

# Sürdürülebilirlik Rehberi





*Bu rehber içeriği İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye) ve ESCARUS (TSKB Sürdürülebilirlik Danışmanlığı A.Ş.) tarafından hazırlanmıştır.*

## Künye

**Adres** : Barbaros Mah. Begonya Sk,  
Nidakule Ataşehir Batı Blok No:1  
İç Kapı No:2 Ataşehir, İstanbul  
**Tel** : +90 212 807 02 05  
**E-mail** : info@skdtrkiye.org

## Yayına Hazırlayanlar

Konca Çalkıvık

**SKD Türkiye, Genel Sekreter**

Noyan Ergül

**SKD Türkiye, İş Geliştirme ve Paydaş İlişkileri Müdürü**

Berzem Erbin

**SKD Türkiye, Kurumsal İletişim Yöneticisi**

Serhat Şabap

**SKD Türkiye, İletişim Uzmanı**

Melis Bitlis

**Escarus, Direktör**

Neslişah İnan Erpay

**Escarus, Yönetici Yardımcısı**

İpek Özen

**Escarus, Uzman Yardımcısı**

Ece Güldiken

**Escarus, Uzman Yardımcısı**

Nil Serra Yerlikaya

**Escarus, Uzman Yardımcısı**

M. Sefa Elbay

**Rehber Tasarım**

## SKD Türkiye Hakkında

İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye), sürdürülebilir kalkınma yaklaşımı ile ilgili farkındalık yaratılması, bu yaklaşımın benimsenmesi ve yaşama geçirilmesi amacı ile 2004'te kuruldu. Kurulduğu yıldan beri sürdürülebilir kalkınma kavramını iş dünyasında yaygınlaştırmaya çalışıyor, bu konu ile ilgili örneklerin ve iyi uygulamaların artmasını teşvik ediyor.

Hâlihazırda, SKD Türkiye çatısı altında, Türkiye'nin GSYH'nin %23'ünü temsil eden ve 1,1 milyon kişiye istihdam sağlayan 34 farklı sektörden 151 üye şirket bulunuyor.

Sürdürülebilir kalkınma konusuna ilişkin politikaların oluşturulmasına katkı sağlayan SKD Türkiye, aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma konusunda altyapı ve araçların geliştirilmesi için de çalışmalar yapıyor. İş dünyası, kamu, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, belediyeler, yerel idareler ile iş birliği içinde çalışıyor.

SKD Türkiye, Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi'nin (WBCSD) üyesi ve iş ortağı olarak Türkiye'yi uluslararası düzeyde temsil ediyor. Birleşmiş Milletler ve bağlı kurumları, Dünya Bankası, Avrupa Komisyonu vb. düzenleyici ve yönlendirici konumdaki uluslararası kuruluşlar ile bilgi ve deneyim paylaşımı ve ortak projelerde iş birliği yapıyor.

## Hedefler

- Sürdürülebilir kalkınma kavramının iş dünyası ve kamuoyunda bilinirliğini artırmak
- Sürdürülebilir kalkınma konusu ile ilgili örnek teşkil edecek iyi uygulamaların artmasını teşvik etmek, tanıtılmasını sağlamak
- Sürdürülebilir kalkınma konusuna ilişkin politikaların oluşturulmasına katkı sağlamak
- Sürdürülebilir kalkınma konusunda uygun araç ve kanallar geliştirmek için çalışmalar yapmak

## Strateji

Birleşmiş Milletler (BM) tarafından Eylül 2015'te açıklanan Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını temel olarak stratejisini ve çalışma yapısını paralel hale getiren SKD Türkiye "savunucu bazlı düşünce örgütü" olarak aşağıda belirtilen 5 odak alanında çalışmalarına devam ediyor.

- Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş ve Verimlilik
- Sürdürülebilir Tarım ve Gıdaya Erişim
- Sürdürülebilir Sanayi ve Döngüsel Ekonomi
- Sürdürülebilir Finans ve Risk Yönetimi
- Sosyal İçerme ve Kapsayıcılık

|   |           |   |            |
|---|-----------|---|------------|
| <b>1. Sürdürülebilirlik Nedir?</b>  | <b>1</b>  | <b>3.4. Sürdürülebilirlik Stratejisinin, Önceliklerinin, Hedeflerinin ve APG'lerin Belirlenmesi</b>                 | <b>81</b>  |
| <b>1.1. Sürdürülebilirlik ve Bileşenleri</b>  | 2         | <b>3.5. Rol ve Sorumlulukların Tanımlanması, Süreçlerin Kurgulanması</b>  | 84         |
| <b>1.2. Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar</b>  | 6         | <b>3.6. Dış Ortaklıklar ve İş Birlikleri Kurulması</b>  | 86         |
| <b>1.3. Şirketler Sürdürülebilirliği İş Yapış Biçimlerine Niçin Entegre Etmeli?</b>   | 28        | <b>4. Sürdürülebilir İş Modelini İşletmek</b>   | <b>89</b>  |
| <b>1.4. Sürdürülebilirlik Yaklaşımının Şirketlere Sağladığı Faydalar</b>  | 33        | <b>4.1. Öncelikli Konularla İlgili Faaliyetlerin Gerçekleştirilmesi</b>   | 90         |
| <b>2. Sürdürülebilirliğe Başlamak</b>   | <b>38</b> | <b>4.1.1. Aksiyon Planı ve Öncelikli Konulara Göre Faaliyetlerin Yürütülmesi</b>                                    | 92         |
| <b>2.1. Durum, Risk ve Fırsat Analizi Yapılması ve Önceliklendirilmesi</b>  | 39        | <b>4.1.2. Sistem Dokümantasyonunun Hazırlanması (Politikalar, Prosedürler, Araçlar)</b>                             | 94         |
| <b>2.1.A. Sürdürülebilirliğe İlişkin Risk ve Fırsatların Tespiti</b>  | 41        | <b>4.2. Performans Takip Yapısının Oluşturulması</b>  | 96         |
| <b>2.1.B. Risklerin Şiddetinin ve Sıklığının Belirlenmesi</b>   | 45        | <b>4.3. Raporlama Süreci ve Yöntemleri</b>  | 98         |
| <b>2.1.C. Risklerin ve Fırsatların Önceliklendirilmesi</b>  | 47        | <b>4.4. Sürdürülebilirlik İletişimi ve Paydaşlarla Kurulan İletişimin Yönetilmesi</b>                               | 101        |
| <b>2.1.D. Risklerin Yönetilmesi ve En Aza İndirilmesi</b>   | 50        | <b>4.5. Sürdürülebilirlik Yaklaşımının Kalıcı Kılınması</b>   | 107        |
| <b>2.2. Değer Zincirinin Tanımlanması</b>   | 53        | <b>Ekler</b>  | <b>109</b> |
| <b>2.3. Sürdürülebilirlikle İlgili İhtiyaçların ve Olgunluk Seviyelerinin Belirlenmesi için Yöntemler (Mevcut Durum Analizi ve Aksiyon Planının Belirlenmesi)</b> | 56        | <b>Ek-1</b> Tablo 1. Sera Gazı Protokolü Kapsamları ile ISO 14064-1 Kategorilerinin Karşılaştırması                 | 110        |
| <b>2.4. Sürdürülebilirlik Verileri Işığında Sürdürülebilirlik Yapısının Tanımlanması</b>  | 61        | <b>Ek-2</b> Tablo 2. Öncelikli Konuya Bağlı Sürdürülebilirlik Hedefleri, APG'ler ve Aksiyonlara İlişkin Örnek Tablo | 112        |
| <b>3. Sürdürülebilir İş Modeli Kurmak</b>   | <b>63</b> | <b>Ek-3</b> Tablo 3. Sürdürülebilirlik Alanında Faaliyet Gösteren İnisyatifler, Platformlar ve Endeksler            | 114        |
| <b>3.1. Kurumsal Sürdürülebilirliğe Geçiş için Şirket Vizyonunun Belirlenmesi</b>   | 65        | <b>Ek-4</b> Tablo 4. Sürdürülebilirlik Raporlama Türleri ve Standartlar   | 129        |
| <b>3.2. Sürdürülebilirlik Yönetişim Yapısının Kurulması için Gerekenler</b>   | 68        | <b>Sözlük</b>   | <b>135</b> |
| <b>3.3. Paydaş ve Önceliklendirme Analizi</b>   | 71        | <b>SKD Türkiye'nin Sunduğu Rehber Kaynaklar</b>   | <b>141</b> |
|   |           | <b>SKD Türkiye'nin Sunduğu Araçlar ve Projeler</b>  | <b>144</b> |

# Sürdürülebilirlik Nedir?

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1.1. Sürdürülebilirlik ve Bileşenleri</b>  | <b>2</b>  |
| <b>1.2. Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar</b>                                  | <b>6</b>  |
| <b>1.3. Şirketler Sürdürülebilirliği İş Yapış Biçimlerine Niçin Entegre Etmeli?</b> | <b>28</b> |
| <b>1.4. Sürdürülebilirlik Yaklaşımının Şirketlere Sağladığı Faydalar</b>            | <b>33</b> |

# Sürdürülebilirlik ve Bileşenleri



## 1.1. Sürdürülebilirlik ve Bileşenleri

**Her geçen gün şirketlerin, toplumların ve politikacıların daha çok dikkatini çeken sürdürülebilirlik kavramı, kelimenin kök anlamı itibarıyla “herhangi bir şeyin belli bir süre boyunca azalmadan kalabilmesi” olarak tanımlanabilir.<sup>1</sup>**

**Bir diğer ifadeyle sürdürülebilirlik, daimî olma yeteneğidir.**

Küresel düzeyde yaşanan sürdürülebilirlik gelişmeleri ve bunların gündemde olması sayesinde sürdürülebilirlik, kurumlar tarafından yakından izlenen bir konu haline gelmiştir. Sürdürülebilirlik kavramı, üretim biçimlerinin ve tüketim alışkanlıklarının değişmesiyle çevresel sorunların su yüzüne çıktığı 20. yüzyılda kullanılmaya başlanmıştır. 2. Dünya Savaşı sonrasında sanayileşme küresel çapta hızlanmış, 1960'lardan itibaren artan sanayileşmenin ve ölçsüz kaynak kullanımının yol açtığı çevresel tahribat tartışılmaya başlanmıştır. Bu tartışmaların sonucu olarak ortaya çıkan bazı öncül çalışmalar bulunmakla birlikte, 1972'de Stockholm'de düzenlenen ve çevre sorunlarının küresel gündeme taşınmasını sağlayan “Birleşmiş Milletler (BM) İnsan Çevresi Konferansı”, sürdürülebilirlikle ilgili gelişmelerinin başlangıç adımı ve bu yöndeki arayışların dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Bu konferansın ardından Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) kurulmuştur. O günden bu yana, sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma kavramları birçok uluslararası belgenin, raporun ve toplantının odak konusu haline gelmiştir. Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma kavramlarının popülerleşmesi ise, 1987'de BM tarafından yayımlanan Ortak Geleceğimiz Raporu ile mümkün olmuştur. Bu raporda, sürdürülebilir

kalkınma; “gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılama yetilerini tehlikeye atmadan bugünün ihtiyaçlarını karşılayan kalkınma” olarak ifade edilmektedir.<sup>2</sup> Söz konusu raporda o güne dek ayrı düşünülen ekonomik büyümenin, sosyal eşitliğin ve çevreyi korumanın bir arada gözetilmesi gerektiği savunulmaktadır.

1992 yılında gerçekleşen Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı (UNCED) ile sürdürülebilirlik çalışmaları küresel ölçekte hız kazanmıştır. Bu konferans sonunda ortaya koyulan iki önemli uluslararası sözleşme (Birleşmiş Milletler Biyolojik Çeşitlilik Sözleşmesi-UNCBD ve Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi-UNFCCC (BMİDÇS)), iklim ve biyoçeşitlilik konularının küresel gündemin önemli tartışma başlıkları haline gelmesini sağlamıştır. İklim değişikliği ile mücadelenin uluslararası temelini oluşturan Birleşmiş Milletler Biyolojik Çeşitlilik Sözleşmesi kapsamında, her yıl küresel iklim değişikliğini sınırlamak amacıyla dünya liderlerini bir araya getiren Taraflar Konferansı (Conference of the Parties – COP) düzenlenmektedir. Her yıl başka bir ülkede gerçekleştirilen COP ile sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği konularında karar alma süreçlerinin ivmelenmesi hedeflenmektedir.

<sup>1</sup> SKD Türkiye (2016). 100 Maddede Sürdürülebilirlik Rehberi. <https://www.skdturkiye.org/files/yayin/100-Maddede-Surdurulebilirlik-Rehberi.pdf> Erişim tarihi: Ağustos 2023.

<sup>2</sup> Brundtland, G.H. (1987) Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. Geneva, UN-Dokument A/42/427.

## 1.1. Sürdürülebilirlik ve Bileşenleri

# 2016

Paris Anlaşması yürürlüğe girdi

# 196

Ülke tarafından imzalandı

Amacı; küresel sıcaklık seviyelerindeki artışı sanayileşme öncesindeki seviyeye kıyasla 2°C'nin oldukça altında tutmak ve mümkünse sıcaklık artışını sanayileşme öncesi dönemdeki seviyelerin

# 1,5°C

üzeri ile sınırlandırmaktır.

3. Taraflar Konferansında kabul edilen Kyoto Protokolü iklim değişikliği ile mücadele alanında önemli bir küresel gelişme olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu Protokol 1997 yılında kabul edilmiş ve 2005 yılında yürürlüğe alınmıştır. Kyoto Protokolü'nün raporlama döneminin sonlarına yaklaşırken, 2015 yılında, 21. Taraflar Konferansı sırasında Paris'te imzalanan Paris Anlaşması küresel iklim değişikliği çalışmalarına hız kazandırmıştır. 196 ülke tarafından imzalanan Paris Anlaşması 2016 yılında yürürlüğe girmiştir. Paris Anlaşması'nın amacı; küresel sıcaklık seviyelerindeki artışı sanayileşme öncesindeki seviyeye kıyasla 2°C'nin oldukça altında tutmak ve mümkünse sıcaklık artışını sanayileşme öncesi

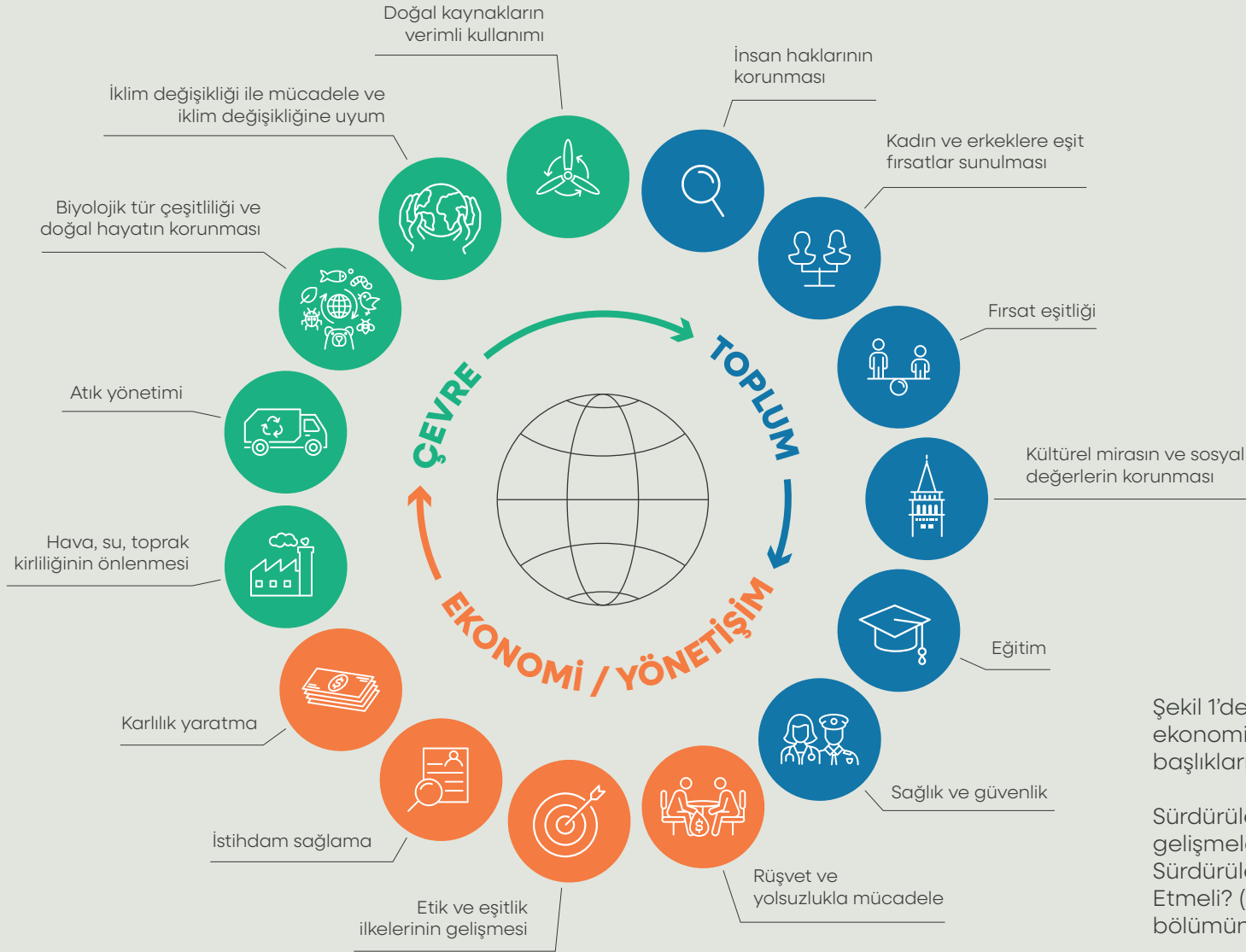
dönemdeki seviyelerin 1,5°C üzeri ile sınırlandırmaktır. Paris Anlaşması'nın diğer anlaşmalardan ayrılan özelliği, iklim değişikliğine karşı küresel mücadeleye yönelik tüm taraf ülkelerin ulusal katkılarını temel almasıdır. Anlaşma'nın özü; küresel hedefin farklı ulusal koşullar göz önünde bulundurularak, hakkaniyet, ortak fakat farklılaştırılmış sorumluluklar ilkesi ile tarafların görece kabiliyetlerini yansıtacak şekilde uygulanmasıdır.

Sürdürülebilirlik odağında süregelen tartışmalar, müzakereler ve anlaşmalar, sürdürülebilirlik kavramının her geçen gün daha iyi anlaşılmasına imkân vermektedir.

**Sürdürülebilirlik kavramı, her ne kadar çevresel problemler ile ortaya çıkmış olsa da kapsamı sadece çevre ile ilgili konulardan ibaret değildir. Sürdürülebilirlik, toplumun bütünü ve ekonominin genelini etkileyen bir kavramdır. Bu nedenle sürdürülebilirlik; toplum, çevre ve ekonomi/yönetişim bileşenlerini içeren bütüncül bir yaklaşımdır.**



## 1.1. Sürdürülebilirlik ve Bileşenleri



Şekil 1'de sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve ekonomi / yönetim bileşenlerine ilişkin temel başlıkların bazıları sunulmuştur.

Sürdürülebilirlik alanındaki ulusal düzeydeki gelişmelere ve güncel duruma 1.3. Şirketler Sürdürülebilirliği İş Yapış Biçimlerine Niçin Entegre Etmeli? (Sürdürülebilirliğin Güncel İtici Güçleri) bölümünde yer verilmiştir.

Şekil 1. Sürdürülebilirlik Bileşenleri

# Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar



## 1.2. Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar

# • Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları



Şekil 2. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar)<sup>3</sup>

2000 yılında kabul edilen, yoksullukla mücadele, çevresel sürdürülebilirlik, eğitim ve sağlık hizmetlerine erişim, cinsiyet eşitliği ve küresel ortaklıklar konularını ele alan Birleşmiş Milletler Binyıl Kalkınma Hedefleri 2015 yılı itibarıyla geçerliliğini yitirmiştir. Akabinde, Binyıl Kalkınma Hedefleri'nin devamı niteliğinde olan ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar) olarak adlandırılan 17 evrensel hedef ortaya konulmuştur (Şekil 2).

SKA'lar yoksulluğu ortadan kaldırmak, çevreyi korumak, iklim krizine karşı gerekli önlemleri almak, her türlü eşitsizlik ve adaletsizlikle mücadele etmek için küresel bir eylem çağrısıdır.

<sup>3</sup> Sürdürülebilir Kalkınma İçin Küresel Amaçlar.  
<https://www.kureselamaclar.org/>  
 Erişim Tarihi: Ağustos 2023

## 1.2. Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar



**“Küresel Amaçlar” olarak da bilinen SKA’lar, 2015 yılında Birleşmiş Milletler’e üye ülkeler tarafından kabul edilmiş ve 2016 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Birbiri ile bağlantılı bu 17 SKA altında toplamda 169 hedef belirlenmiştir.**

2030’da ulaşılmak üzere bir sürdürülebilir kalkınma yol haritası sunan SKA’lar ile sürdürülebilirlik kavramı sadece çevre odaklı bir konu olmaktan çıkmış ve insani gelişmeyi kapsayan bir anlayışa dönüşmüştür.

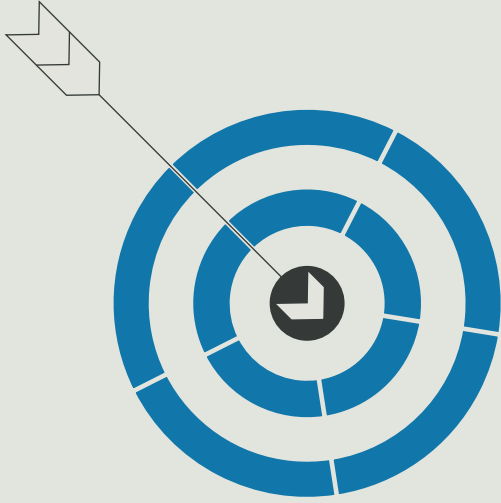
SKA’lar 2030 yılına kadar yoksulluğun ortadan kaldırılması, gezegen ile tüm canlıların korunması, insanlığın barış ve refah içinde yaşaması gayeleri üzerine kuruludur. Bu nihai gayelere ulaşmak için, tüm insanlığın güvenli gıdaya, kaliteli sağlık imkânlarına, nitelikli eğitime, temiz içme ve kullanım suyuna erişebilmesi, ülkeler içinde ve arasında eşitsizliklerin giderilmesi, adil, kapsayıcı ve insana yakışır çalışma koşullarının oluşturulması gerekmektedir. Ayrıca, herkes için erişilebilir ve karşılanabilir enerji imkânının sağlanması, şehirlerin ve yaşam alanlarının kapsayıcı ve dayanıklı olması, yenilikçiliğin güçlendirilmesi SKA’ların ele aldığı konulardır. Bunların yanı sıra, sorumlu üretim ve tüketim anlayışının yaygınlaştırılması, iklim

değişikliği ile mücadele için büyük gayret gösterilmesi, biyoçeşitlilik ile sudaki ve karadaki yaşamın korunması SKA’ların ortaya koyduğu diğer konu başlıklarıdır. Görülmektedir ki, bu amaçlar hem insanlığın refahını hem de tüm canlılar ile doğal çevrenin devamlılığını sağlamayı temel almaktadır.

SKA’lar her ne kadar özünde devletlere/ülkelere yönelik geniş kapsamlı amaçlar olsa da bu amaçların yerine getirilmesi hükümetlerin, iş dünyasının, bireylerin iş birliği içinde birlikte çalışması ile mümkündür. Devletlerin 17 SKA’yı politika, mevzuat ve stratejilerinde merkeze yerleştirmeleri beklenmektedir. SKA’ların tam anlamıyla başarıya ulaşması için devletlerin ilan ettikleri ulusal politikalarla uyumlu olacak şekilde ve kimi zaman onların bir adım ötesine geçerek şirketlerin de sürdürülebilirlik faaliyetlerine katkı vermesi kritik öneme sahiptir.

## 1.2. Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar

### • Kurumsal Sürdürülebilirlik



**Kurumsal sürdürülebilirlik; ticari faaliyet yürütürken eş zamanlı olarak işin; sosyal, çevresel, etik, kültürel ve ekonomik boyutlarına odaklanmayı ifade eden bir kavramdır.**

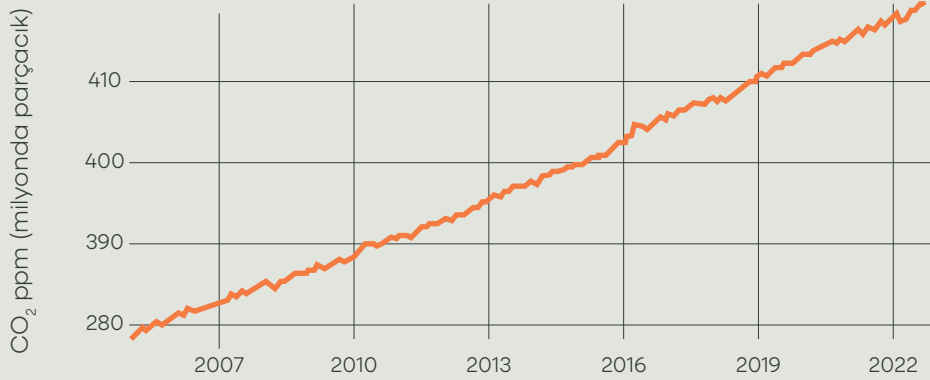
**Aynı zamanda, şirketlerin gelecekte de var olmalarını sağlayan bir iş modelidir.**

Günümüzde şirketler, iklim değişikliğine neden olan emisyonlardaki artış, plastik başta olmak üzere atık kirliliği, doğal kaynakların kirlenmesi gibi çeşitli çevresel sorunların kaynağı gibi görülseler de günün sonunda bu problemlerin çözümünde kritik roller üstlenecek olan kurumsal yapıların başında yine şirketler gelmektedir. Genel olarak bütün kurumların, özelde ise şirketlerin sürdürülebilirlik anlayışını benimsemeleri, çevresel sorunların çözümüne büyük katkı sağlamaktadır. Ayrıca, şirketler toplumsal beklentileri gözeterek yürütecekleri faaliyetler ile toplum sağlığının, hayat kalitesinin ve refah seviyesinin yükselmesine de katkı yapabilmektedirler. Bu yönüyle kurumsal sürdürülebilirlik, bir yandan şirketlerin devamlılığını ve kârlılığını sağlarken, diğer yandan uzun vadede tüm paydaşları için değer yaratmaktadır.

## 1.2. Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar

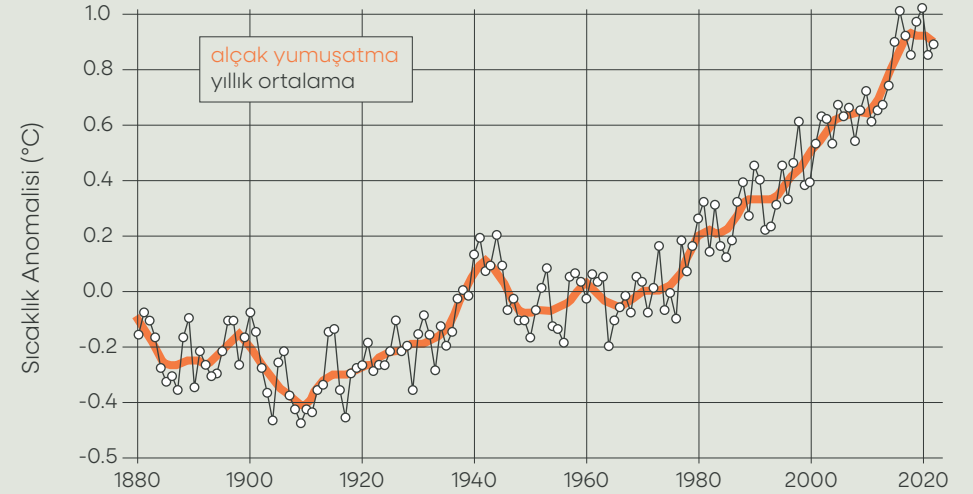
### • İklim Değişikliği

Dünyanın 4,5 milyarlık tarihi boyunca, iklim sisteminde farklı düzeyde değişiklikler meydana gelmiştir. Ancak günümüzde; enerji üretimi için yüksek miktarlarda fosil yakıt kullanımı, endüstriyel üretimdeki ivmelenme, ormansızlaşma, yönetilemeyen atıklar, nüfustaki büyüme ve neredeyse tüm insanlığın tüketim davranışlarının köklü biçimde değişmesi gibi faktörler sonucunda atmosfere salınan sera gazlarının miktarında önemli bir artış yaşanmaktadır. Atmosferdeki sera gazı konsantrasyonu rekor seviyede artış kaydetmektedir (Şekil 3).<sup>4</sup>



Şekil 3. Atmosferdeki CO<sub>2</sub> Konsantrasyonunun Yıllara Göre Değişimi (ppm-Milyonda Parçacık Cinsinden)

İnsan faaliyetlerinin sonucunda meydana gelen doğal sera etkisi ile yerkürenin ortalama yüzey sıcaklıklarında ve deniz seviyelerinde artış görülmektedir (Şekil 4 ve Şekil 5).<sup>5</sup>

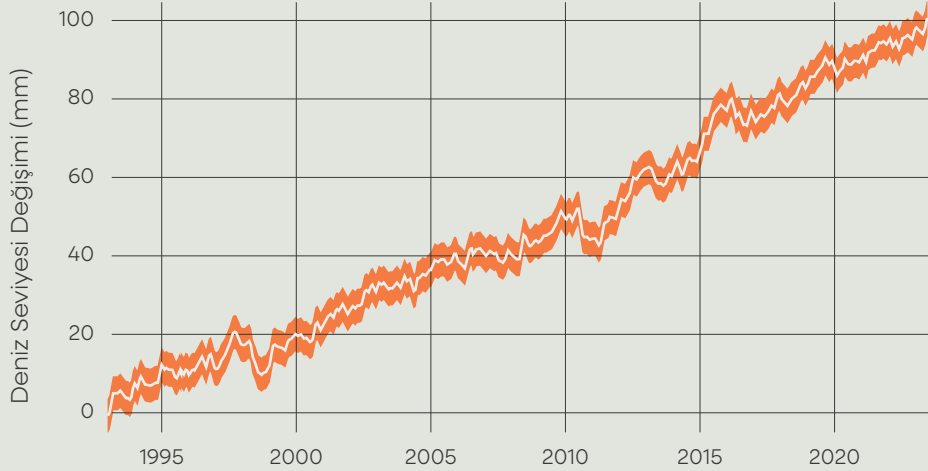


Şekil 4. Küresel Sıcaklık Ortalamasının Yıllara Göre Değişimi (°C)

<sup>4</sup> | NASA (2022). Facts, Vital signs.  
<https://climate.nasa.gov/vital-signs>  
Erişim Tarihi: Ağustos 2023

<sup>5</sup> | NASA (2022), a.g.e.

## 1.2. Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar



Şekil 5. Küresel Deniz Seviyesi Ortalamasının Yıllara Göre Değişimi

Artan sıcaklıkların yanı sıra, iklim değişikliğinin sonucunda dünyanın birçok yerinde aşırı hava olayları meydana gelmektedir. Birçok ülke kasırgalar, tropik siklonlar, seller ve kuraklık ile yüzleşmektedir. Özetle iklim değişikliği, atmosfere salınan sera gazlarının birikmesi ile doğal sera etkisinin artması sonucunda iklimde oluşan değişiklikler olarak tanımlanmaktadır.<sup>6</sup>

İklim değişikliği; biyoçeşitlilik, doğal kaynaklar, yer sistemleri, ekonomiler ve toplumsal düzen üzerinde yoğun bir baskı oluşturmaktadır. Ayrıca, deniz seviyelerinin yükselmesi, mevsim sürelerinin değişmesi, su kaynaklarının azalması, tarımsal üretimde aksaklıklar yaşanması ve orman yangınlarının artması gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçların tamamı birbiri ile bağlantılıdır ve küresel iklim krizini ortaya çıkarmaktadır.

**İklim değişikliği ile mücadele, iklim değişikliğinin azaltılması (mitigasyon) ve iklim değişikliğine uyum (adaptasyon) yönünde alınan önlemlere bağlıdır.**

<sup>6</sup> T.C. Çevre Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, İklim Değişikliği Başkanlığı, Temel Kavramlar. <https://iklim.gov.tr/sss/temel-kavramlar>  
Erişim Tarihi: Ağustos 2023

## 1.2. Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar

# • İklim Değişikliğinin Azaltılması (Mitigasyon)

**İklim değişikliğinin azaltılması (mitigasyon), sera gazı emisyonlarını azaltmak veya önlemek ya da bu gazları atmosferden uzaklaştıran karbon yutaklarını geliştirmek için devletler, kurumlar veya bireyler tarafından alınan her türlü önlemi ifade etmektedir.<sup>7</sup>**

1992'de Rio de Janeiro'da düzenlenen Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı'nın (UNCED) çıktılarında biri olan BM İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi (UNFCCC - BMİDÇS) sürdürülebilirliğin temel bileşenlerinden biri olan iklim değişikliği alanında atılan en önemli adımdır. 1994 yılında yürürlüğe giren BMİDÇS, iklim değişikliği ile mücadelenin uluslararası temelini oluşturmaktadır. İzleyen süreçte, BMİDÇS altında imzalanan Kyoto Protokolü iklim değişikliği ile mücadele alanında kritik bir dönüm noktası olarak değerlendirilmektedir. Kyoto Protokolü'nün raporlama döneminin sonlarına yaklaşırken, 2015 yılında Paris'te imzalanan ve 2016'da yürürlüğe giren Paris Anlaşması küresel iklim değişikliği çalışmalarına hız kazandırmıştır. İklim değişikliğinin etkilerini ve risklerini tespit etmek ve etkilerinin azaltılmasına yönelik stratejileri belirlemek amacıyla kurulan Hükümetler Arası İklim Değişikliği Paneli (Intergovernmental Panel on Climate Change - IPCC); hazırladığı 6. Değerlendirme Raporu'nda 2030 yılı emisyonlarının 2011 yılına göre %45 azaltılması gerektiğini savunmaktadır.<sup>8</sup>

2015 yılında ortaya konulan SKA'lar ile ulaşılmak istenen önemli hedeflerden birisi iklim değişikliği ile mücadeledir. "SKA 13: İklim Eylemi" amacı, iklim değişikliği ve etkileri ile mücadele için acilen eyleme geçmek gerektiğini vurgulamaktadır. İklim değişikliğinin suya, gıdaya ve enerji kaynaklarına güvenli erişim gibi temel insani ihtiyaçların

karşılanması ve toplum sağlığı üzerinde olumsuz etkileri vardır. Bu nedenle sürdürülebilirlik yaklaşımı, küresel ısınmanın 1,5°C ile sınırlı tutulması için gerekli olan sera gazı emisyonlarını azaltım çalışmalarını gerekli kılmaktadır. Aynı zamanda, emisyonların azaltımı yönünde alınan önlemler ve bu amaçla gerçekleştirilen faaliyetler birçok SKA'ya katkı sunmaktadır.

İklim değişikliği etkilerinin yoğun hissedildiği Akdeniz Havzası'nda yer alan Türkiye'de 2021 yılında 564,4 Mt CO<sub>2</sub> eşdeğeri sera gazı salımı gerçekleşmiştir. Toplam emisyonlar içinde en büyük payı %71,3 ile (sanayinin ısı ve elektrik üretimi için kullandığı birincil yakıtlar ile binalarda ve ulaşıtırmada kullanılan yakıtların etkisi dâhil) enerji kaynaklı emisyonlar alırken bunu sırasıyla %13,3 ile endüstriyel işlemler ve ürün kullanımı, %12,8 ile tarım ve %2,6 ile atık sektörü takip etmektedir.<sup>9</sup> Dolayısıyla, Türkiye'de sanayi, ulaşıtırma, enerji, tarım gibi sera gazı salımının yüksek olduğu sektörlerde azaltım önlemlerinin alınması gerekmektedir. Bu önlemler; orman ekosistemleri başta olmak üzere karbon yutaklarının korunması, yenilenebilir enerjinin daha çok kullanılması, enerji verimliliğine yönelik önlem ve yatırımların devreye alınması, yeşil binaların sayısının artırılması, sürdürülebilir tarım uygulamalarının desteklenmesi ve yeşil ulaşımın yaygınlaştırılması olarak sıralanabilir.

<sup>7</sup> UNDP, The Climate Dictionary (2023).  
<https://www.undp.org/publications/climate-dictionary>  
Erişim Tarihi: Eylül 2023

<sup>8</sup> IPCC (2021): Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Masson-Delmotte, V., P. Zhai, A. Pirani, S.L. Connors, C. Péan, S. Berger, N. Caud, Y. Chen, L. Goldfarb, M.I. Gomis, M. Huang, K. Leitzell, E. Lonnoy, J.B.R. Matthews, T.K. Maycock, T. Waterfield, O. Yelekçi, R. Yu, and B. Zhou (eds.)]. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York, NY, USA, 2391 pp. doi:10.1017/9781009157896.

<sup>9</sup> TÜİK (2023). Sera Gazı Emisyon İstatistikleri, 1990-2021.  
<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Greenhouse-Gas-Emissions-Statistics-1990-2021-49672>  
Erişim tarihi: Ağustos 2023



## 1.2. Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar

# • İklim Değişikliğine Uyum (Adaptasyon)

Sera gazı emisyonlarında keskin bir azaltım sağlansa dahi şimdiye kadar atmosferde birikmiş gazlardan dolayı iklim değişikliğinin etkileri uzun bir süre daha hissedilmeye devam edecektir. Bu sebeple, iklim değişikliğinin etkilerini azaltmaya yönelik faaliyetlere ilave olarak iklim değişikliğine uyum (adaptasyon) konusu da önem taşımaktadır.

**İklim değişikliğine uyum, iklim sistemindeki mevcut ve beklenen değişikliklere ayak uydurma süreçlerini tanımlamaktadır.<sup>10</sup>**  
**Bir diğer ifadeyle uyum faaliyetleri; aşırı hava koşulları ve doğal afetler, deniz seviyesinin yükselmesi, biyoçeşitlilik kaybı veya gıda ve su güvensizliği gibi iklim değişikliğinin etkilerine karşı savunmasızlığı azaltmaya yardımcı olan eylemlerdir.**

Bu önlemlerden bazıları; seller ile sıcak hava dalgaları gibi aşırı hava olaylarına karşı daha güçlü altyapılar inşa edilmesi, afet durumları için erken uyarı sistemlerinin geliştirilmesi, iklimle ilgili tehditlere özgü sigorta mekanizmalarının devreye alınması, kuraklığa daha dayanıklı tarımsal ürünlerin ekilmesi, onarıcı (rejeneratif) tarımın uygulanması, orman yangını risklerini azaltmak için arazi yönetiminin benimsenmesi, su depolama sistemlerinin iyileştirilmesi ve kullanımının düzenlenmesi olarak sıralanabilir.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> | SKD Türkiye (2016), a.g.e.

<sup>11</sup> | UNDP (2023), a.g.e.

## 1.2. Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar

### • Karbon Ayak İzi

**Karbon ayak izi; belirli bir kişi, kurum, ürün, faaliyet, sektör veya bölge tarafından atmosfere salınan sera gazı emisyonlarının bir ölçüsüdür. Daha büyük bir karbon ayak izi, daha fazla karbondioksit eşdeğeri sera gazı emisyonu ve dolayısıyla iklim krizine daha fazla olumsuz katkı anlamına gelmektedir.**

Bir kişinin veya kurumun karbon ayak izinin ölçülmesi için doğrudan ve dolaylı emisyonlara bakılması gerekmektedir. Doğrudan ayak izi ısıtma, soğutma, aydınlatma, ulaşım gibi ihtiyaçlardan kaynaklı enerji üretimi için fosil yakıtlarının yakılması sonucu ortaya çıkan emisyonlardır. Dolaylı ayak izi ise mal ve hizmetlerin üretimi, taşınması, atık oluşumu ve bertarafından kaynaklanan emisyonlardır.

Araçların egzoz borusundan çıkan ya da tesislerin bacalarından çıkan gazlarda olduğu gibi karbon salımı bazen apaçık gözle görülebilir ancak çoğu zaman bu kadar görünür değildir. Örneğin, marketten satın alınan ürünlerin fabrikada üretiminden markete nakliyesine kadarki tüm süreçlerde atmosfere yayılan emisyonlar gözle görünmez. Bu nedenle karbon ayak izinin kaynağını bilmek ve miktarını hesaplamak, emisyonları azaltmak için son derece önemli bir adımdır.

### Bireyler ve kurumlar için karbon ayak izini azaltma yollarından bazıları şunlardır:

1.

Rüzgar ve güneş enerjisi gibi düşük karbonlu ve yenilenebilir enerji kaynaklarına geçmek,

3.

Orman alanlarını koruyarak ve ağaçlandırma yoluyla karbon yutaklarını artırmak ve böylece karbon emilimini hızlandırmak,

5.

Toplu taşımayı özendirerek ve seyahat alışkanlıklarını değiştirerek düşük karbonlu ulaşım araçlarına geçmek,

7.

Yerel ve mevsimsel gıda ürünlerinin tüketimini teşvik etmek,

2.

Konutlarda ve iş yerlerinde enerji verimliliği önlemlerini almak, enerji verimli etiketine sahip ekipmanları ve malzemeleri kullanmak,

4.

Başta plastik olmak üzere atık oluşumunu azaltmak, geri dönüşümü ve yeniden kullanımı teşvik etmek,

6.

Gıda israfının ve aşırı su tüketiminin önüne geçmek,

8.

Eko-etiket sahibi tekstil ürünlerini ve sarf malzemelerini tercih etmek.

## 1.2. Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar

Ne kadar CO<sub>2</sub> meydana getirir?

|   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 yumurta   | Somon ekmeK   | Vejeteryan burger   | Hava yoluyla nakliye edilmiş 1 portakal   | 1 kg portakal  | Şarap şişesi  | 1 şişe ithal şarap  | Çiğ biftek  | Peynirli hamburger  | 1 kg morina balığı  |
| <b>180 g</b>  | <b>1 kg</b>   | <b>1 kg</b>   | <b>1 kg</b>   | <b>1 kg</b>  | <b>1 kg</b>   | <b>1,5 kg</b>   | <b>2 kg</b>   | <b>2,5 kg</b>   | <b>2,7 kg</b>   |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| İthal edilmiş az miktarda kuşkonmaz   | 1 kg orta kalite pirinç   | Hava yoluyla nakliye edilmiş 1 kg portakal  | 1 kg dondurulmuş balık  | 1 kg ithal çilek   | 1 kg dondurulmuş karides  | 1 kg sert peynir  | 1 yıl yetecek kadar şarap   | 1 yıllık kahve  | 1 yıllık çay  |
| <b>3,5 kg</b>   | <b>4 kg</b>   | <b>5,5 kg</b>   | <b>6,5 kg</b>   | <b>7,2 kg</b>  | <b>10,1 kg</b>  | <b>12 kg</b>  | <b>150 kg</b>   | <b>210 kg</b>   | <b>321 kg</b>   |

Şekil 6. Bazı Ürünlerin Karbon Ayak İzi <sup>12</sup>

<sup>12</sup> T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı (2016), Karbon Ayak İzi Nedir? <https://yalova.csb.gov.tr/karbon-ayak-izi-nedir-haber-42218>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

## 1.2. Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar

### • Kapsam 1,2,3 Emisyonları

**Kapsam 1, Kapsam 2 ve Kapsam 3 emisyonları, sera gazı emisyonlarını kaynaklarına göre sınıflandırmak için kullanılan bir kategorizasyon sistemidir.**

**Bu sınıflandırmayı Sera Gazı Protokolü Kapsam 1, 2, 3 olarak yaparken ISO 14064-1 Kategori 1, 2, 3, 4, 5 ve 6 olarak yapmaktadır.**

#### **Sera Gazı Protokolü'nde Kapsam 1, 2, 3 için getirilen tanımlar şöyledir:**

##### **Kapsam 1.**

Bir kurumun sahip olduğu ve doğrudan kontrol edebildiği sera gazı emisyon kaynaklarından açığa çıkan emisyonlardır.

##### **Kapsam 2.**

Kurum tarafından doğrudan kontrol edilemeyen, satın alınan elektrik gibi dışarıdan enerji formunda alınan tüketim kaynaklı emisyonlardır.

##### **Kapsam 3.**

Bir kurumun enerji dışında satın aldığı ürün ve hizmetlerden kaynaklanan ve doğrudan kontrol edemediği sera gazı emisyonlarıdır.

Kurumlar, doğrudan ve dolaylı olarak sera gazı salımına neden olmaktadır. Sera Gazı Protokolü Kapsamları ile ISO 14064-1 Kategorilerinin karşılaştırması EK-1'de sunulmuştur.

## 1.2. Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar

### • Dekarbonizasyon (Karbonsuzlaştırma)

**Dekarbonizasyon (karbonsuzlaştırma), bir toplumun ürettiği sera gazı emisyon miktarını azaltmanın veya durdurmanın yanı sıra emilen emisyon miktarını artırmak anlamına gelmektedir.<sup>13</sup>**

Dekarbonizasyon, net sıfır hedefine ulaşmak ve Paris Anlaşması'nın ortaya koyduğu gibi sıcaklık artışını 1,5°C ile sınırlandırmak için kritik bir yöntemdir. Dekarbonizasyon, özellikle enerji sektöründe karbon emisyonlarını azaltan ve

önleyen bir ekonomiye geçişi ifade etmektedir. Bu geçiş, düşük karbonlu altyapı ve ulaşım sistemleri, yenilenebilir enerji, kaynak verimliliği, dögüsel ekonomi ve toprak restorasyonu alanlarına önemli yatırımlar yapılması ile mümkündür.

**Şirketlerin karbonsuzlaşma yolunda atacağı kritik adımlardan biri, karbon yoğun enerji kaynakları yerine yenilebilir enerji gibi çevre dostu alternatiflerin kullanılmasıdır. Ayrıca şirketler, kendi emisyonlarını azaltmanın yanı sıra karbon denkleştirme (karbon offset) yöntemi ile emisyon azaltım projelerini destekleyerek telafi edebilirler.**

<sup>13</sup> | UNDP (2023), a.g.e.

## 1.2. Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar

### • Net Sıfır

**Net sıfır emisyon; insan faaliyetleri sonucunda atmosfere salınan sera gazı emisyonlarının, emilen veya ortadan kaldırılan emisyon miktarıyla eşitlenmesidir. Net sıfır hedefi, emisyonların azaltılmasının ve karbonsuzlaşma çabalarının beraberinde sera gazlarının emilmesine/uzaklaştırılmasına yönelik yöntemlerin uygulanması ile mümkündür.**

<sup>14</sup> IPCC (2021): Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Masson-Delmotte, V., P. Zhai, A. Pirani, S.L. Connors, C. Péan, S. Berger, N. Caud, Y. Chen, L. Goldfarb, M.I. Gomis, M. Huang, K. Leitzell, E. Lonnoy, J.B.R. Matthews, T.K. Maycock, T. Waterfield, O. Yelekçi,

<sup>15</sup> Climate Action Tracker (2022). CAT net zero target evaluations. <https://climateactiontracker.org/global/cat-net-zero-target-evaluations/#~:text=As%20of%20November%202022%2C%20around,%25%20emissions%2C%20in%20May%202021>  
Erişim Tarihi: Aralık 2022

<sup>16</sup> T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı (2022). <https://iklim.gov.tr/turkiye-ulusal-katki-beyani-ni-ni-cop27-de-acikladi-haber-84>  
Erişim tarihi: Eylül 2023

<sup>17</sup> SKD Türkiye (2021). SOS 1.5 Net Sıfır Karbon için Yol Haritası. [https://www.skdturkiye.org/files/yayin/skd\\_sos-1-5-net-sifir-karbon-icin-yol-haritasi.pdf](https://www.skdturkiye.org/files/yayin/skd_sos-1-5-net-sifir-karbon-icin-yol-haritasi.pdf)  
Erişim tarihi: Eylül 2023

Örneğin, fotosentez ile karbondioksiti atmosferden uzaklaştıran yutak alanları niteliğindeki ormanların korunması net sıfır hedefine ulaşmak için kritiktir. İklim değişikliğini devamlı olarak izleyen ve raporlayan Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli (IPCC), küresel emisyonların 2030'dan önce (2010 yılına kıyasla) %45 oranında azaltılması ve 2050'ye kadar net sıfıra ulaşılması gerektiğini vurgulamaktadır.<sup>14</sup> Kasım 2022 itibarı ile küresel emisyonların %90'ına yakınından sorumlu olan yaklaşık 140 ülke, net sıfır hedeflerini ilan etmiş veya etmeyi düşündüğünü açıklamıştır.<sup>15</sup> Türkiye de 2030 yılına kadar emisyonlarını referans senaryoya kıyasla %41 azaltmayı ve 2053 yılında net sıfır emisyona ulaşmayı taahhüt etmiştir.<sup>16</sup>

Net sıfır hedefine ulaşmak; enerji, ulaşım, üretim ve tüketim süreçlerinin tamamen dönüşmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, şirketlerin net sıfır hedefi doğrultusunda iş süreçlerini gözden geçirerek iyileştirmeler yapması ve emisyonlarını azaltması son derece önemlidir.

Net sıfır hedefine ulaşmak için ilk adım, bu hedefin şirketin stratejisiyle bütünleşmesi ve taahhüdün tüm paydaşlarla paylaşılmasıdır.

**Ardından atılacak adımlar,**

- İklim risklerini ve fırsatlarını anlamak,**
- Net sıfır karbon hedefini ve kilometre taşlarını belirlemek,**
- Şirket stratejisiyle uyumlu bir iklim programı oluşturmak,**
- Etki yaratmak için kaynakları harekete geçirmek ve**
- İklim eylemine katılmak, bilgi paylaşımı ve iletişim olarak sıralanabilir.<sup>17</sup>**

## 1.2. Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar

Şirketler, sürdürülebilirlik yolculuklarında net sıfır hedefleri belirlemektedir. Örneğin,



Shell, en geç 2050 itibarıyla net sıfır hedefine ulaşarak sıfır emisyonlu bir şirket olmayı amaçlamaktadır. **Shell için bu hedef, 2035 yılına kadar yılda 25 milyon ton ek karbon yakalama ve depolama (CCS) kapasitesine ulaşmak ve elektrikli araç şarjı, hidrojen, biyoyakıtlar, rüzgâr ve güneş enerjisiyle elektrik üretimi gibi düşük karbonlu enerjiye her yıl yaklaşık 1 milyar dolar yatırım yapmak anlamına gelmektedir.**



Kordsa, küresel ısınmayı 1,5°C ile sınırlamaya destek olmak için Bilimsel Temelli Hedefler Girişimi'ne (SBTi) verdiği taahhülle **en geç 2050 yılına kadar net sıfır emisyona ulaşma hedefini paylaşmıştır. Bu doğrultuda Kordsa, 2030'a kadar satış tonajı başına atık miktarını ve su çekim oranını %50 azaltmayı, 2050'ye kadar yenilenebilir enerji kullanımını artırmayı hedeflemektedir.**



Turkcell, 2030 yılına kadar **elektrik tüketimini %100 oranında yenilenebilir kaynaklardan karşılama** ve **2050 yılına kadar net sıfır bir şirket olma hedefini paylaşmıştır.**

## 1.2. Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar

### • Yeşil İşletme

**Yeşil işletme, çevresel sürdürülebilirlik ilkelerini takip eden, faaliyetlerinin olumsuz çevresel etkilerini en aza indiren şirketlerdir.<sup>18</sup>**

Bunlar; düşük karbonlu üretim gerçekleştiren, yenilenebilir enerji kaynakları kullanan, atık yönetimini gözeten ve temiz üretim süreçleri yürüten işletmelerdir.

**Yeşil işletmeler, karbonsuzlaşmaya katkı sağlayarak çevresel zararın minimize edilmesiyle kalmazlar, aynı zamanda yeşil istihdam/yeşil iş imkânları yaratırlar.**

Şirketlerin üretim sistemlerinde karbonsuzlaşma adımları ve yeşil işletme modellerine geçiş süreçleri, yeni iş alanları yaratmaktadır.<sup>19</sup> Başta enerji, tarım, ulaşım ve turizm olmak üzere çeşitli sektörlerde yeşil istihdam imkânları öne çıkmaktadır.

Örneğin gelecek dönemde; sürdürülebilirlik uzmanları, çevre mühendisleri, yenilenebilir enerji alanında çalışacak elektrik/mekanik mühendisleri, güneş panellerinin ve rüzgar türbinlerinin kurulumunda görev alacak teknikerler, gıda atığının azaltımı ve organik gıda üretimini gerçekleştirecek tarım uzmanları ve tüm bu alanlarda araştırma geliştirme (ar-ge) yapacak uzmanlara duyulan ihtiyaç artacaktır.

<sup>18</sup> | SKD Türkiye (2016), a.g.e.

<sup>19</sup> | ILO, Çevre Dostu İşler.  
<https://www.ilo.org/ankara/areas-of-work/green-jobs/lang--tr/index.htm>  
Erişim tarihi: Eylül 2023



## 1.2. Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar

# • Döngüsel Ekonomi

**Döngüsel ekonomi; atıkları en aza indiren ve kirliliği azaltan, doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik eden, doğanın yenilenmesine yardımcı olan üretim ve tüketim modellerini ifade etmektedir.**

Mevcut durumda, kullanılmış malzemelerin yalnızca %7,2'si kullanıldıktan sonra dönüştürülerek veya yeniden kullanılarak küresel ekonomiye geri kazandırılmaktadır. Bu durum doğal kaynaklar üzerinde önemli bir baskı oluşturmakta ve büyük bir çevresel kirliliğe neden olmaktadır. Sonuç olarak, şu anda tüm kaynak taleplerini karşılamak için yaklaşık 1,7 dünyaya ihtiyaç duyulmaktadır.<sup>20</sup>

Azalan kaynaklar ve artan çevre kirliliği sebebiyle şirketlerin “al – yap – elden çıkar” yaklaşımına sahip doğrusal ekonomi modelinden uzaklaşarak döngüsel modellere doğru geçiş yapması şarttır.



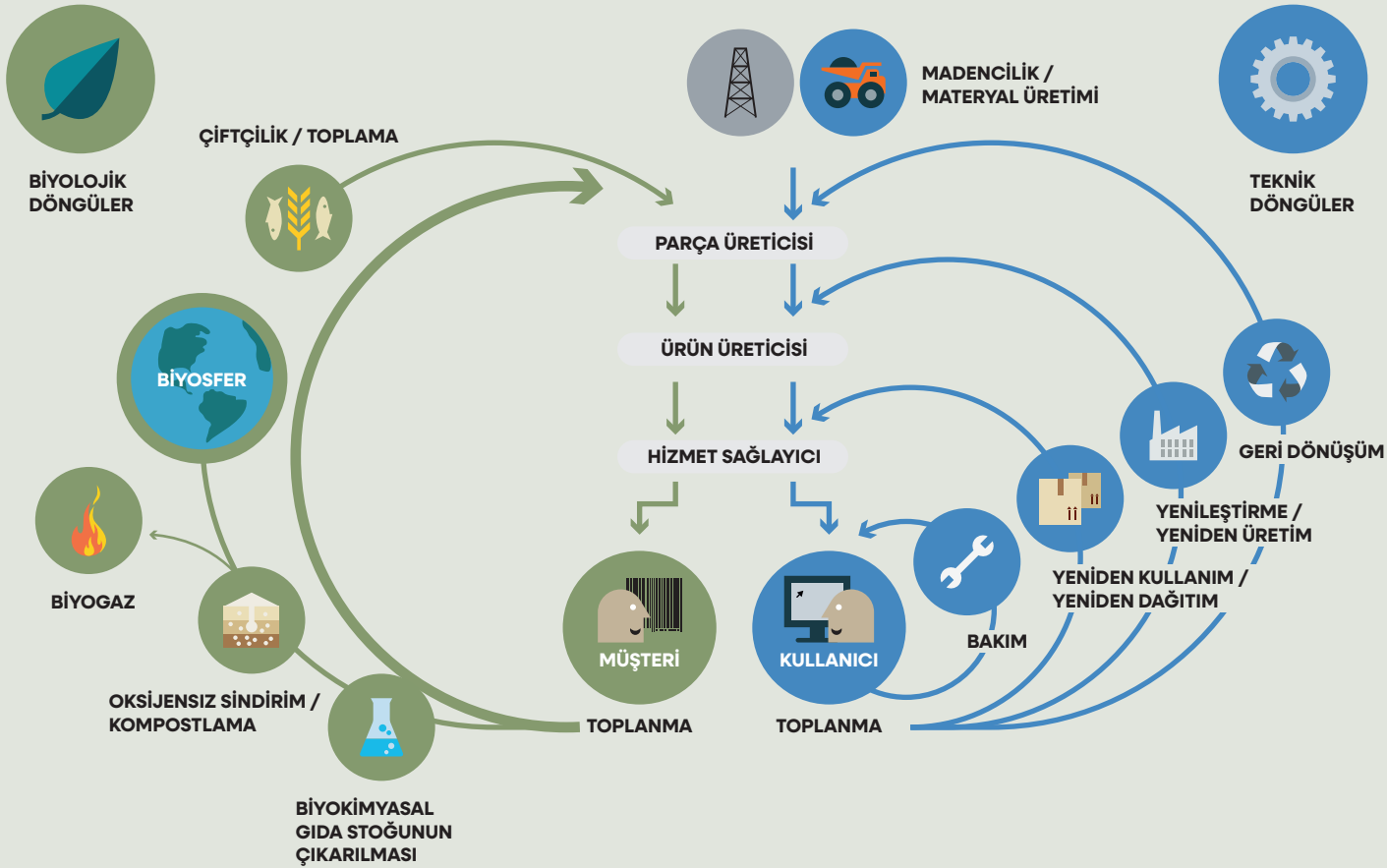
Bell Holding Ambalaj Grubu, 2025 yılına kadar ürettiği plastik ambalajların %100'ünün yeniden kullanılabilir, geri dönüştürülebilir veya kompostlanabilir olması ve içeriğinin %25 oranında tüketici sonrası geri dönüştürülmüş (PCR) plastikten oluşması yönünde taahhütte bulunmuştur.

Bu taahhüdü ile birlikte Bell Holding, To-Ka (Topla-Kazan) projesiyle döngüsel ekonomi uygulamalarına hız kazandırmıştır. To-Ka, yaşam alanlarında oluşan ambalaj atıklarını kaynağından temiz ve ayrı şekilde toplanmasını sağlayarak tüm süreci takip eden ve toplanan ambalaj atığını değere dönüştüren sürdürülebilir dijital atık yönetim platformudur. To-Ka, kullanıcılarına Direkt Toplama Operasyonu, Sabit Otomat Modeli ve Mobil Otomatlı Gezgin Araçlar ile çözümler sunmaktadır. To-Ka'nın diğer bir çalışma modeli ise ev, işyeri, ofis, restoran vb. mekanlardan tüketim ürünü ambalajların toplanması şeklindedir. To-Ka'ya teslim edilen ambalaj atıkları karşılığında ödüllendirme/teşvik sistemi ile para/puan kazanılmaktadır.

<sup>20</sup> | UNDP (2023), a.g.e.

<sup>21</sup> | SKD Türkiye (2016), a.g.e.

## 1.2. Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar



Şekil 7. Döngüsel Ekonomi Modeline Dair Bir Sistem Diyagramı

Döngüsel ekonomi modeli, ilk etapta atık oluşumunun minimum seviyeye indirilmesi ve ham maddelerin yeniden kullanılabilirliği üzerine kuruludur. Sonraki etapta, mevcut malzeme ve ürünlerin mümkün olduğunca uzun süre paylaşılmasını, gerekirse kiraya verilmesini, yeniden kullanılmasını, onarılmasını, yenilenmesini ve geri dönüştürülmesini kapsar.

## 1.2. Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar

### • Endüstriyel Simbiyoz

**Endüstriyel simbiyoz uygulamaları, döngüsel ekonomi yaklaşımında kullanılan etkin bir araçtır. Endüstriyel simbiyoz, birbirine yakın iki bağımsız endüstriyel kurum arasında malzeme ve enerji değişimi olarak tanımlanmaktadır.<sup>22</sup>**

**Bir diğer ifadeyle, şirketlerin bir arada endüstriyel iş birliği içinde bir kurumun atığını diğer kurumun ham madde olarak kullandığı bir sistemdir.**

Bu bağlamda, bir endüstriyel sürecin çıktısı başka bir kurumdaki sürecin girdisi olduğundan malzeme ve enerji farklı kurumlar arasında tekrar tekrar veya farklı biçimlerde kullanılabilir. Endüstriyel simbiyoz dâhil olmak üzere döngüsel ekonomi uygulamaları, dünyaya sağladığı yararların yanı sıra şirketlerin maliyetlerinin düşmesine ve ham madde ihtiyacının azalmasına yardımcı olmaktadır. Böylece, şirketlere önemli ekonomik kazanımlar sağlamak ve yeni pazar fırsatları sunmaktadır. Bu uygulamalar atık geri kazanımı ile kirliliği kaynağında kontrol etme imkânı sunarken yenilikçi iş fırsatları ve yeni istihdam alanlarının oluşmasına da katkı sağlamaktadır.

<sup>22</sup> | SKD Türkiye (2016), a.g.e.

## 1.2. Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar

### • Atık Yönetimi

Sürdürülebilirliğin çevresel ayağının ayrılmaz bir parçası olan atık yönetimi;



**atığın oluşumunun önlenmesi, kaynağında azaltılması, yeniden kullanılması, özelliğine ve türüne göre ayrıştırılması, toplanması, geçici depolanması, taşınması, geri dönüştürülmesi, enerji geri kazanımı dâhil geri kazanılması, bertarafı, bertaraf işlemleri sonrası izlenmesi, kontrolü ve denetimi faaliyetlerini ifade etmektedir.<sup>23</sup>**

Geri dönüşümü ve geri kazanımını ön planda tutan atık yönetimi yaklaşımı, çevrenin ve yer altı sularının kirlenmesini önlerken halk sağlığının korunmasına yardımcı olmaktadır.

<sup>23</sup> Çevre ve Şehircilik Bakanlığı (2015), Atık Yönetimi Yönetmeliği. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/04/20150402-2.htm>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

## 1.2. Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar

### • İnsan Hakları

**Sürdürülebilirlik yaklaşımında insan hakları, temiz ve sağlıklı bir çevreden ve ekonomik kalkınmadan ayrı düşünülemez bir bileşendir.**

2030'a kadar küresel bir dönüşümü hedefleyen SKA'ların ortaya konulmasının nedenlerinden biri de ekonomik kalkınma çabalarının beraberinde insan haklarının gözetilmesi gerekliliğidir. Söz konusu duyarlılığın bir yansıması olarak SKA'ların ve alt hedeflerinin %90'ından fazlası insan hakları ile ilişkilidir.<sup>24</sup> Bunlar arasında; yoksulluğun sona erdirilmesi, eşitsizliklerin ortadan kaldırılması, eğitim ve sağlık imkânlarına eşit erişimin sağlanması, herkes için sağlıklı çevre ve temiz içme suyunun temin edilmesi, insana yakışır ve uygun çalışma koşullarının sunulması, sosyal eşitliğin sağlanması konuları vardır.

Devletler, vatandaşlarının insan haklarını korumaktan ve bu yaklaşımı ulusal yasa ve yönetmeliklerine yansıtmaktan sorumludur. Şirketler de kendi çalışanları başta olmak üzere, değer zincirinde bulunan tüm paydaşlarının insan haklarının gözetilmesinde önemli sorumluluğa sahiptir. Bu nedenle politika yapıcı birçok uluslararası kurum, iş dünyasını insan haklarını korumaya teşvik etmek için ilkeler ortaya koymaktadır. İnsan Hakları Evrensel Beyanname ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Çalışma Yaşamında Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi gibi kabul edilen uluslararası sözleşmelerin prensipleri iş dünyasında insan haklarının korunmasını amaçlamaktadır. Ayrıca iş dünyasının gönüllü biçimde üye olabildiği BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, şirketler için 10 ilke ortaya koymaktadır.

Bunlardan;

**İlke 1: İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve haklara saygı duymalıdır ve**  
**İlke 2: İş dünyası, insan hakları ihlallerinde suç ortağı olmamalıdır**

insan haklarıyla ilişkili hedefleri belirtmektedir.

<sup>24</sup> UNDP (2019), Human rights and the SDGs - two sides of the same coin.  
<https://www.undp.org/blog/human-rights-and-sdgs-two-sides-same-coin>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

## 1.2. Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar

# • Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

**Dünya Ekonomik Forumu (WEF) 2023 Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu'na göre; mevcut durum devam ederse kadınların erkeklerle eşit haklara sahip olmasına**



**Toplumsal cinsiyet eşitliği, kadınlar ile erkeklerin ekonomik ve toplumsal hayatın tüm alanlarına eşit ölçüde katılabilmeleri ve fırsatlar ile kaynaklara eşit şekilde erişebilmeleri anlamına gelmektedir.**

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) 2023 Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu'na göre; mevcut durum devam ederse kadınların erkeklerle eşit haklara sahip olması 131 yıl alacaktır.<sup>25</sup> Oysa araştırmalar, kadınların erkeklerle eşit düzeyde ekonomik faaliyetlere katılmasının, sürdürülebilir kalkınmayı olumlu yönde etkilediğini ve yoksulluğun ortadan kaldırılmasına katkı sağladığını ortaya koymaktadır.

Sürdürülebilir kalkınma; adaletin ve eşitliğin çevresel, toplumsal, ekonomik boyutlarıyla sağlanmasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, toplumsal cinsiyet eşitliği sürdürülebilir kalkınmanın

anahtarıdır. “SKA 5: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği” toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasını ve tüm kadınlar ile kız çocuklarının güçlendirmesini hedeflemektedir.

Dünya Bankası, istihdamda cinsiyet eşitliğinin sağlanması halinde uzun vadede kişi başına düşen GSYH'nin neredeyse %20 daha yüksek olacağını belirtmektedir. Ek olarak, kadınların ekonomik hayata katılımının artırılmasının şirketler için daha yüksek net kar marjları getirirken inovasyonların artışına ve emisyonlarda azalmaya ön ayak olduğunu ifade etmektedir.<sup>26</sup>

**Günümüzde iş dünyasının sürdürülebilirlik alanına yaptığı yatırımlar hız kazanırken kurumlarda toplumsal cinsiyet eşitliği uygulamalarının önemi daha da artmaktadır. Şirketlerin cinsiyet eşitliğini sağlamak yönünde attığı her adım; yoksulluğun azaltılmasına, üretkenliğin, operasyonel verimliliğinin ve kârlılığın artırılmasına, çalışan ile müşteri memnuniyetinin iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır.**

<sup>25</sup> Dünya Ekonomik Forumu (WEF) (2023a), Global Gender Gap Report 2023. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf)  
Erişim tarihi: Ağustos 2023

<sup>26</sup> World Bank (2023), World Bank Gender Strategy 2024-2030. <https://www.worldbank.org/en/topic/gender/brief/gender-strategy-update-2024-30-accelerating-equality-and-empowerment-for-all#2>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

## 1.2. Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar

### • İyi Yönetişim

**Sürdürülebilirlik kavramının üç sacayağından biri olan yönetim, dürüst ve şeffaf ticari uygulamaların yasalara uyum çerçevesinde gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir.**

Sürdürülebilirlik kavramı içinde yönetim, şirketlerde hissedarların çıkarlarının yanı sıra şirketin tüm paydaşlarının ve değer zincirlerinden etkilenen toplumun beklentileriyle uyumlu olmasını ifade etmektedir. Yönetişim kavramını yönetim kavramından ayıran nokta, alınan son kararın ne olduğundan ziyade, karar verme sürecinin nasıl yürütüldüğü ve kararın nasıl uygulandığıdır.<sup>27</sup>

**Karar alma süreçlerinde katılımcılığa değer ve paydaş görüşlerine önem verilmesi, yönetim ilkesini geleneksel yönetim yaklaşımından ayıran kritik başlıklardan birisidir.**

İyi yönetim anlayışının benimsenmesi, şirketlerde yolsuzluğu en aza indirmeye, kapsayıcılık ile farklı düşüncelerden faydalanma imkânını artırmaya, toplumun hem mevcut hem de gelecek ihtiyaçlarını karşılamaya yaramaktadır. Şirketlerde karar mekanizmalarına katılımın genişletilmesi, eşitlik ve kapsayıcılık yaklaşımı çerçevesinde önem kazanmaktadır. Ek olarak, iyi yönetim uygulamalarına sahip kurumlar için, şeffaflık ve hesap verebilirlik olmazsa olmaz ilkelere dendir.

Ayrıca iyi yönetim ilkeleri, hukukun üstünlüğünün tanınmasını ve ulusal yasalara eksiksiz bir şekilde uyulmasını gerekli kılmaktadır.

<sup>27</sup> | SKD Türkiye (2016), a.g.e.

# Şirketler Sürdürülebilirliği İş Yapış Biçimlerine Niçin Entegre Etmeli?

# 1.3



### 1.3. Şirketler Sürdürülebilirliği İş Yapış Biçimlerine Niçin Entegre Etmeli?

İnsan faaliyetleri sonucunda atmosferde doğal döngülere aykırı biçimde biriken sera gazları iklim değişikliğini hızlandırmakta ve bu da günümüzde her ülkeyi, her sektörü ve tüm canlı türlerini etkilemektedir.

İklim alanında süregelen tartışmalar, müzakereler ve anlaşmalar, sürdürülebilirlik çabalarının ayrılmaz bir parçasıdır. Türkiye küresel düzeydeki iklimle mücadele çalışmalarına aktif biçimde katılmakta ve politikalarını sürdürülebilirlik bağlamında güçlendirmek üzere adımlar atmaktadır. Türkiye'nin 2004'te BMİDÇS'ye, 2009'da Kyoto Protokolü'ne ve 2021'de Paris Anlaşması'na taraf olması ile sürdürülebilirlik gündemi giderek daha sıkı takip edilmiştir. Bu doğrultuda 2021 yılında 2053'te net sıfır olma hedefini duyuran Türkiye, Kasım 2022'de iklim değişikliği ile mücadele hedeflerini güncellemiş ve güncel Ulusal Katkı Beyanını (Nationally Determined Contribution-NDC) yayımlamıştır. Türkiye'nin güncellediği NDC ile 2030

**Şirketler her ne kadar sera gazı salımına neden olan faaliyetleriyle iklim değişikliğinin kaynağı gibi görülseler de sürdürülebilirliği iş yapış biçimlerine entegre ettiklerinde iklim değişikliğinin etkilerinin azaltılmasında öncü bir rol oynayabilmektedirler. Bu şekilde hareket eden şirketlerin, ekonomik faaliyetlerini sonlandırmadan sürdürülebilir bir çevreye, toplumsal gelişime ve sürdürülebilir kalkınmaya destek sağladıklarına kuşku yoktur.**

yılı için 2015 yılında belirlediği %21 olan artıştan azaltım hedefi %41'e yükselmiştir. Güncellenen NDC, sektör/alan bazında yapılan değerlendirmelere dayalı olarak geliştirilmiştir ve NDC içinde 7 sektör ve alan (enerji, sanayi, binalar, ulaştırma, atık, tarım, arazi kullanım değişikliği ve ormancılık (AKAKDO)) bazında azaltım politikalarına ve önlemlere yer verilmiştir.<sup>28</sup> Türkiye'nin dünya çapındaki sürdürülebilirlik gelişmelerini yakından takip etmesi ve politika ile stratejilerini bu gelişmelerle hizalandırması neticesinde, sürdürülebilirlik ekseninde dönüşüm Türkiye'de faaliyet gösteren şirketler için elzem hale gelmiştir.

Sürdürülebilirlik gündemini ve Türkiye'nin bu alandaki politikalarını şekillendiren bir diğer önemli gelişme ise Avrupa Yeşil Mutabakatı'dır (Yeşil Mutabakat). Yeşil Mutabakat, Paris Anlaşması hedefleri doğrultusunda Avrupa'nın 2050 yılına kadar karbon azaltım hedeflerini ortaya koymakta, Avrupa'nın iklim nötr olma hedefi doğrultusunda ekonomide köklü bir dönüşümü öngörmektedir. 2019 yılında duyurulan Yeşil Mutabakat, "hiç kimseyi geride bırakmama" prensibi ile Avrupa'nın yeni büyüme stratejisi olarak sunulmuştur. Bu dönüşüm programının, -başta %40,6'lık bir oran ile ihracatının büyük kısmını AB'ye gerçekleştiren Türkiye olmak üzere- AB üyesi olmayan ülkelerin yeşil dönüşümünü de ivmelendirmesi beklenmektedir.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Türkiye Cumhuriyeti (2022), Republic of Türkiye Updated First Nationally Determined Contribution. [https://unfccc.int/sites/default/files/NDC/2023-04/T%C3%9CRK%C4%B0YE\\_UPDATED%201st%20NDC\\_EN.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/NDC/2023-04/T%C3%9CRK%C4%B0YE_UPDATED%201st%20NDC_EN.pdf)  
Erişim Tarihi: Mayıs 2023

<sup>29</sup> SKD (2022c), II. Yuvarlak Masa Buluşması "Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması". <https://www.skdturkiye.org/yayin/ii-yuvarlak-masa-bulusmasi-sinirda-karbon-duzenleme-mekanizmasi-2>  
Erişim Tarihi: Ağustos 2023.

### 1.3. Şirketler Sürdürülebilirliği İş Yapış Biçimlerine Niçin Entegre Etmeli?

Yeşil Mutabakat; bir dizi politika, strateji ve eylem planı içermektedir. Yeşil Mutabakat'a uyum sağlamak ve sürdürülebilir ve kaynak etkin bir ekonomiye geçişi hızlandırmak için Türkiye Temmuz 2021'de Yeşil Mutabakat Eylem Planı'nı yayınlamıştır.

Planda yer alan ana başlıklar;

1. Sınırdaki karbon düzenlemeleri
2. Yeşil ve döngüsel bir ekonomi
3. Yeşil finansman
4. Temiz, ekonomik ve güvenli enerji arzı
5. Sürdürülebilir tarım
6. Sürdürülebilir akıllı ulaşım
7. İklim değişikliği ile mücadele
8. Diploması
9. Avrupa Yeşil Mutabakatı bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetleridir.

Eylem Planı bu 9 ana başlık altında toplam 32 hedefi içermektedir.

Türkiye'nin Yeşil Mutabakat Eylem Planı'nın hazırlanması sürecinde Hazine ve Maliye Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Sermaye Piyasası Kurumu (SPK) ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) önemli görevler üstlenmişlerdir. İklim ve iklim etkilerine bağlı sürdürülebilir politika seçeneklerinin geliştirilmesinde de bu kurumların önemli düzenleme faaliyetleri devam etmektedir. Şubat 2022'de ise SPK tarafından "Yeşil Borçlanma Aracı, Sürdürülebilir Borçlanma Aracı, Yeşil Kira Sertifikası, Sürdürülebilir Kira Sertifikası Rehberi" yayımlanmıştır. Bu rehber ile Türkiye'de sürdürülebilir finans piyasasında hareketlenmenin

daha da artacağı öngörülmektedir.<sup>30</sup> İlerleyen zamanlarda, finansman süreçlerinin sürdürülebilirlik ekseninde şekillenmesi ve finans edilecek projelerde yeşil kriterlerin aranması söz konusu olacaktır. Finans dünyasındaki bu gelişmelerin, şirketlerin sürdürülebilirlik yaklaşımını sahiplenmelerinin arkasındaki itici güçlerden biri olması beklenmektedir.

AB, Yeşil Mutabakat kapsamında sadece AB üyesi ülkeler bünyesindeki doğrudan emisyonları değil, bölgeye ihraç edilen ürünlere gömülü emisyonları da kontrol etmeyi amaçlamaktadır.

**Bu kapsamda 1 Ekim 2023 itibarıyla başlayan uygulamalardan birisi de Sınırdaki Karbon Düzenlemesi Mekanizması'dır (SKDM). Bu mekanizma ile AB'ye ithal edilen malların üretim ve ithalat süreçlerinde ortaya çıkan sera gazı emisyon miktarı ile orantılı bir finansal karşılığın (verginin) ödenmesi gerekecektir.**

2026 yılında tam anlamıyla hayata geçecek olan SKDM'nin geçiş aşaması için (Ocak 2026'ya kadar) belirlenen sektörler (demir-çelik, çimento, alüminyum, gübre, elektrik, hidrojen ile vida-cıvata gibi demir ve çelik bazlı ürünler) incelendiğinde, bu sektörlerin Türkiye'nin AB'ye gerçekleştirdiği ihracat içinde önemli bir yere sahip oldukları görülmektedir. SKDM'nin yanı sıra, ilerleyen günlerde Yeşil Mutabakat kapsamında döngüsel ekonomiye yönelik regülasyonların da gelmesi beklenmektedir. Tüm bunlar, Türkiye'deki şirketlerin yakından takip etmeleri ve ticari faaliyetlerini sürdürebilmek için hızlıca uyum sağlamaları gereken düzenlemelerdir.

<sup>30</sup> | Sermaye Piyasası Kurulu. (2022). Yeşil Borçlanma Aracı, Sürdürülebilir Borçlanma Aracı, Yeşil Kira Sertifikası, Sürdürülebilir Kira Sertifikası Rehberi, <https://spk.gov.tr/data/6231ce881b41c612808a3a1c/b2d06c64099c9e7e887774afc7d2484.pdf>  
Erişim Tarihi: Aralık 2022

### 1.3. Şirketler Sürdürülebilirliği İş Yapış Biçimlerine Niçin Entegre Etmeli?

Türkiye, Yeşil Mutabakat'a ve beraberinde AB'nin emisyon azaltım hedeflerine uyum için bir dizi tedbir geliştirmektedir. Bu tedbirlerden birisi, bir tür karbon fiyatlandırma aracı olan Emisyon Ticaret Sistemi'ne (ETS) yönelik mevzuat hazırlığıdır. Hâlihazırda herhangi bir karbon fiyatlandırması uygulamayan Türkiye'de hazırlıkları yürütülen ETS'nin, SKDM'den doğacak olası maliyetleri hafifleteceği öngörülmektedir. Türkiye, karbon piyasasının çerçevesini belirleyen taslak İklim Değişikliği Kanunu ve ETS Yönetmeliği'nin hazırlığı içerisinde. Üst sınır emisyon prensibine dayalı, sera gazı emisyon tahsisatlarının alınıp satılması suretiyle doğrudan veya dolaylı olarak sera gazı emisyonunu ve sera gazına sebep olan faaliyetleri sınırlandıran/sınırlandırmayı teşvik eden bir ETS kurulması planlanmaktadır.<sup>31</sup> Ticaret evreninin gelişmesi ve AB ile yürütülen müzakerelerin sonuçları doğrultusunda bir ETS'nin kurulması ve karbon vergilerinin yaygınlaşması, Türkiye'deki şirketlerin emisyonlarını azaltmaya yönelik yatırımlar yapmalarını mecburi kılacaktır.

Bir başka açıdan bakıldığında, Türkiye'deki şirketlerin sürdürülebilir dönüşüme sundukları katkının doğru ve güvenilir bir şekilde ölçülebilmesi, şirketlerin çevreye ve topluma daha sorumlu hâle getirilmesi ve Türk şirketlerin rekabet gücünü koruyabilmesi amacıyla KGK (Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu) tarafından Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) oluşturulmuş ve 29 Aralık 2023 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Sürdürülebilirlik raporlarının uluslararası standartlarla uyumlu olması ve uluslararası geçerliliğinin sağlanması için standart belirleme çalışmaları ISSB'nin (International Sustainability Standards Board – Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu) çalışmalarıyla paralel ilerlemektedir. Gelecek dönemde, kurumların sürdürülebilirlik raporlaması yapması ve dış denetim ile sunulan verilerin doğrulanması yönünde birtakım zorunlulukların gelmesi beklenmektedir. Bu gereklilikler şirketleri sürdürülebilir iş modelini şimdiden sahiplenmeleri için motive etmektedir.

Yasal gerekliliklerin ve zorunlukların yanı sıra, günbegün etkisi daha çok hissedilen iklim değişikliği ve doğal kaynaklardaki azalış, şirketleri sürdürülebilir iş modellerini benimsemeye iten diğer sebeplerdir. Su kaynaklarının azalması, doğal ham maddelerdeki kısıtlar, enerji temin etmede yaşanan krizler ve aksaklıklar sebebiyle şirketler sürdürülebilirliğe daha çok ihtiyaç duymaktadır. Şirketlerin sürdürülebilirlik yaklaşımını sahiplenmelerinin arkasında yatan bir diğer neden, müşterilerin, tüketicilerin ve toplumun çevre konuları ve toplumsal meselelerle ilgili farkındalığının artmasıdır. Toplum artık şirketlerden çevreye zarar vermeyen, insan haklarına saygılı, toplumsal gelişimi ve sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen bir tutumla faaliyet yürütmelerini beklemektedir. Bununla da kalmayıp, ürünlerinin ve hizmetlerinin de çevre dostu olmasını ve yaşam döngüsünün gözetilmesini talep etmektedir. Bir diğer yandan, sürdürülebilir iş modeline sahip şirketlerin yarattığı saygın, eşitlikçi ve kapsayıcı çalışma ortamı, nitelikli iş gücü tarafından tercih edilmektedir. Sürdürülebilirlik odaklı faaliyet yürüten şirketlerin personel devir oranlarının daha düşük, çalışan memnuniyetinin ise daha yüksek olduğu bilinmektedir. Tüm bu nedenlerle, şirketlerin kendi iş süreçlerini sürdürülebilirlik bakış açısıyla yenilemesi zaruri hale gelmektedir. Fakat bu zaruret, aynı zamanda şirketin finansal performansını güçlendirmekte ve gelecek kuşaklara güçlü biçimde aktarılması için gerekli ortamı yaratmaktadır.

**Toplum artık şirketlerden çevreye zarar vermeyen, insan haklarına saygılı, toplumsal gelişimi ve sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen bir tutumla faaliyet yürütmelerini beklemektedir.**

<sup>31</sup> Ubay, B. & Bilgici, Y. (2021), Karbon Fiyatlandırmasında Emisyon Ticaret Sistemi ve Önemi, Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1), 47-72.

### 1.3. Şirketler Sürdürülebilirliği İş Yapış Biçimlerine Niçin Entegre Etmeli?



Sonuç olarak ifade edilmelidir ki, sürdürülebilirliğin itici güçleri göz önünde bulundurulduğunda,

**sürdürülebilirlik uygulamaları ve iklim değişikliği ile mücadele çalışmalarını şirketler için gittikçe bir tercih olmaktan çıkmakta ve mecburiyet haline gelmektedir.**

Şirketlerin SKDM, kurulması beklenen ETS ve yeni regülasyonlara uyum sağlayarak AB pazarında pay kaybetmemek için sürdürülebilir iş modelini sahiplenmeleri gönüllülük değil zorunluluk esaslı bir durumdur. Üstelik konunun AB pazarı ile sınırlı kalmayacağı ve diğer gelişmiş ülke pazarlarına doğru yayılacağı da görülmektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren endüstri kollarının AB’de değişen mevzuat ve yükümlülükleri yakından takip etmeleri, üretim ve ihracat süreçlerini devamlı olarak gözden geçirmeleri gerekmektedir. Şirketlerin; karbon ayak izi ölçümlerine başlamaları ve karbon yükünü azaltım yönünde önlemler geliştirmeleri, kaynak ve enerji verimliliğini ön plana çıkarmaları, üretim süreçlerinde dögüsel ekonomiyi temel alan adımlar atmaları şarttır.

**Türkiye’de faaliyet gösteren endüstri kollarının AB’de değişen mevzuat ve yükümlülükleri yakından takip etmeleri, üretim ve ihracat süreçlerini devamlı olarak gözden geçirmeleri gerekmektedir. Şirketlerin; karbon ayak izi ölçümlerine başlamaları ve karbon yükünü azaltım yönünde önlemler geliştirmeleri, kaynak ve enerji verimliliğini ön plana çıkarmaları, üretim süreçlerinde dögüsel ekonomiyi temel alan adımlar atmaları şarttır.**

Ayrıca, müşterilerini ve çalışanlarını kaybetmemek için tüm paydaşlarının çevresel ve sosyal anlamda hassasiyetlerini gözetmeleri, sürdürülebilirlik çabalarını şeffaf bir biçimde kamuoyu ile paylaşmaları gerekmektedir.

# Sürdürülebilirlik Yaklaşımının Şirketlere Sağladığı Faydalar

14

## 1.4. Sürdürülebilirlik Yaklaşımının Şirketlere Sağladığı Faydalar

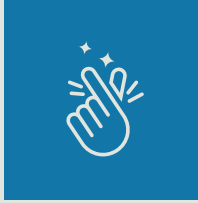
Şirketler, sürdürülebilirlik yaklaşımını sahiplenerek doğal çevre ve toplum için değer üretirken bir yandan da kurumun kârlılığını artırabilir ve uzun vadede devamlılığını sürdürebilirler. Bunun yanı sıra, bir iş modeli olarak ele alındığında sürdürülebilirlik, şirketlere çeşitli açılardan çok sayıda fayda sağlamaktadır.

### **Bu faydalardan birkaçı şunlardır:**



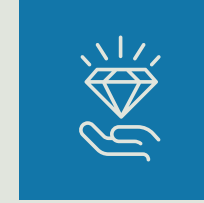
#### **Risk yönetiminin güçlendirilmesi**

Risk yönetim yapısında finansal risklerin yanı sıra çevresel ve sosyal riskleri de gözeten şirketler, risklerini daha iyi tanımlamakta ve yönetebilmektedir. Sürdürülebilirliği risk yönetim anlayışına entegre eden şirketler; çevresel risklerini, iklim risklerini, faaliyet gösterdikleri topluma dair riskleri, ürün ve hizmetlerine ilişkin riskleri tespit edebilmektedir. Risklerin yanı sıra, bu yaklaşım sürdürülebilirlik alanındaki fırsatların da hızlı fark edilmesini ve ürün ile hizmetlere yansıtılmasını sağlamaktadır.



#### **Yenilikçi ürün ve hizmet gelişimi**

Sürdürülebilirliği iş yapış biçimine entegre eden şirketler, güçlü paydaş ilişkileri sayesinde müşterilerinin beklentilerini daha iyi anlayabilmektedir. Bu sayede değişen tüketim alışkanlıklarını takip edebilmekte, çevresel ve sosyal sorunlara çözüm üreten yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirebilmektedir.



#### **Marka değerinin yükselmesi**

Tüketici alışkanlıkları günbegün değişmekte, tüketiciler artık satın aldıkları ürünün çevresel etkilerini, karbon ayak izini, hangi koşullarda üretildiğini ve üretimde kimlerin görev aldığını bilmek istemektedir. Günümüzde, çevresel etkilerini azaltan ve çalışma koşullarında insan haklarını gözeten şirketlerin ürün ve hizmetlerinin daha fazla talep edildiği görülmektedir. Bu nedenle hem üretim süreçlerinde hem de yaşam döngüsünde sürdürülebilirlik konularının ön plana çıktığı ürün ve hizmetlerin marka değeri yüksektir.

## 1.4. Sürdürülebilirlik Yaklaşımının Şirketlere Sağladığı Faydalar



### Rekabet avantajı

Sürdürülebilirliği bir iş modeli olarak benimsemesiyle müşteri deneyimini iyileştiren ve ürün ve hizmetleri ile farklılaşan şirketler, buldukları sektörde rekabet avantajı elde etmektedir. Sürdürülebilir ürün ve hizmete sahip olmak, şirketi içinde bulunduğu pazarda ön plana çıkarmaktadır. Bu rekabet avantajı ve marka değerinin yükselmesi, orta ve uzun vadede şirketin gelirinin artmasına da imkân vermektedir.



### Maliyetlerin azalması

Şirketlerin iş süreçlerinde ve operasyonlarında enerji verimliliği, yenilenebilir enerji kullanımı, su tüketiminin azaltılması, sera gazı emisyonlarının düşürülmesi ve döngüsel ekonomi uygulamaları için yatırım yapmaları, orta ve uzun vadede maliyetlerini düşürmektedir. Ayrıca, atık yönetimi ile ham maddelerini geri dönüştüren veya yeniden kullanan, böylece kaynak ihtiyacını azaltan şirketler maliyetlerini büyük ölçüde azaltmaktadır.



### Yatırımcı beklentisi

Tüketiciler kadar yatırımcılar da yatırım yapacakları kurum ve işletmelerin sürdürülebilirlik ilkelerini benimsemesini beklemektedir. Sürdürülebilirlik, toplum ve çevre üzerinde olumlu etki yaratırken istikrarlı ve uzun vadeli getiriler sunmaktadır. Bu sebeple, sürdürülebilirlik stratejisini sahiplenen şirketler çoğunlukla yatırımcılar için tercih nedenidir.

## 1.4. Sürdürülebilirlik Yaklaşımının Şirketlere Sağladığı Faydalar



### Çalışan bağlılığının ve motivasyonunun artması:

Sürdürülebilirliğin sosyal boyutunu göz ardı etmeden insan haklarını gözeterek, uygun çalışma koşulları sunan, iş sağlığı ve güvenliği gerekliliklerini yerine getiren, eşitlikçi ve kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturan şirketlerde çalışan devir oranının az olduğu görülmektedir. Böyle bir çalışma ortamında görev yapan çalışanların kuruma bağlılıklarının güçlendiği, motivasyonlarının arttığı ve daha verimli çalıştıkları bilinmektedir. Ayrıca, sürdürülebilirlik yaklaşımı şirketlerin daha çok tercih edilmesini ve nitelikli iş gücünü çekmesini sağlamaktadır.



### Sürdürülebilir finansmana erişim:

Şirketin sürdürülebilirliği bir iş modeli olarak sahiplenmesi, finansal performansın iyileşmesinin beraberinde sermaye erişimini kolaylaştırmaktadır. Sürdürülebilir iş modeline sahip şirketlerin, yararlanabilecekleri finansal kaynakların ve enstrümanların yelpazesi genişlemektedir. Şirketlerin yararlanabilecekleri sürdürülebilir finansman enstrümanları arasında öne çıkanlar yeşil finansman, sosyal finansman ve iklim finansmanı araçlarıdır.



### Yeşil finansman:

Çevre üzerinde pozitif etki yaratacak ve çevre dostu ürünler ile hizmetlerin ortaya çıkmasını sağlayacak projeleri/faaliyetleri desteklemek için kullanılan mali kaynakları ve enstrümanları ifade etmektedir. Yeşil finansman iklim finansmanını içermektedir, ancak bununla sınırlı değildir. İklimin ötesinde çevresel problemlerin çözümünü ele alan ve çevrenin korunmasını sağlayan faaliyetler yeşil finansman araçlarından yararlanabilir. Bu araçlar arasında yeşil krediler, yeşil tahviller, hibeler, imtiyazlı krediler, borç takasları, teminatlar yer almaktadır. Enerji ve su başta olmak üzere kaynak kullanımının azaltılması, dögüsel ekonomi uygulamaları, atıkların yönetilmesi, plastik kullanımının minimize edilmesi, biyolojik çeşitliliğin, okyanusların ve denizlerin korunması, hava kirliliğinin önlenmesi, sürdürülebilir tarımın uygulanmasına yönelik projeler, yeşil finansman araçlarına konu faaliyetler arasındadır.



## 1.4. Sürdürülebilirlik Yaklaşımının Şirketlere Sağladığı Faydalar



### İklim finansmanı:

İklim değişikliğine yönelik eylemleri desteklemek için kullanılan finansal ürün ve hizmetlerdir. İklim finansmanı iklim değişikliğinin azaltılması (mitigasyon), iklim değişikliğine uyum (adaptasyon) ve dayanıklılık gibi farklı faaliyetler için de kullanılabilir. Enerji verimliliği, yenilenebilir enerjiye geçiş, emisyonların azaltılması ve karbonsuzlaşma faaliyetleri, iklim değişikliğine dayanıklı altyapıların inşa edilmesi için iklim finansmanından yararlanılabilir.



### Sosyal finansman:

Toplum üzerinde pozitif etki yaratacak, toplumsal gelişimi hızlandıracak ve sürdürülebilir kalkınmayı destekleyecek projeleri/faaliyetleri finanse etmek için kullanılan mali kaynaklar ve finansal ürünlerdir. Sosyal finansman araçları ile SKA'lar çerçevesinde yoksulluğun sona erdirilmesi, insana yakışır çalışma koşullarının sunulması, eşitsizliklerin azaltılması, toplumsal sağlık problemlerinin çözülmesi amaçlanmaktadır. Türkiye'de sosyal finansman başlığı altında, kadın ve genç girişimcilerin desteklenmesi, pandemi sürecine destek olmaya yönelik krediler, kadın çalışan oranlarının artırılmasını hedefleyen krediler, KOBİ finansmanı, sosyal altyapı yatırımlarının finansmanı ve çiftçi finansmanı gibi uygulamalar öne çıkmaktadır. Ayrıca, temiz suya, sağlık imkânlarına ve eğitim hizmetlerine erişimin kolaylaştırılması için yapılacak sosyal yatırımlar bu finansman araçlarından faydalanabilir.

# Sürdürülebilirliğe Başlamak

|   |           |
|---|-----------|
| <b>2.1. Durum, Risk ve Fırsat Analizi Yapılması ve Önceliklendirilmesi</b>  | <b>39</b> |
| <b>A. Sürdürülebilirliğe İlişkin Risk ve Fırsatların Tespiti</b>  | <b>41</b> |
| <b>B. Risklerin Şiddetinin ve Sıklığının Belirlenmesi</b>   | <b>45</b> |
| <b>C. Risklerin ve Fırsatların Önceliklendirilmesi</b>  | <b>47</b> |
| <b>D. Risklerin Yönetilmesi ve En Aza İndirilmesi</b>   | <b>50</b> |
| <b>2.2. Değer Zincirinin Tanımlanması</b>   | <b>53</b> |
| <b>2.3. Sürdürülebilirlikle İlgili İhtiyaçların ve Olgunluk Seviyelerinin Belirlenmesi İçin Yöntemler (Mevcut Durum Analizi ve Aksiyon Planının Belirlenmesi)</b> | <b>56</b> |
| <b>1.4. Sürdürülebilirlik Verileri Işığında Sürdürülebilirlik Yapısının Tanımlanması</b>  | <b>61</b> |

# Durum, Risk ve Fırsat Analizi Yapılması ve Önceliklendirilmesi

# 21

## 2.1. Durum, Risk ve Fırsat Analizi Yapılması ve Önceliklendirilmesi

Sürdürülebilirlik kavramının bileşenlerinin önemi ve öncelik düzeyi her kurum için farklıdır. Şirketler sürdürülebilirlik yolculuğuna başlarken çevresel, sosyal ve yönetim boyutları altında yer alan konuların hangilerinin kendi faaliyetleri ile ilişkili olduğunu tespit etmelidir.

**Sürdürülebilirliğe başlamak için öncelikle mevcut durumun, şirketin karşı karşıya olduğu risklerin ve bunlardan doğabilecek fırsatların belirlenmesine ihtiyaç vardır. Dolayısıyla şirketlerin kurumsal risk yönetim anlayışı, sürdürülebilir iş modelinin temelini oluşturmaktadır.**

**Mevcut faaliyetlerin sürdürülebilirlik ekseninde doğru analiz edilmesi ve riskler ile fırsatların tespit edilmesi, riskleri en aza indirmek için öncelikli aksiyonların belirlenmesine ve fırsatların önceden görülmesine imkân verir. Bu analiz neticesinde şirketler, sürdürülebilir iş modelini oluşturabilir.**

# Sürdürülebilirliğe İlişkin Risk ve Fırsatların Tespiti

2024

## 2.1.A. Sürdürülebilirliğe İlişkin Risk ve Fırsatların Tespiti

**Her şirketin faaliyet gösterdiği sektörde ve bulunduğu bölgede öne çıkan çevresel ve sosyal konular birbirinden farklıdır. Bu nedenle, şirketleri etkileme ihtimali bulunan riskler faaliyet alanına, sektöre ve bölgeye göre değişkenlik gösterir.**

Örneğin, su kıtlığı olan bir bölgede faaliyet gösteren bir şirket için su verimliliği oldukça kritik bir konu iken başka bir şirket için aşırı yağışlar nedeniyle tedarik zincirindeki aksaklıklar risk faktörü olabilir. Bu nedenle, şirketlerin mevcut faaliyetlerini ve değer zincirlerini sürdürülebilirlik ekseninde bir risk değerlendirmesi ile ele alması oldukça kritiktir.

Sürdürülebilirlik yolculuğuna çıkan bir şirket risk değerlendirmesi yaparken, ekonomik risklerin yanı sıra karşı karşıya olduğu çevresel ve toplumsal riskleri de göz önünde bulundurmalıdır. Ayrıca, şirketler iki yönlü bir risk değerlendirme yaklaşımını sahiplenmelidir. Kendi faaliyetleri için mevcut risk faktörlerini değerlendirirken, faaliyetleri sonucunda çevreyi ve toplumu etkileyebilecek riskleri de gözetmelidir. Herhangi bir kurumsal yapının iş faaliyetlerine yönelik risklerinin, fırsatlarının, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, şirketin sürdürülebilirliğini ve iş modelinin dayanıklılığını sağlamak için önemli bir adımdır. Şirketler, sürdürülebilirlik alanında risklerini belirlemek için SWOT analizi, megatrend analizi, etki ve bağımlılık haritalaması yapmak veya paydaş görüşlerini almak gibi birden fazla yöntemi kullanabilir.<sup>32</sup> Risk ve fırsatların belirlenmesinde SWOT Analizi çalışması en yaygın uygulamaların başında gelmektedir.

## SWOT Analizi Nedir?

SWOT Analizi; bir kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, karşı karşıya olduğu risklerin ve karşılaşılabileceği fırsatların tanımlanması için kullanılan ikiye iki (2x2) bir matristir. SWOT Analizi, kurumu etkileyen hem iç hem de dış faktörler dikkate alınarak yapılır. Bu nedenle kurumlar tarafından risk yönetiminin yanı sıra stratejik planlamaya yönelik bir araç olarak da kullanılır.

Geleneksel bir SWOT Analizi şeması, kolay bir şekilde sürdürülebilirliğin temel başlıklarına entegre edilebilmektedir. Böylece şirketler, risk ve fırsatlarını sürdürülebilirlik çerçevesinde değerlendirebilmektedir. SWOT Analizi'ni ilk kez yapacak şirketler için birinci adım; küresel ve yerel düzeyde öne çıkan sürdürülebilirlik başlıklarını ve karşı karşıya oldukları çevresel ve sosyal sorunları ortaya koymaktır. Bu noktada, kurumların mevcut durumlarından yola çıkarak hem küresel hem de yerel düzeyde sürdürülebilirlikle ilgili temel başlıkları incelemeleri ve kendi faaliyetleriyle ilişkilendirmeleri gerekmektedir. Bunun için şirketlerin (öncelikle şirkette bu analizi yapacak kişinin) geniş kitleleri etkileyen küresel gelişmeleri takip etmesi önem taşımaktadır. Küresel risklerin ve fırsatların izlenmesi için, Dünya Ekonomik Forumu (WEF) tarafından her yıl yayımlanan Küresel Riskler Raporu (The Global Risks Report) kılavuz kaynak olarak kullanılabilir.

<sup>32</sup> SKD Türkiye (2018), Kurumsal Risk Yönetimi. [https://www.skdturkiye.org/files/yayin/coso-wbcsd-esg\\_erm-kilavuzu\\_final\\_3.pdf](https://www.skdturkiye.org/files/yayin/coso-wbcsd-esg_erm-kilavuzu_final_3.pdf)  
Erişim tarihi: Ağustos 2023.

## 2.1.A. Sürdürülebilirliğe İlişkin Risk ve Fırsatların Tespiti

# Sürdürülebilirlik Ekseninde SWOT Analizinin Yapılması

| <h2>S</h2> <p>Strengths</p>   | <h2>W</h2> <p>Weaknesses</p>   | <h2>O</h2> <p>Opportunities</p>   | <h2>T</h2> <p>Threats</p>  |
|---|--|---|--|
| <p><b>Güçlü yönlerin belirlenmesi</b></p> <p>Bu aşamada şirketler, sahip oldukları yetkinlikler ve tecrübeler sayesinde sosyal ve çevresel zorluklar karşısında güçlü oldukları konuları belirleyebilirler. Bu konular şirketin hâlihazırda risk yönetimine tabi tuttuğu ve önlemler aldığı konular olabilir.</p> <p>Örneğin, enerji krizi riskine karşı şirketin hâlihazırda güneş enerjisi kullanması ve enerji verimliliği uygulamaları yürütmesi onun güçlü yönlerinden biridir. Kendi iş süreçleri için bu aşamayı tamamlayan şirketler, değer zinciri ve dış paydaşları (yerel toplum, müşteriler, tedarikçiler vs.) için de güçlü yönleri belirleyebilirler.</p> | <p><b>Zayıf yönlerin belirlenmesi</b></p> <p>Şirketlerin güçlü yönleri kadar zayıf ve iyileştirmeye açık yönleri hakkında da farkındalıkları yüksek olmalıdır. Bu aşamada şirketler sürdürülebilirlik temel başlıkları arasında uygulamalarının zayıf olduğu alanları tespit etmelidir. Şirketler operasyonel süreçlerini, ham madde tedarik aşamalarını ve ilgili regülasyonları gözeterek kendi uygulamalarını gözden geçirmelidir. Bu kapsamda, şirketlerin içinde buldukları sektörde ve pazarda faaliyet gösteren diğer kurumların iyi uygulamalarını incelemeleri önerilmektedir. Şirketler kendileri için zayıf yönleri tespit ederken aynı zamanda diğer sektör paydaşlarının ve aynı pazardaki şirketlerin konuyu nasıl ele aldıklarını görebilirler.</p> | <p><b>Fırsatların belirlenmesi</b></p> <p>SWOT Analizinin yapılması, şirketlerin karşı karşıya oldukları tehditlerin yanı sıra fırsatlarının da olduğunu gösterecektir. Belirlenen riskler özelinde yapılacak çalışmalar ile risklerin fırsata çevrilmesi mümkündür. Değerlendirme sonunda şirketlerin sürdürülebilirlik ekseninde atacakları adımlar; kurumları güçlendirebilir, operasyonel maliyetleri düşürebilir ve piyasada rekabet avantajı sağlayabilir.</p> <p>Örneğin, döngüsel ekonomi modelini uygulayan, bu sayede ham madde ihtiyacını azaltan ve su tüketiminin düşüren bir şirketin maliyetleri azalacaktır. Aynı zamanda, bu modeli işletebilmek için yeni teknolojilerin geliştirilmesine ön ayak olabilecektir. Yenilikçi ürün ve hizmetlerin tasarlanmasının yolunu açabilecek olan bu uygulama, şirkete avantaj ve itibar kazandırabilecektir.</p> | <p><b>Tehditlerin/risklerin belirlenmesi</b></p> <p>Çevre, toplum ve yönetim konularının, şirketin iş hedeflerine ulaşma yolunda bir tehdit oluşturup oluşturmadığının değerlendirilmesi çok önemlidir. Şirketler hem kısa ve orta vadede hem de uzun vadede karşılarına çıkması olası riskleri tespit etmelidir.</p> <p>Örneğin, tarım sektöründe faaliyet gösteren bir şirket için su stresi içinde bulunduğumuz yıl için bir tehdit unsuru değilken 10 yıl kadar sonra su kıtlığına dönüşme riski olan ciddi bir tehdit unsuru haline gelebilir. Bu nedenle şirketin uzun vadede de iş süreçlerini olumsuz etkileyebilecek durumları göz önünde bulundurması gerekmektedir. Yönetişim alanında şirketlerin birleşmesi ve satın alma süreçlerinin değişmesi, medyada şirket hakkında çıkan haberlerin, alınan cezaların vb. olumsuz yansımaları kurumlar için hem kısa vade hem uzun vade için risk unsuru olabilir.</p> |

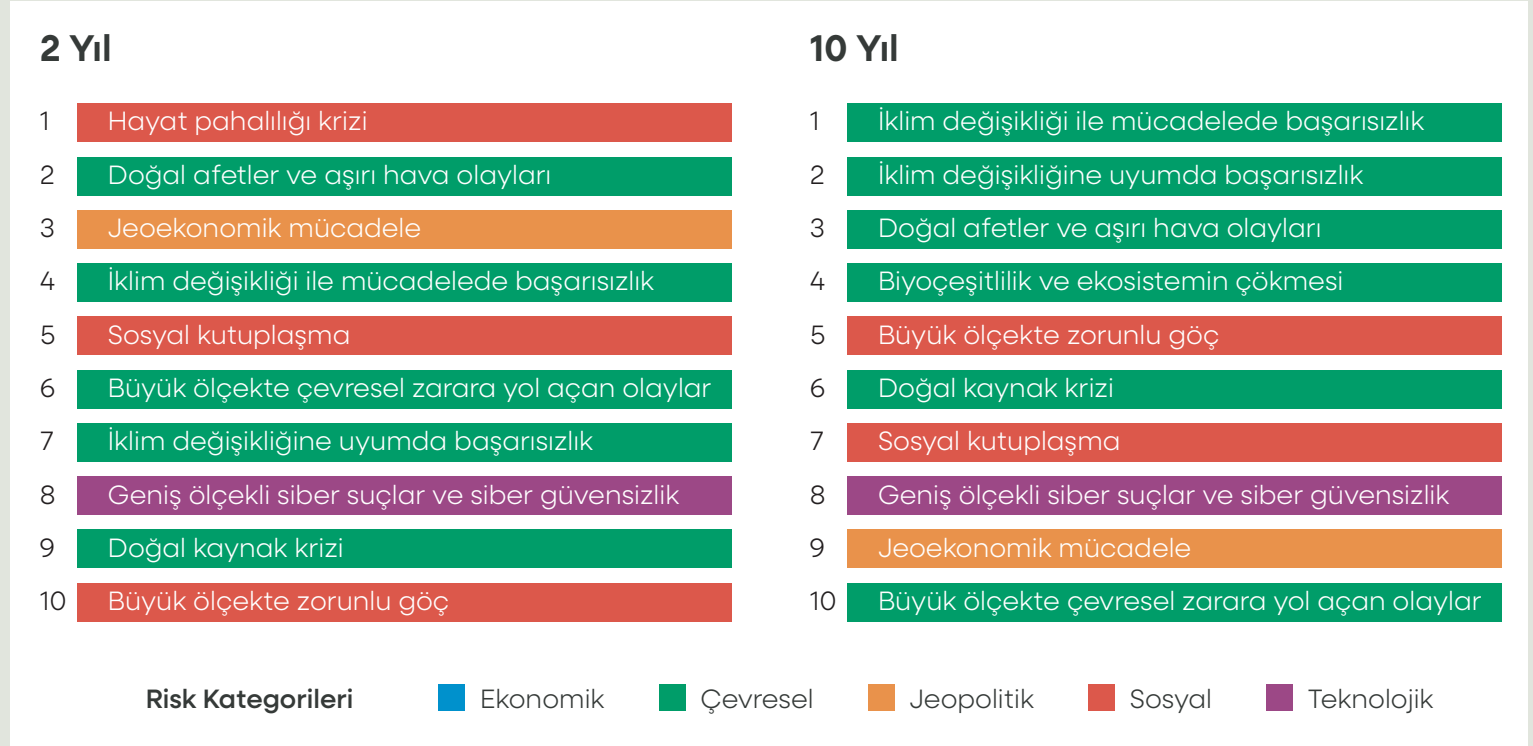
**Şirketlerin risk tespiti iki yönlü olmalıdır. Şirket kendisinin iş hedeflerini etkileyecek çevresel ve sosyal tehdit unsurlarını belirlerken, yaptığı iş sonucunda doğal çevre ve toplum üzerinde olumsuz etkiye neden olabilecek riskleri de gözetmelidir.**

Örneğin, bir içecek firmasının üretim süreci için temiz içme suyu önemli bir ham maddedir. Su kaynaklarının azalması ve kirlenmesi, şirketin faaliyetinin devamlılığını olumsuz yönde etkileyecektir. Bir diğer açıdan, tesisin faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan atık suyun uygun şekilde arıtılmadan salınması su kaynaklarının kirlenmesine neden olabilir ve toplum sağlığını riske atabilir.

## 2.1.A. Sürdürülebilirliğe İlişkin Risk ve Fırsatların Tespiti

### Küresel risk ve fırsatların incelenmesi için kılavuz kaynaklar nelerdir?

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) tarafından her yıl yayımlanan Küresel Riskler Raporu'nda küresel risklere ait bilgiler ve bunlara ek olarak gelecek için öngörüler paylaşılmaktadır. Bu rapor üzerinden küresel boyutta insanlığı, kurumları ve doğayı etkileyeceği öngörülen riskler hakkında bilgi sahibi olunabilmektedir. Kurumlar burada tespit edilen riskleri kendi risk değerlendirme yaklaşımına dâhil edebilirler. 2023 yılında yayımlanan, dünyada beklenen riskleri ortaya koyan raporda kısa vadede (2 yıl) en büyük küresel risk “yaşam maliyeti krizi”, orta ve uzun vadede (10 yıl) en büyük risk ise “iklim değişikliği ile mücadelede başarısızlık” riski olarak tespit edilmiştir.



Şekil 8. Dünya Ekonomik Forumu (WEF) Tarafından Yayımlanan Küresel Riskler Raporu 2023'te Belirtilen Küresel Riskler<sup>33</sup>

Küresel risklerin beraberinde, şirketler; içinde buldukları sektör özelinde, kendi tedarik zincirlerinde ve buldukları bölgede öne çıkan sürdürülebilirlik konularını da SWOT Analizine dâhil etmelidir.

<sup>33</sup> Dünya Ekonomik Forumu (WEF) (2023b), Küresel Riskler Raporu 2023. <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023/>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.



# Risklerin Şiddetinin ve Sıklığının Belirlenmesi

211B

## 2.1.B. Risklerin Şiddetinin ve Sıklığının Belirlenmesi

**Şirketler etkin bir şekilde riskleri yönetebilmek için riskleri tespit etmekle kalmamalı, onları gerçekçi bir biçimde analiz etmelidir. Riskler, şiddetinin ve sıklığının belirlenmesi sayesinde önceliklendirilebilir ve yönetilebilir.**

Riskin şiddeti, genellikle etki büyüklüğü ve meydana gelme olasılığı ile ifade edilir. Riskin etki büyüklüğü, meydana geldiğinde doğurduğu sonuçlar olarak tanımlanabilir. Riskin etki büyüklüğü değerlendirilirken yıkıcı, yüksek, orta ve düşük etki meydana getirebilir şeklinde derecelendirilebilir. Riskin yaşanma olasılığı/sıklığı ise gerçekleşme ihtimalidir. Yılda bir kere veya daha sık, 1-3 yılda bir, 3-5 yılda bir ve 5-10 yılda bir gerçekleşen olaylara göre yüksek olasılıktan düşük olasılığa doğru sıralanabilir.<sup>34</sup>

Risklerin şiddetini tahmin etmek için birtakım nicel ve nitel ölçütler kullanılmaktadır.

**Şirketlerin takip edebilecekleri yöntemler arasında risk haritalandırması/matrisi yöntemi öne çıkmaktadır. Haritalandırma yönteminde sık kullanılan bir araç ise Risk Matrisi'dir. Risk yönetimi kapsamında yaygın olarak kullanılan Risk Matrisi sayesinde şirketler riskleri etki büyüklüğüne ve meydana gelme olasılığına göre inceleyerek hangi riskleri önceliklendirmeleri gerektiğini görme fırsatı yakalarlar.**



Şekil 9. Örnek Bir Risk Matrisi

<sup>34</sup> | SKD Türkiye (2021), a.g.e.

# Risklerin ve Fırsatların Önceliklendirilmesi

2100

## 2.1.C. Risklerin ve Fırsatların Önceliklendirilmesi

SWOT Analizi ile tespit edilen risklerin şiddetinin ve sıklığının belirlenmesinin ardından şirketlerin bir sonraki adımı; riskler için bir önceliklendirme yapılmasıdır. Şirketler, önceliklendirme yapmak için iş hedefleriyle ilişkili konulara odaklanmalıdır.

**Şirketler, sürdürülebilirlik riskleri arasında kendilerini en çok etkileme ihtimali olan ve gerçekleşirse şiddeti yıkıcı olabilecek konuları öncelikli olarak ele almalıdır.**

İklim değişikliği başta olmak üzere sürdürülebilirliğe ilişkin riskler uzun ve belirsiz zaman dilimlerinde ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca çevresel ve sosyal riskler birbirine bağlı olabilir veya birbirini tetikleyebilir. Bu nedenle, bu risklerin hangi boyutlarda ele alınması gerektiğini belirlemek her zaman kolay değildir. Dolayısıyla şirketler, hem küresel ölçekte tespit edilen riskleri hem de yerel ölçekte kurumun faaliyetlerini etkileyebilecek tehditleri göz önünde bulundurmalıdır.

**Riskler ve tehditler her kurum için birbirinden farklıdır.**

Örneğin, iş sağlığı ve güvenliği alanında risk düzeyi yüksek olan bir sektörde faaliyet gösteren bir kurum için iş kazaları öncelikli ele alınması gereken bir risk iken, ofis faaliyetlerinin yoğun olduğu bir sektörde faaliyet gösteren bir şirket için kritik bir risk unsuru değildir. Ancak sözgelimi bankacılık sektöründe faaliyet gösteren iş sağlığı ve güvenliği alanında yüksek risk içermeyen bir kurum için, önceliklendirilmesi gereken riskler müşterileri kaynaklı daha farklı çevresel ve sosyal risklerdir.

## 2.1.C. Risklerin ve Fırsatların Önceliklendirilmesi

# Delphi Yaklaşımı

Riskleri önceliklendirmek için yaygın olarak kullanılan yöntemlerden birisi Delphi yaklaşımıdır. Delphi yaklaşımında; anket, oylama ve/veya ortalama metodu aracılığıyla iç ve dış paydaşlardan oluşan uzmanların görüşleri alınır. Bu yaklaşımda temel amaç; farklı paydaş grupları, yönetim kurulu ve ilgili komitelerin bir araya gelerek riskler konusunda etkin bir iletişim kurmasıdır. Sunulan tartışma ortamı, risklerin birbiriyle karşılaştırılmasına ve dolayısıyla önemli olanların belirlenmesine imkân tanır. Bu sayede, hangi risklerin öncelikli olarak ele alınması gerektiğine ilişkin sonuca ulaşılabilir.<sup>35</sup>

Bir diğer açıdan bakılırsa, bazen mevcut çevresel ve sosyal durumlar fırsat alanları da yaratabilir. Riskli durumlar beraberinde fırsatları da getirebilir. Bu nedenle, şirketler risklerin beraberinde getireceği fırsatları da öngörmeli ve gerekli hazırlığı yapmalıdır.

Risklerin değerlendirilmesinde ve önceliklendirilmesinde şirketler çevresel riskler

altında iklimle bağlantılı riskleri de göz ardı etmemelidir. TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures – İklimle Bağlantılı Finansal Beyanlar Görev Gücü) tavsiyeleri, şirketlere kısa, orta ve uzun vadede iklim ile bağlantılı riskleri ile fırsatlarını belirleme ve yönetme imkânı vermektedir. TCFD şirketin iş yapış şekli, stratejisi ve finansal planlaması doğrultusundaki etkilerini incelemekte ve farklı senaryolar üzerinden şirketin iş modelinin dayanıklılığını tespit etmektedir.<sup>36</sup> 2023 yılında yayımlanan ISSB (International Sustainability Standards Board – Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu) Sürdürülebilirlik Standartları (IFRS S1 ve S2) ise her seviyedeki şirketin sürdürülebilirlik ve iklim temelli finansal risklerini değerlendirilmesi için uygun temeli sunmaktadır. Şirket paydaşlarına ve özellikle yatırımcılarına, şirketin sürdürülebilirlik ve iklimle bağlantılı risk ve fırsatlarının karşılaştırılabilir, finansallaştırılabilir ve şeffaf bir biçimde aktarılabilmesi için uygun zemini hazırlamaktadır. TCFD ve ISSB Standartları 4.3. Raporlama Süreci ve Yöntemleri bölümünde detaylı olarak ele alınmıştır.

<sup>35</sup> | SKD Türkiye (2021), a.g.e.

<sup>36</sup> | SASB (2017) Converging on Climate Risk: CDSB, the SASB, and the TCFD: The Emerging Alignment of Market-Based Approaches to Climate-Related Financial Disclosure, [https://www.cdsb.net/sites/default/files/sasb\\_cdsb-tcfd-convergingonclimaterisk-091317-web.pdf](https://www.cdsb.net/sites/default/files/sasb_cdsb-tcfd-convergingonclimaterisk-091317-web.pdf)  
Erişim tarihi: Eylül 2023

<sup>37</sup> | IFRS (2023) Basis for Conclusions on Climate-related Disclosures. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/amendments/english/2023/issb-2023-c-basis-for-conclusions-on-ifrs-s2-climate-related-disclosures-part-c.pdf?bypass=on>  
Erişim tarihi: Eylül 2023

# Risklerin Yönetilmesi ve En Aza İndirilmesi

# 211D

## 2.1.D. Risklerin Yönetilmesi ve En Aza İndirilmesi

**Risklerin şiddet ile sıklığının belirlenmesi ve sonrasında önceliklendirme yapılmasının asıl amacı, tespit edilen risklere cevap verebilmektir. Şirketlerin proaktif davranıp meydana gelebilecek riskler için önleyici tedbirleri alması zararları en aza indirecektir.**

Risklere zamanında ve etkin cevap verebilmenin yolu, risklerin yönetilmesinden geçmektedir. Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımını sürdürülebilirlik riskleri için uygulayan şirketler, çevresel ve sosyal risklerini azaltabilir veya bertaraf edebilirler. Böylelikle, şirketin iş hedeflerine ulaşması kolaylaşır ve finansal performansının artması mümkün olur. Ayrıca, şirketin iş süreçlerinin çevresel ayak izi azaltılabilir ve topluma pozitif katkı sunulabilir. Çevresel ve sosyal risklerini etkin bir biçimde yönetemeyen şirketler hakkında toplumsal şikâyetlerin arttığı, müşterilerin memnuniyet düzeyinin azaldığı ve çalışanların motivasyonlarının düştüğü bilinmektedir. Tüm bunlar, şirketin itibarının azalmasına ve finansal kayıplara neden olmaktadır.

**Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımında riskleri önceliklendirmenin ardından, başta yüksek önceliğe sahip riskler için gerekli önlemlerin alınması ve çözümlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun için stratejik bir planlama ile kısa, orta ve uzun vadede hayata geçirilecek eylemler ortaya konulmalıdır.**

**1.**

Tespit edilen risklerin şiddetinin ve sıklığının belirlenmesi ve buna göre önceliklendirilmesi

**2.**

Risklerin asgari düzeye indirilmesi için risk yanıtlarının/önlemlerin tanımlanması

**3.**

Öncelikli riskler başta olmak üzere, risk yanıtlarının kısa, orta, uzun vadeler için planlanması

**4.**

Öncelikli riskler başta olmak üzere, risk yanıtlarının kısa, orta, uzun vadeler için planlanması

**5.**

Risk yanıtlarının izlenmesi ve bunların beraberinde getireceği fırsatların tespit edilmesi

**6.**

Önlemlerin izlenmesi ve risklerin periyodik olarak gözden geçirilmesi

Şekil 10. Sürdürülebilirlik Risk Yönetimi Süreci

## 2.1.D. Risklerin Yönetilmesi ve En Aza İndirilmesi

Kurumsal Risk Yönetimi'nin şirket kültürüne entegre edilebilmesi için bu yaklaşım sürdürülebilirlik stratejisinin bir parçası olarak ele alınmalıdır.

**Ayrıca etkin bir risk yönetimi için risklerin tespitinde, önceliklendirilmesinde, yönetilmesinde ve izlenmesinde görev alacak sorumlu birimlerin ve/veya kişilerin önceden belirlenmesi icap etmektedir.**

Unutulmamalıdır ki, sürdürülebilir bir iş modeli içinde risklerin yönetilmesi birimler ve kişilerin koordinasyon ve iş birliği içinde çalışmasını gerektirir.

Riskler her zaman şirketin önleyebileceği konular olmayabilir veya kontrolü dışında kalabilir. Bir riske cevap vermek, başka bir çevresel ve sosyal riskin

meydana gelmesine sebebiyet verebilir. İlaveten, zaman içerisinde şirketin karşı karşıya olduğu riskler ve elde ettiği fırsatlar değişiklik gösterebilir. Ayrıca, güncel gelişmeler ışığında şirketin sürdürülebilirlik stratejisinde değişiklikler ortaya çıkabilir. Bunun başlıca nedenleri değişen mevzuatlar, ticari gereklilikler, güncellenen standartlar, yeni küresel risklerin ve birtakım fırsatların ortaya çıkmasıdır.

**Şirketlerin sürdürülebilirlik gündemini yakından takip etmesi ve mevzuat takibi yapması, risklerin yönetilmesini kolaylaştıracaktır.**



# Değer Zincirinin Tanımlanması



## 2.2. Değer Zincirinin Tanımlanması

# Tedarik Zincirinden Değer Zincirine

Tedarik zinciri, ham maddelerin tedarik edildiği başlangıç aşamasından ürünün veya hizmetin son kullanıcılara teslim edilmesine kadarki sistemdir. Bu yönüyle tedarik zinciri, ham maddenin temini ve bir üretim sürecinin devamında ürünün dağıtım aşamasını da içeren ve pek çok paydaşın yer aldığı süreçlerin bütünüdür. Alışlagelmiş tedarik zinciri uygulamaları sürdürülebilirlik ekseninde değişimlere uğrarken şirketlerin değişen risk yönetim yaklaşımları da bu sürece dâhil olmaktadır. Günümüzde şirketler tedarik zincirlerinde sosyal ve çevresel pek çok risk ile mücadele etmek için çaba sarf etmektedir.<sup>38</sup>

Değer zinciri; tedarik zinciri süreçlerine ek olarak, pazarlama ve satış sonrası hizmetlerin de dâhil olmasıyla, bir şirketin bir ürüne veya hizmete değer kattığı süreçler veya faaliyetlerdir. Değer zinciri; satın alma, üretim, dağıtımdan oluşan tedarik zinciri ile pazarlama, satış, servis adımlarından oluşan talep zincirinin birleşmesidir. Tedarik zinciri ile değer zinciri tanımları arasındaki temel farklar Şekil 11'de sunulmuştur.



<sup>38</sup> United Nations Global Compact (UNGC) (2015). Supply Chain Sustainability: A Practical Guide for Continuous Improvement, Second Edition, s. 15.

<sup>39</sup> Wei, D. & Chase, M. (2018) Climate and Supply Chain: The Business Case for Action. Report. BSR, San Francisco, s. 5

<sup>40</sup> WBCSD (2011) Collaboration, innovation, transformation: Ideas and inspiration to accelerate sustainable growth – A value chain approach. <https://docs.wbcsd.org/2011/12/CollaborationInnovationTransformation.pdf> Erişim tarihi: Eylül 2023

<sup>41</sup> McKinsey&Company (2022), What is supply chain? <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-supply-chain> Erişim tarihi: Eylül 2023

Şekil 11. Tedarik Zinciri ve Değer Zinciri Karşılaştırması

## 2.2. Değer Zincirinin Tanımlanması

**Değer zinciri tedarik zincirini de içine aldığından, bir şirketin tedarik zincirinde yer alan uygulamalar o şirketin değer zincirini de doğrudan etkilemektedir.**

Tedarik zinciri, nihai bir ürüne girdi sağlayan tedarikçiler zincirini ifade ederken değer zinciri aynı zamanda, son kullanıcılar/müşteriler için yaratılan değer hakkında düşünmeyi de kapsamaktadır.

Yapılan pek çok araştırmanın çıktıları hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde tüketicilerin bir eko-uyanış içinde olduğunu ve bu doğrultuda şirketlerin hem doğa hem de toplum için ilgili adımlar atmasının beklendiğini göstermektedir.<sup>42</sup> Bir başka deyişle, şirketler artık müşterilerin sürdürülebilirlik konusunda bilinçli olduklarını ve ürün ile hizmet tercihlerini bu doğrultuda yaptıklarını bilmelidir. Şirketlerin rekabet avantajını korumak için müşteri tercihlerini ve toplumun beklentilerini dikkatle incelemeleri gerekmektedir.

Müşterilerin sürdürülebilirlik tercihleri şirketleri değer zincirlerini yeniden düşünmeye ve tedarik zincirlerinde köklü değişiklik yapmaya itebilmektedir. Örneğin, içecek üreticisi olan bir şirketin müşterileri plastik pipet kullanmak istemediklerine dair geri bildirimde bulunduğu, şirketin içecek kutularını yeniden tasarlaması ve bunun için farklı malzemeler tedarik etmesi gerekebilir. Böyle bir durumda şirketin yeni kutuların üretilmesi için üretim süreçlerinde değişiklikler yapması ve yeni teknolojiler için arayışa girmesi gerekecektir. Ayrıca, sürdürülebilir bir değer zinciri oluştururken yeni teknolojilerin şirket faaliyetlerine entegrasyonu için ar-ge faaliyetleri ve çeşitli pazarlama çalışmaları yürütülmesine ihtiyaç vardır.

Özetle, tedarik zinciri yönetiminin günümüz koşullarında çevresel ve sosyal riskler doğrultusunda değişime uğradığı gözlenmektedir. Kaynak kıtlığı, iklim değişikliğine bağlı koşullar, su stresi gibi faktörler göz önünde bulundurulduğunda şirketlerin tedarikçileri üzerindeki beklentileri farklılaşmaktadır. Bu nedenle sürdürülebilir iş modelini sahiplenecek şirketlerin, tedarik zincirlerinin ötesinde değer zincirlerini analiz etmeleri gerekmektedir. Kurumların geleneksel tedarik zinciri uygulamalarının dışına çıkması sorumlu tedarik anlayışı ile üretilen “değer” üzerine yeniden düşünmesi icap etmektedir. Geleneksel tedarik zinciri yaklaşımları, paydaşları için “değer” üreten ve sürdürülebilirlik hususlarını gözetilen sorumlu değer zincirlerine doğru evrilmektedir.

<sup>42</sup> Close, C. (2021). The global eco-wakening: how consumers are driving sustainability, World Economic Forum.  
<https://www.weforum.org/agenda/2021/05/eco-wakening-consumers-driving-sustainability/>  
Erişim tarihi: Eylül 2023

# Sürdürülebilirlikle İlgili İhtiyaçların ve Olgunluk Seviyelerinin Belirlenmesi için Yöntemler (Mevcut Durum Analizi ve Aksiyon Planının Belirlenmesi)



## 2.3. Sürdürülebilirlikle İlgili İhtiyaçların ve Olgunluk Seviyelerinin Belirlenmesi için Yöntemler (Mevcut Durum Analizi ve Aksiyon Planının Belirlenmesi)

Sürdürülebilirlik risklerini ve fırsatlarını belirleyen, bunları şiddeti ve sıklığına göre derecelendiren, ardından değer zincirini tanımlayan bir kurum için bir sonraki adım; aksiyon planının hazırlanmasıdır. Aksiyon planının hazırlanması için şirketin mevcut sürdürülebilirlik uygulamalarının değerlendirilmesi başka bir ifadeyle mevcut durumun fotoğrafının çekilmesi şarttır.

Mevcut durum analizinde tespit edilen çevresel ve sosyal risklerin önlenmesi için halihazırda şirkette ne gibi çalışmalar yürütüldüğü ortaya konulmalıdır. Ayrıca şirketin çevresel ve sosyal risklerinin kimler tarafından nasıl yönetildiği üzerine değerlendirme yapılmalıdır. Şirket, bu öz değerlendirme ile halihazırda yürütülen sürdürülebilirlik faaliyetlerinin olgunluk düzeyini analiz etmelidir.

### Şirketler, mevcut durum analizinde aşağıdaki sorulara yanıt arayabilirler.

Bunlara ilave olarak, kendi faaliyet alanları ve buldukları sektör özelinde başka konu başlıklarını analiz sürecine dâhil edebilirler.

Şirketin sürdürülebilirlik stratejisi bulunmakta mıdır?

Şirket sürdürülebilirlik yönetim yapısı nasıldır?

Şirketin sürdürülebilirlik taahhütleri/politika belgeleri var mıdır?

Şirket iklim değişikliği ile mücadele kapsamında bir stratejiye sahip midir?

Şirketin ele aldığı öncelikli sürdürülebilirlik konuları nelerdir?

Şirket Sürdürülebilirlik odağında risklerini belirlemiş mi?

Kaynak ve ham madde verimliliği uygulamaları mevcut mudur?

Cinsiyet eşitliği ve kapsayıcılık nasıl ele alınmaktadır?

Yolsuzlukla mücadele ve etik alanında yapılan çalışmalar nelerdir?

Ar-ge ve inovasyon çalışmaları yürütülmekte midir?

Şirket iş sağlığı ve güvenliğini nasıl sağlamaktadır?

Sorumlu tedarik zinciri ve satın alma uygulamaları var mıdır?

Şirket su verimliliğine yönelik ne gibi uygulamalara sahiptir?

Enerji verimli ekipman ve cihaz kullanımı mevcut mudur?

Şirket yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanmakta mıdır?

Şirket atıklarını nasıl yönetmektedir?

## 2.3. Sürdürülebilirlikle İlgili İhtiyaçların ve Olgunluk Seviyelerinin Belirlenmesi için Yöntemler (Mevcut Durum Analizi ve Aksiyon Planının Belirlenmesi)

### Mevcut Durum Analizi'nin ardından,

- Şirketler mevcut durum analizi bulguları ışığında mevcutta sahip oldukları uygulamaların yeterliliğini ölçmelidir. Birçok uygulama devreye alınmış fakat yeterli düzeyde ilerleme sağlanamamış olabilir. Veya birçok konu başlığı altında henüz anlamlı bir faaliyet gerçekleştirilmemiş olabilir.
- Uygulamaların yeterliliğini ölçmek için iç ve dış paydaş grupları ile temas kurularak ilgili başlıklar altında sürdürülebilirlik odaklı faaliyetlerin olgunluk seviyesi konusunda geri bildirim talep edilebilir. Ayrıca, aynı sektörde ve faaliyet alanında bulunan diğer şirketlerin uygulamaları ile kıyaslama (benchmarking) yapılabilir.
- Yeterliliği ölçülen uygulamalar arasında gelişime açık olanlara odaklanılmalıdır.

### Sürdürülebilirlik uygulamalarının yeterliliğinin ölçülmesinin ardından,

- Şirketler, yeterlilik düzeylerine göre gelişime açık alanlar için başlıca aksiyonları tespit etmelidir.
- Şimdiye dek ele alınmayan sürdürülebilirlik konuları için yeterlilik düzeyi "0" olarak ifade edilebilir.
- Bu çalışmayı yürüten şirketler stratejik, yönetişimsel, çevresel ve sosyal başlıkları altında aksiyon listelerini oluşturabilirler.
- Bu süreçte, aksiyon listesinin şirket üst yönetiminin onayıyla ve şirketin genel stratejik yönetim planlamasıyla uyumlu bir biçimde ilerlemesi önemlidir.

### Aksiyonların tespit edilmesinden sonra,

- Şirketler aksiyonlar için öncelik seviyelerini tanımlamalıdır. Bu noktada, hangi eylemlerin aciliyet arz ettiği ve öncelikli olduğu tespit edilmelidir.
- Yatırımcı ya da müşteri beklentileri doğrultusunda bazı aksiyonların diğerlerine göre daha kısa sürede hayata geçirilmesi gerekebilir. Ya da bazı aksiyonlar, kurumun deneyimi ve uzmanlığına göre daha kısa sürede tamamlanacak eylemler olabilir.

### Aksiyonların öncelik seviyelerinin belirlenmesinin ardından,

- Şirketler öncelik seviyelerine göre, belirlenen aksiyonları hayata geçirmek için bir planlama yapmalıdır. Aksiyon planının içinde zaman planlarının da yer alması önemlidir.
- Aksiyonlar kısa, orta ve uzun vadede tamamlanacak olanlar şeklinde üç zaman dilimi için planlanabilir.

### 2.3. Sürdürülebilirlikle İlgili İhtiyaçların ve Olgunluk Seviyelerinin Belirlenmesi için Yöntemler (Mevcut Durum Analizi ve Aksiyon Planının Belirlenmesi)

Şirketler önceliklendirmeyi 3 seviye üzerinden değerlendirebilir ve zaman planlamalarına bu doğrultuda işleyebilir (Şekil 12).

| ÖNCELİK SEVİYESİ   | ÖNCELİK SEVİYESİ   | ÖNCELİK SEVİYESİ   |
|--|--|--|
| YÜKSEK   | ORTA   | DÜŞÜK  |
| Kısa vadede (1 yıl içinde) aksiyonun tamamlanması gerekir.   | Orta vadede (1-3 yıl içinde) aksiyonun tamamlanması gerekir.                               | Uzun vadede (3-10 yıl içinde) aksiyonun tamamlanması gerekir.                      |
| Şirketin faaliyetlerine doğrudan etki edebilecek bir uygulamadır. İlgili risklerin şiddeti ve meydana gelme olasılığı yüksektir. | Şirketin orta vadedeki hedeflerine ve faaliyetlerine etki edebilecek bir uygulamadır.      | Şirketin uzun dönem hedeflerine ve faaliyetlerine etki edebilecek bir uygulamadır. |
| Sektörde oldukça yaygın olarak görülen bir uygulama olabileceği gibi çeşitli yasal zorunluluklar gelebilir.                      | Sektörde yer alan bazı yerli/yabancı firmalarda görülen gönüllülük esaslı bir uygulamadır. | Sektörde yaygın olarak görülen bir uygulama değildir, iyi uygulama örneğidir.      |
| Şirketin ivedilikle ele alması gereken bir uygulamadır.  | Şirketin birkaç yıllık zaman diliminde ele alması beklenen bir faaliyettir.                | Daha geniş bir zaman diliminde ele alınabilir.                                     |

Şekil 12. Önceliklendirme Analizi'nde Kullanılabilecek Öncelik Seviyeleri

### 2.3. Sürdürülebilirlikle İlgili İhtiyaçların ve Olgunluk Seviyelerinin Belirlenmesi için Yöntemler (Mevcut Durum Analizi ve Aksiyon Planının Belirlenmesi)

**Aksiyon Planı'nda yer alan stratejik, yönetişimsel, çevresel ve sosyal alandaki aksiyonlar tanımlanırken hem şirket içi mevcut durum analizi bulguları hem de sektördeki paydaş şirketlerin iyi uygulamaları dikkate alınmalıdır.**

**Aksiyon Planı dahilinde gerçekleştirilmesi planlanan bütün faaliyetlerin belirtilen zamanda uygulanması için gerçekçi bir zaman planlaması yapılmalıdır.**

**Kurumlar Aksiyon Planı'nda yer alan faaliyetlerin ilerlemesini takip etmek için ilgili verileri kayıt altına almalıdır.**

**Aksiyon Planı hazırlanırken hem iç hem de dış paydaşların beklentileri gözetilmelidir.**

**Aksiyon Planı dahilinde belirlenen aksiyonları hayata geçirmek için ilgili iş birimleri ve sorumlular atanmalıdır ve görev dağılımı yapılmalıdır.**

**Sektördeki veya bölgedeki diğer şirketlerin iyi uygulama örnekleri Aksiyon Planı'nın hazırlanmasında yol gösterici olabilir.**



# Sürdürülebilirlik Verileri Işığında Sürdürülebilirlik Yapısının Tanımlanması



## 2.4. Sürdürülebilirlik Verileri Işığında Sürdürülebilirlik Yapısının Tanımlanması

Hazırlanan Aksiyon Planı doğrultusunda verilerin ve ilerlemenin takip edilmesi için sürdürülebilirlik yapısının tanımlanmasına ihtiyaç vardır. Kısa, orta ve uzun vadede gerçekleştirmek üzere belirlenen aksiyonlar doğrultusunda çevresel, sosyal ve yönetişimsel/ekonomik alanda veri takip ve izleme planlarının geliştirilmesi şirketlerin aksiyonlarındaki ilerlemeyi takip etmesine yarar. Ayrıca, sürdürülebilir iş modelinin uygulanması için temel teşkil eder.

### Çevresel izleme planları çerçevesinde örnek adımlar:

- Kapsam 1, Kapsam 2, Kapsam 3 emisyonlarına ilişkin verilerin toplanmasına yönelik sistematik bir sürecin tanımlanması,
- Enerji yönetimi kapsamında enerji izleme sisteminin kurulması ve enerji verimliliği çalışmaları ile azaltımın takip edilmesi,
- Su ve ham madde tüketim verilerinin kayıt altına alınması,
- Ayırıştırılan atık verilerinin takip edilmesi için ölçme mekanizmasının kurulması.

### Sosyal planlar çerçevesinde örnek adımlar:

- Kadın çalışan sayılarının ve üst yönetimde yer alan kadın oranlarının takip edilmesi,
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) projeleri için hedef kitlelerin (çocuk, yaşlı, kadın, çiftçi vs.) ve gereken bütçenin belirlenmesi,
- KSS projeleri ile ulaşılan kişi sayısının ve yaratılan etkinin takip edilmesi için izleme sisteminin kurulması,
- Çalışan ve müşteri geri bildirim ve şikâyet mekanizmalarının incelenmesi ve kayıt sistemlerinin oluşturulması.

### Yönetişimsel/ekonomik planlar çerçevesinde örnek adımlar:

- Mali bilançonun takip edilmesi,
- Kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumlu yönetim yapısının kurgulanması,
- Döngüsel ekonomi ve kaynak verimliliği sayesinde maliyet azaltım oranının takip edilmesi,
- Ar-Ge ve inovatif ürün/hizmet geliştirme çalışmaları için gerekli sistemlerin kurgulanması.

# Sürdürülebilir İş Modeli Kurmak

|   |           |
|---|-----------|
| <b>3.1. Kurumsal Sürdürülebilirliğe Geçiş için Şirket Vizyonunun Belirlenmesi</b>                   | <b>65</b> |
| <b>3.2. Sürdürülebilirlik Yönetişim Yapısının Kurulması için Gerekenler</b>                         | <b>68</b> |
| <b>3.3. Paydaş ve Önceliklendirme Analizi</b>   | <b>71</b> |
| <b>3.4. Sürdürülebilirlik Stratejisinin, Önceliklerinin, Hedeflerinin ve APG'lerin Belirlenmesi</b> | <b>81</b> |
| <b>3.5. Rol ve Sorumlulukların Tanımlanması, Süreçlerin Kurgulanması</b>                            | <b>84</b> |
| <b>3.6. Dış Ortaklıklar ve İş Birlikleri Kurulması</b>  | <b>86</b> |



# Kurumsal Sürdürülebilirliğe Geçiş için Şirket Vizyonunun Belirlenmesi



### 3.1. Kurumsal Sürdürülebilirliğe Geçiş için Şirket Vizyonunun Belirlenmesi

**Küresel gelişmeler, artan çevresel ve sosyal riskler ile bu konudaki toplumsal duyarlılık şirketleri sürdürülebilir iş modeline geçmeye ve vizyonlarını bu doğrultuda şekillendirmeye yönlendirmektedir. Herhangi bir kurumun değerlerini ve yol haritasını doğrudan etkileyen vizyonun, sektörün ilerleyişi ve paydaşların talepleri doğrultusunda şekillenmesi dikkate değer bir konudur. Şirketlerin sürdürülebilir bir iş modeline geçişi için ilk basamak, sürdürülebilirlik yaklaşımının kurumun vizyonuna entegre edilmesidir.**

Vizyon, misyon ve değerler bir kurumun stratejisinin temelini oluşturur. Bunlar kurumun iş yapış biçimini, uzun vadeli hedeflerini ve yönünü yansıtır. Aynı zamanda, kurumun dış paydaşlar nezdinde tanınmasına yardımcı olur. Bunlar sayesinde, kurumun iş stratejilerinin belirlenmesi, paydaşların kurum ile çalışmaya motive olması ve başarının sürdürülebilmesi mümkün olur.

Vizyon, kurumun gelecekte varmak istediği noktayı ifade eder. Gelecekle ilgili yalnızca tahminler yapmak değil, aynı zamanda varılmak istenen

nokta için alınan kararları ve çabaları gösterir. Dolayısıyla kurumun varoluş sebebi; gelecek hedefleri ve uzun vadede stratejik planı vizyon altında açıklanır. Misyon, kurumun varoluşunun temel amacını belirtir. Organizasyonun kime hizmet ettiği ve faaliyetlerin amacı misyon altında tanımlanır. Değerler ise kurumun devamlılığının sağlanması ve gelişmesi için üyelerini tutarlı davranışlar sergilemeye teşvik eden yön gösterici kurallar dizisidir ve kurumun faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdiğini tarif eder.<sup>43</sup>



Nestlé, vizyonunu “plastik dâhil, ambalaj malzemelerimizin hiçbirinin atık olarak çöplere gitmemesi veya okyanus, göl ve nehirlerle atılmaması” olarak tanımlamıştır.

Bu vizyon doğrultusunda ambalajlarını 2025 yılına kadar %100 oranında geri dönüştürülebilir veya yeniden kullanılabilir hale getireceğini taahhüt etmiştir. Bunu gerçekleştirmek için, bir yandan yenilikçi ambalaj çözümlerinin daha hızlı geliştirilmesini sağlarken, diğer yandan da daha önce geri dönüştürülmemiş plastik yerine gıda ürünleri için uygun geri dönüştürülmüş plastik kullanacağını açıklamıştır.

<sup>43</sup> Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/197679>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

### 3.1. Kurumsal Sürdürülebilirliğe Geçiş için Şirket Vizyonunun Belirlenmesi

**Şirketler, mevcutta var olan kurum vizyonuna sürdürülebilirlik yaklaşımını entegre edebilir veya ayrı bir sürdürülebilirlik vizyonu oluşturabilir. Şirketin sürdürülebilirlik vizyonunun belirlenmesi ona paralel olarak ana misyonun, taahhütlerin, sürdürülebilirlik hedeflerinin ve önceliklerin tanımlanmasını kolaylaştırır.**

Nestle örneğinde olduğu gibi yaygın uygulama; şirketlerin kendileri için önceliklendirdiği sürdürülebilirlik risklerini nasıl yönettiklerini gösteren vizyonu ortaya koyduktan sonra buna uygun olacak şekilde taahhütlerini ve iş hedeflerini açıklamalarıdır.<sup>44</sup>

Vizyonun üst yönetim tarafından ortaya konulması,

tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ve dış paydaşlara duyurulması son derece önemlidir. Sürdürülebilirlik bakış açısı ile geliştirilen bir vizyon kurgusu, uzun vadede hem şirkete hem çevreye hem de topluma fayda sağlayacaktır. Ayrıca, şirket vizyonunun sürdürülebilirlik yaklaşımını içermesi o şirketin yatırımcılar ve müşteriler tarafından tercih edilmesinde büyük rol oynamaktadır.

<sup>44</sup> Nestle (2020). Vizyon ve Taahhütlerimiz. <https://www.nestle.com.tr/hikayeler/vizyon-ve-taahhutlerimiz#>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

# Sürdürülebilirlik Yönetişim Yapısının Kurulması İçin Gerekenler





## 3.2. Sürdürülebilirlik Yönetişim Yapısının Kurulması için Gerekenler

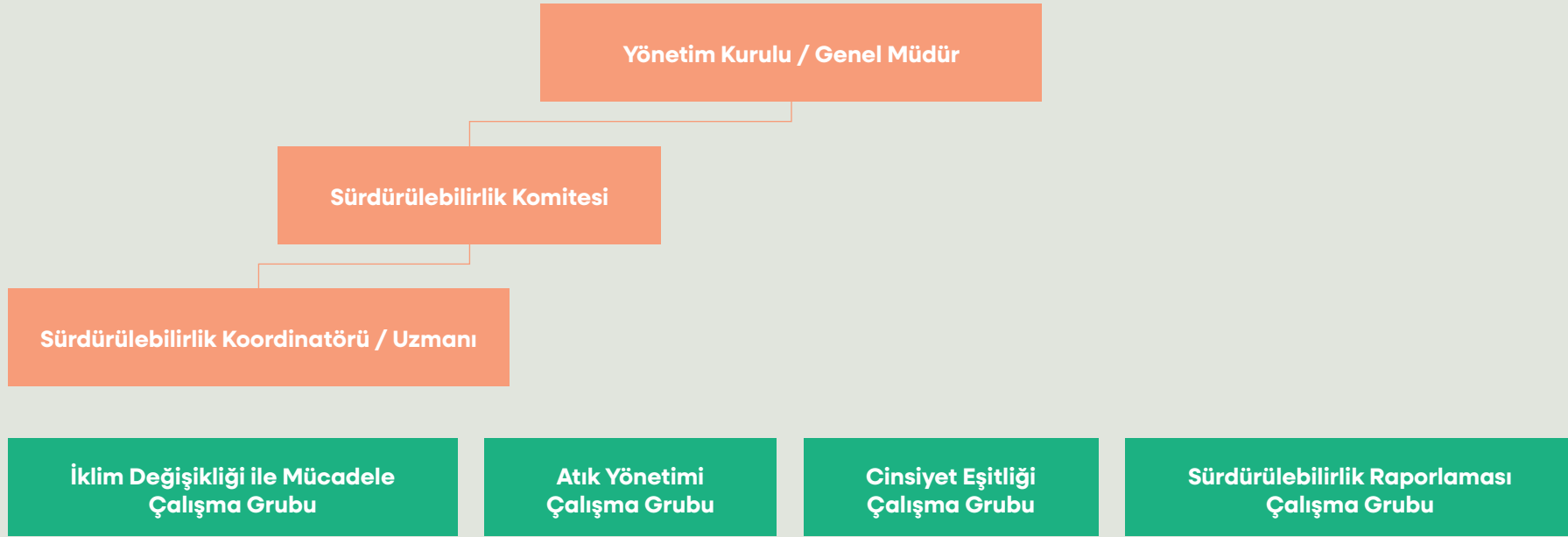
**Sürdürülebilirlik risklerinin bir organizasyonel yapı ile sistematik olarak yönetilmesi şirketlere büyük avantajlar sağlamaktadır.**

Sürdürülebilirlik, bir şirkette birçok iş kolunu ve birçok iş sürecini eş zamanlı olarak etkileyen bir olgudur. Sürdürülebilirlik riskleri, yalnızca tek bir iş süreci veya tek bir departmanın faaliyeti ile sınırlı kalmayıp şirketin tüm operasyonlarına etki edebilir veya herhangi bir operasyonda sürdürülebilirlik risklerinden kaynaklanan aksaklık, aynı zamanda birçok iş sürecinin durmasına neden olabilir. Bu yüzden, sürdürülebilirlik risklerinin bir organizasyonel yapı ile sistematik olarak yönetilmesi şirketlere büyük avantajlar sağlamaktadır.

Bir şirketin organizasyon yapısının sürdürülebilirlik risklerini etkin ve hızlı bir biçimde yönetecek şekilde düzenlenmesi çok önemlidir. Şirketler sürdürülebilir bir iş modeline geçerken organizasyon yapılarını da bu doğrultuda şekillendirmelidir.

**Sürdürülebilirlik yönetim yapısı, birçok departmanın/birimin koordinasyon içinde çalışmasını gerektirir. Sürdürülebilirlik risklerine yanıt vermek ve yönetmek çok sayıda departmanın ve kişinin iş birliği içinde çalışmasını gerektiren bir konudur. Sürdürülebilirlik odağında yapılacak çalışmalar için sorumluluk alanlarının netleşmesi ve sorumluların sürdürülebilirlik hususlarında yetkin olması gerekmektedir.**

### 3.2. Sürdürülebilirlik Yönetişim Yapısının Kurulması için Gerekenler



Şekil 13. Örnek Sürdürülebilirlik Yönetişim Yapısı

İlgili sürdürülebilirlik yönetim yapısı örneğinde yapının en başında yer alan şirketin en üst düzey merci (Yönetim Kurulu veya Genel Müdür) bulunmaktadır. En üst karar merciinin sürdürülebilirlik çalışmalarını desteklemesi ve buna bağlı iş hedeflerini takip etmesi, sürdürülebilir iş modelinin başarıyla uygulanmasının anahtarıdır. Buna bağlı Sürdürülebilirlik Komitesi, şirkete yönelik önemli konuların en üst düzey yetkiliye (Yönetim

Kurulu/Genel Müdür) aktarılması ve gerekli stratejik kararların alınmasını sağlar. Komiteye, sürdürülebilirlik koordinatörü/uzmanı raporlama yapar. Sürdürülebilirlik Koordinatörü, kurumdaki sürdürülebilirlik çalışmalarını koordine eden, bunların uyum içinde yürütülmesinden sorumlu kişidir. Sürdürülebilirlik Koordinatörü, farklı sürdürülebilirlik konuları özelinde çalışan çalışma gruplarının faaliyetlerini koordine eder. Bu çalışma

grupları; şirket faaliyetleri ve sürdürülebilirlik öncelikleri dikkate alınarak iklim değişikliği, sürdürülebilirlik raporlaması, cinsiyet eşitliği, ürün geliştirme, atık yönetimi gibi farklı başlıklar özelinde oluşturulabilir. Bu çalışma gruplarında farklı iş birimlerinden ve farklı disiplinlerden kişilerin bulunması sürdürülebilirlik konularının çok yönlü bir şekilde ele alınmasına imkân sağlar.

# Paydaş ve Önceliklendirme Analizi



### 3.3. Paydaş ve Önceliklendirme Analizi

**Şirketler belirledikleri ve analiz ettikleri çevresel ve sosyal riskler ile fırsatlar doğrultusunda, öncelikli sürdürülebilirlik konularını tespit etmelidir. Öncelikli sürdürülebilirlik konuları, kurumların ele alması gereken odak alanların göstergesidir. Öncelikli olarak belirlenen sürdürülebilirlik konuları, şirketin stratejisine yön verecektir ve iş hedefleri için altlık oluşturacaktır.**

Paydaş ve önceliklendirme analizi, sınırlı kaynaklar ve kısıtlı bir zaman içinde çeşitli sürdürülebilirlik konuları arasında en kritik olanlara odaklanmayı sağlar. Bu konuların önem ve önceliğinin sıralanması o alandaki faaliyetlerin veya kararların başarılı bir şekilde uygulanmasına yardımcı olur.

Sürdürülebilirlik konuları için önceliklendirme analizine paydaş analizi çalışması ile başlanmalı ve şirketin paydaşlarının kimler olduğu tanımlanmalıdır. Paydaşlar; sektörde rol alan, faaliyet gösteren, sektörden etkilenebilen veya sektörü etkileyebilen aktörler, gruplar, kurumlar veya organizasyonlardır.<sup>45</sup> Bu kapsamda iç paydaşlar, şirkette her düzeyde görev alan çalışanlardır. Dış paydaşlar ise; müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, iş birliği kurulan inisiyatifler, sivil toplum kuruluşları, kamu kurumları ve sendikalar olabilir. Sürdürülebilirlik yaklaşımında tüm paydaşların ihtiyaç ve taleplerini anlamak ve bunlarla uyumlu bir strateji geliştirmek kritik öneme

sahiptir. Öncelikli konuların belirlenmesi için paydaşların görüşlerine başvurarak önceliklendirme analizinin yapılması en yaygın uygulanan yöntemdir.

**Şirketlerin sıklıkla paydaş görüşlerini alması ve periyodik aralıklarla (yıllık ya da iki yılda bir olması önerilmektedir) önceliklendirme analizi yapması önemlidir.**

Bu sayede, sürdürülebilirlik eksenindeki gelişmeler ve trendler takip edilebilir, paydaşların sürdürülebilirlik odağında değişen beklentileri anlaşılabilir.<sup>46</sup>

<sup>45</sup> İlgar, M.Z.& İlgar, S.C. (2019). Paydaş Analizi. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/869970>  
Erişim Tarihi: Eylül 2023.

<sup>46</sup> NYU Stern Center for Sustainable Business (2019), Sustainability Materiality Matrices Explained. [https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/NYUSternCSBSustainabilityMateriality\\_2019\\_0.pdf](https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/NYUSternCSBSustainabilityMateriality_2019_0.pdf)  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

### 3.3. Paydaş ve Önceliklendirme Analizi

Önceliklendirme analizi, sürdürülebilirlik stratejisinin geliştirilmesinde ve uygulanmasında önemli bir adımdır. **Bu analiz,**

- **İç ve dış paydaşları şirketin sürdürülebilirlik çabalarına dahil etmeye,**
- **Halihazırda var olan sürdürülebilirlik odaklarının güncelliğini anlamaya ve yeterliliğini ölçmeye,**
- **Uzun vadede sürdürülebilirlik trendlerini takip etmeye,**
- **Edinilen bilgiler ışığında sürdürülebilirlik için yol haritası çıkarmaya ve strateji belirlemeye imkân tanır.**

Önceliklendirme analizi yürütülürken tüm iç ve dış paydaşların görüşlerini almak mümkün olmayabilir. Analiz planlanırken paydaşlardan hangilerinden görüş alınacağı belirlenmelidir. Bunlar kilit paydaşlar olarak adlandırılır. Kilit paydaşlar, şirketten en çok etkilenen ya da şirketi en çok etkileyen paydaşlardır. Bu kapsamda, doğru kilit paydaşların belirlenememesi ya da paydaş gruplarının dağılımında eşitlik sağlanamaması, tek bir grubun fikrinin öne çıkmasına neden olabilir. Bu da önceliklendirme analizinin doğru sonuca ulaşmamasına yol açabilir.

Önceliklendirme analizinde anket, odak grup görüşmeleri veya birebir görüşmeler ile kilit paydaşların görüşleri toplanabilir. En yaygın kullanılan yöntem, önden ortaya koyulan sürdürülebilir konularının kilit paydaşlar tarafından önem/öncelik sırasına koyulmasıdır.

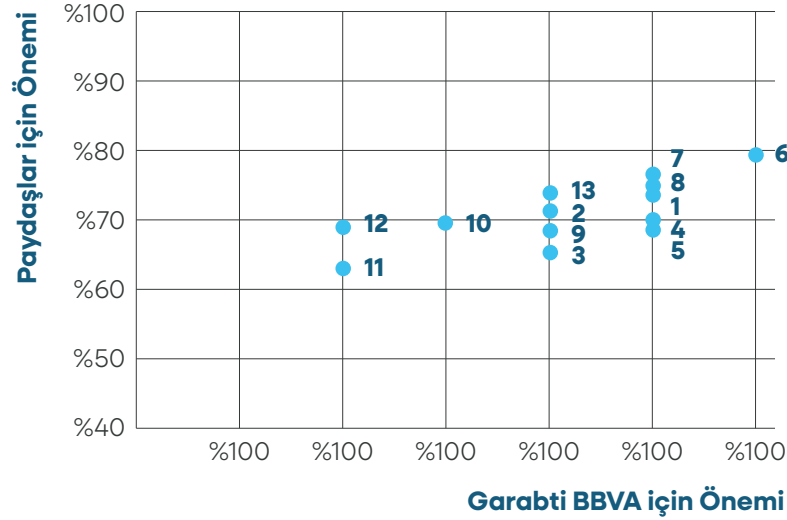
Önceliklendirme analizine dâhil edilecek ve paydaşlar tarafından derecelendirmeye tabi tutulacak konuların önceden ortaya koyulmasına ihtiyaç vardır. Bu ön çalışma ile belirlenen konular arasından paydaşlar bir derecelendirme yapar ve bunun neticesinde en yüksek öncelikli, yüksek öncelikli ve öncelikli sürdürülebilirlik konuları kararlaştırılır. Bu analizin önceliklendirme matrisine çevrilmesi ile şirketler odaklanacakları konular arasında en yüksek öncelikli, yüksek öncelikli ve öncelikli olanları görme imkânına kavuşur.

Ele aldığı sürdürülebilirlik konularını çok yüksek öncelikli, yüksek öncelikli ve öncelikli olarak sunan beş kurumun (Garanti BBVA, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası-TSKB, Koç Holding, Kordsa ve Tekfen Holding) Sürdürülebilirlik Matrisleri örnek olarak paylaşılmıştır.

### 3.3. Paydaş ve Önceliklendirme Analizi



## GARANTİ BBVA VE PAYDAŞLARI İÇİN ÖNCELİKLİ KONULAR



#### NO ÖNCELİKLİ KONU

- 1 **Sermaye Yeterliliği ve Finansal Performans**
- 2 Kurumsal Yönetişim ve Tüm Risklerin Etkin Yönetimi
- 3 İş Etiği, Kültür ve Tüketicinin Korunması
- 4 Kolay, Hızlı Çözümler ve Kendin Yap Seçenekleri
- 5 Finansal Sağlık ve Danışmanlık
- 6 **İklim Değişikliği: Fırsatlar & Riskler**
- 7 **Kişisel Verilerin Sorumlu Kullanılması (veri gizliliği, sorumlu yapay zeka)**
- 8 **Siber Güvenlik (siber atak, veri hırsızlığı, dolandırıcılık...)**
- 9 Çalışan Bağlılığı ve Yetenek Yönetimi
- 10 Çeşitlilik ve İş-Yaşam Dengesi
- 11 İnsan Hakları
- 12 Kapsayıcı Büyüme (topluma katkı, girişimcilik, finansal kapsayıcılık, finansal eğitim)
- 13 COVID-19

Şekil 14. Garanti BBVA Önceliklendirme Matrisi<sup>47</sup>

Görüldüğü üzere (Şekil 14), Garanti BBVA 2021 Entegre Faaliyet Raporu'nda yer alan Önceliklendirme Analizi'ne göre Banka 2021 yılında 13 adet öncelikli sürdürülebilirlik konusu belirlemiştir. Bu 13 konu arasından 4'ünün (İklim Değişikliği, Sermaye Yeterliliği ve Finansal Performans, Kişisel Verilerin Sorumlu Kullanılması ve Siber Güvenlik), paydaşlar nezdinde en yüksek öncelikli olarak görüldüğü ortaya çıkmıştır.

Banka öncelikli konularını “paydaşların katılımı ve öncelikli konuların belirlenmesi”, “paydaşlar için önemine göre öncelikli konuların analizi” ve “strateji üzerindeki etkilerine göre öncelikli konuların analizi” başlıkları

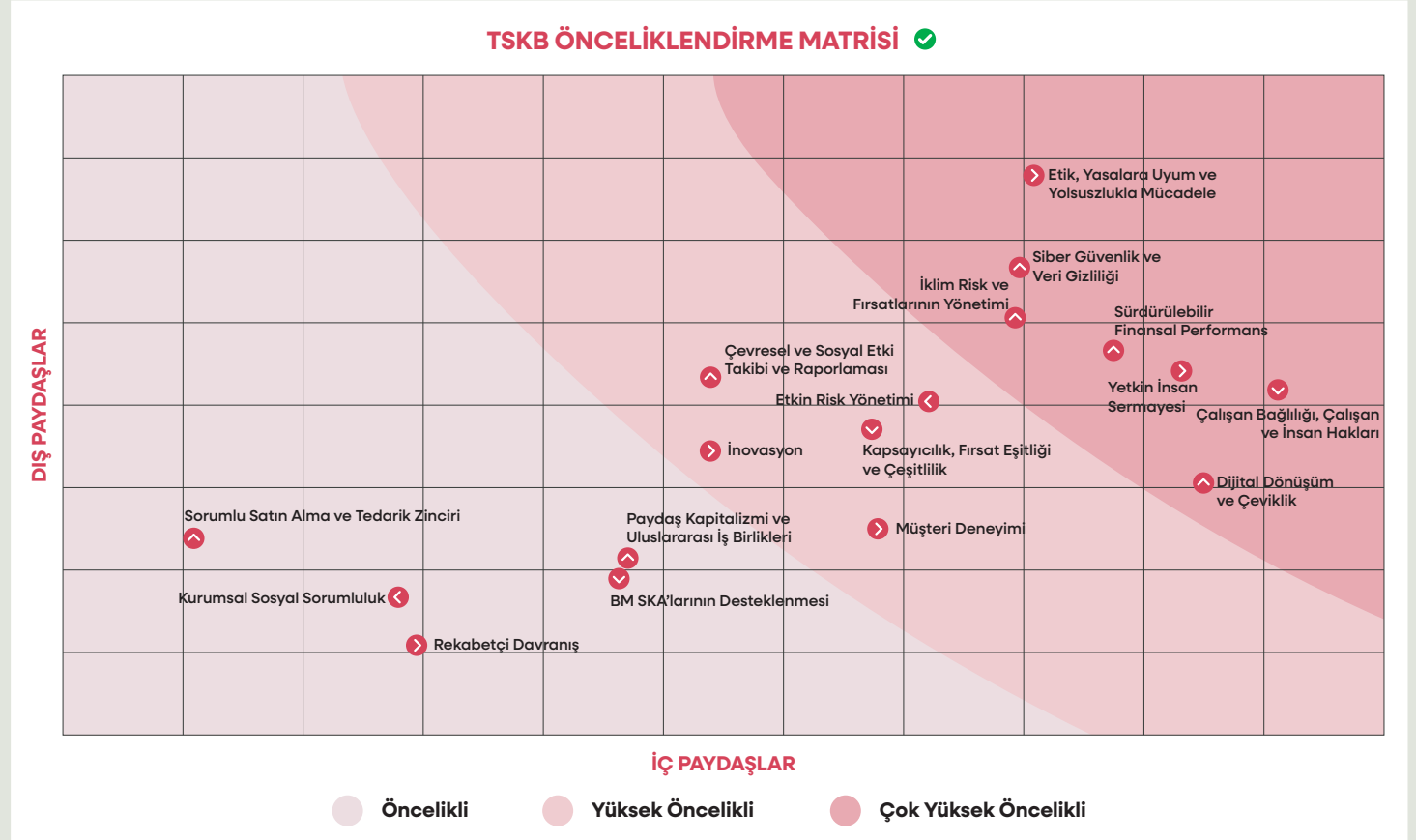
altında değerlendirerek belirlemiştir. 2013 yılından bu yana önceliklendirme analizi yapan Banka 2021 yılında ilk defa çifte önemlilik analizi gerçekleştirmiştir. Böylece, en yüksek öncelik taşıyan dört konunun sunduğu risk ve fırsatları tespit etme şansı yakalamıştır. Hem Banka stratejisi hem de paydaşlar için kilit olan dört konunun “çifte önemlilik” (double materiality) analizi ile Banka üstündeki etkileri tanımlanırken aynı zamanda bu konuların ve ilgili paydaşların Garanti BBVA'nın faaliyetlerinden nasıl etkilendiği ortaya konmuştur.

<sup>47</sup> Garanti BBVA 2021 Entegre Faaliyet Raporu (2022).  
<https://www.garantibbvainvestorrelations.com/tr/images/entegre-faaliyet-raporu-2021/pdf/garanti-bbva-2021-entegre-faaliyet-raporu.pdf>  
 Erişim tarihi: Ekim 2023.

### 3.3. Paydaş ve Önceliklendirme Analizi



TSKB stratejik odaklarını, dış faktörleri de dikkate alarak, iki yılda bir gerçekleştirdiği Paydaş ve Önceliklendirme Analizi çıktılarını doğrultusunda belirlemek ve Entegre Faaliyet Raporu'nda paylaşmaktadır. 2022 yılında dış danışman tarafından kurgulanan önceliklendirme çalışmasında, sorular 3 farklı yönde sorularak Banka'nın sürdürülebilirlik önceliklerine ilişkin paydaş görüşleri alınmıştır. Soruların 3 yönlü olması ile, ilgili konunun paydaşlar için önemini, paydaşlar nezdinde TSKB'nin ilgili konuda şimdiye kadar gerçekleştirdiği çalışmaların yeterliliğini ve ilgili konunun gelecekte TSKB için ne derece önemli olacağını değerlendirmek mümkün olmuştur.



Şekil 15. TSKB Önceliklendirme Matrisi<sup>48</sup>

TSKB Önceliklendirme Analizi sonucunda iç ve dış paydaşlar için çok yüksek öncelikli olarak belirlenen konular; etik, yasalara uyum ve yolsuzlukla mücadele, siber güvenlik ve veri gizliliği, sürdürülebilir finansal performans, iklim risk ve fırsatlarının yönetimi, yetkin insan sermayesi, dijital dönüşüm ve

çeviklik ile çalışan bağlılığı, çalışan ve insan haklarıdır (Şekil 15). Banka çok yüksek öncelikli konularını belirledikten sonra, önceliklendirme analizi çıktılarını SKA'lar çerçevesinde değerlendirerek her bir sürdürülebilirlik konusunun doğrudan ve/veya dolaylı olarak katkı sağladığı SKA'ları tespit etmiştir.

<sup>48</sup> TSKB 2022 Entegre Faaliyet Raporu (2023).  
<https://www.tskb.com.tr/uploads/file/tskb-2022-entegre-faaliyet-raporu.pdf>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

### 3.3. Paydaş ve Önceliklendirme Analizi



Koç Holding 2022 yılı Sürdürülebilirlik Raporu'nda öncelikli konuların belirlenmesi sürecinde dikkate alınan kaynaklar ve atıfta bulunulan raporlar belirtilerek süreç tüm aşamalarıyla ve şeffaflıkla detaylandırılmıştır. Öncelikli konular belirlenirken iç ve dış paydaşların görüşlerinin birebir görüşmeler ve anketler aracılığıyla alındığına ve üst yönetimin bu süreci sahiplendiğine yer verilmiştir. Önden belirlenen 23 konu arasından stratejik öncelikler; Dijital Dönüşüm, İnovasyon, Geleceğin Yetenekleri, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık ile Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş olarak belirlenmiştir. Holding'in sürdürülebilirlik stratejisi olan "Geleceğe Birlikte" stratejisi, öncelikli konularla ilişkilendirilmiş ve bu sayede bütüncül bir bakış açısı sunulmuştur.

Koç Holding, Önceliklendirme Analizi (Şekil 16) yaparak öncelikli konularını belirlemek için dış danışmanlık hizmeti almıştır. Holding'in bu süreçte dış danışmanlık alması ve bunu raporunda belirtmesi okuyucu açısından güvenilirliğini artırmaktadır.

## Öncelikli konuların sürdürülebilirlik yaklaşımı doğrultusunda konumlandırılması

### Stratejik Önceliklerimiz:

#### Dijital Dönüşüm

- Siber güvenlik ve veri güvenliği
- Nesnelerin internet ve süreçlerinin dijitalleşmesi
- Veri analitiği ve yapay zeka

#### İnovasyon

- İnovasyon kültürü ve kurum içi girişimcilik
- Açık inovasyon ve iş birlikleri
- Ar-Ge kapasitesi

#### Geleceğin Yetenekleri

- Yeteneklerin kuruma kazandırılması, yetiştirilmesi ve bünyede tutulması

#### Çeşitlilik ve Kapsayıcılık

- İş gücünde çeşitlilik ve fırsat eşitliği

#### Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş

- Düşük karbon ekonomisine geçiş ve iklim riskleri
- Temiz teknoloji ve ürünlerin sürdürülebilirliği
- Enerji tüketimi ve sera gazı emisyonları

### Geleceğe. Birlikte. Çerçevesi:

#### İş için. Birlikte

- Portföy yönetimi
- Tedarikçiler için sürdürülebilirlik
- Müşteri ve bayilerin dayanıklılığı

#### İnsan için. Birlikte

- İş sağlığı, güvenliği ve refahı

#### Dünya için. Birlikte

- Operasyonel çevresel etki
- Jeopolitik değişimler ve ticaret dinamikleri

#### Çeşitlilik ve Kapsayıcılık

- Toplumsal ve ekonomik kalkınma için savunuculuk
- Pandemi ve doğal afetler

### Sürdürülebilirliğin Temelleri:

- İnsan hakları ve çalışma standartları
- Kurumsal yönetim
- Kurumsal şeffaflık
- Etik ve uyum

Şekil 16. Koç Holding Önceliklendirme Matrisi<sup>49</sup>

<sup>49</sup> Koç Holding 2022 Sürdürülebilirlik Raporu (2023). <https://cdn.koc.com.tr/cmscontainer/kocholdin g/media/koc/05surdurulebilirlik/raporlar/koc-g rup-surdurulebilirlik-raporu-2022-v4.pdf>  
Erişim tarihi: Eylül 2023



### 3.3. Paydaş ve Önceliklendirme Analizi



#### Kordsa Sürdürülebilirlik Matrisi

PAYDAŞLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÖNEMİ  
(Şirket ile ilgili Değerlendirme ve Kararları)



#### KORDSA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÖNEMİ (İtibari, Yasal, Finansal, Operasyonel)

Açıklamalar

1. Grup : Kilit paydaşımızdan üç ya da ikisinin önemli bulunduğu konulardır.
2. Grup : Kilit paydaşımızdan birinin önemli bulunduğu konudur ve ilgili açıklamalarımıza sadece web sitemizde yer veriyoruz.

Şekil 17 'de sunulan Kordsa Sürdürülebilirlik Matrisine göre, belirlenen öncelikli konular 1. Grup ve 2. Grup olarak sınıflandırılmıştır. 1. Grup, kilit paydaşın üç ya da ikisinin önemli bulunduğu konulardır ve 2. Grup ise kilit paydaşların birinin önemli bulunduğu konulardır. 1. Grup'ta yer alan konuların başında; Sürdürülebilir Büyüme, İş Etiği (Yolsuzlukla Mücadele ve Uyum) da kapsar), İş Sağlığı ve Güvenliği, Enerji ve Emisyonlar, Malzeme ve Ham Maddeler, Atık Yönetimi, Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik gelmektedir.

Kordsa Yönetim Kurulu'nun da dâhil olarak şirketin sürdürülebilirlik önceliklerinin belirlenmesi sürecinin en üst yönetim organı tarafından sahiplenildiği ve desteklediği raporda ayrıntılı olarak paylaşılmıştır. Öncelikli konuların geçmiş yıllara göre değişen önemi ve bu raporlama dönemindeki öncelikli konulara olan etkileri detaylandırılmıştır. Belirlenen dört kilit paydaş grubunun hangi konuları önceliklendirdiği tablo şeklinde paylaşılarak hem iç paydaşların hem de dış paydaşların önceliklendirdiği konulara şeffaflıkla yer verilmiştir.

Şekil 17. Kordsa Önceliklendirme Matrisi<sup>50</sup>

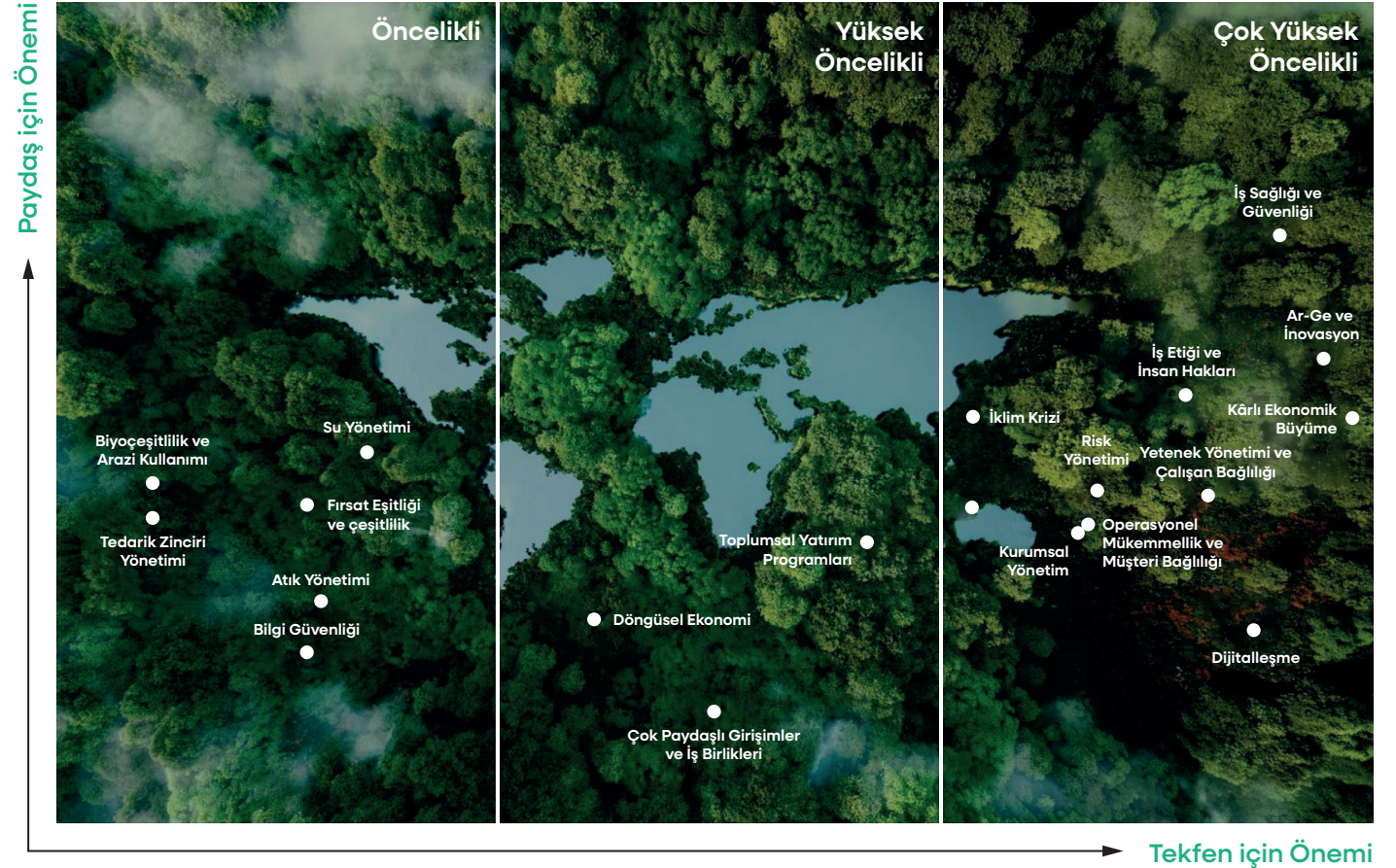
<sup>50</sup> Kordsa 2021 Sürdürülebilirlik Raporu (2022).  
<https://www.kordsa.com/tr/images/pdf/kordsa-surdurulebilirlik-raporu-2021.pdf>  
Erişim tarihi: Eylül 2023

### 3.3. Paydaş ve Önceliklendirme Analizi



Tekfen Holding'in sürdürülebilirlik odağındaki stratejik önceliklerini belirlemek için gerçekleştirdiği Önceliklendirme Matrisi'ne (Şekil 18) 2021 Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer verilmiştir. Holding'in farklı faaliyet alanlarına ve alt şirketlerine göre değişkenlik gösteren öncelikli konular ve bu konuların belirlenme süreci raporda detaylı olarak paylaşılmıştır. Öncelikli konular belirlenirken iç ve dış paydaşların görüşlerinin yanı sıra küresel risklerin ve trendlerin dikkate alındığı vurgulanmıştır. Holding için öncelikli konular kurumsal risk yönetimiyle paralel ilerlemektedir ve risk yönetimi Holding'in yüksek öncelikli konuları arasında yer almaktadır. Aynı zamanda rapor, çok yüksek öncelikli olarak belirlenen başlıklar çerçevesinde kurgulanmıştır, yüksek öncelikli ve öncelikli konuları da kapsamaktadır. Tekfen Holding, şirketler özelinde de en yüksek öncelikli konuları belirlemiştir. Tekfen İnşaat için "İş Sağlığı ve Güvenliği", Toros Tarım ve Tekfen Tarım için "İklim Krizi", Tekfen Turizm ve Tekfen Sigorta için "Müşteri Bağlılığı" en yüksek öncelikli konular olarak ifade edilmiştir.

### Öncelikli Konular (Önceliklendirme Matrisi)



Şekil 18. Tekfen Holding Önceliklendirme Matrisi<sup>51</sup>

<sup>51</sup> Tekfen Holding 2021 Sürdürülebilirlik Raporu (2022).  
<https://www.tekfen.com.tr/Uploads/pdfs/26820221648271932021-th-surdurulebilirlik-raporu.pdf>  
 Erişim tarihi: Eylül 2023

### 3.3. Paydaş ve Önceliklendirme Analizi

Paydaşların görüşlerine açılacak sürdürülebilirlik konularının seçimi sektörden sektöre ve kurumdan kuruma değişiklik göstermektedir. Örneğin; bir gıda işletmesi için gıda güvenliği ve sürdürülebilir tarım öncelikli konular olabilirken, bir teknoloji şirketi için enerji verimliliği ve atık yönetimi öncelikli konular haline gelebilmektedir. Şirketler bu noktada, paydaşlarının görüşlerini almadan önce ön çalışma yaparken saptadıkları çevresel ve sosyal riskleri gözden geçirmelidir.

**Şirketler paydaş ve önceliklendirme analizini kendileri yürütebilir veya bu alanda uzmanlaşan danışmanlık firmalarının desteğine başvurabilir.**

#### Örnek çalışma:

X şirketi için “iş sağlığı ve güvenliği”, “su yönetimi”, “yasalara uyum ve yolsuzlukla mücadele”, “sürdürülebilir finansal performans” ve “dijitalleşme” başlıkları ön çalışma ile belirlenen sürdürülebilirlik konularıdır. Bu ön çalışma için, X şirketi ile aynı sektörde bulunan ve aynı büyüklüğe sahip diğer şirketlerin ele aldığı konular incelenmiştir. Ayrıca şirketin tespit ettiği sosyal ve çevresel riskler göz önünde bulundurulmuştur. Ön çalışmanın ardından, paydaşlara gelecekte bu konuların X şirketi için ne kadar önemli olacağı ve mevcut performansın nasıl olduğu sorularak bir derecelendirme yapılmaları istenmiştir. İç ve dış paydaşların bu konuları öncelik sırasına ve mevcut performansın yeterliliğine göre 1’den 10’a kadar puanlamaları istenmiştir (1 en düşük, 10 en yüksek puandır).

Anketler sonucunda ilgili iç ve dış paydaşların yanıtlarına istinaden aşağıdaki sıralama ortaya çıkmıştır;

#### Konu Başlıkları

|                                       |
|---------------------------------------|
| Yasalara Uyum ve Yolsuzlukla Mücadele |
| Su Yönetimi                           |
| İş Sağlığı ve Güvenliği               |
| Sürdürülebilir Finansal Performans    |
| Dijitalleşme                          |

İlgili senaryoda belirlenen sonuçlara göre, gelecek için öncelik sırası incelendiğinde iş sağlığı ve güvenliği ile yasalara uyum ve yolsuzlukla mücadele başlıklarının iç ve dış paydaşlarca çok yüksek öncelikli bulunduğu görülmektedir. Su yönetimi ve sürdürülebilir finansal performans başlıklarının da paydaşlarca kıymetli bulunduğu ancak çok yüksek öncelikli konular arasında değil, yüksek öncelikli konular arasında yer aldığı anlaşılmıştır. Dijitalleşme konusunun ise bu şirket için öncelikli konulardan biri olduğu görülmektedir. Aynı zamanda sonuçlar şunu da göstermektedir: X şirketinin iş sağlığı güvenliği konusundaki mevcut

#### Öncelik Sırası

|      |
|------|
| 9,23 |
| 7,50 |
| 9,62 |
| 6,82 |
| 1,20 |

#### Mevcut Performans

|      |
|------|
| 5,34 |
| 8,56 |
| 9,21 |
| 8,77 |
| 3,20 |

çalışmaları paydaşları tarafından yeterli görülmektedir. Ancak dijitalleşme ile yasalara uyum ve yolsuzlukla mücadele alanında iyileştirmeler yapılmasına ihtiyaç vardır. Dolayısıyla, X şirketi çok yüksek öncelikli görülen ve mevcut uygulamaların yetersiz olduğu yasalara uyum ve yolsuzlukla mücadele çalışmalarına odaklanabilir ve bu alanı önceliklendirebilir. Ancak dijitalleşme performansı her ne kadar yetersiz görülse de paydaşlar nezdinde yüksek öncelikli bir konu olmadığından, uzun vade için bir gelişim alanı olarak kalabilir.

### 3.3. Paydaş ve Önceliklendirme Analizi

Önceliklendirme analizinde, önceliklendirilen konuların etkilerini değerlendirmek için **3 yöntem mevcuttur. Etki önemliliği, finansal önemlilik ve çifte önemlilik.** İlgili yöntemler aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

#### Etki Önemliliği:

Önceliklendirilen her konu başlığı için yapılan faaliyetlerin çevresel ve sosyal etkileri değerlendirilir. Bu faaliyetlerin topluma ve insana katkısı, çevreye faydaları ve olabilecek olumsuz etkileri de göz önünde bulundurularak nicel ya da nitel değerlere bağlı olarak çalışma gerçekleştirilir. Odak, finansal olmayan konulardır.

#### Finansal Önemlilik:

Önceliklendirilen her konu başlığı için yapılan faaliyetlerin şirket için finansal etkisi değerlendirilir ve finansal tabloların karşılaştırılması sonucu konular finansal faydalarına göre sıralanarak ele alınır. Odak, finansal konulardadır.

#### Çifte Önemlilik:

Bu yöntem, hem projenin etkilerini değerlendirerek hangi faktörlerin daha büyük bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyar hem de bu etkilerin finansal sonuçlarına odaklanarak hangi faktörlerin finansal açıdan daha önemli olduğunu belirler. Dolayısıyla hem etki değerlendirmesi hem de finansal değerlendirme sonuçlarını bir arada ele alarak bir önceliklendirme sırası oluşturulmasını sağlar. Dolayısıyla çifte önemlilik daha kapsamlı bir bakış açısına sahip bir yöntemdir.

Önceliklendirilen konuların hangi bakış açısı ile değerlendirileceğine, faaliyetin ve kararın doğasına, kapsamına ve paydaşların beklentilerine göre karar verilmelidir. Örneğin, faaliyetin sosyal etkileri ve paydaşların beklentileri öne çıkıyorsa, etki önemliliği analizinin kullanımı daha uygun olurken finansal sonuçlar ve kârlılık öncelikliyse, finansal önemlilik analizi tercih edilebilir. Fakat her iki konunun da eş değerde olduğu düşünülüyorsa, yani hem sosyal hem de finansal perspektifler dikkate alınmak isteniyorsa, çifte önemlilik (Double Materiality) perspektifi kullanılmalıdır.<sup>52</sup>

Paydaş ve önceliklendirme analizi, şirketlerin stratejisinin ve iş hedeflerinin belirlenmesi için temel teşkil eder. Ayrıca birçok sürdürülebilirlik raporlaması standardının da temelini oluşturur. Sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin detaylı bilgi **4.3. Raporlama Süreci ve Yöntemleri** bölümünde verilmiştir.

# Sürdürülebilirlik Stratejisinin, Önceliklerinin, **Hedeflerinin ve** **APG'lerin Belirlenmesi**



### 3.4. Sürdürülebilirlik Stratejisinin, Önceliklerinin, Hedeflerinin ve APG'lerin Belirlenmesi

**Kurumsal strateji, bir şirket için net hedefler ortaya koyan uzun vadeli bir plandır. Önceliklendirme analizi ile varılmak istenen nokta; önceliklendirilen sürdürülebilirlik konuları ışığında şirketin stratejisinin oluşturulması veya şekillendirilmesidir. Bir diğer ifade ile, şirketi etkileyen sürdürülebilirlik konularını kurumsal stratejinin bir parçası haline getirmektir.**

Sürdürülebilirlik yolculuğuna başlayan bir şirket, önceliklendirme analizi neticesinde öne çıkan öncelikli sürdürülebilirlik konuları özelinde kendi faaliyetlerini ve iş süreçlerini değerlendirmelidir. Bu değerlendirme sonucunda görülen gelişime açık alanlar için çeşitli vadelerde hedefler belirlemelidir. Bu hedeflere ne kadar sürede, hangi aksiyonları hayata geçirerek ulaşılacağını tespit etmelidir. Böylelikle şirket, kurumsal stratejileri dâhilinde sürdürülebilirlik yol haritasını çıkarmış olacaktır. Şirketler, stratejiye bağlı hedeflere sahip olmalı, hedeflere ulaşmak için gereken eylemleri tespit etmelidir. Bu eylemler devreye alındığında, hedeflerin gerçekleşmelerini ölçmek ve izlemek için ise Anahtar Performans Göstergeleri (APG)'lerine sahip olmalıdır.



Şekil 19. Sürdürülebilirlik İş Modeli Yol Haritası

### 3.4. Sürdürülebilirlik Stratejisinin, Önceliklerinin, Hedeflerinin ve APG'lerin Belirlenmesi

**Sürdürülebilirlik hedefleri SMART metodu kullanılarak, belirli bir süre içinde belirli bir oranda artırmak gibi spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, konu ile ilgili ve zamana bağlı belirlenmelidir.<sup>53</sup>**

Şirketlerin sürdürülebilirlik hedeflerini belirlerken kullanabileceği yöntemlerden biri SMART metodudur. SMART Metodu, bir hedefi doğru tanımlamak, doğru belirlemek ve yine aynı hedefi doğru şekilde yönlendirmek için kullanılan bir tekniğin kısaltılmasıdır. Sürdürülebilirlik hedefleri SMART metodu kullanılarak, belirli bir süre içinde belirli bir oranda artırmak gibi spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, konu ile ilgili ve zamana bağlı

belirlenmelidir.<sup>53</sup> Örneğin, “enerji yönetimi” hususunu öncelikli sürdürülebilirlik konularından biri olarak belirlemiş bir kurum, SMART başlıklarını takip ederek “özgül enerji tüketimini 2025 yılı sonuna kadar %5 oranında düşürmek” yönünde bir hedef koyabilir. Bu; konu özelinde spesifik, ilerlemesi aylık-yıllık bazda ölçülebilir, kurum için ulaşması imkânsız olmayan, “enerji yönetimi” ile doğrudan ilgili ve 2025’e kadar zaman planı olan bir hedefdir.

# S

**specific**  
spesifik

# M

**measurable**  
ölçülebilir

# A

**achievable**  
ulaşılabilir

# R

**relevant**  
ilgili

# T

**time-based**  
zamana bağlı

Şekil 20. SMART Metodu Bileşenleri

Buna ek olarak, şirketler sürdürülebilirlik stratejilerini ve taahhütlerini kamuoyu ile paylaşabilir; taahhütlerini ortaya koymak üzere öncelikli konulara, güncel gelişmelere ve sektör ve paydaş beklentilerine uygun olarak polistika dokümanları hazırlayabilirler. Bu politika belgeleriyle bir şirket sürdürülebilirlik stratejisini, taahhütlerini ve yönünü duyurmuş olur. 4.1.2. Sistem Dokümantasyonunun Hazırlanması (Politikalar, Prosedürler, Araçlar)

bölümünde bu konuya detaylı olarak yer verilmiştir. Hedeflerin gerçekleşme sürecini izlemeyi ve darboğazları takip etmeyi sağlayan APG'ler, sürdürülebilirlik hedeflerinin ölçülmesi ve izlenmesi için kullanılan verilere dayalı ölçütlerdir. Bu göstergeler, ilerlemenin objektif bir şekilde takip edilmesine ve gerektiğinde düzeltici önlemler alınmasına yardımcı olur. APG'ler belirlenirken sonuçların somutlaştırılabilir olması takibi mümkün

kılmaktadır. Sürdürülebilirlik stratejisine bağlı iş hedeflerine, tanımlanan APG'lere ve hedefe ulaşmak için belirlenen aksiyonlara ilişkin örnek bir tablo EK-2'de sunulmuştur.

Şirketler sürdürülebilirlik stratejisinin, hedeflerinin ve APG'lerinin belirlenmesi noktasında sürdürülebilirlik alanında uzmanlaşmış dış danışmanlık hizmetlerinden yararlanabilir.

<sup>53</sup> | SKD Türkiye (2022a), a.g.e.

# Rol ve Sorumlulukların Tanımlanması, Süreçlerin Kurgulanması





### 3.5. Rol ve Sorumlulukların Tanımlanması, Süreçlerin Kurgulanması

**Şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerini ve buna bağlı hedeflerini çalışanları ile şeffaf biçimde paylaşması hedeflerin başarıya ulaşması için bir giriş basamağıdır.**

Tüm çalışanların şirketin hedeflerini içselleştirmesi hedeflere ulaşmak için gereken aksiyonların etkin şekilde hayata geçirilmesini sağlar. Aksiyonlar uygulamaya konulurken farklı iş birimleri arasında iş birliğinin sağlanması ve düzenli toplantılar ile etkin iletişimin yürütülmesi hedeflere ulaşma sürecini ivmelendirir. Koordine şekilde yürütülen faaliyetler, şirketin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını hızlandıracaktır.

Hedeflere ulaşma sürecinde, her bir aksiyonun konu ile ilgili ve alanında uzmanlaşmış iş birimlerince yürütülmesi gerekir. Şirketin stratejisiyle uyumlu biçimde oluşturulan hedeflerle bağlantılı aksiyonların uygun iş birimlerinin/kişilerin sorumluluğuna atanması önemlidir. Hedeflere ulaşma yolunda, rol ve sorumluluklar belirlenirken her iş biriminin ve çalışanın süreçteki sorumluluğunu iyi anlaması da önemlidir. Yükümlülüklerini ve sorumluluk sınırlarını bilen çalışanlar şirketin hedeflerini sahiplenecek ve yüksek motivasyonla aksiyonları hayata geçirecektir. Ayrıca, gerekli görüldüğü durumlarda, çalışanlara aksiyonlarla ilgili eğitimler verilmeli ve çalışanlara sürdürülebilirlik konularında farkındalık kazandırılmalıdır.

Süreçler, hedefler doğrultusunda hayata geçirilecek aksiyonlar için kurgulanan yol haritalarıdır. Süreçler kurgulanırken belirli zaman planları ve nicel hedefler ortaya konulmalıdır.

Ayrıca, bu süreçler belgelendirilmeli ve süreç içinde yapılan değişiklikler ile güncellenerek gerekli durumlarda bir daha kullanılmak üzere şirket hafızasında yer almalıdır.

Şekil 13'te yer alan örnek yönetim şemasında görüldüğü gibi farklı çalışma grupları farklı hedeflerin gerçekleştirilmesi üzerine görev alabilir. Her bir grubun belirli hedef doğrultusunda hayata geçirmesi gereken aksiyonlar mevcuttur. Bu aksiyonlardaki ilerleme, önceden ortaya konulmuş APG'ler ile ölçülebilir ve izlenebilir. Hedeflerdeki ilerlemeyi ölçmeye yarayan APG'lerin önceden tanımlanması ve aksiyonları yürüten iş birimleri/kişiler tarafından takip edilmesi kritik öneme sahiptir. Hedeflere ulaşmak için belirlenen APG'ler ile uyumluluğun düzenli olarak takip edilmesi, karşılaşılabilecek sorunların ve gecikmelerin hızlıca tespit edilerek çözülmesine imkân sağlar.

Birçok iş biriminden kişilerin katıldığı multidisipliner yapıdaki çalışma gruplarının yürüttükleri süreçler ve faaliyetler, şirketin atayacağı Sürdürülebilirlik Koordinatörü/Uzmanı tarafından takip edilir. Sürdürülebilirlik Koordinatörü/Uzmanı periyodik aralıklarla Sürdürülebilirlik Komitesi'ne raporlama yapar. Şirketteki üst düzey yöneticilerin yer aldığı Komite, şirketin Yönetim Kurulu'na/Genel Müdürü'ne strateji doğrultusunda belirlenen hedeflerdeki ilerlemeyi sunar.

# Dış Ortaklıklar ve İş Birlikleri Kurulması



### 3.6. Dış Ortaklıklar ve İş Birlikleri Kurulması

**Çevreye ve topluma dair problemler, genellikle tek bir kurumun veya bireyin çözüme ulaştırabileceği boyutta konular değildir. Sürdürülebilirlik anlayışı, özellikle doğayı koruma ve toplum için değer yaratma gayesi, kolektif bir çaba gerektirir.**

Bu nedenle sürdürülebilirlik yaklaşımı, hem kurumların kendi içindeki iş birimleri arasında hem de kurumlar arasında iş birliğini gerekli kılar. Hatta paydaş/komşu kurumların, sanayi bölgelerinin, sektörlerin ve ulusların iş birliği içinde çalışmasını gerektirir.

Bir şirketin dış ortaklıklar ve iş birlikleri geliştirmesi toplum ve çevre için katkı sağlarken o şirketin kendisi için de büyük avantajlar barındırır. Farklı iş alanlarına ve deneyim düzeyine sahip şirketlerin bir araya gelerek uyum içinde ve müşterek çalışmalar yürütmesi sürece katılan bütün oyunculara fayda sağlar. Bir şirketin ortaklıklar sayesinde yetkinliklerini ve tecrübelerini artırması, böylece insanlara ve doğaya daha çok yarar sağlaması mümkündür.

Dış ortaklıkların ve iş birliklerinin kurulması, aynı zamanda şirket dışında gerçekleşen dönüşümlerin

takibini kolaylaştırmaktadır. Sektörün eğilimlerini izlemek, sürdürülebilirlik trendlerini takip etmek ve yeniliklerden en hızlı şekilde haberdar olmak için etkili yollardan biridir. Ayrıca, şirketin sosyal ağının genişlemesine imkân tanımaktadır.

Özel sektörün diğer şirketler, sivil toplum kuruluşları, akademik kuruluşlar, kamu kurumları ile yaptığı iş birlikleri, risklere hızlı yanıt vermek ve yenilikçi çözümleri keşfetmek için bir bilgi akış kaynağı sağlamaktadır. İlaveten, yapılan iş birlikleri ve dâhil olunan inisiyatifler, yapılacak faaliyetlerin gücünü artırarak çevresel ve sosyal etkinin boyutunu pozitif yönde büyütmektedir. Çevresel, sosyal ve ekonomik alanlarda yürüten toplu çalışmalar ve iş birlikleri sayesinde şirketler kolektif bir gelişime ön ayak olmaktadır.



2030'a kadar ulaşılması hedeflenen Küresel Amaçlar (SKA'lar) tüm devletleri, organizasyonları, kurumları ve kuruluşları sürdürülebilir kalkınma için belirlenen amaçlar doğrultusunda iş birliği yapmaya davet etmektedir. Bu amaçlar arasında "SKA 17: Amaçlar İçin Ortaklıklar" bilhassa sürdürülebilir kalkınma yolunda iş birliklerinin gücünü vurgulamaktadır. SKA 17 ile küresel ortaklıkların geliştirilmesi, sayıca artırılması ve güçlendirilmesi amaçlanmaktadır.

### 3.6. Dış Ortaklıklar ve İş Birlikleri Kurulması

**Dış ortaklıklar ve iş birlikleri geliştirmek için pek çok seçenek arasından şirkete en uygun olanın tespit edilmesi gerekmektedir.**

**Bu yönüyle, potansiyel iş birliklerinin belirlenmesi için hangi kurumsal hedeflere yönelik iş birliği ihtiyacının olduğu analiz edilmelidir.**

Dış ortaklıklar ve iş birlikleri kurulması için çeşitli amaçlara hizmet eden birçok sürdürülebilirlik inisiyatifi mevcuttur. Bunlardan ikisi, Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD- World Business Council for Sustainable Development) ile onun Türkiye'deki iş ortağı olan ve bu rehberin hazırlanmasını sağlayan İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği'dir (SKD Türkiye). WBCSD, iş dünyasında sürdürülebilirlik değerlerinin artması ve bu konuda çalışmaların yaygınlaştırılmasını amaçlayan uluslararası bir organizasyondur.<sup>54</sup> WBCSD'nin Türkiye ayağı olan SKD Türkiye ise sadece kurumsal üyelik kabul eden ve sürdürülebilirlik odağında çalışan bir iş dünyası derneğidir.<sup>55</sup>

Bunların yanı sıra, sürdürülebilirliğin belirli alanlarında özelleşmiş organizasyonlar da

mevcuttur. Bunların başında gelen United Nations Environment Programme (UNEP), çevresel sürdürülebilirlik kapsamında çalışmalar gerçekleştirmekte, çevresel gelişmelerin takip edilmesi, çevre politikası ve hukukunun geliştirilmesi ve çevre problemlerine karşı farkındalık oluşturulması yönünde çalışmalar yürütmektedir. Cinsiyet eşitliği odağında çalışmalar yürüten UN Women's Empowerment Principles (WEPs) ise sosyal alanda öne çıkan inisiyatiflerden biridir. WEPs, kadınların çalışma hayatında ayrımcılığa maruz kalmadan eşit fırsatlara sahip olması, üst düzey kurumsal liderlik yürütmesi, güçlenmesi ve mesleki gelişim imkânları elde etmesi için özel sektörü teşvik etmektedir. Şirketlerin dâhil olabilecekleri çeşitli inisiyatifler, üye olabilecekleri platformlar ve katılım sağlayabilecekleri endeksler EK-3'te detaylı olarak sunulmuştur.

<sup>54</sup> World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). <https://www.wbcsd.org/>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>55</sup> Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) Türkiye. <https://www.skdturkiye.org/>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>56</sup> UN Environment Programme (UNEP). <https://www.unep.org/who-we-are/about-us>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

# Sürdürülebilir İş Modelini İşletmek

|   |            |
|---|------------|
| <b>4.1. Öncelikli Konularla İlgili Faaliyetlerin Gerçekleştirilmesi</b>                 | <b>90</b>  |
| <b>4.1.1. Aksiyon Planı ve Öncelikli Konulara Göre Faaliyetlerin Yürütülmesi</b>        | <b>92</b>  |
| <b>4.1.2. Sistem Dokümantasyonunun Hazırlanması (Politikalar, Prosedürler, Araçlar)</b> | <b>94</b>  |
| <b>4.2. Performans Takip Yapısının Oluşturulması</b>                                    | <b>96</b>  |
| <b>4.3. Raporlama Süreci ve Yöntemleri</b>  | <b>98</b>  |
| <b>4.4. Sürdürülebilirlik İletişimi ve Paydaşlarla Kurulan İletişimin Yönetilmesi</b>   | <b>101</b> |
| <b>4.5. Sürdürülebilirlik Yaklaşımının Kalıcı Kılınması</b>                             | <b>107</b> |

# Öncelikli Konularla İlgili Faaliyetlerin Gerçekleştirilmesi



## 4.1. Öncelikli Konularla İlgili Faaliyetlerin Gerçekleştirilmesi

**Bir şirketin sürdürülebilir iş modelini sahiplenmesi hem çevresel hem de sosyal açıdan olumlu etkiler yaratmak için önemli bir adım attığının göstergesidir. Sürdürülebilir iş modeli kurmanın ardından sürdürülebilirliği iş yapış biçiminin merkezine yerleştirmek ve bu modeli işletmek, şirketlere uzun vadeli başarı ve devamlılık sağlar.**

# Aksiyon Planı ve Öncelikli Konulara Göre Faaliyetlerin Yürütülmesi





### 4.1.1 Aksiyon Planı ve Öncelikli Konulara Göre Faaliyetlerin Yürütülmesi

**Öncelikli konular, şirketlerin en büyük etkileri yarattıkları ve kendileri için en kritik olan alanları temsil etmektedir. Bu nedenle, Aksiyon Planı'ndaki öncelikli konuları belirlemek ve bu konulara yönelik faaliyetleri yönetmek, sürdürülebilirlik yolculuğunun anahtarıdır.**

Sürdürülebilir bir iş modelini işletmek, öncelikli konuların belirlenmiş olması, Aksiyon Planı'nın hazır olması ve belirlenen aksiyonların etkili bir şekilde yürütülmesi ile mümkündür. Bir diğer ifadeyle, Aksiyon Planı'ndaki faaliyetlerin önceliklendirilmesi ve doğru bir sıra ile yürütülmesi iş modelinin aksaklık olmadan işletilmesini sağlar. Öncelikli konular, şirketlerin en büyük etkileri yarattıkları ve kendileri için en kritik olan alanları temsil etmektedir. Bu nedenle, Aksiyon Planı'ndaki öncelikli konuları belirlemek ve bu konulara yönelik faaliyetleri yönetmek, sürdürülebilirlik yolculuğunun anahtarıdır.

Aksiyon Planı'nın hayata geçirilmesi aşamasında dikkat edilmesi gereken hususların başında, öncelikli dereceye sahip aksiyonlardan başlanarak faaliyetlerin yürütülmesidir. Yatırımcı ya da müşterilerin beklentileri doğrultusunda bazı aksiyonların öncelikli olarak ele alınması söz konusu olabilir. Veya bazı aksiyonlar diğerlerine göre görece kolay uygulanabilir oldukları için kısa zaman diliminde tamamlanabilir. Aksiyonlar hayata geçerken iş birimleri/departmanlar arasında devamlı koordinasyonun sağlanması gereklidir. Ek olarak, birbiri ile bağlantılı olan veya ardı ardına hayata geçirilmesi gereken aksiyonlar özenle takip edilmelidir.

**Gerçekleştirilen her bir aksiyon, şirketin stratejisine ve buna bağlı olan hedeflerine katkı sunacaktır. Bu nedenle, gerçekleştirilen hedeflerin kayıt altına alınması ve izlenmesi oldukça kritiktir. Bu kayıtlar, şirketin iş hedeflerinin ne kadarına ne kadar sürede ve ne şekilde ulaştığını gösteren kanıtlar niteliğindedir.**

# Sistem Dokümantasyonunun Hazırlanması (Politikalar, Prosedürler, Araçlar)

4.1.2

## 4.1.2. Sistem Dokümantasyonunun Hazırlanması (Politikalar, Prosedürler, Araçlar)

**Sürdürülebilir iş modelinin etkin bir şekilde işletilmesi için ikinci adım, sistem dokümantasyonunun hazırlanmasıdır. Sistem dokümantasyonu; şirketin stratejisini ve taahhütlerini ortaya koyduğu sürdürülebilirlik temalı politikalardan, bu taahhütlerin kurum içinde nasıl uygulanacağını ifade eden prosedürlerden ve yararlanılacak araçlardan oluşur.**

### Sürdürülebilirlik temalı politikaların oluşturulması:

Sürdürülebilirlik temalı politikalar, şirketin sürdürülebilirlik yaklaşımını, stratejisini, taahhütlerini ve değerlerini yansıtan yazılı belgelerdir. Bu politikalar, sürdürülebilirlik vizyonunu net bir şekilde ifade ederken, aynı zamanda şirketin sürdürülebilirlik alanında neleri başarmak istediğini ve bu hedeflere nasıl ulaşmayı amaçladığını ortaya koymalıdır.

Hazırlanan politikanın, şirketin yönetim seviyesi ve tüm çalışanları tarafından bilinmesi ve içselleştirilmesi son derece önemlidir. Politikalar, çalışanlardan tedarikçilere, müşterilerden toplumun geneline kadar bir dizi paydaşı etkilemektedir. Bu nedenle politikalar oluşturulurken şirketin tüm paydaşlarının göz önünde bulundurulması tavsiye edilmektedir. Şirketlerin hazırladıkları politikaları internet sitesi veya başka kanallar aracılığıyla kamuoyu ile paylaşması, böylece tüm paydaşlarını haberdar etmesi de önerilmektedir.

Sürdürülebilirlik temalı politikalara örnek bazı politikalar şunlardır: Sürdürülebilirlik Politikası, Çevre Politikası, İnsan Hakları Politikası, Enerji Politikası, Cinsiyet Eşitliği Politikası, Sorumlu Tedarik Politikası, Eşitlik ve Kapsayıcılık Politikası, Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası, Etik Politikası.

### Prosedürlerin oluşturulması:

Hazırlanan herhangi bir politikanın uygulama çerçevesini belirlemek için ilgili politikanın prosedürlerinin oluşturulması gerekmektedir. Bu prosedürler, şirketin belirlediği sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma yolunu ve süreçleri detaylarıyla açıklamalıdır. Örneğin, sürdürülebilirlik politikasında enerji verimliliğini artırma ile ilgili bir taahhütte bulunulduysa enerji verimliliğini artırmak için hangi önlemlerin alınacağı ve bunlar için nasıl süreçlerin izleneceği gibi konulara prosedürde yer verilmelidir. Ayrıca prosedürler, süreç sorumlularını ve süreç akışını içermelidir.

Prosedürlerin hazırlanması ve uygulanması, sürdürülebilirlik performansını artırmak için kritik öneme sahiptir. Prosedürlerin uygulanmasının süreklilik gerektiren bir husus olduğu unutulmamalıdır; şirketler sürekli olarak prosedürlerini gözden geçirmeli ve gerektiğinde güncellemelidir.

# Performans Takip Yapısının Oluşturulması

# 4.2

## 4.2. Performans Takip Yapısının Oluşturulması

Küresel düzeyde artan çevresel ve toplumsal sorumluluk bilinci ile özellikle Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler), sürdürülebilir bir iş modelini sahiplenerek hem çevre dostu olan hem de toplumsal fayda sağlayan bir vizyon benimsemeye başlamıştır.<sup>58</sup> Bu vizyonun devamlılığının sağlanması ve stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi, etkili bir performans takip yapısının kurulmasını gerektirmektedir.

Sürdürülebilirlik performansının takibinde, gelişime açık alanlar için belirlenmiş hedeflerdeki ilerleme düzeyini izlemeyi sağlayan APG'lerin tanımlanması son derece önemlidir. Performans izleme sisteminin temelini oluşturan APG'ler, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerindeki ilerlemeyi somutlaştırmaktadır. APG'ler aynı zamanda şirketlerin sürdürülebilirlik çabalarını objektif bir şekilde ölçmesi ve değerlendirmesi için kullanılmaktadır.

Bu kapsamda şirketlerin, sürdürülebilirlik performansını belirli göstergeler çerçevesinde takip etmesi önemli olarak değerlendirilmektedir. Bir performans izleme sistemi sayesinde şirketler, sürdürülebilirlik hedeflerine uyum sağlamada ne kadar ilerlediklerini ölçebilirler ve gelecek dönemlerde hazırlayacakları raporlamalar için veri havuzu oluşturabilirler. Bilhassa gelecek dönemde sürdürülebilirlik raporlamasının zorunlu hale gelmesi durumunda bu veri havuzu sayesinde şirketler raporlama yapmak için hazırlıklı olacaktır.

**Şirketler belirli aralıklarla sürdürülebilirlik performansını gözden geçirmeli, performansı sürekli olarak iyileştirme yönünde adımlar atmalıdır. Sürdürülebilirlik performansının şirketin en üst düzey karar mercii tarafından izlenmesi ve düzenli olarak değerlendirilmesi önerilmektedir. Bu periyodik değerlendirmeler, şirketin stratejik hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirdiğini ortaya çıkaracaktır.**

<sup>58</sup> Accountancy Europe (2023), 5-step starting guide to a sustainable transition for SMEs (KOBİ'lerin sürdürülebilirliğe geçişi için 5 adımda başlangıç kılavuzu).  
[https://accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/230905\\_5-step-starting-guide-to-a-sustainable-transition-for-SMEs.pdf](https://accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/230905_5-step-starting-guide-to-a-sustainable-transition-for-SMEs.pdf)  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

# Raporlama Süreci ve Yöntemleri

# 4.3

### 4.3. Raporlama Süreci ve Yöntemleri

**Sürdürülebilirlik temalı raporlamalar, şirketlerin faaliyetlerinin çevresel, sosyal ve yönetimsel odaklı etkilerini ölçmek, yönetmek ve kamuoyuyla paylaşmak için kullandıkları araçlardır.<sup>59</sup>**

Bir diğer deyişle, bu raporlamalar şirketlerin sürdürülebilirlik performansını ölçmek ve paydaşlarına bildirmek için kullanılmaktadır. Sürdürülebilirlik raporlaması, şirketlerin faaliyetlerindeki çevresel, sosyal ve yönetimsel etkilerini ölçerek bu etkileri yönetmelerine yardımcı olmaktadır ve bu sayede şirketler, sürdürülebilirliği iş stratejilerine daha kolay entegre edebilmektedir. Entegre raporlama ise işletmelerin finansal ve finansal olmayan performanslarını tek bir raporda birleştirdiği bir raporlama yaklaşımıdır. Entegre raporlama, işletmelerin sürdürülebilirlik performansını finansal performanslarıyla birleştirmekte, işletmelerin sürdürülebilirliği iş stratejisiyle bütünleştirmelerine yardımcı olmaktadır.

### **Sürdürülebilirlik raporlamasının şirketlere sunduğu kurum içi ve kurum dışı faydalar<sup>60</sup> aşağıda özetlenmiştir:**

#### **Kurum içi faydalar**

- Vizyon ve stratejinin geliştirilmesi
- Yönetim sisteminin iyileştirilmesi
- İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması
- Çalışan motivasyonunun artırılması

#### **Kurum dışı faydalar**

- Kamuoyu nezdinde itibarın artması
- Şeffaf iletişim sayesinde paydaşlar tarafından duyulan güvenin artması
- Yeni finansman imkânlarının tanınması
- Rekabet avantajı ve liderlik konumunun güçlendirilmesi

<sup>59</sup> | SKD Türkiye (2022a), a.g.e.

<sup>60</sup> | GRI (2014) Ready to Report? Introducing Sustainability Reporting for SMEs. [https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/biblioteca/pdf/1399492577\\_Ready-to-Report-SME-booklet-online.pdf](https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/biblioteca/pdf/1399492577_Ready-to-Report-SME-booklet-online.pdf)  
Erişim Tarihi: Eylül 2023.

### 4.3. Raporlama Süreci ve Yöntemleri

Türkiye’de şirketleri sürdürülebilirlik raporlaması yapmaya teşvik eden iki güncel gelişme yaşanmıştır. Birincisi, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), 2020 yılında halka açık şirketlerin sürdürülebilirlik raporlaması yapmasını zorunlu hale getirmiştir. Borsada işlem gören kurumların çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ÇSY) çalışmalarını yürütürken açıklamaları beklenen temel ilkeler, SPK tarafından yayımlanan “Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi” ile açıklanmıştır.<sup>61</sup> SPK’nın bu düzenlemesiyle birlikte, şirketlerin sürdürülebilirlik performanslarının şeffaf bir şekilde paylaşması ve yatırımcıların bu konuda bilinçli kararlar alabilmesi hedeflenmektedir. İkinci gelişme ise Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından yürütülen çalışmalar neticesinde ulusal Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları’nın (TSRS) tamamlanıp 29 Aralık 2023 tarihinde Resmi Gazete’de duyurulmasıdır.<sup>62</sup> KGK’nın yayımladığı ulusal standartlar, şirketlerin

sürdürülebilirlik performanslarını etkin bir şekilde değerlendirmelerine ve karşılaştırılabilir raporlar hazırlamalarına yardımcı olacaktır. TSRS kapsamında belirlenen hadlere tabi olan kurum ve kuruluşların 2024 yılından itibaren sürdürülebilirlik raporlaması yapması zorunlu hale gelmiştir. Bu iki gelişme, Türkiye’deki şirketlerin sürdürülebilirlik performansını izlemeleri, iyileştirmeleri ve raporlamaları için teşvik edicidir.

Bunun yanı sıra, AB’de de sürdürülebilirlik raporlaması için zorunlu uygulamalar devreye alınmaktadır. 2022 yılında AB Konseyi, Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi’ni (CSRD) kabul ederek sürdürülebilirlik raporlamasının yaygınlaştırılması ve standartlara dayalı hale getirilmesini amaçlamıştır. Bu direktif çerçevesinde, belirli büyüklüğe sahip şirketler 2024 mali yılı için 2025 yılından itibaren sürdürülebilirlik raporu yayımlamak zorunda olacaktır. CSRD, denetim

süreci ile desteklenen standardize ve kapsayıcı bir raporlamayı zorunlu tutmaktadır. Aynı zamanda, bu raporlama şirketlerin toplumsal ve çevresel etkilerine ilişkin düzenli veri akışını, kamuya hesap verebilirliğini ve yeşil badananın tespitini sağlayacaktır. CSRD’nin getirdiği önemli yaklaşımlardan biri de çifte önemlilik (Double Materiality) perspektifi ile raporlama yapılması gerekliliğidir.<sup>63</sup> Bu zorunluluğa tabi olan AB şirketlerinin Türkiye’deki tedarikçilerinin ve AB ile ticari ilişkileri olan şirketlerin bu zorunluluğun getirdiği kriterlerden etkileneceği öngörülmektedir.

Uluslararası düzeyde, sürdürülebilirlik raporlaması için birçok raporlama yöntemi ve standart geliştirilmiştir. Bu raporlama türlerinin en yaygın kullanılanları ve sürdürülebilirlik standartları EK-4’te açıklamalarıyla birlikte verilmiştir.

<sup>61</sup> Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) (2020), Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi. <https://spk.gov.tr/data/63a17b1a8f95db0fa40e3309/s%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlik%20ilkeleri%20uyum%20cercevesi.pdf>  
Erişim Tarihi: Eylül 2023

<sup>62</sup> 29 Aralık 2023 tarihli Resmi Gazete Kurul Kararı. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2023/12/20231229M1-10.pdf>.  
Erişim Tarihi: Ocak 2024.  
Detaylı bilgi için: [https://www.kgk.gov.tr/SustainabilityAnnouncementDetailForm/4939/9/T%C3%BCrkiye-S%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlik-Raporlama-Standartlar%C4%B1-\(TSRS\)-Uygulama-Kapsam%C4%B1na-%C4%B0li%C5%9Fkin-Kurul-Karar%C4%B1-Kapsam%C4%B1nda-S%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlik-Raporlamas%C4%B1na-Tabi-Olacak-%C4%B0%C5%9Fletmelerin-Belirlenmesi](https://www.kgk.gov.tr/SustainabilityAnnouncementDetailForm/4939/9/T%C3%BCrkiye-S%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlik-Raporlama-Standartlar%C4%B1-(TSRS)-Uygulama-Kapsam%C4%B1na-%C4%B0li%C5%9Fkin-Kurul-Karar%C4%B1-Kapsam%C4%B1nda-S%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlik-Raporlamas%C4%B1na-Tabi-Olacak-%C4%B0%C5%9Fletmelerin-Belirlenmesi)

<sup>63</sup> European Commission (2022), Corporate sustainability reporting. [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en)  
Erişim tarihi: Eylül 2023



# Sürdürülebilirlik İletişimi ve Paydaşlarla Kurulan İletişimin Yönetilmesi



## 4.4. Sürdürülebilirlik İletişimi ve Paydaşlarla Kurulan İletişimin Yönetilmesi

**Sürdürülebilirlik çalışmalarının başarılı bir şekilde yürütülmesi için paydaşlarla etkili bir iletişim kurmak giderek önem kazanmaktadır. Paydaşları şirketin sürdürülebilirlik çabalarına dâhil etmek dürüst ve etkili bir sürdürülebilirlik iletişimi ile mümkündür.**

Sürdürülebilirlik iletişimi, şirketlerin sürdürülebilirlik çabalarını ve gelişimlerini paydaşlarına anlatma ve bu çalışmaların sonuçlarını paylaşma ihtiyacından doğar. Ancak bu iletişim sadece bir bilgi paylaşımı olarak kalmamalı, aynı zamanda sürdürülebilirlik hedeflerini kolektif çaba ile gerçekleştirmek için tüm paydaşlara bir davet olarak görülmelidir.

Şirketler sürdürülebilirlik raporlarının ötesinde birçok kanal aracılığıyla paydaşlarını sürdürülebilirlik vizyonu ve faaliyetleri hakkında bilgilendirebilirler. Örneğin; şirketler ürünleri/hizmetleri için hazırladıkları reklamlar, posterler, etiketler, ambalajlar, ilanlar gibi çeşitli iletişim araçları ile sürdürülebilirlik çabalarını ve yaklaşımını paylaşabilirler. Ayrıca sosyal medya ve diğer dijital iletişim kanalları, sürdürülebilirlik mesajlarının geniş kitlelere ulaştırılması için oldukça etkili araçlardır.

Etkin bir sürdürülebilirlik iletişimi için hedef kitlenin iyi tanınması ve onların odağını kaybetmeyecek düzeyde yeteri kadar teknik bilginin paylaşılması

önem arz etmektedir. Karmaşık olmayan ve anlaşılır bir dilin kullanılması iletişimin etkili olmasının ön koşuludur. Kurumların sürdürülebilirlik iletişiminde çok fazla teknik bir dil tercih etmesi hedef kitlenin odağını kaybetmesine neden olurken aşırı basitleştirilmiş bir dil kullanımı ise güvenilirliği azaltabilmektedir. Sürdürülebilirlik iletişiminde de kapsayıcılık yaklaşımını benimsemek ve birçok paydaşın görüşünü sunmak önemlidir.<sup>64</sup> Böyle bir sürdürülebilirlik iletişimi, şirketin toplum nezdinde kabul görmesine, destek almasına ve takdir edilmesine yardımcı olur.

Şirket sürdürülebilirlik performansını ya da stratejik hedeflerini paylaşıyorsa, neden bu hedefleri belirlediğini de samimi bir şekilde açıklamalıdır. Hedefin belirlenmesi için söz konusu olan çevresel ve sosyal riskin şirket tarafından nasıl ele alındığı da ifade edilmelidir. Ayrıca, sürdürülebilirlik iletişiminde bahsedilenler kolay anlaşılır, spesifik ve somut konular olursa daha çok dikkat çekecektir.

<sup>64</sup> Radley Yeldar (2021), Words that work: effective language in sustainability communications (İşe yarayan kelimeler: sürdürülebilirlik iletişiminde etkili dil).

## 4.4. Sürdürülebilirlik İletişimi ve Paydaşlarla Kurulan İletişimin Yönetilmesi

**Yeşil badana, şirketlerin sürdürülebilirlikle ilgili taahhütlerde bulunmalarına rağmen bu taahhütleri yerine getirmeden sadece dışarıdan iyi (bir diğer ifadeyle sürdürülebilir ya da yeşil) görünme çabasıdır.<sup>65</sup>**

### Yeşil Badana (greenwashing):

Artan sürdürülebilirlik bilinci ile tüketiciler ve yatırımcılar şirketlerin çevre dostu olmalarını, insan haklarını gözetmelerini ve bunu somut olarak kanıtlamalarını beklemektedir. Birçok şirket sorumlu ve duyarlı yaklaşımını sergilemeye istekli olsa da bu istek bazen yeşil badanaya yol açabilmektedir. Yeşil badana, şirketlerin sürdürülebilirlikle ilgili taahhütlerde bulunmalarına rağmen bu taahhütleri yerine getirmeden sadece dışarıdan iyi (bir diğer ifadeyle sürdürülebilir ya da yeşil) görünme çabasıdır.<sup>65</sup>

Yeşil badana, pazarlama ve iletişim kampanyalarında;

**Bir ürün veya hizmetin çevre dostu, sürdürülebilir ya da zararsız olduğu gibi iddialara ispatı bulunmaksızın yer verilmesi, Kanıt olarak verilen bilgilerin gerçekliği tam olarak yansıtması, eksik ya da hatalı bilgi bulundurması gibi durumları ifade etmektedir.**

Çeşitli biçimlerde görülen yeşil badananın tespiti her geçen gün kolaylaşmaktadır. Basit veya sembolik uygulamalara odaklanan ancak bu uygulamaların gerçek bir olumlu çevresel etki yaratmadan sadece pazarlama amacına hizmet ettiği artık tüketiciler tarafından kolayca fark edilebilmektedir.

<sup>65</sup> Santos, C., Coelho, A. & Marques, A. (2023), A systematic literature review on greenwashing and its relationship to stakeholders: state of art and future research agenda. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-023-00337-5>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

## 4.4. Sürdürülebilirlik İletişimi ve Paydaşlarla Kurulan İletişimin Yönetilmesi

Yeşil badana, birçok farklı yöntem ile yapılabilmektedir. **Bunlardan birkaçı şöyledir:**

### Yeşil Kalabalık (Green Crowding)

Pazarlama çalışmalarında bol sayı ve kelime oyunu kullanarak yapılan dikkat dağıtma/algi oyunlarıdır.

### Yeşil Aydınlatma (Green Lighting)

Şirketlerin sadece sürdürülebilir değerleri üzerine bilgi vermesi ve uygunsuz eylemlerini saklamasını ifade etmektedir. yapılan algı oyunlarıdır.

### Yeşil Aklama (Green Rinsing)

Sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşamaması durumundan kaçınmak için şirketlerin hedeflerini sürekli olarak güncellemeleridir.

### Yeşil Etiketleme (Green Labelling)

Etiketlerde sürdürülebilir olmayan ürünlerin sürdürülebilir olduklarına yönelik algı oluşturmak için yapılan imaj çalışmaları ya da kelime oyunlarıdır.

### Yeşil Pişkinlik (Green Shifting)

Şirketlerin, sürdürülebilir üretim yapmamalarını, müşteri talebi bahanesi ile meşrulaştırma çabalarıdır.

### Yeşil Sükun (Green Hushing)

Şirketlerin yatırımcı incelemelerinden kaçmak için yetersiz raporlama yapmaları ya da bilgi saklamaları durumudur.

## 4.4. Sürdürülebilirlik İletişimi ve Paydaşlarla Kurulan İletişimin Yönetilmesi

**Şirketlerin eşitliksiz uygulamalarına rağmen, kanıt sunmaksızın reklamlarında ve marka iletişimde toplumsal cinsiyet eşitliği, kadınların güçlendirilmesi ve çeşitlilik konularını ön plana çıkararak dikkat dağıtmasıdır.**

### Pembe badana (pinkwashing):

Yeşil badana ve pembe badana suçlamasına maruz kalmak şirketlerin saygınlığının azalmasına ve pazar payı kaybetmesine neden olacaktır. Ancak yeşil/pembe badana suçlamaları KOBİ'ler için daha büyük bir tehlike oluşturabilmektedir çünkü bu ölçekte bir şirketin olası bir itibar kaybından derin biçimde etkilenmesi ve tedarikçisi olduğu diğer şirketlerle olan iş ortaklıklarının sona ermesi riski mevcuttur.

Yeşil/pembe badanadan kaçınmak ve doğru bir sürdürülebilirlik iletişimi yapmak için dikkat edilmesi gereken hususların bazıları aşağıdaki gibidir:

- Şirketlerin çevresel ve sosyal hedeflerinin açıkça tanımlanması ve bu hedeflerin ölçülebilir ve gerçekçi olması gerekmektedir.
- İletişimi yapılan faaliyetler ve söylemler kanıtlanabilir ve somut verilere dayalı olmalıdır.
- Karmaşık, dikkat dağıtıcı ve teknik yönden yoğun söylemlerden kaçınılmalıdır.
- Kullanılan görseller, sunulan bilgiler ile tutarlı olmalı ve aldatıcı olmamalıdır.
- İletişim kampanyalarında, müşterilerden, son tüketicilerden ve toplumdan gelen geri bildirimler dikkate alınmalıdır.

## 4.4. Sürdürülebilirlik İletişimi ve Paydaşlarla Kurulan İletişimin Yönetilmesi

Yeşil badananın önlenmesi amacıyla Türkiye’de 2022 yılında Ticaret Bakanlığı Reklam Kurulu tarafından Çevreye İlişkin Beyanlar İçeren Reklamlar Hakkında Kılavuz yayımlanmıştır. Bu kılavuz ile, reklamların tüketicileri çevresel konularda aldatmasının önüne geçmek ve çevresel beyan, görsel, işaret, sembol ve onayların aldatıcı olmadan doğru şekilde kullanılmasını sağlamak hedeflenmektedir. Ürün reklamlarında “yeşil”, “sürdürülebilir”, “çevre dostu”, “eko”, “sıfır atık”, “geri dönüştürülebilir”, “enerji açısından verimli/güvenli”, “karbon nötr”, “yeşil enerji”, “yenilenebilir” gibi tanımların, kafa karışıklığı yaratmayacak net açıklamalar ile birlikte kullanılabilmesi belirtilmiştir.

Ek olarak, Enerji Etiketleme Çerçeve Yönetmeliği gereğince enerji etiketleme zorunlu olan ürünlerin reklamlarında eğer enerji verimliliği ya da fiyatına ilişkin bir bilgi yer alıyorsa, ürünün enerji verimliliği sınıfının da belirtilmesinin mecburi olduğu bu kılavuzda vurgulanmıştır. Ayrıca, mevzuat gereğince uyulması gereken kuralların, bir ürünün/hizmetin reklamında üretici firmanın rakip ya da muadil firmalardan daha üstün olduğu algısı oluşturmaması gerektiği ifade edilmiştir.<sup>66</sup>

**En önemli hususlardan birisi ise sürdürülebilirlik iletişimi yapılırken şirketin şeffaf ve hesap verebilir olmasıdır. Şeffaflık, bir kurumun faaliyetlerini ve kararlarını açıkça paylaşma yeteneği anlamına gelir. Sürdürülebilirlik açısından hesap verebilirlik ise herhangi bir kurumun sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma sürecinde sorumluluk taşıdığını kabul etmesini ve bu sorumluluğu paydaşlarına açıkça göstermesini ifade eder.**

Şirketler, sürdürülebilirlik performansını şeffaf bir şekilde paydaşlarına sunarak güven ve itibar kazanabilir. Ek olarak, sürdürülebilirlik iletişimi araçlarından biri olan sürdürülebilirlik raporunun üçüncü taraf denetimi ile doğrulanması, şirketin güvenilirliğini artıracaktır.

Bunların yanı sıra, şirketin iç iletişim çalışmalarıyla, çalışanların sürdürülebilirlik konularındaki farkındalığını artırması beklenir. Şirket içinde kullanılan iletişim araçları (e-posta, posterler, afişler, kurum içi ağ vb.) aracılığıyla sürdürülebilirlik konularında bilinç düzeyini artırmak mümkündür. Teknoloji, sürdürülebilirlik çabalarının desteklenmesi için güçlü imkânlar sunmaktadır ve şirketlerin iç ve dış paydaşlarıyla sürdürülebilirlik iletişiminde teknolojik çözümleri kullanması önemlidir.

<sup>66</sup> T.C. Ticaret Bakanlığı (2023). Çevreye İlişkin Beyanlar İçeren Reklamlar Hakkında Kılavuz. <https://tuketici.ticaret.gov.tr/data/63ada5bc13b876a1c8715f73/2023%C3%87evreye%20%C4%B0li%C5%9Fkin%20Beyanlar%20%C4%B0%C3%A7eren%20Reklam.pdf>  
Erşim tarihi: Ekim 2023.

# Sürdürülebilirlik Yaklaşımının Kalıcı Kılınması

# 4.5

## 4.5. Sürdürülebilirlik Yaklaşımının Kalıcı Kılınması

**Sürdürülebilirlik yaklaşımı şirketin iş yapış biçimine entegre edildiğinde ve kurum stratejisinin bir parçası olduğunda, uzun dönemde şirkete değer kazandıracaktır. Bu değer, ekonomik olan ve olmayan kazançların bütünüdür.**

Maddi açıdan bakıldığında, sürdürülebilirliği bir iş modeli olarak ele alan ve bunu daimî kılan şirketlerin, sermaye erişiminin kolaylaştığı ve mali bilançolarının güçlendiği bilinmektedir. Ek olarak, sürdürülebilirliğin getirdiği güçlü risk yönetimi, artan marka değeri, yükselen itibar, rekabet avantajı, yenilikçi anlayış şirketin devamlılığını garanti altına almaktadır. Sürdürülebilirlik yaklaşımının kalıcı kılınması, şirketlerin mali kazançlarının üzerinde pozitif etki yaratacaktır. Ayrıca paydaşlar nezdinde güçlendirilen itibar, şirketin yatırımcılar ve tüketiciler açısından bir tercih sebebi olmasına imkân verecektir.

**Sürdürülebilirlik yaklaşımının kalıcı kılınması, ancak şirketin stratejisine, tüm iş hedeflerine ve süreçlerine sürdürülebilirlik perspektifinin dâhil edilmesi ile mümkündür. Bunun için şirketlerin kendilerine özgü Sürdürülebilirlik Yönetim Sistemi (SYS) veya Çevresel ve Sosyal Yönetim Sistemi (ÇSYS) kurgulamalarına ihtiyaç vardır.**

Bu yönetim sistemleri şirketlere, çevresel ve sosyal riskleri sistematik bir şekilde yönetme, sürdürülebilirlik performansını takip etme ve devamlı olarak süreçleri iyileştirme imkânı vermektedir. Sürdürülebilirlik yönetim yapısının SYS ve ÇSYS'nin ayrılmaz bir parçası olduğu da ifade edilmelidir. Sürdürülebilirlik yönetim yapısının geçici bir oluşum olarak görülmemesi, devamlı hale getirilmesi ve hatta gerekli görülürse büyütülmesi şirketin sürdürülebilir iş modelini kalıcı olarak sahiplenmesini sağlayacaktır.



# Ekler

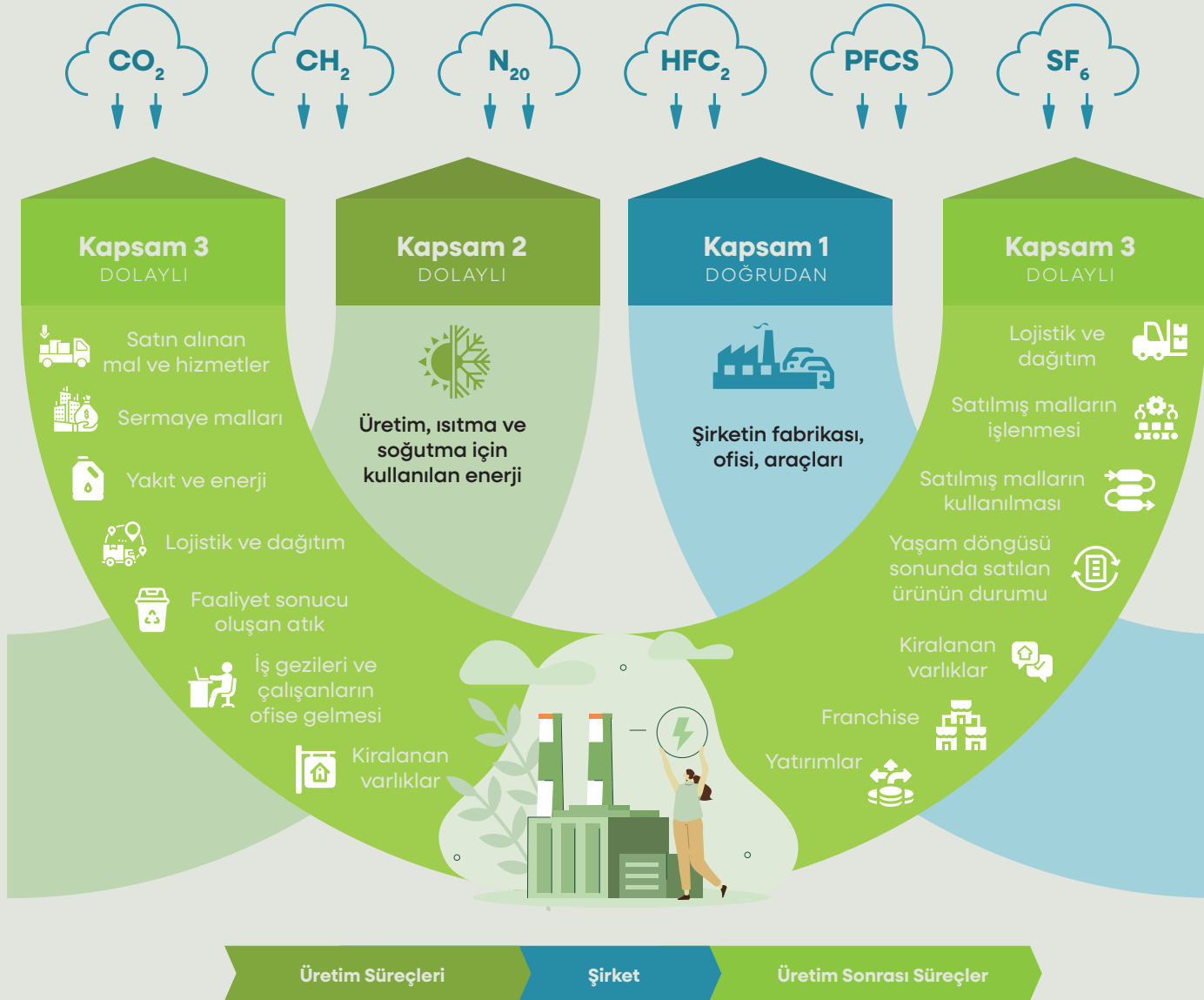
|   |     |
|---|-----|
| <b>Ek-1</b> Tablo 1. Sera Gazı Protokolü Kapsamları ile ISO 14064-1 Kategorilerinin Karşılaştırması                 | 110 |
| <b>Ek-2</b> Tablo 2. Öncelikli Konuya Bağlı Sürdürülebilirlik Hedefleri, APG'ler ve Aksiyonlara İlişkin Örnek Tablo | 112 |
| <b>Ek-3</b> Tablo 3. Sürdürülebilirlik Alanında Faaliyet Gösteren İnisyatifler, Platformlar ve Endeksler            | 114 |
| <b>Ek-4</b> Tablo 4. Sürdürülebilirlik Raporlama Türleri ve Standartlar   | 129 |

# Ek-1

**Tablo 1. Sera Gazı Protokolü Kapsamları ile ISO 14064-1 Kategorilerinin Karşılaştırması**

| GHG Protokol Kapsamları | ISO 14064-1 Kategorileri | Açıklama   |
|-------------------------|--------------------------|--|
| Kapsam 1                | Kategori 1               | Bir kurumun sahip olduğu ve doğrudan kontrol edebildiği sera gazı emisyon kaynaklarından açığa çıkan emisyonlardır.                                  |
| Kapsam 2                | Kategori 2               | Kurum tarafından doğrudan kontrol edilemeyen, -satın alınan elektrik ve buhar gibi- dışarıdan enerji formunda alınan tüketim kaynaklı emisyonlardır. |
| Kapsam 3                | Kategori 3               | Kurum sınırları dışında gerçekleştirilen ulaşımdan kaynaklanan emisyonları temsil eder.  |
|                         | Kategori 4               | Bir kurumun enerji dışında satın aldığı ürün ve hizmetlerden kaynaklanan ve doğrudan kontrol edemediği sera gazı emisyonlarıdır.                     |
|                         | Kategori 5               | Kurum tarafından satın alınan tüm ürün türlerinden (mobil hareketli veya sabit) kaynaklanan emisyonları temsil eder.                                 |
|                         | Kategori 6               | Kurumdaki ürünlerin kullanımıyla ilişkili dolaylı sera gazı emisyonlarını temsil eder.   |
|                         | Kategori 6               | Diğer kaynaklardan dolaylı sera gazı emisyonlarını temsil eder.  |

## Ek-1

Şekil 21. Değer zinciri genelinde GHG Protokol kapsamı ve emisyon kaynakları<sup>67</sup>

<sup>67</sup> Borsa İstanbul, (2022). Şirketler için İklim Raporlama Rehberi. İlgili görsel, "Greenhouse Gas Protocol, Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard, 2011." Kaynağından uyarlanmıştır.

# Ek-2

**Tablo 2. Öncelikli Konuya Bağlı Sürdürülebilirlik Hedefleri, APG'ler ve Aksiyonlara İlişkin Örnek Tablo**

## Öncelikli Konu: Enerji Yönetimi

| Hedef  | APG (Anahtar Performans Göstergesi)                | İlgili Metrik / Ölçü | Ölçüm Metodu | Aksiyon   |
|--|--|----------------------|--------------|---|
| 2026 yılına kadar Enerji Politikası'nın duyurulması                                      | Hazırlanan ve yayınlanan politika                  | Adet                 | Bir kez      | Enerji Politikası'nın hazırlanması ve duyurulması   |
| 2024 yılına kadar çalışanların enerji ve kaynak verimliliği konusunda bilinçlendirilmesi | Eğitim alan çalışan sayısı<br>Yıllık eğitim süresi | kişi<br>kişi*saat    | 3 ayda bir   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Enerji verimliliği konusunda bilinçlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi</li> <li>Çalışanlara eğitimler verilmesi</li> </ul>  |
| 2026 yılına kadar detaylı enerji etüdünün yapılması                                      | Yapılan enerji etüdünün sayısı                     | Adet                 | 4 yılda bir  | <ul style="list-style-type: none"> <li>2025 yılına kadar detaylı enerji etüdünün yapılması için EVD şirketleri ile iletişime geçilmesi</li> <li>Verimlilik artırıcı projelerin bütçesinin, tasarruf tutarının, sera gazı azaltım miktarının ve geri ödeme süresinin hesaplanması ve üst yönetime sunulması</li> </ul> |
| 2026 yılına kadar tesislerde enerji izleme sistemlerinin kurulması                       | Kurulu enerji izleme sistemlerinin sayısı          | Adet                 | 6 ayda bir   | <ul style="list-style-type: none"> <li>2025 yılına kadar enerji izleme sistemlerinin kurulması için bütçe ve altyapı çalışmasının yapılması</li> </ul>  |

## Ek-2

## Öncelikli Konu: Enerji Yönetimi

Tablo 2. Öncelikli Konuya Bağlı Sürdürülebilirlik Hedefleri, APG'ler ve Aksiyonlara İlişkin Örnek Tablo

| Hedef  | APG (Anahtar Performans Göstergesi)   | İlgili Metrik / Ölçü                    | Ölçüm Metodu | Aksiyon  |
|--|---|---|--------------|--|
| 2030 yılına kadar tüketilen toplam elektriğin en az %50'sinin yenilenebilir enerji kaynaklarından temin edilmesi                             | <ul style="list-style-type: none"><li>Satın alınan yeşil elektrik miktarı / Satın alınan toplam elektrik miktarı</li><li>Yıllara göre yeşil elektrik kullanım oranı</li><li>Kullanılan yenilenebilir enerji miktarı</li><li>Kullanılan konvansiyonel enerji miktarı</li></ul> | <p>%</p> <p>%</p> <p>kWh</p> <p>kWh</p> | 6 ayda bir   | Elektriğin yenilenebilir enerji kaynaklarından sağlanması              |
| 2025 yılında elektrik tüketiminden kaynaklanan çalışan sayısı başına düşen sera gazı emisyonlarının 2023 yılına göre %3 oranında azaltılması | <ul style="list-style-type: none"><li>Elektrik tüketimi (kWh) / Çalışan sayısı</li><li>Sera gazı emisyonlarının yıllara göre azaltım oranı</li></ul>  | <p>kWh/kişi</p> <p>kWh</p>              | Yılda bir    | Elektrik tüketiminden kaynaklanan sera gazı emisyonlarının azaltılması |

# Ek-3

**Tablo 3. Sürdürülebilirlik Alanında Faaliyet Gösteren İnisiyatifler, Platformlar ve Endeksler**

## Sosyal Alanda Faaliyet Gösteren İnisiyatifler

### %30 Kulübü Türkiye<sup>68</sup>

Türkiye genelinde yönetim kurulları ve üst düzey yöneticiler de dâhil olmak üzere tüm üst düzey karar alma seviyelerinde minimum %30 kadın temsiliyetinin sağlanmasını destekler.

### Fırsat Eşitliği Modeli (FEM)<sup>69</sup>

İşe alım, eğitim, kariyer planlama ve geliştirme gibi süreçlerdeki eşitsizlikleri saptamayı ve iş yaşamında cinsiyet ayrımcılığına son vermeyi amaçlar.

### HeForShe<sup>70</sup>

Cinsiyet eşitliği için erkeklerin destekleyici rollerini teşvik eden bir girişimdir. Toplumsal cinsiyet eşitliği için erkeklerin de sorumluluk sahibi olduğu yönündeki inançtan doğmuştur.

### Human Rights Impact Assessment (İnsan Hakları Etki Değerlendirmesi - HRIA)<sup>71</sup>

İşyerinde, piyasada ve toplumda toplumsal cinsiyet eşitliğinin ve kadınların güçlendirilmesinin nasıl geliştirilebileceği konusunda iş dünyasına rehberlik sunan bir dizi ilkedir.

<sup>68</sup> 30%+ Club Path to Parity.  
<https://30percentclub.org/chapters/turkey/>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>69</sup> Kadiger. Fırsat Eşitliği Modeli (FEM).  
<https://kagider.org/tr/projeler/firsat-esitligi-modeli-fem->  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>70</sup> HeForShe. <https://www.heforshe.org/en>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>71</sup> The Danish Institute For Human Rights.  
[https://www.humanrights.dk/tools/human-rights-impact-assessment-guidance-toolbox#:~:text=Human%20rights%20impact%20assessment%20\(HRIA,discrimination%20into%20the%20assessment%20process.](https://www.humanrights.dk/tools/human-rights-impact-assessment-guidance-toolbox#:~:text=Human%20rights%20impact%20assessment%20(HRIA,discrimination%20into%20the%20assessment%20process.)  
Erişim tarihi: Ocak 2024.

## Ek-3

**Tablo 3. Sürdürülebilirlik Alanında Faaliyet Gösteren İnisiyatifler, Platformlar ve Endeksler**

**UN Women's Empowerment Principles  
(UN Kadının Güçlendirilmesi Prensipleri -WEPs)<sup>72</sup>**

İşyerinde, piyasada ve toplumda toplumsal cinsiyet eşitliğinin ve kadınların güçlendirilmesinin nasıl geliştirilebileceği konusunda iş dünyasına rehberlik sunan bir dizi ilkedir.

**Oxfam<sup>73</sup>**

İklim, doğal kaynakların korunması, suya ve gıdaya erişim, eşitsizliğin azaltılması ve kadın hakları konularında çalışmaları bulunan uluslararası bir yardım kuruluşudur.

<sup>72</sup> UN Women's Empowerment Principles (UN Kadının Güçlendirilmesi Prensipleri (WEPs) <https://www.weps.org/>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>73</sup> Oxfam. <https://www.oxfam.org.uk/>  
Erişim tarihi: Ocak 2024.

## Ek-3

**Tablo 3. Sürdürülebilirlik Alanında Faaliyet Gösteren İnisiyatifler, Platformlar ve Endeksler****Yönetişimsel ve Raporlama Alanında Faaliyet Gösteren İnisiyatifler ve Programlar****Global Reporting Initiative  
(Küresel Raporlama İnisiyatifi – GRI)**

Çevresel, sosyal ve yönetim boyutlarında dünyanın en yaygın kullanılan sürdürülebilirlik raporlama standartlarını sunan inisiyatiftir. GRI raporlaması, kurumların paydaşlarına sürdürülebilirlik performansını şeffaflık çerçevesinde sunmasını mümkün kılmaktadır.

**International Organization for Standardization  
(Uluslararası Standartlar Teşkilatı - ISO)<sup>74</sup>**

ISO bağımsız, hükümet dışı ve uluslararası bir kuruluştur. Kurumların çalışmalarını çeşitli sertifikalar aracılığı ile veri güvenliği, güvenilirlik, kalite gibi başlıklar altında değerlendiren bir standartlar sunmaktadır.

**Context Based Sustainability (Bağlam Temelli  
Sürdürülebilirlik) - CBS<sup>75</sup>**

Kurumların sürdürülebilirlik performanslarını ölçmelerini ve yönetmelerini mümkün kılan bir metodolojidir.

**The Equator Principles  
(Ekvator Prensipleri)<sup>76</sup>**

10 prensipten oluşan Ekvator Prensipleri, bankaların finanse ettiği projelerdeki çevresel ve sosyal risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesi için finans sektörüne sunulan çerçevedir.

**SEDEX<sup>77</sup>**

Tedarik zincirinde sürdürülebilirlik çalışmalarının değerlendirilmesini sağlayan gösteren bilgi platformudur ve çalışan hakları, sağlığı ve güvenliği ile çevre ve iş etiği denetimine istinaden kurumlara SEDEX Belgesi verilmektedir.

<sup>74</sup> ISO. <https://www.iso.org/home.html>  
Erişim tarihi: Ocak 2024.

<sup>76</sup> Equator Principles.  
<https://equator-principles.com/>  
Erişim tarihi: Ocak 2024.

<sup>75</sup> Center For Sustainable Organizations.  
<https://www.sustainableorganizations.org/context-based-sustainability-cbs/>  
Erişim tarihi: Ocak 2024.

<sup>77</sup> SEDEX. <https://www.sedex.com/>  
Erişim tarihi: Ocak 2024.



## Ek-3

**Tablo 3. Sürdürülebilirlik Alanında Faaliyet Gösteren İnisiyatifler, Platformlar ve Endeksler****ECOVADIS<sup>78</sup>**

Özel sektör ve kamu kuruluşları tarafından kullanılan, kurumları sosyal, etik ve çevresel etkileri açısından değerlendiren sürdürülebilirlik performansını ölçme ve değerlendirme aracıdır.

**Türkiye Döngüsel Ekonomi Platformu (TDEP)<sup>79</sup>**

SKD Türkiye'nin proje yürütücülüğünü üstlendiği ve EBRD'nin proje geliştiricisi olarak rol aldığı bu platform, döngüsel ekonomi alanındaki bilgi/kaynak ihtiyacını gidermeyi, ölçüm mekanizmaları sunmayı, teknik hibe destekleri sağlamayı ve işbirliği olanakları yaratmayı amaçlamaktadır.

**Circular Economy for Flexible Packaging Initiative (CEFLEX)<sup>80</sup>**

180 AB şirketinin üye olduğu, paketlenme yöntemlerinin sebep olduğu olumsuz çevre etkilerini önlemek amacıyla esnek ambalajların döngüsel ekonomideki yerini artırmayı hedefleyen bir inisiyatiftir.

**MultiCapital Scorecard (Çoklu Sermaye Karnesi - MCS)<sup>81</sup>**

Ücretsiz ve açık kaynak bir sürdürülebilirlik performansı ölçme aracı olup entegre ölçüm, yönetim ve raporlama sistemi olarak nitelendirilmektedir.

**Risk-informed Early Action Partnership (REAP)<sup>82</sup>**

İklim değişikliğinin yıkıcı etkilerine karşı erken uyarı sistemi oluşturmak amacı ile 2019 yılında BM İklim Eylemi Zirvesinde başlatılan küresel ortaklık hareketidir.

**Task Force on Climate Related Financial Disclosures (İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü - TCFD)<sup>83</sup>**

Finansal İstikrar Kurulu (FSB), iklim değişikliğiyle ilgili risklerin uygun şekilde değerlendirilmesi, yönetilmesi ve fiyatlandırılması noktasında yatırımcılara, kredi verenlere ve sigorta şirketlerine destek olmak amacıyla TCFD'yi oluşturmuştur. Kurumlara, iklimle ilgili finansal risklerin ve fırsatların açıklanmasına yönelik tavsiyeler ve raporlama çerçevesi sunmaktadır.

<sup>78</sup> | Ecovadis. <https://ecovadis.com/>  
Erişim tarihi: Ocak 2024.

<sup>79</sup> | Türkiye Döngüsel Ekonomi Platformu.  
<https://donguselekonmiplatformu.com/hakkimizda.html>  
Erişim tarihi: Ocak 2024.

<sup>80</sup> | Flexible Packaging Initiative.  
<https://flexiblepackaginginitiative.eu/>  
Erişim tarihi: Ocak 2024.

<sup>81</sup> | Multicapital Scorecard.  
<https://multicapitalscorecard.com/multicapital-scorecard/>  
Erişim tarihi: Ocak 2024.

<sup>82</sup> | Risk-Informed Early Action Partnership.  
<https://www.early-action-reap.org/who-we-are>  
Erişim tarihi: Ocak 2024.

<sup>83</sup> | TCFD. <https://www.fsb-tcfd.org/about/>  
Erişim tarihi: Ocak 2024.

## Ek-3

**Tablo 3. Sürdürülebilirlik Alanında Faaliyet Gösteren İnisiyatifler, Platformlar ve Endeksler**

**Task Force on Nature Related Financial Disclosures (Doğayla Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü - TNFD)<sup>84</sup>**

Kurumlara doğa ilgili konularda harekete geçmeleri için kılavuzluk eden bilime dayalı bir girişimdir. Çevresel hususların, kurumların finansal ve ticari kararlarında göz önünde bulundurulması için tavsiyeler ve raporlama çerçevesi sunmaktadır.

**Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP)<sup>85</sup>**

WRAP Sertifikası, bir üretim biriminin geçerli tüm yasalara uyduğunu ve iyi uygulamalara sahip olduğunu, 12 ilke çerçevesinde kurulmuş bir sosyal uygunluk denetimi ile doğrulamaktadır.

**Sustainability Accounting Standards Board (Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu - SASB)<sup>86</sup>**

İşletmelerin ve yatırımcıların sürdürülebilirliğin finansal etkileri konusunda ortak bir dil geliştirmelerine yardımcı olmak amacıyla kurulmuş kar amacı gütmeyen bir kuruluştur.

**International Accounting Standards Board (Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu - IASB)<sup>87</sup>**

Uluslararası Muhasebe Standartları ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarını geliştiren ve yayımlayan bağımsız bir düzenleyici otoritedir. Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB) ile birlikte faaliyet göstermektedir.

**Financial Accounting Standards Board (Finansal Muhasebe Standartları Kurulu - FASB)<sup>88</sup>**

Finansal muhasebe ve raporlama standartlarını belirleyen bağımsız ve kar amacı gütmeyen bir kuruluştur.

**American Institute of Certified Public Accountants (Güvence Hizmetleri Enstitüsü - AICPA)<sup>89</sup>**

ABD'de muhasebe ve finans profesyonellerine yönelik bir kuruluştur. ESG başlığı da dahil olmak üzere muhasebe ve finans alanında kurumlara destek olmaktadır.

**Securities and Exchange Commission (Sermaye Piyasaları ve Menkul Kıymetler Komisyonu - SEC)<sup>90</sup>**

Yatırımcıları korumak için federal menkul kıymetler yasalarını uygulamakta, suiistimale açık alanların engellenmesi için menkul kıymet alım satımlarını denetlemekte ve dolandırıcılığı önlemek için yol gösterici görev üstlenmektedir.

<sup>84</sup> TNFD. <https://tnfd.global/about/>  
Erişim tarihi: Ocak 2024.

<sup>85</sup> WRAP. <https://wrapcompliance.org/en/about/what-we-do/>  
Erişim tarihi: Ocak 2024.

<sup>86</sup> SASB Standards. <https://sasb.org/about/>  
Erişim tarihi: Ocak 2024.

<sup>87</sup> Kamu Gözetim Kurumu. <https://www.kgk.gov.tr/DynamicContentDetail/6650/IASB-nedir>  
Erişim tarihi: Ocak 2024.

<sup>88</sup> FASB. <https://www.fasb.org/facts>  
Erişim tarihi: Ocak 2024.

<sup>89</sup> AICPA & CIMA. <https://www.aicpa-cima.com/about/landin/g/about>  
Erişim tarihi: Ocak 2024.

<sup>90</sup> Securities and Exchange Commissions. <https://www.sec.gov/about/mission>  
Erişim tarihi: Ocak 2024.

## Ek-3

Tablo 3. Sürdürülebilirlik Alanında Faaliyet Gösteren İnisiyatifler, Platformlar ve Endeksler

## Çevresel Alanda Faaliyet Gösteren İnisiyatifler ve Programlar

Çevrenin korunması alanında (bütüncül olarak çevre, iklim, su, atık konularının tamamı için) faaliyet gösteren programlar ve anlaşmalar

## Carbon Disclosure Project (CDP)

(İklim Değişikliği, Su Güvenliği ve Ormanlar)<sup>91</sup>

CDP, yatırımcıların, şirketlerin, şehirlerin, bölge ve eyaletlerin çevresel etkilerini yönetmeleri için kurulmuş küresel bilgilendirme sistemini yürütmektedir.

DUYARLI OL! (do!)<sup>92</sup>

Ofisler ve çalışanlar için; yönetim, sürdürülebilir satın alma, enerji yönetimi, su yönetimi ve atık yönetimi konularını ele alan entegre çevre yönetimi ve iç iletişim projesidir.

## World Wide Fund

(Dünya Doğayı Koruma Vakfı - WWF) Yeşil Ofis<sup>93</sup>

Ofislerde uygulan bir tasarruf ve iyileştirme programıdır. WWF'nin ofis faaliyetlerini sürdürülebilir, çevre-dostu ve verimli hale getirmek amacıyla ortaya koyduğu bir programdır.

International Union for Conservation of Nature (IUCN)<sup>94</sup>

1948 yılında kurulan ve 1.400'den fazla kurumsal üyeye sahip olan IUCN, doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımı ve çevre koruma konularında faaliyet gösteren uluslararası bir sivil toplum örgütüdür.

Convention on Biological Diversity<sup>95</sup>

BM Rio Zirvesi'nde Biyolojik çeşitliliğin korunması, kaynakların sürdürülebilir kullanımı ile adil ve eşit paylaşımı konularını hedef alan, 196 ülke tarafından imzalanmış uluslararası bir anlaşmadır.

## İklim değişikliğinin azaltılması (karbon emisyonlarının yönetimi) alanında faaliyet gösteren inisiyatif ve programlar

## Science Based Targets Initiative

(Bilim Temelli Hedefler Girişimi - SBTI)<sup>96</sup>

Bilim Temelli Hedefler, iklim değişikliğinin etkilerini önlemek adına küresel ısınmayı 1,5 derece ile sınırlandırma amacıyla ortaya çıkmış bir inisiyatiftir. Kurumlara sera gazı emisyonlarını hangi periyotlarda ne derece azaltmaları gerektiğini gösterir. Kurumların somut, ölçülebilir ve izlenebilir emisyon azalım hedefi koyması için zemin oluşturmaktadır.

<sup>91</sup> CDP. <https://www.cdp.net/en>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>92</sup> DO! Duyarlı Ol. <https://duyarliol.org/>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>93</sup> WWF. Yeşil Ofis Nedir?  
[https://www.wwf.org.tr/sizneyapabilirsiniz1/isi\\_nize\\_dogayi\\_katin/yesilofisolun/yesilofisnedir/](https://www.wwf.org.tr/sizneyapabilirsiniz1/isi_nize_dogayi_katin/yesilofisolun/yesilofisnedir/)  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>94</sup> CDP. <https://www.cdp.net/en>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>95</sup> Convention on Biological Diversity.  
<https://www.cbd.int/>  
Erişim Tarihi: Ocak 2024

<sup>96</sup> Science Based Targets.  
<https://sciencebasedtargets.org/>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

## Ek-3

**Tablo 3. Sürdürülebilirlik Alanında Faaliyet Gösteren İnisiyatifler, Platformlar ve Endeksler****Greenhouse Gas Protocol  
(Sera Gazı Protokolü)<sup>97</sup>**

Sera Gazı Protokolü, iş dünyası ve hükümetlere iklim değişikliğine neden olan emisyonları ölçmek ve yönetmek için standartlar, araçlar ve eğitimler sunmaktadır.

**Paris Pledge for Action<sup>98</sup>**

Paris Anlaşması'na taraf olmayan paydaşların Paris Anlaşması hedeflerini desteklemek için üzerlerine düşeni yapmaya hazır olduklarını gösteren bir taahhüttür.

**Caring for Climate Initiative (C4C)<sup>99</sup>**

İklim değişikliği çözümlerini uygulamak ve kamu politikalarını şekillendirmeye yardımcı olmak için iş dünyası lider kitlesini harekete geçirmektedir.

**Responsible Corporate Engagement in  
Climate Policy<sup>100</sup>**

İş dünyasını iklim politikalarına sorumlu bir şekilde katılmaya teşvik etmektedir.

**UNGC Business Leadership Criteria on  
Carbon Pricing<sup>101</sup>**

İş dünyasının karbon fiyatlandırması ile ilgili liderlik kriterlerini belirlemektedir.

**Net-Zero Asset Owner Alliance (NZAOA)<sup>102</sup>**

Varlık sahiplerinin net sıfır emisyon hedeflerine ulaşma taahhütlerini içeren bir ittifaktır.

**Net-Zero Banking Alliance (NZBA)<sup>103</sup>**

Reel ekonomiyi 2050 yılına kadar net sıfır sera gazı emisyonuna geçirmek için iddialı iklim eylemini finanse etmeye kararlı, önde gelen küresel bankalardan oluşan bir gruptur.

<sup>97</sup> Greenhouse Gas Protocol.  
<https://ghgprotocol.org/about-us>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>98</sup> Climate Change. Paris Pledge for Action.  
<https://www.climate-chance.org/en/library/lappel-de-paris-pour-le-climat/>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>99</sup> United Nations Global Compact (UNGC).  
Join Caring for Climate.  
<https://unglobalcompact.org/take-action/action/climate>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>100</sup> Responsible Corporate Engagement in  
Climate Policy – over 100 companies  
committed to action.  
[https://cdn.cdp.net/cdp-production/cms/exports/documents/000/000/817/original/C4C-Policy\\_Engagement-2015.pdf?1471966970](https://cdn.cdp.net/cdp-production/cms/exports/documents/000/000/817/original/C4C-Policy_Engagement-2015.pdf?1471966970)  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>101</sup> United Nations Climate Change. United  
Nations Global Compact-Business  
Leadership Criteria on Carbon Pricing.  
<https://unfccc.int/news/united-nations-global-compact-business-leadership-criteria-on-carbon-pricing>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>102</sup> UN Environment Programme. Net Zero Asset  
Owner Alliance.  
<https://www.unepfi.org/net-zero-alliance/about/>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>103</sup> UN Environment Programme (UNEP). Net  
Zero Banking Alliance.  
<https://www.unepfi.org/net-zero-banking/>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

## Ek-3

**Tablo 3. Sürdürülebilirlik Alanında Faaliyet Gösteren İnisiyatifler, Platformlar ve Endeksler****The Coalition for Climate Resilient Investment (CCRI)<sup>104</sup>**

Yatırımcılara ve politika yapıcılara iklim risklerini anlamaları ve yönetmeleri konusunda destek olmaktadır.

**The Carbon Pricing Coalition (CPLC)<sup>105</sup>**

İklim eylemini hızlandırmak ve finanse etmek için bir araç olarak karbon fiyatlandırmasının küresel anlayışını geliştirmek amacıyla hükümet, iş dünyası, sivil toplum ve akademiden liderleri bir araya getiren gönüllü bir girişimdir.

**350.org<sup>106</sup>**

Küresel iklim değişikliği ile mücadele etmek için kurulmuş ve bu amaçla kampanyalar yürüten bir sivil toplum kuruluşudur. Fosil yakıtların kullanımını azaltmak, yenilenebilir enerji kaynaklarını teşvik etmek ve iklim değişikliği konusunda farkındalığı artırmak için çalışmalar yürütmektedir.

**Sierra Club<sup>107</sup>**

1892 yılında kurulmuş bir Amerikan çevre koruma örgütüdür. Sürdürülebilir enerjiyi teşvik etmek, küresel ısınmayı azaltmak ve kömür, hidroelektrik ve nükleer enerji kullanımını önlemek gibi konulara odaklanmaktadır.

**Friends of the Earth International<sup>108</sup>**

1971 yılında kurulan ve dünya genelinde yaklaşık 70 ülkede faaliyet gösteren bir çevre koruma örgütüdür. İklim değişikliğiyle mücadele etmek, doğal yaşam alanlarını korumak, çevre kirliliğini önlemek, nükleer enerjiyi durdurmak ve politikacıları harekete geçirmek konuları üzerine çalışmaktadır.

**The Climate Reality Project<sup>109</sup>**

2006 yılında eski ABD Başkan Yardımcısı Al Gore tarafından kurulmuş bir sivil toplum örgütüdür. Küresel iklim değişikliğiyle mücadele etmek için eğitim ve savunuculuk faaliyetleri yürütmektedir.

<sup>104</sup> Legacy Programme.  
<https://resilientinvestment.org/who-we-are/>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>106</sup> 350 Türkiye.  
<https://350turkiye.org/hakimizda/#overview>  
Erişim tarihi: Ocak 2024

<sup>109</sup> The Climate Reality Project.  
<https://www.climaterealityproject.org/>  
Erişim Tarihi: Ocak 2024

<sup>105</sup> One Planet Summit. Carbon Pricing Leadership Coalition.  
<https://oneplanetsummit.fr/en/coalitions-82/carbon-pricing-leadership-coalition-182#:~:text=The%20CPLC%20is%20a%20voluntary,and%20financing%20effective%20climate%20action.>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>107</sup> Sierra Club. <https://www.sierraclub.org/>  
Erişim Tarihi: Ocak 2024

<sup>108</sup> Friends of the Earth International.  
<https://www.foei.org/>  
Erişim Tarihi: Ocak 2024

## Ek-3

**Tablo 3. Sürdürülebilirlik Alanında Faaliyet Gösteren İnisiyatifler, Platformlar ve Endeksler****Enerji yönetimi ve temiz enerji alanında faaliyet gösteren inisiyatif ve programlar****The Energy Efficiency Global Alliance<sup>110</sup>**

Enerji verimliliğini artırmayı amaçlar ve iş dünyasını enerji tüketimini azaltması için teşvik etmektedir.

**Powering Past Coal Alliance (PPCA)<sup>111</sup>**

Kömür kullanımının azaltılması ve temiz enerji geçişinin teşvik edilmesini amaçlamaktadır.

**Su yönetimi ve suyun korunması alanında faaliyet gösteren inisiyatif ve programlar****The Ocean Risk and Resilience Action Alliance (ORRAA)<sup>112</sup>**

Kıyı bölgelerindeki insanların dayanıklılığını artırmayı ve kıyılar ile okyanusların korunmasını amaçlamaktadır.

**CEO Water Mandate<sup>113</sup>**

Kurumları, su yönetimi yaklaşımına sahip olmaya, su güvenliğini sağlamaya ve aynı zamanda kritik su risklerini yönetmeye teşvik etmektedir.

**The Alliance for Water Stewardship (Su Koruyuculuğu Birliği)<sup>114</sup>**

Tatlı suyun sosyal, kültürel, çevresel ve ekonomik değerini tanıyan ve güvence altına alan güvenilir su yönetimi konusunda küresel ve yerel liderliği teşvik etmektedir.

**WRI Aqueduct<sup>115</sup>**

Su risklerini değerlendiren bir platformdur ve iş dünyasına su yönetimi konusunda rehberlik sağlamaktadır.

**Atık yönetimi ve plastik tüketiminin azaltılması alanında faaliyet gösteren inisiyatif ve programlar****İş Dünyası Plastik Girişimi (İPG)<sup>116</sup>**

Global Compact Türkiye, TÜSİAD ve SKD Türkiye tarafından kurulmuştur. Plastik atıkları azaltmayı ve dögüsel ekonomiyi teşvik etmeyi amaçlamaktadır.

**New Plastics Economy Global Commitment<sup>117</sup>**

Ellen MacArthur Vakfı ve BM Çevre Programı (UNEP) tarafından başlatılmıştır. Plastik ekonomisini tümüyle dögüsel hale getirmeyi hedeflemektedir.

<sup>110</sup> EGlobal Alliance. <https://eeglobalalliance.org/>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>112</sup> ORRAA. Driving Investment into Ocean Resilience. <https://oceanriskalliance.org/what-we-do/>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>114</sup> Alliance for Water Stewardship. About the Alliance for Water Stewardship. <https://a4ws.org/about/>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>116</sup> İş Dünyası Plastik Girişimi. <https://plastikgirisimi.org/>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>111</sup> Powering Past Coal Alliance. <https://poweringpastcoal.org/>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>113</sup> UN Global Compact CEO Water Mandate. <https://ceowatermandate.org/about/what-is-the-mandate/>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>115</sup> World Resources Institute. <https://www.wri.org/aqueduct>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>117</sup> UN Environment Programme. <https://www.unep.org/new-plastic-economy-global-commitment>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

## Ek-3

Tablo 3. Sürdürülebilirlik Alanında Faaliyet Gösteren İnisiyatifler, Platformlar ve Endeksler

## İş Dünyasının Üye Olabileceği Bazı Sürdürülebilirlik Platformları ve Dernekler

**World Business Council for Sustainable Development (Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi-WBCSD)<sup>118</sup>**

İklim krizini sınırlandırmak, doğayı restore etmek ve eşitsizlikle mücadele etmek için harekete geçen şirketlerin üye olduğu bu konsey, sürdürülebilirlik odaklı dönüşümü hızlandırmayı amaçlamaktadır. Sürdürülebilir bir gelecek için 2050 vizyonu doğrultusunda küresel ölçekte şirketleri harekete geçirmektedir.

**Entegre Raporlama Türkiye (ERTA)<sup>119</sup>**

Şirketlerin finansal bilgilerini sürdürülebilirlik performansı ile entegre ederek raporlamalarını teşvik etmektedir. ERTA'nın amacı, entegre raporlamayı ulusal düzeyde yaymak, bu alanda farkındalığı artırmak, kurumların kapasitesini geliştirmek ve iyi uygulamaların paylaşılmasını sağlamaktır.

**Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD)<sup>120</sup>**

Girişimcilerin ve iş dünyası yöneticilerinin oluşturduğu gönüllü bir sivil toplum kurumudur. Sosyal kalkınma ve kapsayıcı büyüme modeline dayalı olarak Türkiye'nin dünyada rekabet gücü yüksek bir ekonomi olmasını hedeflemektedir. TÜSİAD özel sektör paydaşları için, sürdürülebilirlik kapsamında iklim değişikliğinin ekonomik politikaları ile ilişkisi, düşük karbon ekonomisine geçiş, enerji, gıda güvenliği, kadınların güçlendirilmesi ve sürdürülebilir turizm alanlarında raporlar sunmaktadır.

**Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)<sup>121</sup>**

Sürdürülebilirliğin yönetim ayağına yönelik faaliyetler yürütür. Kurumsal yönetim konusunda liderlik yapar ve adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerini teşvik etmektedir. Kurumsal yönetim anlayışının tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonuyla hareket etmektedir.

**UN Global Compact (Küresel İlkeler Sözleşmesi – UNGC)<sup>122</sup>**

Şirketlerin stratejilerini ve operasyonlarını insan hakları, çalışma hayatı, çevre ve yolsuzlukla mücadeleye ilişkin evrensel ilkelere uyumlu hale getirmeleri için bir çağrı niteliğindedir. İş dünyasının insanlar ve gezegen için temel sorumluluklarını belirten 10 temel ilke ortaya koymaktadır.

<sup>118</sup> | WBCSD. <https://www.wbcsd.org/>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>120</sup> | TÜSİAD. <https://tusiad.org/tr/>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>122</sup> | United Nations Global Compact.  
<https://unglobalcompact.org/what-is-gc>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>119</sup> | Entegre Raporlama Türkiye. Entegre Raporlama Türkiye Hakkında.

<sup>121</sup> | TKYB. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği.  
<https://www.tkyd.org/>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

## Ek-3

**Tablo 3. Sürdürülebilirlik Alanında Faaliyet Gösteren İnisiyatifler, Platformlar ve Endeksler****Uluslararası Yatırımcılar Derneği  
(YASED)**

Türkiye'deki uluslararası doğrudan yatırımcıların temsil edildiği sivil toplum kuruluşudur. Türkiye'nin sürdürülebilir büyüme ve kalkınmasına destek sağlamak amacıyla uluslararası yatırımları artırmak ve yatırım ortamını iyileştirmek yönündeki misyonuyla faaliyetlerini sürdürmektedir.

**Hedefler İçin İş Dünyası Platformu  
(B4G)<sup>123</sup>**

İş dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları arasındaki köprüyü kurmayı ve iş dünyasının sürdürülebilir kalkınmadaki rolünü güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

**Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği  
(MÜSİAD)<sup>124</sup>**

İş dünyasında dayanışmayı artırmayı ve tüm sektörler için değer yaratmayı amaçlayan bir sivil toplum kurumudur. 60.000'e yakın işletmeyi temsil eden MÜSİAD, yürüttüğü sosyal sorumluluk projelerinin beraberinde çeşitli alanlarda çalışma grupları ve araştırma raporları ile sürdürülebilirlik odağında çalışmalar yürütmektedir.

**Young President's Organisation  
(YPO)<sup>125</sup>**

Dünya genelindeki 142 ülkede faaliyet gösteren, 34.000'den fazla üyesi olan bir liderlik topluluğudur. Üyelerinin kişisel ve mesleki gelişimlerine yardımcı olmak için liderlik eğitimi, mentorluk programı, iş birliği imkanları ve sosyal etkinlikler sunmaktadır. Ayrıca, çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında çalışmalar gerçekleştirilmektedir.

**Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu  
(TÜRKONFED)<sup>126</sup>**

Türkiye'deki iş dünyası temsil örgütlerinin çatı kuruluşu niteliğinde bir sivil toplum örgütüdür. Türkiye'nin en büyük sivil toplum örgütü olan TÜRKONFED çatısı altında 30 federasyon, 331 üye dernek üzerinden 60 bini aşkın şirket bulunmaktadır. Amaçları arasında, Türkiye iş dünyasının ortak sesi olmak, sorunlarına çözüm üretmek, ekonomi politikalarına yön vermek, bölgesel ve sektörel kalkınmaya yönelik vizyonlar geliştirerek uluslararası entegrasyonu ve rekabet gücünü artırmak vardır.

TÜRKONFED bünyesinde; Yeşil Dönüşüm Komisyonu, İş Dünyasında Kadın Komisyonu, Gençlik, Eğitim ve Girişimcilik Komisyonu, Dijital Dönüşüm Komisyonu ile Derinleşme ve Kurumsal Yapılanma Komisyonu gibi çeşitli komisyonlar faaliyet göstermektedir.

<sup>123</sup> Hedefler için İş Dünyası. Hedefler için İş Dünyası Nedir?  
<https://www.business4goals.org/>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>125</sup> Young President's Organization

<sup>126</sup> Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED).  
<https://turkonfed.org/tr>  
Erişim Tarihi: Ocak 2024

<sup>124</sup> MÜSİAD. <https://www.musiad.org.tr/>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.



## Ek-3

**Tablo 3. Sürdürülebilirlik Alanında Faaliyet Gösteren İnisiyatifler, Platformlar ve Endeksler****Etki Yatırımı Derneği<sup>127</sup>**

Farkındalık oluşturmak ve ekosisteme katkıda bulunmak için eğitim, araştırma, projelendirme çalışmaları yapan, bağımsız ve kâr amacı gütmeyen bir platformdur.

**TAİDER Aile İşletmeleri Derneği<sup>128</sup>**

Türkiye'deki aile şirketlerinin nesiller boyu devamlılığına önderlik etmek misyonuyla 2012 yılında kurulmuş bir dernektir. Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması için gerekli olan alt-yapının hazırlanmasında ve uygulanmasında rehberlik etmektedir.

**Türkiye İnsan Yönetimi Derneği  
(PERYÖN)<sup>129</sup>**

İş dünyasında, fırsat eşitliği, toplumsal cinsiyet eşitliği, sürdürülebilirlik, dijitalleşme ve insan odaklı yaklaşımı yaymayı hedefler. Aynı zamanda, çalışma koşullarının iyileştirilmesi için politika önerileri geliştirmektedir.

**Uluslararası Etki Değerlendirmesi Derneği  
(IAI)<sup>130</sup>**

Politikalar, programlar, planlar ve projelerle ilgili bilinçli karar verme amacıyla etki değerlendirmesinin kullanımında iyi uygulamaları sunan küresel bir ağıdır.

**TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Derneği<sup>131</sup>**

Türkiye'de yatırımcı ilişkileri ile ilgili farklı hedef kitleleri kurumsal ve bireysel platformda bir araya getirerek bir referans merkezi olmayı, mesleki bilgi üretmeyi ve yatırımcı ilişkileri uygulamalarında dünya standartlarına ulaşmayı hedefleyen bir dernektir. Sürdürülebilirlik ekseninde eğitimler, araştırma çalışmaları, yayınlar, danışmanlık hizmetleri ve etkinlikler ile üyelerinin mesleki gelişimine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

**Türkiye Çevre Eğitimi Vakfı  
(TÜRÇEV)<sup>132</sup>**

1993 yılında Turizm Bakanlığı önderliğinde, Mavi Bayrak Programı'nın Türkiye'de başlatılabilmesi amacı ile kurulan bir vakıftır. Mavi Bayrak başta olmak üzere okullarda çevre bilincini artırmaya yönelik çeşitli programlar düzenlemektedir.

<sup>127</sup> Etkiyap.  
<https://www.etkiyap.org/hakkimizda/>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>128</sup> TAİDER Aile İşletmeleri Derneği.  
<https://www.taider.org.tr/>  
Erişim Tarihi: Ocak 2024

<sup>129</sup> PERYÖN.  
<https://www.peryon.org.tr/hakkimizda>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>130</sup> IAIA International Association for Impact Assessment.  
<https://www.iaia.org/>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>131</sup> TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Derneği.  
<https://www.tuyid.org.tr/>  
Erişim Tarihi: Ocak 2024

<sup>132</sup> Türkiye Çevre Eğitimi Vakfı.  
<https://www.turcev.org.tr/V2/Default.aspx>  
Erişim Tarihi: Ocak 2023

## Ek-3

**Tablo 3. Sürdürülebilirlik Alanında Faaliyet Gösteren İnisiyatifler, Platformlar ve Endeksler****Üretici ve Sanayici İş Adamları Konfederasyonu  
(TÜSİKON)<sup>133</sup>**

Bölgesel kalkınma yoluyla gelişimi, teknolojik gelişmeye katkıda bulunmayı, yabancı sermaye ile ortaklıklar yaparak Türkiye'deki şirketlere uluslararası pazarlarda rekabet gücü kazandırmayı amaçlayan sanayi ve iş adamları birliğidir. Türkiye çapındaki diğer dernekler ile birlikte sanayi ve iş adamlarına destek olmak ve iş birliklerini geliştirmek amacıyla çalışmalar yürütmektedir.

**Çevre Dostu Yeşil Binalar Derneği  
(ÇEDBİK)<sup>134</sup>**

Bina ve yerleşimlerin çevresel etkilerinin yönetilmesi, kaynakların korunması, ekosistemlerin iyileştirilmesi, insanların daha sağlıklı ve konforlu yapılarda yaşaması için yeşil bina uygulamalarını yaygınlaştırmak amacıyla kurulmuş bir dernektir. Yeşil binalar konusunda toplumsal farkındalığı arttırmak ve yapı sektörünü sürdürülebilirlik ilkeleri ışığında üretim yapmaya teşvik etmek amacıyla eğitimler, paneller ve konferanslar düzenlemektedir.

**Doğa Derneği<sup>135</sup>**

2002 yılında Ankara'da kurulmuş olan bir sivil toplum kuruluşudur. Doğa ve insanı birbirinden ayrı görmeyerek önemli doğa alanları başta olmak üzere tüm Türkiye'de doğanın yaşatılması ve korunması için çalışmalar yürütmektedir.

**Enerji Yatırımcıları Derneği  
(GÜYAD)<sup>136</sup>**

Türkiye'de ve dünyada güneş enerjisi başta olmak üzere yenilenebilir enerji kaynaklarına elektrik üretimi için yatırım yapan şirketlerinin oluşturduğu çatı kuruluş olarak faaliyetini sürdüren bir sivil toplum kuruluşudur.

**Sürdürülebilir Yaşam Derneği  
(SUYADER)<sup>137</sup>**

İnsan faaliyetleri sonucunda tükenmeye yüz tutan doğal kaynakların daha verimli kullanılabilmesi ve gelecek nesillere daha iyi bir dünya bırakmak amacıyla eğitimler, konferanslar, kongreler, sanatsal aktiviteler ve çalıştaylar düzenleyen, yayınlar ve kampanyalar yapan bir dernektir.

<sup>133</sup> Türkiye Sürdürülebilir İş Konseyi.  
<https://www.tusikon.org/>  
Erişim Tarihi: Ocak 2024

<sup>135</sup> Doğa Derneği.  
<https://dogaderneği.org/>  
Erişim Tarihi: Ocak 2024

<sup>137</sup> Sürdürülebilir Yaşam Derneği  
(SUYADER). <https://suyader.org.tr/>  
Erişim Tarihi: Ocak 2024

<sup>134</sup> Çevre Dostu Yeşil Binalar Derneği  
(ÇEDBİK). <https://www.cedbik.org/>  
Erişim Tarihi: Ocak 2024

<sup>136</sup> Enerji Yatırımcıları Derneği  
(GÜYAD). <https://www.guyad.org/>  
Erişim Tarihi: Ocak 2024

## Ek-3

**Tablo 3. Sürdürülebilirlik Alanında Faaliyet Gösteren İnisiyatifler, Platformlar ve Endeksler****İş Dünyasının Dâhil Olabileceği Bazı Sürdürülebilirlik Endeksleri****Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi  
(BIST Sürdürülebilirlik Endeksi)<sup>138</sup>**

Borsalar, şirketleri çevresel, sosyal, kurumsal yönetim konularında politika oluşturmaları için teşvik ederken şirketlerin sürdürülebilirlik politikalarına ilişkin bilgiyi de sorumlu yatırımcılara iletmektedir. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi, borsaların sürdürülebilirlik konusunda şirketlere yol gösterdiği düşüncesinden hareketle, 2014'den bu yana hesaplanmaktadır.

**Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi  
(DJSI)<sup>139</sup>**

Sürdürülebilirlik hususlarını portföylerine entegre eden yatırımcılar için referans görevi gören bir endekstir. Yatırımcıların şirketlerin mali yapısını ve sürdürülebilirlik performanslarını takip etmesini sağlar.

**Financial Times Sürdürülebilirlik Endeksi  
(FTSE4Good Endeksi)<sup>140</sup>**

FTSE4Good Endeksi Serisi, belirli çevresel, sosyal ve yönetişimsel uygulamaları sergileyen şirketlerin performansını ölçmek ve izlemek için kullanılır.

**Morgan Stanley Capital International (MSCI)  
Global Sürdürülebilirlik Endeksleri ve  
Global SRI Endeksi<sup>141</sup>**

MSCI, küresel yatırımcılar için karar alma ve yönetim araçları sunan bir araştırma firmasıdır. MSCI, dünya çapında 5.700'den fazla halka açık şirket için ÇSY derecelendirme ve analiz sağlayıcısıdır. Güçlü sürdürülebilirlik performansına sahip şirketleri tespit etmeyi ve yatırımcıları bu konuda bilgilendirmeyi amaçlayan MSCI Global Sürdürülebilirlik Endeksleri, MSCI Dünya ÇSY Endeksi, MSCI EM ÇSY Endeksi ve MSCI ACWI ÇSY Endeksini içermektedir.

MSCI Global SRI (Sosyal Sorumlu Yatırım) Endeksi ise, yüksek ÇSY derecesine sahip şirketlerin performansını açığa çıkarmaktadır. Bu endeks, yatırım kısıtlamalarını da göz önünde bulundurarak ÇSY hususlarını görmek isteyen yatırımcılar için tasarlanmıştır.

<sup>138</sup> Borsa İstanbul. Sürdürülebilirlik Endeksleri.  
<https://www.borsaistanbul.com/tr/sayfa/165/bist-surdurulebilirlik-endeksleri>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>140</sup> FTSE Russell. FTSE4Good Index Series.  
<https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>139</sup> S&P Global. DJSI Index Family.  
<https://www.spglobal.com/esg/performance/indices/djsi-index-family>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>141</sup> MSCI, ESG Indexes.  
<https://www.msci.com/our-solutions/indexes/esg-indexes>  
Erişim tarihi: Ekim 2023.

## Ek-3

**Tablo 3. Sürdürülebilirlik Alanında Faaliyet Gösteren İnisiyatifler, Platformlar ve Endeksler****UNGC Sustainable Stock Exchanges (SSE) Initiative<sup>142</sup>**

Sürdürülebilir kalkınma alanında kurumsal yatırımları teşvik eder. BM, borsalar, yatırımcılar, şirketler ve düzenleyiciler arasında diyalog için etkili bir platform sağlamaktadır. SSE ayrıca dünya çapında 90'dan fazla borsaya ilişkin sürdürülebilirlik bilgilerine kolay erişim sağlayan bir veri tabanı sunmaktadır.

**Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi (Bloomberg GEI)<sup>143</sup>**

Cinsiyet eşitliğini destekleme çabalarını açıklamaya kararlı borsaya kote şirketlerin performansını takip eden endekstir. Cinsiyete dayalı verileri şeffaflıkla raporlayan halka açık şirketleri, piyasa değerlerine göre ağırlıklandırmakta ve ölçmektedir.

**Environmental Performance Index (EPI) - Yale University<sup>144</sup>**

Yale Üniversitesi tarafından geliştirilen ve dünya genelinde ülkelerin çevresel sürdürülebilirlik durumuna ilişkin veriye dayalı özet sunan bir endekstir. EPI, 11 konu kategorisinde 40 performans göstergesi kullanarak 180 ülkenin iklim değişikliği performansını, çevresel sağlığını ve ekosistem canlılığını sıralamaktadır. Böylece, ülkelerin karşı karşıya olduğu çevresel zorluklar ve bu zorluklarla en iyi şekilde başa çıkan ülkeler bu endekte sıralanmaktadır.

<sup>142</sup> United Nations Global Compact. Sustainable Stock Exchanges Initiative. <https://unglobalcompact.org/take-action/action/sustainable-stock-exchange-initiatives>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

<sup>144</sup> Environmental Performance Index. <https://epi.yale.edu/>  
Erişim Tarihi: Ocak 2024

<sup>143</sup> Bloomberg Professional Services. Gender-Equality Index (GEI). <https://www.bloomberg.com/professional/gender-equality-index>  
Erişim tarihi: Eylül 2023.

# Ek-4

**Tablo 4. Sürdürülebilirlik Raporlama Türleri ve Standartlar**

| Raporlama Türü  | Açıklama   | En Güncel Versiyon |
|---|--|--------------------|
| <b>GRI (Global Reporting Initiative)<sup>145</sup></b>                | <p>GRI, küresel olarak en yaygın kullanılan sürdürülebilirlik raporlama standartlarından birisidir. Kurumların sürdürülebilirlik performanslarını raporlamaları için yönetim, insan hakları, işgücü uygulamaları, çevresel etkiler ve ürün sorumluluğu gibi çok çeşitli konuları kapsayan kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır.</p> <p>GRI, şirketlerin öncelikli konularını belirlemeleri gerektiğine vurgu yapmakta ve çifte önemlilik (double materiality) yaklaşımını sahiplenmeleri için teşvik etmektedir. GRI raporlamasında, şirketlerin hem insanlar ve çevre üzerindeki etkilerini (etki önemliliği) hem de işletmeyi finansal olarak etkileyen sürdürülebilirlik konularını (finansal önemlilik) tanımlamak gerekmektedir. Ayrıca paydaşların beklentilerinin ve sürdürülebilirlik önceliklerinin anlaşılmasını, mevcut durumun tespit edilerek iyileştirme yönünde eyleme geçilmesini gerekli kılmaktadır.</p> | GRI: 2021          |
| <b>SASB (Sustainability Accounting Standards Board)<sup>146</sup></b> | <p>SASB, sektöre özgü sürdürülebilirlik konularına ve ölçütlerine odaklanan ve yaygın olarak kullanılan bir diğer standarttır. Bütün sektörlerdeki şirketler için standartlaştırılmış bir dizi sürdürülebilirlik açıklama gerekliliği sağlayarak yatırımcıların yatırımlarıyla ilişkili sürdürülebilirlik risklerini ve fırsatlarını değerlendirmelerine yardımcı olmaktadır.</p> <p>11 sektörde 77 endüstri için mevcut olan standartlar, her bir sektördeki finansal performansla en çok ilgili olan çevresel, sosyal ve yönetimsel konuları tanımlamaktadır.</p>  | SASB: 2022         |

<sup>145</sup> GRI (Global Reporting Initiative).  
<https://www.globalreporting.org/standards/>  
Erişim tarihi: Ağustos 2023

<sup>146</sup> SASB (Sustainability Accounting Standards Board).  
<https://sasb.org/standards/download/>  
Erişim tarihi: Ağustos 2023

## Ek-4

**Tablo 4. Sürdürülebilirlik Raporlama Türleri ve Standartlar****ISSB (Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu)<sup>147</sup>**

Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS) Vakfı, kurulmasına yönelik güçlü piyasa talebinin ardından Kasım 2021 tarihinde Glasgow'da gerçekleştirilen COP26 sırasında Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu'nun (ISSB) kurulduğunu duyurmuştur. Yeni kurul, Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB) ile birlikte faaliyet göstermektedir.

IFRS Kurulu: 2023

ISSB dört temel hedef belirlemiştir:

- Sürdürülebilirlik açıklamalarının küresel bir temeli için standartlar geliştirmek,
- Yatırımcıların bilgi ihtiyaçlarını karşılamak,
- Şirketlerin küresel sermaye piyasalarına kapsamlı sürdürülebilirlik bilgileri sunmalarını sağlamak,
- Yetki alanına özgü ve/veya daha geniş paydaş gruplarına yönelik açıklamalarla birlikte müşterek çalışmaları kolaylaştırmak.

Haziran 2023'te ISSB ilk iki standardını yayımlamıştır:

- IFRS S1 - Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Gereklilikler: Şirketlerin kısa, orta ve uzun vadede karşılaştıkları sürdürülebilirlikle ilgili riskler ve fırsatlar hakkında yatırımcılara bilgi vermelerini sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Bu standart, şirketlerin sürdürülebilirlikle ilgili açıklamalarını şeffaflık ve güvenilirlik ilkeleri çerçevesinde yapmaları için hazırlanmıştır. Ayrıca, yatırım kararlarının doğru yönlendirilmesi hedeflenmiştir.
- IFRS S2 - İklimle İlgili Açıklamalar: Şirketlerin iklimle ilgili risklerini ve fırsatlarını tutarlı, eksiksiz, karşılaştırılabilir ve doğrulanabilir bir şekilde paylaşmaları için oluşturulmuştur. Bu standart, TCFD ve SASB Standartları ile uyumludur.

<sup>147</sup> IFRS (Uluslararası Finansal Raporlama Standartları).  
<https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/>  
Erişim tarihi: Ağustos 2023

## Ek-4

Tablo 4. Sürdürülebilirlik Raporlama Türleri ve Standartlar

TSRS (Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları)<sup>148</sup>

2022 yılında Türk Ticaret Kanunu'nda yapılan değişiklik sonrası edindiği yetki çerçevesinde Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK), uluslararası standartlarla uyumlu olacak şekilde Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları'nı (TSRS) oluşturmakla görevlendirilmiştir.

TSRS: 2023

KGK, yaptığı çalışmalar sonucunda IFRS çatısı altında 2021'de kurulan ISSB tarafından yayımlanan standartların (IFRS S1 ve IFRS S2) ülkemiz açısından en uygun standart seti olduğuna karar vermiş ve ISSB ile telif anlaşması imzalamıştır. Böylece, ISSB'nin yayımladığı IFRS S1-Sürdürülebilirliğe İlişkin Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Gereklilikler ve IFRS S2-İklimle İlgili Açıklamalar Standartları Türkçeye çevirerek ulusal sürdürülebilirlik raporlama standartları olarak benimsemiştir.

29 Aralık 2023 tarihli Resmî Gazete'de konuya ilişkin Kurul Kararı paylaşılmıştır. Bu karar ile 2024 itibarıyla TSRS doğrultusunda sürdürülebilirlik raporlaması yapması zorunlu hale gelen kurum, kuruluş ve işletmelerin kapsamı ve uygulama esasları belirlenmiştir. Bu karara göre;

- “Kurul Kararının 3. Maddesinin Birinci Fıkrasında Sayılan ve Hadlere Tabi Olan İşletmeler Listesi”<sup>149</sup> başlıklı listede yer alan işletmeler arasında;
  - Aktif toplamı 500 Milyon Türk Lirası
  - Yıllık net satış hasılatı 1 Milyar Türk Lirası
  - Çalışan sayısı 250 kişiölçütlerinden en az ikisinin eşik değerlerini art arda iki raporlama döneminde aşan kurumlar zorunlu raporlamaya tabidir.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) düzenleme ve denetimine tabi bankalar, her ne kadar Kurul Kararında yer alan listede sayılmış olsalar dahi, herhangi bir eşik değere tabi olmaksızın zorunlu raporlama kapsamındadır.
- Kapsam dışında yer alan kurumlar gönüllülük esasına dayalı olarak TSRS ile uyumlu raporlama yapabilirler.

Ek olarak, sürdürülebilirlik raporlamasında güvenilirliği sağlamak amacıyla, güvence denetimlerine ilişkin standartların yayımlanması ve denetim mekanizmasının oluşturularak kamu gözetimi yapısının kurulması yönünde çalışmalar devam etmektedir. Sürdürülebilirlik raporlamasında güvence denetimlerini üstlenecek olan denetçilerin yetkilendirilme süreci KGK tarafından ayrı bir yetkilendirme sınavı ile yürütülecektir.

<sup>148</sup> KGK Raporlama Standartları.  
<https://www.kgk.gov.tr/SustainabilityDetailForm/11455/Raporlama%20Standartlar%C4%B1> Erişim Tarihi: Ocak 2024

<sup>149</sup> 29 Aralık 2023 tarihli Resmi Gazete Kurul Kararı.  
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2023/12/20231229M1-10.pdf>.  
Erişim Tarihi: Ocak 2024

## Ek-4

**Tablo 4. Sürdürülebilirlik Raporlama Türleri ve Standartlar****CDP (Carbon Disclosure Project)<sup>150</sup>**

CDP, 2022'de 18.700'den fazla şirket tarafından kullanılan iklim temelli bir raporlama sistemidir. Şirketler, CDP'nin iklim değişikliği, ormanlar ve su güvenliği ile ilgili üç anketinden herhangi birini veya tamamını doldurarak iklim temelli konularda açıklama yapmaktadır. Ayrıca isteğe bağlı 4. bir tedarik zinciri raporlama modülü de mevcuttur.

CDP: 2021

CDP Raporlaması kapsamında, şirketler iklim değişikliğinin kendi faaliyetleri üzerindeki risk ve fırsatları ile şirket faaliyetlerinin iklim değişikliği üzerinde yarattığı etkilerini (iki yönlü bir yaklaşımla) raporlamaktadır. CDP, şirketlerin ilettikleri raporları değerlendirerek şirketlere bir skor atamaktadır. Bu skora; beyan, farkındalık, yönetim ve liderlik alanlarında 4 farklı seviyede yapılır. Aynı zamanda sektörel ve bölgesel raporlar üzerinden sektör ve bölge liderleri seçilmektedir.

CDP, raporlama yapan şirketlerin puanlarını web sitesinde yayınlamaktadır. Dünya ekonomisine göre CDP, en zengin ve en kapsamlı veri setiyle çevresel raporlamanın en önemli standartlarından biri olarak görülmektedir.

ISSB tarafından TCFD tavsiyelerini tamamen içeren IFRS S1 ve IFRS S2'nin yayımlanmasıyla birlikte, daha önce TCFD'nin sorumluluğunda olan şirketlerin iklimle ilgili bilgileri açıklama konusundaki ilerlemelerini izleme sorumluluğu 2024'ten itibaren ISSB'ye devredilmiştir.

<sup>150</sup> CDP (Karbon Saydamlık Projesi) (2021)  
Accelerating the Rate of Change.  
[https://cdn.cdp.net/cdp-production/comfy/cms/files/files/000/005/094/original/CDP\\_STRATEGY\\_2021-2025.pdf](https://cdn.cdp.net/cdp-production/comfy/cms/files/files/000/005/094/original/CDP_STRATEGY_2021-2025.pdf)  
Erişim tarihi: Ağustos 2023



## Ek-4

Tablo 4. Sürdürülebilirlik Raporlama Türleri ve Standartlar

TCFD (İklimle İlgili Finansal Açıklamalar Görev Gücü)<sup>151</sup>

G20 Finansal İstikrar Kurulu (FSB) tarafından ortaya konulan TCFD, 2015 Paris İklim Anlaşması'ndan sonra kurulan, iklim değişikliği ile finansal riskler arasındaki ilişkiyi ele alan bir uluslararası girişimdir. İklimle ilgili finansal risklerin ve fırsatların açıklanmasına yönelik bir çerçevedir. Şirketlerin iş stratejilerinde, finansal planlamalarında ve yönetim yapılarında bu riskleri ve fırsatları nasıl yönettiklerini raporlamaları için rehberlik sağlamaktadır. CDP'nin soru yapısı da 2018 yılında TCFD önerilerini takip edecek şekilde güncellenmiştir.

TCFD: 2017

TCFD'nin dört temel bileşeni bulunmaktadır. Raporlayan şirketlerin bu dört temel başlık altında faaliyetlerini raporlaması beklenmektedir. İlk olarak yönetim bileşeni altında organizasyonun iklim bağlantılı risk ve fırsatlara ilişkin yönetim yapısını kurgulaması beklenmektedir. İkinci adım olan strateji adımında, iklimle bağlantılı risk ve fırsatların organizasyonun stratejik ve finansal planlaması üzerindeki olası etkilerinin belirlenmesi ve bunların beyan edilmesi talep edilmektedir. Üçüncü adım olan risk yönetimi başlığında organizasyonun iklim bağlantılı riskleri nasıl tanımladığını değerlendirmeye yönelik bir altyapı kurması ve bu riskleri nasıl yönettiğini açıklaması istenmektedir. Dördüncü başlık olan metrik ve hedefler ise organizasyonun iklim risk ve fırsatlarını hangi metrik ve hedefler üzerinden değerlendirildiğinin göstergesidir. Bu son adımda kurumun belli performans göstergeleri belirlemesi ve bu göstergeleri finansal raporlamalarına entegre etmesi gerekmektedir.

ISSB tarafından TCFD tavsiyelerini tamamen içeren IFRS S1 ve IFRS S2'nin yayımlanmasıyla birlikte, daha önce TCFD'nin sorumluluğunda olan şirketlerin iklimle ilgili bilgileri açıklama konusundaki ilerlemelerini izleme sorumluluğu 2024'ten itibaren ISSB'ye devredilmiştir.

<sup>151</sup> | TCFD (İklimle İlgili Finansal Açıklamalar Görev Gücü) (2022)  
<https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2022/10/2022-TCFD-Status-Report.pdf>  
Erişim tarihi: Ağustos 2023

## Ek-4

**Tablo 4. Sürdürülebilirlik Raporlama Türleri ve Standartlar****TNFD (Doğayla İlgili Finansal Açıklamalar Görev Gücü)<sup>152</sup>**

Doğayla İlgili Finansal Açıklamalar Görev Gücü (TNFD), doğanın finansal ve ticari kararlara dâhil edilmesi ihtiyacının giderek artması sebebiyle kurulmuştur. TNFD, kurumların doğayla ilgili riskleri raporlaması ve bunlara karşı hareket etmesi için bir risk yönetimi ve açıklama çerçevesi geliştirme ve sunma misyonuna sahip küresel, piyasa liderliğindeki bir girişimdir.

TNFD raporlama çerçevesi, Mart 2022 yılında çıkmış olup 2023 sonuna doğru piyasa katılımcılarının geri bildirimleri doğrultusunda nihai tavsiyelerinin yayınlanması öngörülmektedir.

TNFD'nin taslak açıklama önerileri TCFD'nin sunduğu raporlama yaklaşımına dayanmaktadır. Bu doğrultuda öneriler yönetim, strateji, risk yönetimi, ölçütler ve hedefler olmak üzere dört yönde oluşturulmaktadır.

TNFD: 2021

<sup>152</sup> TNFD (Doğayla İlgili Finansal Açıklamalar Görev Gücü)  
<https://framework.tnfd.global/introduction-to-the-framework/executive-summary/v04-beta-release/>  
Erişim tarihi: Ağustos 2023

# Sözlük

**Biyçeşitlilik**

Belirli bir coğrafi bölge, ekosistem veya habitatın sağlıklı işleyişini sürdürebilmesi ve doğal dengeyi koruması için içinde bulunan ve hayati öneme sahip olan türlerin (bitkiler, hayvanlar, mikroorganizmalar vb.) çeşitliliğini ifade eden bir terimdir.

**Doğal Kaynak**

Doğal çevre veya ekosistemlerden elde edilen ve insanlar tarafından endüstriyel, tarımsal, enerji üretimi veya diğer kullanımlar için işlenen veya kullanılan herhangi bir malzeme veya kaynaktır.

**Düşük Karbonlu Altyapı ve Ulaşım**

Çevresel etkileri ve sera gazı emisyonlarını minimize etmek amacıyla tasarlanmış, fosil yakıt kullanımını azaltmayı, yeşil teknolojileri teşvik etmeyi ve çevresel sürdürülebilirliği hedefleyen altyapı ve ulaşım sistemlerini ifade etmektedir.

**Eko-etiket**

Tüketicilere ürünün çevresel etkilerini daha iyi anlamalarına ve çevre dostu seçimler yapmalarına yardımcı olan ve bir ürünün çevresel olarak sürdürülebilir üretim yöntemlerine uygun olduğunu belirten bir tür çevresel sertifikadır.

**Ekonomik Kalkınma**

Bir ülkenin veya bölgenin ekonomik yapılarını ve kaynaklarını verimli bir şekilde kullanarak gelir düzeyini artırma, işsizliği azaltma, sanayileşme, eğitim ve altyapı geliştirme gibi çeşitli yöntemlerle ekonomik refahı ve yaşam kalitesini yükseltme sürecini ifade eder.

**Ekosistem**

Belirli bir bölgede bulunan tüm canlı organizmaların (bitkiler, hayvanlar, mikroorganizmalar) ve bu organizmaların yaşadığı fiziksel çevrenin (toprak, su, hava, iklim vb.) bir arada işlediği ve etkileşimde bulunduğu bir sistemdir. Her ekosistem kendine özgü karakteristik özellikleri, türleri ve ekolojik işlevleri barındırır ve doğal dengelerini korumak için farklı ekosistemler ile etkileşim halinde bulunur.

**Emisyon Ticaret Sistemi (ETS)**

İklim değişikliği ve emisyonların oluşturduğu maliyetin yönetilmesine ve finansallaştırılmasına yönelik uygulamaların başında gelen karbon fiyatlandırma mekanizmasıdır. ETS, sisteme dâhil olan tesislerin sera gazı emisyonları için bir üst sınır değeri belirlenmesi ve bu üst sınır için izin belgesi üretilmesi, sonra da bu izin belgelerinin ticareti üzerinden işleyen piyasa temelli bir karbon azaltma mekanizmasıdır.

**Entegre Raporlama**

Bir şirketin finansal performansının yanı sıra çevresel, sosyal ve yönetimsel (ÇSY) konularını da kapsayarak geniş bir bakış açısı sunan raporlama yaklaşımıdır. Bu raporlar, finansal tabloların ötesine geçerek şirketin sürdürülebilirlik, toplumsal sorumluluk ve yönetim uygulamalarını da değerlendirmektedir.

**Etki ve Bağımlılık Haritası**

Bir şirket veya projenin belirli risklerini ve fırsatlarını değerlendirmek, projenin çeşitli etki alanlarını görselleştirmek, bu etki alanlarının ne kadar kritik olduğunu ve birbirleriyle nasıl etkileşimde bulunduğunu anlamak amacıyla kullanılan bir araçtır.

**Gömülü Emisyon**

Bir ürünün veya hizmetin üretim, taşıma, kullanım ve atık yönetimi süreçlerinde, doğrudan atmosfere salınmayan ancak bu süreçlerin bir parçası olarak meydana gelen sera gazlarıdır. Gömülü emisyonlar, ürün veya hizmetin tam yaşam döngüsünü değerlendirirken dikkate alınır, karbon izi hesaplamalarında ve sürdürülebilirlik değerlendirmelerinde önemli bir rol oynar.

**İklim Eylemi**

İklim değişikliğini hafifletmeyi ve iklim değişikliğine uyum sağlamayı amaçlayan çeşitli yasaları, politikaları ve stratejileri ifade edebilen geniş bir terimdir.

**İklim Nötr**

Bir şirketin, bireyin veya faaliyetin sera gazı emisyonlarını azaltma, dengeleme veya kompanse etme yoluyla net olarak hiç sera gazı salımına yol açmaması veya salınan sera gazlarını sıfırlaması anlamına gelir. İklim nötrlük, özellikle karbon ayak izini azaltma ve yenilenebilir enerji kullanma gibi sürdürülebilirlik önlemlerini uygulayarak, sera gazı emisyonlarını minimize ederek ve sera gazı azaltım projelerine yatırım yaparak elde edilebilir.

**İklim Programı**

İklim değişikliği ile mücadele ve çevresel sürdürülebilirliği teşvik etmek amacıyla geliştirilen strateji, politika, projeler ve uygulamaların bir araya getirildiği bir inisiyatiftir. İklim programları devlet kurumları, sivil toplum örgütleri, iş dünyası ve diğer paydaşlar arasında iş birliğini teşvik ederek iklim değişikliği ile mücadelede önemli bir rol oynamaktadır.

**İklim Sistemi**

Dünya genelindeki atmosfer, okyanuslar, kutuplar, topraklar ve bitki örtüsü gibi bileşenlerin uzun bir zaman dilimindeki hava koşulları ve iklim modelleri üzerindeki etkileşimlerini içeren sistemdir.

**Karbon Dengeleme  
(Karbon Offset)**

Sera gazı emisyonlarını azaltmak veya ortadan kaldırmak için gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Bu faaliyetler; yenilenebilir enerji üretimi, orman koruma veya ağaçlandırma, enerji verimliliği vb. projelerin veya karbon dengeleme projelerinin finansmanına katkıda bulunan ya da karbon azaltımına katkı sağlayan projelerin sertifikalarını temsil eden karbon kredileri satın alma olarak tanımlanmaktadır.

**Karbon Emilimi**

Atmosferdeki karbon dioksit (CO<sub>2</sub>) gazının bitki örtüsü veya okyanuslar gibi doğal sistemler tarafından emilmesi ve depolanmasıdır.

**Karbon Yutakları**

Karbon emilimini gerçekleştiren doğal ve yapay mekanizmalardır.

**Karbondioksit Eş Değeri**

Farklı sera gazlarının atmosferdeki küresel ısınma potansiyelini karşılaştırmak ve ifade etmek için kullanılan bir ölçü birimidir. Bu ölçüm, sera gazlarının farklı etkilerini tek bir birimde ifade ederek karşılaştırılabilir hale getirmektedir.

**Kaynak Verimliliği**

Çevre üzerindeki etkileri en aza indirirken dünyanın sınırlı kaynaklarını sürdürülebilir bir şekilde kullanmak anlamına gelir. Kaynak verimliliği yeniden imalat, onarım, bakım ve geri dönüşüm faaliyetlerini içerir.

**Kurumsal Hafıza**

Bir kurumun yeni projelerin planlanması, kararların alınması, kriz yönetimi ve gelecekteki stratejilerin belirlenmesi gibi birçok sürecin temelini oluşturan geçmişteki deneyimlerini, bilgilerini ve verilerini saklayan ve erişilebilir kılan bir sistem veya süreçler topluluğudur.

**Küresel Ekonomi**

Dünya çapında tüm ülkelerin ekonomik faaliyetlerinin, ticaretin, yatırımların ve finansal ilişkilerin bir araya geldiği ve birbirleriyle etkileşimde bulunduğu ekonomik sistemi ifade eder. Uluslararası iş birliği, rekabet, ticaret politikaları ve finansal piyasalar gibi faktörlerden etkilenen bu sistem, uluslararası ticaret, finans, üretim ve işgücü hareketleri aracılığıyla bağlantılıdır ve dünya genelindeki ekonomik gelişmeleri etkilemektedir.

**Küresel Isınma**

İnsan faaliyetleri nedeniyle atmosferde biriken sera gazlarının (CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>) yoğunluğunun artması ile dünya atmosferi ve yüzeyinde meydana gelen ortalama sıcaklık artışıdır. Sera gazları, güneş ışığının dünyaya ulaşmasına izin verirken yansıma yoluyla yeryüzünden yayılan ısının atmosfer dışına çıkmasını engeller ve atmosferde tutar. Bu durum, gezegenin sıcaklığının artmasına ve iklim değişikliğine yol açmaktadır.

**Küresel Sıcaklık Seviyesi**

Belirli bir zaman diliminde (aylık, yıllık vb.) dünyanın tüm iklim bölgeleri üzerindeki ortalama sıcaklığı temsil eder. Küresel sıcaklık seviyeleri, iklim değişikliği ve küresel ısınma gibi iklim eğilimlerini incelemek ve izlemek için kullanılır.

**Megatrend Analizi**

Toplumsal, ekonomik, çevresel ve teknolojik faktörler gibi büyük ve önemli trendleri belirlemeyi ve bu trendlerin gelecekteki etkilerini anlamayı amaçlayan ve genellikle uzun vadeli gelecek tahminlerinde kullanılan bir analiz çeşididir.

**Nitelikli İş Gücü**

Bir meslek veya sektörde gerekli bilgi, beceri, deneyim ve eğitime sahip olan ve bu özellikleri etkili bir şekilde kullanabilen çalışanlardır. Nitelikli iş gücü, karmaşık görevleri yerine getirebilme, sorunları çözebilme, liderlik yapabilme ve yenilikçi düşünebilme yeteneklerine sahiptir.

**Operasyonel Verimlilik**

Bir kurumun, kaynaklarını (insan gücü, malzeme, zaman, maliyet vb.) daha etkili kullanarak ürünlerini/hizmetlerini daha verimli bir şekilde üretmesi ve müşterilerine sunmasıdır.

**Organizasyonel Yapı**

Bir kurum içerisindeki hiyerarşik düzeni, işlevsel ilişkileri ve yetki dağılımını içeren organizasyon şemasıdır.

**Ortak Fakat Farklılaştırılmış Sorumluluklar İlkesi**

İklim değişikliği gibi küresel çevresel sorunlara yaklaşırken, farklı ülkelerin farklı tarihlerde ve koşullarda ve kendi imkânlarıyla orantılı biçimde bu sorunlarla mücadeleye katkıda bulunma sorumluluğunu ifade eden bir prensiptir.

**Önceliklendirme Analizi**

Sürdürülebilirlik önceliklerini belirlemek için kullanılan bir yöntemdir. Önceliklendirme analizi, kurumun hangi sürdürülebilirlik alanlarına daha fazla odaklanması gerektiğini ve hangi konuların öncelikli olduğunu netleştirmeye yardımcı olur.

**Sera Gazı**

Atmosferde bulunan ve karbon dioksit (CO<sub>2</sub>), metan (CH<sub>4</sub>), azot oksitler (NO<sub>x</sub>) ve florlu gazlar (HFCs) gibi gazları içeren, güneş ışınlarının bir kısmını yakalayıp ve yeryüzünden yayılan ısıyı tutarak küresel ısınmaya sebep olan gazlardır.

**Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM)**

AB'ye ithal edilen malların üretim ve ithalat süreçlerinde meydana gelen sera gazı emisyon miktarı ile orantılı bir finansal karşılığın ihracatçıya yansıtılabileceği bir mekanizmadır.

**Sosyal Eşitlik**

Bir toplumun tamamının fırsatlara ve kaynaklara eşit şekilde erişebilmesidir. Sosyal eşitliği sağlamak için sosyal politikaların adil bir bakış açısıyla düzenlenmesi ve eşitsizliklerin sistemik olarak azaltılmasına ihtiyaç vardır.

**Sürdürülebilirlik Raporlaması**

Bir şirketin sürdürülebilirlik çabalarını paydaşlarına (yatırımcılar, müşteriler, toplum, kamu kurumları vb.) iletmek ve şeffaflık sağlamak amacıyla hazırladığı ve şirketin çevresel, sosyal ve ekonomik performansını, sürdürülebilirlik hedeflerini ve uygulamalarını içeren bilgileri düzenli olarak paylaştığı raporlama çeşididir.

**Sürdürülebilirlik Stratejisi**

Bir şirketin çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik hedeflerini belirlemek ve gerçekleştirmek için benimsediği uzun vadeli plan, politika ve uygulamaların bütünüdür.

**Ulusal Katkı Beyanları (NDC)**

Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi (UNFCCC) altında iklim değişikliği ile mücadelede ülkelerin taahhütlerini ve planlarını açıkladıkları, sera gazı emisyonlarını azaltma, yenilenebilir enerji kullanımını artırma gibi iklimle ilgili hedeflerini paylaştıkları resmi belgelerdir.

**Ürün Yaşam Döngüsü**

Herhangi bir ürünün veya hizmetin geliştirilmesi, üretimi, pazarlanması, kullanımı ve atık haline gelmesi veya geri dönüşümü gibi aşamalarını ifade eden, ürünün pazar performansını, sürdürülebilirlik etkilerini ve yönetimini incelemeye yardımcı olan süreçtir.

**Yeşil Dönüşüm**

Şirketlerin, toplumun veya ekonominin, çevresel sürdürülebilirlik ilkesine dayalı olarak daha çevreci, verimli ve sürdürülebilir bir yöne evrilmesi ve değişmesi sürecidir.

**Yeşil Kredi**

Çevresel sürdürülebilirlik hedeflerini desteklemek ve yeşil projeleri finanse etmek amacıyla kullanılan bir kredi türüdür.

**Yeşil Tahvil**

Kurumların veya devletlerin çevresel sürdürülebilirlik projelerini finanse etmek amacıyla ihraç ettikleri özel bir tahvil türüdür. Yeşil tahvil ihraç eden kurum veya devlet, bu tahvil gelirlerinin belirli çevresel hedeflere ve projelere yönlendirileceğini ve bu projelerin çevresel sürdürülebilirliği teşvik edeceğini taahhüt eder.

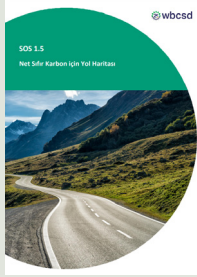
**Yönetişim Yapısı**

Kurumların hedeflerini yönlendirmek, paydaşlar karşısında hesap verebilir olmasını sağlamak ve kurum faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütmek için oluşturulmuş ve kurumun nasıl yönetildiğini ve kararlarının nasıl alındığını düzenleyen bir yapı ve sistemdir.



# SKD Türkiye'nin Sunduğu Rehber Kaynaklar

## SOS 1.5 Net Sıfır Karbon için Yol Haritası



Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD) tarafından hazırlanan “SOS 1.5 Net Sıfır Karbon için Yol Haritası” raporu sektörlerinde önde gelen şirketlerin görüş ve önerileriyle geliştirilerek, şirketlerin Kapsam 1, 2 ve 3 karbon emisyonlarını nasıl azaltabileceğine ilişkin bir rehber niteliğinde hazırlanmıştır.

Bir yol haritası olan SOS 1.5 raporu; şirketlere net sıfır karbon hedefine giden yolculuklarında rehberlik etmek için farklı sektörlerde önemli iklim çalışmaları yürüten lider şirketlerle gerçekleştirilen kapsamlı danışmanlık faaliyetlerine dayanmaktadır. Şirketlerin net sıfır karbon emisyonları hedefine ulaşma yolculuğuna başlamasına veya yolculuğunda ilerlemesine yardımcı olacak 5 ana adım ve 16 eylemden oluşan yol haritası şirketlerin net sıfır karbon yolculuğunda hangi aşamasında olduklarına bakılmaksızın, tüm şirketler için değerli tavsiyeler içermektedir.

Ayrıca her şirketin kendi eylemlerinin ötesinde, net sıfır karbon hedefine yönelik olarak yapılan çalışmaların karşısındaki harici engellerle başa çıkmada şirketlerin birlikte gerçekleştirebilecekleri daha geniş kapsamlı değer zinciri eylemlerini de önermektedir.

### Rehber ulaşmak için lütfen tıklayınız.

SKD Türkiye'nin KPMG Türkiye iş birliğinde hayata geçirdiği “İşin Geleceği ve Kadın İstihdamı Projesi” kapsamında hazırlanan Yol Haritası çalışması, dijital dönüşümün kadınların fazlaca konumlandığı rolleri daha fazla etkileyeceğini dikkate alarak kadın istihdamının artırılması için çalışmak isteyen kurumlara rehberlik etmektedir.

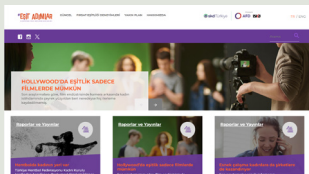
Çalışma, kadınların dijital yetkinliklerini artırmak ve dijital dönüşümü sağlamak isteyen şirketler için “Kadın İstihdamı ve Çalışma Koşullarına Yönelik Adımlar” ile “İşin Geleceği ve Dijital Dönüşüm Ekseninde Kadın” olmak üzere iki eksenden oluşan kapsamlı bir yol haritası çizmektedir. Ayrıca yol haritasında, Türkiye’den ve dünyadan çok sayıda kurumun dönüşüm süreçlerinde iyi uygulama örneklerini de kapsamlı şekilde ele alınmaktadır.

### Yol Haritası çalışmasına ulaşmak için lütfen tıklayınız.

## İşin Geleceği ve Kadın İstihdamı Projesi Yol Haritası



## Eşit Adımlar Platformu



Eşit Adımlar, iş hayatında kadın ve erkek eşitliğinin önemini vurgulayan, kadınların ekonomiye ve sosyal hayata eşit katılımı, karar mekanizmalarında eşit temsili, ücret ve terfide eşit haklara sahip olmaları için yol haritaları ve iyi uygulama örnekleri paylaşan bir platform niteliği taşıyor.

2018 yılında SKD Türkiye tarafından, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nın (TSKB) iş birliğinde ve Fransız Kalkınma Ajansı (AFD) desteğiyle hayata geçirilen ve Eşit Adımlar'da fırsat eşitliğiyle ilgili güncel gelişmeler ve şirketlerin gerçekleştirdiği iyi uygulamaların yanı sıra ölçüm araçları, araştırmalar, raporlar, mevzuat ve düzenlemeler paylaşılıyor.

### Eşit Adımlar Platformu hakkında detaylı bilgi için lütfen tıklayınız.

## 100 Maddede Sürdürülebilirlik Rehberi



“100 Maddede Sürdürülebilirlik Rehberi” iş dünyasının yeşil dönüşüm sürecindeki çalışmalarında ilgili profesyonellerin sürdürülebilirliğe ilişkin ihtiyaç duyduğu bilgiyi en yalın haliyle sunarak sürdürülebilirlik alanındaki önemli bir ihtiyaca karşılık vermektedir.

SKD Türkiye ve Ekologos iş birliğinde hazırlanan “100 Maddede Sürdürülebilirlik Rehberi”, iklim müzakerelerinden Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına, yenilenebilir enerjiden sürdürülebilirlik kavramının yolculuğuna, endüstriyel simbiyoz ve döngüsel ekonomiye kadar tüm önemli kavram ve köşe taşlarına yönelik detaylı açıklamaları içeriyor.

**Rehbera ulaşmak için lütfen tıklayınız.**

## Tekstil ve Moda Sektöründe Döngüsel Ekonomiye Geçiş Kılavuzu

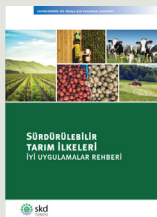


“Tekstil ve Moda Sektöründe Döngüsel Ekonomiye Geçiş Kılavuzu” her yıl 5 milyon insanın ihtiyacına denk su tüketimi yapan tekstil sektörünün ve her yıl 92 milyon tonluk atığa neden olan Moda sektörünün döngüsel ekonomiye geçişini sağlayan strateji ve iş modellerini sunmaktadır.

SKD Türkiye ve Birleşmiş Milletler Çevre Programı'nın (UNEP) Sürdürülebilir Tüketim ve Üretim için Bölgesel Faaliyet Merkezi (SCP/RAC) iş birliğinde İngilizce olarak hazırlanan kılavuz farklı iş stratejilerinin ve iş modellerinin analizinin yanı sıra 20 firmanın uygulama örneklerini içeriyor.

**Kılavuza ulaşmak için lütfen tıklayınız.**

## Sürdürülebilir Tarım İlkeleri İyi Uygulama Rehberi



SKD Türkiye, Türkiye'deki tarımın sürdürülebilirlik yönündeki dönüşümüne katkı sağlamak, sürdürülebilir tarım konusunda farkındalığı artırmak ve sürdürülebilir tarımın mümkün olduğunu göstermek amacıyla “Sürdürülebilir Tarım İlkeleri İyi Uygulamalar Rehberi”ni hazırladı.

Rehber ayrıca sürdürülebilir tarımla ilgili daha kapsamlı çalışma ve düzenlemelere ihtiyaç olduğuna dikkat çekerek, sürdürülebilirliği sektörün tüm paydaşlarının temel stratejilerinden biri haline getirmek yolunda da önemli bir yol haritası sunuyor.

**Rehbera ulaşmak için lütfen tıklayınız.**

# SKD Türkiye'nin Sunduğu Araçlar ve Projeler

## DUYARLI OL! (do!)



“Duyarlı şirketler duyarlı çalışanlar ile mümkün” mottosundan yola çıkan SKD Türkiye, şirketlerin gönüllü çevre yönetim sistemi kurması amacıyla başlattığı DUYARLI OL! (do!) projesiyle, şirketlerde çalışma alanlarında farkındalık yaratarak kaynak tasarrufu sağlanmasına ve çalışanların çevresel ayak izini azaltarak kurumların net sıfır karbon hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır.

Tüm süreçlerinin dijital araç üzerinden yürütülmesi için geliştirilen sistem; kullanıcı dostu alt yapısıyla kurumların, projenin tüm adımlarını kolaylıkla takip etmelerine, gelişim aşamalarına ve tüm verilerine çevrim içi olarak kolaylıkla ulaşabilmelerine olanak tanıyor. do! dijital aracına <https://duyarliol.org/> adresinden erişim sağlanabiliyor.

2023 sonu itibariyle dokuz kurum tarafından kullanılan do! dijital aracı sayesinde bu kurumlarda çalışan yaklaşık 8.000 kişi, ofislerinde kazandığı sürdürülebilir alışkanlıkları günlük hayatlarının her noktasında da uygulamaya imkânı bulabiliyor.

Yönetişim; Sürdürülebilir Satın Alma, Enerji Yönetimi, Su Yönetimi ve Atık Yönetimi başlıklarında kurumlara sunduğu kapsamlı yol haritası ile rehberlik eden DUYARLI OL! (do!), kurum bünyesinde entegre bir çevre yönetim sistemi kurulmasına katkıda bulunulmasının yanı sıra bir iç iletişim projesi olma özelliği taşıyor.

### Detaylı bilgi için lütfen tıklayınız.

## Türkiye Döngüsel Ekonomi Platformu



SKD Türkiye, 2016'dan beri Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası'nın (EBRD) fon desteğiyle yürüttüğü, Türkiye Materials Marketplace Projesi ve beraberindeki tüm döngüsel ekonomi çalışmalarını, EBRD fon desteği ile “Türkiye'nin Döngüsel Ekonomi Platformu” adı altında birleştirdi.

Türkiye Döngüsel Ekonomi Platformu ile döngüsel ekonomi alanındaki bilgi/kaynak ihtiyacını gidermek, ölçüm mekanizmaları sunmak, teknik hibe destekleri sağlamak ve iş birliği olanakları yaratmak amaçlanıyor.

Platformda bilgi merkezi niteliğinde bir knowledge hub, bir e-ticaret platformu olan Türkiye Materials Marketplace (TMM), ölçüm araçları ve döngüsel ekonomiye geçişlerini hızlandırmak isteyen şirketler için eğitim, finansal fırsatlar ve danışmanlık hizmetleri bulunuyor.

Türkiye'nin döngüsel ekonomiye geçişine katkı sağlayan tek platform olan platform 2023 yılı sonu itibariyle, sadece SKD Türkiye üyelerinin değil, 24 farklı sektörden yaklaşık 246 şirketin yer aldığı bir yapı haline geldi. Platformda gerçekleştirilen işlemler sayesinde 3,8 milyon Euro'ya karşılık gelen 77 bin tona yakın malzemenin geri kazanılmasını sağlandı.

### Türkiye Döngüsel Ekonomi Platformu hakkında detaylı bilgi için lütfen tıklayınız.

## İş Dünyası Plastik Girişimi (İPG)



SKD Türkiye, UN Global Compact Türkiye ve TÜSİAD tarafından Kasım 2019'da iş dünyasının plastik kirliliği ile mücadelesini desteklemek için hayata geçirilen İPG daha etkin, sürdürülebilir ve yaygınlaşabilir çözümler sunma hedefiyle çalışmalarını sürdürüyor.

Türkiye'nin ilk ve tek plastik girişimi olan İPG, 2019 yılında 26 imzacı ile çıktığı bu yola 2023 yılına toplam 47 imzacı şirket ile devam eden girişim kapsamında bu sene 42 şirket azaltım, yeniden kullanım, geri dönüşüm ve geri dönüştürülmüş/yenilenebilir içerik kullanımı yoluyla gerçekleştirdikleri faaliyetleri raporladı.

İmzacı şirketler tarafından son proje dönemine kadar taahhüt edilen 44.279 ton plastik azaltımı taahhüdü, 2022 yılında 17.676 ton, 2023 yılında ise 29.980 ton ilerleme ile toplamda %107.6'lık bir başarıya ulaştı. Toplamda 47.656 ton tek kullanımlık, problemlü ve gereksiz plastik kullanımının önüne geçildi.

İPG imzacıları, dögüsel ekonomiye geçişi destekleyerek Türkiye'de plastik kullanımını azaltmaya yönelik kararlılıklarını sürdürüyorlar.

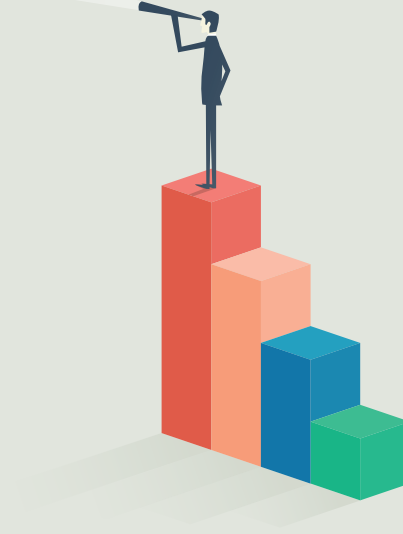
**İş Dünyası Plastik Girişimi hakkında detaylı bilgi için lütfen tıklayınız.**

## Reporting Matters



Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD) ve Radley Yeldar tarafından metodolojisi oluşturulan Reporting Matters projesinde şirketlerin sürdürülebilirlik ve entegre raporlarını daha anlaşılır, daha şeffaf ve daha bütüncül olmasını sağlamak adına şirketlere katkı sağlanmaktadır. SKD Türkiye ve PwC Türkiye iş birliğinde yürütülmekte olan Reporting Matters Türkiye Projesi ile şirketlerin sürdürülebilirlik ve entegre raporları 3 ana kriter ve toplam 18 alt kriter bazında değerlendirilmektedir. Ayrıca, güçlü ve gelişime açık yönlerin paylaşıldığı bire bir geri bildirim görüşmeleri yapılmaktadır. 2017 yılından itibaren yürütülmekte olan projeye yalnızca SKD Türkiye üyesi şirketler katılabilmektedir.

**Proje hakkında detaylı bilgi almak için lütfen tıklayınız.**



# Sürdürülebilir İş Rehberi



İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye)  
Batı, Nida Kule, Barbaros Mahallesi, Begonya sk. No: 1, 34746 Ataşehir/İstanbul  
[www.skdturkiye.org](http://www.skdturkiye.org) T:+90 212 807 0205 [info@skdturkiye.org](mailto:info@skdturkiye.org)