



**İŞLETMELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
UYGULAMALARINDA KURUMSAL
YÖNETİMİN ETKİSİ:
İMKB ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Renat BAİMURZİN

Kütahya - 2018

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**İŞLETMELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMALARINDA
KURUMSAL YÖNETİMİN ETKİSİ:
İMKB ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Danışman:
Dr. Öğr.Üyesi Şerife ÖNDER

Hazırlayan:
Renat BAİMURZİN

Kütahya – 2018

Kabul ve Onay

Renat BAİMURZİN 'in hazırladığı “İşletmelerin Sürdürülebilirlik Uygulamalarında Kurumsal Yönetimin Etkisi: İMKB Üzerine Bir Uygulama” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2018

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Dr. Öğr.Üyesi Şerife ÖNDER (Danışman)		
Prof.Dr. Ahmet AĞCA		
Dr. Öğr.Üyesi Mustafa ARI		

Doç.Dr.Ayhan KAHRAMAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İşletmelerin Sürdürülebilirlik Uygulamalarında Kurumsal Yönetimin Etkisi: İMKB Üzerine Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2018

Renat BAİMURZİN

Özgeçmiş

Renat BAİMURZİN 08.08.1986 Kırgızistan Karakul şehrinde doğdu. Öğrenime Karakul şehrinde 3 numaralı okulda başlayarak, ortaokulu ve liseyi Celalabad şehrinde 15 numaralı okulda tamamladı. 2003 yılında Uludağ Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Tekstil Mühendisliği bölümü kazandı ve lisans öğrenime başladı. 2009 yılında mezun oldu. 2010 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında Yönetim ve Organizasyon bölümünde yüksek lisans programına başladı.



ÖZET

İŞLETMELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMALARINDA KURUMSAL YÖNETİMİN ETKİSİ: İMKB ÜZERİNE BİR UYGULAMA

BAİMURZİN, Renat

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Şerife ÖNDER

Haziran, 2018, 108 sayfa

Bu çalışmada kurumsal yönetimin sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi incelenmeye hedeflenmiştir. Bunun için sürdürülebilirlik kavramı ve bu kavramının kurumsal yönetim ile olan ilişkisi incelenmiştir.

Tezin birinci bölümünde sürdürülebilirlik kavramı hakkında tarihsel gelişimi, önemi ve boyutları hakkında literatür araştırması yapılmıştır. Sürdürülebilirlik raporlaması ile ilgili kuruluşlar incelenmiştir ve örnekleme oluşturmak için en yaygın kullanılan Küresel Raporlama Girişiminin (GRI) oluşturduğu raporlama kılavuzu hakkında bilgiler verilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde kurumsal yönetim kavramı, teorileri, ilkeleri hakkında literatür araştırması yapılmıştır. Ayrıca hem Yurtdışında hem de Türkiye'de yapılan, sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim ilişkisini inceleyen çalışmalar derlenmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde Borsa İstanbul'da işlem gören ve GRI Standartlarına göre sürdürülebilirlik raporu hazırlayan işletmenin konsolide mali tablolarından ve sürdürülebilirlik raporlarından toplanmıştır. Çalışmada Dengeli Panel Veri Analizi kullanılmıştır. İşletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarının GRI sürdürülebilir raporları ile ölçüldüğü çalışmada, kurumsal yönetim uygulamaları ise; yönetim kurulunun yapısına ilişkin özellikler (büyüklüğü, bağımsız üye sayısı, toplumu etkileyen üyelerin varlığı), ceo ikiliği ve sosyal sorumluluk komitesinin varlığı ile gerçekleştirilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarını arttıran faktörler, yönetim kurulunda yer alan toplumu etkileyen üyeler ve işletme karlılığı olarak tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilirlik Raporlaması, Kurumsal Yönetim

ABSTRACT

INFLUENCE OF SUSTAINABILITY APPLICATIONS ON CORPORATE GOVERNANCE STRUCTURES OF BUSINESSES: AN IMPLEMENTATION ON ISE (İstanbul Stock Exchange)

BAİMURZİN, Renat

M.A. Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Associate Professor Dr. Şerife ÖNDER

June, 2018, 108 pages

The study aims to observe influence of sustainability on corporate governance structures of businesses. To observe it we have examined relationship between sustainability and corporate governance.

First section include literature review about sustainability as meaning of the term, historical background, its importance and dimensions of sustainability. At next stage of literature review we have collected information about organisations which are supporting sustainability disclosure (reporting). We have observed that the most preferred organisation is Global Reporting Initiative (GRI) and we have collected information about its manual (guideline) for sustainability reporting.

Second section of our study include literature review about corporate governance, as meaning of this term, theories and principles of the term. We have examined foreign and Turkish studies which were investigating relationship between sustainability and corporate governance.

Based on this literature review in the third part of our study we have chosen businesses (companies) which were registered at İstanbul Stock and also prepared GRI sustainability reports. For analysis we have used "balanced panel analysis" type. For our data sets as sustainability applications we used sustainability reports prepared according to the GRI standards. And as corporate governance applications we have used specifications of company board structure like: size, presence of independent and community influential board members, CEO duality and presence of corporate social responsibility committee.

In results of our investigation we observed that presence of community influential board members and profitability of the company are positive (increasing) factors on sustainability applications.

Keywords: Sustainability, Sustainability Reporting, Corporate Governance

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasında bana tüm aşamalarda destek veren, beni yönlendiren ve motive eden saygıdeğer danışman hocam Dr. Öğr.Üyesi Şerife Önder'e ve onun eşine Dr. Öğr.Üyesi Hüseyin Önder'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans çalışmaların boyunca beni destekleyen, anlayış gösteren ve yanımda bulunan eşime ve oğluma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
TEŞEKKÜR	VII
TABLOLAR LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ.....	XII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ.	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI

1.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI	6
1.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	7
1.3. İŞLETMELERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE ÖNEMİ.....	11
1.4. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BOYUTLARI	14
1.4.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik	15
1.4.2. Sosyal Sürdürülebilirlik	16
1.4.3. Çevresel Sürdürülebilirlik	17
1.5. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI	19
1.6. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI İLE İLGİLİ KURULUŞLAR ...	20
1.7. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÖLÇÜMÜ	22
1.7.1. Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksler	22
1.7.2. Küresel Raporlama Girişimi (GRI).....	25
1.8. KÜRESEL RAPORLAMA GİRİŞİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	29
1.9. KÜRESEL RAPORLAMA GİRİŞİMİNİN RAPORLAMA İLKELERİ	34
1.10. KÜRESEL RAPORLAMA GİRİŞİMİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KILAVUZU	36

İKİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI VE KURUMSAL YÖNETİM İLİŞKİSİ

2.1. KURUMSAL YÖNETİM.....	43
2.1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı	43
2.1.2. Kurumsal Yönetim Teorileri	46
2.1.2.1. Vekalet Teorisi	46
2.1.2.2. İşlem Maliyetleri Teorisi.....	48
2.1.2.3. Paydaş Teorisi	52
2.1.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri	54
2.1.3.1. Adillik (Eşitlik)	55
2.1.3.2. Şeffaflık.....	56
2.1.3.3. Sorumluluk.....	58
2.1.3.4. Hesap Verebilirlik	59
2.1.4. Kurumsal Yönetimin Önemi Ve Sağlayacağı Yararlar.....	60
2.1.4.1. İşletmeler Açısından.....	60
2.1.4.2. Ülke Ekonomileri Açısından.....	62
2.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUMSAL YÖNETİM.....	64
2.2.1. Dünyada Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Yönetim İlişkisini İnceleyen Çalışmalar	65
2.2.2. Türkiye’de Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Yönetim İlişkisini İnceleyen Çalışmalar.....	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİMİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

3.1. KURUMSAL YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLİŞKİSİNİN ÖLÇÜLMESİ	75
3.1.1. Metodoloji	76
3.1.2. Veri Seti	79
3.1.3. Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Yönetim Modelinin Tanımlanması	84
3.1.3.1. Modelin Bağımlı Değişkeni	84
3.1.3.2. Modelin Bağımsız Değişkenleri.....	85
3.1.3.3. Modelin Kontrol Değişkenleri	85
3.1.4. Sürdürülebilirlik Uygulamaları ve Kurumsal Yönetim İlişkisini Ölçen Modelin Tanımlayıcı İstatistikleri	85

3.2. BULGULAR.....	87
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	91
KAYNAKÇA	97
DİZİN	107



TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: Raporlama Çerçevelerin Öne Çıkan Özellikleri	20
Tablo 1.2: Coğrafik Dağılım ve DJSI Endeksler	23
Tablo 1.3: GRI Veri Tabanına Kayıtlı Ülkelerin Listesi.....	28
Tablo 1.4: GRI Tarihsel Gelişim Süreci.....	29
Tablo 1.5: Yıl Bazında Yapılan GRI Konferansları.....	34
Tablo 1.6: GRI Raporlama Kılavuzların Tarihsel Gelişim Süreci	34
Tablo 1.7: GRI G4 Raporlama ilkeleri	35
Tablo 1.8: G4 Sürdürülebilirlik Raporlama Kılavuzunda Yer Alan Kategori, Unsurlar ve Bu Unsurlara Ait Madde Sayısı ve Madde İsimleri	38
Tablo 1.9: GRI G4 İçerik Endeksinden Örnek Alıntı	40
Tablo 2.1: 2000-2012 Yıllarda Yaşanan Mali Skandallar	43
Tablo 2.2: Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirliği Aynı Anda İnceleyen Çalışmalar.....	65
Tablo 2.3: Türkiye’de Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Yönetim İlişkisini İnceleyen Çalışmalar.....	71
Tablo 3.1: Yıllara Göre Kullanılan GRI Standartları	77
Tablo 3.2: GRI G4 Sürdürülebilirlik Raporlama Kılavuzunda Yer Alan Kategoriler, Kategoriye Ait Madde Sayısı ve Madde İsimler	78
Tablo 3.3: Borsa İstanbul’da İşlem Gören ve Aynı Zamanda Sürdürülebilirlik Raporları Hazırlayan İşletmelerin Listesi.....	79
Tablo 3.4: Yıllara Göre Sürdürülebilirlik Raporların Dağılımı	80
Tablo 3.5: Eleme İşleminde Sonra Kalan ve Değerlendirmeye Giren İşletmelerin Listesi	81
Tablo 3.6: Değerlendirmeye Alınan İşletmelerin Sektörel Dağılımı	81
Tablo 3.7: Tanımlayıcı İstatistikler	86
Tablo 3.8: Otokorelasyon ve Değişen Varyans Testleri	87
Tablo 3.9: Korelasyon Tablosu	88
Tablo 3.10: Analiz Yönteminin Seçimi	89
Tablo 3.11: Analiz Sonuçları	89

ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Sürdürülebilirliğin Boyutları	6
Şekil 1.2: BM Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Kapsam Alanları	10
Şekil 1.3: Kurumsal Sürdürülebilirlik Boyutları ve Sürdürülebilir İşletme	14
Şekil 1.4: Karlılık, Büyüme ve Süreklilik Arasındaki İlişki.....	16
Şekil 1.5: Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesinin Yapısı	24
Şekil 1.6: Global Raporlama Girişiminin Organizasyon Yapısı	25
Grafik 1.1: Yıllar bazında GRI Veri Tabanına Kayıtlı İşletmelerin Sayısı	27
Grafik 1.2: GRI'yi Destekleyen Kurumsal İşletmelerin Sayısı	28
Şekil 1.7: Sürdürülebilirlik Raporlama Kılavuzunda Yer Alan Kategori ve Alt Kategoriler.....	38
Şekil 2.1: Vekalet Teorisine Göre Paydaşlar Arasındaki İlişkiler	47
Şekil 2.2: Vekalet Yaklaşımların Türleri.....	48
Şekil 2.3: İşlem Maliyet Teorisinin Unsurları	51
Şekil 2.4: İşlem Maliyetlerin Ayrımı.....	52
Şekil 2.5: İşletme ve Paydaş Grupları.....	52
Şekil 2.6: Paydaş Teorisin Türleri (Yaklaşımları).....	53
Şekil 2.7: Kurumsal Yönetim İlkelerin Şematik Görünüşü.....	55
Şekil 2.8: Hak Sahiplerine Tanılan Yetkiler.....	56
Şekil 2.9: Kurumsal Yönetimin Makroekonomik Etkisi	63
Şekil 2.10: İşletme, Paydaş İlişkileri, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma arasında olan ilişkiler.....	70
Şekil 3.1: Kurumsal Yönetim, Sürdürülebilir Raporlama, Örgütsel Meşruiyet ve Paydaşların Katılımı Arasında Oluşan İlişkiler.....	76
Şekil 3.2: Hipotezlerin (Faktörlerin) Sürdürülebilir Raporlama Üzerindeki Etkisi	84

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BIST	: Borsa İstanbul
BM	: Birleşmiş Milletler
BTP	: Business Transparency Programme (İşletme Şeffaflık Programı)
CDP	: Carbon Disclosure Project (Karbon Saydamlık Projesi)
CERES	: Coalition for Environmentally Responsible Economies (Çevresel Sorumlu Ekonomiler Koalisyonu)
COP	: Communication on Progress
DIHR	: Danish Institute for Human Rights (Danimarka İnsan Hakların Enstitüsü)
DJSI	: Dow Jones Sustainability Index (Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi)
DPOC	: Due Process Oversight Committee (İşlem Süreci Gözetim Komitesi)
EMAS	: Eco-Management and Audit Scheme
GANTSCh	: Tedarik Zincirinde Şeffaflık için Küresel Eylem Ağı (Tedarik Zincirinde Şeffaflık için Küresel Eylem Ağı)
GRI	: Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama Girişimi)
GNC	: GRI Nominating Committee (GRI Adaylık Komitesi)
GSSB	: Global Sustainability Standards Board (Küresel Sürdürülebilirlik Standartların Kurulu)
IAC	: Independent Appointments Committee (Bağımsız Atama Komitesi)
ICC	: International Chamber of Commerce (Milletlerarası Ticareti Odası)
IIRC	: International Integrated Reporting Council (Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi)
IOE	: International Organisation of Employers (Uluslararası İşverenler Kuruluşu)
IR	: Integrated Reporting (Entegre Raporlama)
ISO	: International Organization for Standardization
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
K.S.S.	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
MoU	: Memorandum of Understanding (Mutabakat Muhtırası)
OECD	: Organisation for Economic Co – operation and Development

	(Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
P.İ.Y.	: Paydaş İlişkileri Yönetimi
SC	: Stakeholder Council (Paydaş Konseyi)
SDG	: Sustainable Development Goals. SDGs Action Platform (Kalkınma Hedefleri Eylem Platformu)
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
SSE	: Sustainable Stock Exchanges Initiative (Sürdürülebilir Borsalar Girişimi)
TAC	: Technical Advisory Committee (Teknik Danışma Komitesi)
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
UN	: United Nations (Birleşmiş Milletler)
UNEP	: United Nations Environment Programme (Birleşmiş Milletler Çevre Bölümü)
UNGC	: United Nations Global Compact (Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi)
v.b.	: Ve Benzeri
vd.	: ve diğerleri
WBCSD	: World Business Council for Sustainable Development (Sürdürülebilir Kalkınma için Dünya İş Konseyi)



TEZ METNİ

GİRİŞ

Sanayileşme devri ile birlikte insanoğlu ihtiyaç miktarlarına bakılmaksızın sadece üretim konusu üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu yoğunlaşma sürecinde hiç kimse kullanılan kaynakların sınırlı olabileceğini düşünmemiştir. Üreticiler çalıştırdığı iş gücünü kullanarak mümkün olan maksimum ürün sayısı elde etmeye çalışmışlar. Üretim sürecinin çevreye verdiği olumsuz etkileri göz ardı edilmiştir. 1970’li yıllarda böyle bir durumun, uzun süre devam edemeyeceği ve bazı şeylerin değişmesi gerektiği anlaşıldı. Birleşmiş Milletler önderliğinde kuruluşlar doğayı gelecek nesillere aktarmak için gerekli koruma girişimlerine başlamışlar ve sürdürülebilirlik kavramının ortaya çıkmasına sebep olmuşlardır.

Günümüzde kurumsal yönetim üzerine yoğunlaşan işletmeler aynı zamanda sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik faaliyetlerini de gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Kurumsal yönetim, işletmenin daha adil ve şeffaf olmasını sağlamaktadır. Bağlantısı olan tüm paydaşlara karşı gerekli sorumluluğu taşımasını, dürüst olmasını ve her zaman kolay hesap verilebilir durumda olmasını sağlamaktadır. Sürdürülebilirlik faaliyetleri ise işletmenin ekonomik performansının yanında çevresel ve toplumsal performansını da arttırmaya yardımcı olmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilir olmaları kurumsal yönetim yapılarının güçlü olmasına da bağlıdır.

Dünya’da sürdürülebilirlik faaliyetlerinin raporlanmasını destekleyen çeşitli kurumlar bulunmaktadır. Bu faaliyetleri, işletmeler tarafından gönüllü olarak yapıldığı için kesin ve net bir şekilde ölçmek mümkün değildir. Ancak faaliyetleri destekleyen kurumlar kendilerine özgü bir ölçme sistemlerini oluşturmuşlardır. Ayrıca sürdürülebilirlik raporlarının haricinde sürdürülebilirlik endeksleri de mevcuttur. Bu endekste yer almak için işletmelerin çeşitli kriterlere uygun olmaları gerekmektedir.

Bu tez çalışmasının amacı Türkiye’de kurumsal yönetimi benimseyen işletmelerin sürdürülebilirlik ile olan ilişkisinin incelenmesidir. Çalışmanın birinci bölümünde sürdürülebilirlik ve sürdürülebilirlik raporlaması üzerine literatür araştırılması yapılmıştır. Sürdürülebilirlik kavramının anlamı, tarihsel gelişimi, önemi, boyutları hakkında bilgiler paylaşılmıştır. Ardından sürdürülebilirliğin ölçümü, raporlanması ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal yönetim hakkında literatür araştırılması

yapılmıştır. Kurumsal yönetimin kavramı, teorileri, ilkeleri, işletmeye ve devlete sağlayacağı yararlar ve önemi hakkında bilgi verilmiştir. Bu bölümde son olarak dünyada ve Türkiye’de, sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim ilişkisini inceleyen çalışmalar incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde işletmelerin kurumsal yönetim yapılarının sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini ölçmek için Borsa İstanbul’da işlem gören ve aynı zamanda Küresel Raporlama Girişimi (GRI) standartlarına uygun sürdürülebilirlik raporu hazırlayan işletmeler örneklem olarak seçilmiştir. Küresel Raporlama Girişimi’nin (GRI) seçilme nedeni, sürdürülebilir raporlama konusunda dünya genelinde en yaygın kabul edilen raporlama çerçevesi olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca GRI Sürdürülebilirlik Raporlaması, her ölçekteki işletmeler tarafından kullanabilmesi, tüm işletme paydaşlarınca kabul edilmesi, kullanışlı ve kolay uygulanabilir olma özelliklerine sahiptir. Örneklem seçimi için öncelikle Küresel Raporlama Girişimi (GRI) standartlarına uygun sürdürülebilirlik raporu hazırlayan işletmeler belirlenmiştir. GRI standartlarına göre, Türkiye’deki işletmeler sürdürülebilirlik raporlarını 2011 yılından itibaren hazırlamaktadırlar. Örneklem seçimi için sürdürülebilirlik raporları 2016 yılından itibaren geriye dönük incelenmiştir. 2016 yılında sürdürülebilirlik raporu hazırlayan işletme sayısı 22’dir. Sürdürülebilirlik raporları gönüllü olarak hazırlandığı için bu işletmelerden bazıları ilk defa sürdürülebilirlik raporu hazırlamış, bazıları da daha önceki dönemlerde de ilgili raporu hazırlamışlardır. İşletmelerin kurumsallığının bir göstergesi olarak geriye dönük olarak ta sürdürülebilirlik raporu hazırlayan işletmeler örneklem dahil edilmiştir. Dolayısıyla 2016 yılında ilk defa sürdürülebilirlik raporu hazırlayan işletmeler örneklem dışı bırakılmıştır. Yine önceki yıllarda da sürdürülebilirlik raporu yayınlamış ancak daha sonraki yıllarda bu raporu hazırlamamış olan işletmelerde örneklem dışı bırakılmıştır. Doğru bir veri analizinin yapılabilmesi için sürdürülebilirlik raporunu istikrarlı olarak devam eden işletmeler örneklem dahil edilirken, diğer işletmeler örneklem dışı çıkarılmıştır. Tüm bu değerlendirmeler sonucu düzenli olarak sürdürülebilirlik raporu yayınlayan işletme sayısının en yüksek olduğu dönem 2013-2016 dönemi olarak belirlenmiştir. Genel olarak incelendiğinde de seçilen örneklem dönemi, sürdürülebilirlik raporu hazırlayan işletme sayısının en yüksek seviyede bulunduğu dönemdir. 2013-2016 yıllar arasında düzenli sürdürülebilirlik raporu hazırlayan işletme

sayısı 17'dir. 17 İşletme 2013-2016 yılları arasında düzenli olarak 4 adet sürdürülebilirlik raporu hazırlamıştır. Çalışmada her kesit gözlem için eşit zaman verisine sahip olma koşulunun sağlanması nedeniyle Dengeli Panel Veri Analizi yapılmıştır. Analizde kullanmak üzere 17 kesit gözlem x 4 zaman gözlemi ile 68 işletme/yıl verisi elde edilmiştir. Panel Veri Analizinde Tablo 3.5'te yer alan 17 firmanın 4 yıllık (2013-2016 yıllar aralığına denk gelen) sürdürülebilirlik raporlarının yanı sıra konsolide mali tablolarından elde edilen bilgiler kullanılmıştır.

İşletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarının sürdürülebilir raporlama (GRI Raporlama Standartlarına uygun) hazırlamalarıyla ölçüldüğü çalışmada, kurumsal yönetim uygulamaları ise; yönetim kurulunun yapısına ilişkin özellikler (büyüklüğü, bağımsız üye sayısı, toplumu etkileyen üyelerin varlığı), ceo ikiliği ve sosyal sorumluluk komitesinin varlığı ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca işletmelerin büyüklüğü ve karlılığı da sürdürülebilirlik uygulamalarını etkilemesi muhtemel değişkenler olması sebebiyle modelde kontrol değişkenleri olarak dahil edilmiştir. Böylece işletmelerin sürdürülebilirliklerini etkileyen ve kısıtlayan kurumsal yönetim faktörleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarını arttıran faktörler, yönetim kurulunda yer alan toplumu etkileyen üyeler ve işletme karlılığı olarak tespit edilmiştir. İşletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarını azaltan faktörler ise yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulunda yer alan bağımsız üyeler, sosyal sorumluluk komitesinin varlığıdır. Bu çalışmada Türkiye'de ilk kez kurumsal yönetim uygulamalarının bir unsuru olarak yönetim kurulu üyeleri, toplum üzerinde etkili olan üyeler açısından değerlendirilmiştir. Uluslararası literatürde yönetim kurulunda yer alan akademisyen, politikacı, ordu mensubu ve kar amacı gütmeyen kuruluşların üyesi ve/veya yöneticisi üyeler, toplumu etkileyen üye olarak değerlendirilmektedir. Türkiye'de yönetim kurulunda toplumu etkileyen üyelerin bulunması işletmelerin sürdürülebilirliklerini arttırmaktadır.

Kurumsal raporlama her ne kadar finansal bilgiler ile başlamış olsa da, günümüzde ise çevresel ve toplumsal konuların önem kazanması nedeniyle finansal olmayan bilgiler de en az finansal bilgiler kadar önemli hale gelmiştir. Bunun doğal sonucu olarak kurumsal raporlama finansal olmayan bilgileri de içerecek hale gelmiştir.

Bu kapsamda çevre raporları, sosyal sorumluluk raporları ve son olarak ta sürdürülebilirlik raporları gibi farklı raporlama biçimleri ortaya çıkmıştır. Şimdilik birçok ülkede gönüllü olarak gerçekleştirilen sürdürülebilir raporlama tüm dünyada halen yeni bir konu olarak görülmektedir. Zaman içerisinde bu raporlamanın tüm işletmeler tarafından benimsenmesi ve tek bir standarda bağlı olarak hazırlanması yüksek bir ihtimaldir.

Bu çalışmanın gelecekteki sürdürülebilir raporlama ve işletmelerin kurumsal yönetim kalitesi arasındaki ilişkiyi (farklı değişkenler, farklı örneklem grupları üzerinden) inceleyecek çalışmalara kaynak oluşturması beklenmektedir.





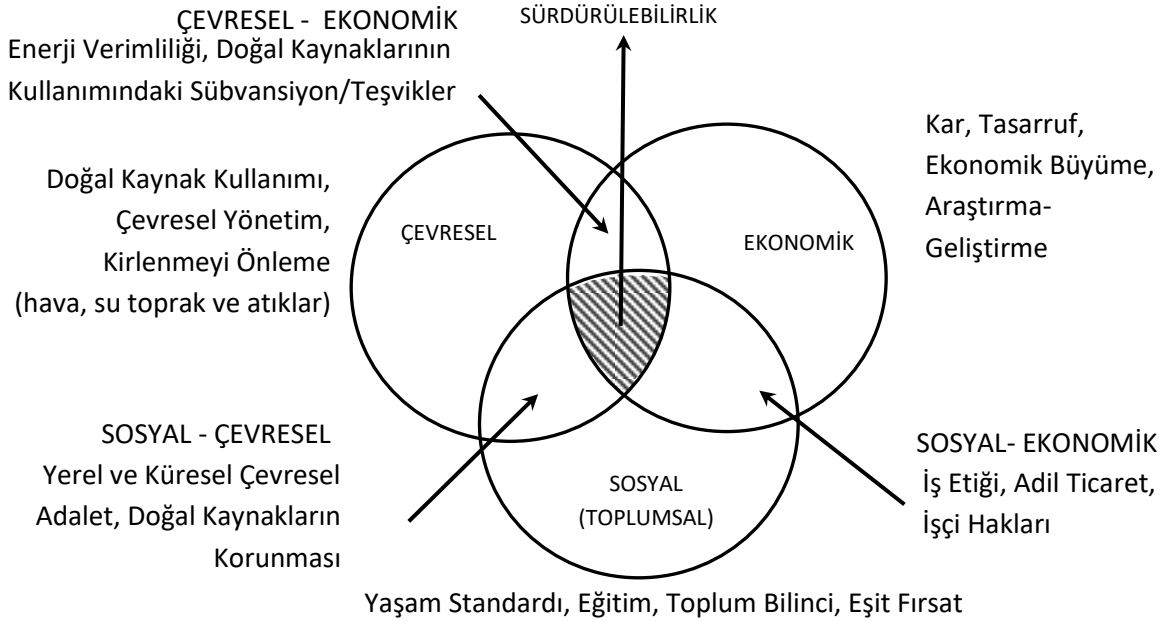
BİRİNCİ BÖLÜM
SÜRÜDÜRÜLEBİLİRLİK VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI

1.1.SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI

Sürdürülebilirlik, son zamanda gerek Türkiye’de gerekse yurt dışında sıklıkla karşımıza çıkan, doğrudan ya da dolaylı olarak hayatımızı etkileyen bir kavram haline aldı. (Özaydın, 2015:1). Kelime anlamı açısından “sürdürülebilirlik” üretkenlik ve çeşitliliğin devamlılığı sağlanırken, daimi olabilme yeteneğini korumak şeklinde tanımlanabilir (Ekolojist, 2017). Kavram zaman bakımından belirsiz bir süreyi, sürekli devam eden durumu ifade etmektedir. (Yavuz, 2010:64-65) Hayatımız ise sınırlı miktarda bulunan dünya kaynaklarına bağlı olarak devam ediyor. Ayrıca doğal çevre, faaliyetlerimizin sonucunda azalıp tükenme sınırına doğru ilerliyor. Bu durumu sürdürülebilirlik kavramı üzerinde yorumladığımızda: teknoloji ve bilimi kullanarak, doğru stratejileri seçerek, insan ve doğa arasında bir dengeyi oluşturmak olarak açıklanabilir (Ekolojist, 2017; Yavuz, 2010:64-65).

Buradan kavramın karşılığı sadece çevreye duyarlı olmak olarak düşünülebilir. Ancak bununla beraber sürdürülebilirliğin farklı iki boyutu daha var: sosyal ve ekonomik. Ve bunların hepsinin bir arada devam edilmesi gerekiyor (Özaydın, 2015:2,3; Aksel, 2017)

Şekil 1.1: Sürdürülebilirliğin Boyutları



Kaynak: Aksel, 2017

Sürdürülebilirlik yolunda ilerleyebilmek için tüm boyutları bir bütün olarak algılanması ve yaşanması gerekmektedir (Aksel, 2017).

Sürdürülebilirlik kavramı için daha sade ve yakın bir örnek verilebilmektedir. Gelecek nesli yetiştirirken daha iyi eğitim almalarını, daha iyi şartlarda ve ekonomik koşullarda, daha temiz bir çevrede yaşamalarını istemekteyiz. Yapılan çabalarlar ile aslında neslimizi sürdürülebilir olmasını sağlamaya çalışmaktayız (Bulut, 2013).

Sürdürülebilirlik birçok farklı alan için kullanılmaktadır. Her bir alan için, bu kavram için kendine has bir tanımını vermektedirler. (Özaydın, 2015:2,3) Kavram için bir genelleme yapılır ise, “sürdürülebilirlik” ekonomik büyümeyi ve çevre dengesini birlikte alan, çevresel kaliteye önem verip, doğal kaynakların etkin kullanan, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını tehlikeye atmadan, bugünün ihtiyaçlarını karşılayan bir model olarak tanımlanabilir. (Menlik, 2013)

1.2. SÜRDÜLEBİLİRLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Sanayileşme devrimi ile birlikte başlayan, sadece ekonomik fayda odaklı kaynakların kullanım anlayışı, uzun vadede çevresel ve sosyal boyutlarda sorunların ortaya çıkmasında neden oldu (Akgül, 2010:135). Belirli bir döneme kadar çevresel sorunları ele alan çalışmalar tüm boyutları ile birlikte uluslararası arenada fazla dikkate alınmıyordu. Bu durum 1970’lu yıllarda değişmeye başladı ve sürdürülebilirlik kavramının ortaya çıkmasına sebep oldu.

1972’de Roma Kulübü tarafından hazırlanan “Büyümenin Sınırları” raporda gelecekte insanoğlunun karşı karşıya kalabileceği tehlikeler dile getirildi (Akgül, 2010:135). Çalışmada büyüme ile kaynaklar arasındaki ilişkiye değinilmiştir. Tehlikeyi gidermek ya da en aza indirmek için “denetimsiz” büyümenin engellenmesini çözüm olarak önererek; ekonomik gelişme, sanayileşme süreçleri ve çevre arasındaki ilişkilerin gözden geçirilmesine sebep oldu (İncedayı, 2004).

Aynı yıl Haziran ayında Birleşmiş Milletlerin Stockholm şehrinde düzenlediği, Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Konferansı yapıldı. Konferansta insanın içinde yaşadığı doğal çevrenin korunması, iyileştirilmesi ve gelecek nesillere bozulmadan aktarılabilmesi konular ele alındı (Akgül, 2010:135-136). Konferans sonucunda ilk kez

bildirge imzalandı ve çevre koruma üzerine yaptırımlar uygulanmaya başlandı (Ekolojist, 2017).

1977 yılında Dennis Pirages tarafından hazırlanan “Sürdürülebilir Toplum” eseri sürdürülebilirlik kavramı üzerinde çalışmaları içermektedir (İncedayı, 2004).

1987 yılında ise Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından hazırlanan “Ortak Geleceğimiz” isimli (Brunthland) raporu yayınlanmaktadır. Raporda “Sürdürülebilir Kalkınma” için tanım yapılmaktadır: *“Bugünün gereksinim ve beklentilerini, gelecek nesillerin kendi gereksinimi ve beklentilerini karşılayabilme olanaklarından ödün vermeksizin karşılayabilmek (UN, 1987)”* ve bu tanım yaygın bir şekilde kullanılmaya başladı (İncedayı, 2004; Sezer, 2007:771; Akgül, 2010:136-137).

1992 yılı Haziran ayında Brezilya Rio de Janeiro şehrinde “Yeryüzü Zirvesi” isimli Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı gerçekleştirildi (Akgül, 2010:137). Konferansta “sürdürülebilirlik” kavramı dünya genelinde kabul gören halini aldı (İncedayı, 2004:773). Etkinliğe 172 ülkeden 116’sı en üst düzeyde katılım sağladı, 2400 sivil toplum kuruluşu, 17 bin kişi katılım sağladı. Yapılan bu konferans, iklim ve çevre değişikliği sorunlarını ele alan en önemli etkinlik olarak tarihe geçmiş oldu. Etkinlik sonucunda önemli sözleşmelere: İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesine, Biyolojik Çeşitlilik ve BM Çölleşme ile Mücadele Sözleşmelere imzalar atıldı (BIST, 2014:13).

Ardından 1997 yılı Aralık ayında Japonya Kyoto şehrinde Birleşmiş Milletlerin önderliğinde iklim değişikliği ile mücadele etmek amacı ile konferans yapılmıştır. Zirve “Taraflar Konferansı (Conference of the Parties)” ismi taşımaktadır ve konferansın sonucunda protokol oluşturuldu. Oluşturulan protokol, 1992 yılında imzalan İklim Değişikliği Çerçeve sözleşme ilkelerini temel almaktadır. Buna göre, sanayileşmiş ve piyasa ekonomisine geçiş sürecinde bulunan ülkeler, atmosfere saldıkları - karbon dioksit (CO₂), metan (CH₄), nitroz oksit (N₂O), hidroflorokarbon (HFC), perflorlu bileşikler (PCF) ve kükürt heksaflorür (SF₆) gaz salımlarını azaltacaklar. Adı geçen gazlar - sera etkisini yaratan gazlar olarak isimlendirilip, küresel ısınmaya, yeryüzündeki hayatı tehdit eden unsur olarak görünmektedirler. Ancak protokol 2005 yılı Şubat ayında faaliyete başlamıştı. Bunun sebebi, 1990 yılı itibariyle, sera gazı

emisyollarının en az %55'inden sorumlu olan 55 ülkenin onayını gerektirmekte ve bu orana ancak 8 yılın sonunda Rusya'nın katılımıyla ulaşıldı (Kyoto Protokolü Nedir ve Niçin Gereklidir, 2016; Korkut, 2015).

Aynı yıl ABD Boston  hrinde  evresel Sorumlu Ekonomiler Koalisyonu (CERES) ve Tellus Enstitüsü tarafından BM  evre Programı desteği ile Küresel Raporlama Girişimi (GRI –Global Reporting Initiative) oluşturuldu. Küresel Raporlama Girişimi kuruluşların daha sürdürülebilir olması için teşvik edici çalışmaları yapmaktadır (BIST, 2014:13). Bu kuruluş çalışmamızın ilerideki kısımlarında daha detaylı ele alınacaktır.

2000 yılı Temmuz ayında Birleşmiş Milletler merkezinde yapılan toplantıda Küresel  lkeler Sözleşmesi (UN Global Compact, UNGC) faaliyete geçti. Sözleşme gönüllü bir uygulama olup, yasal zorunluluğu yoktur. Sözleşmeyi imzalayan kuruluşlar çevresel ve sosyal konularda belli prensiplere uyum sağlayarak küresel ekonominin sürdürülebilir ve istikrarlı büyümesini desteklemektedirler. Anlaşma on temel prensibi (ilkesini) içermektedir, bunlar insan hakları, çalışma standartları,  evre duyarlılığı ve yolsuzluk ile mücadele konuları kapsamaktadır (G l, 2017). Türkiye'de, girişim Borsa İstanbul tarafından 2005 yılında desteklenmeye başladı (BIST, 2014:14). 8 Aralık 2017 tarihi itibarıyla sözleşmeyi 170 ülkeden 12859 kuruluş tarafından imzalanmış durumdadır (United Nations Global Impact, 2017). Aşağıda verilen şekilde bu 10 ilke detaylı olarak incelenebilir.

şekil 1.2: BM Küresel  lkeler Sözleşmesi ve Kapsam Alanları

10.ilke: İş dünyası, rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzlukla mücadele etmelidir

1.ilke: İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklenmeli ve bu haklara saygı göstermeli

9.ilke: Çevre dostlu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli

2.ilke: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı

8.ilke: Çevresel sorumluluğu arttırmak her türlü faaliyetle ve oluşuma destek vermeli

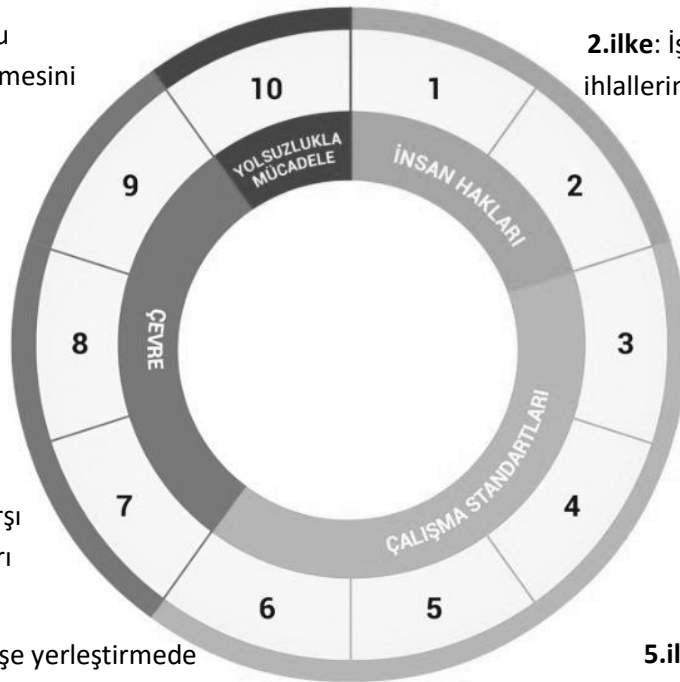
3.ilke: İş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli

7.ilke: İş dünyası, çevre sorunları karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli

4.ilke: Zorla ve zorunlu işçi çalıştırma uygulamasına son verilmeli

6.ilke: İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli

5.ilke: Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli



Kaynak: UN Global Compact, 2014-2017

2002 yılında Güney Afrika Cumhuriyeti Johannesburg şehrinde, Birleşmiş Milletler tarafından “Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi” (Johannesburg Zirvesi) yapıldı. (Akgül, 2010:139). Bu Zirve, Rio Konferansı’nda belirlenmiş olan temel hedeflerin izlenmesi için yapıldı. (Sezer, 2007:773-774)

2005 yılında BM Genel Sekreteri Kofi Annan’ın daveti ile 12 ülkeden konusunda uzman olan 20 en büyük kurumsal yatırımcının ve 70 uluslararası ve sivil toplum kuruluşunun temsilcisinin desteği ile BM Sorumlu Yatırım Prensipleri Girişimi (UN Principles for Responsible Investment, UN PRI) kurulmuştur. Girişim BM tarafından desteklenmesine rağmen, bağımsızdır, herhangi bir hükümet ile bağlantısı olmayıp ve BM’nin bir parçası değildir. Girişimin amacı çevresel, sosyal ve yönetimsel faktörlerin yatırımlar üzerindeki etkilerini analiz etmeye ve bu verileri üyeleri ile paylaşmaktır. Alınan analiz verileri ise üyelerine yatırımlar konusunda daha doğru ve verimli karar vermeye yardımcı olmaktadır. Platform 2006 yılı Nisan ayında New York Borsasında uygulanmaya başladı. Şu anda platforma üye olan kuruluş sayısı 1800

geçmiştir (PRI, 2017; BIST, 2014:14). 2010 yılından itibaren Borsa İstanbul bu Girişimin imzacısı konumundadır (BIST, 2014:14).

2009 yılı ABD, New York şehrinde BM Genel Sekreteri Ban Ki-Moon tarafından ilk kez Sürdürülebilir Borsalar Girişimi (Sustainable Stock Exchanges Initiative, SSE) başlatıldı.

Girişim BM destekli bir girişimdir. Girişimin amacı borsaların yatırımcılar, düzenleyiciler ve kuruluşlar ile iş birliği içinde olup çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularında kurumsal şeffaflığını artırmak ve sürdürülebilir yatırımlarının gelişmesini sağlamaktır. Girişim 2012 yılında Türkiye’de beş borsanın piyasalarında sürdürülebilirliğe ilişkin farkındalığı artırmak için yaptığı gönüllü taahhüt ile farklı bir boyut kazanmıştır (BIST, 2014:14).

2012 yılı Haziran ayında Brezilya Rio de Janeiro şehrinde “Rio+20” isimli BM Çevre ve Kalkınma Konferansı yapıldı. Etkinlik sırasında, 20 yıl önce (1992 yılında) yapılan konferansın sonucunda alınan hedeflerin ve mevcut durumunun değerlendirmesi yapıldı. “İstediğimiz Gelecek (The Future We Want)” başlıklı rapor hazırlandı (BIST, 2014:14).

Sürekli değişen dünya şartlarında, bu önemli gelişmelerin haricinde sürdürülebilirlik konusunda başka çalışmalar da yapıldı, yapılmaktadır ve yakın gelecekte yapılmaya devam edileceği ön görülmektedir. Ayrıca birçok çalışma gönüllü temelli olduğundan dolayı, çalışmalar tek merkezli olmayıp, aynı konuları farklı kuruluşlar tarafından ele alınmaktadır. (Örneğin İngiltere merkezli Entegre Raporlama girişimi birçok konuda ABD merkezli GRI girişimine benzetilmektedir.)

1.3. İŞLETMELERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE ÖNEMİ

Yakın geçmişe kadar işletmelerin temel amacı maksimum miktarda kar (kazanç) elde etmek, temel sorumlulukları ise, sadece işletme ortaklarına karşı olan sorumluluk anlayışı çok yaygındı (Menlik, 2013). Ancak bu anlayış şekli şu anki zaman dilimi için geçmişte kaldı ve sadece bu tip anlayışı benimseyen kuruluşların gelecekte uzun vadeli varlığını sürdürmeyi mümkün olmayacağı görülmektedir.

Artık işletmeler şirket ortakların yanında toplumsal ortaklarına karşı da bir sorumluluk taşımaktadırlar (Menlik, 2013; BIST, 2014:15). Mevcut şartlarda paydaşlarının beklentilerini göz önünde bulundurmadan, yalnızca ekonomik çıkarları gözetlemek, bir kuruluşun rekabet gücünü korumaya veya arttırmaya olanak tanımamaktadır. (BIST, 2014:15). Bu yeni yaklaşım aslında sürdürülebilirlik olarak tanımlanabilir. Daha önce sürdürülebilirliğin tanımı yaparken ekonomik, sosyal ve çevresel alanların kendi aralarında bir uyum içerisinde kalması olarak tanımlamıştı. Kuruluşlar için aynı yaklaşım kullanılabilir. Her bir işletmenin ekonomik beklentilerini, çevresel ve sosyal hassasiyetini dengede tutarak, tüm bu boyutlar için gerekli çalışmaları sürdürmesi gerekmektedir (Saban, Küçüker ve Küçüker, 2017:102; Aksoy, 2013:1-2). Yeni yaklaşım şekli ise işletmelerin kar elde etme amacı ile birlikte toplumsal çıkarları koruyarak, paydaşlara kazandırdığı ilişkiyi benimsenmektedir.

Kuruluşların çoğu, bu alandaki çalışmalara kaynak ayırmayı yararsız ve lüzumsuz görmektedir. Bunun en büyük sebebi konu ile ilgili yeterli öneminin verilmemesidir. İşletme tarafından gereken kaynak ayrıldığı durumda çevresel, ekonomik ve sosyolojik faktörlerden kaynaklı riskler yönetilebilir, fırsatlar değerlendirebilir, gerekli uygun çözüm yolları bulunabilir, konumlandırma yapılabilir, avantajlı duruma gelinebilir ve sermayeye ulaşım sağlanabilir. (Özaydın, 2015)

Sürdürülebilirliğin şirketlere sağladığı faydalar daha detaylı sıralanırsa (BIST, 2014:17):

- Marka değerinin yükselmesi,
- Kurumsal itibarın artması,
- Nitelikli iş gücün işletmeye çekilmesi,
- Yeni iş fırsatların değerlendirilmesi,
- Yenilikçi ürün ve hizmet geliştirme,
- Orta ve uzun vadelerde maliyetlerin azalması,
- Dış sermayelere daha kolay ulaşım,
- Şirket ömrünün uzamasıdır

Şimdi bu faydaları incelemek gerekirse;

Marka değerinin yükselmesi: Bulunduğumuz dünyada müşteri beklentileri sürekli değişkenlik göstermektedirler. Mevcut şartlarda bir markadan ekonomik sorumluluğu yanında, toplumsal ve kurumsal sorumlulukların olması arz edilen bir durumdur. Müşteri tarafından alınan ürünün/hizmetin kaliteli ve ekonomik olmasının yanı sıra, işletmelerin sosyal sorumluluk projelerde aktif faaliyet göstermeleri beklenmektedir. Çevre ve toplum ile bütünleşen ve onları önemseyen, bir başka deyişle müşterileri düşünen markalar tercih edilmektedir (Sevinç, 2012). Bu şekilde markaya verilen değerin artışı ile birlikte marka bağlılığı da artmaktadır.

Kurumsal itibarın yükselmesi: İtibar algılamalardan oluşmaktadır. Kurumsal itibar ise bir kuruma yönelik çeşitli algılamaların bütünüdür. Daha geniş bir tanım yapılır ise kurumun, hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, medya ve toplum üzerine bıraktığı izlenimler, onların gözünde sahip olduğu değerlerin toplamıdır (Haberler.com, 2016). İşletmenin sürdürülebilirlik ve diğer alanlarda yaptığı olumlu faaliyetleri marka değerinin yükselmesi ile birlikte kurumsal itibarı da yükseltmektedir. Ayrıca kriz durumlarında şirketi koruyan bir kalkan görevi üstlenmektedir (BIST, 2014:19).

Nitelikli iş gücün işletmeye çekilmesi: Kuruluşlar, rekabet ortamında, sürdürülebilirlik uygulamaları ile öne çıkarlar. Öne çıkan bu tip işletmelerin çalışanların gözünde itibar düzeyi daha yüksektir. Bu durum mevcut çalışanların örgüte bağlılıklarını arttıran bir enstrümandır. Ayrıca kalifiye personelin kendi kişisel değerleri ile örtüşen işletmelerde çalışmayı tercih etmektedirler. Bu detaylardan dolayı sürdürülebilirlik çalışmaları hem mevcut çalışanları motive etmeye ve işletme içinde kalmasına, hem de dışarıdan nitelikli iş gücünün çekilmesine sebep olmaktadır (BIST, 2014:19).

Yeni iş fırsatların değerlendirilmesi: Sürdürülebilir işletme yapısı tüm işletme faaliyetlerine paydaşların katılımını ve onlardan geri bildirim almalarını istemektedir. Geri bildirimler ise yeni çözüm arayışlarına, yaratıcı fikirlere ve yenileşime yol açmaktadır. Bu noktada işletmeler daha verimli, daha tasarruflu ürünleri üretmeye yönelmektedir, çoğu durumlarda tamamen yeni iş alanlarına sevk edilmektedirler. (yeşil şehir teknolojileri, elektrikli araç üretimi buna örnek olarak gösterilebilir) (Pinovasyon, 2017).

Yenilikçi ürün ve hizmet geliştirmesi ve orta ve uzun vadelerde maliyetlerin azalması: Sürdürülebilirlik anlayışı işletmeyi mevcut kaynakları daha verimli kullanmaya sevk etmektedir. Bu da sürekli bir optimizasyona (iyileştirme işlemine) sebep olmaktadır. İşletmeler daha verimli çalışabilen, daha az enerji tüketen, alternatif hammadde ile çalışabilen, çevreye daha az zarar veren, geri dönüşü daha kolay olan v.b. ürünleri ve hizmetleri geliştirmeye yol açmaktadır. İyileştirme çalışmaları hem hammadde maliyeti azaltmaya sebep olmakla beraber, birçoğu zaman işletmeleri yeni çalışma alanlarına ve yeni iş fırsatları değerlendirmeye yönlendirmektedir.

Dış sermayelere daha kolay ulaşımı: Sürdürülebilir yapı işletmeye aynı zamanda şeffaflık da kazandırıyor. Mali verilere erişim kolaylığı paydaşların ilgisini diğer kuruluşlardan daha fazla çekmektedir (Bu yatırım/sermaye araçlarından bir tanesidir). Bir diğer etken işletmenin kurumsal itibarıdır. İşletmenin sosyal ve çevresel projelerde faaliyet göstermesi bağımsız yatırımcıların şirket seçiminde önemli etkendir. (Bağımsız yatırımcılar bu tip işletmeleri daha fazla tercih ediyorlar) (BIST, 2014:20).

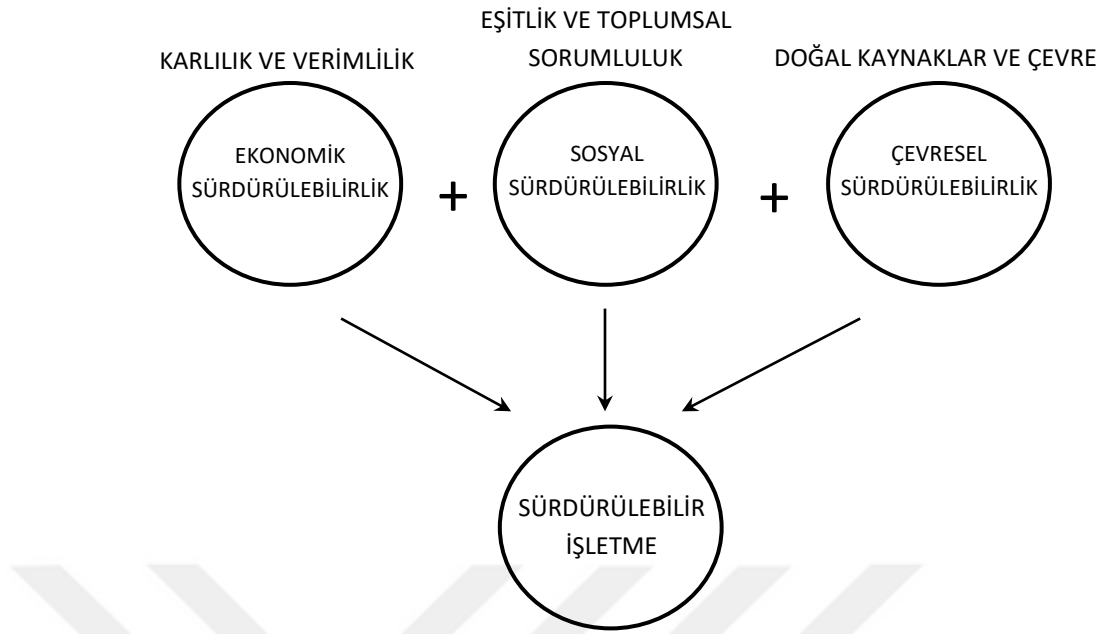
Yukarıda adı geçen tüm bu faydalar doğrudan şirketinin ömrünü uzatmaktadır. Çünkü bunlar işletmenin sağlıklı ve verimli çalışmasını, karşılaşılabilecek kriz durumdan çok daha kolay çıkmasını sağlamaktadır.

Dünya çapında birçok işletme sürdürülebilirliğe iş süreçlerinde ve şirket stratejilerinde yer verip, temel unsurlardan biri haline getirmiştir. Sürdürülebilirlik doğru stratejiler ile uygulandığında; işletmenin büyümesine, sermayeyi çekmesine, pazarda marka konumlandırmasını ve daha fazla tercih edilen marka olmasını sağlayan bir araç olarak özetlenebilir. (Özaydın, 2015)

1.4. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BOYUTLARI

Çalışmamızın ilk sayfalarında sürdürülebilirliği tanımlarken üç boyutu kapsadığına dair bilgi vermiştik. Bu boyutlar çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliktir. Her bir boyutun diğer boyutlar ile bir ilişkide olduğunu ve bu üç boyutun kesiştiğı noktada sürdürülebilirlik kavramının bulunduğunu şekilde göstermiştik.

Şekil 1.3: Kurumsal Sürdürülebilirlik Boyutları ve Sürdürülebilir İşletme



Kaynak: Saban, Küçüker, Küçüker, 2017:104

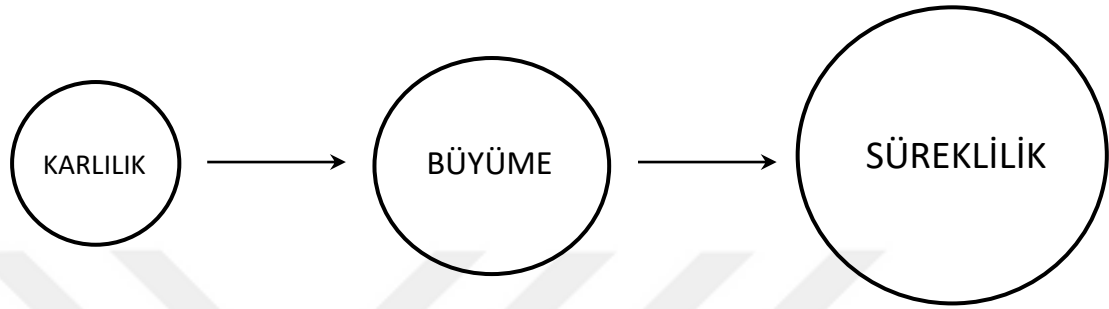
İşletmenin sürdürülebilir bir işletme olması için ve bu yolda ilerleyebilmek için bu üç boyutu dikkate alınmalı. Hedeflerine ulaşmaya çalışırken karlılık ve verimliliğin yanı sıra doğal kaynakların kısıtlığını ve sosyal sorumluluk alanlar unutmamalıdır (Saban, Küçüker, Küçüker, 2017:104). Kurumsal sürdürülebilirlik boyutları ve sürdürülebilir işletme ilişkisi yukarıdaki şekilde gösterilmiştir.

1.4.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik

En temel sürdürülebilirlik göstergelerden biri ekonomik sürdürülebilirliktir (Başer, Bozoğlu, Topuz, 2017:3). Bir insanın hayatta kalabilmesi için fizyolojik ihtiyaçlar ne kadar önemli ise, işletmenin varlığı için de ekonomik sürdürülebilirlik o kadar önemlidir (Kestane, 2016:56). Ekonomik sürdürülebilirlik; mevcut işgücü ve diğer kaynakları çeşitli stratejilerden faydalanarak, en verimli düzeyde kullanmasıyla uzun vadede başarılı bir sorumluluk ve fayda dengesi olarak tanımlanmaktadır (Başer, Bozoğlu, Topuz, 2017:3). Burada kaynaklar kelimesi hem maddi, hem de manevi kaynaklarını kapsamaktadır. Stratejiler için örnek verecek olursak, işletmenin etkinliğini arttırma, ürün kalitesini iyileştirme, maliyet azaltma, mevcut pazar payını arttırma ve rakiplerin önüne geçme, yeni pazarları yaratma, çalışanların motivasyonu, memnuniyeti arttırma ve benzeri faaliyetlerdir (Mucan, Kayabaşı, Madran, 2016:61).

Tüm bunları yaparken yasal çerçeve içinde kalarak, işletmenin karlılığı mümkün olan en yüksek seviyede tutulmalıdır. Elde edilen kar işletmenin büyümesine ve devamlılığına (sürekli varlığına) olanak sağlıyor. Bu süreç aşağıdaki şekil ile gösterilebilir (Kestane, 2016:58-59).

Şekil 1.4: Karlılık, Büyüme ve Süreklilik Arasındaki İlişki



Kaynak: Kestane, 2016: 59

Kar, bütün işletmeler için önemlidir, çünkü işletmenin başarısı bu göstergeye göre ölçülmektedir. Özellikle büyük sermayeli ve sermaye piyasalarında işlem gören kuruluşlar için kar değerinin önemi daha da büyüktür. Çünkü işletmenin başarı düzeyi yükseldikçe, refah düzeyi, güven düzeyi ve hisse senetlerin fiyatı artmaktadır. Bu durum işletmeye dışarıdan sermaye çekmesine daha kolay olanak sağlamaktadır. (Potansiyel yatırımcılar ve kredi kuruluşları güvenilir ve refah seviyesi yüksek olan işletmeleri daha fazla tercih etmektedirler) (Önder, 2012:9-10)

Ekonomik sürdürülebilirlik olmadan işletmenin varlığı mümkün değildir. Ancak işletmeler finansal olmayan (sosyal ve çevresel) faaliyetleri de yürütmek zorunda kalıyorlar. Bu yüzden kuruluşların sosyal ve çevresel sürdürülebilir stratejilere sahip olmaları gerekmektedir. (Mucan, Kayabaşı, Madran, 2016:61)

1.4.2. Sosyal Sürdürülebilirlik

Sosyal sürdürülebilirlik, sürekli genişleyen toplumsal değerlerin gelecek nesiller için devam ettirilmesi olarak tanımlanabilir. Bunun için toplumun yaşam standartlarının en iyi seviyeye yükseltilmeli ve korunmalıdır (Kestane, 2016:54). Burada: toplumun refah düzeyi, beslenme, barınma, çalışma şartları, sağlık gereksinimlerinin karşılanması, bireylerin eğitim ve beşeri sermayelerinin düzeyi, toplumun ortalama yaşam süreleri, bebek doğum oranları gibi birçok sosyal gösterge ele alınabilir (Başer, Bozoğlu, Topuz,

2017:3-4). Ayrıca kültürel çeşitliğinin sürdürülmesi, cinsiyet ve fırsat eşitliği, toplumsal adalet gibi diğer faktörler de unutulmamalıdır (Mucan, Kayabaşı, Madran, 2016:62). Bu göstergelerin iyileştirilmesi sosyal sürdürülebilirlik derecesini arttırmaktadır.

Sürdürülebilir işletmeler faaliyet gösterdikleri topluma ekonomik katkıların yanında toplumsal sermayeyi (değerleri) de artırmalıdır. Her bir işletme için dört temel faktöre dikkat edilmelidir (Mucan, Kayabaşı, Madran, 2016:62):

- İstihdam uygulamaları; çalışma ortamının finansal ve iş güvencesi açısından güvenilir olmasıdır. Irk, cinsiyet, inanç ayrımı yapılmaksızın çalışanların profesyonel gelişimlerine fırsatların verilmesidir,
- Toplum ilişkileri; iş olanaklarının yaratılması, işletmenin ödemiş olduğu vergiler ve aldığı vergi indirimleri, işletmenin toplum gelişimi ve kalkınması hayırseverlik faaliyetleri,
- Etik kaynaklar; adil ücret politikası, sağlıklı çalışma şartların oluşturulması, tedarikçiler, dağıtıcı ve ortaklar ile adil ticaretin yapılması, çocukların iş gücü olarak kullanılmaması,
- Ürünün sosyal etkisi; temel insan ihtiyaçlarının temin edilmesi, eşitlik ve sosyal zenginliğin sağlanmasıdır.

İşletmelerin yukarıda adı geçen sosyal sürdürülebilirlik göstergelerin dikkate almaları ve onların iyileştirmesi için faaliyet yapmaları bireylerin daha iyi bir istikbale ulaşmasına yardım etmektedir. Bireyler toplumu, toplum ulusu, ulus ise devletlerin temelini oluşturduğu için aslında işletmelerin iyileştirme faaliyetleri ile devletin refah seviyesini arttırıp, onu güvenilir geleceğe taşımaktadırlar.

1.4.3. Çevresel Sürdürülebilirlik

Çevresel sürdürülebilirlik kavramı, doğanın sınırlı kaynaklarına uygun olarak yaşamını sürdürmek anlamına gelmektedir (Kestane, 2016:52). Kavramı daha geniş anlam ile ele aldığımızda, doğal kaynakların sürekliliğinin sağlanmasını ve gelecek nesillere aktarılmasını ifade etmektedir. (Mucan, Kayabaşı, Madran, 2016:62-63)

Bu kavramın ortaya çıkmasına dünya genelinde artan hızlı kentleşme ve sanayileşme sebep oldu. Sanayileşme ile birlikte üretim çılgınlığı başlamıştı, buna paralel olarak çevre sorunlarını tetiklemeye başladı. Hatta çevre sorunları bazı hayvan ve bitki türlerin yok olmasına sebep oldu. Geç de olsa insanoğlu yanlış yolu izlediğini anlayıp, gereken önlemleri almasına rağmen bazı dönüşü olmayan süreçleri başlatmış oldu. (İklim değişikliği, ormanların azalması, artan su ve hava kirliliği gibi çeşitli güncel sorunlar örnek olarak verilebilir)

Bulunduğumuz zaman diliminde doğal kaynakların artık tükenmekte olduğunu ve bazı tükenen kaynakların telafisinin çok zor, bazı durumlarda imkansız olduğunu görmekteyiz. Bu durum gelecek kuşaklarımızın yaşamı için büyük bir tehdit oluşturmaktadır. Çevreye verilen olumsuz sonuçlar “çevresel sürdürülebilirlik” anlayışının yaygınlaştırılmasına sebep oldu (Özdemir, 2017).

Çevresel sürdürülebilirliğin temel amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Netlog lojistik grubu, 2014):

- Doğal kaynakların korunması ve verimli kullanılması; işletmelerin üretimde kullandıkları su kaynaklarını ters ozmos sistemi ile geri kazanımı ve geri kazanılan suyun yeniden kullanılması. Karbondioksit salınımının azaltılması,
- Enerji tasarrufunun yapılması; üretim süreçleri iyileştirerek daha az enerji kullanımının sağlanması,
- Atıkların yönetimi; atık kaynakların ortadan kaldırılması ve atıkların geri kazanılma işlemleri. Bu şekilde çevre daha az kirlenmiş olacaktır.

Günümüzde işletmeler, iş stratejilerini geliştirirken bu temel çevresel konuları da eklemektedirler ve mümkün mertebede olumsuz etkiyi azaltmak için çabalarını sarf etmektedirler.

Çevresel sürdürülebilirlik, işletmeleri mal ve hizmet üretimlerini yaparken daha temiz ve yeşil üretim sürecine ve yönetim yaklaşımına yönlendirmektedir. Bazı durumlarda bu yaklaşım bir rekabet aracı halini almaktadır. Örneğin Toyota firmasının üretmiş olduğu hibrid otomobillerin piyasadaki başarısı rakip firmaları tarafından

izlenmiş ve bu firmaların çevresel duyarlılığını yönetim yaklaşımlarına dahil etmelerine yol açmıştır (Sarıkaya, Erdoğan, Kara, 2010:46) .

1.5. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI

Kuruluşların çevresel, sosyal ve ekonomik sorumluluklarını yerine getirip getirilmediğine yönelik olarak ortaya çıkan bilgiyi paylaşma ihtiyacı, faaliyetleri hakkında finansal bilgilerin yanı sıra çevresel ve sosyal bilgilerin de raporlanması gerekliliğini doğurmuştur. Bu ihtiyaç sonucunda oluşan ve işletmelerin hem ekonomik, hem sosyal ve çevresel faaliyetlerin olumlu ve olumsuz yönleri ile birlikte, doğrudan veya dolaylı olarak bir bağlantıda olduğu tüm kişiler ile paylaştığı iletişim veya bildirim aracı “sürdürülebilirlik raporlaması”, “kurumsal sorumluluk raporlaması”, “kurumsal vatandaşlık raporlaması” veya “üçlü rapor” olarak da adlandırılmaktadır (Saban, Küçüker, Küçüker, 2017:105).

Dünya çapında sürdürülebilirlik performanslarını raporlayan kuruluşların sayısı giderek artmaktadır. Şirketlerin açık, anlaşılır ve şeffaf bir şekilde sürdürülebilirlik raporlamasını yapabilmek için dünya çapında kabul edilen farklı raporlama çerçeveleri bulunmaktadır. Bu raporlama çerçeveleri paydaş taleplerine ve gelişen ihtiyaçlara uygun olarak devamlı yenilenmektedirler. (BIST, 2014:35)

Sürdürülebilirliğin raporlanmasının kuruluşlara sağladığı avantajları şu şekilde sıralamak mümkündür (Saban, Küçüker, Küçüker, 2017:105-106):

- Finansal bilgilerin haricinde, sosyal ve çevresel olarak değer yaratan ürün, hizmet ve faaliyetlerin belirlenmesi,
- Rakip kuruluşları ile karşılaştırma olanağının olması ve rekabet üstünlüğü sağlanması,
- İşletme imajına (itibarına) ve marka değerine katkı sağlaması,
- Kurumsal hesap verilebilirliğin artırılması,
- İşletme içi faaliyetlerinde kontrol mekanizmanın oluşması ve çalışanları olumlu yönde etkilenmesidir.

Bir kuruluşun kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımını benimsemesi hissedarlar haricinde bulunan diğer paydaşlara karşı bir sorumluluğun olduğunu kabul etmesi anlamına gelmektedir.

Sürdürülebilirlik raporları sadece bir iletişim ve/veya hesap verme aracı olarak değerlendirmemelidir. Bu raporlama şekli şirketlerin finansal ve finansal olmayan performansları arasındaki bağlantıyı göstermektedir (BIST, 2014:33).

1.6. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI İLE İLGİLİ KURULUŞLAR

Sürdürülebilirlik çalışmaları başlangıçta birçok farklı kurum tarafından ele alınmıştı. Her bir kurum ilk etapta raporlama şeklini kendine göre hazırlamaya çalışıyordu. İlerleyen süreçte bazı kurumlar kendi aralarında iş birliği yaparak, ortak raporlama çerçevelerini geliştirdiler ve bu çerçeveler dünya çapında işletmeler tarafından kabul edilerek kullanılmaya başlandı. Günümüzde dünya çapında öne çıkan raporlama çerçeveleri şunlardır (BIST, 2014:35):

- **Küresel Raporlama Girişimi** (Global Reporting Initiative, **GRI**) tarafından sunulan GRI kılavuzların ailesi (GRI G.1; GRI G.2; GRI G.3; GRI G.3.1; GRI G.4, ve 2016 yılında GRI global standartları)

- **Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi** - UNGC uyarınca hazırlanan İlerleme Bildirimi Raporlaması (Communication on Progress, **COP**),

- **Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi** (International Integrated Reporting Council, **IIRC**) tarafından hazırlanan Entegre Raporlama (Integrated Reporting, **IR**)

- **Karbon Saydamlık Projesi** (Carbon Disclosure Project, **CDP**) çerçevesinde hazırlanan CDP Raporlarıdır.

Aşağıdaki tabloda her raporlama çerçevesinin öne çıkan özellikler verilmiştir

Tablo 1.1: Raporlama Çerçevesinin Öne Çıkan Özellikleri

GRI	- Ekonomik, çevresel ve sosyal performansa ilişkin ilke ve göstergeler belirler. - Raporlanacak bilgilerin belirlenmesinde “ öncelikli konular ” kısıtası getirmiştir.
------------	--

	Bu yaklaşım ile şirketler faaliyetlerinin çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerinin tamamını değil, sadece kendi hedefleri ve toplum üzerindeki etkileri bakımından en kritik olanlarını raporlar. - Yatırımcıların kolayca değerlendirebileceği raporlar ortaya çıkmış olur
COP	- UNGC'nin insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzluğa ilişkin 10 prensibini referans alır. - İlerleme Raporu, bir şirketin bu prensiplere yönelik çalışmalarını kapsar ve şirketin bu yönde kaydettiği ilerlemeler hakkında paydaşların bilgilendirildiği yıllık beyanlardır.
IR	- Entegre raporlama, kurumun stratejisi, yönetim ve finansal performansı ile faaliyet gösterdiği alandaki çevresel, sosyal ve ekonomik faktörler arasındaki bağlantıyı tanımlar. - Entegre raporlamayla, şirketin uzun dönemli vizyonunu ve stratejisini paylaşması, bu esnada mevcut durumunu ve kaynaklarını, değerlerini, hedefine ulaşmak için uygulamayı planladığı yöntemleri ve izleyeceği yolu anlatması beklenir. - Diğer raporlardan farklı olarak hem geriye dönük bilgiler hem de ileriye dönük vizyon paylaşılır. - Çerçeve ilk kez 2013 yılı sonunda yayınlanmış olup, 2014 yılı içinde de türkçe versiyonu yayınlanmıştır
CDP	- Dünyada yaygın kullanılan bir raporlama çerçevesidir. - Raporlamanın ana başlıkları iklim değişikliği, su kullanımı, ormanlara verilen zarar, tedarik zincirlerinin çevresel riskleridir. CDP, şirketlerin önemli çevresel verileri ölçebileceği, yönetebileceği ve paylaşabileceği bir global sistem sağlar. 700'ü aşkın kurumsal yatırımcı adına şirketlere çevresel verilerini açıklamaları için çağrıda bulunur. Şirketlerden toplanan bu veriler CDP'nin geliştirdiği derecelendirme metodolojisine göre derecelendirilir ve her sene CDP analiz raporları ve tematik raporlar hazırlanır.

Kaynak: BIST, 2014:35

Her bir raporlama çerçevesi gönüllü katılıma dayalıdır. İşletme birkaç raporlama çerçevesini aynı anda da kullanabilir. Mesela Akçansa, Garanti Bankası, Halk Bankası hem GRI hem de CDP raporları düzenliyorlar. THY ise 2016 yılında GRI raporu ile birlikte “Çevre Performans Raporunu” hazırladı.

Yukarıda ele alınan raporlama çerçeveleri dışında başka kuruluşlar tarafından sunulan diğer raporlama şekilleri de mevcuttur; “SA8000 Sosyal sorumluluk standardı”, “Caux Yuvarlak masa prensipleri (The Caux Round Table)”, “Keidanren Sözleşmesi”, “Hesap Verebilirlik Enstitüsü” ve diğerleri örnek olarak gösterilebilir. Ancak mevcut zaman diliminde bunlar yaygın olarak işletmeler tarafından tercih edilmemektedir.

1.7. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÖLÇÜMÜ

1.7.1. Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksleri

İsviçre, Zürih kentinde 1999 yılı eylül ayında RobecoSAM kuruluşu tarafından kurumsal sürdürülebilirlik performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi için “Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi” (DJSI – Dow Jones Sustainability Index) oluşturuldu (RobecoSAM, 2018). Endeks dünya çapında istikrar ve sürdürülebilirlik merkezli şirketlerin mali yapısını ve performanslarını takip eden bir sistemdir. Belirli aralıklarda, farklı sektörlerde sürdürülebilirlik konusunda faaliyette bulunan ve gönüllü olarak başvuran işletmeleri inceleyerek, en başarılı şirketleri ortaya çıkartmaktadır (Ekolojist, 2017).

Endekste yer alan işletmelerin değerlendirilmesi, uzun vadede hisse kazancı elde edilecek şekilde, fırsatları iyi değerlendirerek ekonomik, sosyal ve çevresel performansını sağlayacak şekilde yapılmaktadır (Kestane, 2016:38-39). İşletmelerin mali performansını takip eden ilk küresel yatırım endeksi olmasından dolayı herkes tarafından çok önemsenmektedir. Bu sebepten dolayı listede yer alan işletmeler, diğer kuruluşlara da örnek olmaktadır (Ekolojist, 2017). Endeks RobecoSAM kuruluşun özel metodolojisine dayanmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik puanların hesaplanmasından önce işletmeler gerekli bilgileri RobecoSAM araştırma ekibine aktarmaktadırlar ve ardından gerekli hesap işlemleri yapılmaktadır (Kestane, 2016:39). Hesaplama işlemi sonucunda oluşturulan listeler kurumun web sayfasında belirli aralıklar ile yayımlanmaktadır (Ekolojist, 2017). Veri kabulü ve hesaplama işlemleri mart ayında başlayıp, hesaplanan endeks verileri aynı yıl eylül ayında yayınlanmaktadır.

Dow Jones Sürdürülebilirlik endeksi tek olmayıp coğrafik dağılımına bağlı 3 ana başlıkta toplanmaktadır. Bunlar Küresel DJSI, Bölgesel DJSI ve DJSI ülkeleri şeklinde gruplanmaktadır. Her ana başlık kendi içinde ek endekslere dağılmaktadır (Aşağıda

gördünüz tabloda 11 adet endeks bulunmaktadır. 2013 yılında yapılan çalışmalara göre 7 farklı endeks vardı, dolayısıyla zaman içerisinde endeks sayısı değişiklik gösterebilir.)

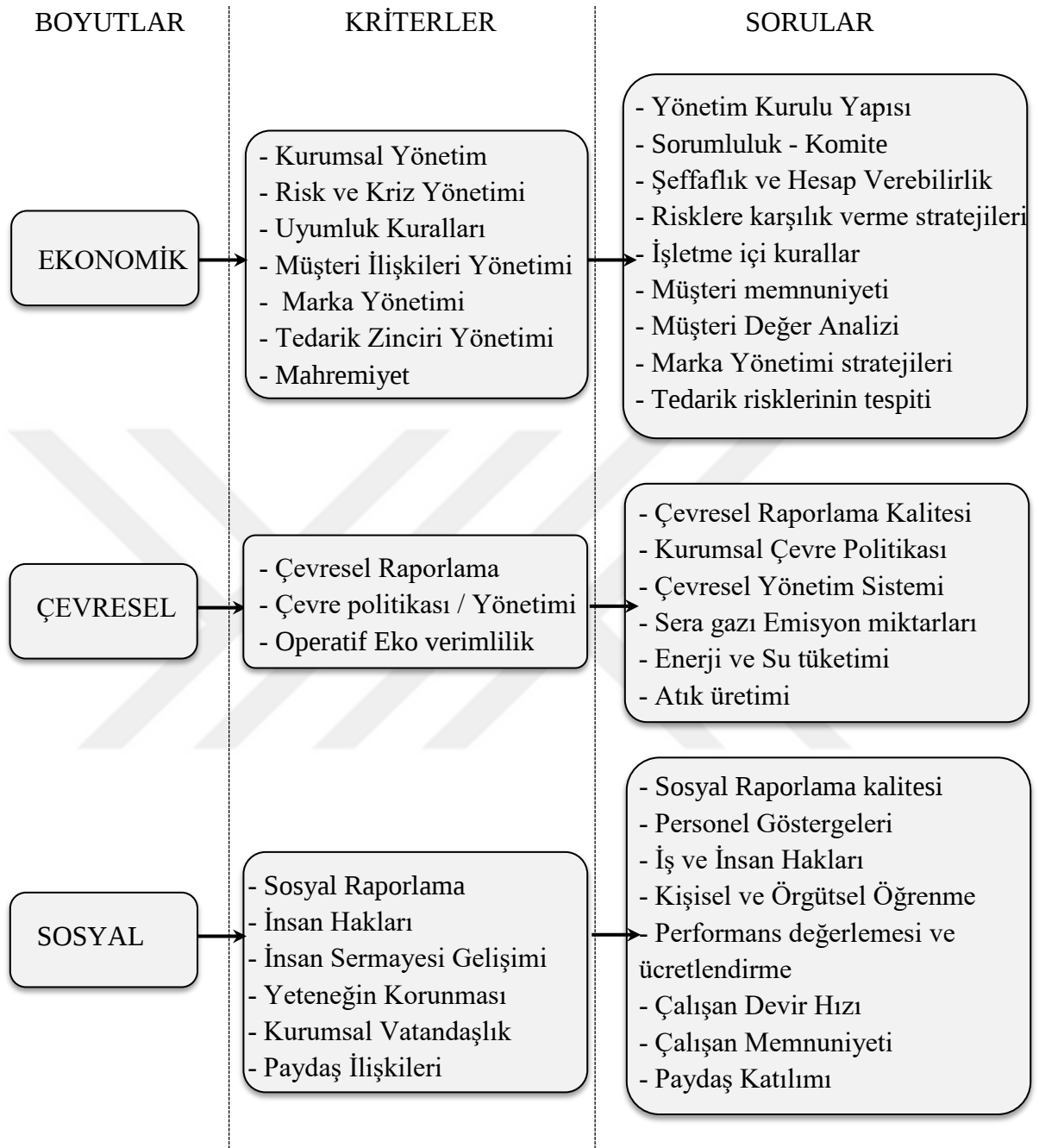
Tablo 1.2: Coğrafik Dağılım ve DJSI Endeksler

Coğrafik Dağılım	Endeksler
Küresel DJSI (DJSI World)	- Küresel Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (Dow Jones Sustainability World) - Genişletilmiş Küresel Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (Dow Jones Sustainability World Enlarged) - Gelişen Pazarlar için Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (Dow Jones Sustainability Emerging Markets)
Bölgesel DJSI (DJSI Regions)	- Asya/Pasifik Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (Dow Jones Sustainability Asia/Pacific) - Avrupa Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (Dow Jones Sustainability Europe) - Kuzey Amerika Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (Dow Jones Sustainability North America)
DJSI Ülkeleri (DJSI Countries)	- Avustralya Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (Dow Jones Sustainability Australia) - Kanada seçilen 25 işletme için Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (Dow Jones Sustainability Canada Select 25) - Kore Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (Dow Jones Sustainability Korea) - İlk %25 Kore Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (Dow Jones Sustainability Korea Capped 25%) - Şili Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (Dow Jones Sustainability Chile)

Kaynak: RobecoSAM AG / S&P Dow Jones Indices LLC, a division of S&P Global, 2017

Bunlara ek olarak, belirli şirket sayısı göz önünde bulundurarak özel endeksler türetilebilir. ABD'nin ilk 40 seçilen işletme için Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi veya Avrupa'nın ilk 20 seçilen işletme için Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi buna örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca "Alkol", "Tütün", "Oyun" ve "Silah Sanayi" kolları dahil veya hariç endeksleri oluşturulabilir.

Şekil 1.5: Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesinin Yapısı



Kaynak: Aksoy, 2013:88

Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirme işlemi, işletmeler tarafından doldurulan ve RobecoSAM kuruluşuna iletilen anket cevaplarına göre yapılmaktadır. Anketin içinde yer alan sorular ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar ile ilişkilidir. Yukarıdaki şekilde bu boyutlara ait kriterleri ve soruları inceleyebilirsiniz.

Ankette her boyut için 6-10 arasında kriter ve her bir kriter için 2-10 arasında soru bulunmaktadır. Toplamda ankette 80-120 adet soru olmaktadır. İşletmenin sanayi koluna (faaliyet alanına) bağlı olarak kriterler değişkenlik görülebilir. Anketin içinde bulunan sorulara verilen cevaplar, boyut ve kriter ağırlık yüzdeleri ile çarpılarak bir işletmeye ait toplam sürdürülebilirlik puanı oluşturmaktadır. Puan 100 üzerinden değerlendirilmektedir. Hesaplama formülünü aşağıda inceleyebilirsiniz

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

TSP = Toplam Sürdürülebilirlik Puanı

CP = Verilen Cevabın Puanı

SA = Sorunun Yüzdesel % Ağırlığı

BA = Boyutun Yüzdesel % Ağırlığı

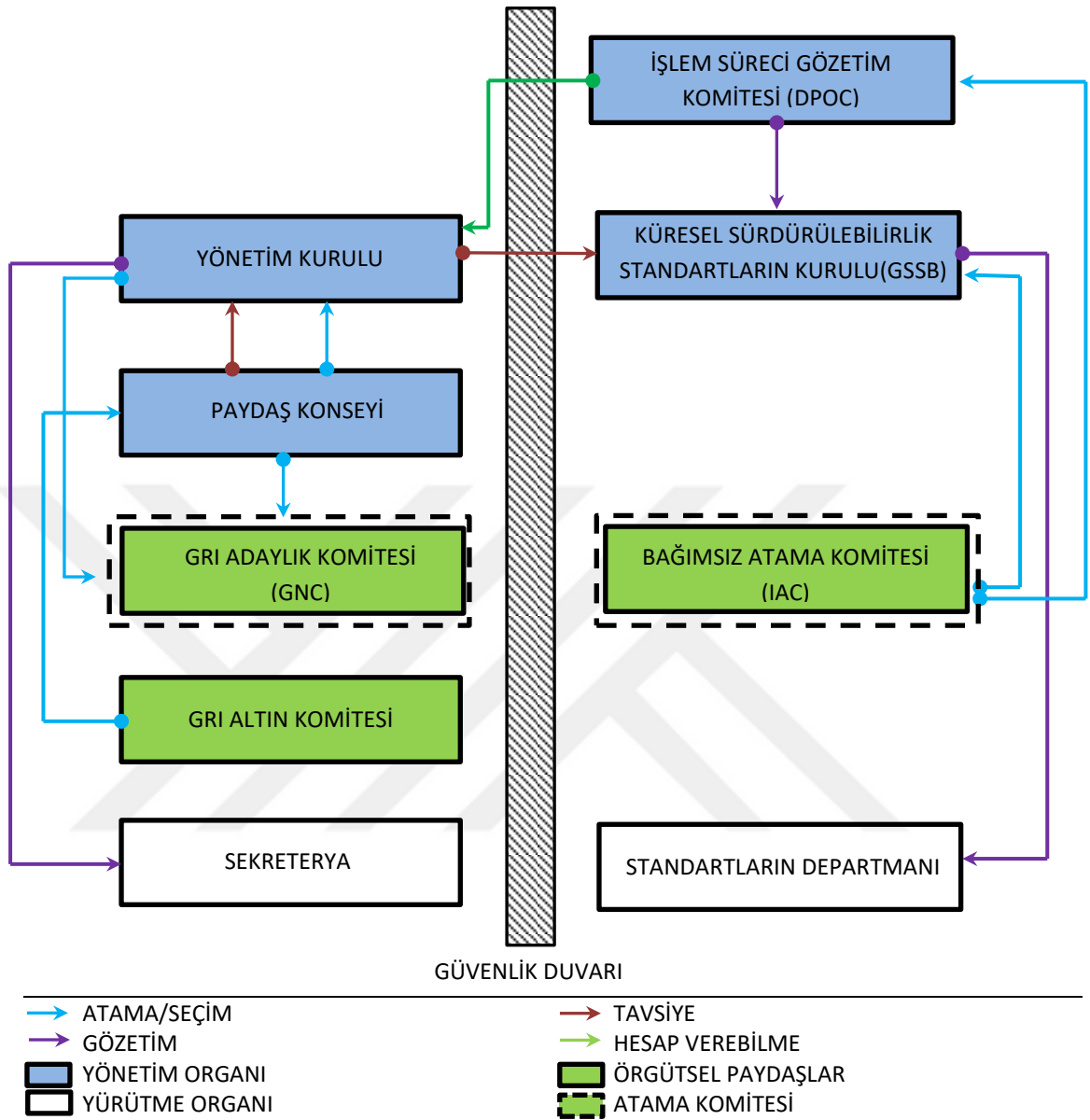
En yüksek puana sahip işletme aynı zamanda en yüksek sürdürülebilirlik performansına sahiptir. Puan miktarı işletmenin DJSI endeksine girip girmeyeceğini belirler, eğer endekse girmek için yeterli miktarda ise özel endeks hesaplamaları yapılmaktadır (Aksoy, 2013:89).

1.7.2. Küresel Raporlama Girişimi (GRI)

Küresel Raporlama Girişimi (GRI) sürdürülebilirlik raporlama kılavuzları (rehberleri) geliştirerek sürdürülebilir küresel bir ekonomi için çalışan uluslararası kuruluştur. GRI kılavuz çerçevesinde, işletmelerin sosyal, ekonomik, çevresel performanslarını ölçmeleri ve raporlamaları için gereken göstergeler mevcuttur. (Saban, Küçüker, Küçüker, 2017:107) Kuruluşun temel amacı sürdürülebilirlik raporlamasını finansal raporlama gibi rutin ve karşılaştırılabilir hale getirmektir. (Aksoy, 2013:37-38)

Örgüt yapısında, kuruluş tarihinden itibaren zaman içerisinde bazı değişiklikler yaşamış ve en son 2014 yılında mevcut halini almış bulunmaktadır. Aşağıdaki şekilde, yönetim organları mavi renk ile, yürütme organları beyaz renkte olup, atama komiteleri ise kesikli çizgi ve yeşil renk ile işaretlendi. Her birimin diğer birim üzerindeki etki çeşitleri (seçim, gözetim, tavsiye ve hesap verebilme) farklı ve renkli oklar ile gösterildi.

Şekil 1.6: Global Raporlama Girişiminin Organizasyon Yapısı



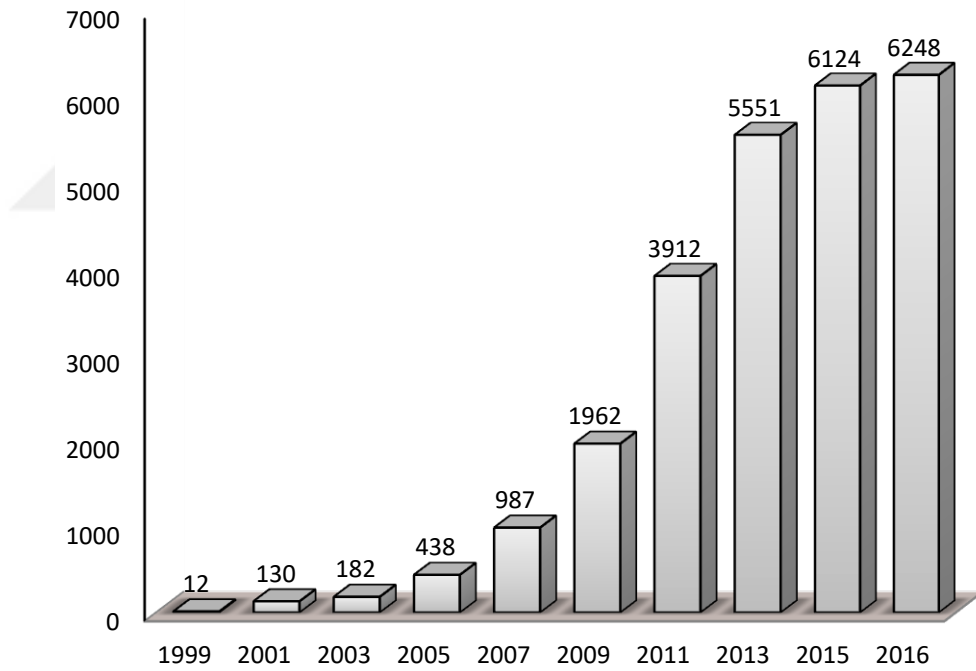
Kaynak: Global Reporting, 2015

Yapısal olarak, “Çok Paydaşlı” sistemini kullanan Küresel Raporlama Girişimi, kamu ve özel sektörden çok sayıda üyesi bulunmaktadır. Üyelerin bir kısmı örgütün “Gri Altın Komitesini” oluşturmaktadır. Gri Altın komitesi belirli aralıklar ile “Paydaş Konseyi” için üye seçimi yapmaktadır. Paydaş Konseyi, ana yönetim organlarından biri olup pek çok yetkiye sahiptir. “Yönetim Kurulu” seçimi, “Gri Adaylık Konseyi’nin” seçimi paydaş konseyi tarafından yapılmaktadır.

Standart belirleme çalışmaları, kuruluşun diğer tüm faaliyetlerinden bağımsız yapılması için güvenlik duvarı bulunmaktadır. Bu çalışmaları “İşlem Süreci Gözetim Komitesi” (Due Process Oversight Committee-DPOC), “Bağımsız Atama Komitesi” (Independent Appointments Committee-IAC) ve “Küresel Sürdürülebilirlik Standartların Kurulunu” (Global Sustainability Standards Board - GSSB) yürütmektedir. Böyle bir yapının daha fazla şeffaf olduğunu düşünülmektedir. (Global reporting, 2018)

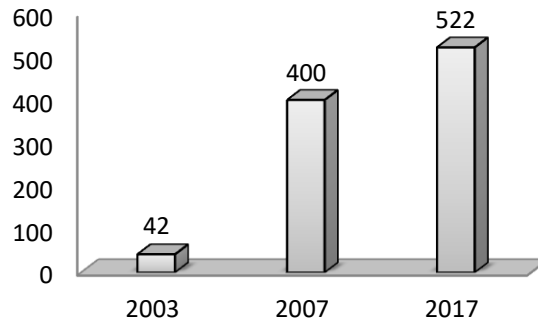
Kuruluşun veri tabanına işletmeler tarafından hazırlanan kayıtlı sürdürülebilirlik raporların istatistiği aşağıdaki grafikte gösterilmiştir. Grafikte yer alan veriler 21 Ağustos 2017 için geçerlidir.

Grafik 1.1: Yıllar bazında GRI Veri Tabanına Kayıtlı İşletmelerin Sayısı



Kaynak: Global Reporting, 2018

Global Raporlama Girişimi kurumsal destekleyici işletme sayısının zaman içerisindeki değişimi aşağıdaki grafikte gösterilmiştir. Zaman ilerledikçe sürdürülebilirliği önemseyen işletme sayısı arttığı görüyoruz. Grafikte yer alan veriler 21 Ağustos 2017 için geçerlidir.

Grafik 1.2: GRI'yi Destekleyen Kurumsal İşletmelerin Sayısı

Kaynak:Global Reporting, 2018

Kuruluşun CSR Avrupa, DIHR, IOE, OECD, UNEP, UN Global Impact gibi toplamda 20 den fazla kurum ile uzun vadeli stratejik işbirliği ve ortaklıklar mevcuttur. Uluslararası geliştirme programları konusunda 6 ülkenin ulusal yönetimi ile işbirliği yapılmaktadır. Bunlar: Avustralya, Almanya, Hollanda, İsveç, İsviçre, Birleşmiş Krallık' tır. (Global Reporting, 2018)

Global Raporlama Girişiminin raporlama kılavuzlarını kullanan ülke sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Ocak 2018 kuruluşunun veri tabanına erişim tarihinde 6 kıtadan toplam 106 adet ülkeden Sürdürülebilirlik raporları kayıtlı bulunmaktadır. Ülke isimleri aşağıdaki tabloda inceleyebilirsiniz.

Tablo 1.3: GRI Veri Tabanına Kayıtlı Ülkelerin Listesi

Afrika	Güney Amerika	Kuzey Amerika	Okyanusya	Avrupa	Asya
-Angola -Cape Verde -Fas -Fildişi Sahilleri -Güney Afrika Cumhuriyeti -Kenya -Libya -Mauritius -Mısır -Nijerya -Seyşeller	-Arjantin -Bolivya, -Brezilya -Ekvador, - Kolombiya -Peru -Şili, -Uruguay -Venezuela	-ABD -Bermuda Adaları -Cayman Adaları -Dominik Cumhuriyeti- El Salvador -Honduras -Kanada -Kosta Rika -Meksika -Panama	-Avustralya -Papua Yeni Gine -Yeni Zellanda	-Albanya -Almanya, -Andora -Avusturya -Belarus -Belçika -Birleşmiş Krallık, -Bulgaristan -Çek Cumhuriyeti -Danimarka -Estonya -Finlandiya	-Bahreyn -Bangladeş -Birleşik Arap Emirlikleri -Çin -Endonezya -Filipinler -Filistin -Güney Kore -Gürcistan -Hindistan -Hong Kong

-Uganda -Zimbabve				-Fransa -Hırvatistan -Hollanda -İspanya, -İsveç, -İsviçre, -İtalya -İzlanda, -Kıbrıs -Letonya - Liechtenstein -Litvanya -Lüksemburg -Macaristan -Malta -Moldova -Norveç, -Polonya -Portekiz -Romanya -Rusya -Sırbistan -Slovakya -Slovenya -Türkiye -Ukrayna -Yunanistan	-İsrail -Japonya -Kamboçya -Katar -Kazakistan -Kırgızistan -Kuveyt -Lübnan -Makao -Malasya -Moğolistan -Pakistan -Singapur -Sri Lanka -Suriye Arap Cumhuriyeti -Suudi Arabistan -Tayland -Tayvan -Umman -Ürdün -Vietnam
----------------------	--	--	--	---	--

Kaynak: Global Reporting, 2018

1.8. KÜRESEL RAPORLAMA GİRİŞİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Tarihsel gelişim süreci Küresel Raporlama Girişiminin (GRI) web sayfasından alınmış olup, önemli gelişmeler tabloda yer almaktadır.

Tablo 1.4: GRI Tarihsel Gelişim Süreci

Yıl	Gelişen Olaylar
1997	ABD Tellus Enstitüsü ve Çevre Dostlu Ekonomilerden sorumlu Koalisyon (CERES) tarafından ABD Boston şehrinde proje departmanı olarak kuruldu. Kuruluş işlemlerinde Birleşmiş Milletler Çevre Bölümü (UNEP) katkıda bulundu. Girişimin ana hedefi şirketlerin CERES prensiplerine uyum sağlayarak çevreci faaliyet yapmalarındır.
1998	Yönetimini geliştirmek için Çok Paydaşlı Yönlendirme Komitesini kuruldu. Kuruluşun kapsam çerçevesi genişletildi: sosyal, ekonomik ve yönetim sorunları dahil edildi. Raporlama Kılavuz içeriği temel alınarak

	Sürdürülebilirlik Raporlama Çerçevesini oluşturuldu.
2000	Geniş kapsamlı raporlamayı ve istikrarlı büyümeyi hedefleyen G.1 isimli ilk rehberlik kılavuzunu yayınladı ve faaliyete geçirildi.
2001	CERES, Global Raporlama Girişiminin yönlendirme Komitesinin tavsiyesi üzerine kuruluşu ayrı, bağımsız ve kar amaçlı gütmeyen kurum haline getirdi.
2002	Girişim Hollanda Amsterdam şehrine taşındı ve o dönemin BM Genel Sekreteri Kofi Annan'ın huzurunda UNEP ile işbirliği yapan bir kuruluş olarak çalışmalarını sürdürdü. Ernst Ligteringen icradan sorumlu başmüdürü olarak atandı. Johannesburg şehrinde yapılan "Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi" sırasında ikinci nesil olan G.2 isimli raporlama rehberi tanıtıldı.
2003	Paydaş Programı başlatıldı. Bu programda, kuruluş ile raporlama düşüncesini paylaşan kurumlar, yıllık katılım bedeli karşılığında, GRI misyonuna isimlerini yazdırma, katkıda bulunma ve yönetişimde önemli rol alma faaliyetlerine olanak vermektedir. Program sivil toplum kuruluşları, işletmeleri, arabuluculuk kurumları, akademik, kamu kuruluşları, sendikaları ve hükümetler arası kuruluşları kapsamaktadır. Ayrıca GRI Paydaş Konseyi için (SC – Stakeholder Council) atama işlemleri ve ilk toplantısı yapıldı. Bu konseyinin hedefi – resmi paydaş forumu olarak hareket etmek (GRI'nin yönetim yapısını oluşturmak) ve stratejik konularında tavsiye vermektir. Konseyin kilit görevleri: Yönetim Kurulun üyelerinin seçimi, gelecekte izlenecek politikaların konusunda kararların verilmesi, iş ve faaliyet planların oluşturmasıdır.
2005	Kuruluşun Yönetim ve Sekretaryasına yardımcı olmak, GRI kuralların çerçevesinde hareket etmek ve üst düzey danışmanlık vermek için Teknik Danışma Komitesi (TAC – Technical Advisory Committee) oluşturuldu.
2006	Kurum üçüncü nesil G3 isimli raporlama kılavuzunu hazırladı ve faaliyete geçirdi. Bu kılavuzun hazırlanmasında iş dünyasından, sivil kuruluşlardan ve sendikalardan 3000 den fazla uzman görev aldı. Böyle bir ilgi ve katılım kuruluşun temelinde yer alan doğru paydaş yapısının olduğunu göstermektedir. Sürdürülebilirlik ve Şeffaflık konusunda "Raporlama – Sürdürülebilirliğin Ölçümü" isimli ilk konferansı sayesinde, kuruluşun kapsam alanı genişledi ve önemi arttı. Konferans Amsterdam şehrinde yapıldı ve 65 ülkeden toplam 1150 temsilci ile gerçekleşti. Katılımcılar iş, emek, finans piyasaları, sivil toplum, devlet sektörleri temsil ediyorlardı. Birleşmiş Milletler, Ekonomik işbirliği (UN Global Impact) ve kalkınma örgütleri ile resmi işbirliği sözleşmeleri imzalandı.
2007	"Pathways I" (Öğrenme Yolları I) eğitici yayın hazırladı. Bu yayın, raporu hazırlayanlar ve her seviyeden kullanıcılar için adım adım rehberlik bilgileri içermektedir. UNGC ve GRI arasında "Bağlantıyı Kurma" bağdaştırıcı belgenin yayını yapıldı. Belgenin amacı Küresel İlkeler Sözleşmesine bağlı GRI temelli sürdürülebilir raporlama için rehberlik ve destek hizmetlerin verilmesidir. Brezilya'da ilk koordinasyon merkezinin açılışı yapıldı. Kuruluşlar için yeni bir girişim "Uygulama Seviye Tespiti (Application Level Service)" başlatıldı. Bu hizmet kuruluşların sürdürülebilirlik raporları içerisinde açıklama ve bilgi paylaşımının ölçülmesine ve derecelendirmesine

	olanak vermektedir.
2008	Finansal Hizmet Sektörü için ilk sektörel kılavuzunu yayınladı. Sektörel Kılavuzlar, ilgili ve çok Paydaşlı gruplar tarafından derlenerek, her sanayi alanın karşılaştığı eşsiz ve farklı sürdürülebilirlik sorunları ele almaya olanak vermektedir. GRI Earth Charter kuruluşu ile işbirliği yaparak kapsam alanını genişletti. “Pathways II” (Öğrenme Yolları II) eğitici yayın hazırlandı. Sürdürülebilirlik konusunda ilk kez çalışma yapacak kuruluşlar için iki ayrı yayını hazırlandı: “Starting Points I (Başlangıç Adımları I)” ve “Starting Points II (Başlangıç Adımları II)” Avusturya’da ikinci koordinasyon merkezinin açılışı yapıldı. Sürdürülebilir büyüme ve şeffaflık konusunda “Bugün Sürdürülebilir Raporlama: Okuyucuların kararı (Sustainability Reporting Today: The Readers’ Verdict)” isimli, ikinci Küresel Konferansı yaptı. Konferansa 58 ülkeden 1000 den fazla katılımcı ve 148 konuşmacı gelmişti. Sertifikalı Eğitim Ortağı Programını oluşturdu ve ilk Sertifikalı Eğitim Ortağı Brezilya’da kuruldu. Bu program ülkenin(bölgenin) yerel dili ve örnekleri kullanılarak GRI Kılavuzların kullanımı konusunda bilgi verilmektedir.
2009	Kullanıcılar için servis ağı genişletildi ve "GRI Sertifikalı Yazılım ve Araçları (GRI Certified Software and Tools)" isimli bilgisayar programının servisi verilmeye başladı. Programın amacı yazılım ve dijital araçlarda GRI içeriğinin doğru bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Sertifika sürecini tamamlandıktan sonra GRI kendi içeriğini yazılım ve dijital araçlarda kullanma izni ve 12 ay geçerli olan izin/lisans mektubunu vermektedir. GRI G3 Kılavuzu ve Earth Charter arasındaki uyumunu (sinerjiyi) detaylı gösteren "Earth Charter, GRI ve Küresel anlaşma: Kullanıcılar için uyum kılavuzu" isimli belgeyi yayınladı. "Tedarik Zincirinde Şeffaflık için Küresel Eylem Ağı" (Global Action Network for Transparency in the Supply Chain (GANTSCh))" isimli programını başlatıldı. İleride programın adı değiştirildi, yeni adı "İşletme Şeffaflık Programı Business Transparency Program – BTP)" oldu. Başlangıçta GANTSCh, küçük ve orta ölçekli işletmelere (KOBI) sürdürülebilirlik raporlama konularında destek veriyordu. Şu anda ise GANTSCh'ın kapsam ve etki alanı genişletildi ticaret ve sanayi odaların üyelerine, bölgesel ve sanayi gruplarına sürdürülebilir raporlama konusunda destek vermektedir. GRI "Öne Çıkan Raporlar (Featured Reports service)" servisini başlattı. Bu servis şirketlere GRI ağı ve onun dışında sürdürülebilirlik raporları yayınlamaya olanak vermektedir. Çin'de üçüncü koordinasyon merkezi açıldı. GRI Elektrik sanayi kolu için yeni sektörel kılavuzu çıkardı
2010	"GRI ve ISO 26000, ISO 26000 ilkelerine uyarak GRI kılavuzların kullanımı" ve "Havuç ve Çubuklar - Şeffaflık ve Sürdürülebilirlik yapıya teşvik" isimli yayınlar hazırlandı. Gıda işletmeleri ve Sivil Toplum kuruluşları için iki adet Sektörel Kılavuzu yayınladı. Sürdürülebilir büyüme ve şeffaflık konusunda "Tekrar Düşün - Yeniden Kur ve Yayınla (Rethink - Rebuild - Report)" isimli, üçüncü Küresel Konferansı

	yapıldı. Konferansa 77 farklı ülkeden 1200 katılımcı gelmişti. Konferans sırasında kuruluş ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Impact) arasında bir Mutabakat Muhtırası (Memorandum of Understanding (MoU)) imzalandı. GRI, Mutabakat Muhtırasının şartı olarak, BM'nin 10 ilkesini ve bunları kapsayan alanları bir sonraki Sürdürülebilirlik Raporlama Kılavuzlarında kapsayacağını bildirdi. Aynı zamanda BM Küresel İlkeler Sözleşmesi örgütü GRI'nin Kılavuzunu kuruluşlar için önerilen raporlama yapısı olarak kabul etmişti. Hindistan'da dördüncü koordinasyon merkezi açıldı.
2011	ABD'de beşinci koordinasyon merkezi açıldı. G3 kılavuzunun kapsamını genişleterek: cinsiyet, topluluk ve insan hakları konuları raporlamaya dahil edilmesi ile G3.1 Kılavuzu yayınlandı ve uygulanmaya kondu. GRI "Karbon Saydamlık Projesi ve Küresel Raporlama Girişimi arasındaki bağlantıyı" açıklayan isimli makaleyi yayınladı. İnşaat ve Gayrimenkul, Madencilik ve Metal, Havaalanı işletmecileri için: 3 ayrı sektörel kılavuz hazırlandı. Sürdürülebilirlik çalışmalarında verilerin ana hatları ile raporlanması için GRI "Raporla veya Açıkla" isimli kampanyayı başlattı. Sürdürülebilir Raporlama Veri Tabanını oluşturdu. Bu veri tabanı GRI ilkelerine uyan ve uymayan tüm raporları içermektedir.
2012	Melbourne şehrinde ilk Avustralya konferansı düzenledi, 11 farklı ülkeden toplam 250 katılımcı gelmişti. ABD'de bulunan koordinasyon merkezi Kuzey Amerika Missouri eyaletinde St. Louis şehrinde ve Kanada Toronto şehrinde iki adet konferans düzenledi. Birleşmiş Milletlerin Sürdürülebilir Kalkınma ile ilgili "Rio+20" isimli konferans yapıldı. Bu konferans sırasında GRI bir dizi ek etkinlik yapmıştı, Yeşil Ekonomi Koalisyonunun ve Aviva yatırımcılar (Aviva Investors) önderliğinde Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Koalisyonunun bir parçası oldu. "Rio+20" etkinliği sırasında önde gelen hükümetler grubu konferansın 47-ci maddesini destekleyerek "Bırakmak İstedığımız Gelecek" belgesine imza atmışlar. Petrol ve Gaz, Medya ve Etkinlik Düzenleyici sanayi kolları için üç yeni Sektörel Kılavuz hazırlandı.
2013	"Bilgi - Entegrasyon - Yenilik (Information – Integration – Innovation) isimli dördüncü küresel konferansı gerçekleştirdi. Etkinliğe 69 farklı ülkeden toplam 1600 delege gelmişti. Konferans ile eşzamanlı raporlama konusunda dördüncü nesil olan G4 isimli kılavuzunun sunumu yapıldı. Kılavuz, faaliyet sektörüne ve büyüklüğüne bakmaksızın tüm kuruluşların raporlama işlemleri için uygun olarak hazırlanmıştı. İnternet tabanlı ve ücretsiz "G4 çevrimiçi (G4 online)" araç yayınlandı. Bu araç daha önce G4 Raporlama Prensipleri ile çalışan gruplar için G4 Kılavuz bilgileri ve bunlar ile ilgili dinamik açıklamaları içeriyordu. GRI Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (United Nations Global Compact-UNGC) ve Sürdürülebilir Kalkınma için Dünya İş Konseyi (World Business Council for Sustainable Development - WBCSD) ile bir araya gelerek, özel sektörde faaliyet gösteren kuruluşlar için sürdürülebilirlik yönetimi ve raporlama amaçlarına ulaşmak için kılavuz geliştirmeye

	başladılar. Güney Afrika'da altıncı koordinasyon merkezi açıldı. Kuruluşlara yönelik, G4 Kılavuzunda yer alan sürdürülebilir kalkınma ile ilgili kritik maddelerin yapılan raporlarda bulunduğunu kontrol eden ve bu verilerin okuyucular tarafından kolay tespit edilebilmesi için bir bilgilendirme hizmeti başlatıldı.
2014	GRI G4 tabanlı raporlar için İçerik Dizinini sıralanması ve doğruluğunu kontrol eden hizmeti başlatıldı. G4, G3.1 ve G3 kılavuzları kapsayan sınıflandırma yayını hazırlandı. KOBİ'lere yönelik sürdürülebilirlik raporlamanın işletme için uygun olup olmadığını ve eğer uygun ise raporlama süreci başlatmaya yönelik "Raporlama için Hazır mısınız?" isimli makale yayınlandı. Aralık ayında bazı büyük kuruluşlara yönelik finansal olmayan ve çeşitli konularda bilgilerin paylaşımını zorunlu kılan AB Direktifi yürürlüğe girdi. (Finansal verileri için 2013 yılında düzenlenmişti). Bu durum GRI'nin raporlama çerçevesine duyulan ihtiyacı arttırdı. Kolombiya'da yedinci koordinasyon merkezinin açılışı yapıldı. Michael Meehan yeni icra kurulu başkanı olarak seçildi. Kuruluşun yönetim yapısında değişiklikler yapıldı ve yürürlüğe girdi: 1) Standart belirleme çalışmaları ile kuruluşun diğer tüm faaliyetleri arasında örgütsel bir güvenlik duvarı oluşturuldu. 2) İşlem Süreci Gözetim Komitesi (Due Process Oversight Committee-DPOC), Bağımsız Atama Komitesi (Independent Appointments Committee-IAC) ve Küresel Sürdürülebilirlik Standartların Kurulu (Global Sustainability Standards Board - GSSB) kurarak, standart oluşturma işlemine ayrı bir yönetim ile devam etme kararı alındı. 3) Diğer faaliyetlerden ayrı tutularak, örgütün standart faaliyetleri için bağımsız kamu finansman üssü kuruldu. 4) Tüm standart geliştirme süreçleri için daha fazla şeffaflığı getirecek bir anlaşmaya varıldı.
2015	G4 Kılavuzu için, çok seçenekli, 60 sorulu sınav uygulamasını başlatıldı. Uygulama, bireylerin G4 Kılavuzunu kullanma yeteneği konusunda akreditasyon yetkisini veriyordu. Sınav uygulaması 70 den fazla ülkesinde mevcut olup, başarılı katılımcılara sertifika vermektedir. Yatırım uzmanı RobecoSAM ile ortaklaşa "Yatırımcılar ve Muhabirler için önemli olan maddeler (Bölüm I) - (What Matters to Reporters and Investors, Part I) " araştırma makaleyi yayınladı. Makale, "Teknoloji ve Donanım", "Banka ve Çeşitli finansal araçlar" iki farklı ekonomi sektörün verileri ele alarak bir muhabir bakış açısını sunmaktadır. Gelecek 2025 yılı için raporlama girişimi başlatıldı. Proje, 2025 yılında kuruluşların gündemi ve karşılaşılabilecek sorunlarını, dolayısıyla raporlama işlemi üzerinde etkisi olacak konuların tespit etmeye çalıştı.. Güney Afrika'da ilk bölgesel konferansını gerçekleştirdi.
2016	Ekim ayında GRI sürdürülebilirlik raporlaması için ilk evrensel standartlar yürürlüğe girdi. Küresel Sürdürülebilirlik Standartların Kurulu (Global Sustainability Standards Board - GSSB) tarafından geliştirilen GRI standartları tüm kuruluşlara ekonomik, çevresel ve sosyal verilerini toplumla paylaşarak, sürdürülebilir kalkınmaya ne kadarlık katkıda bulunduklarını

	gösterebilmektedir. GRI standartları modüler yapıya sahip oldukları için gerektiğinde güncellenebilir ve her zaman güncel kalırlar, bu sebepten dolayı politikacılar ve düzenleyici kurumlar için güvenilir bir referans özelliğini taşımaktadır. GRI standartları daha esnek bir yapıya sahip olup, daha basit bir dil ile ve daha net gereksinimleri ile G4 Kılavuzunda yer alan tüm temel kavramları ve açıklamaları içermektedir. Beşinci küresel konferansı yapıldı. 73 farklı ülkeden gelen yaklaşık 1200 sürdürülebilirlik lideri ve uygulamacısı kurumsal raporlamanın yeni dönemi benimseyerek, ilham almak ve yeni fikirleri paylaşmak için Amsterdam'da bir araya gelmişti.
2017	Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact, UNGC) ile ortaklaşa Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Eylem Platformu (SDGs Action Platform, SDG - Sustainable Development Goals) platformu faaliyete geçirildi.

Kaynak: Global Reporting, 2018

Kuruluş tarihinden bu yana toplam 5 adet konferans düzenlendi. Konferansların hepsi Hollanda Amsterdam şehrinde gerçekleşti.

Tablo 1.5: Yıl Bazında Yapılan GRI Konferansları

Yıl	Konferans No	Konferans Adı
2006	1	Raporlama - Sürdürülebilirliğin Ölçümü
2008	2	Bugün Sürdürülebilir Raporlama: Okuyucuların
2010	3	Tekrar Düşün - Yeniden Kur ve Yayınla
2013	4	Bilgi - Entegrasyon - Yenilik
2016	5	Sürdürülebilirlik Kararlarının Güçlendirilmesi

Kaynak: Global Reporting, 2018

Global Raporlama Girişiminin geliştirdiği raporlama kılavuzların tarihsel gelişimi özetle aşağıdaki tabloda görülmektedir. GRI G.4 raporlama kılavuzunun geçerlilik süresi 30 Haziran 2018 tarihinde sona erecektir. Bu tarihten sonra, 2016 yılında çıkan GRI Standartları kullanılacaktır.

Tablo 1.6: GRI Raporlama Kılavuzların Tarihsel Gelişim Süreci

GRI G.1	GRI G.2	GRI G.3	GRI.3.1.	GRI G.4	GRI Standartları
2000 Yılı	2002 Yılı	2006 Yılı	2011 Yılı	2013 Yılı	2016 Yılı

Kaynak: Global Reporting, 2018

1.9. KÜRESEL RAPORLAMA GİRİŞİMİNİN RAPORLAMA İLKELERİ

Sürdürülebilirlik raporu hazırlanırken şeffaflık ilkesi en temel amaçtır, bu sebepten dolayı bütün kuruluşların bu ilkeye uyması gerekmektedir.

GRI G4 Raporlama Kılavuzu'nda raporlama ilkeleri “Rapor İçeriğinin Belirlenmesine İlişkin İlkeler” ve “Rapor Niteliğinin Belirlenmesine İlişkin İlkeler” olmak üzere iki bölümde incelenmektedir.

Tablo 1.7: GRI G4 Raporlama İlkeleri

Rapor İçeriğinin Belirlenmesine İlişkin İlkeler	Rapor Niteliğinin Belirlenmesine İlişkin İlkeler
- Paydaş Kapsayıcılığı - Sürdürülebilirlik Bağlamı - Önceliklendirme - Eksiksizlik	- Denge - Karşılaştırılabilirlik - Doğruluk - Zamansal Tutarlılık - Netlik - Güvenilirlik

Kaynak: (Global Reporting Initiative, 2013:16-19)

Rapor içeriğinin belirlenmesine ilişkin ilkeler (Global Reporting Initiative, 2013:16-17);

- **Paydaş Kapsayıcılık ilkesi:** Kuruluş, kendisi ile bağlantılı tüm paydaşlarını bilmeli ve onların beklenti ve çıkarları doğrultusunda uygun bir seviyede hareket etmelidir.

- **Sürdürülebilirlik Bağlamı ilkesi:** Eğer kuruluş sürdürülebilirlik raporunda sadece kendi verimliliği ile ilgili bilgilerini paylaşırsa bu yeterli olmayacaktır. Çünkü sürdürülebilirlik kavramının boyutlarına tam olarak değinmemiş olacaktır. Bu sebepten dolayı kuruluş daha geniş bağlamında raporu hazırlamalıdır. Ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin iyileştirilmesine ne kadarlık katkıda bulunduğu veya gelecekte bulunacağına dair bilgi verilmelidir.

- **Önceliklendirme ilkesi:** Rapor kuruluşun önemli ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini yansıtmalıdır. Veya buna alternatif olarak paydaşların değerlendirmeleri ve kararları üzerinde ciddi etkisi olabilecek bilgileri ve göstergeleri kapsamalıdır.

- **Eksiksizlik ilkesi:** Hazırlanan rapor, kuruluşun raporlama dönemine ait sürdürülebilirlik performansını değerlendirmek için yeterli miktardan bilgi verilmelidir.

Rapor niteliğinin belirlenmesine ilişkin ilkeler ise (Global Reporting Initiative, 2013:17-18; Aksoy, 2013:41);

- **Denge ilkesi:** Raporda yer alan kuruluşa ait bilgiler tarafsız olarak hem olumlu, hem olumsuz yönleri hakkında bilgi verilmelidir. Bu şekilde raporu inceleyen kişi yanlış yönlendirme olmadan doğru bir şekilde değerlendirme yapabilecektir.

- **Karşılaştırılabilirlik ilkesi:** Raporda yer alan konular ve bilgiler uygun bir şekilde seçilmeli, derlemeli ve rapor edilmelidir. Raporlanan verilerin, onu inceleyen bireye, zamana bağlı oluşan değişiklikleri analiz etmeye ve bu verileri diğer kuruluşlar ile karşılaştırmaya olanak vermelidir.

- **Doğruluk ilkesi:** Raporda yer alan bilgilerin, onu hazırlayan kuruluşun performansını değerlendirmek için, yeterli doğruluğa ve ayrıntıya sahip olmalıdır.

- **Zamansal tutarlılık ilkesi:** Raporlama işlemi düzenli bir takvime (zaman çizelgesine) göre yapılmalıdır. Düzenli yapılan ve zamanında sunulan raporlar paydaşların bilinçli ve bilgili bir şekilde karar almalarına yardımcı olacaktır.

- **Netlik ilkesi:** Kuruluş, raporda yer alan bilgilerin paydaşların kolay bir şekilde anlayabileceği şekilde ve erişimi kolay bir yerde sunulmalıdır.

- **Güvenilirlik ilkesi:** Kuruluş raporu hazırlarken kullandığı bilgi ve süreçlerin incelemeye girebileceklerini göz önünde bulundurmalıdır. Ayrıca verilerin net, önceliklendirme ilkesine uygun olarak toplanmalı, kaydedilmeli, derlemeli, analiz edilmeli ve açıklanmalıdır. Paydaşlar, raporu incelerken, sunulan bilgilerin doğruluğu ve raporlama kılavuzlarına uygun olduğunu kontrol olanağına sahip olmalılar.

1.10. KÜRESEL RAPORLAMA GİRİŞİMİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KILAVUZU

Sürdürülebilirlik raporlama işlemi bir kuruluşun faaliyetlerini daha sürdürülebilir yapıya getirmek için hedef belirlemelerine, performanslarını ölçmelerine ve değişimi yönetmelerine yardım etmektedir. Bu işlem yardımı ile ele alınan kurumun çevre, toplum ve ekonomiye vermiş olduğu pozitif ve negatif etkileri hakkında bilgi vermektedir. Sürdürülebilirlik raporlama kılavuzu uluslararası kabul görmüş bildirimleri ve ölçme teknikleri kullanarak, yapılan raporların erişilebilir ve

karşılaştırılabilir hale getirmektedir. Bazı soyut verileri somut hale getirmektedir, bu şekilde paydaşlara kurum hakkında bilinçli davranış ve karar almasında yardımcı olmaktadır. (Global Reporting Initiative, 2013:3-5)

GRI Raporlama kılavuzu ile hazırlanan sürdürülebilirlik raporu, raporlama dönemine ait, kuruluşun taahhütleri, stratejileri ve yönetim yaklaşımı konusunda bilgilerin paylaşımını sağlar. Raporlar (Aksoy, 2013:39):

- sürdürülebilirlik performansının yasalar, kurallar, yönetmelikler, performans standartları ve gönüllü girişimlerle kıyaslanmasına ve değerlendirilmesine olanak vermektedir,

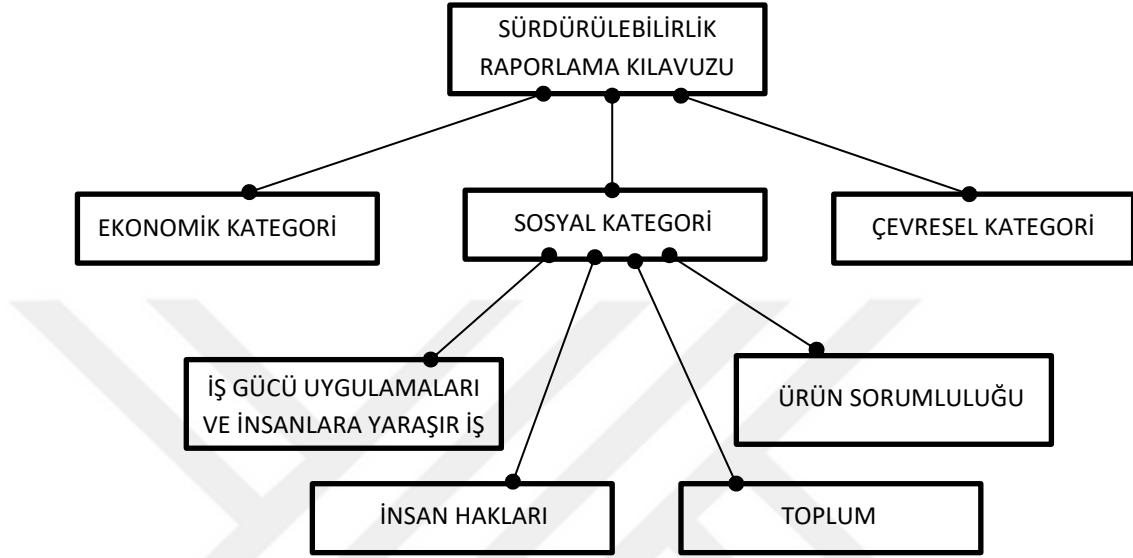
- kurumun sürdürülebilir kalkınma hakkındaki beklentileri nasıl etkilediğinin ve onlardan nasıl etkilendiğini göstermektedir,

- performansın, kuruluş içinde ve farklı kurumlarla zaman içinde karşılaştırılmasına olanak vermektedir.

GRI G.4 Sürdürülebilirlik Raporlama Kılavuzu toplam 7 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kılavuzun amacı hakkında bilgiler verilmektedir. İkinci bölüm kılavuzun kullanımı ile ilgili bilgileri vermektedir. Burada izlenecek işlemler basamaklar şeklinde (adım adım olarak) gösterilmiştir. Üçüncü bölümde kuruluşun raporlama esnasında uygulaması gereken kriterler hakkında bilgi verilmektedir. İşletmelere iki seçenek sunulmaktadır, bunlar “Temel” ve “Kapsamlı” isimli seçeneklerdir. “Temel” seçeneği bir kuruluşun ekonomik, çevresel, sosyal ve yönetim performansının etkilerini ilettiği altyapıyı sağlamaktadır. “Kapsamlı” seçeneği ise kuruluşun stratejisi ve analizi, yönetimi ile etik değerleri ve dürüstlüğü hakkında ek Standart Bildirimler gerektirmek suretiyle “Temel” seçeneğini genişletmektedir. Dördüncü bölümde raporlama ilkeleri hakkında bilgi verilmektedir. Beşinci bölüm raporun standart bildirimleri hakkında bilgi vermektedir. Bu bölüm kılavuzun en temel yerini oluşturmaktadır. Altıncı bölüm GRI raporlama çerçevesine göre hazırlanan bir raporun diğer önemli sürdürülebilirlik faaliyetleri (BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, BM İnsan Hakları ve İş Dünyası Rehber ilkeleri, Entegre Raporlama v.b.) ile bağlantıları göstermektedir. Son olarak yedinci bölüm anahtar terimlerin tanımlarını içermektedir.

GRI G.4. sürdürülebilirlik raporlaması kılavuzunda yer alan ana kategori ve alt kategoriler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 1.7: Sürdürülebilirlik Raporlama Kılavuzunda Yer Alan Kategori ve Alt Kategoriler



Kaynak: Global Reporting Initiative, 2013:9

Her bir kategoriye ait unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar çalışmamızın devamında yer alan tabloda yer alırlar.

Sürdürülebilirlik raporunda yer alan bildirimler ikiye ayrılmaktadırlar: “Genel Standart Bildirimler” ve “Özel Standart Bildirimler”. Genel standart bildirimler kuruluş hakkında temel bilgileri vermektedir. (işletmenin kurumsal profili, paydaşları, stratejileri v.b.) Özel bildirimler ise yönetim yaklaşımı ve ekonomik, sosyal, çevresel kategoriler ile ilgili bilgileri vermektedir.

Tablo 1.8: G4 Sürdürülebilirlik Raporlama Kılavuzunda Yer Alan Kategori, Unsurlar ve Bu Unsurlara Ait Madde Sayısı ve Madde İsimleri

Raporun Kapsam Alanı	Madde Sayısı	Maddeler
Kuruluş Hakkında Genel Standart Bildirimler		
Strateji ve Analiz	2	G4-1 ve G4-2
Kurumsal Profil	14	G4-3 ten G4-16’ya kadar
Tanımlanan Öncelikli unsurlar ve çerçeveler	7	G4-17 ten G4-23’e kadar
Paydaş katılımı	4	G4-24 ten G4-27’ye kadar
Rapor Profili	6	G4-28 ten G4-33’e kadar

Yönetişim	22	G4-34 ten G4-55'e kadar
Etik ve dürüstlük	3	G4-56 ten G4-58'e kadar
Toplam Genel Bilgi	58	
Kuruluş Hakkında Özel Standart Bildirimler		
Yönetim Yaklaşımı hakkında bildirimler	1	G4-DMA
Ara Toplam	1	
EKONOMİK UNSURLAR		
Ekonomik Performans	4	G4-EC1 ten G4-EC4'e kadar
Piyasa Varlığı	2	G4-EC5 ve G4-EC6
Dolayı Ekonomik Etkiler	2	G4-EC7 ve G4-EC8
Satın Alma Uygulamaları	1	G4-EC9
Toplam Ekonomik Bilgi	9	
ÇEVRESEL UNSURLAR		
Malzemeler	2	G4-EN1 ve G4-EN2
Enerji	5	G4-EN3 ten G4-EN7'ye kadar
Su	3	G4-EN8 ten G4-EN10'a kadar
Biyolojik çeşitlilik	4	G4-EN11 ten G4-EN14'e kadar
Emisyonlar	7	G4-EN15 ten G4-EN21'e kadar
Atık Sular ve Atıklar	5	G4-EN22 ten G4-EN26'ya kadar
Ürün ve Hizmetler	2	G4-EN27 ve G4-EN28
Uyum	1	G4-EN29
Nakliye	1	G4-EN30
Genel	1	G4-EN31
Tedarikçinin Çevresel Bakımdan Değerlendirilmesi	2	G4-EN32 ve G4-EN33
Çevresel Şikayet Mekanizmaları	1	G4-EN34
Toplam Çevresel Bilgi	34	
SOSYAL UNSURLAR		
<i>İŞ GÜCÜ UYGULAMALARI VE İNSANA YARAŞIR İŞ</i>		
İstihdam	3	G4-LA1 ten G4-LA3'e kadar
İşgücü/Yönetim İlişkileri	1	G4-LA4
İş Sağlığı ve Güvenliği	4	G4-LA5 ten G4-LA8'e kadar
Eğitim ve Öğretim	3	G4-LA9 ten G4-LA11'e kadar
Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği	1	G4-LA12
Kadın ve Erkekler için Eşit Ücret	1	G4-LA13
Tedarikçinin İşgücü Uygulamaları Bakımından Değerlendirilmesi	2	G4-LA14 ve G4-LA15
İşgücü Uygulamaları Şikayet Mekanizmaları	1	G4-LA16
<i>İNSAN HAKLARI</i>		
Yatırım	2	G4-HR1 ve G4-HR2
Ayrımcılığın Önlenmesi	1	G4-HR3
Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Hakkı	1	G4-HR4
Çocuk İşçiler	1	G4-HR5
Zorla veya Cebren Çalıştırma	1	G4-HR6

Güvenlik Uygulamaları	1	G4-HR7
Yerli Halkların Hakları	1	G4-HR8
Değerlendirme	1	G4-HR9
Tedarikçilerin İnsan Hakları Bakımından Değerlendirilmesi	2	G4-HR10 ve G4-HR11
İnsan Hakları Şikayet Mekanizmaları	1	G4-HR12
TOPLUM		
Yerel Topluluklar	2	G4-SO1 ve G4-SO2
Yolsuzlukla Mücadele	3	G4-SO3'ten G4-SO5'e kadar
Kamu Politikası	1	G4-SO6
Rekabete Aykırı Davranış	1	G4-SO7
Uyum	1	G4-SO8
Tedarikçinin Toplum Üzerindeki Etkiler Bakımından Değerlendirilmesi	2	G4-SO9 ve G4-SO10
Toplum Üzerindeki Etkilere İlişkin Şikayet Mekanizmaları	1	G4-SO11
ÜRÜN SORUMLULUĞU		
Müşteri Sağlık ve Güvenliği	2	G4-PR1 ve G4-PR2
Ürün ve Hizmet Etiketlemesi	3	G4-PR3'ten G4-PR5'e kadar
Pazarlama İletişimi	2	G4-PR6 ve G4-PR7
Müşteri Gizliliği	1	G4-PR8
Uyum	1	G4-PR9
Toplam Sosyal Bilgi	48	
GENEL TOPLAM	150	

Kaynak: Global Reporting Initiative, 2013:20-23

Tabloda gösterildiği gibi kılavuzda toplam 150 adet madde bulunmaktadır. Eğer bir kuruluş sürdürülebilirlik raporunda bu 150 adet maddeye bildirim paylaşırsa ise maksimum veri paylaşımını yapmış olacaktır. Ancak uygulamada bu pek mümkün olmuyor. G.4 Raporlama kılavuzu çok yönlü ve tüm kurum çeşitlerine göre hazırlandığı için, kuruluşların bazı faaliyetleri (maddeleri) gerçekleştirmeye kendi yapıları olarak vermemektedirler. Her bir maddeye bağlı yapılan bildirimler o maddenin kısa kodu ile tanımlanmaktadır. Örnek olarak sürdürülebilirlik raporunun hangi tarih aralığına ait olduğunu “Rapor Profili” bölümünde yer alan “G4-28” ile tanımlanmaktadır. Bu tanım verinin yer aldığı sayfada yazılabilir veya raporun en sonunda “GRI G4 İçerik Endeksi” içinde yazılabilmektedir. GRI G4 İçerik Endeksi içerisinde yazıldığı takdirde raporun içerisinde bulunduğu sayfa numarası hakkında da bilgi vermektedir.

Tablo 1.9: GRI G4 İçerik Endeksinden Örnek Alıntı

Gösterge	Tanım	Paylaşılan bilgi ve/veya bu bilgiye ait ek açıklama, Sayfa numarası	Dış Denetim
G4-28	Sağlanan bilgiler için	1 Ocak 2016 - 31 Aralık 2016, sayfa 25	-

	raporlama dönemi		
--	------------------	--	--

Kaynak: (Global Reporting Initiative, 2013:31-32)

Kuruluş raporda yer alan bazı bildirimler için doğrudan ve dolay olarak dış denetim yapmış olabilir. Böyle durumlarda dış denetim ile ilgili belgeleri hazırladığı sürdürülebilirlik raporunda sunmaktadır.





İKİNCİ BÖLÜM
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI VE KURUMSAL YÖNETİM
İLİŞKİSİ

2.1. KURUMSAL YÖNETİM

2.1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı

Geçtiğimiz son 20 yılda işletmelerin mali raporlama işlemleri ile ilgili yaşanan skandallar Kurumsal Yönetim kavramının önemini ve ihtiyacını arttırdı (Aktan, 2005). Bu işletme skandallarının bazıları birçok kişi tarafından bilinmektedir. Enron, WorldCom, Parmalat, General Motors, Olympus skandalları buna örnek olarak verilebilir. Aşağıdaki tabloda 2000-2012 yılları arasında çeşitli ülkelerde mali raporlama ile ilgili yaşanan önemli skandallara ait detaylar bulunmaktadır.

Tablo 2.1: 2000-2012 Yıllarda Yaşanan Mali Skandallar

İşletme adı	Ülke	Sektör	Yıl	Açıklama
Xerox	ABD	Teknoloji	2000	Finansal sonuçların yanlış yorumlanması, gelirin yüksek gösterilmesi
Zhengzhou Baiwen	Çin	Perakende	2000	Borsa değerini yükseltmek için karın yüksek gösterilmesi
Flowtex	Almanya	İnşaat ve Üretim	1000	Aynı makinelerin farklı kişilere satılmasıyla haksız ve fazladan kazanç sağlanması
Enron	ABD	Enerji	2001	Bilanço makyajlanması (borç ve zararın gizlenmesi), aktifleri arttırmak için kurulan özel amaçlı ortaklıklar
One Tel	Avustralya	Telekomünikasyon	2001	Kurumsal yönetim yapısının yetersizliği, etkin yönetim için kapasitesinin azaltılması ve yatırımcılara yanlış finansal bilgilerin sunulması
ComToad	Almanya	Depoculuk ve Nakliye	2001	Rekabet ve dürüstlüğe aykırı hisse alışverişi, hileli finansal raporlama
Vivendi	Fransa	Telekomünikasyon	2001	Finansal tabloların yanlış beyan edilmesi, hissedarların zarara uğratılması
Kmart	ABD	Perakende	2002	Finansal tabloların yatırımcılara yanıltıcı beyan edilmesi
Global Crossing	ABD	Telekomünikasyon	2002	Gelirin yüksek gösterilmesi, muhasebe belgelerin yok edilmesi

Qwest Communications International	ABD	Telekomünikasyon	2002	Gelirin yüksek gösterilmesi, uzun dönemli anlaşmalar için uygunsuz muhasebe kaydı yapılması
Worldcom	ABD	Telekomünikasyon	2002	Nakit akışının olduğundan fazla gösterilmesi
Adelphia Communications	ABD	Telekomünikasyon	2002	Bilanço dışı borçlanma, sermaye giderlerinin yüksek gösterilip borcun gizlenmesi
Halliburton	ABD	Enerji	2002	Fazla maliyetin hileli muhasebe kaydı
Tyco Inc	İsviçre	Endüstriyel ve finansal hizmet	2002	İşletme fonların uygunsuz kullanımı. Birleşmelerde hileli muhasebe uygulamaları
Livent Inc.	Kanada	Eğlence	2002	Faaliyet gelirlerinin yanlış fatura ve rüşvetle düzenlenmesi, gelirin hile ile yüksek gösterilmesi
Parmalat (Avrupalı Enron'u)	İtalya	Gıda	2003	Sahte Muhasebe belgeleri
Kanebo	Japonya	Tekstil, Kozmetik	2003	Hileli finansal tablo düzenlenmesi
Livedoor	Japonya	Teknoloji	2006	Bilanço makyajlama ve hisse senedi fiyat dolandırıcılığı
General Motors	ABD	Otomotiv	2008	Zararın kar gibi gösterilmesi
Satyam (Hindistan'ın Enronu)	Hindistan	Bilişim	2009	Varlık ve gelirlerin olduğundan fazla gösterilmesi
Sino-Forest Corporation	Çin	Ormancılık	2011	Hissedarlara yanlış kar ve üretim bilgisi verilerek işletme değerinin yüksek gösterilmesi
Olympus Corporation	Japonya	Teknoloji	2011	Düzensiz ödemeler ve zararın gizlenmesi
DHB Industries	ABD	Askeri malzeme üretimi	2011	2011 Hileli finansal raporlama, varlıkların kişisel çıkarlar için kötüye kullanılması
Autonomy Corporation	ABD	Teknoloji	2012	Uygunsuz muhasebe kayıtları, hileli beyan ile finansal ölçütlerin olduğundan yüksek gösterilmesi

Kaynak: Yardımcıoğlu ve Ada, 2013:50-51

İşletmeler ile yaşanan mali skandalların haricinde, finansal krizler, özelleştirme faaliyetleri, küresel piyasalardaki sermaye hareketlerinin artışı ve globalleşme eğilimleri kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkmasına neden oldular (GRC Grup, 2017).

İş bu sebeplerden dolayı akademisyenler ve iş dünyası mensupları tarafından Kurumsal Yönetim konusunda birçok çalışma yapıldı, konu ile ilgili kuralların veya prensiplerin yayınlanmasına neden olmuştur (Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş., 2017:60).

Kurumsal yönetim kavramı hakkında literatürde çeşitli akademisyenler ve önemli kurumlar tarafından yapılmış tanımları görmek mümkündür.

Columbia Üniversitesi Hukuk Fakültesi Profesörü Ira Millstein kurumsal yönetim kavramını aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır: *“Kurumsal Yönetim, bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve ilgili gönüllü özel sektör uygulamaları bileşimidir”* (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, 2015; Sönmez, Toksoy, 2011:56). Bay Millstein kurumsal yönetim konusunda öncülerden biri olup, konu ile ilgili tek başına ve işbirliği yaparak çeşitli makale ve kitapları hazırlamıştır. 2001 yılında Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağından (International Corporate Governance Network) kurumsal yönetim alanında mükemmellik ödülünü aldı. Bu sebeplerden dolayı yapmış olduğu tanım çok yaygın kullanılan ve kabul gören tanımlardan biridir. (Türkiye kurumsal yönetim derneği bu tanımları kullanmaktadır) (Weil, Gotshal ve Manges LLP, 2018).

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü ise (Organisation for Economic Co-operation and Development-OECD) kurumsal yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır: *“Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar. Kurumsal yönetim, makroekonomik politikalardan, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan daha geniş bir ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır. Kurumsal yönetimin çerçevesi, aynı*

zamanda yasal, düzenleyici ve kurumsal faktörlere dayanır” (Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş, 2017:63).

Kurumsal Yönetim ile ilgili Türkiye’de yapılan çalışmalarda tanımlar benzer ifadelerle sahipler.

TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından yapılan kurumsal yönetim tanımı aşağıdaki gibidir. *“Birçok farklı şekilde tanımlanabilecek kurumsal yönetim (corporate governance), en geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. Daha dar anlamda ise, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkan tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir”* (Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş, 2017:64).

“Bir kurumun idaresinin, mevcut çıkar çatışmalarından mümkün olduğunca soyutlanarak, yasalara, piyasa kurallarına ve yönetim biliminin temel prensiplerine uygun olarak, belirlenen ilkeler çerçevesinde gerçekleşmesidir.” SPK eski uzmanlarından Murat Doğu’ya ait kurumsal yönetim kavramının tanımıdır (Aktan, 2005).

Kurumsal Yönetim kavramı dar açıdan tanımlandığında işletmelerin hissedarları ile olan ilişkisi üzerine odaklanmaktadır, geniş açıdan tanımlandığında ise, işletmelerin toplumla olan ilişkisi üzerine odaklanmaktadır (Önder, 2012:59).

2.1.2. Kurumsal Yönetim Teorileri

Literatür çalışmalarında kurumsal yönetim ile ilgili çeşitli teorileri hakkında bilgi verilmektedir. Bunlar: vekalet teorisi, işlem maliyet teorisi ve paydaş teorisidir. Adı geçen kurumsal yönetim teorileri ile ilgili ayrıntılı bilgiler aşağıda yer almaktadırlar.

2.1.2.1. Vekalet Teorisi

Vekalet ilişkisi, mülkiyeti olan pay sahipleri ve vekiller arasında yapılan bir sözleşme olarak tanımlanabilir. Bu sözleşme yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi

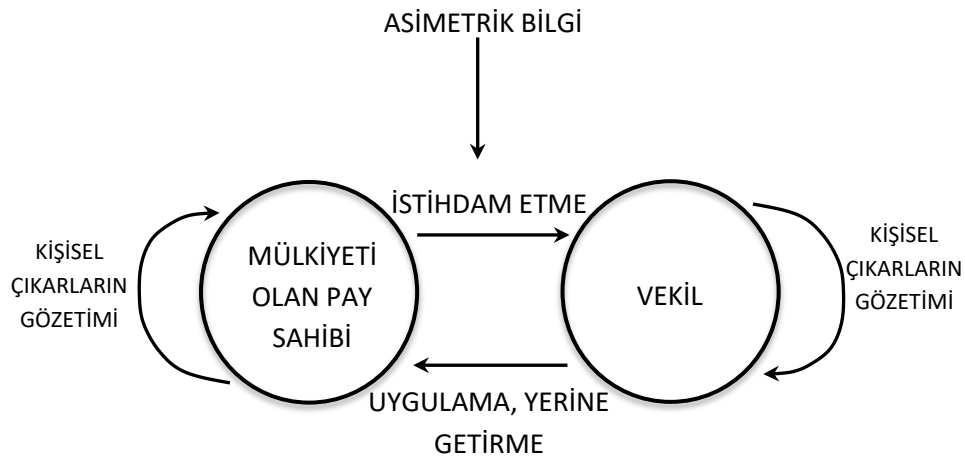
için vekillere hem yetki, hem de sorumluluğun sınırlarını tanımlamaktadır. Vekalet teorisi - işletme, pay sahipleri, yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve benzeri gruplardan oluşan çeşitli paydaşlar aralarında yapılan sözleşmelerden oluşmaktadır. Bunun sonucunda sözleşmeye taraf olan her paydaş öncelikle kişisel çıkarlarını gözetmeye (arttırmaya) yönelik hareket etmektedir. Böyle bir durum “vekalet sorunu” veya “temsilci sorunu” olarak bilinmektedir. Vekalet teorisi bağlamında kurumsal yönetim tüm paydaşların çıkarılabilecek çıkarları minimize etmek için geliştirilen süreçlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Dölen, 2012:17).

Vekalet teorisi aşağıdaki sorulara cevap bulmaya çalışmaktadır (Dereköy, 2015:38-39).

- İstek ve çıkarları farklı ve çıkar çatışması içinde olan tarafların birbirini nasıl kontrol edeceğini,
- Taraflar arasındaki veri (bilgi) akışının nasıl düzenleneceğini,
- Taraflar arasında en etkin ilişkinin hangi yolla sağlanabileceğini.

Bu yaklaşımda vekalet veren taraf, ücret ve ödüllendirme politikaları belirlemeye, veri (bilgi) akışını kontrol etmeye, vekilin davranışlarını yönlendirmeye ve alacağı kararları kontrol etmeye uygun olan bir organizasyon oluşturmaktadır. Buna karşılık vekil, işler ve faaliyetler konusunda vekalet veren taraftan daha fazla bilgi birikimine sahiptir. Bundan dolayı her iki taraf arasında “bilgi asimetrisi” oluşmaktadır.

Şekil 2.1: Vekalet Teorisine Göre Paydaşlar Arasındaki İlişkiler

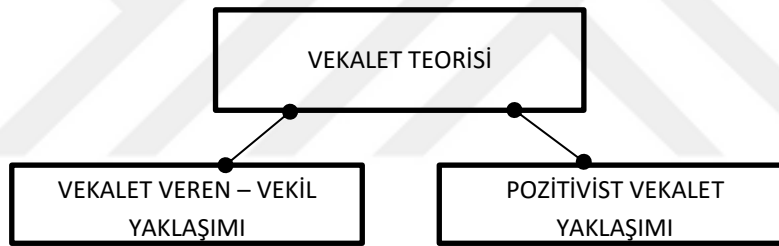


Kaynak: Dincer, 2013:16; Wikimedia Foundation, 2016)

Bu bilgi asimetrisi (iki tarafın farklı bilgilere sahip olmaları) daha çok vekilin lehinedir. Bilgi asimetrisinin yanında önemli bir diğer kavram “kişisel çıkar” kavramıdır. Vekalet ilişkisinde bulunan tarafları motive eden kendi çıkarlarıdır ve bunu maksimum seviyeye çıkartmak için hareket edecekler.

Vekalet yaklaşımı iki yönde gelişmektedir: “vekalet veren – vekil” ve “pozitivist vekalet” yaklaşımıdır. Vekalet veren – vekil yaklaşımı, iki taraf arasında en uygun ilişki düzeni oluşturmak ile ilgilidir. Pozitivist vekalet veya kurumsal kontrol yaklaşımı olarak bilinen yaklaşım ise vekilin kendi çıkarları doğrultusunda hareketleri önceleyecek kontrol mekanizmasını oluşturmak ile ilgilidir. (Dereköy, 2015:39)

Şekil 2.2: Vekalet Yaklaşımların Türleri



Kaynak: Metne göre yazar tarafından hazırlandı

Asimetrik bilgi haricinde vekalet yaklaşımı ile ilgili başka bir eksiklik bulunmaktadır. Mülkiyeti olan pay sahipleri ile yöneticiler, kaynakları hangi yönde değerlendirileceğine dair sözleşme yaparlar. Fakat geleceği önceden tespit etmek zordur bazı durumlarda ise olanaksızdır, bu sebepten dolayı olası her durum için nasıl davranılacağını tanımlayan kapsamlı sözleşmeleri yapmak teknik olarak mümkün değildir. Bundan dolayı pay sahipleri, beklenmedik durumlarda yöneticilerin kararlarını kontrol dışı bırak zorunda kalmaktadırlar. (Dölen, 2012:18)

2.1.2.2. İşlem Maliyetleri Teorisi

İşlem Maliyet Teorisi örgütsel iktisat kökenli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım örgütleri daha iyi bir şekilde anlamak ve davranış özelliklerini incelemek için

geliştirildi. (Zoroğlu, 2012) Temeli Ronald Coase tarafından 1937 yılında “The Nature of the Firm (Firmaların Doğası)” isimli makalesinde atıldı ve daha sonra Oliver. E. Williamson tarafından geliştirildi.

Çalışmasında Ronald Coase iki tür kaynak yönetim mekanizmasına değinmektedir. Birincisi; ekonomide kaynakların dağılımı ve koordinasyonu, tüketici tarafından kontrol edilen, değişken fiyat mekanizması ile yönlendirilmektedir. İkinci yaklaşım ise aynı kaynakların dağılımı ve koordinasyonu girişimci (firmalar) tarafından kontrol edilmektedir. Fakat uygulamada her iki yaklaşım da görülmektedir: firma dışında, üretim, piyasadaki fiyat mekanizmasına bağlı kalmaktadır ve onun koordinasyonu piyasada bir birini takip eden işlemlerin sonucunda oluşmaktadır. Firmanın içerisinde ise, piyasadaki yapı mevcut olup, piyasa işlemler mevcut değildir ve bu yapıyı, üretimi yönlendiren girişimci, kontrol etmektedir. Çalışmanın hedefi ise piyasayı hangi durumlarda fiyat mekanizmasının ve hangi durumlarda firmaların kontrol ettiğini anlamak ve bunun sebebini öğrenmektir.

Çalışmaya göre, kaynakların koordinasyonu girişimci tarafından kontrol edilmeye başladığı anda bir firma oluşmaktadır. Aynı zamanda firma bir dizi sözleşmelerden (bağlantılardan) oluşmaktadır. Temelinde piyasada bulunan her bir ürünün tanımlanmış üretim maliyeti mevcuttur, girişimci ise bu üretim maliyetini düşürmeyi hedefleyen ve bunu gerçekleştirebilen biridir. Ayrıca ürün üretimi ile doğrudan bağlı olmayan maliyetler de bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak piyasa hakkında bilgilerin toplanması, satıcı ile yapılan satış sözleşmeleri ve hukuki işlemler verilebilir. Bu maliyetler olmadan firmanın var oluşu mümkün değildir ve girişimci bunlar değerlendirmeden riski alıp firmayı kurmazdı. Doğrudan bağlı ve doğrudan bağlı olmayan tüm maliyetlerin toplamı piyasa değerinden daha düşük ise ekonomik sisteminin kontrolü girişimcinin eline geçmektedir. Bu şekilde firma oluşmaktadır. Eğer maliyetlerin toplamı piyasa değerinden yüksek ise devreye fiyat mekanizması girmektedir ve girişimci kaynak dağılımı üzerinde kontrolünü kaybetmektedir. (Ribalka, 2014)

Bu verilerden yola çıkarak bir soru oluşmaktadır, tüm maliyetleri piyasa değerinden düşük tutabilen bir firma neden tekel olup tüm ürünlerin üretimi tek başına yapmamaktadır? Buna ekonomi uzmanları birkaç tane açıklama vermektedirler

- Üretilen ürün miktarı büyüdükçe firma büyümektedir ve girişimcinin tüm üretim maliyetleri doğrudan ve maksimum verim ile kontrol etme olasılığı azalmaktadır.
- Üretilen ürün miktarı arttığında belirli bir noktadan sonra birim maliyetler artmaktadır. Bir noktadan sonra maliyetler piyasa değerine ulaşmaktadır. Böyle bir durum firmanın büyüklüğünü kontrol etmektedir,
- Bazı sektörler üretim maliyetlerden dolayı sadece küçük ölçekli firmalar için uygundur (Gıda sektörü gibi).

Bu sebeplerden biri veya birkaçı aynı ayna gerçekleşebilmektedir. (Ribalka, 2014)

Coase “işlem maliyet” teriminin tanımını yaptı. Ona göre “*işlem maliyeti*” sözleşmelerin yapılması ile birlikte doğan masraflar (buna Pazar mekanizmaların kullanımı dahil) ve tarafların çalışması sırasında oluşan maliyetlerdir.

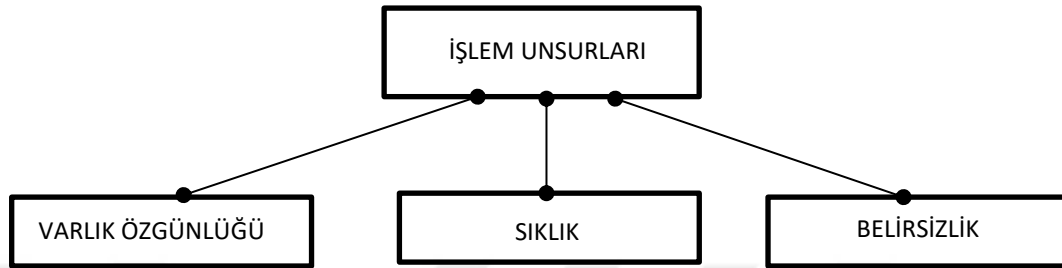
Burada öne çıkan 5 kalem bulunmaktadır:

- **Verilerin toplanması ve bu veriler ile çalışmadan doğan masraf ve maliyetler,**
- Müzakere (görüşmelerin) yapılmasından kaynaklı ve karar alım işlemlerinden doğan masraf ve maliyetler,
- Kontrol işleminden kaynaklı masraf ve maliyetler (ürünler ile ilgili yapılan kontrol işlemleri: kalite kontrol v.b.),
- Sözleşmelerin faaliyete geçirilmesi ve piyasada kullanımdan kaynaklı doğan hukuki masraf ve maliyetlerdir,
- Oportünist (fırsatçılık) davranışından korunmak için yapılan masraflar. (Bilgi asimetrisinden kaynaklı masraflar) (<http://www.grandars.ru>)

Coase’a göre firma ve piyasa aynı ürünü üretebilen birbirine alternatif yapı olarak görünmektedir. İşlem maliyet yaklaşımı bir firmanın o ürünü kendi bünyesinde üretmesini, yoksa piyasadan temin etmesini hesap etmektedir ve daha avantajlı tercihe yönlendirmektedir.

Ronald Coase'den sonra bu teori üzerinde iktisatçı Oliver E. Williamson çalışmaları yaptı ve onu daha kapsamlı hale getirdi. Williamson her bir işlemi için üç farklı unsur üzerinden değerlendirmektedir. Bunlar: varlık özgünlüğü, belirsizlik ve sıklık'tır.

Şekil 2.3: İşlem Maliyet Teorisinin Unsurları



Kaynak: Metne göre yazar tarafından hazırlandı

Varlık özgünlüğü, işlem maliyetini etkileyen en önemli unsur olarak kabul edilmektedir. *Varlık özgünlüğü, bir işlemi gerçekleştirirken değerinden kaybetmeden alternatif kullanım şekillerine bağlı olarak alternatif kullanıcılara tahsis edilebilme derecesiyle ilgilidir. Bir varlığın özgünlüğü ne kadar yüksekse o işleme özeldir ve o işlem dışında bir değer taşımamaktadır* (Varan ve Çevik, 2015:111-112).

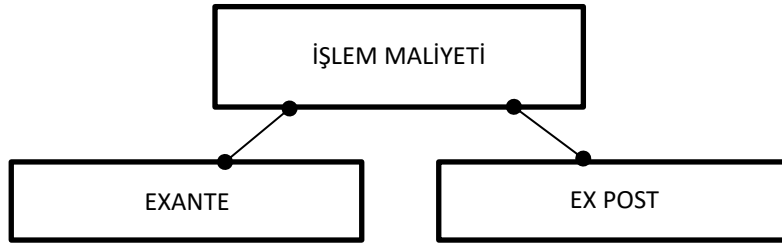
Bir işlemin gerçekleşmesi ve/veya ürünün üretilmesi için özel bilgi birikimine, teknik beceresine ihtiyaç yoksa bu işlem ve/veya ürün düşük varlık özgünlüğünde sahiptir. Varlık özgünlüğü arttığında işlem maliyeti de artmaktadır.

Sıklık, işlemlerin hangi aralıklar ile (ne tür sıklıkta) yapıldığını belirtmektedir. Williamson'a göre çok yoğun aralıklar ile yapılan işlemleri ve süreçleri kendi bünyelerinde yapmaları daha iyi olduğu düşünülmektedir. (Zoroğlu, 2012)

Belirsizlik, bir işlemin gerçekleşmesi sırasında meydana gelebilecek olası durumların öngörülmesinin zorluğuyla ilgili bir durumdur.

Belirsizlik derecesi yüksek olduğu durumlarda sözleşmenin içinde yer alan karmaşık maddelerin varlığı artmaktadır ve sözleşme hazırlama süresi uzamaktadır. Bu doğrudan maliyeti etkilemektedir ve firmalar bu tip durumlardan kaçınmaya (işlemleri kendi bünyesinde gerçekleştirmeye) çalışmaktadırlar (Varan ve Çevik, 2015:112-113).

Şekil 2.4: İşlem Maliyetlerin Ayrımı



Kaynak: Metne göre yazar tarafından hazırlandı

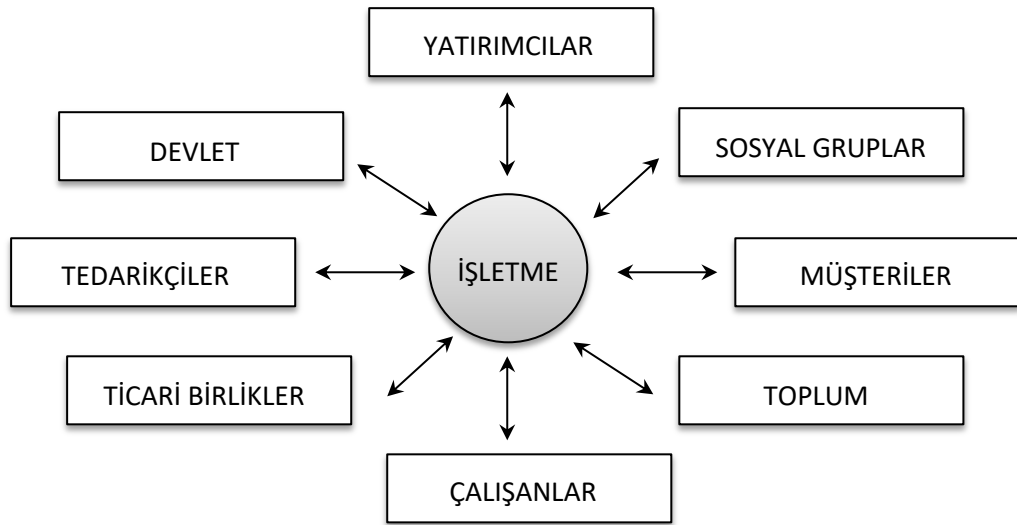
İşlemi maliyeti “Ex ante” ve “Ex post” olarak iki gruba ayrılmaktadır. Ex ante işlem maliyetleri sözleşmenin hazırlama süreci içerisinde ortaya çıkan maliyetlerdir. Ex post işlem maliyetleri sözleşmenin sınırlarının dışında karşılaşılan maliyetlerdir (Önder, 2012:63).

2.1.2.3. Paydaş Teorisi

Paydaş teorisine geçmeden önce paydaş kelimesi tanımının yapılması gerekmektedir. Paydaş kelimesinin İngilizce karşılığı “stake” olup Türk dilinde menfaat, beklenti, yarar gibi anlamları taşımaktadır. Ekonomik alanda ise kelimenin anlamı “bir girişimden pay veya fayda elde eden birey veya kurum ’dur” (Becan, 2011:23).

Bir başka tanıma göre paydaş toplum içerisinde işletme ile ilişki olan, işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ayrıca kendi faaliyetleri ile işletmeye etkileyen tüm toplumsal taraf ve taraflardır. Zaman içerisinde her bir işletmenin ilişkide olduğu toplumsal tarafların sayısı artmaktadır, bu sebepten dolayı ilişkileri daha karmaşık bir hale gelmektedirler. Paydaş teorisi üzerinde birçok çalışma yapan Robert Edward Freeman’a göre, işletme dışı gruplar ile bağlantılar (ilişkiler) ne kadar kuvvetli olur ise, ortak hedeflere ulaşmak o kadar kolay olacaktır. İlişkilerin kötüleşmesi durumunda ortak hedeflere ulaşmak zorlaşacaktır. Bu düşünce “Paydaş Teorisi’nin” temelini oluşturmaktadır. Paydaş teorisini, rekabet üstünlüğü sağlamak için işletmenin çevresinde bulunan tüm paydaşların ilişkilerini güçlendirmesini amaçlanmaktadır (Aktan ve Börü, 2011).

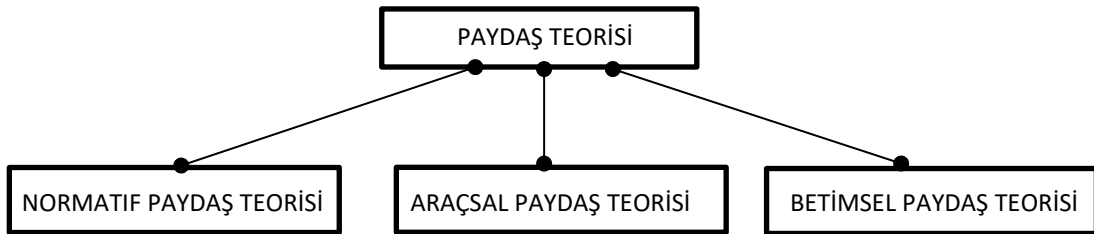
Şekil 2.5: İşletme ve Paydaş Grupları



Kaynak: (Dölen, 2012:22)

Paydaş teorisinin, birbirinden farklı olmasına rağmen karşılıklı olarak birbirini destekleyen üç farklı türünden bahsetmek mümkündür. Bunlar normatif, araçsal ve betimsel (tanımlayıcı) paydaş teorileridir.

Şekil 2.6: Paydaş Teorisin Türleri (Yaklaşımları)



Kaynak: Metne göre yazar tarafından hazırlandı

Bu üç tür aslında birbirini tamamlayıcı özelliğine sahip olup, bazı durumlar birbiri içerisine de karışmaktadır (Becan, 2011:25).

Betimsel (Tamamlayıcı) paydaş teorisi “dünyanın gerçekten ne olduğu” sorusuna cevap vermektedir (Ertuğrul, 2008:202). Bu yaklaşım kurumun veya işletmenin belirli özelliklerini ve davranışlarını tanımlamak için kullanılmaktadır (Becan, 2011:25). Burada incelenen konular arasında; işletmenin yapısı, yöneticilerin yönetim tarzı, yönetim kurulu üyelerinin, işletme kurucularının beklentileri hakkında ne

düşündüklerini ve işletmenin gerçek hayatta nasıl yönetildiği yer alır (Ertuğrul, 2008:202).

Normatif paydaş teorisi “dünyanın nasıl olması gerektiği” sorusuna yanıt vermektedir (Ertuğrul, 2008:202). Bu yaklaşım, paydaş teorisinin temel dayanağını oluşturmaktadır. İşletmelerin ne yapması gerektiğini, ulaşmak istediği hedefleri, kullandıkları araçları ve tüm bu göstergelerin uygun seçenekler olup olmadığını inceleyen bir yaklaşımdır (Becan, 2011:25).

Araçsal paydaş teorisi “araçlar ve sonuçlar” sorusuna yanıt vermektedir (Ertuğrul, 2008:202). Bu yaklaşım, işletme faaliyetleri ve bu faaliyetlerin sonuçları ile arasındaki ilişkiyi kurmaktadır. Bu ilişkiyi göz önüne alan işletmeler, paydaşlarının taleplerini daha iyi bir şekilde analiz edebilmekte ve ilişkileri daha etkin bir şekilde yönetebilmektedir (Becan, 2011:25).

Sonuç olarak, paydaş teorisi, işletmelerin almış olduğu kararların ya da kurumsal davranışların çok sayıda kişiyi, grubu veya kurumu etkileyebileceğini öngörmektedir. Bu sebepten dolayı işletmelerin sadece hissedarlarının veya sahiplerinin değil, diğer tüm grupların da kısa ve/veya uzun dönemli çıkar ve beklentilerini göz önünde bulundurması gerekmektedir. Paydaş teorisi kurumsal davranışlar için bir meşruiyet zemini oluşturup, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı güçlendirmektedir. Tüm paydaşlara karşı sorumlulukların dengeli bir şekilde gerçekleştirilmesinin, işletmelerin uzun vadede başarılı olmasını olanak sağlayacaktır (Becan, 2011:26).

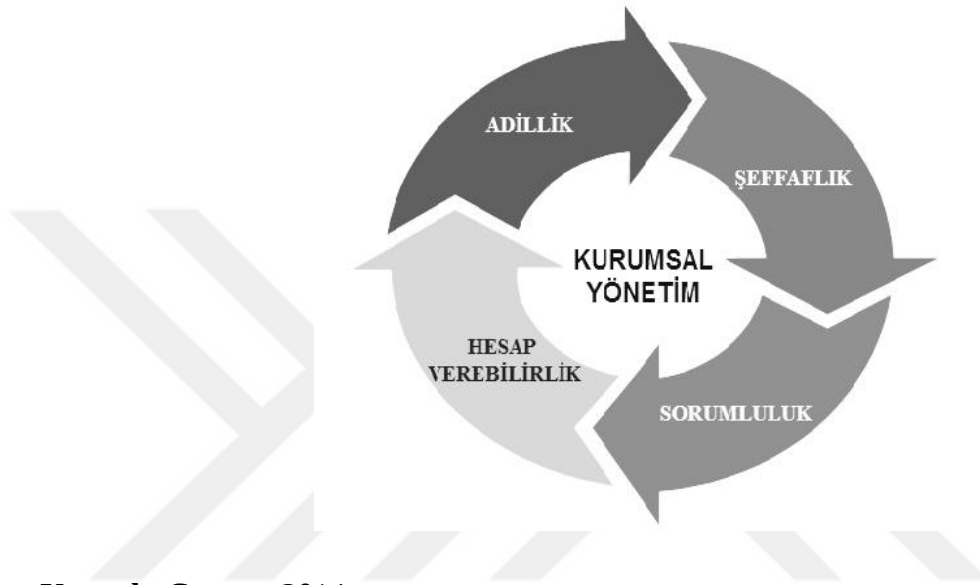
2.1.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetim konusu başta Ekonomik işbirliği ve Kalkınma örgütü (OECD), Dünya Bankası, Milletlerarası Ticareti Odası (ICC) olmak üzere çeşitli kuruluşlar tarafından ele alındı, önemi vurgulandı ve bununla ilgili gerekli birçok ilkeyi yayınlandı (Dölen, 2012:23).

Kurumsal yönetim ilkeleri aslında üst düzey yöneticiler için hazırlanan kurallar olarak sayılabilir. Bu kurallar, işletmeleri yöneten üst düzey yöneticilere aldıkları kararlarda hangi detaylara dikkat etmeleri, kararları alırken hangi araçları kullanmaları, nasıl, ne zaman ve kimlere açıklanmaları ile ilgili yönlendirmeleri içermektedirler (Önder, 2012:67).

Bu kurallara uyum gösteren işletmelerin, toplumun kendilerine karşı güveni arttırmakta, sermaye maliyetleri düşürmekte ve uzun vadeli fon temini için gerekli zemini hazırlamaktadır. Ayrıca kurumsal yönetim ilkelerin yaygınlaşması ile birlikte istikrarlı, dinamik ve rekabetçi bir sektörün oluşmasını sağlamaktadır (Dölen, 2012:23).

Şekil 2.7: Kurumsal Yönetim İlkelerin Şematik Görünüşü



Kaynak: Güngör, 2014

Evrensel kabul gören ve geçerliliği olan dört ana kurumsal yönetim ilkesi bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla: adillik (fairness), hesap verebilirlik (accountability), şeffaflık (transparency) ve sorumluluktur (responsibility) (Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş, 2017:65).

2.1.3.1. Adillik (Eşitlik)

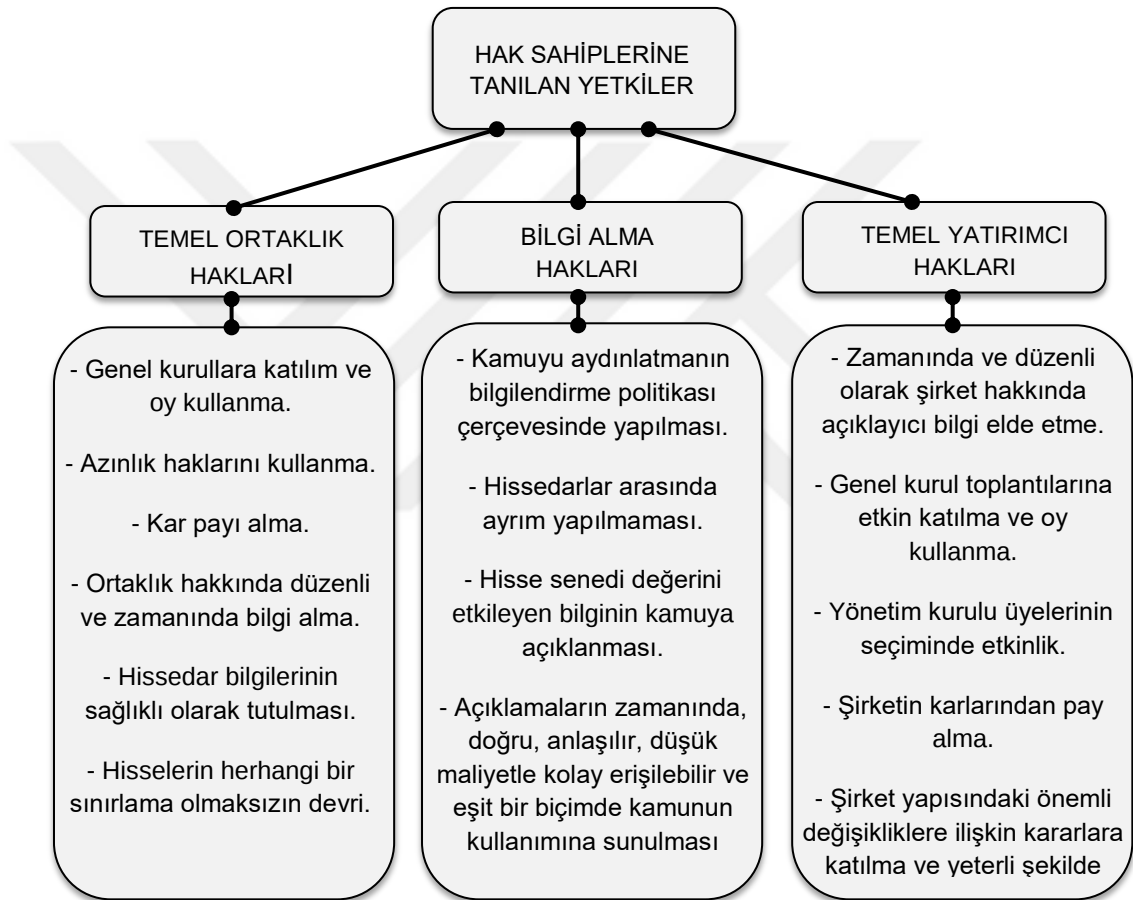
Adillik ilkesi aynı zamanda adil olma, adil davranma veya eşitlik ilkesi olarak da literatürde geçmektedir. Adillik ilkesi, *şirket yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı adil ve eşit davranmasının ifade etmektedir* (Güçlü, 2012; Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş, 2017:65; Yenigün, 2008:10).

Burada hak sahipleri olarak tüm paydaşları (yerli ve yabancı ortaklar, pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, çevre sakinleri, devlet makamları, azınlık hissedarları ve işletmenin varlığı için gerekli tüm tarafları) ifade edilmektedir. Tüm bu

paydaşlara karşı eşit mesafede bulunarak, hepsine eşit muamele gösterilmelidir (Dölen, 2012:44; Zengin ve Yılmaz, 2017:688).

Hak sahiplerine tanınan yetkileri birkaç ana başlıkta sınıflandırılabilir, bunlar: temel ortaklık hakları, bilgi alma hakları ve temel yatırımcı haklarıdır. (Dölen, 2012:44-45).

Şekil 2.8: Hak Sahiplerine Tanılan Yetkiler



Kaynak: Dölen, 2012:44-45

Bu ilke sadece yöneticiler veya paydaşlar açısından tek taraflı olarak ele alınmamalıdır. Çünkü tek taraflı bakış açısı paydaşlar ve yöneticiler arasında çıkar çatışmalarının ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bu sebepten dolayı bütün paydaşlara karşı adil bir işletme politikasını izlenmesi herhangi bir ayırım yapılmamalıdır (Önder, 2012:68).

2.1.3.2. Şeffaflık

Şeffaflık ilkesi, şirket faaliyetleri ile ilgili ticari sır özelliğini taşımayan ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç, bütün finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, kolay anlaşılabilir ve yorumlanabilir, düşük maliyetle ve kolay erişilebilir bir şekilde kamuoyuna duyurulmasını amaçlanmaktadır (Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş., 2017:65).

Yakın geçmişte ve günümüzde yaşanan şirket skandallarının nedeni ile bu ilkenin önemi çok yüksektir. Çünkü şirket skandallarına yol açan ana sebeplerden biri kuruluşların yeterince şeffaf olamamalarıdır (Yenigün, 2008:11). Yanıltıcı ve/veya eksik bilgi paylaşımları, doğru verileri içermeyen mali tabloların hazırlanması bunlara örnek gösterilebilir.

Kuruluşun kamuoyu ile paylaşılması gereken önemli bilgileri aşağıda sıralamak mümkündür (Dölen, 2012:48-49). Bunlar:

- Denetim işleminden geçmiş şirketin finansal durumu gösteren tablolar ve faaliyet raporları,
- Ticari hedeflerin yanı sıra iş etiği, çevre ve benzeri konularda şirket politikaların ve hedefler ile ilgili bilgiler,
- Örgütün yönetim ve ortaklık yapısı, oy hakları ile ilgili bilgiler,
- Yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilerin aldıkları ücret ve diğer ödemeler,
- Risk faktörleri: sektör ve coğrafik riskler, finansal piyasa riskleri, kur ve faiz riskleri, vadeli işlemlerin taşıdıkları riskler, bilanço dışı yükümlülükler, çevre ile ilgili yükümlülükler gibi,
- Çalışanlar, kredi verenler, tedarikçiler ve diğer ilgili taraflarla yaşanan sorunlar.

İşletmenin şeffaflık ilkesine uyum sağlanması birçok avantajı getirmektedir. Bunları aşağıda sıralamak mümkündür, şeffaflık derecesi arttıkça (Arsoy, 2008:26-28; Dölen, 2012:48; Dölen, 2012,51):

- Borsada işlem gören hisse senetlerin fiyatları daha fazla değişken ve aynı zamanda karlılığı daha yüksek olmaktadır,
- Bir biri ile uyumlu bilgilerin açıklanmasına, bu da finansal muhasebe sisteminin yönetim muhasebe sistemi arasında uyumu arttırmaktadır,
- Menfaat sahipleri ile şirket yönetimi arasında doğan/oluşabilen bilgi asimetrisini azalmasına neden olmaktadır,
- Tepe yöneticisi yönetim kurulu tarafından daha kolay izlenebilir ve denetlenebilir hale gelmektedir,
- Yatırımcıların kuruluşa ve kuruluş yöneticilerine karşı güven derecesini arttırmaktadır. Ancak dürüst raporlama ile açıklanan olumsuz olaylar güven derecesini artırıp, arttırmayacağı belirsizdir,
- Finansal şeffaflık, kuruluş yöneticilerine faaliyetlerini daha iyi gözetlemeye ve fırsatçı davranışları engellemesine yardımcı olmaktadır,
- İşletmenin yatırımları daha kolay çekme olanağını oluşturmaktadır. İşletmenin kredibilite (kredi alma) gücü artmaktadır,
- Yatırımcılar için işletmeyi daha iyi bir şekilde değerlendirmeye, riskleri analiz etmeye olanak sağlamaktadır;

Şeffaflık ilkesi bir işletmenin faaliyet öncesini, faaliyetlerin devam ettiği süreci ve faaliyetler sonrasını süreçleri kapsamaktadır (Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş, 2017:65).

2.1.3.3. Sorumluluk

Sorumluluk, doğruları teşvik eden, yanlışları cezalandıran bir kontrol mekanizmasıdır. İşletme yönetiminin ana sorumluluk alanı, kuruluşa doğru hedefleri koymak ve bunların faaliyete geçirmektir (Önder, 2012:69).

Sorumluluk ilkesi, işletme yönetimini tarafından alınan kararların ve gerçekleştirilen eylemlerin hukuk sistemi çerçevesinde, toplumsal ve ahlaki değerlere uygunluğunu ve denetlenmesini ifade eder. Bu denetleme ve ölçme faaliyeti işletme yönetim kurulunun sorumluluğundadır. Dolayısıyla iyi bir şirket yönetimi için yönetim kurulunun sorumluluklarının doğru şekilde tespit edilmesi gerekmektedir (Dölen, 2012:53).

Bir başka tanıma göre sorumluluk ilkesi işletme yönetiminin tüzel kişiliği adına yaptığı bütün faaliyetlerin ilgili mevzuata, esas sözleşmeye, şirket içi düzenlemelere, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade etmektedir.

Bir işletmenin yönetim kurulunun sorumlulukları şu şekilde özetlenebilir (Aktan, 2013:164-166);

- İşletmenin kısa ve uzun vadeli hedefleri tespit etmek;
- Hedeflere ulaşmak için doğru stratejileri belirlemek, belirlenen stratejilerin uygulanmasını ve iyileştirilmesini sağlamak;
- İşletmenin stratejik ve mali performansını inceleyerek iyileştirilmesini sağlamak;
- İcra işlemlerinden sorumlu kişiyi seçmek, üst düzey yöneticilerin icra sorumlusunun önerilerini değerlendirmek ve onaylamak;
- İşletmenin mali ve idari denetimini yerine getirmek;
- İşletme çalışanları için etkin ve verimli çalışma şartları ve uygun işleyiş yapısını seçmek ve performans kriterlerini belirlemek;
- İş ahlakı kuralları belirlemek ve onların uygulamasını sağlamak;
- İşletmenin hissedarlara ve dış mercilere yönelik sıcak ilişkiyi ve iletişimi sağlamak;
- İşletmenin kurumsal yönetim felsefesine uygun “bağımsızlık” ve “tarafsızlık” ilkelere uygun olarak yönetimi sağlamaktır.

Kurumsal yönetim vasıtasıyla işletmeler ve hissedarlar arasında etkin ve mali yapıyı güçlendirici bir işbirliğinin kurulmasını sağlamaktadır (Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş, 2017:65).

2.1.3.4. Hesap Verebilirlik

Kurumsal yönetimin temel ilkelerden biri hesap verebilirlik ilkesidir (Dölen, 2012:51). Bu ilke, *karar verme ve uygulama yetkisi olanların aldıkları kararlarının doğruluğunu savunma ve sonuçların sorumluluğunu üstlenmeleri* şeklinde bilinmektedir (Kavut, 2010:13).

Başka bir ifade ile hesap verebilirlik ilkesi, başta hissedarlar olmak üzere, tüm menfaat sahiplerinin şirket yönetiminin aldığı kararları ve yapılan faaliyetleri

sorgulamasını sağlamaktadır (Dölen, 2012:51). Burada Yönetim Kurulu sadece Genel Kurula hesap vermek ile kalmayıp, tüm paydaşlarına karşı aldığı kararlar için hesap verebilmelidir (Zengin ve Yılmaz, 2017:688).

Hesap verebilirlik ilkesi ile şeffaflık ilkesi bir biri ile yakından ilişkilidir. Hesap verebilirlik ilkesinin hayata geçirilebilmesi için belirli aralıklar ile şirket faaliyetleri hakkında kamuoyunun aydınlatılması gerekir (Dölen, 2012:51). Ayrıca faaliyet raporlarının ve mali tablolarının gerçek durumu yansıtması, şeffaflık ilkesinin bir gereğidir. Hesap verebilirlik, aslında alınan kararların doğruluğunu ispatlama ve sorumluluğunu üstlenmenin gerekliliğine işaret etmektedir. İşletmelerin hesap verebilirlik özelliğini artmasıyla birlikte, yöneticilerin beklenmedik kararlar alma eğilimleri sınırlandırmak, paydaşların güvenlerini sarsılmasını engelleyecektir (Önder, 2012:71).

Hesap verebilirlik ilkesi, şeffaflık ilkesinden önemli farkı, ilkenin sadece faaliyet sonrasını kapsamasıdır (Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş., 2017:65).

2.1.4. Kurumsal Yönetimin Önemi Ve Sağlayacağı Yararlar

2.1.4.1. İşletmeler Açısından

İşletme açısından kurumsal yönetiminin faydaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş., 2017:86-87; Dölen, 2012:14-15);

- İşletme dış finansmana erişim olanağı elde eder (kazanır). Kurumsal yönetimi benimseyen işletmenin şeffaflık ve hesap verebilirlik dereceleri artmaktadır, ayrıca bununla birlikte işletmeye güven unsuru da artmaktadır. Artan güven unsuru yerli ve yabancı yatırımcıları kendine çekmektedir ve işletme dış finansmana erişimi kazanmış olacaktır.
- Likidite sıkıntısı içinde bulunan işletmeye nakit para girişi sağlanır. Şeffaflık ve hesap verebilirlik derecelerin yüksek olmasından ve güven unsurundan dolayı, işletmeye nakit para girişi kolaylaşacaktır.

- İşletme sermaye maliyetinin azalmasını sağlar. Faaliyetlerini ve finansal performansını kamuoyu ile sürekli paylaşan işletme, bunu yapmayan işletmeden daha avantajlıdır. Çünkü bilgileri paylaşan işletme, şeffaf ve yeterli açıklamalara sahip mali tablolar ile yatırımcılardan sağladığı sermayenin maliyeti daha düşük olacaktır.
- İşletme içinde yolsuzluğu azaltır, yetki istismarını engeller. İşletme yönetimine şeffaflık ve hesap verme ilkelerden dolayı sorumluluk yüklenir, bu da işletme içinde yolsuzluğun azalmasına ve yetki istismarının engellenmesine sebep olacaktır.
- Faaliyet verimliliğinin artmasını sağlar. Bruno ve Claessens çalışmasına göre işletme performansı ile kurumsal yönetim uygulamaları arasında, özellikle bağımsız yönetim kurulu ve yönetim kurulu komitelerinin oluşturulması açısından, istatistiksel anlamlı bir ilişki tespit edildi. Bu ilişkiye göre kurumsal yönetim uygulamaları arttıkça, işletmenin performansı da doğru orantılı olarak artmaktadır.
- İşletme faaliyetlerinde uzun dönemli istikrar sağlanır. Faaliyet raporları ile birlikte işletme stratejiler ve gelecek planlar ile ilgili verileri de kamuoyuna sunmaktadır. Stratejilerin ve planların önceden doğru bir şekilde belirlenmesi işletme faaliyetlerinde devamlılık ve istikrarı sağlar.
- İşletme itibarının ve marka değerinin artmasına olanak sağlar. İstikrarlı bir işletmenin verdiği güven kavramından dolayı itibarı ve marka değeri artmaktadır. Ayrıca bu özellik nitelikli paydaşları çekmeye yardımcı olmaktadır. Çünkü paydaşlar itibarı ve marka değeri yüksek olan işletmelere yönelirler.
- Paydaşlar ile olan ilişkilerin daha ılımlı kalmasına ve diyalogun artmasını sağlar. Kurumsal yönetim ilkeleri işletmeyi tüm paydaşlar ile daha adil çalışmasına yönlendirmektedirler. Bu da paydaş ilişkileri daha güçlü ve daha ılımlı yapmaktadır.
- İşletme varlıklarının değeri artmaktadır. İşletme ne kadar iyi yönetilir ise, varlık getirisi, dolayısıyla hisse senetlerin getirisi de artmaktadır.
- İşletmenin rekabet özelliği artmaktadır ayrıca finansal krizleri daha kolay atlatmasına sebep olmaktadır. Yukarıda sayılan özelliklerin hepsi işletmeye avantaj katıp diğer işletmelerin karşısında rekabet etme gücünü vermektedir. Ayrıca kurumsal yönetim risk

yönetimi ve iç denetimi getirmektedir. Bunlar da işletmeye finansal krizleri daha kolay atlatmasına yardımcı olmaktadır.

Sayılan tüm avantajlara ek olarak işletmenin güçlü mali yapısı yeni teknolojilere yatırım yapmaya ve onları verimli kullanmaya olanak sağlamaktadır. Buda işletmenin varlığı için önemli etkenlerden biridir.

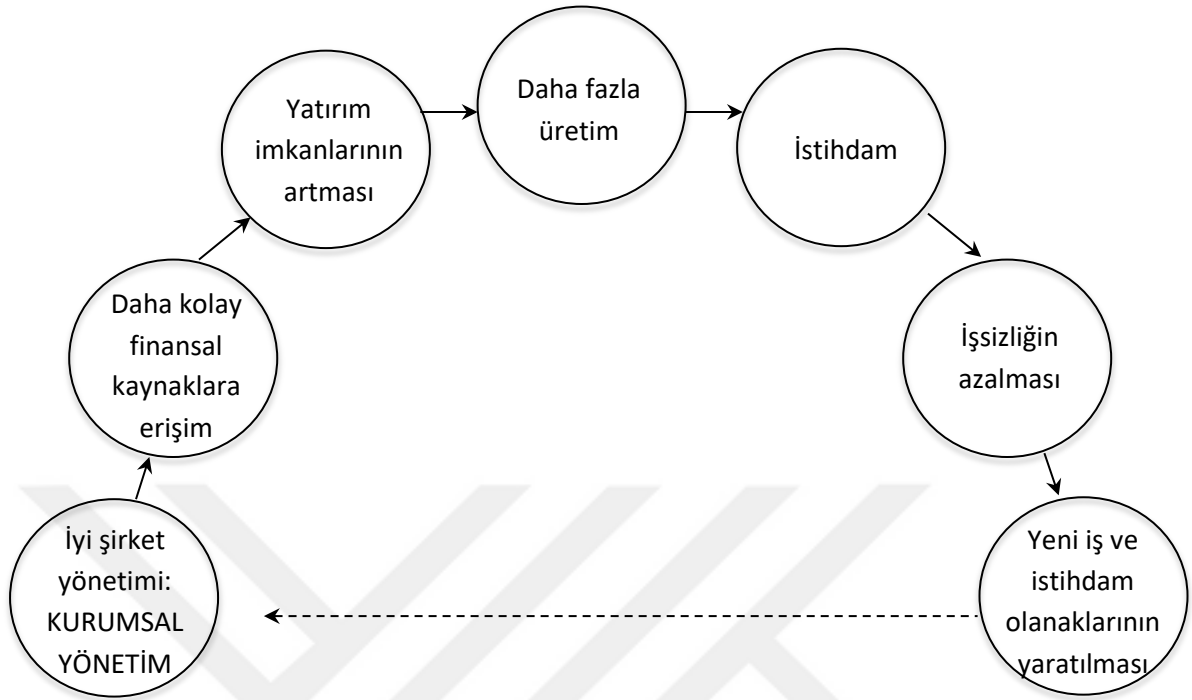
2.1.4.2. Ülke Ekonomileri Açısından

Kurumsal yönetimin şirkete sağladığı faydalar aslında tüm paydaşlara ve ülke ekonomisine de fayda sağlamaktadır. Burada önemli detay şirketin ülke ekonomisindeki yeridirir. Büyük şirketler küçük şirketlere nazaran daha fazla katkıda bulunurlar. Çünkü onların ülke ekonomisindeki yeri daha büyük ve önemlidir (Aydın, 2010:30).

Kurumsal yönetim anlayışı benimseyen işletme sayısı arttıkça ülke ekonomisine sağlanan faydalar doğrusal olarak artacak bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Cansızlar, 2004:82-83):

- Şirketlerin faaliyetleri şeffaf olduklarından dolayı devletin kontrolü daha kolay olacaktır. Şeffaf yapı vergi tabanının genişlemesine ve vergi gelirlerin artmasına sebep olacaktır. Bu da kamu finansman ihtiyacı azaltarak gerçek faizlerin düşmesine sebep olacaktır.
- İşletmeler kriz ortamları daha kolay ve az zararla atlattıkları için, ülkenin de kriz ortamından çıkışı daha küçük kayıpları vererek ve hızlı olacaktır.
- Ülke kaynakların daha verimli kullanımı refah seviyesini arttıracaktır.

Şekil 2.9: Kurumsal Yönetimin Makroekonomik Etkisi



Kaynak: Aktan, 2013:172

- Ülkenin makroekonomik performansını artırır. Bu süreci yukarıda yer alan şekil üzerinde incelemek mümkündür. Kurumsal yönetim anlayışı ile iyi yönetilen işletmeler finansman imkanlarına daha kolay erişebilmektedirler. Bu imkanları yatırım aracı olarak kullanarak, gerekli alt yapı hazırlayarak üretim güçlerini arttırabilmektedirler. Artan üretim gücü yeni iş olanakları yaratır ve ülkedeki işsizlik değerini azaltır. Bu da ülke ekonomisinin güçlenmesine sebep olmaktadır. Ekonomik büyüme sürdürülebilir hale gelir.

- Ülkedeki sermaye piyasalarının gelişmesine olanak sağlar.
- Ülkedeki finansal derinliğin artmasına olanak sağlar

Bu iki madde hissedar hakların korunması ile doğru orantılıdır. Hissedar hakların korunması arttıkça sermaye piyasaları gelişir ve ülkenin finansal derinliği artar (Aktan, 2013:171-172).

- Yabancı sermaye yatırımların artması, ülke ekonomisi ve sermaye piyasaları güçlendirecektir bu da ülke imajının yükselmesine sebep olacaktır.

2.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUMSAL YÖNETİM

Çalışmamızın birinci bölümünde “sürdürülebilirliğin tarihsel gelişimi” kısmında ifade edildiği gibi sürdürülebilir kalkınma terimi 1987 yılında Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından tanımlandı. Terim, ekonomik, sosyal ve çevresel hedefleri olan ve bunlar arasında uygun dengeyi kurabilen bir toplumu oluşturmayı hedeflemektedir. Bu üç boyutunun (ekonomik, çevresel ve sosyal) etkin ve bir biri ile bağlantılı gelişmesi uzun vadede kurumsal sürdürülebilirliğin temelini oluşturmaktadır (Raut, 2018:17).

Kurumsal sürdürülebilirlik anlayışı, bir şirketin piyasada bulunarak yönetim uygulamaları aracılığı ile çevresel, toplumsal ve ekonomik faktörlere pozitif etki yaratmasını düşünmektedir. Burada çevresel faktörler olarak doğal kaynakların daha az kullanımı ve iyileştirilmesi, kirlilik düzeyinin azalması gibi; toplumsal faktörler olarak yerel nüfusun desteklenmesi, istihdamın yaratılması gibi; ekonomik faktörler olarak da maaşların adil olarak ödenmesi, tedarikçi ödeme yükümlülüklerine saygı duyulması ve zamanında yapılması, kazanılan sermayenin temettü yolu ile adil dağıtılması düşünülmektedir. Sürdürülebilirlik, bir firmanın çevresel, sosyal ve ekonomik konular üzerine olumsuz etkileri en aza indirerek, kendi hissedarlarına karşı maksimum pozitif etkiyi yaratmak olarak da tanımlanabilir.

Kuruluşların sürdürülebilir bir yapıya kavuşması için, kendi iş modellerine ve faaliyetlerine uygun sürdürülebilir kalkınma anlayışını benimsemeleri ve kurumsal yönetimi nasıl uygulayacaklarına dair anlamaları gerekmektedir. Bunun için aşağıda yer alan maddeleri dikkate almalıdır (Krechovska ve Prochazkova, 2014:1145-1146):

- Sürdürülebilirlik stratejik planlama ve kurumsal yönetiminin bir ayrılmaz parçası haline gelmelidir. (her bir iş planına dahil edilmesi gerekmektedir),
- Sürdürülebilirliğin yönetim performansını ölçümüne dahil edilmesi gerekmektedir. (finansal raporlamada sürdürülebilir faaliyetlerin yer alması ve miktarı hissedar değerlerin büyümesine sebep olur),

- Kurum başarısını etkileyen sosyal, çevresel ve ekonomik göstergelerin belirlenmesi gerekmektedir,

Çalışmanın devamında sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim ilişkisini daha detaylı inceleyen çalışmalar ele alınacaktır.

2.2.1. Dünyada Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Yönetim İlişkisini İnceleyen Çalışmalar

Hem sürdürülebilirlik hem Kurumsal Yönetim ilişkisini bir arada inceleyen çok fazla çalışma bulunmamaktadır. (Birçok çalışmada bu iki konu ayrı ayrı ele alınarak incelenmiştir). Bunun baş sebeplerden biri kurumsal sürdürülebilirlik kavramının ölçülmesi zor olmasıdır. Aşağıdaki tabloda kavramın ölçülmesine katkı sağlayan çalışmalar yer almaktadırlar (Ceran, 2017:63)

Tablo 2.2: Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirliği Aynı Anda İnceleyen Çalışmalar

Araştırmacılar	Yayın Yılı	Metodoloji	Çalışma içeriği
Steurer, Langer, Konrad, Martinuzzi	2005	Kavramsal	Çalışmada kurumlar, paydaşlar, sürdürülebilir kalkınma ve kurum-toplum ilişkileri arasındaki bağlantıları kavramsal olarak ortaya koymuşlardır. Çalışmanın bulgusu işletme yöneticilerin, paydaş kesimden geldiklerine rağmen, paydaş çıkarlarını fazla gözetmemesidir. Bu durumu değiştiren unsur kurumsal sosyal sorumluluk bakış açısıdır (Steurer, Langer, Konrad, Martinuzzi, 2005; Ceran, 2017:63).
Cartwright, Craig	2006	Kavramsal	OECD'nin etik standartları kullanılarak kurumsal yönetim ile sürdürülebilirlik arasında doğru bir orantı olup olmadığını incelediler. Çalışmanın sonuçlarına göre işletmeler sadece yasal sorumluluk sınırları içerisinde çevresel sürdürülebilirlik kavramına dikkat etmektedirler. Gerçek iş dünyasında işletmelerin hissedarların çıkarlarına odaklanmadığını ve yasal zorunluluklar olmadıkça işletmeler sürdürülebilirlik için çabalanmadığını tespit ettiler (Ceran, 2017:63).
Galbreath,	2008	İkincil	Çalışmada Kurumsal Yönetim ve

Singh, Mitchell Van der Zahn		Veriler İle Nicel Analizler (135 Avustralya ve 65 Kanada Petrol ve Doğalgaz işletmesi)	Sürdürülebilirlik arasında bir bağlantının varlığı incelenmiştir. Sürdürülebilirliğin üç boyutu üzerinde kurumsal yönetim etkenleri incelenmiştir. Yönetim kurulu büyüklüğü, CEO ikiliği, Yönetim kurulunda bayanların ve toplumu etkileyen yöneticilerin yer alması sürdürülebilirliğin her bir boyut üzerine pozitif veya negatif etki yapıp yapmadığı araştırılmıştır. Büyük yönetim kurulu daha fazla sürdürülebilirlik konuları ile ilgilenmektedir. Diğer faktörlerin etkisi anlamsız bulundu (böyle bir sonucun seçilen örnek kitlesi ile ilgili olabileceği konusunda ek bilgiler yer almaktadır) (Galbreath, Singh ve Zahn, 2008).
Aras, Crowther	2008	İçerik Analizi (FTSE100)	Çalışmada kurumsal sürdürülebilirlik kavramının dört yönlü olduğuna dair varsayımında bulunmaktadır. Bunlar <i>toplumsal etki</i> (social influence), <i>çevresel etki</i> (environmental impact), <i>örgüt kültürü</i> (organizational culture) ve <i>finans</i> (finance) şeklinde tanımlanabilir. Bu dört yönün işletmelerin kurumsallık ve sürdürülebilirlik üzerine yaptıkları etki ve ilişkisi üzerinde bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada Londra borsasında işlem gören ilk yüz firmanın web siteleri incelendi, çalışmanın bulguları frekans analize tabi tutuldu ve gruplandırmalar yapılmıştır. Kurumsal yönetimi ve sürdürülebilirlik ile bağlantısı olan firma yüzdesi %7 olarak tespit edildi. Araştırmacılar iki kavram arasında net bir ilişkiyi bulamadılar ancak yapılan çalışmanın yetersiz ve geliştirilmesine ihtiyaç duygununa dair bilgi vermektedirler (Aras ve Crowther, 2008).
Asif, Searcy, Zutshi, Ahmad	2010	Kavramsal	Kurumsal sürdürülebilirliği işletme faaliyetlerine entegre etmek için bir döngü kurmuşlardır. Döngü “planla”, “yap”, “kontrol et” ve “harekete geç” adımlardan oluşmaktadır. Her bir adım iç ve dış paydaşlara sorulacak soruları barındırmaktadır. Bu soruların yanıtları ise işletmenin sürdürülebilirlik seviyesini tespit etmek için kullanılabilir. Fakat modelin doğruluğu uygulama yolu ile

			kontrol edilmemiştir (Ceran, 2017:63).
Michelon, Parbonetti	2010	İkincil Veriler İle Nicel Analizler (57 DJSI İşletmesi)	Çalışmada Kurumsal yönetimin sürdürülebilir raporlama üzerindeki etkisinin incelenmiştir. Kurumsal yönetim faktörleri olarak yönetim kurulunda bağımsız yöneticilerin sayısı, toplumu etkileyen üyelerin varlığı, kurumsal sosyal sorumluluk komitesinin varlığı, CEO ikiliği incelendi. Çevresel ve stratejik sürdürülebilir raporlama ve toplumu etkileyen bireyler arasında pozitif ilişkiyi tespit edilmiştir. Yönetim kurulunun yapısının ve CEO ikiliğinin etkisi bulunamamıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk komitesi ve sürdürülebilir raporlama arasında zayıf pozitif ilişki tespit edilmiştir (Michelon ve Parbonetti, 2012).
Grayson	2011	Örnek Olay İncelemesi (Marks & Spencer)	Çalışmada Mark & Spencer kuruluşunun sürdürülebilirlik hedefleri içeren yönetim politikası incelenmiştir. Sürdürülebilirlik hedefleri beş önemli başlık içermektedir. Bunlar iklim (climate), atık (waste), sürdürülebilir malzemeler (sustainable materials), adil ortaklık (fair partnership) ve sağlık (health)'tır. Araştırmacı kuruluşu liderlik, üst yönetim, toplum bağlılığı, faaliyetler ve stratejiler, değer zinciri konularında incelemektedir. Üst yönetim tarafından desteklenen ve benimsenen strateji tüm işletme bölümlere başarılı bir şekilde uygulandığından dolayı müşterilerin ilgisini arttırmıştır. Bu da kuruluşu rakiplerin karşısında avantajlı duruma getirerek sürdürülebilirliği ön plana çıkartmıştır. Çalışma sürdürülebilirlik faaliyetlerinin üst yönetim tarafından desteklenmesinin önemini vurgulamaktadır. (Ceran, 2017:63)
Searcy	2011	Kavramsal	Çalışmada sürdürülebilirlik performans ölçümleri arasında genelleme yapılarak ekonomik, çevresel ve toplumsal boyutların önemi vurgulanmaktadır. Sürdürülebilirlik performansı bir döngüye benzetilmektedir. Döngü “planlama (planning)”, “değerleme (assessment)” ve “izleme (follow up)” adımlarından oluşmaktadır. Döngü dinamik bir yapıya

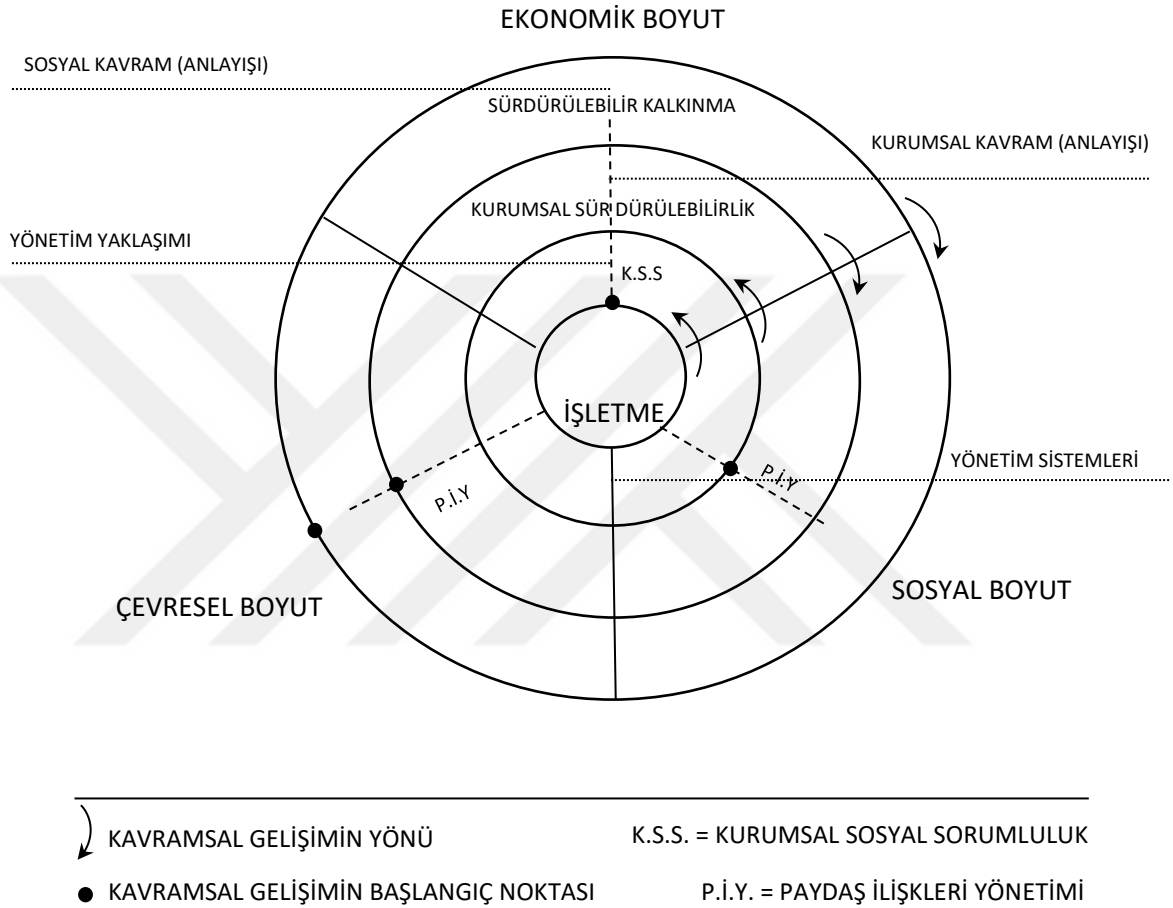
			sahip olup ileri ve geri yönlerinde ilerleyebilir ayrıca adımlar yer değiştirilebilmektedir. Döngü sürdürülebilirlik performans ölçümünde bir rehber niteliğini taşımaktadır.(Ceran, 2017:63)
Delmas, Atzion, Birch	2013	İkincil Veriler İle Nicel Analizler (475 ABD İşletmesi)	Kurumsal sürdürülebilirliğin bir boyutunu – çevresel performansını ölçme çalışmaları gerçekleştirildi. Bu tip performans tek bir standarda bağlı olmadığından dolayı, birkaç çevresel endeksi (KLD, Trucost ve SAM) ve bu endekslerden elde edilen nicel veriler bir arada kullanılmıştır. Çalışmada çevresel performansının : “iyi” ve “kötü” olarak boyutlandırıldığına ve bu iki boyuttan oluştuğunu bulmuşlar. Ayrıca çevresel performansının bir standarda oturtulması konusunda öneride bulunmuşlar (Delmas, Atzion ve Birch, 2013).
Kozlowski, Bardecki, Searcy	2014	İçerik Analizi (Uluslararası 14 Giyim işletmesi)	Çalışmada Kurumsal sürdürülebilirliğin faktörleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun için giyim sektöründe faaliyet gösteren 14 işletmenin sürdürülebilirlik raporları ve erişime açık dokümanları içerik analizine tabi tutulmuştur. Tekstil sektörüne uygun kurumsal sosyal sorumluluk şeması çıkarılmıştır. İşletmelerin paydaş ilişkileri ve sürdürülebilirlik boyutları arasında gözlemler yapılmıştır (Kozlowski, Bardecki, Searcy , 2012; Ceran, 2017:63).
Krechovska Prochazkova	2014	İkincil Veriler İle Nicel Analizler (193 Çek işletme) anket çalışması	2012 yılında çeşitli sektörlerde yer alan küçük, orta ve büyük ölçekli çek işletmeleri arasında anket çalışması yapılmıştır. Soruların bir grubu sürdürülebilirliğin kurumsal yönetimin içine entegre edilmesi ile ilgili idi. Anket çalışması sonucunda birçok firmanın sürdürülebildik kavramını rekabet avantajını getirdiğini anlamaktadır (bunu bazı işlemlerde uygulamaktadır), ancak bu kavramı kurumsal yönetimde sürekli uygulayan firma sayısı düşüktür. Sürdürülebilir kurumsal yönetiminin daha çok teoride kaldığını, bunu uygulamaya geçirmek için devlet nezdinde teşvik edilmesi gerekmektedir (Krechovska ve

			Prochazkova, 2014).
Salvioni, Gennari, Bosetti	2016	İçerik Analizi Global 100 Index'te yer alan 5 en sürdürülebilir işletme	Çalışmada kurumsal yönetim sistemi olarak sürdürülebilirlik ve yakınlaşma (evren ile içe-içe olma) konusu ele alınmaktadır. İşletmelerin 2005-2016 yılları arasında hazırlanan raporları ve dokümanları incelenmektedir. Özellikle kurumsal yönetim ve yönetim kurulun sürdürülebilirliğe eğilimi, paydaş ilişkileri (hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler müşteriler ile ilişkiler) toplum ilişkileri ve çevre yönetimi konularına dikkat edilmektedir. İşletmelerin yönetim yapısı ve sermaye miktarı bir birinden çok farklıdır. Ancak her biri uzun vadeli ilişkileri için çalışmaktadır ve yönde dengeli sürdürülebilirlik stratejileri seçmektedir (Salvioni , Gennari ve Bosetti, 2016).
Ong, Djajadikerta	2017	İkincil Veriler İle Nicel Analizler (133 Avustralya kaynak işletmesi	Çalışmada Kurumsal yönetimin sürdürülebilir raporlama üzerindeki etkisinin incelenmiştir. (2008 yılında Galbreath, Singh, Mitchell Van der Zahn tarafından yapılan ve 2010 yılında Michelin, Parbonetti tarafından yapılan çalışmalar ile benzerlik bulunmaktadır). Sürdürülebilir raporlamayı etkileyen faktörler olarak: bağımsız yöneticiler, yönetim kurulu üyelerin birkaç işletmede birden yönetim kurulunda yer almaları, yönetim kurulunda bayan yöneticilerin yer alması, CEO ikiliği, sürdürülebilir komitenin varlığı ele alınmaktadır. Çalışmanın sonucunda sürdürülebilir raporlama ve bağımsız yöneticiler, yönetim kurulu üyelerin birkaç işletmede birden yönetim kurulunda yer almaları, yönetim kurulunda bayan yöneticilerin yer alması pozitif ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca CEO sürdürülebilir komitenin varlığı ile pozitif ilişki, CEO ikiliği negatif ilişki tespit edilmiştir (Ong ve Djajadikerta, 2017).

Kaynak: Her bir eser için ayrı kaynaklar metin içerisinde verilmiştir

Steurer ve arkadaşlarının çalışması işletmenin ile paydaşlar, sürdürülebilir kalkınma ve işletmenin toplum ile olan ilişkileri arasındaki bağlantıyı göstermektedir. (Steurer, Langer, Konrad ve Martinuzzi, 2005:275)

Şekil 2.10: İşletme, Paydaş İlişkileri, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma arasında olan ilişkiler



Kaynak: Steurer, Langer, Konrad ve Martinuzzi, 2005:275

Şekilde gösterildiği gibi paydaş ilişkilerin yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma bir birine yakın yer almaktadırlar ancak her biri farklı seviyede yer almaktadır ve kendine özgü detayları bulunmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk yönetim yaklaşımının seviyesinde, kurumsal sürdürülebilirlik kurumsal anlayışının seviyesinde, sürdürülebilir kalkınma ise sosyal anlayışının seviyesinde yer almaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk ve paydaş ilişkilerin yönetimi sürdürülebilir bir işletmeyi kurma yolunda temelini oluşturmaktadırlar. Sürdürülebilir kalkınma kurumsal anlayışı seviyesinde yapılır ise

kurumsal sosyal sorumluluk bunun için iyi bir kılavuz görevini yapmaktadır. Ayrıca işletme tarafından uygulanan özel yönetim standartları ISO 9000 - ekonomik boyutunu, EMAS veya ISO 14001 - çevresel boyutunu, SA 8000 - sosyal boyutunu desteklenmektedir. Desteklenme sayesinde kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilir kalkınma ile ilgili çıkan sorunlar kolaylıkla çözüme kavuşmaktadır. Her bir yönetim standartları sürdürülebilir kalkınmanın bir boyutunu desteklediği için işletmenin paydaşlar ile ilişkilerin yönetimi ön plana çıkmaktadır. Çünkü birkaç boyuta birden destek verebilmektedir (Steurer, Langer, Konrad ve Martinuzzi, 2005:275).

Steurer ve arkadaşlarının çalışma sonuçlarına göre işletme yöneticileri paydaş ilişkileri düşünmezler ve onların çıkarlarını gözetken yönetim yaklaşımlarına sahip değildirlir. Yöneticilerin sosyal sorumluluk bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir, fakat uygulamada bu çok fazla görülmemektedir. (Ceran, 2017:63)

2.2.2. Türkiye’de Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Yönetim İlişkisini İnceleyen Çalışmalar

Türkiye’de bu konu ile ilgili şimdiye kadar çok fazla çalışma yapılmamıştır. Yapılan birçok araştırmada sürdürülebilirlik konusu ayrı, kurumsal yönetim konusu ayrı olarak ele alınmaktadır. Son zamanlarda ise her iki konunun bir biri ile bağlantılı olduğunu fark edildikten sonra yeni araştırmalarda her iki konu birden alınmaktadır.

Tablo 2.3: Türkiye’de Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Yönetim İlişkisini İnceleyen Çalışmalar

Araştırmacılar	Yayın Yılı	Metodoloji	Çalışma içeriği
Taşkırmaz	2015	Kavramsal + Veri analizi	Çalışmada kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal yönetim ve kurumsal itibar kavramları ayrı ayrı incelenmiştir. Sonraki aşamada kurumsal sürdürülebilirliğin ve kurumsal yönetimin kurumsal itibarın üzerindeki etkisi test edilmiştir. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi, BIST Kurumsal Sürdürülebilirlik Endeksi ve BrandFinance’ın itibar sıralaması analize tabi tutulmuştur. Analizde 04.11.2014-06.04.2015 zaman periyodu için 109 günlük, toplam 218 veri kullanılmıştır.

			Çalışmanın sonucunda kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Son olarak iyi kurumsal yönetim ve iyi sürdürülebilirlik uygulamalarının iyi kurumsal itibara yol açtığını tespit edilmiştir. (Taşkırmaz, 2015)
Acar	2017	İçerik Analizi BIST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan 39 işletme	Çalışmada işletmelerin misyon ifadelerinde hangi öğelerin kullanıldığı ve bu öğelerin kurumsal sürdürülebilirlik ile olan uyumu analiz edilmiştir. Bunun için BIST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan 39 firmanın misyon ifadesi incelenmiştir. Analize tabi tutulan işletmeler Kasım 2016 - Ekim 2017 aralığında BIST sürdürülebilirlik endeksine girmeye hak kazanan firmalar arasında yapılmıştır. İncelen işletmelerin sosyal sorumluluk konuların bilincinde olduklarını, ancak çevresel sorumluluğunun tam olarak istenilen seviyeye gelmediğini göstermektedir. (Acar, 2017)
Ceran	2017	İçerik Analizi	Çalışmada kurumsal sürdürülebilirlik kavramı kurumsal yönetim kapsamında incelenmiştir. Ayrıca kurumsal sürdürülebilirlik kavramını ölçmek için bir çalışma yapılmıştır. Bunun için 2014-2015 dönemi için BIST sürdürülebilirlik Endeksine hak kazanan 23 adet firmanın sürdürülebilirlik raporları incelenmiştir. İnceleme işlemleri için Nvivo 11 Professional paket programı kullanılmıştır. Sürdürülebilirlik raporların birbirleri ile ilişkili seviyeleri tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda işletmelerin uzun vadeli bir yaklaşım sergilediklerini, sürdürülebilir rekabet avantajı ve gelir elde etmeyi hedeflediklerini, kendilerini sürdürülebilir ekonomik birimler olarak algıladıklarını tespit edilmiştir. (Ceran, 2017)

Kaynak: Her bir eser için ayrı kaynaklar metin içerisinde verilmiştir

Yabancı çalışmalar arasında Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bölümler Enstitüsü Prof.Dr.Güler Aras'ın 2008 yılında yapılan çalışması yer almaktadır. Çalışma İngilizce dilinde ve bir başka yazar ile birlikte yapılmıştır. Bu çalışmadan sonra aynı yazarlar

(Aras ve Crowther) tarafından, İngilizce dilinde konu ile ilgili makale ve kitap yayını yapılmıştır.





ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİMİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

3.1. KURUMSAL YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLİŞKİSİNİN ÖLÇÜLMESİ

Kurumsal yönetim finansal raporlama üzerinde önemli bir role sahiptir. Michelon ve Parbonetti (2012) iyi kurumsal yönetimin ve sürdürülebilir raporlamanın – şirketlerin paydaşlar ile ilişkileri artıran tamamlayıcı mekanizmanın olduğunu savunmaktadırlar. Özellikle sürdürülebilir raporlama yönetim kurulunun bir fonksiyonu olabileceğini düşünmektedirler.

Çalışmada bu iki konu bir biri ile bağlanmaktadır: birincisi kurumsal yönetim, ikincisi ise sürdürülebilir raporlamadır. Bunların her ikisi üzerinde geçmiş zamanda çok fazla araştırma yapılmıştır, fakat çok az çalışma aralarındaki etkileşimi incelemektedir.

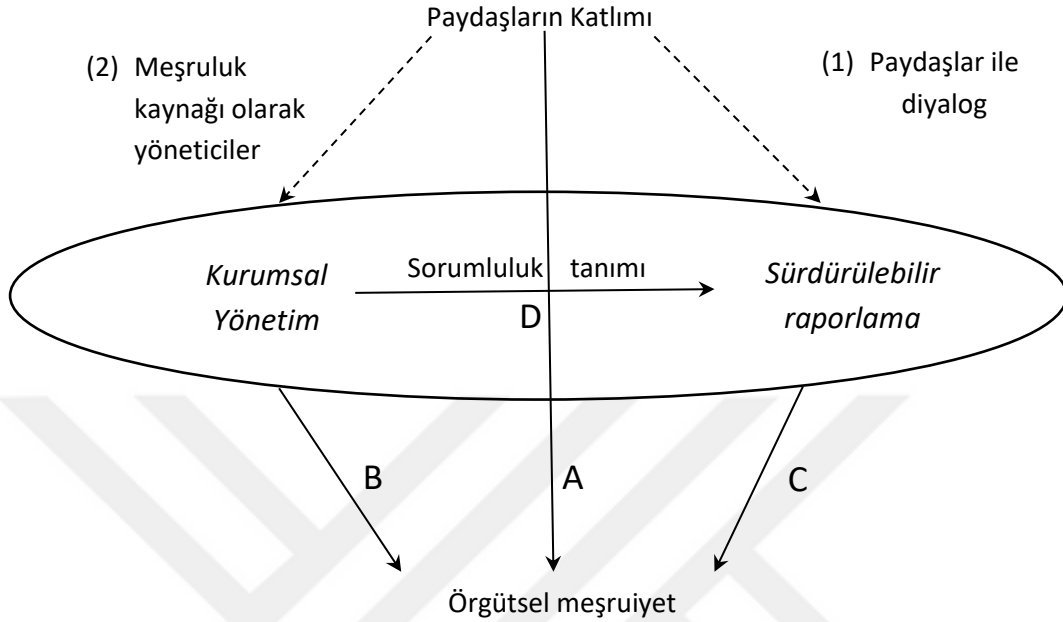
Paydaş ve meşruiyet teorilerine göre işletme geniş sosyal sisteminin bir parçasıdır ve bu sistemde toplum ve işletme bir birini etkilemektedir. Deegan ve Blomquist bu iki teori arasında temel farka işaret ediyorlar: meşruiyet teorisi toplumun beklentilerini genel olarak ele almaktadır, oysa paydaş teorisi toplum içinde belirli gruplara daha detaylı çözüm arayışı içerisinde bulunmaktadır. Dowling ve Pfeffer'e göre: "İşletmeler, daha büyük sosyal sisteminin bir parçası olduklarını anlamalı, faaliyetlerini, sosyal değerleri ve kabul edilebilir davranışlarını bu çerçeveye uygun olarak kurmalı". (Michelon ve Parbonetti, 2012:478-482)

Kurumsal sürdürülebilir raporlama işletmeler tarafından toplumun beklentilerine yanıt vermek için bir stratejiyi temsil eder. Çünkü kurumsal sürdürülebilir raporlama işletme ve onun paydaşları arasındaki diyalogun bir parçasıdır. İşletmenin yaptığı faaliyetlerinin sosyal ve çevresel etkileri hakkında bilgi sağlamaktır.

Paydaşlar ile ilişkilerin kurulmasında yöneticilerin büyük rolü bulunmaktadır. Onların farklı paydaş grupları ile iletişimi ve bağlantıları sayesinde işletme doğru stratejileri seçebilir, yönetimde yer alan belirsizlikleri azaltabilmektedir. Hillman ve ark. (2001) göre yöneticiler belirsizliği azaltmanın yanı sıra işletmenin meşruiyetini arttırırlar.

Buradan yola çıkarak bağlantıları gösteren yapı oluşturmaya çalışıldığında aşağıdaki şekil ortaya çıkmaktadır.

Şekil 3.1: Kurumsal Yönetim, Sürdürülebilir Raporlama, Örgütsel Meşruiyet ve Paydaşların Katılımı Arasında Oluşan İlişki



Kaynak: Michelon ve Parbonetti, 2012:483

Şekil 3.1. bunların ikisi gösterilmektedir; sürdürülebilir raporlama ve kurumsal yönetim. Sürdürülebilir raporlama aslında paydaşlar ile diyalogun bir parçasıdır (1), onun aracılığı ile şirketler kendi ekonomik, sosyal ve çevresel durumları ile ilgili bilgi paylaşımları yapıyorlar. Şirket tarafından benimsenen kurumsal yönetim modeli paydaş çıkarlarının yönetim kurulunda ne kadar dikkate alındığının bir göstergesidir. Paydaşların katılım süreci örgütsel meşruiyeti artırır, çünkü toplumsal beklentiler ve şirket davranışı arasında haberleşmeyi (A bağlantısı) sağlamaktadır. Paydaşların katılım süreci farklı yollar ve farklı şekiller ile gerçekleştirilebilir.

Kurumsal yönetim paydaşlara kurumsal raporlarında bilgi iletişimi konusunda önemli bir role sahiptir, çünkü yönetim kurulu işletmenin bilgi paylaşım politikasını ve stratejilerini yürürlüğüne koyan ve denetleyen bir birimdir. Kurumsal yönetim ve sürdürülebilir raporlama örgütsel meşruiyet üzerinde (B ve C bağlantıları) etkilidir. Kurumsal yönetim ve sürdürülebilir bilgi paylaşımı arasındaki bağlantı D bağlantısı ile gösterilmektedir.

3.1.1. Metodoloji

Çalışmada Türkiye Borsa İstanbul'da işlem gören işletmelerin GRI standartlarına uygun olarak hazırlanan sürdürülebilirlik raporları ve Konsolide mali tablolar incelenmiştir. Küresel Raporlama Girişimi'nin (GRI) seçilme nedeni, sürdürülebilir raporlama konusunda dünya genelinde en yaygın kabul edilen raporlama çerçevesi olmasından kaynaklanmaktadır (Saban vd, 2017:101). Ayrıca GRI Sürdürülebilirlik Raporlaması, her ölçekteki işletmeler tarafından kullanabilmesi, tüm işletme paydaşlarınca kabul edilmesi, kullanışlı ve kolay uygulanabilir olma özelliklerine sahiptir (Saban vd., 2017:113). Verilerin toplanması için işletmelerin kendi web sayfaları ve GRI sürdürülebilirlik veri tabanından faydalanılmıştır. Sürdürülebilirlik raporları gönüllü olarak hazırlandığından dolayı işletmelerin kendi planlarına göre ve istedikleri zaman aralıklarında yayınlanmaktadır. Bu sebepten dolayı 08.11.2017 tarihine kadar yayınlanan raporlar dikkate alınmıştır.

GRI standartlarına göre Türkiye'deki işletmeler sürdürülebilirlik raporlarını 2011 yılından itibaren hazırlamaktadırlar. GRI standartlarına göre hazırlanan sürdürülebilirlik raporlarında yıllar içerisinde farklı standartlar kullanılmıştır. Örneğin; 2011, 2012 seneleri için işletmeler GRI G3 standardı, 2013, 2014, 2015 seneleri için GRI G4 standardı ve 2016 yılı için Genel GRI Raporlama standardı kullanılmıştır.

Tablo 3.1: Yıllara Göre Kullanılan GRI Standartları

Yıl	Kullanılan GRI Standardı
2016	Genel Gri Raporlama
2015	GRI G4
2014	GRI G4
2013	GRI G4
2012	GRI G3.1 ve GRI G3
2011	GRI G3.1 ve GRI G3

GRI standartlarına göre hazırlanan sürdürülebilirlik raporlarında açıklanması gereken bilgiler maddeler halinde yer almaktadırlar. (Örnek olarak işletmenin genel bilgileri G4-1'den itibaren G4-58 kadar olan maddelerde açıklanmaktadır. Ekonomik verileri G4-EC1'den itibaren G4-EC9 kadar, çevresel veriler G4-EN1'den itibaren G4-EN34 kadar, sosyal verileri G4-LA1'den itibaren G4-PR9 kadar olan maddelerde açıklamaktadır).

İşletmenin açıkladığı her bir bilginin yanına bağlı olduğu madde adını yazmak zorundadır. Ve bu maddeler raporun içerisinde ve/veya raporun sonunda hazırlanan GRI Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri İndeksin içerisinde yer almaktadırlar.

Tablo 3.2: GRI G4 Sürdürülebilirlik Raporlama Kılavuzunda Yer Alan Kategoriler, Kategoriye Ait Madde Sayısı ve Madde İsimler (Tablo 1.8’in özeti)

RAPORUN KAPSAM ALANI	MADDE SAYISI	MADDELER
GENEL BİLDİRİMLER	58	G4-1 den G4-58’ kadar
ÖZEL BİLDİRİMLER	1	G4-DMA
EKONOMİK UNSURLAR	9	G4-EC1 ten G4-EC9’e kadar
ÇEVRESEL UNSURLAR	34	G4-EN1 ve G4-EN34’e kadar
SOSYAL UNSURLAR		
- İŞ GÜCÜ UYGULAMALARI VE İNSANA YARAŞIR İŞ	16	G4-LA1 ten G4-LA16’e kadar
- İNSAN HAKLARI	12	G4-HR1 ve G4-HR12’e kadar
- TOPLUM	11	G4-SO3’ten G4-SO11’e kadar
- ÜRÜN SORUMLULUĞU	9	G4-PR1 ve G4-PR9’e kadar
GENEL TOPLAM	150	

Çalışmada Tablo 3.2’deki maddeler baz alınmıştır. Açıklama yapılan her bir madde için “1”, açıklama yapılmayan madde için “0” yazılmış. Ardından açıklanan maddelerin toplamı alınarak, GRI G4 formatına göre yüzdeye dönüştürülmüştür.

Veri analizi için sürdürülebilir raporlardan alınan diğer bilgiler aşağıdaki gibidir:

- Yönetim kurulu toplam üye sayısı,
- Yönetim kurulunda yer alan bağımsız üyelerin sayısı,
- CEO ikiliği (İşletme CEO’sunun aynı zamanda yönetim kurulu içerisinde yer alması),
- Yönetim kurulu içerisinde toplumu etkileyen üyelerin sayısı,
- Kurumsal sosyal sorumluluk yetkilinin varlığı,
- Kurumsal sosyal sorumluluk komitesinin varlığı,

Veri analizi için konsolide mali tabloların içerisinde işletmelere ait alınan bilgiler aşağıdaki gibidir:

- Mali yıla ait dönem Net karı/zararı,
- Mali yıla ait öz sermayesi (ödenmiş sermayesi),

- Satıların toplamı,
- Aktiflerin toplamı (toplam varlıklar),
- Öz kaynaklar,
- Kısa ve Uzun vadeli borçlar (yükümlülükler).

Toplanan bu veriler için bağımlı ve bağımsız değişkenleri içeren bir eşitlik kurulmuştur. Bu eşitliğe göre hipotezler oluşturulmuş ve veriler panel veri analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen veriler son bölümde tartışılmıştır.

3.1.2. Veri Seti

Veri seti oluştururken 2013-2016 yılları arasında Borsa İstanbul'da işlem gören ve GRI standartlarına göre sürdürülebilirlik raporu hazırlayan işletmeler seçilmiştir. Seçilen işletmelerin aynı zaman aralığı için sürdürülebilirlik raporları incelenmiştir. (rapor incelenmesi 2016 yılından itibaren geriye dönük yapılmıştır)

Bu iki kritere uyan işletmeler Tablo 3.3'te yer almaktadırlar.

Tablo 3.3: Borsa İstanbul'da İşlem Gören ve Aynı Zamanda Sürdürülebilirlik Raporları Hazırlayan İşletmelerin Listesi

NO	İŞLETME ADI	BIST KODU
1	AKBANK T.A.Ş.	AKBNK
2	AKSA AKRİLİK KİMYA SANAYİİ A.Ş.	AKSA
3	AKSA ENERJİ ÜRETİM A.Ş.	AKSEN
4	AKENERJİ ELEKTRİK ÜRETİM A.Ş.	AKENR
5	AKÇANSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	AKCNS
6	ANADOLU EFES BİRACILIK VE MALT SANAYİİ A.Ş.	AEFES
7	AYGAZ A.Ş.	AYGAZ
8	ARÇELİK A.Ş.	ARCLK
9	BRİSA BRIDGESTONE SABANCI LASTİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	BRISA
10	ÇİMSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	CIMSA
11	COCA-COLA İÇECEK A.Ş.	CCOLA
12	DOĞUŞ HOLDİNG A.Ş.	DGHOL
13	DOĞUŞ OTOMOTİV SERVİS VE TİCARET A.Ş.	DOAS
14	FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.	FROTO
15	TÜRKİYE GARANTİ BANKASI A.Ş.	GARAN
16	TÜRKİYE HALK BANKASI A.Ş.	HALKB
17	TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.	ISATR, ISBTR, ISCTR, ISKUR
18	KOÇ HOLDİNG A.Ş.	KCHOL
19	KORDSA TEKNİK TEKSTİL A.Ş.	KORDS

20	OTOKAR OTOMOTİV VE SAVUNMA SANAYİ A.Ş.	OTKAR
21	POLİSAN HOLDİNG A.Ş.	POLHO
22	ŞEKERBANK T.A.Ş.	SKBNK
23	TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş.	SISE
24	TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş.	TAVHL
25	TÜRK EKONOMİ BANKASI A.Ş.	TEBNK
26	TURKCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.	TCELL
27	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.	TOASO
28	TÜRKİYE SİNAİ KALKINMA BANKASI A.Ş.	TSKB
29	TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.	TUPRS
30	TÜRK HAVA YOLLARI A.O.	THYAO
31	TÜRKİYE VAKIFLAR BANKASI T.A.O.	VAKBN
32	YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.	YKBNK
33	ZORLU ENERJİ ELEKTRİK ÜRETİM A.Ş.	ZOREN
34	ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş.	ULKER
35	T.C. ZİRAAT BANKASI A.Ş.	TCZB

Bu işletmelere ait toplam 148 adet sürdürülebilirlik raporu incelenmiştir. Sürdürülebilirlik raporları gönüllü olarak hazırlandığı için bazı firmaların 5 yıl yerine sadece son yıllara ait raporları bulunmaktadır. Bazı firmalar ise ilk raporları hazırladıktan sonra bu işlemi vaz geçmişler. Doğru veri analizin yapılabilmesi için bu işlemi istikrarlı olarak devam eden işletmeler alındı, diğer işletmeler elenmiştir.

Tablo 3.4: Yıllara Göre Sürdürülebilirlik Raporların Dağılımı

Yıl	Sürdürülebilirlik rapor sayısı
2016	22 adet
2015	33 adet
2014	31 adet
2013	29 adet
2012	19 adet
2011	11 adet
Toplam	148 adet

2013-2016 yıllar arasında sürdürülebilirlik raporu hazırlayan işletme sayısı en yüksek seviyelerindedir. Bu dönem zarfı içerisinde bazı işletmeler rapor hazırlamaktan vazgeçmişlerdir. Kurumsal bir süreç izleyerek söz konusu zaman içerisinde düzenli rapor hazırlayan işletme sayısı 17'dir. 17 İşletme 2013-2016 yılları arasında düzenli olarak 4 adet sürdürülebilirlik raporu hazırlamıştır. Çalışmada her kesit gözlem için eşit zaman verisine sahip olma koşulunun sağlanması nedeniyle dengeli panel veri analizi

yapılmıştır. Analizde kullanmak üzere 17 kesit gözlem x 4 zaman gözlemi ile 68 işletme/yıl verisi elde edilmiştir.

Tablo 3.5: Eleme İşleminde Sonra Kalan ve Değerlendirmeye Giren İşletmelerin Listesi

NO	İŞLETME ADI	BIST KODU
1	AKBANK T.A.Ş.	AKBNK
2	AKSA AKRİLİK KİMYA SANAYİİ A.Ş.	AKSA
3	AKENERJİ ELEKTRİK ÜRETİM A.Ş.	AKENR
4	ARÇELİK A.Ş.	ARCLK
5	BRISA BRIDGESTONE SABANCI LASTİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	BRISA
6	ÇİMSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	CIMSA
7	DOĞUŞ OTOMOTİV SERVİS VE TİCARET A.Ş.	DOAS
8	FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.	FROTO
9	TÜRKİYE GARANTİ BANKASI A.Ş.	GARAN
10	TÜRKİYE HALK BANKASI A.Ş.	HALKB
11	TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.	ISATR, ISBTR, ISCTR, ISKUR
12	KORDSA TEKNİK TEKSTİL A.Ş.	KORDS
13	OTOKAR OTOMOTİV VE SAVUNMA SANAYİ A.Ş.	OTKAR
14	TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş.	SISE
15	TURKCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.	TCELL
16	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.	TOASO
17	YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.	YKBNK

Tablo 3.6: Değerlendirmeye Alınan İşletmelerin Sektörel Dağılımı

SEKTÖR ADI	İŞLETME SAYISI
BANKACILIK SEKTÖRÜ	5 ADET
İLETİŞİM SEKTÖRÜ	1 ADET
ENERJİ SEKTÖRÜ	1 ADET
OTOMOTİV SEKTÖRÜ	4 ADET
SANAYİ SEKTÖRÜ	6 ADET
TOPLAM	17 ADET

Panel veri analizinde Tablo 3.5'te yer alan 17 firmanın 4 yıllık (2013-2016 yıllar aralığına denk gelen) sürdürülebilirlik raporlarının yanı sıra konsolide mali tablolarından elde edilen bilgiler kullanılmıştır.

3.1.3. Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Yönetim Modelinin Tanımlanması

Çalışmanın amacı kurumsal yönetim ve sürdürülebilir raporlama işlemlerin meşruiyet tamamlayıcı mekanizmalar olarak olup olmadığını deneysel olarak test etmek ve kurumsal bağlamda bu ilişkinin değişimini incelemektir.

Kurumsal yönetim - şirketleri kontrollü yönetime ve yöneticilerin paydaşlar karşısında sorumluluk taşıma yoluna sevk etmektedir. Yönetim kurulu büyüdükçe bu durumun daha fazla önemsendiğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Galbrath, Singh, Zahn, 2008:20-21). Buradan yola çıkarak ilk hipotez şu şekilde kurulabilmektedir.

H₁: Sürdürülebilir raporlama ve yönetim kurulunun büyüklüğü bir biri ile pozitif ilişkiye sahiptir.

Yönetim kurulunda bağımsız yöneticilerin sayısı arttığında, yönetim kurulu yöneticilerden bağımsızlık kazanır, kurulun daha objektif olmasına yardım eder, buda şirketin çevresi ile olan rolünde çoklu bakış açılarının olmasını sağlamaktadır. Bağımsız yöneticiler, sorumluluk mekanizmalarının görevini üstlenmektedirler. Çünkü onlar sadece paydaşların değil, aynı zamanda hissedarların da şirket çıkarları için peşine düşmektedirler.

Ayrıca bağımsız yöneticiler şirketin yükümlülüklerini daha fazla onur ile yerine getirirler, genellikle şirketin sosyal sorumluluklarını geliştirmeye ve sürdürmeye daha fazla ilgi gösterirler, çünkü bunu yaparken toplum içinde kendilerine verilen saygı ve itibar derecesini arttırabilirler (Michelon ve Parbonetti, 2012:484-485). Buradan yola çıkarak ikinci hipotez şu şekilde ifade edilebilir:

H₂: Sürdürülebilir raporlama ve yönetim kurulunda bağımsız yönetici sayısı bir biri ile pozitif ilişkiye sahiptir

Toplumu etkileyen bireyler, şirketlerin yönetim kurulunda ihtisas sağlamazlar, daha ziyade yönetim kuruluna, sosyal ilgi grupları veya akımları gibi, toplum grupları ve kuruluşları ile bağlantı deneyimleri sağlarlar.

Hillman vd. tarafından belirtildiği gibi: "bu yöneticiler önerilen faaliyetler ve stratejiler üzerinde ticari olmayan değerli bakış açılarını sağlarlar. Firmanın faaliyetleri ve toplum grupların çıkarları çakıştığında, onların deneyimi ve toplum üzerindeki etki

gücü firmaya pahalı yanlış adımları yapmayı önlemeye yardımcı olur" (Michelon ve Parbonetti, 2012:485).

Toplum üzerinde etkili yöneticiler, yönetim kurulunun görüşlere ve kararlara ticari olmayan bakış açısı sağladıkları için, yönetim kuruluna paydaşların ihtiyaç ve beklentileri hakkında daha iyi bilgi sağlarlar. Onların rolü iki yönlüdür, bu iki yönlü rolü şu şekilde tarif etmek mümkündür (Michelon ve Parbonetti, 2012:485-486):

- kurumsal karar alma süreci işlerken paydaşların çıkarları hakkında düşüncülerinin dikkate alınmasını sağlarlar, böylece, paydaşlara, kuruluşun toplum değerlerine ve amaçlarına uygun ve yeterli şekilde hareket etmesine dair mesajı iletirler,
- toplum üzerinde etkili üyeler, sosyal kuruluşlar ve paydaşlar ile ilişkileri kurarak, yönetim kurulunun paydaşların çıkarları ve değerleri hakkında farkındalığı (bilinçlenmeyi) sağlarlar. Buradan yola çıkarak üçüncü hipotez aşağıdaki şekilde kurulabilir.

H₃: Sürdürülebilir raporlama ve yönetim kurulunda toplum üzerinde etkili olan üyelerinin oranı bir biri ile pozitif ilişkiye sahiptir.

Sosyal sorumluluk komitesi genellikle şirket politikaları, şirketin ilkelerine (prensiplerine) bağlı davranışları ve sürdürülebilirlik konuları üzerinde taahhütleri gözden geçirmeye yetkilidir. Sosyal sorumluluk komitesinin sorumluluklarında - paydaşların katılım sürecinin kalitesi ve şirketin sürdürülebilir raporların sağlanması olduğundan dolayı, sosyal sorumluluk komitesinin oluşturulması - paydaşlar ile ilişki kurmaya ve meşruiyet boşluğundan dolayı oluşan sorunları dikkate almak şeklinde yorumlanabilir. (Michelon ve Parbonetti, 2012: 486).

Böyle bir komitesinin varlığı, paydaşlar ile bilgi paylaşım alanının iyileştirme süreci için etkili bir izleme cihazı olarak görülebilir. Buradan yola çıkarak dördüncü hipotez şu şekilde ifade edilebilir.

H₄: Sürdürülebilir raporlama ve sosyal sorumluluk komitesinin varlığı bir biri ile pozitif ilişkiye sahiptir.

Bir şirketin CEO'su aynı zamanda yönetim kurulunda başkanlık görevi üstlendiğinde buna CEO ikiliği denir. Forker'e göre "şirketin yönetiminde baskın (dominant) kişiliklerin olması paydaşların çıkarlarına zarar verebilir. CEO ve başkanlık görevlerinin birleşmesi, denge ve kontrol sisteminde tavizlerin olmasına yol açar ve çıkar çatışmasını temsil eder, böylece sorumluluk düzeyi düşer. CEO'nun ikiliğine sahip olması yönetim kurulunun bağımsızlığını kısıtlar. (Michelon ve Parbonetti, 2012: 487). Buradan yola çıkarak beşinci hipotez şu şekilde kurulabilir.

H₅: Sürdürülebilir raporlama ve CEO'nun ikiliği arasında olumsuz (negatif) ilişkiye sahiptir.

Şekil 3.2: Hipotezlerin (Faktörlerin) Sürdürülebilir Raporlama Üzerindeki Etkisi



Yukarıda yer alan 5 hipotezin geçerliliğini test edebilmek için Eşitlik 3.1'deki model kurulmuştur.

$$KuSüUy_{it} = \beta_0 + \beta_1 Ceo_{it} + \beta_2 Yon_{it} + \beta_3 Kom_{it} + \beta_4 TopE_{it} + \beta_5 Bag_{it} + \beta_6 Roa_{it} + \beta_7 Buy_{it} + u_{it} \quad (3.1)$$

Eşitlik 3.1'de yer alan model Michelin ve Parbonetti (2012) çalışmalarından yola çıkılarak oluşturulmuştur. Bu eşitlikte yer alan değişkenler ve açıklamaları şu şekilde yapılabilir.

3.1.3.1. Modelin Bağımlı Değişkeni

KuSüUy: İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını ifade etmektedir. Modelin bağımlı değişkenidir. Bu değişken işletmelerin GRI raporlarından elde edilen veriler ile oluşturulmuştur. GRI raporlarında işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk

ile ilgili toplam alabilecekleri puanın, aldıkları puana oranlanması yoluyla sayısallaştırılarak modele dahil edilmiştir.

3.1.3.2. Modelin Bağımsız Değişkenleri

Ceo: Bu değişken işletmelerde yetkilerin tek bir kişide toplanması olarak tanımlanabilir. Bu değişken genellikle Ceo ikiliği (Ceo Duality) olarak isimlendirilmektedir. Buna göre yönetim kurulu başkanı ile genel müdürü aynı olan işletmelere 1, olmayanlara 0 değeri verilerek söz konusu değişken sayısallaştırılarak modele temsili değişken olarak aktarılmıştır.

Yon: Bu değişken işletmenin yönetim kurulundaki toplam üye sayısını göstermektedir.

Kom: Bu değişken işletmelerde kurumsal sosyal sorumluluk komitesinin olup olmadığını gösteren temsili bir değişkendir. Buna göre eğer örnekleme yer alan işletmelerde, kurumsal sosyal sorumluluk komitesi varsa bu değişken 1, yoksa 0 değerini almaktadır.

TopE: Toplumu etkileyen lider değişkenini göstermektedir. İşletmelerin yönetim kurullarında yer alan üyelerin içerisinde politikacı, akademisyen, ordu mensubu ve kar amaçlı gütmeyen/sosyal kuruluşların mensupları olan üyelerin varlığını göstermektedir. Bu değişken söz konusu özelliklere sahip yönetim kurulları üyesi olan işletmeler için 1, olmayanlar için 0 verilerek oluşturulmuş temsili bir değişkendir. Bu değişken işletmelerin raporlarında yer alan yönetim kurulu üyelerinin özgeçmişleri incelenerek oluşturulmuştur.

Bag: Bu değişken yönetim kurullarında yer alan bağımsız üyelerin sayısını göstermektedir.

3.1.3.3. Modelin Kontrol Değişkenleri

Buy: Modelin kontrol değişkeni niteliğinde olan büyüklük değişkenidir. Satışların doğal logaritması alınarak oluşturulmuş bu değişken ile işletmelerin büyüklüğü temsil edilmesi amaçlanmaktadır.

Roa: Modelin diğer kontrol değişkenidir. İşletmenin aktif karlılık oranını göstermektedir. İşletmelerin net karının, aktif toplamına bölünmesi suretiyle hesaplanmıştır.

u: Modelin hata terimini göstermektedir. Ayrıca değişkenlerin sağında yer alan alt indisler *i* ve *t* ise zaman ve kesit gözlemleri ifade etmektedir.

3.1.4. Sürdürülebilirlik Uygulamaları ve Kurumsal Yönetim İlişisini Ölçen Modelin Tanımlayıcı İstatistikleri

Eşitlik 1’de yer alan model 2013-2016 yılları arasında düzenli olarak kurumsal sosyal sorumluluk raporu yayımlayan ve bu raporları GRI tarafından denetlenen 17 işletmeye ilişkin veriler kullanılarak Panel Veri Analiz Yöntemi ile analiz edilecektir. Dolayısı ile 68 işletme/yıl verisi ile örneklem oluşturulmuştur. Panel Veri Analizi gerçekleştirilirken her bir kesit gözlem için aynı sayıda zaman gözlemi bulunması nedeniyle Dengeli Panel Veri Analizi yapılmıştır.

Tablo 3.7: Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Ortanca	En Büyük	En Küçük	Std. Sapma
<i>KuSüUy</i>	61.31253	62.29252	94.00000	24.66667	16.90246
<i>Ceo</i>	0.823529	1.000000	1.000000	0.000000	0.384054
<i>Yon</i>	10.22059	10.50000	15.00000	6.000000	2.107879
<i>Kom</i>	0.411765	0.000000	1.000000	0.000000	0.495812
<i>TopE</i>	5.441176	6.000000	9.000000	2.000000	1.942320
<i>Bag</i>	2.573529	2.500000	5.000000	0.000000	1.041184
<i>Roa</i>	0.048245	0.049288	0.209937	-0.108766	0.050735
<i>Buy</i>	22.40519	23.01949	23.94459	16.29416	1.315919

Eşitlik 1’de yer alan modelin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 3.7’de gösterilmektedir. Bu tanımlayıcı istatistiklere göre işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik uygulama (*KuSüUy*) puanları en düşük 24, en yüksek 94 puan aralığında oluşmaktadır. Örneklemde yer alan işletmelerin bu puanlarının ortalamaları ise 61 olarak bulunmuştur. Bu ortalama değeri, örneklemde yer alan işletmelerin genel olarak toplam sürdürülebilirlik skorunun %61’ni aldıklarını ifade etmektedir. Ceo ikiliğine (*Ceo*) ilişkin ortalama ise 0,82 olarak bulunmuştur. Bu ise örneklemdeki işletmelerin büyük bir çoğunluğunda yönetim kurulu başkanı ile genel müdürün aynı olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Örneklemde yer alan işletmelerin yönetim kurulundaki toplam üye sayılarına (*Yon*) ilişkin tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında en düşük yönetim kurulunun 6, en yüksek yönetim kurulunun ise 15 üyeden oluştuğu örneklem ortalamasının ise 10.22 olduğu görülebilmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk komitesi (*Kom*) ortalamaları incelendiğinde örneklem içerisindeki işletmelerin %40’ ında söz konusu komitenin olduğu görülebilmektedir.

Tablo 3.7.'de yer alan tanımlayıcı istatistiklerden toplumu etkileyen üyeler (*TopE*) değişkenine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, örnekleme yer alan işletmelerin yönetim kurullarında en az 2, en çok 9 toplumu etkileyen yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır. Örneklem için söz konusu değişkenin ortalaması 5,44'tür. Örneklemde yer alan işletmeler için bağımsız üye sayısı (*Bag*) 0 ila 5 marjında değişmekle birlikte ortalama olarak 2.5 değeri söz konusudur. Örneklemdeki işletmelerin aktif karlılık oranı ve büyüklük ile ilgili ortalama değerleri ise sırasıyla 0,048 ve 22,4 olduğu Tablo 3.7'de görülebilmektedir.

3.2. BULGULAR

Panel Veri Analizi yapmadan önce Panel Veri Analizine ilişkin varsayımların geçerliliği araştırılmalıdır. Bu varsayımlardan en önemlileri, veri setinde değişen varyans, otokorelasyon ve birimler arası bağıllık problemlerinin olmamasıdır. Bu varsayımların geçerliliğini sınamak amacıyla Greene Değişen Varyans, Wooldridge Otokorelasyon Testleri ile Korelasyon Tablosu kullanılacaktır.

Tablo 3.8: Otokorelasyon ve Değişen Varyans Testleri

Hipotez	Test Adı	Test İstatistiği	Olasılık Değeri
H_0 : Otokorelasyon yoktur H_1 : Otokorelasyon vardır	Wooldridge Otokor. Testi	37.050	0.0000
H_0 : Eş varyanslılık vardır H_1 : Eş varyanslılık yoktur	Greene Değişen Varyans Testi	0,60266	0.4375

Tablo 3.8'de Wooldridge Otokorelasyon Testi ile Greene Değişen Varyans Testlerinin sonuçları gösterilmektedir. Greene Değişen Varyans Testinin olasılık değeri 0,05'ten büyük olması, kullanılacak veri setinde değişen varyans probleminin olmadığını göstermektedir. Fakat Wooldridge Otokorelasyon Testinin olasılık değerinin 0,05'ten küçük olması, analiz için kullanılacak veri setinde otokorelasyon problemi olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo 3.8.'da yer alan test sonuçlarına göre olasılık değerli 0,05'ten büyük olduğu için veri setinde değişen varyans probleminin olmadığı varsayılmıştır.

Birimler arası korelasyon probleminin olup olmadığını incelemek için ise korelasyon tablosu kullanılacaktır. Tablo 3.9’da bu tablo gösterilmektedir.

Tablo 3.9: Korelasyon Tablosu

	<i>KuSüUy</i>	<i>Ceo</i>	<i>Yon</i>	<i>Kom</i>	<i>TopE</i>	<i>Roa</i>	<i>Buy</i>	<i>Bag</i>
<i>KuSüUy</i>	1	0.5171	0.4453	0.0944	0.2652	0.1455	0.1995	-0.1957
<i>Ceo</i>	0.5171	1	0.6203	0.1521	0.2459	-0.1737	0.2792	-0.0043
<i>Yon</i>	0.4453	0.6203	1	0.1545	0.5773	-0.1631	0.3500	0.1591
<i>Kom</i>	0.0944	0.1521	0.1545	1	0.0100	-0.3817	0.1837	-0.0884
<i>TopE</i>	0.2652	0.2459	0.5773	0.0100	1	-0.0139	0.4296	0.2789
<i>Roa</i>	0.1455	-0.1737	-0.1631	-0.3817	-0.0139	1	-0.0962	0.0300
<i>Buy</i>	0.1995	0.2792	0.3500	0.1837	0.4296	-0.0962	1	0.0684
<i>Bag</i>	-0.1957	-0.0043	0.1591	-0.0884	0.2789	0.0300	0.0684	1

Korelasyon katsayılarının 0,8’den büyük olması birimler arası korelasyonun bir işareti olarak kabul edilmektedir (Ocak, 2013:117). Tablo 3.9’da yer alan korelasyon tablosunda 0,62’yi geçen bir değer bulunmadığı için, birimler arası korelasyon probleminin olmadığı varsayılmıştır.

Tablo 3.8 ve Tablo 3.9’de yer alan sonuçlar değerlendirildiğinde Eşitlik 1’de yer alan model ile ilgili olarak değişen varyans ve birimler arası korelasyon problemi olmadığı fakat otokorelasyon probleminin mevcut olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Otokorelasyon sorunu, tutarsız tahminciler üretilmesine neden olmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan bir varsayım ihlali durumunda ya standart hatalar düzeltilmeli veya uygun yöntemler ile analiz yapılmalıdır (Dücan ve Akal, 2017:71). Bu nedenle Wooldridge otokorelasyon testi ile ortaya konulan sorunu aşabilmek için White’ın yatay kesit kovaryans katsayısı yöntemi kullanılmıştır (Turgut, 2013:31). Modelin istikrar koşulları araştırılıp uygun tekniğin seçilmesinden sonra Panel Veri Analizi için kullanılacak analiz yönteminin belirlenmesine geçilebilir.

Basit Panel Veri Analizini gerçekleştirirken 3 farklı yöntem kullanılmaktadır. Bunlar Havuzlanmış Veri, Rassal Etkiler ve Sabit Etkiler Yöntemidir. Bu 3 yöntemden

hangisinin seçileceğine karar verebilmek için F testi, Breusch-Pagan Langrange Testi ve Hausman Testleri yapılmıştır.

Tablo 3.10: Analiz Yönteminin Seçimi

Hipotez	Test Adı	Test İstatistiği	Olasılık Değeri
$H_0: \beta_i = \beta$ $H_1: \beta_i \neq \beta$	F Testi	5,6470	0.0001
$H_0: \sigma_u^2 = 0$ $H_1: \sigma_u^2 \neq 0$	Breusch-Pagan Düz. Lagr. Çarpan Testi	Kesit Zaman Kes.ve Zam	14,61 0,38 15,00
$H_0: E(\varepsilon_{i,t}/x_{it}) = 0$ $H_0: E(\varepsilon_{i,t}/x_{it}) <> 0$	Hausman Tetsi	15,4105	0,0071 0.53,72 0,0001 0,0516

F Testi ile Havuzlanmış Veri Analizi ile Sabit Etkiler Yöntemlerinden hangisinin geçerli olabileceği, Breusch-Pagan Testi ise Havuzlanmış Veri Analizi ile Rassal Etkiler Yöntemlerinden hangisinin geçerli olabileceğini sınamaktadır. Hausman Testi ile de sabit etkiler ve rassal etkiler tahmincilerinden hangilerinin geçerli olabileceğini sınamaktadır. Tablo 3.10'da yer alan F Testinin olasılık değeri 0,10'dan küçük olması Havuzlanmış Veri Seti Tekniğinin Sabit Etkiler Yöntemine göre uygun olmadığı sonucunu vermektedir. Breusch-Pagan Testinin olasılık değeri de 0,10'dan büyük çıkmıştır. Dolayısı ile Rassal Etkiler Yöntemi ile kıyaslandığında, Havuzlanmış Veri Setinin uygun olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu her iki testin sonucunda Havuzlanmış Veri Setinin uygun bir analiz tekniği olmadığı sonucu ortaya konulmuştur. Rassal Etkiler ile Sabit Etkiler Yöntemlerinden hangisinin tutarlı tahminciler vereceğini belirleyebilmek için yapılan Hausman Testinin, olasılık değeri 0,10'dan küçük çıkmaktadır. Dolayısı ile sabit etkiler tahmincisi söz konusu model ve veri seti için daha tutarlı tahminciler üreteceği kabul edilebilir.

Buraya kadar elde edilen sonuçları özetlemek gerekirse; Tablo 3.8, Tablo 3.9 ve Tablo 3.10'daki sonuçlar Eşitlik 1'deki modelin analiz edilmesinde, Sabit Etkiler Tahmincisi ve White Yatay Kesit Kovaryans Yönteminin kullanılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Buna göre elde edilen Panel Veri Analiz sonuçları, Tablo 3.11'de gösterilmektedir.

Tablo 3.11: Analiz Sonuçları

Değişkenler	Katsayı	Standart Hata	Olasılık Değeri
<i>Ceo</i>	1.719679	7.152860	0.8111
<i>Yon</i>	-1.792385	0.877050	0.0470**
<i>Kom</i>	-7.261641	2.186922	0.0018*
<i>Bag</i>	-6.591840	1.151086	0.0001*
<i>TopE</i>	1.020616	0.604664	0.0985****
<i>Roa</i>	195.3872	76.10407	0.0137**
<i>Buy</i>	-1.441096	1.726371	0.4084
C	115.4782	31.66688	0.0007*
Kesit G. 17 Dönem. Say. 4	R ² 0.793	Düzeltilmiş R ² 0.686	F-istati.7,371 Olasılık 0.0001

* değişkenlerin %1, ** değişkenlerin %5, *** değişkenlerin %10 istatistiki önem düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.11'deki analiz sonuçları incelendiğinde, modelin genel olarak anlamlılık düzeyini gösteren F istatistiği ve olasılık değeri, modelin genel olarak %1 istatistiki önem düzeyinde anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Düzeltilmiş R² değeri modelin genel olarak açıklama düzeyinin oldukça iyi olduğunu ifade etmektedir. Modelde yer alan değişkenlerin istatistiki anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise; *Kom* ve *Bag* değişkenlerinin %1 istatistiki önem düzeyinde, *Roa* ve *Yon* değişkenlerinin % 5 istatistiki önem düzeyinde, *TopE* değişkeninin ise %10 istatistiki önem düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Modelde yer alan diğer değişkenler olan; *Ceo* ve *Buy* değişkenleri ise istatistiki açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Anlamlı çıkan değişkenlerden *Kom*, *Yon* ve *Bag* değişkenleri, bağımlı değişken olan *KuSüUy* değişkeni ile ters yönlü ilişkidir. Dolayısı ile *Kom*, *Yon* ve *Bag* değişkenlerinde meydana gelebilecek artış yönündeki bir değişim, *KuSüUy* değişkeninde azalış yönünde bir değişime neden olacaktır. *Roa* ve *TopE* değişkenleri ise bağımlı değişken ile doğru yönlü bir ilişki içerisindedir. Dolayısı ile *Roa* ve *TopE* değişkenlerinde meydana gelebilecek artış yönünde bir değişim, bağımlı değişken olan *KuSüUy* değişkenini de arttıracaktır. İstatistiki açıdan anlamlı çıkan değişkenlerden bağımlı değişken üzerinde en yüksek etkiye sahip olan değişken *Roa* değişkenidir. *Roa* değişkeninde meydana gelebilecek bir birimlik bir değişim, bağımlı değişken üzerinde

195 birimlik bir etkiye neden olacaktır. Bağımlı değişken üzerinde en düşük etkiye sahip olan değişken ise *TopE* değişkenidir. *TopE* değişkeninde meydana gelebilecek bir birimlik bir değişim, bağımlı değişken üzerinde 1,02 birimlik bir etkiye neden olabilecektir. İstatistiki açıdan anlamlı çıkan diğer değişkenler olan *Kom*, *Yon* ve *Baq* değişkenlerinde meydana gelebilecek bir birimlik bir değişim, bağımlı değişken üzerinde sırasıyla 7.26 1.79, ve 6.59 birimlik bir etki meydana getirebileceklerdir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sürdürülebilirlik kavramı ilk olarak sürdürülebilir kalkınma ifadesi ile ülkelerin ekonomik gelişmesini ifade etmek için kullanılan makro düzeyde bir kavram olmakla birlikte, sonrasında kurumsal sürdürülebilirlik kavramı ile mikro ölçekte işletme boyutunda da kullanılmaya başlanmıştır. Bu kavram işletmelerin faaliyetlerinde sadece karlılığa odaklı ekonomik bakış açısına, çevresel ve toplumsal unsurların da eklenmesi gerektiğini ifade etmekte ve ancak bu şartlarda işletmenin devamlılığının sürmesinin mümkün olduğu vurgulamaktadır. Kurumsal yönetim ise işletmelerin daha adil, sorumlu, hesap verebilir ve şeffaf bir şekilde yönetilmesi için yapılanması olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerde sürdürülebilirliğin sağlanması, işletmelerin çevre ve toplum bilinci ile hareket etmeleri, kurumsal yönetim anlayışının bir parçasıdır. Dolayısıyla çalışmanın amacı Türkiye’de işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarında kurumsal yönetim yapılarının etkisini incelemektir.

Bu çalışmada 68 işletme/yıl verisinin ortalamasına göre, Borsa İstanbul’da yer alan işletmelerin yönetim kurulunda yer alan üye sayısı ortalama 10 olarak tespit edilmiştir. En yüksek 15, en düşük 6 üyeden oluşan yönetim kurulları bulunmaktadır. Ray&Berndtson Türkiye İşletmesi ile Türkiye Capital Dergisi tarafından 2003 yılında yapılan araştırmada dünyadaki “en iyi uygulamalar” da, ortalama yönetim kurulu üye sayısının 12 olduğunu göstermektedir. Bu çalışma Türkiye’deki yönetim kurulu büyüklüğünün, dünyadaki en iyi uygulamalara ait yönetim kurulu büyüklüğüne göre çok daha düşük düzeyde kaldığını tespit etmiştir. Ayrıca sürdürülebilirlik ve yönetim kurulu büyüklüğü arasında pozitif bir ilişki beklenmekteydi. Ancak yapılan analiz sonucunda yönetim kurulunun büyüklüğü ve sürdürülebilirlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla Türkiye’de işletmelerin yönetim kurulu büyüklüğü arttıkça, sürdürülebilirlikleri azalmaktadır. Bunun nedeni yönetim kurulu

büyükliğünün sadece kuruldaki üye sayısının artması olarak gerçekleşmesinden kaynaklanabilir. Oysa literatürde yapılan çalışmalarda yönetim kurulunun etkin bir şekilde çalışması için tecrübeli ve bağımsız üyeler ile artması gerektiği belirtilmektedir. Ancak Türkiye’de işletmelerin genel yapısı değerlendirildiğinde aile işletmesi şeklinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle yönetim kurulu üyelerinin de tecrübeli ve bağımsız üyelerden ziyade aile üyelerinden oluşması sonucunda yönetim kurulu büyüklüğü artsa dahi işletmelerin sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Bu konuda literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde benzer sonuçların yer aldığı çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin; Yermack (1996), Eisenberg vd. (1998), Andres vd. (2005) yaptıkları çalışmalarında yönetim kurulun büyüklüğünün, işletmenin kontrol sürecini zayıflattığını tespit etmişlerdir. Vekalet teorisinden gelen bilgi asimetrisinin, yönetim kurulunun esnekliğini ve hızlı tepki kabiliyetini düşürdüğü belirlenmiştir. Ayrıca yönetim kurulunun yeterli kontrol mekanizmasının olmamasından dolayı sürdürülebilir raporlarda paydaşlar ile daha düşük kaliteli, yanıltıcı veya eksik bilgi paylaşımına sebep olmaktadır (Sanchez, Dominguez ve Alvarez, 2011:479). Yine Raoel ve ark. (2012), Andres ve Vallelado (2008) büyük yönetim kurulunun, fikir ayrılığına ve yavaş karar almaya sebep olduğunu tespit etmişlerdir. Yönetim kurulunda üye sayısı arttığında bu sorunlar daha belirgin olmaktadır. Bu tespitler yönetim kurulu büyüklüğünün sürdürülebilir raporlamayı negatif yönde etkilediğini göstermektedir (Kiliç, Kuzey ve Uyar, 2015:361-362).

Bazı çalışmalarda ise yönetim kurulu büyüklüğü ve sürdürülebilirlik arasında farklı sonuçların yer aldığı görülmektedir. Örneğin Galbreath, Singh, Zahn’ın (2008) petrol ve doğalgaz sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için yaptıkları çalışmalarında iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koysalar da bu durumun sektöre özgü olabileceğini ifade etmişlerdir. Michelin ve Parbonetti (2012) DJSI işletmeleri için yaptıkları çalışmada söz konusu iki değişkenin birbiri ile ilgisiz olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer sonuca Hafsi ve Turgut (2013) S&P500 listesinde yer alan 49 adet üretim ve 46 adet hizmet sektöründe yer alan toplam 95 adet işletme için araştırma yaptıklarında ulaşmışlardır. Kiliç, Kuzey ve Uyar (2015) Türkiye banka sektörü için yapılan çalışmada benzer bir durumu tespit ettiler. Bu veriler yönetim kurulu büyüklüğü ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin, örnekleme yer alan işletmelerin sektörel faaliyet alanının önemli olduğunu göstermektedir.

İşletmelerde kurumsal yönetimin unsurlardan birisi yönetim kurulunda yer alan bağımsız üyelerdir. Bağımsız üyeler yöneticilerin, işletme hissedarlarının çıkarlarını gözetecek şekilde davranıp davranmadığını tarafsız ve doğru şekilde tespit ederler. Bu çalışmada 68 işletme/yıl verisinin ortalamasına göre, ortalama yönetim kurulu büyüklüğü 10 üye olarak belirlenmişti. Yönetim kurulunda yer alan 10 üyeden ortalama 2,5'i yani %25'inin bağımsız üyeden oluştuğu tespit edilmiştir. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, sürdürülebilir raporlama ve yönetim kurulunda yer alan bağımsız yöneticilerin oranı arasında pozitif ilişki öngörülmektedir. Ancak bu çalışmanın sonucunda, bağımsız yöneticiler ile sürdürülebilirlik arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Birçok çalışmada yönetim kurulunda bağımsız üyelerin yer almasının, paydaş çıkarlarının korunmasında ve işletme performansının objektif izlenmesinde yardımcı olduğu yer almaktadır. Ancak birçok çalışmada da bağımsız yönetim kurulu üyelerinin objektif davranmadıklarına yönelik kuşkular tespit edilmiştir. Mangel ve Singh (1993) göre, bir işletmedeki bağımsız (icradan sorumlu olmayan) yöneticinin, bir başka işletmede farklı görev alma olasılığı yüksektir. Bundan dolayı bağımsız yönetici oldukları işletmede, işletmenin faaliyetlerinden sorumlu diğer üyelere sempati duyabilirler ve bu ele alan konunun objektif incelenmemesine yol açabilir. Ayrıca Bettenhausen ve Murnighan (1985), Cormier ve Magnan (2003), DiMaggio ve Powell (1983), Haniffa ve Cooke (2005) göre, bir işletmede sosyal ve çevresel konulara objektif olmayan yöneticilerin, bir diğer işletmede bu konuda objektif olmadıkları tespit edilmiştir (Elsakit & Worthington, 2014:9). Yine Franks, Mayer ve Renneboog (2001), Birleşik Krallık işletmeleri için yapılan çalışmada, bağımsız yöneticilerin sadece danışman görevini yaptıklarını tespit etmiştir. Yürütmeleri gereken yönlendirme faaliyetlerini yapmadıklarını belirlemişlerdir (Burada yönlendirme faaliyetlerinden kasıt, işletmenin olumsuz faaliyetlerini objektif değerlendirerek düzeltmek veya doğru yola koymaktır). Böyle bir durumun Birleşik Krallığın zayıf hukuki çerçevesinden ve bağlayıcı zorunluluklardan kaynaklı olduğu tespit edilmiştir (Franks, Mayer, & Renneboog, 2001:12-13,29). Haniffa ve Cooke (2005) tarafından Malezya işletmeleri için yapılan çalışmada, bağımsız yöneticiler ve sürdürülebilirlik konuları arasında olumsuz ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkinin nedeni ise iki konuya bağlı olduğu belirtilmiştir. Bunlardan ilki bağımsız yöneticilerin sosyal sorunlara karşı ilgi duymamaları, ikinci olarak ta incelenen konular ile ilgili yeterli bilgi ve tecrübe sahip

olmadıklarıdır (Elsakit & Worthington, 2014:10). Türkiye’de de bağımsız yöneticiler ile sürdürülebilirlik arasında negatif ilişkinin nedeninde benzer sorunlar etkili olabilir. Yeterli hukuki alt yapının olmaması, incelenen konulara karşın yeterli ilginin duyulmaması ve/veya tecrübe eksikliği olabilir.

İşletmelerdeki kurumsal yönetim anlayışının bir diğer önemli unsuru da CEO ikiliğinin bulunmamasıdır. Yapılan çalışmada tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde Borsa İstanbul’da yer alan işletmelerin çoğunda CEO ikiliği bulunduğu (ortalama 0,82) tespit edilmiştir. Ancak yapılan analiz sonucunda CEO ikiliği ve sürdürülebilir raporlama arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.

OECD (2014)'ye göre kurumsal yönetimi en iyi uygulama şekli CEO’nun, yönetim kurulundan bağımsız olması, dolayısıyla CEO ikiliği durumunun olmamasıdır. Carver (1990)'e göre, CEO'nun yönetim kurulunda yer almaması işletmenin performansı hakkında dürüst ve sağlıklı değerlendirmeye olanak vermektedir. Fama ve Jensen (1983)'e göre CEO ikiliği, bir işletmenin karar verme mekanizması ve kararı uygulama mekanizması arasında bir ayrımın olmadığına işaret etmektedir. Ayrıca CEO ikiliğinin olumsuz etkileri, Forker (1992) tarafından da desteklenmektedir. CEO ikiliği işletme çıkarlarını paydaş çıkarlarından öncelikli tutabilir. Roberts vd. (2005) göre CEO ikiliği işletmenin menfaat sahipleri arasında meşruluğunu azaltmaktadır (Mallin & Michelin, 2010:11). Tüm bu nedenlerden dolayı literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde genel olarak CEO İkiliği ve sürdürülebilir raporlama arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Nurhayati, Taylor ve Tower (2015) tarafından yapılan ve Hintli işletmelerin yer aldığı örnekleme CEO ikiliğinin, işletmenin büyüklüğü ve yapmış olduğu sosyal, çevresel raporlamalar arasında negatif ilişkiyi tespit etmişler (Nurhayati, Taylor, & Tower, 2015:206). Ong ve Djajadikerta tarafından 2017 yılında yapılan çalışmada, sürdürülebilirlik ve CEO ikiliği arasında negatif ilişki bulunmuştur. Her ne kadar yapılan çalışmaların çoğunda CEO İkiliği ve sürdürülebilir raporlama arasında negatif yönlü bir ilişki bulunsun da bu çalışmada da olduğu gibi bazı çalışmalarda bu iki değişken arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığını tespit eden çalışmalarda mevcuttur. Ho ve Wong (2001), Cheng ve Courtenay (2006), Michelin ve Parbonetti (2012) gibi çalışmalarda, bu çalışmaya benzer şekilde sürdürülebilirlik ve CEO ikiliği arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını tespit etmişlerdir. Bunun nedeni büyük

işletmelerde konsolide mali tabloların, CEO'lardan bağımsız olarak hazırlanması nedeniyle sürdürülebilir raporlamanın CEO ikiliğinden etkilenmediğı olarak değeriendirilmiştir.

İşletmelerde sürdürülebilirliğı etkilemesi beklenen bir diğeri kurumsal yönetim uygulaması da sosyal sorumluluk komitesinin varlığıdır. Ullman (1985) göre işletmede sosyal sorumluluk sorumlusunun ve/veya sosyal sorumluluk komitesinin varlığı, işletmenin paydaşlarına karşı ilgi duyduğunu ve onlar ile aktif stratejik etkileşimde olma isteğini göstermektedir (Michelon & Parbonetti, 2012:486). Dolayısıyla bu iki değışken arasında pozitif bir ilişki beklenmektedir. Ancak yapılan analiz sonucunda negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonucun nedenini anlamak için öncelikle Türkiye’de işletmelerde sosyal sorumluluk komitesinin ortalamasını değeriendirmek gerekir. Buna göre sosyal sorumluluk komitesinin ortalaması 0,4 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla örnekleme de yer alan işletmelerin yarısından daha azında sosyal sorumluluk komitesinin yer aldığı görülmektedir. Bu komitenin bulunduğı işletmelerde de sosyal sorumluluk komiteleri sürdürülebilir raporlama işlemleri yerine daha çok sosyal sorumluluk projeleri (çeşitli yardım ve destek programları) ile ilgilendikleri değeriendirilebilir. Bu durum doğıal olarak karşılanabilir, çünkü sürdürülebilir raporlama konusu henüz yeni bir konudur.

Bu çalışmada Türkiye’de ilk kez kurumsal yönetimin bir parçası olarak yönetim kurulu üyeleri, toplum üzerinde etkili olan üyeler açısından değeriendirilmiştir. Baron (1995) çalışmasına göre, yönetim kurulunda toplumu etkileyen üyelerin olması işletmeyi yönlendirme faaliyetinde paydaşlar ile iletişimi daha çok güçlendirmektedir. Kassinis ve Vafeas (2002) göre toplumu etkileyen bireyler, toplumun ve paydaşların çıkarlarına daha yakın olduklarından dolayı ilgili sorunlar incelediklerinde daha hassas yaklaştıkları bilinmektedir. Bundan dolayı bu bireyler toplum değerielerine uyum sağılayarak, işletmenin sorumluluk çerçevesi içerisinde hareket etmesini sağılamaktadırlar (Mallin & Michelin, 2010:9). Tüm bu sebeplerden dolayı yönetim kurulunda toplumu etkileyen üyelerin yer almasının, işletmenin sürdürülebilirliğine pozitif etki etmesi beklenmektedir. Yapılan analiz sonucunda Türkiye’de işletme yönetim kurullarında toplumu etkileyen üyelerin olması işletmenin sürdürülebilir raporlamasını dolayısıyla sürdürülebilirliğini arttırdığı tespit edilmiştir.

Modelde kontrol değişkeni olarak büyüklük ve aktif karlılık oranı değişkenleri ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide ölçülmüştür. Yapılan analiz sonucunda işletme büyüklüğünü temsilen işletme satışlarının sürdürülebilir raporlama ile ilişkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Ancak aktif karlılık oranı ile sürdürülebilirlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Buna göre işletmelerin karlılığı arttıkça sürdürülebilir raporlamaya olan ilgisi de artmaktadır. İşletmenin karlılığı arttıkça kurumsal yapıya doğru sürüklendiğini ve sürdürülebilir raporlama konusuna büyük önem verdiği görülmektedir. Yüksek karlılığa sahip işletmelerin gelecekte aynı başarıyı elde etmek ve sürdürebilmek için kurumsallaşma yoluna başvurduğu ve sürdürülebilir yapıya dikkat ettiği söylenebilir.

Sürdürülebilir raporlama tüm dünyada halen yeni bir konu olarak görülmektedir. Zaman içerisinde bu konunun tüm işletmeler tarafından benimsenmesi ve tek bir standarda bağlı olarak hazırlanması yüksek bir ihtimaldir. O zaman aralığında bu tip inceleme işlemlerin daha kolay, daha kapsamlı ve birçok diğer değişkene bağlı olarak incelemek mümkün olacaktır. Bu çalışmanın gelecekteki sürdürülebilir raporlama ve işletmelerin kurumsal yönetim kalitesi arasındaki ilişkiyi (farklı değişkenler, farklı örneklem grupları üzerinden) inceleyecek çalışmalara kaynak oluşturması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- ACAR, Safa, (2017), Bist Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Misyon ifadelerinin Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Analizi. **International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)**, ss.215-223.
- AKGÜL, Urungu, (2010), Sürdürülebilir Kalkınma: Uygulamalı Antropolojinin Eylem Alanı. **Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Antropoloji Dergisi**, ss.133-164.
- AKSEL, Taner, (2017), Sürdürülebilirlik Nedir? Aralık 2, 2017 tarihinde **Sürdürülebilir Yaşam Portalı**: <http://benkoltd.com/suyapo/surdurulebilir/surdurulebilirlik.asp> adresinden alındı
- AKSOY, Çağrı, (2013), Sürdürülebilirlik Performansının Değerlendirilmesine Yönelik Ölçek Önerisi ve Türkiye'deki işletmelerde uygulaması. Doktora Tezi. **T.C. Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye**
- AKTAN, Coşkun Can, (2005), Ocak 31, 2018 tarihinde **Kurumsal Yönetimin Önemi ve Ortaya çıkış Nedenleri**: <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/onemi.htm> adresinden alındı
- AKTAN, Coşkun Can (2013), Kurumsal Şirket Yönetimi. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, ss.150-191.
- AKTAN, Coşkun Can ve Deniz BÖRÜ, (2011), **Önemli Bir Tanımlama Ögesi: Paydaşlar (Stakeholders)**. Mart 11, 2018 tarihinde <http://www.canaktan.org/:http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyalsorum/kurumsal-sosyal/paydaslar.htm> adresinden alındı
- ARAS, Güler ve David CROWTHER, (2008, Ocak), Governance and sustainability, An Investigation Into The Relationship Between Corporate Governance and Corporate Sustainability. İstanbul - Leicester, Türkiye - İngiltere.
- ARSOY POROY, Aylin, (2008), Kurumsal Şeffaflık ve Muhasebe Standartları. **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, ss.17-35.

- AYDIN, Ali, (2010), Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve Öneriler. Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Bilgi Üniversitesi**, İstanbul, Türkiye.
- BAŞER, Uğur, Mehmet BOZOĞLU ve Bakiye KILIÇ TOPUZ, (2017), Tarım İşletmelerinde Çevresel, Ekonomik ve Sosyal Sürdürülebilirliğin Ölçülmesi. **Akademia Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, 1-13.
- BECAN, Cihan, (2011), Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine yönelik bir içerik analizi. **Selçuk İletişim Dergisi**, 16-35.
- BIST, Borsa İstanbul, (2014, Ekim), **Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi**. Aralık 6, 2017 tarihinde Borsa İstanbul: <http://www.borsaistanbul.com/data/kilavuzlar/surdurulebilirlik-rehberi.pdf> adresinden alındı
- BULUT, Hakan, (2013, Mayıs), **Nuh Çimento ve Sürdürülebilir Üretim**. Kasım 28, 2017 tarihinde Kalkınmada Anahtar Verimlilik (E-Dergi): <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/nuh-cimento-ve-surdurulebilir-uretim/467> adresinden alındı
- CANSIZLAR, Doğan, (2004), Kurumsal Yönetim ve Vergilendirme. **Maliye Araştırma Merkezi Konferansları 45**. Seri (s. 78-83). İstanbul, İstanbul Üniversitesi.
- CERAN, Esin Bengü, (2017), Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı ve Ölçümüne İlişkin Bir Ön Çalışma. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, s.59-70.
- DELMAS, Magali, Dror ATZION ve Nicholas NAIRN-BIRCH, (2013), **Triangulating Environmental Performance: What do Environmental Rating Really Capture?** Los Angeles - Montreal, ABD - Kanada.
- DEREKÖY, Feyza, (2015), Kurumsal Yönetim ve Temel Dinamikleri. **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, s. 31-51.
- DİNCER, Banu (2013), Kurumsal Yönetim ve Uygulamada Kullanılan Kavramsal Modeller. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s.15-25.

DÖLEN, Tuğba, (2012), Muhasebe Meslek Mensuplarının Kurumsal Yönetim Konusundaki Sorumlulukları. **Doktora Tezi**. Konya: **T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.

DÜCAN Engin ve Mustafa AKAL, (2017), Komşu Ülkelerle Yapılan Dış Ticaretin DYY Girişleri Üzerine Etkisi: Gelişmekte Olan Ülkeler İçin Panel Veri Analiz, **Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 3(1):63-80.

Ekolojist, (2017, Ağustos 17), **Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi**. Ocak 10, 2018 tarihinde Ekolojist.net: <http://ekolojist.net/dow-jones-surdurulebilirlik-endeksi/> adresinden alındı

Ekolojist, (2017, Ağustos 19), **Tarih Boyu Sürdürülebilirlik Kavramı ve Açıklamaları**. Aralık 2, 2017 tarihinde Ekolojist: <http://ekolojist.net/tarih-boyu-surdurulebilirlik-kavrami-aciklamalari/> adresinden alındı

ELSAKİT, Omer M. ve Andrew C. WORTHINGTON, (2014), The Impact of Corporate Characteristics and Corporate Governance on Corporate Social and Environmental Disclosure: A Literature Review . **International Journal of Business and Management**; Vol. 9, No. 9, 1-15.

ERTUĞRUL, Fatmanur, (2008), Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile ilişkilerinin Yönetimi. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 31, Temmuz-Aralık 2008, 199-221.

FRANKS Julian, Colin MAYER ve Luc RENNBORG, (2001), Who Disciplines Management in Poorly Performing Companies? **Journal of Financial Intermediation**, Volume 10, 1-43.

GALBREATH, Jeremy, Inderpal SINGH ve J-L. W. Mitchell Van Der ZAHN, (2008), **The Link Between Corporate Governance and Sustainability: Evidence from the Oil & Gas Industry**. Perth, Avustralya.

Global Reporting, (2015, Ocak 31), **GRI'S Governance Bodies**. Aralık 20, 2017 tarihinde <https://www.globalreporting.org:> <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/governance-bodies/Pages/default.aspx> adresinden alındı

Global Reporting, (2018), **GRI'S History**. Ocak 13, 2018 tarihinde <https://www.globalreporting.org: https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx> adresinden alındı

Global Reporting, (2018, Ocak 12), **Highlights: GRI at 20**. Ocak 14, 2018 tarihinde Global Reporting: <https://www.globalreporting.org/gri-20/Pages/Facts-and-figures.aspx> adresinden alındı

Global Reporting, (2018, Ocak 14), **Sustainability Disclosure Database**. Ocak 14, 2018 tarihinde <http://database.globalreporting.org: http://database.globalreporting.org/search/> adresinden alındı

Global Reporting Initiative, (2013), **Raporlama İlkeleri. G4 Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzları**. Amsterdam, Hollanda: Global Reporting Initiative.

GRC Grup, (2017), **Kurumsal Yönetim**. Şubat 10, 2018 tarihinde Ticariyer Kurumsal Planlama: <http://www.ticariyer.com/kurumsal/kurumsal-yonetim.html> adresinden alındı

GÜÇLÜ, Hakan, (2012), **Kurumsal Yönetim**. Mart 20, 2018 tarihinde Dr. Hakan GÜÇLÜ kişisel web sitesi: <http://www.hakanguclu.com/kurumsal-yonetim/soru-cevap/kurumsal-yonetim> adresinden alındı

GÜL, Öykü, (2017), **Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi**. Aralık 9, 2017 tarihinde İstanbul Bilgi Üniversitesi: <https://ungc.bilgi.edu.tr/tr/ss.html> adresinden alındı

GÜNGÖR, Özge, (2014, Nisan 9), **Yatırımcılar Kurumsal Yönetimi Neden Bu Kadar Önemsiyor?** Mart 21, 2018 tarihinde STFA Blog: <http://blog.stfa.com/yatirimcilar-kurumsal-yonetimi-neden-bu-kadar-onemsiyor/> adresinden alındı

Haberler.com, (2016, Ocak 29), **Kurumsal itibar nedir ve nasıl elde edilir?** Aralık 20, 2017 tarihinde Haberler.com: <https://www.haberler.com/kurumsal-itibar-nedir-ve-nasil-elde-edilir-8110779-haberi/> adresinden alındı

<http://www.grandars.ru>, (20014). **İşlem Maliyetleri**. Mart 10, 2018 tarihinde <http://www.grandars.ru>: <http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/transakcionnye-izderzhki.html> adresinden alındı

İNCEDAYI, Deniz, (2004), **Çevresel Duyarlık Bağlamında Davranış Biçimi Olarak “SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK”**. Mimarlık Dergisi.

KAVUT, Lerzan, (2010), Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çevresel Raporlama: İMKB 100 şirketlerinin Çevresel Açıklamalarının İncelenmesi. **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, s.9-43.

KESTANE, Ali, (2016), Kurumsal Sürdürülebilirlik Perspektifinde İşletmelerin Finansal Performansının Analizi ve Yatırımcı Davranışları Üzerinde bir Araştırma: BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde Bir Uygulama. **Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, Türkiye**

KİLİÇ, Merve, Cemil KUZİY ve Ali UYAR, (2015), The impact of ownership and board structure on Corporate Social Responsibility (CSR) reporting in the Turkish banking industry. **Corporate Governance**, s.357-374.

KORKUT, Tolga, (2015, Şubat 15), **Kyoto Protokolü: Nedir, Ne Değildir?** Aralık 8, 2017 tarihinde Bianet bağımsız iletişim ağı: <http://bianet.org/bianet/cevre-ekoloji/54452-kyoto-protokolu-nedir-ne-degildir> adresinden alındı

KOZLOWSKI, Anika, Michal BARDECKI ve Cory SEARCY, (2012), **Environmental Impacts in the Fashion Industry, A Life-Cycle and Stakeholder Framework**. Toronto, Ontario, Kanada.

KRECHOVSKA, Micharla ve Petra Tausl PROCHAZKOVA, (2014), Sustainability and its Integration into Corporate Governance Focusing on Corporate Performance Management and Reporting . **Procedia Engineering** 69, 1144-1151.

YEŞİL AŞKI, (2016, Kasım 8), **Kyoto Protokü Nedir ve Niçin Gereklidir**. Aralık 8, 2017 tarihinde: <http://www.yesilaski.com/kyoto-protokolu-nedir-nicin-gereklidir.html> adresinden alındı

MALLIN, Chris ve Giovanna MICHELON, (2010), Board Reputation Attributes and Corporate Social Performance: An Empirical Investigation of the US Best Corporate Citizens. **Accounting and Business Research**, 1-40.

MENLİK, İlknur, (2013, Mayıs), **İş Dünyası İçin Sürdürülebilirlik Neden Önemli?** Kasım 25, 2017 tarihinde Kalkınmada Anahtar Verimlilik (E-dergi): <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/is-dunyasi-icin-surdurulebilirlik-neden-onemli/457> adresinden alındı

MICHELON, Giovanna ve Antonio PARBONETTI, (2012), **The effect of corporate governance on sustainability disclosure**. J Manag Gov (2012) 16, s.477-509.

MUCAN, Burcu, Aydın KAYABAŞI ve Canan MADRAN, (2016), Yöneticilerde Sürdürülebilirlik Algısı ve Firma Uygulamalarına Yönelik Değerlendirme. **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 12, Sayı 2, 57-72.

NETLOG LOJİSTİK GRUBU, (2014), **Çevresel Sürdürülebilirliğin Önemi**. Ocak 5, 2018 tarihinde NETLOG LOJİSTİK GRUBU: <https://www.netlog.com.tr/surdurulebilirlik/cevresel-surdurulebilirlik/cevresel-surdurulebilirligin-onemi.asp> adresinden alındı

NURHAYATİ, Ratna, Grantley TAYLOR ve Greg TOWER, (2015), Investigating Social and Environmental Disclosure Practices by Listed Indian Textile Firms. Australasian Conference on Business and Social Sciences (s. 201-212). Sydney: **The Journal of Developing Areas**.

OCAK, Murat, 2013, Yönetim Kurulu ve Üst Yönetimde Yer Alan Kadınların Finansal Performansa Etkisi: Türkiye'ye İlişkin Bulgular, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Ekim, s:107-126.

ONG, Tricia ve Handrian G. DJAJADIKERTA, (2017), **Impact of corporate governance on sustainability reporting: Empirical study in the Australian resources industry**. Joondalup, Avustralya.

ÖNDER, Şerife, (2012), İşletmelerin Kar Yönetimi Uygulamalarında Kurumsal Yönetim Yapılarının Etkisi: İMKB Üzerine Bit Uygulama. **Doktora Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya**

ÖZAYDIN, Yoel, (2015), **Kurumsal Sürdürülebilirlik nedir, ne değildir?** Aralık 1, 2017 tarihinde Şalom Gazetesi, s. 1-4

ÖZDEMİR, Mesut, (2017, Haziran 15), **Çevresel Sürdürülebilirlik**. Ocak 5, 2018 tarihinde rekreasyon.org: <http://rekreasyon.org/cevresel-surdurulebilirlik/> adresinden alındı

Pinovasyon, (2017, Haziran 2017), **Inovasyon nedir, çeşitleri nelerdir (örnekleri)**. Ocak 15, 2018 tarihinde Pinovasyon: <http://www.pinovasyon.com/blogs/post/inovasyon-nedir/> adresinden alındı

PRI, (2017), **About the Pri**. Aralık 10, 2017 tarihinde PRI (Principles for Responsible Investment): <https://www.unpri.org/about> adresinden alındı

RAUT, Sreeti, (2018, Mayıs 1), **Corporate Governance and Sustainability Concepts**. Hindistan.

RIBALKA, Dmitriy, (2014, Ekim 30), **Ronald Croase. Firmanın Doğası - makale özeti ve analiz**. Mart 10, 2018 tarihinde Küresel Kriz - Kronoloji ve Yorumlar: <http://worldcrisis.ru/crisis/1688326> adresinden alındı

RobecoSAM AG / **S&P Dow Jones Indices LLC, a division of S&P Global**. (2017, Ekim), DJSI Kılavuzu / Dow Jones Sustainability Indices Methodology. Zürih: RobecoSAM AG.

RobecoSAM web sayfası, (2018), **About Us**. Ocak 10, 2018 tarihinde <http://www.sustainability-indices.com/>: <http://www.sustainability-indices.com/> adresinden alındı

SABAN, Metin, Hilal KÜÇÜKER ve Metehan KÜÇÜKER, (2017), Kurumsal Sürdürülebilirlik İle İlgili Raporlama Çerçevesi Ve Sürdürülebilir Raporlamada Muhasebenin Rolü. **İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)**, s.101-115.

SALVIONI, Daniela M., Francesca GENNARI ve Luisa BOSETTI, (2016, Kasım 22), **Sustainability and Convergence: The Future of Corporate Governance Systems?** Brescia, İtalya.

SARIKAYA, Muammer, Meltem ERDOĞAN ve F. Zişan KARA, (2010), İnternet Ekonomisi ve Kurumsal Sürdürülebilirlik. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, EKİM, 31-50.

Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş. (2017), T. v. SPK Uzmanları içinde, KURUMSAL YÖNETİM s. 60-155. **Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kurulu**.

SEVİNÇ, Semra, (2012, Mayıs 2), **Sürdürülebilir marka nedir?** Aralık 20, 2017 tarihinde halklailiskiler.com: <http://www.halklailiskiler.com/surdurulebilir-marka-nedir.html> adresinden alındı

SEZER, Özcan, (2007), Küresel Konferanslar ve Çevre Sorunları: Çevre Kalkınma ve Etik Açısından eleştirel Bir Değerlendirme. **Uluslararası Asya ve Kuzey Afrika Çalışmaları Kongresi. Ankara: Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu**.

SÖNMEZ, Asuman ve Andaç TOKSOY, (2011, Temmuz), Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği. **Maliye Finans Yazıları**, s.51-89.

STEURER, Reinhard, Markus L. LANGER, Astrid KONRAD ve Andre MARTINUZZI, (2005), Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations. **Journal of Business Ethics** (2005) 61, s.263-281.

Sürdürülebilirlik Kavramı, (2015), Aralık 1, 2017 tarihinde **Sürdürülebilir Malzemeler:** <https://www.surdurulebilirmalzemeler.com/surdurulebilirlik-kavrami> adresinden alındı

TAŞKIRMAZ, Mehmet, (2015, Mayıs), Kurumsal Sürdürülebilirlik vır Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi: Borsa İstanbul, Türkiye. **Yüksek Lisans Tezi** Kahramanmaraş, Türkiye Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

TURGUT Buse, (2013), Türk Bankacılık Sektöründe Ürün Çeşitlendirmesinin Karlılığı Olan Etkisi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, (2015), **Kurumsal Yönetim nedir?** Ocak 24, 2018 tarihinde Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği: <http://tkyd.org/tr/sss-kurumsal-yonetim-nedir.html> adresinden alındı

SANCHEZ, Isabel Gallego, Luis Rodriguez DOMÍNGUEZ ve Isabel Maria Garcia ALVAREZ, (2011), Corporate governance and strategic information on the internet. A study of Spanish listed companies. **Accounting, Auditing & Accountability Journal** Vol. 24 No. 4, s.471-501.

UN Global Compact, (2014-2017), **Global Compact Network Türkiye**. Aralık 9, 2017 tarihinde <http://www.globalcompactturkiye.org/> adresinden alındı

United Nations Global Impact, (2017, Aralık 8), **Our Participants**. Aralık 10, 2017 tarihinde United Nations Global Impact: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?utf8=%E2%9C%93&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bper_page%5D=50&search%5Bsort_field%5D=&search%5Bsort_direction%5D=asc adresinden alındı

VARAN, Seçil ve Veli ÇEVİK, (2015), İşlem Maliyeti Yaklaşımı Açısından Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Türkiye'deki Mobilya Sektörünün Analizi. **Muhasebe ve Denetim Bakış**, s.109-134.

Weil, Gotshal & Manges LLP, (2018), Ira M. Millstein P.C. Şubat 10, 2018 tarihinde **Weil, Gotshal & Manges LLP**: <https://www.weil.com/people/ira-millstein> adresinden alındı

Wikimedia Foundation, (2016, Eylül 6), **Agency theory**. Şubat 18, 2018 tarihinde wikiquote: https://en.wikiquote.org/wiki/Agency_theory adresinden alındı

YARDIMCIOĞLU, Mahmut ve Şebnem ADA, (2013), Kronolojik Bir Sırayla Muhasebe ve Finansal Raporlamada Usulsüzlük ve Skandallar.

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 43-55.

YAVUZ, V Alpagut, (2010), Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler Açısında Sürdürülebilir Üretim Stratejileri. **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s.63 - 86.

YENİGÜN, Türkan, (2008), Kurumsal Yönetim ve İşletme İçi Denetim. **Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, Türkiye.

ZENGİN, Asiye Nur ve Ayşe ALTINOK YILMAZ, (2017, Şubat), Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Standartları. **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi** , s.684-702.

ZOROĞLU, Barış, (2012, Mayıs 3), **İşlem Maliyeti Yaklaşımı (Transaction Cost Approach)**. Mart 7, 2018 tarihinde BARIŞ ZOROĞLU: <https://bariszoroglu.wordpress.com/2012/05/03/11/> adresinden alındı

DİZİN

A

Adillik İlkesi	55
Araçsal paydaş teorisi	54

B

Betimsel (Tamamlayıcı) Paydaş Teorisi ...	53
Birleşmiş Milletler	4,7,8,10,29,30,32
BM Küresel İlkeler Sözleşmesi...	9,10,32,37
Birleşmiş Milletler	38

Ç

Çevresel Sürdürülebilirlik	17,18,65
----------------------------------	----------

D

Denge İlkesi	36
Doğruluk İlkesi	36
Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi .	22,23

E

Ekonomik Sürdürülebilirlik	14,15,16
Eksiksizlik İlkesi	35
Eşitlik İlkesi	55

G

GRI.....	20,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,37,38,39,40,41
GRI Raporlama Kılavuzları	34
GRI Tarihsel Gelişim Süreci.....	29,30,31,32,33,34
Güvenilirlik İlkesi	36

H

Hesap Verebilirlik İlkesi	59,60
---------------------------------	-------

İ

İşlem Maliyetleri Teorisi	48
---------------------------------	----

K

Karbon Saydamlık Projesi	20,32
Küresel Raporlama Girişimi	20,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,37,38,39,40,41
Kurumsal Yönetim Teorileri	46
Kurumsal Yönetim İlkeleri	54
Kurumsal Yönetim	24,43,75,76
Kyoto	8,9

M

Mali Skandallar	43
-----------------------	----

N

Netlik İlkesi	36
Normatif Paydaş Teorisi	54

O

OECD	28,45,54,65,95
------------	----------------

Ö

Önceliklendirme İlkesi	35,36
Örgütsel Meşruiyet	76,92

P

Panel Veri	79,82,87
Paydaş Teorisi	52
Paydaş Kapsayıcılık İlkesi.....	35

R

RobecoSAM	22
Roma Kulübü.....	7

S

Sosyal Sürdürülebilirlik	16
Sürdürülebilirliğin Boyutları.....	6
Sürdürülebilir Kalkınma ...	8,10,30,32,33,70
Sorumluluk İlkesi.....	58,59
Sürdürülebilirlik Bağlamı ilkesi.....	35
Sürdürülebilir Raporlama.....	76

Ş

Şeffaflık İlkesi.....	35,57
-----------------------	-------

T

TÜSİAD.....	46
-------------	----

U

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi	20
--	----

V

Vekalet Teorisi.....	46,47
----------------------	-------

Y

Yönetim kurulu	V,4,45,54,58,59, 66,78,83,84,85,87,88,92
----------------------	---

Z

Zamansal tutarlılık ilkesi.....	36
---------------------------------	----

