerde engellemeye çalışacaklarına dair anlaşmaları sonucunda imzalanan anlaşma olarak kaynaklarda yer almaktadır." (Saydam, 2016: 23) Protokol gereği, imzalayan tarafların sebep oldukları karbon miktarlarını 1990 yılındaki seviyelere düşürmeleri gerekmektedir. Bu anlaşmayla hedeflenen noktalar ise şu şekildedir:

- Atmosferdeki sera gazı salınımları %5 seviyelerine çekilecek
- Ulaşım araçları, sanayi ve ısınmadan kaynaklı kirlilikle ilgili düzenlemeler yapılacak
- Çöplerin depolanması ve ulaşım konularında (örneğin hybrid araçlar) çevrecilik ana ilke olarak kabul edilecek,
- Metan ve sera gazlarının salınımının azaltılabilmesi için rüzgar, güneş gibi enerji kaynaklarının kullanımı planlanacak
- Termik santraller gözden geçirilip daha az karbon salınımı yapan teknolojiler kullanılacak
- Nükleer enerji ve güneş enerjisi ön plana çıkarılacak
- Vergilendirmeler fazla yakıt tüketimi, karbon salınımı gibi konulara göre yapılacak. (Aydın, 2017: 120)

Özetlemek gerekirse, protokolün üzerinde durduğu konular; karbon salınımlarının azaltılması, rüzgar, güneş gibi sürdürülebilir, enerjilerin kullanımının teşvik edilmesi ve bu alanda yatırım yapılması, yakıt tüketimi ve karbon salınımı az olanlardan daha az vergi alınmasıdır.

### 2.2.5. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi

Uluslararası arenada sürdürülebilirlik adına önemli adımlardan biri olan Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact), "160'ın üzerinde ülkede 9.500'ün üzerinde şirket ve 3.000'in üzerinde şirket dışı üyesi ile dünyanın en büyük kurumsal sürdürülebilirlik inisiyatifidir". (https://www.globalcompactturkiye.org/un-global-

compact/, Erişim: 18.12.2019) 2000 yılında Birleşmiş Milletler genel merkezinde hayata geçirilmiştir. Gönüllülük esasına dayanmaktadır.

Kurumun amacı şu şekilde açıklanmaktadır: "Dünya çapındaki şirketlerin stratejilerini ve operasyonlarını insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarındaki 10 ilkeye uyumlu hale getirmeleri için desteklerken aynı zamanda Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na ulaşılabilmesi için iş dünyasına liderlik eder."(https://www.globalcompactturkiye.org/un-global-compact/, Erişim: 18.12.2019) Tanımda bahsedilen 10 ilke, "insan hakları (İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nden alınmıştır), çalışma koşulları (Uluslararası Çalışma Örgütü-ILO, Çalışma Yaşamında Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi'nden alınmıştır), çevre (Birleşmiş Milletler Rio Çevre ve Kalkınma Bildirgesi'nden alınmıştır) ve yolsuzlukla mücadele (Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi'nden alınmıştır)" alanlarındadır. (Saydam, 2016: 24) Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ise, 2030 yılında tamamlanması planlanan; "yoksulluğu ortadan kaldırmak, gezegeni korumak, eşitsizlik ve adaletsizlikle mücadele etmek amacıyla" tüm ulusları kapsayacak şekilde 2015 yılının Eylül ayında Birleşmiş Milletler Genel Kurulu tarafından kabul edilmiştir. 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amacı bulunmaktadır. Bu hedefler şu şekildedir: (https://www.globalcompactturkiye.org/surdurulebilir-kalkinma-amaclari/)

1) yoksulluğun tüm biçimlerinin her yerde ortadan kaldırılması, 2) açlığın sona erdirilmesi, gıda güvenliği ve daha iyi beslenme güvencesinin sağlanması; sürdürülebilir tarımın desteklenmesi, 3) sağlıklı yaşamların güvence altına alınması ve her yaşta esenliğin desteklenmesi, 4) kapsayıcı ve eşitlikçi, nitelikli eğitimin güvence altına alınması ve herkes için yaşam boyu öğrenimin desteklenmesi, 5) Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve tüm kadınların ve kız çocuklarının güçlenmesi, 6) Herkes için suyun ve sıhhi koşulların erişilebilirliği ve sürdürülebilir yönetiminin güvence altına alınması, 7) Herkesin uygun fiyatlı, güvenilir, sürdürülebilir ve modern enerjiye erişiminin güvence altına alınması, 8) Kesintisiz, kapsayıcı ve sürdürülebilir ekonomik büyümenin, tam ve üretken istihdamın ve herkes için insana yakışır işlerin desteklenmesi, 9) Dayanıklı altyapıların inşası, kapsayıcı ve sürdürülebilir

sanayileşmenin desteklenmesi ve yenilikçiliğin güçlendirilmesi, 10) Ülkeler içinde ve arasında eşitsizliklerin azaltılması, 11) Şehirlerin ve insan yerleşimlerinin kapsayıcı, güvenli, dayanıklı ve sürdürülebilir kılınması, 12) Sürdürülebilir tüketim ve üretim kalıplarının güvence altına alınması, 13) İklim değişikliği ve etkileri ile mücadele konusunda acilen eyleme geçilmesi, 14) Sürdürülebilir kalkınma için okyanuslar, denizler ve deniz kaynaklarının korunması ve sürdürülebilir kullanımı, 15) Karasal ekosistemlerin sürdürülebilir kullanımının korunması, geliştirilmesi ve desteklenmesi, ormanların sürdürülebilir yönetimi, çölleşme ile mücadele, karasal bozulmanın durdurulması ve iyileştirilmesi ve biyoçeşitlilik kaybının engellenmesi, 16) Sürdürülebilir kalkınma için barışçıl ve kapsayıcı toplumların desteklenmesi, herkes için adalete erişimin sağlanması ve her düzeyde etkili, hesap verebilir ve kapsayıcı kurumların inşası, 17) Uygulama araçlarının güçlendirilmesi ve Sürdürülebilir Kalkınma için Küresel Ortaklığın canlandırılması."

Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne imza atan işletmeler, kamu kuruluşları, sivil toplum örgütleri, akademik kuruluşlar, yerel yönetimler; bu ilkeleri iş stratejilerine entegre edeceklerini, operasyonlarının ve kültürlerinin bir parçası haline getireceklerini beyan etmiş olurlar. (Kör, 2017:420)

### 2.2.6. 2002 Johannesburg Zirvesi

26 Ağustos- 4 Eylül 2002 tarihlerinde Güney Afrika'nın Johannesburg şehrinde düzenlenen zirvede amaç, Rio Zirvesi'nden bu yana geçen zamanda olan gelişmeleri değerlendirmenin yanı sıra, artan çevre tahribatını anlatmak ve sürdürülebilir kalkınmanın üzerinde durmaktır. Zirve sonunda 1992 yılında Rio'da alınan kararlar yinelendi ve Gündem 21 ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmayı kolaylaştıracak, Johannesburg bildirgesi diye de anılan bir uygulama planı oluşturuldu. (Eş, 2008: 13)Bu planda yer alan ilkeler ise şu konular üzerinedir: (Kör, 2017: 412-413)

- Kaynakların etkin kullanımına önem vererek sürdürülebilir üretim süreçlerine önem verilmesi,

- Uygun atık yönetim sistemi ve çevre dostu depolama sistemleri geliştirilerek çevre üzerindeki olumsuz etkilerin azaltılması,
- Ürünlerin aynı ya da başka amaçla yeniden kullanılabilmesine, geri dönüştürülmesibe ve çevre dostu olmasına önem verilmesi,
- Çevre dostu üretim teknolojilerine yatırım yapılması,
- Üretim ve tüketim politikalarının sürdürülebilir bir hale getirilmesi.

Zirvede yayımlanan diğer bir bildiri olan Johannesburg Sürdürülebilir Gelişme Bildirisi'nin ise üzerinde durduğu konular şu şekildedir: (Kör, 2017: 413)

- Sürdürülebilir gelişmenin üzerinde durularak, adil ve eşitlikçi bir toplum yaratılmasında ortak yükümlülüklerin geliştirilmesi,
- Ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğin yerel, ulusal ve uluslararası düzeylerdeki tarafların ortak sorumluluğunda olması,
- Yoksulluğun ortadan kaldırılması,
- Doğal kaynakların korunması ve yönetimde ortak sorumlulukların kabul edilmesi,
- Uluslararası işbirliğinin geliştirilmesi ve öneminin vurgulanması.

Genelde hedeflere ulaşmada karşılan zorlukları Eş (2008:13) şu şekilde açıklamıştır: "zengin ve yoksullar arasındaki uçurumun derinleşmesi, biyolojik çeşitliliğin bozulması, küreselleşmenin olumsuz etkileri ve demokratik sistemlere duyulan güvenin azalmış olması gibi faktörler gösterilmiştir."

### 2.2.7. Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi 15. Taraflar Konferansı

7-18 Aralık 2009 tarihlerinde Kopenhag'da toplanmıştır. Konferans sonucunda yasal bağlayıcılığı olmayan "Kopenhag Uzlaşısı" kabul edilmiştir. Yasal bağlayıcılığı olmamasına rağmen, iklim değişikliğine karşı alınacak önlemlerde ve yapılacak müzakerelerde siyasi bir uzlaşı olması açısından önemlidir. (http://www.mfa.gov.tr/paris-anlasmasi.tr.mfa, Erişim:19.12.2019) Uzlaşı, sayısallaştırılmış bir şekilde emisyon oranlarının 2020'ye kadar azaltılması üzerinde

durmaktadır. Ayrıca, uzlaşıda ilk kez "Yeşil İklim Fonu"na (GCF) yer verilmiş ve gelişmekte olan ülkelere iklim değişikliğiyle mücadele için finansman desteği yapılması kararlaştırılmıştır. Bunlara ek olarak, "İklim Teknoloji Merkezi ve Ağı"nın (CTCN) temelini oluşturan teknoloji mekanizması kurulması kararı alınmıştır. (http://www.mfa.gov.tr/paris-anlasmasi.tr.mfa, Erişim:19.12.2019)

### 2.2.8. BirleşmişMilletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi 21. Taraflar Konferansı (Paris Anlaşması)

2015 yılında Paris'te düzenlenen "BMİDÇS 21. Taraflar Konferansı"nda kabul edilmiştir. 4 Kasım 2016 itibariyle yürürlüğe girmiştir. "Kyoto Anlaşması"nın 1997 yılında kabul edilmesine rağmen 2005 yılında yürürlüğe girebilmişken, kabulünden 1 yıl geçmeden yürürlüğe giren ilk küresel anlaşma Paris Anlaşması olmuştur. Paris Anlaşması'nı aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 175 ülke imzalamıştır. Anlaşma, "iklim değişikliğiyle mücadelede gelişmiş/gelişmekte olan ülke sınıflandırmasına ve tüm ülkelerin ortak fakat farklılaştırılmış sorumluluklar ve göreceli kabiliyetler ilkesi tahtında sorumluluk üstlenmesi anlayışına dayandırılmıştır." (http://www.mfa.gov.tr/paris-anlasmasi.tr.mfa , Erişim:19.12.2019) Anlaşma, 2020 sonrası iklim değişikliği yönetiminin çerçevesini oluşturmaktadır ve "iklim değişikliğine karşı küresel sosyo-ekonomik dayanıklılığın güçlendirilmesini hedeflemektedir". Anlaşmanın uzun dönemli hedefi ise, "endüstriyelleşme öncesi döneme kıyasla küresel sıcaklık artışının 2°C'nin olabildiğince altında tutulmasıdır". Buna ulaşmak için de petrol, kömür gibi enerji kaynaklarının yerine yenilenebilir enerjilerin kullanımını tercih edilmelidir. İklim değişikliği ile mücadele bağlamında Anlaşma, "ulusal katkılar, azaltım, uyum, kayıp/zarar, finansman, teknoloji geliştirme ve transferi, kapasite geliştirme, şeffaflık, durum değerlendirmesi konularına ilişkin uygulamam modaliteleri belirlenmek üzere bir çerçeve oluşturmuştur." (http://www.mfa.gov.tr/paris-anlasmasi.tr.mfa, Erişim: 19.12.2019)

Birleşmiş Milletler öncülüğünde yapılan bu toplantılarda önem verilen nokta, sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın yanı sıra atılan adımlarda çevrenin de gözetilmesi gerekliliğidir. Bu beraberliği sağlayabilmek için de yerel, ulusal ve

uluslararası işbirliklerine önem verilmesi gerektiğinin altı çizilmektedir. Toplantılarda alınan kararların, ilkelerin uygulamaya geçirilmesinde karşılaşılan zorlukların atlatılabilmesi ve daha uygulamalarda daha etkin bir süreç yaşanılabilmesi için yerelden küresele ilgili bütün paydaşların aktif katılımı önemlidir.

Bu toplantıların önemli sonuçlarından biri, ülkelerin siyasal rejimleri ya da gelişmişlik düzeyleri ne olursa olsun, çevre konusundaki ortak sorumluluklarının ortaya konulması ve herkesin yararına bir çevre ve kalkınma programı üzerinde uzlaşılmasının gerekliliği yer almaktadır. (Kör, 2017: 414)

## 2.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik

Günümüzde toplumun işletmelerden olan beklentileri geçmişe kıyasla değişmiştir. Değişen bu beklentiler kurumları yeni bir iş anlayışı bulmaya yönlendirmiştir. Bu arayışlara yön veren en önemli kavram ise "sürdürülebilirlik"tir. (Kuşat, 2012: 238) Sürdürülebilirliğin işletmelerdeki boyutu ise "kurumsal sürdürülebilirlik" olarak adlandırılmaktadır. Sürdürülebilirlik, günümüzde iş dünyasından beklentilerin arttığı bir dünyada, şirketlere değer yaratan bir iş yapma imkânı sağlar. Şirketler, faaliyet gösterdikleri toplumun ekonomik, sosyal ve çevresel özelliklerinden ve sorunlarından büyük ölçüde etkilenmektedir ve aynı zamanda kendilerinin bu üç boyutu etkileme potansiyelleri de vardır. "Sürdürülebilir Büyüme: İnsanlar, Gezegen ve Kâr" kitabının yazarı Peter Fisk, kitapta şirketlerin nihai var oluş sebeplerinin değer yaratarak oluşan ekonomik bir fark yaratmak olduğunu söyler. Şirketlerin bu etki güçlerini de şu şekilde değerlendirir: "… dünyada hiçbir şey- hiçbir teknoloji, kuruluş ya da birey- iş dünyasının yaratacağı etkiye sahip değildir. Eğer iş dünyası daha anlaşılır ve faydalı bir amaç ile kendisini yeniden, daha geniş bir bakış açısı ile tanımlayabilirse; ölçeği, erişimi ve insanlara cazip gelecek katılım olanakları sayesinde dünyamızda ve hayatımızda herkesten daha fazla olumlu yönde bir fark yaratabilir." (Fisk, 2010: 34) Fisk ayrıca konuya şu şekilde ekler: "Şu veya bu şekilde insanların hayatlarını iyileştiren bir işletmenin başarılı olma ihtimali çok daha yüksektir. Çalışanlarını işlevsel sorumluluklarının dışında görevler almaya teşvik eder, müşterilerini satın aldıkları ürün ve hizmetler dışında etkiler ve harekete geçirir.

Hissedarlarına, hükümetlere ve toplumun farklı kesimlerine yarattığı ekonomik faydanın da ötesinde geri dönüş sağlar." (Fisk, 2010: 34-35)

Dyllick ve Hockerts (2002, Akt. Kuşat:2012) "kurumsal sürdürülebilirliği, ekolojik ve sosyal sürdürülebilirliğin bir karması olarak ifade ederken, kurumların kısa vadeli kazançlar yerine, uzun vadeli kazanç amacına yönelmeleri gerektiğine de vurgu yapar". Yavuz (2010, Akt Kuşat:2012) ise kurumsal sürdürülebilirliği ticari işletmeler bazında şu şekilde açıklamıştır: "İşletmelerin üretim sürecinde çevreye verdikleri zararların giderilmesi amacıyla gerçekleştirdikleri strateji ve yaklaşımları, uzun vadede işletme devamlılığı için kullanmalarıdır."

Amerika Birleşik Devletleri'nin önemli hisse senedi endekslerinden biri olan ve sürdürülebilirlik endeksi de bulunan Dow Jones'a göre kurumsal sürdürülebilirlik, uzun yıllar kalıcı olabilmektir. Ayrıca, fırsatları besleyen uzun vadeli hissedar değeri yaratan ve ekonomik, çevresel ve sosyal gelişmelerden doğacak riskleri yöneten bir iş yaklaşımıdır. (Saydam, 2016: 26)

Sürdürülebilirliğin anlamlı olabilmesi için, belirli bir şeyin sürdürülmesi, yenilenmesi ve geri kazanılması anlamına gelmelidir; fakat aynı zamanda mevcut ekonomik baskılar ve çevrenin gelecekteki ihtiyaçları arasındaki dengenin değişiminin adaletli olmasının etik boyutunu da kapsamalıdır. Doğa üzerindeki egemenlik arayışının yerini, çevresel dengenin sağlanması zorluğu almıştır. Bu noktada da sürdürülebilirlik önemli bir iş yapma zorunluluğu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda kurumsal sürdürülebilirlik; kurumların davranışlarına, ürünlerine ve hizmetlerine sosyal, çevresel ve ekonomik değer katarak toplumun kendilerinden beklentisini karşılaması olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla, ilgili tüm paydaşların yaşam kalitesini iyileştirirken, etik davranmak ve ekonomik gelişime katkıda bulunmak iş dünyasının sürekli taahhüdüdür. (Rensburg, de Beer, Coetzee, 2008: 385)

Szekely ve Knirsch (2005, Akt. Montiel ve Delgado-Ceballos) iş dünyası için sürdürülebilirliği şu şekilde açıklamışlardır: "etik iş uygulamalarının benimsenmesi ve sürdürülmesi, sürdürülebilir istihdam yaratılması, tüm paydaşlar için değer oluşturulması ve ihtiyaçlarının karşılanmasının yanı sıra; ekonomik büyüme, hissedar

değeri, prestij, kurumsal itibar, müşteri ilişkileri ve ürün ve hizmetlerin kalitesinin sürdürülmesi ve genişletilmesidir." (Montiel ve Delgado-Ceballos, 2014:122)

Kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili yapılan tanımlamalardan görebileceği üzere, kurumsal sürdürülebilirlik bir yönetim anlayışı olarak ele alınabilir. Geleneksel iş yapma biçimlerinin büyüme ve kâr etme odaklı yapılanmasından çok farklıdır. Kurumun sürdürülebilir kalkınma için gerekli olan ekonomik, sosyal ve çevresel kalkınma hedeflerini gerçekleştirmesini sağlar. Kurumsal sürdürülebilirlik uzun vadeli bir bakış açısıyla, toplumsal amaçlarla kurumun yönetilmesi gerektiğini öne sürer. (Saydam, 2016: 85)

Kurumsal sürdürülebilirlik giderek daha fazla şirkette hem kurumsal bir değer hem de iş stratejisinin ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir. Kurumsal yönetişimin rolünü, yapısını ve işleyişini destekleyen birçok ilkeye meydan okuyor. Bu nedenle, çoğunlukla büyük şirketler arasında, iş süreçlerini daha sürdürülebilir(ekonomik olarak yaşayabilir, topluma karşı sorumlu ve çevreye duyarlı) ve sonucunda uzun süreli kâr maksimizasyonunu genişletmek için üçlü kâr muhasebesi, sürdürülebilirlik dengeli puan kartı, yaşam döngüsü değerlendirmesi, çevresel verimlilik ve çevresel bilgi ve yönetim sistemleri gibi araçlar uygulanmıştır. (Signitzer ve Prexl, 2008: 3)

Saydam (2016:9) kurumsal sürdürülebilirliği şu şekilde değerlendirir: "Bir kurumun varoluş nedeninin yani misyonunun, değerlerinin, buna bağlı oluşan kurum kültürünün, hedeflerinin, stratejilerinin, iş süreçlerinin, karar mekanizmalarının, ekonomisinin yanı sıra çevre ve toplumsal konuları da tüm gelecek planlarının içine dahil etmesi, o kurumun sürdürülebilirliği başarmasındaki en temel kritik faktörü oluşturur."

Dyllick ve Hockerts(2002; Akt. Hinz vd.) ise sürdürülebilirlik girişimlerinin başarılı olabilmesi için kısa süreli avantajlara odaklanmak yerine uzun süreli hedeflere daha çok odaklanılması gerektiğini söylemektedirler. Benzer şekilde, Henderson ve Cockburn'ün yanı sıra(1994, akt. Hinz vd) Schaltegger ve Hasenmüller(2005, akt. Hinz vd.) de firmaların sürdürülebilirlik girişimlerinin işe yaraması için daha uzun vadeli bir ufka sahip olmaları gerektiğini belirtmektedirler. Çoğu zaman, bu stratejik odak ise sürdürülebilirliğe proaktif yaklaşımlarla örtüşmektedir. Kuralların, yasaların

beklediğinin ötesine geçerek sürdürülebilirlik konusunda proaktif bir rol oynayan kurumlar, sürdürülebilirlik konusunda yenilikler sunarak başarılı olurlar ve bu sayede rekabet avantajı elde ederler. (Hinz, Scherrer ve Friedli, 2014: 78)

Kurumsal sürdürülebilirliğin başarılı olmasında önemli olan diğer bir unsur ise, sürdürülebilirliğe karşı sahip olunan bakış açısıdır. Aktaş (Aktaş, 2017:66) kurumsal sürdürülebilirliğin sanılanın aksine bir "eklenti" olarak görülmemesi gerektiğini ekler ve şu şekilde açıklar: "Kurumsal sürdürülebilirlik sık sık bazıları tarafından kabul edildiği gibi bir "eklenti" (add-on) değil, bunun yerine iş entegre bir şekilde, ekonomik, çevresel ve sosyal riskleri tespit ve yönetmelerine yardımcı olan bir "şemsiye" olarak görülmelidir." Sürdürülebilirliğin başarılı ve etkin bir şekilde uygulanması ve yönetilmesinde etkiye sahip diğer bir konu ise üst yönetimin desteğidir. Aktaş (2017:71) ayrıca sürdürülebilirliğin üst yönetimin desteğini gerektiren stratejik bir konu olduğunu belirtir: "Sürdürülebilirlik üst yönetimin yakın ilgi ve desteğini özellikle gerektiren stratejik bir girişimdir. Üst yönetim desteği, katılımı ve bağlılığı olmadan sürdürülebilir uygulamaların başarıya ulaşması mümkün değildir. Sürdürülebilir yönetim, kaynakların yeniden dağıtımı, örgüt kültürünün değişimi, işletmede kullanılan teknolojilerin modernleştirilmesi, işletme politikaları ve uygulamalarının radikal bir biçimde değiştirilmesi ve çalışanları takımlarla geliştirme ve güçlendirmeyi içermektedir."

Kurumları sürdürülebilirliğe iten dört unsur olduğu söylenebilir. Bunlar; yasal gereklilik, kamuoyu güveni, müşteri talebi ve yatırımcı talebidir: (Dönmez Polat, 2017: 36-39)

- Yasal Gereklilik: Genelde sürdürülebilirlik denilince, ekonomik sürdürülebilirliğin ağırlık verilen boyut olması sonucu sürdürülebilirliğin diğer iki boyutuyla (sosyal ve çevresel boyut) da birlikte bütüncül bir yaklaşımla ele alınabilmesi için çeşitli yasal düzenlemeler ve gereklilikler oluşturulmuştur. Devletler ve çeşitli uluslararası organizasyonlar tarafından ortaya konulan bu yasal gereklilikler, kurumları yerel ve uluslararası boyutta sorumlu davranmaya teşvik etmektedir. Bu düzenlemelere, gerekliliklere uyulmaması itibar ve olumsuz imaj riski doğurabilmektedir. Özellikle yasal gerekliliklerin

işletmelerin çevresel yaklaşımlarının ve büyüme ve kârlılıktaki tutarsızlık üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu yasal düzenlemeler çeşitli şekillerde olabilmektedir. Örneğin, hangi teknolojilerin kullanılması gerektiğini belirleyebilir, gerçekleştirilmesi gereken belirli çevresel hedefleri şart koşabilir, çevresel maliyetleri ve faydaları yeniden dağıtmak için ekonomik çerçeveler oluşturabilir vb. Yönetimin çevre ihlalleri için kişisel sorumluluk taşıdığı bu durumlarda, yasal düzenlemeler güçlü bir itici güç gibi görünmektedir. (Hinz, Scherrer ve Friedli, 2014: 76)

- Kamuoyu Güveni: İşletmelerden kamuoyunun beklentisinin arttığı günümüzde, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda sürdürülebilirliği ele alan şirketlere kamuoyu güveni artmaktır. Sürdürülebilirlik uygulamaları sayesinde oluşturulan ve sağlamlaştırılan güven özellikle kriz döneminde işletmeyi koruyan bir kalkan görevi üstlenmenin yanı sıra işletmelerin marka değeri ve itibarına da katkı sağlayabilmektedir.
- Müşteri Talebi: Günümüz bilgi çağı müşteri taleplerini de değiştirmiş, ve çeşitli konularda geçmişe kıyasla daha bilgi sahibi olan yeni müşteri türü, satın almada daha seçici davranmaya başlamıştır. Özellikle iklim krizi gibi konuların gündem de olduğu günümüz dünyasında, üretim- hizmet zincirinde sürdürülebilir uygulamalar bulunduran kurumların ürün ve hizmetleri tercih sebebi olabilmektedir. Örneğin, müşteri satın aldığı bir ürünün paketlemesinin geri dönüştürülmüş malzemelerden olmasını önemseyebilir.
- Yatırımcı Talebi: Müşterilerin taleplerinin değişmesi gibi, yatırımcıların da talepleri değişime uğramıştır. Geleneksel iş yapma biçimlerinde ziyade, sürdürülebilir iş modeli benimsemiş kurumlar yatırımcılara daha cazip gelmektedir ve onlar için daha çok fırsat barındırmaktadırlar. Bu noktada yatırımcı talepler, sürdürülebilirliği yönlendiren faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Sorumlu davranan işletmelerin zaman içerisinde finansal kaynaklara erişimi daha kolay olmaktadır. Örneğin; uluslararası sürdürülebilirlik endekslerine dahil olan işletmeler daha çok yatırımcı çekmektedir.

PwC'nin 19. Yıllık küresel CEO Araştırması da yukarıda bahsedilen unsurları destekler niteliktedir. 83 ülkeden 1409 CEO'yla yapılan araştırma sonuçlarına göre; (https://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/sharpening-the-focus-business-through-a-new-lens.pdf, Erişim:26.12.2019)

- CEO'ların % 84'ü daha geniş paydaş ihtiyaçlarını karşılamayı beklediklerini,
- % 82'si kısa vadeden ziyade uzun vadeli kârlılığa öncelik verdiklerini,
- % 76'sı iş başarısının finansal kârdan daha fazlası olduğunu,
- % 72'si finansal konular kadar finansal olmayan konularda da raporlamaya önem verdiklerini,
- % 67'si amaçlarının paydaşları için değer yaratma odaklı olduğunu,
- % 69'u hükümetlerin ve çeşitli düzenlemelerin iş stratejisi üzerinde yüksek veya çok yüksek etkiye sahip olduğunu,
- % 79'u aşırı düzenlemenin iş büyümesi için bir tehdit olduğu konusunda endişeli olduklarını,
- %27'si müşterilerin, daha geniş paydaş ihtiyaçlarına cevap verebilen kurumlarla bir ilişki halinde olmayı istediklerini, %44'ü de önümüzdeki beş yıl içerisinde müşterilerin bu duruma önem vereceklerini,
- % 86'sı başarıyı nasıl ölçtüklerini ve kendilerini sorumlu tuttukları şeyi değiştirdiklerini söylüyor.

Kurumların sürdürülebilirlik stratejilerinin üç aşamadan oluştuğu söylenebilir. Birinci aşamayı, işletmenin ulusal ve uluslararası yasal düzenlemelere göre yönetilmesi ve üst yönetimin ekonomik, sosyal ve çevresel konulardaki sorumluluklarının farkında olup bu doğrultuda stratejiler geliştirmesi ve uygulaması oluşturmaktadır. İkinci aşama, işletmelerin rekabet avantajlarını gerçekleştirmesiyle ilgilidir. İşletmelerin uluslararası politikalara ve/veya yasal koşullara uyum sağlayacaklarını taahhüt etmesi; kaynakları daha etkili bir şekilde kullanmalarına, sosyal sorumluluklarını gerçekleştirmelerine ek olarak finansal açıdan da performanslarını artırmalarına yardımcı olmaktadır. Bu unsurlar da işletmelerin rekabet avantajlarını artırmalarında etkilidir. Üçüncü ve son aşama ise, ekonomik, çevre, sosyal boyutların entegrasyonundan oluşmaktadır. Sürdürülebilirliğin etkin ve

sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için bu üç boyutun bütüncül bir şekilde ele alınması ve işletmenin tüm temel, stratejik ve operasyonel süreçlerine dahil edilmesi gerekmektedir. (Kör, 2017: 406)

Kurumsal sürdürülebilirliğin kurumlara kazandıracağı değerler şu şekilde sıralanabilir:

- Kurum itibarının güçlendirilmesi,
- Sürdürülebilir iş modelinin benimsenmesi sonucu daha kolay yatırımcı çekebilmek,
- İtibarın artması sonucu, nitelikli elemanları kuruma çekebilme imkânı,
- Sürdürülebilirlik uygulamaları sonucu toplumun güveninin kazanılması ve bunun sonucunda rekabet üstünlüğü elde edilmesi,
- İtibar ve marka değerinin artmasıyla birlikte şirket kârlılığının da artması.

Günümüzde sürdürülebilir iş modelini benimsemiş, değer yaratma odaklı şirketlerin gittikçe artan rekabet ortamında daha avantajlı olduğu söylenebilir. Sürdürülebilirlik, kurum tarafından sosyal sorumluluk projelerine kıyasla daha farklı bir bakış açısına ihtiyaç duymaktadır ve özellikle kısa süreli çevresel ve sosyal alanlarda projeler yapmaktan ziyade, uzun vadeli bir bakış açısıyla, şirket stratejilerini sürdürülebilirlik anlayışı etrafında planlamayı gerektirir. Kısacası, sürdürülebilirlik bir iş yapış tarzı olarak görülmelidir.

### 2.3.1. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Boyutları

Kurumların, kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için, "ekonomik, sosyal ve çevresel" unsurları bütüncül bir yaklaşımla ele almaları gerekmektedir. Bu noktada da "üçlü muhasebe sistemi" kavramı karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram şu şekilde açıklanır: "Bu unsurlar, John Elkington'ın 1994 yılında literatüre kazandırdığı "triple-bottom-line" yani üçlü muhasebe sistemi olarak isimlendirilen yaklaşımın ve yine Elkington'ın 1995 yılında geliştirdiği "3P – People, Planet, and Profits" yani "İnsanlar, Gezegen ve Kâr" formülasyonunun temel unsurlarıdır. Dolayısıyla; kurumsal sürdürülebilirlik, bir kurumun ekonomik, sosyal

ve çevresel konularını üç boyutlu bir sistem içinde entegre etmektedir" (Turhan, Özen ve Albayrak, 2018: 21)

Bu noktada ise "sürdürülebilir katma değer" kavramı çıkar: "Bir kurumun ne kadar değer yarattığını, o kurumun ekonomik, sosyal ve çevresel performanslarını eş zamanlı olarak değerlendirerek ölçmeye "sürdürülebilir katma değer" denilir. (Turhan, Özen ve Albayrak, 2018: 21) Bu doğrultuda, üç boyutu oluşturan ekonomik, sosyal ve çevresel sermayelerin her biri ayrı bir sermaye kaynağı olarak görülür ve bu sermaye kaynaklarının birbiri ile ikame edilmesi mümkün değildir. Yani bu kaynaklardan biri diğerinin yerine geçemez.. Bu yüzden de, kurumsal sürdürülebilirliğin üç boyutunu oluşturan ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların "eş zamanlı, dengeli ve bütüncül bir yaklaşımla" değerlendirilmesi gerekmektedir. (Turhan, Özen ve Albayrak, 2018: 21)

#### 2.3.1.1. Ekonomik Boyut

Kurumlar için en temel gereksinim ekonomik olarak hayatta kalabilmektir. Bunu sağlayabilmek için de en başta kârlılık gelir. Sürdürülebilir iş yapma modelinde, bu kârlılığı korurken, çevresel ve sosyal unsurları da hesaba katmak ana esastır.

Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu demek, şirketlerin finansal, maddi ve maddi olmayan sermayesini iyi yönetmesi demektir. Bir kurumun ekonomik olarak sürdürülebilir olması, kuırumun varlığından ya da yokluğundan etkilenebilecek bütün paydaşlar gruplarını(hissedarlar, çalışanlar, müşteriler vs.) etkiler. Ekonomik sürdürülebilirlik doğrudan ekonomiyi etkiler. (Saydam, 2016: 158-159)

Ayrıca, ekonomik sürdürülebilirlik firmaların çeşitli ekonomik sermaye türlerini yönetmelerini gerektirir: "finansal sermaye (örn. özsermaye, borç), maddi sermaye (örn. makine, arazi, hisse senedi) ve maddi olmayan sermaye (örn. itibar, icatlar, teknik bilgi, organizasyonel rutinler)." Bir şirket ekonomik sermaye kalmayınca varlığını sonlandırır; ama gerçekte bir şirket çok daha önce sürdürülemez hale gelir. Kurumsal ekonomik sürdürülebilirlikle ilgili şöyle bir tanım yapılabilir: "Ekonomik olarak sürdürülebilir şirketler, paydaşlarına ortalamanın üzerinde kalıcı bir

getiri sağlarken, herhangi bir zamanda likiditeyi sağlamak için nakit akışını garanti ederler." (Dyllick ve Hockerts, 2002: 133)

Doane ve MacGillivray(Doane ve MacGillivray, 2001; akt. Ertan, 2018) ekonomik sürdürülebilirliği şu şekilde tanımlar: Ekonomik sürdürülebilirlik, uzun dönemde işletmenin karlılığını koruyabilmek ve arttırabilmek amacıyla işletme varlıklarının etkin ve etkili bir şekilde kullanılmasıdır. Her ne kadar işletmelerin nihai hedefi kar elde etmek olsa da, işletme ile ilgili alınacak kararlarda ekonomik sürdürülebilirlik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik ile bütünleşik bir şekilde ele alınmalıdır." İşletmenin ekonomik ve finansal performansının iyi olması kısa vadede faaliyetlerinin var olabileceğini gösterirken, uzun dönemi garanti etmemektedir. Uzun dönemli bir öngörüde bulunabilmek için ise işletmenin çevresel ve sosyal unsurları da göz önüne olması gerekmektedir. (Ertan, 2018: 464)

#### 2.3.1.2. Sosyal Boyut

İşletmelerin stratejileri ve uygulamaları çeşitli paydaşları üzerinde etki bırakmaktadır. Sosyal sürdürülebilirlik, gelecek nesillerin de günümüzdeki insanların sahip olduğu kadar bir yaşam kalitesine sahip olabilmeleri için bu etkinin proaktif bir şekilde ele alınmasını ve yönetilmesini gerektirir. (Ertan, 2018: 465)

Sosyal sürdürülebilirlik, kurulumlar içinde uygun politikalar ve uygulamalar ile çalışanların yeteneklerini tanımak, değer vermek ve teşvik etmekle ilişkilendirilebilir. Ancak sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları sadece iç iletişime değil aynı zamanda iç ve dış topluluklara da odaklanmaktadır. Uygulamalar arasında eşit fırsatlar sağlanması, yaşam kalitesinin korunması, çeşitliliğin teşvik edilmesi, demografik süreçlerin sağlanması ve hesap verebilir yönetim yapısı yer almaktadır. (Sroufe ve Gopalakrishna-Remani, 2018: 335)

İki farklı sosyal sermaye türü vardır: "beşeri sermaye" ve "toplumsal sermaye". Beşeri sermaye, öncelikle çalışanların ve iş ortaklarının becerileri, motivasyonu ve sadakati gibi unsurlarla ilgilidir. Toplumsal sermaye ise Dyllick ve Hockerts'a göre şu şekilde tanımlanır: "Toplumsal taraf ise iyi eğitim sistemini, altyapıyı ve girişimciliğin

desteklenmesi gibi daha çok kamusal hizmetlerin kalitesini içerir." (Dyllick ve Hockerts, 2002: 134)

Sosyal olarak sürdürülebilir bir işletme olmak için, Gladwin vd. bir firmanın sosyal maliyetleri içselleştirmesi, sermaye stoğunu sürdürmesi ve büyütmesi gerektiğini, sosyal taşıma kapasitelerini aşmaktan kaçınması, kendini yenilemek için yapıları teşvik etmesi, demokrasiyi teşvik etmesi, insanların seçimlerini genişletmesi gerektiğini ve kaynakları ve mülkiyet haklarını eşit bir şekilde dağıtması gerektiğini söylemektedir. Böyle bir tanımla ilgili sorun ise, firmaların tüm paydaş gruplarının beklentilerini aynı anda karşılayamamasıdır. Kurumlar farklı paydaşların ihtiyaçları arasında denge bulmaya çalışırlar. Bu ikilem için olası bir çözüm, sosyal olarak sürdürülebilir şirketlerin, tüm paydaş grupları tarafından adil ve güvenilir olarak görüldüğü bir tanım yapılarak olabilir.

Bu açıdan bakıldığında, paydaşları kurumun bir şeyi neden yaptığı konusunda aynı fikirde olduğunda ve anlayabildiğinde, bir şirketin sosyal sermayesini sürdürülebilir bir şekilde yönettiği söylenebilir. (Dyllick ve Hockerts, 2002: 134)

Bu doğrultuda kurumsal sosyal sürdürülebilirlik tanımı da şu şekilde yapılabilir: "Sosyal açıdan sürdürülebilir şirketler, faaliyet gösterdikleri toplumun toplumsal sermayesini geliştirdikleri kadar, bireysel ortakların da beşeri sermayesini artırarak, faaliyet gösterdikleri topluluklara değer katarlar. Bu kurumlar sosyal sermayeyi öyle bir şekilde yönetirler ki, paydaşlar kurumun motivasyonlarını anlayabilir ve şirketin değer sistemiyle geniş ölçüde aynı fikirde olabilirler." (Dyllick ve Hockerts, 2002: 134)

Sosyal sürdürülebilirlik ile ilgili konular şu şekilde özetlenebilir: (Saydam, 2016: 159)

- İş uygulamalarını ve insana yakışır iş yapmayı içerir. (Örn. İstihdam, sağlık ve güvenlik, eğitim ve öğretim, çeşitlilik ve fırsat boyutları)
- İnsan haklarını içerir. (Örn. Ayrımcılık yapılmaması, örgütlenme ve toplu pazarlık hakkı, çocuk işçiliği, disiplin uygulamaları, yerel halkların hakları boyutları)

- Toplumu içerir. (Örn. Rüşvet ve yolsuzluk, politik katkılar, rekabet ve ücretlendirme boyutları)
- Ürün sorumluluğunu içerir. (Örn. Müşteri sağlığı ve güvenliği, ürünler ve hizmetler, reklam ve mahremiyete saygı boyutları)

#### 2.3.1.3. Çevresel Boyut

Çevresel sürdürülebilirliğin sağlanabilmesinde, Bruthland Raporu'nda da belirtildiği üzere, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme ihtimallerini tehlikeye atmamak, en az günümüz insanlığının sahip olduğu kadar imkânlara sahip olabilmeleri için yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı önem arz etmektedir. Ayrıca yok olma tehlikesiyle karşı karşıya olan canlılığın sürdürülebilmesi de çevresel sürdürülebilirliğin odak noktalarından biridir. Çevresel sürdürülebilirliğin çıkış noktası, doğal sermayenin sonsuza kadar var olamayacağıdır. Bu noktada iki ana doğal sermaye olduğundan söz edilebilir. İlki, doğal kaynaklar biçiminde olabilir. Birçok ekonomik süreçte tüketilen ağaç, balık, sebze türleri gibi yenilenebilir kaynaklarla; fosil yakıt, biyoçeşitlilik, toprak kalitesi gibi yenilenemez kaynaklardan oluşur. Diğer yandan, doğal sermaye ekosistem hizmetleri biçiminde de bulunur. Örneğin iklim dengesi, su arıtma, toprak iyileştirme, bitki ve hayvanların çoğaltılması gibi konuları içerir. Ekosistem hizmetleri oldukça önemli olmasına rağmen, doğal kaynaklara göre değeri daha az anlaşılabilmektedir. (Dyllick ve Hockerts, 2002: 133)

Zaman içerisinde kentleşme, sanayileşme ve hızlı nüfus artışı unsurlarının çevre üzerinde etkisinin büyük olduğu görülmüştür. Bu üç faktör nedeniyle çevre sorunlarında artış gözlenmiş, hep var ve ulaşılabilir olacak sanılan doğa, sanayileşmiş toplumlarda üretim faaliyetlerinin artmasıyla da birlikte artık kısıtlı bir sermaye haline gelmiştir. Çevre kirliliğinin ve sorunlarının artışı, ekosistemi ve insanları etkilemiş ve bu sorunların çözümünde ulusal ve uluslararası işbirliklerine ihtiyaç duyulmuştur. "1972'de Stockholm'de düzenlenen konferans sonrasında 5 Haziran "Dünya Çevre Günü" olarak kabul edilmiş ve çevre ile ilgili olarak uygulanan "tepki ve tedavi" politikası yerini "tahmin ve önleme" politikasına bırakmıştır". (Hancıoğlu, Gülençer

ve Tünel, 2018: 232) Yani çevresel krizler baş gösterdiğinde değil, önceden çeşitli önlem ve uygulamalarla bu krizlerle yüzleşme ihtimalinin en aza indirilmesi önemsenmekte, proaktif bir bakış açısına önem verilmektedir.

Kurumlar ise, ürün ve hizmet zincirlerinde çevreye belirli etkilerde bulunurlar. Bu negatif etkiler anlaşılmalı ve bütüncül bir yaklaşımla yönetilmelidir. Bu durum, kurumun çevreye negatif etki yapacak faaliyetlerini kısıtlamalarını ya da bu faaliyetlere hiç girişmemelerini görev edinmelerini, tedarikçi seçimlerinde sürdürülebilirliği önemseyenlerden yana tercihte bulunulmasını ya da tedarikçilerin ve diğer iş ortaklarının sürdürülebilirlik konusunda eğitilmesini gerektirmektedir. Çevreyle ilgili konuların kurum stratejilerine yerleştirilmesiyle bu bütüncül bakış açısı yakalanabilir. (Saydam, 2016: 72)

Endüstri ve ekosistem arasındaki bağlantının anlaşılması ihtiyacı, "endüstriyel metabolizma" kavramını doğurmuştur. Bu kavram endüstriyi, enerji ve malzeme tüketen ve istenen çıktıyı (ürün ve hizmet biçiminde) ve ayrıca istenmeyen çıktıyı (atık emisyonları biçiminde) yaratan canlı bir organizma olarak algılar. Endüstriyel organizma yeniden üretilebileceğinden daha fazla enerji ve malzeme tüketirse ya da doğal lavabolar (“natural sinks”) tarafından emilebileceğinden daha fazla emisyon yayarsa endüstriyel sistem çevresel olarak sürdürülemez hale gelir. (Dyllick ve Hockerts, 2002: 133) Bu yüzden kurumların üretim faaliyetlerinde kaynakları bilinçli bir şekilde kullanmaları gerekmekte ve kurumlar sundukları ürün ve hizmetlerin kapalı bir sistem içerisinde olmasına da özen göstermelilerdir. Örneğin bir ürünün hayat zinciri doğumdan mezara olmamalı, kullanım sürecinin sonuna geldiğinde ya geri dönüştürülmeli ya da tüketicilerin de bilinçlendirilmesiyle ürüne yeni bir kullanım amacı kazandırılmalıdır.

Kurumsal çevresel sürdürülebilirliğin tanımı şu şekilde yapılabilir: “Çevresel olarak sürdürülebilir şirketler, doğal kaynakları sadece doğal yeniden üretim süreci oranlarının altında olacak şekilde ya da benzer şekilde ikame kaynakların gelişim süreçlerinin altında oranlarda kullanırlar. Çevrede biriken emisyonların, doğal sistemin bu emisyonları emme ve özümseme kapasitesinin ötesinde bir oranda

oluşmasına neden olmazlar. Ekosistemin işleyişini bozan faaliyetlerde bulunmazlar." (Dyllick ve Hockerts, 2002: 133)

### 2.3.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik İle İlgili Karşılaşılan Zorluklar

İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik konusunda karşılaştığı zorlukların temelinin ekonomik ve yönetim kaynaklı olduğu söylenebilir. Kuşat'a göre bu sorunların nedenleri şu şekildedir: "Ekonomik sorunlar, üretim faktörlerinin hem yetersizliği, hem verimsizliği, hem de etkin kullanılamaması kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetimsel sorunlar ise temelde işletme içi iletişim sıkıntısından ve yöneticilerin düşük kabiliyetlerinden kaynaklanan bir yapı gösterir." (Kuşat, 2012: 238)

Kurumların sürdürülebilir işletme olmada karışılabilecekleri zorluklardan ilkinin direnç gösterme olduğu söylenebilir. Bunun nedeni ise, sürdürülebilir uygulamaların hayata geçirilmesinin belirli maliyetler içermesi ve sürdürülebilirliğin getirilerinin ise uzun vadede görülecek olmasıdır. Bu durumlar işe işletmeleri sürdürülebilir işletme olmaktan alıkoyabilmektedir. Sürdürülebilir bir işletme olma sürecinde karşılaşılan ikinci durum ise; işletmelerin sürdürülebilirlik için motivasyonlarının düşük olmasıdır. Bu motivasyonun ise işletmenin liderinden bütün paydaşlarına kadar değer zincirindeki herkeste görülmesi gerekmekte ve paydaşların sürece katılımlarını gerektirmektedir. Çünkü sürdürülebilirlik stratejilerinin hayata geçirilmesinde çalışanların bireysel sorumluluk almaları da önemlidir. Karşılaşılan diğer zorluklardan birisi ise, "sürdürülebilir işletme" kavramının yeni olmasından kaynaklanmaktadır. İşletmeler açısından sürdürülebilirliği ölçmenin belirli yöntemleri vardır ve zaman içerisinde sürdürülebilirliğin ölçülmesi karmaşık bir hale gelebilmektedir. Ancak bu işletmeleri korkutmamalı, sürdürülebilirlik konusunda kararlı olunması ve yüksek motivasyona sahip olunması, karşılaşılan zorlukların aşılmasında yardımcı olacaktır. (Dönmez Polat, 2017: 50-51)

Chung vd. (2011, akt. Kuşat) ise sürdürülebilirliğin başarılı bir şekilde uygulamaya geçirilmesinde sıkıntı yaratan durumların etkin insan gücünün olmaması

ve zayıf liderin varlığı olarak özetlenmişlerdir. Özellikle şirketin karşılaştığı acil durumlarda zayıf bir yönetimin varlığı sonucu kaynaklar ve insan gücündeki sorunlar daha etkisiz olmaktadır. Chung vd ek olarak bazı durumların da şirkelerin kurumsal sürdürülebilirliklerini olumsuz yönde etkileyebildiklerini belirtmiştir: "Gerekçesi belli olmayan örgüt amaçları, örgütün rolünü tam olarak benimseyememiş olması, kötü iletişim ve koordinasyon sonucunda işbirliğinde yaşanan belirsizlikler, etkin olmayan kaynak tahsisleri, üretim alanındaki şiddetli rekabet gibi sıralanabilecek bazı özellikler, örgütlerin kurumsal sürdürülebilirliklerini olumsuz yönde etkilemektedir." (2011, akt. Kuşat, 2012: 238)

Son zamanlarda yapılan bazı çalışmalar, firmaya sadakatin ve işyeri memnuniyetinin azalması nedeniyle personelin değiştirilmesi gibi sürdürülebilirlik uygulamalarının benimsenmesine yönelik iç kurumsal baskılara işaret etmektedir.(Wilkinson, Hill, &Gollan, 2001; AKT. Linnenluecke, Girffiths) Bu çalışmalar; üst yönetim desteği, insan kaynakları yönetimi, çevre eğitimi, çalışanların güçlendirilmesi, ekip çalışması ve ödül sistemleri gibi şirket içi faktörleri kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli unsurlar olarak tanımlamaktadır. (Daily&Huang,2001; Wilkinson vd., 2001) Diğer yazarlar, kurumların kurumsal sürdürülebilirliği gerçekten elde edebilmeleri için çalışanların değer sistemlerinde daha kapsamlı bir değişimin ve temel varsayımların gerekli olduğunu savunmaktadır.(Crane,2000; Purser, 1994) Bu çalışmalar, kurumsal sürdürülebilirliğin, farklı düzeylerde örgütsel değişim ve adaptasyon gerektiren çok yönlü bir kavram olduğunu göstermektedir. Yüzeysel olarak bakıldığında, kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerinin benimsenmesi teknik çözümler, kurumsal sürdürülebilirlik raporlarının yayınlanması, sürdürülebilirlik ölçümünün çalışan performansı değerlendirmesiyle bütünleştirilmesi veya çalışan eğitimi yoluyla görünür hale gelmektedir. Değer düzeyinden bakıldığında, kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerinin benimsenmesi çalışanların değerlerinin ve inanışlarının, daha etik ve daha sorumlu değerlere doğru olan değişimiyle gerçekleşir. Temel seviyeden bakıldığında ise, kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerinin benimsenmesi, insan ve ekolojik sistemlerin birbirine bağımlılığına ilişkin temel varsayımlarda bir değişiklik yapılmasını

gerektirmektedir. (Linnenluecke ve Griffiths, 2010: 358) Bu bağlamda bakıldığında, kurumun en ana paydaşlarından biri olan çalışanların bağlılığı ve desteği artırılarak, sürdürülebilirlik uygulamalarında başarı elde etmek mümkündür.

Sürdürülebilirliğin işletmeler tarafından etkin olarak yönetilememesi ya da sürdürülebilirliğin benimsenmemesinin nedenleri şu şekilde özetlenebilir:

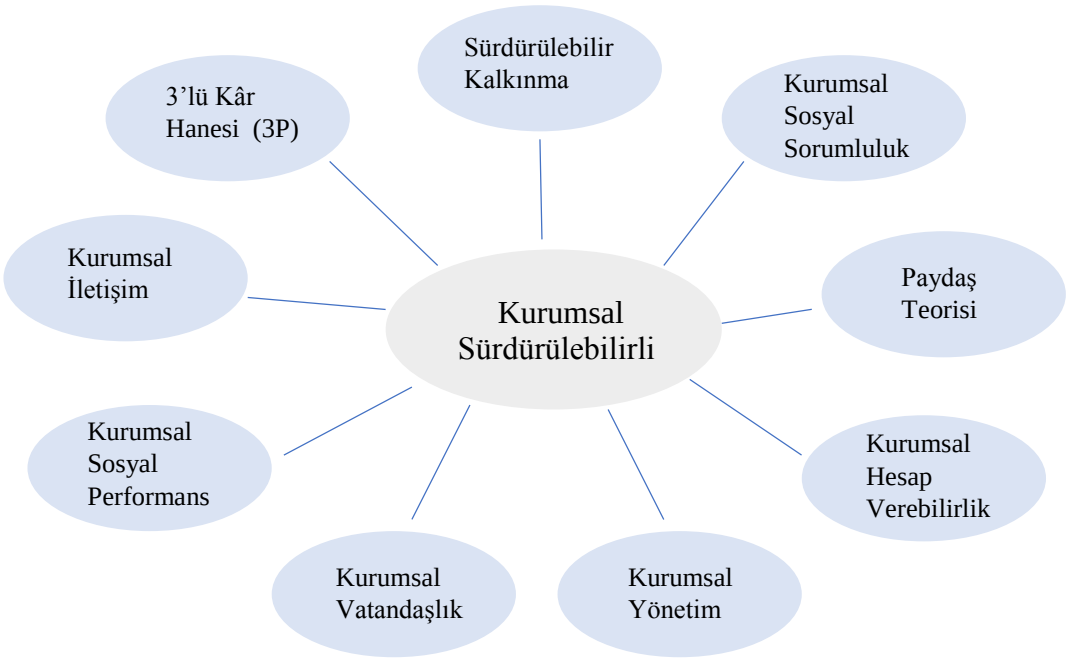
- Sürdürülebilirlik konusunda yeterli bir vizyonun ortaya konulamaması,
- Şirket liderinin yetersiz kalması,
- Çalışanların yeterli bilgiye sahip olmaması ya da tam olarak desteklememeleri,
- Faydaların belirli bir süre sonra görüleceğinden dolayı sürdürülebilirliğe yatırım yapmaktan çekinilmesi,
- Sürdürülebilirliğin ölçülmesi konusunda kafa karışıklığı yaşanması ve zor olarak görülmesi,
- Sürdürülebilirliğin işletme konularıyla hala tam olarak uyumlaştırılmaması.

Sürdürülebilir bir işletme yaratılabilmesi için, şirketin sadece liderinin değil, başta çalışanlar olmak üzere bütün paydaşlarının etkin katılımının ortaya konulması gerekmektedir. Aynı zamanda sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarının bütüncül bir bakış açısıyla ele alınması önem arz etmektedir.

### 2.3.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İlişkili Kavramlar

Kurumsal sürdürülebilirliğin yakın ilişki içerisinde olduğu 9 kavramdan söz edilebilir. Bunlar; "sürdürülebilir kalkınma, kurumsal sosyal sorumluluk, paydaş teorisi, kurumsal hesap verebilirlik, kurumsal yönetim, kurumsal vatandaşlık, kurumsal sosyal performans, kurumsal iletişim ve üçlü kâr hanesi (3P- People, Planet, Profit)"dir.

**Şekil 4**: Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İlişkili Kavramlar




### 2.3.3.1. Sürdürülebilir Kalkınma

"Sürdürülebilir kalkınma" tanımı ilk kez Bruthland Raporu olarak da bilinen "Ortak Geleceğimiz" raporunda yer almıştır. Raporda kavram şu şekilde tanımlanmıştır:

"Sürdürülebilir kalkınma, bugünün ihtiyaçlarını, gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme olanağını tehlikeye atmadan sağlanan kalkınmadır. Sürdürülebilir kalkınma, kapsamında iki anahtar kavramı barındırır: İhtiyaçlar kavramı, öncelik verilmesi gereken dünyanın en fakirlerinin temel ihtiyacını ifade eder. Kısıtlılık düşüncesi, çevrenin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçları karşılayabilme olanağının, gelişmiş teknoloji ve sosyal organizasyon tarafından etkilenmesidir." (Turhan, Özen ve Albayrak, 2018: 20)

Sürdürülebilir kalkınma, temelde hem şu anki hem de gelecek nesiller için kaynakların eşit ve adil dağılımını savunur. Kavramda önemli olan diğer bir nokta da,

günümüz ve gelecekte olabilecek muhtemel sorunların çözümünde tek başına ekonomik yaklaşımın yeterli olmadığıdır. Ekonomik yaklaşımın çevresel ve sosyal yaklaşımla bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bunlardan tek birine odaklanılması, sürdürülebilir olmayan sonuçlara neden olabilmektedir. Bu üç yaklaşımın birbirini tamamlar nitelikte olduklarının unutulmaması sürdürülebilir kalkınma için önem arz etmektedir.

Sürdürülebilir kalkınma Goodland ve Ledec (1987, akt. ÖZER, 2017) tarafından şu şekilde tanımlanmıştır: "Sürdürülebilir kalkınma, günümüzde erişilebilir ekonomik ve diğer toplumsal yararları, gelecekteki benzer olası potansiyel yararları tehlikeye atmadan optimize eden bir tür toplumsal ve ekonomik dönüşümdür." (Özer, 2017: 127)

Günümüzde iş yapış şekillerinin değişmesi ve kurumlardan beklentilerin artması sonucu, işletmelerin faaliyetlerinin de sürdürülebilirliğe uygun şekilde planlanması gerekmektedir. "Sürdürülebilir kalkınma modern ekonomik kalkınmanın ekolojik yıkım, sosyal eşitsizlik, gelecek nesillerin ihmali gibi birbiriyle bağlantılı olan problemlerine çözüm üretmeye çalışan bir yapıyı temsil eder." (Kuşat, 2012: 227)Genelde bu problemler, büyük ölçüde işletmelerin faaliyetleri sonucu oluşmaktadır. "Bu noktada önemli olan, hem işletme içi hem işletme dışı tetikleyiciler sonucu meydana gelen bu problemleri çözmek için alınacak önlemleri belirlemek ve uygulamaya geçirmektir." (Kuşat, 2012: 227)

"Kurumsal sürdürülebilir kalkınmanın işletmeler açısından önemi ve işletmelerin elde edebileceği katkılar İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (World Business Council for Sustainable Development- WBCSD) ve Uluslararası Sürdürülebilir Kalkınma Enstitüsü (International Institute for Sustainable Development- IISD) tarafından bu şekilde özetlenmiştir:

- Temiz üretim yöntemleri ve yenilikçilik kaynaklı maliyet tasarrufu,
- Sağlık ve güvenlik maliyetlerinin düşürülmesi,
- Düşük işgücü maliyeti ve inovatif çözümler,
- Finansal kredi, sigorta, tercihli krediler ve sigorta oranlarına kolay erişim,
- En iyi uygulamaları takip edebilmenin düzenlemeler üzerindeki olumlu etkisi,

- İşletmenin itibarı,
- Pazar avantajı,
- Etik uygulamalarıyla yatırımcı ve müşteriler üzerinde olumlu etki." (Aktaş, 2017: 68)

Birleşmiş Milletler tarafından 2015 yılında tasarlanan "sürdürülebilir kalkınma hedefleri", sürdürülebilir ve eşitlikçi bir topluma doğru ilerlemek için rehberlik eder ve işletmeler için de uzun vadeli etkileri vardır. Çok uluslu işletmeler, bir yandan kendi ticari çıkarlarını sürdürürken, diğer yandan sürdürülebilir kalkınmaya yatırım yapmak için Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerini bir kılavuz olarak kullanabilirler. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri kılavuzu hiçbir kuruluşu bağlayıcı özellikli değildir, ancak imza sahibi üye ülkeler, düzenleyici bir aracı yolu görerek kuruluşları teşvik edebilir. (Grover, Kar ve Ilavarsan, 2019: 43)

Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri tüm dünya için uygulanabilir şekildedir ve kurumsal firmalar için 2030 yılına kadar gerçekleştirilmesi hedeflenen birçok konuyu içermektedir. Sürdürülebilirlik bileşeni, firmaların hayatta kalmaları ve daha uzun süreli kâra ihtiyaçları olması durumunda vazgeçilmezdir. Sürdürülebilir kalkınma eğitim, rekabetçi uluslararası pazarlar, ekonomik kalkınma ve sürdürülebilirliği vurgulayan yerel yetkililer aracılığıyla sağlanabilir. (Grover, Kar ve Ilavarsan, 2019: 43)

#### 2.3.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

İşletmelerden beklentilerin arttığı günümüzde, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı, hem kurumların kendisi hem de toplum için değer yaratan bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Sosyal sorumluluk yaklaşımını benimseyen şirketler, çevreye karşı daha duyarlı olmakta ve etik ilkelere bağlı davranış biçimlerini benimsemektedirler. "Sosyal sorumluluk" kavramı, işletmenin faaliyetlerinin paydaşların yararını gözeterek oluşturulması anlayışı üzerine odaklanmaktadır. Yani, işletmelerin kâr odaklı ekonomik çıkarlarını devam ettirirken, aynı zamanda toplumdaki kişi ve

kurumlara karşı olan sorumluluklarının da bilincinde olmalarıdır. Sosyal sorumluluk şu şekillerde tanımlanabilir:

- "Sosyal sorumluluk, toplumda yaşayan bireylerin yaşam kalitesini iyileştirmek için işletme çalışanları ve toplum iş birliğinde sürdürülebilir bir dünya için sosyal, ekonomik, yasal, ahlaki boyutta gelişmeye destek vermektedir.(Murray, 1986)" (Çiftçioğlu ve Gök, 2018: 15)
- "Dünya Sürdürülebilir İş Konseyi", kurumsal sosyal sorumluluğu şu şekilde tanımlamıştır: "İşletmenin topluma karşı olan davranışının ahlaki olmasını, yönetimin paydaşlarla olan ilişkilerini düzenlerken sorumluluklarının bilincinde olmasını, aynı zamanda çalışanlarının, onların ailelerinin ve genel olarak toplumun yaşam kalitesini yükseltirken, ekonomik büyümeye katkıda bulunmasını gerektirmektedir." (Çiçek, 2017: 202)
- "Kurumsal sosyal sorumluluk, geniş anlamda iş ve toplum arasındaki çevre, pazar, iş yeri ve insan haklarına ilişkin iş stratejileri ve uygulamaları bağlamındaki ilişkiyi anlatır. Dünya Bankası'nın 2004'teki tanımına göre kurumsal sosyal sorumluluk; çalışanlarla, ailelerle, yerel topluluklarla sürdürülebilir ekonomik gelişimin katkı sağlanmasına yönelik bir sözdür. Yaşam kalitesini yükseltmek, iş ve gelişimi iyileştirmek amacını güder." (Mengü, 2006:141)

Şirketlerin sosyal sorumluluğa karşı yaklaşımları hayırseverlik ve kurumsal bir vatandaş olma anlayışı üzerine kurulduktan sonra, paydaşları için değer yaratan bir varlık olarak öne çıkarlar ve bu da şirketlere büyük bir rekabet avantajı sağlar. Şirketlerin sosyal sorumluluk anlayışlarının bu doğrultuda gelişmesiyle toplumları da sürdürülebilir kalkınmanın gerekliliği konusunda teşvik edebilirler. (Kuşat, 2012: 237)

Sosyal sorumluluğa sahip işletmelerin özellikleri şu şekildedir: (Yaşlıoğlu, 2017: 8-9)

- Ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik anlayışı çerçevesinde hareket etmektedir,
- Aynı zamanda performans değerlendirmelerini de bu üç boyut üzerinden yapmaktadır,

- İş yapma yöntemlerini sürdürülebilir davranış çerçevesinde sürekli iyileştirmektedir,
- Operasyonlarında toplumu gözetmekte ve faaliyet gösterdiği toplumu/toplumları iyileştirip katkıda bulunmaktadır,
- Kurumsal vatandaşlık anlayışını benimsemiştir,
- Sürdürülebilirlik odaklı kurumsal kültür için yenilikçiliği benimsemiştir,
- Toplumun kaygılarına ve sorunlarına önem verirler ve bunları göz önünde bulundurarak faaliyetlerini planlar/sürdürürler,
- Toplumun yaşam kalitesini artırmak için çalışırken, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını da göz önüne alırlar,
- Hesap verilebilirlik ilkesi doğrultusunda hareket ederler ve toplumdaki bütün aktörlerle iş birliği içerisindedirler.

Kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları ise bazen birbiri yerine geçebilmekte, aralarındaki ilişki konusunda kafa karışıklığı yaşanabilmektedir. İki kavram da, sosyal ve çevresel kaygıların göz önüne alındığı, paydaşlarla etkileşim içeren gönüllü iş faaliyetleri olarak adlandırılabilir. Bu iki kavram arasındaki belirsizliği gidermeye çalışan çalışmalardan bazıları şu şekildedir: Wempe ve Kaptein (2002), kurumsal sürdürülebilirliğin nihai hedef olduğunu belirtirken; kurumsal sosyal sorumluluğu, şirketlerin "Üçlü Kâr Hanesi"ni (İnsanlar, Gezegen ve Kâr) dengelemeye çalıştığı bir ara aşama olarak tanımlamaktadır. Van Marrewijk (2003) de "kurumsal sürdürülebilirlik" ve "kurumsal sosyal sorumluluk" arasında bir ayırım yapılmasını önerir. "Kurumsal sosyal sorumluluk", insanlar ve kuruluşlarla ilgili iletişim odaklıyken (örn. paydaş diyalogu, sürdürülebilirlik raporları), kurumsal sürdürülebilirlik kurum ilkesi ile ilgilidir (örn. değer yaratma, çevre yönetimi, beşeri sermaye yönetimi, vb.). Linnanen ve Panapanaan (2002) kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiyi daha tutarlı bir tablo çizerek tasvir eder. Bir işletmenin ilgilenmesi gereken kurumsal sürdürülebilirlik alanında, kurumsal sorumlulukların üç yönü (ekonomik sorumluluk, sosyal sorumluluk, çevre sorumluluğu) yer almaktadır. Bu da kurumsal sosyal

sorumluluğun mevcut kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesine nasıl uyduğunu göstermektedir. (Lo ve Sheu, 2007: 347)

#### 2.3.3.3. Paydaş Teorisi

Freeman(1994; akt. Becan,2011:23) paydaş kavramını şu şekilde tanımlamaktadır: "Bir işletmenin hedeflerine ulaşmasını etkileyen ya da bu hedeflerden etkilenen her hangi bir grup ya da kişidir." Baron da, benzer şekilde paydaş kavramını, "işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleri ile işletmeyi etkileme gücüne sahip tüm toplumsal taraflar" olarak tanımlamıştır. Grunig ve Repper (2005:140)' göre ise "paydaş, örgütle birbirleri üzerinde sonuçlar doğurdukları için, o örgütle bağı olan insan grubu"dur. Yani, örgütün faaliyetlerinden, kararlarından, politikalarından etkilenen her birey ve grup bir paydaştır. (Becan, 2011: 23)

Paydaş teorisi ise, işletmelerin paydaşlarının beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamasını ve yönetmesini içerir. Reinig ve Tilt'e göre(2009; akt. Becan,2011) paydaş teorisindeki en önemli nokta, "yöneticilerin ilgili paydaşlarını tanımlayabilmesini ve bulundukları işletmenin izlemesi gereken etkili paydaş yönetimini sağlamasıdır". (Becan, 2011: 24)

Freeman'a göre(1984), işletme dışı gruplarla ne kadar güçlü ilişki kurulursa, ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi de o kadar kolay olmaktadır. Tersi şekilde, eğer ilişkiler kötü olursa, hedeflere ulaşmada zorluklarla karşılaşılabilir. Bu yaklaşım paydaş teorisinin temelini oluşturmaktadır. Paydaş teorisi bir stratejik yönetim kavramıdır ve amaç, rekabet avantajı geliştirmek için hem iç hem de dış paydaşlarla ilişkilerin güçlendirilmesinin sağlanmasıdır. (Eş, 2008: 32)

Paydaş yaklaşımı kurumlar açısından büyük öneme sahiptir. Paydaşlarının beklentilerini ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan ve paydaşlarıyla iletişimlerini etkin bir şekilde yöneten kurumlar, paydaşlarında güven duygusu yaratmaktadırlar. Bunun sonucunda da, satışların ve verimliliğin artması, olumlu itibarın güçlenmesi gibi önemli katkılar elde edebilmektedirler. Bu da işletmelerin uzun süreli bir başarı elde etmesine katkı sağlamaktadır.

Paydaş yaklaşımının benimsenmesi, kurumun devamlılığının sağlanması açısından da önemlidir. Kurumun çeşitli paydaşlarıyla (çalışanlar, yatırımcılar, tedarikçiler, toplum vs) kalıcı ve değer yaratan ilişkiler kurması, devamlılıklarının sağlanması için gereklidir. Bu ilişkiler, yöneticiler tarafından etkin bir şekilde yönetilmesi gereken temel varlıklardır ve kurum zenginliğinin de bir parçasıdır. Perrini ve Tencati'ye göre (2006; akt. Turhan,Özen ve Albayrak, 2018) bu bakış açısı doğrultusunda, "bir kurum, paydaşların bugünkü ve gelecekteki gereksinimlerini dikkate alan, organizasyonel süreçler ve performansın ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarını bütünleştiren sürdürülebilirlik odaklı bir yönetim yaklaşımını benimsediğinde değer yaratır. Çünkü paydaşların beklentilerinin karşılanması ve paydaşlarla çift taraflı bir iletişimin olması değer yaratma sürecinin bir parçasıdır. Dolayısıyla çalışanlar, tedarikçiler, halk, sivil toplum gibi geniş bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gereken paydaş ağı içerisindeki paydaşlarla kurulan ilişkilerin sürekliliği, bir firmanın devamlılığını belirler." (Turhan, Özen ve Albayrak, 2018: 27)

Sürdürülebilir bir işletme yaratmada, paydaş teorisi önemli bir yer tutmaktadır. Sürdürülebilir bir işletme yaratmak bütün paydaşları dikkate alan uygulamaları ve bütüncül bir bakış açısını gerektirir. Eğer paydaşlar sürece dahil olduklarını ve katılımlarının arttığını görürlerse, sonraki adımlara da daha anlamlı bir katılım gösterirler. Ayrıca, paydaşların süreç ve uygulamalara katılımı işletmede artan bir bilinç düzeyi oluşturarak, amaçların tanımlanması, politika ve kriterlerin oluşturulması ve benzeri konularda işletmeye fayda sağlayacaktır. Bu doğrultuda, paydaş katılımının hem sürdürülebilir işletme yaratılmasında hem de sürdürülebilirlik stratejisinin hayata geçirilmesinde en önemli unsurlardan biri olduğu söylenebilir. (Dönmez Polat, 2017: 49-50)

#### 2.3.3.4. Kurumsal Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik, kişi ya da grupların yaptıkları tüm eylem ya da eylemsizliğe ilişkin sonuçlardan sorumlu olma anlamını taşımaktadır. Hesap verme sorumluluğu ile ulaşılmak istenen hedefler için hangi faaliyetlerin yapıldığı ve hangilerinin yapılmadığı sorgulanır. Böylece, hesap verme sorumluluğuyla hukuka uygunluk,

bağımsız iç ve dış kontroller, eşitlik gibi ilkelere uyulup uyulmadığı saptanmakta ve sorumluluğun yerine getirilip getirilmeme konusunun değerlendirilmesine imkan tanınır. (Çınar, 2015: 13)

Zamanla şirketler üzerinde ekonomik, sosyal ve çevresel faaliyetlerde daha sorumlu ve hesap verebilir olmaları konusunda büyük bir baskı oluşmuştur. Hesap verebilirlik kavramı, şirketlerin eylemlerinde sorumlu ve şeffaf olmalarını ifade eder. Toplumların, şirketlerin kendilerini olumsuz ya da olumlu etkilediği konusunda bir yargıya varabilmeleri için, kurumun faaliyetleri ve performansıyla ilgili bilgiye ihtiyaçları vardır. Hesap verebilirliğin artırılmasına yönelik baskılar, devlet/hükümet, piyasa/ekonomik ve sivil toplum gibi çeşitli kaynaklardan gelebilir. Buna yanıt olarak ise, giderek artan sayıda ilke, standart, ölçüm aracı ve kılavuz geliştirilmiştir ve kurumların daha iyi performansa yönlendirilmelerine yardımcı olacak yeni bir altyapı oluşturulmuştur.(Landrum ve Daily, 2012: 50) Başka bir şekilde işletme bazında hesap verebilirlik, işletmelerin var olan faaliyetlerinin sonuçlarının, işletmelerin paydaşlarına raporlanması olarak ifade edilebilmektedir. Bu kavram, işletmenin büyük bir sosyal çevrenin bir parçası olduğunu ve o çevreye karşı sorumluluklarını ifade etmektedir. Bu bağlamda kurumsal hesap verebilirliğin aktif bir şekilde yerine getirilebilmesi için, işletmenin muhasebe sisteminin hesap verebilir ve şeffaf olması gerekmektedir. Muhasebe ve uluslararası muhasebe standartları, işletmelerin topluma hesap verme yükümlülüklerini yerine getirebilmeleri açısından büyük öneme sahip olmakla birlikte, sürdürülebilirliğin sağlanmasında da önemli bir işleve sahiptir. Kurumsal hesap verebilirlik, işletme yöneticileri ile toplum arasındaki ilişkinin kapsamını belirleyerek, kurumsal sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır. Ayrıca işletmelerin finansal performansları ile birlikte çevresel, sosyal ve ekonomik performanslarının da raporlanması gerektiğini göstermektedir.(Kurnaz ve Kestane, 2016: 282)

#### 2.3.3.5. Kurumsal Yönetim

Günümüzde sürdürülebilir büyüme elde edebilmek ve çoğunlukla şirketlerin neden olduğu sosyal, ekonomik ve çevresel sorunlara çözüm getirebilmek adına

şirketlerin nasıl yönetilmeleri gerektiği önemli bir konu olmuştur. Tarihsel süreç içerisinde şahit olunan şirket skandalları ve onunla ilişkili olarak yaşanılan ekonomik krizler, şirket yönetimlerinde yaşanan başarısızlıkları önlemeye yönelik yollar bulunmaya yönelinmiştir. Şirketlerde yaşanılan finansal başarısızlıkların ardından ülkeler bir takım yasal düzenlemelere gitmek zorunda kalmıştır. Bu düzenlemenin en önemlisi de "kurumsal yönetim"dir. (Haşit ve Uçar, 2014: 86-87) Kurumsal yönetimin temel amacı, şirketle doğrudan ve dolaylı ilişki içerisinde olan bütün paydaşların haklarının korunmasıdır. Shleifer ve Vishny (1996:2, akt. KUŞAT) kurumsal yönetimi; bir işletmeye finansman sağlayan yatırımcıların yatırımlardan bir getiri elde etme konusunda kendilerini güvende hissetmelerine yarayan yöntemler bütünü olarak tanımlar. (Kuşat, 2012: 237) Kurumsal yönetim ile ilgili yapılan bir başka tanım ise şu şekildedir: "Dar anlamda kurumsal yönetim, şirket yönetimi ile hissedarlar (shareholders) ve paydaşlar (stakeholders) arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünüdür. Bir başka ifadeyle, herhangi bir şirkette hissedarlar dahil, şirketin yürüttüğü faaliyetler ile doğrudan veya dolaylı ilgili olan tüm menfaat sahiplerinin (paydaşların) haklarını korumayı ve şirket yönetiminin sorumluluk ve yükümlülüklerini ortaya koymayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir." (Aktan, 2015: 8)

Kurumsal yönetimle ilgili çalışmaların temelini Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) oluşturmaktadır. "Kurumsal Yönetim İlkeleri" OECD tarafından 1999 yılında yayınlanmıştır. OECD'nin kurumsal yönetim ilkeleri, ülkeler açısından bağlayıcı bir nitelik taşımamaktadır ancak, OECD'ye üye olan veya olmayan hükümetlere, ülkelerinde kurumsal yönetimle ilgili yasal, kurumsal ve düzenleyici çerçeveyi değerlendirmede ve geliştirmede yardımcı olmayı hedeflemektedir.(Haşit ve Uçar, 2014: 90-91) OECD ise kurumsal yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır:

"Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar… Kurumsal yönetim, makroekonomik politikalardan, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan daha geniş bir ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır. Kurumsal yönetimin çerçevesi, aynı

zamanda yasal, düzenleyici ve kurumsal faktörlere dayanır. (OECD, 2004, AKT. Aktan)" (Aktan, 2005: 8)

Millstein'e göre (1999:5, akt. Haşit, Uçar), kurumsal yönetim; bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve ilgili gönüllü özel sektör uygulamalarının bileşimidir. (Haşit ve Uçar, 2014: 87)

Kurumsal yönetim bir yönetim yaklaşımıdır ve sadece kâr odaklı ekonomik başarıyı değil, aynı zamanda şirketin faaliyetlerinden etkilenen paydaşların haklarını da gözetip korumayı ifade etmektedir. Şirketlerin sürdürülebilir başarıyı yakalamalarını, hissedarlarına ekonomik değer yaratmalarını ve bunları yaparken faaliyet gösterdikleri topluma ve dünyaya karşı da saygılı olmalarını önemsemektedir. (Haşit ve Uçar, 2014: 88)

Kurumsal yönetimin 4 temel ilkesi vardır. Bu ilkeler; sorumluluk, hesap verme yükümlülüğü, şeffaflık ve adillik ilkesidir. *Sorumluluk ilkesi*, hissedarlara değer yaratırken aynı zamanda toplumsal değerlerinde gözetilmesi ve eylemlerin mevzuata, etik değerlere uygunluğunun sağlanması anlamına gelir. *Hesap verme yükümlülüğü*, tepe yönetimin tüm hissedarlara karşı hesap verebilir olması ve yönetim kurulu tarafından performansının bağımsız olarak incelenmesidir. (Zeren, 2018: 76) *Şeffaflık ilkesi*, kamuoyu ile doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımını gerektirir. Kurumsal yönetim felsefesi, mali durum, performans, mülkiyet ve şirketin yönetimi dahil, şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasının gereği ve önemi üzerinde durmaktadır.(Aktan, 2005: 17) *Adillik ilkesi*, tüm hak sahiplerine şirket yöneticilerinin eşit davranmasını ifade eder. Şirketin bütün azınlık hissedarlarının ve yabancı ortaklarının hakları korunmalı, aynı oy hakkına sahip olmalı ve eşit muamele yapılmalıdır. (Aktan, 2005: 17)

Kurumsal yönetim sadece şirkete yarar sağlayan bir yönetim yaklaşımı değildir. Aynı zamanda şirketle ilişki içerisinde olan çeşitli paydaşlara da fayda sağlamaktadır. Şirkete sağladığı yararlar; rekabet gücünün, kârlılığın ve yatırımların

artması, finansal krizlerin daha kolay atlatılması, iyi yönetim sonucu şirket varlıklarının değerinin artması, şeffaflık ve hesap verme yükümlülüğü sonucu yolsuzlukların azalması, şirket ve paydaşlar arasındaki ilişki ve diyalogun artması şeklinde sayılabilir. Ülke ve topluma sağladığı yararlar ise şunlardır: ülkenin rekabet gücünün artması, ekonomik krizlerin daha kolay atlatılması, bankacılık ve mali sektörün gelişmesi olumlu katkı olması, sermaye piyasalarının gelişmesine imkan sağlaması, yatırımların artması sonucu yeni iş olanakları yaratılması ve ekonomideki istihdam kapasitesinin genişlemesi. (Aktan, 2005: 20-21)

Kurumsal yönetim yapısı itibariyle, toplumdaki çeşitli paydaşları gözettiği ve haklarını koruma altına aldığı için, sürdürülebilirliğin elde edilmesi ve korunmasında önemli bir rolü vardır. Özellikle SPK'nın yayınladığı ilkelerde, kurumsal yönetimin menfaat sahipleri ilkesi de önemli bir noktadır. Menfaat sahipleri ilkesinde; menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası, menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımının desteklenmesi, şirketin insan kaynakları politikası, müşteri ve tedarikçilerle ilişkiler, etik kurallar ve sosyal sorumlulukla ilgili hükümler yer almaktadır. Bu ilke, işletmelerin bu çeşitli paydaşlarına karşı sosyal, çevresel, ekonomik ve etik sorumlulukları olduğu konusu üzerinde durur. (Haşit ve Uçar, 2014: 93)

### 2.3.3.6. Kurumsal Vatandaşlık

İşletmeler faaliyetleriyle bulundukları toplumu etkileyen bir konumdadırlar, bu yüzden de toplumun önemli bir parçasıdırlar. İşletmeler faaliyet gösterdikleri topluma karşı da çeşitli sorumluluklara sahiptirler. Bu sorumluluklarını yerine getirirken de sürdürülebilir kalkınma amaçlarıyla hareket etmeleri önemlidir. Bu bağlamda ortaya çıkan davranış türü de "kurumsal vatandaşlık" olarak adlandırılmaktadır.

The Commonwealth Business Council Working Group on Corporate Citizenship, kurumsal vatandaşlığı şu şekilde tanımlıyor: "…işletmelerin paydaşlarının yaşam kalitelerini artırabilmek amacıyla; çalışanlar, çalışanların aileleri, yerel toplum ve genel olarak toplumun kendisiyle çalışarak sürdürülebilir ekonomik kalkınmaya bağlı olunmasıdır." (Rensburg, de Beer ve Coetzee, 2008: 386)

Aktan (2006:60, akt. Kuşat) kurumsal vatandaşlığı, işletmelerin ticari faaliyetlerini yerine getirirken her türlü yasal, etik ve sosyal içerikli kurallara uymasını ve toplumla işletme arasındaki sosyal sözleşmenin gereklerini yerine getirmesini zorunlu gören bir kavram olarak görmektedir. (Kuşat, 2012: 234)

Dünya Ekonomi Forumu kurumsal vatandaşlığı, bir şirketin temel işletme faaliyetleri, sosyal yatırımları ve gönüllü programları ve kamu politikasındaki yükümlülüğüyle topluma yaptığı katkı olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle şirketlerin kurumsal vatandaşlığı hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, işletme ortakları, hükümetler ve topluluklar gibi farklı paydaşların yanı sıra ekonomik, sosyal ve çevresel ilişkileri yönetmedeki tarzı ile belirlenmektedir. (Sarıkaya ve Kara, 2017: 228)

Sürdürülebilirliğin yeni bir iş yapma şekli olarak benimsendiği işletmelerde kurumsal vatandaşlık, kısa dönemli sorumluluklardan ziyade uzun dönemli paydaşlarla olan ilişkilere dayanan stratejik odaklanmayı vurgulamaktadır. İyi kurumsal vatandaşlık, toplumun beklentileriyle kanunların ve yaptırımların gerektirdiğinin ötesinde, şirketin faaliyetlerinin planlanmasını gerektirir. (Sarıkaya ve Kara, 2017: 228)

Kurumsal vatandaşlık, işletmelerin sürdürülebilir kalkınma yolundaki pusulasıdır. Kavram, işletmenin ekonomik ve sosyal sorumluluklarını bütünleştirerek hem mevcut hem de gelecek nesillere karsı yükümlülüklerinin olduğunu vurgulamaktadır. Burada önemli olan nokta, sürdürülebilir kalkınmanın her geçen gün daha da önem kazandığı günümüzde kurumsal vatandaşlığın aynı ölçüde önem kazanması ve kurumsal sürdürülebilirliği daha uygulanabilir kılmasıdır. (Sarıkaya ve Kara, 2017: 229)

İyi bir kurumsal vatandaş olmak, işletmelerin itibarlarına da olumlu yönde etki eden bir unsurdur. Kurumsal vatandaşlık kavramı, işletmelerin paydaş beklentilerini dikkate alarak faaliyetlerini düzenlemelerini, toplumsal normlara ve değerlere uygun davranmaları anlamına gelmektedir. Bu bağlamda işletmelerin paydaşlarına karşı sorumlu davranışlarının oluşması, çevre politikaları, ürün, hizmet kalitesi ve güvenliğine ilişkin faaliyetleri, çalışan haklarına ilişkin aktiviteler sosyal sorumluluk

kapsamında değerlendirilmekte ve itibar riskini oluşturan kavramlar arasında yer almaktadır. (Aydemir, 2008: 45)

### 2.3.3.7. Kurumsal Sosyal Performans

Wood (1991; Akt. Stanwick ve Stanwick)'a göre kurumsal sosyal performans üç ana bileşenden oluşmaktadır. Bunlardan ilki; toplum içindeki meşruiyete, işletmedeki kamu sorumluluğuna ve işletmedeki her bireyin yönetsel takdirine dayanan kurumsal sosyal sorumluluk seviyesidir. İkinci bileşen çevresel değerlendirme, paydaş yönetimi ve konu yönetimini içeren kurumsal sosyal duyarlılık süreçleridir. Üçüncü bileşen, kurumsal davranışın sonuçlarını ifade eder ve sosyal etkileri, sosyal programları ve sosyal politikaları içerir. Kurumsal sosyal performans sosyal konular, çevresel baskılar, paydaşların endişeleri gibi kurumsal karar alma sürecini ve gelecekteki davranışları etkileyebilecek bileşenlerden oluştuğu için, tüm kuruluşlar için dikkate alınması gereken kritik bir faktördür. (Stanwick ve Stanwick, 1998: 195)

Sosyal performans, işletmenin çeşitli paydaşlarıyla olan ilişkisini ölçer. Kurumsal sosyal performansın dört temel unsuru vardır. Bu unsurlar şu şekildedir:

- İstihdam Uygulamaları: güvenli bir çalışma ortamının sağlanması, mali ve iş güvenliği, ırk, cinsiyet, renk veya inanç konusunda ayrımcılık yapılmaması ve mesleki gelişim fırsatı.
- Topluluk İlişkileri: bir firmanın topluluk gelişimine katkısı; örneğin istihdam yaratma, ödenen vergiler / alınan vergi indirimleri, hayırseverlik ve çalışan gönüllülüğü.
- Etik Kaynak Sağlama: tedarikçiler, dağıtıcılar ve ortaklarla adil ticaret uygulamalarına katılmak; tedarikçilerin çocuk iş çalıştırmamasını veya zorla çalıştırma yapmamasını, güvenli çalışma koşulları sağlamasını ve adil ücret vermesini sağlamak.
- Ürünün Sosyal Etkisi: ürün ve hizmetlerin sosyal refah ve eşitliğin yanı sıra, gıda, barınak, su ve sağlık gibi temel insan ihtiyaçlarının karşılanmasına katkısı.(Ranganathan, 2020: 5)

Çoğu durumda, kurumsal sosyal performans için gereken maliyetler, faydalarından daha düşüktür. Kurumsal sosyal performansın iyileştirilmesi; nitelikli çalışanları cezbeder ve kurumda tutar, maliyetleri azaltır ve operasyonel verimliliği artırır. Ayrıca, hem pazar fırsatlarını hem de kaliteyi artırabilir. Daha geniş anlamda, kurumsal sosyal performans, paydaş ilişkilerini geliştirebilir ve yüksek maliyetli paydaş çatışmalarını önleyebilir. Zorla yapılmış sosyal sorumluluk ise, hem kârları hem de uzun vadeli sosyal faydaları olumsuz yönde etkileyebilir. Ancak, daha yüksek gönüllü kurumsal sosyal performans düzeyine sahip şirketler bu kaderden kaçınabilir. (Hull ve Rothenberg, 2008: 782)

### 2.3.3.8. Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişimin sürdürülebilirlik ile ilgili olan alanına "kurumsal sürdürülebilirlik iletişimi" adı verilebilir. Kurumsal sürdürülebilirlik iletişimi, Halkla ilişkilerin ek bir program alanı olarak değil, sürdürülebilirlik konularının mevcut program alanlarına entegrasyonu olarak görülmelidir. Kurumsal sürdürülebilirlik iletişiminin konuları, ekonomik başarı ile ilgili olarak sosyal adalet ve çevre bilincinin unsurlarıdır (yani kurumsal sürdürülebilirlik hedefleri, statüko, sürdürülebilirlik yönetiminin etkileri ve çatışmaları, KSS, ürünlerin ve üretim süreçlerinin sürdürülebilirliği ve paydaş davranışları). (Signitzer ve Prexl, 2008: 5)

Örgütsel bakış açısıyla bakıldığında, kurumsal sürdürülebilirlik iletişimi, kurumların iletişimsel bir işlevi olarak kabul edilir. Şirketler için kurumsal sürdürülebilirlik iletişimi bağlamında kilit soru şudur: "Kurumsal sürdürülebilirlik iletişiminin sürdürülebilirlik yönetimine ulaşma hedefine katkısı nedir?". Bu noktada, sürdürülebilirlik ve KSS konularında halkla ilişkiler ve pazar iletişimi, örneğin örgütün imajını geliştirebilir ve çalışma ruhsatının korunmasına yardımcı olabilir. Kurumsal sürdürülebilirlik iletişimi, şirketi sürdürülebilir ürünlerle sürdürülebilir bir organizasyon olarak konumlandırarak müşteriler arasında güvenilirliği artırabilir. Lobicilik yoluyla, kurumsal sürdürülebilirlik iletişimi, tüm iş kollarında yeni çevresel ve sosyal düzenlemeler getirme potansiyeline sahiptir. Finansal kurumsal sürdürülebilirlik iletişiminin sonucu ise, çeşitli endekslerde finansal sıralamalarda

daha iyi derecelendirmeler sağlar ve bankalar ile sigorta şirketlerinin daha iyi derecelendirme sonuçları olabilir. Sürdürülebilirlik konusundaki iç iletişim, şirket içindeki çevresel öğrenme ve değişim süreçleri için bir katalizör haline gelebilir ve sonuç olarak, yenilik ve rekabet avantajı için de aynı görevi üstlenebilir. (Signitzer ve Prexl, 2008: 6)

#### 2.3.3.9. Üçlü Performans Raporlaması (İnsan, Gezegen ve Kâr)

Bir kurumun başarılı bir şekilde faaliyetlerini devam ettirebilmesi hem sosyal hem çevresel hem de finansal performansına bağlıdır. Bu üç performans alanına eşit önem verilmesi gerekmektedir. Üçlü performans anlayışı, kârın hala başarı göstergesi olarak önem arz ettiğini kabul etmekle birlikte, kârın elde edilmesini sağlayan çevreye ve o çevrede yaşayan insanlara zarar verilmemesi gerektiğini vurgulamaktadır. İlk defa John Elkington tarafından kullanılan üçlü performans raporlaması kavramı (Triple Bottom Line) ise bu doğrultuda hem çevresel, hem sosyal hem de finansal sonuçların raporlanması gerekliliğini öne sürer. (Tokgöz ve Önce, 2009: 264)

Kavram, sorumluluğun pay sahiplerine değil paydaşlara karsı hissedilmesi gerektiği olgusuna dayanır ve "İnsan (People), Evren (Planet) ve Kar (Profit)" olmak üzere üç boyuta dayalıdır. Elkington'un üçlü performans yaklaşımı, kurumların ve toplumların başarısının ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarının ölçümlenmesi ile belirlenebileceğini ileri sürmektedir. Üçlü performans yaklaşımı, ilk olarak şirket kârının geleneksel ölçümünü, ikinci olarak şirketin insanla ilgili olan sosyal sorumluluğunun ölçümünü ve üçüncü olarak şirketin dünyayla ilgili olan çevresel sorumluluğunun ölçümünü gerektirir. Yani kurumların finansal, sosyal ve çevresel performansını belli dönemlerde ölçmeyi önermektedir. Üçlü performans kavramının, sürdürülebilir kalkınma kavramı ve onun boyutları ile de paralellik gösterdiği söylenebilir. (Durmaz, Yalçınkaya ve Yalçınkaya, 2011: 3329)

## 2.4. Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçümü

### 2.4.1. Sürdürülebilirlik Raporlaması

Günümüzde finansal olmayan unsurların da raporlanması konusu gittikçe önem kazanmaya başlamıştır. Geleneksel yönetim anlayışının, işletmenin sadece hissedarlarına karşı sorumlu olduğu algısı kırılmış, sürdürülebilirlik yönetim şeklinin benimsenmesiyle birlikte kurumun hissedarlarının yanı sıra bütün paydaşlarına karşı sorumlu olduğu anlayışı benimsenmeye başlanmıştır. Paydaşların işletmeden talep ettiği şeffaflığa sadık kalınarak, kurumların finansal performansının yanı sıra, çevresel ve sosyal performanslarına ait bilgilerin de paylaşılması gerekmektedir. (Aksoy, 2019: 326) Elkington tarafından literatüre kazandırılan "Üçlü Performans Raporlaması" kavramı da, kurumların yıllık raporlarının sadece finansal performansa değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel performansa da eşit ağırlık vererek şeffaf bir şekilde yer vermesi gerektiğini belirtir.

Finansal olmayan raporlamalar ile kurumların bugünkü ve gelecekteki değerleri ile ilgili daha tutarlı bilgiler sağlanmaktadır. İşletmelerin gelecekteki finansal performanslarının öngörülmesinde de kurumun maddi olmayan varlıklarının etkisi büyüktür. Bu maddi olmayan varlıklar; Kristensen ve Westlund (2003; akt. (Hancıoğlu, Gülençer ve Tünel, 2018: 234)tarafından "müşteri değeri (müşteri kalitesi ve büyüklüğü), insan kaynakları sermayesi, marka varlıkları, sosyal sorumluluklar vb." gibi unsurlar şeklinde tanımlanmaktadır. Bu unsurlara finansal performansın istikrarlı, güçlü bir öngörücüsü olması durumunda "değer sürücüleri" adı verilmektedir ve finansal olmayan raporlamalarla, bu değer sürücülerinin bilgilerinin doğru bir şekilde ölçülmesi ve açıklanması amaçlanmaktadır. (Hancıoğlu, Gülençer ve Tünel, 2018: 234)

Finansal raporlamanın, işletmelerin değerlendirilmesinde yeterli olmadığı görüşünden yola çıkılarak, sürdürülebilirlik raporlarının işletmenin faaliyetlerini ve performansını çevresel, toplumsal ve yönetimsel boyutlarıyla incelemesiyle finansal raporları tamamlayıcı olması amaçlanmaktadır. Kurumun çeşitli paydaşlarının, kurum faaliyetlerini tüm boyutlarıyla şeffaf bir şekilde görmek istemesi ve yöneticilerin de

finansal olmayan raporlamaların önemini fark etmeleriyle sürdürülebilirlik raporları hazırlanmak istenmektedir. (Şahin ve Çankaya, 2018: 861)

"Sürdürülebilirlik raporlaması", üçlü performans ölçütlerini dikkate alan, kurumsal sosyal sorumluluk raporlamasının geliştirilmiş bir versiyonudur. Dönmez Polat(Dönmez Polat, 2017: 44) sürdürülebilirlik raporlamasını şu şekilde açıklamaktadır: "Sürdürülebilirlik raporları, kurumsal sosyal sorumluluk raporlarında belirtilen konuların yanı sıra işletmelerin sosyal ve çevreye ilişkin performanslarının ekonomik performansa etkileri veya ekonomik performanstan hangi şekillerde ve ne derecede etkilendiklerine de yer verilmektedir. Raporlamanın hedefi, işletmenin üç alandaki performansının paydaşlara şeffaf ve güvenilir biçimde ulaştırılmasıdır."

Lozano (2013; akt. Turhan vd., 2018), kurumsal sürdürülebilirlik raporu hazırlamanın ve yayınlamanın iki genel amacı olduğunu belirtmektedir: Buna göre "birinci amaç; kurumun mevcut ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarını değerlendirmek, ikinci amaç ise kurumun çabalarını ve sürdürülebilirlik gelişimini paydaşlarına açıklamaktır. Böylelikle hem paydaş ilişkileri bakımından etkin bir iletişim aracı hem de bir kurumun finansal ve finansal olmayan performansları arasında bağ kuran bütünleştirici bir unsurdur." (Turhan, Özen ve Albayrak, 2018: 21)

Kurumları sürdürülebilirlik performansını ölçmeye ve raporlamaya yönlendiren unsurlar ise şunlardır: "yasal zorunluluk ve yükümlülükler, gelecekte oluşacak maliyetleri azaltma, paydaş ilişkilerini ve algılanan kurumsal itibarı geliştirme, firmanın etkin bir çevresel yönetiminin olmamasının firmanın meşruiyetinin sorgulanmasına sebep olduğu kaygısı, sosyal sorumluluk ve toplumsal kurallara bağlı kalma ihtiyacı". (Turhan, Özen ve Albayrak, 2018: 28)

GRI'a göre sürdürülebilirlik raporunun amaçları şu şekildedir:

- "İşletmelerin sürdürülebilirlik performanslarının 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 karşılaştırılmasıdır.“ (Ertan, 2018: 467)

Sürdürülebilirlik raporlamasının genel olarak amaçları ve sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir:

- Çevresel ve sosyal etki yaratan kurumsal faaliyetleri, ürünleri ve hizmetleri meşrulaştırmak,
- Kurumsal itibar ve marka değerini arttırmak,
- Rekabet avantajı kazandırmak,
- Sürdürülebilirlik raporlamaları ile kurumun genel performansını artırarak rekabet avantajı kazandırmak,
- Rakiplere karşılaştırma yapma imkânına sahip olmak,
- Kurum içinde şeffaflığı ve hesap verilebilirliği arttırmak,
- Çalışanların motivasyonlarını geliştirmek, içsel bilgi ve kontrol süreçlerini sağlamak ve desteklemek, (Arslan ve Albayrak, 2019: 470)
- Kurumun hedeflerini gerçekleştirme kabiliyetini arttırmak,
- Çevresel stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırmak,
- Kurum içinde çevresel konularda bilinçlenmeyi arttırmak,
- Maaliyet tasarrufu ve verimlilik artışı sağlamak. (Ertan, 2018: 465)

GRI ise sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin kurum içi ve kurum dışı faydalar şeklinde bir sınıflandırma yapmıştır. “Kurum içi faydalar, risk ve fırsatların daha fazla anlaşılması, finansal ve finansal olmayan performanslar arasındaki ilişkinin belirlenmesi, uzun vadeli yönetim stratejisinin, politikasının ve iş planlarının etkilenmesi, iş süreçlerinin düzenlenmesi, maliyetlerin azaltılması ve etkinliğin arttırılmsı, sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesi, kurum içinde ve organizasyonlar arasında karşılaştırma yapılabilmesi olarak ifade edilmektedir. Kurum dışı faydalar ise, olumsuz çevresel, sosyal ve yönetsel etkilerin azaltılması, kurumsal itibarın ve marka bağlılığının yükseltilmesi, işletme dışı paydaş gruplarının kurumsal değerleri, maddi ve maddi olmayan varlıkları anlamasına olanak sağlanması ve

sürdürülebilir kalkınma beklentilerinden kurumun nasıl etkilendiğinin gösterilmesi şeklinde belirtilmektedir. (Turhan, Özen ve Albayrak, 2018: 22)

Çoğu ülkelerde raporlama faaliyetleri zorunluluk taşısa da, sürdürülebilirlik raporlaması genellikle gönüllü bir uygulamadır. Sürdürülebilirlik uygulamaları işletmelerin faaliyetleriyle bütünleştirilirse işletmelere, hissedarlardan faaliyet gösterdikleri toplumlardaki bireylere kadar bir değer zinciri oluşturma fırsatı sağlar. Sürdürülebilirlik uygulamalarının raporlanması ise, bu uygulamaların çeşitli paydaşlara ulaşmasına yardımcı olmakta, kurumun şeffaf ve hesap verebilir olmasına katkı sağlamaktadır.

#### 2.4.1.1. Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative)

Finansal bilgilerin raporlanmasında olduğu kadar finansal olmayan bilgilerin raporlanmasında da belirli standartlara ve göstergelere uyulması gerektiği düşüncesi, sürdürülebilirlik raporlarının oluşturulmasında var olan bir konudur. Bu amaçla "Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Inıtiative- GRI) 1997 yılında Boston'da, ABD'den kâr amacı gütmeyen kuruluş olan CERES (Çevresel Sorumluluk Bilinci Taşıyan Ekonomiler Koalisyonu) ve Tellus Enstitüsü tarafından kurulmuştur." (https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx , Erişim: 11.02.2020)
Günümüzde merkezi Amsterdam, Hollanda'dadır.

İMKB'ye göre (2011; akt. Aksoy, 2019:327) "Kâr amacı gütmeyen ve çoklu paydaş yapısına sahip bir kuruluş olan GRI'nın misyonu, küresel olarak uygulanabilir bir sürdürülebilirlik raporlaması rehberi geliştirmek ve üçlü raporlamayı finansal raporlama gibi rutin ve karşılaştırılabilir hale getirerek yaygınlaştırmaktır." GRI tarafından, kurumsal sürdürülebilirlik raporlamasında değerlendirilmek üzere "göstergelerin belirlenmesi ve bir standart geliştirme yönünde, en kapsamlı çalışma, doksandan fazla ülkeden raportörün katkısıyla 1990'ların sonlarından itibaren sürdürülebilirlik raporlaması standartlarının belirlenmesi konusunda faaliyetler gerçekleştirilmiştir. Böylelikle hazırlanan ve zaman içinde güncellenen kılavuzlar

(G1,G2,G3,G3.1,G4), kurumsal sürdürülebilirlik raporu yayınlayan birçok kurum için başlıca kaynak olmuştur." (Turhan, Özen ve Albayrak, 2018:28) Bu kılavuzlardan ilki olan G1, 2000 yılında geliştirilmiştir. GRI tarafından kurumlara rehber olması için hazırlanan bu kılavuzlardan en günceli ise 2013 yılında sunulan G4'tür.(Turhan, Özen ve Albayrak, 2018:28) Ertan . (Ertan, 2018: 467) raporlama çerçevelerini şu şekilde aktarmıştır: "Yayınlanan rehberlerden G3 ve G3.1 raporlama çerçeveleri, 3 farklı uygulama seviyesi seçeneği sunmaktadır. Bu seviyeler A, B ve C uygulama seviyeleri olarak ifade edilmekte; sürdürülebilirlik raporlarını B seviyesinde hazırlamak için C seviyesinden, A seviyesinde hazırlamak için de B seviyesinden daha ayrıntılı bilgiler sunmak gerekmektedir. Raporun dış denetimden geçmiş olması durumunda bu seviyeler A+, B+ ve C+ seviyeleri ile ifade edilmektedir. G4 raporlama rehberi ise, sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanmasında iki seçenek sunmaktadır. Seçeneklerden ilki temel seviye olarak adlandırılmıştır. Bu seçeneğe göre oluşturulan sürdürülebilirlik raporları, bir sürdürülebilirlik raporunda mutlaka olması gereken bileşenleri içermektedir. Kapsamlı seçeneği ise kuruluşun stratejisi ve analizi, yönetişimi ile etik değerleri ve dürüstlüğü hakkında ek bildirimler yapılmasını gerektirmekte ve kuruluşun performansının daha kapsamlı bir şekilde iletilmesini sağlamaktadır. 31.12.2015 tarihinden sonra G4 raporlama çerçevesinin uygulanması önerilmiştir."

GRI kılavuzlarındaki kategori ve unsurlar ise Tablo 4'te gösterilmiştir:

**Tablo 4.4:** GRI Kategori ve Unsurları

| Kategori | Ekonomik | Çevresel |
|---|---|---|
| Unsurlar | • Ekonomik Performans<br>• Piyasa Varlığı<br>• Dolaylı Ekonomik Etkiler<br>• Satın Alma Uygulamaları | • Malzemeler<br>• Enerji<br>• Su<br>• Biyolojik Çeşitlilik<br>• Emisyonlar<br>• Atık Sular ve Atıklar<br>• Ürün ve Hizmetler<br>• Uyum<br>• Nakliye<br>• Genel<br>• Tedarikçinin Çevresel Bakımdan Değerlendirilmesi<br>• Çevresel Şikâyet Mekanizmaları |

| Kategori | Sosyal | | | |
|---|---|---|---|---|
| Alt Kategoriler | İşgücü Uygulamaları ve İnsana Yaraşır İş | İnsan Hakları | Toplum | Ürün Sorumluluğu |
| Unsurlar | • İstihdam<br>• İşgücü/Yönetim İlişkileri<br>• İş Sağlığı ve Güvenliği<br>• Eğitim ve Öğretim<br>• Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği<br>• Kadın ve Erkekler için Eşit Ücret<br>• Tedarikçinin İşgücü Uygulamaları Bakımından Değerlendirilmesi<br>• İşgücü Uygulamaları Şikâyet Mekanizmaları | • Yatırım<br>• Ayrımcılığın Önlenmesi<br>• Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Hakkı<br>• Çocuk İşçiler<br>• Zorla veya Cebren Çalıştırma<br>• Güvenlik Uygulamaları<br>• Yerli halkların hakları<br>• Değerlendirme<br>• Tedarikçilerin İnsan Hakları Bakımından Değerlendirilmesi<br>• İnsan Hakları Şikayet Mekanizmaları | • Yerel Toplumlar<br>• Yolsuzlukla Mücadele<br>• Kamu Politikası<br>• Rekabete Aykırı Davranış<br>• Uyum<br>• Tedarikçinin Toplum Üzerindeki Etkiler Bakımından Değerlendirilmesi<br>• Toplum Üzerindeki Etkilere İlişkin Şikayet Mekanizmaları | • Müşteri Sağlık ve Güvenliği<br>• Ürün ve Hizmet Etiketlemesi<br>• Pazarlama İletişimi<br>• Müşteri Gizliliği<br>• Uyum |

**Kaynak:** https://surdurulebilirlik.garantibbva.com.tr/media/1059/turkish-g4-part-one.pdf Erişim: 13.02.2020

Uygulama açısından bakıldığında, "dünyanın en büyük 250 şirketinin %92'si sürdürülebilirlik raporu yayınlamakta ve bu şirketlerin %74'ü ile birçok ulusal firma GRI standartlarından yararlanmaktadır". Dolayısıyla GRI, sürdürülebilirlik raporlamasında öncü konumda olmasının yanı sıra, tanınırlık ve etki bakımından da en geniş kapsamlı raporlama çerçevelerindendir. (Turhan, Özen ve Albayrak, 2018: 28)

Çeşitli ülkelerde yapılan araştırmalara göre, kurumlar GRI standartlarını, kurumsal alanda görünürlüklerini ve kontrollerini artırmak için bir aracı olarak görmektedirler. Yönetim, çalışanlar ve paydaşlar işletme içerisinde yapılanları görebilmekte ve bu raporlar ile sağlanan şeffaflık hem işletme ve toplum arasındaki hem de çalışanlar ile yönetim arasındaki mesafeyi kısaltmaktadır.(Hancıoğlu, Gülençer ve Tünel, 2018: 234)

#### 2.4.1.2. BM Küresel İlkeler Sözleşmesi İlerleme Bildirimi Raporu (UN Global Compact Communication On Progress)

İMKB'ye göre; "Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, küreselleşmenin artan hızına paralel olarak, sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde politika üretmek ve uygulamaya geçirmek üzere oluşturulan en kapsamlı girişimdir. Bu girişim, iş dünyası için ortak bir kalkınma kültürü oluşturmak amacıyla evrensel ilkeler öneren, yenilikçi bir kurumsal sorumluluk yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir." (İMKB, 2011; Akt: Aksoy, 2019: 332).

Küresel İlkeler Sözleşmesi; "insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele" konuları kapsamında evrensel nitelikte on temel ilkeyi içermektedir. Kurumların, tamamen gönüllü esaslı olarak, bu ilkeleri benimsemelerini, desteklemelerini ve faaliyetlerini yürütürken bu ilkeleri uygulayarak toplumsal amaçlar için harekete geçmelerini teşvik etmektedir. (Turhan, Özen ve Albayrak: 2018: 29) Bahsedilen 10 temel ilke 4 başlık altında incelenmektedir ve şu şekildedir: (Altun, 2018: 43)

**“İnsan Hakları**

**1)** İş dünyası, insan haklarına saygı göstermeli ve destek olmalıdır,

**2)** İş dünyası, insan hakları suç ihlallerinde bulunmamak için gereken önlemleri almak ve insan haklarına uygun davranmalıdır,

**İş Gücü**

**3)** İş dünyası sendika, toplu sözleşme, örgütleme haklarına saygı duymalıdır,

**4)** Zorla çalıştırmanın ortadan kaldırılması için emek sarf edilmelidir,

**5)** Küçük işçi (çocuk işgücü) çalıştırmak ortadan kaldırılmalıdır,

**6)** İşe almada her türlü ayrımcılık ortadan kaldırılmalıdır,

**Çevre**

**7)** İş dünyası çevre ile ilgili oluşabilecek sorunları önlemelidir,

**8)** İş dünyası, çevre bilincini ve sorumluluk düzeyini artırmalıdır,

**9)** İş dünyası, çevre dostu teknolojilerin üretilmesi, kullanılması ve yaygınlaştırılması üzerine çalışmalıdır.

**Yolsuzlukla Mücadele**

**10)** İş dünyası rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzluğun ortadan kalkması için mücadele etmelidir.”

“İlerleme Bildirimi Raporu (Communication on Progress – COP)” ise, Birleşmiş Milletlerin hedeflerini ortaklar aracılığıyla desteklenmesinde, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi’nin on ilkesinin uygulanmasında kaydedilen ilerlemeyi içermelidir. “İşletmelerin, ilerleme bildirimi ile ilgili olarak Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi’ne katılımı izleyen ilk iki yıl içerisinde ve takip eden her yıl için rapor hazırlamaları şartı bulunmaktadır”.(Aksoy, 2019: 333)

Küresel İlkeler Sözleşmesi’nin doğruluk önlemlerinin önemli bir parçası olan İlerleme Raporu’nun esas amacı sürdürülebilirlik performansına dair bilgilendirmeyi sağlayan bir araç görevi görmektir. Diğer taraftan İlerleme Raporları, paydaş diyalogunun sağlanması ve en iyi ve gelişen uygulamaların paylaşılması için etkin bir araç olarak kullanılabilir. Aynı zamanda halka açık bir belge olan İlerleme Raporu, şirketin şeffaflık ve hesap verebilirliğe olan taahhüdünün önemli bir göstergesidir.

(https://www.unglobalcompact.org/docs/communication_on_progress/translations/COP_Policy_TR.pdf Erişim: 13.02.2020)

Bir İlerleme Bildirimi Raporu'nun içermesi gereken üç temel kriter ise şunlardır: (https://www.globalcompactturkiye.org/sirketler-icin-ilerleme-bildirimi-raporu/ Erişim: 13.02.2020)

**"1)** Kurumun BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne süregelen destek beyanını ve BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne yönelik devam etmekte olan bağlılığını ifade eden en üst yönetici kişi (CEO) tarafından imzalı bir yazı. Bu yazı, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne sunduğunuz ilk taahhüt mektubundan farklı olacak ve her sene yenilenecektir.

**2)** BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne denk gelen her dört konu alanında (insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele) şirketin uyguladığı (veya uygulamayı planladığı) somut eylemlerin (örn. ilgili politikaların, prosedürlerin ve faaliyetlerin) açıklaması.

**3)** Bu eylemlerin sonuçlarının ölçümleri (örn. hedeflerin ve önceden belirlenen başarı ölçütlerinin hangi seviyede gerçekleştirildiğinin belirtilmesi, bu sonuçların niteliksel veya niceliksel olarak açıklanması)."

Raporlar bu üç temel ilkeye sahip olduğu sürece herhangi bir dilde hazırlanabilmektedir. Ayrıca GRI gibi çeşitli girişimlerle olan işbirliğiyle, raporlama standartlarının birbiriyle uyumlu olması amaçlanmaktadır.

İlerleme bildirimi raporlaması "şirketlerin 10 ilkeye ve BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne olan taahhüdünü açıkça gösterirken, yayımlanan İlerleme Bildirimi Raporu sayısı ve hazırlanan İlerleme Bildirimi Raporlarının kalitesi şirketin yatırımcılar, sivil toplum, hükümet ve tüketici nezdinde itibarını konumlandırmaktadır. İlerleme Bildirimi Raporları, şirketler ile ilgili bilgi sunarak paydaşların bilinçli tercihler yapmasına katkıda bulunmaktadır."
(https://www.globalcompactturkiye.org/sirketler-icin-ilerleme-bildirimi-raporu/
Erişim: 13.02.2020)

### 2.4.1.3. OECD Çokuluslu Şirketler Genel İlkeleri (OECD Guidelines For Multinational Enterprises)

"OECD Çokuluslu İşletmeler Genel İlkeleri", devletler tarafından çokuluslu işletmelere yapılan tavsiyelerdir. Bunlar, ilgili yasalara uygun ve sorumlu bir ticari faaliyette bulunulması doğrultusunda, gönüllülük temeline dayalı ilkeler ve standartlar getirmektedir. Genel İlkeler, "işletmelerin faaliyetlerinin devlet politikalarıyla uyumlu olmasını sağlamayı, işletmeler ile faaliyette bulundukları toplumlar arasındaki karşılıklı güvenin temellerini güçlendirmeyi, yabancı yatırımlar için daha iyi bir iklim oluşturulmasına yardımcı olmayı ve sürdürülebilir bir kalkınmaya çokuluslu işletmelerin katkısını arttırmayı amaçlamaktadır. Genel İlkeler, imzacı devletlerin ticari faaliyetten ortak beklentilerini netleştirerek işletmeler için bir başvuru noktası sunmaktadır. Dolayısıyla, Genel İlkeler, sorumlu bir ticari faaliyetin tanımlanmasına ve uygulanmasına yönelik özel çabaları hem tamamlayıcı, hem de pekiştirici bir özellik taşımaktadır. Genel İlkeleri imzalayan devletlerin ortak amacı, çokuluslu işletmelerin ekonomik, çevresel ve toplumsal ilerlemeye yapabilecekleri olumlu katkıları teşvik etmek, bunların çeşitli faaliyetlerinin yol açabileceği sorunları en aza indirmektir. Genel İlkeleri imzalayan devletler, bütün insanların refahının ve yaşam standartlarının geliştirilmesine yönelik gerek iç, gerekse uluslararası politikaların sürekli geliştirilmesini taahhüt etmektedir."
(https://www.oecd.org/investment/mne/38111419.pdf, Erişim: 13.02.2020)

Genel İlkeler şu şekildedir:

1) "Genel ilkeler, devletlerin çokuluslu işletmelere yaptığı tavsiyelerdir, ve işletmelere uyup uymama konusunda hukuki bir yaptırım yoktur. Gönüllülüğe dayalıdır.
2) Çokuluslu işletmeler küresel çapta faaliyet gösterdiğinden, bulundukları ülkelerin yasal gereklilikleriyle çatışmamalı, imzalayan ülkelerin özel koşullarını göz önünde bulundurmalıdırlar.
3) Genel ilkeler çokuluslu işletmelerin, ana ya da yerli kuruluş farkı olmaksızın tüm kuruluşlarına yöneliktir.

4) Genel ilkelere göre, çokuluslu ve yerli şirketler arasında uygulama farklılığı yoktur. Herkes için için geçerli iyi bir uygulamayı temsil etmektedir.
5) Devletler; küçük ve orta ölçekli işletmelerin kapasitelerinin çokuluslulardan düşük olduğunun farkında olmakla birlikte, yine de onların da Genel İlkeler' in tavsiyelerine eksiksiz bir şekilde uymalarını teşvik eder.
6) OECD Genel İlkeleri kabul eden hükümetler, faaliyette bulunduğu ülkeye zarar verecek şekilde, yatırım yapılan ülkeye avantajları sorgulatacak şekilde kullanmamalıdırlar.
7) Çok uluslu işletmeler faaliyette bulundukları ülkenin, faaliyet koşullarını belirleme hakkına sahiptirler. Çokuluslu bir işletmenin çeşitli ülkelerde bulunan kuruluşları bu ülkelerde yürürlükte bulunan yasalara tabidir. Çok uluslu işletmelerin birbirleri ile çelişen amaçları olduğu zaman uluslararası işbirliği ile sorunlar giderilecektir.
8) OECD Genel İlkelerini imzalayan çok uluslu işletmelerden hukuka ve sözleşme hükümlerine uyulması beklenmektedir.
9) İşletmeler ile ev sahibi ülke devletleri arasında ortaya çıkan hukuksal sorunların giderilmesinde ve uyuşmazlıkların çözüme kavuşturulması konusunda uygun uluslararası mekanizmaların kullanılması teşvik edilir.
10) Genel İlkeleri imzalayan devletler, bunları tanıtıp kullanımını teşvik edecektir. Genel İlkelerin tanıtımını yapan ve Genel İlkeler ile ilgili bütün konuların tartışılması için bir forum işlevi gören Ulusal Başvuru Noktaları oluşturacaklardır. İmzacı devletler, ayrıca değişen dünya koşullarında Genel İlkelerin yorumlanması ile ilgili konuların ele alınması için uygun gözden geçirme ve danışma usulleri içinde de yer alacaklardır."
(https://www.oecd.org/investment/mne/38111419.pdf, Erişim: 13.02.2020)

Çokuluslu işletmeler, faaliyetlerini gerçekleştirirken, bulundukları toplumun politikalarını göz önüne almalı ve paydaşlarının görüşlerini de dikkate almalıdır. Bu çerçevede Genel Politikalar ise şu şekildedir:

1) "Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesi adına işletmeler, ekonomik, toplumsal ve çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunmalıdır.

2) İşletmenin çeşitli faaliyetlerinden etkilenenlerin, ev sahibi devletin uluslararası yükümlülük ve taahhütleriyle uyumlu olarak, insan haklarına saygı gösterilmelidir.
3) İşletmenin iç ve dış pazardaki faaliyetlerini büyütmesinin yanı sıra, faaliyet gösterdiği toplumdaki halklara işbirliği yaparak, ticari çıkar da dahil olmak üzere pozitif bir katkı yapılmalıdır.
4) Şirketler, istihdam fırsatlara yaratarak ve çalışanlarının profesyonel gelişimlerine destek olarak, insan sermayesi oluşumunu teşvik etmelidir.
5) Çevre, sağlık, güvenlik, iş, vergi, mali teşvikler ve diğer konularla ilgili yasa ya da düzenlemeler çerçevesinde öngörülmeyen istisnalar sağlamaktan ya da kabul etmekten kaçınmalıdır.
6) Kurumsal Yönetim uygulamaları desteklenmeli ve yeni uygulamalar geliştirilip uygulanmalıdır.
7) Çok uluslu işletme ile ev sahibi ülke arasında, karşılıklı güven ilişkisi geliştiren çeşitli uygulamalar ve yönetim sistemleri geliştirilip uygulanmalıdır.
8) Şirket politikalarının, eğitim programları dahil, çeşitli yollarla yaygınlaştırılarak çalışanlarca bilinmesini ve bunlara uyulmasını teşvik etmelidir.
9) Yasalara, Genel İlkelere ya da işletme politikalarına aykırı uygulamalar hakkında yönetime ya da, duruma göre, yetkili kamu mercilerine gerçek ihbarlarda bulunan çalışanlara karşı ayrımcı ya da disiplin işlemlerine başvurmaktan kaçınmalıdır.
10) İşletme ve paydaşlarının, Genel İlkeler ile uyumlu olması teşvik edilmelidir.
11) Faaliyette bulunulan ülkenin politikası ile çatışacak davranışlardan uzak durulmalıdır. ( https://www.oecd.org/investment/mne/38111419.pdf, Erişim: 13.02.2020)"

Bu ilkelerin sürdürülebilirlikle bağlantısını özetlemek gerekirse; Genel İlkeler, sürdürülebilirliğin sağlanması için şirketlerin faaliyette bulundukları toplumun hükümet politikaları ile uyumunun sağlanması amacını taşımaktadır.

### 2.4.1.4. Karbon Saydamlık Projesi (CDP)

Şirketlerin, yatırımcıların ve hükümetlerin iklim değişikliği tehdidine karşı önlem almalarını sağlayacak bilgileri toplamak ve paylaşmak amacıyla 2000 yılında Londra'da başlatılan CDP, dünyanın en yaygın çevre raporlama sistemine sahiptir ve dünyanın en büyük kurumsal iklim değişikliği, su, şehir sürdürülebilirliği ve orman - risk datasını elinde bulundurmaktadır. Yatırımcıları, şirketleri ve şehirleri çevresel etkilerini ölçerek ve anlayarak gerçek anlamda sürdürülebilir bir ekonomi oluşturmak için harekete geçirmeye odaklanmaktadır. Uzun vadede insanlar ve gezegen için çalışan ve gelişen bir ekonomi yaratma vizyonuna sahiptir. CDP, iklim değişikliğinin etkilerini azaltmak ve doğal kaynakları korumak amacıyla iş dünyasının işleyiş şeklini değiştirmek üzere çalışmaktadır. Halka açık şirketlerin doğal kaynakları ve doğal sermayeyi nasıl kullandıklarını, faaliyetleriyle sınırlı kaynakların yeniden üretimini nasıl etkilediklerini ve bu alandaki risklerini nasıl yönettiklerini yatırımcılara raporlamalarına aracılık etmektedir. CDP, şirket raporlarını karşılaştırılabilir hale getirmekte ve ilgi alanındaki uluslararası raporlama standartlarını geliştirmeyi hedeflemektedir. Dünyadaki çoğu çevre örgütüyle işbirliği içerisinde olan CDP, özellikle Küresel Raporlama Girişimi (GRI) ile olan işbirliği kapsamında çevre ile ilgili sorular birebir CDP soruları ile eşleştirilmiştir ve böylece şirketler üzerindeki raporlama yükü hafifletilmeye çalışılmıştır.
(https://cdpturkey.sabanciuniv.edu/tr/content/hakkimizda Erişim:13.02.2020)

CDP'nin, iklim değişikliği, su, ormanlar, tedarik zinciri, şehirler olmak üzere 5 tane programı vardır. "*İklim değişikliği programıyla*, şirketlerden sera gazı salınımlarını azaltarak, iklim değişikliğiyle savaşmaya destek olmalarını ister. Toplam 96 trilyon Dolar varlığa sahip 525'ten fazla kurumsal imza yatırımcısı adına dünyanın en büyük şirketlerinden iklim risklerini ve düşük karbon fırsatlarını raporlamalarını ister. *Su programıyla*; su konusunda özel sektörün sorumluluk alması gerekliliğine inanıyor ve özel sektörün bu sorumluluğu yerine getirmesini teşvik etmek amacıyla su kullanımlarını ve su kaynakları üzerindeki etkilerini şeffaf bir şekilde açıklayabilecekleri bir platform sunuyor. CDP, su kaynaklarını korumak için 69 trilyon dolar varlığı yöneten 639 kurumsal yatırımcı adına hareket ediyor ve dünyanın

önde gelen şirketlerine su korumacılığı konusunda aksiyona geçmeleri için çağrıda bulunuyor. *Orman programında,* CDP ormansızlaşma riskini yönetmek ve düşük karbonlu ekonomiye geçişi sağlamak için şirketler ve yatırımcılarla işbirliği içinde çalışır. Bununla beraber, ormansızlaşma ve ormanların tahrip edilmesi dünyanın toplam seragazı emisyonunun %10-15'inin sebebidir ve tam da bu yüzden ormansızlaşmayı önlemek için çalışmak iklim değişikliğini önlemeye yönelik uluslararası hedeflere ulaşmada büyük katkı sağlar. CDP'nin ormansızlaşma programı kapsamındaki çalışmaları şirketlerin ormansızlaşma risklerini nasıl ele aldıklarını anlamak isteyen 96 trilyon Dolar varlığa sahip 525'ten fazla imzacı yatırımcı adına yürütülmektedir. *Tedarik zinciri programında CDP;* iklim, su ve orman risklerini azaltmak için satın alıcı organizasyonlarla ve tedarikçilerle çalışır. İklim değişikliği, ormansızlaşma ve suyla ilgili risklerin belirlenmesi ve yönetilmesine yönelik olan ve tedarik zincirleriyle birlikte gerçekleştirilen bu çalışmalar 115 satın alıcı organizasyonu ve 11.500'ten fazla tedarikçiyi kapsar. Değer zincirlerinde işbirliğine ve saydamlığa ulaşan CDP Tedarik Zinciri üyesi şirketler böylelikle tedarikçileriyle birlikte risklerini yönetebilir, fırsatlardan faydalanabilir ve iş faaliyetlerinin devamlılığını garanti altına alabilirler. *Şehirler programında,* CDP şehirlerin çevresel etkilerini raporlamaları, bunları anlamlandırmaları ve bunlara yönelik aksiyon almaları için önemli bir görev üstlenir. CDP aynı zamanda şehirlere çevresel verilerini ölçümleyip yönetebilecekleri ve raporlayabilecekleri küresel bir platform sunar. CDP şu anda 620'den fazla sayıda şehirle çalışmakta ve bunların karbon salınımlarını yönetmelerine, esnekliklerini arttırmalarına, iklim değişikliğinin etkilerinden korunmalarına ve vatandaşları için daha iyi çalışma ve yaşam alanları sunmalarına yardımcı olmaktadır." (https://cdpturkey.sabanciuniv.edu/tr/content/hakkimizda, Erişim: 13.02.2020)

CDP, şirketlerin karbon yönetimlerindeki gelişmeleri takip etmek ve bu süreçte hangi adımda olduklarını görebilmek için puanlamalara tabi sorular belirlemiştir. Bu sorulara verilen cevapların kapsamı ve niteliklerine göre şirketler, en yüksekten düşüğe 4 seviyeden birinde olabilirler. Bu seviyeler şu şekildedir: Liderlik, Yönetim, Farkındalık ve Beyan.

- Beyan: Başlangıç seviyesi olan Beyan, CDP programlarının sorularına verilen cevapların ayrıntılı ve kapsamlı olmasıyla alınır.

  Örn. "Şirketin 2018 yılı fosil yakıt tüketimi 4500 litre petroldür."
- Farkındalık: Çevresel sorunların işleyişi nasıl etkilediği ile ilgili bilgi seviyesidir.

  Örn. "Şirketin (yukarıda bahsedilen fosil yakıt tüketimi sonucu oluşan) 2018 yılı karbondioksit salınımı 10 ton hektardır."
- Yönetim: Bu etkilere yönelik alınan önlemler ve yönetim stratejisi ile ulaşılabilen seviyedir.

  Örn,"Şirket fosil yakıt yerine %10 oranında yeşil enerjiye yönelmiştir."
- Liderlik: İklim etkileri yönetimi alanında en iyi uygulamaların gerçekleştirilmesi ile sağlanan en yüksek dereceli beyandır.

  Örn. "Şirket fosil yakıt tüketimini olabilecek en yüksek oranda azaltmış, düşük karbonlu çelik kullanmaya başlamış, var olan salınımının etkisi düşürmek için bölgede ağaçlandırma yapmıştır ve yapmaya devam etmektedir."(https://www.semtrio.com/karbon-saydamlik-projesi, Erişim: 13.02.2020)

#### 2.4.1.5. ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi (International Organization for Standardization - International Standard for Social Responsibility)

ISO (Uluslararası Standartlar Örgütü) 26000, işletmelerin ve kuruluşların sosyal olarak nasıl sorumlu bir şekilde faaliyet gösterebilecekleri konusunda rehberlik sağlamaktadır. Bu, toplumun sağlığına ve refahına katkıda bulunan etik ve şeffaf bir şekilde hareket etmek anlamına gelmektedir. ISO 26000 standardı, diğer ISO standartlarının aksine sertifika edilebilir özellikte değildir, çünkü asıl amacı gereklilikler sunmak yerine rehberlik etmektir. Yani, "sosyal sorumluluğun ne olduğunu açıklığa kavuşturmaya, işletmelerin ve kuruluşların ilkeleri etkili eylemlere

dönüştürmelerine yardımcı olmaya çalışmaktadır ve küresel olarak sosyal sorumlulukla ilgili en iyi uygulamaları paylaşmaktadır. Faaliyetleri, büyüklükleri veya lokasyonları ne olursa olsun her türlü kuruluşa yöneliktir." (https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html, Erişim: 13.02.2020)

Dünyanın dört bir yanındaki hükümet, STK'lar, endüstri, tüketici grupları ve çalışma örgütlerinden temsilcilerden oluşan çeşitli paydaşların beş yılı aşkın süren müzakereleri sonucu 2010 yılında başlatılmıştır. Bu da, uluslararası bir anlaşmayı temsil ettiği anlamına gelmektedir.(https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html, Erişim: 13.02.2020)

ISO 26000, standartta tanımlanan yedi temel sosyal sorumluluk konusunu ele almaktadır. Bunlar; örgütsel yönetim, insan hakları, İşgücü uygulamaları, çevre, adil işletme uygulamaları, tüketici ile ilgili konular, toplumun katılımı ve gelişimi konularıdır. Sosyal sorumlulukla ilgili "Temel Konular" ve onlarla ilgili alt konu başlıkları şu şekildedir:
(https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100258.pdf,
Erişim:13.02.2020)

**Tablo 4.5:** ISO 26000'in Ana Konuları ve İlişkili Alt Konular

| Ana Konu | İlişkili Alt Konular |
|---|---|
| Kurumsal Yönetim | |
| İnsan Hakları | 1) Durum Tespit Süreci<br>2) İnsan Hakları Risk Durumu<br>3) Suçluluktan Kaçınma<br>4) Şikâyetleri Çözme<br>5) Ayrımcılık ve Savunmasız Gruplar<br>6) Medeni ve Siyasi Haklar<br>7) Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar<br>8) Temel ilkeler ve Çalışma Hakları |
| İşgücü Uygulamaları | 1) İstihdam ve İstihdam İlişkileri<br>2) Çalışma Koşulları ve Sosyal Güvenlik<br>3) Sosyal Diyalog<br>4) İş Sağlığı ve Güvenliği<br>5) İşyerinde çalışan gelişimi ve eğitimi |
| Çevre | 1) Kirliliğin önlenmesi<br>2) Sürdürülebilir Kaynak Kullanımı<br>3) İklim değişikliğinin azaltılması ve uyumu<br>4) Çevrenin ve biyolojik çeşitlilik korunması ve doğal yaşam alanlarının iyileştirilmesi |
| Adil İşletme Uygulamaları | 1) Yolsuzlukla Mücadele<br>2) Sorumlu Siyasi Katılım<br>3) Adil Rekabet<br>4) Değer zincirinde sosyal sorumluluğu teşvik etmek<br>5) Mülkiyet haklarına saygı |
| Tüketici | 1) Adil pazarlama, olgusal ve tarafsız bilgi ve adil sözleşme uygulamaları<br>2) Tüketicilerin sağlığını ve güvenliğini koruma<br>3) Sürdürülebilir Tüketim<br>4) Tüketici hizmeti, desteği ve şikâyet ve anlaşmazlık çözümü<br>5) Tüketici verilerinin korunması ve gizliliği<br>6) Temel/Gerekli hizmetlere erişim<br>7) Eğitim ve Farkındalık |
| Toplumun Katılımı Ve Gelişimi | 1) Toplumun Katılımı<br>2) Eğitim ve Kültür<br>3) İstihdam yaratma ve yetenek geliştirme<br>4) Teknoloji geliştirme ve teknolojiye erişim<br>5) Zenginlik ve gelir yaratma<br>6) Sağlık<br>7) Sosyal Yatırım |

**Kaynak:**https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100258.pdf, Erişim: 13.02.2020

İşletmelerin ve kuruluşların sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmasına yardımcı olmayı amaçlayan kapsamlı standartlardan biri de ISO 26000- Sosyal sorumluluk Rehberi'dir. Bu rehber 99 ülkeden 450'den fazla uzmanın ve 42 uluslararası irtibat kuruluşunun ortak kararıyla geliştirilmiştir ve sektör, hükümet, işçi örgütleri, sivil toplum örgütleri ve tüketicilerden gelen iyi uygulama ve uzmanlığın bir deposu konumundadır. ISO 26000, paydaşların beklentilerini, yürürlükteki yasaları ve uluslararası davranış normlarını göz önünde bulundurarak, işletmelerin ve kuruluşların sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunan etik ve şeffaf bir şekilde nasıl faaliyet gösterebilecekleri konusunda rehberlik sağlamaktadır. Bir kuruluşun sürdürülebilir kalkınmaya ne kadar katkıda bulunduğu ve bu katkının toplum ve çevre üzerindeki etkileri "sosyal sorumluluk" olarak bilinmektedir ve ayrıca şirket performansının da kritik bir ölçüsü haline gelmektedir. Esasen ISO 26000, BM 2030 Gündemi ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinden önce geliştirilen bir rehberdir, ancak yine de kuruluşların SKH hedeflerine katkıda bulunmasına yardımcı olan temel ilkeleri ve sosyal sorumluluğun ana konularıyla ilgili 450'den fazla öneri sunmaktadır. (https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100401.pdf, Erişim: 13.02.2020)

ISO 26000, sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmak isteyen dünyanın herhangi bir yerindeki kurum ve kuruluşlara rehberlik sunar. Kurumlara şu şekillerde yardımcı olur:

- Kurumların şu anda toplumu nasıl etkilediğini anlama ve sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunma
- İlgili paydaş beklentilerini tanımlama, bağlantı kurma ve saygı gösterme
- Hangi konuların alakalı ve önemli olduğunu tanımlama ve harekete geçme için önceliklendirildiklerinden emin olma
- Geçerli yasalara ve uluslararası davranış normlarına uygun olma

- Kurum ve ilişkilere sorumlu davranışı entegre etme.(https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100401.pdf, Erişim: 13.02.2020)

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# ŞİRKETLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ANLAYIŞLARININ KURUMSAL İTİBARA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

## 3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Literatürde "Kurumsal İtibar" ve "Kurumsal Sürdürülebilirlik" kavramları incelenmesine karşın aralarındaki ilişkiyi inceleyen çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmanın, kurumsal sürdürülebilirliği ekonomik, sosyal ve çevresel olmak üzere bileşen üzerinden ve farklı endüstrilerde faaliyet gösteren Türkiye ve İspanya şirketlerini karşılaştırmalı olarak ele alması yönüyle ilgili yazındaki bu boşluğu gidereceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı Türkiye ve İspanya'daki şirketlerdeki kurumsal sürdürülebilirlik düzeylerini karşılaştırmalı olarak incelemek ve sahip olunan sürdürülebilirlik politikalarının, vizyonlarının kurumsal itibara nasıl bir katkıda bulunduğunu incelemektir.

Araştırma, Türkiye ve İspanya'daki sürdürülebilirlik raporlarını uluslararası standartlarda ortaya konan ve tanımlanan temel sürdürülebilirlik kategorileri çerçevesinde incelemektedir. Sürdürülebilirlik iletişimi çerçevesinde şirketlerin hangi unsurları daha fazla ortaya koydukları, raporlarında yer verdikleri de bu araştırmayla ortaya konmuş olacaktır. Aynı zamanda araştırma kapsamında sektörel sınıflandırma da yapılacak ve iki ülkenin sektörel karşılaştırması da sürdürülebilirlik çerçevesinde ortaya konulmuş olacaktır. Araştırma sürdürülebilirlik unsurlarını daha kapsamlı ele alacağı düşünüldüğünden dolayı Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzalamış şirketlere odaklanmıştır.

Şirket seçiminde, Küresel İlkeler Sözleşmesi veritabanı (https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/, Erişim: 05.07.2020) kullanılmış, ve Ağustos 2020 itibariyle Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzalayan ve statüsü aktif konumda olan Türk ve İspanyol şirketleri

seçilmiştir. Küresel İlkeler Sözleşmesi veritabanında yer alan üye ülkeler arasında sektörel bazda sınıflandırma yapılmış ve her sektörden üç yıl peş peşe sürdürülebilirlik raporu yayınlamış olan ve Sözleşmeyi ilk imzalamış olan şirketler öncelikli olarak seçilmiştir. Üç yıl peş peşe sürdürülebilirlik raporu olmaması durumunda entegre rapor ya da sosyal sorumluluk raporu yayınlamış olan en eski şirketlere yer verilmeye çalışılmıştır. Araştırmada yer alan sektörlerin sınıflandırması ve şirket seçimi Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi veritabanında yer alan sektörlere ve şirketlere göre yapılmıştır. Bu sektörler: kimya, temel kaynaklar, inşaat, endüstriyel ürünler ve hizmetler, otomotiv, gıda, kişisel ürünler, perakende, telekomünikasyon, kamu hizmeti (elektrik), bankacılık, sigorta ve finansal hizmetler şeklindedir.

Ek olarak, İspanya için İngilizce rapor yayınlama kriteri de aranmıştır. Araştırma kapsamında kurumların en son yayınladıkları raporlar incelenmiş olup 2018- 2019 yıllarına ait raporlar baz alınmıştır.

Araştırmada sürdürülebilirlik ve kurumsal itibar ilişkisini inceleyebilmek adına, sürdürülebilirlik unsurlarına ek olarak, raporlarda Fombrun itibar kriterleri için de içerik çözümlemesi yapılmış ve ortak unsurlar olduğu varsayımından hareket edilmiştir. Bu doğrultuda alınan ödüller, müşteri hizmetleri, liderlerin beyanları, finansal performans, etik unsurlar, ürün ve hizmetin kalitesi, kurumsal yönetim, sosyal sorumluluk faaliyetleri de incelenmiştir. Bu kapsamda araştırma sorusu aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

Şirketlerin sürdürülebilirlik politikalarının olması ve ulusal sözleşmeleri imzalamaları kurumsal itibarlarını olumlu yönde etkiler mi?

Araştırmanın sürdürülebilirlik boyutunu incelemek için oluşturulan alt sorular ise aşağıdaki şekilde belirlenmiştir?

1) Türkiye'de hangi sektörden şirketler ekonomik/sosyal/çevresel sürdürülebilirlikte öne çıkıyor?

2) İspanya'da hangi sektörden şirketler ekonomik/sosyal/çevresel sürdürülebilirlikte öne çıkıyor?

3) Türkiye ve İspanya ülke olarak hangi sürdürülebilirlik boyutunda öne çıkmaktadır?

4) Sürdürülebilirlik raporlarında kurumsal itibar bileşenleri ne ölçüde yer almaktadır?

Araştırma kapsamında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesini imzalayan şirketlerin en iyi sürdürülebilirlik uygulamalarına sahip oldukları varsayılmıştır.

## 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında 13 sektör altında yer alan 26 şirketin en son yayınlanan sürdürülebilirlik raporları incelenmiştir. Araştırmada betimleyici içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Sürdürlebilirlik iletişimi kapsamında şirketler tarafından hazırlanan ve resmi web sitelerinde yer alan KSS, sürdürülebilirlik ve entegre raporlar baz alınarak gerçekleştirilen bu çalışmada araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemi kullanılarak veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi; işaretlerin sınıflanması ve bu işaretlerin hangi yargıları içerdiğini ortaya koymak için, açıkça formüle edilmiş kurallar ışığında, araştırmacının ortaya koyduğu yargıların bilimsel rapor olarak değerlendirilmesini sağlar. Janis; içerik analizini araştırmayı yapan kişi tarafından iddia edilen yargıların bilimsel bir şekilde ortaya koyulmasına imkân veren bir yöntem olarak tanımlar. Bunu yaparken, işaretler sınıflandırılarak söz konusu işaretlerin ortaya koyduğu yargıların içeriği açık bir şekilde formüle edilen kurallar çerçevesinde değerlendirildiğini belirtir. (Karlıova Soysal, 2017)

Araştırmada nitel içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda amaç incelenen durumu ortaya koymaktır ve araştırmacının amacı doğrultusunda veri analizi yapılır. (Büyüköztürk vd.'den akt. Üzümcü,2016)

Miles ve Huberman nitel veri analizi süreçlerini üç basamak doğrultusunda incelemiştir. Bunlardan ilki verilerin azaltılmasıdır. Nitel verilerinin tamamı araştırmacının aradığı olmadığı için araştırmacı işine yarayan bölümleri seçer. İkinci basamak ise; verilerin görselleştirilmesidir. Bu da verilerin ilişki kurularak daha anlamlı hale getitirilmesini ifade etmektedir.Son basamak ise sonuca ulaşma ve teyit etmeden oluşmaktadır.Araştırmacı, ilişki kurduğu, çözümlediği verilerden çıkarmak istediği sonuçtan bu bölümde bahsetmektedir. Bir diğer araştırmacı Dey'in veri analiz süreci de üç aşamadna oluşmaktadır. İlk aşama verilerin betimlenmesi; ikinci aşama sınıflandırma; son aşama ise ilişkilendirmedir. Son aşamada kategorize edilmiş olan verilerden anlamlar çıkarılmaya çalışılır. Walcott'un veri analiz süreci de birbirinden

bağımsız üç aşamada ifade edilmektedir. Bunlardan ilki elde edilen verilerin olduğu gibi rapora aktarılmasıdır. Bu yöntem Dey'in (1993) "betimleme basamağıyla örtüşmektedir; ancak farkı ise bu haliyle de başlı başına analizin olabileceğini savunur. Diğerlerinde ise birbirini takip eden basamak halindedir ve yapılması zorunludur." (Üzümcü, 2016: 229-230)

İçerik analizi için şirketler ekonomik, sosyal ve çevresel ana başlıkları doğrultusunda, toplamda 44 alt başlıkta incelenmiştir. Araştırma unsurlarının belirlenmesinde GRI kriterlerinden yararlanılmıştır. Ana ve alt kategoriler aşağıdaki tabloda tanımlanmıştır:

**Tablo 4.6:** Araştırma ana ve alt başlıkları

| Ana Konu | İlişkili Alt Konular | Ek Açıklama |
|---|---|---|
| EKONOMİK | • Kar-Zarar Durumu Beyanı<br>• Satın Alma Uygulamaları<br>• Risk Yönetimi<br>• Yatırım | • Raporlarda finansal durum bildirimi, risk yönetimi olup olmadığı gibi konular ile birlikte şirketin yatırım konusu incelenmiştir. Yatırım kapsamında fabrika kurma gibi konularla birlikte, şirketin faaliyet gösterdiği sektöre göre mağaza açma gibi faaliyetlerde yatırım kapsamında değerlendirilmiştir. |
| ÇEVRESEL | • Çevre Yönetim Sertifikası<br>• Enerji Tüketimi<br>• Su Tüketimi<br>• Karbon Salınımı<br>• Atık Yönetimi<br>• Biyolojik Çeşitliliğin Korunması<br>• Çevre Dostu Malzemelerden Üretim<br>• Geri Dönüştürülmüş Malzeme Kullanımı<br>• Nakliye Politikaları<br>• Tedarikçinin Çevresel Bakımdan Değerlendirilmesi<br>• Şirketin Çevresel Faaliyetlerine Yönelik Geri Bildirim Sistemi | • Sadece çevre politikası beyanı yetersiz sayılmış ve ISO 14001 gibi çevre yönetim sertifikası beyanı aranmıştır.<br>• Enerji/su tüketimi, karbon salınımı ve atık yönetiminde kaydedilen gelişmeye yer verilmesi aranmıştır.<br>• Banka gibi somut bir üretim tesisi olmayan ya da fabrikaya göre çevresel etkisi daha az olan sektörlerde yeşil kredi verilmesi gibi konular çevresel ürün kapsamında değerlendirilmiştir. |
| SOSYAL | İş Gücü Uygulamaları ve İnsana Yaraşır İş<br>• İş Sağlığı ve Güvenliği<br>• Eğitim ve Öğretim<br>• Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği<br>• Kadın ve Erkekler için Eşit Ücret<br>• Tedarikçilerin İş Gücü Uygulamaları Bakımından Değerlendirilmesi<br>• İş Gücü Uygulamaları Şikayet Mekanizmaları | • İş Sağlığı ve Güvenliği Sertifikası bulunması koşulu aranmıştır (ISO 45001 ya da OHSAS 18001 gibi sertifikalar)<br>• Fırsat Eşitliği bileşeni, işe alımlarda din, dil, ırk vs gibi bir ayrım yapılmaması kapsamında değerlendirilmiştir. |
| | İnsan Hakları<br>• Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Hakkı<br>• Çocuk İşçilere Yönelik Politikalar<br>• Tedarikçilerin İnsan Hakları Bakımından Değerlendirilmesi<br>• İnsan Hakları Şikayet Mekanizması | |
| | Etik İlkeler ve Toplum<br>• Etik ve Dürüstlük Beyanı<br>• Etik ve Dürüstlük Beyanına Raporda Yer Verme<br>• Etik Standartlara Uygunluk<br>• Rüşvet/Yolsuzlukla Mücadele<br>• Rekabete Aykırı Davranış<br>• Tedarikçinin Toplum Üzerindeki Etkisi Bakımından Değerlendirilmesi<br>• Toplum Üzerindeki Etkilere İlişkin Şikayet Mekanizması | • Raporlarında hediye alıp verme, terfi gibi konuların nasıl olduğuna değinilmesi, herhangi bir usulsüzlük karşısında nasıl hareket edildiğine dair bilgiler sağlanması gibi konular etik ve dürüstlük beyanına raporda yer verme kapsamında değinilmiştir |

| Ana Konu | İlişkili Alt Konular | Ek Açıklama |
|---|---|---|
| SOSYAL | Topluma Katkı<br>• Bağışçılık<br>• Sponsorluk<br>• Çalışan Gönüllüğü<br>• Proje Yönetimi<br>• STK üyeliği | • Proje yönetimi kendi içerisinde eğitim, sağlık, kültür-sanat, spor, gençlik, engelli, çevre, kadın hakları, turizm ve tarım olmak üzere 10 başlık altında incelenmiştir.<br>• STK üyeliği kapsamında herhangi bir kurumun desteklenip desteklenmediğine bakılmıştır. |
| | Ürün Sorumluluğu<br>• Müşteri Hizmetleri<br>• Müşteri Gizliliği<br>• Müşteri Geribildirimi<br>• Müşteri Sağlık ve Güvenliği<br>• AR-GE ve İnovasyon<br>• Kalite belgesi/sertifika | |

Şirketlerin incelenmesinde GRI Raporlarından yararlanılarak tablo 6'da yer alan göstergeler seçilmiştir. Örneklemde yer alan işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal verilere ise sürdürülebilirlik/KSS ya da entegre raporları üzerinden ulaşılmıştır. Her bir işletmenin web adresleri üzerinden 2017-2018-2019 (2019 raporu olmaması durumunda 2016-2017-2018) yıllarının faaliyet raporları ve sürdürülebilirlik (olmaması durumunda entegre ve sosyal sorumluluk) raporları dahil edilmiştir.

## 3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, şirketlerin websitelerinde yer alan raporlar doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Şirketlerin resmi websitelerinde yer alan öncelikli olarak sürdürülebilirlik raporları, olmaması durumunda kurumsal sosyal sorumluluk raporları ya da entegre raporlar incelenmiştir. Araştırmanın sadece bahsedilen raporlar doğrultusunda yapılmış olması, raporlarda yer verilen başlıklar ile sınırlı olmasına neden olmaktadır.

Bankalar gibi bir üretim tesisi olmayan kurumlar ise; çevreye yönelik teşvik edici fonlar, krediler doğrultusunda değerlendirilmiştir. Örneğin bankalar yerel yönetimleri atık yönetimi, geri dönüşüm gibi projelerde destekliyorlarsa çevresel

etkileri bu kapsamda değerlendirilip olumlu olarak düşünülmüştür. Benzer şekilde yine bankalar üretim yapmadıkları için diğer sektörlere kıyasla bariz bir tedarikçi değerlendirmesine sahip olmadığı varsayılarak, finansman sağladıkları projeleri çevreye etki, sosyal açıdan değerlendirme gibi konularda değerlendirip değerlendirmedikleri tedarikçilerin değerlendirilmesi kapsamına alınmıştır. Bu durumda araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

İspanyol şirketlerden sadece İngilizce rapor yayınlayanların araştırmaya dahil edilebilmesi, Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni hem daha erken imzalamış hem de sürdürülebilirlik raporu olan şirketlerin araştırmaya dahil edilememesi noktasında kısıtlılığı oluşturmaktadır.

## 3.4. Araştırma Bulguları

Ağustos 2019 itibariyle Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzalayan ve statüsü aktif olan şirketler araştırmaya dahil edilmiştir. Küresel İlkeler Sözleşmesi veritabanında yer alan ve kriterleri sağlayan 26 şirket 13 sektör üzerinden incelenmiştir. Bu kapsamda her sektörden birer tane olmak üzere 13 Türk ve 13 İspanyol şirket incelenmiştir. Örneklem için her sektörden 1 Türk, 1 İspanyol şirketi seçilmiştir. Bulgular ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik boyutuna göre sektörel ve ülke bazında incelenmiştir.

### 3.4.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik Boyutuna Göre Bulguların Değerlendirilmesi

Ekonomik bulgular, kar-zarar durum beyanı, satın alma uygulamaları, risk yönetimi ve yatırım olmak üzere 4 boyut üzerinden incelenmiştir.

**Tablo 4.7:** Ekonomik Sürdürülebilirlik Unsurları

| Ana Konu | İlişkili Alt Konular |
|---|---|
| EKONOMİK | • Kar-Zarar Durumu Beyanı<br>• Satın Alma Uygulamaları<br>• Risk Yönetimi<br>• Yatırım |

İncelenen 13 Türk şirketten 11'inin ilgili finansal yıl için kar-zarar beyanı, hisse senedi değeri gibi konularda bilgilendirme yaptıkları görülmüştür. Satın alma uygulamasına ise sadece Otomotiv sektöründen bir şirketin faaliyetine rastlanmıştır.
13 Türk şirketten 11'inin risk yönetimine raporlarında rastlanmıştır. Raporlara bakıldığında şirketlerin risk yönetimleri kapsamında maddi ve maddi olmayan unsurlarının yönetimini yaptıkları görülmüştür. Bu kapsamda kredi ve likidite riski ile ekonomik, sosyal ve çevresel risklerin ve itibar riskinin değerlendirildiği ve yönetim ve takip sistemlerinin oluşturulduğu söylenebilir.

Yatırım bileşeni, şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektöre bağlı olarak birçok farklı unsur üzerinden değerlendirilmiştir. Bir üretim tesisi kurmak gibi klasik anlamda olabileceği gibi, startupların desteklenmesi ve onların projelerine yatırım yapılması gibi konulardan yerel tedarikçi ile anlaşılıp yerel ekonominin desteklenmesi gibi konularda dahil edilmiştir. 13 Türk şirketten 11'inin yatırım faaliyetina raporlarında yer verildiği görülmüştür.

İspanyol şirketlerin 13'ünde de raporlarında finansal durumlarına ilişkin beyanlarına yer verildiği görülmüştür. İlgili finansal yıla ait kar-zara durumu beyanı, hisse senedi değeri ve faaliyet gösterilen sektör ile ilgili değerlendirmeye raporlarında yer verildiği görülmüştür.
İspanyol şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında satın alma ile ilgili bir bildirime rastlanmamıştır.

İspanyol şirketlerden 11'inin risk yönetim sistemleri olduğu ve raporlarında finansal riskler ile finansal olmayan risklerin birlikte ele alındığı ve likidite, kredi, itibar riski gibi konulara değinildiği görülmüştür.

13 İspanyol şirkette 9'unun yatırım faaliyetlerine ilişkin bildirimlerine incelenen raporlarında denk gelinmiştir. Faaliyetleri genişletmek adına, başka şirketlerle işbirliklerinden start-uplara desteğe kadar yatırım konusu farklı başlıklar altında yer verildiği görülmüştür. Perakende sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin yeni bir mağaza açması, istihdam yaratma kapsamında görülmüş ve yatırım olarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.8**: Ekonomik Sürdürülebilirlik Kriterlerine Göre Ülke Bazlı Şirket Sayısı

| Ekonomik Sürdürülebilirlik | ÜLKE | |
|---|---|---|
| | Türkiye (Şirket Sayısı) | İspanya (Şirket Sayısı) |
| Kar- Zarar Durumu Beyanı | 11 | 13 |
| Satın Alma Uygulamaları | 1 | 0 |
| Risk Yönetimi | 11 | 11 |
| Yatırım | 11 | 9 |

Hem İspanya, hem Türkiye tarafında 4 ekonomik bileşenden 4'üne de raporunda değinen şirket bulunmamakta, çoğunluk olarak bakıldığında Türk şirketlerinin daha çok değindiği söylenebilmektedir. Bu kapsamda Türk şirketlerinin ekonomik sürdürülebilirlik bileşenlerine raporlarında daha çok yer verdikleri söylenebilmektedir.

### 3.4.2. Çevresel Sürdürülebilirlik Boyutuna Göre Bulguların Değerlendirilmesi

Çevresel bulgular; çevre yönetim sertifikası, enerji tüketimi, su tüketimi, karbon salınımı atık yönetimi, biyolojik çeşitliliğin korunması, çevre dostu malzemelerden üretim, geri dönüştürülmüş malzeme kullanımı, nakliye politikaları,

tedarikçinin çevresel bakımdan değerlendirilmesi, şirketin çevresel faaliyetlerine yönelik geri bildirim sistemi bileşenleri doğrultusunda incelenmiştir.

**Tablo 4.9:** Çevresel Sürdürülebilirlik Unsurları

| Ana Konu | İlişkili Alt Konular |
|---|---|
| ÇEVRESEL | • Çevre Yönetim Sertifikası<br>• Enerji Tüketimi<br>• Su Tüketimi<br>• Karbon Salınımı<br>• Atık Yönetimi<br>• Biyolojik Çeşitliliğin Korunması<br>• Çevre Dostu Malzemelerden Üretim<br>• Geri Dönüştürülmüş Malzeme Kullanımı<br>• Nakliye Politikaları<br>• Tedarikçinin Çevresel Bakımdan Değerlendirilmesi<br>• Şirketin Çevresel Faaliyetlerine Yönelik Geri Bildirim Sistemi |

İncelenen 13 Türk şirketten 10'unun çevre sertifikasına sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda sadece çevresel politikaların beyanı yeterli görülmemiş, ISO 14001 gibi bir çevre yönetim sertifikasına sahip olunup olunmadığı da aranmıştır.

Türk şirketlerden 12'sinin enerji tüketimleri ile ilgili değerlerine raporlarında yer verdiği görülmüştür. Bu kapsamda incelenen şirketlerin sadece enerji politikalarının olması yeterli görülmemiş, harcadıkları değerler ve gelişmelerle ilgili rakamsal veriler sağlamaları kriteri aranmıştır.

Türk şirketlerden 9'unun su tüketimi ile ilgili verilere raporlarında yer verdikleri görülmüştür. Su tüketimine dair beyan yeterli görülmemiş, rakamsal veri sağlanması kriteri aranmıştır.

Türk şirketlerden hepsinin karbon salınımları ile ilgili verilere raporlarında yer verdikleri görülmüştür. Karbon salınımıyla ilgili sadece beyanda bulunulması yeterli görülmemiş, rakamsal veriler raporda aranan kriterler arasındadır.

Atık yönetimi ile ilgili konulara Türk şirketlerden 11'inin değindiği görülmüş. Raporda atık yönetimi ile ilgili rakamsal veriye yer verilmiş olma kriteri aranmıştır.

Biyolojik çeşitliliğin korunması ile ilgili bilgilere Türk şirketlerden 4'ünde rastlanılmıştır. Biyolojik çeşitliliği korumaya yönelik politika ve beyanlar yeterli görülmüştür. Bu yönde bir politikası olan şirketlerin çevresel etkileri yüksek olan inşaat, endüstriyel ürünler ve hizmetler, otomotiv ve kamu hizmeti(elektrik) sektörlerinden olduğu görülmüştür.

Çevre dostu malzemelerden ürün ve hizmeti bulunan 9 Türk şirketi olduğu görülmektedir. Bu kapsamda şirketlerin ürünlerinin pamuk gibi doğal malzemelerden üretilmesinin yanı sıra, faaliyet gösterilen sektöre bağlı olarak fırınların çevresel olması, bankaların yeşil kredi vermesi, çevresel sigortalar sunulması, yenilenebilir projelere finansman olunması gibi konular da değerlendirilmiştir.

Ürünlerinde geri dönüştürülmüş malzeme kullanan 6 Türk şirketi olduğu görülmüştür.

Nakliye politikaları kapsamında ürünlerin bir noktadan bir noktaya ulaştırılmasında havayolu yerine deniz yolunun tercih edilmesi, yerel tedarikçiden alım yapılması gibi konular değerlendirilmiştir. Bu kapsamda 5 Türk şirketi olduğu görülmüştür.

Türk şirketlerden 10'unun tedarikçilerini çevresel unsurlar bakımından değerlendirdiklerini beyan ettikleri görülmüştür.

Türk şirketlerin hiç birinde şirketin çevresel faaliyetlerine yönelik bir geri bildirim sistemi olduğuna dair bir bilgiye rastlanmamıştır.

İspanyol şirketlerden 10'unun çevre yönetim sertifikasına sahip olduğu görülmüştür. Enerji tüketimi ile ilgili rakamsal veriye yer veren 11, su tüketimi ile ilgili rakamsal veriye yer veren 8, karbon salınımı ile ilgili rakamsal veriye yer veren 12, atık yönetimi ile ilgili rakamsal veriye yer veren 9 şirket olduğu görülmektedir.

İspanyol şirketlerden biyolojik çeşitliliğin korunmasına raporunda yer veren 6 şirket olduğu görülmektedir. Bu şirketlerin Türk şirketleriyle aynı sektörlerden faaliyet gösterdikleri gözükmekte ve kimya, otomotiv, endüstiryel ürünler ve hizmet, otomotiv, kamu hizmeti (elektrik), telekomünikasyon olduğu görülmektedir.

Çevre dostu malzemelerden ürün ve hizmeti olan 10 İspanyol şirketi olduğu görülmektedir. Bu kapsamda bankaların yeşil kredi uygulamaları, telekomünikasyon şirketlerinin routerlarını daha hafif malzemelerden üretmeleri, daha az plastik kullanmaları gibi konular da bu kapsamda değerlendirilmiştir.

Ürünlerinde geri dönüştürülmüş malzeme kullanan 9 İspanyol şirketi olduğu görülmektedir.

Nakliye politikalarına değinen 4 İspanyol şirketi olduğu ve onlarında yerel tedarikçiden alma ve sürdürülebilir nakliye seçeneklerini tercih etmeleri bu kapsamda değerlendirilmiştir.

Tedarikçilerini çevresel sürdürülebilirlik bakımından değerlendiren 11 İspanyol şirketi olduğu görülmüştür. Şirketlerin tedarikçilerinin enerji, su tüketimleri ile karbon salınımlarını değerlendirip denetledikleri görülmüştür.

Şirketin çevresel faaliyetlerine yönelik geri bildirim sistemi olan 2 İspanyol şirketi olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.10**: Çevresel Sürdürülebilirlik Kriterlerine Göre Ülke Bazlı Şirket Sayısı

| Çevresel Sürdürülebilirlik | ÜLKE | |
|---|---|---|
| | Türkiye (Şirket Sayısı) | İspanya (Şirket Sayısı) |
| Çevre Yönetim Sertifikası | 10 | 10 |
| Enerji Tüketimi | 12 | 11 |
| Su Tüketimi | 9 | 8 |
| Karbon Salınımı | 13 | 12 |
| Atık Yönetimi | 11 | 9 |
| Biyolojik Çeşitliliğin Korunması | 4 | 6 |
| Çevre Dostu Malzemelerden Üretim | 9 | 10 |
| Geri Dönüştürülmüş Malzeme Kullanımı | 6 | 9 |
| Nakliye Politikaları | 5 | 4 |
| Tedarikçinin Değerlendirilmesi | 10 | 11 |
| Geri Bildirim Sistemi | 0 | 2 |

Türk ve İspanyol şirketleri karşılaştırıldığında, karşılanan çevresel bileşenler bazında İspanyol şirketlerinin daha ön olanda olduğu söylenebilir. Sektörel bazda

bakıldığında, İspanya'nın çevresel sürdürülebilirlikte kimya sektöründe daha ön plana çıktığı, Türkiye'nin ise gıda, endüstriyel ürünler ve hizmetler ile telekomünikasyon sektörünün öne çıktığı görülmektedir.

### 3.4.3. Sosyal Sürdürülebilirlik Boyutuna Göre Bulguların Değerlendirilmesi

#### 3.4.3.1. İşgücü Uygulamaları ve İnsana Yaraşır İş Alt Boyutuna göre Bulguların Değerlendirilmesi

İşgücü uygulamaları ve insana yaraşır iş alt boyutuna göre şirketler, iş sağlığı ve güvenliği, eğitim ve öğretim, çeşitlilik ve fırsat eşitliği, kadın ve erkekler için eşit ücret, tedarikçilerin işgücü uygulamaları bakımından değerlendirilmesi, iş gücü uygulamaları şikâyet mekanizmaları alt başlıklarında değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.11:** İşgücü Uygulamaları ve İnsana Yaraşır İş Alt Başlığı Unsurları

| Ana Konu | İlişkili Alt Konular |
|---|---|
| İŞGÜCÜ UYGULAMALARI VE İNSANA YARAŞIR İŞ | • İş Sağlığı ve Güvenliği<br>• Eğitim ve Öğretim<br>• Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği<br>• Kadın ve Erkekler için Eşit Ücret<br>• Tedarikçilerin İş Gücü Uygulamaları Bakımından Değerlendirilmesi<br>• İş Gücü Uygulamaları Şikayet Mekanizmaları |

İş sağlığı ve güvenliği başlığında sadece beyanda bulunup uygulamalardan ve kaza oranlarından bahsedilmesi yeterli görülmemiş, iş sağlığı ve güvenliği sertifika beyanında bulunulup bulunulmadığı kriteri aranmıştır. ISO 45001 ya da OHSAS 18001 belge ya da standart beyanına bakılmıştır. Bu doğrultuda 7 Türk şirketin iş sağlığı ve güvenliği beyanı olduğu görülmüştür.

Eğitim ve öğretim başlığında şirketlerin çalışanlarının mesleki ve kişisel gelişimleri için bir eğitim programı ve eğitim uygulamaları bulunup bulunmadığı görülmüştür. Raporlarda genellikle kişi başı verilen eğitim saati ve departman ve cinsiyete göre verilen eğitim saati gibi verilerin de bulunduğu görülmüştür. 12 Türk şirketinin çalışanların eğitim verdiği raporlarında görülmüştür. Çeşitlilik ve fırsat eşitliği başlığında kurumların işe alımda ve kurum içerisinde din, dil, ırk, cinsiyet ayrımı yapmaması ve raporlarında buna değinmeleri kriteri aranmıştır. Bu kapsamda 12 Türk şirketin raporlarında bu konuya değindiği görülmüştür.

Kadın ve erkekler için eşit ücret başlığında, aynı pozisyonda çalışan kişilerin cinsiyetten bağımsız aynı maaşı alıp almadıkları konusu değerlendirilmiş ve cinsiyet ayrımcılığı olup olmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda raporlarında bu konuya değinen 4 Türk şirketi olduğu görülmüştür.

Tedarikçilerini de iş sağlığı ve güvenliği, fırsat eşitliği gibi konularda değerlendiren 10 Türk şirketi olduğu görülmüştür.

Şirketlerin iş gücü uygulamalarına yönelik bildirim ve şikayette bulunulabilecek bir sistem, kanal olup olmadığı konusu iş gücü uygulamaları şikayet mekanizmaları başlığında incelenmiş ve 7 Türk şirketin şikayet mekanizmasına sahip olduğu görülmüştür.

İspanyol şirketlerden ISO 45001 ya da OHSAS 18001 gibi bir belge ya da standart beyanına sahip olan 6 şirket olduğu görülmüştür.

İncelenen bütün İspanyol şirketlerin çalışanları için bir eğitim öğretim programı olduğu görüşmüştür.

İspanyol şirketlerden 11 tanesinin raporlarında çeşitlilik ve fırsat eşitliği konusuna değindiği görülmüş, ve kimseye din, dil, ırk gibi konularda ayrımcılık yapılmamasına dair beyanları olduğu görülmüştür.

Kadın ve erkekler için eşit ücret uygulanmasına yönelik politikası olan 8 İspanyol şirketi olduğu raporlardaki konulardan anlaşılmıştır.

Tedarikçilerini de fırsat eşitliği, iş sağlığı ve güvenliği gibi konularda değerlendiren 9 İspanyol şirketi vardır. Tedarikçi anlaşması yapılırken bu kriterleri göz önünde bulunduran şirketler olduğu raporlardan görüşmüştür.

Şirketin iş gücü uygulamalarına dair şikayet mekanizması bulunan 8 İspanyol şirketi vardır.

**Tablo 4.12**: İşgücü Uygulamaları ve İnsana Yaraşır İş Kriterlerine Göre Ülke Bazlı Şirket Sayısı

| İşgücü Uygulamaları ve İnsana Yaraşır İş | ÜLKE | |
|---|---|---|
| | Türkiye (Şirket Sayısı) | İspanya (Şirket Sayısı) |
| İş Sağlığı ve Güvenliği | 7 | 6 |
| Eğitim ve Öğretim | 12 | 13 |
| Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği | 12 | 11 |
| Kadın ve Erkekler İçin Eşit Ücret | 4 | 8 |
| Tedarikçilerin Değerlendirilmesi | 10 | 9 |
| İşgücü Uygulamaları Şikâyet Mekanizması | 7 | 8 |

Türk ve İspanyol şirketleri iş gücü uygulamarı kapsamında değerlendirildiğinde, karşılanan toplam unsur sayısı bakımından İspanyol şirketlerinin sürdürülebilirlik seviyesinin daha yüksek olduğu söylenebilir. İspanyol şirketlerinin iş gücü uygulamaları bakımında kimya, inşaat ve telekomünikasyon sektörlerinde; Türk şirketlerinin ise endüstriyel ürün ve hizmetler, gıda ve telekomünikasyon sektörlerinde öne çıktığı görülmektedir.

### 3.4.3.2. İnsan Hakları Alt Boyutuna göre Bulguların Değerlendirilmesi

İnsan hakları alt boyutuna göre şirketler, örgütlenme ve toplu sözleşme hakkı, çocuk işçilere yönelik politikalar, tedarikçilerin insan hakları bakımından değerlendirilmesi, insan hakları şikayet mekanizması başlıklarında değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.13:** İnsan Hakları Alt Başlığı Unsurları

| Ana Konu | İlişkili Alt Konular |
|---|---|
| İNSAN HAKLARI | • Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Hakkı<br>• Çocuk İşçilere Yönelik Politikalar<br>• Tedarikçilerin İnsan Hakları Bakımından Değerlendirilmesi<br>• İnsan Hakları Şikayet Mekanizması |

Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Hakkı başlığında, çalışanların sendika haklarına saygı duyulması ve toplu iş sözleşmesi yapılıp yapılmadığı konuları değerlendirilmiş ve bu kapsamda 6 Türk şirketi olduğu görülmüştür.

Çocuk İşçilere Yönelik Politikalar başlığında, şirketin hiçbir şekilde çocuk çalışan almayacağına dair beyanda bulunması kriteri aranmıştır. Bu kriteri karşılayan 9 Türk şirketi vardır.

Tedarikçilerin insan hakları bakımından değerlendirilmesi başlığında tedarikçilerin de çocuk işçi çalıştırmasına izin verilmemesi gibi konulara önem veren şirketler değerlendirilmiştir. Bu kapsamda 10 Türk şirketi olduğu görülmüştür. Raporlarda tedarikçilerini çocuk işçi çalıştırılmaması gibi konularda denetleme yaptıklarını belirten şirketler olduğu da görülmüştür.

Şirketlerin çocuk işçi çalıştırmama, toplu sözleşme ve sendika hakkı gibi insan hakları uygulamaları kapsamında değerlendirilebilecek uygulamalarına ilişkin şikayet mekanizması olduğuna raporunda değinen 4 Türk şirketi vardır.

İspanyol şirketlerden 9 şirketin örgütlenme ve toplu sözleşme hakkına ilişkin raporunda beyanı vardır.

İspanyol şirketlerden 8'inin çocuk işçi çalıştırmamaya yönelik raporunda bahsedildiği görülmüştür.

Tedarikçilerini de insan hakları uygulamaları bakımından değerlendiren 10 İspanyol şirketi vardır. Tedarikçi anlaşmalarında bu kriterin de göz önüne alındığı ve konuyla ilgili denetlemeler yapıldığı da bahsedilen konular arasındadır.

Şirketin insan hakları uygulamalarına yönelik şikayet mekanizması bulunduğundan bahseden 6 İspanyol şirketi vardır.

**Tablo 4.14**: İnsan Hakları Kriterlerine Göre Ülke Bazlı Şirket Sayısı

| İnsan Hakları | ÜLKE | |
|---|---|---|
| | Türkiye (Şirket Sayısı) | İspanya (Şirket Sayısı) |
| Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Hakkı | 6 | 9 |
| Çocuk İşçilere Yönelik Politikalar | 9 | 8 |
| Tedarikçilerin Değerlendirilmesi | 10 | 10 |
| İnsan Hakları Şikayet Mekanizması | 4 | 6 |

Türk ve İspanyol şirketleri karşılaştırıldığında, karşılanan toplam kriter bakımından İspanyol şirketlerinin İnsan Hakları Uygulamaları bakımından önde olduğu söylenebilir. Sektörel bazda bakıldığında, Türkiye'de İnşaat; İspanya'da ise Kimya, Telekomünikasyon, Kamu Hizmeti (Elektrik) ve Bankacılık sektörünün öne çıktığı söylenebilir.

### 3.4.3.3. Etik İlkeler ve Toplum Alt Boyutuna göre Bulguların Değerlendirilmesi

Etik İlkeler ve Toplum alt boyutunda şirketler; etik ve dürüstlük beyanı, etik ve dürüstlük beyanına raporda yer verme, rüşvet/yolsuzlukla mücadele, rekabete aykırı davranış, tedarikçinin toplum üzerindeki etkisi bakımından değerlendirilmesi, toplum üzerindeki etkilere ilişkin şikâyet mekanizması unsurlarına göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 15:** Etik İlkeler ve Toplum Alt Başlığı Unsurları

| Ana Konu | İlişkili Alt Konular |
|---|---|
| ETİK İLKELER VE TOPLUM | • Etik ve Dürüstlük Beyanı<br>• Etik ve Dürüstlük Beyanına Raporda Yer Verme<br>• Etik Standartlara Uygunluk<br>• Rüşvet/Yolsuzlukla Mücadele<br>• Rekabete Aykırı Davranış<br>• Tedarikçinin Toplum Üzerindeki Etkisi Bakımından Değerlendirilmesi<br>• Toplum Üzerindeki Etkilere İlişkin Şikayet Mekanizması |

.

Etik ve Dürüstlük Beyanı için şirketlerin bir detay sağlamadan etik ve dürüstlük beyanı olduklarına raporlarında değinmesi yeterli görülmüştür. Bu doğrultuda 12 Türk şirketi vardır.

Etik ve Dürsütlük Beyanına Raporda Yer Verme başlığı için ise şirketlerin etik beyanları için detay sağlaması beklenmiştir. Bu kapsamda hediye alıp verme gibi detay konular ile ilgili bilgi verilmesi, usulsüzlük karşısında izlenilecek yol gibi konular bu kapsamda değerlendirilmiştir ve etik beyanına raporda yer veren 7 Türk şirketi vardır.

Etik standartlara uygunluk ise herhangi bir belge, standart ya da üyelikten bahsedilmesi doğrultusunda değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda 1 tane Türk şirketi olduğu görülmüştür.

Rüşvet ve Yolsuzlukla mücadele konusuna raporunda değinen 9 Türk şirketi vardır.

Rekabete Aykırı Davranış başlığında ise şirketlerin raporlarında bu konuya değinmesi ve faaliyetlerini şeffaflıkla, dürüst bir şekilde yürütmesi ve açık açık rekabete aykırı davranışta bulunmayacağını beyan eden şirketler değerlendirilmiştir. 4 tane Türk şirketi olduğu görülmüştür.

Tedarikçinin toplum üzerindeki etkileri bakımından değerlendirilmesi başlığı ise bu kapsamda tedarikçilerin etik yönden değerlendirilip değerlendirilmediği konusu

irdelenmiştir. 6 Türk şirketin tedarikçilerini bu doğrultuda değerlendirdiği görülmüştür.

Şirketlerin etik uygulamalarına yönelik toplum üzerindeki etkilere ilişkin şikayet mekanizması bu kapsamda değerlendirilmiş ve herhangi bir şikayet mekanizması bulunan 9 Türk şirketi olduğu görülmüştür. Genellikle bu hattın "Etik Hattı" olarak isimlendirildiği ve bildirilen durumların anonim bir şekilde incelendiği, şirkette konuyla ilgili bir etik komitesi bulunduğu; çalışan ve tedarikçilerin etik konular ile ilgili bu hatta bildirimde bulunabilecekleri raporlarda değinilen konular arasında.

İspanyol şirketlerden 11'inin ise etik ve dürüstlük beyanı olduğu görülmüştür. Bu beyana raporda detaylı bir şekilde yer veren şirket sayısı ise 3'tür.

Etik standartlara uygunluk için ise bir belge, standart ya da üyelikten bahseden 2 İspanyol şirketi vardır.

Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele konusuna ise raporda değinen 10 İspanyol şirketi olduğu görülmüştür.

Rekabete aykırı davranış konusuna değinen İspanyol şirketi bulunmamaktadır.

Tedarikçilerini de etik yönden değerlendiren 7 İspanyol şirket vardır ve genellikle tedarikçilerini denetlediğini belirtilen şirketlere de rastlanmıştır.

Şirketin etik uygulamaları ile ilgili bir şikayet mekanizması bulunan İspanyol şirket sayısı ise 10'dur.

**Tablo 4.16**: Etik İlkeler ve Toplum Kriterlerine Göre Ülke Bazlı Şirket Sayısı

| Etik İlkeler Ve Toplum | ÜLKE | |
|---|---|---|
| | Türkiye (Şirket Sayısı) | İspanya (Şirket Sayısı) |
| Etik ve Dürüstlük Beyanı | 12 | 11 |
| Etik Beyanına Raporda Yer Verme | 7 | 3 |
| Etik Standartlara Uygunluk | 1 | 2 |
| Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele | 9 | 10 |
| Rekabete Aykırı Davranış | 4 | 0 |
| Tedarikçinin Değerlendirilmesi | 6 | 7 |
| Şikayet Mekanizması | 9 | 10 |

Türk ve İspanyol şirketleri karşılaştırıldığında karşılanan toplan unsur bakımından Türk şirketlerinin etik uygulamalar bakımından daha iyi olduğu görülmektedir. Sektörel bazda bakıldığında Türk şirketlerinin inşaat ve telekomünikasyon; İspanyol şirketlerin ise temel kaynaklar, gıda, telekomünikasyon, kamu hizmeti (elektrik) olduğu söylenebilir.

### 3.4.3.4. Topluma Katkı Alt Boyutuna göre Bulguların Değerlendirilmesi

Şirketler, topluma katkı alt boyutunda bağışçılık, sponsorluk, çalışan gönüllüğü, proje yönetimi ve STK üyeliği konularında değerlendirilmiştir.
Proje yönetimi de kendi içerisinde 10 başlığa ayrılmıştır. Şirketlerin hangi alanlarda topluma yatırım yaptığının belirlenebilmesi amacıyla ek bir inceleme yapılmıştır. Bu doğrultuda 10 başlık daha belirlenmiştir. Bunlar; eğitim, sağlık, çevre, kültür-sanat, spor, kadın hakları, engelli, turizm, tarım, gençlik alt konularıdır.

**Tablo 4.17:** Topluma Katkı Alt Başlığı Unsurları

| Ana Konu | İlişkili Alt Konular |
|---|---|
| TOPLUMA KATKI | • Bağışçılık<br>• Sponsorluk<br>• Çalışan Gönüllüğü<br>• Proje Yönetimi<br>• STK üyeliği |

Bağışçılık başlığı altında şirketlerin nakdi ya da herhangi bir eşya, gıda yardımında bulunması incelenmiştir. Çalışanların gönüllü olarak oyuncak, kıyafet vs toplayıp bir kuruma bağışlaması da bu başlık kapsamında değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda bağışçılık faaliyetlerinde bulunan 12 Türk şirketi olduğu görülmüştür.

Sponsorluk başlığında şirketlerin herhangi bir organizasyon ya da kuruma destek olması ve buna sponsorluk adı altında raporlarında bahsetmesi kriteri aranmıştır. Sponsorluk faaliyetleri olduğu görülen 5 Türk şirketi vardır. Bu sponsorluklar bir konser, spor takımı ya da zirve sponsorluğu şeklinde olabilmektedir.

Çalışan gönüllüğü başlığında şirketlerin raporlarında çalışanların gönüllülük faaliyetlerinde bulunup bulunmadığına değinilmesi incelenmiştir. Bu kapsamda çalışanların gönüllü olarak koşu yarışlarına katılması, oyuncak-kıyafet bağışı yapılması, ağaç dikilmesi gibi faaliyetlerde bulundukları görülmüştür. Raporlara bakıldığında Türkiye'den 9 şirketin çalışan gönüllülüğüne değinildiği görülmüştür.

Proje yönetimi kapsamında bütün Türk şirketlerinin Eğitim başlığında bir projesi olduğu görülmüştür. Sağlık alanında projesi olan 6, Çevre için 7, kültür-sanat 10, spor 7, kadın hakları alanında projesi olan 5, engellilere yönelik proje üreten 4, turizm için 1, tarım için 6 ve gençlere yönelik proje üreten ise 3 şirket vardır.

STK'larla işbirliği içerisinde olan ya da üye olan 7 Türk şirketi vardır.

İspanya tarafında ise bağışçılık faaliyetlerinde bulunan 10 şirket vardır. Bu kapsamda şirketlerin çalışanları aracılığıyla da bağış yaptıkları görülmüştür. Toplanan oyuncak ve kıyafetlerin Kızılhaç'a bağışlanması gibi aktiviteler olduğu belirtilmiştir.

Sponsorluk faaliyetlerinde bulunan 7 İspanyol şirketi vardır.

Çalışanlarının gönüllülük faaliyetlerinde bulunduğunu belirten 10 İspanyol şirketi bulunmaktadır.

Proje yönetimine bakıldığında ise eğitim alanında projesi bulunan 9 şirket, sağlık alanında 7, çevre alanında 6, kültür-sanat alanında 6, spor alanında 6, kadın haklarına yönelik proje geliştiren 3, engellilere yönelik projesi olan 8, tarıma yönelik 1, gençlere yönelik proje üreten ise 4 şirket vardır. İspanyol şirketlerinden turizme yönelik projesi bulunan şirkete rastlanılmamıştır.

STK Üyeliği bulunan ise İspanya'dan 5 şirket vardır.

**Tablo 4. 18**: Topluma Katkı Kriterlerine Göre Ülke Bazlı Şirket Sayısı

| Topluma Katkı | ÜLKE | |
|---|---|---|
| | Türkiye (Şirket Sayısı) | İspanya (Şirket Sayısı) |
| Bağışçılık | 12 | 10 |
| Sponsorluk | 5 | 7 |
| Çalışan Gönüllülüğü | 9 | 10 |
| Proje Yönetimi | 13 | 12 |
| STK Üyeliği | 7 | 5 |

Topluma katkı alanında karşılaştırma yapıldığında ise Türk şirketlerinin karşılanan toplam unsur bakımından önde geldiği söylenebilir. Sektörel bazda bakıldığında, Türkiye'de gıda ve telekomünikasyon sektörünün; İspanya'da ise endüstriyel ürün ve hizmetlerle kişisel ürünler sektörü olduğu görülmüştür.

### 3.4.3.5. Ürün Sorumluluğu Alt Boyutuna göre Bulguların Değerlendirilmesi

Ürün sorumluluğu alt boyutuna göre şirketler müşteri hizmetleri, müşteri gizliliği, müşteri geribildirimi, müşteri sağlık ve güvenliği, ar-ge ve inovasyon, kalite belgesi/sertifika unsurları ile değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.19:** Ürün Sorumluluğu Alt Başlığı Unsurları

| Ana Konu | İlişkili Alt Konular |
|---|---|
| ÜRÜN SORUMLULUĞU | • Müşteri Hizmetleri<br>• Müşteri Gizliliği<br>• Müşteri Geribildirimi<br>• Müşteri Sağlık ve Güvenliği<br>• AR-GE ve İnovasyon<br>• Kalite belgesi/sertifika |

Müşteri hizmetleri başlığında müşterilerin şirketin ürün ve hizmetleri ile ilgili irtibata geçebileceği bir kanal olup olmaması konusu değerlendirilmiştir. Türkiye'den 10 şirketin raporlarında müşteri hizmetleri konusuna değindiği görülmüştür.

Müşteri gizliliği başlığında ise şirketlerin müşterilerin verilerini koruma konusunda bir bilgi verip vermediğine bakılmıştır. Raporlarında müşteri gizliliği konusuna değinen 7 şirket olduğu görülmüştür.

Müşteri geri bildirimi başlığında ise müşterilerinin ürün ve hizmetleriyle ilgili görüşlerini şirketlerin önemseyip önemsemediği ve müşteri memnuniyetini ölçmek/düşüncelerini öğrenmek adına herhangi bir görüşme vs gerçekleştirilmesi konusu değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda Türkiye'den 10 şirketin müşteri geri bildirimi konusuna raporlarında değindiği görülmüştür.

Müşteri sağlık ve güvenliği başlığında ise, şirketlerin ürün ve hizmetlerinde müşterilerinin sağlığını ve güvenliğini gözetme konusunda bir bilgi verilip verilmediği raporlarda aranan konular arasındadır. Türkiye'den 6 şirket müşteri sağlığı ve güvenliği konusuna değinmiştir.

Ürün sorumluluğu başlığı altında şirketlerin Ar-Ge ve inovasyon konularına eğilip eğilmedikleri de incelenmiştir. Bu doğrultuda Türkiye'den 11 şirketin Ar-Ge çalışmaları olduğu görülmüştür.

Kalite belgesi/sertifika başlığında üretilen ürün ve hizmetler için bir kalite belgesine sahip olunup olunmaması konusu araştırılmıştır. Türkiye'den 7 şirketin kalite belgesine sahip olduğuna raporlarında değindiği görülmüştür.

İspanya tarafında ise 12 şirketin müşteri hizmetleri konusuna raporlarında değindikleri görülmüştür.

Müşterilerinin bilgi ve verilerinin gizliliği konusuna değinen 7 İspanyol şirketi vardır.

Müşterilerinin geri bildirimlerini önemsediğini belirten ve bu doğrultuda uygulamaları olan 12 İspanyol şirketi olduğu görülmüştür.

Müşteri sağlık ve güvenliği konusuna raporlarında değinen 6 şirket vardır.

İspanyol şirketleri arasından Ar-Ge çalışmaları olduğunu belirten 7 şirket vardır.

Kalite belgesi sahip olduğuna raporunda değinen 10 İspanyol şirket bulunmaktadır.

**Tablo 4.20**: Ürün Sorumluluğı Kriterlerine Göre Ülke Bazlı Şirket Sayısı

| Ürün Sorumluluğu | ÜLKE | |
|---|---|---|
| | Türkiye (Şirket Sayısı) | İspanya (Şirket Sayısı) |
| Müşteri Hizmetleri | 10 | 12 |
| Müşteri Gizliliği | 7 | 7 |
| Müşteri Geri Bildirimi | 10 | 12 |
| Müşteri Sağlık ve Güvenliği | 6 | 6 |
| AR-GE ve İnovasyon | 11 | 7 |
| Kalite Belgesi/Sertifika | 7 | 10 |

Ürün sorumluluğu kapsamında Türk ve İspanyol şirketleri karşılaştırıldığında İspanyol şirketlerinin karşılanan toplam unsur sayısına bakıldığında daha önde olduğu söylenebilir. Sektörel olarak bakıldığında, Türkiye'de kimya ve telekomünikasyon sektörünün; İspanya'da ise inşaat, endüstriyel ürünler ve hizmetler, otomotiv, perakende, telekomünikasyon ve kamu hizmeti (elektrik) sektörlerinin ürün sorumluluğu ile ilgili konularda ön planda olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.21. Türk ve İspanyol Şirketlerin Sürdürülebilirlik Karşılaştırması**

| SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BOYUTU | ALT BAŞLIK | Alt Kriterler | ÜLKE | |
|---|---|---|---|---|
| | | | Türkiye (Şirket Sayısı) | İspanya (Şirket Sayısı) |
| EKONOMİK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK | | Kar- Zarar Durumu Beyanı | 11 | 13 |
| | | Satın Alma Uygulamaları | 1 | 0 |
| | | Risk Yönetimi | 11 | 11 |
| | | Yatırım | 11 | 9 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK | | Çevre Yönetim Sertifikası | 10 | 10 |
| | | Enerji Tüketimi | 12 | 11 |
| | | Su Tüketimi | 9 | 8 |
| | | Karbon Salınımı | 13 | 12 |
| | | Atık Yönetimi | 11 | 9 |
| | | Biyolojik Çeşitliliğin Korunması | 4 | 6 |
| | | Çevre Dostu Malzemelerden Üretim | 9 | 10 |
| | | Geri Dönüştürülmüş Malzeme Kullanımı | 6 | 9 |
| | | Nakliye Politikaları | 5 | 4 |
| | | Tedarikçinin Değerlendirilmesi | 10 | 11 |
| | | Geri Bildirim Sistemi | 0 | 2 |
| SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK | İşgücü Uygulamaları ve İnsana Yaraşır İş | İş Sağlığı ve Güvenliği | 7 | 6 |
| | | Eğitim ve Öğretim | 12 | 13 |
| | | Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği | 12 | 11 |
| | | Kadın ve Erkekler İçin Eşit Ücret | 4 | 8 |
| | | Tedarikçilerin Değerlendirilmesi | 10 | 9 |
| | | İşgücü Uygulamaları Şikayet Mekanizması | 7 | 8 |
| | İnsan Hakları | Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Hakkı | 6 | 9 |
| | | Çocuk İşçilere Yönelik Politikalar | 9 | 8 |
| | | Tedarikçilerin Değerlendirilmesi | 10 | 10 |
| | | İnsan Hakları Şikayet Mekanizması | 4 | 6 |
| | Etik İlkeler | Etik ve Dürüstlük Beyanı | 12 | 11 |
| | | Etik Beyanına Raporda Yer Verme | 7 | 3 |
| | | Etik Standartlara Uygunluk | 1 | 2 |
| | | Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele | 9 | 10 |
| | | Rekabete Aykırı Davranış | 4 | 0 |
| | | Tedarikçinin Değerlendirilmesi | 6 | 7 |
| | | Şikayet Mekanizması | 9 | 10 |
| | Topluma Katkı | Bağışçılık | 12 | 10 |
| | | Sponsorluk | 5 | 7 |
| | | Çalışan Gönüllülüğü | 9 | 10 |
| | | Proje Yönetimi | 13 | 12 |
| | | STK Üyeliği | 7 | 5 |
| | Ürün Sorumluluğu | Müşteri Hizmetleri | 10 | 12 |
| | | Müşteri Gizliliği | 7 | 7 |
| | | Müşteri Geri Bildirimi | 10 | 12 |
| | | Müşteri Sağlık ve Güvenliği | 6 | 6 |
| | | AR-GE ve İnovasyon | 11 | 7 |
| | | Kalite Belgesi/Sertifika | 7 | 10 |

## 3.5. Sürdürülebilirliğin Kurumsal İtibara Etkisi Bakımından Bulguların Değerlendirilmesi

Şirketlerin sürdürülebilirlik faaliyetlerine bakıldığında tedarikçilerden, çalışan ve topluma kadar birçok paydaşının etkilendiğini görüyoruz. Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel şirketin birçok faaliyetlerine değer katan bir unsur olduğundan yola çıkarak şirkete pozitif olarak bir dönüşünün olduğunu söyleyebiliriz. Kurumsal itibar kavramının da paydaşların zihinlerindeki kurumla ilgili imaj olduğundan yola çıkarak, paydaşlara değer katma odaklı yapılan sürdürülebilirlik faaliyetlerinin kurumun olumlu itibarına katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılabilir.

Fombrun itibar ölçeğinde yer alan liderlerin beyanı, duygusal cazibe (beğeni, doğruluk, saygınlık), ürün ve hizmetler, kurumsal çevre (iyi yönetim, kurumsal cazibe, kalifiye personel), finansal performans ve sosyal sorumluluk kriterlerini oluşturan unsurların sürdürülebilirlik raporlarında yer aldığı görüşmüştür.

Lider beyanlarına sürdürülebilirlik raporlarının giriş kısımlarında yönetim kurumu başkanının, genel müdür ya da her ikisinin birden mesajına rastlanılmaktadır ve bu da üst düzey yöneticilerin şirketlerin sürdürülebilirlik faaliyetlerini, stratejilerini destekler konumda olduklarını göstermektedir. Liderler genellikle Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzalayıp ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunmaktan mutlu olduklarını ve bunu ilerleyen yıllarda daha da artırarak devam ettirmek niyetinde olduklarını belirtmektedir. İncelenen 26 şirketten 22'sinin sürdürülebilirlik raporlarında lider beyanına rastlanmıştır.

Duygusal cazibe başlığı için sürdürülebilirlik raporlarında şirketin ürün ve hizmetlerinin ödül alıp almadığı konusu irdelenmiştir. Ek olarak en iyi çalışma yeri ve müşteri hizmetleri ödülü gibi konular da aranmıştır. İncelenen 20 şirketin en inovatif şirketten en iyi işverene kadar birçok alanda ödül aldığı ve raporlarında bu konudan bahsettikleri görülmüştür.

Şirketlerin ürün ve hizmetleri ile ilgili detaylı bilgiye sürdürülebilirlik raporlarından ulaşılabilmekte ve kalite sertifikası beyanında bulunan toplamda 18 şirket vardır.

Kurumsal çevre ve kurumsal yönetim ile ilgili bilgilere sürdürülebilirlik raporlarından detaylı bir şekilde ulaşılabilmektedir. Hem İspanyol hem de Türk şirketlerin raporlarında bu konuya kapsamlı olarak değindikleri görülmüştür. Yönetim kurulu üyelerinin nasıl seçildiği, maaş politikası, komitelerin görevleri gibi konulara sürdürülebilirlik raporlarından ulaşılabilmektedir.

Finansal performans ile ilgili veriler ile kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ile ilgili bilgiler de sürdürülebilirlik raporlarında yer alan konular arasındadır.

Bu bilgilerden yola çıkarak kurumsal sürdürülebilirlik bileşenleri ile kurumsal itibar bileşenlerinin kesişen noktası olduğu ve kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının paydaş iletişiminde önemli olduğu da göz önüne alındığında kurumsal itibarı olumlu yönde etkilemede katkısı olduğu söylenebilir.

# SONUÇ

Şirket raporları yukarıda bahsedilen kategori ve alt unsurlar doğrultusunda sektörel ve ülke bazlı olarak incelenmiş ve hangi ülkenin hangi sürdürülebilirlik boyunda hangi sektör ile öne çıktığı tanımlanmaya çalışılmıştır. John Elkington'ın literatüre kazandırdığı üçlü raporlama kavramından yola çıkılarak şirketlerin ekonomik, sosyal ve çevresel boyuttaki etkileri sektörel ve ülkesel bir karşılaştırma yapılarak ele alınmıştır. Üçlü performans raporlaması kavramı (Triple Bottom Line) hem çevresel, hem sosyal hem de finansal sonuçların raporlanması gerekliliğini öne sürer (Tokgöz ve Önce, 2009: 264) ve sorumluluğun sadece hissedarlara karşı değil bütün paydaşlara karşı hissedilmesi gerektiği olgusuna dayanırve İnsan, Evren ve Kar olmak üzere üç boyuta dayanmaktadır. Elkington'un üçlü performans yaklaşımı, kurumların ve toplumların başarısının ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarının ölçümlenmesi ile belirlenebileceğini ileri sürmektedir. Bu doğrultuda GRI göstergelerinden yola çıkarak ekonomik, sosyal ve çevresel başlıklarının altında içerik çözümlemesi için göstergeler belirlenmiş ve içerik analizi yapılmıştır.

Şirketler, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Bildirimi'ni imzalayan şirketler arasından seçilerek yapılmıştır. Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact), uluslararası arenada sürdürülebilirlik adına önemli adımlardan biri olarak öne çıkmaktadır ve 160'ın üzerinde ülkede 9.500'ün üzerinde şirket ve 3.000'in üzerinde şirket dışı üyesi ile dünyanın en büyük kurumsal sürdürülebilirlik inisiyatifidir. (https://www.globalcompactturkiye.org/un-global-compact/, Erişim: 18.12.2019) Küresel İlkeler Bildirimi'ni imzalayan şirketlerin, sürdürülebilirliği şirket stratejilerine daha iyi entegre ettiği ve iş yapış biçimlerini bu doğrultuda şekillendirdiği düşünülerek şirket seçiminde ana kriter olarak belirlenmiştir. Küresel İlkeler Sözleşmesi; insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele konuları kapsamında evrensel nitelikte on temel ilkeyi içermektedir. Kurumların, tamamen gönüllü esaslı olarak, bu ilkeleri benimsemelerini, desteklemelerini ve faaliyetlerini yürütürken bu ilkeleri uygulayarak toplumsal amaçlar için harekete geçmelerini teşvik etmektedir. (Turhan, Özen ve Albayrak: 2018: 29) Bu doğrultuda

hangi ülkeden hangi sektörün, raporunda hangi başlıklara yer verdiği ve hangi konuların ön plana çıktığı da incelenmeye çalışılmıştır.

Ülkeden bağımsız olarak bazı sektörlerin sürdürülebilirlik konusunda ön plana çıktığı görülmüştür. Bu doğrultuda sürdürülebilirlik konusunda öne çıkan ilk üç sektörün telekomünikasyon, kamu hizmetleri (elektrik), endüstriyel ürün ve hizmet olduğu söylenebilir.

Şirketlerin en çok önem verdikleri başlıkların ise çevresel sürdürülebilirlikte karbon salınımı; işgücü uygulamaları ve insana yaraşır iş başlığında eğitim ve öğretim; insan hakları başlığında tedarikçilerin insan hakları bakımından değerlendirilmesi; etik başlığında etik ve dürüstlük beyanı olduğu; topluma katkı başlığında bağış konusunun önemsendiğini, proje yönetiminde ise eğitim konusunun ön plana çıktığını söyleyebiliriz. Ürün sorumluluğu başlığında ise müşteri hizmetleri ile müşteri geri bildiriminin öne çıkan unsurlar olduğu belirtilebilir.

Çalışma kapsamında sürdürülebilirlik uygulamalarının kurumsal itibara etkisi ile ilgili de çıkarımda bulunulmaya çalışılmıştır. Günümüzde artık işletmenin sadece hissedarlarına karşı sorumlu olduğunu varsayan geleneksel yönetim algısı kırılmış, sürdürülebilirlik yönetim şeklinin benimsenmesiyle birlikte kurumun hissedarlarının yanı sıra bütün paydaşlarına karşı sorumlu olduğu anlayışı benimsenmeye başlanmıştır. Paydaşların işletmeden talep ettiği şeffaflığa sadık kalınarak, kurumların finansal performansının yanı sıra, çevresel ve sosyal performanslarına ait bilgilerin de paylaşılması gerekmektedir. (Aksoy, 2019: 326) Bu doğrultuda kurumların kurumsal yönetim anlayışlarından etik unsurlarına, işe alım prosedürlerinden çalışan haklarına kadar birçok konuya raporlarında yer verdikleri görülmektedir. Sürdürülebilirlik raporları, şirketin finansal ve finansal olmayan performansları arasında bağ kuran bütünleştirici bir unsur olmasının yanı sıra paydaş ilişkileri bakımından etkin bir iletişim aracı olması açısından önemlidir. Sürdürülebilirlik raporlamasının amaçları ve sağladığı yararlar göz önüne alındığında şirketin hem finansal hem finansal olmayan unsurlarının raporlanması noktasında şirkete rekabet gücü, şeffaflığı artırması, ürün ve hizmetlerin meşrulaştırılması, kurumsal itibar ve marka değerini artırmak noktalarında getirisi olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında incelenen raporlarda sunulan içeriğin kurumsal itibar ölçeklerindeki bileşenler ile kesişen konumda olduğu ve paydaşların kurumları değerlendirirken çeşitli faaliyetlerini göz önüne aldığı düşünüldüğünde değer yaratmada da önemli olan sürdürülebilirlik faaliyetlerinin şirketlerin itibarına olumlu yönde katkı yaptığı düşünülmektedir.

Sürdürülebilirlik raporlarının ekonomik, çevresel ve sosyal olarak birçok alanda faaliyetlerinin ortaya konması paydaş iletişiminin sağlanması nokasında önemli bir yer tutmaktadır. Fombrun itibar ölçeğinde yer alan liderlerin beyanı, duygusal cazibe (beğeni, doğruluk, saygınlık), ürün ve hizmetler, kurumsal çevre (iyi yönetim, kurumsal cazibe, kalifiye personel), finansal performans ve sosyal sorumluluk kriterlerini oluşturan unsurların sürdürülebilirlik raporlarında yer alan konular arasında olduğu görülmüştür. Özellikle incelenen raporlarda genel müdür ya da yönetim kurulu başkanının mesajına yer verildiği görülmüş, bu da sürdürülebilirlik konusunun üst yönetim nezdinde önemsendiğini göstermektedir. Kurumsal itibar kavramı, paydaşların zihinlerinde kuruma dair süreç içerisinde oluşturdukları bir imajdır. Bu tanım göz önüne alındığında paydaşlara değer katma odaklı yapılan sürdürülebilirlik faaliyetlerinin kurumun olumlu itibarına katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılabilir.

# KAYNAKÇA

## KİTAPLAR


AKTAN, C.C.: "Kurumsal Yönetim", **Özel Sektörde Kurumsal Yönetim: İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar Ve Kurumlar**, Ed. Coşkun Can Aktan, Kurumsal Araştırmalar Serisi No:4, SPK Yayını, 2005, s.7-34

AKTAŞ, H.: "İşletmelerde Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Lider Yöneticilerin Rolü ve En Iyi Uygulama Örnekleri", **İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri**, Ed. Işıl Pekdemir, BETA Basım Yayım, İSTANBUL, 2017, ss.57-89

ÇAKAR MENGÜ, S.: **Kurumsal İletişim ve Profesyonel Markalar**, 3. bs., İstanbul, Der, 2016.

DÖNMEZ POLAT, D.: "Sürdürülebilirlik Bakış Açısı ile İşletme", **İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri**, Ed. Işıl Mendeş Pekdemir, 1. bs., İstanbul, BETA Basım Yayım, 2017

FİSK, P.: **Sürdürülebilir Büyüme: İnsanlar, Gezegen ve Kâr**, Çev. Evren Yıldırım, İstanbul, MediaCat, Ocak 2010

KOÇYİĞİT, M.: **Dijital Halkla İlişkiler ve Online Kurumsal İtibar Yönetimi**, y.y., Eğitim Yayınevi, Aralık 2007.

KÖR, B.: "İşletmelerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Stratejileriyle İlgili Düzenlemeler Ve Destekler", **İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri**, Ed. Işıl Mendeş Pekdemir, 1. bs., İstanbul, BETA Basım Yayım, 2017

OKAY, A.; OKAY, A.: **Halkla İlişkiler: Kavram Strateji ve Uygulamaları**, 9.bs., İstanbul, Der Yayınları, 2016.

RENSBURG, R.; DE BEER, E., COETZEE, E.: "Linking Stakeholder Relationships and Corporate Reputation: A Public Relations Framework for Corporate Sustainability", **Pubic Relations Research: European and International Perspectives and Innovations**, Ed. By. Ansgar Zerfass, Betteke van Ruler, Krishnamurthy Sriramesh, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008.

SAYDAM, A.: **Sürdürülebilirlik: İletişimin Derin Mavisi**, 1.bs., İstanbul, Boyut Yayıncılık, 2016

YAŞLIOĞLU, M.M.: "Sürdürülebilirliğe Girişimcilik Bakış Açısı ile Yaklaşım: Sürdürülebilirlik Girişimciliği", **İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri**, Ed. Işıl Pekdemir, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2017, s. 7-30)

**DERGİ VE MAKALELER**


AKSOY, F.: "İşletmelerde Sürdürülebilirlik Raporlama Çerçeveleri", **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, C.XXI, No:2, Haziran 2019, s.324-346

ALTUN, N.: "Finansal Olmayan Bilgilerin Raporlanmasında Küresel Raporlama İlkeleri", **Academic Review of Humanities and Social Sciences**, C.I, No:1, 2018, s.31-49

ARSLAN, Z.; ALBAYRAK, R.S.: "Sürdürülebilirlik Raporlarının Kurumsal Marka Bakış Açısı İle Analizi: Arçelik Örneği", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** C.XXI, No:2, 2019, s.467-492

AYDEM AYDEMİR, B.: "İşletmelerin Yeni Rekabet Aracı Olarak Kurumsal İtibar", **"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,** C. II, No:2, Nisan 2008, s. 27-53

BABÜR TOSUN, N.: "Kurumsal İletişim Sürecinde Reklamın Ve İmaj Yönetiminin Bütünleşik Konumu", **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** C. XVIII, No: 1, 2003, s. 173-191

BASKAN KARSAK, B.: "Logo Değişiminin Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmajla Bağlantısı: Unilever Örneği", **Marmara İletişim Dergisi**, No: 15, Temmuz 2009, s. 113-120

BECAN, C.: "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi Ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi", **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, C.VII, No:1, Temmuz 2011, s.16-35.

ÇINAR, F.: "Hesap Verilebilirlik İlkesi İle Kurumsal Performans İlişkisinde Paydaş Katılımının Rolü; Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi,** C.VI, No:13, 2015, s.12-30

ÇİÇEK, E.: "Kurumsal İtibarın Kazanılmasında Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bilincinin Ve Etik Yaklaşımın Rolü", **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi,** No:13, 2017, s. 194-218.

ÇİFTÇİOĞLU, B. A. ;GÖK, B: "Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kurumsal İtibara Etkisi ve Bir Uygulama", **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** C. IV, No:2, 2018, s. 183-196

DALGIÇ TURHAN, G; ALBAYRAK, R.F; ÖZEN, F.: "Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı, Stratejik Önemi ve Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü: Literatür Çalışması",**Ege Stratejik AraştırmalarDergisi**, C. IX, No:1, 2018, s. 17-37

DYLLİCK, T.; HOCKERTS, K.: "Beyond The Business Case For Corporate Sustainability" **Business Strategy And The Environment**, C. XI, No:2, 2002, s.130-141

ERDEM, O.; DİKİCİ, A. METİN: "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,** C.VIII, No: 29, 2009, s.198-213

ERTAN, Y.: "Türkiye'de Sürdürülebilirlik Raporlaması (2005-2017)", **Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi,** C. XI, No:3, Kasım 2018, s.463-478

GRAY, E. R. ; BALMER, JOHN M.T.: "Managing Corporate Image and Reputation", **Long Range Planning**, C. XXXI, No: 5, Ekim 1998, s.695- 702

GROVER,P.; KAR, A.K.; ILAVARASAN, P.V.: "Impact of corporate social responsibility on reputation—Insights from tweets on sustainable development goals by CEOs", **International Journal of Information Management**, C. XLVIII , Ekim 2019, s.39-52

HANCIOĞLU, Y.; GÜLENÇER, İ.; TÜNEL, R.B.: "Yeşil Yaklaşımlar Ve Sürdürülebilirliğin Yükselişi: İşletmeler Sürdürülebilirlik Raporlarına Neden Önem Veriyor?", **International Journal of Economic and Administrative Studies**, 17. UİK Özel Sayısı, 2018, s.229-244

HAŞİT, G.; UÇAR, A.: "Sermaye Piyasası Kurulu (Spk) Kurumsal Yönetim İlkelerinden Yönetim Kurulu İlkesinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma",

**Sakarya İktisat Dergisi,** C.III, No:2, 2014, s.85-113

HEPKON, Z.: "Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** C.II, No:4, 2003, s.175-211

HİNZ, A. ; FRİEDLİ, T.; SCHRETTLE S. SCHERRER- RATHJE, M.: "Turning sustainability into action: Explaining firms' sustainability efforts and their impact on firm performance", **International Journal of Production Economics**, C. 147, Bölüm A, 2014, s.73-84

HULL, C. E.; ROTHENBERG, S.: "Firm Performance: The Interactions Of Corporate Social Performance With Innovation And Industry Differentiation", **Strategic Management Journal,** C. XXIX, No:7, 2008, s. 781-789

HUTTON, J.G.; GOODMAN, M.B.; ALEXANDER, J.B.; GENEST, C.M.: "Reputation Management: The New Face of Corporate Public Relations?", **Public Relations Review,** C. XXVII, No:3, Eylül 2001, s. 247-261

KARAGÖZ ZEREN, S.: "Kurumsal Yönetim Uygulamaları: Bist Kurumsal Yönetim Endeksinde İşlem Gören Firmaların Web Sitelerinin İncelenmesi", **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD),** C.V, No:4, 2018, s.74-87

KARAKÖSE, T.: "Örgütlerde İtibar Yönetimi", **Akademik Bakış: Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi,** No:11, Ocak 2007, s.1-12

KOÇAK,A., ARUN, Ö.: "İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu", **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi,** C. 4, No:3, 2006, s.22.

KURNAZ, N.; KESTANE, A.: "Kurumsal Sürdürülebilirliğin Ekonomik Açıdan İncelenmesi Ve Yatırımcı Davranışları İlişkisi: Bist Sürdürülebilirlik Endeksinde Bir Uygulama", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** No:46, 2016, s.278- 302

KUŞAT, N.: "Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik Ve İçsel Unsurları", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi,** C.XIV(14), No:2, 2012, s. 227-242

LANDRUM, N. E.; DAİLY, C. M.: "Corporate Accountability: A Path-Goal Perspective", **Journal of Business Insights and Transformation,** C.IV, No:3, Ocak 2012, s.50 – 62

LİNNENLUECKE, M. K.; GRİFFİTHS, A**:** "Corporate Sustainability And Organizational Culture", **Journal of World Business,** C. XLV , No:4, 2010, s.357-366

LO, S.F.; SHEU, H.J.: "Is Corporate Sustainability a Value- Increasing Strategy for Business?", **Corporate Governance an International Review,** C.XV, No:2, Mart 2007, s.345 -358

MONTİEL, I.;. "Defining and Measuring Corporate Sustainability:

DELGADO-CEBALLOS; J: Are We There Yet?" **Organization&Environment**, C. XXVII, No:2,Nisan 2014, s.113-139

ÖZER, N.B.: "Uluslararası Kuruluşların Sürdürülebilir Kalkınma Politikaları", **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** C.VIII, No:2, 2017, s.120 – 149

SARIKAYA, MM; KARA, F. Z.: "Sürdürülebilir Kalkınmada İşletmenin Rolü: Kurumsal Vatandaşlık", **Yönetim Ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** C. XIV, No:2, 2007, s.221-233

SEZGİN, F.: "Kriz Yönetimi" **Manas Sosyal Bilimler Dergisi**, C. IV, No:8, 2003, s.181-195

SIGNITZER, B.; PREXL, A.: "Corporate Sustainability Communications: Aspects of Theory and Professionalization" **Journal of Public Relations Research**, C.20, No: 1, 2008, s.1-19

SROUFE, R.; GOPALAKRİSHNA-REMANİ,V.: "Management, Social Sustainability, Reputation, and Financial Performance Relationships: An Empirical Examination of U.S. Firms"**, Organization & Environment,** C.XXXII, No:3, 2019, s.331 – 362.

STANWİCK, P. A.; STANWİCK, S. D.: "The Relationship Between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination", **Journal of Business Ethics,** C.XVII, No:2, Ocak 1998, s. 195-204

ŞAHİN, Z.; ÇANKAYA, F.: "Türkiye'de GRI Rehberine Göre Hazırlanan Sürdürülebilirlik Raporlarının İçerik Analizi", **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, C. XX, S.4, Aralık 2018, s.860-879

ŞİŞLİ, G.; KÖSE, S.: "Kurum Kültürü Ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Devlet Ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, No:41, Ocak-Haziran 2013, s. 65-193

TAĞRAF, H.; ARSLAN, N. T.: "Kriz Oluşum Süreci Ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** C. IV, No:1, 2003, s. 149-160

TEMEL EĞİNLİ, A.; YEYGEL ÇAKIR, S.: "Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, C. III, No:2, 2011, s.37-50

TOKGÖZ, N.; ÖNCE, S: "Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif", **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bölümler Fakültesi Dergisi,** C. XI, No:1, 2009, s. 249-275

UZUNOĞLU, E.; ÖKSÜZ, B.: "Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü", **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi,** C. V**,** No: 3**,** 2008, s. 111-123.

ÜZÜMCÜ, Ö.: "Nitel Araştırma Yöntemine Sahip Tezlerin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,** No: 32, 2016, s.327-340

**TEZLER**

AYDIN, S.: **İletişim Yaklaşımıyla Sürdürülebilir Kavramı, Yeşil Kavramı Ve Yerel Küresel Yansımaları İle İlgili Bir İnceleme Örneği**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2017.

EŞ, A: **Sürdürülebilirlik ve Firma Düzeyinde Sürdürülebilirlik Performans Ölçümü**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Bolu, 2008.

KARLIOVA SOYSAL, E.: **Türkiye'de KSS İletişimi: Borsa Endekslerinde Yer Alan Şirket Raporlarının İncelenmesi,** Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2017

**KONGRE VE KONFERANS BİLDİRİLERİ**

DURMAZ, V.; YALÇINKAYA, A.;"Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik

YALÇINKAYA, L.: İçin Yeni Ölçümleme: Üçlü Performans", ULUSLARARASI 9. BİLGİ, EKONOMİ VE YÖNETİM KONGRESİ BİLDİRİLERİ, 23-25 Haziran 2011, Saraybosna-Bosna Hersek, s. 3320-3332

**INTERNET KAYNAKLARI**


RANGANATHAN, J.: "Sustainability Rulers: Measuring Corporate Environmental & Social Performance", **Sustainable Enterprise Perspectives, Mayıs 1998, https://www.wri.org/publication/sustainability-rulers** Erişim: 13.01.2020, s. 1-11

GLOBAL COMPACT TÜRKİYE https://www.globalcompactturkiye.org/un-global-compact / , erişim: 18.12.2019

https://www.globalcompactturkiye.org/surdurulebilir-kalkinma-amaclari/ , Erişim: 18.12.2019

https://www.globalcompactturkiye.org/sirketler-icin-ilerleme-bildirimi-raporu/ Erişim: 13.02.2020

T.C. DIŞİŞLERİ BAKANLIĞI http://www.mfa.gov.tr/paris-anlasmasi.tr.mfa Erişim:19.12.2019

PWC: https://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/sharpening-the-focus-business-through-anew-lens.pdf , Erişim:26.12.2019

GLOBAL REPORTING INITIATIVE https://www.globalreporting.org/information/about-gri/grihistory/Pages/GRI's%20history.aspx , Erişim:11.02.2020

https://www.globalreporting.org/information/about-

gri/grihistory/Pages/GRI's%20history.aspx, Erişim: 11.02.2020

GARANTİ BBVA https://surdurulebilirlik.garantibbva.com.tr/media/1059/turkish-g4-part-one.pdf , Erişim: 13.02.2020

UN GLOBAL COMPACT https://www.unglobalcompact.org/docs/communication_on_progress/translations/COP_Policy_TR.pdf, Erişim: 13.02.2020

OECD https://www.oecd.org/investment/mne/38111419.pdf Erişim: 13.02.2020

CDP TURKEY https://cdpturkey.sabanciuniv.edu/tr/content/hakkimizda , Erişim:13.02.2020

SEMTRIO https://www.semtrio.com/karbon-saydamlik-projesi Erişim: 13.02.2020

ISO https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html, Erişim: 13.02.2020
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100258.pdf, Erişim:13.02.2020

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100401.pdf, Erişim: 13.02.2020

# EKLER

## EK 1 - ARAŞTIRMA KAPSAMINA ALINAN ŞİRKETLER

| Sektör | Türk | İspanyol |
|---|---|---|
| Kimya | Aksa Akrilik | Ercros |
| Temel Kaynaklar | Kibar Holding | Ence Energia & CELULOSA |
| İnşaat | Enka | FCC Construccion |
| Endüstriyel Ürün ve Hizmetler | Zorlu Holding | Compania Logistica de Hidrocarburos CLH |
| Otomotiv | Brisa | Grupo gestamp |
| Gıda | Yaşar Holding | Congalsa |
| Kişisel Ürünler | Yeşim Tekstil | Mango |
| Perakende | Boyner Holding | El Corte İngles |
| Telekomünikasyon | Turkcell | Telefonica |
| Kamu Hizmeti (Elektrik) | Aksa Enerji | Red Electrica de Espana |
| Bankacılık | Vakıfbank | Bank Inter |
| Sigorta | Allianz | VidaCaixa |
| Finansal Hizmetler | Akbank | Grupo Catalana Occidente |