



**TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ İÇİN
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANS
ÖLÇÜMÜNDE BSC İLE ENTEGRE EDİLMİŞ BAHP
MODEL ÖNERİSİ VE BU MODELE İLİŞKİN
AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

(Doktora Tezi)

Şule SARIKOYUNCU EMRE

Kütahya-2020

T.C.
KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
LİSANÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

**TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE BSC İLE ENTEGRE EDİLMİŞ
BAHP MODEL ÖNERİSİ VE BU MODELE İLİŞKİN AMPİRİK BİR
ÇALIŞMA**

Danışman:
Prof. Dr. Orhan ELMACI

Hazırlayan:
Şule SARIKOYUNCU EMRE

Kütahya-2020

Kabul ve Onay

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından

İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

02/11/2020

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Prof. Dr. Orhan ELMACI (Danışman)		
Prof. Dr. Sema BEHDİOĞLU		
Prof. Dr. Rıfat YILMAZ		
Doç. Dr. Tunga BOZDOĞAN		
Dr. Öğr. Üyesi Kadir TUTKAVIL		

Onay

Prof. Dr. Şahmurat ARIK

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

Enstitü Müdürü

Bilimsel Etik Bildirimi

Doktora tezi olarak hazırladığım “Türkiye Kamu Hastaneleri İçin Sürdürülebilirlik Performans Ölçümünde BSC İle Entegre Edilmiş BAHP Model Önerisi ve Bu Modele İlişkin Ampirik Bir Çalışma” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

02/11/2020

Şule SARIKOYUNCU EMRE

Özgeçmiş

1975 Denizli-Kale’de doğdu. 1999 yılında Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü’nden mezun oldu. 2001 yılında Marmara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı’nda Uluslararası Kalite Yönetimi bilim dalında yüksek lisansını tamamladı. 1999-2014 yılları arasında özel sektörde, 2014-2018 yılları arasında kamu’da çalıştı. Evli ve bir çocuk annesidir.



ÖZET

TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE BSC İLE ENTEGRE EDİLMİŞ BAHP MODEL ÖNERİSİ VE BU MODELE İLİŞKİN AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

SARIKOYUNCU EMRE, Şule
Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı,
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Orhan ELMACI
Kasım, 2020, 408 sayfa

Daimi olma yeteneği olarak tanımlanan sürdürülebilirlik kavramı; kaynakların sömürülmesinin önüne geçilmesi, yatırımların, teknolojik ve kurumsal gelişmenin uyum içinde olduğu, insan gereksinimi ve beklentilerini karşılama sürecinde geçmişten gelen sosyo kültürel değerlere bağlı kalınarak; hem bugünün hem de geleceğin korunduğu dengeli bir ortamda değişiminin sağlanması olarak tanımlanabilir.

Sağlık hizmetleri doğası gereği çevresel faktörlerden, sosyal, kültürel, teknolojik ve ekonomik değişim ve gelişimlerden etkilenmekte ve faaliyetleri ile bu değişime yön vermektedir. Ülkemizde, sürdürülebilirlik konusunda hastanelerin bulunduğu mevcut durumun tespitinin yapılması, çözülmesi gereken handikapların neler olduğuna ilişkin bir çalışma bulunmamaktadır.

Çalışmamızda, yaygın olarak kullanılmakta olan Sürdürülebilirlik Standart, Çerçeve ve Hedefleri; Balanced Scorecard İşletme Performansı Yönetim Sistemi ile entegre edilerek “Sürdürülebilirlik Performans Karnesi Yönetim Modeli” çerçevesinde “Hastanelerde Sürdürülebilirlik Performansını Ölçmeye Yönelik Standart Ölçeği” anketi geliştirilmiştir. Uygulama bölümünde, bu yöntemle Adana ve Kütahya İllerinde bulunan Kamu Hastanelerinin Sürdürülebilirlik Performansı ölçülmüş ve AHP ve BAHP perspektifinden değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilirlik Performansı, İşletme Performansı, Balanced Scorecard, Sürdürülebilirlik Performans Karnesi, Hastanelerde Sürdürülebilirlik Performansını Ölçmeye Yönelik Standart Ölçeği.

ABSTRACT

PUBLIC HOSPITALS FOR TURKEY IN SUSTAINABILITY PERFORMANCE MEASUREMENT BAHP MODEL PROPOSAL INTEGRATED WITH BSC AND AN EMPIRIC STUDY ON THIS MODEL

SARIKOYUNCU EMRE, Şule

Ph. D. Thesis, Business Administration Major Field of Study,

Supervisor: Prof. Dr. Orhan ELMACI

November, 2020, 408 pages

The concept of sustainability defined as the ability to be permanent; preventing the exploitation of resources, investments, technological and institutional development are in harmony, adhering to socio-cultural values from the past in the process of meeting human needs and expectations; it can be defined as ensuring a change in a balanced environment where both today and the future are protected.

Health services are affected by environmental factors, social, cultural, technological, and economic changes and developments due to their nature, and they guide this change with their activities. In our country, there is no study to determine hospitals' situation on sustainability and to identify the points that need improvement.

In our study, Sustainability Standards, Frameworks, and Objectives, which are widely used are; The "Standard Scale for Measuring Sustainability Performance in Hospitals" questionnaire was developed within the framework of the "Sustainability Performance Scorecard Management Model" by integrating with the "Balanced Scorecard Business Performance Management System." In the implementation section, the Sustainability Performance of Public Hospitals in Adana and Kütahya provinces was measured with this method and evaluated from the perspective of AHP and BAHP.

Keywords: Sustainability, Sustainability Performance, Business Performance, Balanced Scorecard, Sustainability Performance Scorecard, Standard Scale for Measuring Sustainability Performance in Hospitals.

ÖNSÖZ

20. yüzyılın özellikle ikinci yarısından itibaren, Sanayi Devrimi'nin yarattığı etkiyle, nüfus artışının katlanarak büyümesi; dünyada kaynakların sonsuza kadar yetemeyeceği, yiyecek kıtlığı, sağlıksız çevre koşulları, salgın hastalıklar ve kirlilik gibi sonuçlar doğuracağı endişesini beraberinde getirmiştir. Bu endişe de uluslararası düzeyde farkındalığı ve çabayı diğer bir ifade ile “Sürdürülebilirlik Kavramını” ve sürdürülebilirlikle ilgili çalışmaları gündeme getirmiştir. Ayrıca, özellikle 1980’li yıllardan sonra kendini göstermeye başlayan küreselleşme ile sınırlar ortadan kalkmıştır. Bu durum, işletmeleri kendi iç dinamiklerine göre hareket eden kapalı sistemlerden, hem ulusal hem de uluslararası rakipleriyle sürekli rekabet içinde olmalarını bir zorunluluk haline getirmiştir. Günümüzde tüm dünyada sürdürülebilirlik konusundaki farkındalık, işletmelerin bu konudaki sorumluluklarının anlaşılması, tüketici taleplerindeki değişim, mal ve/veya hizmetlerin sınır tanımayan sirkülasyonu nedeniyle gerçekleşen şiddetli uluslararası rekabet ve gelecekteki rekabetin koşullarının belirleyicilerinin saptanması ihtiyacı, işletmeler için hayati hale gelmiştir.

Günümüzde işletme yöneticilerinin kararları, hedefleri ve faaliyetleri işletme performans yönetim sistemlerinin çıktılarına dayanmaktadır. Günümüzün ve geleceğin konusu sürdürülebilirliktir. Dolayısıyla, işletmelerin sürdürülebilir işletme performansı konusunda sistemlere, modellere ihtiyacı olduğu açıktır. Bu ihtiyacı karşılamak amacıyla, çalışmamızda, İşletmelere, “Sürdürülebilir İşletme Performansının Yönetimi” için Balanced Scorecard yaklaşımı ile Sürdürülebilirlik Hedeflerini entegre ederek bir model önerisinde bulunulmaya çalışılmıştır.

Sağlık hizmetleri doğası gereği; çevresel faktörlerden, sosyal, kültürel, teknolojik ve ekonomik değişim ve gelişimlerden etkilenmekte ve faaliyetleri ile bu değişime yön vermektedir. Türkiye’de, sürdürülebilirlik konusunda hastanelerin içinde bulunduğu mevcut durumun tespitinin yapılması, geliştirilmesi gereken poansiyel alanların belirlenmesi ile ilgili bir çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle, uygulama süreci ile ilgili olarak sağlık sektörü özellikle de hastaneler hedeflenmiştir. Oluşturulan Sürdürülebilirlik Performans Karnesi modeline uygun olarak, “Hastanelerde Sürdürülebilirlik Performansını Ölçmeye Yönelik Standart Ölçeği” geliştirilerek Adana ve Kütahya illerinde bulunan Kamu Hastanelerinin Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü

ve değerlendirilmesi karar verme problemlerinde yaygın olarak kullanılan çok kriterli karar verme yöntemi olarak kullanılan Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi (BAHP)'den yararlanılmıştır.

Böylece, *“Türkiye Kamu Hastaneleri için Sürdürülebilirlik Performans Ölçümünde BSC ile Entegre Edilmiş BAHP Model Önerisi ve Bu Modele İlişkin Ampirik Bir Çalışma”* tez çalışmam ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmanın başarısına ve yarattığı değere inanan, tüm süreç boyunca beni yönlendiren, zamanlarını, bilimsel ve manevi desteklerini esirgemeyen tez danışmanım ve TIK komisyon üyesi Hocam, Prof. Dr. Orhan ELMACI'ya çalışma boyunca, gösterdiği her türlü emek için minnettarlığımı sunar teşekkürlerimi arz ederim. Ayrıca, TIK Komisyonu Üyeleri; Prof. Dr. Sema BEHDİOĞLU, Prof. Dr. Cengiz DURAN'a ve Dr. Öğr. Üyesi Kadir TUTKAVUL'a da ayrıca teşekkür ederim. Çalışmanın içinde yer alan tüm şekil ve grafiklerin tasarlanmasında, çevirilerin yapılmasında benimle birlikte bıkmadan çalışan Sayın İlteriş GÜNAY'a, hastane uygulamaları konusunda çalışmanın yararına inanan ve yönlendiren Dr. Ayten KAYA KESMEZ ve Dr. Seyhan BABAROĞLU'na, çalışmanın izin süreçlerinin çözülmesinde, büyük çaba harcayan büyüğüm, Sayın Mehmet Salih KESMEZ'e, çalışmanın anket uygulamalarında izin veren ve uygulanmasını sağlayan Dr. Ahmet ÖZER'e “Adana İl Sağlık Müdürü”, Dr. Süleyman DİLEK'e “Adana İl Sağlık Müdür Yardımcısı”; Dr. Ahmet BÜBER'e “Kütahya İl Sağlık Müdürlüğü Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanı”, Dr. Erkan GAYGISIZ'a “Kütahya İl Sağlık Müdürlüğü Halk Sağlığı Hizmetleri Başkanı” ve Dr. Mehmet Ertan AKÇA'ya “Kütahya İl Sağlık Müdürlüğü Halk Sağlığı Hizmetleri Başkan Yardımcısı”, Prof. Dr. M. Cem ALGIN'a “Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Rektör Yardımcısı” ve Adana ve Kütahya illeri Kamu Hastanelerinin yöneticilerine ayrı ayrı teşekkürlerimi sunarım.

İyiliği, doğruluğu, onurlu yaşamayı ve çalışkanlığı düstur edinmemi sağlayan, tüm hayatım boyunca bana inanan, tüm kararlarımda yanımda ve maddi ve manevi destekçim olan, ilgilerini ve sevgilerini sürekli hissettiren babam Prof. Dr. Ali SARIKOYUNCU'ya, annem Fazilet SARIKOYUNCU'ya ve kardeşim Prof. Dr. Esra SARIKOYUNCU DEĞERLİ'ye de teşekkür borçluyum ve son olarak gösterdikleri sabır ve hoşgöründen dolayı eşim Serkan EMRE ve oğlum Alp Efe EMRE'ye teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xix
KISALTMALAR	xxi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUMSAL RAPORLAMAYA İLİŞKİN KAVRAMSAL / KURAMSAL ÇERÇEVE (GEREKÇELER VE BAĞLANTILI KONULAR)

1.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI	11
1.1.1. Sürdürülebilirlik Tanımı	11
1.1.2. Sürdürülebilirlik Kavramının Boyutları.....	12
1.1.2.1. Ekonomik Boyut	17
1.1.2.2. Çevresel Boyut.....	19
1.1.2.3. Sosyal Boyut	21
1.1.3. Sürdürülebilirlik Kavramının Gelişimi	23
1.1.3.1. Sürdürülebilirlik Konusunda Uluslararası Kuruluşların Yaptığı Çalışmalar	27
1.1.3.2. Sürdürülebilirlik Kavramının Ülkemizdeki Gelişimi	31
1.2. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK.....	37
1.2.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Tanımı.....	37
1.2.2. Kurumsal Sürdürülebilirlikle İlgili Teoriler.....	42
1.2.2.1. Sürdürülebilir Kalkınma Teorisi	44
1.2.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorisi.....	44
1.2.2.3. Kurumsal Paydaş Teorisi	49
1.2.2.4. Kurumsal Paydaş Teorisi Yaklaşımlar.....	52
1.2.2.4.1. Freeman Yaklaşımı.....	52
1.2.2.4.2. Donaldson ve Preston Yaklaşımı.....	53
1.2.2.4.3. Mitchell-Angle ve Wood Yaklaşımı	54
1.2.2.4.4. Clarkson Yaklaşımı	55
1.2.2.4.5. Jones ve Wicks Yaklaşımı.....	56
1.2.2.5. Kurumsal Hesap Verilebilirlik Teorisi.....	56
1.2.2.6. Kurumsal Sürdürülebilirlik Modelleri	57
1.2.2.6.1. Callens ve Tyteca Modeli	57
1.2.2.6.2. Gladwin vd Modeli.....	58
1.2.2.6.3. Shrivastava ve Hard Modeli	60

1.2.2.6.4. Stead ve Stead Modeli	61
1.2.2.6.5. Van Someran Modeli.....	61
1.2.2.6.6. Welford Modelleri	62
1.2.3. Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü	64
1.3. KURUMSAL RAPORLAMA	69
1.3.1. Kurumsal Raporlama Kavramı Tanımı.....	69
1.3.2. Kurumsal Raporlamanın Gelişimi	69
1.3.3. Sürdürülebilirlik Raporlaması.....	73
1.3.4. Sürdürülebilirlik Konusunda Yol Gösterici Kurum ve İnisiyatifler ve Raporlama Çerçevesi	76
1.3.4.1. BSI - The British Standards Institution.....	78
1.3.4.2. UNGC (UN Global Compact-Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi)	79
1.3.4.3. ISO (International Organization for Standardization)	83
1.3.4.4. OECD.....	85
1.3.4.5. IFC (International Finance Corporation)	92
1.3.4.6. WBCSD (Sürdürülebilir Gelişme için Dünya İş Konseyi)	93
1.3.4.7. ISEA- Sosyal ve Etik Sorumluluk Enstitüsü (The Institute of Social and Ethical Accountability-ISEA).....	99
1.3.4.8. Ekolojik Ayak İzi	103
1.3.4.9. GRI (Global Reporting Initiative-Küresel Raporlama İnisiyatifi)....	105
1.3.4.10. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Yönetim Sistemi (Social Accountability 8000)	110
1.3.4.11. CDP- Carbon Disclosure Project (Karbon Saydamlık Projesi)	113
1.3.4.12. RSPO Palmiye Yağı Standardı	115
1.3.4.13. IIRC (International Integrated Reporting Council- Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi).....	116

İKİNCİ BÖLÜM PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME MODELLERİ

2.1. PERFORMANS KAVRAMI.....	122
2.1.1. Performans Tanımı	122
2.1.2. İşletme Performansı ve Performans Yönetimi Tanımı	123
2.1.3. Performans Yönetim Sistemlerinin Gelişimi.....	126
2.1.4. Performans Sisteminin Özellikleri - Performans Değerleme ve Ölçmede Uygulanması Gerekli İlkeler ve İşletmelere Sağladığı Yararlar	133
2.2. İŞLETME PERFORMANS DEĞERLENDİRME MODELLERİ	138
2.2.1. Geleneksel Performans Ölçüm Modelleri.....	140
2.2.1.1. Du Pont Modeli.....	142
2.2.1.2. Bütçe Kontrolü (Budgetary Control)	143
2.2.1.3. Ekonomik Katma Değer (EVA) Modeli	145

2.2.2. Modern (Çok Boyutlu) Performans Ölçüm Modelleri	145
2.2.2.1. Hiyerarşik Modeller	149
2.2.2.1.1. Lynch-Cross Performans Piramidi (SMART).....	149
2.2.2.1.2. Hronec Modeli (Kuantum Performans Ölçme Modeli).....	150
2.2.2.2. Dengeli Modeller	151
2.2.2.2.1. Balanced Scorecard	152
2.2.2.2.1.1. Balanced Scorecard Tanımı ve Gelişim Süreci.....	152
2.2.2.2.1.2. Balanced Scorecard Boyutları	155
2.2.2.2.1.2.1. Finansal Boyut	158
2.2.2.2.1.2.2. Müşteri Boyutu	161
2.2.2.2.1.2.3. İç Süreçler Boyutu	163
2.2.2.2.1.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....	165
2.2.2.2.1.3. Balanced Scorecard Performans Ölçme Sisteminin Özellikleri ve Etkin Bir Kurumsal Performans Karnesi için Temel İlkeler	167
2.2.2.2.1.4. İşletmelerde Balanced Scorecard Performans Yönetim Sisteminin Yapılandırılması	173
2.2.2.2.1.5. Balance Scorecard Yöntemi Uygulamasının İşletmelere Sağladığı Faydalar	176
2.2.2.2.1.6. Balance Scorecard Yöntemi Uygulamasına Getirilen Eleştiriler	178
2.2.2.2.2. Thor Modeli.....	180
2.2.2.2.3. Gilmore Modeli	181
2.2.2.2.4. Paydaş Temelli Performans Değerleme (Sorumluluk Temelli Yaklaşımı) (Accountability Scorecard)	181
2.2.2.2.5. Performans Prizması Modeli (Performance Prism).....	183
2.2.2.2.6. Kanji İş Mükemmelliği Ölçüm Sistemi (Kanji Business Excellence Measurement System - KBEMS).....	184
2.2.2.3. Sürece Yönelik ve Değer Zinciri Modelleri.....	186
2.2.2.3.1. Performans Ölçüm Matrisi (Performance Measurement Matrix)	186
2.2.2.3.2. Değer Zinciri Modeli (Sink ve Tuttle Modeli).....	187
2.2.2.3.3. Makro Süreç Modeli.....	189
2.2.2.3.4. Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli (Result and Determinants Framework).....	190
2.2.2.3.5. EFQM- Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli (The European Foundation for Quality Management Model).....	190
2.2.2.3.6. Entegre Performans Ölçüm Sistemi (Integrated Performance Measurement System).....	192
2.2.2.3.7. KOBİ'ler İçin Entegre Performans Ölçüm Modeli	193
2.2.2.3.8. Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Modeli (ABC).....	194
2.2.2.3.9. Örgütsel Performans Değerleme Modeli (Organizational Performance Measurement) (OPM).....	196
2.2.2.3.10. Baldrige Model	197
2.2.2.3.11. Tutarlı Performans Ölçüm Sistemleri (Consistent Performance Measurement Systems)	198
2.2.2.3.12. Deming Modeli.....	199

2.2.2.3.13. Performans Ölçüm Anketi (The Performance Measurement Questionnaire - PMQ).....	204
2.2.2.3.14. Kısıtlar Teorisi (Theory of Constraints - TOC).....	206

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BAĞLAMINDA DEĞER YARATMA STRATEJİSİNİN BELİRLENMESİ VE ÖLÇÜLMESİ

3.1. DEĞER YARATMA.....	209
3.1.1. Değer Kavramı ve Değer Yaratma Tanımı.....	209
3.1.2. Değer Kuramları	210
3.1.2.1. Emek-Değer Kuramı.....	210
3.1.2.2. Marjinal Değer Kuramı.....	211
3.1.2.3. Maliyet-Değer Kuramı.....	211
3.1.3. İşletmeler Açısından Değer Kavramı	212
3.1.4. İşletmelerde Değer Yaratma Süreci.....	214
3.1.5. İşletmelerde Yaratılan Değerin Ölçümü	216
3.1.6. Değer Yaratma- İşletme Performansı -Rekabet İlişkisi.....	217
3.1.7. Değer Yaratma- İşletme Performansı – Sürdürülebilir İlişkisi.....	221
3.1.8. Sürdürülebilir Değer Yaratma (Kurumsal Sürdürülebilirlik) Çalışmalarının İşletmelere Sağladığı Yararlar.....	225

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE BSC İLE ENTEGRE EDİLMİŞ BAHP MODEL ÖNERİSİ VE ADANA VE KÜTAHYA İLLERİ KAMU HASTANELERİNDE UYGULANMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	228
4.1.1. Araştırmanın Problemi.....	228
4.1.2. Araştırmanın Amacı.....	231
4.1.3. Araştırmanın Önemi	232
4.1.4. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları.....	234
4.1.5. Araştırmanın Yöntemi	235
4.1.6. Araştırma Verilerinin Elde Edilmesi ve Sınıflandırılması.....	236
4.2. SÜRDÜREBİLİRLİK PERFORMANS KARNESİNİN KURULMASI VE “HASTANELERDE SÜRDÜREBİLİRLİK PERFORMANSINI ÖLÇMEYE YÖNELİK STANDART ÖLÇEĞİ”NİN GELİŞTİRİLMESİ	237
4.2.1. Sürdürülebilir Performans Karnesi Modelinin Kurulma Aşamaları.....	238
4.2.1.1. Balanced Scorecard Performans Modelinin Kurulması.....	238
4.2.1.2. Sürdürülebilirlik Hedefleri ile Balanced Scorecard’ın Entegrasyonu Konusunda Yapılmış Çalışmalar-Literatür Taraması.....	243
4.2.1.3. Sürdürülebilir Performans Karnesi Modelinin Kurulması.....	246

4.2.1.3.1. Birinci Aşama: Sürdürülebilirlik Bakış Açısı ile İşletmenin Vizyon Misyon Değer ve Stratejilerinin Belirlenmesi.....	248
4.2.1.3.2. İkinci Aşama: İşletme Amaçlarının Sürdürülebilirlik Boyutlarına göre Belirlenmesi	248
4.2.1.3.2.1. Sürdürülebilirlik Konusunda Yayınlanmış Standart ve Çerçevelere Göre İşletme Amaçlarının Belirlenmesi ..	249
4.2.1.3.2.1.1. Ekonomik Amaçlar	251
4.2.1.3.2.1.2. Çevresel Amaçlar	253
4.2.1.3.2.1.3. Sosyal Amaçlar	264
4.2.1.3.3. Üçüncü Aşama: Sürdürülebilirlik Performans Karnesi Boyutlarının ve Bu Boyutlara Bağlı Amaçların ve Ölçütlerin Belirlenmesi	290
4.2.1.3.3.1. Balanced Scorecard Boyut-Amaç ve Ölçütlerinin Belirlenmesi.....	290
4.2.1.3.3.2. Balanced Scorecard Boyut-Amaç ve Ölçütleri ile Sürdürülebilirlik Amaç ve Ölçütlerinin Entegre Edilmesi	293
4.2.1.3.4. Dördüncü Aşama: “Sürdürülebilirlik Performans Karnesi” Strateji Haritasının Oluşturulması.....	299
4.2.1.3.5. Beşinci Aşama: Belirlenen Her bir Performans Göstergesi İçin Hedef Belirlenmesi	304
4.2.1.3.6. Altıncı Aşama: İşletmenin Veri Toplama Metodunun Belirlenmesi, Geliştirilmesi ve Kuruma Adaptasyonu	305
4.2.1.3.7. Yedinci Aşama: Sürdürülebilirlik Performans Karnesinin Uygulanması	305
4.2.1.3.8. Sekizinci Aşama: Veri Toplama.....	305
4.2.1.3.9. Dokuzuncu Aşama: Elde Edilen Verilerin Değerlendirilmesi.....	305
4.2.1.3.10. Onuncu Aşama: İşletme Performansının Değerlendirilmesi.....	305
4.2.2. Sürdürülebilir Performans Karnesi Modeline Bağlı Olarak “Hastanelerde Sürdürülebilirlik Performansını Ölçmeye Yönelik Standart Ölçeği”nin Geliştirilmesi	306
4.2.2.1. Anketin Ölçeğine ve Modeline Karar Verilmesi	306
4.2.2.2. Anketin Sorularının Oluşturulması ve Tasarımı	307
4.2.2.3. Anketin Kapsam, Anlaşılabilirlik ve Uygulama Açısından Değerlendirilmesi	309
4.2.2.4. Anketin Uygulanması	309
4.3. BULANIK ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ (BAHP).....	310
4.3.1. Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi’nin Tanımı	310
4.3.2. Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi’nin Yararları	315
4.4. UYGULAMA	316
4.4.1. Uygulama Modeli	316
4.4.2. Bulgular	332

4.4.2.1. Hastanelerin Kriterlerden Aldıkları Puanlara Göre Sıralanması	332
4.4.2.2. AHP Modeli Uygulaması.....	339
4.4.2.3. Bulanık AHP Modeli Uygulaması	342
4.4.2.4. AHP ve Bulanık AHP Yöntemlerine Göre Hastane Skorlarının Kıyaslanması.....	346
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	348
EKLER.....	357
KAYNAKÇA	371
DİZİN	406



TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1: Sürdürülebilirlik Konusunda Birleşmiş Milletler Örgütü’nün Yaptığı Çalışmalar.....	28
Tablo 1.2: Sürdürülebilirlik Konusunda OECD’nin Yaptığı Çalışmalar.....	29
Tablo 1.3: Sürdürülebilirlik Konusunda AB’nin Yaptığı Çalışmalar	30
Tablo 1.4: Callens ve Tyteca Modeli	58
Tablo 1.5: Gladwin vd. Modeli	59
Tablo 1.6: Welford Modelleri - I.....	63
Tablo 1.7: Welford Modelleri - II	63
Tablo 1.8: Sürdürülebilirlik Raporlamasının İşletmelere Sağladığı Yararlar	76
Tablo 1.9: Sürdürülebilirlik Konusunda Yol Gösterici Kurum ve İnisiyatiflerin Standart/ Raporlama Çerçeveleri.....	78
Tablo 1.10: ISO (International Organization for Standardization)’nın Çalışmaları	84
Tablo 1.11: WBCSD (Sürdürülebilir Gelişme için Dünya İş Konseyi)’nin Çalışmaları	95
Tablo 1.12: Entegre Raporlama Standartlarının Gelişim Süreci.....	117
Tablo 2.1: Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçütlerinin Özellikleri..	129
Tablo 2.2: Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modelleri.....	147
Tablo 2.3: Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modellerinin Özellikleri Karşılaştırma Tablosu	148
Tablo 2.4: Balanced Scorecard’ın Finansal Boyutu - Strateji ve Ölçütler	159
Tablo 2.5: Balanced Scorecard’ın Finansal Boyutu – Yaygın Olarak Kullanılan Performans Ölçütleri	160
Tablo 2.6: Balanced Scorecard’ın Müşteri Boyutu – Yaygın Olarak Kullanılan Performans Ölçütleri	163
Tablo 2.7: Balanced Scorecard’ın İç Süreçler Boyutu – Yaygın Olarak Kullanılan Performans Ölçütleri	165
Tablo 2.8: Balanced Scorecard’ın Öğrenme ve Gelişme Boyutu – Yaygın Olarak Kullanılan Performans Ölçütleri	167
Tablo 2.9: Balanced Scorecard’ın Boyutları –Kullanılan Performans Ölçütlerinin Ağırlığı	172

Tablo 2.10: Başarılı Bir Balanced Scorecard’Performans Yönetim Sistemi Kurulması	
Aşamaları	175
Tablo 2.11: Performans Ölçüm Matrisi Modeli	187
Tablo 2.12: Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli.....	190
Tablo 2.13: Performans Ölçüm Anketi Modeli.....	205
Tablo 3.1: İşletmelerin Paydaş Grupları ve Değer Beklentileri	220
Tablo 3.2: Sürdürülebilirlik Bakış Açısı ile İşletmelerin Paydaş Grupları ve Değer Beklentileri	224
Tablo 4.1: Performans Ölçüm Sistemini Geliştirmede 9 Adım	240
Tablo 4.2: Balanced Scorecard Boyutları ile Ekonomik Sürdürülebilirlik Göstergelerinin İlişkisi	244
Tablo 4.3: Balanced Scorecard Boyutları ile Çevresel Sürdürülebilirlik Göstergelerinin İlişkisi	245
Tablo 4.4: Balanced Scorecard Boyutları ile Sosyal Sürdürülebilirlik Göstergelerinin İlişkisi	245
Tablo 4.5: Sürdürülebilirlik Konusundaki Raporlama Çerçeveleri ve Standartlarının Ekonomik Boyutta Karşılaştırılması	251
Tablo 4.6: Sürdürülebilirlik Konusundaki Raporlama Çerçeveleri ve Standartlarının Çevresel Boyutta Karşılaştırılması.....	254
Tablo 4.7: Sürdürülebilirlik Konusundaki Raporlama Çerçeveleri ve Standartlarının Sosyal Boyutta Karşılaştırılması	264
Tablo 4.8: Balanced Scorecard’ın Finansal Boyutunun Amaçları ve Ölçütleri.....	290
Tablo 4.9: Balanced Scorecard’ın Müşteri Boyutunun Amaçları ve Ölçütleri	291
Tablo 4.10: Balanced Scorecard’ın İç Süreçler Boyutunun Amaçları ve Ölçütleri	292
Tablo 4.11: Balanced Scorecard’ın Öğrenme ve Gelişme Boyutunun Amaçları ve Ölçütleri.....	293
Tablo 4.12: Balanced Scorecard’ın Amaç ve Ölçütleri ile Sürdürülebilirlik Amaç ve Ölçütlerinin Entegre Edilmesi	294
Tablo 4.13: Sürdürülebilir Performans Karnesi Boyutları, Amaçları ve Ölçütleri-Finansal Boyut	295
Tablo 4.14: Sürdürülebilir Performans Karnesi Boyutları, Amaçları ve Ölçütleri-Müşteri Boyutu	296

Tablo 4.15: Sürdürülebilir Performans Karnesi Boyutları, Amaçları ve Ölçütleri-İç Süreçler Boyutu.....	297
Tablo 4.16: Sürdürülebilir Performans Karnesi Boyutları, Amaçları ve Ölçütleri-Öğrenme ve Gelişme Boyutu	298
Tablo 4.17: Sürdürülebilir Performans Karnesi Strateji, Amaç ve Ölçütleri-Finansal Boyut	300
Tablo 4.18: Sürdürülebilir Performans Karnesi Strateji, Amaç ve Ölçütleri-Müşteri Boyut	301
Tablo 4.19: Sürdürülebilir Performans Karnesi Strateji, Amaç ve Ölçütleri-İç Süreçler Boyutu	302
Tablo 4.20: Sürdürülebilir Performans Karnesi Strateji, Amaç ve Ölçütleri-Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....	303
Tablo 4.21: Sürdürülebilir Performans Karnesi Ölçütleri için Hedef Belirlenmesi.....	304
Tablo 4.22: AHP Ölçek ve Puanlaması.....	312
Tablo 4.23: Hastanelerin Her Bir Ölçeğin Alt Boyutundan Almış Oldukları Puanların Ortalama Değerleri	332
Tablo 4.24: Hastanelerin Finansal Boyut Gösterge Puanlarına Göre Dağılımları	333
Tablo 4.25: Hastanelerin Müşteri Boyutu Gösterge Puanlarına Göre Dağılımları	334
Tablo 4.26: Hastanelerin İç Süreçler Gösterge Puanlarına Göre Dağılımları.....	335
Tablo 4.27: Hastanelerin Öğrenme ve Gelişme Boyutu Gösterge Puanlarına Göre Dağılımları	337
Tablo 4.28: Tüm Boyutlara Göre Nihai Sıralama Sonuçları ve Hastanelere Göre Dağılımı.....	338
Tablo 4.29: Toplam Sıra Ortalamalarına Göre Hastanelerin Sıralanması	339
Tablo 4.30: Kriter Ağırlıklarının Analiz Sonuçları	340
Tablo 4.31: Kriterlerin Önem Sırasına Göre Kriter Matriksi Dağılımı.....	341
Tablo 4.32: Kriterlere Göre Normalizasyon Matriksi Dağılımı.....	341
Tablo 4.33: Eingen Vektörü Sonuçları.....	341
Tablo 4.34: Maksimum Eingen Değeri	341
Tablo 4.35: Hastanelerin Kriterlere Göre Belirlenmiş Olan Z-Skor Dağılımları	342
Tablo 4.36: Z-Skoru Dağılımına Göre Kriterlerin Yeniden Önem Sıralaması Sonuçları.....	343

Tablo 4.37: Bulanık Sayı Yüzdelere Göre Kriter Sıralamaları	344
Tablo 4.38: Bulanık Kriterlerin Önem Sırasına Göre Kriter Matriksi Dağılımı	344
Tablo 4.39: Bulanık Kriterlere Göre Normalizasyon Matriksi Dağılımı	345
Tablo 4.40: Bulanık Kriterler için Eigen Vektörü Sonuçları	345
Tablo 4.41: Maksimum Eigen Değeri	345
Tablo 4.42: AHP ve Bulanık AHP için Her Bir Kriterin Ağırlık Çarpanı	346
Tablo 4.43: Bulanık AHP ve AHP Yöntemlerine Göre Hastanelerin Toplam Skorları	346
Tablo 4.44: AHP ve Bulanık AHP Sonuçlarına Göre Hastanelerin Toplam Sürdürülebilirlik Skor Sıralamaları	347



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1: Rio Konferansı Öncesi ve Sonrası Sürdürülebilirlik Algısı	13
Şekil 1.2: Sürdürülebilirlik Kavramının Boyutlarının Farkındalık Düzeyi	14
Şekil 1.3: Sürdürülebilirlik Kavramının Boyutları Etkileşimi.....	14
Şekil 1.4: Sürdürülebilir Kalkınma Üçgeni	15
Şekil 1.5: Sürdürülebilirlik Boyutları Arasındaki İlişki	17
Şekil 1.6: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Temelleri	43
Şekil 1.7: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi	45
Şekil 1.8: Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Kurum İçi ve Kurum Dışı Sorumluluk Alanları.....	47
Şekil 1.9: Kurumsal Paydaş Grupları	51
Şekil 1.10: Mitchell-Angle ve Wood Yaklaşımı	54
Şekil 1.11: Performans Ölçüm ve Yönetim Süreçlerinin Yaşamsal Döngüsü	67
Şekil 1.12: Kurumsal Raporlamanın Gelişimi.....	73
Şekil 1.13: Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri.....	94
Şekil 1.14: AA 1000 Güvence Standartları Serileri.....	100
Şekil 2.1: Du Pont Modeli	142
Şekil 2.2: Bütçe Kontrol Modeli.....	144
Şekil 2.3: Lynch-Cross Performans Piramidi (SMART) Modeli	149
Şekil 2.4: Hronec Modeli (Kuantum) Modeli.....	151
Şekil 2.5: Balanced Scorecard'ın Boyutları ve Stratejinin Eyleme Dönüştürülmesi ...	156
Şekil 2.6: Balanced Scorecard Müşteri Boyutu Temel Ölçütler	162
Şekil 2.7: Balanced Scorecard Öğrenme ve Gelişme Boyutu Temel Göstergeleri	166
Şekil 2.8: Balanced Scorecard Uygulamalarında Strateji Yönetimi.....	174
Şekil 2.9: Balanced Scorecard Tasarımında Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar	174
Şekil 2.10: Thor Modeli.....	180
Şekil 2.11: Gilmore Modeli	181
Şekil 2.12: İşletmedeki Paydaş Gruplarına Yönelik Temel ve İkincil Performans Göstergeleri	182
Şekil 2.13: Performans Prizması Modeli	183
Şekil 2.14: Kanji İş Mükemmelliği Ölçüm Modeli	185

Şekil 2.15: Değer Zinciri Modeli (Sink ve Tuttle Modeli).....	188
Şekil 2.16: Makro Süreç Modeli.....	189
Şekil 2.17: EFQM Mükemmellik Modeli.....	191
Şekil 2.18: Entegre Performans Ölçüm Sistemi Modeli.....	193
Şekil 2.19: Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Modeli.....	195
Şekil 2.20: Örgütsel Performans Değerleme Modeli.....	196
Şekil 2.21: Baldrige Modeli.....	198
Şekil 2.22: PUKO Döngüsü.....	200
Şekil 2.23: Deming Modeli Uygulama Süreci.....	200
Şekil 2.24: Kısıtlar Teorisi Modeli	206
Şekil 3.1: İşletmelerin Değer Yaratma Süreci	214
Şekil 4.1: Balanced Scorecard'ın Stratejik Çerçevesi	241
Şekil 4.2: Balanced Scorecard Uygulama Aşamaları	242
Şekil 4.3: Sürdürülebilirlik Performans Karnesi Uygulama Aşamaları	247
Şekil 4.4: Sürdürülebilirlik Performans Karnesi Strateji Haritası	304
Şekil 4.5: AHP Hiyerarşik Yapısı.....	311
Şekil 4.6: Hastanelerin Finansal Gösterge Puanlarına Göre Dağılımları	333
Şekil 4.7: Hastanelerin Müşteri Gösterge Puanlarına Göre Dağılımları	334
Şekil 4.8: Hastanelerin iç süreçler gösterge puanlarına göre dağılımları	336
Şekil 4.9: Hastanelerin Öğrenme ve Gelişme Gösterge Puanlarına Göre Dağılımları	337

KISALTMALAR

a.g.e.	adı geçen eser
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devleti
AHP	Analytical Hierarchy Process - Analitik Hiyerarşik Süreç
APQC	American Productivity and Quality Center- Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi
BİST	Borsa İstanbul
BM	Birleşmiş Milletler
BSC	Balanced Scorecard
BSI	The British Standards Institution-İngiliz Standartları Enstitüsü
CDP	Carbon Disclosure Project – Karbon Saydamlık Projesi
CEPAA	The Council on Economic Priorities Accreditation Agency- Ekonomik Öncelikler Akreditasyon Konseyi
CIMA	Chartered Institute of Management Accountants - Yeminli Yönetim Muhasebeciler Enstitüsü
ÇÇSG	Çevre, Çalışan Sağlığı ve Güvenliği
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DTÖ	Dünya Ticaret Örgütü
EFQM	European Foundation for Quality Management- Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı
EPA	United States Environmental Protection Agency-Birleşik Devletler Çevre Koruma Ajansı
EVA	Economic Value Added-Ekonomik Katma Değer
FAO	Food and Agriculture Organization- Gıda ve Tarım Örgütü
GFC	Global Footprint Network-Küresel Ayak İzi Ağı
GPS	Geometric Product Features- Geometrik Ürün Özellikleri
GRI	Global Reporting Initiative- Küresel Raporlama Girişimi
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
ICAO	International Civil Aviation Organization- Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü
IFC	International Finance Corporation- Uluslararası Finans Kurumu

IIRC	International Integrated Reporting Council- Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi
IMF	International Monetary Fund- Uluslararası Para Fonu
IMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
IRF	International Peorting Framework-Entegre Raporlama Çerçevesi
ISEA	The Institute of Social and Ethical AccountAbility- Sosyal ve Etik Sorumluluk Enstitüsü
ISO	International Standart Organization- Uluslararası Standart Organizasyonu
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
LCTPI	The Low Carbon Technology Partnerships Initiative -Düşük Karbon Teknoloji Ortaklık Girişimi
MIT	Massachusetts Teknoloji Enstitüsü
MÖ	Milattan Önce
NFA	National Footprint Accounts-Ulusal Ayak İzi Hesapları
OECD	The Organisation for Economic Co-operation and Development- İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
OEEC	The Organisation for European Economic Co-operation-Avrupa Ekonomik İşbirliği Teşkilatı
ROE	Return on Equity- Özkaynak Kârlılığı
ROI	Return on Investment- Yatırım Getirisi
RSPO	Roundtable on Sustainable Palm Oil- Sürdürülebilir Palmiye Yağı Yuvarlak Masası
SAI	Social Accountability International- Sosyal Sorumluluk Örgütü
SA 8000	Social Accountability 8000- Sosyal Sorumluluk Yönetim Sistemi
SEC	Securities and Exchange Comission-ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu
SKD	Sürdürülebilir Kalkınma Derneği
SKH	Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri
TDK	Türk Dil Kurumu
TKYD	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TQM	Total Quality Management-Toplam Kalite Yönetimi
UÇEP	Ulusal Çevre Stratejisi ve Eylem Planı

UN	United Nations-Birleşmiş Milletler
UNEP	UN Environment Programme- Birleşmiş Milletler Çevre Programı
UNGC	UN Global Compact-Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi
UNCBD	UN Convention on Biological Diversity- Birleşmiş Milletler Biyolojik Çeşitlilik Sözleşmesi
UNCCD	UN Convention to Combat Desertification- Birleşmiş Milletler Çölleşme ile Mücadele Sözleşmesi
UNCED	UN Conference on Environment and Development- Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı
UNCTAD	UN Conference on Trade and Development- Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı
UNCSD	UN Conference on Sustainable Development - Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı)
UNDP	UN Development Programme- Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
UNEP	UN Environment Programme- Birleşmiş Milletler Çevre Programı
UNESCO	UN Educational, Scientific and Cultural Organization -Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü
UNFCCC	UN Framework Convention on Climate ChangeUnited Nations Educational, Scientific and Cultural Organization- Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi
UNFPA	UN Population Fund- Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu
UNGC	UN Global Compact-Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi
UNIDO	UN Industrial Development Organization- Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı
UPU	Universal Postal Union - Dünya Posta Birliği
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
WB	World Bank- Dünya Bankası
WBCSD	World Business Council on Sustainable Development- Sürdürülebilir Kalkınma için Dünya İş Konseyi
WCED	World Commission on Environment and Development-Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu

WHO	World Health Organization - Dünya Sağlık Örgütü
WTO	World Trade Organization- Dünya Ticaret Örgütü
WWF	World Wild Fund for Nature- Dünya Doğayı Koruma Vakfı





TEZ METNİ

GİRİŞ

Araştırmanın Problemi

20. yüzyılın özellikle ikinci yarısı, Sanayi Devrimi'nin yarattığı etkiyle ekonomik refahın arttığı, hızlı nüfus artış trendinin yaşandığı bir dönem olmuştur. Ancak, tüm dünyada yaşanan bu değişim, kirlilik, kaynakların sonsuza kadar yetemeyeceği, yiyecek kıtlığı, sağlıksız çevre koşulları gibi sonuçlar doğuracağı endişesini, bu endişe de uluslararası düzeyde farkındalığı ve çabayı beraberinde getirmiştir.

Ayrıca, özellikle 1980'li yıllardan sonra kendini göstermeye başlayan küreselleşme ile sınırlar ortadan kalkmış, işletmeleri kendi iç dinamiklerine göre hareket eden kapalı sistemlerden, hem ulusal hem de uluslararası rakipleriyle sürekli rekabet içinde olmalarını bir zorunluluk haline getirmiştir. Bir diğer ifade ile işletmelerin performanslarının ölçüsü kendi iç dinamiklerinin yanı sıra tüketici beklentilerine yanıt verebilme, yenilikleri yakalayabilme, tüketici beklentilerini karşılayabilme, bilgi teknolojilerini kullanma gibi birçok faktöre bağlı olarak şekillenmeye başlamıştır.

Bir işletmenin başarısı ve sürekliliği, bu işletmenin performansına bağlıdır. Günümüzde işletme performansının belirleyicisi ise, işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarına bağlı olarak değişmektedir. Sürdürülebilirlik, bugünün gereksinmelerinin yanı sıra gelecek nesillerin gereksinmelerini karşılanmasının da sağlanması, gelecek nesillere ekonomik, çevresel ve sosyal anlamda sağlıklı kaynak aktarımını ifade etmektedir. Kavramın sınır tanımazlığı ve işletmelerin sürdürülebilirlik konusunda hem kaynakları, toplumu ve ekonomiyi şekillendirmeleri nedeniyle etken hem de kaynak kullanımı, gerek çalışan gerekse tüketici konumunda olan toplumla ilişkileri ve faaliyetlerinin sonucu olarak ekonomiden etkilenmeleri yani edilgen pozisyonları nedeniyle; işletmelerin hem kendi performansları ve gelecekleri hem de dünyamızın geleceği için sürdürülebilirlik çalışmaları yapmalarını bir zorunluluk haline getirmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin bu konudaki rolünün de anlaşılması, başlangıçta uluslar-üstü bir nitelik taşıyan sürdürülebilirlik kavramını zaman içinde küresel boyuttan ulusal, bölgesel ve organizasyonel düzeyde hedeflenen ve uygulanan bir kavram haline gelmiştir (Altuntaş ve Türker, 2012: 44).

İşletmelerin sürdürülebilirlik konusundaki hedefleri, özellikle işletmeleri bu konuda yönlendiren ve değerlendirmelerini sağlayan yönetim modelleri ve performans yönetim modelleri geliştirme konusunda motive etmektedir.

Daha önce de vurgulandığı gibi, günümüzün ve geleceğin konusu sürdürülebilirliktir. Dolayısıyla, işletmelerin sürdürülebilir işletme performansı konusunda sistemlere, modellere gereksinimi olduğu açıktır.

Ancak, özellikle 1980’li yıllardan sonra geleneksel diğer bir ifade ile finansal verilerden yola çıkarak işletme performansını değerlendirmek için kullanılan geleneksel performans yönetim modellerinin yerine pek çok çok boyutlu, modern işletme performansı yönetim modeli geliştirilmiş olsa da; bu önerilen hiçbirisi tam manasıyla sürdürülebilirlikle ilgili boyutları kapsamına almamıştır. Diğer taraftan, sürdürülebilirlik konusunda işletmelerin üzerine düşen görevleri ya da gereklilikleri ortaya koymak adına UN, OECD gibi uluslararası kuruluşlar prensip kararları almışlar, ISO, GRI gibi uluslararası bağımsız standart ve raporlama kuruluşları bu konuda işletmeler için yol gösterici kılavuzlar hazırlamışlardır. Sürdürülebilirlik raporlaması; kurumlara ekonomik, çevresel ve sosyal konularda performanslarını ölçmek, anlamak, açıklamak ve sonrasında bu konularda stratejik hedefler koymak ve değişimi etkin yönetebilmek bakımından yardımcı olmaktadır (www.globalreporting.org/information/sustainability, 2020). Aslında, sürdürülebilirlik raporlaması, bir sonuç bildirimidir. İşletmelerin bu sonuç raporlarına ulaşmak, gelişimlerini takip etmek ve performanslarını yönetmek için; sürdürülebilirlik performansı yönetim modeline gereksinimi bulunmaktadır. Bu gereksinimi karşılamak amacıyla; pek çok araştırmacı tarafından gerek uygulamada gerekse literatürde modern performans ölçüm modellerinden seçilen bir tanesi ile sürdürülebilirlik hedeflerini entegre ederek yeni bir model geliştirilmesi yönünde çalışmalar bulunmaktadır. Ancak bu çalışmalarda sürdürülebilirlik hedeflerinin belirlenmesi için tek bir raporlama çerçevesi kullanıma yoluna gidilmiştir. Uygulamada en yaygın kullanılmakta olan sürdürülebilirlik raporlama çerçevesi; GRI olması nedeniyle model geliştirme çalışmalarında da sıklıkla yararlanılmıştır.

Çalışmamızda, sürdürülebilirlik performansının yönetilmesi, ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için modern işletme performansı yönetim

modellerinden Balanced Scorecard ile Sürdürülebilirlik hedefleri entegre edilerek bir model geliştirilmiştir.

Çalışmamızda, Balanced Scorecard, çok boyutlu olması (finansal bilgilerin yanı sıra finansal olmayan bilgileri kullanması ve işletme içi ve işletme dışı performans boyutları kullanması), kısa ve uzun dönemli amaçları ilişkilendirmesi, dengeli yapısı, performans ve sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi, neden-sonuç hiyerarşisi içerisinde dengeli bir şekilde kurum stratejisine entegre etmesi, çift yönlü öğrenme sağlaması, stratejik başarı odaklı olması, işletme için bütünsel bir yaklaşımı ve ardıl performans göstergelerinin yanı sıra öncül performans göstergelerini de kullanması, esnek ve yeniliklere uygun yapısı nedenleriyle tercih edilmiştir (Barsky ve Bremser, 1999: 6, Atkinson, 1997: 26, Kaplan ve Norton, 2007: 39).

Sürdürülebilirlik hedeflerinin belirlenmesi amacıyla da tek bir çerçevenin kullanılması yerine yaygın olarak kullanılmakta olan sürdürülebilirlik yaklaşımları, prensipleri ve raporlama çerçeveleri birlikte değerlendirilme yoluna gidilmiştir.

İşletmelere, Sürdürülebilir İşletme Performansının Yönetimi için Balanced Scorecard yaklaşımı ile elde edilen sürdürülebilirlik kriterleri entegre edilerek bir model önerisinde bulunulmaya çalışılmıştır. Ayrıca; uygulama aşamasıyla ilgili olarak da karar verme problemlerinde yaygın olarak kullanılan çok kriterli karar verme yöntemi olarak kullanılan Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi (BAHP)'den yararlanılmıştır. Yöntemin, performans değerlendirme sürecinde karar hiyerarşisinin oluşturulmasına, kriter ağırlıklarının belirlenmesine, nicel ve nitel kriterlerin birlikte değerlendirilmesine, yargıların tutarlılığının tespitine ve kurulan karar modelinin duyarlılığının test edilmesine olanak verdiğinden dolayı öncelikli olarak tercih edilmiştir.

Araştırmanın Amacı

Günümüzde işletme yöneticilerinin kararları, hedefleri ve faaliyetleri işletme performans yönetim sistemlerinin çıktılarına dayanmaktadır. Ancak, bu bilgilerin içinde yer alması gereken “İşletme Sürdürülebilirliği” ve “Dünyamızın Sürdürülebilirliği” ile ilgili en kritik bilgiler yeterli düzeyde ve tüm boyutları ile birlikte yer almamakta ve birbiriyle ilişkileri net olarak ortaya konulamamaktadır. Türkiye’de, uluslararası pazarlara ürün ve hizmet sunan işletmelerden bir kısmı, “Sürdürülebilirlik Raporu” hazırlamakta ve yayınlamaktadır. Ancak, bu işletmeler de bu anlamda, yaygın olarak kullanılmakta olan

uluslararası raporlama çerçevelerini kullanmakta ve dışa bağımlı olarak raporlama yapmaktadır. Bu raporlama sürecinde dışa bağımlı olmaları, ciddi giderlerin yanı sıra sosyo-kültürel saiklerle bazı maddeleri kapsam dışı bırakmalarına da neden olmaktadır. Ayrıca, Türkiye’de Sürdürülebilirlik raporlaması yapan kuruluşlar arasında özellikle de Sağlık Hizmetleri ve hastanelerde bulunmamaktadır.

Sağlık hizmetleri; doğası gereği çevresel faktörlerden, sosyal, kültürel, teknolojik ve ekonomik değişim ve gelişimlerden etkilenmekte ve faaliyetleri ile bu değişime yön vermektedir. Türkiye’de, sürdürülebilirlik konusunda hastanelerin bulunduğu mevcut durumun tespitinin yapılması, geliştirilmesi konusunda gerekenlerin belirlenmesi ile ilgili bir çalışma bulunmamaktadır. Alandaki bu eksiği gidermek amacıyla, “Hastanelerde Sürdürülebilirlik Performansını Ölçmeye Yönelik Standart Ölçeği” geliştirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmada, işletme performansı hedefleri ile sürdürülebilirlik hedefleri entegre edilerek bir “Sürdürülebilir Performans Yönetim Modeli” çerçevesinde anket geliştirilmiştir. Sürdürülebilirlik konusundaki mevcut durumun tespitinin yapılabilmesi amacıyla işletme performansı hedefleri ile sürdürülebilirlik hedeflerine hastane faaliyetlerine entegre edimiştir. Ortaya konan bu modelle potansiyel geliştirilme alanlarının belirlenmesine rehberlik edecek analitik bir yöntem ortaya konmuştur.

Araştırmanın Önemi

İşletmelerin temel amaçları kâr elde etmek, topluma hizmet etmek ve mal ve/veya hizmet üretip ve bu hizmetlerini sürdürmek olarak tanımlanmaktadır. Bu amaçlarını; gerçekleştirmek için çeşitli stratejiler geliştirmeleri, bu stratejilerini hayata geçirmek için çeşitli yönetim modelleri uygulamaları, sistemin amaçlarına ne derece hizmet ettiğini değerlendirmek için ölçmeleri ve bu verilere, bilimsel ve teknolojik gelişmelere, tüketici beklentilerine göre sistemlerini güncellemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir.

Günümüzde tüm dünyada sürdürülebilirlik konusundaki farkındalık, işletmelerin bu konudaki sorumluluklarının anlaşılması, tüketici taleplerindeki değişim, mal ve/veya hizmetlerin sınır tanımayan sirkülasyonu nedeniyle gerçekleşen şiddetli uluslararası rekabet ve gelecekteki rekabetin koşullarının belirleyicilerinin saptanması ihtiyacı, işletmeler için hayati hale gelmiştir. Diğer bir ifade ile “İşletme Sürdürülebilirliği” kar elde

etmek, topluma hizmet etmeyi de kapsayan tek amaç haline gelmiştir. İşletme; özünde kendi sürdürülebilirliğini garantilemeyi planlarken bu hedefle, hem kâr etmeyi, hem içinde bulunduğu topluma ve hatta küresel yapıya hizmet etmeyi, hem üretimini nesiller boyu devam ettirmeyi garanti altına alırken; bunların yanı sıra çevreyi koruma, kaynakları verimli kullanma, insan haklarına saygılı davranma taahhüdünde de bulunmuş olacaktır.

Türkiye ve diğer ülkelerdeki sürdürülebilirlik çalışmaları ve raporlaması konusu incelendiğinde; 1999-2016 yılları arasında dünyada 10.042 kuruluş, 38.106 sürdürülebilirlik raporu yayınlamışken, Türkiye’de 2005-2016 yılları arasında 118 kuruluş tarafından toplam 362 kurumsal sürdürülebilirlik raporu yayınlanmıştır. Bu raporların 320’si GRI raporlama rehberini, temel almış olup 110 kuruluş, 10 sektör altında toplanmıştır . Ancak, bu 10 sektörün içinde hastane hizmetleri bulunmamaktadır (www.kurumsalsurdurulebilirlik.com, 2019). Oysa, dünyada sürdürülebilirlik raporu yayınlayan, çıkış noktaları hastanelerin tüm işletmelere uygun çevresel sürdürülebilirlikten daha spesifik bir yol haritasına gereksinim duyulduğu düşüncesinden hareketle The American Society for Health Care Engineering (ASHE), the Association for the Health Care Environment (AHE), and the Association for Health Care Resource & Materials Management (AHRMM) of the American Hospital Association (AHA) işbirliği ile kurulmuş www.sustainabilityroadmap.org gibi kurumlar bulunmaktadır. Sürdürülebilirlik çalışmaları özellikle de raporlaması olarak değerlendirildiğinde Türkiye’nin istenen yerde olmadığı açıktır. Bunun en önemli nedeni de, standartlar bakımından dışa bağımlı olunmasından kaynaklanan sosyo-ekonomik engellerdir.

Çalışma, işletme performans parametreleri ile sürdürülebilirlik hedefleri entegre edilerek “Hastanelere Özgü Sürdürülebilirlik Standardı Ölçeği” oluşturarak, hastanelerin içinde bulundukları sürdürülebilirlik performansı durumlarının ölçümüne ve geliştirilmesine katkı sağlayacak bir araç ve yöntemler dizini sunmaktadır.

Ayrıca, bu araştırma, ülkemize, kültürümüze ve sektöre özgü “Sürdürülebilirlik Ölçeğini”nin oluşturulmasının yanı sıra ülkemizin bu konudaki dışa bağımlılığını azaltacak, maddi kazanımlar sağlayacak ve küresel sürdürülebilirlik sürecinde de Türkiye’yi temsil edecektir.

Sözü edilen bu ölçeğin ana dilimizde, anlaşılabilir, erişebilir olması nedeniyle hastanelerin kendi içyapılarıyla uygulayabilecek, kendi eksiklerinin farkına varıp

tamamlayabileceklerdir. Ayrıca, bu ölçeğin hastanelerde uygulanması halinde bölgesel farklar, geliştirilmesi yönünde gereken noktalar tespit edilebilecek ve çalışmalar hızlandırılabilir.

Ülkemiz son yirmi yılda sağlık sektöründe ve özellikle hastane işletmeciliği konusunda önemli gelişmeler kaydetmiştir. Kalite çalışmalarının yoğunlaşması, Sağlık Bakanlığı'nın kalite-etkinlik ve verimlilik çalışmalarında yenilikçi, düzenleyici ve denetleyici konumda yer alması, gelişmelerin izlenebilmesini sağlamaktadır. Ancak, bu yapılan kalite, verimlilik ve etkinlik çalışmaları sürdürülebilirlik konularının bir kısmını kapsasa da sürdürülebilirlik ile ilgili tüm boyutları ele alamamaktadır. Kalite, verimlilik ve etkinlik ölçümleri işletmelerin bugünkü durumlarını ölçme konusunda yararlı olsa da gelecek performansı hakkında bilgi vermede ve gelecekteki işletme performansını artırma yolları hakkında kaynaklık etmekte yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle; işletmelerde özellikle hastanelerde bugünkü işletme performansının yanı sıra gelecek performansının ölçülmesine gereksinim vardır.

Çalışma ile hastanelere özgü yerli ve milli sürdürülebilirlik ölçeğinin oluşturulması, hastanelerimizde, sürdürülebilirlik performansının yönetilmesi ve raporlanması ile modelin yerli ve milli olması kültürel ve ekonomik nedenlerle hem uygulanmasını kolaylaştıracak ve yaygın hale getirecek hem de sürdürülebilirlik bilincinin artması sağlanabilecektir. Ölçeğin oluşturulmasının; rapor, uygulama ve denetim açısından dışa bağımlılığı azaltarak mali katkı sağlamasının yanı sıra hastane çalışanlarında ve toplumda farkındalık meydana getirerek kaynak israfının önlenmesi, doğal kaynakların korunması, yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelinmesi, erken tanı için çalışmalar sağlanması gibi ek katkıları da olacaktır.

Bu çalışma ile ülkemize ait ve sektörel bazda ilk sürdürülebilirlik ölçeği olarak örnek oluşturarak başka sektörlerde de benzer uygulamalara kaynaklık edecektir. Ayrıca, çalışmalar esnasında belirlenen indikatörler yoluyla dönemsel karşılaştırmalar ile sorun noktaları, nedenleri kaynağında tespit edilebilecek ve çözümlenecektir. Bu çözümlemelerin de hastanelere ve ülke ekonomisine mali olarak katkıda bulunacağı, kaçakları önleyeceği açıktır.

Çalışma, sürdürülebilirlik konusundaki çalışmalarda ülkemizi temsil etmek, bu konuda dışa bağımlı olmaktan kaynaklanan giderleri azaltmak, Küresel girişimlerde

rekabet gücümüzü ortaya koymak, kalite-verimlilik çalışmalarına entegre ederek etkinliğini arttırmak, bölgesel farkların tespiti ve iyileştirilmesini sağlamak, tespit edilen farklar için neden-sonuç, kök neden analizi yapmak, sürdürülebilirlik performans ölçümü indikatörlerinin standart hale getirmek açılarından sağlayacağı katkılar, çalışmanın önemini daha da arttırmaktadır.

Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Çalışma, sadece iki ilde (Adana ve Kütahya) bulunan Kamu Hastanelerini ve bir faaliyet döneminin verilerini kapsamaktadır. Bununla birlikte, sürdürülebilir performans yönetimi modeline bağlı olarak geliştirilen anket yoluyla elde edilmiştir ve hastanelerin tüm süreç ve faaliyetlerini kapsamaktadır.

Analize tabi hastane sayısının iki il Kamu Hastaneleri ile sınırlı olması, tüm Türkiye’yi kapsamaması çalışmanın kapsam ve sınırlılıklarını belirleyen ilk etmendir. Bununla birlikte, çalışma bazı varsayımlar üzerine kurulmuştur. Bu varsayımlar da çalışmanın kapsam ve sınırlılıklarını belirleyen diğer etkenlerdir.

Çalışmada belirlenen bu varsayımlar:

- Analize tabi hastanelerde, sürdürülebilirlik çalışmaları ile performans yönetimi ve değer yaratılması arasında ilişki vardır.
- Hastanelerde Sürdürülebilirlik Raporlaması ile Performans Yönetimi Sistemlerinden Balance Scorecard entegre edilebilir.
- Analize tabi hastanelerde finansal performans göstergeleri, işletmelerin sürdürülebilirlik konusundaki çalışmalarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.
- Analize tabi hastanelerdeki daha önce yapılmakta olan kalite çalışmalarının sürdürülebilirlik performansı üzerinde katkısı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada; ilk olarak dünyada yaygın raporlama çerçeveleri incelenmiş ve ortaya çıkan amaç ve ölçütlerden yararlanılarak “Sürdürülebilirlik Performans Karnesi” ve “Hastanelere Özgü Sürdürülebilirlik Standardı Ölçeği” oluşturulmuştur. Oluşturulan

model ve ölçek aşağıdaki aşamalardan geçirilerek Adana ve Kütahya illerindeki Kamu Hastanelerinde uygulanmıştır.

Çalışmada aşağıda maddelerler halinde sıralanmış olan aşamalar izlenmiştir:

1.Aşama: Sürdürülebilirlik Çerçevelerinin Değerlendirilmesi: İlk olarak yaygın olarak dünyada kullanılmakta olan sürdürülebilirlik raporlama çerçeveleri ve/veya standartları, bu konuda çalışan kurumlar ve prensipleri değerlendirilmiş ve tüm sektörleri ve sürdürülebilirliğin tüm boyutlarını kapsaması nedeniyle sekiz çerçeve birbiriyle karşılaştırılmış ortak ve farklı yönleri belirlenmiştir.

2. Aşama: Sürdürülebilirlik Açısından Performans Yönetim Sistemlerinin Değerlendirilmesi: Bu aşamada, Performans Yönetim Sistemleri üzerine çalışma yapılmış ve işletme sürdürülebilirlik boyutunun da performans yönetim sistemine entegre edilmesi ile ilgili performans yönetim modelleri değerlendirilmiştir. Üzerinde çalışılan çok boyutlu performans modelleri içinde unsurları nedeniyle Balanced Scorecard Modeli ile çalışmanın sürdürülmesine karar verilmiştir.

3.Aşama: Sürdürülebilirlik Performans Karnesi Modelinin Oluşturulması: Bu aşamada Sürdürülebilir Performans Karnesi kurgulamakta kaynaklık etmesi için Balanced Scorecard kurulması ile ilgili akış belirlenmiştir. Önceki aşamalarda belirlenen Sürdürülebilirlik boyut ve amaçları ile Balanced Scorecard entegre edilerek “Sürdürülebilirlik Performans Karnesi” Modeli ve modele bağlı olarak işletmelerin sürdürülebilirlik strateji, amaç ve ölçütleri oluşturulmuştur.

4.Aşama: Geliştirilmiş Sürdürülebilirlik Performans Karnesi Modeline Bağlı Olarak “Hastanelerde Sürdürülebilirlik Performansını Ölçmeye Yönelik Standart Ölçeğinin Geliştirilmesi” : Bu aşamada anketin modeline, ölçeğine karar verilmiş ve anket soruları sürdürülebilirlik performans karnesi göstergelerine göre hastanelere özel olarak hazırlanmıştır. Anket; kapsam, anlaşılabilirlik ve kullanıma uygunluk açısından değerlendirmek için iki farklı hastanede uygulanmıştır.

5.Aşama: “Hastanelere Özgü Sürdürülebilirlik Standardı Ölçeği”nin Uygulanması: Uygulama için hazır hale gelen anket, Adana ve Kütahya İllerindeki Kamu Hastanelerinde uygulanması ile ilgili izin süreci tamamlandıktan sonra anketler her hastanede için bir anket olmak üzere uygulanmıştır.

6.Aşama: Adana ve Kütahya İlleri Kamu Hastanelerden Elde Edilen Verilerin Değerlendirilmesi ve İstatistiksel Analiz:

Bu aşamada hastanelerden gelen veriler istatistiksel olarak değerlendirilmek amacıyla girilmiş, girilen veriler her bir hastane için Sürdürülebilirlik Performans Karnesi Boyutlarına göre değerlendirilmiş ve Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ile karşılaştırılmıştır.

İstatistiksel değerlendirme sürecinde, hastaneler kendi içlerinde boyutlar itibarıyla, il bazında birbirleriyle ve iller arasında karşılaştırılmıştır.

Araştırma Verilerinin Elde Edilmesi ve Sınıflandırılması

Veriler; “Hastanelerde Sürdürülebilirlik Performansını Ölçmeye Yönelik Standart Ölçeği” ile Adana ve Kütahya illeri Sağlık Müdürlükleri aracılığı ile her hastaneden bir anket şeklinde alınması ile gerçekleştirilmiştir. Yanıtlanan anketler; hastaneler tarafından bağlı bulundukları İl Sağlık Müdürlüklerine gönderilmiş, İl Sağlık Müdürlükleri tarafından tarafıma teslim edilmiştir. Anketlerde, anketi yanıtlayan yöneticilerin iletişim telefon, e-mail ve adresleri bulunmaktadır. Anketle ilgili gerekli durumlarda iletişime geçilmiştir. Elde edilen anketler, “Sürdürülebilirlik Performans Karnesi” göstergelerine bağlı olarak hazırlanan veri giriş formlarına girilmiş ve analize hazır hale getirilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUMSAL RAPORLAMAYA İLİŞKİN
KAVRAMSAL / KURAMSAL ÇERÇEVE (GEREKÇELER VE BAĞLANTILI
KONULAR)

1.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI

1.1.1. Sürdürülebilirlik Tanımı

Sürdürülebilirlik kelimesinin kökeni etimolojik olarak latince “sürdürebilir” kelimesinden gelmekte ve altta yatan sorunu çözmek anlamındadır. “Sürdürülebilirlik” ve “sürdürülebilir” terimleri, 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra Oxford İngilizce Sözlüğünde yer almış ve “bir kişinin, bir toplumun vs. sürekliliğini sağlamak için yaşamını desteklemek olarak açıklanmış olsa da aynı anlamda kullanılan Fransızca (durabilité ve dayanıklı), Almanca kalıcılık anlamına gelen (Nachhaltigkeit) (nachhaltig) ve Hollandaca (duurzaamheid ve duurzaam) kelimeleri yüzyıllardır kullanılmaktadır. (Van Zon, 2002: 16).

Sürdürülebilirlik, doğal kaynakların zarar görmesi ve gelecek nesillere aktarılamaması kaygısıyla ortaya çıkan bir kavram olduğu için, öncelikle çevreyi korumak ile ilgili bir konu olarak gündeme gelmiştir. Bu nedenle, sürdürülebilirlikle ilgili yapılan ilk tanımlar özellikle çevresel konulara vurgu yapmaktadır. Ancak, zaman içerisinde, konunun sadece çevresel değil aynı zamanda ekonomik ve sosyal boyutları da anlaşılmış ve tanımlar, genellikle tanımlayanların akademik dallarını yansıtacak biçimde oluşturulmuştur. Örneğin; Hamilton, çevresel boyutuyla sürdürülebilirliği “çevreye atık akımının artmaması” şeklinde bir ölçütle tanımlamıştır (Hamilton, 2002: 64). Pezzey, sürdürülebilirliği “toplumu temsil eden bireyin faydasının zaman içinde azalmaması” olarak tanımlamıştır (Pezzey, 1992: 61). Gilman’a göre, sürdürülebilirlik, toplumun, ekosistemin ya da devam eden herhangi bir sistemin ana kaynaklarını tüketmeden belirsiz bir geleceğe dek işlevini sürdürmesidir (Gilman, 1992: 2). Ruckelshaus’a göre ise “ekolojinin en geniş sınırları içinde ekonomik büyümenin ve kalkınmanın karşılıklı etkileşim ile sağlanacağı ve zaman içinde korunacağı doktrindir” (Ruckelshaus, 1989: 116). Viederman’a göre, sürdürülebilirlik, tüm kaynaklarını saygılı ve ölçülü şekilde kullanan bir toplum vizyonu yaratmak ve benimsemek amacıyla yürütülen katılımcı bir süreçtir (Viederman, 1994: 1). Yapılan tanımlarda da görüldüğü gibi, sürdürülebilirlik kavramını tanımlayan ekonomistler konunun, çoğu zaman yaşam standartlarının belli bir düzeyde korunması gerekliliğini vurgulamaya eğilimliken, çevrebilimciler biyoçeşitlilik ve çevrebilimsel esneklik (ecological resilience) yönüyle ilgilenmişler, sosyologlar ise topluluklar içindeki sosyolojik bağların ve karşılıklı

ilişkilerin korunması gereksinimine öncelik vermişlerdir (Cole, 2006: 242). Ancak, sürdürülebilirlik kavramı tüm boyutları ve bu boyutların alt bileşenleri ile değerlendirilmesi gereken tüm dünyanın geleceğini ilgilendiren entegre bir kavramdır.

Günümüzde en yaygın kullanılan ve kabul göre tanım, 1987 yılında yapılan Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (WCED)'nin Ortak Geleceğimiz (Brundtland) Raporunda belirtilen şekliyle; “bugünün gereksinimlerini, gelecek kuşakların da kendi gereksinimlerini karşılayabilme olanağından ödün vermeksizin karşılayan kalkınma” biçiminde kullanılmaktadır (Brundtland Report, 1987: 15).

Kavramın öneminin anlaşılması, tüm bileşenlerinin birbirine bağlı ve ulusal sınırlarla sınırlandırılmayacağı konusundaki farkındalık ve bu konuda gerçekleşen uluslararası oluşumların çabaları nedeniyle; başlangıçta uluslar-üstü bir nitelik taşıyan sürdürülebilirlik kavramı zaman içinde küresel boyuttan ulusal, bölgesel ve organizasyonel düzeyde hedeflenen ve uygulanan bir kavram haline gelmiştir (Altuntaş ve Türker, 2012: 44). Dolayısıyla, kavram, mimari sürdürülebilirlik, tarımsal sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik gibi adlarla sektörel düzeye aktarılırken, organizasyonel düzeye de kurumsal sürdürülebilirlik ifadesiyle aktarılmıştır.

Sürdürülebilirlik, ister uluslar-üstü niteliğiyle ister sektörel ya da kurumsal bağlamda değerlendirilsin, kavramın temeli tüm kaynakların sınırlı olduğu ve bu sınırların süresini ve miktarını belirleyen aktif oyuncular olduğumuz bilinciyle; etkin ve basiretli bir yaklaşımla, verimliliğe odaklı, riskleri önceden tespit ederek önleyici yaklaşımlar geliştiren proaktif bir anlayış ve kalıcı değerler üretebilmeye olanak sağlayan bir farkındalık düzeyidir. Bu farkındalık, dünyaya, çevreye, insanlığa, gelecek kuşaklara ve kendimize duyduğumuz saygının bir yansıması ve bir gelişmişlik ölçütüdür.

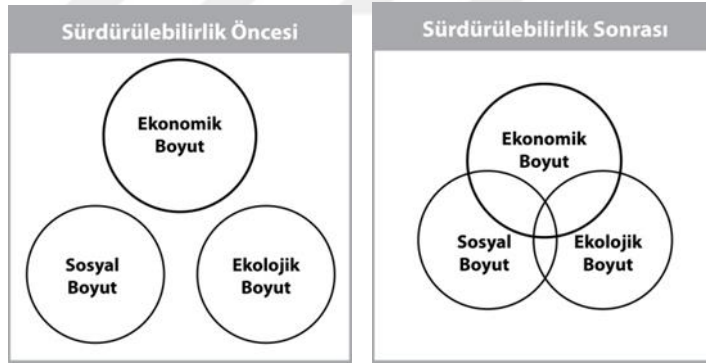
1.1.2. Sürdürülebilirlik Kavramının Boyutları

Sürdürülebilirlik kavramı, dünya nüfusunun hızla artması, gerçekleşen sanayi devriminin atmosfere ve çevreye zararlı etkileri nedeniyle doğal kaynaklarda yaşanabilecek kaygıyı dile getirmek için ortaya çıkmış olması nedeniyle konu başlangıçta sadece çevresel bir konu olarak değerlendirilmiş ve çevreye verilen zararın azaltılması, önlenmesi gibi bir temele oturtulduğu için; kavram, ilk tartışılmaya başlandığı yıllarda negatif anlamlı ve sadece çevresel boyutuyla değerlendirilmiştir. Ancak, zaman içinde

doğal kaynaklarda ve çevrede yaşanan zararların nedenleri ve sonuçları incelendiğinde, sürdürülebilirlik konusunun sarmal bir süreç olduğu bu nedenle sürekli olarak birbirinden etkilendiği ve birbirini etkilediği anlaşılmıştır. Bu farkındalık ile kavramın diğer boyutlarının da etkilerinin araştırılması, sürdürülebilirlik çalışmaları ile etkinliğin, verimliliğin ve dolayısıyla ekonomik refahın arttırılabileceğinin anlaşılması, insan haklarına ve çalışma düzenine olan katkılarının ortaya konulması, kavramın süreklilik, gelişme sağlama, toplumun refahını artırma şeklindeki olumlu anlamını öne çıkarmış ve kavram günümüzde özellikle vurgulanan pozitif yönüyle algılanır olmuştur.

Sürdürülebilirlik kavramı ilk olarak 1987 yılında Brundland Raporunda tanımlanmış olsa da tüm boyutlarının belirtilmesi ve tanımın içine alınması 1992’de gerçekleştirilen Rio Konferansı’nda “Sürdürülebilir kalkınma, doğal kaynak kullanımını arttırmadan dünyada yaşayan tüm insanların yaşam kalitesini geliştirmeyi hedefler. Bunun için de anahtar kavramlar ekonomik büyüme, çevreyi ve doğal kaynakları koruma ve sosyal ilerlemedir.” şeklinde tanımlayarak; sürdürülebilirlik kavramının çevresel, ekonomik ve sosyal olmak üzere üç boyutuna vurgu yapılmıştır.(Károly, 2011:3)

Şekil 1.1: Rio Konferansı Öncesi ve Sonrası Sürdürülebilirlik Algısı

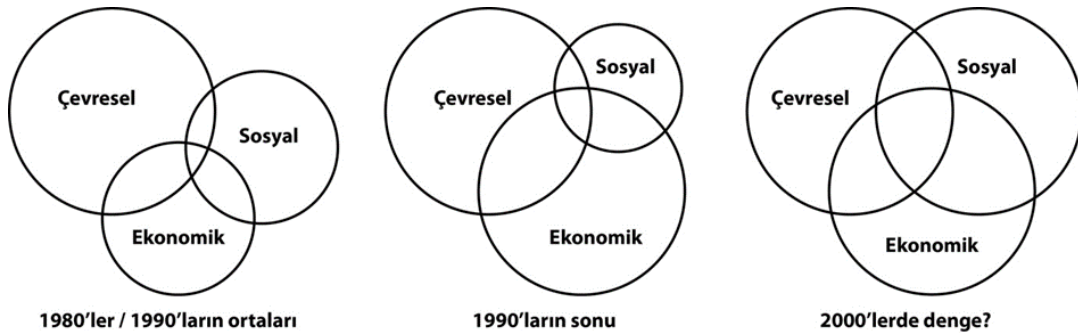


Kaynak: Károly, 2011: 3.

Sürdürülebilirlik kavramı boyutları Rio Konferansı öncesinde birbirinden bağımsız algılanmakta iken Rio konferansı sonrasında birbiriyle ilişkilendirilmiş hale dönüşmüştür. Burada vurgulanan tüm boyutların birbiriyle ilişkili olduğu halde, aynı zamanda konuyla ilgili olmayan (bağımsız) bileşenlerinin olduğu düşüncesidir. Boyutların birbirleriyle ilişkisini değerlendiren başka çalışmalar da bulunmaktadır. Ancak sürdürülebilirlik kavramının gelişimi öncelikle çevresel farkındalık ile başlamıştır.

1990'lara gelindiğinde ekonomik boyut önem kazanmış ve en son olarak da sosyal boyutun öneminin algılanması ise 2000'li yıllarda gerçekleşmiştir.

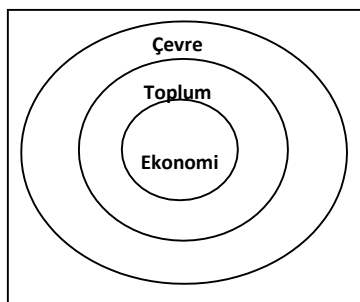
Şekil 1.2: Sürdürülebilirlik Kavramının Boyutlarının Farkındalık Düzeyi



Kaynak: Colantonio, 2007: 4.

Sürdürülebilirlik kavramının boyutları belirlendikten sonra bu konuyla ilgili çalışmalar artmıştır. Boyutların ekonomik, çevresel ve sosyal olarak belirlenmesi, genel kabul görmüş olmakla birlikte bu boyutların birbiriyle ilişkisi üzerine farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Örneğin, Giddings vd (2002: 192) üç boyutu birbiri ile kesişen kümeler olarak değil de, birbirinin altında yer alan ve birbirine bağımlı olan üç boyut olarak değerlendirmiştir. Giddings vd (A.g.e., 2002: 192) da, bu etkileşimi Şekil.1.3.'de gösterilen şekliyle tanımlamıştır. Bu bakış açısına göre ekonomi topluma bağımlı şekilde var olmaktadır; toplum ise varlığını sürdürmek için çevreye gereksinim duymaktadır (A.g.e: 192).

Şekil 1.3: Sürdürülebilirlik Kavramının Boyutları Etkileşimi



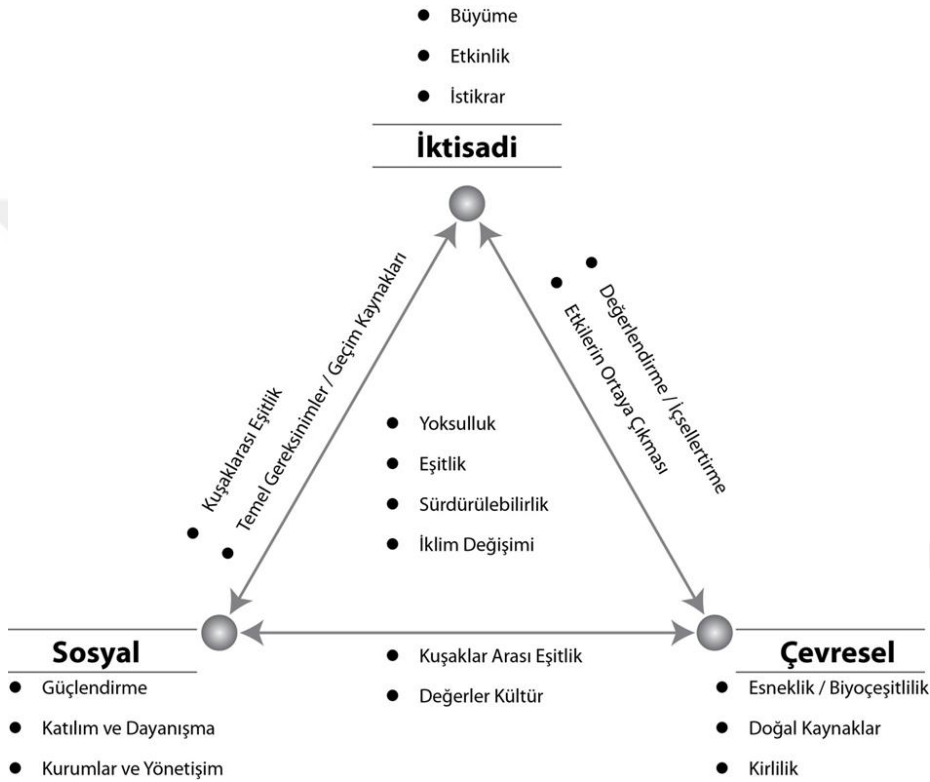
Kaynak: Giddings, Hopwood, & O'Brien, 2002: 192.

Munasinghe ise; ortaya koyduğu yaklaşımla, sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilebilmesi için disiplinler ötesi (transdisciplinary) bir yaklaşımla oluşturulan

sustainomics adlı yeni bir çerçeveye gereksinim olduğunu belirtmiştir (Munasinghe, 2001: 14).

Şekil 1.4’de Munasinghe’nin önerdiği yaklaşıma göre sürdürülebilir kalkınmanın temel ögeleri ve bu ögeler arasındaki bağlantılar görülmektedir (Munasinghe, 2001: 14).

Şekil 1.4: Sürdürülebilir Kalkınma Üçgeni



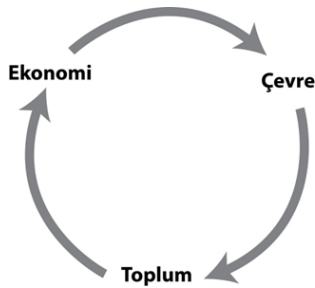
Kaynak: Munasinghe, 2001: 14.

Munasinghe göre, üçgenin köşelerinde bulunan her alanın kendine özgü itici güçleri ve hedefleri bulunmaktadır. Ekonomi, temel olarak mal ve hizmet tüketiminin artırılması yoluyla insan refahının yükseltilmesine yönelmişken; çevresel alan, ekosistemlerin bütünlüğünü ve esnekliğini (integrity and resilience) korumaya odaklanmıştır. Sosyal alan ise insan ilişkilerinin zenginleştirilmesi ve güçlendirilmesine ek olarak insanların bireysel ve grup olarak hedeflerine ulaşmasının sağlanmasına vurgu yapmaktadır (Munasinghe, 2001: 14-15). Sustainomics’in altında yatan disiplinler ötesi çerçeve, sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarının dengeli ve tutarlı biçimde ele alınmasını gerektiğini savunmaktadır.

Başlangıçta sadece doğal kaynaklara bağlı üretim ile sürdürülebilirlik ilişkisi kurulmuş dolayısıyla kaynakların korunması telaşına düşülmüştür ancak teknolojinin gelişmesi, üretim metotlarının değişmesi, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı, geri dönüştürülebilir malzemelerle üretim, boyutların birbiri ile ilişkisini değiştirmiştir. Günümüzde sürdürülebilirlik için üretim kadar tüketim şekli ve miktarı da önemlidir. Ayrıca, toplumsal farkındalığın artırılması da konunun ayrılmaz bir bileşeni haline gelmiştir. Sürdürülebilirlik çevreyi koruyarak, yenilenebilir kaynaklar bularak (yenilenebilir enerji, geri dönüşüm), tüketimi azaltarak ve daha önemlisi bilinçli hale getirerek, toplumun eşit sosyal haklara sahip olduğu ve bireye saygı duyulan bir hale gelmesi ile mümkün olacaktır. Sürdürülebilirlik, yaşam kalitesini düşürmeden, düşünce tarzında değişiklik gerektiren bir kavram ortaya koymaktadır. Bu değişikliğin özü, tüketim toplumu olma anlayışından evrensel açıdan dayanışma içinde olan, çevresel yönetim, toplumsal sorumluluklar ve ekonomik çözümleri hedefleyen anlayışa evrimleşmesini gerektirmektedir.

Bu nedenle ülkeye, bölgeye bağlı kalmadan temel amaç uzun dönemli ilerleme olmalıdır. Dünyanın her yerinde işe, yiyeceğe, eğitime, enerjiye, sağlık hizmetlerine, suya ve altyapı hizmetlerine ihtiyacı olan insanlar bulunmaktadır. Bu gereksinimlerin karşılanması, kültürel ve sosyal farklılıkların kabul edilmesi, tüm insanların adil şekilde insan haklarından yararlanması ile sağlanabilir. Bunun için de anahtar kavram sürdürülebilirliktir (Karoly, 2011: 3). Ancak, bu konuda, sadece bir grubun bu konudaki duyarlılığı ya da bir boyutun ele alınması ve geliştirilmesi yeterli olmayacaktır. Bu nedenle sürdürülebilirlik tek bir boyutta, ya da boyutları birbiri içinde değerlendirilebilecek bir kavram değildir. Ayrıca birbiriyle dengeli bir ilişki içinde olması gereklidir. Bu nedenle günümüzde sürdürülebilirlik kavramının boyutları birbiri içinde değil birbirinden etkilenen, birbirinden beslenen sürekli bir süreçtir. Bu nedenle, sürdürülebilirlik boyutları arasındaki ilişkiyi Şekil 1.5'deki gibi ifade etmek mümkündür.

Şekil 1.5: Sürdürülebilirlik Boyutları Arasındaki İlişki



1.1.2.1. Ekonomik Boyut

Ekonomik büyüme en genel anlamıyla bir ülkenin mal ve hizmet üretimi kapasitesinin genişlemesidir. Daha spesifik bir tanımla, ekonomik büyüme Gayri Safi Milli Hasıla'nın zaman içinde artmasıdır. Bir ülkedeki ekonomik faaliyet düzeyinin bir göstergesi olarak Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH), bir ülkede belli bir dönemde (genellikle bir yıl) gerçekleştirilen ekonomik faaliyetler sonucu yaratılan nihai mal ve hizmetlerin parasal değeridir. Bir ekonomide daha çok mal ve hizmet üretildiği sürece reel GSMH artar ve toplum daha fazla tüketme olanağına kavuşur. Reel GSMH'deki dönem içindeki değişme miktarının dönem başındaki reel GSMH değerine bölünmesiyle bulunan değişme oranına ekonomik büyüme hızı denilmektedir. Bu oran nüfus artış hızından büyük olduğunda kişi başına reel gelir artar (Uysal, 2013: 111).

Ekonomik kalkınma, bir yandan büyümenin oranı ve nasıl gerçekleştirildiği ile ilgili olduğu kadar, büyüme kazanımlarının toplumun geneli tarafından nasıl paylaşıldığı, büyümenin toplumsal ve çevresel maliyeti, büyümenin yaşam kalitesini belirleyen göstergeleri nasıl etkilediği, kaynakların ne kadar etkin kullanıldığı ile de ilgilidir. Dolayısı ile kalkınma, tek başına üretilen mal ve hizmetlerin nicel olarak artışına bağlı olmayıp, toplumsal gelişme ve çevresel koruma dayanakları ve sonuçları da olması gereken bir gelişmeyi tanımlamaktadır. Bu ise günümüzde anlamıyla sürdürülebilir kalkınmanın ta kendisidir (Peşkircioğlu, 2016: 2). Öyleyse, insan refahının sürdürülebilir biçimde artırılması için, sermaye stokunun arttırılmasıyla birlikte verimliliğinin de arttırılması, en azından korunması gerekmektedir.

Ekonomik anlamda tüm ülkelerin temel amacı ve gelişme göstergesi ekonomik büyüme hızında meydana gelen artıştır. Bu artış, gelişme, ilerleme olarak görülür. Bu gelişme, hane halkı gelirinin artması ya da başka bir ifade ile bireysel ekonomik refahın

artması olarak tanımlanabilir. Bu durumda gelir, en yüksek sürdürülebilir tüketim olmaktadır.

Tüketimi belirli bir zaman boyunca devam ettirebilmenin yolu, tüketime konu olan mal ve hizmet sürekliliğini sağlamak için gerekli olan kaynak stokunun üretici potansiyelinin korunmasından geçer. Dünya genelinde, ekonomik refahı sürdürmenin ve arttırmanın yolu en az nüfus artış hızı oranında ve hatta daha fazla üretim yapmakla mümkün olacaktır. Öyleyse, insan refahının sürdürülebilir biçimde artırılması için, sermaye stokunun arttırılmasıyla birlikte verimliliğinin de arttırılması, en azından korunması gerekmektedir. Bunu sağlamanın yolu da işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerde etkinlik, verimlilik ve etkililik artışı sağlamaktır.

En genel anlatımıyla, üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade eden verimlilik, savurganlıktan uzak, kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek üretmek demektir. İşletme açısından etkinlik; işçilik, hammadde, malzeme ve diğer girdilerin işletme içinden saptanan amaçlar doğrultusunda ne denli etkin ya da yeterli kullanıldığını gösteren bir değerlendirme kriteridir. Etkinlik, bir işletmenin üretim faktörleri ya da üretimin kendisi için önceden saptadığı programın gerçekleştirilme derecesini gösterir (Yükçü ve Atağan, 2009: 1-2). Etkililik, örgütlerin, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur (Yükçü ve Atağan, 2009: 1-2). Bu kavramlar, ekonomik sürdürülebilirliğin temel dayanakları ve işletme sürdürülebilirliğinin ölçüm kriterleridir. Öyleyse, ekonomik anlamda sürdürülebilirliği, çevreyi, sosyal ve bu ekonomik gelişmeleri dikkate alan, kesintisiz üretimin yapılmasını da güvence altına alan kaynak yönetimi olarak tanımlamak da mümkündür (Elmacı ve Kurnaz, 2006: 33).

Sürdürülebilirliğin temel çıkış noktaların biri mevcut yaşam kalitesini ve refahını bozmadan gelecek nesillerin de refah içinde yaşamasını sağlayacak kaynak aktarımıdır. İşletmeler sürdürülebilirlik çalışmalarıyla hem kendi geleceklerini hem de gelecek nesiller için kaynakların geleceğini garanti altına alırlar. Aslında, işletmelerin sürdürülebilirlik çalışmalarında aktif olması sadece doğal kaynakların korunarak, doğaya ve çevreye az zarar vermelerinin sağlanması olarak düşünüldüğü halde sürdürülebilirlik günümüzde işletmelerin kendi geleceklerini garanti altına almak, karlılıklarını sürdürmek ve arttırmak

için uygulanması gereken bir yaklaşımdır. İşletmelerin kaynak kullanımını en aza indirmesi, kaynak israfından kaçınması, yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelmesi, üretimde geri dönüşümlü malzemeler kullanması, üretim hammaddesini yeniden üretmek (hammadde için kesilen ağaçların yerine ağaç dikimi, toprağın korunması gibi..) için çalışmalar yapması hem işletmelerin geleceği ve kârlılığı hem de gelecek nesiller için kaçınılmazdır.

Sürdürülebilirlik yaklaşımı, kalıcı değerler üretebilmeyi öngörmesi nedeniyle şirketlerin, çevreyi, sosyal ve ekonomik gelişmeleri dikkate alan, kesintisiz üretim yapmasını da güvence altına almaktadır. Başka bir deyişle paydaşlarına (hissedar, müşteri ve toplum) gelecekte nasıl bir değer üreteceğini bugünden declare etmesini sağlamaktadır. Öyleyse, ekonomik boyutuyla sürdürülebilirlik kavramını; doğanın düzeni, dengesi ve döngüsünü bozmadan, yeraltı ve yerüstü kaynaklarını, insan eliyle yapılan fiziki sermaye stokunu, insan kaynağını ve teknolojiyi gelecek kuşakların yararını da gözeterek değerlendirmek, olarak tanımlamak mümkündür (Elmacı ve Emre, 2019: 116).

1.1.2.2. Çevresel Boyut

Çevre denildiğinde ilk akla gelen doğal çevre olsa da; oluşumunda insanlığın etkisinin olmadığı çevreye (deniz, göl, vb.) doğal çevre ya da ekosistem, insanın kendi amaçları doğrultusunda değiştirmiş olduğu çevreye (kasaba, baraj, vb.) yapay çevre denir. Doğal çevre, dünya üzerindeki yaşamın sürmesi için gıda, barınma gibi temel gereksinimlerin yanı sıra yaşam için uygun iklim ve atmosfer koşullarını sağlamaktadır. Yapay çevre, yapılmış olduğu dönemdeki toplumun bilgi, teknoloji ve toplumsal değerlerini yansıtır. Toplumsal çevre ise insanların ekonomik, toplumsal ve siyasal ilişkilerinin tümünü içinde barındıran çevredir. Bu nedenle, toplumsal ve fiziksel çevre birbirinden ayrı düşünülememektedir. Öyleyse, çevreyi; insanların ve diğer canlıların yaşamları boyunca ilişkilerini sürdürdükleri ve karşılıklı etkileşim içinde bulundukları fiziki, biyolojik, sosyal, ekonomik ve kültürel ortam olarak tanımlamak mümkündür. (Tıraş, 2012: 64)

Bir sistemin parçaları olan çevrenin tüm bileşenleri sürekli birbirinden etkilenmekte ve birbirini etkilemektedir. Çevrenin değişime uğraması ve şekillenmesi insan çağında başlamıştır (Worldwatch Enstitüsü, 2014: 36). İnsanın kendi gereksinimlerini karşılayabilmek için doğayı şekillendirmesi, islah etmesi insanın doğa

üzerindeki hâkimiyetinin göstergeleridir. Ancak, sanayi devrimi öncesi dünya nüfusunun dünyanın taşıma kapasitesinin altında olması ve çevreye verilen zararların doğanın kendini onarma gücünün üstünde olmaması nedeniyle insanlar çevreye verilen tahribatın etkilerinin farkında değildi. Ancak, bu farkındalık 20 yüzyılın özellikle ikinci yarısında yaşanmaya başlayan hızlı sanayileşme ve bunun bir sonucu olarak modern kentleşme, hızlı nüfus artışı gibi etkenler, hava, su ve toprak kirliliğine, biyoçeşitlilikte azalmaya neden olmuş olması, toprak kaybı ve çölleşme gibi sorunların daha da ciddi boyutlara ulaşması sonucunda gerçekleşmiştir (Yeni, 2014: 193). 20. yüzyılın ikinci yarısına kadar çevresel sorunlara ilgisi olmayan insanoğlu, çevreye olan hakimiyetini kanıtladığını sandığı anda çevrenin olumsuz yanıtıyla karşılaşmıştır (Altıkat vd., 2011: 135). Bu olumsuz değişimler sonucunda gerçekleşen çevresel farkındalık; kaynakların tükenmesi, kaynakların etkin kullanımı, çevreye verilen zararın azaltılması, ufak bir değişikliğin bile tüm dünyayı etkileyen sonuçlar doğurabileceği, ekosistemdeki dengenin korunmasının önemi, ozon tabakası, emisyonlar gibi pek çok sorunu da gündeme getirmiştir. Ayrıca çevre sorunlarının çok boyutlu olması ve önlem alınmazsa gelecekte çok daha tehlikeli boyutlara ulaşma olasılığı insanlarda çevre bilincinin uyanmasına neden olmuştur.

Çevre sorunlarının artık görülür ve hissedilir hale gelmesi ile 1970’li yıllardan itibaren çevre ve ekonomi arasında denge kurulması için arayışlar hız kazanmıştır. Ayrıca, çevre sorunlarının tek bir bölge ile sınırlanamaması, çözümlerinin küresel olması gerektiğinin anlaşılması konunun kapsamını giderek yerel olmaktan çıkarak, küresel boyuta ulaştırmıştır. Fakat hem çevreyi olumsuz şekilde etkileyenlerin hem de çevreyi koruyacak olanların aynı insanlar olması çevre sorunlarının en büyük güçlüklerinden birini teşkil etmektedir (Keleş, 1994: 279).

Bu nedenle, çevrenin sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi, çevrenin ve çevresel kaynakların sürdürülebilir bir biçimde yönetilebilmesi için; her düzeyde bir takım düzenlemelere ve bu düzenlemeleri uygulayacak bir takım kurum ve sistemlere gereksinim duyulmuş ulusal ve uluslararası düzeyde çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu gün geçmişten farklı olarak çevre konusunda düşünceler ve uygulamalar değişmiştir. Artık; ekonomik ve sosyal gelişmenin çevreden ayrı düşünülemeyeceği, aynı yerkürede yaşayanların ortak bir kaderi paylaştığı, geçmişte uygulanan yanlış kalkınma ve gelişme politikalarının, yerkürenin çevresel kaynaklarını ciddi bir biçimde tehlikeye soktuğu, bugünkü kuşakların kendi gereksinimlerini karşılarken, gelecek kuşakların

gereksinimlerini karşılama haklarını tehlikeye sokmayacak ve çevre ile uyumlu "sürdürülebilir" bir kalkınma ve gelişme politikası izlemesi gerektiği görüşleri büyük ölçüde benimsenmiş, ilkelere ve eylem planlarına yansımıştır (Baykal ve Baykal, 2008: 13). Günümüzde, artık sürdürülebilirlik kavramının anlaşılması ile her şeye rağmen kalkınma değil; çevreyle uyumlu ekonomik kalkınma bilinci oluşmuştur (Tıraş, 2012: 69). Bu nedenle, insanların ekonomik etkinliklerinin sürdürülebilir olması için ekonomilerin dayandığı ekosistemlerin esnekliğinin güvence altına alınması gerekmektedir (Yeni, 2014: 194).

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek, rekabet edebilmek, verimlilik ve karlılıklarını artırabilmek için yürüttükleri faaliyetleriyle, hem çevreyi olumlu ya da olumsuz yönde etkileme hem de çevreden etkilenme potansiyeline sahiptirler (Akatay ve Aslan, 2008: 314). Bu nedenle; çevresel sürdürülebilirlik için uluslararası oluşumların, ülkelerin, işletmelerin ve hatta bireylerin stratejilerini oluştururken ve faaliyetlerini gerçekleştirirken, içinde bulundukları çevrede oluşturacakları negatif etkileri en aza indirecek şekilde davranmalarını gerektirmektedir (Ertan, 2018: 464).

Özet olarak; çevre açısından sürdürülebilirlik, çevre ile etkileşimde çevreyi en doğal halinde tutabilecek davranışlar sergilemek ve insan faaliyetleri sonucu zarar gören veya yok olan çevreyi geri kazanma faaliyetinde bulunmaktır (Kaya ve Tomal, 2011: 50).

1.1.2.3. Sosyal Boyut

İnsan, doğası gereği her canlı gibi solunum beslenme gibi bir takım gereksinimlerle var olur ve temel motivasyonu bunların karşılanmasıdır. Bu nedenle, insanoğlunun dünyada var olduğu tarih öncesi dönemlerden itibaren temel motivasyonu gereksinimlerini karşılamak olmuştur. Başlangıçta, yaşamda kalma güdüsüyle hareket eden avcı ve toplayıcı atalarımızın zaman içinde bu temel gereksinimlerinin karşılanması ile yeni beklentileri şekillenmiştir. Gelişen beklentilerini karşılamak için yeni sistemler oluşturmuş, gruplar halinde yaşamaya başlamış, köyler ve şehirler kurmuşlardır. Diğer bir ifade ile temel gereksinimlerini karşılayan insanoğlunun gereksinimleri, bireysel ve fizyolojik gereksinimlerin yanı sıra toplumsal gereksinimler ve sosyal beklentiler haline dönüşmüştür.

Toplum, en yalın tanımıyla sözlüklerde insan topluluğu olarak geçmektedir. Ancak, sadece insanların bir araya gelmesi yeterli değildir. Toplumdan söz edilebilmesi için, aynı zamanda bu insanların tarihsel bir süreç içinde ortak değerleri paylaşması, birlikte üretmesi ve ürettiği maddi manevi değerleri paylaşması ile mümkündür.

Toplum ve sürdürülebilirlik ilişkisinin en temel dayanağı geçmiş ve gelecekle olan bağıdır. Sürdürülebilirlik kavramının önemi vurgulamak açısından yapılan en güzel toplum tanımı; Nijeryalı kabile şefi tarafından yapılan “pek çok ölü, biraz yaşayan ve sayısız henüz dünyaya gelmemiş olan” olarak ifade ettiği toplum tanımıdır (Kuhlman ve Farrington, 2010: 3437). Bu tanımdan da yola çıkarak, toplum olabilmenin yolu sürdürülebilirlik kavramından geçmektedir.

Toplumsal sürdürülebilirlik, uyumlu ve gelişim içinde, kültürel ve sosyal entegrasyonu sağlarken nüfusun tüm kesimlerinin yaşam kalitesini yükseltmenin hedeflenmesidir (Colantonio, 2007: 5).

Toplumsal ilerleme, gelişme, genişleme ve varlığı sürdürme kavramları insanoğlu tarihi kadar eskidir ancak bu düşüncede tüm faaliyetlerin etkilerinin bölgesel olduğu düşüncesi yatmaktadır. Ancak, 20. Yüzyılın ikinci yarısında çevresel ve ekonomik olumlu ve olumsuz etkilerin fiziksel sınırlara sahip olamayacağının anlaşılması ve bu etkilerden tüm dünyada yaşayan toplumların etkileneceğinin fark edilmesi ile kavramın küresel hale gelmesi, sürdürülebilirlik kavramının sosyal boyutuna vurgu yapılmıştır. Aslında, bu açıdan değerlendirildiğinde, tüm dünya toplumları tek bir toplum olarak değerlendirilmelidir. Dolayısıyla, eşitlik, insan hakları, adalet gibi kavramlar bölgesel olmaktan çıkmıştır.

Sürdürülebilirlik kavramının sosyal boyutu, toplumun sürdürülebilirliğinin temel dayanaklarını ve ölçüm parametrelerini; eğitim, sağlık, adalet, konut gibi temel hizmetlerin eşitliğinin sağlanması, nesiller arasındaki eşitliğin sağlanması ya da başka bir ifade ile şu anda yaşayan neslin faaliyetleri nedeniyle gelecek nesillerin olumsuz etkilenmemesi, kültürel etkileşimin, bütünleşmenin ve aktarımın sağlanması, tüm dünya vatandaşlarının eşit insani hak ve özgürlüklere hem günümüzde hem de gelecekte sahip olması, toplumsal farkındalığın geliştirilmesi, toplumsal sorumluluk duygusunun oluşturulması ve aktarımı olarak ortaya koymaktadır (McKenzie, 2004: 12).

Sürdürülebilirlik tanımlarında genel vurgu, gelecek nesillere kaynak aktarımıdır. Bu anlatımla genellikle doğal kaynakların sonraki nesillere aktarılması çevresel sürdürülebilirliğin korunması ve ekonomik sürdürülebilirlik için gerekli kaynakların aktarılması algısı oluşmaktadır. Gelecek kuşaklara teknolojik, sanatsal ve bilimsel mirasımızı da bırakacağımız unutulmamalıdır. Çevresel ve ekonomik sürdürülebilirliğin aktarılması kadar kültürel mirasın da aktarılması önemlidir. Toplumsal ilerleme ancak, geçmiş bilgi ve deneyimlerin geliştirilmesi ile mümkündür (Kuhlman ve Farrington, 2010: 3441).

Sürdürülebilirlik ile temel amaç toplumsal sürdürülebilirliktir ve ayrıca çevresel sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirlik toplumsal sürdürülebilirlik gerçekleşmeden mümkün olamayacaktır.

1.1.3. Sürdürülebilirlik Kavramının Gelişimi

Sürdürülebilirlik kavramının terim olarak kullanılması 20 yüzyılın ikinci yarısında gerçekleşmiş olsa da, içinde bulunduğu çevreyle etkileşimimiz nedeniyle doğanın zarar görmesi, bu zararın önlenmesi, daha fazla zarar görmesinin önüne geçilmesi hatta zararın telafi edilmesi yönünde çalışmalar neredeyse insanlık tarihi kadar eskidir.

Eski Mısır, Mezopotamya, Yunan ve Roma medeniyetlerinde tarım, tomruk ve madencilik gibi insan faaliyetlerinden kaynaklanan ormansızlaşma, tuzlanma ve toprak verimliliğinin kaybı gibi çevresel problemlerin görülmeye başlanması ile (ki bugün bu problemlere sürdürülebilirlik problemleri diyoruz) M.Ö. 5. yüzyılda Plato, M.Ö. 1. yüzyılda Strabo ve Columella ve MS 1. yüzyılda Büyük Pliny bu çevresel bozulma türlerini tartışmışlardır. Bu yazarlar yalnızca çevresel bozulmanın farkında değil, aynı zamanda dünyanın “sonsuz gençliğini” korumak için bugün sürdürülebilir uygulamalar olarak adlandırdığımız yöntemleri de önermişlerdir. Ancak, tarihte bilinen ilk koruma kavramı, MÖ. 252 yılında Hindistan İmparatoru Asoka tarafından; hayvanların, balıkların ve ormanların korunması için bir ferman çıkarılmasıyla başlamıştır (Van Zon, 2002: 16-17).

Bu tarihten 20 yüzyılın ikinci yarısına kadar gerçekleştirilen tüm faaliyetler ulusal sınırlar içinde doğal ya da vahşi hayatı korumak amacıyla yapılmıştır. Bu faaliyetlere, 1084’te İngiltere Kralı William-I tarafından korumaya yönelik bir arazi

etüdünün yaptırılması ve “Domesday Book” isimli, tüm İngiltere’de ormanlar, balıkçılık, tarım alanları, av rezervleri, verimli toprak kaynaklarının evrimini içeren, ülkenin yönetimi ve gelişmesi için gerçekçi planlamaya temel oluşturan bir kitap yayınlatılması, yine İngiltere’de 1250 yılında, kartal, doğan, atmaca ve balıkçıl kuşların korunmasına yönelik yasa çıkartılması, Almanya’nın Dortmund kentinde 1343 yılında tarım alanları ve otlakların ağaçlandırılmasının belirli yasalara bağlanması bu koruma çalışmalarının gelişimine örnek gösterilebilir (Yeşil, 2016: 869).

Ancak bugünkü anlamda “Sürdürülebilirlik” terimi ilk kez Alman ormancılık çevrelerinde, 1713 yılında Sylvicultura Oeconomica’daki Hans Carl von Carlowitz tarafından kullanılmıştır (Kurdoğlu, 2007: 62).

Osmanlı İmparatorluğunda ise ilk bilinçli koruma Padişah Fatih Sultan Mehmet’e aittir. 15. yüzyıl ortalarında, bazı derelerin Haliç’i çamurla doldurmaması için akarsuyun havzalarında hayvan otlatılmasını, tarım yapılmasını ve inşaatı yasaklamış, dik yamaçlara ayırık otu ektirerek toprağın sıkı bir şekilde tutulmasını temin etmiştir (Yeşil, 2016: 871)

Ancak, tüm dünyada sürdürülebilirlik konusunda hassasiyetin gelişmesi dünya savaşları ve özellikle sanayi devrimi sonrası fabrikaların artması ile birlikte havanın kirlenmesi, çevrenin çeşitli kimyasallardan etkilenmesi bu etkilerin insan sağlığına direkt negatif etkilerinin anlaşılması ile sonrasında gerçekleşmiştir. Hiç şüphe yoktur ki, dünyada sanayi devriminde yaşanan kadar büyük bir üretim artışı ve zenginlik dünya tarihinde yaşanmamıştır. 1800 ve 1970 yılları arasındaki bu dönemde dünya nüfusu 978 milyondan 3.632 milyona çıkarak üç katına ulaşmıştır ve dünyadaki üretim miktarı 1.730 kat artmıştır (Rostow, 1980: 120).

Dünyada yaşanan hızlı nüfus artış trendi, sanayileşme ve sonucu olarak ortaya çıkan kirlilik, dünya kaynaklarının sonsuza kadar yetemeyeceği, yiyecek kıtlığı, sağlıksız çevre koşulları gibi sonuçlar doğuracağı endişesini beraberinde getirmiştir. Bu endişeler neticesinde, çeşitli oluşumlar meydana gelmeye başlamıştır. Bu oluşumlar, dünya kaynaklarının sürdürülebilir stratejilerle yönetilmezse, kaynakların tükeneceği konusunda uyarılar yapmaya ve sürdürülebilirlik için çalışmalar yapmaya başlamışlardır.

Bu konuda ilk örneklerden biri, 1968 yılında kurulan merkezi İtalya’nın başkenti Roma’da yer alan ve insanlık, yaşam, ekonomi ve güvenli gelecek konularında bildiriler

yayınlayan Roma Kulübü'dür. Bilim insanları, ekonomist ve sanayiciler tarafından kurulmuş bu dernek, 1970 yılında Massachusetts Teknoloji Enstitüsü (MIT)'ne "Büyümenin Sınırları" (The Limits of Growth) adlı bir çalışma yaptırmıştır. Bu çalışma; ekonomi, çevre ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi ortaya koymuş ve sanayileşme kesiminin ilgisi çevresel konular üzerine çekilmiştir. Araştırmada; üretim, beslenme, nüfus hammadde ve çevre kirliliği başlıklarından oluşan beş konu üzerinde durulmuştur. Sanayileşme sürecinin mevcut şartlar ve koşullarda devamı halinde yaşanılabilecek hammadde kıtlığı ve çevre sorunları sebebiyle insanlığın yok olma tehdidi ile yüz yüze gelebileceği vurgulanmıştır (Meadows vd., 1972: 23-24). Bu çalışmanın en büyük yararı sürdürülebilirlik konusunun küresel bir konu olduğunun anlaşılmasıdır. Bu araştırma ile tüm insanların hayatta kalması ve refahının sağlanması için kaynakların korunması ve ekonomik kalkınmanın entegrasyonun bir zorunluluk olduğu ve bu çalışmaların küresel ölçekte yapılması gerektiği anlaşılmıştır.

Küresel boyutta, Sürdürülebilir kalkınma kavramı üzerine yapılan çalışmaların ilk ciddi adımı; Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) olarak görülmektedir. Haziran 1972'de İsveç'in başkenti Stockholm şehrinde 113 ülke bir araya gelerek İnsani Çevre Konferansı adıyla toplanmıştır (Yıkmaç, 2011: 12). Bu konferansta, faaliyetlerimizin çevresel sonuçlarına daha tedbirli ve özenli yaklaşmamız gerektiği, cehalet veya kayıtsızlıkla, yaşamımızın ve iyiliğimizin bağlı olduğu dünyevi çevreye büyük ve geri dönüşsüz zararlar verebileceğimiz, aksine, bilgi ve daha akıllıca eylemlerle faaliyetlerimizi gerçekleştirerek, daha çok insan gereksinimlerini ve umutlarını koruyarak daha iyi bir yaşam başarabileceğimiz ve bunun şimdiki ve gelecekteki nesiller için zorunluluk olduğu belirtilmiştir (UN, 1972: 5).

Ancak, bir süre daha küresel çevre sorunlarının hızla artmasının önüne geçilememiş ve doğal çevre üzerindeki tahribat artmaya devam etmiştir. Bu nedenle, 1980'lere geldiğinde sürdürülebilirlik-sürdürülebilir kalkınma kavramları üzerindeki farkındalık artmaya başlamıştır. Bu farkındalık ile Birleşmiş Milletler Genel Sekreterinin isteği ve teklifi üzerine, 1983 yılında dönemin Norveç Başbakanı Gro Harlem Brundtland başkanlığında, yirmi iki ayrı ülkeden gelen katılımcılardan oluşan Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (The World Commission on Environment and Development-WCED) toplanmıştır. Bu komisyon, Ortak Geleceğimiz daha bilinen ve kullanılan adıyla

Brundtland Raporu, hazırlanarak 1987 yılında Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'na sunulmuştur.

Sürdürülebilir Gelişme düşüncesini ayrıntılı bir biçimde işleyen Brundtland Raporu (Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, 1991), 1960'lı yılların ekonomik kalkınma ideolojisiyle 1970'li yılların çevreci ideolojisini uzlaştıran bir tutum sergilemektedir.

Komisyon, öncelikle insan gereksinimleri ve küresel eşitlik sağlamak konusuyla ilgilenmiştir. Sosyal eşitlik, ekonomik büyüme ve çevresel duyarlılığın eş zamanlı mümkün olacağını ve sürdürülebilir kalkınmanın üç temel bileşeni olan çevre, ekonomi ve toplumu vurgulamıştır. Raporda, biyoçeşitlilik, enerji seçenekleri, endüstri ve daha birçok sorun ile ilgili entegre sürdürülebilir çözümler tartışılmıştır. Rapor'da, giderek ağırlaşan çevresel sorunlar karşısında, çevresel gelişme ile ekonomik kalkınma arasındaki hayati köprünün kurulması ve gelişmenin “sürdürülebilir” olması, insanlığın çıkış yolu olarak kabul edilmiştir (Du Pısanı, 2006: 92). Rapor, yirminci yüzyılın başı ile sonu arasındaki farklılıklara değinmekte; etkileri yüzyıllar boyunca yerel ölçekte sınırlı olan insan faaliyetlerinin, günümüzde küresel düzeyde bütün ekosistemleri etkilediği belirtilmektedir. Bu yaklaşıma göre, bir ülkede kalkınma, ekolojik, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliğin sağlanmasıyla gerçekleşebilecektir. Sürdürülebilir kalkınma, bu raporda “gelecek kuşakların kendi gereksinimlerini karşılayabilme olanağından ödün vermeksizin bugünün gereksinimlerini karşılayabilecek kalkınma” olarak tanımlanmıştır (Brundtland Report, 1987: 15).

Brundtland raporunda sürdürülebilir kalkınma modeli teknoloji ve ekonomik canlılık ile sağlanırsa, bu insanların yaşam kalitesini iyileştiren, ilk ve en önemli sosyal politik yapı olacağı netleşmiştir.

1993 yılında Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu (UNCSD) kurulmuştur. İlk aşamada uluslararası platformlarda başlayan sürdürülebilir kalkınmaya yönelik ilerlemenin nasıl en iyi şekilde ölçüleceği, izleneceği ve değerlendirileceğine yönelik çalışmalar, ulusal ölçekte birçok ülkenin gösterge seti ve endeksi geliştirmesine yönelik yürüttüğü çalışmalarla devam etmiştir (Yıkmaç, 2011: 4).

Özetle, sürdürülebilirlik kavramının gelişmesi dünyada üç aşama halinde gerçekleşmiştir. Birinci aşama 19.yüzyıl öncesine dayanır ve burada temel amaç doğanın

korunmasıdır. Özellikle ormanların ve vahşi yaşamın korunması fikrinden yola çıkarak kanunlar çıkarılmıştır. İkinci aşamayı, dünya savaşları ve özellikle sanayi devrimi sonrası fabrikaların artması ile birlikte havanın kirlenmesi, çevrenin çeşitli kimyasallardan etkilenmesi bu etkilerin insan sağlığına direkt negatif etkilerinin anlaşılması ile kirliliği önlemek, çevreyi korumak amacıyla EPA (United States Environmental Protection Agency) gibi yapılanmaların oluşturduğu dönem olarak kabul etmek mümkündür. Ancak, bu dönemde gerçekleştirilen faaliyetler genel olarak çabaların gerçekleştiği ülkelerin sınırları içinde kalmıştır.

Üçüncü dönem olarak kabul edilen ve günümüzü de içine alan dönem, 20.yüzyılın ikinci yarısından sonra dünya nüfusunun hızla artması, bazı bölgelerde yiyecek kıtlığı yaşanması, doğa ve çevreye yapılan faaliyetlerden tüm dünyanın etkilendiğinin anlaşılması ve gelecek nesiller için endişe duyulmaya başlanması ile sürdürülebilirlik faaliyetleri ulusal boyuttan uluslararası boyuta taşınmış, ülke liderlerinin katılımı ile uluslararası toplantılar düzenlenmiş, organizasyonlar kurulmuş ve bu konuda düzenlemeler için standartlar oluşturulmuştur.

Bu gelişmelerin birinci ve ikinci aşamasında sürdürülebilirlik bir çevre hareketi olarak değerlendirilirken konunun uluslararası boyuta taşınması ile bu konunun sosyal ve özellikle ekonomik etkileri anlaşılmıştır. Bu gelişmeler doğrultusunda, tanımı ve başlangıçtaki gelişimi itibarıyla, uluslar üstü bir nitelik taşıyan sürdürülebilir kalkınma hatta en genel tanımı ile sürdürülebilirlik, geçen zaman içerisinde, küresel boyuttan ulusal, bölgesel ve organizasyonel düzeyde hedeflenen ve uygulanan bir kavram haline gelmiştir (Altuntaş ve Türker, 2012: 43).

1.1.3.1. Sürdürülebilirlik Konusunda Uluslararası Kuruluşların Yaptığı Çalışmalar

Sürdürülebilirlik konusu tüm dünya ülkeleri tarafından anlaşılmış ve farkındalık oluşmuşsa da bu konudaki çalışmaların büyük bir çoğunluğunun gelişmiş ülkeler ve onların liderlik ettiği uluslararası kuruluşlar tarafından gerçekleştiği görülmektedir. Özellikle, Birleşmiş Milletler (BM) ve yan örgütleri BM Kalkınma Programı (United Nations Development Programme, UNDP), BM Çevre Programı (United Nations Environment Programme-UNEP), BM Sınâî Kalkınma Teşkilatı (United Nations Industrial Development Organization-UNIDO), Gıda ve Tarım Örgütü (Food and Agriculture Organization-FAO), Dünya Sağlık Örgütü, DSÖ (World Health

Organization, WHO), Nüfus Fonu (United Nations Population Fund, UNFPA), BM Ticaret ve Kalkınma Konferansı (United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD) vb.), İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD), Dünya Bankası (World Bank, WB), Dünya Ticaret Örgütü DTÖ (World Trade Organization, WTO), Dünya Doğayı Koruma Vakfı (World Wild Fund for Nature, WWF), Sürdürülebilir Kalkınma için Dünya İş Konseyi (World Business Council on Sustainable Development, WBCSD) ve Avrupa Birliği (AB) gibi uluslararası kuruluşlar bu alanda yoğun olarak çalışmaktadır. (Yıkılmaz, 2011: 16)

Özellikle bu konuda yapılan Birleşmiş Milletlerin, OECD'nin ve Avrupa Birliği'nin çalışmaları kronolojik olarak Tablo 1.1.'de gösterilmiştir. Bu çalışmaların birbirine paralel, dönem dönem de entegre olduğu görülmektedir.

Tablo 1.1: Sürdürülebilirlik Konusunda Birleşmiş Milletler Örgütü'nün Yaptığı Çalışmalar

Gerçekleştirilen Faaliyet	Düzenleyen Kuruluş	Tarih	Sonuç
İnsani Çevre Konferansının düzenlenmesi	BM	1972	Birleşmiş Milletler Çevre Programının (UNEP) kurulmasına karar verilmiştir.
Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonunun kurulması	BM	1983	Brundland (Ortak Geleceğimiz) Raporu hazırlanmıştır.
Brundland (Ortak Geleceğimiz) Raporu	BM	1987	Raporda giderek ağırlaşan çevresel sorunlar karşısında, çevresel gelişme ile ekonomik kalkınma arasındaki hayati köprünün kurulması gelişmenin "sürdürülebilir" olması, insanlığın çıkış yolu olarak kabul edilmiştir.
Rio Konferansının düzenlenmesi	BM	1992	Ulusların çevreye duyarlı yönetim şekilleri belirlemelerine yönelik bir dizi ilke kabul edilmiştir.
Çevre ve Kalkınma Konferansının düzenlenmesi	BM	1993	Sürdürülebilir Kalkınmanın temel ilkeleri belirlenmiştir. Konferans sonunda iki temel belge üretilmiştir. Bunlar Rio Deklarasyonu ve Gündem 21'dir. Hukuki olarak bağlayıcı olmamakla birlikte, hükümlere politik yükümlülükler getiren ilkeler dizisidir.
Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyinin kurulması	BM	1997'de hazırlanmış 2005 yılında uygulamaya girmiştir.	İş dünyasının gelecekteki devamlılığını ve gelişimini temin etmek üzere gerekli insan ve doğal kaynakların bugünden korunması, hissedarlar için karlılığı arttırmak amacıyla gerekli stratejilerin belirlenmesi yoluyla çalışmaların planlanması amacıyla kurulmuştur.
Kyoto Protokolü	BM	2000	Kyoto Protokolü sera etkisi yaratan gazların salınım (emisyon) kısmak için sanayileşmiş ülkelere çeşitli hedefler belirleyen uluslararası bir anlaşmadır.

Tablo 1.1: (devam) Sürdürülebilirlik Konusunda Birleşmiş Milletler Örgütü’nün Yaptığı Çalışmalar

Gerçekleştirilen Faaliyet	Düzenleyen Kuruluş	Tarih	Sonuç
Binyıl Zirvesi düzenlenmesi	BM	2002	189 ülkenin imzaladığı Binyıl Deklarasyonu, barış, güvenlik, kalkınma, çevre, yardıma muhtaç grupların korunması, insan hakları ve yönetim konularını kapsamaktadır. Çevresel sürdürülebilirlik ve kalkınma için küresel ortaklık konularını kapsamaktadır.
Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi (Rio+10) düzenlenmesi	BM	2012	Biyolojik çeşitlilik ve iklim değişikliği konularının üzerinde durulmuştur.
Rio+20 Konferansının düzenlenmesi	BM	2015	“İstedğimiz Gelecek” isimli, kalkınma için yol haritası niteliğinde bir sonuç belgesi kabul edilmiştir.
Binyıl Hedeflerinin devamı niteliğinde New York Toplantısının düzenlenmesi	BM	2015	Gündem 2030 BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri kabul edilmiştir.

Kaynak: <https://www.un.org/en>, 2020.

Tablo 1.2: Sürdürülebilirlik Konusunda OECD’nin Yaptığı Çalışmalar

Gerçekleştirilen Faaliyet	Düzenleyen Kuruluş	Tarih	Sonuç
OECD’nin kurulması (1948’de kurulan Avrupa ekonomik İşbirliği Örgütü’nün (OEEC) doğrudan mirasçısıdır.	OECD	1961	Sürdürülebilir ekonomik büyümenin sağlanması, istihdamın artırılması, yaşam standartlarının yükseltilmesi, mali istikrarın temini ve dünya ticaretinin büyümesine katkı verilmesi konularında ülkelere destek olmayı amaçlayan bir uluslararası kuruluştur.
OECD Çevre Bakanları Toplantısı düzenlenmesi	OECD	1998	2000 ve ilerisi için yeni bir “Çevre Stratejisi” belirlenmiştir.
OECD Çok Uluslu İşletmeler Genel İlkeleri	OECD	2000	Tavsiye niteliğinde çok uluslu şirketler için standartlar belirlenmiştir.
OECD Çevre Bakanları Toplantısı	OECD	2001	21.yüzyılın ilk 10 yılı için Çevre stratejisi kabul edilmiştir.
Sürdürülebilir Kalkınma Politikaları Raporu	OECD	2001	OECD’nin küresel gündem doğrultusunda sürdürülebilir kalkınma çalışmalarına ve bunun çevre politikaları ile doğrudan bağlantısına verdiği önceliğin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. OECD, sürdürülebilir kalkınma hedefini tüm politikalarına entegre etme ve bu hedefe ulaşmada küresel inisiyatiflerin sahiplerinden biri olma kararını almıştır.

Kaynak: <http://www.oecd.org>, 2020.

Tablo 1.3: Sürdürülebilirlik Konusunda AB'nin Yaptığı Çalışmalar

Gerçekleştirilen Faaliyet	Düzenleyen Kuruluş	Tarih	Sonuç
Helsinki Toplantısı	AB	1999	Sürdürülebilirlik Hedefleri üzerinde durulmuş ve AB ülkelerinin sürdürülebilirlik hedeflerinin belirlenmesine karar verilmiştir.
The Stockholm Avrupa Konseyi	AB	2001	Uzun dönemli ekonomik gelişme için çevresel düzenlemelerin, sosyal düzenlemelerin ve ekonomik faaliyetlerin birbiriyle entegre olması gerektiği kabul edilmiştir.
Laeken Avrupa Konseyi	AB	2001	Ekonomik, sosyal ve çevresel etkiler konusunda yasal düzenlemeler belirlenmiştir.
Lisbon Antlaşması	AB	2007'de imzalanmış, 2009'da yürürlüğe girmiştir.	İnsan Hakları konusunda ayrıntılı düzenlemeler getirilmiştir.
Kyoto Sözleşmesinin kabulü	AB	2005	Sera gazının salınımının azaltılması konusuna aktif olarak katılmıştır.

Kaynak: <https://europa.eu>, 2020.

Birleşmiş milletler, OECD ve Avrupa Birliği çalışmalarında alınan kararlar, yoksulluğun ortadan kaldırılmasını, doğanın korunması, doğal kaynaklardan elde edilen yararın dağılımında eşitliğin sağlanması, nüfus kontrolü, insan hakları, çevre dostu teknolojilerin geliştirilmesi, yapılan ticari faaliyetlerin şeffaflaşması, yolsuzluğun önüne geçilmesi, ayrımcılığın önlenmesi, eğitimin desteklenmesi yönünde birleşmektedir. Ancak, bu gelişmelerin nasıl gerçekleştirileceği konusunda yöntemler ortaya koymamaktadır. Bu çalışmalar, uluslararası düzeyde yapılmış ülke politikalarını yönlendirmeyi amaçlayan kararlardır. Uluslararası kuruluşlar tarafından devletlere ve bu yolla devletlerin de çok uluslu işletmelere yaptığı tavsiyelerdir. Bunlar, ilgili yasalara uygun ve sorumlu bir ticari faaliyette bulunulması doğrultusunda, gönüllülük temeline dayalı ilkeler getirmektedir. Genel İlkeler, bu işletmelerin faaliyetlerinin devlet politikalarıyla uyumlu olmasını sağlamayı, işletmeler ile faaliyette bulundukları toplumlar arasındaki karşılıklı güvenin temellerini güçlendirmeyi, yabancı yatırımlar için daha iyi bir iklim oluşturulmasına yardımcı olmayı ve sürdürülebilir bir kalkınmaya çokuluslu işletmelerin katkısını arttırmayı amaçlamaktadır.

Bu ilkelerin hayata geçirilebilmesi, daha spesifik çalışmalar yapılması gerekli standartların belirlenebilmesi amacıyla, BM Çevre Programı (United Nations Environment Programme-UNEP), BM Sınâî Kalkınma Teşkilatı (United Nations

Industrial Development Organization-UNIDO), Gıda ve Tarım Örgütü (Food and Agriculture Organization-FAO), Dünya Sağlık Örgütü, DSÖ (World Health Organization, WHO) gibi alt çalışma komisyonlarının ve Sürdürülebilir İş Konseyi (WBCSD- World Business Council for Sustainable Development), Uluslararası Standart Organizasyonu (ISO-International Standart Organization), Küresel Raporlama Girişimi (GRI-Global Repoting Iniative) şeklinde örgütlenmelerin kurulmasına neden olmuştur.

1.1.3.2. Sürdürülebilirlik Kavramının Ülkemizdeki Gelişimi

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de sürdürülebilirlik kavramının doğuşu doğayı koruma temelinde başlamıştır. Ülkemizin eşsiz tarihi ve doğal güzelliklere sahip olması nedeniyle doğayı koruma kavramı tarih boyunca ve cumhuriyetin ilanından sonra da gündem de olmuştur. Ülkemizde Cumhuriyetin ilanından itibaren büyük ekonomik sıkıntılara rağmen ağaç ve orman sevgisinin yaygınlaşması ve korunması konusunda çalışmalar başlatılmış ve bu konuda yasal düzenlemeler yapılmıştır. 1937 yılında çıkartılan 3116 sayılı Orman Kanunu ile 3167 sayılı Kara Avcılığı Kanunu, ülkemiz doğa ve yaban hayatının korunmasında yürürlüğe giren ilk yasalar olarak kabul edilmektedir. Doğa koruma statülerinden milli park deyiimi ise ilk kez 1948 yılında kullanılmıştır (Arda, 2003: 44). Ancak, bu gelişmeler, sürdürülebilirlik kavramı ile ilişkilendirilmemiş sadece çevre ile ilgili ve var olanı koruma yönünde yapılmış çalışmalardır.

Ülkemizdeki, sürdürülebilirlik konusunda yaşanan dönüşümü özellikle 5 yıllık kalkınma planları üzerinden takip etmek mümkündür. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planının (Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1963) yürürlüğe girdiği 1963 yılından bu yana, onbir adet Beş Yıllık Kalkınma Planı uygulanmıştır. 1962, 1978, 1984, 1995 ve 2006 yıllarında ise birer yıllık Geçiş Yılı Programları yürürlüğe konulmuştur. 2007 yılında, yeni bir anlayışla hazırlanan Dokuzuncu Kalkınma Planı 7 yıllık olarak hazırlanmıştır (Yıkmaz, 2011: 42).

2007 yılında yayınlanan yedinci kalkınma planına kadar “sürdürülebilirlik” konusu kavram olarak yer almamış olsa da çevre sağlığının düzeltilmesi, halkın sağlık konularında eğitilmesi, nüfus planlaması, ormancılık, tarımın iyileştirilmesi, toprak ve su kaynaklarının geliştirilmesi gibi sürdürülebilirlik hedefleri ile doğrudan ilgili planlamalar vardır.

Kalkınma planları tek tek incelendiğinde, 1963-1967 yıllarını kapsayan birinci beş yıllık kalkınma planında, ekonomik ve sosyal yönden durum tespitleri yapılmakta ve istikrarlı büyüme için uzun vadeli hedeflerin ve politikaların önemi vurgulanmakta ise de daha çok ülkemizin o gün içinde bulunduğu ekonomik ve sosyal sorunların üstesinden gelmeyi amaçlayan politikalara yer verilmiştir (Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1963).

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (1968-1972) da “sürdürülebilirlik” konusu kavram olarak yer almamakla birlikte IV. bölümde “Ekonomik Gelişimde İnsan Unsuru” başlığı altında çalışma şartlarının düzenlenmesi, ücret adaletsizliğinin önüne geçilmesi, çalışma süreleri, çalışanların sendikal hakları, iş sağlığı ve güvenliği, iş gücü eğitimlerin, özellikle hizmet içi eğitimlerin önemi, VII. bölümde “Toplumsal Güvenlik İçinde Gelişmesi ve Refahı” başlığı altında, sosyal güvenlik, sağlık alanında toplumsal farkındalık yaratılması, çevre sağlığı hizmetleri, bulaşıcı hastalıklarla savaş, aile planlaması, IX. bölümde tarım kaynaklarının muhafaza ilkesine dayalı olarak, uzun dönemli ve dengeli kullanımı, toprak ve su kaynaklarının etkin kullanımı, tarım ve hayvancılık politikaları, ormansızlaşmanın önüne geçilmesi, yeni ormanların dikilmesi konularında gelecek yönelimli politikalara yer verilmiştir (İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1967).

1973-1977 yıllarını kapsayan Üçüncü Beş yıllık kalkınma planında da eğitim olanaklarının yaygınlaştırılması ve iyileştirilmesi, temel eğitimin sekiz yıla çıkartılması, mesleki-teknik eğitim uygulamalarının desteklenmesi, toprak koruma ve taşkınların önlenmesi amacıyla ormanlaşmaya önem verilmesi konularında sürdürülebilirlik hedefleri bulunmakla birlikte “sürdürülebilirlik” kavramı yine kavram olarak yer almamaktadır. Ancak, Orman kanununda tanınmış haklar nedeniyle ormana dayalı sanayinin gelişmesinin yol açtığı orman tahribatına dikkat çekilmiş ve kullanılan hammaddenin yerine konmazsa sonraki dönemlerde güçlük yaşanacağı vurgusu yapılmıştır (Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1972).

Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı içinde yer alan politikalarda sürdürülebilirlik konusunda farkındalığın başladığını görüyoruz. Bu anlamda, 1978 yılında Başbakanlık Çevre Müsteşarlığı’nın kurulması da bu farkındalığın ilk somut adımı olarak kabul edilebilir.

1979-1983 yıllarını kapsayan dördüncü beş yıllık kalkınma planında, “sürdürülebilirlik kavramı” yine bulunmamaktadır. Ancak, üçüncü kısımda yer alan, birincil üretim, altyapı ve hizmetler bölümünde, “Büyük su projelerinin ve havza gelişme planlarının hazırlanmasında projenin ekonomik ve toplumsal etkileri yanında çevresel etkileri de dikkate alınacak, uzun dönemde çevre dengesini bozmayacak seçenekli çözümler araştırılacaktır.” şeklinde belirtilen politika ile sürdürülebilirlik kavramının üç boyutu da ele alınmıştır. Ayrıca, “Çevre Sorunları” başlığı altında, insan yerleşmeleri, sanayi ve tarım uğraşları sonucu doğal çevrenin kirlenmesi - toprak, su, hava kirliliği ve ekolojik dengenin bozularak canlı yaşamın tehlikeye düşmesi olarak kendini gösteren çevre sorunlarının sanayileşme ve kalkınmadan soyutlamaksızın çözümü ana politika olarak kabul edilmiştir. Toprak erozyonu, su kirlenmesi, hava kirlenmesi konularına değinilmiş bu konulara ait tespitlere ve çözüm politikalarına yer verilmiştir. “Sağlık” başlığı altında çevre sağlığı, halkın sağlık eğitimi konuları üzerinde durulmuştur. Sanayileşme, tarımda modernleşme, kentleşme sürecinde çevre unsuru dikkate alınarak, sorunun yaratılmadan önlenme aşamasında çözüme kavuşturulmasına ağırlık verilmesi, böylece, doğanın ve doğal kaynakların kullanımında ve korunmasında rasyonellik sağlanması, uzun dönemde geriye dönülmez çevre sorunları yaratılmaması planlama içinde bulunmaktadır (Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1978).

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989), XVII. bölümde “Çevre Sorunları” başlığı altında “Çevre konusunda temel yaklaşım; sadece mevcut kirliliğin ortadan kaldırılması ve olası kirliliğin engellenmesi değil, kaynakların gelecek nesillerin de yararlanabileceği en iyi şekilde kullanılması muhafazası ve geliştirilmesidir. Bu itibarla ülkemizde tabii kaynakların kullanımında ekolojik denge göz önünde bulundurularak, bu kaynakların gelecek nesillerin de kullanabileceği şekilde muhafaza edilmesi ve geliştirilmesine önem verilecektir.” şeklinde ele alınmış sürdürülebilirlik kavramının temeli olan gelecek nesillerin de güvence altına alınması vurgusu ilk defa yapılmıştır. Ayrıca, toplumun eğitimi konusunda özellikle durulmuş, yaygın eğitim programlarının fonksiyonel hale getirilmesi ve işe dönük ve hizmet içi eğitimin teşvik edilmesi vurgulanmıştır (Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1984).

1990-1994 yıllarını kapsayan altıncı beş yıllık kalkınma planında da sürdürülebilirlik başlığı altında bir politika yer almamaktadır. Bu kalkınma planında da

tarım, eğitim, ekonomik kalkınma planlarının içeriğinde sürdürülebilirlik konusu kapsamındaki hassasiyetlere yer verilmektedir (Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1989).

1990’lardan itibaren ise, ülkemizin de kurucu üye olarak yer aldığı OECD’nin sürdürülebilirlik kavramına bakışı ile ülkemizde sürdürülebilirlik kavramının gelişimi paralel olmuştur. 1990’lardan itibaren artık çevrenin korunması, sağlıklı bir toplum ve ekonomi için bir önkoşul olarak ifade edilmeye başlanmıştır. Bu gelişmelere bağlı olarak, 1996-2000 yıllarını kapsayan yedinci beş yıllık kalkınma planında “Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımı” kavram olarak yer almaktadır. Rio Konferansına ve çevre politikalarına atıf yapılmakta ve Sürdürülebilir Kalkınma hedeflerine ve politikalarına yer verilmektedir (Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1995).

Yedinci kalkınma planında konunun ele alınmasından sonra ülkemizde sürdürülebilirlik konusunda yapılan çalışmalar hız kazanmıştır. Bu çalışmalara örnek olarak 1995-1998 yılları için hazırlanan Ulusal Çevre Stratejisi ve Eylem Planı’nın (UÇEP) kaleme alınması gösterilebilir (Özmehmet, 2008). Ayrıca, Türkiye Birleşmiş Milletler Biyolojik Çeşitlilik Sözleşmesi (UNCBD), Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi (UNFCCC), Birleşmiş Milletler Çölleşme ile Mücadele Sözleşmesi (UNCCD), Montreal Protokol ve Kyoto Protokolü gibi sürdürülebilir kalkınma anlamında önemli sözleşmelerde de taraf olmuştur.

Bu gelişmelerin bir nedeninin konu hakkındaki farkındalığın artması olarak düşünülse de diğer önemli bir neden de şüphesiz Avrupa Birliği’ne katılma çalışmaları olduğu düşünülmektedir.

Yıl 2000’lere geldiğinde, tüm dünyadaki gelişmelere paralel olarak ülkemizde de sürdürülebilirlik konusunda önemli gelişmeler gerçekleşmiştir. 8. Beş Yıllık Kalkınma Planında Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2000) sürdürülebilir kalkınma göstergelerinin geliştirilmesi ilkeleri yer almıştır (Yıkmaç, 2011: 4). “Sürdürülebilir kalkınma” kavramı temel strateji, politika ve plan belgelerinde “sürdürülebilir büyüme”, “sürdürülebilir ekonomi” kavramları ile birlikte kullanılmıştır. Sürdürülebilir tarım, sürdürülebilir enerji, doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımı, sürdürülebilir kentler, sürdürülebilir ulaşım gibi kavramlar da sıkça kullanılmaktadır (Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2000).

Devlet politikalarında gerçekleşen bu gelişmelere özel sektör de özellikle 2000'lerden sonra ayak uydurmuştur. Özel sektörde yaşanan sürdürülebilirlik algısının bir nedeni devlet politikasındaki gelişmeler olsa da diğer önemli nedenlerinden biri işletmelerin yönetim anlayışında yaşanan gelişmelere bağlı olarak gelişen ve daha çok parametreye dayanan gelecek yönelimli ve şeffaf raporlama sistemlerine olan gereksinimdir. Hiç şüphe yoktur ki, bir diğer neden de uluslararası işletmelerin artması ve rekabetin güçlenmesidir.

Özellikle 2000'li yıllardan sonra ülkemizde de özellikle çok uluslu şirketler, uluslararası gelişmelere bağlı olarak Sürdürülebilirlik Raporları yayınlamaya başlamışlardır. Türkiye'de bu anlamda ilk raporu açıklayan şirket Aygaz'dır. İlk raporunu 2002 yılında hazırlamıştır. 2005 yılında Aksa Akrilik ve 2006 yılından bu yana rapor yayınlayan Erdemir ise Aygaz'ı takip eden kuruluşlardır (www.myfikirler.org, 2019). Sürdürülebilirlik Raporları bölümünde konu daha ayrıntılı biçimde alınacaktır.

Ayrıca, sürdürülebilirlik konusunda ülkemizde gerçekleştirilen özel sektör çabalarına 2004 yılında 13 özel sektör temsilcisinin öncülüğünde kurulmuş Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi'nin (WBCSD- World Business Council for Sustainable Development) uzantısı olarak kurulan İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye), örnek olarak gösterilebilir.

Sürdürülebilir politika ve uygulamalarındaki bu gelişmeler neticesinde, 2006 yılında Ulusal Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu kurulmuş, komisyonun yönlendiriciliğinde bu alanda önemli projeler yürütülmektedir (Yıkılmaz, 2011: 4).

2007-2013 yıllarını kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı döneminde ekonomik büyümenin ve sosyal kalkınmanın istikrarlı bir yapıda sürdürülmesi ve plan vizyonunun gerçekleşmesi yolunda stratejik amaçlar belirlenmiş, tüm sektörlerle ait politikalarda sürdürülebilirlik hedeflerine yer verilmiştir (Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2006).

2014-2018 yıllarını kapsayan Onuncu Kalkınma Planı; yüksek, istikrarlı ve kapsayıcı ekonomik büyümenin yanı sıra hukukun üstünlüğü, bilgi toplumu, uluslararası rekabet gücü, insani gelişmişlik, çevrenin korunması ve kaynakların sürdürülebilir kullanımı gibi unsurları kapsayacak şekilde tasarlanmıştır. Onuncu Kalkınma Planı kalkınmanın sürdürülebilirliğini merkeze alan bir yaklaşımla hazırlanmıştır. Sürdürülebilirliğin tüm boyutları tüm sektörler için değerlendirilmiş, sürdürülebilir

olmayan stratejilerin ülkemizi küresel rekabet ortamında geride bırakacağı vurgusu özellikle yapılmıştır. Küresel gelişmelere uyumun, ekonomik istikrarın, verimlilik artışının çözümü sürdürülebilir politikalar olarak değerlendirilmektedir (Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2013).

2019-2023 dönemi için hazırlanan şu içinde bulunduğumuz dönemi kapsayan on birinci kalkınma planında, sürdürülebilirlik politikalarının yanı sıra sektörlere özel sürdürülebilirlik projeleri üzerinde durulmuştur. Ayrıca, Türkiye'nin Birleşmiş Milletler (BM) sürdürülebilir kalkınma amaçlarından biri olan ülkelerin RKY/GSMH oranının yüzde 0,7 olması hedefine ulaşan yedi ülkeden biri olduğu belirtilerek sürdürülebilirlik hedeflerinin olmasının yanı sıra gelişmenin de ölçümlendiği gösterilmiştir (Onbirinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2019).

Sürdürülebilirlik kavramı, devlet kaynaklarında kullanımı ve toplumsal farkındalık her ne kadar diğer ülkelere kıyasla geç olmuş olsa da planlarda kullanıldığı ilk andan itibaren ekonomik ve toplumsal politikalarla birlikte ele alınan bir kavram olmuştur.

Özetle, sürdürülebilirlik kavramının tüm dünyadaki örneklerinde olduğu gibi ülkemizde de sosyo ekonomik yönden gelişimimiz ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Cumhuriyetin ilanından 1970'lerin sonuna kadar olan dönemde politikalar mevcut sorunlara ve bu sorunların çözümüne yöneliktir. Ancak, bu dönemden sonra uluslararası faaliyetlerin artması, Avrupa Birliği üyesi olma çalışmaları, eğitim seviyesinin yükselmesi sürdürülebilirlik konusunda çalışmaları başlatmıştır. Ancak, yıl 2000'lere geldiğinde tüm dünyadaki gelişmelere bağlı olarak ekonomik istikrarın, büyümenin ve tüm alanlarda gelişmenin anahtarının sürdürülebilirlik olduğu anlaşılmıştır.

Sürdürülebilir ve daha yaşanabilir bir dünya, iş dünyasında değişim ve daha yüksek yaşam kalitesi sürdürülebilirlik kavramının yaptığımız her faaliyetin merkezinde yer alması ile mümkün olacaktır. Bundan sonraki çalışmaların ülkemizde de sektöre, ürüne ve faaliyete yönelik olarak ilerleyeceği düşünülmektedir.

1.2. KURUMSAL SÜRDÜREBİLİRLİK

1.2.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Tanımı

Sanayileşme sonrası ortaya çıkan kirlilik, kaynakların tükeneceği yönünde yapılan çalışmalar, nüfus artış hızı tüm dünyada sürdürülebilirlik kaygılarını beraberinde getirmiştir. Sürdürülebilirlik, "bugünün insan gereksinimlerini gelecek nesillerin gereksinimlerini karşılama yeteneklerini feda etmeden karşılanabilmesi" (UN, 1987: 15) olarak tanımlanmaktadır. Kavram, bugünün gereksinimlerinin yanı sıra gelecek nesillerin gereksinimlerini karşılanmasının da sağlanması, gelecek nesillere ekonomik, çevresel ve sosyal anlamda sağlıklı kaynak aktarımını ifade etmektedir. Kavramın öneminin anlaşılması, tüm bileşenlerinin birbirine bağlı ve ulusal sınırlarla sınırlandırılmayacağı konusundaki farkındalık; sürdürülebilirlik konusundaki çabaların bireysel, toplumsal, organizasyonel, ulusal ve uluslararası düzeyde ve birbirine entegre şekilde yapılması gerekliliğini ortaya koymuştur.

Sürdürülebilirlik konusunda artan farkındalık düzeyi ve işletmelerin bu konuda hem etken hem de edilgen rol oynamaları, organizasyonel düzeyde çabaları gerektirir hale gelmiştir. Bu noktada işletmelerin toplumdaki artan rolleri, sürdürülebilir kalkınmaya yönelik sorumluluklarını artırmış ve bu sorumlulukların kurumsallaştırılması gereği doğmuştur. Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, hem işletmelerin kendi sürdürülebilirliğine, hem içinde bulundukları ekonomik, çevresel ve sosyal çevrenin sürdürülebilirliğine yönelik yapılması gerekenlerin belirlenmesi ve uygulanması ihtiyacı ile hayat bulan bir kavramdır.

Kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal hesap verebilirlik ve paydaş teorileri yaklaşımlarının bileşimi ya da sentezlenmesi olarak değerlendirilmektedir (Wilson, 2003:1 Akt: Elif Engin ve Burcu Eker Akgöz, 2013: 89).

Kurumsal sürdürülebilirlik: "İşletmelerde uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte işletme faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına uyarlanması ve bu konulardan kaynaklanabilecek risklerin yönetilmesidir." şeklinde tanımlanabilir (BİST, 2014: 1).

Ancak, bir işletmede kurumsal sürdürülebilirlik anlayışının gelişmesi, kurumsal yönetim anlayışı ile mümkün olabilecektir.

Kurumsal yönetim, işletme yönetimi ile ortaklar (shareholders) ve paydaşlar (stakeholders) arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünüdür. Bir başka tanımla, herhangi bir işletmede pay sahipleri dahil, işletmenin yürüttüğü faaliyetler ile doğrudan ya da dolaylı ilgisi olan tüm menfaat sahiplerinin haklarını korumayı ve işletme yönetiminin sorumluluk ve yükümlülüklerini ortaya koymayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir (Aktan, 2013: 152).

Kurumsal yönetim, sorumluluk, şeffaflık, hesap verebilirlik ve adalet / eşitlik olmak üzere dört temel ilkeye dayanmaktadır.

Sorumluluk İlkesi: İşletmelerin ortakları için değer yaratırken toplumsal değerleri de dikkate alması, kanun ve düzenlemelere uyumlu bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesini ifade etmektedir (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Ekonomi Gazeteciliği İçin Kurumsal Yönetim El Kitabı, 2011: 16).

Şeffaflık İlkesi: Kamuoyunun istenilen bilgiye; zamanında, eksiksiz, güvenilir, anlaşılabilir bir şekilde ve mümkün olan en düşük maliyetle erişimini ifade etmektedir (Aktan, 2013: 167).

Hesap Verebilirlik İlkesi: Yöneticilerin, kendilerine tahsis edilen ve kullanma yetkisi verilen kaynakları, ne kadar iyi kullandıklarını açıklama sorumluluğunu ifade etmektedir (Taytak ve Bahtiyar, 2015: 263).

Adalet/Eşitlik İlkesi: İşletme yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifadesidir. Bu ilke, azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar da dahil olmak üzere tüm hissedarların haklarının korunmasını ve yapılan sözleşmelerin uygulanmasını ifade etmektedir (Aktan, 2013: 169).

Kurumsal yönetimin bu gerekliliklerinin tam anlamıyla gerçekleşmesi, işletmelerin performanslarının sürekliliğini sağlayarak sürdürülebilir değer yaratmalarına yardımcı olur. Kurumsal yönetim, bu açıdan işletmeye değer katmayı amaçlayan bir yönetim anlayışıdır. Bu sebeple; işletme faaliyetlerinin ve iş yapma süreçlerinin sürdürülebilir olmasının temel koşullarından biri kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi kurumsal yönetim anlayışının kurumsal sürdürülebilirlik yönünde

gelişmesiyle mümkün olacaktır. İşletmelerin, Kurumsal sürdürülebilirlik konusunda sorumlulukları ve bu önde faaliyet göstermesi gerekliliğinin nedenleri dört başlık altında değerlendirilebilir (Rodriquez vd., 2002: 137-138):

1-Fiziksel nedenler: Sanayileşme sonrasında üretim, ticaret ve bağlı olarak tüketim artmıştır. Ancak bu artışlar neticesinde gezegenimizin yeterli kaynak sağlama hem de atıkları taşıma kapasitesi giderek azalmaktadır. Bu sınırlılıklar, işletmelerin de kaynakların kullanımı, yeni kaynakların bulunması ve atıklar konusunda sürdürülebilirlik çalışmalarında daha duyarlı olmalarını gerektirmektedir.

2-Sosyal nedenler: Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler ve bilgiye erişimin kolaylaşması toplumsal farkındalığı arttırmış dolayısıyla toplumların işletmelerden beklentileri artmaktadır. İşletmeler günümüzde daha fazla sorgulanmakta ve sorumlulukları anlamında daha fazla toplumsal baskıya maruz kalmaktadırlar.

3-Etik nedenler: Günümüzde paydaşlar ürün ve/veya hizmetler kadar bunların üretim koşullarına da dikkat etmekte ve kararlarını bu doğrultuda vermektedirler. Dolayısıyla, toplum nasıl bireyden etik davranış sergilemesini bekliyorsa, işletmelerden de etik davranmasını beklemektedir.

4-İş nedenleri: Diğer üç nedenin bir sonucudur. Paydaşların beklentilerine göre, diğer üç nedene uyum sağlayan işletmeler, rekabet avantajı sağlayacaktır.

İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik elde etmeleri; kurumsal yönetim anlayışlarının içine kurumsal vatandaşlık kavramını dahil etmeleri ile mümkün olacaktır.

1990'ların başında ortaya çıkan kavram, sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sürdürülebilirlik için işletmenin bir bireyin vatandaş olarak yükümlülükleri olduğu gibi bir işletmenin de yükümlülükler taşıması gerektiğine vurgu yapmak için kullanılmaktadır. Kurumsal vatandaşlık, işletmelerin tüm faaliyetlerini gerçekleştirirken yasal, etik ve sosyal kurallara uyması, toplumla arasında oluşan sosyal sözleşmenin gereklerini yerine getirmesidir (Aktan ve Börü, 2007: 60). Kurumsal sürdürülebilirlik; ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlardan oluştuğu için, işletmenin kurumsal yönetim anlayışının içine işletmelerin hedeflerinin arasına ekonomik hedeflerin yanı sıra sosyal ve çevresel yönlerin de eklenmesini gerektirir. Bu durum uzun vadede ekonomik, sosyal ve çevresel amaçlar arasında doğabilecek çatışmaların üstesinden gelmek ve denge için gereklidir.

İşletmeler ancak bu şekilde, çevreyi koruma, sosyal sorumluluk ve ekonomik performans arasında bir denge sağlanmış olur (Zink, Steimle ve Fischer, 2008:8). Bu açıdan değerlendirildiğinde, kurumsal sürdürülebilirliğin üç boyutu olan ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik konularında kurumsal vatandaş olarak değerlendirilen işletmelerin işletmelerin taşımaları gereken özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Dylick ve Hockerts, 2002: 132-135; Argüden, 2004: 154).

1-Çevresel Bütünlük: İşletmelerin, faaliyetlerini yürütürken hukuka, ahlaka, insan haklarına tam anlamıyla uyumlu davranmaları ve faaliyetlerinin çevreye verebileceği zararı en aza indirmek durumunda olduklarını kabul etmeleri ve buna uygun davranmaları gerekmektedir.

2- Sosyal Eşitlik: İşletme; faaliyetlerinin sadece işletmenin içini değil, aynı zamanda içinde bulundukları pazarı ve coğrafi bölgeyi, tedarik piyasalarını, sivil toplum örgütlerinin yanı sıra kamu sektörünü de etkilediğinin ve tüm sosyal paydaşlar ile işbirliği içinde çalışması gerektiğinin bilincinde olmalarını, sosyal sorumluluk uygulamaları ile toplumsal farkındalığın artmasına ve sosyal eşitliğin sağlanmasına katkı sağlamalıdır.

3-Ekonomik Refah: İşletmelerin en önemli katkıları mal ve hizmet üreterek değer yaratmalarıdır. İşletmeler, paydaşların istek ve beklentilerini belirleyerek, farklı ve yeni ürün ve/veya hizmetler üreterek, girdi maliyetlerini azaltılarak değer yaratılabilirler.

İşletme literatüründe, “Kurumsal sürdürülebilirlik”in etkileri ile ilgili pek çok teori ve hipotez ortaya konmuştur. Bunlardan en bilinenleri şu şekilde sıralanabilir (Günel, 2017: 45):

- Trade-off Hipotezi (Friedman, 1962): Sosyal ve ekonomik sorumluluk arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Örnek olarak, insanlar istiyor diye daha fazla içki, daha fazla sigara veya daha büyük arabalar üretebilirsiniz ancak sonuçta bunların fazlaca tüketimi kazalara, toplumun zarar görmesine neden olacaktır. Bu nedenle, toplumu eğiterek, bilinçlendirerek onların tüketim alışkanlıklarını etkileyebilir hem toplumu geliştirmiş hem de böylece daha fazla kar elde etmiş olursunuz (Artur, 2015: 3). Bu hipotezde açık açık sürdürülebilirlik standartları ile ilişki kurulmamış olsa da toplumun yönlendirilmesi konusunda işletmelerin etkin olabileceğinin altını çizmiştir.

- Sosyal Etki Hipotezi (Cornell ve Shapiro, 1987): Cornell ve Shapiro tarafından oluşturulan sosyal etki hipotezine göre işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetleri arttıkça finansal performansın da artacağı savunulmaktadır (Fettahoğlu, 2014:3). Bu hipoteze göre; işletme paydaşlarının gereksinmelerinin karşılanması işletmenin finansal performansını arttıracak, karşılayamaması ise işletme karında kayıplara yol açacaktır (Başar, 2014: 61).
- Yönetimsel Fırsatçılık Hipotezi (Preston ve O'Bannon, 1997): İşletme yöneticilerinin alacakları kararlarda bireysel çıkarlarına öncelik vermeleri söz konusu olabilir. Bu nedenle, finansal performansın güçlü olduğu süreçlerde yönetim bireysel kısa vadeli amaçlarını gerçekleştirmek için sosyal giderleri azaltma, finansal performansın zayıf olduğu dönemlerde ise bu durumu telafi etmek için sosyal programlara yönelmekte oldukları savunulmaktadır (Başar, 2014: 61).
- Mevcut Fonlar Teorisi (Salzmann ve diğerleri, 2006): İşletmelerin performans artışlarının, çevresel ve sosyal faaliyetler için ayırdıkları kaynak miktarını da artacağını savunmaktadırlar. Bu hipoteze göre sosyal faaliyetler ile finansal performans arasında pozitif yönlü ilişki vardır (Başar, 2014: 62).
- Pozitif ya da Negatif Sinerjiler Hipotezi: Bu hipoteze göre sosyal faaliyet ve finansal performans sinerjiktir (Başar, 2014: 62).

Küreselleşme ile işletmelerin önemi giderek artmaktadır. Günümüzde dünya ekonomik çıktısının %25'i çok uluslu işletmelerin kontrolü altındadır. Son yıllarda, General Motors ve Royal Dutch Shell gibi büyük işletmelerin satışları Malezya, Filipinler ve Venezuela gibi ülkelerin GSMH'dan daha fazladır. Çokuluslu işletmelerin satın alma, üretim ve yatırım kararları ve yeni teknolojiler geliştirmelerinin yanı sıra toplum ve çevre üzerindeki etkileri sorumluluklarını artırmalarına diğer bir deyişle sürdürülebilirlik konusunda çalışmaları, kurumsal sürdürülebilir olmaları hem işletmelerin kendi geleceklerini garanti altına almak hem de gezegenimizin geleceği için bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir (Kamacı ve Turan, 2018: 85).

Özetle, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri ile işletmelerde yaratılabilecek değer aşağıda belirtilen başlıklarda sıralanabilir (Kuşat, 2012:239):

- Maliyet düşüşleri,
- ✓ Kaynak maliyetlerinde azalma,
- ✓ Kaynakların etkin kullanımı,
- ✓ Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı,
- ✓ Geri dönüştürülebilir malzemelerden üretim,
- ✓ Tasarruf.
- Rekabet avantajında artış,
- ✓ Tüketici istek ve beklentilerini karşılama ve hatta şekillendirme,
- ✓ Pazara yön verme.
- İşletme performansında ve kârlılığında artış,
- İşletmeye olan güven artışı,
- ✓ Kredi alma kolaylığı,
- ✓ Hisse senedi satışlarında tercih edilme,
- ✓ Şubeleşme ve Franchise ağının genişlemesi.
- Kurumsal itibar artışı,
- ✓ Marka değeri artışı,
- ✓ Müşteri sadakati.
- Çevresel,
- ✓ Çevrenin korunması,
- ✓ Gelecek için sağlıklı bir çevre aktarımı,
- İnovatif faaliyetlerde artış,
- ✓ Gelişmeleri takip etme ve uygulama.
- Toplumsal faydalar,
- ✓ Bilinç düzeyinin arttırılması,
- ✓ Toplumsal gelişme.

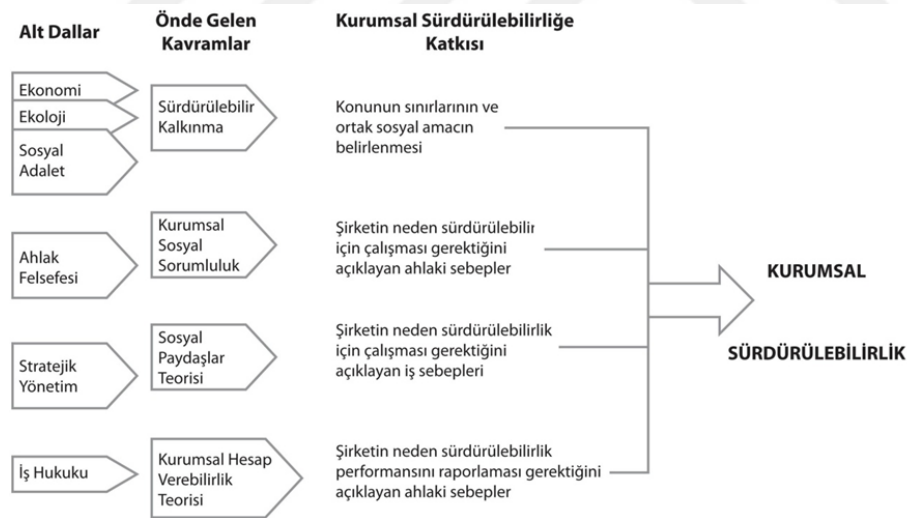
1.2.2. Kurumsal Sürdürülebilirlikle İlgili Teoriler

Sürdürülebilirlik konusunda artan farkındalık düzeyi, tüketici taleplerinin bu yönde değişimi gibi nedenlerle işletmeler sadece kâr maksimizasyonu hedefine yönelik değil, kaynakların ve toplumsal çıkarların korunduğu, şeffaflığın arttığı, tüm paydaşlarına karşı sorumluluklarının arttığı bir sürece girmişlerdir. Tüm paydaş grupları işletmelerden nasıl değer yarattıkları konusunda bilgi sahibi olmayı diğer bir ifade ile şeffaflık

istemektedirler. (BIST, 2014: 15). Bu durum işletmelerin sürdürülebilirlik konusundaki çalışmalarının kurumsallaştırılması çabasını beraberinde getirmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, işletmelerin kendi geleceklerini güvence altına almak adına, içinde bulundukları ekonomik, çevresel ve sosyal çevrenin sürdürülebilirliğine yönelik yapılması gerekenlerin belirlenmesi, uygulanması ve raporlanarak paydaşlara sunulması ihtiyacı ile hayat bulan bir kavramdır. Bu bağlamda, kurumsal sürdürülebilirliği; kavramını işletmelerin uzun vadede sürekliliğini sağlamak için ekonomik, sosyal ve çevresel etkenleri, eş zamanlı olarak faaliyetlerine, stratejilerine, karar alma süreçlerine ve kurum kültürüne dâhil etmeleri ve etkenlerden kaynaklanabilecek riskleri minimize etme çabaları olarak tanımlamak mümkündür.

Kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal hesap verebilirlik ve paydaş teorileri yaklaşımlarının bileşimi ya da sentezlenmesi olarak değerlendirilmektedir (Wilson, 2003: 1 Alıntı: Engin ve E. Akgöz, 2013: 89).

Şekil 1.6: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Temelleri



Kaynak: Wilson, 2003: 2.

Geleneksel büyüme kuramlarına alternatif olarak geliştirilen bu yönetim anlayışı ile ilgili literatürde de pek çok teori ileri sürülmüştür.

1.2.2.1. Sürdürülebilir Kalkınma Teorisi

Gelecek kuşakların gereksinimlerini karşılayabilme olanağından ödün vermeksizin günümüz kuşaklarının gereksinimlerini karşılayabilecek bir kalkınma modeli olan “sürdürülebilir kalkınma”, 20. Yüzyılın ikinci yarısında dünya gündemine girmiş ve 1990’lı yıllarda küresel bir uygulama planı haline gelmiştir.

Sürdürülebilir kalkınma anlayışı, ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişme hedeflerinde ortak paydayı “sürdürülebilirlik” olarak belirlemektedir.

Geleceğin haklarını da korumayı hedefleyen bu teori, çevre ve sosyo-ekonomik dengeler üzerine yapılandırılmıştır. Ekonomik ve sosyal yapı ile çevre etkileşiminin bütüncül bir şekilde değerlendirilerek bugünkü ve gelecekteki nesillerin kalkınmanın getirdiği olanaklardan adil bir şekilde yararlanmasının sağlanması, sürdürülebilir kalkınmanın temel felsefesini oluşturmaktadır (www.surdurulebilirlikkalkinma.gov.tr, 2019).

Wilson (Wilson, 2003: 1 Alıntı: Engin ve E. Akgöz, 2013: 89), sürdürülebilir kalkınma yaklaşımının, kurumsal sürdürülebilirlik teorisine en önemli katkılarını;

i-İşletmelerin odaklanmaları gereken boyutları; ekonomik, çevresel ve sosyal olarak belirlenmiş olması,

ii-Sürdürülebilir kalkınmanın küresel, ulusal, örgütsel ve hatta bireysel boyutta hedef olması gerekliliğinin ortaya konulması olarak iki temele dayandırmıştır.

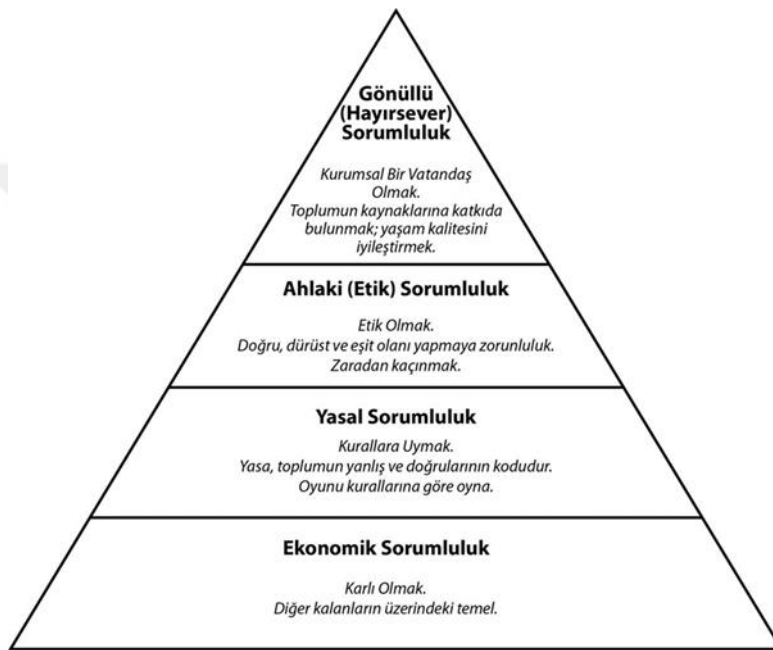
1.2.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorisi

1920’li yılların başları pek çok yazar tarafından modern anlamda kurumsal sosyal sorumluluk kavramının doğuşu olarak kabul edilmekteyse de “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” kavramı, ilk kez Bowen tarafından 1953 yılında yayınlan “Social Responsibilities of the Businessman” çalışma ile gündeme gelmiştir. Bu çalışmasında Bowen, işletmelerin çevreye ve içinde bulundukları topluma sorumlulukları olduğu belirtmiş ve işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin bu bilinçle hareket etmeleri gerektiği konusuna vurgu yapmıştır (Bowen, 1953: 2).

Daha sonra kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, 1979 yılında Carroll tarafından ele alınmıştır. Carroll, sosyal sorumluluk kavramını, “işletmelerin sadece kâr amacı

gütmeyip bu faaliyetlerinin dışında topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmeye yönelik çalışmalarda bulunması” olarak tanımlanmıştır (Carroll 1979: 497). Carroll, kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki çalışmalarını genişleterek 1991 yılında “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders” çalışmasında işletmelerin sorumluluklarını birbirinin üstüne yapılanan piramid şeklinde (Şekil 1.7) dört bölümde değerlendirmiştir.

Şekil 1.7: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi



Kaynak: Carroll, 1991: 42.

Carroll piramidin tabanına, işletmelerin ekonomik sorumlulukları koymuştur. İşletmelerin en temel sorumluluğunun ekonomik olduğunu belirterek, bunları; hisse başına kazancı en üst düzeye çıkarmak, karlı olmak, rekabet üstünlüğü elde etmek, verimliliği arttırmak ve istikrar sağlamak olarak tanımlamıştır. Piramidin ikinci basamağında, işletmelerin çok fazla kârlı olma isteğinin zamanla çevresi ve çalışanları için zarar verici boyutlara ulaşabilmesi nedeniyle yasal sorumluluklarının yer alması gerektiğini savunmaktadır. Piramidin üçüncü basamağında işletmenin yasal sorumluluklarının yanı sıra içinde bulunduğu toplumun etik kurallarına uymasının önemini vurgulamaktadır. Son olarak piramidin en üstüne işletmelerin gönüllü hizmetlerini, gönüllü sorumluluklarını koymuştur. Toplumun refahı, toplumda yaşayan

bireylerin yaşam kalitesinin artırılmasını da işletmenin sorumlulukları arasında değerlendirmektedir (Carroll, 1991: 40-41).

1980'lerden sonra tüm dünyada sürdürülebilirlik bilincinin artması, çok uluslu işletmelerin insan haklarına aykırı davranışlarda bulunması gibi nedenlerle, Avrupa Birliği, Birleşmiş Milletler, OECD, ISO gibi uluslararası oluşumlar da kurumsal sosyal sorumluluk konusunda çalışmalar yapmaya başlamış, kurumsal sosyal sorumluluk kavramını sürdürülebilirlik konusunun bir boyutu olarak değerlendirmiş, bu konuda ilke ve standartlar üretmişlerdir.

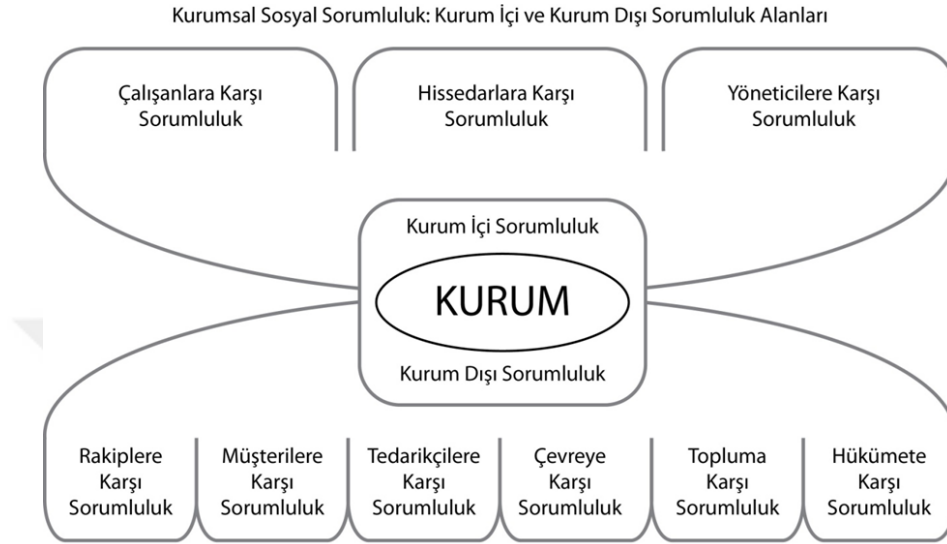
Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, temelinde işletmenin içinde bulunduğu doğal ve sosyal çevreyi koruması ve geliştirmesi vurgusu olmakla birlikte pek çok şekilde tanımlanmıştır. Bayrak, Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramını, “işletmenin kendi amaçlarını gerçekleştirirken aynı zamanda ahlaki değerlere sadık kalması ve kaynaklarını içinde bulunduğu toplumu geliştirmek için kullanması” (Bayrak, 2001: 83) olarak tanımlarken; Peltekoğlu (2001) ise, yöneticilerin, işletme çıkarları ile birlikte toplumun refahını da koruyan ve geliştiren faaliyetlerde bulunma zorunluluğu olarak ifade etmektedir. Repka (2004: 3) ise; kavramı farklı bir açıdan değerlendirerek, her hangi bir işletmenin çalışanları ve aileleri ile beraber bulunduğu çevrenin ve toplumun yaşam kalitesini ve refahını artırırken, ekonomik gelişime katkı sağlamak olarak tanımlamaktadır. Burada, işletmenin tüm boyutları arasında denge kurması üzerinde durulmaktadır. Avrupa Komisyonu ise; kavramı, işletmelerin, gönüllülük esasıyla sosyal ve çevresel meselelerini, örgütsel faaliyetleriyle ve paylaşımlarıyla olan etkileşimleriyle bütünleştirebilmesi olarak tanımlamaktadır (Commision of the European Communities, 2001: 6).

Bu tanımlardan yola çıkarak kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin hem iç hem de dış paydaşlarına olan sorumluluklarının birleşimi olduğunu ve boyutlarını (Şekil 1.7) (Aktan ve Börü, 2007: 11);

- Çalışanlarına olan sorumlulukları,
- Pay sahiplerine olan sorumlulukları,
- Çevreye olan sorumlulukları,
- Devlete olan sorumlulukları,
- Tüketicilere olan sorumlulukları,

- Tedarikçilere olan sorumlulukları,
- Rakiplere olan sorumlulukları,
- Topluma olan sorumlulukları olarak sıralamak mümkündür.

Şekil 1.8: Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Kurum İçi ve Kurum Dışı Sorumluluk Alanları



Kaynak: Aktan, 1999: 20.

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri, iç ve dış olarak belirlenen bu iki sorumluluk alanı arasında yer alan iki tarafın da isteklerini, beklentilerini karşılayacak şekilde dengelemeleri ile mümkün olabilmektedir. Ancak, kavramın kurumsal sürdürülebilirliğin boyutlarından biri olduğunun kabul edilmesi nedeniyle, sadece paydaşlarına karşı sorumluluk üstlenmesiyle sınırlı kalmamakta, bunun da ötesinde üstlendiği sorumlulukları işletme içindeki tüm süreçlere yaymak, bu şekilde yarattığı etkileri ölçmek, denetlemek ve raporlamak boyutlarını da içermektedir. Bu kavramın işletmelerde hayata geçirilmesinin toplum için faydalarının yanı sıra işletmeye de ekonomik olarak yansıtacağı düşünülmektedir (Balabanis, Phillips ve Lyall, 1998: 42).

Bu bilgiler ışığında “kurumsal sosyal sorumluluk” konusunda çalışmalar yapan işletmelerin elde edeceği faydaları genel olarak aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

- İşletmenin içinde bulunduğu sosyal çevreye katkıda bulunması, toplumda yaşayan bireylere daha iyi çevre koşulları ve iş fırsatları sunacak aynı zamanda işletmenin ürün ve/veya hizmetlerine olan talebi arttıracaktır.

- İşletmenin toplum gözündeki bilinirliği ve ürün ve/veya hizmetlerine olan güven ve bağlı olarak müşteri sadakati artacaktır.
- İşletmenin itibarı artacaktır.
- Bireysel olarak gerçekleştirilmesinin mümkün olmadığı (örn; kız çocuklarının okutulması, okul olmayan köylere okul yapılması vb.) faaliyetlerin, işletmeler tarafından gerçekleştirilmesi, tüketicilerin bu faaliyetin içinde var olma arzusu, tüketici talebini arttıracak aynı zamanda tüketiciler üzerinde manevi bir tatmin sağlayacaktır.
- Toplumsal pek çok sorun çözüme kavuşturulabilecek, toplumun ilerlemesi sağlanacaktır.
- İşletmeler, nitelikli işgücü tarafından tercih edilecektir.
- İşletmeler bazı sosyal sorumluluk projelerinde farklı kurum ve kuruluşlarla birlikte hareket edecek bu da kurumsal işbirliklerinin gelişimini sağlayacaktır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, işletmeler tarafından her geçen gün daha iyi anlaşılmakta ve uygulanmaktadır. Bu uygulamaların yaygınlaşması bazı kavramların karıştırılmasına ve iş etiği, sosyal raporlama, kurumsal vatandaşlık, sosyal denetim gibi bazı yeni kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Özellikle, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” ile “Sosyal Sorumluluk” kavramları sıkça karıştırılmaktadır. Sosyal sorumluluk kavramı, tüketici haklarına saygılı olma, üretici etiğine uygun davranışlarda bulunma anlamlarını içerirken, kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin tüm paydaşlarına, çevreye ve topluma karşı gönüllü olarak sorumlu davranışlarda bulunmasının yanı sıra toplumsal faaliyetler gerçekleştirmesini ifade etmektedir (Kuşat, 2012: 235).

İş etiği kavramı, işletmelerin mal ve/veya hizmet üretiminde ve satışında ahlaki davranmalarının önemi üzerinde durmaktadır (Aktan ve Börü, 2007: 12).

Kurumsal sosyal duyarlılık, işletmelerin yürütmekte oldukları faaliyetler esnasında alacağı kararlardan ve yapacağı uygulamalardan etkilenebilecek olan kesim ve durumların göz önünde bulundurulması anlamına gelmektedir (www.tr.strephon says.com, 2020).

Kurumsal Hesap Verme Sorumluluğu yerine aynı anlama gelen “Sosyal Açıklama”, “Kurumsal Hesap Verme Yükümlülüğü” gibi kavramlar da kullanılmaktadır.

İşletmenin faaliyetleri konusunda açıklama, ispatlama ve raporlama gerekliliğinin altını çizmektedir.

Sosyal Denetim kavramı yerine “Etik Denetim” ve “Etik Muhasebe” kavramları da kullanılmaktadır. İşletmelerin, iş ahlakı ve sosyal sorumluluk konularında paydaşlarına düzenli ve ölçülebilir bilgi sunması anlamına gelmektedir (Rosthorn, 2000: 10).

Sosyal Raporlama ise, işletmelerin sosyal sorumluluk konulardaki uygulamalarını paydaşlarının dikkatine sunması olarak tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle, sosyal raporlama, işletmelerin sosyal konulardaki faaliyetlerini toplumla paylaşması sürecidir (Snider, Hill ve Martin, 2003: 176).

Kurumsal Vatandaşlık, işletmelerin faaliyetleri esnasında tüm yasal, etik ve sosyal kurallara uyması, kendisinden beklenenleri yerine getirmesi gerekliliğini ifade etmektedir (Zadek, 2001: 20-25).

Davranış kodlarını, işletmelerin faaliyetleri esnasında toplumdaki taraflara karşı izlemeyi taahhüt ettiği davranış kuralları olarak tanımlamak mümkündür (Gordon ve Miyake, 1999: 3).

Wilson (2003), Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramını, Kurumsal Sürdürülebilirlik kavramının bileşenlerinden biri olarak kabul etmiş, toplumun, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşması için işletmelerin topluma destek olmasını etik bir zorunluluk olarak görmüştür (Wilson, 2003: 1, Akt: Elif Engin ve Burcu Eker Akgöz, 2013: 89).

Sürdürülebilirlik standartlarında sürdürülebilirliğin sosyal boyutu olarak kabul edilen kurumsal sosyal sorumluluk emek ve nezih iş uygulamaları, insan hakları, toplum ve ürün sorumluluğu başlıklarında dört bölüm olarak ele alınmaktadır.

1.2.2.3. Kurumsal Paydaş Teorisi

Pay, hak sahibi olma kavramlarından doğmuş olan “Paydaş” kavramı, Freeman tarafından, işletme faaliyetlerini etkileyen ya da bu faaliyetlerden etkilenen grup ve bireyler olarak tanımlanmıştır (Freeman, 2010: 25). Eden ve Ackermann (2013) ise, işletmeye yanıt veren, işletmeyle karşılıklı pazarlığa girişebilen ve dolayısıyla işletmenin

stratejik geleceğini etkileyebilen kişi ve gruplar olarak tanımlamıştır (Eden ve Ackermann, 2013: 120).

Pay sahiplerinin ayrıcalıklı konumunu savunan Neo Klasik anlayışın savunduğu Pay Sahipleri Teorisine dayanan Paydaş Teorisi, işletmelerin açık sistemler haline gelmeleri, kurumsal sosyal sorumluluk kavramındaki gelişmeler, işletme yöneticilerinin ilişkide bulunduğu kişi ve grupları tanımlama ve onları yönetme isteği gibi nedenlerle ortaya çıkmış, 1984 yılında Freeman'ın "Stratejik Yönetim: Paydaş Teorisi" isimli çalışmasını yayımlanmasıyla işletme literatüründeki yerini almıştır. İşletmenin çevresindeki değişiklikleri izlenmesi ve amaçlarını gerçekleştirilebilmek için bu çevreyle iyi ilişkiler kurması gerektiğini savunan Paydaş Teorisi başlangıçta fazlaca eleştirilmiştir (Joyce, 2005: 1).

Farklı bakış açılarıyla değerlendirilen Paydaş Teorisi, temelde ortak noktaları olmakla birlikte kullandıkları araçlar nedeniyle sonuçları itibariyle birbirinden oldukça ayrı "Araçsal Paydaş Teorisi" (Sosyal Bilim/Instrumental) ve "İş Etiği" olmak üzere iki dala ayrılmaktadır (Scholl, 2004: 2).

Paydaş Teorisinin "Araçsal Paydaş Teorisi" (Sosyal Bilim/Instrumental) kısmının savunucuları, teoriyi organizasyonel çalışmaların bir parçası olarak değerlendirmekte ve Agency Teorisi, Network Teori, Vekalet Kuramı, Kaynak Bağımlılığı Teorisi gibi teorilerle ortak bir bakış açısına sahip olduğunu savunmaktadır. "İş Etiği" temelli Paydaş Teorisi savunucuları ise; işletme için, yasal hakkı ve gücü dikkate alınmaksızın her bir paydaşın, ayrıcalıklı bir değere sahip olması gerektiğini savunmaktadır ve dolayısıyla yönetim için oluşturulmuş etik değerlere üzerine bina edilmiş davranış biçimlerine odaklanmışlardır (Scholl, 2004: 10). Paydaş Teorisi ile ilgili bu iki temel ayrımın yanı sıra, başka yazarlar tarafından farklı ayrımlar yapılarak da teori ele alınmıştır. Ancak, tüm yaklaşımların temel varsayımı; işletmenin başarısının, paydaşlarıyla olan ilişkisine bağlı olduğuna dayanmaktadır. İşletme paydaşları; birincil paydaşlar ve ikincil paydaşlar olarak şu şekilde sıralanmaktadır.

Birincil paydaşlar, işletmenin faaliyetlerini doğrudan etkileyen ya da söz konusu faaliyetlerden direkt olarak etkilenen paydaşlar olarak tanımlanmaktadır. Bunlar:

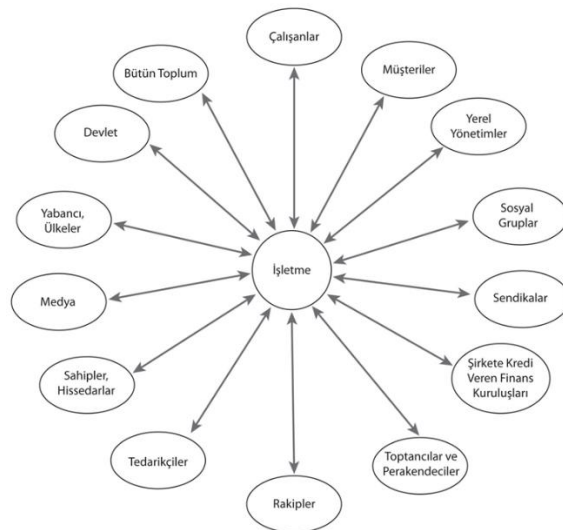
- Sahipler, hissedarlar,
- Çalışanlar,

- Müşteriler,
- Tedarikçiler,
- Rakipler,
- Toptancılar ve perakendeciler,
- İşletmeye kredi veren finans kuruluşları,
- Sendikalar.

İkincil paydaşlar ise; işletme ile yakın ilişki içinde olmayan, işletmenin faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı yoldan etkilenen ve/veya etkileyen paydaşlar olarak tanımlanmaktadır. Bunlar:

- Yerel Yönetimler,
- Sosyal Gruplar ve Sivil Toplum Örgütleri,
- Medya,
- Devlet,
- Yabancı Ülkeler,
- Bütün Toplum.

Şekil 1.9: Kurumsal Paydaş Grupları



Kaynak: Gülçin, 2006: 10.

Paydaş Teorisi, işletmelerin paydaş grupları ve bu grupların öncelikleri, beklenti ve gereksinimleri, içinde bulundukları sektöre göre değişkenlik göstermekle birlikte

çevreyi koruma, sosyal adaleti sağlama ve ekonomik istikrarın sağlanması için paydaş grupları ile birlikte hareket edilmesi düşüncesine dayanmaktadır.

1.2.2.4. Kurumsal Paydaş Teorisi Yaklaşımlar

Bir sistem veya kendi beklentilerini karşılamayı amaçlayan, mülkleriyle ilgili hakları, payları, gereksinimleri ve/veya çıkarları olan kişi ya da kuruluş olarak tanımlanan paydaş kavramının, işletmelerin açık sistemler haline gelmesi ve bu nedenle rekabet güçlerinin belirleyicilerinin değişmesi, kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki gelişmeler gibi nedenlerle önemi anlaşılmış, paydaşları tanımlama ve yönetme isteği de Paydaş Teorisinin geliştirilmesi sonucunu doğurmuştur.

Bu konuda, temelde ortak noktaları olmakla birlikte kullandıkları araçlar nedeniyle sonuçları birbirinden farklılık gösteren çok sayıda yaklaşım ileri sürülmüştür. Bu yaklaşımlardan literatürde en sık yer almakta olanlara aşağıda yer verilmiştir.

1.2.2.4.1. Freeman Yaklaşımı

Küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki değişim, devletlerin liberalleşmesi, artan sayıdaki toplumsal oluşum gibi nedenlerle işletmelerin iş anlayışlarını değiştirmesi gerektiği savıyla Freeman, 1984 yılında “Stratejik Yönetim: Paydaş Teorisi” isimli çalışmasını yayımlanmış ve böylece Paydaş Teorisi kavramı, işletme literatüründeki yerini almıştır (Freeman vd., 2010: 4-5).

Freeman’a göre, işletme, çevresinde gerçekleşen değişiklikleri izlemesi ve amaçlarını gerçekleştirilebilmek için bu çevreyle iyi ilişkiler kurması gerekmektedir. Bu nedenle, işletme öncelikle paydaş gruplarını tanımlamalı, bu paydaş gruplarının işletme süreçleri ile ilişkisini belirlemelidir.

Freeman her işletmenin paydaş gruplarından etkilendiğini ve onları etkileyebilen bir yapıda olduğunu savunmuş, özellikle işletmelerin birincil paydaşlarını, hissedarlar ve yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, işletmenin faaliyet gösterdiği bölgedeki halk ve kamu kuruluşlar olarak tanımlamış ve işletmenin başarısı ve geleceği arasında doğrudan ilişki olduğunu ileri sürmüştür. İşletmenin faaliyetlerinden direkt olarak etkilenmeyen ve işletmenin geleceği için yaşamsal önemde olduğunu düşünmediği paydaşlara ikincil paydaşlar olarak nitelendirmiştir (A.g.e., 2010: 24).

Freeman, paydaş yönetiminde birinci aşamada paydaşların ve beklentilerinin belirlenmesini, ikinci aşamada da bu beklentilerin işletme ile ilişkilerinin analiz edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Her bir paydaş grubunun ve işletmenin bu paydaş grubu ile ilişkisinin belirlenerek buna göre bir strateji izlenmesinin ve bu yönde davranılmasının işletmenin başarısının belirleyicisi olduğunu savunmaktadır.

1.2.2.4.2. Donaldson ve Preston Yaklaşımı

Donaldson ve Preston, paydaş teorisinin üç ayrı yaklaşıma ayırarak incelemişlerdir (Donaldson ve Preston, 1995: 70-71). Bunlar;

- Betimsel (Tanımlayıcı) Paydaş Teorisi,
- Araçsal Paydaş Teorisi,
- Normatif Paydaş Teorisi'dir.

Donaldson ve Preston; Betimsel (Tanımlayıcı) ve Araçsal Paydaş Teorilerini, Sosyal Bilim içinde değerlendirilmiş; Normatif Paydaş Teorisini ise; İş Etiği temelinde değerlendirilmişlerdir (A.g.e., 1995:70).

Betimsel (Tanımlayıcı) Paydaş Teorisini; özellikle işletmenin kurumsal özelliklerini ve davranışlarını tanımlamada kullanmakla birlikte, işletmenin yapısı, yönetim şekli ve işletme sahiplerinin, yöneticilerinin ve hisse sahiplerinin beklentilerini açıklamak için de bu teoriyi önermişlerdir.

Araçsal Paydaş Teorisinde; paydaşların istek ve beklentilerinin karşılanabilmesi için işletmenin faaliyetlerinin bir araç olduğunu ve paydaş yönetimi ile kârlılık, büyüme gibi işletme amaçları arasındaki ilişkileri ele almışlardır.

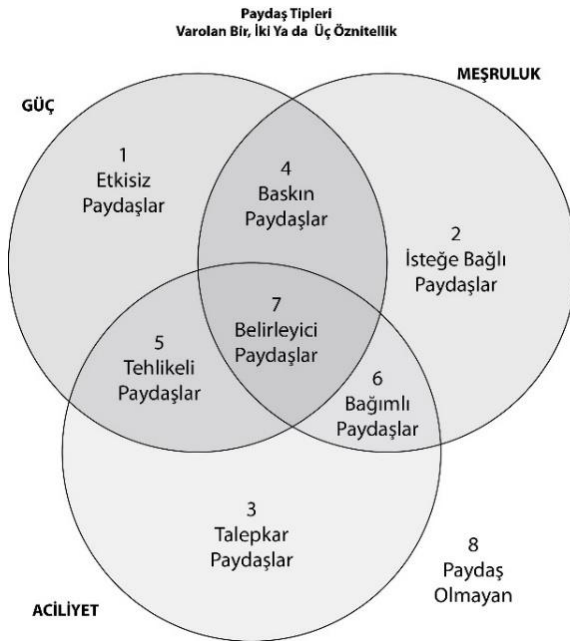
Donaldson ve Preston'a göre; paydaş teorisinin temelini normative yaklaşım oluşturur. İşletmenin kurumsal ve ahlaki değerlerinin belirlenmesini kapsamaktadır. Bu teoriye göre, Paydaşların sahip oldukları nispi güçleri, işletmenin onlara olan davranışını belirlemek için temel kriter olmamalıdır. İşletmenin bütün paydaşlarına eşit oranda önem verilmesi gerektiğini savunmaktadırlar.

1.2.2.4.3. Mitchell-Angle ve Wood Yaklaşımı

Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood, 1997 yılında yayınladıkları “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts” makaleleriyle paydaş analizi modelini geliştirmişlerdir. Freeman’ın paydaş teorisinden etkilendiklerini belirttikleri çalışmalarında, paydaş analizi teorilerinin temelinde işletmenin paydaşlarının ve bu paydaşların işletme için önem derecelerinin belirlenmesi gerektiğinin altını çizmişlerdir. Bu modelde paydaş analizinin, belirlenen paydaşların işletme faaliyetlerini etkileme gücünün, işletmeden taleplerinin yasallığının ve taleplerinin önem derecesinin tespit edilmesi gerektiğini, analizin bu üç temel dayanağa göre şekillendiğini belirtmektedirler (Mitchell ve Agle vd., 1997: 853).

Bu çalışmada, paydaşların bu üç özellikten (güç, yasallık, zorunluluk) en az birine sahip oldukları belirtilmektedir. Bu özellikler yoluyla paydaşlar yedi gruba ayrılarak incelenmekte ve bu paydaş gruplarının beklentilerindeki farklılıklar nedeniyle, onlara karşı kurumsal davranışın da farklılık arz etmesi gerektiğini savunmuşlardır. Mitchell vd paydaşları şu şekilde ayırmışlardır (A.g.e., 1997: 865-868).

Şekil 1.10: Mitchell-Angle ve Wood Yaklaşımı



Kaynak: Mitchell, Agle ve Wood, 1997: 872-873.

- *Etkisiz Paydaşlar*: Etkisiz paydaşlar, isteklerini kabul ettirebilecek güce sahiptirler ancak talepleri yasal değildir. Bu nedenle güçlerini kullanamamaktadırlar. Bu konumdaki paydaşlar diğer özelliklerden biriyle etkileşime geçtiklerinde işletme açısından dikkate alınmalıdırlar.
- *İsteğe Bağlı Paydaşlar*: Bu grupta yer alan paydaşlar yasal haklara sahip ancak gücü olmayan gruplardır. Bu nedenle işletme üzerinde herhangi bir baskı oluşturmaları söz konusu değildir.
- *Talepkâr (Çaba Gerektiren) Paydaşlar*: Bu gruptaki paydaşların talepleri önem arz etmekte fakat güç ve yasal haklardan yoksun oldukları için bu özellik, taleplerinin gerçekleştirilmesinde yeterli olmamaktadır.
- *Baskın (Dominant) Paydaşlar*: Hem yasal davranan hem de güce sahip paydaşlardır. Bu nedenle, ihmal edilmemeleri gerekmektedir. Alacaklılar, işletme ortakları bu grup içinde değerlendirilmektedir.
- *Tehlikeli Paydaşlar*: Hem öneme sahip hem de güçlü olan bu grupta yer alan paydaşlar isteklerini gerçekleştirirken yasal değildirler. Grevler, sabatojlar bu grupta değerlendirilmektedir.
- *Bağımlı Paydaşlar*: Bu grupta yer alan paydaşların talepleri önemli ve yasaldir. Fakat yaptırım güçleri yoktur bu nedenle bağımlı paydaşlar olarak tanımlanmaktadır. Bu grupta yer alan paydaşlara işletmenin faaliyetlerinden negatif etkilen çevre halkı örnek gösterilebilir.
- *Belirleyici (Gerçek) Paydaşlar*: Hem güce hem yasal uygunluğa hem de zorunluluğa sahip olan, işletmeler açısından taleplerinin öncelikle karşılanması gereken paydaşlardır (A.g.e., 1997: 872-879).

Mitchell vd göre paydaş grupları gruplar arasında geçiş yapabildiği için paydaş analizi dinamik bir yapıya sahiptir. Bu nedenle işletme yöneticilerinin bu değişiklikleri takip etmesi ve stratejilerini bu güncel değerlendirmelere göre yapması gerekmektedir.

1.2.2.4.4. Clarkson Yaklaşımı

Clarkson 1995 yılında yaptığı çalışmada Paydaş Yönetimi ile çalışmada paydaşları, ayırt edici yasal hakları nedeniyle ve işletmeyi etkileme gücüne sahip olan gruplar tanımlamaktadır. Çalışmasında Paydaş Yönetimi ile ilgili olarak,

- Paydaşlar ve sosyal sorumluluk ile ilgili konular arasında ayırım yapılması gerektiğini, çünkü işletmenin başarısının topluma değil, birinci derecedeki paydaşlarına bağlı olduğunu,
- Paydaşlarla ilgili analizleri uygun düzeyde yürütülmesi gerektiğini (kurumsal, örgütsel veya bireysel), savunmuş ve paydaşları birincil ve ikincil paydaşlar olarak ayırmıştır (Clarkson, 1995: 100). Clarkson'a göre; birincil paydaşlar, işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için birincil derecede bağlı olduğu paydaş gruplarıdır. Bu sınıfta; çalışanlar, müşteriler, devlet, hissedarlar, işletmeye yatırım yapanlar ve tedarikçiler bu grupta yer almaktadır (A.g.e., 1995: 98).

İkincil paydaşları ise, işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ya da bir şekilde işletmeyi etkileyen ancak işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için birincil önceliğe sahip olmayan paydaşlar olarak tanımlamıştır. Medya, sivil toplum örgütleri bu grupta yer almaktadır (A.g.e., 1995: 99).

Clarkson'a göre paydaş yönetiminin başarısı birincil ve ikincil grupların tanımlanmasına ve onlarla olan ilişkilerin yönetilmesine bağlıdır.

1.2.2.4.5. Jones ve Wicks Yaklaşımı

Jones ve Wicks normatif ve araçsal paydaş teorilerinin öğelerini birleştirerek etik ve sosyal bilimin bakış açısına sahip “Yakınsak-Benzer (Convergent) Paydas Teorisini” geliştirmişlerdir.

Teori, araçsal paydaş teorisinde yer alan varsayımsal yaklaşımın normatif paydaş teorisine entegre edilmesidir. Yakınsal Paydaş Teorisinin temeli, ne tür paydaş ilişkilerinin hem etik hem de uygulanabilir olduğunun tespitine dayanmaktadır (Jones ve Wicks, 1999: 209).

1.2.2.5. Kurumsal Hesap Verilebilirlik Teorisi

Kurumsal sürdürülebilirliğin bileşenlerinden kabul edilen bir diğer teori de Hesap Verilebilirlik Teorisi'dir. Sürdürülebilirlik konusunun özellikle raporlanması kısmı ile ilişkilendirilmektedir.

Günümüzde paydaş grupları, aldıkları ürün ve/veya hizmetleri üreten işletmelerin bunu hangi koşullar altında yaptıkları, çalışanları ile ve toplumla ilişkileri

gibi boyutların da şeffaflaşmasını talep etmektedirler. Günümüzde paydaşlar, işletmelerden sorumlu davranmalarını beklemekte, faaliyetlerinin hangi yöntemlerle değer yarattığı konusunda şeffaflık çerçevesinde bilgi talep etmektedirler. Paydaşlar, işletmelerden finansal raporlarla birlikte, işletmelerin faaliyetlerinin finansal olmayan çevresel ve sosyal yönlerinin de şeffaf ve hesap verilebilir şekilde raporlamalarını beklemektedir (Aracı ve Yüksel, 2016: 5).

Sürdürülebilirlik raporlamasında işletmelerin, tüm paydaşlarına faaliyetleri ve planlamaları konusunda hesap verme sorumluluğu bulunmaktadır. Raporlama yoluyla, bu sorumluluğun yerine getirilmesi paydaşlar için daha tatmin edici olmaktadır. Sürdürülebilirlik raporlaması sayesinde paydaşlar, hem işletmenin finansal durumuyla ilgili ayrıntılı bilgi edinmekte hem de işletme faaliyetlerinin çevresel ve sosyal sonuçlarını detaylı inceleme ve karşılaştırma olanağı bulabilmektedirler.

1.2.2.6. Kurumsal Sürdürülebilirlik Modelleri

Sürdürülebilirlik konusundaki farkındalıklarının artmasının yanı sıra bu konudaki çalışmaların; işletmelere maliyet tasarrufu, rekabet gücü, imaj ve itibar sağlayarak değer değer yaratması; işletmeleri ve araştırmacıları bu kavramın işletmenin faaliyetlerine, stratejilerine, karar alma süreçlerine ve kurum kültürüne nasıl dâhil edilmesi gerektiği konusunda çalışmaya yöneltmiştir. Kurumsal sürdürülebilirliği benimsemenin faydaları konusunda işletmeler ve teorisyenler ikna olmuş olsa da bu konunun uygulanması ile ilgili yaklaşımlar çeşitlilik göstermektedir. Literatürde bu konuda çok sayıda model olup, bunlardan bazılarını aşağıda değinilmiştir.

1.2.2.6.1. Callens ve Tyteca Modeli

Callens ve Tyteca, 1998 yılında yayınladıkları “Towards Indicators of Sustainable Development For Firms-A Productive Efficiency Perspective” çalışmalarında sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve boyutlarında ölçülebileceğini belirtmişlerdir. Callens ve Tyteca’ya göre; bu ölçümler, üç seviyede gerçekleştirilebilir. Bu seviyeler sırasıyla ürün ve üretim süreci, fabrika ve işletme, şehir ve ülkedir.

Tablo 1.4: Callens ve Tyteca Modeli

	Ekonomik Gösterge	Sosyal Gösterge	Çevresel Gösterge	Genel Sürdürülebilirlik Göstergesi
SEVİYE 1. ÜRÜN, ÜRETİM SÜRECİ	Katma Değer Pazar Payı Ekonomik Yaşam Ömrü	İşgücü Yoğunluğu Çalışma Koşulları Müşteri Memnuniyeti	Yaşam Döngüsü Değerlendirmesi	
SEVİYE 2. FABRİKA FİRMA	Katma Değer Karlılık Pazar Payı Marka İmajı Net Üretim Yıllık Ciro Sevkiyat Değeri	Çalışma Koşulları, İşgücü Yoğunluğu, Verimlilik, İstihdam, Ortalama Ücret, İş Kazaları, Devamsızlık.	Çevresel Etki Değerlendirmesi Üretimsel Etkinlik Performans Göstergeleri Bilimsel Göstergeler Çevre Muhasebesi	Sürdürülebilir Kalkınma Kayıtları
SEVİYE 3. ŞEHİR, ÜLKE	GSMH	Net Ekonomik Refah, İşsizlik.	Net Ulusal Hasıla Ulusal Çevre Hesapları	Sürdürülebilir Refah Endeksi Zayıf Sürdürülebilirlik Göstergeleri

Kaynak: Welford vd., 1998: 47 ve Callens ve Tyteca, 1998: 44.

Her bir boyutun seviyesine göre göstergeler belirleyen Callens ve Tyteca, bu üç boyutun toplamını Sürdürülebilirlik ölçüm değeri olarak kabul etmişlerdir (Callens ve Tyteca, 1998: 42-44).

1.2.2.6.2. Gladwin vd Modeli

Thomas N. Gladwin James J. Kennelly Tara-Shelomith Krause; 1995 yılında yayınladıkları “Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research” (Sürdürülebilir Kalkınma için Değişen Paradigmalar: Yönetim Teorisi ve Araştırma için Çıkarımlar) makalesi ile sürdürülebilirlik yaklaşımlarını kaleme almış ve yeni bir model önerisinde bulunmuşlardır.

Gladwin vd (1995); sürdürülebilir kalkınma için daha önce ileri sürülmüş olan teknolojik gelişimi merkeze alan techocentric yaklaşım (technocentric paradigm) ve çevreyi merkeze alan (ecocentric pradigm) yaklaşımlarını kabul etmekle birlikte yetersiz bulmuşlar ve bu yaklaşımları da kapsayan sürdürülebilirlik merkezli (sustaincentric) yeni bir model önerisinde bulunmuşlardır.

Tablo 1.5: Gladwin vd. Modeli

Önemli Varsayımlar	Teknoloji Odaklı	Sürdürülebilirlik Odaklı	Çevrecilik Odaklı
A.Ontoloji ve Etik			
1.Dünyanın Metaforu	Uçsuz bucaksız mekanizma	Yaşam destek sistemi	Anne/Yaşam ağı
2.Dünyayı Algılama Biçimi	Cansız/Edilgen	Ev/Yönetilen	Canlı/Hassas
3.Sistem Bileşimi	Atomlarına ayrılmış/Parçalar	Parçalar ve Bütünler	Organik/Bütünler
4.Sistem Yapısı	Hiyerarşik	Bütünü oluşturan parçalar	Eşit Değerdeki Parçalar
5.İnsanlar ve Doğa	Ayrışma	Dayanışma	Ayrım yapmayan bakış açısı
6.İnsanların Etkisi	Hakimiyet	Yönetmek, idare etmek	Sade(Tarafsız)Üye
7.Doğaya Verilen önem	İnsanlığın değeri ve korunması	Doğasında olanı korumak	Ayrım gözetmeden bakmak
8.Temel Etik Bilgi	İnsanlığa dar çerçeveden bakış	İnsanlığa geniş açıdan bakış	Tüm dünya bütünlüğü
9.Uzay/zaman Ölçekleri	Az/Yüzeysel	Çok yönlü	Sınırsız
10.matik/Sağduyu	Egoist/Akılcı	Vizyon/İletişim ağı	Doğanın bütünlüğü inancı
B. Bilimsel ve Teknolojik			
1.Doğanın Dayanıklılığı	Düşünce/Direnç	Çeşitli/Kırılgan	Aşırı Kırılgan
2.Taşıma Kapasitesi sınırları	Sınır koymamak	Sınıra çok yakın	Şimdiden aşıldı.
3.Nüfus Boyutu	Sorun etmemek	Yakında stabilize edilebilir.	Doldur/Azalt
4.Büyüme Paterni	Katsayısal	Lojistik	Aşırı
5.Sorunların Ciddiyeti	Önemsiz	Sonucu kötü	Katastrofik
6.Çözümlerin Aciliyeti	Çok az/Bekleyebilir	Önemli/On yıllar	Olağanüstü/Şimdi
7.Risk Odaklılığı	Risk alınabilir	Önlem alınır	Riskten kaçınma
8.Teknolojiye İnanç	İyimserlik	Şüphecilik	Karamsarlık
9.İzlenilen Teknolojik Yollar	Geniş/Merkezileştirilm iş	Tehlikesiz/Bağımsız	Küçük/Merkezi olmayan
10.İnsan ve Doğal Sermaye	Yedeklerin tamamı	Kısmi Yedekler	Tamamlayıcılar
C. Ekonomik ve Psikolojik			
1.Öncelikli Hedef	Verimli Paylaşım	Yaşam Kalitesi	Ekolojik Bütünlük
2.İyi yaşam	Materyalist	Postmateryalist	Antimateryalist
3.İnsan Tabiatı	İnsan odaklı ekonomi	Homosapiens odaklı	İnsan ve Hayvan odaklı
4.Ekonomik Yapı	Serbest Piyasa	Çevresel ekonomi	Kararlı durum
5.Büyümenin Etkisi	İyi/Gerekli	Karışık/Modifiye edilebilir	Kötü/Elimine edilmeli
6.Yoksulluğun Azaltılması	Azar azar iyileşme	Eşit Fırsatlar	Yeniden pay etmek
7.Doğal Sermaye	İstismar/Dönüştürmek	Korumak/Sürdürmek	Geliştir/Yaygınlaştır
8.İndirim Oranı	Yüksek/Normal	Düşük/Tamamlayıcı	Sıfır/Uygunsuz
9.Ticaret Odağı	Küresel	Milli	Biyobölgesel
10.Politik Yapı	Merkezileşmiş	Devredilmiş	Bağımsız Yönetim

Kaynak: Gladwin vd., 1995: 883.

Sürdürülebilirliğin insanlığın gelişmesine bağlı olarak doğal olarak geliştiği ve beş temel kavram üzerine dayanması gerektiğini savunmuşlardır. Bunlar:

- *Etraflılık/Kapsamlılık (Inclusiveness)*: Çevresel, sosyal ve ekonomik sistemleri sürdürülebilirliğin itici güçleri olarak tanımlamışlar ve ancak bu üç sistemin entegrasyonu ile sürdürülebilirlik konusunda yol alınabileceğini belirtmişlerdir. Sürdürülebilirlikle ilgili günümüzdeki en önemli sorunun bu üç boyutun entegre edilmemesi, bir boyutun dışarda bırakılması ya da eşit derecede önemsenmemesi (dışlayıcı ya da indirgeyici) bir tutum sergilenmesi olarak belirtmişlerdir.
- *Bağlantı (Connectivity)*: Bu üç sistemin (sürdürülebilirliğin üç boyutunun) birbirine bağlı olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedirler.
- *Eşitlik (Equity)*: Sürdürülebilirlik kavramının temeli olarak nitelendirdikleri eşitlik konusunu hem günümüz hem gelecek nesiller için kaynakların ve mülkiyet haklarının eşit dağıtılması olarak belirtmişlerdir.
- *Sağduyu (Prudence)*: Sürdürülebilirlik için, ekosistemler sistemlerin korunması ve taşıma kapasitelerinin hesaba alınarak davranılması gerektiğidir.
- *Güvenlik (Security)*: İnsanlığın gelecekteki güvenliğinin sürdürülebilirlik çabalarına bağlı olduğudur (A.g.e., 1995: 878-880).

Sürdürülebilirlik konusunun bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini ve bu konuda özellikle liderlere büyük görevler düştüğünü belirtmektedirler.

1.2.2.6.3. Shrivastava ve Hard Modeli

Paul Shrivastava ve Hard tarafından 1995 yılında ileri sürülen bu model, sanayileşme ile artan teknolojik ve çevresel risklerle baş edebilmek için geleneksel yönetim anlayışlarının yeterli olmadığını bu nedenle, işletmelerin “ecocentric” doğa merkezli bir anlayışla hareket etmesi gerektiğini savunmaktadırlar (Shrivastava, 1995: 118).

Bu anlayışa göre, işletmelerin uzun vadeli bakış açısına sahip olmaları, planlarında uzun vadeli etkileri göz önünde bulundurmaları gerektiğinin altını çizmiş ve bunu başarmanın yolu olarak da araştırma ve uygulamaya ağırlık verilmesi olduğunu belirtmektedir (A.g.e, 1995:118).

1.2.2.6.4. Stead ve Stead Modeli

W. Edward Stead and Jean Garner Stead 1994 yılında yayınladıkları “Can Humankind Change the Economic Myth? Paradigm Shifts Necessary for Ecologically Sustainable Business” çalışmalarında sanayi devrimi ve sonrasında yaşanan sınırsız üretim yapma arzusunun kaynaklara ve özellikle doğaya çok zarar verdiği bu nedenle eğer işletmelerin özellikle çevresel ve sosyal boyutları işletme stratejileri arasına almazlarsa ne kendi varlıklarını ne de gezegenimizin varlığını sürdüremeyeceğini belirtmektedir. Sadece ekonomik hedeflerin yanlış bir hedef olduğu, işletmelerin ekonomik hedeflerinin içine sosyal ve çevresel değerlerin de eklenmesiyle işletmelerin başarılı olabileceğini belirtmektedirler. Bunun da insan eliyle yapılabileceğini, yani yönetimler aracılığı ile yapılabileceğini ileri sürmektedirler (Stead E.ve and Stead J.,1994:16). Bu nedenle, işletme yöneticilerinin, tüm süreçlerinde, ne kadar ekonomik gelir kâr elde ettikleri ile dünyanın sürdürülebilirliğine ne kadar zarar verdiklerini hesaba katmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bunu başarmanın yolu olarak da yönetim anlayışının değiştirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır sürmektedirler (A.g.e., 1994: 16-17).

Yönetim anlayışının sadece kâr odaklı değil aynı zamanda doğayla ilgili kaygıların da kararlarda etkili olması gerektiğini, işletmelerin kendi değer sistemleri içine dünyanın geleceği için gerçekleştirilmesi gereken çabaların da dahil edilmesini ve tüm süreçlerinin sürdürülebilirlik yaklaşımı ile değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir sürmektedirler (A.g.e., 1994: 27-29).

1.2.2.6.5. Van Someran Modeli

Von Someron sürdürülebilirliğin özellikle çevresel boyuttan başlaması gerektiğini savunmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilirlik konusundaki çalışmalarını planlama aşamasında başlatarak, geri dönüşmüş ürün kullanımı, maliyetlerin minimize edilmesi, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının üretim süreçlerine dahil edilmesi ile sürdürülebilirliğin sağlanabileceğini belirtmektedir (Someren, 1995: 23). Von Someron’a göre, ideal bir Sürdürülebilir İşletmenin taşıması gereken özellikler şu şekilde belirtilmiştir.

- Aşağıdaki başlıklarda belirtilen konularda uzun vadeli bilgi sağlanabilmelidir.
- ✓ Etkiler ve süreleri hakkında bilgi,

- ✓ Strateji (zaman ufku 5-20 yıldan uzun),
- ✓ Yatırımlar,
- ✓ Üretim faktörlerinin kullanımı,
- ✓ Ürün ömrü,
- ✓ Kaynak ömrü,
- Emisyonların ve çevresel etkilerin en aza indirilmiş olmalıdır(kabul edilebilir düzeyde veya hatta gerekirse sıfıra),
- Bertaraf ve atıkları en aza indirilmelidir.
- Çıktı verilen girdilerin en aza indirilmesi (malzemeden tasarrufu).
- Tüm süreçlerdeki girdiler dikkate alınmalı,
- ✓ Birincil girişlerin en aza indirilmesi.
- ✓ İkincil girdilerin maksimize edilmesi (geri dönüşüm, yeniden kullanım).
- ✓ Kapalı malzeme çevrimleri.
- Riskin en aza indirilmesi.
- Çevreye yönelik yeniliklerin oluşturulması(ürün, süreç, organizasyon) (Welford vd., 1998: 44).

1.2.2.6.6. Welford Modelleri

Kurumsal Sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için Richard Welford, William Young ve Bjarne Ytterhus tarafından iki model ileri sürülmüştür. İkinci model, birinci önerilen modelin geliştirilmiş şeklidir. Bu modellerde, Welford vd (1998); sürdürülebilirliğin sağlanması için sürdürülebilir üretim kadar sürdürülebilir tüketimin de önemli olduğunun altını çizmiş; bunun için de işletmenin paydaşları ile karşılıklı iletişimde olması gerektiğini belirtmişlerdir (Welford vd., 1998: 38). Welford vd., nin önerdiği birinci modelde, sürdürülebilir üretim sürecinde ekonomik olduğu kadar çevresel ve sosyal sorumlulukların da dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Çevresel ve sosyal zararların azaltılmasının işletmenin kârlılığına olumlu yansıyacağını belirtmektedirler. Bu modelde, sürdürülebilirliğin ekonomik boyutunu ürün, sosyal boyutunu insanlar ve çevresel boyutunu ise gezegenimiz olarak tanımlamışlardır. Her bir boyut için, hedefler ve bu hedeflerin analizi için ölçüm parametreleri belirlemişlerdir. Model Şekil 1.12’de sunulmuştur.

Tablo 1.6: Welford Modelleri - I

BOYUT	HEDEFLER	ARAÇLAR
Ürün	- Ürünler, - Hizmetler, - Kârlar,	- Yaşam Döngüsü Analizi, - Fonksiyonellik Değerlendirmesi, - Finansal Belirleyiciler.
İnsanlar	- Çalışanlar ve İş Uygulamaları, - Diğer Paydaşlar.	- Denetim ve İş Politikaları, - Paydaş Değerlendirilmesi ve Sosyal Denetim.
Gezegen	- Çevresel Gelişim, - Türlerin Korunması.	- Kurumsal Çevre Yönetimi Araçları, - Çevresel Denetim, - Eğitim ve Kampanyalar

Kaynak: Welford vd.,1998:46.

Önerdikleri birinci modelde boyut sayısı üç iken ikinci modelde sürdürülebilirliğin çevresel ve sosyal boyutunu daha geniş bir biçimde ele almışlardır.

Tablo 1.7: Welford Modelleri - II

POLİTİKA ALANI	ARAÇLAR
Çevre	- Yaşam Döngüsü Değerlendirmesi, - Çevresel Yönetim Sistemi ve Denetim, - Fonksiyonellik Değerlendirmesi, - Kaynak Yönetimi.
Güçlendirme	- Takım Yapısı, - Katılım, - Eşit Fırsat, - Hakların Bildirimi.
Ekonomik	- Kârlar - İş, - Kalite, - Uzun Vadeli Finansal Stabilitate ve Yatırımlar.
Etik	- Hedeflerin Şeffaflığı, - Endişelerde Açıklık, - Dürüstlük, - Değerler.
Eşitlik	- Adil Ticari Politika ve Uygulamalar, - Nihai Fiyat Denetimi, - Yardımlar ve Sponsorluklar
Eğitim	- Eğitim, - Müşteri Bilgisi, - Toplumsal Katılım, - Kampanyalar.

Kaynak: Welford vd., 1998: 48.

Her bir ölçüt için ayrı bir politikanın var olması ve bu politikaların etkin araçlarla uygulanması gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu modellerdeki gelişimim sürdürülebilirlik raporlama standartlarındaki gelişmeye paralellik gösterdiği görülmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, modeller hem kurumsal sürdürülebilirliğin planlanması hem de ölçme, değerlendirme ve raporlamasında metod önermektedir.

1.2.3. Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü

Performans ölçümü, modern anlamda işletmeciliğin ve işletme yöneticiliğinin kabul edilmesiyle öncelikle finansal verilerin karşılaştırılması ile başlamış zamanla süreçlerin değerlendirilmesine doğru ilerlemiş ve günümüzde finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütlerin de performans yönetiminin içinde değerlendirilmesi yönünde evrilmiştir. Özellikle 1980’lerden sonra sürdürülebilirlik konusunun da tüm dünyanın gündemine oturması ile geleceğe yönelik bir projeksiyon oluşturma isteği, paydaşların işletme performansı hakkında şeffaf ve çok yönlü bilgi alma isteği, geleneksel performans ölçüm sistemlerden kaynaklanan tatminsizlik, “dengeli” ve/veya “çok boyutlu” performans ölçüm sistemlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Bourne vd., 2000).

Tüm performans ölçümlerinin amacı, işletmenin hedefleri doğrultusunda belirlenmiş ölçüm parametreleri aracılığı ile işletmenin hedeflerine belirli dönem içinde ne kadar ulaştığının tespiti ve eksik yönlerinin analizidir. Dolayısıyla, günümüzde işletmelerin en temel amacının sürdürülebilirlik olması, işletmelerin sürdürülebilirlik performansını ölçmelerini bir zorunluluk haline getirmiştir. Ayrıca, sürdürülebilirlik etkileri ve performansı hakkında elde edilecek bilgi; yöneticilere karar verme, planlama, uygulama ve kontrol faaliyetlerinin içerisine sürdürülebilirlik düşüncesinin dahil edilmesinde yardımcı olabilir (Schaltegger, Bennett ve Burritt, 2006: 2).

Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü, bir işletmenin hem günümüz için hem de gelecek için, ekonomik, çevresel, sosyal, etik ve yönetsel performansını gösteren değerlendirmedir. Sürdürülebilirliğin yönetilebilmesi, var olan durumun tespit edilebilmesi için sürdürülebilirlik öncelikle ölçümlenebilir ve izlenebilir hale getirilmelidir.

Ancak, işletmeleri sürdürülebilirlik konusuna entegre olmaya iten başka nedenler de mevcuttur. Lozano (2012), bu nedenleri, içsel ve dışsal faktörler olarak ayırarak incelemiştir. Lozano (2012), içsel faktörleri, liderlik, çalışanların paylaştıkları değerler, kaynak kullanımı üzerindeki etkiler, maliyetlerdeki azalma, kurumsal etik değerler olduğunu belirtmiştir. Dışsal nedenleri de; yasal düzenlemeler, toplumun farkındalığı, tüketici talep ve beklentisindeki değişimler, çevresel ve sosyal krizler olarak tanımlamıştır. Ayrıca, Lozano (2012), bu çalışmada sürdürülebilirlik raporu hazırlanması ve sunulması ihtiyacını, içsel faktör olarak değerlendirmiş olsa da

günümüzde bu faktörün hem içsel hem de dışsal olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir (Lazano, 2012: 45-46).

Günümüzde işletmeleri, sürdürülebilirlik performansını ölçmeye ve raporlamaya iten nedenleri;

- Maliyetleri azaltmak,
- Verimlilik artışı ve uzun vadede kârlılık sağlamak,
- İşletme içinde ve dışında çevresel farkındalık yaratmak,
- Hedeflerin gerçekleştirme oranını izlemek,
- Risk yönetimini sistemin içine dahil etmek,
- Şeffaflık sağlamak,
- Kredi alabilirliği kolaylaştırmak,
- İşletme değerlerini, işletme içinde ve dışında açık olarak ifade edebilmek,
- Yeni ürünler geliştirmek yönünde hareke geçmek,
- Çalışan motivasyonunu arttırmak,
- Paydaş istek ve beklentilerini belirleyebilmek ve karşılayabilmek,
- Müşteri sadakatini arttırmak,
- İşletmenin itibarını ve marka değerini arttırmak,
- Kanunlara uygunluğu deklare etmek, olarak sıralanabilir (Kolk, 2004: 54):

Tüm bu sebeplerin yanı sıra işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarını ölçme yönündeki çalışmalar, iyi bir planlamayı, tüm verilerini gözden geçirebilmesini, stratejilerini çok yönlü oluşturmayı ve analiz etmeyi de beraberinde getirecektir.

Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçümü, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik olarak oluşturduğu stratejilerin, bu kapsamdaki projelerin ve yaklaşımların yarattığı faydaların ortaya konulmasıdır. Aynı zamanda, geçmiş performansının karşılaştırması ve yeni hedeflerinin ortaya konulmasıdır. Sürekli geleceğe yönelik ve daimi bir çabadır.

Motivasyonları ne olursa olsun, sürdürülebilirlik vizyonu taşıyan işletmelerin, bu alandaki performanslarını nasıl ölçeceklerine ilişkin olarak gerçekleştirilmiş çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik performansı ile ilgili literatür incelendiğinde; çalışmaların bir kısmı kurumların neden sürdürülebilirlik raporlaması

yaptıklarını saptamaya ya da kurumsal yönetim ile sürdürülebilirlik arasında bir ilişki olup olmadığı ve kurumsal sürdürülebilir yönetim faaliyetlerinin yararları üzerine odaklanmakta iken diğer kısım ise; kurumsal sürdürülebilirlik ölçümünde uygulamaya yönelik standartlar geliştirebilme çabalarını kapsamaktadır (Gönenç vd., 2018: 28). Özellikle, ikinci grupta yer alan araştırmaların çıkış noktasını kurumsal sürdürülebilirlik değerlemesinde kullanılacak standartların ve bağlı olarak kullanılacak göstergelerin belirlenmesi oluşturmaktadır. Bu nedenle, bazı çalışmalar, sürdürülebilirlik performansı ölçümüne sürdürülebilirliğin üç boyutunu da dahil ederek bütünsel bir sonuç çıkarmaya odaklanırken, bazı çalışmalar da sadece tek bir boyutu değerlendirmekle yetinmektedir. Ancak, tüm çalışmalardaki odak noktası, yüzlerce sürdürülebilirlik göstergesi arasından hangi göstergelerin ne şekilde ölçüleceğini ve değerlendirileceğini saptamak ve bu göstergelerden hareketle sürdürülebilirlik performansını ölçülebilir ve yönetilebilir bir değer haline getirebilmektir.

Bu konuda yapılmış çalışmalarda; araştırmacıların, sürdürülebilirlik performansını belirlemek için ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlar için ayrı ayrı göstergeler belirlenmesi gerektiği konusunda hem fikir oldukları; ancak bu indikatörler özelinde birbirine benzer ancak tamamıyla aynı olmayan indikatörler üzerinde durdukları görülmektedir. Özellikle, en çok kabul gören ekonomik göstergeler net satışlar ve ciro, ödenen maaşların ve yardımların toplamı, satın alınan tüm mal, hizmet ve malzemelerin maliyeti olarak görülmektedir (Skouloudis ve Evangelinos, 2009: 52; www.oecd.org, 2019).

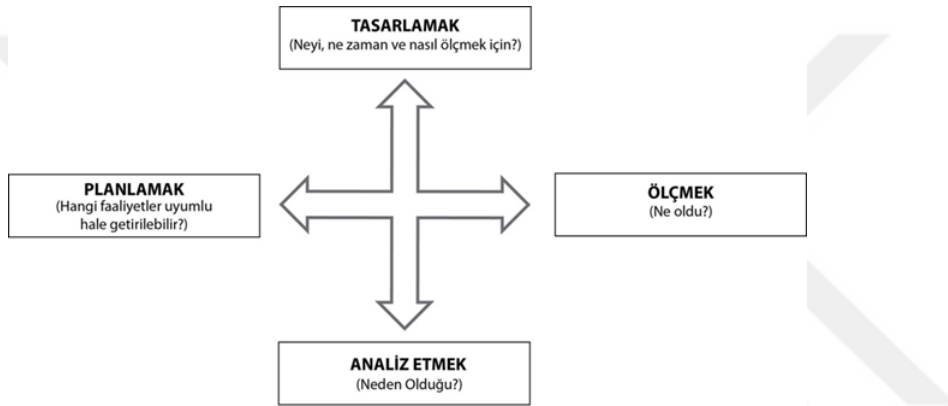
Çevresel göstergeler doğal kaynakların korunması odaklı olup, hava ve su kirliliği, enerji tüketim miktarı, sera gazı emisyonları, (Diesendorf, 2000: 5-6); bioçeşitlilik, yenilenebilir ve yenilemeyen kaynak ve yakıt kullanım miktarları (Atkisson, 1996: 342-343) tarafından dikkate alınmıştır.

Kurumsal sürdürülebilirliğin sosyal boyutu ile ilgili göstergeler ise bireyin ve dolayısıyla toplumun refahı, mutlu ve sağlıklı bir yaşam standardına sahip olması ile ilgilidir. Lee ve Saen, sosyal sürdürülebilirliğin temel alanlarını insan hakları ve sosyal güvenlik olarak belirtmektedir (Lee ve Saen, 2012: 220). Bu bağlamda, istihdam, adil ücret, iş güvenliği (Callens ve Tyteca, 1999: 44-46), sosyal haklar, her bir çalışan için eğitim saatleri, fırsat eşitliği, ayrımcılığın önlenmesi, çocuk işçi çalıştırılmaması, sosyal

ve insani kuruluşlara üyelik (Gallego, 2006: 81-84) gibi göstergeler vurgulanmaktadır. Bu yazarların kullandığı göstergelerin tamamı sürdürülebilirlik hedeflerine dayanmakla birlikte hiçbir raporlama standardı ile entegre edilmemiştir.

Kurumsal sürdürülebilirlik performansı ölçümü, hem mikro hem makro düzeyde yapılabilmektedir. Ancak, işletme için doğru yaklaşımın seçilmesi ve hangi sorulara yanıt arandığının belirlenmesi en önemli çıkış notasıdır. Dolayısıyla, tüm performans ölçme sistemlerinde olduğu gibi, “Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü”nde işletmelerin izlemesi gereken döngü Şekil 1.11’deki gibi olmalıdır.

Şekil 1.11: Performans Ölçüm ve Yönetim Süreçlerinin Yaşamsal Döngüsü



Kaynak: Santos, Belton ve Howick, 2002: 1249.

Günümüzde, Sürdürülebilir işletme performansının ölçülmesi için geliştirilmiş tek bir model bulunmamakta farklı bakış açıları ile kurumsal sürdürülebilirlik performansı değerlendirilmesinde pek çok farklı metot ve teknik ileri sürülmektedir. Bu yaklaşımların bazıları sürdürülebilirlik boyutlarının tekil bazıları ise çoğul olarak değerlendirilmesini kapsamaktadır. Özellikle, çok kriterli karar verme yöntemlerinin esnekliği, doğru ve güvenilir sonuçlar vermektedir (Gasparatos ve Scolobig, 2012: 4-6). Bu nedenle, yapılan çalışmalar, çok boyutlu performans ölçme modellerinden birine sürdürülebilir ile ilgili ölçüm parametrelerinin entegre edilmesi şeklindedir. Sürdürülebilirlik ölçüm parametrelerinin belirlenmesi amacıyla da GRI, ISO, UN gibi oluşumların belirlemiş oldukları sürdürülebilirlik hedeflerinden yararlanılmaktadır.

Singh vd nin (2008:191-209) AHP “Analitik Hiyerarşik Süreç” (Analytical Hierarchy Process: AHP) modelini kullanması, Figge vd. (2002: 270-281)’de, Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard) yöntemini kullanması, çok boyutlu ölçüm

teknikleriyle kurumsal sürdürülebilirlik performansının ölçümleme çalışmalarına örnek gösterilebilir.

İşletme performans ölçüm modellerinin birçoğu ve sürdürülebilirlik standartları, tüm büyüklüklerdeki işletmelere ve tüm sektörlerde uygulanabilir nitelikte olsa da “sürdürülebilir işletme performansının ölçümü” için, işletmenin içinde bulunduğu sektöre özgü hassasiyetlerin de sürdürülebilirlik parametrelerinin, seçilen performans ölçüm modeliyle entegrasyonu gerekmektedir.

Daub (2007) ise, sürdürülebilirlik performansı değerlendirme yöntemi olarak, kurumsal sürdürülebilirlik raporlarının içerik anlamında karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi sağlayacak bir cetvel oluşturulmuştur (Daub, 2007: 1-12). Böylece, GRI göstergeleri dikkate alınarak, firma raporlarının, bu göstergeler ile ilgili ne derinlikte bilgi içerdiği analiz edilmiş ve kategoriler altında ağırlıklandırılarak bir değerlendirme yöntemi sunulmuştur ancak diğer raporlama çerçeveleri kapsama alınmadığı gibi bu değerlendirme sistemi önerisinde faaliyet konusu, faaliyette bulunulan sektör vb. gibi değişkenler veya firmanın kurumsal sürdürülebilirlik raporu hazırlama amaçları da dikkate alınmamıştır.

İşletmelerde sürdürülebilirlik performansının ölçülmesi, aslında sürdürülebilirliğin denetimidir. Tüm süreçlerinin planlandığı gibi yürütülüp yürütülmediğinin belirlenmesi ve gerekli durumlarda düzeltici ve önleyici faaliyetlerin gerçekleştirilmesine olanak tanır. Ayrıca, performans ölçme sisteminin son aşaması ise performansın raporlanmasıdır. Sürdürülebilirlik performansının ölçülmesinin son aşaması da sürdürülebilirlik raporunun hazırlanması ve yayınlanmasıdır. İşletmeler sürdürülebilirlik raporlaması ile sürdürülebilirlik performansları hakkında tüm paydaşları ile iletişim sağlamaktadır. Sağlanan bu iletişim, işletmelere itibar artışı, güven, müşteri sadakati ve rekabet üstünlüğü olarak dönmektedir. Bu konuda pek çok örnek olmakla birlikte, İngiltere merkezli M&S dünyanın en sürdürülebilir işletmesi olmayı hedeflemiştir. Çalışmaların başlangıcından tüm süreçlere adapte edilmesi ve uygulanması için 200 milyon Euro harcamış ancak sonrasında bu durum işletmenin yıllık 50 milyon Euro kâr elde etmesi, rakiplerinin de sürdürülebilirlik yönünde çalışması ve daha yaşanır bir dünyaya destek olması olarak sürmektedir (Ceran, 2017: 64).

Ayrıca sürdürülebilirlik raporları paydaşlara; işletme faaliyetlerini ve performansını ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan değerlendirme olanağı vererek, paydaşların aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerle kıyaslama yapabilmesini sağlayacaktır (BİST, 2014: 5). Bu kıyaslamaların güvenilir olabilmesi ancak bu raporların ortak bir dilde olması ile mümkündür. Bu nedenle, pek çok işletme GRI Raporlama standartlarına göre sürdürülebilirlik raporu hazırlamaktadır. Kısa ve öz anlatımla sürdürülebilirlik ölçümü ve raporlaması soyut konuları somut hale getirmektedir.

1.3. KURUMSAL RAPORLAMA

1.3.1. Kurumsal Raporlama Kavramı Tanımı

Finansal içerikli raporların, işletmelerin performansını yeterli duyarlılıkta ve açıklıkta yansıtmadığı ve dolayısıyla kararın alınması konusuna istenilen düzeyde kaynaklık edemediği görüşü ve paydaşların işletmelerden şeffaflık istemesi üzerine özellikle 1980’li yıllardan sonra gelişen “Kurumsal Raporlama” kavramı, kurumsal bir yapı içerisinde oluşan her türlü verinin analiz edilmesini sağlayan; teknik alt yapı, entegre sistem ve yazılımlar, kayıt ve belge düzeni, uzman personel, denetim ve iç kontrol faaliyetleri, karar mekanizmaları ile bunlar sonucunda hazırlanan sunumlar ve raporlar olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal Rapor; işletmenin değer yaratması için bilgi sunarak, sürdürülebilir büyümeyi sağlayacak planların ve stratejinin şeffaf ve hesap verebilir bir yaklaşımla paylaşılmasına aracı olmalıdır.

1.3.2. Kurumsal Raporlamanın Gelişimi

İnsanların kayıt etme, belgeleme gereksinimi nedeniyle ortaya çıkan muhasebe ile ilgili ilk yazılı belgelere M.Ö. 5000 yıllarında Sümerlilerde, M.Ö. 4000 yıllarında İbranilerde, M.Ö. 3000 yıllarında Mısırlılarda rastlamak mümkündür (Gökgöz, 2011: 168). Ancak, işletmelerde verilerin değerlendirilmesi gereksinimi işletmelerin profesyonel yöneticilerle çalışmaya başladığı 19.yüzyılın başlarına dayanır. İşletmenin yönetilebilmesi, ilerlemelerin tespit edilebilmesi gereksinimi bir takım verilerin karşılaştırılmasını zorunluluk haline getirmiştir. Başlangıçta bu karşılaştırmalar, sadece kâr, üretim miktarı gibi finansal ve sınırlı sayıda veriye dayanmakta ise de yıllar içinde, işletmecilik bilincinin artması, gereksinim duyulan verilerin sayısının da artmasına neden

olmuştur. Öncelikle, finansal verilerin kapsamındaki gelişmelerden sonra özellikle 20.yüzyılın ikinci yarısında yaşanan sosyo-ekonomik üretim artışı, teknolojik ilerleme gibi olumlu etkiler, hava kirliliği, doğal kaynakların zarar görmesi gibi olumsuz etkiler, yaşanan küresel ekonomik krizler, sadece finansal raporlar üzerinden yapılan değerlendirmelerin şirket performansı ve geleceğine ilişkin tüm tabloyu sunmakta yetersiz kaldığını açıkça göstermiştir. Dünyanın bir ucunda yaşanan afetlerin dünyanın diğer ucunda üretimi durdurması, çevreye zarar veren uygulamaların veya insan hakları ihlallerinin geniş çaplı boykotlara yol açması, azalan doğal kaynakların hammaddeleri tehdit etmesi ve benzeri gelişmeler, şirketlerin finansal tablolarında yer almayan risklerin şirketler için finansal sonuçlara yol açabildiğinin göstergesi olmuştur. Şirket performansının sadece kârla değerlendirilmesi anlayışından uzaklaşılması ve şirketlerin karşı karşıya olduğu çevresel, sosyal ve yönetsel risklerin ve belirsizliklerin şirket sürdürülebilirliğini doğrudan etkilediğini gören yatırımcılar, şirketlerden finansal olmayan performanslarına ilişkin de bilgi talep etmeye başlamışlardır (Altınay, 2016: 47).

Finansal ve finansal olmayan bilgilerin birlikte raporlanmasından oluşan kurumsal raporlamanın temelleri ilk tarım faaliyetlerinin gerçekleştirildiği yıllarda tutulan muhasebe kayıtlarına kadar uzanmaktadır. Bununla birlikte, bu kayıtların yayımlanmasının kanuni zorunluluk haline gelmesi 1930'ların başında ABD'de yaşanan "Büyük Buhran" (Great Depression) sonrasında gerçekleşmiştir. Yaşanan bu büyük krizin ardından yatırımcı güveninin zedelendiğini gören ABD, Genel Kabul Görmüş Muhasebe Standartları'nı (US GAAP) oluşturmuş ve ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu'nu (SEC) kurarak payları borsada işlem gören şirketlerin finansal bilgilerini yayımlamasını zorunlu hale getirmiştir. Şirketlerin finansal bilgilerine ilişkin şeffaflığın yatırımcı güvenini artırdığını gören diğer ülkelerin de benzer düzenlemelere gitmesi sonucunda finansal raporlama kısa sürede dünya genelinde yaygınlaşmıştır (Altınay, 2016: 56).

II. Dünya Savaşı'nın ardından Dünya ekonomisinin kendini toparlamaya çalışması ve özellikle 1960'lardan itibaren gücünü artıran kapitalizmin etkisi birçok sosyal problemin de ortaya çıkmasına neden olmuştur. İşletmelerin gücündeki artış karşısında devletlerin toplumsal sorunları çözmede yetersiz kaldığı gözlemlenmiştir. Bu gelişmeler işletme etiği, işletmelerin topluma karşı sorumlulukları ve çevresel tahribatları konularının sıklıkla tartışılmasına neden olmuştur (Nehme ve Wee, 2008: 146). Yine bu

yıllardan itibaren bazı şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk raporları hazırlamaya başladıkları görülmektedir (Nehme ve Wee, 2008: 148).

1970’lerde özellikle sivil toplum kuruluşlarının katkılarıyla çevresel raporlama yaygınlaşmıştır (Gray, 2000: 250). Petrol krizi ardından gelen durgunluk ve enerji kıtlığı, çevre ve istihdamla ilgili konular, 1970’li yılların ikinci yarısında da çokça tartışılmıştır (Yamak, 2007: 41). Bu gelişmeler akabinde 1972 yılında Stockholm Konferansı düzenlenmiştir. Stockholm Konferansı kapsamında kaynakların adil bir şekilde kullanılarak gelecek nesillere aktarılması gerekliliğinin altı çizilmiş ve sürdürülebilir kalkınmanın temel dayanakları ortaya konulmuştur. 1970 sonları ve 1980’li yılların başlarında, kurumsal sosyal sorumluluk alanındaki çalışma konularının daha çok iş gücü üzerine odaklandığı görülmektedir (Van der Laan, 2004: 16). 1980’li yıllarda ise finansal olmayan raporlama daha çok stratejik açıdan ele alınmıştır.

Bu dönemde işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetleri ve finansal performansları arasındaki etkiyi ölçmeyi amaçlayan çok sayıda araştırma yapılmıştır. Yine 1980’li yılların başlarında Paydaş Yaklaşımı’nın yaygın olarak kabul edilmeye başlaması, işletmelerin sosyal sorumluluk sınırlarının çizilmesine önemli bir katkı sağlamıştır.

1990’lara gelindiğinde küreselleşmenin etkisiyle işletmelerin rolünde ve gücünde görülen değişim, yaşanan şirket skandalları ve toplumsal beklentideki değişimler işletmelerin sosyal konulara eğilme ve bu konularda açıklama yapma ihtiyacının artmasına neden olmuştur. Dolayısıyla öncelikle çevresel raporlamayla başlayan süreç, iş gücü ve toplum temalarını içine alan sosyal ve etik konuları, aynı zamanda da finansal konuları kapsayan raporların ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Kolk, 2008: 2).

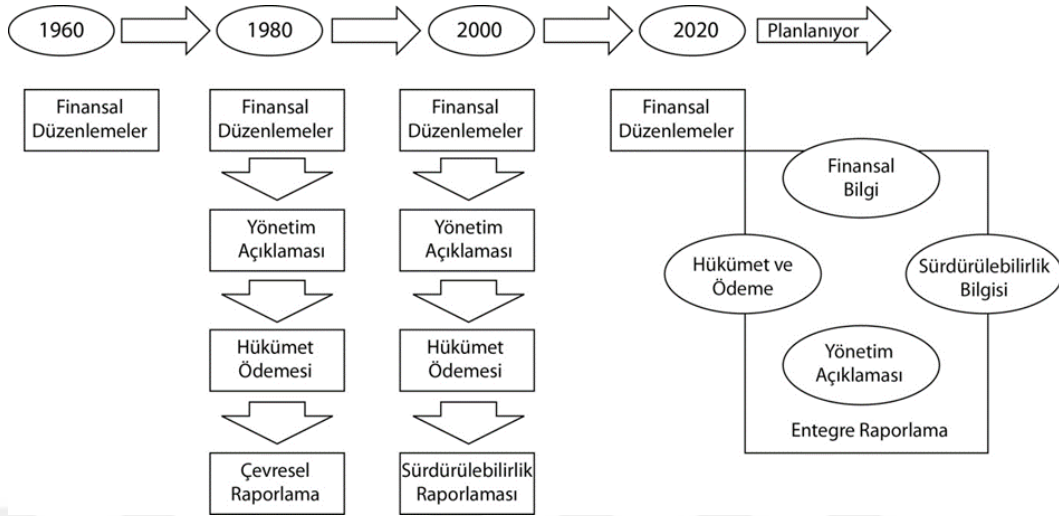
Bu unsurlar, ilk defa 1994 yılında John Elkington tarafından “triple-bottom-line” (üçlü muhasebe/bilanço sistemi) olarak isimlendirilen yaklaşımın ve 1995’te yine Elkington’ın geliştirdiği 3P (People, Planet, and Profits = İnsanlar, Gezegen ve Kâr) formülasyonunun temel unsurlarıdır (Elkington, 2004: 1-16). Dolayısıyla; kurumsal sürdürülebilirlik, bir kurumun ekonomik, sosyal ve çevresel konularını üç boyutlu bir sistem içinde entegre etmektedir (Dyllick ve Hockerts, 2002: 132). Bu kavram ile geleneksel muhasebe sistemi finansal raporlamanın yanı sıra ekonomik, çevresel ve sosyal performansları raporlamaya başlamıştır. Buna göre üç alandan herhangi birinin

ihmal edilmesi tüm işletme faaliyetlerini ve geleceğini tehlikeye atacaktır. Üç boyutlu raporlama ile işletmeler uzun vadede ekonomik, çevresel ve sosyal açıdan toplum ve tüm paydaşlar için fayda sağlamaktadırlar. Üç boyutlu raporlama, günümüzde temel alınan sürdürülebilirlik raporlaması için temel oluşturmuştur (Yanık ve Türker, 2012: 298).

2000’li yıllara gelindiğinde işletmelerin, paydaşlarının tüm bilgi gereksinimini karşılama ve farklı bilgi kullanıcılarına bütüncül rapor verme isteğinin doğal bir sonucu olarak Entegre Raporlama kavramı ortaya çıkmıştır. Entegre raporlama kavramı ilk olarak, 2009 yılında Güney Afrika’da ortaya çıkmıştır. Güney Afrika’dan sonra Almanya, Fransa, İspanya, Brezilya ve İngiltere gibi bazı ülkelerde de entegre raporlama hakkında düzenlemeler yapılmıştır. Entegre Raporlama, 2000’li yıllardan itibaren iş dünyasının gündeminde yoğun bir şekilde yer almış olmasına rağmen, literatürde ele alınması 2000’li yılların sonunu bulmuştur (Dereköy, 2018: 590)

İşletmeleri, paydaşlarının değişen beklentilerini karşılama, işletmelerin paydaşlarına ve topluma karşı sorumluluklarını yeniden tanımlamaya ve paydaşlarının gereksinimlerine çözüm sunacak gelecek yönelimli, gelecek nesillerin üretim faaliyetlerini güvence altına almayı hedefleyen yeni bir raporlama modeli geliştirmeye yöneltmiştir. Günümüzde işletmelerin sadece kâr rakamları değil, aynı zamanda kârı nasıl elde ettikleri de önemli hale gelmiştir. Bu bağlamda, işletmelerin faaliyetlerinin sosyal, çevresel ve ekonomik etkilerinin belirlenip raporlanması ihtiyacı; yatırımcıların, işletmelerin gelecekteki risk ve belirsizlikten nasıl etkileyeceği konusunda bilgilendirilmelerine dair beklentileri ve finansal raporların işletmenin geleceğine kılavuzluk etmede yetersiz kalması nedeniyle, yeni bir raporlama yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Söz konusu yaklaşım, “Sürdürülebilirlik Raporlaması” yaklaşımıdır. Şekil 1.12’de Kurumsal Raporlamanın Gelişimi sunulmuştur.

Şekil 1.12: Kurumsal Raporlamanın Gelişimi



Kaynak: EY, Integrated Reporting'den uyarlanmıştır.

Günümüzde kullanılmakta olan sürdürülebilirlik raporları tüm sektörlerin uygulayabileceği genel nitelikteki düzenlemelerdir. Ancak, International Standart Organisation (ISO), Global Reporting Initiative (GRI) gibi bağımsız uluslararası kuruluşların çalışmalarından da izlenebildiği gibi raporlama sistemlerinin sektörel bazda daha pek çok parametreyi dikkate alarak evrileceği görülmektedir (Elmacı ve Sarıkoyuncu, 2019: 644).

1.3.3. Sürdürülebilirlik Raporlaması

Gelecek kuşakların gereksinimlerini karşılayabilme olanağından ödün vermeksizin günümüz kuşaklarının gereksinimlerini karşılayabilecek bir kalkınma modeli olarak tanımlanan sürdürülebilirlik kavramı, mikro bakış açısıyla ele alındığında, küresel sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması için ülke ekonomilerinin, dolayısıyla işletmelerin sürdürülebilir biçimde kalkınması gerekliliği olarak anlaşılır. Bir araya gelerek ülke ekonomilerini oluşturan işletmeler, sürdürülebilir kalkınmaya ekonomik, çevresel ve sosyal kaynaklara zarar vermeyerek katkı sağlayabilir. Bu bakış açısına göre, işletmelerin gelir elde etme, kârlılık gibi finansal sorumluluklarının yanında yeni sorumlulukları da doğmuştur.

İçinde bulunduğumuz dönem, şirketlerin sadece mal ve hizmet üretimi ve satışı ile finansal başarı elde etmelerinin yeterli bulunmadığı, aynı zamanda çevreye ve insana

duyarlı iyi birer kurumsal vatandaş olmalarının ve iyi kurumsal yönetim uygulamalarını ilke edinmelerinin de beklendiği küresel bir dönüşüm sürecine tanıklık etmektedir. Sürdürülebilirlik kavramı da bu sürecin bir yansıması olarak son zamanlarda şirketlerin ve yatırımcıların gündeminde sıklıkla yer almaktadır (Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi, 2014: 4).

Şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetsel performansının şirketin geleceğini ve değerini finansal performansı kadar etkilediğini gören yatırımcılar, şirketlerin bu alanlarda da bilgilendirme yapmasını talep etmeye başlamışlardır. Bu dönemde sadece yatırımcı beklentileri değil, şirketlerin toplumun geleceğini şekillendirmede üstlendikleri role ilişkin beklentiler de değişmiştir.

Endüstri devriminden bu yana dünya kaynaklarını tüketerek büyüyen şirketlerin neden oldukları problemlerin, çözümünde de yer alması beklentisi artmaktadır. Günümüzde şirketlerin sadece ne kadar kâr elde ettiği değil, bu kârı nasıl elde ettiği de önemli bir kriter haline gelmiştir (Altınay, 2016: 50). Yani artık “hesap verilebilirlik” kavramının kapsamı genişlemiştir. Paydaşlar, şirketten şeffaflık talep etmekte, finansal performanslarının yanı sıra sosyal ve çevresel performanslarına ilişkin de bilgi sahibi olmak istemektedirler.

Kurumsal sürdürülebilirliğin işletmelere yüklediği yeni sorumlulukların yerine getirilip getirilmemesine ilişkin bilginin paydaşlara ulaştırılması gereksinimi, işletme faaliyetlerine ilişkin finansal bilgilerin yanında çevresel ve sosyal verilerin de ölçülmesini, raporlanması ve sunulmasını gerektirmiştir. Bu gereksinim, sürdürülebilirlik raporlamasını doğurmuştur.

Paydaşlara şirketlerin stratejisi, yönetim yaklaşımı ve vaatleri hakkında bir değerlendirme sunmakta olan sürdürülebilirlik raporları da hesap verebilirliğin ve iletişimin bir aracı olarak görülmektedir (Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi, 2014: 4).

Ancak, Sürdürülebilirlik raporları sadece bir iletişim ve hesap verme aracı olarak görülmemelidir. Bu raporların temel özelliklerinden biri de şirketlerin finansal ve finansal olmayan performansları arasındaki bağlantıyı vurgulamalarıdır.

Raporlama sürecinde şirketler, uzun dönemli hedefler geliştirmekte, oluşturdukları sürdürülebilirlik vizyonu çerçevesinde yönetim stratejilerini, politikalarını

ve iş planlarını şekillendirmektedirler. Bu sayede şirket yönetimi, şirketlerin eksi ve artı yönlerini tespit ederek geliştirmeleri gereken alanlara odaklanabilmekte, bir başka deyişle olası riskleri ve fırsatları görebilmektedirler. Böylece işletmeler iş dünyasında konumlarını güçlendirmek için atılması gereken adımları daha kolay belirleyebilmektedirler. Sürdürülebilirlik performansını raporlamak şirket değerini ortaya çıkarmasına yardımcı olmakta ve böylelikle kurumsal itibarı ve marka bağlılığını pekiştirmektedir. Ayrıca belirli raporlama ilkeleri temel alınarak hazırlanan raporlar şirketi aynı sektörde faaliyet gösteren diğer şirketlerle kıyaslama olanağı da sunmaktadırlar (Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi, 2014: 20).

Sürdürülebilirlik raporu, işletmelerinin günlük faaliyetlerinin sonucu olan ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerin anlaşılmasını sağlamanın yanı sıra işletmenin değerleri, yönetim stratejileri ve hedefleri arasındaki ilişkileri de ortaya koyar. Böylece, işletmelerin performanslarının ölçülmesine, pozitif ve negative etkilerin değerlendirilmesine olanak tanır (www.globalreporting.org, 2019).

Sürdürülebilirlik konusundaki çalışmaların yarattığı değer konusunda farkındalığı artan işletmeler, sürdürülebilirlik konusunda yapılacak çalışmaların yönlendirilmesi, ölçülmesi, raporlanması ve sunulması aşamalarında standartlara, kılavuzlara, danışmanlara gereksinim duymuşlardır. Başlangıçta, bu işletmeler sürdürülebilirlik kavramının temel bileşenlerine ve küresel sürdürülebilirlik hedeflerine göre raporlar hazırlamaya çalışmışlardır. Ancak, zaman içinde bu gereksinim kâr amacı gütmeyen küresel organizasyonlar ve inisiyatiflerin raporlamanın nasıl yapılacağı noktasında işletmeleri yönlendiren rehberler, ilkeler ve standartlar oluşturmaları ile karşılanmış ve bir temel çerçeve oluşmuştur. Konunun doğası gereği bu standartlarda da gelişmeler sürmektedir.

Sürdürülebilirlik raporlaması standartlarına göre, raporlar tüm sektörlerde, büyüklüğüne, çalışan sayısına bakılmaksızın dünyanın her yerinde hazırlanabilmektedir. (www.globalreporting.org, 2019).

Sürdürülebilirlik raporlamasının firmalara sağladığı yararlar konusundaki akademik çalışmalar Tablo 1.8’de gösterilmektedir:

Tablo 1.8: Sürdürülebilirlik Raporlamasının İşletmelere Sağladığı Yararlar

ÇALIŞMA	KURUMSAL FAYDA
Windolph (2013: 5)	İş süreçlerinin düzenlenmesi
Herzig ve Schaltegger (2011: 152)	Kurumsal meşruiyet sağlanması, kurumsal itibarı yükseltmesi, risk yönetimi ve kurumlar arası karşılaştırma yapabilme olanağı sağlanması
Aras ve Crowther (2009: 279)	Yatırımcıların, kurumu daha az riskli olarak düşünmesi ve kurum için sermaye maliyetinin azalması
Pojasek (2007: 81)	Sürdürülebilirlik, bir kurumun vizyon ve misyonuna ulaşma aracı olarak tanımlanması
Schaltegger, Bennett ve Burritt (2006: 4)	Kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerinin belirlenmesi için yönetimin ve çalışanların katılımı ile bilgi toplama, yaratma ve sürdürülebilirlik iletişiminin sağlanması
Bansal ve Clelland (2004: 93)	Kurumsal meşruiyet sağlanması ve böylece sistematik olmayan menkul değerler piyasası risklerinin azalması
Hart ve Milstein (2003: 59)	Hissedar değerinin artması
Wagner ve Schaltegger (2003: 5-8)	Maliyetlerin azaltılması ve etkinliğin artırılması
Figge vd. (2002: 282-283)	Kurumun çevresel, ekonomik ve sosyal performansını kontrol edebilmesi sağlayan bir stratejik kontrol aracı olması
Knoepfel (2001: 6)	Süregiden ekonomik, toplumsal ve çevresel gelişmelerden kaynaklanan fırsatları ve riskleri kavrayarak uzun vadeli hissedar değeri yaratması
Takala ve Pallab (2000: 109)	Olumsuz çevresel, sosyal ve yönetsel etkilerin azaltılması

Kaynak: Turhan, Özen ve Albayra, 2018: 20.

Özetle, geleneksel finansal raporlama öncelikle kârlılık ve diğer finansal performans oranlarına odaklanmakla iken sürdürülebilirlik raporlaması müşteriler, çalışanlar, pay sahipleri, hükümetler ve genel olarak tüm toplum ile kurumsal ekonomik etkileşimlerini kapsamlı bir şekilde sunabilmektedir. Ekonomik etkileşimlerin kapsamı çok parametrelili ve ilişkisel düşünülerek finansal raporlamanın ötesine geçmiştir. Sürdürülebilirlik raporlaması ile finansal olmayan varlıkların ölçülmesi ve raporlanmasıyla, faaliyetlerin finansal ve finansal olmayan etkileri izlenmekte ve bu etkilerin iyi bir şekilde analiz edilerek bilgi üretilmesiyle değer yaratılmaktadır.

1.3.4. Sürdürülebilirlik Konusunda Yol Gösterici Kurum ve İnisiyatifler ve Raporlama Çerçevesi

İnsanların kayıt etme, belgeleme ihtiyacı nedeniyle ortaya çıkan muhasebe ile ilgili ilk yazılı belgeler millattan öncesine dayanmakta ise de; işletmelerde verilerin değerlendirilmesi ihtiyacı işletmelerin profesyonel yöneticilerle çalışmaya başladığı 1900'li yılların başlarıdır (Gökgöz, 2011: 168). İşletmenin yönetilebilmesi, ilerlemelerin

tespit edilebilmesi ihtiyacı bir takım verilerin karşılaştırılmasını zorunluluk haline getirmiştir. Başlangıçta bu karşılaştırmalar, sadece kâr, üretim miktarı gibi finansal ve sınırlı sayıda veriye dayanmakta ise de yıllar içinde, işletmecilik bilincinin artması, gereksinim duyulan verilerin sayısının da artmasına neden olmuştur. Dolayısıyla, ilk gelişim işletme raporlarının kendi içinde ve özellikle iç paydaşlarına bilgi vermek için tasarlanmış ve bu yönde geliştirilmiştir. Ancak, zaman içinde bu verilerin aynı zamanda başka işletmelerle karşılaştırılma gerekliliği raporlarda standartlaşma gereksinimi doğurmuştur. Ayrıca, uluslararası ürün ve hizmet alışverişinin yaygınlaşmaya başlaması ürün ve hizmetlerin üretiminde ve hatta daha sonra yönetim anlayışında standartlaşma ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Bu nedenle, uluslararası pek çok standartlaştırma kurumu kurulmuştur. Bu oluşumlar da teknolojik gelişmeler, toplum beklentileri gibi nedenlerle sürekli gelişmiş ve yeni standartlar yayınlamışlardır.

Başlangıçta bu kurumların yayınladığı standartlar, endüstriyel ürünlerle ilgili ölçüm standartları gibi ürünle ilgili iken, ikinci dünya savaşı sonrası tüm dünyayı etkileyen sosyo-ekonomik değişimler bu standartların kapsamına işletme etiği, işletmelerin topluma karşı sorumlulukları ve çevresel tahribatları konularının da girmesine neden olmuştur. 1970'lerde yaşanan petrol krizi sonrası kaynakların durumu ve sosyal sorumluluk konuları ağırlık kazanmıştır. 1980'lere gelindiğinde Sürdürülebilirlik konusundaki farkındalığın oluşması, çevresel, sosyal ve ekonomik gelişmelerin birbirinden etkilendiğinin ve birbirini etkilediğinin anlaşılması bu oluşumların sürdürülebilirlik standartları oluşturmalarına neden olmuştur.

Sürdürülebilirlik konusundaki çalışmaların yarattığı değer konusunda farkındalığı artan işletmeler, sürdürülebilirlik konusunda yapılacak çalışmaların yönlendirilmesi, ölçülmesi, raporlanması ve sunulması aşamalarında standartlara, kılavuzlara, danışmanlara gereksinim duymuşlardır. Başlangıçta, bu işletmeler sürdürülebilirlik kavramının temel bileşenlerine ve küresel sürdürülebilirlik hedeflerine göre raporlar hazırlamaya çalışmışlar, ancak, zaman içinde bu gereksinim kâr amacı gütmeyen küresel organizasyonlar ve inisiyatiflerin raporlamanın nasıl yapılacağı noktasında işletmeleri yönlendiren rehberler, ilkeler ve standartlar oluşturmaları ile karşılanmış ve bir temel çerçeve oluşmuştur. Konunun doğası gereği bu standartlarda da gelişmeler sürmektedir.

Uluslararası bağımsız kuruluşlardan tarafından hazırlanan bu standartlar, temelde benzer ilkeler üzerinden hareket etmekte, birbirinden etkilenmekte ve birbirini referans göstermektedir. Tablo 1.9'da Sürdürülebilirlik Konusunda Yol Gösterici Kurum ve İnisiyatiflerin yayınlamış oldukları standart ve/veya raporlama çerçeveleri kurumların kuruluş yıllarına göre kronolojik sıra ile sunulmuştur.

Tablo 1.9: Sürdürülebilirlik Konusunda Yol Gösterici Kurum ve İnisiyatiflerin Standart/Raporlama Çerçeveleri

KURULUŞUN ADI	YAYINLADIĞI STANDART	KURULUŞ TARİHİ
BSI - The British Standards Institution	27.000'den fazla aktif standart yayınlamıştır.	1901
UN (United Nations)	UNGC-Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi	1945
ISO (International Organization for Standardization)	22.919'dan fazla Uluslararası Standart yayınlamıştır.	1946
OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development)	OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi	OEEC adıyla 1948 OECD adıyla 1961
IFC (International Finance Corporation)	IFC Performans Standartları	1956
WBCSD (Sürdürülebilir Gelişme için Dünya İş Konseyi)	Reporting Exchange	1991
ISEA- Sosyal ve Etik Sorumluluk Enstitüsü (The Institute of Social and Ethical Accountability-ISEA)	AA 1000 Standardı	1995
Ekolojik Ayak İzi	Karbon ayak izi, Tarım arazisi ayak izi, Orman ayak izi, Yapılandırılmış alan ayak izi, Balıkçılık sahası ayak izi, Otlak ayak izi.	1996
GRI (Global Reporting Initiative- Küresel Raporlama Girişimi),	GRI G4	İlk 1997 Güncel 2013
Sosyal Sorumluluk Örgütü (Social Accountability International, SAI)	SA 8000 Sosyal Sorumluluk Yönetim Sistemi (Social Accountability 8000)	1997
CDP (Carbon Disclosure Project)	Karbon Saydamlık Beyanı	2000
RSPO (Sürdürülebilir Palmiye Yağı Yuvarlak Masası)	Palmiye Yağı Standardı	2004
IIRC (International Integrated Reporting Council- Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi)	Entegre Raporlama Uluslararası Çerçevesi (International IR Framework)	2010

1.3.4.1. BSI - The British Standards Institution

1901'de Londra Kulesi Köprüsü'nü tasarlayan Sir John Wolfe-Barry tarafından kurulan BSI, dünyanın ilk Ulusal Standartlar Kuruludur. İlk BSI komitesi 22 Ocak

1901’de ilk kez toplanmıştır. Başlangıçta İngiliz Ulusal Standart Markası olan bilinen BSI, kuruluşların rüşvetle mücadele, örgütsel yönetim ve varlık yönetimi gibi daha iyi yönetilmelerine ve daha sorumlu olmalarına yardımcı olmak için yeni nesil standartlar geliştiren uluslararası bir kuruluştur. Günümüzde 147 ülkede hizmet vermektedir.

BSI, standartların oluşturulmasını sağlayarak ve bunların kullanımını teşvik ederek ürün, hizmet ve sistemlerin kalitesini ve güvenliğini artırmaya yardımcı olmaktadır.

İşletmelerin performansını artırma ve karşılaştığı riskleri yönetme konusunda pek çok standart kılavuz yayınlamış olan BSI de ISO benzeri bir çalışma şekline dönüşmüş ve Çevre Yönetimi ve Sürdürülebilirlik konusunda 71 adet standart yayınlamıştır (www.bsigroup.com, 2019).

1.3.4.2. UNGC (UN Global Compact-Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi)

Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Franklin D. Roosevelt tarafından 50 ülkenin katılımı sağlanarak 26 Haziran 1945’te kurulan ve temel amacını, uluslararası barış ve güvenlik için çalışmak olarak belirleyen UN (Birleşmiş Milletler) bu adla ilk defa, İkinci Dünya Savaşı sırasında 24 Ekim 1945’de Birleşmiş Milletler Bildirgesi’nde anılmıştır. Halen 193 Üye Devletten oluşmaktadır. Bir şemsiye kuruluş olan UN (Birleşmiş Milletler), amaçlarını gerçekleştirmek için FAO: Gıda ve Tarım Örgütü, ICAO: Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü, UNESCO: Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü, IBRD: Dünya Bankası, IMF: Uluslararası Para Fonu, WHO: Dünya Sağlık Örgütü, UPU: Dünya posta Birliği gibi oluşturulmuş pek çok alt kurul ve oluşumdan meydana gelmektedir (www.un.org, 2019).

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi de Birleşmiş Milletlere bağlı olarak çalışan, küresel ekonomik kalkınmanın faydalarını gönüllü şirketler aracılığıyla politikalar ve eylemler oluşturarak yaymayı amaçlayan küresel bir girişimdir (Leisinger, 2007: 6).

Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Annan’ın Ocak 1999’daki Davos Dünya Ekonomik Forumu’nda, paylaşılacak ilke ve değerlerin ekonomik istikrarı sağlayacağı savıyla; iş liderlerine “küresel paylaşılan değerler ve ilkeler” oluşturmak ve küreselleşmeyi sağlamak amacıyla çağrıda bulunması üzerine Annan ve bir grup iş lideri tarafından oluşturulmuştur. Bu sözleşme, imzalayan kuruluşların, küresel ekonominin

dengeli ve sürdürülebilir bir biçimde gelişmesini sağlayabilmek amacıyla çevresel ve sosyal boyutlarda belli ilkeler içerirken; yatırımların tüm dünya halkları için yapılmasını vurgulamakta ve gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bu dokuz ilke, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi olarak bilinmeye başlamış ve uzun istişareden sonra “Yolsuzluğa karşı mücadele” konusu da eklenerek Haziran 2004’te on ilke olarak yayınlamıştır (Williams, 2004: 755).

Günümüzde, United Nations (UN) Global Compact 160’ın üzerinde ülkede 9.500’ün üzerinde şirket ve 3.000’in üzerinde şirket dışı üyesi ile dünyanın en büyük kurumsal sürdürülebilirlik inisiyatifidir. 2000 yılında çalışmalarına başlayan UN Global Compact, misyonunu, BM Küresel İlkeler Sözleşmesine bağlı şirketlerin, insan hakları, iş gücü, çevre ve yolsuzlukla mücadele konusundaki stratejilerini ve operasyonlarını on ilkeyle uyumlu hale getirerek sorumlu bir şekilde iş yapmalarını sağlamak ve işbirliği ve yenilik konularına ağırlık vererek, BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri gibi daha geniş toplumsal hedefleri ilerletmek için stratejik eylemlerde bulunarak, sürdürülebilir şirketler ve paydaşları istediğimiz dünyayı yaratması için harekete geçirmek olarak belirtmektedir (www.unglobalcompact.org/about, 2019).

United Nations (UN) Global Compact; dünyamız, tüm insanlar, toplumlar ve pazarlara fayda sağlayan sürdürülebilir ve kapsayıcı bir küresel ekonomi yaratmak için kurumların iş birliği ile harekete geçmelerini teşvik etmektedir (www.globalcompactturkiye.org/un-global-compact, 2019).

UNGC programına şirketler, küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ), ulusal ve uluslararası iş örgütleri, ulusal ve uluslararası sendikalar, belediyeler, kamu kurumları, ulusal ve uluslararası hükümet dışı örgütler, vakıflar ve akademik kurumlar gönüllü olarak katılabilmektedir (Zenginkuzucu, 2019: 186). Şirketler büyüklüklerine ve cirolarına göre belli bir katılım payı ödeyerek “katılımcı” veya “imzacı” statüsünde programa dahil olabilmektedirler. Bu iki statünün arasında UNGC eğitimlere, kılavuzlara ve etkinliklerine erişim ve faydalanma düzeyi gibi farklar bulunmaktadır. UNGC programının küresel çapta 13.500’den fazla katılımcısı olduğunu görülmektedir (www.odd.org.tr, 2019). Türkiye’de ise toplam katılımcı sayısı 226 iken bunların 142’sini şirket ve KOBİ’ler oluşturmaktadır (<https://www.unglobalcompact.org/about>, 2019).

UN Global Compact'in 10 İlke'si insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarında iş dünyasının temel sorumluluklarını ele alır. 10 İlke'yi stratejilerine, politikalarına ve prosedürlerine dahil eden şirketler sadece insanlar ve gezegen için temel sorumluluklarını korumakla kalmaz, aynı zamanda uzun vadeli başarı için zemin hazırlarlar.

Bu on ilke şöyledir:

A. İnsan Hakları

İlke 1: İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve haklara saygı duymalı.

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

B. Çalışma Koşulları

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

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

İlke 5: Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli.

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

C. Çevre

İlke 7: İş dünyası, çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli.

İlke 8: Çevresel sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermeli.

İlke 9: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli.

D. Yozlaşmanın önlenmesi

İlke 10: İş dünyası, rüşvet ve haraç dâhil her türlü yolsuzlukla savaşmalı.

BM üyesi 193 devlet 2015 yılının Eylül ayında; hükümetler tarafından 2001 yılında kabul edilmiş ancak Aralık 2015 tarihinde geçerliliğini yitirmiş olan Binyıl Kalkınma Hedefleri üzerine inşa edilen; yoksulluğu ortadan kaldırmak, gezegenimizi korumak, eşitsizlik ve adaletsizlikle mücadele etmek hedefiyle 2030 yılında tamamlanan bir yol haritası olarak Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını (SKA) kabul ettiler. SKA'ler,

Eylül 2015’te Birleşmiş Milletler Genel Kurulu’nda kabul edilip 1 Ocak 2016 tarihinde yürürlüğe girmiştir (www.globalcompactturkiye.org/un-global-compact, 2019).

Tüm milletlere yönelik ve kimseyi geride bırakmayacak şekilde düzenlenen “2030 Gündemi”nin temelinde arzuladığımız dünyayı açık bir şekilde tanımlayan 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amacı (SKA) bulunmaktadır. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA’ler) farklı gelişmişlik seviyesindeki ülkeler için geçerli 17 evrensel hedeften oluşan bir eylem çağrısıdır. Bu hedefler şöyledir:

- i. Yoksulluğun tüm biçimlerinin her yerde ortadan kaldırılması,
- ii. Açlığın sona erdirilmesi, gıda güvenliği ve daha iyi beslenme güvencesinin sağlanması; sürdürülebilir tarımın desteklenmesi,
- iii. Sağlıklı yaşamların güvence altına alınması ve her yaşta esenliğin desteklenmesi,
- iv. Kapsayıcı ve eşitlikçi, nitelikli eğitimin güvence altına alınması ve herkes için yaşam boyu öğrenimin desteklenmesi,
- v. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve tüm kadınların ve kız çocuklarının güçlenmesi,
- vi. Herkes için suyun ve sıhhi koşulların erişilebilirliği ve sürdürülebilir yönetiminin güvence altına alınması,
- vii. Herkesin uygun fiyatlı, güvenilir, sürdürülebilir ve modern enerjiye erişiminin güvence altına alınması,
- viii. Kesintisiz, kapsayıcı ve sürdürülebilir ekonomik büyümenin, tam ve üretken istihdamın ve herkes için insana yakışır işlerin desteklenmesi,
- ix. Dayanıklı altyapıların inşası, kapsayıcı ve sürdürülebilir sanayileşmenin desteklenmesi ve yenilikçiliğin güçlendirilmesi,
- x. Ülkeler içinde ve arasında eşitsizliklerin azaltılması,
- xi. Şehirlerin ve insan yerleşimlerinin kapsayıcı, güvenli, dayanıklı ve sürdürülebilir kılınması,
- xii. Sürdürülebilir tüketim ve üretim kalıplarının güvence altına alınması,
- xiii. İklim değişikliği ve etkileri ile mücadele konusunda acilen eyleme geçilmesi,
- xiv. Sürdürülebilir kalkınma için okyanuslar, denizler ve deniz kaynaklarının korunması ve sürdürülebilir kullanımı,
- xv. Karasal ekosistemlerin sürdürülebilir kullanımının korunması, geliştirilmesi ve desteklenmesi, ormanların sürdürülebilir yönetimi, çölleşme ile mücadele, karasal

- bozulmanın durdurulması ve iyileştirilmesi ve biyoçeşitlilik kaybının engellenmesi,
- xvi. Sürdürülebilir kalkınma için barışçıl ve kapsayıcı toplumların desteklenmesi, herkes için adalete erişimin sağlanması ve her düzeyde etkili, hesap verebilir ve kapsayıcı kurumların inşası,
 - xvii. Uygulama araçlarının güçlendirilmesi ve Sürdürülebilir Kalkınma için Küresel Ortaklığın canlandırılması (A.g.e., 2019: 1).

Bu on yedi hedefi 2030'a kadar gerçekleştirmek üzere çok sayıda alt gösterge belirlenmiştir. Küresel ölçekte belirlenmiş bu hedefler ve göstergeler ulusal hükümetlerin programı haline gelmesi ve katılımcılar tarafından içselleştirilerek sürdürülebilirliğe dayalı stratejik planlarının bir parçası haline gelmesi amaçlanmaktadır (A.g.e., 2019: 1).

Bu şekilde paydaşların ve katılımcıların performansı öncelikle ulusal hedeflerin başarılmasına ve bu yolla 2030'da küresel hedeflere ulaşılmasında ana rolü oynayacaktır. UNGC katılımcıları bu on yedi hedeften seçtiklerini uygulamakta ve bu göstergeler ya da kendi seçtikleri göstergeler ile raporlamaktadırlar. Öte yandan Global Reporting Initiative (GRI) gibi uluslararası raporlama standartları da kullanımları için katılımcılara sunulmaktadır (Zenginkuzucu, 2019: 186).

1.3.4.3. ISO (International Organization for Standardization)

ISO (International Organization for Standardization), 1946'da 25 ülkeden delegelerin Londra'daki İnşaat Mühendisleri Enstitüsü'nde bir araya gelip “endüstriyel standartların uluslararası koordinasyonunu ve birleştirilmesini kolaylaştırmak için yeni bir uluslararası organizasyon oluşturmaya karar vermesiyle başlamış ve 23 Şubat 1947'de organizasyon ISO adıyla resmen faaliyete geçmiştir. 1947 yılında pek çok alanda standartlar oluşturmak amacıyla kurulmuş olan bu organizasyon başlangıçta 25 ülkenin katılımı ile kurulmuş olsa da günümüzde 164 ülkeden katılımın bulunduğu uluslararası bağımsız bir kuruluştur (www.iso.org/about-us, 2019). Kuruluşundan günümüze, teknoloji ve üretimin neredeyse tüm yönlerini kapsayan 22.919'dan fazla Uluslararası Standart yayınlamıştır. Bugün standartların geliştirilmesi için 164 ülkeden üyeleri ve 781 teknik alt komitesi bulunmaktadır. Merkezi İsviçre'nin Cenevre kentindedir (www.iso.org/about-us, 2019).

ISO (International Organization for Standardization)'nın kuruluşundan günümüze gerçekleştirdiği önemli katkılar aşağıda Tablo 1.10'da sunulmaktadır.

Tablo 1.10: ISO (International Organization for Standardization)'nın Çalışmaları

1946-1947	1946'da Londra'da, 25 ülkeden 65 delegenin Uluslararası Standardizasyonun geleceğini tartışmak üzere bir araya gelmesiyle 1947'de ISO, 67 teknik komite ile resmen kuruldu.
1949	1949'da ISO, merkezini Cenevre'ye taşıdı.
1951	Endüstriyel uzunluk ölçümleri için ilk ISO standardı ISO / R 1: 1951 (şu anda tavsiyeler olarak adlandırılır) Geometrik Ürün Özellikleri (GPS) (şimdi ISO 1: 2002) yayınladı.
1960	Ölçü birimlerinde dünya çapında tekdüzeliğe ulaşabilmek için ISO 31 standardını yayınladı.
1971	Çevre alanında Hava kalitesi ve Su kalitesi olmak üzere ilk iki teknik komitesini kurdu. Bugün bu komitelere, toprak kalitesi, çevre yönetimi ve yenilenebilir enerji gibi birçok konuya odaklanan diğer çevre uzmanları da katıldı.
1987	ISO ilk kalite yönetim standardını yayınladı. ISO 9000 ailesindeki standartlar, en iyi bilinen ve en çok satan standartlardan biri haline geldi.
1996	Çevre yönetim sistemi standardı ISO 14001'i şirketlere ve kuruluşlara çevresel etkilerini tanımlama ve kontrol etmelerine yardımcı olmak amacıyla yayınladı.
2005	İşletmelerin bilgi teknolojisine giderek daha fazla bağımlı hale gelmesi üzerine, sistemi güven altına almak ve riskleri en aza indirmek amacıyla işletmelere yol gösteren bilgi güvenliği üzerine bir yönetim sistemi standardı olan ISO / IEC 27001'i piyasaya sürdü.
2010	Sosyal sorumluluk için ilkeler sağlayan ilk Uluslararası Standart olan ISO 26000'i başlattı.
2011	Enerji sorunun, toplumların karşılaştığı en kritik zorluklardan biri olması nedeniyle, kamu ve özel sektör kuruluşlarına enerji verimliliğini artırmak, maliyetleri azaltmak ve enerji performansını artırmak için yönetim stratejileri sunan ISO 5001'i yayınladı.
2016	Rüşvetin önlenmesi, tespiti ve ele alınması için yönetilebilir bir iş çerçevesi sağlayarak kurumsal rüşvetle ilgili riskleri ve maliyetleri azaltma amacıyla ISO 37001'i yayınladı.
2018	Dünya çapındaki işyeri yaralanmalarını ve hastalıklarını azaltmak için her büyüklükteki kuruluşa yardımcı olmak üzere SO 45001: 2018, İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri Standardını yayınladı.

Kaynak: <https://www.iso.org/about-us>, 2019.

ISO Uluslararası Standartları, ürün ve hizmetlerin güvenli, güvenilir ve kaliteli olmasını sağlamak amacıyla oluşturulmuş, işletmeler için, atık ve hataları en aza indirerek ve verimliliği artırarak maliyetleri azaltan stratejik araçlardır. Şirketlerin yeni pazarlara erişmesine, serbest ve adil küresel ticareti kolaylaştırmasına yardımcı olmaktadır.

En bilinen ve uygulanan standartları ISO 9001: 2015 Kalite Yönetim Sistemi Standardı, ISO 14001: 2015 Çevre Yönetim Standardı ve ISO/IEC 27001:2013 Bilgi Yönetimi Standardı olmakla birlikte, 2015 yılından itibaren standartlarını hazırlarken Birleşmiş Milletlerin Sürdürülebilirlik Kalkınma Hedeflerine (SKH) bağlı olarak hazırlamakta ve güncellemektedir. 2015 yılına kadar ISO 26000, ISO 5001 gibi sürdürülebilirlik ile ilişkili pek çok standart yayınlamış olsa da yayınlamış olduğu standartlarda güncellenmiş ve sürdürülebilirlik hedefleri ile bağlantılı hedefin altında toplamıştır. Buna göre;

- SKH 1- Yoksulluğun Önlenmesi, başlığı altında 67,
- SKH 2- Açlığın Yok edilmesi, başlığı altında 66,
- SKH 3, Sağlık ve Refah, başlığı altında 360,
- SKH 4, Eğitim Kalitesi, başlığı altında 70,
- SKH 5, Cinsiyet Eşitliği, başlığı altında 50,
- SKH 6, Temiz Su ve Temizlik, başlığı altında 123,
- SKH 7, Temiz Enerji, başlığı altında 147,
- SKH 8, Düzgün İş ve Ekonomik Büyüme, başlığı altında 167,
- SKH 9, Sanayi, yenilik ve Altyapı, başlığı altında 439,
- SKH 10, Eşitsizliğin (Ayrımcılığın) Önlenmesi, başlığı altında 119,
- SKH 11, Sürdürülebilir Şehir-Toplum, başlığı altında 225,
- SKH 12, Sorumlu Tüketim ve Üretim, başlığı altında 277,
- SKH 13, İklim Değişikliği, başlığı altında 208,
- SKH 14, Su altı yaşamı, başlığı altında 96,
- SKH 15, Karadaki Yaşam, başlığı altında 136,
- SKH 16, Barış ve Adalet, başlığı altında 65,
- SKH 17, Ortaklar, başlığı altında standart bulunmamaktadır (<https://www.iso.org/about-us>, 2019).

1.3.4.4. OECD

Savaş tarafından tahrip edilen bir kıtanın yeniden inşası için ekonomilerin birbirine bağımlılığını fark etmelerini sağlayarak, Avrupa'nın yüzünü değiştirecek yeni bir işbirliği çağının yolunu açmak amacıyla Avrupa Ekonomik İşbirliği Teşkilatı (OECE) 1948 yılında kurulmuştur. Bu oluşum genişleyerek, 30 Eylül 1961'de, OECD adını almıştır (www.oecd.org/about/history, 2019).

OECD'nin ilk üye ülkeleri, ABD, Almanya, Avusturya, Belçika, Danimarka, Fransa, Hollanda, İngiltere, İrlanda, İspanya, İsveç, İsviçre, İtalya, İzlanda, Kanada, Lüksemburg, Norveç, Portekiz, Türkiye ve Yunanistan'dır. Daha sonra, Japonya (28 Nisan 1964), Finlandiya (28 Ocak 1969), Avustralya (7 Haziran 1971), Yeni Zelanda (29 Mayıs 1973), Meksika (18 Mayıs 1994), Çek Cumhuriyeti (21 Aralık 1995), Macaristan (7 Mayıs 1996), Polonya (22 Kasım 1996), Kore (12 Aralık 1996) ve Slovak Cumhuriyeti

(14 Aralık 2000) de OECD'ye katılarak üye olmuşlardır. Avrupa Topluluğu Komisyonu da OECD çalışmalarına katılmaktadır (OECD Konvansiyonu, Madde 13). (Kurumsal Yönetim Derneği, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005:1)

Amacını, hükümetler, politika yapıcılar ve vatandaşlar ile birlikte, uluslararası normlar oluşturmak ve çeşitli sosyal, ekonomik ve çevresel zorluklara kökten çözümler bulmak için çalışmak olarak belirleyen OECD, üye ülkelerine, ekonomik performansın iyileştirilmesinden ve iş yaratılmasından eğitimi teşvik etmeye ve uluslararası vergi kaçakçılığına karşı mücadeleye kadar pek çok konuda veri ve analiz, deneyim alışverişi, en iyi uygulama paylaşımı ve kamu politikaları ve global standartlar belirleme gibi ortak çözüm arayışı ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşabilecekleri bir forum sağlamaktadır (www.oecd.org/about/history, 2019).

Kurulduğu yıllardan itibaren çeşitli ölçüm ve yönlendirmeler yaparak özellikle üye ülkelerinde olmak üzere tüm dünyada ekonomik refahın sağlanmasını amaçlayan OECD, 1980'lerde Ortak geleceğimiz raporunun yayınlanması ile sürdürülebilirlik konusunda çalışmalara başlamıştır. Bu raporla, sadece ekonomik büyümenin sağlanmasının dünya sorunlarını çözmede yetersiz kalacağı, ekonomik büyümenin sosyal ve çevresel faktörlerden bağımsız gerçekleştirilemeyeceği ve bu boyutların birbiriyle ilişkilerinin önemi anlaşılmıştır. Dünyada var olan her ülke tarihi, ekonomik, kültürel ve çevresel özellikleri kendine has olsa da sürdürülebilirlik için uyulması gerekenler normların olması gerekliliği OECD'nin işletmelere yol gösterebilmek amacıyla standartlar belirlemesini gerektirmiştir (www.oecd.org/insights, 2019).

OECD Kurumsal Yönetim ilkeleri olarak adlandırılan bu standartlar, 27-28 Nisan 1998 tarihlerinde gerçekleştirilen Bakanlar düzeyindeki OECD Konseyi Toplantısı'nda, hükümetler, ilgili diğer uluslararası kuruluş ve özel sektör temsilcileri ile birlikte, kurumsal yönetim ile ilgili bir dizi standart ve yol gösterici ilkenin geliştirilmesi çağrısının yapılması üzerine ortaya çıkmıştır. 1999 yılında OECD toplantısında üye ülkelerden kurumsal yönetim görüş ve önerileri alınarak işletmelerde kurumsal yönetim anlayışının desteklenmesi amacıyla Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesi belirlenmiş ve 2004 yılında yeniden revize edilmiştir. 2011 yılında rehber tekrar revize edilerek yeniden yayınlanmış ve 2013 yılı itibariyle Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 43 ülke

tarafından benimsenmiştir. Bunlar, yasalara uygun ve sorumlu ticaret anlayışının benimsenmesini içermekte, gönüllülük esaslı olmakla birlikte devlet politikalarıyla uyumlu, işletmeler ile içinde faaliyetlerde bulundukları toplumlar arasındaki ilişkiyi güçlendirmeye yönelik çok uluslu işletmelerin sürdürülebilir kalkınmaya fayda sağlamasını amaçlayan standart ve ilkelerden oluşmaktadır (OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi, 2011: 1-64).

İlkelerin 1999 yılında kabul edilmesinin ardından OECD üyesi ülkeler de ve OECD üyesi olmayan ülkelerde de benzer kurumsal yönetim inisiyatifleri için bir temel oluşturmuştur. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri aynı zamanda, Mali istikrar Forumu tarafından Sağlıklı Mali Sistemler için On iki Standart 'tan biri olarak kabul edilmiştir. Diğer taraftan, Dünya Bankası / IMF Standart ve Kuralları Karşılama Raporları (ROSC) kurumsal yönetim unsurunun temelini oluşturmaktadır (Kurumsal Yönetim Derneği, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005: 1-50). Bu ilkeler bağlayıcı nitelikte değildir ve ulusal yasama sistemine ayrıntılı reçeteler sunmayı amaçlamamaktadır. Asıl amaçlanan, hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılmasına yönelik çeşitli yolların önerilmesidir. Çalışmanın önsözünde "one size does not fit all" prensibiyle ülkelerin kendilerine uygun kodları hazırlamaları önerilmiştir (A.g.e., 2011: 1).

Rehberi benimseyen hükümetlerin ortak amacı; çok uluslu şirketlerin ekonomik, çevresel ve sosyal gelişmeye yapacakları olumlu katkılarının arttırılmasını teşvik etmek ve bunların faaliyetlerinden doğabilecek sorunları asgariye indirmektedir (A.g.e., 2011: 26).

OECD Çok Uluslu Şirketler Rehber İlkeleri iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; sorumlu iş prensipleri, genel çerçeve, raporlama, insan hakları, çevre, tüketici hakları, bilim ve teknoloji başlıklarını içeren genel hüküm ve politikalarından oluşmaktadır. İkinci bölüm ise; ilk bölümde yer alan genel hüküm ve politikaların yorumlanması anlatılmıştır. Temel altı prensip aşağıda belirtilmektedir.

A. *Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Kurulması,*

Kurumsal yönetim çerçevesi, şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmeli, kanunlarla tutarlılık arz etmeli ve farklı denetleme, düzenleme ve yürütme erkleri arasında sorumluluk dağılımını açıkça yapmalıdır.

- i. Kurumsal yönetim çerçevesi, ekonominin genel performansı, piyasaların güvenilirliği, piyasa katılımcılarına yönelik motivasyon ve şeffaf ve etkin piyasaların teşviki üzerindeki etkisi dikkate alınarak geliştirilmelidir.
- ii. Herhangi bir ülkedeki kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyen yasal ve düzenleyici şartlar, kanunlarla tutarlılık arz etmeli, şeffaf ve uygulanabilir olmalıdır.
- iii. Herhangi bir ülkedeki farklı erkler arasındaki sorumluluk dağılımı, açık bir şekilde yapılmalı ve bu dağılımın kamu yararına olması sağlanmalıdır.
- iv. Denetim, düzenleme ve yürütme erkleri, profesyonel ve nesnel bir şekilde görevlerini yerine getirebilmelerini sağlayacak yetki, güvenilirlik ve kaynaklara sahip olmalıdır. Aynı zamanda, getirdikleri kurallar, yerinde, şeffaf ve tamamen açıklanmış olmalıdır.

B. Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri,

- i. Kurumsal yönetim çerçevesi, hissedarlık haklarını korumalı ve bu hakların kullanılabilmesini kolaylaştırmalıdır.
- ii. Temel hissedarlık hakları:
 - ✓ Mülkiyeti tescil yöntemlerini güvence altına alma;
 - ✓ Hisseleri devir ve temlik etme;
 - ✓ Zamanında ve düzenli olarak şirket hakkında açıklayıcı bilgi elde edinme;
 - ✓ Genel Kurul toplantılarına katılma ve oy kullanma;
 - ✓ Yönetim Kurulu Üyelerini seçme ve azletme,
 - ✓ Şirketin kârından pay alma haklarını kapsamalıdır.
- iii. Hissedarlar; Şirket tüzüğünde ya da kuruluş sözleşmesinde veya şirketin benzeri temel belgelerinde yapılan değişiklikler; Ek hisse çıkarma yetkisi ve Varlıkların tümünün veya önemli bir kısmının devri de dahil olmak üzere şirketin satışı ile sonuçlanabilecek olağanüstü işlemler gibi, şirketle ilgili köklü değişiklikleri ilgilendiren kararlara katılma ve bu kararlar hakkında yeterince bilgilendirilme hakkına sahip olmalıdır.

- iv. Hissedarlar, genel kurul toplantısına etkin bir şekilde katılma ve oy kullanma fırsatına sahip olmalı ve oy kullanma usulleri de dahil olmak üzere, hissedarlar genel kurul toplantılarına hakim olan kurallar hakkında bilgilendirilmelidirler.
- v. Bazı hissedarların sahip oldukları pay ile orantısız bir şekilde belirli bir kontrol elde etmelerine olanak tanıyan sermaye yapıları ve düzenlemeleri açıklanmalıdır.
- vi. Şirket kontrolü ile ilgili piyasaların etkin ve şeffaf bir tarzda işlemesine olanak tanınmalıdır.
- vii. Kurumsal yatırımcılar da dahil olmak üzere tüm hissedarlar açısından mülkiyet haklarının kullanımı kolaylaştırılmalıdır.
- viii. Kurumsal hissedarlar da dahil olmak üzere tüm hissedarların, hakların kötüye kullanılmasına yönelik istisnalara tabi ve ilkelerde belirtilmiş olan hissedarlık hakları ile ilgili konularda görüş alışverişinde bulunmalarına olanak tanınmalıdır.

C. Hissedarların Adil Muamele Görmesi

Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil, bütün hissedarlara eşit muamelede bulunulmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar haklarının ihlali karşısında yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme fırsatına sahip olmalıdır.

- i. Aynı tertip hisselerine sahip hissedarlara eşit muamele yapılmalıdır.
- ii. İçeriden öğrenenlerin ticareti (insider trading) ve usulsüz kişisel işlemler yasaklanmalıdır.
- iii. Yönetim kurulu üyelerinin ve kilit yöneticilerin, şirketi etkileyen işlem ve konularla ilgili doğrudan, dolaylı veya üçüncü taraflar adına maddi çıkar konusu olabilecek her türlü bağlantılarını açıklamaları gerekmektedir.

D. Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü

Kurumsal yönetim çerçevesi, paydaşların haklarını yasalarda veya ikili anlaşmalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları yaratmada şirketler ile paydaşları arasında etkin işbirliğini ve mali olarak güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir.

- i. Paydaşların kanunlar veya ikili anlaşmalarla oluşturulmuş olan haklarına saygı gösterilmelidir.

- ii. Paydaşlar, çıkarları yasalarla korunduğu durumlarda, haklarının ihlali dolayısıyla yeterli telafi ya da tazminat elde etme fırsatına sahip olmalıdır.
- iii. Çalışanların katılımı açısından performans geliştirici mekanizmaların oluşturulmasına izin verilmelidir.
- iv. Paydaşlar, kurumsal yönetim sürecine katıldıkları durumlarda, zamanında ve düzenli olarak konuyla ilgili, yeterli ve güvenilir bilgilere erişebilmelidir.
- v. Çalışanlar ve onların temsil organları da dahil olmak üzere paydaşlar, kanunlara aykırı ve etik olmayan uygulamalar hakkındaki kaygılarını yönetim kuruluna serbestçe iletebilmeli ve bu şekilde hareket etmeleri dolayısıyla hakları tehlikeye girmemelidir.
- vi. Kurumsal yönetim çerçevesi, etkin ve etkili bir iflas çerçevesi ve alacaklı haklarının etkin bir şekilde icraya konulması ile tamamlanmalıdır.

E. Kamuya Açıklama Yapma ve Şeffaflık

Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve idaresi de dahil olmak üzere şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlamalıdır.

- i. Açıklamalar aşağıdaki konularda, ancak bu sayılanlarla sınırlı olmamak kaydıyla, şu maddi bilgileri içermelidir:
- ii. Şirketin mali ve faaliyete ilişkin durumu ve işletme kâr-zarar hesabı,
- iii. Şirket hedefleri,
- iv. Büyük hissedarlar ve oy kullanma hakları,
- v. Yönetim kurulu üyeleri ve kilit yöneticilerle ilgili ödüllendirme politikası ve bu kişilerin vasıfları, seçim süreci, diğer şirketlerdeki üyelikleri ve yönetim kurulu tarafından bağımsız olarak görülüp görülmedikleri de dahil yönetim kurulu üyeleri hakkındaki bilgiler,
- vi. İlgili taraf işlemleri,
- vii. Öngörülebilir maddi risk faktörleri,
- viii. Çalışanlar ve diğer paydaşlarla ilgili konular,
- ix. Kurumsal Yönetim yapısı ve politikaları, özellikle de kurumsal yönetim kurallarının veya politikasının içeriği ve uygulama süreci.

- x. Bilgiler, kaliteli muhasebe standartlarına, mali ve mali olmayan beyanat standartlarına uygun olarak hazırlanmalı ve açıklanmalıdır.
- xi. Mali tabloların, şirketin mali durumunu ve performansını her açıdan doğru bir şekilde yansıttığı güvencesinin yönetim kuruluna ve hissedarlara objektif olarak verilebilmesi amacıyla yıllık denetim, bağımsız, yetkin ve uzman bir denetçi tarafından gerçekleştirilmelidir.
- xii. Dış denetçiler, hissedarlara karşı sorumlu olmalı ve denetimin gerçekleştirilmesinde gerekli profesyonel ihtimamı göstermek açısından şirkete karşı yükümlü olmalıdır.
- xiii. Bilgi yayma kanalları, konuyla ilgili bilgiye, kullanıcılar tarafından adil bir biçimde, zamanında ve düşük maliyetle erişilmesini sağlamalıdır.
- xiv. Kurumsal yönetim çerçevesi, analiz veya tavsiyelerin güvenilirliğini zedeleyecek maddi çıkar çatışmalarından bağımsız bir şekilde, analizciler, brokerler, kredi derecelendirme kuruluşları ve diğer kişi veya kuruluşlarca yatırımcılar tarafından alınan kararlarla ilgili analiz veya tavsiyelerin alınmasını sağlayan etkin bir yaklaşımla desteklenmelidir.

F. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları

Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır.

- i. Yönetim kurulu üyeleri, tam bilgilенmiş olarak, iyi niyetle, gerekli dikkat ve özeni göstererek, şirketin ve hissedarların çıkarları doğrultusunda hareket etmelidir.
- ii. Yönetim kurulu kararlarının farklı hissedar gruplarını farklı şekilde etkilediği durumlarda, yönetim kurulu bütün hissedarlara adil davranmalıdır.
- iii. Yönetim kurulu, yüksek etik standartlar getirmeli ve ilgili paydaşların çıkarlarını dikkate almalıdır.
- iv. Yönetim kurulu aşağıdaki hususları kapsayan bazı temel işlevleri yerine getirmelidir.
- v. Yönetim kurulu, şirket işlerinde objektif bağımsız muhakeme yürütebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

- vi. Sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için, yönetim kurulu üyeleri gerçeğe uygun, konuyla ilgili ve geçerli bilgiye ulaşabilme olanağına sahip olmalıdır (A.g.e., 2011: 1-64).

1.3.4.5. IFC (International Finance Corporation)

İkinci dünya savaşının ardından tüm dünyada yaşanan ekonomik kriz ve para gereksinimi nedeniyle, üye ülkelere ve yatırımcılarına kaynak yaratmak ve onları üretime teşvik ederek uluslararası refahın sağlanmasına katkıda bulunmak amacıyla 1956 yılında kurulmuştur. Dünya Bankası'nın kardeş kuruluşu ve Dünya Bankası Grubu üyesi olan IFC, gelişmekte olan ülkelerde özel sektöre odaklanmış en büyük küresel kalkınma kurumudur (IFC History Book, 2016: 9).

IFC'nin amacı, üye ülkelerin kalkınmasına katkıda bulunacak verimli özel işletmelerin kurulması, iyileştirilmesi ve genişletilmesi amacıyla yatırımcılara finansman desteği sağlamaktır (www.ifc.org,2019:1) Ancak, bu finansmanı sağlayabilmek için yatırımcı firmaların uygulaması gereken standartlar yayınlamıştır. IFC Performans Standartları olarak bilinen bu standartlar işletmelerin sosyal ve çevresel boyuttaki değerlendirme sürecindeki risklerin yönetilmesine ilişkin olarak hazırlanmıştır (https://www.ifc.org/ 2019).

IFC'nin gerçekleştirildiği yatırım süresince işletmeler aşağıdaki sekiz Performans Standardını uygulamak zorundadır:

- i. Performans Standardı 1: Çevresel ve Sosyal Risk ve Etkilerin Değerlendirilmesi ve Yönetimi,
- ii. Performans Standardı 2: İş ve Çalışma Koşulları,
- iii. Performans Standardı 3: Kaynak Verimliliği ve Kirliliğin Önlenmesi,
- iv. Performans Standardı 4: Toplum Sağlığı, Güvenliği ve Emniyeti,
- v. Performans Standardı 5: Arazi Alımları ve Zorunlu Yeniden Yerleştirme,
- vi. Performans Standardı 6: Biyolojik Çeşitliliğin Korunması ve Canlı Doğal Kaynakların Sürdürülebilir Yönetimi,
- vii. Performans Standardı 7: Yerli Halklar,
- viii. Performans Standardı 8: Kültürel Miras.

Performans Standardı 1, projelerin çevresel ve sosyal etki, risk ve fırsatlarını belirlemek için kapsamlı bir değerlendirme yapmanın önemini ortaya koymaktadır. Performans Standartları 2-8; çalışanlar, etkilenen toplumlar ve çevre ile ilgili risk ve etkileri engellemek, en aza indirmek ve bu risk ve etkileri tazmin/telafi etmeye yönelik hedefleri ve şartları içerir.

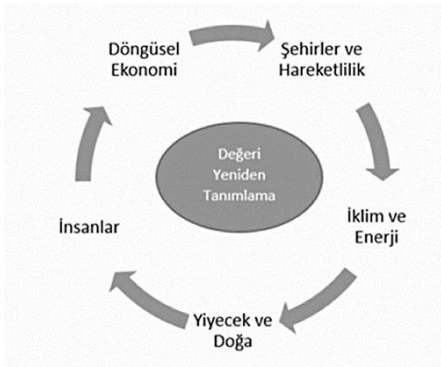
Yatırımcılar, IFC Performans Standartlarında belirtilen şartların yanı sıra, projenin gerçekleştirildiği ülkenin devletler hukuku kapsamındaki yükümlülükleri de dahil olmak üzere iç hukuka uymak zorundadır. IFC, proje değerlendirmesi aşamasında teknik bilgi kaynağı olarak ÇÇSG Kılavuzlarından yararlanır. Dünya Bankası Grubu'nun Çevre, Çalışan Sağlığı ve Güvenliği (ÇÇSG) Kılavuzları uluslararası iyi sektör uygulamalarıyla ilgili genel ve sektöre özel örnekler içeren teknik başvuru kaynaklarıdır (IFC Performans Standartları, 2012: 1-10).

1.3.4.6. WBCSD (Sürdürülebilir Gelişme için Dünya İş Konseyi)

Ekonomik büyüme, çevre dengesi ve sosyal gelişim konularından yola çıkarak, sürdürülebilir kalkınma üzerine ortak taahhütlerini ortaya koyan uluslararası 209 şirketin koalisyonundan oluşan WBCSD (Sürdürülebilir Gelişme için Dünya İş Konseyi); 1990 yılında Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı (UNCED)nda işletmelerin sürdürülebilirlik üzerindeki rolü konusunda yapılan tartışmalar neticesinde gündeme gelmiştir. Küresel iş liderlerinin sadece farkında olmaktan ziyade kavramın savunucuları olmaları gerektiği yönünde katkı sağlaması gerektiği düşüncesiyle dünyanın dört bir yanından 48 CEO'nun katılımıyla 1991'de kurulmuştur (www.wbcd.org, 2019).

WBCSD (Sürdürülebilir Gelişme için Dünya İş Konseyi); ekonomik, sosyal ve çevresel koşulların 'sürdürülebilir kalkınma' aleyhine hızla değiştiği günümüzde, bir yandan 'sürdürülebilir kalkınmanın' tanınması ve doğru algılanması için faaliyet gösterirken, öte yandan iş dünyasının katılımcı rolünü artırmayı, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH) başlığı altında altı çalışma programı aracılığıyla gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

Şekil 1.13: Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri



Kaynak: www.wbcsd.org, 2019.

İş dünyasının gelecekteki devamlılığını ve gelişimini temin etmek üzere gerekli insan ve doğal kaynakların bugünden korunması, hissedarlar için kârlılığı arttırmak amacıyla gerekli stratejilerin belirlenmesi yolunda çalışmalar yapan WBCSD, iş dünyasının yeni iş yapma şekillerini de ortaya koymaktadır.

Üye şirketlerin CEO düzeyinde temsil edildiği WBCSD, ekonomik gelişme, sosyal ilerleme ve çevresel denge başlıkları altında, dünyanın karşı karşıya bulunduğu sorunlara çözüm önerileri arayan deneyimlerini, örnek uygulamalarını paylaşabilecekleri bir platform olma özelliğini taşımaktadır. Günümüzün en önemli konularından enerji sorunu, iklim değişimi, ekosistemlerin bozulması, yoksulluk ve açlık, üye şirketlerin çalışmalarının başında yer almaktadır (www.wbcsd.org, 2019).

WBCSD (Sürdürülebilir Gelişme için Dünya İş Konseyi)'nin kurulduğu günden günümüze gerçekleştirdiği önemli katkılar Tablo 1.11'de belirtilmektedir.

Tablo 1.11: WBCSD (Sürdürülebilir Gelişme için Dünya İş Konseyi)’nin Çalışmaları

YILLAR	GERÇEKLEŞTİRİLEN FAALİYET
1991	Çevre verimliliği (Eko-efficiency) terimi çevre sağlığını ön plana alan bir kavram olarak ortaya çıktı. Tüm dünyada kullanılan bir terim haline geldi.
1992	İşletmelerin sürdürülebilir gelişmeye nasıl adapte olabileceği ve katkıda bulunabileceği konusunda 350 sayfalık bir derinlemesine analiz gerçekleştirildi.
1995	1 Ocak 1995 yılında BCSD ve Dünya Sanayi Konseyi birleşerek Sürdürülebilir Gelişme için Dünya İş Konseyi kuruldu ve 120 üyeyle İsviçre Cenevre’de sekreteryasını açtı.
1997	Sürdürülebilirlik bağlamında iş dünyasının karşılaştığı sürdürülebilirlik zorluklarını çözmek için gereken sektörler arası yaklaşım belirlendi. Bu belirlenen yaklaşım, bugün hala Sürdürülebilir Gelişme için Dünya İş Konseyi’nin çalışmalarının temelini oluşturan yaklaşımdır.
1998	Uluslararası kabul görmüş sürdürülebilirlik standartlarını geliştirmeye yardımcı olmak amacıyla standardizasyon ve hesap verebilirlik alanına ilk çalışmalar yapılmaya başlandı.
2002	Du-Pont CEO’su Chad Holiday, Stephan Schmidheiny ve Hollanda Kraliyet Shell Grubu Başkanı Philip Watts birlikte 67 vaka çalışmasını içeren, WBCSD üyelerinin işlerinde sürdürülebilirlik zorluklarıyla ve değişen şartlarla nasıl baş edebileceklerini gösteren bir kitap yazdı.
2002	WBCSD bilgi ortakları Lancaster Üniversitesi (İngiltere) ve Yale Üniversitesi (ABD) ile birlikte “Yarının yüksek potansiyele sahip üst düzey yöneticilerine, iktidar pozisyonuna ulaşmadan önce sürdürülebilirlik ilkeleri konusunda yetiştirmek amacıyla eğitim programı başlattı. Bu program 2004 yılında resmileştirilen WBCSD’nin “Başarılı Gelecek Liderleri” programının başlangıcı olarak kabul edilmektedir.
2006	Kapsayıcı İş terimi, WBCSD tarafından, ekonomik piramidin temelinde olan insanların mallara, hizmetlere ve işlere erişimin genişletilmesi anlamında kullanılmaya başlandı. Bu terim, bu anlamıyla, günümüzde uluslararası kalkınma organizasyonlarının yanı sıra önde gelen çokuluslu şirketler tarafından ve G20 politik düzeyinde de kullanılmaktadır.
2010	2050 Vizyonu oluşturuldu. Sürdürülebilir Dünya için temel iş planı (Vizyon 2050), 20 ülkedeki 200’den fazla şirket tarafından kabul edildi.
2012	Sürdürülebilir kalkınmanın ilerlemesine yardımcı olmak için politika önerileri, iş çözümleri ve ortaklıklar alışverişi için bir platform sağladı.
2015	Düşük Karbon Teknolojili Ortaklık Girişimi (LCTPI), Paris’teki COP21’de düşük karbon teknolojisinin gelişimini hızlandırmak için 170’den fazla şirketin ve 70 iş ortağının bir araya getirilmesiyle, eyleme yönelik çözümleri sunan program gerçekleştirildi.
2016	Doğal Sermaye Protokolü - Doğal sermaye üzerindeki etkilerini ve bağımlılıklarını anlayarak işletmenin daha iyi kararlar almasına yardımcı olan küresel bir çerçeve oluşturuldu. WBCSD, Doğal Sermaye Protokolü’nün Protokolü geliştiren benzersiz küresel çok paydaşlı işbirliğinde kilit bir ortak.
2017	Raporlama – WBCSD, İklim Açıklama Standartları Kurulu ve Ecodesk ile birlikte Gordon ve Betty Moore Vakfı’nın desteğiyle sürdürülebilirlik raporlaması için kapsamlı küresel kaynak geliştirdi.
2018	Faktör 10 kuruldu. 1 trilyon dolarlık toplam geliri olan 30 önde gelen şirket, küresel ekonomiyi canlandırmak için güçlerini birleştirdi.

Kaynak: www.wbcsd.org, 2019.

Ülkemizde, 2004 yılında 13 özel sektör temsilcisinin öncülüğünde İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye) kurulmuştur. SKD, Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi’nin (WBCSD- World Business Council for Sustainable Development)’nin Türkiye’deki bölgesel ağı ve iş ortağıdır. Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi’nin (WBCSD – World Business Council for

Sustainable Development) Türkiye’den ilk üyesi, Eczacıbaşı Topluluğudur. Eczacıbaşı’nın Konsey’e üyeliği, 2007 Ağustos ayı başında gerçekleşmiştir (www.skdturkiye.org, 2019).

WBCSD, İklim Beyanı Standartları Kurulu (CDSB) ve Ecodesk ile ortak bir çalışma yaparak Sürdürülebilirlik Raporlaması için 2017 yılında Reporting Exchange'i yayınlamıştır. Büyük oranda Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC) nin hedeflerine göre hazırlanan ilkelerden oluşmaktadır.

Raporda ilkeler başlığı altında 7 ilke belirtilmiş ve bu ilkeler sürdürülebilirlik raporunun tamamını kapsayan kavramlardır. Bu ilkeler:

- i. Bütünlük: Kurumun ve doğrudan faaliyetlerin ötesine geçen öncelikli konuların da dahil edildiği değer zincirinin anlaşılmasını gerektiği konusuna vurgu yapmaktadır.
- ii. Önemlilik: Kurumun ve paydaşların bakış açısından en belirgin çevresel, sosyal ve ekonomik riskleri ve fırsatları belirlenmesi ve önceliklendirilmesidir.
- iii. Paydaş Etkileşimi: Paydaş etkileşimi, bir kurumun faaliyetlerinden şimdi veya gelecekte etkilenen ve kurumla etkin bir biçimde diyalog halinde olan kişi ve grupları ifade eder. Etkileşim mekanizmaları (geleneksel veya resmi kanallar olmak üzere) şirketten şirkete değişiklik gösterebilir. Raporda tanımlanması gerekmektedir.
- iv. Trendler ve Dış Faktörler: Bir şirketin faaliyet alanında meydana gelen ve stratejisini, performansını etkileyen hali hazırdaki ve potansiyel değişiklikleri ifade etmektedir. Bunlar mega trendlerin sonucu olarak ortaya çıkan riskleri ya da fırsatları içerebileceği gibi sektöre özel trendleri ve yasal ortamdaki değişiklikleri de kapsayabilir.
- v. Dış Güvence: Sürdürülebilirlik bilgilerinin dış güvenceye tabi tutulması, raporun okuyucular nezdinde güvenilirliğini ve itibarını artırmasıdır.
- vi. Denge: Raporun, şirketin riskleri, başarıları, başarısızlıkları, zorlukları ve fırsatları hakkında şeffaf olması gerekliliğidir. Raporlar, olumlu ve olumsuz performansı yansıtmalı ve de dış seslere yer vererek, okuyucunun kurumla ilgili bütünlüklü bir anlayış kazanmasını sağlamalıdır.

- vii. **Özet Anlatım:** Kısa ve öz bir anlatım anlayışıyla hazırlanmalıdır. Raporlar, aşırı bilgi yükünden kurtulmalı, kurum ve paydaşlar için en önemli konulara ışık tutmalıdır.

İçerik açısından ise bu raporlarda bulunması gereken 7 madde belirlenmiştir.

- i. **Sürdürülebilirlik Yönetişimi:** Bu ilkenin odağı, bir şirketin yönetim sorumluluklarını nasıl tanımladığı, sürdürülebilirlik etkinliklerini ve performansını nasıl yönettiğinin tanımlanmasıdır.
- ii. **Strateji:** Bir kurumun tüm önemli risklerini ve fırsatlarını nasıl ele aldığını açık bir biçimde ifade eder. Strateji, şirketin vizyonu ve misyonu ile uyumlu ve net eylem planları içermelidir.
- iii. **Uygulama ve Kontroller:** Sistemler, kontroller ve süreçler öncelikli konuları yönetmek ve izlemek için bir kurumun tamamında yer almalıdır. Bunlar, çerçeveler, kılavuz ilkeler, araçlar, yönetim sistemleri ve belgelemenin yanı sıra çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler için değer zinciri boyunca programların uygulanmasına odaklanan faaliyetleri içerebilir.
- iv. **Hedefler ve Taahhütler:** Belirgin ve ölçülebilir performans hedefleri veya bir kurumun belirli bir zaman diliminde başarması gereken yönetim etkinliklerini ifade eder. Bunlar, kurumun stratejisini ortaya koymak için kritik rol oynarlar, zaman içinde ilerlemeyi göstermelidir.
- v. **Performans:** Öncelikli konu üstüne bütün ölçülebilir göstergelerini raporlamak, kurumun güvenilirliği ve itibarı için çok önemlidir. Nicel ölçümleri anlatımlarla desteklemek performansı izlemeye ve gerektiğinde de harekete geçmeye yardımcı olur.
- vi. **Stratejik ortaklıklar ve İş Birlikleri:** Ortak bir hedefi paylaşan paydaşlar arasında uzmanlığı, kaynakları ve iletişim ağlarını birleştirerek eylemlerin hızlandırılmasına ve çözümlerin ölçeklendirilmesine yardımcı olabilir. İş birlikleri, bir şirketin öncelikli sorunlarını ele almaya ve stratejiyi uygulamasına destek olmaya odaklanır.
- vii. **Somut Faaliyetler:** Raporlama döneminde gerçekleşen sürdürülebilirlik aktivitelerini raporlamayı ve devam eden girişimlerin ilerleyişi hakkında güncellemeleri içerir. Sıklıkla çıktı odaklı vaka analizleri olarak da adlandırılırlar.

Ayrıca; deneyim başlığı altında, raporu okuyanın raporla ilgili genel deneyimini iyileştirmek amacıyla erişebilirlik, hikayeleştirme ve mesajlar, rapor içi dolaşım ve akış, etkileyici tasarım olarak da dört standart belirlenmiştir.

- i. Erişilebilirlik: Farklı hedef kitlelerin raporda sürdürülebilirlik içeriğine kolayca erişimiyle ilgili bir kriterdir.
- ii. Hikayeleştirme ve Mesajlar: Sürdürülebilirlik iletişimde ilgi çekici ve güvenilir bir hikaye sürdürülebilirlik bilgilerinin kuruluşun benzersiz kişiliğiyle ilgili olduğunu ve onu yansıttığını gösterir.
- iii. Rapor İçerisi Dolaşım ve Akış: Bir raporun içinde dolaşım ve akış, kullanıcı deneyimi üzerinde büyük bir etki yaratabilir. Metnin mantıklı bir sırada akması ve kullanıcının ilgili bilgileri bulabilmesi önemlidir.
- iv. Etkileyici Tasarım: Mükemmel tasarım iki temel işlevi; içeriğin ilgi çekici bir şekilde hayata geçirilmesi ve bilgilerin hızlı ve kolayca anlaşılmasını sağlamasıdır (Reporting Matters-www.skdturkiye.org, 2019). Reporting Exchange ilk yayınlandığı 2017 yılında; Çevre, Sosyal ve Yönetişim başlıklarında ayrılmış ve Çevre, Sosyal ve Yönetişim Boyutlarında Maddeler içermektedir. Bunlar:

Çevre Boyutu;

- Bioçeşitlilik,
- Etkinlik,
- Enerji Kullanımı,
- Sera Gazları emisyonu,
- Kirlilik,
- Yenilenebilir Enerji,
- Kaynak Kullanımı,
- Doğanın (Kaynakların korunması),
- Atık, Atık Türleri ve Geri dönüşümü,
- Su kalitesi,
- Su kullanımı ve geri dönüşümü.

Sosyal Boyutu;

- Tazminatlar ve kazançlar,
- İşçi sağlığı ve güvenliği,
- Adil açıklama, pazarlama ve reklamcılık,
- Sağlık ve Güvenlik,
- Diğer hizmetler ve yararları,
- İşe alma ve işte tutma,
- Eğitim ve gelişme.

Yönetim Boyutu;

- Yolsuzlukla mücadele ve rüşvet,
- Finansal ve ticari raporlama,
- Politik katkılar,
- Yasal ve yasal zorluklar,
- Risk yönetimi ve iç kontrol.

konularını kapsamaktadır. Ancak 2018 yıllarında revize edilerek, Sosyal boyuta; Çeşitlilik, Toplum ile ilişkiler ve danışma, İnsan hakları, Gizlilik ve güvenlik, Kalite ve memnuniyet başlıkları eklenmiş Yönetim Boyutu ise Ekonomik Boyut olarak değiştirilerek İş modeli ve yenilik ve Tedarik zinciri ile ilişkiler maddeleri ilave edilmiştir (www.wbcd.org/programs/redefining, 2019).

1.3.4.7. ISEA- Sosyal ve Etik Sorumluluk Enstitüsü (The Institute of Social and Ethical AccountAbility-ISEA)

ISEA (Sosyal ve Etik Sorumluluk Enstitüsü-The Institute of Social and Ethical AccountAbility), kurumsal sorumluluk ve sürdürülebilir kalkınma için en kritik sorunlara yönelik çözümler üretmek amacıyla, 1995 yılından bu yana faaliyet gösteren merkezi Birleşik Krallık'ta bulunan küresel bir kuruluştur. Yaygın olarak kurumun adı AccountAbility olarak ya da yayınladığı standart olan AA 1000 Standartı olarak anılmaktadır. Enstitünün 1996 yılında oluşumu ile profesyonel çerçevede standartlar oluşmuş, iyi uygulamalar yaygınlaşmış ve sosyal denetim alanında eğitim olanağı

sağlanmıştır. Enstitü tarafından 1999 yılının sonlarında AccountAbility 1000 (AA1000) standardını yayınlanmıştır.

AA1000 APS, dünya genelinde kabul görmüş raporlama ilkeleri meydana getirmeyi ve bu ilkeler doğrultusunda uluslararası işletmelerin sürdürülebilirliğinin değerlendirilmesini amaçlamaktadır (www.accountability.org, 2019). Londra, New York, Yohanesburg, Dubai, Zürih ve Riyad'da da ofisleri bulunan bu organizasyon finans sektöründen, eczacılığa, enerji ve telekomünikasyona kadar pek çok alanda hizmet vermektedir.

Account Ability; misyonunu, kuruluşların sürdürülebilirlik stratejilerinin oluşturulmasında, faaliyetlerinin çevresel ve sosyal etkilerinin değerlendirilmesinde, inovasyon ve büyüme fırsatları yaratmada, paydaş katılımı ve bilgilerin raporlanması yoluyla performanslarını iyileştirmek için kuruluşlarla birlikte çalışmak belirtmektedir (www.accountability.org, 2019). AccountAbility AA1000 (Hesap verebilirlik), bu misyonunu gerçekleştirmek amacıyla AA1000 Güvence Standartlarını yayınlamıştır (Çıtak, 2015: 23).

Şekil 1.14: AA 1000 Güvence Standartları Serileri

AA1000 GÜVENCE STANDARTLARI SERİLERİ		
AA1000AS GÜVENCE STANDARTI (AA1000 ASSURANCE STAND- AA1000AS 2003) (Bu standart 2008 yılında revize edilerek AA1000AS 2008 olarak halen geçerliliğini sürdürmektedir)	AA1000 HESAP VERİLEBİLİRLİK İLKELERİ STANDARTI (AA1000 ACCOUNTABILITY PRINCIPLES STANDART- AA1000APS 2008)	AA1000 PAYDAŞ KATILIMI STANDARTI (AA1000 STAKEHOLDER ENGAGEMENT STANDART-AA1000SES 2011)

AccountAbility'in AA1000 Standartı Serisi, hesap verebilirlik, sorumluluk ve sürdürülebilirlik konusunda liderlik ve performans göstermek için geniş bir organizasyon yelpazesi (küresel işletmeler, özel şirketler, hükümetler ve sivil toplumlar) tarafından kullanılan prensiplere dayalı Standartlar ve Çerçevelerdir. AA1000 Serisi, sağlam sürdürülebilirlik güvencesi ve bütünleşik paydaş katılımı ile birlikte, Hesap Kolaylığı Kılavuz İlkelerini uygulamak için kuruluşlar için basit, pratik ve kullanımı kolay bir çerçeveyi temsil eder.

AA1000 standartları bütünlük, önemlilik ve yanıt verebilirlik olmak üzere üç temel ilke üzerine kurulmuştur (www.accountability.org, 2019).

AA1000 standartları serileri işletmenin performanslarının artırılmasında, sosyal ve etiksel sorumluluğun geliştirilmesinde, sürekli gelişimin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır (Abdioğlu ve Meydan, 2006: 47).

AA1000 Güvence Standartları Serilerinin en önemli özelliklerinden biri paydaş katılımının, paydaşların sosyal raporlama sürecinin her evresine dahil olmasıdır. Paydaş katılımının bu derece ön plana çıkartılması bazı taraflarca endişe ile karşılanılsa da AA1000 Güvence Standartları Serileri bu düşüncenin aksine, paydaş katılımının en önemli hususlardan biri olduğunu savunmaktadır. AA1000 Güvence Standartları Serileri öncelikle bir süreç standardıdır. Uluslararası çok paydaşlı bir organizasyon olan ISEA tarafından geliştirilen AA1000 standart serileri iş dünyası, hükümet ve sivil toplumla iki yıllık bir dönem süresince sıkı bir çalışma sonucu oluşturulmuştur. Merkezi Birleşik Krallık'da bulunması sebebiyle özellikle AA1000 Güvence Standartları Serilerinin o bölgedeki şirketler üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Çıtak, 2015: 23).

AA1000 Güvence Standartları Serilerinin ilke bazlı standartları ve paydaşların doğrudan dahil edilmesi, şirketlerin bireysel ve paydaşlarının gereksinimlerini karşılamalarına hitap etmede önemli bir yer tutmaktadır. Ancak, AA1000 Güvence Standartları Serileri kendi başlarına kullanıldıklarında GRI raporlama ilkelerinin sağladığı karşılaştırma düzeyini sunmak için yeterli değildir. Paydaşlara hesap verebilirlik konusuna odaklanmış olmaları sebebiyle finansal olmayan raporlamaların özellikle “paydaş katılımı” bölümlerinde kullanılmaktadırlar. AA1000 standartları paydaşlara hesap verebilirlik konusuna en çok değinen standartlar arasında yer almaktadır. GRI Klavuzlarına göre hesap verebilirlik zorunlu bir gereklilik olmamasına rağmen, sosyal sorumluluk raporlamalarının ilkelerinden biri olan denetlenebilirliğin dengeli ve makul bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için son derece önemlidir (Perego ve Kolk, 2012: 175). Standart, güvence sürecinin kilit unsurlarına rehberlik emektedir. Özellikler aşağıdaki gibidir:

- İşletmenin finansal ve finansal olmayan bilgilerinin tümüne ilişkin bir görüşü ifade eder. Örneğin, “Sürdürülebilirlik Performansı”nı, kapsar.
- Paydaşlara sunulacak söz konusu bilginin önemine ve doğruluğuna odaklanır.
- İşletmenin kendi performansını ve sonuçlarını anlamasını ve paydaşlarının görüşlerini inceler.

- Rapor hazırlayan işletmenin paydaşlarının yanıtlama yeteneğini belirler ve böylelikle de onlarla süregelen bağlantının bir parçası olarak hazırlanan raporu yorumlar.
- İşletmenin belirtilmiş politikaları ve hedeflerini ne kadar gerçekleştirebileceğini ve gelecek standartları ve beklentileri ne kadar karşılayacağını belirten ileriye dönük bir yaklaşım sunar.
- Yayımlanmış sürdürülebilirlik raporlarının güvenilirliğini oluşturan güvence bildirimlerinin temelini oluşturur.
- GRI'ye uygunluk da dahil olmak üzere güvence verenler, yaklaşımlar ve standartlar kullanarak güvence yaklaşımlarını destekler ve entegre eder.
- Çeşitli coğrafi, kültürel ve sosyal çevreden olan farklı tür ve boyuttaki işletmelere uygulanabilir.
- Raporlama yapan işletmeyle, güvence veren arasındaki ilişkiyi içeren açıklamalar yapar (AA1000 Accountability Principles Standard, 2018: 5-6).

AA1000 Güvence Standartları Serileri ya kendi başına ya da diğer raporlama standartlarıyla bağlantılı olarak kullanılabilir nitelikte olan standartlardır. 2003'te ilk baskısı yayımlandıktan sonra 2008'de ikinci baskısı yayımlanan AA 1000AS Güvence Standardı güvence verenlere bir GRI raporunun güvenilirliğini uygun şekilde değerlendirmelerine yardımcı olmaktadır. 2005'de geliştirilmiş olup 2008'de ikinci baskısı yayımlanan AA1000 Paydaş Katılımı Standardı (AA1000 SES) ise, şirketlere paydaşlarının endişelerine düzgün şekilde hitap etmelerine yardımcı olmak için geliştirilmiştir. Bu standart paydaş katılımının uygulama, değerlendirme ve güvencesine yardımcı olan bir kaynaktır. AA1000 Güvence Standartları Serileri bir işletmenin ekonomik, sosyal ve çevresel konularda uygun raporlama yapması için izlemesi gereken süreçleri sağlayan bir süreç standart serileri olarak ifade edilebilir. GRI'den farklı olarak AA1000 standart serileri bir performans standardı değildir, bu yüzden bir şirketin izlemesi gereken göstergeleri, ölçümleri veya diğer performans ölçütlerini sunmamaktadır (Çıtak, 2015: 52)

Prensipler

- Kapsayıcılık – Kuruluşlar, insanları etkileyecek kararlarda söz sahibi olmalıdır.
- Önemlilik – Karar vericiler, önemli olan sürdürülebilirlik konularını tanımlamalı ve açık olmalıdır.
- Duyarlılık – Kuruluşlar, materyal sürdürülebilirlik konularına ve ilgili etkilerine şeffaf davranmalıdır.
- Etki – Organizasyonlar, eylemlerinin daha geniş ekosistemlerini nasıl etkiledikleri konusunda izlemeli, ölçmeli ve hesap verebilir olmalıdır (www.dqs.com.tr/aa1000-accountability-principles-standardi, 2019).

1.3.4.8. Ekolojik Ayak İzi

Ekolojik Ayak İzi, mevcut teknolojiyi kullanarak ve kaynak yönetimiyle bir bireyin, bir toplumun ya da faaliyetin tükettiği kaynakları üretmek ve yarattığı atığı doğaya dolayısıyla canlılara zarar vermeyecek hale getirmek için gereken biyolojik verimli toprak ve su alanı olarak tanımlanmaktadır. Ekolojik Ayak İzi, insanların yaşayabilmeleri için gereken kaynakların üretimi ve atıkların yok edilebilmesi için kullandıkları biyolojik alanı gösteren bir ölçüdür. Kavram ve kavramla ilgili hesaplama yöntemleri ilk olarak Dr. Mathis Wackernagel tarafından doktora tez çalışmasında gerçekleştirilmiştir. Çalışmada elde edilen ölçüye de “Ekolojik Ayak İzi” adı verilmiştir. Wackernagel ve Rees, 1996 yılında yayınladıkları kitapta Ekolojik Ayak İzi kavramını ve sürdürülebilir kalkınma ilişkisini açıklayarak ve hesaplama yöntemlerini detaylandırmışlardır (Wackernagel ve Rees, 1996: 1-176). Kavramın ortaya çıkış amacı aslında, insanın sürekli doğadan alarak ve geriye atıklarını bırakarak daha ne kadar süre idare edebileceğini bulmaktır. Bu sayede, geriye kalan doğal kaynakların ölçüsü öğrenilebilecek ve doğanın sürekli tüketilmesini önleyecek çözümler üretilebilecektir (Tosunoğlu, 2014: 139).

Ekolojik ayak izi, ekolojik sürdürülebilirliği ölçen bir araçtır. İnsanoğlunun üretim ve tüketim faaliyetleri sonucu ortaya çıkan ekolojik ayak izi, biyolojik kapasite ile karşılaştırılmalıdır. Biyolojik kapasite ise, bir coğrafi bölgenin yenilenebilir doğal kaynakları üretme kapasitesinin göstergesidir. Bir yerin biyolojik kapasitesini iki etmen belirler. Bunlardan ilki; sınırları içindeki tarım arazisi, otlak, balıkçılık sahası ve ormanın

yüzölçümü, ikincisi ise bu toprağın ya da suyun ne kadar üretken olduğudur. Hem ekolojik ayak izi, hem de biyolojik kapasite küresel hektar (kha) ile ifade edilmektedir. Kullanılan kaynak (ekolojik ayak izi) ve kullanılabilir kaynak (biyolojik kapasite) miktarı arasındaki bu ilişki sürdürülebilirlik konusunda önemli bir bilinç yaratmaktadır (www.wwf.org.tr/, 2019).

Ekolojik Ayak İzi hesaplamaları yapılırken, iki temel dayanaktan yola çıkılmaktadır: Birincisi; tüketilen kaynakların ve üretilen atıkların izlenebilmesi, ikincisi ise; atıkların yok edilmesi için gereken biyolojik üretken alanın ölçülebilmesidir. Bu dayanaklardan yola çıkarak ulaşılan ekolojik ayak izleri, bireylerin üretim ve tüketim ekseninde ne kadar biyolojik üretken alan kullandıklarını göstermektedir.

Ekolojik ayak izinin bileşenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (www.wwf.org.tr/, 2019):

- Karbon ayak izi,
- Tarım arazisi ayak izi,
- Orman ayak izi,
- Yapılandırılmış alan ayak izi,
- Balıkçılık sahası ayak izi,
- Otlak ayak izi.

Bu doğrultuda, Ekolojik Ayak İzi ulusal ölçek hesaplama formülü şu şekilde ifade edilmektedir (Kaypak, 2013: 156):

$$\text{Ekolojik Ayak İzi} = \text{Tüketim} \times \text{Üretim Alanı} \times \text{Nüfus}.$$

Küresel Ayak İzi Ağı (Global Footprint Network, GFN), her yıl dünya çapında 150'den fazla ülkenin biyolojik kapasite talebini ölçmekte ve Ulusal Ayak İzi Hesapları'nı (National Footprint Accounts, NFA) yayımlamaktadır (Özsoy, 2015: 203).

Ekolojik ayak izinin yanında karbon ve su ayak izi gibi çeşitli hesaplama teknikleri de söz konusudur. Temelini ekolojik ayak izi çalışmalarından alan su ayak izi, 2002 yılında Hollanda'da yapılan Potansiyel Su Ticareti konulu uzmanlar toplantısında kavramsallaştırılmıştır. Ekolojik ayak izi bir nüfusun gereksinimini karşılayacak olan biyolojik üretken alanı dikkate alırken, su ayak izi gereken tatlı su kaynaklarının miktarını metreküp/yıl cinsinden ifade etmektedir (Akıllı vd., 2008: 8).

Karbon ayak izi, insanların kullandıkları ürünlerle ve yaptıkları ile çevreye, doğaya verdikleri zarardır. Enerji tüketiminin artması sera gazlarından ikisinin (CO₂ ve H₂O) atmosfere pompalanması demektir. Bu gerçek küresel ısınma ve küresel iklim değişikliği bağlamında en önemli küresel soruna yol açar. Karbon Ayak İzi ürün ve işlemlerin yaşam boyunca çevreyi kirleticilikleri ile ilgili olup insan faaliyetlerinin çevreye verdiği zararın birim karbondioksit veya karbon cinsinden ölçülen miktarıdır (Yılmaz, 2014: 2). Kyoto Protokolü tarafından belirlenmiş üretim, hizmet, işleme gibi faaliyetler sonucu oluşan sera gazlarının etkilerinin karbondioksit (CO₂) cinsinden eşdeğerlerinin hesaplanması çalışmasıdır (Duman vd, 2012:110) Karbon ayakizi çalışmaları tedarik zinciri, üretimde verim arttırma, kaynak ve enerji verimliliği sağlama ve pazarlama açısından fayda sağlamaktadır. Karbon ayakizi hesaplama ve raporlamaları ISO 14064-1 standardına uygun biçimde hazırlanır.

1.3.4.9. GRI (Global Reporting Initiative-Küresel Raporlama İnisiyatifi)

Kökleri kâr amacı gütmeyen Çevresel Sorumlu Ekonomilerde Koalisyon (Ceres)¹ ve Tellus Enstitüsüne² dayanan, GRI (Global Reporting Initiative-Küresel Raporlama Girişimi), 1997 yılında Boston'da kurulmuştur (<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history>, 2019).

GRI (Global Reporting Initiative) işletmelere, yönetimlere ve diğer kurum ve kuruluşlara, iklim değişikliği, insan hakları, yolsuzlukla mücadele gibi önemli sürdürülebilirlik konularında 1997 yılından beri rehberlik eden uluslararası bağımsız bir kuruluştur (www.griraporlama.com, 2019).

Vizyonunu, insanlığı yükselten ve tüm yaşamın dayandığı kaynakları geliştiren ve gelişen bir küresel topluluk olmak olarak tanımlayan GRI, misyonunu ise, tüm dünya için sosyal, çevresel ve ekonomik faydalar yaratan kararları güçlendirmek olarak

¹ **Ceres:** Sağlıklı küresel bir ekonomi inşa etmek için sürdürülebilir iş uygulamalarının ve çözümlerinin benimsenmesini hızlandırmak ve genişletmek için yatırımcılar, şirketler ve kamu çıkar grupları arasında güçlü bir bağlantı oluşturmayı hedefleyen Ceres, Exxon Valdez petrol sızıntısına tepki olarak 1989 yılında bir grup küçük yatırımcı tarafından kurulmuştur. 20 yıldan daha uzun süredir sürdürülebilirlik strateji ve uygulamaları için çalışmaktadır (<http://www.ceres.org/about-us/who-we-are>, 2019).

² **Tellus Enstitüsü:** 1976 yılında, disiplinler arası bir araştırma ve politika çalışmaları yapmak üzere kurulmuş kar amacı gütmeyen bir oluşumdur. Kuruluşun amacı, çevresel ve sosyal sorunlara bilimsel titizlik içerisinde sistemik bir vizyon getirmektir (<http://www.tellus.org/about/the-institute>, 2019).

belirlemiştir. GRI Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları çok paydaşlı katkılarla ve kamu yararı gözetilerek hazırlanmaktadır (www.globalreporting.org/information/about-gri, 2019).

Sürdürülebilirlik raporu, bir şirket veya kuruluş tarafından hazırlanan, günlük faaliyetlerinden kaynaklanan ekonomik, çevresel ve sosyal etkiler hakkında bilgi veren bütünlük bir rapordur (Gümrah ve Büyükepekçi, 2019: 307). Bu nedenle, sürdürülebilirlik bilgisini açıklama uygulaması hesap verebilirliği teşvik eder, riskleri tanımlamaya ve yönetmeye yardımcı olur ve kuruluşların yeni fırsatları yakalamalarını sağlar. Sürdürülebilirlik raporu ayrıca kuruluşun değerlerini ve yönetim modelini sunar ve stratejisi ile sürdürülebilir bir küresel ekonomiye olan bağlılığı gösterir. Sürdürülebilirlik raporu, olumlu ya da olumsuz olsun, sürdürülebilirlik performansını ve etkilerini anlamak ve geliştirmek için anahtar platformdur. Sürdürülebilirlik raporlaması, aynı zamanda finansal ve finansal olmayan performans analizini birleştiren bütünlük raporlamanın özüdür (Akarçay, 2014: 7).

GRI Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (GRI Standartları), sürdürülebilirlik raporlaması için ilk ve en yaygın olarak kabul edilen küresel standartlardır. GRI'nın kuruluşundan bu yana, tüm dünyada giderek artan sayıda işletme tarafından kabul edilen bir uygulamadır. Tüm dünyada 14.134 kuruluş, 57.414 Sürdürülebilirlik Raporu yayınlamaktadır ve bu raporların 34.031 tanesi GRI Standartlarına göre yayınlamıştır. Bu da tüm yayınlanan Sürdürülebilirlik Raporunun %59,3'ünü kapsamaktadır. Ancak, dünyadaki en büyük 250 işletmenin %75'i GRI Sürdürülebilirlik Standartlarına göre rapor hazırlamaktadır. GRI Sürdürülebilirlik Standardı ilk sürdürülebilirlik standardı olmasının yanı sıra tüm sektörlerle ve her büyüklükteki işletmeye uygulanabilecek şekilde hazırlanmış ve esnek yapıdadır (www.database.globalreporting.org, 2019).

GRI, 2000 yılında kapsamlı sürdürülebilirlik raporlaması için ilk küresel çerçeve olan G1 raporlama ilkelerini yayınlamıştır. 2002'de Hollanda'ya taşınan GRI, UNEP ile işbirliği yaparak faaliyetlerine burada devam etmiştir. Aynı yıl Johannesburg'da Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesinde Raporlama İlkelerinin ikinci versiyonu G2 raporlama ilkeleri ortaya çıkmış ve zirvenin uygulama planında GRI referans olarak kabul edilmiştir. GRI sürdürülebilirlik raporlama rehberine yönelik ilgi 2006 yılında G3 raporlama

ilkelerinin yayınlanmasıyla daha da artmıştır. G3 raporlama ilkelerinin gelişimine iş dünyasından, sivil toplumdan ve çalışan kesiminden birçok uzman katkıda bulunmuştur. GRI'nın ilerlemesi "Raporlama: Sürdürülebilirliğin Bir Ölçüsü" isimli 65 ülkeden 1.150 katılımcının yer aldığı bir konferansla iyice güçlenmiştir. Konferansa iş dünyası, sivil toplum, hükümet, işçi, sigorta hizmetleri ve belediye gibi kesimlerden pek çok sayıda katılımcı olmuştur. Konferansın ardından GRI stratejisi ve raporlama çerçevesi yayılmaya başlamış ve GRI'nın resmi ortakları arasına Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC) ve Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) de girmiştir. Ayrıca gerçekleştirilecek yayınlar GRI'nın stratejisinin benimsenmesinde temel dayanaklardan biri olmuştur. Bu amaçla rapor hazırlayanlara ve kullananlara tüm sektörlerde ve her büyüklükteki işletmenin kullanabileceği adım adım rapor hazırlama rehberi yayınlanmıştır. Bununla birlikte sırasıyla Brezilya, Avustralya, Çin, Hindistan, Amerika, Güney Afrika ve Kolombiya'da bölge ofislerinin açılması, GRI'nın dünyanın kritik öneme sahip bölgelerinde örgütlenmesine yönelik önemli gelişmeler arasındadır (Düzer, 2018: 58).

2008 yılında ilk olarak Finansal hizmetler sektörü için sektör ilkeleri, GRI'nın sektöre özel olarak da yayınladığı ilk raporlama çerçevesidir. GRI, ikinci olarak elektrik sektörü için sektör rehberini yayınlamıştır. 2010 yılında gıda işleme ve sivil toplum kuruluşları olmak üzere 2 yeni sektör rehberi daha ortaya çıkarmıştır. Aynı yıl düzenlenen 3. Konferansta GRI ile UNGC arasında imzalanan mutabakat önemli gelişmelerden biridir. Bu anlaşmaya göre, GRI bir sonraki raporlama ilkelerine Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nde yer alan 10 ilkeyi entegre edecektir. UNGC de, şirketlere raporlama çerçevesi olarak GRI raporlama ilkelerini kullanmalarını tavsiye etmektedir. 2011 yılında G3 raporlama ilkeleri revise edilerek G3.1 yayınlanmıştır. Ayrıca, yine 2011'de Sürdürülebilirlik Bilgilendirme Veritabanı hizmete sunulmuştur. 2012 yılında GRI dünyanın birçok yerinde konferanslar düzenmiş olmasına rağmen, bu yıla damga vuran konferans, Sürdürülebilir Kalkınma üzerine Birleşmiş Milletlerin Rio 20 konferansı olmuştur. Bu konferans esnasında Fransa, Danimarka, Brezilya ve Güney Afrika kurumsal sürdürülebilirlik raporlamasında ilerlemek için Paragraf 47 Dostları Grubunu kurmuş ve sekretarya olarak grubu desteklemesi için GRI ve UNEP'i davet etmiştir. Yıl 2013 olduğunda, 4. GRI Küresel Konferansı düzenlenmiş ve aynı zamanda bu yıl raporlama ilkelerinin son versiyonu olan G4 raporlama ilkeleri yayınlanmıştır. Ayrıca,

2014'te bazı büyük işletmelerin çeşitli ve finansal olmayan bilgiyi açıklamasına dayalı Avrupa Birliği Direktifi yürürlüğe girmiştir. Bu durum GRI'ya olan talebi arttırmıştır. Yıllar itibariyle dünyanın farklı bölgelerinde meydana gelen örgütlenme, sürdürülebilirlik raporlaması kılavuzunun güncellenmesi, sürdürülebilirlik konusunda konferans düzenlenmesi ve düzenlenen konferanslarda önemli bir yer edinilmesi, çeşitli kuruluşlarla yapılan işbirliği gibi gelişmeler GRI'nın dünya çapında kabul gören bir kurum haline gelmesinde önemli unsurlar olmuştur (Düzer, 2018: 61).

Özetle, GRI, 2000 yılında G1, 2002 yılında G2, 2006 yılında G3 kapsamlı sürdürülebilirlik raporlaması hazırlama kılavuzlarını yayınlanmıştır. 2013 yılında yeniden gözden geçirilerek bugün hala geçerli olan G4 Sürdürülebilirlik Raporlama Kılavuzunu yayınlamıştır. GRI'nin belirlemiş olduğu çerçeve gönüllülük esasına dayanmakta ve işletmelerin sosyal, ekonomik, çevresel boyutlarını raporlamak amacıyla kullanılmaktadır. Mevcut en eksiksiz kılavuzlardan biri olması, çoklu paydaş katılımını içermesi ve dünya çapında tanınması GRI raporlama çerçevesinin önemli avantajları arasında yer almaktadır (Lozano vd., 2011: 21).

GRI-G4 standardı içerik açısından değerlendirildiğinde; kurumun sürdürülebilirlik performansını kapsamlı bir sürdürülebilirlik çerçevesinde sunması gerekliliğini belirtmektedir. Bu nedenle, buradaki talep ekonomik, çevresel ve sosyal katkıların yerel, bölgesel ve küresel olarak belirtilmesi ve ileriye yönelik stratejilerin tespit edilmesidir. Rapor içeriği tarafsızlık çerçevesinde sunulmalı rapor okuyucularını yönlendirmemelidir. Raporlanan bilgiler paydaşların kuruluşun performansını değerlendirebilmesi adına doğru ve detaya sahip olmalıdır. Raporlanan bilgiler zaman içerisinde kuruluşun performansındaki değişiklikleri analiz etmeye ve diğer kuruluşlarla göreceli analiz yapılabilmesine olanak sağlamalıdır. Raporlanacak bilgiler, tutarlı bir biçimde seçilmeli ve derlenmelidir. Raporlama belli bir zaman takvimine göre yapılmalı ve paydaşların bilinçli ve bilgili kararlar almasına olanak sağlamak amacıyla zamanında raporlanmalıdır. Raporun hazırlanmasında kullanılan bilgiler ve süreçler, raporu hazırlayanlar dışındaki bireyler tarafından dahi gözden geçirilebilecek kontroller ve belgelerle desteklenmeli, durumunun belirlenebilmesine olanak verecek biçimde toplanmalı, kaydedilmeli, derlenmeli, analiz edilmeli ve bildirilmelidir (Duran, 2018: 61).

GRI G4 Kılavuzu; genel, ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere dört ana başlıktan oluşmaktadır.

Genel başlığı altında, Strateji ve analizin yapılması, organizasyonla ilgili yer, yapı, çalışan sayısı gibi genel bilgiler istenmektedir. Yine bu bölümde finansal durum, paydaşların belirlenmesi ve katılımı, rapor çerçevesinin belirtilmesi, yönetim, etik ve bütünlük ile ilgili prensipler yer almaktadır.

İkinci bölümde ele alınan ekonomik boyutta ekonomik performans (verimlilik, etkinlik), pazar varlığı ve büyüklüğü, indirekt ekonomik etkiler ve tedarik uygulamaları ile ilgili talepler yer almaktadır.

Üçüncü bölümde yer alan Çevre Başlığı altında, malzeme kullanımı, enerji üretimi ve tüketimi, su kullanımı, biyoçeşitlilik üzerindeki etkiler, emisyon ölçümleri, atıklar, ürün ve hizmetler, çevre ilgili kurallara uyulması konusundaki hassasiyetin değerlendirilmesi, çevre ve tedarikçi ilişkileri konularına vurgu yapılmıştır.

Dördüncü bölüm olan sosyal boyut; kendi içinde emek uygulamaları ve nezih iş, insan hakları, toplum, ürün sorumluluğu şeklinde dört alt gruba ayrılarak değerlendirmiştir. Emek uygulamaları ve nezih iş uygulamaları alt başlığı, istihdam, emek yönetim ilişkileri, iş sağlığı ve güvenliği, eğitim ve öğretim, çeşitlilik ve fırsat eşitliği, kadın erkek eşitliği, işgücü uygulamaları için tedarikçi değerlendirmesi ve işgücü uygulamaları şikayet mekanizmaları konularını kapsamaktadır. İnsan Hakları alt başlığında, insan hakları konusunda yapılan yatırımlar, ayırım gözetmeme, örgütlenme özgürlüğü ve sendikalar, çocuk işçi çalıştırılmaması, zorla çalıştırma uygulamaları, güvenlik, yerli hakları, tedarikçilerin insan hakları konusundaki tutumlarının değerlendirilmesi ve insan hakları şikâyet mekanizmaları üzerinde durulmuştur. Üçüncü alt başlık toplum olarak belirlenmiş ve yerel topluluklar, yolsuzlukla mücadele, toplum politikası, rekabete aykırı davranışlar, tedarikçilerin toplum üzerindeki uygulamalarının değerlendirilmesi ve toplum üzerindeki etkiler için oluşturulmuş şikayet mekanizmaları konularında standartlar getirilmiştir. Sosyal Boyut için oluşturulmuş dördüncü ve son alt başlık ürün sorumluluğu üzerinde durmakta ve müşteri sağlığı ve güvenliği, ürün ve hizmet etiketleme, pazarlama iletişimi, müşteri mahremiyeti, kanun ve kurallara uyum konuları değerlendirilmiştir (www.globalreporting.org/standards, 2019).

1.3.4.10. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Yönetim Sistemi (Social Accountability 8000)

SA 8000 (Social Accountability / Sosyal Sorumluluk 8000), ABD’de kurulmuş bağımsız bir kuruluş olan ve şirketlerin sosyal sorumluluğu konularında kapsamlı çalışmalar yürüten Ekonomik Öncelikler Akreditasyon Konseyi CEPAA (The Council on Economic Priorities Accreditation Agency) bünyesinde, işçi sendikalarının, insan hakları ve çocuk hakları örgütlerinin, akademisyenlerin ve işverenlerin katılımıyla, çalışanların temel haklarını garanti altına almayı amaçlayan işletmeler için 1997 yılında geliştirilmiştir (Maç ve Çalış, 2012: 36). Bu girişim hâlen 1998 yılında kurulan Sosyal Sorumluluk Örgütü (Social Accountability International, SAI) tarafından yürütülmektedir.

Merkezi Manhattan, Newyork’ta bulunan SAI (Social Accountability International-Uluslararası Sosyal Sorumluluk Örgütü); gönüllülük esasına bağlı denetlenebilir bir standart geliştirme, uygulama ve gözetme amacıyla kurulmuş, kâr amacı gütmeyen bir kuruluştur. Misyonunu, insan haklarını geliştirmek olarak belirleyen bu organizasyon, vizyonunu ise, işçilerin, işletmelerin ve toplulukların birlikte geliştiği bir dünya olarak belirtmektedir (SA8000 Certified Facilities, www.sa-intl.org, 2019).

Gelişmekte olan ülkelerdeki kötü çalışma koşullarının artık göz ardı edilemeyecek bir boyuta ulaşmış olması, sivil toplum örgütlerinin çalışma koşullarını iyileştirme yönündeki çabaları ve tasarruf sahiplerinin yatırım kararı verirken kâr kadar, aday işletmelerin sosyal sorumluluklarına uygun faaliyet gösterip göstermediklerini de dikkate almaya başlamaları gibi nedenlerle geliştirilmiş olan SA 8000 Standart’ı işveren, tedarikçi, müşteri ve topluma karşı sosyal sorumluluğu belirlemektir (Aktan ve Börü, 2007: 17).

SAI (Social Accountability International-Uluslararası Sosyal Sorumluluk Örgütü), bazı ILO sözleşmelerini, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Beyannamesini ve Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Sözleşmesini temel alınarak, çalışanların temel haklarını garanti altına almayı amaçlayan işletmeler için SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardını (Social Accountability 8000) yayınlamıştır.

Bu standart, çocuk işçilik, zorla çalıştırma, sağlık ve güvenlik, örgütlenme özgürlüğü, disiplin uygulamaları, ayrımcılık, çalışma saatleri ve ücretlendirme konularında asgari şartları belirlemektedir. SA 8000 standardı, yeni ve gelişmekte olan

sosyal ve insan hakları sorunları karşısında sürekli uygulanabilirliğini sağlamak için düzenli olarak güncellenmektedir. Sürdürülebilir kalkınma hedefine ulaşılması için sosyal sorumluluğun önemine vurgu yapan bu standart, özel sektörün yanında kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşlarının da sosyal sorumluluk bilinciyle nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda rehberlik eder (SA8000 Certified Facilities, www.sa-intl.org, 2019).

SA 8000, Kalite Yönetim Sistemini ve Çevre Yönetim Sistemini örnek alan, performans koşulları kadar prosedür ve sistem koşullarını da önemseyen, yönetim sistemi ile davranış kodunun bileşimi olan ve kurumlarda insan haklarını yönetmek için uygulanan en yaygın standarttır. Tüm sanayi kollarına, çalışma hayatına dair uygulamalarla ilgili sosyal sorumluluklarını yerine getirdiklerini kanıtlamak isteyen her büyüklükte işletmeye uygulanabilir (Tütüncü, 2008: 176). SA 8000'in faydaları, işletmenin imajını korumak ya da düzeltmek, çalışanların moralini ve verimliliğini artırmak, müşterilerin beklenti ve gereksinimlerini karşılamak ve rekabette üstünlük sağlamak, çalışan ile yönetim arasındaki iletişimi güçlendirmek, tedarikçi ve taşeronlarla ilişkileri iyileştirmek, bilgi akışını düzenlenmek ve tüketici güvenini artırmak olarak sıralanabilir (Aktan ve Börü, 2007: 20).

SA 8000, dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm standardın “amaç ve kapsamı”nı tanımlamakta, ikinci bölümde, bir işletmenin belge almaya hak kazanabilmesi için standarda ek olarak uymak zorunda olduğu yerel yasaları, Uluslararası Çalışma Örgütü’nün temel düzenlemelerini ve Birleşmiş Milletler Anayasasını belirtmekte; üçüncü bölüm, standartla ilgili “işletme”, “tedarikçi”, “çocuk işgören” ve “zorla çalıştırılan işgören” gibi kavramları tanımlamakta, son bölüm ise, işletmenin yönetim sistemini uygularken ve belge alırken uymak zorunda olduğu genel koşulları açıklamaktadır.

SA 8000 standardının sosyal sorumluluk gereklilikleri aşağıdaki gibidir ((SA8000 Certified Facilities, www.sa-intl.org, 2019):

- i. Çocuk işçi: 15 yaşın altında çocuk işçi çalıştırılmaz. Bu yaşın üzerindeki çocuk işçiler eğer okula da devam ediyorsa iş için harcayacağı toplam zaman günde on saati (iş+okul+ulaşım) geçemez.

- ii. Zorla çalıştırılma: Zorla işçi çalıştırılmaz; işçiler, işverenler veya işe alanlar tarafından kimliklerini veya depozito bırakmaya zorlanamaz.
- iii. Sağlık ve güvenlik: İşletme, sağlıklı bir çalışma ortamı sunmak, kaza ve yaralanmaları önleyici tedbirleri almak, sağlık ve güvenlik eğitimi vermek, temiz sağlık tesisleri ve içilebilir su sağlamak zorundadır.
- iv. Sendika kurma ve toplu pazarlık hakkı: İşçiler sendika kurma, sendikaya katılma ve toplu pazarlık hakkına sahiptirler.
- v. Ayırmacılık: Şirket, işe alma, tazminat, eğitim, ödüllendirme, işten çıkarma veya emekliye ayırmada, ırk, kast, millî köken, din, engellilik, cinsiyet, cinsel tercihler, dernek veya sendika üyeliği veya siyasi kimlik gibi konularda ayrımcılık yapmamalıdır.
- vi. Disiplin uygulamaları: Şirket, bedensel cezalandırma, zihinsel veya fiziksel baskı veya sözlü kötü muamele yapmamalı, bunları desteklememelidir.
- vii. Çalışma saatleri: Şirket, çalışma saatleri konusunda uygulamadaki yasalara ve endüstriyel standartlara uymalıdır. İşçilerin haftada 48 saatten fazla çalışması istenmemeli ve işçilere haftada en az bir gün izin verilmelidir. Fazla mesai saatlerinin (haftada 48 saati aşan zamanın) haftada 12 saatten fazla olmamasını sağlamalıdır ve fazla mesai ücreti her zaman daha yüksek ödenmelidir.
- viii. Ücretlendirme: Maaşlar asgari standardı ve çalışanların temel gereksinimlerini karşılamalıdır, ayrıca ihtiyari bazı gereksinimler için de bir ek gelir sağlamalıdır. Disiplin uygulamaları nedeniyle maaşlardan kesinti yapılmamalıdır.
- ix. Yönetim sistemleri: Sertifika sahibi olmak isteyen ve bunu devam ettirmek isteyen kurumlar sadece bu kurallara uymanın ötesinde standardı yönetim sistemleri ve uygulamaları ile bütünleştirmelidirler.

Bir işletmenin SA 8000 Standardı'na uygun faaliyet gösterip gösterilmediği, SGS Uluslararası Belgelendirme Hizmetleri (SGS International Certification Services) tarafından belirlenmektedir. SGS belgelendirme süreci aşağıdaki gibidir (Öztuna, 2017: 2371):

- Planlama Aşaması: İşletmede bir çalışanın SA 8000 belgelendirme sürecinde görevlendirilmesidir. Danışmanlık şirketinden hizmet alınmışsa işletmede ilgili kişiye yardım edebilmektedir.

- Uygulama Aşaması: Belgelendirme için tutulacak formlar ve kayıtlarının uygulanmasıdır.
- Kontrol Aşaması: Denetim öncesi ön denetim faydalı olmaktadır. Koşulların yerine getirildiğine inanılıyorsa, doğrudan gerçek denetim için de başvurulabilmektedir.
- Periyodik Denetim Aşaması: Belgeler üç yıl için geçerli olup, standartlara uyulup uyulmadığı tespit edilmektedir.

SA 8000 standardı, bazı sektörlerde emeğin yoğun olarak kullanılması ve çalışanlar açısından sektörlerin olumsuz çalışma koşullarının etkisinin azaltılmasında etkisi olacaktır.

1.3.4.11. CDP- Carbon Disclosure Project (Karbon Saydamlık Projesi)

Karbon Saydamlık Projesi, resmi kullanımıyla CDP (Carbon Disclosure Project), özel sektör temsilcileri, politika yapıcılar ve kurumsal yatırımcıların öncülüğünde iklim değişikliğine ve su kaynakları yönetimine karşı yürütülen ortak eyleme çözüm üretmek ve hız kazandırmak amacıyla 2000 yılında İngiltere’de kurulan uluslararası bir kuruluştur. CDP (Karbon Saydamlık Projesi), iklim değişikliği ve küresel ısınmanın en büyük nedeni olan sera gazı salınımlarının büyüklüğünü öğrenip paylaşarak şirketlerin salınımları azaltmaları için aracı olurken aynı zamanda yatırımcıların doğru tercihler yapmaları için onlara faydalı bilgiler sunmaktadır (www.cdp.net/en, 2019).

CDP (Karbon Saydamlık Projesi); şirketlerin karbondioksit salınım süreçlerini nasıl yönettiklerini, salınımı azaltmak için neler yaptıklarını ve taşıdıkları karbon kaynaklı piyasa riskini küresel çapta raporlayan tek bağımsız kuruluştur. Karbon Saydamlık Projesi, işletmelerin çevresel performansını ölçmesi, yönetmesi ve paylaşabilmesini sağlayan geçerli bir raporlama çerçevesidir. Kâr amacı gütmeyen bir sivil toplum kuruluşu olan Karbon Saydamlık Projesi’nin orijinal ismindeki ‘Disclosure’ kelimesi, aslında ifşa anlamına gelir. CDP, büyük şirketlerden, karbon salınımlarına neden olan faaliyetlerinin bilgilerini onlarla paylaşmalarını, yani ifşa etmelerini ister. Bu bilgiler şirketlerin karbondioksit (salınımı yönetim) stratejileri, riskleri ve fırsatları gibi konulardan alınır. Ardından bu bilgileri kamuoyu ve

yatırımcılarla paylaşırlar. Bu bilgiler de yatırımcıları ve kamuoyunu yönlendirir (www.cdp.net/en, 2019).

Raporlamanın ana konuları küresel ve yerel iklim değişikliği, su kullanımı, ormanlara verilen zarar ve tedarik zincirlerinin çevresel riskleridir. CDP (Karbon Saydamlık Projesi)'nin hedefi, dünyanın dört bir yanından gelen iklim değişikliği verilerini uyumlu hale getirmek ve karbon raporlama sistemine uluslararası bir standart kazandırmaktır (CDP Türkiye). Söz konusu standartların belirlenmesi amacıyla çeşitli kılavuzlar geliştirilmiştir. Bunlardan en önemlileri GRI Standartları ve Sera Gazı Protokolü'dür (Gökten ve Gökten, 2018: 920). Değerlendirmenin sonucunda bir saydamlık puanı ve bir performans puanı ortaya konmaktadır. Saydamlık puanları, işletmenin verdiği yanıtın kalitesi ve bütünlüğünü değerlendirirken, performans puanları iklim değişikliğinin yarattığı risklerin yönetimiyle ilgili olarak işletme performansını ölçmektedir (Aksoy, 2019: 343).

İşletmelerin CDP (Karbon Saydamlık Projesi) hazırlamalarındaki amaçları;

- i. Sera gazı salınımı konusunda bilinçli olduklarını göstermek istemeleri,
- ii. İklim değişikliği, ormansızlaşma ve su ile ilgili risklerinin anlaşılmasına yardımcı olma çabaları,
- iii. Sürdürülebilir ürünler ürettiklerini paylaşma istekleri,
- iv. İklim değişikliği ve su kıtlığına karşı aldıkları önlemleri gösterme istekleri sayılabilir (Mengi ve Özgül, 2016: 174).

CDP'nin işletmelerden iklim değişikliği ile ilgili verilerini kamuoyuna açıklamalarını istediği ilk tarih 2003'tür (www.cdpturkey.sabanciuniv.edu/tr, 2019). Günümüzde, birçok işletme CDP (Karbon Saydamlık Projesi)'yi bir iletişim aracı görerek, azaltma hedeflerini belirlemekte ve verimliliklerini artırmak amacıyla iklim değişikliği stratejilerini, su kaynaklarının yönetimini ve sera gazı emisyonlarını ölçmekte ve açıklamaktadırlar (www.cdpturkey.sabanciuniv.edu/tr, 2019).

2002 yılından beri 7000'den fazla şirket CDP aracılığıyla Karbon Saydamlık Beyanında bulunmuştur. Bu beyanlar sonucunda kimi şirketlerin, küçük bir ülkeden daha fazla karbon salınımına neden oldukları ortaya çıkmıştır.

Kuruluş, Türkiye’de de Sabancı Üniversitesi işbirliği ile 2010 yılından itibaren CDP Türkiye olarak görev yapmaktadır (www.cdpturkey.sabanciuniv.edu/tr, 2019).

1.3.4.12. RSPO Palmiye Yağı Standardı

Üretimdeki artış, palmiye ağacı yetiştiriciliğinin sürdürülebilirliği ve palmiye yağı üretiminin yerel halk üzerindeki etkilerinin giderek artan endişe oluşturmaları üzerine palmiye yağı üreticileri, tüccarlar, palmiye yağını girdi olarak kullanan üreticiler, perakendeciler, bankalar ve yatırımcılar tarafından sorumlu palmiye ağacı ekim yönetimi için bir model sağlamak adına 2004 yılında Sürdürülebilir Palmiye Yağı Yuvarlak Masası (RSPO) kurulmuştur. RSPO çok paydaşlı bir girişimdir. RSPO, dünya çapında palmiye yağı tedarik zinciri boyunca tüm bağlantıları temsil eden 4.000’den fazla üyeye sahiptir (www.rspo.org/about, 2019).

RSPO, vizyonunu ve misyonunu;

- i. Sürdürülebilir palmiye yağı üretimi için normlar üretmek,
- ii. Sürdürülebilir palmiye yağı ürünlerinin üretimini, tedarikini, finansmanını ve kullanımını geliştirmek,
- iii. Sürdürülebilir palmiye yağı tedarik zinciri için güvenilir küresel standartları geliştirmek, uygulamak, doğrulamak, temin etmek ve periyodik olarak gözden geçirmek,
- iv. Piyasada sürdürülebilir palmiye yağı alımının ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini izlemek ve değerlendirmek,
- v. Hükümetler ve tüketiciler de dahil olmak üzere tedarik zincirindeki tüm paydaşları tüm bu süreçlere dahil etmek olarak açıklamaktadır (www.rspo.org/about, 2019).
- vi. RSPO, Sertifikalı Sürdürülebilir Palmiye Yağı (CSPO) üretmek için şirketlerin uyması gereken bir dizi çevresel ve sosyal kriter geliştirmiştir. RSPO Standardı sekiz ilke ve otuz dokuz kriterden oluşmaktadır. Bu sekiz ilke;
 - Şeffaflık taahhüdü,
 - Yerel ve uluslararası kanunlara ve yönetmeliklere uygunluk,
 - Uzun vadeli ekonomik ve finansal değişkenliğe bağlılık gösterme,

- En iyi tarımsal uygulamaların yetiştiriciler ve değirmenciler tarafından kullanımı,
- Doğal kaynakların ve biyo-çeşitliliğin korunmasını içeren çevresel sorumluluk,
- Yetiştiricilik veya üretimden etkilenen işçiler ve halk için sorumlu düşünce,
- Yeni ekimlerin sorumlu yönetimi,
- Sürekli iyileştirmeye bağlılıktır (Sinsuphan,2015:9).

1.3.4.13. IIRC (International Integrated Reporting Council- Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi)

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council-IIRC), 1994 yılında Nelson Mandela'nın, Güney Afrika'daki kurumlara duyulan güvensizliği azaltabilmek için şeffaflık ve bilgi paylaşımını arttırmak amacıyla Mervyn King'i King Komitesi'ni kurması için görevlendirmesine dayanmaktadır. Bu süreçte King I (1994), King II (2002) ve King III (2009) Raporları yayınlanmıştır. Bu raporlar ile firmaların sosyal çevresel ve finansal sorumluluklarının sonuçlarının rapor edilmesi, finansal bilgiler ile birlikte finansal olmayan bilgilerin de raporlanmasını sağlamıştır. Bu çalışmalar, entegre raporların ilk örnekleri olarak kabul edilmekte ise de Entegre raporlamaya ilişkin küresel boyutta çalışmalar 2010 yılında Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin (International Integrated Reporting Council - IIRC) kurulması ile kurumsal bir yapı kazanmıştır (www.michalsons.com, 2019).

Daha önce Uluslararası Entegre Raporlama Komitesi olarak anılan Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) düzenleyiciler, yatırımcılar, şirketler, standart belirleyiciler, muhasebeciler, akademisyenler ve STK'lardan oluşan küresel bir koalisyon olarak Ağustos 2010'da kurulmuştur (www.integratedreporting.org, 2019).

IIRC misyonunu, küresel bağlamda genel kabul görmüş finansal, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetime ilişkin bilgileri anlaşılır, öz, tutarlı ve karşılaştırılabilir bir formatta bir araya getiren entegre raporlama çerçevesini oluşturmak ve sunmak olarak belirlenmiştir. Vizyonunu ise, “kamu sektöründe ve özel sektörde kurumsal raporlama normu olarak entegre raporlamanın kullanıldığı, yaygın kurumsal uygulamalarda entegre düşünce yapısının uygulandığı bir dünya” olarak açıklamıştır. IIRC, entegre raporlama çerçevesinin hazırlanması için ilk tartışma kağıdını 12 Eylül 2011 tarihinde yayınlamıştır. Paydaşların görüşleri ve pilot programda yer alan 80 işletmenin deneyimlerinin de dahil

edildiği bu prototip Kasım 2012 içerisinde hizmete sunulmuştur. Taslak dokümanı ise Nisan 2013’de kamuoyunun görüşüne sunulmuş, Türkiye’nin de yer aldığı çok sayıda ülkeden özel sektör, kamu, sivil toplum temsilcileri ve akademisyenlerden gelen görüşler doğrultusunda son haline getirilen Entegre Raporlama Uluslararası Çerçevesi (International IR Framework) 2013 yılının Aralık ayında yayımlanmış ve standartlık sağlanmıştır (Topçu ve Korkmaz, 2015: 7) Entegre raporlamaya başlayan kurumlar raporlamalarında bu çerçeveyi esas almaktadır (www.entegreraporlamatr.org.tr, 2019). IIRC’nin temel amacı, değer yaratma konusunda küresel bir çerçeve oluşturmaktır.

Tablo 1.12: Entegre Raporlama Standartlarının Gelişim Süreci

TARİH	GELİŞME	YORUMLAR
12.Eylül 2011	Entegre Raporlamayla İlgili Tartışma Raporu - 21. Yüzyılda Değerin İletilmesi yayınlandı.	Yorum tarihi 14 Aralık 2011.
Ekim 2011	IIRC Pilot Programına katılan ilk kuruluşlar açıklandı.	Pilot Program, bilgi alışverişinde bulunan ve entegre raporlama konusunda deneyimlerini paylaşan bir grup şirket için iki yıllık bir programdır.
Haziran 2012	Entegre Raporlama Çerçevesinin Taslak Taslağı	Resmi danışma sürecinin bir parçası olarak değildi, ancak IIRC geri bildirimi memnuniyetle karşıladı.
Kasım 2012	Uluslararası Bütünleşik Raporlama (<IR>) Çerçevesinin Prototipi	Resmi danışma sürecinin bir parçası olarak değildi, ancak IIRC geri bildirimi memnuniyetle karşıladı.
16 Nisan 2013	Uluslararası <IR> Çerçeve İstişare Tasarı yayınlandı.	Yorum tarihi 15 Haziran 2013.
9 Aralık 2013	Uluslararası <IR> Çerçevesi yayınlandı	IIRC İnternet sitesinden erişime açıktır.

Kaynak: www.iasplus.com/en/resources/sustainability/iirc, 2020.

IIRC Aralık 2013’te yayınladığı entegre raporlama çerçevesinde entegre rapor, bir kuruluşun stratejisinin, kurumsal yönetiminin, performansının ve beklentilerinin kuruluşun dış çevresi bağlamında kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmayı nasıl sağlayacağını kısa ve öz bir şekilde bildirilmesi olarak tanımlamaktadır (IIRC, 2013). Entegre raporlama bir anlamda, herhangi bir işletmenin finansal boyutunu oluşturan faaliyetler ile finansal olmayan kısmını oluşturan olaylar arasında ilgi kurularak ortak bir bilgi seti oluşturulmasıdır (Karğın, Aracı ve Aktaş, 2013: 31).

Entegre raporlama; bir kuruluşun zaman içinde sermaye öğeleri bağlamında bütünleştirerek hesap verebilirlik ve yönetilebilirlik öğelerini güçlendirmek ve bunların

birbirlerine olan bağımlılıklarının anlaşılmasını sağlayarak gelecekte kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma yeteneğini ortaya koyan bir yaklaşımdır (Elmacı ve Sevim, 2017: 19).

IIRC (2013) entegre raporlamayı; “Organizasyonun stratejisi, yönetimi, performansı ile beklentilerine dair maddi bilgileri bir araya toplayan ve organizasyonun içerisinde faaliyet gösterdiği ticari sosyal ve çevresel ortamı yansıtan, bugün ve gelecekte organizasyonun nasıl değer yarattığını ve hizmetlerini kısa ve öz bir şekilde temsili olarak gösterilmesini sağlayan” bir raporlama şekli olarak tanımlamaktadır.

Entegre Raporlamanın amaçları IIRC 2013’de;

- Sermayenin daha etkili ve üretken şekilde dağılması amacıyla finansal sermaye sağlayan taraflara sunulan bilgilerin kalitesini artırmak,
- Kurumsal raporlamaya, farklı raporlama yolları kullanan ve bir kuruluşun zaman içinde değer yaratma yeteneğini maddi yönde etkileyen tüm faktörleri içeren daha birleşik ve etkili bir yaklaşım ortaya koymak,
- Sermayenin geniş tabanı (finans, üretilmiş, fikri, insan kaynakları, sosyal, ilişkisel ve doğal) için hesap verebilirlik ve yönetilebilirlik unsurlarını güçlendirmek ve bunların birbirlerine olan bağımlılıklarının anlaşılmasını sağlamak,
- Kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmaya odaklanan entegre düşünce, karar verme ve harekete geçme unsurlarını desteklemek olarak belirtilmiştir (IIRC, 2013).

IIRC, Rehber prensipleri ise;

- Stratejik Odaklanma ve Gelecekteki Yönelim: Entegre rapor, organizasyonun stratejik hedeflerini ve bu hedeflerin organizasyonun değer yaratma ve sürdürülebilirlik süreciyle ilişkisini ortaya koyabilmelidir.
- Geleceğe Yönelim: Yönetimin geleceğe yönelik beklentileri raporda yer almalıdır. Bu sayede paydaşlar organizasyonun gelecek beklentileri konusunda fikir sahibi olmalıdır.
- Bilgilerin Bağlanabilirliği: Rapor, örgütün zaman içinde değer yaratma kabiliyetini etkileyen faktörlerin ilişkileri arasındaki bağı ortaya koyabilmelidir.

- Paydaş İlişkileri: Kuruluş, doğaya ve kaliteye ilişkin iç görüş ile kritik paydaşların istek ve gereksinimlerine nasıl yanıt verdiğini ve bu paydaşların sürece hangi oranda dahil edildiklerini raporda belirtmelidir.

Önemlilik – Kuruluş, kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini önemli ölçüde etkileyen konular hakkında bilgi vermelidir.

Özlülük – Kuruluş raporunda, stratejisini, yönetişimini ve beklentilerini kısa, net ve anlaşılır bilgiler ile açıklamalıdır.

Güvenilirlik ve Eksiksizlik – Kuruluş raporuna, hem pozitif hem de negatif tüm maddi konuları dahil etmelidir.

Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik – Rapor, kuruluşun hem zaman içinde kendi gelişimini takip edebilmek hem diğer kuruluşlarla değer yaratma kabiliyetinin karşılaştırılmasına olanak verecek şekilde hazırlanmalıdır.

Bir entegre raporda birbirlerine temelden bağlı olan ve birbirlerini karşılıklı olarak dışlamayan sekiz içerik ögesi bulunmaktadır. Bunlar:

- i. Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre: Kuruluş ne iş yapıyor ve hangi koşullarda faaliyet gösteriyor?
- ii. Kurumsal Yönetim: Kuruluşun kurumsal yönetim yapısı kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini nasıl destekliyor?
- iii. İş Modeli: Kuruluşun iş modeli nedir?
- iv. Riskler ve Fırsatlar: Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini etkileyen spesifik risk ve fırsatlar nelerdir ve kuruluş bunları nasıl ele almaktadır?
- v. Strateji ve Kaynak Aktarımı: Kuruluşun hedefi nedir ve buraya nasıl ulaşmayı amaçlamaktadır?
- vi. Performans: Kuruluş, dönem için belirlenen stratejik hedeflerine ne ölçüde ulaşmıştır ve elde edilen sonuçlar sermaye öğelerini nasıl etkilemiştir?
- vii. Genel Görünüş: Kuruluşun stratejisini uygularken karşılaşması olası zorluk ve belirsizlikler ve bunların, iş modeli ile gelecekteki performansı açısından potansiyel etkileri nelerdir?

- viii. Sunumun Temeli: Kuruluş entegre rapora dahil edilecek konuları nasıl belirlemektedir ve bu konular nasıl incelenmekte veya değerlendirilmektedir? (IIRC, 2013).

Türkiye'de entegre raporlama hakkında farkındalık yaratılması amacıyla 2011 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) tarafından bir çalışma grubu kurulmuş ve çalışma başlatılmıştır. TKYD, bu süreçte IIRC'nin Türkiye'deki iletişim noktası olarak görev almıştır. 2013 yılında Garanti Bankası ve Çimsa, Türkiye'den Entegre Rapor hazırlamak amacıyla IIRC'ye katılan ilk üye şirketler olmuştur (www.entegreraporlamatr.org.tr, 2019). Ancak, bugüne kadar entegre raporlama ile ilgili Uluslararası Entegre Raporlama Kurulunun (IIRC) dünya çapında yaptığı önemli çalışmalar ülkemizde henüz istenen düzeyde yaygınlaşamamıştır (Elmacı ve Sevim, 2017: 19).



İKİNCİ BÖLÜM
PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME
MODELLERİ

2.1. PERFORMANS KAVRAMI

2.1.1. Performans Tanımı

Performans kelimesi, Fransızca *performance*, İngilizcede *to perform* olarak kullanılan "icra etmek, gereğini yerine getirmek" fiilinden türetilmiştir. Dilimize de aynı anlamla taşınan kelime, icra etmek, başarı, başarımlar gibi anlamları bulunmaktadır. Bir şeyi başarmak, zamanla olgunlaştırmak ve çaba sarf etmek gibi eylemleri karşılamaktadır (www.etimolojiturkce.com/kelime/performans, 2019).

Sözlük anlamı dışında, en genel kabulüyle, performans, “bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğini, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır (Artar, 1991: 13). Kısaca, performans, ölçülen bireyin, grubun, kurumun ya da oluşumun belirlenen hedeflere ulaşma derecesidir.

Performans, amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda ulaşılan nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavram olup, mutlak ya da görel olarak açıklanabilir. Ölçümlenebilir olması performansın kanıtlanabilir özelliğini de ortaya koymaktadır. Bu nedenle, değerlendirme ölçütleri, anlaşılabilir, anlatılabilir ve somut olmalıdır (www.iienstitu.com/blog/performans-nedir 2020).

Performans kavramına bağlı olarak performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramları karşımıza çıkmaktadır. Bu iki kavram çoğu zaman birbirleriyle karıştırılmakta ve hatta birbirinin yerine kullanılmaktadır. Ancak, performans yönetimi bir sistemdir. Performans yönetiminin amacı; kurumların, toplulukların, takımların veya bireylerin daha etkin ve verimli hale getirilmesidir. Bu amaçla, bilgi, yeterlilikler, bireysel donanımlar, beceri ve bağlı olarak bu konuların geliştirmesi konularıyla ilgilenir. Özellikle, öğrenme ve geliştirme konuları üzerine odaklanır (Armstrong, 1996: 261; Canman, 1995’den aktaran Helvacı, 2002: 156). Performans Değerlendirme ise; Performans Yönetiminin içinde yer alan üç kavramdan biridir. Diğerleri ise; Performansın Ölçülmesi ve Performansın Değerlendirilmesidir. Bu nedenle, performans ölçümü, belirlenen amaçlara ulaşmak için kişinin, kurumun, takımın bunları gerçekleştirmek için oluşturduğu süreçlerin, faaliyetlerin belirli zaman aralıklarında nereden nereye ulaştığını, belirlenen hedeflerden sapmalar olup olmadığını tespit etmek

için kurulan ölçme sistemidir. Burada amaçlanan gelişimin sürekliliğini sağlamaktır (Garengo vd., 2005: 25).

Performans değerlendirme ise, hangi ölçütler ile bu ölçümlerin gerçekleştirileceğidir. Buna performans değerlendirme ölçütleri de denilmektedir.

Performans kavramı, değerlendirmenin yapıldığı grup büyüklüğüne göre bireysel performans ya da takım performansı gibi adlandırılabilirdiği gibi değerlendirildiği alana göre finansal performans ya da eğitim performansı gibi başlıklarla da ele alınabilir. Performans konusu, işletmelerde karşımıza çıktığında İşletme Performansı ya da Kurumsal Performans gibi terimlerle isimlendirilmektedir.

2.1.2. İşletme Performansı ve Performans Yönetimi Tanımı

Performans, belirli bir zaman aralığında değerlendirilen birey, grup, süreç ya da kurumun belirlenen hedeflere ulaşma düzeyi ya da ürettiği mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, işletme bilimi literatüründe "etkinlik", "verimlilik", "çıktı" gibi kavramlarla da ifade edilmektedir (Torrington ve Hall, 1995: 316). Öyleyse; en genel tanımı ile performans, amaçlı ve planlanmış bir faaliyetin sonucunda elde edilen çıktının nitel ya da nicel olarak değerlendirilmesidir.

Bu tanımlardan yola çıkarak, işletme performansını, işletmenin amaçlarının belirlenen zaman dilimi içerisinde ne ölçüde gerçekleştirdiğinin değerlendirilmesi olarak tanımlamak mümkündür (Bayyurt, 2007: 577).

İşletme performansı ve performans ölçümü konusu, finansal parametrelerin (kâr, satış, gelir, gider vb..) önceki yıllarla karşılaştırılması gereksiniminden doğmuş olsa da zaman içinde daha çok çalışan performansı üzerine yoğunlaşmış ve işletme performansı ile çalışan performansı ilişkilendirilmiştir. Dolayısıyla, bazı kaynaklarda işletme performansı sadece tek bir boyutuyla ele alınarak; “Belirlenmiş standartlara göre, çalışanların başarılarının nasıl geliştirecekleri veya nasıl değerlendirileceği konusunda geliştirilmiş sistemli ve düzenli faaliyetler topluluğudur” (Milkoviech ve Flueck, 1985: 364), ya da “İş görenlerin, iş performanslarının ve gelişim düzeylerinin düzenli olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesidir” (Beach, 1980: 290) şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlamalardaki çeşitlilik işletmelerdeki bölüm ve süreç sayısı kadar artmaktadır. Oysa ki, işletmelerdeki performans yönetimini ve performans ölçümünü, işletmenin tüm

faaliyetlerini kapsayan, işletmenin özgün strateji ve planların oluşturulması süreciyle başlayan, faaliyet sonuçlarına dönüşmesi ve bu sonuçların değerlendirilmesini de kapsayan ve bu değerlendirmeleri teknolojik alt yapı ile ilişkilendiren performans şemsiyesi olarak tanımlamak mümkündür (KalDer, 2006: 12-13).

Bu tanıma bağlı olarak, kurumsal performans yönetim sistemini, bir organizasyonun varlığını sürdürmek için belirlediği hedefler, stratejiler ve bunları gerçekleştirmek için oluşturduğu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecinde, belirli dönemlerde nereye varıldığını anlamak, gelişimin devamlılığını sağlamak ve geliştirmek için kurulan sistem olarak tanımlanabilir (Bititci ve Turner, 2000: 696).

İşletme performansı konusu her ne kadar farklı disiplinler tarafından farklı yaklaşımlarla incelse de tüm disiplinlerde temelde şu sorulara yanıt aranmaktadır:

- i. İşlerin yapılma derecesi nedir?
- ii. Beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşılmıştır?
- iii. Gerçekleştirilen işlerin amaçlara katkısı olmuş mudur?
- iv. Hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mıdır?
- v. Temel ilkelerden sapma var mıdır?
- vi. Doğru yönde gidiliyor mu? vb. (Akal, 2005: 65).

Dolayısıyla, performans konusu, sonuçlara endeksli bir değerlendirme sürecidir. Ancak, bu değerlendirmenin neye göre ve nasıl yapılacağı işletmelerde performans yönetimi, performans ölçümü ve performans değerlendirmesi kavramlarını ortaya çıkarmaktadır. İşletme performansını geliştirmenin yolu da sıklıkla karıştırılan bu kavramları anlamak ve doğru şekilde uygulamakla mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla, işletmeler, öncelikle performans yönetimi uygulayıp uygulamama konusuna karar vermeli ve bu karara bağlı olarak metot ya da ölçüm parametrelerini seçmelidirler.

Ancak, seçilen performans yönetimi modeli ne olursa olsun performans yönetim sistemi aşamaları;

- i. İşletme hedeflerinin belirlenmesi,
- ii. Bu hedeflerin birimlere ve çalışanlara göre dağıtılması,
- iii. Performans ölçme sistemine karar verilmesi,
- ✓ Ölçüm parametrelerinin belirlenmesi,
- ✓ Verilerin toplanması,

- iv. Performans Değerlendirmesi,
- v. Gerekli geri bildirimlerin ve düzenlemelerin, iyileştirmelerin yapılması olarak sıralanabilir.

Dolayısıyla ilk aşama, hedeflerin belirlenmesi ve mümkün olduğunca rakamsal olarak ifade edilmesidir. İkinci aşama, bu hedefleri gerçekleştirecek, süreçlerin, birimlerin ve faaliyetlerin tespit edilmesi ve dolayısıyla beklentinin netleştirilmesidir. Performansın ölçümlerinin yarar sağlayabilmesi için hedeflerin net olarak belirlenmesi ve bu hedefler için gerekli alt parametrelerin oluşturulması ve işletmelerdeki performansın sistematik olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Elitaş ve Ağca, 2006: 349). Üçüncü aşama, performans ölçme sistemine karar verilmesidir. Bu aşama performans yönetim sisteminin en önemli aşamalarından biridir. İlk iki aşama performans yönetim sistemi kullansa da kullanmasa da tüm işletmelerin yönetsel süreçleri içinde gerçekleştirmeleri gereken faaliyetlerdir. Ancak, performans ölçme sistemine ve ölçüm parametrelerine karar verilmesi performans yönetim sistemine ait bir süreçtir. Performans ölçme sistemi, kurum içerisinde karar almak, bu kararları uygulamaya geçirmek, koordine etmek ve uygulama sonuçlarının stratejik amaçlara uygunluğunu belirlemek amacıyla kullanılan bir bilgi toplama sistemidir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 43-44). Performans ölçme sistemleri; ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim ve gelişmeye olanak sağlayan dinamik sistemlerdir (Barutçugil, 2002: 178). Bu süreçte, performans ölçüm parametrelerinin belirlenmesi büyük hassasiyet gerektirmektedir. Performans parametreleri (kriterleri), birim performansın ölçüm aracı ve değerlendirme ölçütüdür. Performans parametreleri (kriterleri), nicel veya nitel karakterde olabilir. Performans parametreleri (kriterleri), akılda kalması adına İngilizce literatürde kısaltılmış haliyle SMART (S-Spesifik-Kuruma Özel, M-Measurable-Ölçülebilir, A-Achievable-Başarılabilir, R-Reasonable-Ulaşılabilir T-Time- Dönemsel) özelliklere sahip olmalıdır.

Bu özellikler şunlardır:

- i. S-Spesifik: Hedefler, kuruma özel belirlenmeli yani özgün olmalıdır. Ayrıca, ölçülmek istenilen faaliyetle ilgili ve **“belirlenmiş (somut)”** olmalıdır. Performansın ölçüldüğü birim ve çalışanlar ne beklediğini bilmelidir.

- ii. **M-Measurable:** Hedefler tarafsız ve **“ölçülebilir”** olmalıdır. Ölçüm metodu belirlenmelidir. Sistem verileri, anketler, Pazar araştırmaları vs.
- iii. **A-Achievable:** Hedefler, kurum için ideali yansıtmakla birlikte **“ulaşılabilir”** olmalıdır.
- iv. **R-Reasonable:** Hedefler **“gerçekleşebilir”** olmalıdır.
- v. **T-Time-Bound:** Hedeflerin ölçüm süresi önceden belirlenmelidir. **“zaman sınırlı”** olmalıdır (Işığışık, 2004: 9).

Performans Yönetim Sisteminin son aşaması, ölçülen performansın değerlendirilmesi aşamasıdır. Sürecin sürekli olması nedeniyle, bu aşamadaki değerlendirme sonuçları aynı zamanda yeni dönem için hedeflerin belirlenmesi, ölçüm parametrelerinin belirlenmesi için kaynaklık etmektedir. Performans değerlendirmesi, işletmede karar alacaklara, doğru kararlar almaları ve sonucunda işletmenin başarı oranının yükseltilmesi ve kuruluş amaçlarının gerçekleştirebilmesi için önemlidir. Ayrıca geçmiş çalışmaları değerlendirip işletmenin eksik yönlerini görebilmeleri ve bunların giderilmesi, performansı etkileyen faktörlerin belirlenip bunların kontrol etmesi ve kaynakların bunlara göre düzenlemesi, geleceğe yönelik hedeflerinin daha gerçekçi temeller üzerine kurmasını ve hedeflere zamanında ve daha verimli yollardan ulaşması açısından önemlidir.

İşletmeler performans ölçümüne ve bağlı olarak çeşitli ölçüm metodolojilerine gereksinim duymuşlardır. Performans değerlendirme ölçütleri ve bunlara dahil sistemler oldukça çeşitlilik göstermektedir. Basit anlamda bu ölçütleri “geleneksel ölçütler” ve “geleneksel olmayan ölçütler”(Çok boyutlu) olarak ayrılmaktadır. Bu metodolojiler hakkında bölüm 2.2.2’de bilgi verilmektedir.

2.1.3. Performans Yönetim Sistemlerinin Gelişimi

Performans değerlendirilmesi ve yönetimi konusunda ilk çalışmalara MÖ.5.ve 3.yüzyıllarda yaşadığı düşünülen komutan ve stratejist Sun Tzu’nun Savaş Sanatı eserinde yöntem konusunda bilgi verilmemekle birlikte, performans değerlendirmesi yaptığının ve öneminin vurgulandığı görülmekteyse de performans yönetiminin başlangıcı; işletmeciliğin bilim olarak kabul edilmeye başlandığı 1800’lü yılların sonları ve 1900’lü yılların başlarıdır (Özgür, 2010: 22).

İşletmeciliğin bilim olmasının en önemli argümanı artık kurucuların (girişimcilerin) maliyetleri azaltma ve kârı artırma yönünde yetersiz kalmaları ve bu konuda profesyonellere gereksinim duymalarıdır. Bu bakış açısı, işletmenin verimliliğinin ve kârlılığının ölçülmesi ve karşılaştırılmasını yani ilk performans ölçümlerinin yapılmasını gerekli hale getirmiştir. Ancak, bu konuda yapılan akademik çalışmalar 1920'lerden sonra gerçekleşmiş ve artarak devam etmektedir (Banks ve Murphy, 1985: 335-346).

Performans Yönetimi kavramı; başta işletmeciler olmak üzere iktisat, insan kaynakları yönetimi, psikoloji, pazarlama, sosyoloji gibi pek çok farklı alanda çalışan akademisyenin ilgisini çekmiş ve bu konuda çalışmalar yapmalarına neden olmuştur. Ancak, 1980'lerden sonra performans yönetimi kavramının çok boyutlu hale gelmesi ve işletme biliminde yaşanan gelişmeler neticesinde konu daha çok Yönetim Muhasebesi tarafından sahiplenilmiştir.

Alan yazınında performans yönetimi konusunun gelişimi kimi akademisyenler tarafından 1850-1925 birinci evre, 1925-1980 ikinci evre ve 1980 ve sonrası-üçüncü evre olmak üzere üç evreye ayrılarak incelenmişken; genel eğilim başlangıcından 1980'lere kadar olan süreci geleneksel performans ölçme yöntemleri, 1980'lerden sonraki dönemi de geleneksel olmayan ya da çok boyutlu performans ölçme sistemleri olarak ayırmak şeklindedir (Güner ve Memiş, 2007: 301-303). Ancak, özellikle bu konudaki literatür 1990'lardan sonra yeni performans ölçme metodlarının bulunması, işletmelerin uygulamaları nedenleriyle zenginleşmektedir.

Çalışmamızda, 1900'lerin başlarından 1980'lere kadar olan dönem geleneksel performans yönetim sistemleri olarak değerlendirilmiştir.

İşletmelerde ilk performans değerlendirmesinin 1900'lerin başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren özellikle askeri kurumlarda personel değerlendirilmesi açısından yapıldığı görülmektedir. Ancak, yine aynı yıllarda F.Taylor tarafından yapılan iş ölçümü değerlendirmeleriyle ile çalışanların verimliliklerinin ölçmesi performans değerlendirme çalışmaları ve performans yönetimi üzerine yapılan ilk bilimsel çalışmalar olarak kabul edilmektedir. Bu dönemde, performans değerlendirmesi, üretim süreci bileşenleri üzerine kurgulanmış ve çalışanlar da bu bileşenlerden biri olarak değerlendirilmiştir. Bu yaklaşım, özellikle insanları makine gibi görmesi açısından eleştirilmiştir (Dişkaya, 2006:

21-22). Bu eleştiriler, performans yönetimi konusunda özellikle insan faktörünün önemini üzerinde durulmasına neden olmuştur.

1924-1936 yılları arasında Elton Mayo ve F.J Roethlisberger tarafından Hawthorne Araştırmaları ile “İnsan İlişkileri Akımı” ya da “Hümanist Akım” başlamış ve araştırmaların sonucunda çalışan verimliliği ile işletme performansı arasında ilişki olduğu görülmüştür. Bu yıllardan sonra, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi gereklilik olarak görülmeye ve konuda yöntemler geliştirilmeye başlanmıştır. Özellikle, ikinci dünya savaşı yıllarına kadar olan dönemde Max Weber tarafından oluşturulan bürokratik yaklaşımın performans yönetimi için en uygun alt yapı olduğu savunulmuştur (Koçel, 1999: 132).

Ancak, İkinci dünya savaşı ardından gelişen sanayi devrimi ile üretim şekilleri değişmiş, kâr, üretim miktarı gibi kavramlar ön plana çıkmaya başlamış böylece performans yönetimi konusu yeni bir boyut kazanmıştır. Süreçlerin tek başına incelenmesi yaklaşımı yerine sistem yaklaşımının benimsenmesi yönünde evrilmiştir. Performans ölçüm kriterlerinin belirlenmesinin önemi anlaşılmış, performans yönetimi çalışmalarında sebep sonuç tabloları oluşturulmaya başlanmıştır.

1970’lerden sonra küreselleşme nedeniyle dünya ticareti gelişmeye ve değişmeye başlamıştır. Rekabet artmış ve hatta rekabetin şekli değişmiştir. Bu yıllardan sonra, işletmeler istikrarlı büyümeden uzaklaşmış ve büyüme hızlarında azalma görülmeye başlanmıştır. Tüm dünyada üretim yöntemleri değişmiş, makineleşmeden kaynaklanan işsizlikler önemli bir sorun olarak kendini göstermiştir. Çok uluslu şirketler dünya pazarına hâkim olmaya başlamış ve bunun getirisi olarak da müşteri gereksinimleri ve beklentilerinde önemli değişiklikler olmuştur. Bütün bu gelişmeler, işletme yönetimlerinde de önemli değişiklikler olmasını gerekli kılmış, yönetim sistemleri değişmiş ve dolayısıyla yeni performans değerlendirmesi yöntemlerine gereksinim oluşmuştur.

İş dünyasındaki yapısal değişim, yoğun rekabet, işletmelerin sürekli gelişim isteği, dışsal taleplerin değişmesi ve bilgi teknolojilerinin gücü gibi nedenlerle işletme performansının belirleyicileri değişmiştir (Boz, Duran ve Behdioğlu, 2018: 1). Bu nedenle, 1980’lerden sonra çok boyutlu performans yönetimi sistemleri ortaya çıkmıştır. Neely (1999b:205) Bu dönemde kurumsal performans değerlendirmede finansal

ölçütlerin yanı sıra müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, kalite, pazar payı, marka değeri vb finansal olmayan performans ölçütleri de kullanılmaya başlanmıştır.

Geleneksel performans ölçme yöntemleri ile çok boyutlu performans yöntemleri arasındaki yaklaşım farklılıkları Ghalani vd (1997)'de Tablo 2.1'de sunulduğu şekliyle belirtilmiştir.

Tablo 2.1: Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçütlerinin Özellikleri

KARAKTERİSTİK	GELENEKSEL PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ	GELENEKSEL OLMAYAN PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ
Sistemin temeli	Muhasebe standartları	İşletme stratejisi
Ölçüt tipi	Finansal	Operasyonel ve finansal
Kime yönelik	Orta ve üst yönetim	Tüm çalışanlar
Frekans	Geriye doğru	Gerçek zamanlı
“Gerçeklik” ile bağlantısı	Dolaylı ve yanıltıcı	Basit, doğru, doğrudan
Üretim düzeyi ile ilgisi	İlgili değil	Kullanılır
Format	Sabit	Esnek,değişken
Lokal-Global	Statik	Dinamik
İstikrarı	Statik	Dinamik
Amaç	İzleme	Gelişme
Gelişim-Uyum	Uyumlu değil	Uyumlu
Sürekli gelişime etkisi	Engelleyici	Destekleyici

Kaynak: Ghalayani vd., 1997: 210.

Geleneksel Performans Yönetim Modellerinden Modern Performans Yönetim Modellerine yönelmenin sebeplerini kesin olarak belirtmek mümkün olmasa da kanıtlar yedi ana nedenin bu gelişimi desteklediğini göstermektedir. Bunlar (Nelly, 1999: 210):

- i. İşin değişen doğası;
- ii. Artan rekabet;
- iii. Spesifik iyileştirme girişimleri;
- iv. Ulusal ve uluslararası ödüller;
- v. Değişen örgütsel roller;
- vi. Değişen dış talepler;
- vii. Bilgi teknolojisinin gücü.

i. İşin Değişen Doğası

Geleneksel işletme modellerinde özellikle 1950'lere 1960'lara kadar olan süreçte, üretim yöntemleri nedeniyle işçilik giderleri, genellikle satılan mallarının maliyetinin yüzde 50'sinden fazlasını oluşturuyordu. Dolayısıyla, geleneksel muhasebe sistemleri de genel giderleri doğrudan işçilik temelinde tahsis etmekte ve bu dönem için

karşılaştırılabilir doğru sonuçlar elde edilebiliyordu. Ancak, 1980'lerden sonra, süreç otomasyonlarında gerçekleşen büyük yatırımlar nedeniyle, doğrudan işçilik, genellikle satılan malların maliyetinin yüzde 5 ila 10'u oluşturuyordu. Bu nedenle, işçilik maliyetlerinin doğrudan maliyetlere yansıtılması yanlış maliyet bilgisi elde edilmesine ve dolayısıyla da yöneticilerin bu yanlış bilgilerden yola çıkarak yanlış kararlar almaları anlamına gelmekteydi (Kaplan, 1983; Schmenner, 1988).

Dolayısıyla, performans yönetimi ile ilgili ilk çalışmaların özellikle doğru maliyet hesaplama yöntemleri bulma yönündeki çabaları içermektedir.

ii. Artan Rekabet

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ve bağlı olarak, müşteri beklentisindeki değişimler işletmeler üzerinde, sadece maliyetle ilgili çalışmaların işletme performansını arttırmak yönünde yeterli olmadığı yönünde farkındalık yaratmasının Performans Yönetimi konusunun değer yaratma, işletme stratejisi ile süreçlerin ilişkilendirilmesi ve kalite konularını da kapsama almasını gerekli kılmıştır. Bu etkinin birinci bölümünde yer alan müşteri için değer yaratma konusu, esneklik, yenilik, özelleştirme ve hız konularını gündeme getirdi. Diğer taraftan özellikle Japonya'da yapılan kalite çalışmaları ile çalışanların performans üzerindeki etkileri ve kalite konusu önem kazandı. Dolayısıyla, işletmelerinin stratejileri değişmek zorunda kalmıştır. İşletmelerin stratejilerinin değişmesi de işletmelerin hem üretim hem de ölçüm metodolojilerinin değişmesi sonucunu doğurdu (Nelly, 1999: 211-212).

iii. Spesifik İyileştirme Girişimleri

Artan rekabet, işletmelerin stratejik önceliklerini değiştirmiştir. İşletmeler, düşük maliyetli üretimin yanı sıra tüketici beklentilerine uygun ürün ve/veya hizmetler sunmak zorunda kalmış bu beklentiyi karşılamak için de Toplam Kalite Yönetimi, Sıfır Stoklu Üretim (JIT), Benchmarking, Kaizen gibi pek çok yönetim modeli geliştirmişlerdir.

Bu modellerin temel çıkış noktası hem kendi iç performanslarında gelişme sağlamak hem de rekabet gücünü korumaktır. Bunun yolu ise, sürekli iyileştirmedir. Sürekli iyileştirme felsefesi, işletmenin tüm ürün ve süreçlerini geliştirilebilmek için sürekli yollar aramak ve böylece müşterilere daha yüksek verimlilik seviyelerinde değer yaratmaktır. Bunu gerçekleştirmek için ise öncelikle, işletmenin durumunun tespit

edilmesi, mevcut performansının nerede ve neden yetersiz kaldığını belirlemesi, neyin iyileştirilmesi gerektiğini belirlemesini gerektirmektedir. Bunun yolu da işletmenin performans ölçütlerinin belirlenmesinden geçmektedir (Nelly, 1999: 212-214).

iv. Ulusal ve Uluslararası Ödüller

İşletmelerin performanslarını geliştirmek, uygulamaların yaygınlaşarak örnek oluşturması, üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesinin deklarasyonu, firmaların çalışmalarının başarısının duyurulması gibi pek çok nedenle ulusal ve uluslararası düzeyde kalite ödülünün ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu ödüllerden ilki 1950 yılında verilmeye başlanan Deming Ödülü'dür. ABD'de bulunan Baldrige Ödülü ve Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Ödülü takip etmiştir (Duran ve Ece, 2010: 1).

Ödüllerin popüleritesi, firmaların bilinirliğine yaptığı katkı, ödüllerin tüketici algısında olumlu yönde önemli değişikliklere neden olması giderek artan sayıda işletmenin bu ödüller için rekabetini arttırmıştır. Ancak, bu ödüllere başvurmak için gerekli alt yapının tek boyutlu performans yönetim modelleri ile sağlamaması da çok boyutlu performans yönetim modellerinin geliştirilmesinde önemli bir faktör olmuştur (Nelly, 1999: 217).

v. Değişen Örgütsel Roller

Özellikle, 1980'li ve 1990'li yıllar örgütsel rollerde önemli değişiklikler görülmüştür. Bu değişiklikler özellikle, muhasebeciler ve insan kaynakları yöneticilerinin performans yönetimi konusunda daha aktif rol oynamasına dayanmaktadır. Özellikle, İngiltere Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü (CIMA) ve İskoçya Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü (ICAS), işletmelerde yönetim muhasebesinin rolünün, sadece iş için gerekli olan finansal bilgileri değil, bir iş yürütmek için gerekli tüm yönetim bilgilerini sağlamak olduğunu savunarak, işletme performansı konusunu etkileyen, finansal bilgilerin yanı sıra finansal olmayan bilgilerin de yönetim muhasebesinin konusu olduğunu savunan pek çok konferans ve çalıştay düzenlemiş üyelerini dengeli ölçüm sistemlerinin geliştirilmesinde daha aktif bir rol oynamaya teşvik etmiştir (Nelly, 1999: 218). İşletme performansı konusu da bu yıllara kadar pek çok alanın araştırması kapsamına girse de bu yıllardan sonra özellikle Yönetim Muhasebe'sinin konusu olduğu kabul görmektedir.

vi. Değişen Dış Talepler

Günümüzde, işletmelerin paydaş (müşteriler, tedarikçiler, yasalar, ortaklar, toplum...) gruplarının bilgi ihtiyacı da değişmiş ve çok boyutlu hale gelmiştir. Bu da işletmelerin performanslarını çok boyutlu olarak değerlendirmelerini hatta raporlarını gerekli kılmaktadır (Nelly, 1999: 220).

vii. Bilgi Teknolojisinin Gücü

Performans ölçümü devriminin son itici gücü şüphesiz bilgi teknolojisinin gücüdür. Bilgi teknolojilerindeki gelişim, hem daha sağlık veri alınmasını hem bu verilere göre gerçekleştirilecek faaliyetlerle ilgili hızlı çözümler üretilebilmesini, verilerin her an karşılaştırılabilmesini, verilerinin kapsamının genişletilebilmesine olanak tanımaktadır.

Özetle, İşletmecilik biliminin gelişimini 1800'lü yılların sonu 1900'lü yılların başından başlayan ve sanayileşme devrimini de içine alan, işletmelerin kapalı sistem olarak iş görebilme yeteneklerinin yeterli olduğu 1980'lere kadar süren süreci birinci aşama, 1980'lerde işletme faaliyetlerinde kendini göstermeye başlayan küreselleşmenin etkileriyle meydana gelen üretim ve anlayış değişikliklerini kapsayan ikinci aşama olarak değerlendirmek mümkündür. Ancak, özellikle 1990'lardan sonra dünya ticaretinin yapısındaki değişimler, teknolojik gelişmeler, kaynakların azalması, çalışan nitelik ve beklentilerindeki değişim Toplam kalite yönetimi, Faaliyet Tabanlı Üretim gibi yeni yönetim sistemlerinin geliştirilmesine ve uygulanmasına neden olmuştur. Yönetim sistemlerindeki gelişmelere bağlı olarak performans yönetim sistemleri de gelişmiştir. Özellikle, 1990 sonrasında performans ölçüm sistemleri ile ilgili yapılan çalışmalarda hızlı bir gelişme yaşanmıştır. Organizasyonların yapısında meydana gelen değişimler ile teknolojik gelişmeler, organizasyonların değişik açılardan kendilerini değerlendirme, bu değerlendirmelerin sonuçlarını iç ve dış faaliyetlerinde kullanma gerekliliklerini artırmıştır. 1990 öncesi dönemde daha basit olan performans ölçümü, 2000'li yıllarda kullanımı yaygınlaşan ve farklı açılardan organizasyonları değerlendiren sistem yaklaşımlarına dönüşmüştür.

İşletmeler, 1980'lere kadar olan kapalı sistemlerden yarı açık ve 1990'lardan sonra açık sistemlere evrilmişlerdir. 2000'lerden sonra yaygınlaşan internet ve bağlı olarak gelişen e-ticaret dönemiyle rekabetin artması, üretim şekillerinin ve işletme yapılarının değişmesi ölçüm sistemlerinin de değişmesini, farklı ölçüm parametrelerinin

eklenmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu ölçüm sistemlerinin tercih edilmesindeki farklılıklar sistemlerin esnekliğine ve teknoloji ile uyumuna, anında bilgi akışı sağlamasına ve süreçler arasında bağlantı kurmasına bağlı olarak değişmektedir. Bu nedenle, işletmelerin bu gereksinimini karşılamak için özellikle 1990'lı yıllardan günümüze çok sayıda yeni yöntemin ortaya çıktığı görülmektedir.

Gerek isim gerekse içerik olarak birbirinden farklı olan bu yöntemler, kurumsal performans değerlendirme alanında karşılaşılan sorunlara çözüm önermektedirler. Listelenen yöntemler dışında gerek isim gerekse içerik olarak farklı çok sayıda kurumsal performans değerlendirme yöntemi olabilir. Fakat genel olarak kurumsal performans değerlendirmedeki yeni eğilimlerin ortak özellikleri;

- i. Bütünleşmiş sistemler olmaları,
- ii. Çok boyutlu olmaları,
- iii. Finansal olmayan ölçütleri de içeren geniş bir performans ölçütleri seti kullanmalarıdır (Güner ve Memiş, 2007: 304-306).

Ülkemizde ise performans değerlendirme ilk kez 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları gibi kamu kuruluşlarında yapılmaya başlanmış olup; 1960 yılından itibaren bazı özel sektör kuruluşlarında, uygulama alanı bulmuştur. Ancak, ülkemizde geliştirilmiş, kendimize özgü oluşturulmuş literatürde yer alan bir performans ölçme sistemimiz bulunmamaktadır.

2.1.4. Performans Sisteminin Özellikleri - Performans Değerleme ve Ölçmede Uyulması Gerekli İlkeler ve İşletmelere Sağladığı Yararlar

İşletmelerde Performans Ölçümü, amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda ulaşılanı nicel ve nitel olarak belirleyen bir süreç olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler, büyüklükleri, içinde bulundukları sektör, kurum kültürleri, bilişim sistemlerini kullanma dereceleri gibi nedenlerle performans yönetim sistemi modellerine karar vermekte ve uygulamaktadırlar.

Performans yönetiminin uygulanmasında çok sayıda gerekçe bulunmakla birlikte (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 23-26) çalışmada performans yönetiminin amaçlarını;

- i. Kurumun hedef ve amaçlarının belirlenmesi,
- ii. Stratejilerin oluşturulması,
- iii. Strateji uygulama sürecinin yönetilmesi,
- iv. İşletmenin durumu hakkında bilgi edinilmesi ve kontrol sağlanması,
- v. Mecburi düzenlemelere uyum sağlanması olarak özetlemiştir.

Performans ölçme sistemleri; ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına, eğitime ve gelişmeye olanak tanıyan dinamik sistemlerdir (Barutçugil, 2002: 178). Ancak, bu sistemlerin başarılı olabilmeleri için aşağıda belirtilen özellikleri taşımaları gereklidir (Zerenler, 2003: 204-205):

i-Bilgi vericilik: Performans ölçme sisteminin, işletmenin hem iç hem de dış çevresi ile ilgili performans hakkında bilgi vermesi, değerlemenin yönetim sürecinde amaçlar ve işlevler arasındaki ilişkiyi açıklaması gereklidir.

ii- Gelişme sağlayıcılık: İşletmenin belirlediği hedeflere ulaşmayı sağlayıcı nitelikte olmalı, motivasyon oluşturmalıdır.

iii. Anlaşılabilirlik ve Anlatılabilirlik: Ölçülen parametrenin doğru ölçümlendiği ve objektif olduğu konusunda kabul edilir ve anlaşılır olmalı, değerlemenin yanlış anlamaya ya da önemli konuları gözden kaçırmaya neden olabilecek kadar az ya da fazla bilgi içermemesi gerekmektedir.

iv- Güncellik ve Zamanlılık: Ölçüm aralıkları belirlenmeli, aynı zamanda bilgi zamanında sağlanmalıdır. Bu bilginin kullanılması ile alınacak kararları geciktirmemelidir. Ayrıca, düzenli aralıklarla ölçülmeli ve değerlendirilmeli, sürekli ve güncel olmalıdır.

v. Anlamlı ve Somut: Belirlenen ölçüm parametreleri, ölçülmek istenen performans alanları hakkında doğru bilgi vermelidir. Ayrıca, seçilen performans parametreleri (kriterleri), SMART (**S**-Spesifik-Kuruma Özel, **M**-Measurable-Ölçülebilir, **A**-Achievable-Başarılabilir, **R**-Reasonable-Ulaşılabilir **T-Time**- Dönemsel) özelliklere sahip olmalıdır (Işığışık, 2004: 9).

vi. Esneklik: Seçilen performans yönetim sistemi hem içsel hem de dışsal gelişmeye ve değişimlere duyarlı ve esnek yapıda olmalıdır. Gerekli durumlarda revize edilebilmeli ve güncellenebilmelidir.

vii-Uygunluk: İşletmelerin büyüklüğüne, kurum kültürlerine, çalışan yapılarına uygun olmalıdır.

İşletme literatüründe genel kabul gören bir sınıflandırmaya göre çok boyutlu performans ölçüm sistemleri başlıca (Akal, 2005: 15):

- Etkinlik,
- Verimlilik,
- Karlılık ve bütçeye uygunluk,
- Girdilerden yararlanma,
- Kalite,
- Yenilik,
- Çalışma yaşamının kalitesi,

boyutlarını değerlendirmektedir. Ancak bu boyutlar dışında, çalışanların davranışı, pazar durumu, ürün liderliği ve kamu sorumluluğu gibi konular da değerlendirilmekte ya da işletmenin ya da sektörün yapısına göre örneğin, hastane hizmet sektöründe malpractice oranı ya da üretim işletmesinde geri dönüştürülen malzeme kullanım oranı gibi ek boyutlar da sisteme dahil edilmektedir (Karaman, 2009: 414).

Ancak, hangi performans sistemi seçilirse seçilsin, kuruma ne kadar uygun olursa olsun bu sistemin sağlıklı işlemlerini engelleyen, performans yönetim sisteminden sorumlu kişilerin belirlenmemiş ya da belirlenen kişilerin gerekli yetkilerle donatılmamış olması, kurulan sistemin işletme amaçlarıyla ilişkilendirilmemiş olması, performans değerlendirmenin yöneticiler ya da çalışanlar tarafından bir formalite olarak görülmesi ya da bu sistemin fazla iş yükü getireceği kaygısıyla oluşan dirençler gibi sistemi başarısızlığa götüren faktörler görülmektedir. Ancak, bunlar sistemin hataları değil uygulamayla ilgili eksiklikler olarak değerlendirilmelidir (Bayar, www.biymed.com, 2020).

Seçilen Performans değerlendirmesi, işletmede karar alacaklara, doğru kararlar almaları ve sonucunda işletmenin başarı oranının yükseltilmesi ve kuruluş amaçlarının

gerçekleştirebilmesi için önemlidir. Ayrıca geçmiş çalışmaları değerlendirip işletmenin eksik yönlerini görebilmeleri ve bunları giderebilmeleri, kaynakların bunlara göre düzenlemesi, geleceğe yönelik hedeflerinin daha gerçekçi temeller üzerine kurulması ve hedeflere zamanında ve daha verimli yollardan ulaşması açısından önemlidir. Ölçülemeyen şeyin geliştirilmesi de mümkün değildir. Performansın ölçümünün yarar sağlayabilmesi için hedeflerin net olarak belirlenmesi ve bu hedefler için gerekli alt parametrelerin oluşturulması ve firmalardaki performansın sistematik olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Elitaş ve Ağca, 2006: 349).

Performans Yönetim sistemleri doğru şekilde kurulduğunda ve uygulandığında işletmelere sonuçlar anlamında yarar sağlamanın yanı sıra işin yapılışını kolaylaştırmak üzerindeki etkileri de değerlendirerek; performans yönetim sistemlerinin yararlarını yöneticiler açısından (yönetim açısından) yararları, çalışanlar açısından yararları ve tüm organizasyona olan yararları şeklinde ayırarak açıklamak mümkündür.

Yöneticiler açısından yararları;

- İşletme hedef ve stratejileri belirlenirken karşılaştırılabilir ve geliştirilmeye açık, ölçülebilir hedefler belirlenmesini sağlar,
- Yöneticinin iş süreçleri ve sonuçları üzerindeki bilgi ve denetimini artırır,
- Yönetimin sorunları erken teşhis etmelerine ve çözümlemelerine olanak sağlar,
- Yönetimin kararlarına tüm çalışanların katılımı artar,
- Üst yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim güçlendirir,
- Çalışanların yetenekleri hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmaları ve geliştirmeleri gereken yönler ile ilgili geri bildirim sağlama olanağı sunar,
- Çalışanlara yetki devri konusunda güven artar, üst yönetimin iş yükü azalır,
- Çalışanların üst yönetime olan güveni artar,
- Çalışanlarla ilgili işten ayırma, ücret belirleme, rotasyon, terfi gibi kararları alırken yöneticiye objektif değerlendirme olanağı sunar (Dişkaya, 2006: 59-60).

Çalışanlar açısından yararları;

- Üst Yönetimin, performansları hakkındaki düşüncelerini öğrenme fırsatını bulurlar,
- Geliştirmeleri gereken yönleri hakkında bilgi sahibi olurlar,

- Kişisel gelişim yönünde eğitim vb taleplerini dile getirebilirler,
- Sağlıklı kariyer planlaması yapabilirler,
- Örgüt içindeki yükümlülüklerini daha iyi anlarlar,
- Kendilerini işletmenin bir parçası olarak görür ve kendini gerçekleştirme ve saygı görme ve iş tatmini konusunda yeterli düzeyde tatmin hissederler,
- Kendi hedefleri ile örgüt hedefleri arasına bağlantı kurabilirler,
- Verimlilikleri artar,
- İşletmeye bağlılıkları artar,
- Kurum kültürü pekişir,
- Kendi bireysel performanslarını yönetme olanağı bulurlar (Dişkaya, 2006: 59-60).

Performans ölçümünün organizasyonlar açısından yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (APQC-American Quality and Productivity Center-Amerika Verimlilik ve Kalite Merkezi-Alıntı: Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 546):

- İşletmenin verimliliği ve kârlılığı yükselir,
- Ürün/hizmet kalitesi artar,
- İşletmenin karar alma sürecinin daha sağlıklı ve hızlı gerçekleşmesini sağlayan bir veri kaynağı oluşur,
- İş süreçleri daha iyi anlaşılır, süreçlerdeki sorunların belirlenmesine ve süreçlerin iyileştirilmesine yardımcı olur,
- Süreç yönetiminde nesnel ve kantitatif veriler sağlayarak daha kaliteli karar verme ortamı yaratır,
- Planlama yapılmasına ve bütçe hazırlanmasına alt yapı oluşturur,
- İşletmenin süreçlerinin rakipleri ile ve diğer iş süreçleri ile kıyaslanabilmesine olanak sağlar,
- İşletme başarısını somut olarak ortaya konulmasını sağlar,
- Meydana gelebilecek hatalara karşı erken uyarı sistemi olarak çalışır,
- İşletmenin ve çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin her bir süreç için ayrı ayrı değerlendirilmesine ve geliştirilebilmesine olanak sağlar.

2.2. İŞLETME PERFORMANS DEĞERLENDİRME MODELLERİ

İşletme bilimi yazınında “performans yönetimi”, “işletmenin daha önceden belirlediği stratejik amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını değerlendiren bir süreç olarak ele alınmaktadır (Sarıaltın, 2017: 119). Bu stratejik amaçlar, işletmenin bulunduğu sektörün durumu, işletmenin hedefleri, rekabet koşulları gibi etkenlere göre şekillenmektedir.

Performans ölçümünün gelişimi de işletme biliminin başlangıcı olarak kabul edilen 1800’lerin sonundan 1980’lere kadar olan literatürde geleneksel performans yönetimi ya da tek boyutlu performans ölçme modelleri olarak kabul edilen bu yıllar, sanayileşme sürecinin başladığı, kitlesel üretime geçildiği, işletmelerin ürettiklerini satabildiği, rekabetin yoğun olmadığı işletmelerin kapalı sistemler olarak kabul edildiği yıllardır. Bu nedenle, işletmeler bu dönemde kâr, verimlilik, maliyet, yatırımın geri dönüşü ve üretim sürecinin bir bileşeni olarak kabul ettikleri çalışan performansı üzerine yoğunlaşmışlardır.

Bu nedenle, geleneksel performans ölçümleri temelde finansal verilere odaklanan,

- i. Yatırımın Geri Dönüşüm Oranı,
- ii. Kârlılık,
- iii. Satış miktarları (ürün/çalışan bazında),
- iv. Maliyetler,

gibi bir çok ölçüyü kullanmışlardır. Tüm bu performans ölçüleri verimliliği başlıca performans göstergesi olarak değerlendirmişlerdir (Ghalayini ve Noble, 1996: 65).

İşletme literatüründe ikinci evre, 1980’lerin sonlarında küreselleşme sonucunda, dünya pazarlarındaki değişimlerin sonucunda başlamıştır. İşletmeler, rekabet üstünlüklerini tekrar kazanmak için stratejik önceliklerini düşük maliyetli üretimden kaliteye, esnekliğe, daha kısa sunum zamanına ve dağıtıma doğru değiştirmek zorunda kalmış ve Toplam Kalite Yönetimi (TQM), esnek üretim sistemleri (FMS) gibi yeni yönetim modellerine geçmek zorunda kalmışlardır. Bu süreçte işletmeler büyümüş, çok uluslu işletmelerin sayısı artmış, teknolojinin de getirdiği yeniliklerle üretim metodları ve çalışma yapısı değişmiştir. Bu değişimler geleneksel performans ölçümlerinin sınırlılıklarını ortaya çıkarmış ve başarılı olmak için yeni performans ölçüm sistemlerinin

geliştirilmesi gerekmiştir (Ghalayini ve Noble, 1996: 63). Çok boyutlu performans modellerinin birçoğu, geleneksel performans ölçme modellerinin ölçtüğü bu ölçütleri tamamen ortadan kaldırmış değil bu ölçütleri finansal boyut ölçütleri olarak değerlendirerek ve kalite, esneklik, yenilik, çalışanlar gibi yeni boyutlar ekleyerek geliştirilmişlerdir.

İşletmelerde performans modelleri gelişimi incelendiğinde farklı öncelikler üzerine odaklanan modeller bulunmaktadır. Bu modellere, markayı odak noktası olarak alan, marka değeri analizi (brand value analysis), maliyete ve işletmenin yarattığı ekonomik değere odaklanan faaliyet tabanlı maliyetleme (activity based costing) örnek olarak verilebilmektedir (Çınaroğlu, 2012: 122).

Bu nedenle, işletme literatüründe çoklu performans ölçme yöntemlerini odak noktalarına, amaçlarına ya da ölçme metodlarına göre ayırma yönünde çalışmalar bulunmaktadır (Çalışmamızın 3.2.2. Bölümünde Çok Boyutlu Performans Modelleri kısmında bu konu detaylandırılmıştır).

1980'lerin sonlarından günümüze geliştirilen bu çok boyutlu modellerden literatürde en çok yer alan ve işletmeler tarafından en sık uygulanan modeller kronolojik olarak aşağıda belirtilmektedir.

- i. Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme (ABC), (1980'ler),
- ii. Kısıtlar Teorisi, (1980'ler),
- iii. Total quality – based performance measurement system – TQM (Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa and Joseph M. Juran) (Deming Modeli olarak da geçmektedir),(1986),
- iv. Performans Ölçüm Matrisi (Performance Measurement Matrix), (Keegan vd.), (1989),
- v. Değer Zinciri Modeli (Sink ve Tuttle Model), (1989),
- vi. Performance Measurement Questionnaire - PMQ (Dixon et al. 1990),
- vii. Performans Piramid Sistemi (Performance Pyramid System), (Lync ve Cross), (1991),
- viii. Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli (Result and Determinants Framework),(Fitzgerald vd.), (1991),

- ix. EFQM-Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli (The European Foundation for Quality Management Model), (1991)
- x. Balanced Scorecard, (Kaplan ve Norton), (1992),
- xi. Thor Modeli, (1993),
- xii. Gilmore Modeli (1993),
- xiii. Hnorec Modeli (1996),
- xiv. Makro Süreç Modeli (Brown)(1996),
- xv. Tutarlı Performans Ölçüm Sistemi (Consistent Performance Measurement Systems – CPMS), (Flapper vd.), (1996),
- xvi. The Baldrige Model, (1997),
- xvii. Entegre Performans Ölçüm Sistemi (Integrated Performance Measurement System), (Bititçi vd.), (1997),
- xviii. Sorumluluk (Paydaş) Temelli Yaklaşımı (Accountability Scorecard), (Atkinson vd.), (1997),
- xix. Entegre Performans Ölçüm Çerçevesi, (Medori ve Steeple), (1998),
- xx. xxi-Kanji İş Mükemmelliği Ölçüm Modeli (Kanji vd.),(1998),
- xxi. Organizasyonel Performans Değerlendirme Modeli (Organizational Performance Measurement), (Chennell vd.), (2000),
- xxii. Performans Prizması Modeli (Performance Prism), (Neely vd.), (2002),
- xxiii. KOBİ’ler için Entegre Performans Ölçüm Modeli (Integrated Performance Measurement Model for SME’s), (Laitinen), (2002).

2.2.1. Geleneksel Performans Ölçüm Modelleri

1800’lü yılların sonlarından 1980’lere kadar olan süreçte kullanılan performans ölçme yöntemleridir. Bu modeller, performans ölçme ve değerlendirme yöntemlerini finansal açıdan ele almış ve kar, verimlilik, maliyet, yatırımın geri dönüşü üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu dönemde, kapalı sistemler olan, işletmelerin amaçları en düşük maliyetle, en çok üretim yapmak ve en yüksek kâra ulaşmaktır. Bu nedenle performans yönetim sistemleri de bu anlayışa göre şekillenmiş ve finansal verilere odaklanmıştır. Özellikle,

- i. Yatırımın Geri Dönüşüm Oranı,
- ii. Kârlılık,

- iii. Satış miktarları (ürün/çalışan bazında),
- iv. Maliyetler gibi ölçüleri kullanmış, hatta çalışanı üretim faktörlerinden biri olarak görmüş ve bu nedenle de eleştirilmişlerdir.

Bu dönemde, rekabetin yoğun olmaması nedeniyle, işletmeler müşteri beklentileri, kalite, esneklik, pazar durumu gibi faktörleri dikkate almamış, verimliliği başlıca performans göstergesi olarak değerlendirmişlerdir (Ghalayini ve Noble, 1996: 65).

İşletmelerde, küreselleşme, rekabet, müşteri bilicinde ve beklentisindeki değişimlere paralel olarak yönetim modelleri değişmiş ve bu yönetim şekillerine göre de performans ölçme sistemleri gelişmiştir.

Geleneksel performans ölçme yöntemleri,

- i. Finansal ölçütlerin ağırlıklı olması,
- ii. Kısa dönem odaklı olması,
- iii. Geçmişe yönelik olması,
- iv. Esnek olmaması,
- v. Gelişime açık olmaması,
- vi. Stratejik uygulamaları desteklememesi,
- vii. Günümüz iş dünyasının gerçekleriyle uyuşmaması,
- viii. İşletmenin tüm bölüm ve süreçlerini kapsamaması,
- ix. İşletmeleri bölümleşmeye sürüklemesi,
- x. Sürekli gelişme prensibiyle uyuşmuyor olması, basmakalıp hep aynı verilerin değerlendiriliyor olması,
- xi. Değerlendirme ölçütleri arasındaki ilişkilerin dikkate alınmaması,
- xii. Sadece sonuçların değerlendirilmesi üzerine odaklanması, anında müdahale olanağı vermemesi,
- xiii. Ürün, süreç, aktivite vb. maliyetlerini izlemeye uygun olmaması,
- xiv. Değer Yaratma konusuna odaklanmamaları, değer taşımayan faaliyetleri tespit edememeleri,
- xv. Süreçleri bütünsel olarak değil, izole olarak kontrol etmeye odaklı olmaları, (Güner, 2006: 23-29; Bititci ve Turnor, 2000: 3)

nedenleriyle eleştirilmektedir. Çok boyutlu performans yöntemleri bu eksikleri ortadan kaldırmaya yönelik geliştirilmiş yöntemlerdir.

2.2.1.1. Du Pont Modeli

Amerika'nın kimya devi Du Pont tarafından 1912 gelişme raporunda kullanılan bu model 1920'lerden sonra yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle finansal verilere dayanan bu modelde pek çok finansal oran birbiriyle ilişkilendirilmektedir. Modelde, özellikle, Net Aktif Kârlılığı (RONA), Yatırım Getirisi (ROI) ve Öz kaynak Kârlılığı (ROE) gibi oranlar kullanılmaktadır (https://en.wikipedia.org/wiki/DuPont_analysis, 2020)

Şekil 2.1: Du Pont Modeli



Kaynak: Bititci, 2015: 254.

DuPont Analizinin en temel ve basit yöntemi “Üç Adımlı Du Pont Analizi” aşağıdaki gibi formüle edilmiştir:

$$ROE \text{ (Return On Equity- Özsermaye Kârlılığı)} = (\text{Vergi Sonrası Kâr/Net Satışlar}) \times (\text{Net Satışlar/Toplam Aktifler}) \times (\text{Toplam Aktifler/Toplam Özvarlık})$$

Özsermaye kârlılığı, bir işletmenin bilançoda bulunan toplam özsermaye miktarına göre hissedarlarının ne kadar vergi sonrası kâr elde ettiğini ortaya koymaktadır. Özkaynak getirisi, bir firmanın kârlılığının ve potansiyel büyümesinin en önemli göstergelerinden biridir. Özkaynağa göre çok az veya hiç borcu olmayan yüksek bir özkaynak getirisi olan şirketler, büyük sermaye harcamaları olmadan büyüyerek, işletme

sahiplerinin elde ettiği nakti alıp başka kaynaklara yatırım yapmalarına olanak tanımaktadır (www.joshuakennon.com, 2019).

Diğer hesaplama şekliyle formül:

$$ROE = \text{Net Kâr Marjı} \times \text{Aktif Devir Hızı} \times \text{Özsermaye Çarpanı}$$

Üç bileşenden oluşur.

i-Satışların Kârlılığı (Net Profit Margin)

ii-Aktif Devir Hızı (Asset Turnover)

iii-Özvarlık Çarpanı (Equity Multiplier) ya da Kaldıraç Etkisi'dir.

Dupont Analizinin 5 adımlı modeli ise şu şekilde formüle edilmektedir.

$$ROE = \left(\frac{\text{Vergi Sonrası Kâr}}{\text{Vergi Öncesi Kâr}} \right) \times \left(\frac{\text{Vergi Öncesi Kâr}}{\text{Vergi ve Finans Gideri Öncesi Kâr}} \right) \times \left(\frac{\text{Vergi ve Finans Gideri Öncesi Kâr}}{\text{Net Satışlar}} \right) \times \left(\frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Toplam Aktifler}} \right) \times \left(\frac{\text{Toplam Aktifler}}{\text{Toplam Özvarlık}} \right)$$

Daha detaylı olan 5 adımlı modelin bileşenleri ise;

i-Vergi Etkisi (Tax Effect)

ii-Finansal Gider Etkisi (Financial Expenses Effect)

iii-Faaliyet Kâr Oranı (Operating Income Margin)

iv-Aktif Devir Hızı (Asset Turnover)

v-Özvarlık Çarpanı (Equity Multiplier)

Detaylandırılmış beş adımlı Du Pont formülü, özellikle vergi ve finans giderlerinin etkisini dağıtarak analizi kolaylaştırmaktadır (www.unitinal.com, 2020).

Model, dönemsellik etkisinden çabuk etkilenmesi, sadece finansal verilere odaklı ve kısa dönemli olduğu için eleştirilmektedir.

2.2.1.2. Bütçe Kontrolü (Budgetary Control)

Bütçe kontrolü; Maliyet ve Yönetim Muhasebeciler Enstitüsü (CIMA) tarafından "Yöneticilerin bir politikanın gerekliliklerine ilişkin sorumlulukları ile ilgili bütçelerin oluşturulması ve gerçekliğin bütçelenen sonuçlarla sürekli olarak

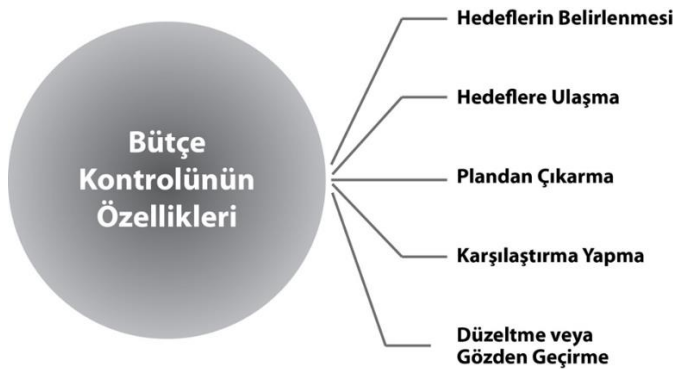
karşılaştırılması, ya bireysel eylem ile o politikanın amacını güvence altına almak ya da revizyonu için bir temel oluşturmaktır" şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmelerin uygulamakta olduğu üç çeşit bütçe kontrolü bulunmaktadır. Bunlar (www.wallstreetmojo.com/budgetary-control, 2020):

- i. Operasyonel Kontrol: İşletmenin günlük faaliyetleri ile ilgili gelir ve gider yönetimidir.
- ii. Nakit Akışı Kontrolü: İşletmenin nakit ihtiyacını belirlemek ve gerekli düzenlemeler yapabilmek için kullanılmakta olan bütçe kontrol mekanizmasıdır.
- iii. Capex Kontrolü: Sermaye harcamalarının kontrolü için düzenlenmiş bütçe kontrol yöntemidir.

“Bütçe Kontrolü Sistemi”, “bütçelerin hazırlanmasını, birimlerin koordine edilmesini ve sorumluların belirlenmesini, gerçekleşmiş sonuçların bütçelenmişlerle karşılaştırılmasını ve kârlılık elde etmek için elde edilen bu karşılaştırma sonuçlara göre hareket edilmesini kapsayan bir maliyet sistemi” olarak tanımlamaktadır.

Bütçe kontrol sistemi temelde beş aşamadan oluşmaktadır:

Şekil 2.2: Bütçe Kontrol Modeli



Kaynak: <https://businessjargons.com>, 2020.

- i. Hedeflerin belirlenmesi: Hesap dönemi süresinde ulaşılabilecek hedeflerin ve belirlenen bu hedeflere ulaşmak için gereken politikaların belirlenmesi aşamasıdır.
- ii. Hedeflere ulaşma: Hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilecek faaliyetlerin tanımlandığı aşamadır.

- iii. Plan dışı düzenleme: Gerekli düzenlemelerin yapıldığı gerekli durumlarda ek süreçlerin oluşturulduğu aşamadır.
- iv. Karşılaştırma yapmak: Gerçekleşen ile bütçelenmiş performansın karşılaştırıldığı aşamadır.
- v. Düzeltme veya Revizyon: Bütçelendirilmiş hedeflerden sapma olması halinde gerekli tedbirlerin alındığı, hedeflerin yeniden değerlendirildiği aşamadır.

Modelin güçlü yönleri, işletmenin amaçlarının, stratejilerinin tanımlanmasına kaynaklık etmesi, işletme hedeflerini ve hatta işletme içindeki her bir departmanın hedefini somut (sayısal) hale getirmesi, hedeflerden sapmalar olması halinde sorumluların tespitinin kolay olması iken model işletmeyi sadece finansal açıdan değerlendirmesi, enflasyonist ortamlarda başarısının güç olması nedenleriyle eleştirilmektedir (www.accountlearning.com ve www.fao.org, 2020).

2.2.1.3. Ekonomik Katma Değer (EVA) Modeli

Stern Stewart tarafından 1990 yılında geliştirilen Ekonomik Katma Değer (EVA); işletmelerin performans ölçümü konusunda karşılaştıkları sorunların üstesinden gelebilmelerine olanak sağlayabilmek amacıyla tasarlanmıştır (Mcclure, 2020: 1).

Ekonomik Katma Değer (EVA); işletmelerde yaratılan değeri izlemek için kullanılan bir ölçüdür. Yatırımcılara ve kredi veren kurumlara bilgi vermek, yaratılan değeri rakamsal olarak ortaya koymak, hisse senetlerinin değer planlaması, sermaye bütçeleme, hisse senetlerinin değer planlaması, performansın bütünsel ve dönemler halinde değerlendirilmesi, kârlı olmayan ürün süreçlerinin tespitinde kullanılabilecek bir yöntemdir. Finansal temelli bir yaklaşım olan EVA, bir strateji değil; sonuçların ölçülmesini sağlayan bir araçtır (Yılğör, 2005: 227).

2.2.2. Modern (Çok Boyutlu) Performans Ölçüm Modelleri

1980'lerde görülmeye başlayan küreselleşmenin işletmeler üzerindeki etkileri nedeniyle işletmeler kapalı sistemlerden açık sistemlere dönüşmüş ve işletmelerin rekabet gücünü belirleyen ölçütler üretim (arz) miktarı ve maliyetlerden talep miktarına, marka güvenilirliğine, müşteri sadakatine dönüşmüştür. Bu nedenle, işletmelerin stratejik öncelikleri düşük maliyetli üretimden kaliteye, esnekliğe, daha kısa sunum zamanına ve

dağıtıma doğru değişmek zorunda kalmış ve dolayısıyla işletme yönetim modelleri değişmeye ve gelişmeye başlamıştır.

1800'lü yılların sonlarından 1980'lere kadar olan süreçte kullanılmakta olan finansal ve geçmiş dönem verilerine dayanan performans ölçütleri yöneticiler için yeterli iken, bu süreçten sonra, işletme performansını sadece finansal boyutuyla değerlendirilmesinin yeterli olmaması, uzun vadeli verilere ve planlara gereksinim duymaları, yönetim sistemlerin karmaşık hale gelmesi, esnek sistemlere gereksinim duymaları, değer yaratma konusuna işletmelerin farkındalıklarının ve bağlı olarak çalışmalarının artması gibi nedenlerle çok boyutlu performans ölçme sistemleri ortaya çıkmıştır.

Geliştirilmiş çok boyutlu performans yöntemlerinin temel amacı, finansal ölçütler yanında finansal olmayan ölçütleri de dikkate alarak, işletme stratejilerine uygun, işletmeyi tüm fonksiyonlarıyla bir bütün içinde değerlendirmeye odaklanmış olsalar da, ölçme metodları, ölçüm için kabul ettikleri performans boyutları ve bu boyutların birbirleri ile ilişkileri bakımından farklı yöntemler izlemişlerdir. Bu nedenle, işletme literatüründe çoklu performans ölçme yöntemlerini odak noktalarına, amaçlarına ya da ölçme metodlarına göre sınıflandıran çalışmalar bulunmaktadır. Bu amaçla Tonchia ve Quagini (2010: 44-54) tarafından geliştirilen modelde işletme performans ölçüm modelleri hiyerarşik modeller, dengeli modeller ve sürece yönelik modeller olmak üzere üç başlık toplanmıştır. Bu ayrıma göre modeller Tablo 2.2.'de gösterildiği şekilde ayrılabilir.

Tablo 2.2: Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modelleri

HİYERARŞİK MODELLER		
Performans Pramidi	Lynch-CrossPerformans Piramidi	1991
Hronec Modeli	Hronec ve Arthur Andersen Araştırma Grubu	1993-1996
DENGELİ MODELLER		
Balanced Scorecard	David Norton-Robert Kaplan	1990
Thor Modeli	Thor	1993
Gillmore Modeli	Gillmore	1993
Paydaş Temelli Performans Değerlendirme (Sorumluluk Temelli Yaklaşım)	Anthony A. Atkinson, John H. Waterhouse ve Robert B. Wells	1997
Performans Prizması Modeli	Nelly ve Kennerly	2001
SÜRECE YÖNELİK MODELLER VE DEĞER ZİNCİRİ MODELLERİ		
Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Modeli (ABC)		1980'ler
Zamana Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme		1980'ler
Performans Ölçüm Matrisi	Daniel P. Keegan, Robert G. Eiler ve Charles R. Jones	1989
Değer Zinciri Modeli	Sink ve Tuttle	1989
EFQM Mükemmellik Modeli	Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM)	1991
Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli	Fitzgerald L. Johnston, R. Brignall ve Voss. C.	1991
Makro Süreç Modeli	Brown	1996
Entegre Performans Ölçüm Sistemi	Umit S. Bititci, Allan S. Carrie, Liam McDevitt	1997
Örgütsel Performans Değerleme Modeli	Chennell vd.	2000
KOBİ'ler için Entegre Performans Ölçüm Modeli	Laitinen	2002

Kaynak: Tonchia ve Quagini, 2010: 44-54.

Bu modeller, boyutları ve stratejik yaklaşımları açısından ortak noktaları Patrizia Garengo, Stefano Biazzo and Umit S. Bititci'nin "Performance Measurement Systems in SMSs: A Review for a Research Agenda" çalışmalarında ve Veysel Ağca'nın "Türk İmalat İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Değerleme (PD) Modellerine Dayalı Performans Göstergelerinin Kullanılabilirliği" özellikleri itibarıyla çalışmalarında değerlendirilmiştir. Çalışmamızda bu iki tablo birleştirilerek Tablo 2.3'de sunulmaktadır.

Tablo 2.3: Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modellerinin Özellikleri Karşılaştırma Tablosu

Performans Ölçme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Modeli (ABC)	Kısıtlar Teorisi	Deming Modeli	Performans Ölçüm Matrisi	Değer Zinciri Modeli	PMQ	Performans Piramidi	Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli	EFQM Mükemmellik Modeli	Balanced Scorecard	Thor Modeli	Gillmore Modeli	Hronec Modeli	Makro Süreç Modeli	Tutarlı Performans Ölçüm Modeli	Baldrige Model	Entegre Performans Ölçüm Sistemi	Paydaş Temelli Performans Değerleme	Entegre Performans Ölçüm Çerçevesi	Örgütsel Performans Değerleme Modeli	Performans Prizması	Kanji Ölçüm Sistemi	İş Entegre Performans Ölçüm Modeli
		E.H.Goldratt	Deming	Daniel P.Keegan, Robert G.Eiler, Charles R.Jones	Sink ve Tuttle	Dixon, Nanni, Vollmann	Lynch-Cross	Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R. Voss, C.	Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM)	David Norton-Robert Kaplan	Thor	Gillmore	Hronec ve Arthur Anderson Danışma Gurubu	Brown	S.Douwe P.Flapper P.M.Stoop L.Fortuin		Umit S. Bititci, Allan S Carrie, Liam McDevitt	Anthony A.Atkinson, John H.Waterhouse ve Robert B.Wells	D.Medori D.Steeple	Chennell vd	A.Neely M.Kennerly	G.K.Kanji	Laitinen
	1980ler	1984	1986	1989	1989	1990	1991	1991	1991	1992	1993	1993	1993-1996	1996	1996	1997	1997	1997	1998-2000	2000	2001	2002	2002
Finans	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Müşteri	x	✓	✓	✓	x	x	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
Pazar	✓	✓	x	✓	✓	x		x		x	x	✓	x	x	x	✓	x	x	✓	✓	✓	✓	✓
Ürün ve Süreçlerin Kalitesi	✓	✓	✓	x	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ürün ve Süreçlerin Hızı	✓	✓	x	✓	✓	x	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
Kaynakların Etkin ve Verimli Kullanımı	✓	✓	x	x	✓	x	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	x	✓	✓	✓
Esneklik	x	x	✓	x	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	x	✓	x	✓	x	x
Yenilik	✓	✓	✓	✓	x	x	x	✓		✓	x	✓	x	x	✓	✓	x	x	✓	x	✓	✓	x
Öğrenme ve Gelişme	x	✓	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	x	✓	✓	x
Çalışanlar	x	x	✓	x	x	x	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x
Rekabet	✓	✓	x	✓	x	x	x	✓	x	x	x	✓	x	x	x	✓	✓	x	✓	x	✓	✓	✓
Sosyal Sorumluluk ve Dışsal çevre	x	x	x	✓	x	x	x	x	x	x	✓	x	x	x	x	x	✓	✓	✓	x	x	x	x
Strateji ile Uyumlaştırma	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
Stratejiyi Geliştirme	x	✓	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	x
Paydaşlara Yönelik Olma	x	x	x	✓	x	x	✓	✓	x	x	x	x	✓	x	x	✓	x	✓	✓	x	x	✓	x
Denge	x	x	x	x	x	x	✓	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	x
Dinamik	x	✓	x	x	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	x
Süreç Odaklı	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	x	✓	x	x	x	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
Derinlik	x	x	x	x	x	x	✓	✓	x	✓	x	x	x	✓	x	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	x
Kapsam	✓	x	x	x	✓	x	✓	✓	x	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
Boyutlar arası İlişkiler	x	x	x	x	x	x	x	✓	x	✓	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
Açıklık ve Basitlik	x	x	✓	x	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
Hiyerarşi ile Uyum	x	x	x	x	x	x	✓	x	x	✓	x	x	x	x	✓	x	x	x	x	x	✓	x	x

2.2.2.1. Hiyerarşik Modeller

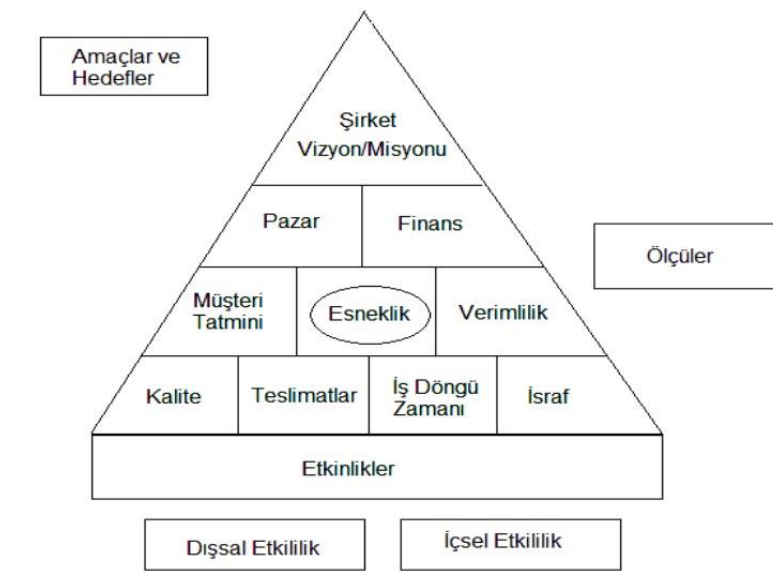
Lynch-Cross tarafından geliştirilen Performans Piramidi ile Hronec ve Arthur Anderson Danışma Gurubu tarafından geliştirilen literatürde Hronec Modeli olarak anılan modeller çok boyutlu hiyerarşik modeller olarak değerlendirilmektedir.

2.2.2.1.1. Lynch-Cross Performans Piramidi (SMART)

İlk olarak 1990 yılında Judson tarafından geliştirilen Performans Piramidi Modeli 1991 yılında Lynch ve Cross tarafından geliştirilmiştir. Literatürde Lynch ve Cross Performans Piramidi ya da SMART (Strategic Measurement Analysis and Reporting Techniques) olarak geçmektedir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 553).

İşletmelerdeki farklı hiyerarşik düzeylerin performans ölçütleri arasında açık bir bağ kuran çok boyutlu bir performans ölçme yöntemidir.

Şekil 2.3: Lynch-Cross Performans Piramidi (SMART) Modeli



Kaynak: Barutçugil, 2002: 15.

Bu modelin en üstünde işletme vizyon ve misyonu ve performansın sonuç ve süreçlerini ortaya koyduğu düşüncesiyle iki boyut bulunmaktadır. Böylece, işletmenin “neyi ve nasıl elde edeceği” sorularına yanıt alınabilmektedir (Tuncer, 2006: 18). Şekil 2.3’de gösterilen Performans Piramidi Modelinde sol taraf dış müşteri odaklı ölçüleri gösterirken, piramidin sağ tarafı ise içsel ölçüleri göstermektedir. İşletmenin performans

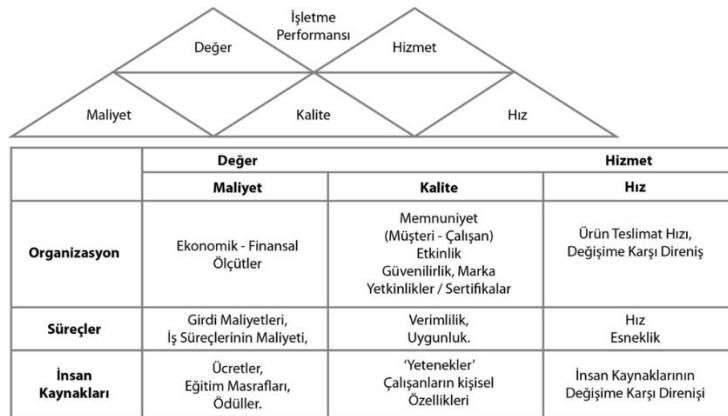
piramidi, işletme vizyonunun tanımlanması ile başlamaktadır. Bu amaçlar, daha sonra ikincil amaçlara dönüştürülür. Bu seviyede performans parametreleri pazarlama ve finansal verileridir. İkincil sevide belirlenen pazarlama ve finans ile ilgili hedeflere ulaşabilmek için üçüncü seviye müşteri memnuniyeti, esneklik ve verimlilik ile ilgili ölçütler belirlenir. Daha sonra bu ölçütler piramidin tabanını oluşturan operasyonel ölçütler haline dönüştürülür. Kalite, teslimat zamanı, iş döngü zamanı, israf gibi bu ölçütler, işletmenin bölümleriyle ilişkilendirilmektedir (Laitinen, 2002, Alıntı: Çınaroğlu, 2007: 123). Model, israfı azaltmanın ve iş döngü zamanını kısaltmanın işletme performansını artırmanın anahtarı olarak görülmektedir (Elitaş ve Ağca, 2006: 352).

Bu modelin güçlü yönleri, işletmenin vizyonun tüm işletmeye yayılması ve birimler arasındaki ilişkilerin kurulması olarak görülmektedir. Ancak, performans ölçütlerinin belirlenmesi yetersiz olduğu düşüncesiyle eleştirilmektedir.

2.2.2.1.2. Hronec Modeli (Kuantum Performans Ölçme Modeli)

1996 yılında Hronec ve Arthur Anderson Danışma Gurubu tarafından geliştirilen model literatürde Hronec Modeli ya da Kuantum Ölçme Modeli olarak geçmektedir. Model, hiyerarşik açıdan ele alınmış olması ve özellikle hız, zaman ve maliyet kavramlarını sentezlemesi yönü ile diğer performans modellerinden ayrılmaktadır (Çınaroğlu, 2007: 124). Bu modelin temel amacı, işletme performansını optimize etmektir. Modelde, performans boyutları, kalite, maliyetler ve zaman olarak belirlenmiştir. Modele göre, maliyet ile kalite arasındaki ilişki müşteri boyutunu, kalite ile zaman arasındaki ilişki hizmet boyutunu gösterir. Modelin başlangıç noktası, işletme stratejisinin belirlenmesi ve belirlenen stratejileri yerine getirecek sorumluların belirlenmesidir (Hronec, 1993: 85).

Şekil 2.4: Hronec Modeli (Kuantum) Modeli



Kaynak: Hronec, 1993: 85.

Model, hiyerarşik bir model olarak kurgulanmış olsa da her düzeyde maliyet, kalite ve zaman boyutları dengeli bir ilişki içinde ele alınmıştır. İşletme stratejisi ile boyutlar entegre edilmiş ve bütüncül bir modeldir. Sonuç odaklı ve uzun dönemlidir. Ancak, anlaşılmasının ve uygulanmasının zor olması, performans ölçümünün çalışanlar üzerine fazlaca odaklanmış olması nedeniyle eleştirilmektedir (wikipedia.org,hronec model, 2020).

2.2.2.2. Dengeli Modeller

1990'da David Norton-Robert Kaplan tarafından geliştirilen Balanced Scorecard, 1993 yılında Thor tarafından geliştirilen Thor Modeli, 1993 yılında Gillmore tarafından geliştirilen Gillmore Modeli, Anthony A.Atkinson, John H.Waterhouse ve Robert B.Wells tarafından 1997 yılında geliştirilen Paydaş Temelli Performans Değerleme (Sorumluluk Temelli Yaklaşımı) (Accountability Scorecard) ve 2001 yılında Neely ve Kennerley tarafından geliştirilen Performans Prizması Modeli, Balanced Scorecard'ın geliştirilmesi ile oluşturulmuş Kanji İş Mükemmelliği Modeli (1998) dengeli performans ölçme yöntemleri olarak kabul edilmektedir.

Dengeli modellerin ortak özelliği, finansal ve finansal olmayan boyutlar arasında denge kurmanın yanı sıra paydaşların tanımlanmasıdır. Bu modellerde, işletmeler çeşitli paydaşlar arasında ilişkiler ağı olarak görülmektedir.

2.2.2.2.1. Balanced Scorecard

Geleneksel finansal ölçütlere ek olarak stratejik ölçütlere de odaklanan stratejiyi yönetmek için kullanılan bütünsel bir planlama ve yönetim sistemidir. İşletmenin büyüklüğüne ya da içinde bulunduğu sektöre bağlı olmaksızın her işletmede kullanılabilecek şekilde dizayn edilmiş bu model, dünya çapında iş ve sanayi, hükümet ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda da yaygın olarak kullanılmaktadır.

Bain & Co tarafından kısa süre önce yapılan küresel bir çalışmada, Balanced Scorecard yöntemi, dünya çapında en yaygın kullanılmakta olan on yönetim aracı arasında beşinci olarak listelenmiştir. Ayrıca, model; Harvard Business Review editörleri tarafından son 75 yılın en etkili iş fikirlerinden biri olarak seçilmiştir.

2.2.2.2.1.1. Balanced Scorecard Tanımı ve Gelişim Süreci

Balance Score Card Yöntemi; 1990 yılında Nolan Norton Institute'nin sponsorluğunda, David Norton'un araştırma lideri, Robert Kaplan'ın da akademik danışman olarak görev yaptığı, ağırlıklı olarak finansal muhasebe ölçümlerine dayanan performans ölçüm yöntemlerinin artık geçerliliğini yitirmekte olduğu fikrine dayanan Geleceğin Organizasyonlarında Performans Ölçümü (Measuring Performance in the Organization of Future) araştırmasına dayanmaktadır. Çalışmada, yeni geliştirilen bazı finansal ölçütlerin yanı sıra, malların müşteriye teslim süresi, üretim işlemlerinin kalitesi, tamamlanma süresi, yeni ürün geliştirme işlemlerinin verimliliği gibi yeni performans ölçütlerine yer verilmiş ve katılımcı kuruluşların da katkılarıyla çok boyutlu yaklaşımın gereksinimlere daha iyi yanıt verdiği sonucuna varılmıştır. Bu çalışma; grubunun elde ettiği sonuçlarla birlikte Harvard Business Review Dergisinin Ocak-Şubat 1992 sayısında "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance" (The Balanced Scorecard: Başarıyı Getiren Ölçütler) başlığıyla yayınlanmış ve bu makale ile Balanced Scorecard yeni bir yöntem olarak işletme dünyasında yerini almıştır (Kaplan ve Norton, 1992: 71-79).

Dilimizde bu yöntem çeviri yapılmadan Balanced Scorecard olarak aynı adla kullanıldığı gibi Kurumsal Performans Karnesi, Dengeli Puan Kartı, Denge Kontrol Paneli, Dengeli Puan Cetveli, Dengeli Sonuç Kartı, Dengeli Skor Kartı, Verimlilik ve

Başarı Karnesi, Puan kartı, Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi gibi pek çok şekilde ifade edilmekte ve kullanılmaktadır (Bekmezci, 2010: 207).

Kaplan ve Norton; temeli stratejik başarıdan kaynaklanan ölçütlerin seçilmesinin önemini vurgulamak ve işletmelerdeki uygulama örnekleri ile bilgi vererek anlaşılır bir sistem oluşturmak amacıyla 1993 yılında Harvard Business Review’de ikinci makalelerini “Putting The Balanced Scorecard To Work” (Balanced Scorecard’ı Uygulamak) yayınlamışlardır. (Kaplan ve Norton, 1996a: 2-4). Daha sonrasında danışmanlık yaptıkları işletmelerde, bu yöntemin şirketin izlemesi gereken stratejik yolu gösterdiğinin anlaşılması yani şirketlerin mevcut stratejilerini ölçmek ve yönetmenin yanı sıra şirket stratejisi oluşturmak üzerine etkilerini tecrübe etmiş ve BSC’ın temel bir yönetim sistemi olarak yararlanılması gerektiğine vurgu yapan “Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System” (Balanced Scorecard’ın Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması) adlı makaleyi 1996 yılında yine aynı dergide yayınlamışlardır. Bu makalede özellikle işletmelere stratejik yönetim sisteminin nasıl kurulması gerektiği ve izlemeleri gereken yollar hakkında bilgi vermişlerdir (Kaplan ve Norton, 1996a: 3-4).

Bu süreçte Balanced Scorecard’ın bir yönetim sistemine dönüşmesi ve elde edilen verilerin birkaç makalede bile anlatılamayacak kadar fazla olması nedeniyle, 1996 yılında ilk kurumsal performans karnesi kitabı “Translating Strategy Into Action: Balanced Scorecard” (Stratejiyi Eyleme Dönüştürme: Balanced Scorecard) Kaplan ve Norton tarafından yayınlanmıştır. Kaplan ve Norton’un ikinci kitapları olan “The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment” (Strateji Odaklı Organizasyon: Balanced Scorecard Şirketleri Yeni İş Ortamında Nasıl Geliştirir?) adlı eser 2001 yılında “Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes” (Strateji Haritaları: Maddi Olmayan Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürme) adlı kurumsal performans karnesini anlatan üçüncü kitapları ise 2004 yılında yayınlanmıştır (Kaplan ve Norton, 1996a: 8).

Balanced Scorecard, Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Güvence Sistemleri, Müşteri Odaklı Yönetim, Değişim Yönetimi, Faaliyet Temelli Maliyetleme Yönetimi, Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi, Süreç Yönetimi, Rekabet Yönetimi gibi

tekniklerden beslenerek, 1990'lı yıllarda ortaya çıkan stratejik yönetim anlayışıdır (www.balancedscorecard.org, 2020).

Balanced Scorecard; Kaplan ve Norton tarafından en kısa şekliyle strateji uygulama modeli olarak tanıtılmaktadır (Barsky ve Bremser, 1999: 6). Balanced Scorecard kısaca, “bir şirketin vizyon, misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir” biçiminde tanımlanabilir (Kaplan ve Norton, 1999: 12). Başka bir deyişle, Balanced Scorecard, işletmenin kısa ve uzun dönemli amaçlarıyla finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri arasındaki korelasyonu, neden-sonuç ilişkisi içerisinde açıklayan ve dengeli bir şekilde kurumsal stratejiye yansıtan bir performans ölçme yöntemidir (www.balancedscorecard.org, 2020). Çünkü Balanced Scorecard, strateji ve vizyonu işletmenin merkezine koymakta ve bunları ölçülebilir hedeflere dönüştürmektedir. Balanced Scorecard, bir işletmenin misyon ve stratejisinin anlaşılabilir performans ölçümleri şekline dönüştürülerek ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşturulmasını sağlar. Böylelikle Balanced Scorecard çalışanların davranışlarını, işletmenin misyonu ve stratejisi ile ilişkilendirerek çalışan ve işletme hedeflerin arasında uyumu sağlamaktadır.

Başlangıçta sadece kâr amacı güden işletmeler düşünülerek tasarlanan Balanced Scorecard, yararların görülmesi üzerine, zamanla yaygınlaşmış; kâr amacı gütmeyen toplum kuruluşları gibi oluşumlar ve kamu kurumlarında da kullanılmaya başlanmıştır (Cullen vd., 2003: 7).

BSC Collaborative'in Eylül 2000'de yapmış olduğu bir araştırmada, işletmelerin %66'sı organizasyonu strateji ile aynı doğrultuya getirmek, %61'i örgütsel sinerji sağlamak, %57'si stratejik bir yönetim sistemi kurmak, %54'ü strateji ile planlama ve bütçelemeyi birbirine bağlamak, %51'i stratejik hedefler koymak, %50'si stratejik öncelikleri belirlemek, %47'si de işgörenlerin amaçlarının işletme stratejisi ile aynı yönde olmasını sağlamak amacıyla Balanced Scorecard kullanmaya başladığı görülmüştür (Downing 2000: 7; Alıntı: Bekmezci, 2010: 208).

Günümüzde birçok işletme, sivil toplum örgütü ve kamu kurumu Balanced Scorecard yöntemini kullanarak toplamış oldukları kaynakları hedeflerini başarmak için maksimum verim elde etmek amacıyla kullanmaktadır (Kaplan, 2001c: 354-359). Finansal muhasebe ölçümlerine dayanan performans ölçüm yöntemlerinin yetersiz

kalmasından kaynaklanan ve yeni ölçüm parametreleri bulmak amacıyla yola çıkan Balanced Scorecard yöntemi, tüm dünyada uygulanan ve kabul gören her sektörde, her büyüklükteki organizasyonda kullanılabilecek bir yönetim sistemi haline gelmiştir.

2.2.2.2.1.2. Balanced Scorecard Boyutları

Kaptan ve Norton “Translating Strategy Into Action: Balanced Scorecard” (Stratejiyi Eyleme Dönüştürme: Balanced Scorecard) kitaplarında Balanced Scorecard boyutlarının ortaya çıkışını en yalın şekliyle; “son model bir uçak kokpitine girdiniz ve sadece tek bir gösterge cihazı gördüğünüzü ve bu cihazın da sadece hızı ölçtüğünü öğrenseydiniz büyük olasılıkla uçuş kararınızı tekrar gözden geçirirdiniz” şeklinde ifade etmişlerdir. Burada, pilotun bu konuda sizi ikna etmek için söyleyeceği ustalık, tecrübe, bilgi ya da daha önceki uçuşlarındaki başarıları sizi ikna etmeye yetmeyeceği, en azından yakıt, basınç, yükseklik, hava koşulları bilgisi gibi konularda bilgi sahibi olunması gerektiği konusunda talebiniz olacağı belirtilmiş ve sadece finansal bir takım verilerle yönetilen bir işletmenin bir tek hız göstergesiyle yola çıkan uçaktan farksız olacağı vurgusu yapılarak bu şekilde yönetimin sadece şans faktörüne fazlaca bel bağlamak olduğunu ifade etmişlerdir (Kaplan ve Norton, 1999: 1-2). Sonuç olarak; Kaptan ve Norton, pilotlar gibi şirket yöneticilerinin de rotayı mükemmel ufuklara doğru devam ettirebilmek için çevre ve performans şartlarını birçok değişik açıdan ölçümleyen araçlara ve göstergelere gereksinimleri olduğunu belirtmişlerdir (Kaplan ve Norton, 1999: 1-2).

Kaplan ve Norton, bir kurumu geleceğe hazırlamada en önemli unsurun o kurumun, rakiplerinin ve çevrenin koşullarına uygun olarak geliştirilmiş özgün stratejisinin olması ve bu stratejisinin etkinlikle uygulanması olduğunu belirtmişler ve bu konuda yaptıkları çalışmanın sonucunda stratejilerin etkin olarak uygulanabilmesinin önünde dört engel bulunduğunu tespit etmişlerdir. Bunlar:

- i. Vizyon Engeli – Kurum hedefinin ve stratejisinin onları uygulayacaklar tarafından yeterince anlaşılmamış olması;
- ii. Operasyonel Engeller – Bütçeleme, yatırım planlaması gibi yönetim sistemlerinin uzun vadeli stratejik yaklaşımlar ve öğrenme odaklı olmaması;
- iii. Yönetim Engeli – Üst yönetimin zamanlarını günlük sorunları çözmek için kullanıp, stratejik düşünceye yeterince eğilmemesi;

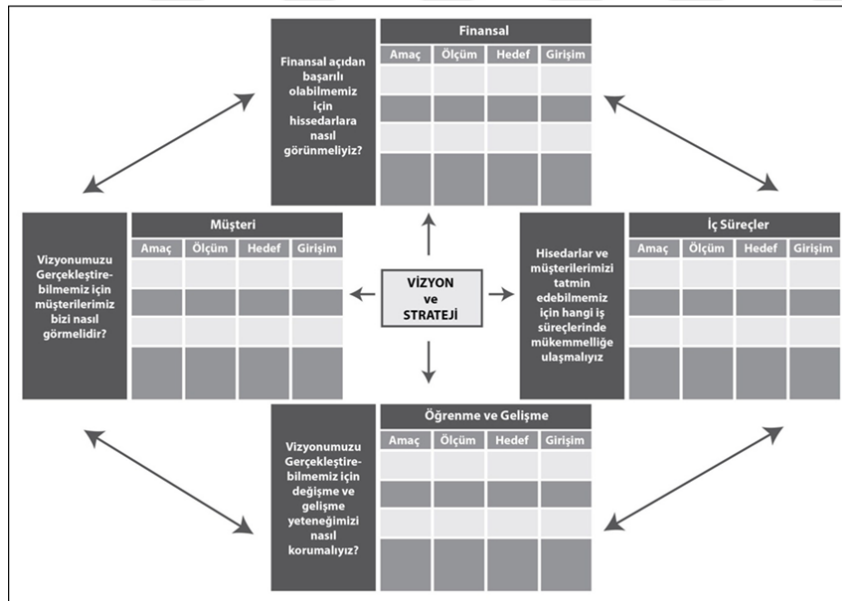
- iv. İnsan Engeli – İnsan kaynakları yönetim ve teşvik sistemlerinin strateji ile bağlantısının kurulmamış olması (Öztürk, 2009: 154).

olarak belirtmiş ve bu engellerin ortadan kaldırılması için şirket performans göstergelerinin en az dört boyutta dengeli olarak ortaya konulması gerektiğini vurgulamış ve bu boyutları:

- i. Finansal boyut,
- ii. Müşteri boyutu,
- iii. İç süreçler boyutu,
- iv. Öğrenme ve Gelişme boyutu.

olarak belirlemişlerdir. Bu dört farklı açı, Balanced Scorecard'ın ana çerçevesini oluşturmaktadır. Bu çerçeveyi Kaplan ve Norton 1996'da yayınladıkları "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" makalelerinde Şekil 2.5'deki şekilde belirtmişlerdir.

Şekil 2.5: Balanced Scorecard'ın Boyutları ve Stratejinin Eyleme Dönüştürülmesi



Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996: 76.

Balanced Scorecard uygulamasını, her bir boyut için ana problemin ortaya konulması ve bu ana sorunların çözümündeki amaç, ölçüm metodoloji, sıklığı, hedef değer ve gerçekleştirilen faaliyet ya da faaliyetlerin belirlenerek takip edilmesi yoluyla

sonuçlara ulaşılması ve bu sonuçların yine aynı metotla geliştirilmesi olarak ifade edilmesi mümkündür. Burada her bir boyut için belirlenen sorular şu şekilde özetlenebilir.

- i. Finansal boyut: Finansal açıdan başarılı olabilmemiz için hissedarlara nasıl görünmeliyiz?
- ii. Müşteri boyutu: Vizyonumuzu gerçekleştirebilmemiz için müşterilerimiz bizi nasıl görmelidir?
- iii. İç süreçler boyutu: Hissedar ve müşterilerimizi tatmin edebilmemiz için hangi iş süreçlerinde mükemmelliğe ulaşmalıyız?
- iv. Öğrenme ve Gelişme boyutu: Vizyonumuzu gerçekleştirebilmemiz için değişme ve gelişme yeteneğimizi nasıl korumalıyız? (Chirumalla vd., 2013: 150-151).

Balanced Scorecard, bir model olmaktan çok bu sorulara yanıt verilmesini esas alan ve her şirket için özgün olarak geliştirilmesi gereken bir üründür. Balanced Scorecard, kurum performansının en önemli belirleyicisi olan stratejinin, iş sonuçlarına hızlı ve ölçülebilir bir şekilde yansımaları sağlayan bir araçtır. İşletmenin vizyonunun, misyonunun ve stratejisinin finansal olmayan ölçütleri de içeren performans ölçütlerine dönüştürüldüğü bir çerçeve sunarak, işletmelerin performans değerlendirme alanında yaşadıkları sorunlara çözüm bulmayı amaçlamaktadır (Güner, 2008: 250).

Balanced Scorecard farklı ölçütleri bünyesinde barındırdığı için diğer alanlardaki gelişmeler ve iyileşmeler sonucunda başka bir alandaki gerilemenin veya kötüleşmenin fark edilmemesinin de önüne geçmektedir. Örneğin yatırımları azaltmak ya da personel masraflarını kıstak kısa dönemde kârlılığı önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bu tür kararlar kısa vadede kârlı gibi görünseler de orta ve uzun vadelerde farklı sonuçlara neden olabilmektedir. Balanced Scorecard işletme yöneticilerini önemli bütün ölçütleri değerlendirmeye zorlayarak bir alandaki gelişmenin veya başarının farklı alanlarda neler harcanarak gerçekleştirilebildiğini göstermektedir (Kaplan ve Norton, 1992: 73).

Balanced Scorecard, işletme enerjisinin bu dört boyutta dengeli bir şekilde harcanması durumunda işletmelerin hedeflerine ulaşacaklarını iddia etmektedir. Balanced Scorecard sonuçları her değerlendirme dönemi için düzenlenen ve “sonuç kartı” olarak adlandırılan raporlarla yönetime sunulmaktadır (Güner, 2008: 251).

Balanced Scorecard, şirketlerin elde ettiği finansal sonuçları takip ederken aynı zamanda gelecekte büyüebilmek için gereksinim duydukları kapasite ve maddi olmayan varlıklarda gelişimi de gözlemlemesine olanak sağlar (Kaplan ve Norton, 1996a: 3).

2.2.2.2.1.2.1. Finansal Boyut

Tüm işletmelerin temel amaçlarından biri kâr elde etmektir. Dolayısıyla, tüm performans sistemlerinin temeli işletmenin finansal boyutuna odaklanmıştır. Bu nedenle; Balanced Scorecard işletmelerde uygulanmakta olan diğer performans değerlendirme yöntemlerinde de bulunan finansal boyutu aynen korumuştur. Ancak, ek olarak finansal performans ölçütlerinin, şirketin stratejisi ve bu stratejiye yönelik uygulamaların şirketi geliştirmede katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmaya odaklanmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 33). Seçilen her ölçünün, finansal performansta bir gelişme yaratacak sebep-sonuç ilişkisinin bir parçası olması gereklidir. Balanced Scorecard'a göre finansal amaçlar ve ölçütler; çift yönlü rol oynamalıdır. Hem uygulanacak stratejiden elde edilmesi için amaçlanan finansal performansın ne olduğu tanımlanmalı, hem de Balanced Scorecard'da yer alan tüm diğer boyutlardaki amaç ve ölçümlerin nihai hedefi olmalıdır (A.g.e., 1996: 61-62).

Finansal ölçütler işletmenin büyüklüğüne, faaliyet gösterdiği sektöre ve kendi koşullarına göre belirlenmektedir. Ayrıca, işletmelerin kullanacakları finansal amaçlar ve ölçütler işletmenin firma yaşam döngüsünün (büyüme, sürdürme (koruma), sonuçlandırma (olgunluk) hangi aşamasında bulunduğuna bağlı olarak da farklılık gösterebilmektedir. Ancak; işletmelerin büyüklükleri, faaliyet gösterdikleri sektör ya da bulundukları sürece bakılmaksızın işletmelerin finansal stratejini belirleyen üç temel amaç bulunmaktadır. Bunlar:

- i. Gelir artışı ve bileşimi,
- ii. Maliyetlerin düşürülmesi/verimlilik artışı,
- iii. Varlıkların (aktiflerin) değerlendirilmesi/yatırım stratejisi (A.g.e., 1996: 65).

Kaplan ve Norton, belirtilen bu üç temel amacın gerçekleştirilmesi için işletmenin içinde bulunduğu duruma bağlı olarak finansal ölçütleri Tablo 2.4'de belirtildiği şekilde özetlemişlerdir (A.g.e., 1996: 66).

Tablo 2.4: Balanced Scorecard’ın Finansal Boyutu - Strateji ve Ölçütler

		STRATEJİK KONULAR		
FİNANSAL BOYUT		Gelir Artışı ve Birleşimi	Maliyetin Düşmesi/Verimlilik Artışı	Varlıkların (Aktiflerin) Değerlendirilmesi
İŞ YÖNETİM STRATEJİSİ	BÜYÜME	- Satış Artış Oranı - Yeni Ürün, hizmet ve müşterilerden elde edilen gelir yüzdesi	- Personel/Gelir	- Yatırım (Satışlara Oranı) - Yenileme ve Geliştirme (Satışlara Oranı)
	SÜRDÜRME	- Hedef Müşteri Payı, - Çapraz Satışlar, - Yeni Uygulamalardan -- Elde Edilen Gelir, - Müşteri ve Ürün Karlılığı,	- Rakiplere Oranla Maliyetler, - Maliyet Düşüş Oranları, - Dolaylı Giderler (Satışlara Oranı)	- İşletme Sermayesi Oranları (Nakit Dönüş), - Temel Aktiflere Göre Sermayenin Karlılığı, Aktiflerin - Değerlendirilme Oranları.
	OLGUNLUK	- Müşteri ve Ürün Karlılığı, - Kâr Getirmeyen Müşterilerin Yüzdesi,	- Birim Maliyetler (Her birim, ürün ve işlem için)	- Geri ödeme, - Belli bir sürede işlenebilecek hammadde miktarı.

Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996: 66.

İşletmenin büyüme evresi, yenilikçi anlayışın devam ettiği ve bugünkü değeri pozitif olan kârlı projelere yatırımın maksimum seviyeye ulaştığı dönem olarak tanımlanabilir (Güleç, 2019: 985). Genellikle büyüme aşamasındaki şirketler, yaşam sürelerinin başlangıcındadır bu nedenle büyüme potansiyeli olan ürün ve hizmetlere sahiptirler. Bu aşamadaki işletmelerin finansal amacı; Gelirlerde artış, Hedeflenen Pazarda Büyüme, Müşteri sayısında artış olmalıdır (Kaplan ve Norton, 1996: 63). Dolayısıyla, bu temel stratejiye bağlı Satış Artış Oranı, Yeni Ürün, hizmet ve müşterilerden elde edilen gelir yüzdesi gibi ölçüm parametreleri belirlemeli, takip etmeli ve stratejilerini bu yönde geliştirmelidirler.

Bir işletme hala yatırımcılara cazip geliyorsa bu işletme sürdürme aşamasındadır. Bu düzeydeki işletmelerin temel finansal amacı Pazar payını korumak ve her yıl az da olsa artış kaydetmeleri gereklidir. Bu nedenle değerlendirmeleri gereken ölçütler, Hedef Müşteri Payı, Çapraz Satışlar, Yeni Uygulamalardan Elde Edilen Gelir, Müşteri ve Ürün Karlılığı olmalıdır.

Olgunluk evresi büyüme fırsatlarının azaldığı yani yeni yatırımların tatmin edici kâr düzeyini yakalayamadığı ancak işletmenin sahip olduğu varlık düzeyinin en yüksek olduğu evre olarak karşımıza çıkmaktadır (Jenkins, Kane ve Velury, 2004: 14-16).

Olgunluk aşamasındaki şirketler ise, şirkete giren nakit akışını maksimum yapmak hedefindedir. Bu amaçları gerçekleştirmek için değerlendirme ölçütleri, Müşteri ve Ürün Kârlılığı, Kâr Getirmeyen Müşterilerin Yüzdesi olmalıdır. Ancak, daha öncede belirtildiği gibi bu ölçütler şirketin bulunduğu sektöre, büyüklüğüne göre çeşitlendirilebilir ve özelleştirilebilir ve yıllar içinde arttırılabilir. Sonuç kartında kaç tane ölçütün yer alması gerektiği konusunda genel bir kural yoktur (Epstein ve Wisner, 2001: 5). Performans ölçütlerinin çok fazla sayıda olmaması gerektiği gibi gereğinden az sayıda da olmamalıdır. Fazla sayıda performans ölçütünün kullanılması yöneticilerin dikkatini dağıtırken, az sayıda performans ölçütünün kullanılması ise gerekli altyapıyı sağlayamayarak yöneticilerin gereksinim duyduğu bilgileri veremeyecekleri savunulmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 63). David P.Norton, 2000 yılında yayınlanan “Beware: The Unbalanced Scorecard” makalesinde tüm boyutlar içinde finansal boyutun ağırlığının %22 olduğunu ve ölçmek için beş performans göstergesinin yeterli olduğunu belirtmiştir (Norton, 2000: 13 Alıntı: Thompson, 2007: 4).

Finansal boyutta yaygın olarak kullanılan performans ölçütlerine örnekler Tablo 2.5’de verilmiştir (Niven, 2002: 119).

Tablo 2.5: Balanced Scorecard’ın Finansal Boyutu – Yaygın Olarak Kullanılan Performans Ölçütleri

- Gelirler	- Kârın Toplam Varlıklara Oranı
- Net Kâr	- Kârın Satışlara Oranı
- Faaliyet Kârı	- Kârın Çalışan Sayısına Oranı
- Gelir Artış Oranı	- Katma Değerin Çalışan Sayısına Oranı
- Piyasaya Yeni Sürülen Ürünlerden Elde Edilen Gelir	- Birleşik Büyüme Oranları
- Brüt Kâr	- Dağıtılan Kâr Payları
- Brüt Kâr Oranı	- Pazar Payları
- Kilit Bölümlerde Ulaşılan Maliyet Azalmaları	- Hisse Senedi Fiyatları
- Ekonomik Katma Değer	- Hissedarların Bağlılığı
- Piyasa Katma Değeri	- Nakit Akışı
- Yatırımların Getirisi	- Toplam Maliyetler
- Sermaye Getirisi	- İşletmenin Kredi Derecesi
- Toplam Varlıkların Getirisi	- Borçlar
- Sermaye Getirisi	- Borç Oranı
- Toplam Varlıklar	- Alacakların Dönüşüm Oranı
- Toplam Varlıkların Çalışan Sayısına Oranı	- Satıcılara Borçların Ortalama Ödeme Süresi
	- Stokların Devir Hızı

Kaynak: Niven, 2002: 119.

2.2.2.2.1.2.2. Müşteri Boyutu

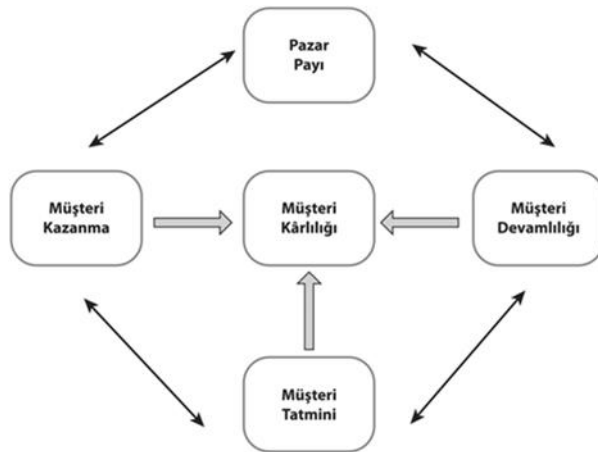
İşletmelerde 1980’li yıllara kadar en düşük fiyatlı ürünlerin tercih edileceği yönünde bir görüş hâkimdi. Bu nedenle, bu döneme kadar gerçekleştirilen yönetim stratejileri, maliyetleri mümkün olduğunca azaltarak en düşük fiyata en çok ürün satmak üzerine kurulmuştu. Ancak, bu yıllardan sonra işletme biliminde yaşanan gelişmelerle birlikte, müşterilerin tercihlerini fiyatın yanı sıra, ürün/hizmet kalitesi, zaman, satış sonrası hizmet, garanti, marka algısı gibi konuların da belirlediğinin anlaşılması ile müşteri algısı ve tercihi üzerine çalışmalar yapılmaya başlandı.

Balanced Scorecard müşteri boyutuyla, müşteri algısı üzerine stratejiler geliştirmek, uygulamak ve ölçmek konusuna yeni bir boyut kazandırdı. Balanced Scorecard’ın müşteri boyutunun temel çıkış noktası “Müşteriler şirketimizi nasıl görüyorlar?” sorusudur.

İşletmelerin bu soruya yanıt vermek ve dolayısıyla bu yönde şirket stratejilerini geliştirmek için, öncelikle hangi müşteri gruplarına hizmet vereceğini ve bu müşterilerin gözünde nasıl görünmek istediğine karar vermesi, bunu tanımlaması ve stratejilerini bu doğrultuda belirlemeleri gerekmektedir. Müşteri boyutunun amacı, finansal boyutta tanımlanan ve planlanan hedeflerin gerçekleşmesidir. Tanımlanan müşteri ve pazar kesimleri, işletmenin gelir elde edeceği bileşenlerin kaynağını oluşturur. Aslında müşteri boyutunda, işletmelerin rekabet ettikleri müşteri ve pazar kesimleri ile bu hedef kesimlerde işletmenin göstereceği performansın ölçüleri tanımlanmaktadır (Kaplan ve Norton, 2001c: 4).

Müşteri boyutunun başlıca ölçüleri (kriterleri) pazar payı, müşteri devamlılığı, müşteri kazanılması, müşteri tatmini ve müşteri kârlılığıdır (Kaplan ve Norton, 1996a: 86).

Şekil 2.6: Balanced Scorecard Müşteri Boyutu Temel Ölçütler



Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996a: 86.

Bu beş ölçü tüm şirket tiplerinde aynı şekilde görülebilir. Fakat en fazla etkinin elde edilebilmesi için bu ölçülerin şirketin büyüme, müşteri ve pazar hedeflerine özel hale getirilmesi gereklidir (Kaplan ve Norton, 1996a: 86).

Pazar payı: Bir malın toplam satış miktarı ya da gelirleri içinde bir firmaya ait olan pay anlamına gelmektedir. Pazar payı, firmaların elde ettiği kâr miktarlarını açıklayan önemli değişkenlerden biridir. Firmanın pazar payı ile piyasadaki gücü arasında doğru orantı vardır.

Müşteri kazanma: İşletmelerin yeni müşterileri çekerek müşteri portföylerini ve dolayısıyla pazar payını arttırmasıdır.

Müşteri devamlılığı: Aynı müşteri profili tarafından sürekli tercih edilen firma olmaktır. Müşteri deneyimi ile oluşan marka sadakati, davranış değiştirmeye neden olabileceği gibi, aynı markayı tekrar satın alma davranışına iten, gelecekte de sabit şekilde tercih edilen marka olmayı sağlar.

Müşteri tatmini: Müşterilerin satın aldıkları ürün ve hizmetten yaşadıkları doyum düzeyidir. Müşteri tatminindeki artış, müşteri sadakatini arttıracaktır.

Müşteri kârlılığı: Müşteri kârlılığı, belirli bir dönem esnasında müşteri ilişkilerinden kazanılan gelirler ile müşteri ilişkileriyle ortaya çıkan maliyetler arasındaki farktır. Bu tanımlama, bireysel müşteri ilişkilerine uygulanan genel kabul görmüş

muhasabe ilkelerindeki kâr kavramının, müşteri kârlılığına uyarlanmasıdır (Özdemir ve Kaygusuz, 2009: 92).

Müşteri boyutunda en sık kullanılan performans ölçütleri; hizmet kalitesi, pazar payı oranı, yeni müşteri/ toplam müşteri oranındaki artış, zamanında teslim, iade oranı, müşteri sayısı, müşteri isteklerine yanıt verme süresi, müşteri şikâyetleri ve marka tanınırlığı'dır (Güner, 2006: 43).

Ancak, işletme bu boyutla ilgili performans kriterlerine karar vermeden önce işletmenin ilgili biriminin rekabet etmeyi planladığı pazardaki müşteri kitlesi ve ürün sunacağı pazar bölümlerini tespit etmelidir. Sonra işletme stratejisini sonuç kartının müşteri boyutuna yerleştirmek için her işletme birimi yöneticisi kendi bölümüne uygun müşteriye dayalı hedefler belirlemelidir (Kaplan ve Norton, 1996a: 33). Belirlenecek ölçme kriterleri sayısı ile ilgili bir sınırlama bulunmamakla birlikte, David P.Norton, 2000 yılında yayınlanan "Beware: The Unbalanced Scorecard" makalesinde tüm boyutlar içinde müşteri boyutunun ağırlığının %22 olduğunu ve ölçmek için beş performans göstergesinin yeterli olduğunu belirtmiştir (Norton, 2000: 13 Alıntı: Thompson, 2007: 4).

Tablo 2.6: Balanced Scorecard'ın Müşteri Boyutu – Yaygın Olarak Kullanılan Performans Ölçütleri

- Satış Miktarı	- Müşterilerin Toplam Sayısı
- Pazar Payı	- Müşteri Başına Yıllık Satış Miktarı
- Müşteri Memnuniyeti	- Her bir Müşterinin Kârlılığı
- Müşteri Sadakati	- Pazarlama Giderlerinin Satışlara Oranı
- Müşteri Şikâyetleri	- Kaybedilen Müşteri Sayısı
- Çözülen Şikâyet Sayısı	- Devam Eden Müşteri Sayısı
- Satış İadelerinin Oranı	- Müşteri Elde Etme Oranı
- Ürün ve/veya Hizmet Fiyatı	- Yeni Müşterilerden Elde Edilen Gelirin
- Ürün ve/veya Hizmetin Müşteriye Maliyeti	Yüzdesi
	- Müşteri Görüşmelerinin Ortalama Zamanı

Kaynak: Niven, 2002: 44.

2.2.2.2.1.2.3. İç Süreçler Boyutu

İç süreçler boyutu işletmelerde, paydaş ve müşterileri memnun edebilmek için hangi süreçlerde iyileştirme yapmalıyız? sorusuna yanıt bulmak amacıyla gerçekleştirilen faaliyetleri kapsayan süreçtir (Chirumalla vd., 2013: 150-151). Bu nedenle, iç süreçler boyutu, işletme paydaşlarının talep ve beklentilerinin karşılanması olarak

tanımlanmaktadır (Figge vd., 2002: 269-284). Bu boyutta, işletmelerin hangi önemli iç süreçlerini geliştirmesi ve mükemmel hale getirmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Böylece, işletme hedeflediği pazardaki müşterileri çekecek ve kendi müşterilerini sadık müşteri haline getirecek değerler üretebilecek ve ortakların finansal kâr beklentilerinin karşılmasını sağlayabilecektir (Kaplan ve Norton, 1996a: 140).

Bu boyutta, geleneksel performans yöntemleri ile Balanced Scorecard arasındaki farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu farklılıklar özellikle iki temel noktada gerçekleşmektedir. Birincisi, geleneksel yöntemler işletmelerdeki mevcut süreçlerin geliştirilmesine odaklanırken, Balanced Scorecard, bunun yanı sıra işletmenin hedef kitlesi ve diğer boyutlarda belirlediği hedeflere ulaşmaları için yeni yöntemler geliştirmeye de odaklanmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996a: 120). Yani, geleneksel yöntemler sadece maliyet, kalite ve zamanı baz alan ölçütleri düzeltmeye önem verirken, Balanced Scorecard işletmenin müşteri ve finansal amaçlarını elde edebilmesi için yeni yöntemler ve işlemler belirlemesine olanak sağlamaktadır. İkincisi ise ‘yenileme’ kavramının iç süreçler boyutuna dahil edilmesidir. İşletmeler Balanced Scorecard uygulamasındaki yenileme süreci ile müşterilerin yeni gelişen ya da henüz ortaya çıkmamış gereksinimlerini araştırıp, bu gereksinimleri karşılayacak ürün ve hizmetler geliştirebilirler. Balanced Scorecard, bir süreç olarak yeniliği örgüt içi işlemler boyutuna dahil etmektedir. Böylece Balanced Scorecard geleneksel modellerin mevcut müşteri profiline yönelik mal ve hizmet sunumu yaklaşımına karşın, bugünkü ve gelecekteki müşterilerin gereksinim ve beklentilerini karşılayacak ürünler ortaya koymaya odaklanmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, sistem sürekli gelişme üzerine kurulmuştur.

Bu boyutta, zaman, kalite ve maliyet ölçümlerinin yanı sıra ve bu ölçülere de bağlı olarak müşteri siparişinin alınması, siparişin programa alınması, hammadde siparişlerinin verilmesi gibi işlem süresi ölçümleri, Hatalı üretim oranı, Fire miktarı, Hurda miktarı, İadeler gibi kalite ölçüm parametreleri ve maliyet parametreleri belirlenen her bir süreç için kullanılabilir. Norton, iç süreçler boyutunun işletme performansı içindeki ağırlığının diğer boyutlardan önemli olduğunu, diğer üç boyun ağırlığını her bir boyut için %22 olarak değerlendirirken bu boyutun ağırlığının %34 olması gerektiğini ve ortalama 9 performans parametresiyle ölçülmesi gerektiğini vurgulamıştır (Norton, 2000: 13, Alıntı: Thompson, 2007: 4).

Tablo 2.7: Balanced Scorecard'ın İç Süreçler Boyutu – Yaygın Olarak Kullanılan Performans Ölçütleri

- Ürün ve/veya Hizmetlerin Müşterilere Ulaştırılma Süresi	- Kusurlu Ürün Oranı
- Zamanında Ulaşan Teslimatların Oranı	- Yeniden İşlenen Ürün Sayısı
- Siparişlerin Ortalama Üretim Süresi	- Başabaş Noktasına Ulaşma Süreleri
- Stok Devir Hızı	- Ürünün Kullanımı ile İlgili Müşteriye Verilen Eğitim Süreleri
- Ar-Ge Giderleri	- Kapasite Kullanımları
- Yeni Ürün ve Hizmet Sayısı	- İade Oranları
- Yeni Ürün ve/veya Hizmet Geliştirme Süresi	
- Patent Sayısı	

Kaynak: Niven, 2002: 119.

2.2.2.2.1.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Öğrenme ve Gelişme boyutu, belirlediğimiz vizyona ulaşmak için nasıl bir kurumsal öğrenme ve gelişme modelimiz olmalı? sorusuyla, işletmelerin sadece maddi varlıklardan oluşmadığını, işletmeye değer kazandıran çalışanlar ve bilgi sistemleri gibi maddi olmayan varlıklardan da oluştuğunu göstermektedir (Chirumalla, vd., 2013: 150-151). Bu boyut, diğer boyutlarda belirlenen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli alt yapının sağlanması ve geliştirilmesidir. Bu nedenle, bu boyut, özellikle, çalışanların donanımları ve yetenekleri, bilgi sistemleri, motivasyon ve yetkilendirme konularını ele almaktadır (Kaplan ve Norton, 1996a: 154).

Günümüzde, aynı işlerin defalarca aynı düzeyde verimlilik ve etkinlik sağlayacak şekilde gerçekleştirilmesi, kurumsal başarıya ulaşmak için yeterli değildir. Bir şirketin sadece mevcut performans seviyesini koruyabilmek için bile sürekli gelişim içinde olması gerekecektir. Bu da ancak, alt yapısını güçlendirerek, çalışanlarına yeni yetenekler kazandırarak ve bilgi teknolojilerini güncelleyerek ve geliştirerek mümkün olacaktır. Bu amaçlar; Balanced Scorecard'nın öğrenme ve gelişme boyutunda yer almaktadır (Kaplan ve Norton, 1996a: 153). Bunlar aşağıdaki biçimde sıralanabilir (A.g.e., 1996a: 154-177):

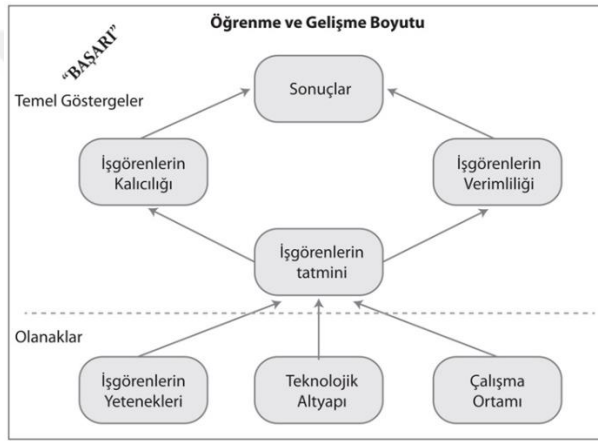
a) Çalışanların Yetenekleri

Sanayi devriminin başladığı yıllarda tek tanımlı ve standart iş tanımı olan çalışan anlayışı, bilim ve teknolojideki gelişmeler, işletme bilimindeki ilerlemeler, müşteri beklentilerindeki değişimler gibi nedenlerle düşünen, üreten çalışan anlayışına evrilmiştir. Çalışan rolünde meydana gelen bu değişim, işletmelerin çalışanlarını yeniden

eğiterek onların yaratıcı yeteneklerinin şirket amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi yönünde değerlendirilmesini gerektirir (A.g.e., 1996: 154). Burada temel amaç; çalışanların yeteneklerini ve donanımlarını geliştirerek şirket verimliliğini arttırmaktır. Ancak, bu amacın gerçekleştirilmesi çalışanlarla ilgili üç temel göstergeye bağlıdır. Bunlar;

- i. Çalışanların tatmini,
- ii. Çalışanların kalıcılığı,
- iii. Çalışanların üretkenliğidir. Bu da işletmenin sağlayacağı olanaklarla ilişkilidir.

Şekil 2.7: Balanced Scorecard Öğrenme ve Gelişme Boyutu Temel Göstergeleri



Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996: 158.

İşletmelerin, yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti elde etmelerinin yolu, bu müşterilere tatmin olmuş çalışanlarla hizmet vermeleridir (Kaplan ve Norton, 1996: 158).

Çalışanların tatminini, kararlara katılım, başarının takdir edilmesi, işin başarılabilmesi için gereken bilgiye erişim kolaylığı, yaratıcı olmak ve inisiyatif kullanabilmek için etkin destek gibi etkenler belirlemektedir.

Çalışanların sürekliliği, işletme hafızasının korunması, çalışana yapılan yatırımın geri dönüşünün sağlanması ve çalışan güveni için önemlidir.

Çalışanların verimliliği, çalışanlarının yetenek ve moralinin geliştirilmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanması yöntemlerinin toplam sonucudur.

b) Bilgi Sistemlerinin Yeterliliği

Çalışanların motivasyonu ve yetenekleri, işletmenin hedeflerine ulaşması için çok önemli bir etken olsa da, tek başına yeterli değildir. Günümüzün rekabetçi ortamında çalışanların etkili olabilmeleri için müşteriler, iç süreçler ve finansal sonuçlar hakkında bilgiye gereksinimleri vardır. Ancak, bu bilgilere sahip oldukları zaman hataları giderebilecek, gelişme sağlayabileceklerdir.

c) Motivasyon, Yetki Verme ve Uyum Sağlama

Motivasyon ve yetkilendirmenin günümüz işletmeleri için önemi artık tartışılmaz hale gelmiştir. Çünkü vasıflı ve bilgiye ulaşmaya tam yetkili olan çalışanların bile işletme menfaatlerine uygun davranmaya motive edilmedikleri veya karar verme ve uygulama serbestliğine sahip olmadıkları takdirde işletme başarısına katkıda bulunmaları mümkün değildir (A.g.e., 1996: 166).

Norton, işletmelerde öğrenme ve gelişme boyutunun ağırlığının %22 olması gerektiğini ve ortalama 5 ölçüm parametresiyle değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir (Norton, 2000: 13, Alıntı: Thompson, 2007: 4).

Tablo 2.8: Balanced Scorecard'ın Öğrenme ve Gelişme Boyutu – Yaygın Olarak Kullanılan Performans Ölçütleri

- Çalışanların mesleki kuruluş ve derneklere üyelikleri	- Çalışan Memnuniyeti
- Eğitim yatırımlarının müşteri sayısına oranı	- İş Kazalarında Kaybolan Zaman
- Çalışanların ortalama Hizmet Süreleri	- İş Kazası Sayısı
- Üst Yönetici Sayısı	- Çalışan Başına Düşen Katma Değer
- Çalışan verimliliği	- İş başvuru sayısı
- İşe Gelme Oranı	- Etik İhlalleri
- Çalışan Öneri sayısı	

Kaynak: Niven, 2002: 119.

2.2.2.2.1.3. Balanced Scorecard Performans Ölçme Sisteminin Özellikleri ve Etkin Bir Kurumsal Performans Karnesi için Temel İlkeler

Balanced Scorecard, kısa ve uzun dönemli amaçlar, performans ve sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi, neden-sonuç hiyerarşisi içerisinde dengeli bir şekilde kurum stratejisine entegre eden çok boyutlu bir performans ölçme modelidir. Temel amacı, işletme stratejine bağlı olarak, yöneticilerin ve çalışanların etkinliğini sağlayacak amaçların ve davranışların uyumlaştırılmasını sağlamaktadır.

Performans ölçülerine bütüncül yaklaşan, müşteri ve pazara odaklanan, paylaşılan strateji anlayışını geliştiren, kullanımı kolay, karşılıklı bağımlılığı farklı örgütsel alanlarda hissettiren, her örgüt için esnekliğe ve uyum sağlamaya elverişli bir model olarak değerlendirilmektedir (Eroğlu ve Çukurçayır, 2006: 42). Balanced Scorecard, iyi bir performans ölçme sisteminde bulunması gereken,

- Bilgi vericilik,
- Tutarlılık,
- Açıklık ve kesinlik,
- Ölçülebilirlik,
- Ulaşılabilirlik,
- Gelişme sağlayıcılık,
- Anlaşılabilirlik,
- Güncellik ve zamanlılık,
- Anlamlılık,
- Esneklik,
- Uygunluk.
- Takım çalışmasını desteklemek.

özelliklerinin tamamını taşımaktadır (Zerenler, 2005: 8) ve doğru şekilde kurulduğunda;

- İşletme stratejisini yönetmek için çok uygun bir metodolojidir.
- Organizasyonun tüm seviyelerinde ortak bir dil kullanılmasını sağlar.
- İşletme stratejisi kadar günlük faaliyetlerin yönetilmesinde de ortak ilkeler ortaya koyar.
- İşletme amaçlarının tanınması ve yönetilmesini düzenler.
- Stratejideki farklı güçler arasında denge sağlar (Öztürk vd., 2012: 7).

Ancak, işletmelerin ve yaptıkları işlerin farklı olduğu göz önünde bulundurularak Balanced Scorecard'ın standart bir çözüm olmadığına sadece genel bir çerçeve oluşturduğuna işletmeler tarafından kavranması gerekmektedir. Bu nedenle, istenilen başarıyı gösterebilmesi için kurulumu aşamasında aşağıdaki özelliklere dikkat edilmesi gerekmektedir.

i- İşletmenin özgün stratejisini belirlemesi gereklidir.

İşletmeler genellikle yeni bir yöntem uygulama sürecinde benchmarking uygulamayı tercih etmektedirler. Yöntem olarak benchmarking uygulaması bile, her işletmenin içinde bulunduğu sektöre, büyüklüğüne, yapısına ve hedeflerine uygun özgün stratejilerini oluşturmaları gereklidir. Genellikle, işletmelerin örnek aldıkları işletmelerin stratejileri ile kendi stratejileri örtüşmemekte veya bu işletmelerin performans ölçütleri ve ölçüm tarzları işletmelerinin kendi performansını ölçmekte yeterli olmamaktadır. İşletmenin özgün stratejisini belirlemesi ve tüm süreci bu strateji üzerine kurgulaması gereklidir (Porter, 1996: 10).

ii-Balanced Scorecard'ın başlangıç noktası strateji olmalıdır.

İşletme için belirlenen tüm amaçların ve ölçüm parametrelerinin işletmenin stratejisine bağlı olarak geliştirilmesi gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 2007: 98).

✓ *İşletme stratejiye uyumlu hale getirilmelidir.*

Kurumsal performansın elde edilmesi için işletme stratejilerinin birbirleriyle bütünleşmesi sağlanmalıdır. İşletmelerde genellikle, planlama, üretim, pazarlama, satış, dağıtım, finans gibi fonksiyonlar bulunmaktadır. Bu fonksiyonların görevlerinin, strateji ile uyumunun, üst yönetimle ve birbirleri ile koordinasyonlarının belirlenmesi gereklidir (Kaplan ve Norton, 1996a: 180-181).

✓ *Strateji sürekli bir süreç haline getirilmeli ve operasyonel terimlere aktarılmalıdır.*

Belirlenen her bir performans ölçütünün hedefi olmalı ve her performans ölçütünden sorumlu çalışanlar belirlenerek performanstaki gelişim sürekli izlenebilmelidir. Farklı departmanların ve süreçlerin performans parametrelerinin birbirleri ile olan ilişkileri tanımlanmalı ve sonuç raporu bu ölçütlerden yararlanarak ortak bir kurumsal performans raporu oluşturulmalıdır (Kaplan ve Norton, 1996a: 213).

iii-Üst yönetimin değişim için liderlik yapması gerekmektedir.

Bir yöntem ne kadar iyi olursa olsun, uygulaması iyi yapılmazsa başarılı olması mümkün değildir. Bu nedenle, balanced scorecard'ın başarı ile uygulanabilmesi ve uygulamasından istenen sonuçların alınabilmesi için bir “değişim” programı olarak uygulanması gerekmektedir. Strateji odaklı bir işletme oluşturabilmek için süreçlerin yanı

sıra takım çalışmasına da gereksinim duyulmaktadır. İşletme yöneticilerinin bu sürecin bir değişim süreci olduğunu bilmesi ve bu yönde liderlik yapması gereklidir (Kaplan, Norton, 2001c: 64-66 ve Kaplan ve Norton, 1996a: 244).

✓ *Performans karnesi hazırlanırken ve uygulanırken yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi bir diyalog olması çok önemlidir.*

Yöneticiler ve çalışanlar, tüm süreçler boyunca, strateji haritası ve bağlantılar oluşturulurken, performans parametreleri belirlenirken, sonuçlar analiz edilirken ve sonuçların çıktıları faaliyetlere dönüştürülürken, sürekli iletişim halinde olmalıdır (Olve, vd., 2004: 1-7).

✓ *Strateji tüm çalışanların günlük işi haline getirilmelidir.*

Stratejilerin uygulanabilmesi ancak tüm çalışanların katılımı ile mümkündür. Strateji odaklı işletmelerde tüm çalışanların işletmenin stratejilerini anlayıp bu stratejileri günlük işlerine aktarmaları ve uygulamaları hedeflemektedir. Bu nedenle, balanced scorecard kurulumu sırasında, yönetimin de katılımıyla, farklı alanlarda çalışanlardan oluşan karma bir takım oluşturulmalıdır (Kaplan ve Norton, 1996a: 236).

✓ *Performans karnesi tasarlanırken, stratejinin görsel hale getirilmesine ve çalışanlar tarafından kolayca anlaşılabilmesine dikkat edilmelidir.*

Eğer işletmelerde, performans karnesinin bu özelliği ele alınmazsa bazı çalışanlar balanced scorecard performans ölçme sistemini anlamayacak ve bu yöntemi mevcut performans ölçmenin yeni bir yolu olarak değerlendirebilecektir. Bu nedenle, balanced scorecard istenen başarıyı elde edemeyecektir (A.g.e., 1996: 258)

✓ *Ölçütlerin stratejik önceliklerle uyumlu, objektif, şeffaf, anlaşılabilir, kullanımı kolay ve gelişmeleri destekleyici nitelikte olmasına özen gösterilmelidir.*

Belirlenen kriterlerin ölçülebilir ve karşılaştırılabilir olması gereklidir. Gerçekçi olmayan ve çalışanların kontrol edemediği performans ölçütleri de sonuç kartında yer almamalıdır. Ayrıca, bu performans ölçütlerinin piyasa koşullarına ve işletmenin durumuna göre sürekli güncellenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Lawton, 2002: 66-71).

✓ *Performans karnesi uygulamasının sonuçlarının çalışanlara yansıtılması gerekmektedir.*

Çalışanlar, sonuçları görmedikleri zaman durum değerlendirmesi yapamadıkları gibi, sürece katılımda da yeterli isteği duymayacaklardır. Bu sonuçlar, çalışanlar üzerinde hem motivatör hem de uyarıcı niteliğinde olacaktır (Kaplan ve Norton, 1996a: 328).

✓ *Balanced Scorecard performans ölçüm sisteminin en temel dayanağı dengedir. Bu nedenle, tüm boyutlar ve bu boyutların içinde yer alan ölçüm parametreleri arasında denge olmalıdır.*

Uzun dönemli hedeflerle kısa dönemli hedefler arasında denge sağlanmalıdır.

İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için uzun dönemli kalıcı başarı elde etmelidirler. Diğer taraftan ortaklar ve hissedarlar açısından da kısa dönemli hedeflerin de olması gereklidir. Bu bağlamda oluşturulacak sonuç kartında uzun vadeli hedeflerle kısa vadeli hedefler dengeli bir şekilde yer almalıdır. Kısa dönemli hedeflerin uzun dönemli hedefleri elde etmede bir adım olduğu, arka arkaya gerçekleştirilen kısa dönemli hedeflerin uzun dönemli başarıyı getirdiği bir stratejik plan çerçevesinde işletmenin sonuç kartı oluşturulmalıdır (A.g.e., 1996: 331-364).

✓ *Finansal ölçütler ile finansal olmayan ölçütler arasında denge sağlanmalıdır.*

Balanced Scorecard yönteminin ortaya çıkış nedeni finansal ölçütlere dayalı geleneksel performans yöntemlerinin işletme performansını ölçmede yalnız başına yetersiz kalmasıdır. Balanced Scorecard yöntemi finansal ölçütlerle birlikte, işletmenin operasyonel sonuçları hakkında bilgi veren öncül göstergeler niteliğindeki finansal olmayan ölçütlerin de kullanılması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu nedenle; sonuç kartında yer alacak olan performans ölçütleri finansal ölçütler ve finansal olmayan ölçütleri de kapsamalıdır (A.g.e., 1996: 331-364).

✓ *İşletmenin tüm tarafları arasında denge sağlanmalıdır.*

Sonuç kartında yer alan ölçütler işletmenin tüm taraflarının bilgi gereksinimini karşılayacak şekilde belirlenmelidir.

✓ Boyutlar arasında denge sağlanmalı ve işletmenin stratejisine uygun sayıda yapılandırılmalıdır.

Kaplan ve Norton'a göre, Balanced Scorecard'ın belirlenmiş dört boyutu dikilmiş ve giyimeye hazır bir ceket olarak değil, bir kalıp veya şablon olarak değerlendirilmelidir. Dört boyutun tümünün de gerekli yeterli olacağı bir matematik teorisi yoktur. Bu dört boyut içinden sadece iki veya üç tanesini kullanacak işletmeler olduğu gibi, faaliyet gösterdikleri sektörün şartları ve işletmenin stratejisine göre bunlara bir veya daha fazla boyut ekleyecek işletmeler de bulunabilir. Ayrıca, bu boyutların altında yer alan performans ölçütlerinin de sayısı bir kurala bağlanmamıştır. Performans ölçütlerinin çok fazla sayıda olmaması gerektiği gibi gereğinden az sayıda da olmamalıdır. Fazla sayıda performans ölçütünün kullanılması yöneticilerin dikkatini dağıtırken, az sayıda performans ölçütünün kullanılması ise gerekli altyapıyı sağlayamayarak yöneticilerin gereksinim duyduğu bilgileri veremeyecekleri savunulmaktadır (A.g.e., 1996a: 63). David P.Norton, 2000 yılında yayınlanan "Beware: The Unbalanced Scorecard" makalesinde tüm boyutlar ve bunlarla ilgili performans ölçme parametre sayısını Tablo 2.9'da belirtilen şekliyle önermiştir (Norton, 2000: 13, Alıntı: Thompson, 2007:4).

Tablo 2.9: Balanced Scorecard'ın Boyutları –Kullanılan Performans Ölçütlerinin Ağırlığı

Balanced Scorecard Boyutları	Toplam İçindeki Ağırlığı	Performans Göstergelerinin Sayısı
Finansal Boyut	%22	5
Müşteri Boyutu	%22	5
İç Süreçler Boyutu	%34	8-10
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	%22	5
Toplam	%100	23-25

Kaynak: Norton, 2000: 13, Alıntı: Thompson, 2007: 4.

✓ Tüm çalışanların katılımı açısından denge sağlanmalıdır.

Balanced Scorecard'ın sağlıklı işleyebilmesi için tüm çalışanların katılımı sağlanmalı ve eğitimlerle desteklenmelidir (Kaplan ve Norton, 1996a: 331-364).

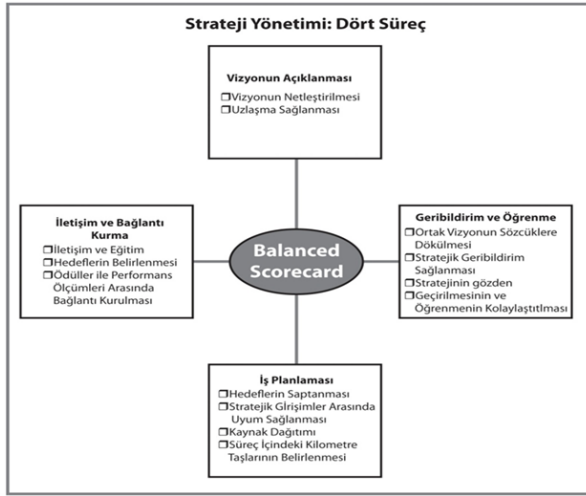
2.2.2.2.1.4. İşletmelerde Balanced Scorecard Performans Yönetim Sisteminin Yapılandırılması

Bir işletmenin Balanced Scorecard uygulamasına karar vermesi, işletmenin vizyon, misyon ve stratejik hedeflerinin verilerle somut hale getirilerek yönetilmesi sürecidir. Tüm üst yönetimin desteği ve bu konudaki karar birliği olmazsa olmaz koşul olsa da ayrıca bu süreçten sorumlu, bu süreci yönetecek yetkilendirilmiş bir kişi mutlaka belirlenmelidir (Kaplan ve Norton, 1996a: 357).

Balanced scorecard sistemi için ilk adım, üst düzey yöneticiler arasında bu sistemin kurulması ile ilgili bir bilinç düzeyi ve fikir birliği oluşturulmasıdır. İşletme üst düzey yöneticilerinin amaç birliği sağlaması ve bu konuda yetkili bir kişinin tanımlamasıyla başlamaktadır. Balanced Scorecard uygulaması işletmelerin büyüklüğüne, sektöre, pazar büyüklüklerine, uygulamayı yürüten yetkililerin yorumlama biçimlerine göre aşamaların uygulama sırası bakımından farklılıklar gösterebilmektedir. Ancak, Kaplan ve Norton “Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard” çalışmalarında, balanced scorecard uygulamalarında sırasıyla izlenmesi gereken aşamaları;

- İşletmenin vizyon, misyon ve stratejilerinin belirlenmesi ve açıklanması,
- Bu belirlenen stratejilerin tüm işletme çalışanlarıyla paylaşılması,
- Balanced Scorecard uygulamasının planlanması ve hedeflerinin belirlenmesi,
- Stratejik geri bildirimin sağlanması ve değerlendirilmesi olmak üzere dört aşama şeklinde izlenmesini önermektedirler (A.g.e., 1996a: 10-18).

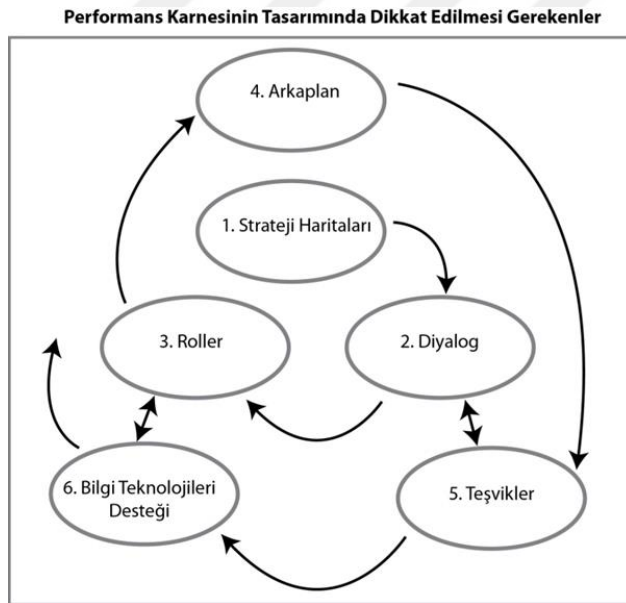
Şekil 2.8: Balanced Scorecard Uygulamalarında Strateji Yönetimi



Kaynak: Argüden vd., 2000: 23.

Ancak, tüm bu aşamaların planlanması ve uygulamasında boyutlar ve birimler arasındaki ilişkilerin yapıcı ve yıkıcı gücü unutulmamalıdır.

Şekil 2.9: Balanced Scorecard Tasarımında Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar



Kaynak: Olve, Petri, Roy ve Roy, 2004: 2.

Balanced Score kurulması aşamalarını sistemin tasarlanması, kurulması, uygulanması ve sürdürülmesi olarak değerlendirmek mümkündür.

İlk aşama sistemin tasarlanmasıdır. Kurumsal bazda amaç ve ölçülerin belirlenmesi, bu amaç ve ölçütlerin her bir iş birimiyle bağlantılı hale getirilmesi ve bu birimlerin gerçekleştirdiği önemli işlerle bağlantılı hale getirilmesi bu aşamada planlanır (A.g.e., 1996: 359).

İkinci aşama bu amaçların tüm işletme çalışanlarıyla paylaşılması ve onlar tarafından da içselleştirilmesinin sağlanmasıdır. İşletme içi toplantılar, bu konuda yapılan seminerler, mesajlar, açıklayıcı broşürler gibi pek çok yöntem kullanılmaktadır. Burada işletme performansı, çalışan performansı ve ödüllendirme mekanizmasının başarılı bir şekilde kurulması ve çalışanlar tarafından anlaşılması sistemin başarısı açısından çok önemlidir.

Üçüncü aşama, stratejik hedeflerle çalışmaların uyumlu hale getirilmesi ve kaynak tahsisinin gerçekleştirildiği süreçleri kapsayan aşamadır.

Dördüncü ve son aşama geri bildirimlerin alınması ve değerlendirilmesi süreçlerini kapsamaktadır.

Tablo 2.10: Başarılı Bir Balanced Scorecard Performans Yönetim Sistemi Kurulması Aşamaları

BAŞARILI BİR BALANCED SCORECARD PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ KURULMASI AŞAMALARI	
GERÇEKLEŞTİRİLMESİ GEREKEN FAALİYET	AŞAMA
Üst yönetimin desteğinin kazanılması ve amaç birliğinin sağlanması.	TASARIM
Doğru şeylerin ölçülmesinin sağlanması. Tüm paydaşlar için değer parametreleri belirlenmesi.	
Bu faaliyetler için bir yönetim süreci belirlenmesi.	
Sistemin tüm işleri ve gerçek hedefleri yansıtacak şekilde kurgulanması.	KURULUM
Ölçümlerin hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya olacak şekilde oluşturulması. Kontrollerin de her iki yöne olacak şekilde tasarlanması.	
Balanced Scorecard'ın içselleştirilmesi ve işletmenin misyon, vizyon ve hedeflerini nasıl yansıttığının anlaşılmasını sağlayacak iletişim mekanizmaları oluşturulması.	UYGULAMA
Hedeflerle çalışmalar arasında uyum sağlanması, kaynak tahsisinin gerçekleştirilmesi.	
Süreci güvence altına almak için raporlanması ve raporlama sistemlerinin kurulması.	SÜRDÜRME
Mümkün olduğunca şeffaf ve gerçek zamanlı bilgi sistemi oluşturulması ve bu yolla sistemin güvence altına alınması.	
Etkili performans değerlendirmeleri ve geri bildirim değerlendirmeleri yapılması.	

Kaynak: Gică ve Moisescu, 2007: 145.

Temelde dört aşama olmakla birlikte, bu aşamaların uygulama süreleri işletmeden işletmeye büyüklük, işletme kültürü, çalışan sayısı gibi pek çok sebeple farklılık göstermektedir. Ancak, uygulamalarda genel olarak bir birim ya da bir süreçten başlayarak denenmesi ve uygulayıcıların tecrübe kazanması sonrası tüm işletmeyi kapsayacak şekilde uygulanmasıdır.

Çalışmamızda Balanced Scorecard, Sürdürülebilirlik kavramıyla ilişkilendirilerek ileride ki 4.2.1. Bölümünde model kurulumu daha ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır.

2.2.2.2.1.5. Balance Scorecard Yöntemi Uygulamasının İşletmelere Sağladığı Faydalar

Balanced Scorecard, bir işletmenin vizyon, misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürerek ifade edilmesidir. İşletmeler, Balanced Scorecard performans yöntemini uygulayarak;

- İşletmenin vizyon ve stratejisini belirlerler,
- Stratejik hedefler ve ölçülerin yaygın bir şekilde iletişiminin ve aradaki bağlantıların kurulmasını sağlarlar,
- Stratejik girişimleri planlar, hedefler belirler ve uyumlu hale getirirler. Stratejik geribildirim ve öğrenmeyi sağlarlar (Kaplan ve Norton, 1996: 12).

Böylece, Balanced Scorecard bir yönetim sistemi olarak işletmelere aşağıda belirtilen faydaları sağlamaktadır.

- Pazar ve müşteri odaklı bir strateji oluşturulması (Kaplan ve Norton, 2001a: 103),
- İşletmenin vizyon, misyon ve stratejilerini eylem planı haline getirmesi (Thompson, 2007: 5),
- İşletme stratejilerinin belirgin, anlaşılır ve ölçülebilir amaçlar haline getirilmesi (A.g.e., 2007: 5),
- İşletmeye uygun stratejik uygulamaların belirlemesi ve işletmenin yapısıyla uyumlu hale getirilmesi (A.g.e., 2007: 5),
- İşletme stratejisinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi süreçlerinde gerekli bilgi akışının sağlanması (Kaplan ve Norton, 2001b: 155),

- İşletme vizyon, misyon ve stratejilerinin tüm çalışanlar ve bölümler tarafından içselleştirilmesinin sağlanması, her çalışanın günlük görevleri ve faaliyetlerinin strateji ile ilişkilendirmesinin sağlanması (A.g.e., 2001b: 155),
- Stratejik hedeflerin, süreç, departman, takım ve hatta çalışan hedeflerine kadar indirgenmesi (A.g.e., 2001b: 155),
- Finansal ölçütlerin yanı sıra finansal olmayan ölçütlerin de belirlenebilmesi ve değerlendirilebilmesi (Kaplan, 2001c: 356),
- Mevcut müşterilerin sadakatini korumanın yanı sıra etkin ve verimli hizmet götürülebilecek yeni müşteri kitleleri ve yeni pazarlar bulmayı sağlayacak müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi (Thompson, 2007: 5),
- Hedef müşteri kitleleri tarafından talep edilen yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi (Thompson, 2007: 5),
- Yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin düşük maliyetlerle ve kısa teslim süreleriyle üretilmesi,
- Bilgi teknolojisi sistemlerin yaygınlaşması.
- Etkili bir iletişim mekanizması kurulması (Kaplan ve Norton, 2001b: 155),
- İşletme içi stratejik denetimlerin belirli zaman aralıklarıyla sistematik olarak yapılması ve değerlendirilmesi,
- İşletme faaliyetlerinin geri dönüşlerinin (kâr-zarar-pazar payı) anında tespit edilebilmesi (Kaplan ve Norton, 1992: 78),
- İşletmelere tüm süreçlerde zaman ve maliyet tasarrufu sağlaması (A.g.e., 1992: 78),
- Stratejinin başarı ve gelişimini sağlayacak bir ölçüm ve raporlama sistemi geliştirilmesi,
- Öğrenim süreci ve geribildirim uygulamalarının sürekliliğini sağlayarak değişimlere ve pazara uyumu kolaylaştırması,
- Karşılıklı öğrenmenin sağlanması,
- İşletme değerinin artması (Kaplan ve Norton, 2001b: 156),
- Stratejiden faydalanarak girişimlerin ve yatırımların koordine edilmesi ve bütünleştirilmesi (A.g.e., 2001b: 156),
- İşletmenin güncel durumunun yanı sıra geleceğinin de yönetilmesi,

İşletmede tüm süreçlerde değer yaratılması, kaynakların etkin kullanılmasının sağlanması ve böylece (Kaplan ve Norton, 2001a: 103);

- i. Verimlilik artışı,
- ii. İsrafın önüne geçilmesi,
- iii. Etkinlik artışı,
- iv. Çalışan memnuniyeti ve iş tatminidir.

2.2.2.2.1.6. Balance Scorecard Yöntemi Uygulamasına Getirilen Eleştiriler

Balanced Score Card, ortaya çıktığından bugüne, gerek yapısıyla ilgili gerekse uygulama sonuçlarıyla ilgili çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır. Ancak, bu eleştirilerin özellikle Balanced Scorecard'ın uygulama aşamasında uygulayan kurumlar tarafından yeterince anlaşılamamış olması, eksik ya da yanlış anlaşılmasından kaynaklanan sonuçlara dayalı olduğunu görülmektedir.

Balanced Score Card'ın yapısıyla ilgili yapılan eleştiriler üç temel çerçeve üzerine odaklanmaktadır. Bu eleştirilerden birincisi, özellikle; stratejik hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin tüm süreçlere yansıtılması ile ilgili vurgu yapmasına rağmen bunun nasıl yapılması gerektiği konusuna bir açıklama getirmemiş olmasıdır. Bu nedenle, yöneticiler ancak stratejik hedeflerini, vizyon ve misyonlarını belirledikten sonra Balanced Scorecard yönteminden faydalanabilmektedirler bu da yöntem için bir sınırlılık kabul edilmekte ve bu nedenle eleştirilmektedir (Kocaman, 2006: 76-77).

Yapısına bağlı olarak yapılan ikinci eleştiri balanced scorecard yönteminin statik bir süreç olduğu yönündedir. Bu nedenle işletmelerin dinamik yapılarına uygun olmadığı ve işletmenin tüm problemlerine yanıt veremediği savunulmaktadır (Malmi, 2001: 207-220).

Balanced Scorecard'ın yapısıyla ilgili bir diğer eleştiri de bu yöntemde zaman kavramının yer almamasıyla ilgilidir. Zaman kavramının olmaması nedeniyle; kurumsal performans karnesinin dört boyutu arasında neden-sonuç ilişkisi tanımlanmasında sorunlar olduğu belirtilmektedir. Karnede bulunan herhangi bir boyutun diğer boyutları etkileyebilmesi için belli bir zaman aralığının bulunması gerektiği savunulmaktadır (Nørreklit, 2000: 71-72).

Performans karnesinin yapısına yönelik eleştiriler sonucunda performans karnesinde bazı revizyonlar yapılmıştır. Kaplan, eleştirilere karşı çözüm olarak daha sonraki makalelerinde strateji haritalarını önermiştir (Kaplan ve Norton, 1996: 10-12). Bu üç temel yapısal eleştiri dışındaki eleştiriler uygulama üzerine odaklanmaktadır.

İşletmelerin uygulama eksik ve hataları balanced scorecard'tan istenilen sonuçların alınamamasına yol açmakta bu da başarısızlığın nedeni sistemin hatasıymış gibi algılanmasına ve eleştirilmesine neden olmaktadır. Aslında, uygulamaya yönelik yapılan eleştirilerin sistem üzerine bir eleştiri olmadığına uygulama kusurları olduğunun bilinmesi önemlidir. Bunlar;

- Stratejik yönetim Balanced Scorecard uygulamasının çıkış noktasıdır. Balanced Scorecard'ın başlangıç noktasının strateji olmaması halinde başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır.
- Kaplan ve Norton'un ortaya koyduğu balanced scorecard yöntemi bir model olarak oldukça kullanışlı olmasına karşın, her işletmenin yapısına, büyüklüğüne, kültürüne ve ticari koşullarına uygun hale getirilemeyebilmektedir.
- Uygulamadaki bir diğer sorun hareket planları ve kaynak tahsisi ile uzun dönemli stratejik öncelikler arasında bağlantı kurulamamış olmasıdır. Balanced Scorecard yöntemi, işletmelerin kısa vadeli hedeflerini de yöneterek uzun vadeli hedeflerinin gerçekleştirilmesi üzerine kurgulanmıştır. Bu nedenle, bu modelden sadece kısa vadeli çözümler beklemek ya da kısa vadeli hedefleri gerçekleştirdikten sonra uygulamayı sürdürmemek işletmelerin sistemden beklediği sonucu alamamasına ve hatta kriz ortamına sürüklenmelerine neden olabilmektedir (Roest, 1997: 160-174).
- Uygulamalara yönelik bir diğer eleştiri, balanced scorecard ile ilgili geribildirim mekanizmasının doğru kurulmamasından ya da eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Uygulamanın sürdürülebilmesi için işletmenin bir taraftan performans ölçütlerini kayıt altına alınıp raporlarken, diğer taraftan bu ölçütlerin ortaya çıkardığı durumun analizinin yapılarak gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Geri bildirimin olmaması halinde sistemin kontrol edilmesi olanaksız hale gelmektedir (Kaplan ve Norton, 1996a: 235-240).
- Bir diğer eleştiri, maddi olmayan varlıkların tanımlanmasında ve ölçümünde yapılan hatalardan kaynaklanmaktadır. Balanced scorecard'ı diğer performans

ölçme sistemlerinden ayıran en önemli özellik işletmelerin müşteri memnuniyeti, örgütsel öğrenme, çalışanların motivasyon düzeyleri, içsel süreçler, AR-GE faaliyetleri, müşteri sadakati gibi parametreleri de ölçebilmesidir. Ancak, pek çok işletme tarafından doğru ölçütler tespit edilememekte ve doğru ölçüm mekanizmaları kurulamamaktadır. Bu da sistemin başarısızlığına neden olmaktadır (Nørreklit, 2003: 65-88).

- Performans karnesi kullanan bazı işletmelerde kullanılan performans ölçütleri belirlenirken gerçekten odaklanılması gereken hedefler yerine, ölçülmesi kolay olan hedefler tercih edilmektedir. Bu da, balanced scorecard'tan istenildiği gibi faydalanılamaması sonucunu doğurmaktadır.

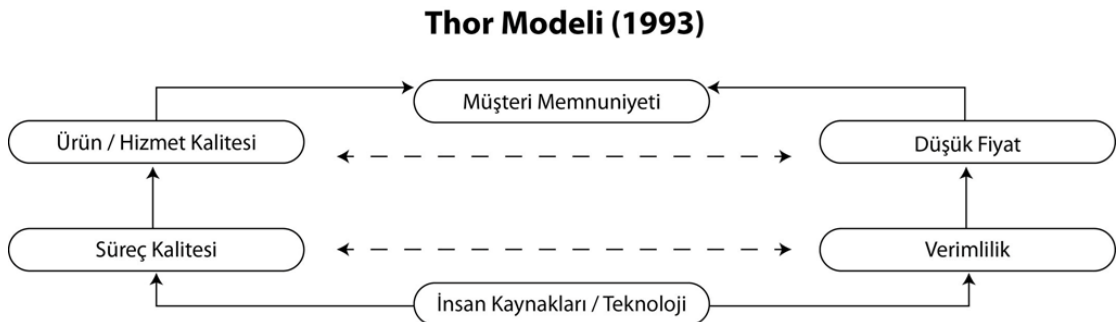
Ayrıca, uygulama evresinde meydana gelen ölçüm dirençleri, ölçümlerin yürürlüğe konulması sürecinde meydana gelen bilgi sistemleri ya da çalışanların yetkinlik düzeyi gibi alt yapısal sorunlar, üst düzey yönetimin zafiyetleri nedeniyle kararlarında meydana gelen sapmalar, işletmenin sahip olduğu entellektüel birikim ve bilgilerin yetersizliği sistemin diğer başarısızlık nedenleri olarak belirtilmektedir (Tunçer, 2006: 73).

2.2.2.2.2. Thor Modeli

Balanced Scorecard'ın performans boyutları arasında ilişkilerin zayıf olduğu yönündeki eleştirilere tepki olarak 1993 yılında Thor tarafından geliştirilmiştir.

Modelin temel varsayımı, müşteri memnuniyetini sağlamak için insan kaynaklarına ve teknolojiye yapılan yatırımlar verimliliği arttıracak dolayısıyla fiyatlar düşecek, aynı zamanda da ürün ve süreç kalitesi artacaktır (Çınaroğlu, 2007: 125).

Şekil 2.10: Thor Modeli



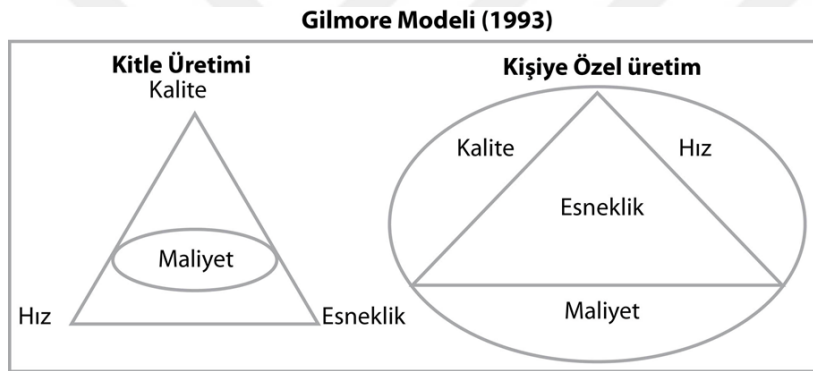
Kaynak: Tonchia ve Quagini, 2010: 50.

2.2.2.2.3. Gilmore Modeli

Özellikle kitlesel üretim yapan işletmelerde performans yönetimi için 1993 yılında Gilmore tarafından geliştirilen model, kişiye özel üretime yöneltmekte ve modelin merkezine esnekliği almaktadır. J. Gilmore, sadece seri üretimde değil, aynı zamanda kitlesel özelleştirme zihniyetlerinde de baskın görünen "kitle odaklı" düşünce ve davranışların üstesinden gelme çabasıyla ilgili olarak müşteriye özgü değer zincirini vurgulamıştır (Zeleny,1996: 1).

Gilmore, literatürde re-engineering ya da değişim mühendisliği ile kitle üretimi yapan işletmelerde performans yönetimini birleştirmiştir. Kalite, hız ve maliyetler ölçüm parametreleri olarak kabul edilmektedir.

Şekil 2.11: Gilmore Modeli



Kaynak: Gilmore, 1993: 22-29.

Modelin en güçlü yönü, müşteri odaklı olmasıdır ve diğer modellere göre yeni bir yaklaşım sunmaktadır. Ancak, modelde belirtilen boyutlar arasındaki ilişkilerin net olmaması nedeniyle eleştirilmektedir (Bouwens ve Abernethy, 2000: 224-225).

2.2.2.2.4. Paydaş Temelli Performans Değerleme (Sorumluluk Temelli Yaklaşımı) (Accountability Scorecard)

Anthony A. Atkinson, John H. Waterhouse ve Robert B. Wells tarafından 1997 yılında geliştirilen modelin odak noktası paydaş beklentileridir. Türkçe literatürde "Paydaş Temelli Yaklaşım ya da Sorumluluk Temelli Yaklaşım" şeklinde de geçmektedir. Model işletme performansını paydaşlarının gereksinim ve beklentileri üzerine kurgulamaktadır. Paydaş Temelli Performans Değerleme, finansal ve finansal

olmayan performans göstergeleri arasındaki ilişkilerin yanı sıra paydaşlar arasındaki ilişkilere de yoğunlaşan dengeli bir modeldir (www.nickols.us, 2020).

Modelde, işletme paydaş kavramı, işletmenin içinde ya da dışında yer alan, işletmeden çıkarı ya da işletmeye katkısı olan ve bu yolla işletme performansını etkileyebilen ya da etkilenebilen birey ya da grup olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak, modelde her işletmenin müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve toplum olmak üzere 5 paydaş grubuna sahip olduğu ileri sürülmektedir (Atkinson vd., 1997: 24-27). Bu modele göre kurumun uzun dönemdeki başarısı, birini diğerine tercih etmeden dengeli ve entegre bir biçimde tüm paydaşlarının gereksinimleri ve beklentilerinin karşılanma derecesine bağlı olarak belirlenmektedir (Lukviarman, 2008: 189).

Şekil: 2.12: İşletmedeki Paydaş Gruplarına Yönelik Temel ve İkincil Performans Göstergeleri

Firmadaki Paydaş Gruplarına Yönelik Temel ve İkincil Performans Göstergeleri		
Paydaş Grupları	Temel Göstergeler	İkincil Göstergeler
Ortaklar →	□Yapılan Yatırımların Getirileri	□Gelirdeki Büyüme □Giderdeki Büyüme □Verimlilik □Finansal Yapı Oranları □Likidite Oranları
Müşteriler →	□Müşteri Tatmini ve Hizmet Kalitesi	□Farklı Pazar / Ürün İstemlerine Yönelik Araştırma / Ölçümler
Çalışanlar →	□Çalışanların Bağlılığı □Çalışanların Yeterliliği □Çalışanların Verimliliği	□Çalışanların Düşüncelerinin Farklı Boyutlarıyla Ölçülmesi
Toplum →	□Kamuoyu (Halkın İzlenimi)	□Çeşitli Dışsal Ölçümler

Kaynak: Atkinson vd., 1997: 35.

Sorumluluk Temelli Yaklaşım, her bir paydaş grubun tatmin seviyesini işletme performansının bir boyutu olarak ele almaktadır (Atkinson vd., 1997: 27). Modelde, işletmenin paydaşlardan beklentileri “birincil amaçlar” onlara taahhütleri ise “ikincil amaçlar” olarak belirlenmiştir. İkincil amaçlar, birincil amaçların başarılmasına olan katkılarından dolayı önemlidir. Aslında, ikincil amaçlar, birincil amaçların performansının nedenleridirler. Örneğin, müşteri memnuniyeti, birincil amaç olan işletme sahibinin ve ortaklarının refahının yükselmesine doğrudan katkı yapmaktadır (A.g.e., 1997: 28).

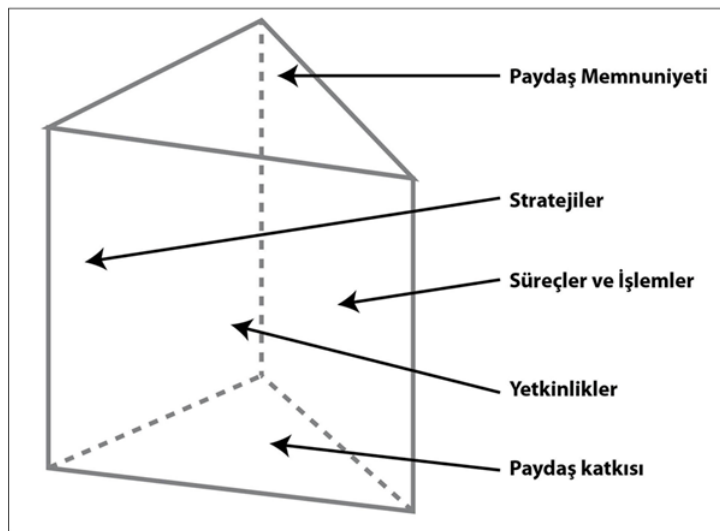
İşletme performansı, ikincil amaçların ölçülmesi ve değerlendirilmesine bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Bu nedenle, ikinci amaçlara ait ölçümler için parametrelerin belirlenmesi ve yöntemine karar verilmesi sistemin başarısı için kilit nokta kabul edilmektedir (Atkinson vd., 1997: 29). Ancak, modelde performans ölçütleri net olarak belirtilmemiştir.

2.2.2.2.5. Performans Prizması Modeli (Performance Prism)

Performans Prizması Modeli, Neely ve Kennerley tarafından 2001 yılında geliştirilmiş dengeli ve çok boyutlu bir performans ölçüm modelidir. Model, “İşletmenin ana stratejisi nedir?” ,“Bu stratejiye bağlı olarak neler ölçülmelidir?”, “İşletmenin paydaşları ve işletme için önem dereceleri nedir?”, “Paydaşlar için öncelik kime aittir?” gibi sorulara yanıt aranmaktadır (Neely, 1999b: 210). Performans Prizmasının ayırt edici özelliği, başlangıç noktası olarak kuruluşun stratejisi yerine yatırımcılar, müşteriler ve araçlar, çalışanlar, tedarikçiler, düzenleyiciler ve toplum da dahil olmak üzere tüm paydaşlarını dahil etmesidir. Modele göre, göre, strateji paydaş analizinden gelmelidir.

Performans Prizması beş boyutlu bir modeldir (Şekil 2.13). Bu prizma şeklinde çizilen grafiksel yapı beş yüzeye sahiptir. Modelin tabanı ve tavanı paydaş memnuniyeti ve paydaş katkıları boyutları, diğer üç yönü ise stratejiler, işlemler ve yetkinlik boyutlarıdır.

Şekil 2.13: Performans Prizması Modeli



Kaynak: Neely ve Adams, 2001: 7-15.

Performans Prizması beş boyutuyla aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır.

i-Paydaş Memnuniyeti: İşletmenin paydaşları ve öncelikli olanları kimlerdir, bu paydaşların beklentileri nedir?

ii-Stratejiler: Paydaşlarının istek ve beklentilerine göre belirlenmesi gerekli stratejiler nelerdir?

iii-İşlemler: Stratejilerin hayata geçirilmesi için uygulamaya konulan süreçler neler olmalıdır?

iv-Yetkinlikler: Bu tanımlanan süreçlerde gereksinim duyulan yetkinlikler (sorumluluklar) nelerdir?

v-Paydaş Katkıları: Bu yetkinlikler nasıl sürdürülebilir ve geliştirilir? (Tangen, 2004: 733).

Modelde, içsel ve dışsal unsurlar dengeli ve entegre bir biçimde bir araya getirilmektedir. Ancak, modelin doğru uygulanması konusundaki kritik nokta işletmenin temel yeteneklerinin tam ve doğru şekilde tanımlanmasıdır (Neely, 2007: 155).

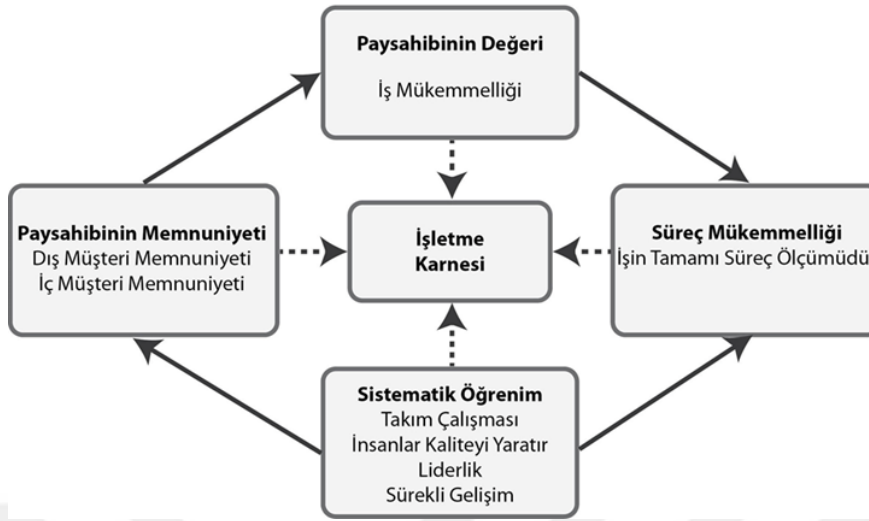
Model, performans ölçümlerinin nasıl gerçekleştirileceği konusunda net olmadığı, boyutlarla bu boyutlar için kullanılacak ölçüm parametrelerinin ilişkisinin güçsüz olduğu düşüncesiyle eleştirilmektedir (Striteska ve Spickova, 2012: 8).

2.2.2.2.6. Kanji İş Mükemmelliği Ölçüm Sistemi (Kanji Business Excellence Measurement System - KBEMS)

Kanji (1998), Balanced Scorecard modelini geliştirerek, karşılaştırmalı bir model önerisinde bulunmuştur. Modelde, performans yönetim sisteminin başarısı kritik başarı faktörlerine dayandırmıştır Kanji, iyi bir performans yönetim sisteminin özelliği olarak da kurumsal mükemmelliği sağlamak için gereken yol olarak da performans boyutlarının ve ölçüm parametrelerinin tanımlanması konusuna dikkat çekmiştir (Pun ve White, 2005: 58).

Kanji'nin modeli, birbiriyle ilişkili dört boyuttan oluşmaktadır.

Şekil 2.14: Kanji İş Mükemmelliği Ölçüm Modeli



Kaynak: Kanji, 1998: 635.

Bu belirlenen boyutlar modelde aynı zamanda işletme performansının sürücülere olarak kabul edilmektedir. Bunlar;

- Paydaşlara odaklanarak, iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlamak,
- Liderlik, Kurumsal Öğrenme, takım çalışması, sürekli iyileşme ile tüm boyutları ilişkilendirmek,
- Tüm süreçlerin ölçülmesi ve mükemmelleştirilmesi,
- Kurumda sürekli iyileştirme kültürü geliştirmek,

Kanji, önerdiği modelde, özellikle bu dört boyutun birbiriyle ilişkilendirilmesi gerektiğini ve ilişkilerin süreklileştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Modele göre, paydaşların memnun edilmesi geliri artırarak kurumu yatırımcılar için cazip hale getirecektir. Artan gelirle de süreçlere ve öğrenmeye daha fazla yatırım yapılarak daha iyi ürün ve süreçler oluşması sağlanabilecektir (Pun ve White, 2005: 58).

Modelin en güçlü yönü balanced scorecard modelinde de olduğu gibi işletmenin hedef ve stratejileriyle süreçlerin entegrasyonudur. Ayrıca, sürekli iyileşme ilkesi ile kurgulanmıştır. Ancak, modelde tüm çalışanların katılımı ile ilgili bir yöntem sunulmamıştır. Model, daha çok üst düzey yöneticiler için tasarlanmış olduğu savıyla eleştirilmektedir (Striteska ve Spickova, 2012: 8-9).

2.2.2.3. Sürece Yönelik ve Değer Zinciri Modelleri

Daha çok üretim işletmeleri için geliştirilmiş, girdi-üretim ve çıktı temel süreçlerinde oluşan değer zincirine odaklanan modellerdir.

Daniel P. Keegan, Robert G. Eiler. ve Charles R. Jones tarafından 1989 da geliştirilen Performans Ölçüm Matrisi (Performance Measurement Matrix), Sink ve Tuttle tarafından 1989 da geliştirilen Değer Zinciri Modeli, Brown tarafından 1996'da geliştirilen Makro Süreç Modeli, Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R. and Voss, C. tarafından 1991'de geliştirilen Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli (Result and Determinants Framework, 1991'de Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından geliştirilen EFQM Mükemmellik Modeli, 1997'de Umit S. Bititci, Allan S Carrie, Liam McDevitt tarafından geliştirilen Entegre Performans Ölçüm Sistemi (Integrated Performance Measurement System), 2002'de özellikle KOBİ'ler için Laitinen tarafından geliştirilen KOBİ'ler İçin Entegre Performans Ölçüm Modeli, Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Modeli (ABC), Zamana Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Modeli ve Chennell vd. tarafından geliştirilen 2000 yılında geliştirilen Örgütsel Performans Değerleme Modeli, 1980'lerden sonra yaygın olarak kabul gören Kısıtlar Teorisi, 1986 yılında, Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa and Joseph M. Juran tarafından geliştirilen Total quality – based performance measurement system – TQM (Deming Modeli olarak da geçmektedir), 1990'da Dixon vd. tarafından ileri sürülen Performance Measurement Questionnaire – PMQ, Flapper vd. tarafından 1996 yılında ileri sürülen Tutarlı Performans Ölçüm Sistemi (Consistent Performance Measurement Systems – CPMS), Baldrige Model (1997) işletme literatüründe Sürece Yönelik ve Değer Zinciri Modelleri olarak kabul edilmektedir.

2.2.2.3.1. Performans Ölçüm Matrisi (Performance Measurement Matrix)

Daniel P. Keegan, Robert G. Eiler. ve Charles R. Jones tarafından ilk çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modeli olarak 1989 yılında Management Accounting dergisinde yayınlanmıştır.

Bu model, işletme performansını etkileyen finansal, finansal olmayan ölçütleri, içsel ve dışsal unsurlarla birlikte değerlendirmiştir. Model, basit ve dengeli bir matris şeklinde tasarlanmış bu nedenle oldukça kabul görmüştür.

Performans ölçüm matrisi modeli işletme süreçlerini dışsal ve içsel süreçler olarak ayırmış, bu süreçleri de maliyetlerle ilişkilendirmektedir. Maliyetlerle ilgili parametreleri, rekabet, AR-GE, Ürün tasarım maliyeti ve üretim maliyeti olarak belirlemiş, müşteri şikayetleri, pazar payı, teslimat süreleri ve yeni ürün sayısını ise maliyetlerle ilgili olmayan boyutlar olarak değerlendirmiştir.

Tablo 2.11: Performans Ölçüm Matrisi Modeli

	Maaliyetler İle İlgili Olmayan	Maaliyetler İle İlgili Olan
Dışsal Süreçler İle ilgili Performans	Müşteri Şikayetleri Pazar Payı	Rekabet Araştırma ve Geliştirme Harcamaları
İçsel Süreçler İle ilgili Performans	Teslimat Süreleri Yeni Ürün Sayısı	Ürün Tasarım Maliyeti Üretim Maliyeti

Kaynak: Keegan, Eiler ve Jones, 1989: 48.

Hem dengeli hem de sürece yönelik bir model olmasının yanı sıra, yalınlığı ve esnekliği nedeniyle de literatürde oldukça kabul görmektedir. Ancak, Performans Ölçüm Matrisi, işletme performansının tüm boyutlarını kapsamaması ve boyutlar arasındaki ilişkileri net bir biçimde açıklayamadığı gerekçesiyle eleştirilmektedir (Neely vd., 1995, 2000).

2.2.2.3.2. Değer Zinciri Modeli (Sink ve Tuttle Modeli)

Sink ve Tuttle tarafından 1989 yılında geliştirilen modele göre Performans değerlendirmesinin iki işlevi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, performans için hedef belirlemek ve onu kontrol odaklı ölçüm sistemi olarak kullanmak ve ikincisi, performansı değerlendirmek, geliştirmektir (www.opm.gov, 2020).

Model, işletmeler performans boyutlarını yedi başlık altında sıralamakta ve bu boyutların birbirine bağlı olduğunun altını çizmektedir. Bunlar (www.opm.gov/policy-data-oversight, 2020):

- i. Etkenlik,
- ii. Etkililik,
- iii. Verimlilik,
- iv. Kalite,
- v. Yenilikçilik,
- vi. Çalışma Yaşamı Kalitesi,

vii. Gelir ve Kârlılık.

Sink ve Tuttle, modelde etkenlik kavramını; doğru faaliyetlerin doğru zamanda ve doğru kalitede yapılması olarak tanımlamışlardır ve etkenliğin ölçümü için önerdikleri formül:

Etkenlik: Güncel Çıktı Miktarı/Beklenen Çıktı Miktarı'dır.

Etkililik, amaçlara ulaşma derecesi olarak tanımlanmış ve Beklenen Kaynak Tüketimi ile Gerçekleşen Kaynak Tüketimi arasındaki ilişkinin ölçülmesi ile bulunması önerilmiştir.

Verimlilik; üretim sürecine sokulan girdilerle, sonunda elde edilen çıktılar arasındaki ilişki olarak tanımlanmış ve Çıktı/Girdi formülü ile hesaplanmaktadır.

Modelde, kalite, tüm süreçlerle ilişkilendirilmektedir.

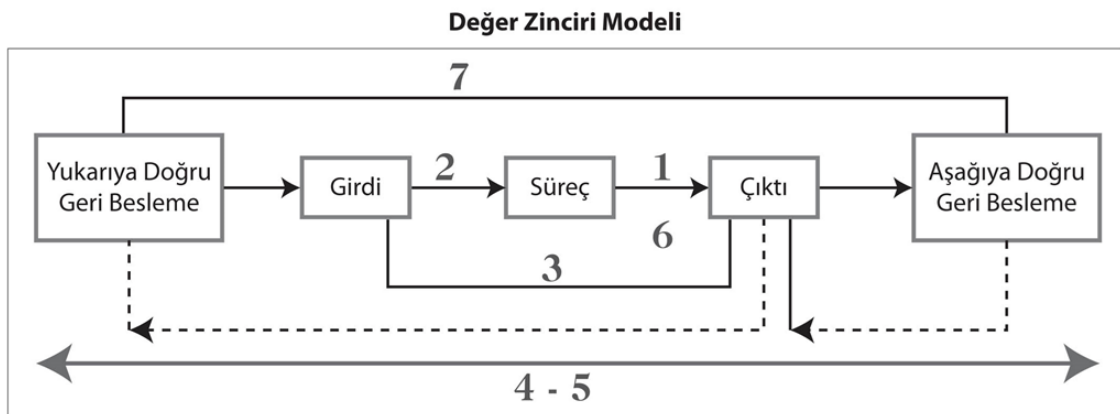
Yenilikçilik, modelde performansın artırılması ve işletmenin sürekliliği için en önemli parametre olarak kabul edilmiştir.

Çalışma Yaşamı Kalitesi: Çalışanları etkilemesi nedeniyle tüm süreçleri etkilediği belirtilmektedir.

Gelir ve Kârlılık ise, tüm işletmelerin temel hedefi olarak tanımlanmaktadır (Digalwar ve Sangwan, 2011: 64-65).

Sink ve Tuttle, bu yedi boyutun ölçülerek; işletmenin, performans gelişiminin sağlanacağını ileri sürmektedirler (SinkveTuttle, 1989: 180).

Şekil 2.15: Değer Zinciri Modeli (Sink ve Tuttle Modeli)



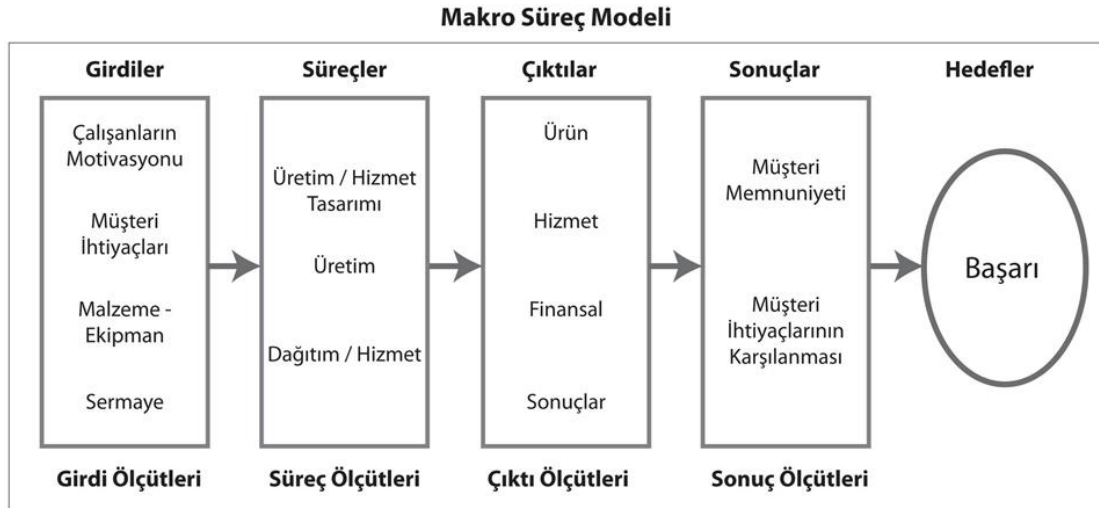
Kaynak: Sink ve Tuttle, 1989: 170-184.

Modelin güçlü yönü olarak, önerilen yedi performans boyutunun da günümüzde de geçerliliği koruması gösterilmektedir, ancak, işletmenin önceliklerinin belirtilmemiş olması ve paydaş beklentilerinin dikkate alınmamış olması nedeniyle eleştirilmektedir (Tangen, 2004: 729-730). Esneklik değerlendirilmemiştir.

2.2.2.3.3. Makro Süreç Modeli

EFQM Mükemmellik Modeli ve Baldrige Modeli'ne bağlı olarak 1996 yılında Brown tarafından geliştirilen model süreç ve kalite odaklıdır. Model, Girdiler, süreçler, çıktılar, sonuçlar ve hedefler olmak üzere beş adımdan oluşmaktadır. Modelde belirlenen beş boyutun altında, ölçüm parametreleri yer almaktadır (Çınaroğlu, 2012: 129-130).

Şekil 2.16: Makro Süreç Modeli



Kaynak: Nelly vd., 2000: 1125.

Brown, ölçüm sisteminin sadece bugünü değil geçmişi ve geleceği de kapsamı gerektiğini ileri sürmektedir. Brown'a göre performans ölçüm sistemindeki en önemli konu neyin ölçülmesi gerektiğini bilmekten geçmektedir. Doğru ölçütlere kara verilmesinin çalışan ve müşteri performansını artırma ve performans yönetim sistemine kaynaklık edeceğini savunmaktadır (Brown, 2006: 3-5).

Modelin kalite ve süreç odaklı olması güçlü yönü kabul edilirken ölçüm parametrelerinin neler olması gerektiği konusunda yeterince net olmaması ve odak noktasının belirsiz olması nedenleriyle eleştirilmektedir.

2.2.2.3.4. Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli (Result and Determinants Framework)

Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R. and Voss, C. tarafından 1991 yılında özellikle hizmet sektörünün performansını ölçmek için geliştirilmiş modeldir.

Fitzgerald vd, modelde, hizmet sektörünü de özelliklerine göre kitle hizmet endüstrileri, profesyonel hizmetler ve perakendecilik hizmetleri olmak üzere üçe ayırmışlardır. Model özellikle "rekabet gücü" ve "finansal performans" olmak üzere iki sonuç göstergesine ve bu göstergelerin belirleyicileri olarak da "kalite", "esneklik", "yenilikçilik" ve "kaynak kullanımı" boyutlarına odaklanmaktadır (Ağca, 2009: 3).

Tablo 2.12: Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli

Sonuçlar	Finansal Performans
	Rekabet Gücü
Belirleyiciler	Kalite
	Esneklik
	Yenilikçilik
	Kaynak Kullanımı

Kaynak: Neely vd., 2000: 1123.

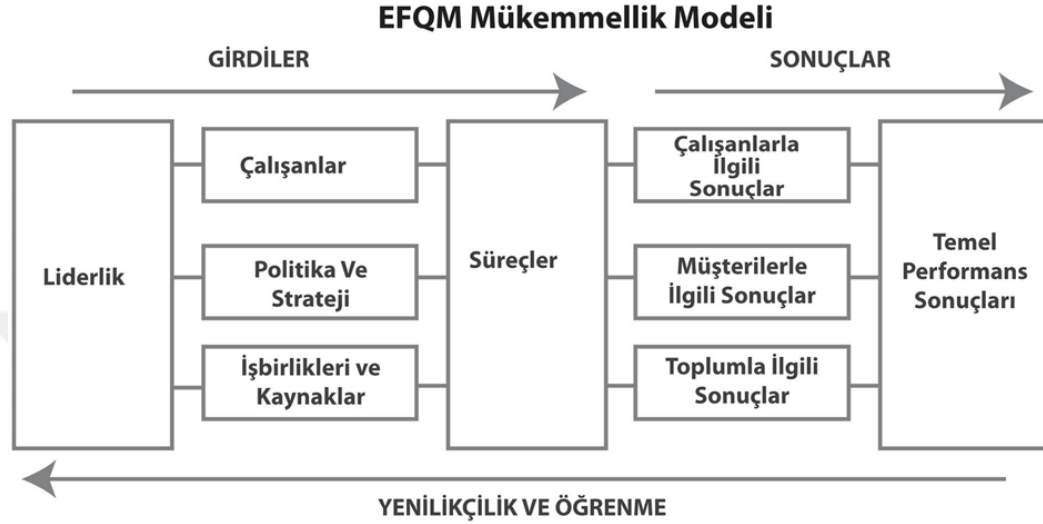
2.2.2.3.5. EFQM- Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli (The European Foundation for Quality Management Model)

1980'lerden sonra kalite çalışmalarının hızlanması, Toplam Kalite Yönetimi konusunda çalışmaların ve uygulamaların artması sonucunda kalite yönetiminin Avrupa'daki yansıması olarak kabul edilen Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM), 1988 yılında Avrupa'da önde gelen 14 büyük şirket tarafından kurulmuştur. EFQM, kalite yönetimi konusunda, işletmelere uygulamada kılavuzluk etmek ve kolaylık sağlamak amacıyla 1991 yılında EFQM Mükemmellik modelini oluşturmuştur (Efil, 2010: 374-379).

Model, performans yönetimi konusuna sistem yaklaşımı ile bakmaktadır (Wongrassamee vd., 2003: 16-17). Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R. and Voss, C. tarafından 1991 yılında geliştirilen Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli (Result and Determinants Framework) gibi belirleyiciler ve sonuçlar üzerine kurgulanmıştır.

EFQM Mükemmellik Modeli, işletme performansının sonuç göstergeleri müşteriler, çalışanlar, toplum ve genel performans'tır. Bu sonuçların belirleyicileri olarak liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, kaynaklar ve süreçler olarak belirlenmiştir.

Şekil 2.17: EFQM Mükemmellik Modeli



Kaynak: Küçük, 2013: 241.

Model, etkin bir liderlik ile çalışanlar, işletme stratejisinin iyi yönetilir ise; çalışanların ve müşterilerin memnuniyetini sağlayacak ve dolayısıyla işletmenin performansı artacaktır (www.efqm.org, 2020).

Ancak, bu model içinde yer alan bazı kavramların belirsiz ve açık uçlu olması, boyutlar içerisinde yer alan performans parametrelerini artırabilmesi ve uygun performans parametrelerinin seçimi ve güvenilirliğinde sorunlara neden olması nedeniyle eleştirilmektedir (Striteska ve Spickova, 2012: 8-9).

EFQM Mükemmellik Modeli ilk oluşturulduğu 1991den itibaren revize edilmiş ve güncellenmiştir. Özellikle, 2010 yılında yapılan revizyon ile yenilik, sürdürülebilirlik, risk gibi kavramlara yer verilmiştir (Top, 2009: 48).

2.2.2.3.6. Entegre Performans Ölçüm Sistemi (Integrated Performance Measurement System)

Umit S. Bititci, Allan S Carrie, Liam McDevitt tarafından geliştirilmiş ve ilk olarak 1997 yılında Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide çalışmaları ile literatüre girmiştir (Bititci, vd.,1997:12).

Entegre Performans Ölçüm Sistemi daha önce ileri sürülmüş olan modellerin geliştirilmesi ile kurgulanmış ve yeni bir boyut getirmemiştir. Daha sonraki yıllarda Bititci vd bu modeli geliştirerek ve modele bilgi sistemlerini de dahil ederek Dinamik Performans Yönetim Sistemi'ni geliştirmişlerdir.

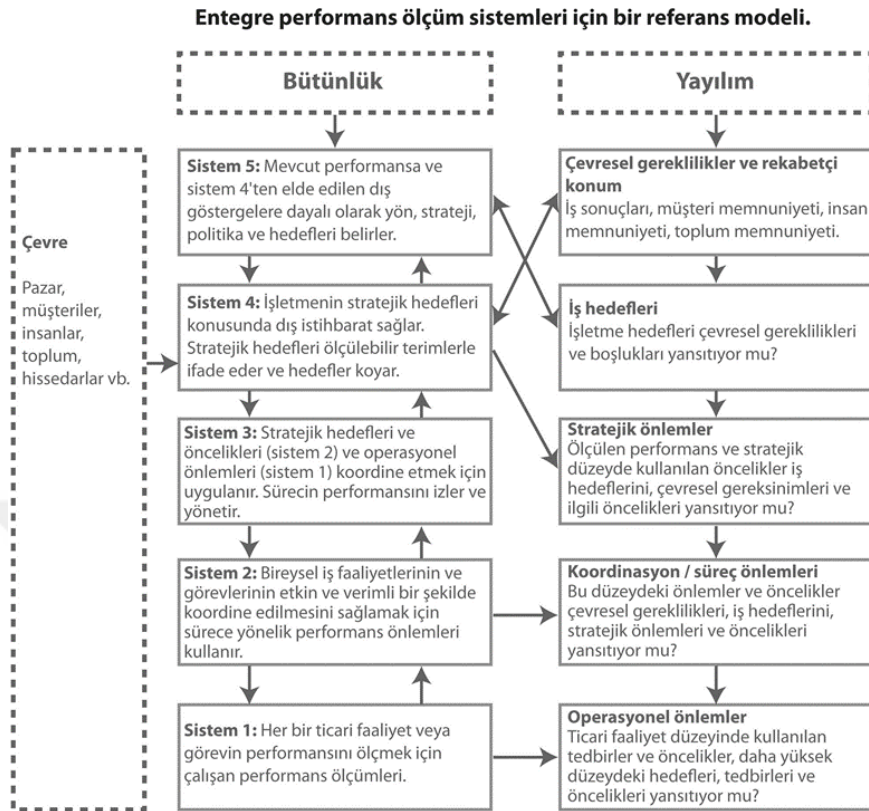
Entegre Performans Ölçüm Sistemi Modelini, kapalı bir sistem olarak ve proaktif yapıda tasarlamışlardır.

Modelde, yönetimin kararlarını alabilmesi için işletme stratejilerinin tüm süreçlere ve sorumlularına dağıtılması gerektiğini ileri sürmektedirler.

Model yayılma ve bütünleşme olmak üzere iki temel boyut üzerine inşa edilmiştir.

Yayılma ile tüm çalışanlarla işletme hedef ve stratejilerinin paylaşılmasını, bütünleşme ile ise, tüm performans boyutlarının birlikte ele alınması gerektiğini vurgulamaktadırlar (Bititci, vd., 1997: 13-20).

Şekil 2.18: Entegre Performans Ölçüm Sistemi Modeli



Kaynak: Pun ve White, 2005: 61ç

Bu model, esnek bir yapısının olmadığı ve belirli zaman çerçevesinin bulunmaması nedeniyle eleştirilmektedir.

2.2.2.3.7. KOBİ'ler İçin Entegre Performans Ölçüm Modeli

Laitinen tarafından 2002 yılında geliştirilen bu model, geleneksel muhasebe ile faaliyet tabanlı yaklaşımın sentezi niteliğindedir. Özellikle, KOBİ'ler için geliştirilmiştir. Modelde yedi performans boyutu belirlenmiştir. Bu performans boyutlarının ikisi dışsal boyutlar ve beşi ise içsel boyutlar üzerine tasarlanmıştır. Modelde, içsel boyutlar, maliyetler, üretim faktörleri, faaliyetler, ürünler ve gelirlerle üretim süreçlerini değerlendirmek için dışsal boyutlar da rekabet gücünü izlemek için kullanılmaktadır (Garengo vd., 2005: 39).

Model, özellikle KOBİ'ler için tasarlanmış olması ve dengeli bir biçimde tüm boyutları ele almaması nedeniyle eleştirilmektedir.

2.2.2.3.8. Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Modeli (ABC)

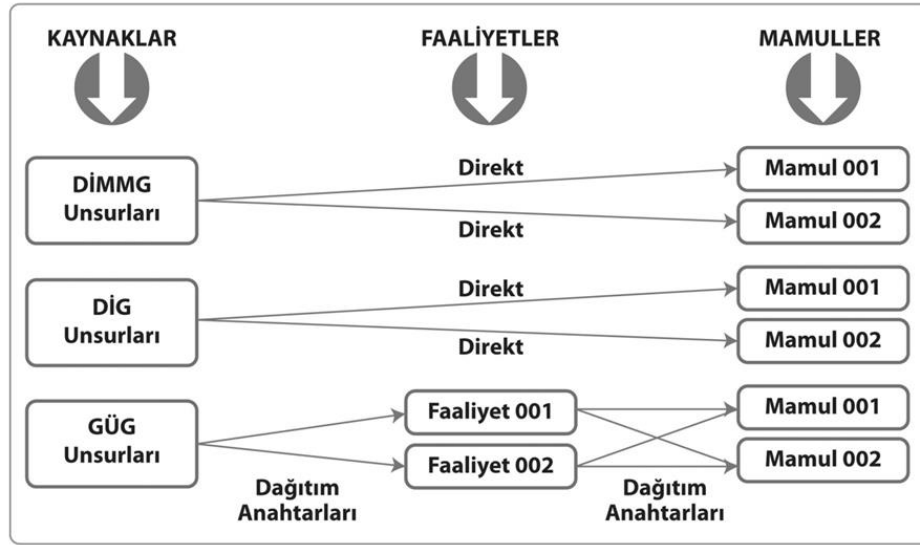
Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Modeli ya da Activity-Based Cost (ABC) olarak kullanılan model; işletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin maliyetini hesaplayan ve elde edilen bu maliyetleri ürünlere yansıtan bir maliyet muhasebesi yöntemidir (İşgüden,2020:1) Model, başlangıçta bir maliyetleme sistemi olarak geliştirilmiş olsa da zaman içinde işletmeler bu modeli, imalat sürecinin tasarlanması, genel imalat maliyetleri, değer analizleri ve performans değerlendirme gibi pek çok amacı gerçekleştirmek için de kullanmaktadır. Faaliyet tabanlı maliyetleme, faaliyetlerle ilgili geniş bir bilgi dizininin yer aldığı veri tabanıdır. Bu özelliği ile ele alındığında, modeli aynı zamanda işletmenin faaliyetleri ve mamülleri ile ilgili veri tabanı sağlayan, bu verileri işleyen ve koruyan bir bilgi sistemi olarak tanımlamak da mümkündür (Pekdemir, 1998: 40).

Faaliyet Tabanlı Maliyetleme modelinde, her bir faaliyet için maliyet alanları oluşturularak, endirekt maliyetler burada biriktirilerek maliyet dağıtım anahtarı saptanır. Daha sonra, elde edilen tüm maliyetler bu anahtarlar aracılığı ile maliyetlere yüklenerek maliyetler elde edilir (Hacıüstemoğlu, 2000: 316). Böylece, işletmenin finansal verilerinin yanı sıra maliyetlere yansıyan finansal olmayan verileri de sisteme dahil edilmiş olur. Burada amaç, maliyetleri mümkün olduğunca doğru hesaplamaktır. Modelde, doğru şekilde maliyet hesaplanmasının, müşteri kârlılığı, işgücü yönetimi ve işletmenin kârlılığını direkt olarak etkileyen diğer alanlarla ilgili yani gebel olarak işletme performansı ile ilgili analizlerin yapılabilmesini sağladığı ileri sürmektedir (Yükçü, 1998: 740).

Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme sisteminin kurgulanmasında izlenecek aşamaları şu şekilde sıralanabilmektedir (İşgüden, 2020: 1).

- i. Tasarım Kriterlerinin Belirlenmesi,
- ii. Kaynak Türlerinin Tanımlanması,
- iii. Faaliyetlerin Tanımlanması, Sınıflandırılması ve Analizi,
- iv. Faaliyet Merkezlerinin ve Maliyet Havuzlarının Oluşturulması,
- v. Kaynak ve Faaliyet Etkenlerinin Belirlenmesi.

Şekil 2.19: Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Modeli



Kaynak: Elmacı ve Tutkavul, 2016: 832.

Model, birçok boyutlu performans yönetim sistemi olarak, işletmelere maliyetlerin hesaplanması yoluyla hangi süreçlerin katma değerli, hangi süreçlerin kârlı olduğu hakkında bilgi vererek karar vericileri yönlendirmektedir.

Faaliyet tabanlı maliyetleme modelinin üstün yönü olarak geleneksel maliyet yöntemlerine göre gerçeğe daha sağlıklı maliyet bilgileri sağlaması ve yöneticilerin bu maliyet bilgilerini kullanarak fiyatlama ve üretim miktarlarına ilişkin daha sağlıklı kararlar üretme avantajına sahip olması gösterilmektedir (Horngren vd., 2006: 178).

Ancak, modelin, uygulanmasının meşakkatli olması, sistemin başlangıç noktasının belirsiz olması, kullanılmayan kapasite maliyetini doğru olarak hesaplayamayacağı, toplanan verilerin sübjektif ve geçerliliğinin denetlenmesi zor olması, güncellemede konusunda esnek olmaması gibi nedenlerle eleştirilmektedir (Atmaca ve Terzi 2007: 378; Kırlioğlu ve Atalay, 2014: 142).

Bu eleştirilere yanıt olarak, faaliyet tabanlı maliyetleme modeli (ABC) geliştirilerek “Zamana Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Modeli” oluşturulmuştur. Zamana Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Modelini Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Modeline katkısı, maliyet taşıyıcısı olarak zamanın kullanılmasıdır (Elmacı ve Tutkavul, 2016: 835).

2.2.2.3.9. Örgütsel Performans Değerleme Modeli (Organizational Performance Measurement) (OPM)

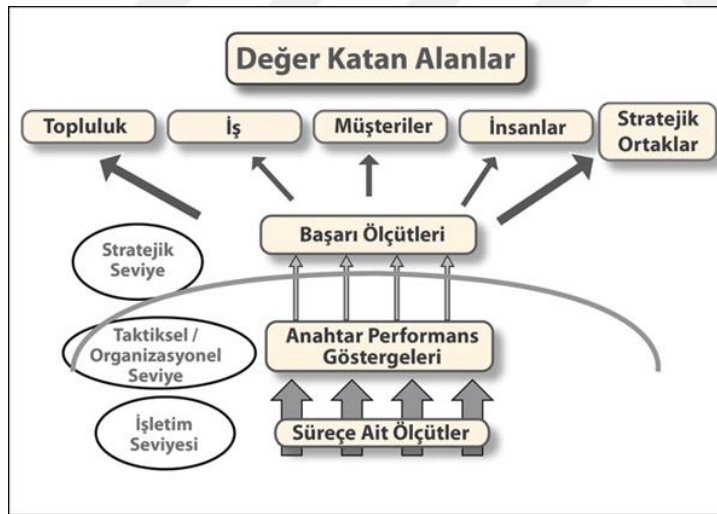
Chennell, A., Dransfield, S., Field, J., Fisher, N., Saunders, I. and Shaw, D. tarafından 2000 yılında özellikle KOBİ'ler için geliştirilmiş bir modeldir (Chennell vd., 2000: 1-2). Model, Uyumluluk (Alignment), Süreç Yönetimi Düşüncesi (Process Thinking) ve Kolay Uygulanabilirlik ya da Kullanışlılık (Practicability) olarak tanımlanan üç prensip üzerine kurgulanmıştır (Chennell vd, 2000:4-5).

Uyumluluk (Alignment), seçilmiş performans göstergeleri ile çalışanların faaliyetleri ve kurum stratejisi arasındaki uyum olması gerektiğini belirtmektedir.

Süreç Yönetimi Düşüncesi (Process Thinking), sistemin süreç odaklı olması ve sürekli iyileştirme prensibi ile dizayn edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Kolay Uygulanabilirlik ya da Kullanışlılık (Practicability), ölçülen verilerin amaca uygun ve doğru olması için gerekli mekanizmaların oluşturulması gerekliliğidir.

Şekil 2.20: Örgütsel Performans Değerleme Modeli



Kaynak: Chennell, vd., 2000: 6.

Yönetim alanı ve açık sistem teorisi yaklaşımlarına dayanan model, yönetim kararlarının stratejik, taktik ve operasyonel seviyelerde verilmesi gerektiğini savunmaktadır (Garengo vd., 2005: 39).

Modelin en güçlü yönü değer yaratma odaklı olmasıdır ancak model sadece KOBİ'ler için tasarlanmış olması dolayısıyla eleştirilmektedir.

2.2.2.3.10. Baldrige Model

1945'lerden sonra tüm dünyada yaygınlaşan kalite anlayışı Amerika'yı da bu yönde çalışmalar yapmaya itmiştir. Özellikle, dönemin Ticaret sekreteri tarafından desteklenen bu yaklaşım zaman içinde en iyi uygulama örneklerine ödül verilmesi yönünde ilerlemiştir. Başlangıç itibariyle bir yönetim sistemi modeli olan Baldrige Model zaman içinde işletme performansının artırılması ve ölçülmesi yönünde yöntem sunması nedeniyle Çok Boyutlu Performans Yönetim Modeli olarak da kabul edilmektedir.

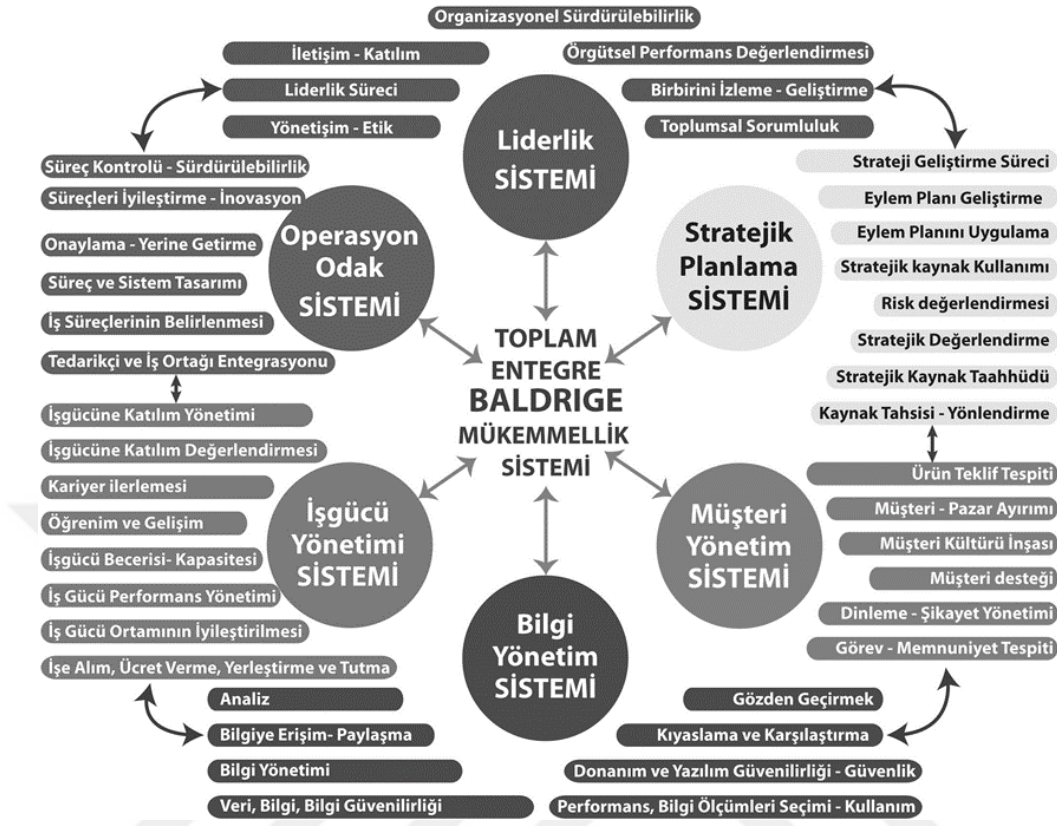
Model, sistem yaklaşımı içerisinde, işletmeyi bir bütün olarak değerlendirmesi ve süreçlere yönelmesi nedeniyle sürece yönelik bir model olarak sınıflandırılmaktadır (www.msqpc.com/business-solutions/baldrige-assessment, 2020).

Diğer kalite modellerinde olduğu gibi temel çıkış noktası sürekli iyileşmedir (www.nist.gov/baldrige/about-baldrige-excellence-framework-education, 2020). Model sistemi altı boyuta ayırmaktadır. Bu boyutlar:

- i. Liderlik,
- ii. Stratejik Planlama,
- iii. Müşteri Yönetimi,
- iv. Bilgi Yönetimi,
- v. İşgücü Yönetimi,
- vi. Operasyonlar'dır.

Modelde her bir boyut için ölçüm parametreleri belirlenmiş ve birbiriyle ilişkilendirmiştir.

Şekil 2.21: Baldrige Modeli



Kaynak: <http://www.msqpc.com/business-solutions/baldrige-assessment/>, 2020.

Modelin güçlü yönleri olarak, tüm süreçlere kalite kavramının yerleştirilmiş olması, sürekli iyileşmeye yönelik bir döngü olması, işletme strateji ve hedeflerinin tüm çalışanlar tarafından paylaşılması, paydaş beklentilerinin dikkate alınması olarak değerlendirilirken, temel bir odak noktasının bulunmadığı savıyla eleştirilmektedir.

2.2.2.3.11. Tutarlı Performans Ölçüm Sistemleri (Consistent Performance Measurement Systems)

Flapper vd (1996: 30-36) tarafından ileri sürülen model performans göstergeleri ve aralarındaki ilişkinin sistematik şekilde tasarlanması gerektiğini savunmaktadır. Model, üç aşamadan oluşmaktadır:

i-Aşama: Performans ölçüm göstergelerinin belirlenmesidir. Finansal ve finansal olmayan parametrelerin birlikte seçilmesi, hiyerarşiye uygun, evrensel indikatörlerin belirlenmesi gerektiğini belirtmektedir. Yöntem olarak altı aşamalı bir

yöntem sunmaktadır. Bunlar, Beyin fırtınası, Gruplama, Öncelik belirleme, Seçim, Tanımlama ve Ölçüm'dür.

ii-Aşama: Bu aşama performans göstergeleri arasındaki ilişkilerin tanımlanmasıdır. Bu ilişkiler iki şekilde tanımlanmalıdır. Birinci tanımlama, belirli bir süreç için performans göstergeleri arasındaki ilişkilerin tanımlanması, ikinci tanımlama da farklı süreçler için tanımlanan performans göstergelerinin ilişkilendirilmesidir.

iii-Aşama: Belirlenen performans göstergeleri için hedef değerlerin belirlenmesidir. Öncelikle, ana performans göstergesi için ardından da alt performans göstergeleri için hedef değerler belirlenir (Öztayşı, 2009: 32).

Modelin güçlü yönü olarak detaylı uygulama sürecinin tanımlanması olarak değerlendirilirken, model dengeli bir yapısının olmaması nedeniyle eleştirilmektedir.

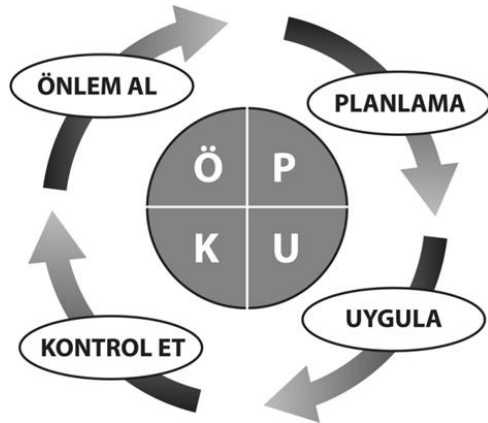
2.2.2.3.12. Deming Modeli

Toplam Kalite Yönetimi ya da TKY olarak bilinen yöntem, müşteri beklentilerinin yerine getirebilmesi için insan, iş, ürün ve/veya hizmet kalitelerinin sistematik bir yaklaşım sağlanmasıdır (www.toplamkaliteyonetimi.org, 2020). II. Dünya Savaşı sonrası, Japonya, Joseph M. Juran ve W. Edwards Deming'i ülkelerine davet ederek, onların birikimlerinden yararlanarak, toplam kalite yönetimini tam anlamıyla uygulamaya geçmiştir. Bunun sonucu olarak daha önce kalitesizlikleriyle bilinen Japon malları kaliteyle özdeşleşmiş ve dünya pazarlarına hâkim olmaya başlamıştır. Bu değişen paradigma da, tüm dünyada özellikle de Amerika'da kalite akımının başlamasına neden olmuştur.

Deming kalite kavramına sistem yaklaşımı içinde ele almış, kaliteyi rehber ya da prosedürler takımı olarak değil bir yönetim felsefesinin bütünü olarak değerlendirmiştir (www.deming.org, 2020). Bu nedenle, başlangıcı itibarıyla bir yönetim felsefesi ve yöntem olarak kabul edilen Deming Yaklaşımı, işletme performansını arttırmasının yanı sıra performans ölçümü ile ilgili yöntemler sunması nedeniyle aynı zamanda birçok boyutlu performans yönetim sistemi olarak da kabul edilmektedir.

Modelin, odak noktası "Sürekli İyileşme"dir. Bunu gerçekleştirmek için önerdiği yöntem, Planla, Uygula, Kontrol Et ve Önlem al şeklinde dilimize çevrilen PUKO Döngüsü'dür.

Şekil 2.22: PUKO Döngüsü



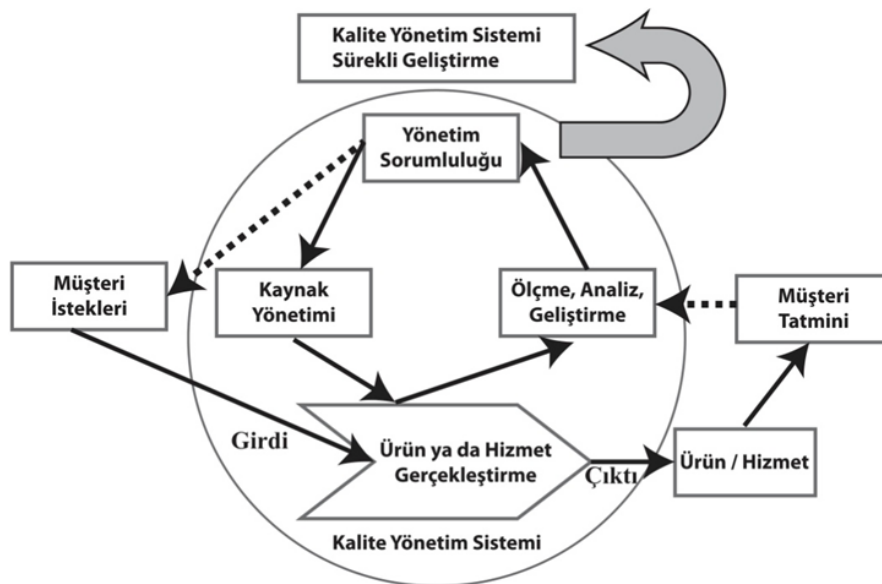
i-Planla

Planlama sürecin başlangıcı olarak kabul edilir. Bu aşamada hedefler, bu hedeflere ulaştıracak yöntemler, sorunlar tespit edilir (www.deming.org, 2020).

ii-Uygula

Uygulama aşaması, yöntemlerin yanı sıra sorumlulukların ve sorumlularının tespit edilmesi konularını kapsar. Ayrıca, hangi verilerin, nasıl ve ne sıklıkla toplanacağı bu aşamanın konusudur (www.deming.org, 2020).

Şekil 2.23: Deming Modeli Uygulama Süreci



Kaynak: <https://www.bulentkeskin.net/toplam-kalite-yonetimi-ve-deming-ilkeleri>, 2020.

iii-Kontrol Et

Toplanan verilerin değerlendirilmesi, hedeflerle gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması aşamasıdır. Bu aşama, sorunların neden kaynaklandığının bulunması gereklidir. Burada kök- neden analizleri yapılarak sorunun temelden çözülmesi amaçlanmaktadır. Sürekli iyileştirme ilkesinin en temel noktası aynı sorunun her defasında çözülmesi değil, sorunun kaynağını ortadan kaldırılarak tekrarlanmasının önüne geçilmesidir (www.deming.org, 2020).

iv-Önlem Al

Bu aşama başlangıca göre son aşama olmakla birlikte yeni döngü için veri sağlayan ilk aşamadır.

Bu noktada iyileştirici faaliyetler belirlenir (www.deming.org, 2020).

Deming işletmelerde kalite felsefesinin bir yaşam biçimi haline gelebilmesi ve PUKO Döngüsünün uygulanması için işletmelerin uyulması gereken 14 prensip ve kaçınmaları gereken 7 hastalık olduğunu belirtmiştir. Deming ilkeleri olarak da anılan 14 prensip şu şekildedir (www.deming.org, 2020).

Deming İlkeleri

Deming ilkelerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

i.Sabit bir amacın yaratılması,

İşletmelerin uzun vadeli hedeflere yönelmeleri ve belirledikleri hedefler konusunda sebatkâr olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, modelde belirlenen ana hedefin tüm paydaşlara yararlı olacak nitelikte olması gerektiğidir.

ii. Yeni bir felsefenin benimsenmesi,

Kalitenin tüm kurum tarafından benimsenmesi ve hedeflenmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

iii. Denetleme Mekanizmalarının kısıtlamalarından kaçınılması,

Kalitenin, denetleme ile değil sistemin ve süreçlerin iyileştirilmesi ile mümkün olacağını belirtmektedir.

iv. Güvene dayalı tedarikçi ilişkileri kurulması,

Deming'e göre, kalitenin en önemli ölçütü müşteri beklentilerin tespit edilmesi ve sürekli aynı standartlarda karşılanması ile mümkündür. Bu nedenle, işletmeler, ucuz değil kaliteli ürün ve/veya hizmetleri müşteriye ulaştırma arayışında olmalıdırlar. Bu ise, uzun süreli tedarikçi ilişkileri ile mümkündür. Bu da tedarikçilerle güvene dayalı bir işbirliğini gerektirmektedir.

v. Sürekli iyileştirme konusunda ısrarcı olunması,

Felsefenin temelini oluşturmaktadır. Her bir süreci sürekli ve sonsuza dek iyileştirmek demektir.

vi. İşbaşı eğitiminin kurumsallaştırılması,

İşletmelerin en değerli varlığının çalışanlar olduğunu ve ürün ve/veya hizmet kalitesinin çalışanlara bağlı olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, çalışanlardan kaynaklanan bir problemin çözümünde çalışanları suçlamak yerine sistemleri geliştirmek ve süreçleri analiz etmek gerekmektedir. Bir kurumda, sadece liderin donanımlı olmasının ona eşlik edecek çalışanları olmadığında kurumsal anlamda bir şey ifade etmeyeceği belirtilmektedir.

vii. Liderlik kavramının etkinleştirilmesi,

Deming'e göre, “Bir lider, tüm çalışanların birbirinden farklı olduklarını anlamalı, aynı iş içerisindeki tüm çalışanların motivasyonunu artırma arayışında olmalıdır”.

viii. Tüm çalışanlar için korkuların ortadan kaldırılması,

Başarılı olmak için çalışanlar ve yöneticiler arasında iki yönlü ve pozitif iletişim olmalıdır. Çalışanların kendilerini ifade etmekten çekinmeleri, süreçlerle ilgili gerekli tedbirlerin alınmasında gecikmelere ve üretimde verimsizliklere yol açacağı belirtilmektedir.

ix. Departmanlar arası engellerin ortadan kaldırılması,

Bireysel çalışan hedeflerinin çalışanları işletmenin temel hedefinden uzaklaştıracağı savunulmaktadır. Bu nedenle, işletmenin tüm birimlerinin bir takımın

parçası olarak çalışması için gerekli yöntemlerin bulunması gerektiğinin altı çizilmektedir.

x. Sloganları yıkılması,

Çalışanları, sloganlarla boğmak yerine gelişimi nasıl yapacaklarını anlatmak konusunda yol gösterici olunması gerektiğini belirtmektedir.

xi. Sayısal kotaların kaldırılması,

İşletme performansının da çalışan performansının da ölçüsü hız ve sayı değil kalite olmalıdır. Kaliteli olmayan ürün ve/veya hizmetinin sayı olarak çok olması işletmeye hiçbir yarar sağlamayacaktır. Hedef "sıfır" hatadır.

xii. Başarı için engellerin ortadan kaldırılması,

Çalışanların kendi işlerinden gurur duymalarına engel olan faktörlerin ortadan kaldırılmasının gerekliliğidir.

xiii. Eğitim ve mesleki eğitim konularına ağırlık verilmesi, önemsenmesi,

Eğitim, çalışanların yetkinliklerini artırarak işlerin daha kaliteli olmasını sağlar. Deming eğitimin sürekli olmasını gerektiğini ve tepe yönetiminden başlayarak tüm çalışanları kapsamı gerektiğinin altını çizmiştir.

xiv. Dönüşümün tüm çalışanları ve tüm süreçleri kapsayacak şekilde gerçekleştirilmesi,

Kalite ve sürekli iyileşme bir yönetim felsefesi ve işletmeler için bir yaşam biçimi olarak değerlendirilmektedir.

Deming ayrıca, kaçınılması gereken 7 kurumsal hastalık olduğunu bunların işletmelerin başarısındaki en büyük engel olduğunu belirtmektedir. Bunlar:

✓ Amaçlarda sebat yetersizliği,

İşletmelerin çeşitli paydaşların baskıları ya da cazip kâr oranları gibi nedenlerle uzun vadeli hedeflerinden vazgeçmelerinin uzun vadede başarısızlıkla sonuçlanacağını vurgulamaktadır.

- ✓ Kısa vadeli kararlara önem verme,

Kalite ve üretkenlik hedefinden vazgeçerek kısa dönem kârını hedeflemektir. Bu işletmeyi üretim artışı gibi bir yöne sevk ederek başarısızlığa neden olacaktır.

- ✓ Çalışan performans değerlendirme sistemlerinin zorlayıcı güç olarak kullanmak.

Çalışanlarda bireyselliği destekleyecek ve ortak amaçlar için hareket edilmesini engelleyecektir.

- ✓ Yönetimin değişkenliği,

Sık yönetici değişikliği, hedeflerin sindirilmemesini ve liderlik fonksiyonun yetersizliğini beraberinde getirecek bu da işletmeleri hedeflerinden uzaklaştıracaktır.

- ✓ Görünen rakamları kullanarak yönetim,
- ✓ Aşırı tedavi maliyetleri (Sigorta ve sağlık giderleri)
- ✓ Aşırı taahhüt maliyetleri (Riske dayalı çalışan avukatlarca oluşturulan aşırı maliyetin yükü)

Son iki madde özellikle Amerika'da uygulanmakta olan hükümet politikaları nedeniyle ilave edilmiş maddelerdir.

Deming Modeli, yeterli düzeyde finansal performans ölçütü sunmadığı, tüm boyutları dengeli bir biçimde ele alamadığı daha çok içsel süreçlere odaklandığı düşüncesiyle eleştirilmektedir (Salem vd., 2012: 3).

2.2.2.3.13. Performans Ölçüm Anketi (The Performance Measurement Questionnaire - PMQ)

1990 yılında Dixon vd tarafından geliştirilen model, işletmenin mevcut performansın belirlenmesi, işletmenin geliştirilmesi gereken yönlerinin tespit edilebilmesi için dört bölümlü bir anketin kurumda uygulanması, sonuçlarının değerlendirilmesi ve değerlendirilen bu sonuçların çalışanlarla paylaşılması şeklinde tasarlanmış bir modeldir.

Tablo 2.13: Performans Ölçüm Anketi Modeli

Gelişimin uzun vade de önemi	Geliştirme alanları	Mevcut performans önlemlerinin gelişmeye etkisi
Hiç >>>> Çok İyi		Engelleme >>>> Destek
1 2 3 4 5 6 7	Kalite	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	İşgücü verimliliği	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	Makine verimliliği	1 2 3 4 5 6 7

PMQ'dan alıntı yapılmış bir bölüm.

Kaynak: Bititci, 2015: 255.

Ankette, genel bilgiler ve sorumluların belirlenmesi, işletmenin rekabet öncelikleri ve performans yönetim sistemi ile ilgili değerlendirmelerle ilgili sorular bulunmaktadır.

Performans Ölçüm Anketi uygulama aşamasından sonra, sonuçları dört aşamalı bir şekilde analiz edilmektedir. Bunlar: Hizalama analizi (Alignment analysis), Uyum analizi (Congruence analysis), Konsensüs analizi (Consensus analysis) ve Karışıklık analizi (Confusion analysis)'dir (Bourne vd., 2003: 13-14).

i-Hizalama analizi (Alignment analysis), iyileştirme alanlarının ve ölçüm parametrelerinin önemine göre sıralanmasıdır. Bu sıralamayı yapmaktaki amaç, stratejiye uyumu değerlendirmek ve ölçüm parametreleri ile strateji uyumunu ortaya koymaktır.

ii-Uyum analizi (Congruence analysis), iyileştirilmesi gereken alanlar ile belirlenen ölçütlerin arasındaki ilişkinin etkinliğini göstermektedir. Ayrıca, hangi performans ölçütlerinin kurum için uygun ve önemli olduğunu tespit etmek için yapılmaktadır.

iii-Konsensüs analizi (Consensus analysis), ölçütlerin yönetim düzeyleri ve işlevlerine sınıflanmasının yapıldığı aşamadır.

iv-Karışıklık analizi (Confusion analysis), gruplar içindeki yanıtlardaki değişimi ve varsa sapmaları tespit etmek için yapılmaktadır.

Modele göre, değerlendirme analizleri yapıldıktan sonra, veri analizinin sonuçları gerçekleştirilen iletişim toplantıları (çalıştay) ile katılımcılarla paylaşılmaktadır. Kurum performansını ve Performans ölçüm sistemini iyileştirmek, eksik yönlerini tamamlamak, iyileştirilmesi gereken yönleri belirlemek için yapılan bu

toplantıların nasıl yapılması gerektiği konusunda modelde bir açıklama bulunmamaktadır (Bourne vd., 2003: 13-14).

Modelin güçlü yönleri tüm çalışanların sisteme dahil edilmesi ve sürekli iyileşmeye prensibi ile hareket etmesi iken, zayıf yönü ise özellikle, anında bilgi elde edilmesi ve sistemde hızlıca değişikliklere gidilmesi zordur.

2.2.2.3.14. Kısıtlar Teorisi (Theory of Constraints - TOC)

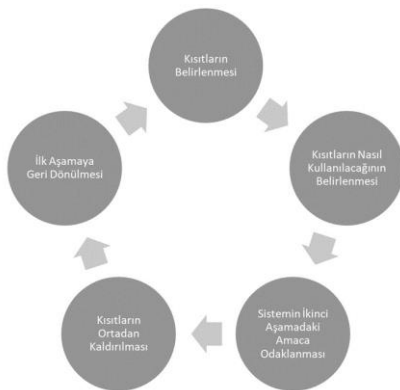
İşletme kârının maximize edilmesi ve kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını engelleyen kısıtların yönetilmesine dayanan sistematik bir yönetim anlayışıdır (www.tocinstitute.org, 2020).

Teori ilk defa Eliyahu M. Goldratt'ın 1984 yılı basımlı The Goal kitabında ele alınmıştır. Bu yıllardan sonra yaygın kullanılan bir yönetim felsefesi haline gelmiştir. Goldratt, “Kısıt Kavramı”nı; işletmelerin amaçlarına ulaşmalarının önündeki her türlü engel olarak tanımlamaktadır. Goldratt'a göre; kısıtlar sistemin içinde ve/veya dışında olabilmektedir.

Kısıtlar Teorisi, sisteme Ne değişmeli? Sorusunu sorarak sistemin kısıtlarını tespit etmeye çalışır. Kısıtlar, birbirinden farklı olmakla birlikte, ortak özellikleri ölçülebilir olmalarıdır. Yaygın olarak Pazar, kaynak, politik, lojistik kısıtlarla karşılaşilmektedir (www.tocinstitute.org, 2020).

Goldratt (1990), modelin çerçevesini döngüsel bir yapıda ve beş aşamalı olarak önermektedir (www.en.wikipedia.org, 2020).

Şekil 2.24: Kısıtlar Teorisi Modeli



Kaynak: www.en.wikipedia.org, 2020.

1. Aşama: Kısıtların Belirlenmesi: Goldratt, işletmelerde her zaman en az bir kısıtın olduğunu ileri sürmektedir. Bu kısıtın ya da kısıtların belirlenmesi ilk aşamayı oluşturmaktadır.
2. Aşama: Kısıtların Nasıl Kullanılacağıının Belirlenmesi: Burada amaç, kapasitenin boşa harcanmasının önüne geçilerek verimliliği arttırmaktır.
3. Aşama: Sistemin İkinci Aşamadaki Amaca Odaklanması: Kısıtların performansı arttırıldığında sistem iyileşmeye başlayacak ve verimlilik artacaktır.
4. Aşama: Kısıtların Ortadan Kaldırılması: Kısıtlar teorisinin temel savlarından biri olan sistemin performansını kısıtlar belirlemektedir savından hareketle, kısıt ortadan kaldırıldığında hem kısıtlı kaynağın hem de tüm sistemin performansı artırılmış olacaktır.
5. Aşama: İlk Aşamaya Geri Dönülmesi: Kısıtlar kaldırıldıktan sonra ilk aşama olan kısıtların tanımlama aşamasına geri dönülmesi gerekmektedir. Bu aşama yeni kısıtın belirlenmesi ve sürekli gelişim sağlanabilmesi için gereklidir.

Bilginin yönetilmesini sağlaması, modelin ve modelde kullanılan performans parametrelerinin anlaşılmasının uygulanmasının kolay olması modelin güçlü yönleri olarak değerlendirilmektedir. Ancak; gerçek bir performans sistemi olmadığı, gerçeği fazla basitleştirdiği ve sistemde görülemeyen kısıtların olduğu savıyla eleştirilmektedir (Striteska ve Spickova, 2012: 9).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BAĞLAMINDA DEĞER YARATMA STRATEJİSİNİN
BELİRLENMESİ VE ÖLÇÜLMESİ

3.1. DEĞER YARATMA

3.1.1. Değer Kavramı ve Değer Yaratma Tanımı

Latince “valere” kökünden türeyen ve İngilizceye “value” olarak geçen, dilimizde “Değer” olarak kullanılmakta olan kavram, “kıymetli olmak”, “güçlü olmak” anlamlarına gelmektedir (Bilgin, 1995: 83, Alıntı: Aydın 2003: 122). Değer, bir duyguya, düşünceye, davranışa, nesneye, varlığa veya faaliyete, bireysel ve toplumsal açıdan tanınan önem, başkalarının tavır ve davranışlarını değerlendirme ölçüsü ya da üstünlük demektir.

Değer; en genel anlamıyla, bir varlığın aynı türden varlıklar arasındaki yeridir. Ancak, bu kavram kullanıldığı disipline göre farklı anlamlar taşımaktadır. Psikoloji bilimi literatüründe değer; birey davranışlarını yönlendiren güç, sosyoloji yazınında; toplumsal bir olgu, antropoloji biliminde ise; kültürden kültüre değişebilen bir yapı olarak tanımlanmıştır (Yazıcı, 2014: 211).

Kavramı, işletme bilimi literatürü özelinde incelediğimizde, değer, satın alınacak bir mal veya hizmet için alıcılar ve satıcılar arasında oluşturulan fiyat ile ilgili ekonomik bir kavramdır. Dolayısıyla, değerlemenin yapıldığı tarihte malın sahibi veya hizmeti alan kişiye tahakkuk eden yararlar hakkında piyasanın görüşünü yansıtır. Dolayısıyla, işletme için değer kavramı da kendi içinde alt başlıklara ayrılarak incelense de belirli bir kişi, ürün, süreç veya faaliyetten elde edilen parasal faydayı vurgulamak için kullanılır ve aslında bu “değer” kıyasa dayanılarak yapılır. Bu kıyas, işletmenin pazarındaki yeri, konumu, kârlılık düzeyi, pazar payı gibi parametreler kullanılarak, aynı alanda ürün ve hizmet üreten diğer işletmelere göre durumunu ortaya koymaktadır (Tungare ve Pıllai, 2013: 2). Benzer karşılaştırma işletmelerin kendi iç süreçlerinde de yapılmakta ve burada ortaya çıkan değer, elde edilen verimlilik artışları, etkinlik, maliyet azaltımı, zamansal kazanımlar dolayısıyla işletmelerin elde ettiği mali kazanımlar olabilmektedir.

Değer Yaratma kavramını, belirlenen hedeflere ulaşmak için sunulan ürün ve hizmetlerde kalite, güvenilirlik, maliyet, farklılaşma gibi faktörlerin sistematik ve disiplinler arası incelenme ve geliştirilme süreci olarak tanımlamak mümkündür. Hatta, yaratılan bu farklılaşmayı ortaya koymak işletme tarafından yaratılan değer yönünü

belirtmek amacıyla; müşterinin satın aldığı ürün ve/veya hizmet ile parasal değeri kıyaslaması sonucunda zihninde oluşan duygusal algı olarak tanımlanan “Müşteri Değeri”; ürün ve/veya hizmetin yalın yapısal durumundan çok, pazarın varsaydığı yararlılıklarını gösteren; pazarın ortak algılama ve eylemlerini yansıtan değeri olarak tanımlanan “Pazar Değeri” ve tüketicinin o marka ile özleştirdiği ve diğer markalardan farklılaştırdığı ürün değerlerinin bütünü olarak tanımlanan “Marka Değeri” gibi pek çok kavram literatüre girmiştir (Çetintürk, 2016: 94; <https://www.emektd.com.tr/tr/pazar-degeri>, 2020). Bu tanımlardan da yola çıkarak, değer kavramını, değeri belirleyen tarafından karşılaştırmalı olarak belirlenen konum olarak tanımlamak mümkündür.

3.1.2. Değer Kuramları

İşletmeler var olduğundan beri kâr, maliyetlerde azalma, verimlilik gibi konulara odaklanmış ve işletmecilik kavramının var olmasıyla bunu raporlamış ve değerlendirmişlerdir. Ancak, 1800’lü yılların sonundan 1980’lere kadar geçen dönemin, işletmelerin kapalı sistemler olarak iş gördükleri, bir diğer anlamda sadece kendileriyle rekabet ettikleri, dolayısıyla ürettikleri ürün ve hizmetlerin kalitesini, kâr oranını kendilerinin belirlemesine olanak tanıyan yıllar olması nedeniyle burada gerçekleşen değer yaratma çabaları içsel unsurlara dayanmaktadır. Bu süreçte, ürün ve/veya hizmetlerin değişim değerleri, değeri neyin belirlediği, değer ölçütünün ne olabileceği, değer ile fiyat ilişkisini açıklamak için pek çok kuram geliştirilmiştir. Literatürde en sık yer alan değer kuramları; emek değer kuramı, marjinal değer kuramı ve maliyet değer kuramıdır (www.omer-demir.net/sosyalbilimlersozlugu/deger-teorileri, 2020).

3.1.2.1. Emek-Değer Kuramı

Değerin kaynağının ve/veya belirleyicisinin emek olduğunu savunan, bir ürün ve/veya hizmetin değerinin, üretiminde harcanan emek miktarına göre belirlenebileceğini ileri süren kuramdır (www.omer-demir.net/sosyalbilimlersozlugu/deger-teorileri, 2020).

Teorinin temeli iktisat biliminin babası olarak kabul edilen Adam Smith’e dayanmaktadır. Adam Smith, değer kaynağını, asli üretim faktörü olarak tanımladığı “emek” kavramına dayandırmaktadır. Daha sonra, David Ricardo, Smith’in bu yaklaşımını geliştirmiş ve ‘emek-değer teorisi’ adıyla “Herhangi bir malın değerini, o malın üretiminde harcanan emek miktarı belirler” şeklinde formüle etmiştir. Marx ise,

bu kuramdan yola çıkarak; emek sahibinin yarattığı ‘değer’ ile elde ettiği ‘gelir’ arasındaki farkın, sermaye birikiminin beslendiği ana kaynak olduğunu belirtmiştir (Aydın ve Aydınlar, 2011: 2).

3.1.2.2. Marjinal Değer Kuramı

Bir ürün ve/veya hizmetin değerinin marjinal faydasına göre belirlenebileceğini savunmaktadır. Kuramda marjinal fayda; son tüketilen birim ürün ve/veya hizmetin sağladığı fayda olarak tanımlanmaktadır.

Kuramın temeli, Bentham ve Say tarafından atılmış, Mill emek ve fayda kavramlarını birleştirmeye çalışmış olsa da Jevons, Menger ve Walras, fayda ile değer ilişkisini savunan marjinal değer kuramını ileri sürmüşlerdir. Kurama göre; bir ürün ve/veya hizmetten tüketilen miktar arttıkça, artan her birim ürün ve/veya hizmetten alınacak fayda azalır.

3.1.2.3. Maliyet-Değer Kuramı

Bir ürün ve/veya hizmetin değerinin üretiminde kullanılan üretim faktörlerinin maliyetleri tarafından belirlenebileceğini savunan kuramdır (www.omer-demir.net/sosyal-bilimler-sozlugu/deger-teorileri, 2020).

Bu değer kuramları, sanayi devrimi öncesinde geliştirilmiş ve işletmede yaratılan değeri tanımlamak için tek ölçütten hareket etmiş, kavramı, emek, fayda ve kıtlık kavramları ile açıklanmaya çalışmışlardır. Daha sonraki yıllarda, gelişmelere bağlı olarak; değer kavramı piyasa koşullarında belirlenen, objektif nitelik taşıyan değişim değeri ve kullanıcının yargılarına göre belirlenen sübjektiflik taşıyan tercihler hiyerarşisi ile ilişkilendirilmiştir. Bu ilişkilendirmeler neticesinde; değeri açıklamak için kullanılan fayda kavramına bağlı bakış açısı yerini tercih indekslerine ve farksızlık eğrilerine dayalı değer analizlerine bırakmıştır. Günümüzde, pek çok araştırmacı, değer kavramını, tercihler baremindeki konumuyla ilişkilendirerek açıklamaktadır. Değer kavramını açıklamak için Edgewort’un geliştirdiği farksızlık eğrileri analizini kullanarak; faydanın, sadece tüketilen bir malın fonksiyonu olmadığı, aynı zamanda tüketilen diğer malların da fonksiyonu olduğu ifade etmektedirler. Söz konusu bakış açısına göre, değer, tercihleri belirleyen koşullara göre değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle, günümüzde değer

kavramı, sadece bir ürün ve/veya hizmete göre değil bu ürün ve/veya hizmetin ikame ürün ve/veya hizmetler arasındaki yerine göre de belirlenmektedir (Gözen, 2019: 380). Bu nedenle; günümüzde işletmelerde yaratılan değer ölçüsü kendi iç dinamiklerinden daha çok dışa bağımlı hale gelmiş ve değerlendirme kriterlerinin sayısı artmıştır ve gelişmelere bağlı olarak artacağı da şüphesizdir.

3.1.3. İşletmeler Açısından Değer Kavramı

Değer, bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet olarak tanımlanacağı gibi; bir varlığın para ile ölçülebilen karşılığı, kıymeti olarak da ifade edilebilmektedir (www.tdkterim.gov.tr, 2020). Ekonomik anlamda değer kavramı, ürün ve/veya hizmet üretimi veya elde edilmesi için katlanılan maliyete karşılık, ürün ve/veya hizmetten elde edilen faydanın bir fonksiyonu olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan yola çıkarak, değer büyüklüğü, değeri yaratan tarafından ve değeri algılayan tarafından farklı ölçütleri bulunmaktadır.

Değer yaratma konusunda Bowman ve Ambrosini 2000 yılında yaptıkları çalışmada iki farklı değeri tanımlamışlardır. Bunlardan biri “Kullanım Değeri” ve diğeri ise “Değişim Değeri” dir (Bowman ve Ambrosini, 2000: 6-8).

Değişim Değeri (Objektif Değer): Bireylerin istek ve gereksinimlerine göre belirlenmeyen, ürün ve/veya hizmetlerin piyasa koşullarındaki fayda ve maliyetlerine göre belirlenen değer ölçüsüdür (Konuk, 2006: 4).

Kullanım Değeri (Subjektif Değer): Kişilerin kendi değer yargılarına, gereksinim ve beklentilerine göre yaptıkları değerlemenin ölçüsüdür. Bireylerin sahiplenme katsayısına bağlı olarak subjektif değer artış göstermektedir.

Bu tanımlarda da ortaya konulduğu üzere, yaratılan değer kavramının hedef kullanıcı (ya da alıcı)nın algısına bağlı olduğudur. Dolayısıyla, yaratılmak istenen değer ister bireysel, ister organizasyonel ister sosyal ölçekte olsun, hedef kullanıcı (alıcı) nın talep ve beklentilerinin karşılanması ile mümkün olabilecektir (Lepak, Ken ve Taylor, 2007: 182). Yaratılan değer ölçüsü paydaşlara göre yani değer alıcısına/değerlendiricisine göre değişmektedir.

Bu nedenle, bireylerin sahiplenme düzeylerine göre değişen subjektif (özel) değere “kullanım değeri”, piyasa koşullarına göre fiyatı belirlenen alım- satım bedeline

“objektif değer”, “piyasa değeri” ya da “değişim değeri” denilmektedir (<http://www.anreva.com.tr>, 2020).

Bireyin ürün ve/veya hizmete yüklediği kullanım değeri (subjektif değer) ile bu ürün ve/veya hizmetin piyasa koşullarında oluşan değişim değeri (objektif değeri) toplamı ise katma değer olarak tanımlanmaktadır.

Dolayısıyla, “işletme değerini”; işletmenin performansının önceki dönemlerine göre artmış olması ve içinde bulunduğu pazardaki durumunun aynı pazarda yer alan diğer firmalara göre daha güçlü bir konumda olması olarak tanımlamak mümkündür. Diğer bir ifade ile değer yaratma kavramı, işletmenin performansının hem kendi iç dinamiklerine hem de dış ölçütlere göre geliştirilme çabasıdır. Ayrıca, işletmelerin bu üstünlüklerini belirleyen parametreler bilançolarına sonunda artı değer olarak yansısı da günümüzde artık sadece finansal olarak ifade edilmemekte müşteri sadakati, paydaş ilişkileri gibi kavramlar da işletmelerdeki değer konusunun kapsamının içine değerlendirilmektedir.

İşletmelerin değer yaratabilmek gerçekleştirdiği çabalar, yeni kavramları da beraberinde gelmiştir. Değer Yönetimi, Değer Mühendisliği, Değer Analizi bu kavramlardan bazılarıdır.

Değer Yönetimi, sürekli iyileştirme felsefesi üzerine bina edilmektedir ve bir iş yaşamı biçimidir. İşletmenin tüm süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi, işletme performansının artırılması, rekabet üstünlüğü elde edilebilmesi amacıyla gerçekleştirilen tüm çabaların sistemsel olarak kurgulanması ve değerlendirilmesi sürecidir.

Değer mühendisliği; “işletmenin mevcut durumda üretmekte olduğu ürün ve hizmetleri geliştirmek, yeni ürün ve hizmetler geliştirmek, faaliyet ve süreçlerinin analizini yapmak, kalite sistemlerini iyileştirmek, maliyetleri azaltmak, gereksiz maliyetleri ortadan kaldırmak, riskleri tespit etmek ve baş etmek ve başarıyı arttırmak amaçlarıyla, ürün, hizmet, süreç ve sistem odaklı bir teknik”tir (Örnek, 2003: 215).

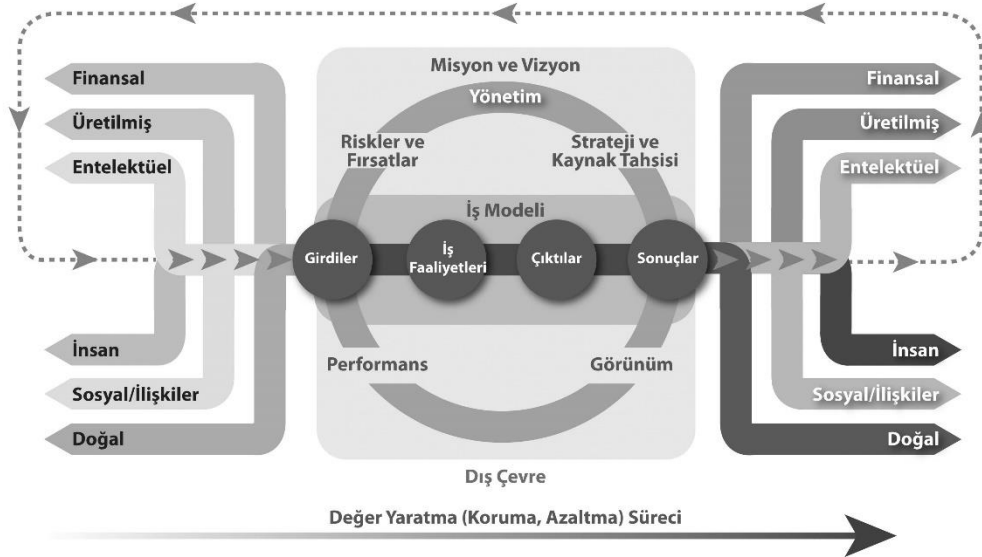
Değer analizi ise; ürün ve/veya hizmetin fonksiyonu, söz konusu fonksiyonun gerekli olup olmadığı, ikame edebilecek başka bir fonksiyonun var olup olmadığı ve bu durumun maliyetlere ne oranda yansıtacağını tespit etmek için yapılan çalışmalardır (Öğüt vd., 2007: 55).

3.1.4. İşletmelerde Değer Yaratma Süreci

İşletmeler için Değer Yaratma kavramını, belirlenen hedeflere ulaşmak için sunulan ürün ve hizmetlerde kalite, güvenilirlik, maliyet, farklılaşma gibi faktörlerin sistematik ve disiplinler arası incelenme ve geliştirilme süreci olarak tanımlamak mümkündür. Bu tanımdan yola çıkarak, işletmelerde değer yaratma süreci; bir kuruluşun, iş modeli aracılığıyla girdi olarak kullandığı sermaye unsurlarını, paydaşları ile birlikte toplum ve çevre için kısa, orta ve uzun vadedeki faaliyetleri ve etkileşimleri sonucunda çıktılar elde etmesi olarak tanımlanabilir (Ernst ve Young, 2013: 1).

Bir işletmede değer yaratma süreci, bu işletmenin tüm faaliyet ve süreçleri boyunca gerçekleşmektedir. İşletme için yaratılan değer ölçüsü; çıktı miktarı, etkinlik, verimlilik gibi ölçütlerle değerlendirilmektedir. Bu süreçte, her bir girdi unsurunun değer yaratmak için ayrı ayrı değerlendirilmesi ve tüm üretim sürecinin bu bağlamda değerlendirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin değer yaratma süreci IIRC tarafından Şekil 3.1’de sunulan haliyle görselleştirilmiştir.

Şekil 3.1: İşletmelerin Değer Yaratma Süreci



Kaynak: IIRC, 2013: 13.

IIRC, işletmelerin değer yaratma sürecinde yararlandığı sermaye öğelerini; finansal sermaye, üretilmiş sermaye, fikri sermaye, insan kaynakları, sosyal ve ilişkisel sermaye ve doğal sermaye şeklinde tanımlamış, aşağıda sunulduğu şekilde açıklamıştır.

Finansal Sermaye: Bir kuruluşun mal ve/veya hizmet üretmek amacıyla kullandığı mevcut fonu, borçlanma ve öz sermaye gibi finansman yoluyla ettiği fonlar ve faaliyetleri sonucunda ve/veya yatırımlar yoluyla edindiği fonlar olarak tanımlanmaktadır (IIRC, 2013: 11).

Üretilmiş Sermaye: Bir kuruluşun mal ve/veya hizmet üretmek amacıyla kullandığı doğal olmayan (üretilmiş) (örneğin; bina, teçhizat, karayolları, köprüler, limanlar gibi alt yapılar) olarak tanımlanmaktadır (IIRC, 2013: 11).

Fikri/Entelektüel Sermaye: Kuruluşa ait patentler, telif hakları, yazılımlar, haklar ve lisanslar gibi fikri mülkiyet ile ticari gizli bilgi, sistemler, prosedürler ve protokoller gibi bilgiye dayalı maddi olmayan varlıklardır şeklinde tanımlanmaktadır (IIRC, 2013: 12).

İnsan Sermayesi: Kuruluştaki çalışmakta olan insanların bilgi ve becerileri, deneyimlerinden yararlanılması ve söz konusu çalışanların ortak hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi ve iş birliği yapma kabiliyetleri olarak tanımlanmaktadır (IIRC, 2013: 12).

Sosyal ve İlişkisel Sermaye: Kuruluşun tüm paydaşları ile etkileşimini, karşılıklı yarar ve güven sağlamak için, koordinasyon ve iş birliğini ifade etmektedir.

Doğal Sermaye: Bir kuruluşun ürün veya hizmet sunmak için yararlandığı tüm yenilenebilir ve yenilenemez doğal kaynakları ifade etmektedir.

İşletmelerde değer yaratma süreci bir yenilik olarak ortaya konulabileceği gibi, işletmenin değer yaratmayan faaliyetlerinin saptanarak bu faaliyet ve süreçlerden vazgeçilmesi ile de sağlanabilmektedir (Bekçi ve Doğru, 2011: 174).

Değer yaratma süreci, bir faaliyetin ya da sürecin, kavramsal olarak ortaya çıkışından, alıcıların değer sisteminde yer almasına kadar geçen süreçte verilen bütün kararlar ile değerini en üst düzeye ulaştırma çabasıdır.

İşletmelerin değer yaratma yeteneklerinin belirleyicisi; işletmenin iç çevresi (vizyonu, misyonu, yönetim biçimi, stratejisi vb) ile dış çevresindeki bileşenleri (ekonomik, çevresel, sosyal teknolojik, piyasa koşulları vb) gibi unsurlara bağlı olarak fark yaratmaktadır (Mercan, 2019: 26-27).

Ayrıca, işletmelerin, performans yönetim sistemleri ve bağlı olarak değer yaratma süreçleri bir defaya mahsus bir çalışma olmamalıdır. Değer Yaratma, sürekli uygulamayı ve değerlendirmeyi gerektiren, sonu olmayan bir “mükemmellik döngüsü” (cycle of excellence) dır (Öğüt vd., 2007: 52).

Sürekli değişen günümüz rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmeleri; kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, dış tehditlerden minimum maliyetle kurtulabileceği ve elde ettiği fırsatlardan maksimum faydayı sağlayabileceği stratejileri geliştirmelerine yani performans yönetim sistemlerinin etkinliğine bağlıdır. Bu nedenle, işletmelerde değer yaratılması ve değer yaratılması sürecinin oluşturulması, işletmenin başarısı ve sürekliliğinin sağlanması açısından oldukça önemlidir (Akgemci, 2007: 128).

3.1.5. İşletmelerde Yaratılan Değerin Ölçümü

Değer; ekonomik bakış açısı ile matematiksel olarak ifade edildiğinde, ürün ve/veya hizmetin üretimi için katlanılan maliyete karşılık, bu ürün ve/veya hizmetten elde edilen faydanın bir fonksiyonu olarak tanımlanabilir. Bir ürün ve/veya hizmetin değerinin ölçüsü, arz ve talep miktarına göre belirlenen piyasa fiyatı değildir (Hunt, 1967; Gage, 1969) ve değer ölçüsü, söz konusu ürün ve/veya hizmetin kıtlık derecesi ve arzulanma derecesine göre değişkenlik göstermektedir. Talep edenin gereksinimi ve beklentilerinin değişkenlik göstermesi nedeniyle çok sayıda değer türü bulunmaktadır. Ayrıca, bir bireyin değerini yüksek olarak nitelendirdiği şey, bir diğeri için az değerli hatta değersiz görülebilmektedir. Bu nedenle, işletmeler arası rekabet düzleminde “değer” olgusu görecelidir ve işletmenin rekabet gücüne bağlı olarak şekillenmektedir ve işletmelerde “yaratılan değer ölçüsü” işletmenin paydaşlarına ve yaşanan teknolojik, bilimsel, ekonomik ve sosyal değişimlere bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Bununla beraber değer kavramı algılanan veya gerçekleşen toplam fayda ile bir ürün veya hizmeti elde etmek, kullanmak veya elden çıkarmaya dair ölçümleri kapsayan bir puanla ifade edilebilir. Buna göre değer kavramı aşağıdaki gibi ifadelerle ölçülerek sayısallaştırılabilir (Woodside vd., 2008: 4-5).

- i. Değer: Algılanan ağırlıklandırılmış faydaların göreceli toplamı / algılanan göreceli toplam maliyet
- ii. Değer: Algılanan ağırlıklandırılmış faydaların göreceli toplamı - algılanan göreceli toplam maliyet

- iii. Değer: Toplam sonuçların göreceli toplamı / algılanan göreceli toplam maliyet
- iv. Değer: Toplam sonuçların göreceli toplamı - algılanan göreceli toplam maliyet

İşletmenin Paydaşlarını, işletmenin ortakları, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, işletmeye borç verenler (kreditörler), toplum, işletme büyüklüğüne göre franchise işletmeler ya da şubeler, hükümet olarak ana hatlarıyla belirlediğimizde, her bir paydaş grubunun değer beklentisi ve işletmenin yarattığı değer konusundaki yargılarında ortak noktaları olmakla birlikte farklılıklar mutlaka olacaktır (Tungare ve Pıllai, 2013: 5).

3.1.6. Değer Yaratma- İşletme Performansı -Rekabet İlişkisi

Performans kavramı, icra etmek, başarmak, zamanla olgunlaştırmak ve çaba sarf etmek gibi eylemleri anlatmak için kullanılırken, kurumsal performans bir işletmenin belirlenen bir zaman diliminde nereye ulaştığını ölçme kavramı için kullanılmaktadır (www.etimolojiturkce.com/kelime/performans, 2019).

Bu tanıma bağlı olarak, kurumsal performans yönetim sistemi, bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için belirli dönemlerde nereye varıldığını anlamak, gelişimin devamlılığını sağlamak ve geliştirmek için kurulan sistem olarak tanımlanabilir (Bititci ve Turner, 2000: 696). Temel amaç, işletme performansının artırılmasıdır. İşletme performansı ölçüm parametreleri, uygulanmakta olan performans yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekle birlikte tüm modern performans yönetim modellerinin ortak noktası, işletme kârının, satışlarının, müşteri memnuniyetinin artırılması ve maliyetlerin azaltılması yönündedir.

İşletmenin yarattığı değer ise, değerlemenin yapıldığı tarihte ürün sahibi ve/veya hizmeti alan kişiye tahakkuk eden yararlar hakkında piyasanın görüşünü yansıtır ve kendi içinde alt başlıklara ayrılarak incelense de belirli bir kişi, ürün, süreç veya faaliyetten elde edilen parasal faydayı vurgulamak için kullanılır. Bu kıyas, işletmenin pazarındaki yeri, konumu, kârlılık seviyesi, pazar payı gibi parametreler kullanılarak, aynı alanda ürün ve hizmet üreten diğer işletmelere göre durumunu ortaya koymaktadır (Tungare ve Pıllai, 2013: 2). Benzer karşılaştırma işletmelerin kendi iç süreçlerinde de yapılmakta ve burada ortaya çıkan değer, elde edilen verimlilik artışları, etkinlik, maliyet azaltımı, zamansal kazanımlar olarak ifade edilmektedir. İşletme performansının paydaşları tarafından nasıl algılandığını ortaya koyan ölçüdür. Dolayısıyla, işletmelerin performans artıma

yönündeki çabaları ile değer yaratma arasında karşılıklı bir ilişki vardır. İşletmede gerçekleştirilen performans artışının ölçütü yaratılan değer miktarıdır.

İşletmeler açık sistemler haline gelmelerinden önceki dönemlerde performans arttırma çalışmaları, üretim miktarını arttırmak, kaynakları etkin kullanmak gibi kendi iç dinamiklerine dayanmakta idi. İşletmelerin değer yaratma süreçleri de işletmenin faaliyetlerinde gerçekleştirdiği iyileşmeler, ürünlerindeki farklılaşmalar olarak değerlendirilmekte, daha çok inovasyonla ilişkilendirilmekte ve işletmenin performansına katkı sağlayan bir kavram olarak değerlendirilmekteydi. Bir başka deyişle, değer yaratma da bir süreç olarak işletme performansının bileşenlerinden biri olarak düşünülmekteydi.

Günümüzde ise, rekabet koşullarında yaşanan değişim sonucunda, işletmenin yarattığı değer, üretmiş olduğu ürün ve/veya hizmet çıktılarının, paydaşları tarafından tercih edilme derecesi olarak görülmektedir. Diğer bir ifade ile sadece işletmenin ürettiği ürün ve/veya hizmete göre değil bu ürün ve/veya hizmetin ikame ürün ve/veya hizmetler arasındaki yerine göre de belirlenmektedir. Bu nedenle, değer yaratma performans yönetiminin bileşenlerinden biri değil, tüm süreçlerindeki çıkış noktası haline dönüşmüştür. Günümüzde, işletmelerin değeri ve değer yaratma yetenekleri ve rekabet güçleri paydaşları tarafından şekillenirken, dünyada yaşanan ekonomik değişimler, teknoloji, pazar koşulları gibi pek çok faktörden etkilenmekte ve pek çok etkene bağlı olarak dinamik bir yapı sergilemektedir. Dolayısıyla, işletmelerin performanslarını arttırmaları yani karşılaştırma yapılan önceki döneme göre gelirlerindeki artış, üretim miktarlarındaki artış, satışlarındaki artış gibi ölçütler, üretim kapasitelerinden daha çok talebe göre belirlenmekte, değer yaratma sürecinde değeri yalnız hissedarlar değil, tüm paydaşlar belirlemektedir. Bu gelişmelerin sonucu olarak da, işletme değeri, günümüzde işletmelerin sahip olduğu finansal değer yanı sıra finansal olmayan değerlerinin de toplamından oluşmaktadır.

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir ortamda, faaliyette bulunan işletmelerin başarısı; eş zamanlı olarak üretim maliyetlerini azaltırken ürünün kalitesini arttırmalarına ve paydaş beklentilerini en kısa sürede ve beklentiye uygun karşılayabilmelerine yani değer yaratma yeteneklerine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Elmacı, 2019: 151).

Değer, paydaşların ürün veya hizmeti elde etmek için sarf ettiği çaba ile ürün veya hizmetten elde ettiği doyum arasındaki fark olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin değer yaratması, paydaş gruplarını tanımlaması ve buna bağlı olarak paydaşlarının değer beklentilerini (değer ölçütlerini) (neyi değerli gördüklerini) tespit etmesi ve bu tespiti bağlı olarak tüm süreçlere bunu yansıtmasıyla mümkün olacaktır.

İşletmelerde değer yaratma sürecini için işletmenin sorması gereken sorular;

- Paydaşlar Kimler? Kim için değer yaratılacak? Değeri kim belirleyecek? Hangi paydaş grubu öncelikli olarak değerlendirilecek?
- Gereksinimler, istekler, beklentiler nelerdir? Her bir paydaş grubunun istekleri, beklentileri, tercihleri nelerdir?
- Alternatif Çözümler neler olabilir? Rakiplerin ve onların sunduğu ikame ürün ve hizmetlerin özellikleri nelerdir? Neden tercih edilmektedirler? Bizim ürün ve hizmetimizden farklı olan yönleri nelerdir? şeklindedir (Ouden, 2012:118).

Peter Doyle, 2000 yılında yayınladığı “Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value- Değer Bazlı Pazarlama: Kurumsal Büyüme ve Hissedar Değeri için Pazarlama Stratejileri” çalışmasında, “değer kavramını”, ürün ve/veya hizmetin, alıcının gereksinim ve beklentilerini karşılayabilmesine yönelik tatmin olarak tanımlanmıştır (Doyle, 2000: 463). Dolayısıyla, değer kavramı kıyasa dayanılarak oluşturulan bir yargıdır. Bu tanımlardan yola çıkarak, günümüzde işletmelerin ürün ve/veya hizmetlerine olan talebin ve rekabet güçlerinin belirleyicinin paydaşların değer yargıları (değerleme ölçütleri) olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla, paydaşların gereksinimleri ve beklentileri gelişmelere paralel olarak değişmekte ve bu değişimi yakalayabilen hatta bu beklentiye şekillendirebilen işletmelerin ürün ve/veya hizmetlerine talep artmaktadır. Yani günümüzde işletmelerin performans artırma çabalarının tamamı değer yaratma yeteneklerine göre şekillenmektedir.

İşletmenin içinde bulunduğu sektöre, sektördeki rekabet durumuna, söz konusu pazardaki paydaşların sosyal, kültürel, ekonomik gelişmişlik düzeyine göre paydaşlar ve paydaş gruplarının değer ölçüleri değişkenlik göstermektedir.

Ana hatları ile kurumsal bir işletme için paydaş grupları ve onların değer beklentileri Tablo 3.1.’de sunulmuştur.

Tablo 3.1: İşletmelerin Paydaş Grupları ve Değer Beklentileri

Paydaşlar	Paydaş Beklentileri
Çalışanlar	i. Ücret, ii. Çalışma Saati, iii. Performans Uygulamaları, iv. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik.
Müşteriler	v. Fiyat, vi. Miktar, vii. Kalite.
Tedarikçiler	viii. Ödeme, ix. İş güvencesi.
İşletmeye Borç Verenler (Kreditörler)	x. Geri ödemenin zamanında yapılması, xi. Riskleri karşılayan uygun faiz oranı.
Hükümetler	xii. Vergilerin Ödenmesi, xiii. GSMH'ya Katkı, xiv. İstihdam Yaratılması, xv. Döviz Geliri Sağlanması.
Franchise İşletmeler/ Şubeler	xvi. İş Hacmi, xvii. Satış Komisyonu, xviii. Kâr Payı Oranı,
Toplum	xix. İstihdam.

Paydaş beklentilerini en iyi karşılayacak ürün ve/veya hizmetlerin üretilmesi ve sunulması; hedef pazarı oluşturan müşterilerin istek ve gereksinimlerini, yaşam tarzı ve tüketim alışkanlıklarının doğru belirlenmesi ve olası değişimlerin sürekli takip edilmesiyle mümkün olacaktır (Slater ve Narver, 1994: 68). Bu nedenle, her bir işletmenin performans yönetim sistemini kurgularken ve paydaşlarının değer ölçütlerini belirlerken söz konusu paydaş gruplarını ve değer ölçütlerini spesifik hale getirmesi gerekmektedir. Müşteriler, çalışanlar, finansal destekçiler, tedarikçiler, düzenleyiciler, toplum vb. paydaşlar ile iyi ilişkiler kurmadan ve onların gereksinim ve beklentilerini karşılamadan, bir örgütün uzun vadeli ve en üst düzeyde piyasa değeri yaratamayacağı belirtilmektedir (Jensen, 2002: 246).

İşletmelerin değer yaratma süreçlerinde paydaşlarını ve paydaş beklentilerini belirlemeleri önemli olsa da aynı zamanda rekabet avantajı sağlayabilmeleri için rakiplerinin ürün ve/veya hizmet stratejileriyle ilgili, de bilgi sahibi olmaları gerekliliktir (Slater ve Narver, 1994: 71). Paydaşları ve rakipleri ile ilgili gerekli ve yeterli bilgiyi, toplayabilen, bu bilgiyi işleyebilen ve kendi süreçlerinde aktif olarak kullanabilen işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir (Uzkurt ve Torlak, 2007: 240).

3.1.7. Değer Yaratma- İşletme Performansı – Sürdürülebilir İlişkisi

Tüm işletmelerin kâr elde etme, toplama hizmet, varlığını sürdürme hatta büyüme olmak üzere üç temel amacı bulunmaktadır. Bu üç amacın gerçekleştirilmesi, işletmelerin ürettikleri ürün ve/veya hizmetlere olan talebe bağlı olarak değişkenlik göstermektedir yani işletmeler, amaçlarını gerçekleştirmek için ürün ve/veya hizmetlerine olan talebi arttırmak zorundadır. Bu nedenle, işletmeler var oldukları beri talebi attırmak için çalışmalar yapmış, çeşitli yöntemler bulmuş, yönetim sistemleri kurmuş, performanslarını ölçmüş ve değerlendirmişlerdir.

İşletmelerin ürün ve/veya hizmetlerine olan talebi ve dolayısıyla işletmenin yarattığı değeri belirleyen faktörler küreselleşme öncesi fiyat ve tüketicinin gelir durumuna göre belirlenmekte iken, günümüzde talep, bu faktörlerin yanı sıra ikame ürünlerden, bilimsel, kültürel, sosyal ve çevresel pek çok faktörden etkilenmektedir. Bu nedenle, günümüzde, işletmelerin ürün ve/veya hizmetlerine olan talebi, yani performanslarını arttırmaları, paydaşlarının taleplerinde yaşanmakta olan değişimlere bağlı olarak, kendilerini yenilemeleri, bilimsel, teknolojik, çevresel, sosyal ve ekonomik değişimlere ayak uydurmaları ile mümkün hale gelmiştir.

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, internetin kullanımının artması ve kullanılan akıllı telefonlar aracılığı ile her an istenilen bilgiye ulaşma lüksü bireysel ve toplumsal farkındalığı her geçen gün gelişmekte, bu farkındalık düzeyine bağlı olarak da, paydaşların değer beklentileri bir diğer ifade ile “Değer ölçütleri” olarak niteleyebileceğimiz değerlendirme kriterlerinin sayısı ve niteliği de değişmekte ve artmaktadır.

Dünyada yaşanan hızlı nüfus artış oranı, sanayileşme ve sonucu olarak ortaya çıkan kirlilik, dünya kaynaklarının sonsuza kadar yetemeyeceği, yiyecek kıtlığı, sağlıksız çevre koşulları gibi sonuçlar doğuracağı endişesi neticesinde, bu farkındalık özellikle sürdürülebilirlik konusunda gerçekleşmektedir.

Sürdürülebilirlik konusunda artan farkındalık düzeyi, paydaşların işletmeden olan taleplerini, işletmelerin kaynak kullanımı ve çevreye verilen olumsuz etkilerin azaltılması, sosyal sorumluluk ve şeffaflık konularında arttırmıştır. Paydaş beklentilerinde gerçekleşen bu değişim, organizasyonel düzeyde çabaları gerektirir hale gelmiştir. Bu çabalar, kurumsal sürdürülebilirlik kavramının oluşmasına neden olmuştur.

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, hem işletmelerin kendi sürdürülebilirliğine, hem içinde bulundukları ekonomik, çevresel ve sosyal çevrenin sürdürülebilirliğine yönelik yapılması gerekenlerin belirlenmesi ve uygulanması gereksinimi ile doğmuş bir kavramdır. İşletmeler, paydaş taleplerindeki değişim nedeniyle, sadece kâr maksimizasyonu hedefine yönelik değil, kaynakların ve toplumsal çıkarların korunduğu, şeffaflığın ve tüm paydaşlarına karşı sorumluluklarının arttığı bir sürece girmişlerdir.

İşletmelerin değer yaratmaları ve rekabet gücü kazanmaları, ulusal ve/veya uluslararası pazarlarda rakiplerine kıyasla daha düşük maliyetle üretimde bulunabilme (fiyat ve maliyet rekabet gücü), ürün kalitesi, sunulan ürün ve hizmetlerin çekiciliği açılarından en az rakiplerine göre eşit hatta üstün olma (fiyat dışı rekabet gücü) ve düşük maliyetle icat yapabilmeleri ile mümkün olabilmektedir (Tutkavul ve Elmacı, 2016: 18). Günümüzde, işletmelerin değer yaratmaları ve rekabet gücü kazanmaları ise sürdürülebilirlik konusundaki çalışmalarına, tüm süreçlerini sürdürülebilirlik perspektifi ile değerlendirmelerine bağlıdır.

İşletme tarafından yaratılan değer, paydaşlarının istek ve beklentilerine göre şekillenirken, yaşanan ekonomik değişimler, teknoloji, pazardaki rekabet koşulları gibi pek çok faktörden etkilenmekte ve pek çok etkene bağlı olarak dinamik bir yapı sergilemektedir. Bu değişimi yakalayan hatta bu değişime öncülük eden işletmeler varlıklarını sürdürüp hatta büyürken bu gelişmeleri yakalamayan işletmeler yok olmaktadır. Bu nedenle; işletmelerin rekabet gücünü elde edebilmeleri için, “değer yaratma” çalışmaları süreklilik göstermeli ve tüm süreçlerinin değer yaratma perspektifi ile değerlendirilmesi gerekmektedir. Sürdürülebilirlik konusundaki farkındalık düzeyi de işletmelerin değer yaratabilmek için sürdürülebilirlik konusunda çalışmalarını bir zorunluluk haline getirmiştir.

İşletmelerin, tüm süreçlerine sürdürülebilirlik yaklaşımını entegre etmesi, “sürdürülebilir değer yaratma”, “sürdürülebilir rekabet gücü”, “sürdürülebilir performans artışı” yaklaşımı “Kurumsal Sürdürülebilirlik” olarak tanımlanmaktadır.

Signitzer ve Prexl, kurumsal sürdürülebilirliği, işletmenin; ekonomik, sosyal ve çevresel hedef ve değerleri arasında denge sağlamak için yaptığı, planlı ve stratejik yönetim faaliyetleri olarak tanımlamışlardır (Signitzer ve Prexl, 2007: 180). Bu

bağlamda, kurumsal sürdürülebilirliği; kavramını işletmelerin uzun vadede sürekliliğini sağlamak için ekonomik, sosyal ve çevresel etkenleri, eş zamanlı olarak faaliyetlerine, stratejilerine, karar alma süreçlerine ve kurum kültürüne dâhil etmeleri ve etkenlerden kaynaklanabilecek riskleri minimize etme çabaları olarak tanımlamak mümkündür.

Roca ve Searcy, “Kurumsal Sürdürülebilirlik” kavramını, işletmenin paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini karşılarken hem de gelecekteki paydaşlarının haklarının korunması amacıyla; kaynakların korunması, üretim metodlarının geliştirilmesi ve yeni üretim metodları bulma çabası ile ilgili işletme stratejilerinin ve faaliyetlerinin benimsenmesi olarak tanımlamaktadır (Roca ve Searcy, 2012: 104). Bu da ancak “sürdürülebilir değer yaratma” ile mümkündür.

Paydaşların sürdürülebilirlik konusunda bilgi düzeyleri arttıkça beklentileri bu yönde değişkenlik göstermektedir. Dolayısıyla, günümüzde işletmelerin değer yaratma çalışmaları kapsamında “neyin paydaşlar için değerli olduğu” noktasından hareketle sürdürülebilirlik konusundaki beklentilerin tüm paydaş grupları için dikkate alınması kaçınılmaz hale gelmektedir. Paydaş beklentilerini en iyi karşılayacak ürün ve hizmetlerin üretilmesi ve sunulması; hedef pazarı oluşturan müşterilerin istek ve gereksinimlerini, yaşam tarzı ve tüketim alışkanlıklarının doğru belirlenmesi ve olası değişimlerin sürekli takip edilmesiyle mümkün olacaktır (Slater ve Narver, 1994: 68).

İşletmenin içinde bulunduğu sektöre, sektördeki rekabet durumuna, söz konusu pazardaki paydaşların sosyal, kültürel, ekonomik gelişmişlik düzeyine göre paydaşlar ve paydaş gruplarının değer ölçüleri değişkenlik göstermektedir. Ancak, en genel anlamda, paydaş gruplarını çalışanlar, müşteriler, ortaklar, tedarikçiler, kredi veren kuruluşlar, hükümetler ve toplum olarak tanımladığımızda ve bu paydaşların istek ve beklentilerini sürdürülebilirlik bakış açısı ile değerlendirdiğimizde, sürdürülebilirlik konusunda farkındalık arttıkça, paydaş beklentilerinin aşağıdaki Tablo 3.2’de sunulduğu şekilde değiştiğini söylemek mümkündür.

Tablo 3.2: Sürdürülebilirlik Bakış Açısı ile İşletmelerin Paydaş Grupları ve Değer Beklentileri

Paydaşlar	Paydaş Beklentileri	Sürdürülebilirlik Bakış Açısı ile Paydaş Beklentileri
Çalışanlar	• Ücret, • Çalışma Saati, • Performans Uygulamaları, • Sosyal Güvenlik ve Emeklilik.	• Ücret, • Çalışma Saati, • Performans Uygulamaları, • Sosyal Güvenlik ve Emeklilik. • İş Güvenliği. • Kariyer Planlaması, • Çalışma Esnekliği, • Eğitim Olanakları, • Uluslararası Yatırımları.
Müşteriler	• Fiyat, • Miktar,	• Fiyat, • Miktar, • Kalite, • Teslimat Süresi, • Satış Sonrası Hizmetler, • Garanti Süresi, • Teknolojik Yeniliklerle Uyum, • Marka Prestiji. • Çevre ile dost olma. • Enerji tasarrufu konusundaki durum.
Tedarikçiler	• Ödeme, • İş güvencesi.	• Ödeme, • İş güvencesi.
İşletmeye Borç Verenler (Kreditörler)	• Geri ödemenin zamanında yapılması, • Riskleri karşılayan uygun faiz oranı.	• Şeffaflık, • Geri ödemenin zamanında yapılması, • Riskleri karşılayan uygun faiz oranı.
Hükümetler	• Vergilerin Ödenmesi, • GSMH'ya Katkı, • İstihdam Yaratılması, • Döviz Geliri Sağlanması.	• Vergilerin Ödenmesi, • GSMH'ya Katkı, • İstihdam Yaratılması, • Döviz Geliri Sağlanması.
Franchise İşletmeler/Şubeler	• İş Hacmi, • Satış Komisyonu, • Kâr Payı Oranı,	• İş Hacmi, • Satış Komisyonu, • Kâr Payı Oranı, • Marka değeri, • Reklam.
Toplum	• İstihdam	• İstihdam • Sosyal Faaliyetler, • Eğitim programları. • Topluma katkı.

Dolayısıyla, işletmelerin paydaş beklentilerini karşılamak için sürdürülebilir ürün ve hizmetler üretmeleri ve bunun için de sürdürebilir değer yaratmaları gerekmektedir. Konu bu perspektiften değerlendirildiğinde, işletme performansı, değer yaratma ve sürdürebilirlik kavramlarının birbirini besleyen, birbirinden beslenen konular olduğu görülmektedir. Sürdürebilirlik konusunda çalışma yapan tüm faaliyetlerini bu başlık altında değerlendiren işletmeler, değerlendirme noktalarında sürdürülebilirlik

parametrelerinden yararlanarak hem kendileri için hem de dünyanın geleceği için değer yaratmaktadırlar.

3.1.8. Sürdürülebilir Değer Yaratma (Kurumsal Sürdürülebilirlik) Çalışmalarının İşletmelere Sağladığı Yararlar

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin ilkelerine bağlı olarak Kurumsal sürdürülebilirlik çalışmaları yapan 766 işletme üzerinde yapılan çalışmada, bu işletmelerin yöneticileri sürdürülebilirlik çalışmalarının işletmeye olan katkılarını aşağıda sunulduğu şekilde belirtmişlerdir (İMKB, 2011: 3-4)

- Artan marka değerine bağlı olarak,
- ✓ İşletmeye duyulan güvenin artması,
- ✓ İşletme itibarının artması,
- ✓ İşletme karlılığının artması,
- Personel motivasyonunun artması,
- Kalifiye işgücü tarafından tercih edilme,
- Toplum gözünde rakiplere göre tercih edilen konumda olunması, değerli kabul edilmesi,
- Finansman olanaklarının kolaylaşması,
- Artan tüketici talebidir.

Bu tecrübe edilmiş yararların yanı sıra, pazarda belirleyici olma, paydaş taleplerin güncel olarak takip edilmesi, toplumsal, çevresel ve ekonomik kalkınmaya katkı gibi pek çok katkısının da olacağı da açıktır.

Sonuç olarak, günümüzde işletmelerin performanslarını arttırmaları ve rekabet gücü elde edebilmeleri için gerçekleştirdikleri tüm faaliyetlerde “değer yaratma” yı amaçlamaları gerekmektedir. İşletmelerin bu amaçlarını gerçekleştirme de sürdürülebilirlik ilke ve standartları işletmelerin “sürdürülebilir değer yaratması” için işletmelere yol göstermektedir. Günümüzde, işletmelerin hem kurumsal sürdürülebilirlikleri hem de dünyamız için sürdürülebilir değer yaratabilmesi de işletmenin tüm süreçlerinde ve süreklilik halinde sürdürülebilirlik yaklaşımıyla yani işletmelerin “Kurumsal Sürdürülebilirlik” çabaları ile mümkün olabilecektir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

**TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE BSC İLE ENTEGRE EDİLMİŞ BAHP MODEL
ÖNERİSİ VE ADANA VE KÜTAHYA İLLERİ KAMU HASTANELERİNDE
UYGULANMASI**

Sanayi devrimi sonrası özellikle 1980’li yıllardan sonra küreselleşmenin işletmeler üzerindeki etkileri nedeniyle işletmeler; kapalı sistemlerden açık sistemlere dönüşmüş ve işletmelerin rekabet gücünü belirleyen ölçütler üretim(arz) miktarı ve maliyetlerden talep miktarına, marka güvenilirliğine, müşteri sadakatine dönüşmüştür. Bu nedenle, işletmelerin stratejik öncelikleri düşük maliyetli üretimden kaliteye, esnekliğe, daha kısa sunum zamanına ve dağıtıma doğru değişmek zorunda kalmış ve dolayısıyla işletme yönetim modelleri değişmeye ve gelişmeye başlamıştır. Bu değişimle birlikte dünyanın geleceği, kaynakların sınırı konusunda gelişen farkındalık işletmeleri de sürdürülebilirlik konusunda çalışmalara yöneltmiştir.

Sürdürülebilirlik kelime anlamı olarak; çeşitlilik ve üretkenliğin devamlılığı sağlanırken, daimi olabilme yeteneğini korumak olarak tanımlanır. Sürdürülebilir kalkınma anlayışı, organizasyonel düzeye kurumsal sürdürülebilirlik ifadesiyle aktarılırken, sürdürülebilirlik kavramını, çevreyi, sosyal ve ekonomik gelişmeleri dikkate alan, kesintisiz üretimin yapılmasını da güvence altına alan kaynak yönetimi olarak tanımlamak da mümkündür (Elmacı ve Tutkavul, 2016: 17).

İşletmelerin konunun çözümüne aktif olarak katılma çabası, bu konuda standartların, rehberlerin olması gereksinimini doğurmuş ve bu gereksinim uluslararası bağımsız kuruluşların çabalarıyla karşılanmaya çalışılmış ve çalışılmaktadır. Ancak, bir konuda çalışma yapmak, aynı zamanda ilgili konuda yapılan çalışmanın etkinliğinin ölçülmesini ve geliştirilmesini de gerektirmektedir. Bu nedenle, işletmelerin sürdürülebilirlik hakkında çalışmaları bu konudaki performanslarının ölçülmesi ihtiyacını doğurmuştur. Ancak, sürdürülebilirlik kavramı işletme aktivitelerinden bağımsız bir çalışma olmadığı gibi tüm çalışma süreçlerine dahil edilmesi gereken bir kavramdır. Bu nedenle, sürdürülebilirlik çalışmalarının işletme aktivitelerine dahil edilmesi ve bunun sonucu performansının ölçülmesi bir zorunluluktur.

Ülkemizde henüz bir sürdürülebilirlik standardı ve ölçeği olmadığı gibi, sürdürülebilirlik raporu hazırlayan işletmeler de hem uygulama hem de denetim sürecinde dışa bağımlıdır. Ayrıca, bu standartlar dünya geneli ve tüm sektörler için hazırlanmış oldukları için ülkemizin ekonomik, kültürel ve sosyal gereksinim ve olanakları göz önünde bulundurulmadan hazırlanmışlardır. Bu nedenle de; bu standartların adaptasyonu ile ilgili güçlükler yaşanmasına ya da bazı maddelerin tamamen kapsam dışı

bırakılmasına neden olmaktadır. Sınırların kalktığı, internetin günlük ticaret aracı olarak kullanıldığı ekonomik dünyada işletme olarak var olabilmenin tek yolu sürdürülebilirlik çalışmalarını kurumsal yapıya entegre etmekle mümkün olacaktır (Elmacı ve Kurnaz 2005: 43).

Bu çalışmada, dünyada yaygın biçimde uygulanmakta olan sürdürülebilirlik standartları, Balanced Scorecard Performans Yönetim modeli ile entegre edilerek ülkemize özgü, katma değer sağlamayı amaçlayan hastanelere yönelik, özgün sürdürülebilirlik performansı ölçeği oluşturulmuş ve Adana ve Kütahya illerindeki Kamu Hastanelerinde uygulanmış ve değerlendirilmiştir.

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1.1. Araştırmanın Problemi

Sanayi Devrimi'nin yarattığı etkiyle ekonomik refahın arttığı, hızlı nüfus artış trendinin yaşandığı bir dönem olmuştur. Ancak, tüm dünyada yaşanan bu değişim, kirlilik, kaynakların sonsuza kadar yetemeyeceği, yiyecek kıtlığı, sağlıksız çevre koşulları gibi sonuçlar doğuracağı endişesini, bu endişe de uluslararası düzeyde farkındalığı ve çabayı beraberinde getirmiştir.

Ayrıca, özellikle 1980'li yıllardan sonra kendini göstermeye başlayan küreselleşme ile sınırlar ortadan kalkmış, işletmeleri kendi iç dinamiklerine göre hareket eden kapalı sistemlerden, hem ulusal hem de uluslararası rakipleriyle sürekli rekabet içinde olmalarını bir zorunluluk haline getirmiştir. Bir diğer ifade ile işletmelerin performanslarının ölçüsü kendi iç dinamiklerinin yanı sıra tüketici beklentilerine yanıt verebilme, yenilikleri yakalayabilme, tüketici beklentilerini karşılayabilme, bilgi teknolojilerini kullanma gibi birçok faktöre bağlı olarak şekillenmeye başlamıştır.

Bir işletmenin başarısı ve sürekliliği performanslarına bağlıdır. Günümüzde işletme performansının belirleyicisi ise, işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarına bağlı olarak değişmektedir. Sürdürülebilirlik, bugünün gereksinmelerinin yanı sıra gelecek nesillerin gereksinmelerini karşılanmasının da sağlanması, gelecek nesillere ekonomik, çevresel ve sosyal anlamda sağlıklı kaynak aktarımını ifade etmektedir. Kavramın sınır tanımazlığı ve işletmelerin sürdürülebilirlik konusunda hem kaynakları, toplumu ve

ekonomiyi şekillendirmeleri nedeniyle etken hem de kaynak kullanımı, gerek çalışan gerekse tüketici konumunda olan toplumla ilişkileri ve faaliyetlerinin sonucu olarak ekonomiden etkilenmeleri yani edilgen pozisyonları nedeniyle; işletmelerin hem kendi performansları ve gelecekleri hem de dünyamızın geleceği için sürdürülebilirlik çalışmaları yapmalarını bir zorunluluk haline getirmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin bu konudaki rolünün de anlaşılması, başlangıçta uluslar-üstü bir nitelik taşıyan sürdürülebilirlik kavramını zaman içinde küresel boyuttan ulusal, bölgesel ve organizasyonel düzeyde hedeflenen ve uygulanan bir kavram haline gelmiştir (Altuntaş ve Türker, 2012: 44).

İşletmelerin sürdürülebilirlik konusundaki hedefleri, işletmeleri bu konuda onları yönlendiren ve değerlendirmelerini sağlayan yönetim modelleri ve performans yönetim modelleri geliştirme konusunda motive etmektedir.

Günümüzün ve geleceğin konusu sürdürülebilirliktir. Dolayısıyla, işletmelerin sürdürülebilir işletme performansı konusunda sistemlere, modellere ihtiyacı olduğu açıktır.

Ancak, özellikle 1980’li yıllardan sonra geleneksel diğer bir ifade ile finansal verilerden yola çıkarak işletme performansını değerlendirmek için kullanılan geleneksel performans yönetim modellerinin yerine pek çok çok boyutlu, modern işletme performansı yönetim modeli geliştirilmiş olsa da; bu önerilen hiçbir tam manasıyla sürdürülebilirlikle ilgili boyutları kapsamına almamıştır. Diğer taraftan, sürdürülebilirlik konusunda işletmelerin üzerine düşen görevleri ya da gereklilikleri ortaya koymak adına UN, OECD gibi uluslararası kuruluşlar prensip kararları almışlar, ISO, GRI gibi uluslararası bağımsız standart ve raporlama kuruluşları bu konuda işletmeler için yol gösterici kılavuzlar hazırlamışlardır. Sürdürülebilirlik raporlaması kurumlara; ekonomik, çevresel ve sosyal konularda performanslarını ölçmek, anlamak, açıklamak ve sonrasında bu konularda stratejik hedefler koymak ve değişimi etkin yönetebilmek bakımından yardımcı olmaktadır (www.globalreporting.org/information/sustainability, 2020). Aslında, sürdürülebilirlik raporlaması bir sonuç manifestosudur. Dolayısıyla işletmelerin bu sonuç raporlarına ulaşmak, gelişimlerini takip etmek ve performanslarını yönetmek için sürdürülebilirlik performansı yönetim modeline gereksinimi bulunmaktadır.

Bu gereksinimi karşılamak amacıyla pek çok araştırmacı tarafından gerek uygulamada gerekse literatürde modern performans ölçüm modellerinden seçilen bir

tanesi ile sürdürülebilirlik hedeflerini entegre ederek yeni bir model geliştirilmesi yönünde çalışmalar bulunmaktadır. Ancak bu çalışmalarda sürdürülebilirlik hedeflerinin belirlenmesi için tek bir raporlama çerçevesi kullanıma yoluna gidilmiştir. Uygulamada en yaygın kullanılmakta olan sürdürülebilirlik raporlama çerçevesi GRI olması nedeniyle model geliştirme çalışmalarında da sıklıkla yararlanılmıştır.

Çalışmamızda da sürdürülebilirlik performansının yönetilmesi, ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için modern işletme performansı yönetim modellerinden Balanced Scorecard ile Sürdürülebilirlik hedefleri entegre edilmiştir.

Çalışmamızda Balanced Scorecard,

- Çok boyutlu olması (finansal bilgilerin yanı sıra finansal olmayan bilgileri kullanması)
- İşletme içi ve işletme dışı performans boyutları kullanması,
- Kısa ve uzun dönemli amaçları ilişkilendirilmesi,
- Dengeli yapısı, performans ve sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi, neden-sonuç hiyerarşisi içerisinde dengeli bir şekilde kurum stratejisine entegre etmesi,
- Çift yönlü öğrenme sağlaması,
- Stratejik başarı odaklı olması,
- İşletme için bütünsel bir yaklaşımı ve ardıl performans göstergelerinin yanı sıra öncül performans göstergelerini de kullanması,
- Esnek ve yeniliklere uygun yapısı nedenleriyle tercih edilmiştir.

Sürdürülebilirlik hedeflerinin belirlenmesi amacıyla da tek bir çerçevenin kullanılması yerine yaygın olarak kullanılmakta olan sürdürülebilirlik yaklaşımları, prensipleri ve raporlama çerçeveleri birlikte değerlendirilme yoluna gidilmiştir.

İşletmelere, Sürdürülebilir İşletme Performansının Yönetimi için BSC yaklaşımı ile elde edilen sürdürülebilirlik kriterleri entegre edilerek bir model önerisinde bulunulmaya çalışılmıştır. Ayrıca; uygulama aşamasıyla ilgili olarak da karar verme sorunlarında yaygın olarak kullanılan çok kriterli karar verme yöntemi olarak kullanılan Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi (BAHP)'den yararlanılmıştır. Yöntemin, performans değerlendirme sürecinde karar hiyerarşisinin oluşturulmasına, kriter ağırlıklarının belirlenmesine, nicel ve nitel kriterlerin birlikte değerlendirilmesine, yargıların

tutarlılığının tespitine ve kurulan karar modelinin duyarlılığının test edilmesine olanak sağladığından dolayı tercih edilmiştir.

4.1.2. Araştırmanın Amacı

Günümüzde işletme yöneticilerinin kararları, hedefleri ve faaliyetleri işletme performans yönetim sistemlerinin çıktılarına dayanmaktadır. Ancak, bu bilgilerin içinde yer alması gereken “İşletme Sürdürülebilirliği” ve “Dünyamızın Sürdürülebilirliği” ile ilgili en kritik bilgiler yeterli düzeyde ve tüm boyutları ile birlikte yer almamakta ve birbirleriyle ilişkileri net olarak ortaya konulamamaktadır. Ülkemizde, uluslararası pazarlara ürün ve hizmet sunan işletmelerden bir kısmı “Sürdürülebilirlik Raporu” hazırlamakta ve yayınlamaktadır. Ancak, bu işletmeler de bu anlamda, yaygın olarak kullanılmakta olan uluslararası raporlama çerçevelerini kullanmakta ve dışa bağımlı olarak raporlama yapmaktadır. Bu raporlama sürecinde dışa bağımlı olmaları, ciddi giderlerin yanı sıra sosyo-kültürel nedenlerle bazı maddeleri kapsam dışı bırakmalarına da neden olmaktadır. Ayrıca, sürdürülebilirlik raporlaması yapan kuruluşlar arasında ülkemizde özellikle sağlık hizmetleri ve hastaneler bulunmamaktadır.

Sağlık hizmetleri doğası gereği çevresel faktörlerden, sosyal, kültürel, teknolojik ve ekonomik değişim ve gelişimlerden etkilenmekte ve faaliyetleri ile bu değişime yön vermektedir. Ülkemizde, sürdürülebilirlik konusunda hastanelerin bulunduğu durumun tespitinin yapılması, geliştirilmesi gereken noktaların tespit edilebilmesi ile ilgili bir çalışma bulunmamaktadır. Alandaki bu eksiği gidermek amacıyla, “Hastanelerde Sürdürülebilirlik Performansını Ölçmeye Yönelik Standart Ölçeği” geliştirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmada, işletme performansı hedefleri ile sürdürülebilirlik hedefleri entegre edilerek bir “Sürdürülebilir Performans Yönetim Modeli” çerçevesinde anket geliştirilmeye çalışılmış, sürdürülebilirlik konusundaki durum tespitinin yapılabilmesi, işletme performansı hedefleri ile sürdürülebilirlik hedeflerinin hastane faaliyetlerine entegre edilebilmesi ve bu yolla geliştirilmesi gereken yönlerin tespit edilebilmesine kaynaklı edecek bir yöntem sunulması amaçlanmıştır.

4.1.3. Araştırmanın Önemi

İşletmelerin temel amaçları kâr elde etmek, topluma hizmet etmek ve mal ve/veya hizmet üretip bu hizmetlerini sürdürmek olarak tanımlanmaktadır. Bu amaçlarını gerçekleştirmek için çeşitli stratejiler geliştirmeleri, bu stratejilerini hayata geçirmek için çeşitli yönetim modelleri uygulamaları, sistemin amaçlarına ne derece hizmet ettiğini değerlendirmek için ölçmeleri ve bu verilere, bilimsel ve teknolojik gelişmelere, tüketici beklentilerine göre sistemlerini güncellemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir.

Günümüzde tüm dünyada sürdürülebilirlik konusundaki farkındalık, işletmelerin bu konudaki sorumluluklarının anlaşılması, tüketici taleplerindeki değişim, mal ve/veya hizmetlerin sınır tanımayan sirkülasyonu nedeniyle gerçekleşen şiddetli uluslararası rekabet ve gelecekteki rekabetin koşullarının belirleyicilerinin saptanmasının gerekliliği, işletmeler için hayati hale gelmiştir. Diğer bir ifade ile, “İşletme Sürdürülebilirliği” kâr elde etmek, topluma hizmet etmeyi de kapsayan tek amaç haline gelmiştir. İşletme, özünde kendi sürdürülebilirliğini garantilemeyi planlarken bu hedefle, hem kar etmeyi, hem içinde bulunduğu topluma ve hatta küresel yapıya hizmet etmeyi, hem üretimini nesiller boyu devam ettirmeyi garanti altına alırken; bunların yanı sıra çevreyi koruma, kaynakları verimli kullanma, insan haklarına saygılı davranma taahhüdünde de bulunmuş olacaktır.

Sürdürülebilirlik çalışmaları ve raporlaması konusunda ülkemizdeki ve dünyadaki durum incelendiğinde 1999-2016 yılları arasında dünyada 10.042 kuruluş, 38.106 sürdürülebilirlik raporu yayınlamışken, Türkiye’de 2005-2016 yılları arasında 118 kuruluş tarafından toplam 362 kurumsal sürdürülebilirlik raporu yayınlanmıştır. Bu raporların 320’si GRI raporlama rehberini temel almıştır. 110 kuruluş, 10 sektör altında toplanmıştır ve bu 10 sektörün içinde hastane hizmetleri bulunmamaktadır (www.kurumsalsurdurulebilirlik.com,2019:1) Oysa, dünyada sürdürülebilirlik raporu yayınlayan, çıkış noktaları hastanelerin tüm işletmelere uygun çevresel sürdürülebilirlikten daha spesifik bir yol haritasına gereksinim duyulduğu düşüncesinden hareketle The American Society for Health Care Engineering (ASHE), the Association for the Health Care Environment (AHE), and the Association for Health Care Resource & Materials Management (AHRMM) of the American Hospital Association (AHA) işbirliği ile kurulmuş www.sustainabilityroadmap.org gibi kurumlar bulunmaktadır. Sürdürülebilirlik çalışmaları özellikle de raporlaması olarak değerlendirildiğinde ülkemizin istenen yerde

olmadığı açıktır. Bu durumun en önemli nedeni standartlar bakımından dışa bağımlı olunmasından kaynaklanan sosyo-ekonomik engellerdir.

Çalışma, işletme performans parametreleri ile sürdürülebilirlik hedefleri entegre edilerek “Hastanelere Özgü Sürdürülebilirlik Standardı Ölçeği” oluşturarak, hastanelerimizin içinde bulundukları sürdürülebilirlik performansı durumlarının ölçümüne ve geliştirilmesine katkı sağlayacak bir araç ve yöntemler dizini sunmaktadır.

Bu çalışma, ülkemize, kültürümüze ve sektöre özgü “Sürdürülebilirlik Ölçeğini”nin oluşturulmasının yanı sıra ülkemizin bu konudaki dışa bağımlılığını azaltacak, maddi kazanımlar sağlayacak ve küresel sürdürülebilirlik sürecinde de ülkemizi temsil edecektir.

Bu ölçeğin ana dilimizde, anlaşılabilir, erişebilir olması nedeniyle hastanelerin kendi içyapılarıyla uygulayabilecek, kendi eksiklerinin farkına varıp tamamlayabileceklerdir. Ayrıca, bu ölçeğin kullanımı ile ülkemizde hastanelere uygulanması halinde bölgesel farklar, geliştirilmesi gereken noktalar tespit edilebilecek ve çalışmalar hızlandırılabilir.

Ülkemiz son yirmi yılda sağlık sektöründe ve özellikle hastane işletmeciliği konusunda önemli gelişmeler kaydetmiştir. Kalite çalışmalarının yoğunlaşması, Sağlık Bakanlığı’nın kalite-etkinlik ve verimlilik çalışmalarında yenilikçi, düzenleyici ve denetleyici konumda yer alması gelişmelerin izlenebilmesini sağlamaktadır. Ancak, bu yapılan kalite, verimlilik ve etkinlik çalışmaları sürdürülebilirlik konularının bir kısmını kapsasa da sürdürülebilirlik ile ilgili tüm boyutları ele alamamaktadır. Kalite, verimlilik ve etkinlik ölçümleri işletmelerin bugünkü durumlarını ölçme konusunda yararlı olsa da gelecek performansı hakkında bilgi vermede ve gelecekteki işletme performansını artırma yolları hakkında kaynaklık etmekte yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, işletmelerde özellikle hastanelerde bugünkü işletme performansının yanı sıra gelecek performansının ölçülmesine gereksinim vardır.

Çalışma ile hastanelere özgü yerli ve milli sürdürülebilirlik ölçeğinin oluşturulması, hastanelerimizde, sürdürülebilirlik performansının yönetilmesi ve raporlanması ile modelin yerli ve milli olması kültürel ve ekonomik nedenlerle hem uygulanmasını kolaylaştıracak ve yaygın hale getirecek hem de sürdürülebilirlik bilincinin artmasına neden olacaktır. Ölçeğin oluşturulmasının rapor, uygulama ve denetim

açısından dışa bağımlılığı azaltarak mali katkı sağlamasının yanı sıra hastane çalışanlarında ve toplumda farkındalık sağlayarak kaynak israfının önlenmesi, doğal kaynakların korunması, yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelinmesi, erken tanı için çalışmalar sağlanması gibi ek katkıları da olacaktır.

Bu çalışma ile ülkemize ait ve sektörel bazda ilk sürdürülebilirlik ölçeği olarak örnek oluşturarak başka sektörlerde de benzer uygulamalara kaynaklık edecektir. Ayrıca, çalışmalar esnasında belirlenen indikatörler yoluyla dönemsel karşılaştırmalar ile sorun noktaları, nedenleri kaynağında tespit edilebilecek ve çözümlenecektir. Bu çözümlemelerin de hastanelere ve ülke ekonomisine mali olarak katkıda bulunacağı, kaçakları önleyeceği açıktır.

Çalışma, sürdürülebilirlik konusundaki çalışmalarda ülkemizi temsil etmek, bu konuda dışa bağımlı olmaktan kaynaklanan giderleri azaltmak, Küresel girişimlerde rekabet gücümüzü ortaya koymak, kalite-verimlilik çalışmalarına entegre ederek etkinliğini arttırmak, bölgesel farkların tespiti ve iyileştirilmesini sağlamak, tespit edilen farklar için neden-sonuç, kök neden analizi yapmak, sürdürülebilirlik performans ölçümü indikatörlerinin standart hale getirmek açılarından sağlayacağı katkılar, çalışmanın önemini daha da arttırmaktadır.

4.1.4. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Çalışma, sadece iki ilde (Adana ve Kütahya) bulunan kamu hastanelerini ve bir faaliyet döneminin verilerini kapsamaktadır. Bununla birlikte, sürdürülebilir performans yönetimi modeline bağlı olarak geliştirilen anket yoluyla elde edilmiştir ve hastanelerin tüm süreç ve faaliyetlerini kapsamaktadır.

Analize tabi hastane sayısının iki ile sınırlı olması, tüm ülkemizi kapsamaması çalışmanın kapsam ve sınırlılıklarını belirleyen ilk etmendir. Bununla birlikte, çalışma bazı varsayımlar üzerine kurulmuştur. Bu varsayımlar da çalışmanın kapsam ve sınırlılıklarını belirleyen diğer etkenlerdir.

Çalışmada belirlenen bu varsayımlar:

- Analize tabi hastanelerde, sürdürülebilirlik çalışmaları ile performans yönetimi ve değer yaratılması arasında ilişki vardır.

- Hastanelerde Sürdürülebilirlik Raporlaması ile Performans Yönetimi Sistemlerinden Balance Scorecard entegre edilebilir.
- Analize tabi hastanelerde finansal performans göstergeleri, işletmelerin sürdürülebilirlik konusundaki çalışmalarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.
- Analize tabi hastanelerdeki daha önce yapılmakta olan kalite çalışmalarının sürdürülebilirlik performansı üzerinde katkısı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

4.1.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada ilk olarak dünyada yaygın raporlama çerçeveleri incelenmiş ve ortaya çıkan amaç ve ölçütlerden yararlanılarak “Sürdürülebilirlik Performans Karnesi” ve “Hastanelere Özgü Sürdürülebilirlik Standardı Ölçeği” oluşturulmuştur. Oluşturulan model ve ölçek aşağıdaki aşamalardan geçirilerek Adana ve Kütahya illerindeki kamu hastanelerinde uygulanmıştır.

Çalışma için aşağıda maddeler halinde sıralanmış olan aşamalar izlenmiştir:

1.Aşama: Sürdürülebilirlik Çerçevelerinin Değerlendirilmesi: İlk olarak yaygın olarak dünyada kullanılmakta olan sürdürülebilirlik raporlama çerçeveleri ve/veya standartları, bu konuda çalışan kurumlar ve prensipleri değerlendirilmiş ve tüm sektörleri ve sürdürülebilirliğin tüm boyutlarını kapsaması nedeniyle sekiz çerçeve birbiriyle karşılaştırılmış ortak ve farklı yönleri belirlenmiştir.

2.Aşama: Sürdürülebilirlik Açısından Performans Yönetim Sistemlerinin Değerlendirilmesi: Bu aşamada, Performans Yönetim Sistemleri üzerine çalışma yapılmış ve işletme sürdürülebilirlik boyutunun da performans yönetim sistemine entegre edilmesi ile ilgili performans yönetim modelleri değerlendirilmiştir. Üzerinde çalışılan çok boyutlu performans modelleri içinde unsurları nedeniyle Balanced Scorecard Modeli ile çalışmanın sürdürülmesine karar verilmiştir.

3. Aşama: Sürdürülebilirlik Performans Karnesi Modelinin Oluşturulması: Bu aşamada Sürdürülebilir Performans Karnesi kurgulamakta kaynaklık etmesi için Balanced Scorecard kurulması ile ilgili akış belirlenmiştir. Önceki aşamalarda belirlenen Sürdürülebilirlik boyut ve amaçları ile Balanced Scorecard entegre edilerek

“Sürdürülebilirlik Performans Karnesi” Modeli ve modele bağlı olarak işletmelerin sürdürülebilirlik strateji, amaç ve ölçütleri oluşturulmuştur.

4. *Aşama: Geliştirilmiş Sürdürülebilirlik Performans Karnesi Modeline Bağlı Olarak “Hastanelerde Sürdürülebilirlik Performansını Ölçmeye Yönelik Standart Ölçeğinin Geliştirilmesi”*: Bu aşamada anketin modeline, ölçeğine karar verilmiş ve anket soruları sürdürülebilirlik performans karnesi göstergelerine göre hastanelere özel olarak hazırlanmıştır. Anket, kapsam, anlaşılabilirlik ve kullanıma uygunluk açısından değerlendirmek için iki farklı hastanede uygulanmıştır.

5. *Aşama: “Hastanelere Özgü Sürdürülebilirlik Standardı Ölçeği”nin Uygulanması*: Uygulama için hazır hale gelen anket, Adana ve Kütahya İllerindeki Kamu Hastanelerinde uygulanması ile ilgili izin süreci tamamlandıktan sonra anketler her hastanede için bir anket olmak üzere uygulanmıştır.

6. *Aşama: Adana ve Kütahya İlleri Kamu Hastanelerden Elde Edilen Verilerin Değerlendirilmesi ve İstatistiksel Analiz*: Bu aşamada hastanelerden gelen veriler istatistiksel olarak değerlendirilmek amacıyla girilmiş, girilen veriler her bir hastane için Sürdürülebilirlik Performans Karnesi Boyutlarına göre değerlendirilmiş ve Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ile karşılaştırılmıştır.

İstatistiksel değerlendirme sürecinde, hastaneler kendi içlerinde boyutlar itibarıyla, il bazında birbirleriyle ve iller arasında karşılaştırılmıştır.

4.1.6. Araştırma Verilerinin Elde Edilmesi ve Sınıflandırılması

Veriler “Hastanelerde Sürdürülebilirlik Performansını Ölçmeye Yönelik Standart Ölçeği” ile Adana ve Kütahya İlleri Sağlık Müdürlükleri aracılığı ile her hastaneden bir anket şeklinde alınması ile gerçekleştirilmiştir. Yanıtlanan anketler hastaneler tarafından bağlı bulundukları İl Sağlık Müdürlüklerine gönderilmiş, İl Sağlık Müdürlükleri tarafından tarafıma teslim edilmiştir. Anketlerde, anketi yanıtlayan yöneticilerin iletişim telefon, e-mail ve adresleri bulunmaktadır. Anketle ilgili gerekli durumlarda iletişime geçilmiştir. Elde edilen anketler, “Sürdürülebilirlik Performans Karnesi” göstergelerine bağlı olarak hazırlanan veri giriş formlarına girilmiş ve analize hazır hale getirilmiştir.

4.2. SÜRDÜREBİLİRLİK PERFORMANS KARNESİNİN KURULMASI VE “HASTANELERDE SÜRDÜREBİLİRLİK PERFORMANSINI ÖLÇMEYE YÖNELİK STANDART ÖLÇEĞİ”NİN GELİŞTİRİLMESİ

Bir işletmenin başarısı ve sürekliliği ve büyümesi onun performansına bağlıdır. Dolayısıyla, performans ölçümünün kalitesi işletme performansı ile direk ilişki içindedir. Ölçülemeyen şeyin saptanması ve geliştirilmesi de mümkün değildir. Bu nedenle, işletmeler içinde bulundukları sektör, büyüklükleri, yapıları gibi pek çok faktörü göz önünde bulundurarak işletme için uygun performans yönetimi sistemine karar vermektedirler. Ancak, bu seçilen performans yönetim sisteminin başarılı olabilmesi için; bilgi verici, gelişme sağlayıcı, anlaşılabilir ve anlatılabilir, güncel, somut ve esnek olması gerekmektedir (Zerenler, 2003: 204-205). Çok boyutlu performans ölçme modelleri, esnek, doğru ve güvenilir sonuçlar vermeleri ve entegrasyona olanak vermeleri nedeniyle özellikle tercih edilmektedir (Gasparatos ve Scolobig, 2012: 4-6) Günümüzde kullanılmakta olan çok boyutlu performans sistemleri ister Hiyerarşik Model (Lynch-Cross Performans Piramidi, Hronec Modeli), ister Dengeli Model (Balanced Scorecard, Thor Modeli, Gilmore Modeli, Paydaş Temelli Performans Değerleme, Performans Prizması Modeli), isterse de Sürece Yönelik Değer Zinciri Modeli (Performans Ölçüm Matrisi, Değer Zinciri Modeli, Makro Süreç Modeli, Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli, EFQM Mükemmellik Modeli, Entegre Performans Ölçüm Sistemi, KOBİ’ler İçin Entegre Performans Ölçüm Modeli, Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Modeli, Örgütsel Performans Değerleme Modeli) olsun bu özellikleri taşımaktadırlar. Bu sistemlerin başarısı, işletmenin optimum yönetimi ve geliştirilebilmesi için kritik performans göstergelerinin saptanıp değerlendirilmesi gerekmektedir (Bayyurt, 2007: 578).

Günümüzde, işletmeler için temel amaç; sürdürülebilirlik haline gelmiştir. Bu nedenle, seçilen performans yönetim sistemi ile sürdürülebilirlik parametrelerinin entegrasyonu ve kuruma adaptasyonu gerekmektedir. Bu nedenle, yapılan çalışmalar, çok boyutlu performans ölçme modellerinden birine sürdürülebilirlik ölçüm parametrelerinin entegre edilmesi şeklindedir. Sürdürülebilirlik ölçüm parametrelerinin belirlenmesi amacıyla da GRI, ISO, UN gibi oluşumların belirlemiş oldukları sürdürülebilirlik hedeflerinden yararlanılmaktadır.

Çok boyutlu bir performans yönetim sistemi olması, esnek yapısı, işletmenin vizyon, misyon ve stratejilerinin fiziksel ölçütlerle ifade edilebilmesine izin vermesi nedenleriyle çalışmamızda BSC (Balanced Scorecard) ile sürdürülebilirlik ölçütlerinin entegre edilerek Sürdürülebilirlik Performansı Ölçüm Sistemi modeli sunulmaya çalışılmaktadır.

4.2.1. Sürdürülebilir Performans Karnesi Modelinin Kurulma Aşamaları

Çalışmamızda öncelikle Balanced Scorecard Modeli kurulması ve sürdürülebilirlik ile entegrasyonu konusunda literatür çalışmaları ve uygulama yöntemleri incelenmiştir. Sürdürülebilirlik ile ilgili amaçlar yaygın olarak kullanılmakta olan sürdürülebilirlik raporlama çerçeveleri, standartlar kaynak alınarak belirlenmiştir. Çalışmamızda, model Balanced Scorecard modelinin dört boyutuna sadık kalınarak oluşturulmuştur. Sürdürülebilirlik Performans Karnesi oluşturulması süreci çalışmamızın 4.2.1.3. bölümünde ayrıntılı biçimde ele alınmış ve Şekil.4.3’de bu süreç akış diagramı olarak sunulmuştur.

4.2.1.1. Balanced Scorecard Performans Modelinin Kurulması

Balanced Scorecard unsurları olarak kabul edilen, çok boyutlu olması (finansal bilgilerin yanı sıra finansal olmayan bilgileri kullanması ve işletme içi ve işletme dışı performans boyutları kullanması), kısa ve uzun dönemli amaçları ilişkilendirmesi, dengeli yapısı, performans ve sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi, neden-sonuç hiyerarşisi içerisinde dengeli bir şekilde kurum stratejisine entegre etmesi, çift yönlü öğrenme sağlaması, stratejik başarı odaklı olması, işletme için bütünsel bir yaklaşımı ve ardıl performans göstergelerinin yanı sıra öncül performans göstergelerini de kullanması nedeniyle model hem bir performans ölçme modeli hem de stratejik performans yönetim sistemi olarak kabul görmektedir (Barsky ve Bremser, 1999: 6, Atkinson, 1997: 26, Chan, 2004: 206, Kaplan ve Norton, 1997: 39).

Balanced Scorecard’ın uygulanması ve geliştirilmesi ile ilgili literatürde üç yöntem önerilmektedir (Butler-Henderson, 2011: 4; Figge vd., 2002: 273):

1. Yöntem: BSC’nin dört boyutuna “sürdürülebilirlik” ölçülerinin eklenmesi,
2. Yöntem: BSC’ye beşinci boyutun eklenmesi,

3. Yöntem: Çevresel ve sosyal puan kartı oluşturulması.

1.Yöntem: BSC'nin Dört Boyutuna "Sürdürülebilirlik Ölçülerinin" İlave Edilmesi,

Bu yöntem mevcut durumda, performans yönetim sistemi olarak Balanced Scorecard'ı kullanan işletmeler için daha uygundur. Bu yöntemle, uygulanmakta olan Performans karnesine sürdürülebilirlik ölçüleri eklenebilir veya kullanılmakta olan ölçülerden bazıları ile değiştirilebilir. Bu yöntemi tercih eden işletmeler, sürdürülebilirlikle ilgili ölçütlerle kullanmakta oldukları geleneksel ölçüleri kolayca birleştirebilirler. Burada geleneksel ölçütler olarak ifade edilen ölçütler finansal ölçütlerdir. Kullanılmakta olan ölçüler, faaliyetlerinin bir parçası haline geldiğinden kriz dönemlerinde bile sürdürülebilirlik ölçülerinden daha az vazgeçme eğiliminde olacaktırlar (Butler-Henderson, 2011: 5).

2. Yöntem: BSC'ye Beşinci Boyutun Eklenmesi,

Balanced Scorecard'ın esnek yapısı beşinci boyutun eklenmesine izin vermektedir. Özellikle Kaplan ve Norton'un diğer performans yönetim sistemlerine göre üstünlük olarak niteledikleri bu özellik Balanced Scorecard uygulayan işletmelerde sıkça kullanılmaktadır. Sürdürülebilirliği çıkış noktası, ana strateji olarak kabul eden işletmelerde bu yöntem daha sıklıkla tercih edilmektedir (Butler-Henderson, 2011: 4).

3. Yöntem: Çevresel ve Sosyal Puan Kartı Oluşturulması,

İşletmeye özel bir çevresel ve sosyal puan kartının oluşturulması yeni bir yöntem olarak düşünülebileceği gibi önerilen diğer iki yöntemin içinde de kullanılabilir. Puan kartları veriyi mevcut sistemden çekmektedir, dolayısıyla bu yaklaşımda sistemden çekilen verilerde değişiklik ya da ilave parametreler oluşturulması gerekmektedir (Figge vd., 2002: 275).

Etkin bir performans yönetim sisteminin uygulanması işletmelere verimlilik ve etkinliğin derecesinin ölçmesini sağlayacak ve işletmenin stratejik kararlarına yön verecektir. Ana hatlarıyla bir performans yönetim sisteminin geliştirilmesinde dokuz adım bulunmaktadır (Lohman, 2003: 267- 286).

Tablo 4.1: Performans Ölçüm Sistemini Geliştirmede 9 Adım

1	Firmanın misyon ifadesinin açıkça tanımlanması.
2	Misyon ifadesini kullanarak firmanın stratejik hedeflerinin belirlenmesi (Kârlılık, Pazar payı, kalite, maliyet, esneklik, bağımlılık ve yenilik)
3	Çeşitli stratejik hedeflere ulaşmada her bir fonksiyonel alan rolünün anlaşılmasının geliştirilmesi.
4	Her bir fonksiyonel alan için, firmanın genel rekabet pozisyonunu tepe yönetime tanımlayabilecek global performans ölçütlerinin geliştirilmesi.
5	Stratejik hedef ve performans amaçlarının organizasyondaki en alt kademelere iletilmesi, her bir kademede daha spesifik performans kriterlerinin kurulması.
6	Her bir kademede kullanılan performans kriterleri ile stratejik hedeflerde tutarlılık sağlanması.
7	Tüm fonksiyonel alanlarda kullanılan performans ölçütlerinin uyumunun sağlanması.
8	Performans Ölçüm Sisteminin kullanılması.
9	Mevcut rekabet ortamına göre kurulan Performans Ölçüm Sistemi uygunluğunun periyodik olarak değerlendirilmesi.

Kaynak: Lohman, 2003: 267.

Performans Yönetim Sistemi geliştirmede kullanılmakta olan adımlardan yola çıkarak Balanced Scorecard'ın kurulması ve uygulanması genel olarak aşağıdaki sıralamayla yapılmaktadır.

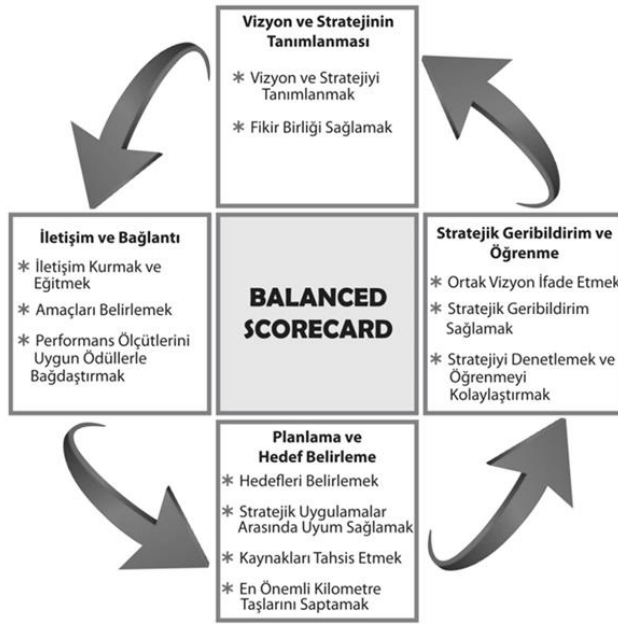
- İşletme Vizyon, Misyon, Değerler ve Stratejilerinin Belirlenmesi,
- Amaçların belirlenmesi ve BSC boyutları ile amaçların entegre edilmesi,
- Performans Ölçütlerinin ve Sorumlularının Belirlenmesi,
- Strateji Haritasının Oluşturulması,
- Her bir Ölçüt için Hedeflerin Belirlenmesi,
- Veri Toplama Metodunun Belirlenmesi/Geliştirilmesi/Kuruma Entegre Edilmesi,
- Verilerin Toplanması,
- Balanced Scorecard'ın gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi,

Balanced Scorecard Performans Yönetim Sistemi ile Sürdürülebilirlik Hedeflerinin entegrasyonunda yani Sürdürülebilirlik Karnesinin oluşturulmasında hangi yöntem tercih edilirse edilsin izlenmesi gereken yol; vizyon ve stratejinin belirlenmesi ile başlar, BSC'nin dört boyutu ya da artırılmış beşinci boyutu da hedeflerle entegresyonu sağlanır, daha sonra bu stratejiler için kısa ve uzun vadeli hedefler belirlenir, bunların tüm kurum tarafından içselleştirilmesi sağlanır ve ölçüm parametreleri belirlenir. Sonunda da sistemden geri bildirimler alınarak ve sistem bu geri bildirimlere göre yeni hedefler belirleyerek ve gelişerek ilerler. En önemli nokta, ana stratejiden başlayarak tüm süreçlerde sürdürülebilirlik hedeflerinin entegre edilmesidir.

Kaplan ve Norton (1996a), çalışmalarında Balanced Scorecard Uygulamasını,

- Vizyon ve Stratejinin Tanımlanması,
- İletişim Kurulması ve Bağlantıların Oluşturulması,
- Planlama Yapılması ve Hedef Oluşturulması,
- Stratejik Geri Bildirim ve Öğrenme olmak üzere dört aşama halinde aşağıdaki Şekil 4.1’de sunulduğu şekliyle tanımlamışlardır.

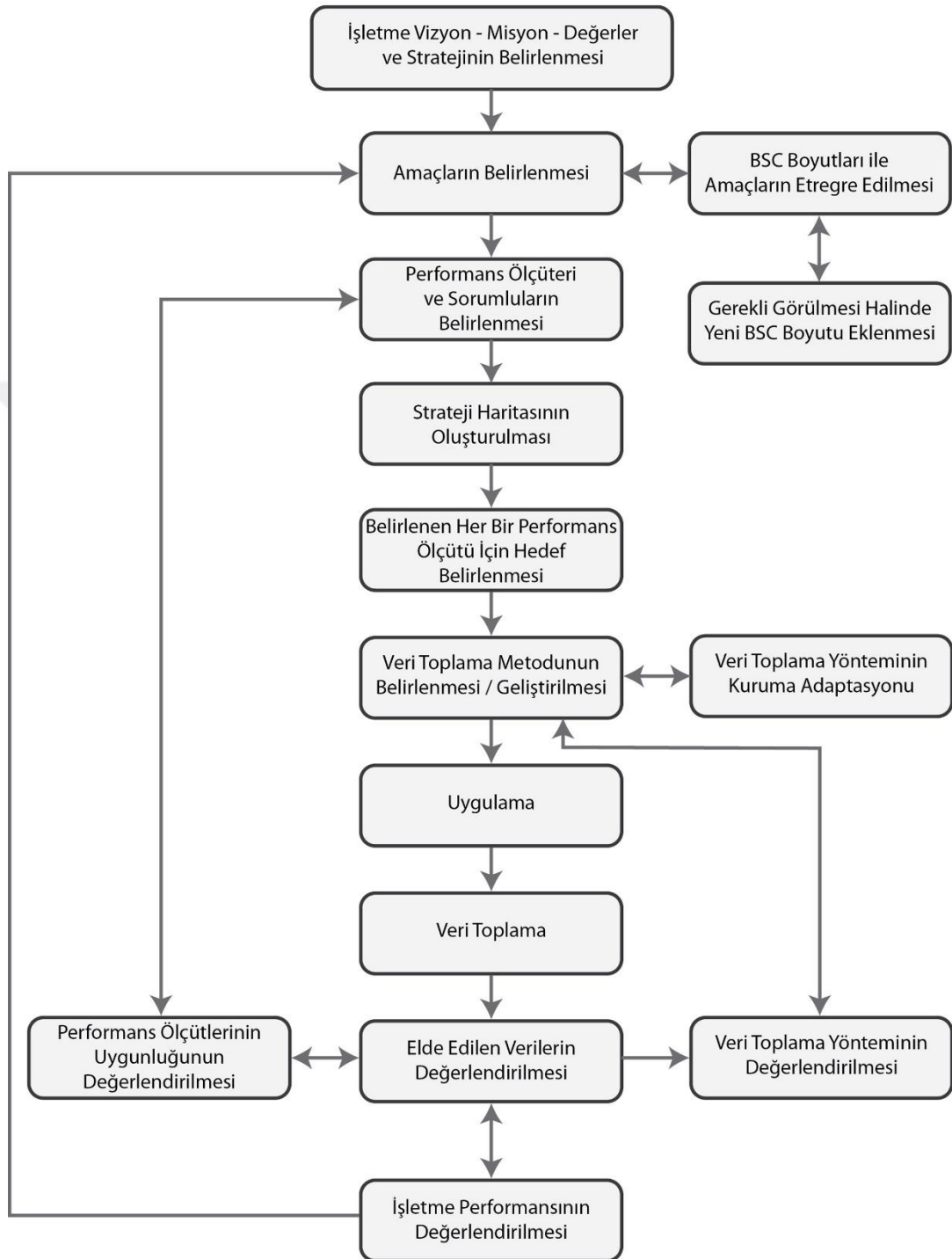
Şekil 4.1: Balanced Scorecard’ın Stratejik Çerçevesi



Kaynak: Kaplan ve Norton, 1999: 13.

Balanced Scorecard Uygulaması aşamalarını Şekil 4.2’deki gibi göstermek mümkündür.

Şekil 4.2: Balanced Scorecard Uygulama Aşamaları

Balanced Scorecard (Kurumsal Karne) Uygulaması

4.2.1.2. Sürdürülebilirlik Hedefleri ile Balanced Scorecard'ın Entegrasyonu Konusunda Yapılmış Çalışmalar-Literatür Taraması

İşletme performansı, işletme performansının değerlendirilmesi ve sürdürülebilirlik konularında yapılmış pek çok çalışma bulunmaktadır. Ancak, çalışmaların büyük bir kısmı ayrı ayrı işletme performansı değerlendirilmesi, BSC uygulama örnekleri ve sürdürülebilirlik konularıyla ilgilidir. Ancak, Sürdürülebilirlik ile balanced scorecard'ın entegre edilmesi ve model önerisinde bulunulması yakın zamanda araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamıştır.

Marc J. Epstein and Priscilla S. Wisner'in 2001 yılında yaptıkları "Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability" çalışmalarında performans yönetim sistemi ile sürdürülebilirlik hedeflerini entegre etmiş firmaların uygulama örneklerine yer vermişler, model önerisinde bulunmamışlardır (Epstein ve Wisner, 2001: 1-10).

Bieker, kurumsal sürdürülebilirlik ve balance scorecard anlayışı ile etik yönetimi üzerine yaptığı çalışmada geleneksel yönetim anlayışlarının yerine kurumsal sürdürülebilirlik anlayışının olumlu sonuçlar verdiğini ve gelecekte işletmelerin maddi olmayan performanslarını yönetmede önemli bir model olabileceğini belirtmiştir (Bieker, 2002: 2). Bieker, 2003 yılında da yaptığı çalışmada ise balanced scorecard'a beşinci boyut olarak "toplumu" ekleyerek model önerisinde bulunmuştur. Ancak bu çalışmasında yazar, ölçüm parametrelerinin neler olması gerektiğini çalışmasında detaylandırmamıştır (Bieker, 2003: 1-17).

Frank Figge, Tobias Hahn, Stefan Schaltegger ve Marcus Wagner, 2002 yılında yayınladıkları "The Sustainability Balanced Scorecard Linking Sustainability Management to Business Strategy" çalışmalarıyla sürdürülebilirlikle Balanced Scorecard yaklaşımını entegre etmişler ve BSC'nin finansal boyutunu ve sürdürülebilirliğin ekonomik boyutunu sonuç değerler olarak görmüş, bu değerlerin yükseltilmesi için çevresel (ekolojik) ve sosyal ölçütlerin BSC'ye entegrasyonu ile oluşturulacak yeni performans yönteminin Sürdürülebilir Performans Karnesi olacağını ileri sürmüşlerdir (Figge vd., 2002: 281). Çalışmada, BSC'nin dört boyutu ile sürdürülebilirlik entegre edilse de sürdürülebilirlik standartları ya da ölçüm parametreleri için herhangi bir standart kullanmamışlardır.

Hansen ve Schaltegger ise 2010 yılında yaptıkları çalışmalarında sürdürülebilirlik ölçütlerini belirlemede makale taraması yaparak sürdürülebilirlik ölçütleri olarak bir standart yerine en sık kullanılan ölçütleri esas almışlardır (Hansen ve Schaltegger, 2010: 198-200).

Rohm ve Montgomery, 2011 yılında yayınladıkları “Link Sustainability to Corporate Strategy Using The Balanced Scorecard” çalışmalarında sürdürülebilirlik prensipleri ile Balanced scorecard’ı entegre ederken sürdürülebilirlikle ilgili, ekonomik boyutlarda ölçütleri satışlar ve verimlilik, kar, nakit akışını; ekonomik boyutla ilgili hava üzerindeki etkiler, su, atık, bioçeşitlilik ve enerji kullanımını; sosyal boyutta ise, ürün sorumluluğu, toplum üzerindeki etkiler, işgücü uygulamalarını ve insan haklarını ölçüt olarak kabul etmişlerdir (Rohm ve Montgomery, 2011: 2).

White, 2005 yılında yayınladığı “How to Report a Company’s Sustainability Activities” çalışmasında sürdürülebilirlik parametrelerinin belirlemek amacıyla Global Reporting Initiative’s (GRI) Sürdürülebilirlik Raporlama Klavuzunu (Sustainability Reporting Guideline) kaynak olarak kabul ederek BSC ile entegre etmiştir.

White (2005), BSC’ın işletmelerde uygulanmasının temel amacının performans artışı sağlamak, gelir artışı ve gelir karması sağlamak, maliyetleri azaltmak ve sağlıklı risk yönetimi yapabilmek olduğunu belirtmiş ve bunu stratejik ekonomik amaçlara ulaşabilmek için Paydaş gruplarını Ekonomik Sürdürülebilirlik ile ilgili gösterge noktaları olduğunu belirterek Tablo 4.2’deki şekilde ilişkilendirmiştir. Burada White, sadece GRI Raporlama klavuzunu kaynak olarak almış ve tüm göstergeleri BSC’nin tüm boyutları ile değil ilişkilendirdiği boyutları belirtmiştir.

Tablo 4.2: Balanced Scorecard Boyutları ile Ekonomik Sürdürülebilirlik Göstergelerinin İlişkisi

Ekonomik Sürdürülebilirlik Göstergeleri	Balanced Scorecard Boyutları				
	Finansal			Müşteri	
	Gelir ve Büyüme	Maliyet Azaltımı	Varlık Kullanımı	Risk Yönetimi	Müşteri Kazanma, Elde Tutma ve Kârlılık
Müşteriler	✓				
Tedarikçiler		✓		✓	
Çalışanlar		✓	✓		
Sermaye Verenler		✓			
Kamu Sektörü					✓

Kaynak: White, 2005: 39.

White Ekonomik Sürdürülebilirlik hedefleri ile BSC'nin finansal boyutunda yer alan amaçların benzer olduğunu ancak ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetlerinin paydaşlardan etkilenmesi ve paydaşları etkilemesi nedeniyle paydaşlar üzerine odaklanması gerektiğini belirtmektedir. White, çevresel sürdürülebilirlik göstergeleri olarak GRI Raporlama ölçütlerini esas almış ve bu ölçütleri BSC'nin üç boyutu ile entegre etmiştir.

Tablo 4.3: Balanced Scorecard Boyutları ile Çevresel Sürdürülebilirlik Göstergelerinin İlişkisi

Çevresel Sürdürülebilirlik Göstergeleri	Balanced Scorecard Boyutları				
	Finansal		Müşteri		İşsel Süreç
	Maliyet Azaltımı/ Verimlilik	Risk Yönetimi	Tatmin, Sadakat	Müşteriyi Elde Tutma- Elde Etme ve Kârlılık	Yenilik Operasyonlar
Malzemeler	✓	✓		✓	✓
Enerji	✓	✓		✓	✓
Su	✓	✓		✓	✓
Biyolojik Çeşitlilik				✓	
Emisyon	✓	✓			✓
Atık (su)	✓	✓			
Atık (katı)	✓	✓			
Ürün ve Hizmetler			✓		
Uyum		✓			

Kaynak: White, 2005: 41.

Tablo 4.4: Balanced Scorecard Boyutları ile Sosyal Sürdürülebilirlik Göstergelerinin İlişkisi

Sosyal Sürdürülebilirlik Göstergeleri	Balanced Scorecard Boyutları								
	Finansal		Müşteri		İşsel Süreç		Öğrenme ve Gelişme		
	Maliyet Azaltımı/ Verimlilik	Risk Yönetimi	Tatmin, Sadakat	Müşteriyi Elde Tutma- Elde Etme ve Kârlılık	İşlemler	Satış Sonrası Hizmet	Çalışan Yetenekleri	Bilgi Sistemleri	Uyumlaştırma ve Yetkilendirme
İşgücü Uygulamaları ve İnsana Yakışır İş	✓	✓			✓		✓	✓	✓
İnsan Hakları		✓			✓			✓	
Ürün Sorumluluğu			✓	✓		✓		✓	

Kaynak: White, 2005: 45.

White (2005), bu çalışmasında sosyal sürdürülebilirlik göstergelerinden sadece üçünü tabloda göstermiş ve BSC'nin dört boyutuyla ilişkilendirmiştir (White, 2005: 36-43).

White, Finansal boyut ile ilgili göstergelerle ilgili sadece geleneksel finansal ölçütleri almıştır ve ayrıca, Ekonomik sürdürülebilirlik göstergeleri ile sadece BSC'nin iki boyutunu (Finansal ve Müşteri Boyutları) entegre etmiştir.

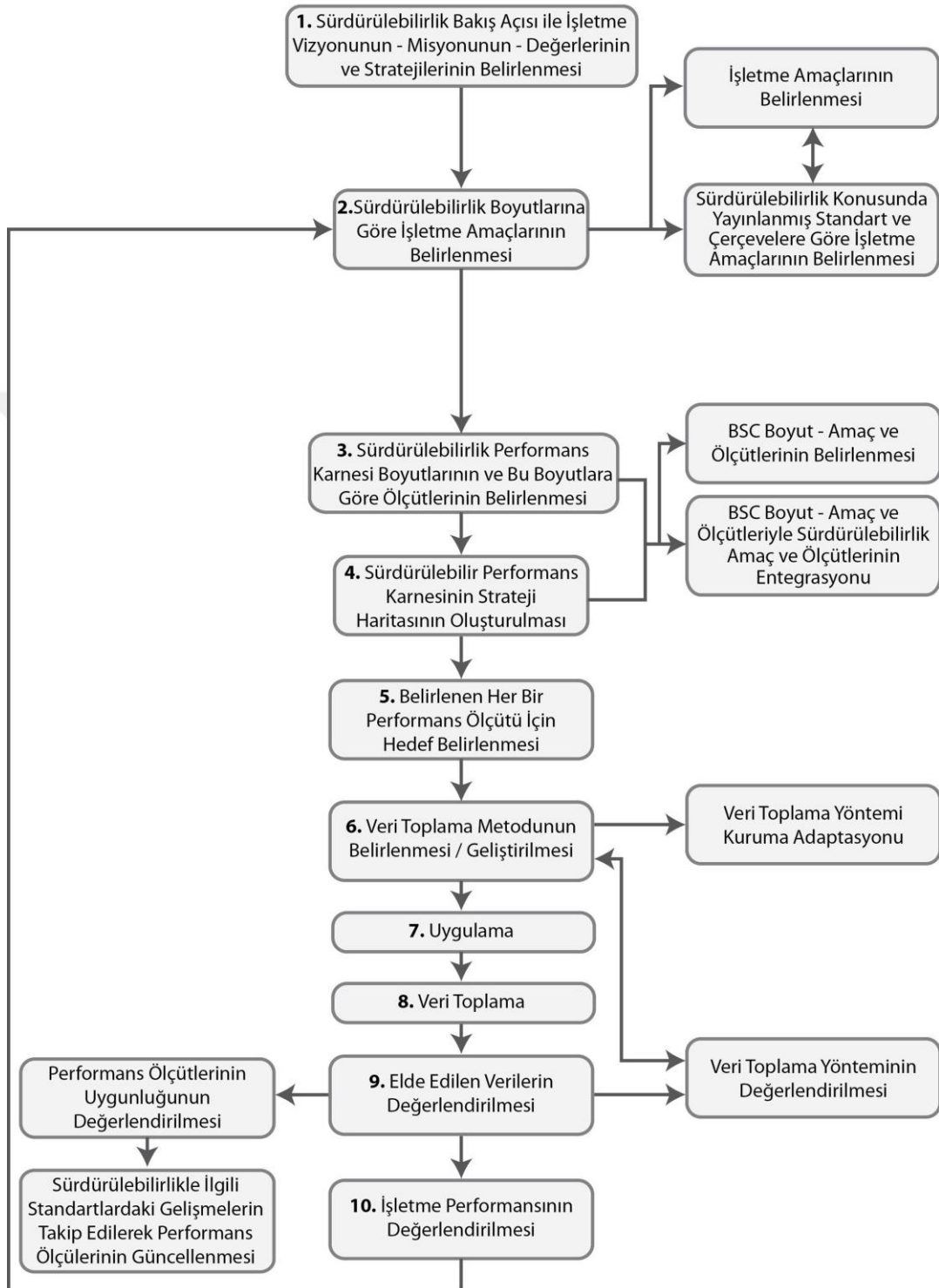
4.2.1.3. Sürdürülebilir Performans Karnesi Modelinin Kurulması

BSC'nin uygulanması ve geliştirilmesi ile ilgili literatürde üç yöntem önerilmektedir (Butler-Henderson, 2011: 4; Figge vd., 2002: 273). Çalışmamızda, birinci yöntem olan BSC 'ın dört boyutu (Finansal boyut, Müşteri boyutu, İç süreçler boyutu, Öğrenme ve Gelişme boyutu) boyunca sürdürülebilirlik ölçülerinin ilave edilmesi, metodu tercih edilmiş, sürdürülebilirlik ölçütlerinin belirlenmesinde ise yaygın olarak kullanılmakta olan sürdürülebilirlik standartlarından ve raporlama çerçevelerinden yararlanılmıştır.

Çalışmada model olarak, Balanced Scorecard uygulanması modeline uygun olarak “Sürdürülebilirlik Performans Karnesi Modeli” oluşturulması süreci Şekil 4.3’de sunulmuştur.

Şekil 4.3: Sürdürülebilirlik Performans Karnesi Uygulama Aşamaları

Sürdürülebilir Performans Karnesi Oluşturma Süreci



4.2.1.3.1. Birinci Aşama: Sürdürülebilirlik Bakış Açısı ile İşletmenin Vizyon Misyon Değer ve Stratejilerinin Belirlenmesi

İster geleneksel performans karnesi (BSC) kurma çalışması olsun ister sürdürülebilirlik performans karnesi oluşturma çalışması olsun en temel adım işletmenin vizyonunun, misyonunun, değerlerinin ve stratejisinin belirlenmesi aşamasıdır. Sürdürülebilir Performans Karnesi oluşturma sürecinde ilk adım, işletmenin vizyonunu, misyonu, değerlerinin ve stratejilerinin sürdürülebilirlik bakış açısıyla, ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerinin de hesaba katılarak belirlenmesi gerekmektedir. Sürdürülebilir Performans Karnesi ile ilgili bu aşamada işletmelerin hem kendi kalıcılıkları ve büyümeleri hem de gezegenimizin sürdürülebilirliği ile ilgili hedefleri entegre etmeleri gerekmektedir. İşletmelerin sürdürülebilirlik bakış açısı ile vizyon, misyon, değer ve stratejileri belirlerken nihai hedefleri uzun dönem hissedar değerini arttırmaktır. Dolayısıyla, büyüme ve üretim stratejilerini, müşteri ile ilgili stratejilerini, faaliyetler ve çalışanlarla ilgili stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir. İşletme değerlerinin içinde kaynakların korunması, çevreye verilen zararın önlenmesi en azından mümkün olan en alt seviyeye indirilmesi mutlaka yer almalıdır. İşletmelerin sürdürülebilirlik çalışmalarına aktif olarak katılma çabalarının bir nedeni gelecek nesillere (ekonomik, çevresel ve sosyal) sağlıklı kaynak aktarımı sağlamak iken, en temel amaçlarından biri de sürdürülebilirlik hedefleri yoluyla kâr artırmak, riski azalmak, maliyetleri azaltmak ve ürün ve/veya hizmetlerine olan talebi arttırmaktır. Bu da, sürdürülebilirlik hedeflerinin işletme stratejisinden başlayarak tüm süreçlere entegrasyonu ile mümkündür.

4.2.1.3.2. İkinci Aşama: İşletme Amaçlarının Sürdürülebilirlik Boyutlarına göre Belirlenmesi

Sürdürülebilir Performans Karnesinin ikinci aşaması “İşletme Amaçlarının Sürdürülebilirlik Boyutlarına göre Belirlenmesi”dir. Bu aşama kendi içinde iki faaliyeti gerektirmektedir. Bu iki aşamanın ilki işletme amaçlarının belirlenmesidir. Tüm işletmelerin temel amaçları kâr elde etmek, büyümek/varlığını sürdürmek ve topluma hizmet etmektir. Ancak, işletme özeline inildiğinde bu amaçlar daha spesifik hale gelecektir. İkinci aşama ise; sürdürülebilirlik konusunda yayınlanmış standart ve çerçevelere göre işletmenin sürdürülebilirlik amaçlarının ekonomik, çevresel ve sosyal olarak belirlenmesidir.

4.2.1.3.2.1. Sürdürülebilirlik Konusunda Yayınlanmış Standart ve Çerçevelere Göre İşletme Amaçlarının Belirlenmesi

İşletmelerin sürdürülebilirlikle ilgili amaçları belirlenirken; yapılan çalışmalarda özellikle GRI (Global Reporting Initiative-Küresel Raporlama Girişimi) başta olmak üzere OECD, WBCSD gibi kurumların belirlemiş oldukları raporlama çerçevelerinden biri tercih edilerek sürdürülebilirlik amaçları buna göre belirlenmektedir. Ancak, çalışmamızda kapsam genişleterek, Sürdürülebilirlik Boyutlarına göre amaçların tespiti için yaygın olarak kullanılmakta olan sürdürülebilirlik raporlama çerçeveleri karşılaştırılmış, tümünün beklentilerini karşılayacak şekilde sürdürülebilirlik amaçları ve bağlı olarak ölçüm parametreleri tasarlanmıştır.

OECD tarafından sorumlu iş bağlamında tavsiye niteliğindeki “Çok Uluslu Şirketler Genel İlkeleri (The OECD Guidelines for Multinational Enterprises)”, Sürdürülebilirlikle ilgili taahhütlerini ortaya koymak amacıyla 209 uluslararası şirket tarafından hazırlanmış Sürdürülebilir Gelişme için Dünya İş Konseyi (WBCSD) Standartları, Sürdürülebilirlikle ilgili performans parametrelerini de içeren Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative-GRI) Sürdürülebilirlik Raporlaması Çerçevesi, Sürdürülebilir kalkınma hedefine ulaşılması için sosyal sorumluluğun önemine vurgu yapan SA 8000 Sosyal Sorumluluk Yönetimi standardı, Kyoto Protokolü tarafından belirlenmiş üretim, hizmet, işleme gibi faaliyetler sonucu oluşan sera gazlarının etkilerinin hesaplanması ve azaltılması ile ilgili çalışmalara kaynaklık etmesi için geliştirilmiş Ürün Karbon Ayakizi, Karbon Ayakizi Standartları, işletmelerin sürdürülebilirliğinin değerlendirilmesini amaçlayan AA1000 Hesap Verebilirlik Prensipleri Standardı (Account Ability Principles Standard), topluma, pazara ve insanlara yarar sağlayan sürdürülebilir kapsamlı bir küresel ekonomi yaratma hedefiyle geliştirilmiş UNGC (Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi) sürdürülebilirlik hedefleri, özellikle İklim değişikliği, su kullanımı, ormanlara verilen zarar, tedarik zincirlerinin çevresel riskleri konuları üzerinde duran ve işletmelerin çevresel performansının ölçülmesine odaklanan Karbon Saydamlık Projesi (Carbon Disclosure Project - CDP) Raporlaması, Palmiye Yağı sektörüne özel olarak hazırlanmış RSPO Palmiye yağı Sürdürülebilirlik Standartları, işletmelere kredi verme aşamasında işletmelerin sürdürülebilirliklerinin değerlendirilmesi amacıyla geliştirilmiş IFC Performans Standartları (IFC Performance Standards), Birleşmiş Milletlerin Sürdürülebilirlik

Kalkınma Hedeflerine (SKH) bağlı olarak; tüm standartlarını sürdürülebilirlik bakış açısı ile düzenleyen ISO (International Organization for Standardization), Ulusal Sürdürülebilirlik Standartları olarak kabul edilen BS 8901 Standardı, işletmelerin yönetim ve finansal performansı ile ekonomik, çevresel ve sosyal faktörler arasındaki bağlantıyı birlikte kapsayan raporlama türü olarak kabul edilen Entegre Raporlama (Integrated Reporting - IR) Standartları, Uluslararası sosyal ve çevresel akreditasyon için standartlar üreten Uluslararası Sosyal ve Çevresel Akreditasyon ve Etiketleme Birliği (ISEAL) olmak üzere sürdürülebilirlik üzerine yaygın olarak kullanılmakta olan on dört standart ve/veya raporlama çerçevesi bulunmaktadır. Bu standart ve çerçevelerden Ürün Karbon Ayakizi, Karbon Ayakizi Standartları, Karbon Saydamlık Projesi (CDP) Raporlaması, RSPO Palmiye yağı Sürdürülebilirlik Standartları ürüne ve/veya sektöre özel olmaları nedeniyle, SA 8000 Standardının özellikle Sosyal Sorumluluk Yönetimi konusunda olması nedeniyle, ISO'nun sürdürülebilirlikle ilgili tek bir standardının olmaması tüm standartlarını sürdürülebilirlikle entegre etmiş olması nedeniyle çalışmamızda sürdürülebilirlik amaçlarının ve ölçütlerinin belirlenmesi noktasında kapsam dışı bırakılmış, İşletmelerin sürdürülebilirlikle ilgili amaçları belirlenirken; yaygın olarak kullanılan OECD “Çok Uluslu Şirketler Genel İlkeleri (The OECD Guidelines for Multinational Enterprises)”, Sürdürülebilir Gelişme için Dünya İş Konseyi (WBCSD) Standartları, Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative-GRI) Raporlama Çerçevesi GRI-G4, AA1000 (Account Ability Principles Standard), UNGC (Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi), IFC Performans Standartları (IFC Performance Standards), Entegre Raporlama (Integrated Reporting - IR) Standartları, Uluslararası Sosyal ve Çevresel Akreditasyon ve Etiketleme Birliği (ISEAL) Standartları'dan yararlanılmıştır.

Çalışmamızda yer alan tüm raporlama çerçeveleri sürdürülebilirliğin üç boyutunun yanı sıra raporlama ile işletme ile ilgili genel bilgiler istemektedirler. Burada belirtilenler, işletmeler hakkında bilgi, raporun çerçevesi, etik ve bütünlük konularındaki rapor ile ilgili gereklilikler üzerine olması nedeniyle genel gereklilikler bir boyut olarak ele alınmamış, diğer dört boyut içinde değerlendirilmiştir.

4.2.1.3.2.1.1. Ekonomik Amaçlar

Sürdürülebilirlikle ilgili raporlama çerçeveleri ve standartları ekonomik boyutu, ekonomik performans, pazardaki konum, indirekt ekonomik etkiler ve tedarik ilişkileri alt başlıklarında değerlendirdiği görülmektedir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde; sürdürülebilirlikle ilgili işletme amaçları konusunda çalışmamızda ele alınan raporlama çerçevelerinin ve standartlarının yaklaşımı Tablo 4.5’de sunulmuştur. Çalışmamızın 4.2.1.3.3. Bölümünde bu amaçlar ve bağlı olarak ölçütler detaylandırılarak Ek-2 Tablo 4.45 Sürdürülebilirlik Raporlama Çerçevelerine Bağlı Olarak Gereklilikler, Sürdürülebilirlik Konusundaki Raporlama Çerçeveleri ve Standartlarındaki İlgili Bölüm, Sürdürülebilir Performans Karnesi Boyutu ve Sürdürülebilir Performans Karnesi Göstergeleri ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 4.5: Sürdürülebilirlik Konusundaki Raporlama Çerçeveleri ve Standartlarının Ekonomik Boyutta Karşılaştırılması

EKONOMİK BOYUT	OECD	WBCSD	GRI G4	AA 1000	UNGC	IFC	ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİ	ISEAL
Ekonomik Performans	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pazar Varlığı	-	-	✓	✓	✓	-	✓	-
İndirekt Ekonomik Etkiler	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tedarik Uygulamaları	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Sürdürülebilirlik Raporlama Çerçevelerinin ekonomik boyutla ilgili yaklaşımlarını ayrı ayrı değerlendirildiğinde;

OECD Çok Uluslu İşletmeler Rehberi’nin üçüncü maddesinde kamuyu aydınlatma politikası kapsamında işletmelerin mali ve finansal sonuçlarının kamuya açıklanması gerektiği bulunmaktadır. Ancak bu kapsamda hangi alt bilgilerin bulunması gerektiği ayrıntılı olarak belirtilmemiştir. OECD Çok Uluslu İşletmeler Rehberi, ekonomik performans konusu üzerinde durmuş ancak; Pazar varlığı, İndirekt Ekonomik Etkiler ve Tedarik Uygulamaları hakkında bir tavsiyede bulunmamıştır.

WBCSD’de ise Ekonomik Boyut, Yönetim Boyutu içinde ele alınmış ancak performans parametrelerinin neler olması gerektiği konusunda ayrıntı verilmemiştir.

GRI G4’de ise ekonomik boyut, Doğrudan Üretilen Ekonomik Değer, Pazar Varlığı, İndirekt Ekonomik Etkiler ve Tedarik Uygulamaları olmak üzere dört ana başlık, Doğrudan Üretilen Ekonomik Değer, Dağıtılan ekonomik Değer(İşletme maliyetleri, Çalışan ücret ve yardımları, Sermaye sağlayıcılarına yapılan ödemeler, Devlete ödemeler, Toplum yatırımları), Kuruluş tarafından rapor döneminde, hükümetlerden alınan maddi yardımın toplam parasal değeri, Kuruluşların, sektörlerin veya tüm ekonominin verimliliğini değiştirme ve Yoksulluğu yüksek olduğu bölgelerde ekonomik gelişme olmak üzere ayrıntılandırılarak dokuz başlık altında ele alınmış ve durumlarının raporlanması istenmiştir.

- AA 1000; İşletmenin ekonomik etkilerinin niteliksel, niceliksel veya parasal bir ölçüm olarak sunulmasını istemektedir.
- UNGC, alt indikatörlerin belirlenmesi noktasında GRI Standartlarını referans olarak göstermiştir.
- IFC, tüm ekonomik planlamaların, analizlerin raporda yer almasını istemektedir. Ancak, pazardaki konum konusuna açıklama istenmemektedir.
- Entegre Raporlama Çerçevesi ekonomik boyutu geniş bir çerçevede ele almış ve Finansal Sermaye, Üretilmiş Sermaye, Fikri Sermaye, İnsan Sermayesi, Sosyal ve İlişkisel Sermaye ve Doğal Sermaye hakkında bilgi sunulmasını istemektedir.
- ISEAL ise; özellikle çevre ve sosyal etkiler üzerinde durmuş olmakla birlikte; ekonomik performansı, indirekt ekonomik etkileri ve tedarik ilişkilerini sürdürebilirle ilişkilendirmiştir.

Özetle; çalışmamızda ele alınan raporlama çerçevelerinin ve standartlarına bağlı olarak ekonomik göstergelerin amacı,

- i. Gelir Artışı Sağlamak,
- ii. Maliyetleri Azaltmak,
- iii. Çalışan Ücretlerindeki Değişimin Piyasa Koşullarında Gerçekleştirmek,
- iv. Kârı Artırmak, Sektöre Ekonomik Katkı Sağlamak,
- v. Yerli ve Milli Ürün Kullanımıyla Kazancı Arttırmak,
- vi. Toplumsal Yatırım Miktarını Arttırmaktır.

Ancak, bu parametrelere ek olarak, çevresel ve sosyal boyutta gerçekleşen faaliyetlerin finansal boyuta olumlu ve olumsuz yansımalarının finansal boyut içinde değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Sürdürülebilir Performans Karnesi Finansal Boyut Göstergeleri ise:

- i. Gelir Artışı,
- ii. Maliyetlerde Azalma,
- iii. Çalışan Ücretlerindeki Değişim,
- iv. Kârlılık Artışı,
- v. Sektöre Olan Ekonomik Katkı,
- vi. Yerli ve Milli Ürün Kullanım Oranından Kaynaklanan Kazanç,
- vii. Toplumsal Yatırım Miktarı,
- viii. Çevresel Maliyetler,
- ix. Çevresel ve Sosyal Uygulamalardan Kaynaklanan Para Cezaları,
- x. Enerji Maliyetleri (elektrik, su, doğalgaz vb.), Yenilenebilir Enerji Kaynaklarına Yapılan Yatırım Miktarı,
- xi. Yenilenebilir Enerji Kullanımı Nedeniyle Gerçekleşen Tasarruf Miktarı,
- xii. Atık Bertarafı Maliyetleri,
- xiii. Geri Dönüşüm Giderleri/Gelirleri,
- xiv. Yeniden Kullanım Gelirleri,
- xv. Çevreyle Dost Ürünlerden Gelen Gelirler,
- xvi. Emisyon Azaltma Maliyetleri olacaktır.

4.2.1.3.2.1.2. Çevresel Amaçlar

Sürdürülebilirlikle ilgili raporlama çerçeveleri ve standartlarının çevresel boyutu, çevre, malzeme kullanımı, enerji, su, biyoçeşitlilik, emisyonlar, atıklar, ürün ve hizmetler alt başlıklarında değerlendirdiği görülmektedir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde; sürdürülebilirlikle ilgili işletme amaçları konusunda çalışmamızda ele alınan raporlama çerçevelerinin ve standartlarının yaklaşımı Tablo 4.6'da sunulmuştur. Çalışmamızın 4.2.1.3.3. Bölümünde bu amaçlar ve bağlı olarak ölçütler detaylandırılarak Ek-2 Sürdürülebilirlik Raporlama Çerçevelerine Bağlı Olarak Gereklilikler, Sürdürülebilirlik Konusundaki Raporlama Çerçeveleri ve Standartlarındaki İlgili Bölüm, Sürdürülebilir

Performans Karnesi Boyutu ve Sürdürülebilir Performans Karnesi Göstergeleri Tablo 4.45’de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 4.6: Sürdürülebilirlik Konusundaki Raporlama Çerçeveleri ve Standartlarının Çevresel Boyutta Karşılaştırılması

ÇEVRESEL	OECD	WBCSD	GRI G4	AA 1000	UNGC	IFC	ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİ	ISEAL
Çevre	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
Malzeme Kullanımı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
Enerji	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-
Su	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-
Biyoçeşitlilik	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-
Emisyonlar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
Atık Yönetimi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
Ürün ve Hizmetler	-	-	✓	✓	✓	✓	-	✓

Sürdürülebilirlik Raporlama Çerçeveleri ve Standartları özellikle çevresel boyut üzerinde durmakta ve detaylı olarak ele almaktadırlar. Çalışmamızda yararlandığımız “Sürdürülebilirlik Raporlama Çerçeveleri ve Standartları’nın çevresel boyutla ilgili yaklaşımlarını ayrı ayrı değerlendirildiğinde;

OECD Çok Uluslu Şirketler Rehber’inde çevre konusundaki gereklilikler aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

“Şirketler özellikle:

- i. Aşağıdaki hususları da içeren şirkete uygun çevre yönetimi sistemini kuracak ve koruyacaktır.
 - Faaliyetlerinin çevre, sağlık ve güvenlik üzerine etkileri hususunda yeterli bilginin zamanında toplanması ve değerlendirilmesi,
 - Ölçülebilir hedeflerin ve bu hedeflerin halen geçerli olduğunun düzenli olarak gözden geçirilmesi dahil, mümkün olduğu taktirde geliştirilmiş çevre performansı ve kaynak kullanımı hedeflerinin oluşturulması; hedeflerin ilgili ulusal politikalar ve uluslararası çevre taahhütleri ile uyumlu olması,
 - Çevre, sağlık ve güvenlik amaçları veya hedeflerine yönelik gelişmelerin düzenli olarak denetimi ve teyidi,

- ii. Maliyet, gizlilik ve fikri mülkiyet haklarının korunması hususlarını dikkate alarak;
 - Kamuoyuna ve çalışanlarına, çevresel performansın geliştirilmesindeki ilerlemeyi kapsayacak şekilde, şirket faaliyetlerinin çevre, sağlık ve güvenlik üzerine olası etkileri hakkında yeterli, ölçülebilir, mümkün olması halinde doğrulanabilir ve zamanında bilgi sunacaktır.
 - Çevre, sağlık ve güvenlik politikaları ile bunların uygulamalarından doğrudan etkilenen topluluklarla yeterli ve zamanında iletişim ve istişare içinde olacaklardır.
- iii. Şirket, mal, hizmet ve üretim süreçlerinin çevre, sağlık ve güvenlik ile ilgili öngörülebilir etkilerini, bu etkilerden kaçınmak amacıyla, kaçınılmaz olması durumunda ise bunları hafifletmek amacıyla, değerlendirecek ve kararlarında buna yer verecektir. Tasarlanan faaliyetlerin önemli çevre, sağlık veya güvenlik etkilerinin olabileceği ve yetkili mercilerin kararını gerektiren durumlarda, uygun bir çevre etki değerlendirmesi hazırlayacaklardır.
- iv. Bilimsel ve teknik anlayışla risk kavramına uygun olarak, çevreye ciddi zarar tehdidinin olduğu durumlarda, insan sağlığı ve güvenliğini de göz önüne alarak, bu tür zararların azaltılması veya önlenmesinde maliyeti uygun olan önlemlerin alınmasını ertelemek için bilimsel kesinlik yokluğunu bir neden olarak kullanmayacaklardır.
- v. Kazalar ve acil durumlar da dahil olmak üzere, kendi faaliyetlerinden doğan ciddi çevresel ve sağlığa ilişkin zararlarının önlenmesi, hafifletilmesi ve kontrol edilmesi için acil durum planlarını ve yetkili mercilere yönelik acil bildirim mekanizmalarını hazır bulunduracaklardır.
- vi. Aşağıdaki tür faaliyetleri, şirket ve mümkün olması durumunda tedarik zinciri düzeyinde teşvik ederek kurumsal çevre performansının sürekli geliştirilmesi için çaba göstereceklerdir:
 - Şirketin en iyi performans gösteren bölümündeki çevre performansı ile ilgili standardı yansıtacak teknoloji ve işletme yöntemlerinin, işletmenin tüm bölümlerine uygulanması,
 - Aşırı çevresel etkileri olmayan, kullanımı güvenli olan, sera gazı emisyonunu azaltan, enerji ve doğal kaynakların etkili kullanılmasını sağlayan, yeniden

kullanılabilen, geri dönüşümlü veya güvenli bir şekilde tasfiye edilebilen ürün veya hizmetlerin tedarik edilmesi ve geliştirilmesi,

- Şirketin ürünleri ile ilgili doğru bilgiler de sunularak (örneğin, sera gazı emisyonu, biyolojik çeşitlilik, kaynak etkinliği veya diğer çevresel konularda), şirketin mal ve hizmetlerinin kullanımından kaynaklanabilecek çevresel etkiler hakkında tüketicilerde yüksek düzeyde farkındalık sağlanması,
 - Emisyon azaltımı, etkin kaynak kullanımı ve geri dönüşüm, ikame veya zehirleyici maddelerin kullanımının azaltılması veya biyolojik çeşitlilik stratejileri geliştirerek uzun dönemde şirketin çevresel performansının geliştirilmesi yollarının araştırılması ve değerlendirilmesi.
- vii. Çevresel etki değerlendirme yöntemleri ile halkla ilişkiler ve çevre teknolojileri gibi daha genel çevre yönetim alanlarının yanı sıra, tehlikeli maddelerin yönetimi ve çevre kazalarının önlenmesi konuları da dahil olmak üzere çevre sağlığı ve güvenliği konularında çalışanlara yeterli eğitimi sağlayacaklardır.
- viii. Çevresel bakımdan anlamlı ve ekonomik bakımdan etkin kamu politikalarının geliştirilmesine, örneğin çevre bilincini ve korumasını arttıracak ortaklıklar ya da girişimler yoluyla yardım edeceklerdir.” (OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi)

WBCSD ise; sürdürülebilirlik raporunda işletmelerin Çevre Boyutu ile ilgili aşağıdaki başlıklarda bilgi vermesi gerektiğini bu konudaki hassasiyetlerindeki gelişmeleri belirtmeleri istenmektedir.

- Bioçeşitlilik,
- Etkinlik,
- Enerji Kullanımı,
- Sera Gazları emisyonu,
- Kirlilik,
- Yenilenebilir Enerji,
- Kaynak Kullanımı,
- Doğanın (Kaynakların korunması),
- Atık, Atık Türleri ve Geri dönüşümü,
- Su kalitesi,
- Su kullanımı ve geri dönüşümü.

GRI G4’de çevre konusu 34 madde halinde değerlendirilmiş, her madde kendi içinde detaylandırılmıştır. GRI G4 aşağıda belirtilen konuların sürdürülebilirlik raporunda bulunması gerektiği belirtilmiştir.

- Yenilenemeyen/Yenilenebilir ve Geri dönüştürülmüş malzeme miktarı,
- Yenilenemeyen/Yenilenebilir Kaynaklardan Kullanılan Enerji Tüketim miktarı, (Elektrik, ısınma, soğutma, buhar vb)
- Kurum içinde üretilen ve satılan enerji var ise miktarları,
- Enerji yoğunluğu oranı,
- Enerji tüketimini azaltma ve verimlilik girişimlerinin doğrudan bir sonucu olarak elde edilen enerji tüketimindeki düşüş miktarı,
- Kullanımı azaltılan enerji türleri: yakıt, elektrik, ısıtma, soğutma ve buhar.
- Kaynağı belirtilerek çekilen su hacmi (Sulak alanlar, nehirler, göller ve okyanuslardan gelen sular da dahil olmak üzere yüzey suyu, Yeraltı suyu, Yağmur suyu)
- Su kaynağının türüne göre çekimden önemli ölçüde etkilenen toplam su kaynağı:
- ✓ Su kaynağının boyutu,
- ✓ Kaynağın korunan bir alan olarak belirlenmiş olup olmadığı (ulusal veya uluslararası),
- ✓ Biyoçeşitlilik değeri (tür çeşitliliği ve endemizm, toplam korunan tür sayısı gibi),
- ✓ Su kaynağının yerel topluluklar ve yerli halklar için değeri veya önemi,
- Kurum tarafından geri dönüştürülen ve yeniden kullanılan toplam su hacmi,
- Sahip oldukları, kiraladıkları, yönettikleri her bir işletme alanı içinde korunan alanlar ve korunan alanlar dışında yüksek biyoçeşitlilik değeri olan alanlar,
- ✓ Coğrafi konum,
- ✓ Organizasyona ait, kiraya verilebilecek veya yönetilebilecek yeraltı kaynakları ve yeraltı arazileri,
- ✓ Korunan alanla ilgili olarak (korunan alanın bitişiğindeki veya korunan alanın bölümlerini içeren alanda) veya korunan alanların dışındaki yüksek biyolojik çeşitlilik değeri alanlar,
- ✓ Biyolojik çeşitlilik değeri,
- ✓ Korunan alanın veya korunan alanın dışındaki yüksek biyolojik çeşitlilik değeri alanın niteliği (karasal, tatlı su veya deniz ekosistemi),

- Korunan durumların listesi (örneğin, IUCN Korunan Alan Yönetimi Kategorileri,
- Kurumun biyolojik çeşitlilik üzerindeki önemli doğrudan ve dolaylı etkileri,
- Üretim tesislerinin, madenlerin ve ulaştırma altyapısının inşaatı veya kullanımı,
- Kirlilik (doğal ortamdan doğal olarak oluşmayan maddelerin noktadan ve noktadan olmayan kaynaklardan girmesi),
- İstilacı türlerin, zararlıların ve patojenlerin tanıtılması,
- Türlerin azaltılması,
- Habitat dönüşümü,
- Doğal varyasyon aralığının dışındaki ekolojik süreçlerdeki değişiklikler (tuzluluk veya yeraltı suyu seviyesindeki değişiklikler gibi),
- Kurumun çevre ile ilgili doğrudan ve dolaylı olumlu ve olumsuz etkileri kapsamında,
 - ✓ Etkilenen türler,
 - ✓ Etkilenen alanların kapsamı,
 - ✓ Etkilerin süresi,
 - ✓ Etkilerin geri döndürülemezliği,
- Tüm korumalı yaşam alanlarının veya restore edilmiş alanların boyutlarını ve yerlerini ve restorasyon önleminin başarısının bağımsız dış uzmanlar tarafından onaylanıp onaylanmadığı,
- Kuruluşun denetlediği ve restorasyon veya koruma önlemlerini uyguladığı yerlerden farklı yaşam alanlarını korumak veya eski haline getirmek için ortaklıkların üçüncü şahıslarla var olup olmadığı,
- Kurumun faaliyetlerinden etkilenen alanlarda, IUCN Kırmızı Liste türlerinin yaşam alanlarına sahip ve ulusal koruma listesindeki türlerin sayısının tükenme riski düzeyine göre;
 - ✓ Kritik tehlike altında,
 - ✓ Nesli tükenmekte,
 - ✓ Savunmasız,
 - ✓ Yakın tehdit,
 - ✓ En az endişe.
- Doğrudan brüt (Kapsam 1) sera gazı emisyonlarını, metrik ton CO2 eşdeğeri cinsinden,

- Hesaplamaya dahil edilen gazlar (CO₂, CH₄, N₂O, HFC'ler, PFC'ler, SF₆, NF₃ veya tümü),
- Biyojenik CO₂ emisyonlarını, metrik ton CO₂ eşdeğeri olarak, brüt doğrudan (Kapsam 1) sera gazı emisyonlarından ayrı olarak,
- Seçilen baz yılı, baz yılı seçmenin gerekçesini, baz yıldaki emisyonları ve baz yıl emisyonlarının yeniden hesaplanmasını tetikleyen emisyonlardaki önemli değişikliklerin içeriği,
- ✓ Dolaylı (Kapsam 2) sera gazı emisyonlarını, metrik ton CO₂ eşdeğeri cinsinden,
- ✓ Kurum tarafından tüketilen veya elde edilen elektrik üretimi, ısıtma, soğutma ve buhardan kaynaklanan dolaylı emisyonlar hariç, metrik ton CO₂ eşdeğeri cinsinden sera gazı emisyonları,
- ✓ Biyojen CO₂ emisyonlarını brüt diğer dolaylı sera gazı emisyonlarından ayrı olarak metrik ton CO₂ eşdeğeri,
- ✓ Hesaplamaya dahil edilen diğer dolaylı (Kapsam 3) emisyon kategorilerini ve faaliyetleri,
- Sera gazı emisyonları yoğunluk oranı,
- ✓ Yoğunluk oranına dahil edilen sera gazı emisyonu türleri: doğrudan (Kapsam 1), dolaylı enerji (Kapsam 2), diğer dolaylı (Kapsam 3).
- ✓ Metrik ton CO₂ eşdeğeri olarak emisyonları azaltma girişimlerinin doğrudan bir sonucu olarak elde edilen sera gazı emisyonu azaltma miktarı,
- ✓ Hesaplamaya dahil edilen gazlar (CO₂, CH₄, N₂O, HFC'ler, PFC'ler, SF₆, NF₃ veya tümü).
- ✓ Sera gazı emisyonlarındaki azalmanın doğrudan (Kapsam 1) mı, dolaylı enerjiden (Kapsam 2) mi meydana geldiği,
- ✓ Metrik ton CFC-11 eşdeğeri cinsinden ODS üretimini, ithalatı ve ihracatı,
- Aşağıdakilerin her biri için önemli hava emisyonlarını kilogram veya katları cinsinden:
 - ✓ NO_x,
 - ✓ SO_x,
 - ✓ Kalıcı organik kirleticiler (POP),
 - ✓ Uçucu organik bileşikler (VOC),
 - ✓ Tehlikeli hava kirleticileri (HAP),

- ✓ Partikül madde (PM),
- ✓ İlgili yönetmeliklerde belirtilen diğer standart hava emisyon kategorileri.
- Planlanan ve planlanmamış su deşarjlarının toplam hacmini aşağıdakilere göre:
 - ✓ Hedef,
 - ✓ Arıtma yöntemini içeren su kalitesi,
 - ✓ Başka bir kuruluş tarafından yeniden kullanılıp kullanılmadığı.
- Tehlikeli ve tehlikesiz atıkların toplam ağırlığını, aşağıdaki atma yöntemleriyle:
 - ✓ Yeniden kullanım,
 - ✓ Geri dönüşüm,
 - ✓ Kompost,
 - ✓ Enerji geri kazanımı dahil geri kazanım,
 - ✓ Yakma (kütle yakma),
 - ✓ Doldurma,
 - ✓ Yerinde depolama,
 - ✓ Diğer (kuruluş tarafından belirlenecek).
- Atık imha yönteminin nasıl belirlendiğini bildiriniz:
 - ✓ Doğrudan kuruluş tarafından elden çıkarılmış veya dışarıya yaptırılan,
 - ✓ Atık imha yüklenicisi tarafından sağlanan bilgiler,
- Aşağıdakilerin her biri için toplam ağırlık:
 - ✓ Taşınan tehlikeli atık miktarı,
 - ✓ İthal edilen tehlikeli atık miktarı,
 - ✓ İhraç edilen tehlikeli atık miktarı,
 - ✓ Tehlikeli atık.
- Uluslararası olarak gönderilen tehlikeli atık yüzdesi,
- Aşağıdaki açıklanan kriterlere dayanarak su deşarjlarından önemli ölçüde etkilenen yaşam alanları,
 - ✓ Su kütlesinin büyüklüğü ve ilgili yaşam alanı,
 - ✓ Su kütlesinin ve ilgili yaşam alanının korunan bir alan olarak belirlenip belirlenmediği (ulusal veya uluslararası),
 - ✓ Biyoçeşitlilik değeri (toplam korunan tür sayısı gibi),
- Raporlama döneminde ürün ve hizmetlerin çevresel etkilerinin ne ölçüde azaltıldığını nicel olarak,

- Her ürün kategorisi için geri kazanılan ürünlerin yüzdesini ve ambalaj malzemeleri,
- Önemli para cezalarını ve parasal olmayan yaptırımları aşağıdakilere göre:
 - ✓ Önemli cezaların toplam parasal değeri,
 - ✓ Toplam parasal yaptırım sayısı,
 - ✓ Uyuşmazlık çözümü mekanizmalarıyla açılan davalar,
- Kuruluşun operasyonları için ürünlerin ve diğer mal ve malzemelerin ve işgücünün taşınmasının önemli çevresel etkileri, Nicel verinin sağlanmadığı durumlarda sebepleri,
- Taşıma ürünlerinin, kuruluşun işgücü ve diğer mal ve malzemelerin çevresel etkilerinin nasıl azaltıldığı,
- Hangi çevresel etkilerin önemli olduğunu belirlemek için kullanılan kriterleri ve metodoloji,
- Toplam çevre koruma harcamalarını aşağıdakilere göre;
 - ✓ Atık bertarafı, emisyon arıtımı ve iyileştirme maliyetleri,
 - ✓ Önleme ve çevre yönetimi maliyetleri,
- Çevresel kriterler kullanılarak taranan yeni tedarikçilerin yüzdesi,
- Çevresel etki değerlendirmesine tabi tedarikçilerin sayısı,
- Önemli gerçek ve potansiyel olumsuz çevresel etkiye sahip olduğu belirlenen tedarikçilerin sayısı,
- Tedarik zincirinde belirtilen önemli gerçek ve potansiyel olumsuz çevresel etkiler,
- Değerlendirme sonucunda iyileştirmelere karar verilen önemli gerçek ve potansiyel olumsuz çevresel etkilere sahip olduğu belirlenen tedarikçilerin yüzdesi,
- Önemli güncel ve potansiyel çevresel negatif etkileri olduğu tespit edilen tedarikçilerden değerlendirme sonucunda ilişkileri sonlandırılanlarının sayısı ve yüzdesi,
- Raporlama döneminde resmi şikayet mekanizmalarıyla ortaya çıkan çevresel etkilerle ilgili toplam şikayet sayısı.

AA 1000 Standardında, “Organizasyonlar, eylemlerinin daha geniş ekosistemlerini nasıl etkiledikleri konusunda izlemeli, ölçmeli ve hesap verebilir

olmalıdır.” maddesi ile işletmelerin çevresel etkilerinin izlenmesi, ölçülmesi ve hesaplanması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca, ekosistem üzerindeki etkilerinin azaltılması konusunda vurgu yapılmıştır. Ayrıca, işletmelerin sürdürülebilir malzeme kullanımı konusunda da şeffaf bilgi vermesi gerekliliği konusunu belirtmiştir. Çevresel etki kapsamına atık yönetimi, enerji yönetimi ve su konuları girmekte olsa da diğer standartlarda belirtildiği gibi ayrıntılı ele alınmadığı için raporlama çerçeveleri karşılaştırmasında çalışmamızda ortak madde olarak değerlendirilmemiştir.

UNGC, GRI standartlarını referans göstermiştir.

IFC, Sürdürülebilirlik Çerçevesi, IFC’nin Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Politikası ve Performans Standartları ile Bilgiye Erişim Politikasından oluşur. Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Politikası, IFC’nin çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğe ilişkin taahhütlerini, rollerini ve sorumluluklarını belirtmelerini istemektedir. Bu kapsamda,

Performans Standardı 1: Çevresel ve Sosyal Risk ve Etkilerin Değerlendirilmesi ve Yönetimi

Performans Standardı 3: Kaynak Verimliliği ve Kirliliğin Önlenmesi

Performans Standardı 6: Biyolojik Çeşitliliğin Korunması ve Canlı Doğal Kaynakların Sürdürülebilir Yönetimi

Performans Standardı 8: Kültürel Miras konuları üzerinde durmaktadır. İklim değişikliği, su gibi birbiriyle iç içe geçen konular birden fazla Performans Standardında ele alınmıştır. Kurumun çevresel etkilerini en aza indirme yönündeki çabalarının ve çevreyi koruma yönündeki politikalarının ispatlanması istenmektedir. Malzeme kullanımı, atıklar, emisyonlar, enerji ve su kullanımı ile ilgili tedbirler alınması gerektiğini ve bu konuların raporda belirtilmesi gerektiğini belirtmektedir. IFC, özellikle kültürel mirasın korunması ve gelecek kuşaklara aktarımı konusu üzerinde özellikle durmaktadır.

Entegre Raporlama Çerçevesi, sürdürülebilirlik konusunun çevre boyutuna doğal sermaye olarak yaklaşmış ancak, raporda hangi verilerin yer alması gerektiği konusunu detaylı bir biçimde ele almamıştır.

ISEAL’de de AA 1000 standartlarına benzer bir çerçeve çizilmiştir.

Özetle; çalışmamızda ele alınan raporlama çerçevelerinin ve standartlarına bağlı olarak çevresel boyutun amaçları,

Kullanılan yenilenebilir malzeme miktarını arttırmak, yenilenemez malzeme miktarını azaltmak, geri geri dönüştürülmüş malzeme miktarını arttırmak, İşletmenin ürettiği ürün ve/veya hizmetlerde yenilenebilir ürün sayısını arttırmak, yenilenemez ürün sayısını azaltmak, geri dönüştürülebilir ürün sayısını arttırmak, kurum içi kullanılan enerji miktarlarını (elektrik, gaz, buhar vs) azaltmak, Kurum dışı kullanılan enerji miktarlarını (elektrik, gaz, buhar vs) azaltmak, kullanılan yenilenebilir enerji miktarını arttırmak, kullanılan yenilenemeyen enerji miktarını azaltmak, enerji yoğunluğunu azaltmak, tasarruf edilen/azaltılan enerji miktarını arttırmak, kullanılan su miktarı (kaynak dağılımına göre; yeraltı, yağmur, şebeke vs..) azaltmak, geri dönüştürülen su miktarını arttırmak, atık su miktarını azaltmak, sera gazı emisyon miktarlarını (kapsamlarına göre ayrı ayrı ve toplam) azaltmak, emisyonları azaltma miktarını arttırmak, toplam atık miktarını azaltmak, ayrıştırılmış atık miktarı (tehlikeli atık, tehlikesiz atık vb..) arttırmak, atıkların imha maliyetleri ve yöntemlerini geliştirmek, geri dönüşüm için toplanmış atık miktarı (türlerine göre; kağıt, pil vs) doğru ayrıştırmak, çevresel yatırım miktarını arttırmak, çevresel ceza miktarını azaltmak, tüm tedarikçileri çevresel uygunluk açısından denetlemek, olumsuz çevresel etkileri saptanan tedarikçi sayısını azaltmak, çevresel olumsuz etkileri nedeniyle çalışması sonlandırılan tedarikçi sayısını azaltmak, tedarikçileri de çevresel hassasiyetler konusunda eğitmek, çevre ile ilgili faaliyetler nedeniyle alınan şikayet sayısını azaltmak, çevre ile ilgili faaliyetler nedeniyle alınan şikayetlerden çözümlenenlerin sayısını arttırmaktır.

İşletmelerin çevre ile ilgili sürdürülebilirlik faaliyetleri ve bunların etkileri Balanced Scorecard'ın dört boyutunun amaçları içinde yer alacaktır.

Çevresel performans ölçütleri de,

Kullanılan yenilenebilir/yenilenemez/geri dönüştürülmüş malzeme miktarı, Ürettiği yenilenebilir/yenilenemez/geri dönüştürülmüş ürün miktarı, kurum içi kullanılan enerji miktarı (elektrik, gaz, buhar vs), Kurum dışı kullanılan enerji miktarı (elektrik, gaz, buhar vs), kullanılan yenilenebilir enerji miktarı, kullanılan yenilenemeyen enerji miktarı, enerji yoğunluğu, tasarruf edilen/azaltılan enerji miktarı, kullanılan su miktarı (kaynak dağılımına göre; yeraltı, yağmur, şebeke vs..), geri dönüştürülen su

miktarı, atık su miktarı, sera gazı emisyon miktarları (kapsamlarına göre ayrı ayrı ve toplam), emisyonları azaltma miktarı, toplam atık miktarı, ayrıştırılmış atık miktarı (tehlikeli atık, tehlikesiz atık vb.), atıkların imha maliyetleri ve yöntemleri, geri dönüşüm için toplanmış atık miktarı (türlerine göre; kağıt, pil vs), çevresel yatırım miktarı, çevresel ceza miktarı, çevresel uygunluk denetimine tabi tedarikçi sayısı, olumsuz çevresel etkileri saptanan tedarikçi sayısı, çevresel olumsuz etkileri nedeniyle çalışması sonlandırılan tedarikçi sayısı, çevre ile ilgili faaliyetler nedeniyle alınan şikayet sayısı, çevre ile ilgili faaliyetler nedeniyle alınan şikayetlerden çözümlenenlerin sayısı olacaktır.

4.2.1.3.2.1.3. Sosyal Amaçlar

Özellikle, sürdürülebilirliğin üçüncü boyutu olarak kabul edilen sosyal boyutu ile ilgili farkındalık, dolayısıyla da raporlama çerçevelerinin bu konudaki hassasiyetleri giderek artmaktadır. Sürdürülebilirlikle ilgili raporlama çerçeveleri ve standartları sosyal boyutu emek uygulamaları ve nezih iş, çeşitlilik ve fırsat eşitliği, insan hakları, toplum ve müşteri sağlığı ve güvenliği alt başlıklarında değerlendirdiği görülmektedir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde; sürdürülebilirlikle ilgili işletme amaçları konusunda çalışmamızda ele alınan raporlama çerçevelerinin ve standartlarının yaklaşımı Tablo 4.7’de sunulmuştur. Çalışmamızın 4.2.1.3.3.Bölümünde bu amaçlar ve bağlı olarak ölçütler detaylandırılarak Ek-2’de Sürdürülebilirlik Raporlama Çerçevelerine Bağlı Olarak Gereklilikler, Sürdürülebilirlik Konusundaki Raporlama Çerçeveleri ve Standartlarındaki İlgili Bölüm, Sürdürülebilir Performans Karnesi Boyutu ve Sürdürülebilir Performans Karnesi Göstergeleri Tablo 4.45’de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 4.7: Sürdürülebilirlik Konusundaki Raporlama Çerçeveleri ve Standartlarının Sosyal Boyutta Karşılaştırılması

SOSYAL BOYUT	OECD	WBCSD	GRI G4	AA 1000	UNGC	IFC	ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİ	ISEAL
Emek Uygulamaları ve Nezih İş	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği	✓	-	✓	-	✓	✓	-	✓
İnsan Hakları	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
Toplum	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
Müşteri Sağlığı ve Güvenliği	-	-	✓	-	✓	-	-	✓

Sürdürülebilirlik Raporlama Çerçevesinin sosyal boyutla ilgili yaklaşımlarını ayrı ayrı değerlendirildiğinde;

OECD;

- Rehberi benimseyen hükümetlerin ortak amacı; çok uluslu şirketlerin ekonomik, çevresel ve sosyal gelişmeye yapacakları olumlu katkılarının arttırılmasını teşvik etmek ve bunların faaliyetlerinden doğabilecek sorunları asgariye indirmektedir. Bu amaca yönelik çalışırken, hükümetler kendilerini aynı amaç için çalışan işveren ve işçi sendikaları ve diğer sivil toplum örgütleriyle ortaklık içerisinde bulacaklardır.
- İnsan hakları, çevre, sağlık, güvenlik, çalışma, vergi, finansal teşvikler veya diğer konulardaki mevzuat ve düzenlemelerde öngörülmeven muafiyetleri istemek veya kabul etmekten kaçınacaklardır.
- Kuruluşlar ile içerisinde faaliyette bulundukları toplumlar arasındaki karşılıklı güven ilişkisini besleyen etkili düzenleme mekanizmaları ve idari sistemleri geliştirecek ve uygulayacaklardır.
- Uygun şekillerde duyurarak ve eğitimler düzenleyerek çalışanların şirket politikalarının bilincinde olmalarını ve bunlara uymalarını teşvik edeceklerdir.
- Yasaya, Rehber ya da şirket politikalarına aykırı davranışlarda bulunulduğu takdirde, şirket idaresine veya varsa yetkili kamu idaresine yalan içermeyen ihbarlarda bulunan çalışanlar aleyhine ayrımcılık yapmaktan veya disiplin cezası uygulamaktan kaçınacaklardır.

şeklinde açıklamış; Rehber, ayrıca, çok uluslu şirketlerin faaliyette bulundukları toplum içinde, faaliyetlerinin sonucu olarak yerel kapasite inşasına katkıda bulunabileceklerini kabul etmekte ve desteklemektedir. Benzer şekilde, insan sermayesinin oluşturulması hususundaki tavsiyeler, çok uluslu şirketlerin kendi çalışanlarına sunabildiği sadece istihdam etme ile sınırlı olmayan, eğitim ve çalışanların diğer gelişim faaliyetlerini de kapsayabilen, bireylerin gelişimine katkının açık ve ileri görüşlü kabulüdür. İnsan sermayesi oluşumu, işe alımda ayrımcılık yapılmaması kadar, terfi, hayat boyu eğitim ve diğer hizmet içi eğitim programlarını da içermektedir.

Rehber, Rüşvet, Rüşvete Teşvik ve İrtikap Suçları ile Mücadele konusunu ayrı bir başlık olarak ele almış ve gereklilikleri aşağıda sunulduğu şekilde belirtmiştir:

- Şirketler kendilerine usulsuz bir menfaat sağlamak üzere doğrudan ya da dolaylı olarak rüşvet veremez veya diğer bir tür haksız kazanç sağlayamaz, vaad veya talep edemez ve böyle tekliflerde bulunamazlar. Bunun yanı sıra şirketler rüşvet ve irtikap suçlarına karşı koyarlar.
- Şirketler, özellikle: İş ortaklarının çalışanları ile devlet memurlarına maddi ve usulsuz veya diğer bir tür haksız kazanç sağlamayacak, böyle bir vaad ya da teklifte bulunmayacaklardır. Aynı şekilde, şirketler iş ortaklarının çalışanları veya devlet memurlarından maddi ve usulsuz ya da diğer bir tür haksız kazanç talep etmeyecek ve böyle teklifleri kabul etmeyeceklerdir. Şirketler, bu tür haksız kazançları ya da diğer avantajları devlet memurları ya da iş ortaklarının çalışanlarına veya bunların akrabalarına ve diğer iş ortaklarına aktarmak için vekiller, diğer aracılar, danışmanlar, temsilciler, dağıtımıcılar, konsorsiyumlar, tedarikçiler ve iş ortakları gibi diğer üçüncü kişileri kullanmayacaklardır.
- Şirketler, rüşvetin tespiti ve önlenmesi için şirketin içinde bulunduğu koşulları ve özellikle şirketin karşılaşılabileceği rüşvetle ilgili riskleri (örneğin söz konusu faaliyetin endüstriyel sektörü ve coğrafi konumu gibi) göz önünde tutan bir risk değerlendirmesini esas alarak yeterli bir iç denetim sistemi ile etik kurallar, uyum program ve tedbirleri geliştirip benimseyeceklerdir. Bu iç denetim sistemi, etik kuralları, uyum program ve tedbirleri; rüşvet verilememesi veya rüşvetin saklanamamasını sağlamak üzere tasarlanmış doğru ve düzgün hesap, kayıt ve defter tutulmasını sağlayacak kendi içinde bir kontrol mekanizması olan, bir mali ve muhasebe sistemini bünyesinde bulunduracaktır. Şirketin içinde bulunduğu koşullar ile rüşvet riskleri düzenli olarak denetlenecek ve şirketin iç denetiminin, etik kurallarının ve uyum program ve tedbirlerin uygulanmasını ve şirketlerin rüşvet ve haksız kazanç talepleri karşısındaki şirketlerin suç ortağı olma risklerinin hafifletilmesini teminen gerektiği takdirde yeniden değerlendirilecektir.
- Genellikle verildiği ülkelerde yasal olmayan ve Şirketler tarafından işlerin yürütülmesinde kolaylık sağlamak üzere yapılan küçük miktartlı ödemelerin yasaklanması ve teşvik edilmemesi ve bu tür ödemeler yapıldığı takdirde defter ve mali kayıtlara doğru bir şekilde kaydedilmesi gerekmektedir.

- Şirketin karşılaşılabileceği rüşvet risklerini dikkate alarak, tutulacak temsilciler için gerekli tahkikatların yapılıp, bunların belgelendirilmesini ve düzenli olarak denetimlerini ve temsilcilere yapılacak ödemelerin sadece yasal hizmetler için ve makul düzeyde olmasını sağlayacaklardır. Kamu kurumları ve kamu iştirakleri ile ilgili işlemlerle alakalı irtibatı sağlayan temsilcilerin listesi, kamuyu aydınlatma yükümlülüğüne uyumlu olarak, ilgili yerde tutulmalı ve yetkili merciler için mevcut bulundurulmalıdır.
- Rüşvet, rüşvet teklifleri ve irtikap suçları ile mücadele konusundaki faaliyetlerin şeffaflığını sağlayacaklardır. Bunun için şirketler rüşvet, rüşvet teklifleri ve irtikap suçlarına karşı kamuoyuna taahhütlerde bulunmak; bu taahhütlerin yerine getirilmesini teminen benimsenen yönetim ve iç denetim sistemlerini, etik kurallarını, uyum program ve tedbirlerini açıklamak gibi önlemler alabilirler. Şirketler ayrıca rüşvetle, rüşvet teklifleri ve irtikap suçlarına karşı mücadelede halkın farkındalığının artırılması ve işbirliğinin sağlanması için açıklığı ve toplum ile diyalog halinde bulunmayı teşvik edeceklerdir.
- Şirketler, çalışanların farkındalığının artırılmasını ve rüşvete, rüşvet teklifleri ve irtikap suçlarına karşı mücadelede şirket politikalarına ve iç denetim, etik kuralları ve uyum programları ve tedbirlerine uyulmasını, bu gibi politika, program ve tedbirleri yayımlayıp dağıtarak, eğitim programları düzenleyerek ve disiplin işlemleri uygulayarak sağlayacaklardır.
- Siyasi parti ve örgütlenmeler ile devlet yönetiminde görev alacak adaylara yasal olmayan bağışlar yapamayacaklar; siyasi bağışlar kamuyu bilgilendirme yükümlülüğüne tabi olacak ve üst yönetime bildirilecektir.

Tüketici Menfaatleri ile ilgili olarak rehber;

Tüketicilerle ilişkilerinde şirketler dürüst iş, pazarlama ve reklam uygulamalarına uygun davranacak ve ürettikleri mal ve hizmetlerin kalite ve güvenilirliğini sağlamak üzere gerekli bütün girişimlerde bulunacaklardır.

- Şirketler, özellikle ürettikleri mal ve hizmetlerin yasal olarak öngörülen veya üstünde uzlaşmaya varılmış bütün tüketici sağlık ve güvenlik standartlarına, sağlık uyarıları ve güvenlik bilgilerine ilişkin olanları da dahil olmak üzere, uygun olmasını sağlayacaklardır.

- Mal ve hizmetlerin fiyatları, içeriği, güvenli kullanım esasları, çevresel nitelikleri, bakım, muhafaza ve imhasına ilişkin bilgileri de içeren ve tüketicilerin bilinçli seçimler yapmalarını sağlayacak yeterli, doğru, kanıtlanabilir ve açık bilgiler verecekler ve mümkünse bu bilgiler tüketicilerin ürünler arası karşılaştırma yapmalarını sağlayacak şekilde hazırlanacaktır.
- Tüketicilere gereksiz külfet ve maliyetleri olmayan adil, kullanımı kolay, zamanında ve etkin yargı dışı uyuşmazlık çözme ve tazminat mekanizmalarına erişim olanağı sağlayacaktır.
- Aldatıcı, yanıltıcı, hileli ve haksız beyan, ihmal ve diğer uygulamalarda bulunmayacaklardır.
- Tüketicilerin; karmaşık mal hizmet ve piyasalar hakkında bilinçli seçimler yapabilmeleri, kararlarının ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini daha iyi anlayabilmeleri sürdürülebilir tüketimi desteklemeleri için becerilerinin artırılması amacıyla kendi faaliyetlerine ilişkin alanlarda Tüketici eğitiminin sağlanması için gösterilen çabaları destekleyeceklerdir.
- Tüketicinin mahremiyetine saygı gösterecek ve topladıkları, sakladıkları, işledikleri ve yayımladıkları kişisel verilerin gizliliğinin sağlanması için gerekli önlemleri alacaklardır.
- Yanıltıcı reklam ve ticari hile gibi aldatıcı pazarlama metotları ile mücadelede, ürün ve hizmetlerin kullanımından, imhasından ve tüketiminden doğabilecek çevreye, kamu sağlık ve güvenliğine yönelik tehditlerin önlenmesi ve azaltılması için Devlet yetkilileriyle tam bir işbirliği içerisinde bulunacaklardır.
- Yukarıdaki prensiplerin uygulanmasında; Korunmasız ve dezavantajlı durumdaki tüketicilerin gereksinimleri ve e-ticaretin tüketiciler için ortaya çıkardığı özel zorluklar dikkate alınacaktır.

İnsan Hakları konusunda ise; Devletler, insan haklarını korumakla yükümlüdürler. Şirketlerin, uluslararası alanda tanınmış olan insan hakları, faaliyet gösterdikleri ülkelerin uluslararası insan haklarına ilişkin yükümlülükleri ve diğer ilgili iç hukuk kuralları çerçevesinde,

- İnsan haklarına saygı göstermeleri, başka bir deyişle insan hakları ihlallerinden kaçınmaları ve insan hakları üzerinde olumsuz etkilerde bulunabilecek durumlara müdahale etmeleri,
- Kendi faaliyetleri çerçevesinde insan haklarına olumsuz etkilerde bulunmaktan veya bunlara yol açmaktan kaçınmaları ve böyle durumlarla karşılaştıklarında müdahale etmeleri,
- Kendileri doğrudan buna yol açmamış olsalar bile iş ilişkileri nedeniyle faaliyetleri, hizmet ve ürünleri ile doğrudan ilgili olan durumlarda, insan hakları üzerindeki olumsuz etkilerin önlenmesi ve hafifletilmesi için yollar aramaları,
- İnsan haklarına saygı prensibini benimsemeleri,
- Faaliyetlerinin içeriği, niteliği büyüklüğü ve insan hakları üzerinde yol açabilecekleri olumsuz etkilerin ciddiyeti dikkate alınarak insan hakları konusunda gerekli incelemeleri yapmaları,
- İnsan hakları üzerinde olumsuz etkilere yol açtıklarını tespit ettikleri durumlarda, bu etkileri gidermek amacıyla meşru yollardan işbirliği yapmaları gerekmektedir şeklinde belirtilmiştir.

WBCSD, sürdürülebilirlik raporlamasının sosyal boyutunda,

- Tazminatlar ve kazançlar,
- İşçi sağlığı ve güvenliği,
- Adil açıklama, pazarlama ve reklamcılık,
- Sağlık ve Güvenlik,
- Diğer hizmetler ve yararları,
- İşe alma ve işte tutma,
- Eğitim ve gelişme,

konularının raporlanmasını ve bu başlıklarda düzenleme yapılması gerektiğini belirtmektedir.

GRI G4, sürdürülebilirlik raporlamasının sosyal boyutunu, Emek Uygulamaları ve İstihdam(16 Madde), İnsan Hakları(12 Madde), Toplum (11 Madde) ve Ürün Sorumluluğu (9 Madde) olmak üzere dört bölümde değerlendirmiştir. Sürdürülebilirlik Raporunda yer alması gereken bilgileri aşağıda sunulduğu şekilde belirtmektedir.

Emek Uygulamaları ve İstihdam Bölümü'nde;

- Raporlama döneminde yeni çalışanların toplam sayısını ve oranını yaş grubuna, cinsiyete ve bölgeye göre,
- Raporlama dönemi boyunca çalışanların toplam devir hızı oranını yaş grubuna, cinsiyete ve bölgeye göre,
- Kuruluşun tam zamanlı çalışanları için standart olan ancak geçici veya yarı zamanlı çalışanlara sağlanmayan kazançları, önemli operasyon yerlerine göre, asgari olarak şunları içerecek şekilde,
 - ✓ Hayat sigortası,
 - ✓ Sağlık hizmeti,
 - ✓ Engellilik ve geçersizlik kapsamı,
 - ✓ Ebeveyn izni,
 - ✓ Emeklilik karşılığı,
 - ✓ Stok mülkiyeti,
 - ✓ Diğerleri.
- Doğum izni alan toplam çalışan sayısını cinsiyete göre,
- Doğum izninin bitiminden sonra işe dönen toplam çalışan sayısını cinsiyete göre,
- Doğum izninin sona ermesinden sonra işe dönen toplam çalışan sayısını, işe döndükten on iki ay sonra hala istihdam edilen çalışanları cinsiyete göre,
- Doğum izni alan çalışanların işe iade ve işe alım oranları cinsiyete göre,
- Genel olarak çalışanlara ve seçtikleri temsilcilerine, onları etkileyebilecek önemli operasyonel değişikliklerin uygulanmasından önce bildirilmesi gereken (belirlenen) minimum hafta(süre),
- Toplu iş sözleşmesi olan kuruluşlar için ihbar süresinin ve istişare ve müzakere hükümlerinin toplu sözleşmelerde belirtilip belirtilmedi,
- Resmi olarak belirlenen yönetim-işçi sağlığı ve güvenliği komitesinin kurum içinde hangi seviyelerde çalıştığı,
- Resmi olarak belirlenen yönetim-işçi sağlığı ve güvenliği komitelerinde temsil edilen toplam işgücünün yüzdesi,
- Toplam işgücü için (toplam çalışanlar ve danışman çalışanlar) yaralanma türleri, yaralanma oranı, meslek hastalıkları oranı, kayıp gün oranı, devamsızlık oranı ve işle ilgili ölümleri bölge ve cinsiyete göre,

- Kurumun sorumlu olduğu yerde çalışan bağımsız yükleniciler için yaralanma tipleri, yaralanma oranı, meslek hastalıkları oranı, kayıp gün oranı, devamsızlık oranı ve işle ilgili ölümleri bölge ve cinsiyete göre,
- Kaza istatistiklerinin kaydedilmesinde ve raporlanmasında uygulanan kurallar sistemi,
- Mesleki faaliyetlerde belirli hastalık ya da kaza riskine maruz kalmaları yüksek olan işçiler olup olmadığı,
- Sendikalarla yapılan resmi sözleşmelerin (yerel veya küresel) sağlık ve güvenliği kapsayıp kapsamadığı, eğer kapsıyor ise, çeşitli sağlık ve güvenlik konularının bu anlaşmalar tarafından ne dereceye kadar kapsandığını yüzde olarak,
- Kuruluş çalışanlarının raporlama döneminde aldığı ortalama eğitim saatlerini cinsiyet ve çalışan kategorisi göre,
- Çalışan becerilerini yükseltmek için uygulanan programların türü ve kapsamı ve sağlanan destekleri,
- İstihdam edilebilirliğin sürekliliğini kolaylaştırmak için sağlanan geçiş (uzmanlaşma-terfi) yardımı programlarını ve emekliliğin veya istihdamın sona ermesinden kaynaklanan kariyer sonlarının yönetimi,
- Toplam çalışanların yüzdesini, raporlama döneminde düzenli performans ve kariyer gelişimi gerçekleşen çalışan sayısını kategorisine göre ve cinsiyete göre,
- Aşağıdaki kategorilerin her birinde kuruluşun yönetim organları içindeki bireylerin yüzdesi,
- ✓ Cinsiyet,
- ✓ Yaş grubu: 30 yaş altı, 30-50 yaş arası, 50 yaş üstü,
- ✓ Azınlık grupları,
- ✓ İlgili olduğunda diğer çeşitlilik göstergeleri.
- Çalışan kategorisine göre çalışan yüzdesini aşağıdaki çeşitlilik kategorilerinin her birinde,
- ✓ Cinsiyet,
- ✓ Yaş grubu: 30 yaş altı, 30-50 yaş arası, 50 yaş üstü,
- ✓ Azınlık grupları,
- ✓ İlgili olduğunda diğer çeşitlilik göstergeleri.

- Her bir çalışan kategorisi erkeklere göre kadınların temel maaş ve ücretlerinin, çalışanların çalışma yerlerine göre oranları,
- Çalışma uygulamaları kriterlerinin kullanılmasında yeni tedarikçilerin yüzdesi,
- İşgücü uygulamaları için etki değerlendirmesine tabi tedarikçilerin sayısı,
- İşgücü uygulamaları için önemli gerçekleşen ve potansiyel olumsuz etkileri olduğu belirlenen tedarikçilerin sayısı,
- Tedarik zincirinde belirtilen işgücü uygulamaları için önemli gerçekleşen ve potansiyel olumsuz etkileri,
- Değerlendirme sonucunda iyileştirmelere karar verilen emek uygulamaları için önemli gerçek ve potansiyel olumsuz etkileri olduğu tespit edilen tedarikçilerin yüzdesi,
- Önemli gerçekleşen ve potansiyel olumsuz etkileri olduğu belirlenen tedarikçilerin yüzdesi,
- Değerlendirme sonucu ilişkilerin sonlandırıldığı emek uygulamaları ve nedenleri,
- Rapor dönemi boyunca resmi şikâyet mekanizmaları yoluyla yapılan işçilik uygulamaları ile ilgili toplam şikâyet sayısı,
- Raporlama döneminde ele alınanlar ve raporlama döneminde çözölen şikâyet sayısı,
- Raporlama döneminde çözölen raporlama döneminden önce yapılan işçilik uygulamaları ile ilgili toplam şikâyet sayısı,

İnsan Hakları Bölümünde;

- İnsan hakları bildirileri veya insan hakları gözlemlerini kapsayan önemli yatırım sözleşmeleri ve sözleşmelerin yüzdelerinin toplam sayısı,
- Raporlama döneminde, insan hakları politikaları veya operasyonlarla ilgili insan haklarının özelliklerine ilişkin prosedürler konusunda eğitim almak için ayrılan toplam saat,
- Raporlama döneminde, operasyonlarla ilgili İnsan hakları politikaları veya prosedürlerinde eğitilmiş çalışanların yüzdesi,
- Raporlama döneminde toplam ayrımcılık vakası sayısı,
- Ayrımcılık ile ilgili olayların durumunu ve aşağıdakilere atıfta bulunulan önlemleri,

- ✓ Kurum tarafından incelenen olay,
- ✓ Düzeltme planları uygulamaya başlananların sayısı,
- ✓ İyileştirme planları uygulandı ve rutin iç yönetim inceleme süreçleri ile sonuçları gözden geçirilenlerin sayısı,
- ✓ Olay artık eyleme tabi değil.
- Çalışanların örgütlenme özgürlüğünü kullanma veya toplu iş sözleşmesi yapma haklarının ihlal edilebileceği operasyonları ve tedarikçileri,
- ✓ Operasyon türü (üretim tesisi gibi) ve tedarikçi,
- ✓ Risk altındaki operasyonlar ve tedarikçilerle birlikte ülkeler veya coğrafi alanlar.
- Örgüt tarafından raporlama döneminde alınan ve örgütlenme özgürlüğü ve toplu iş sözleşmesi yapma haklarını desteklemek amacıyla alınan önlemleri,
- Aşağıdaki durumlar için önemli risk taşıdığı düşünülen operasyonları ve tedarikçileri,
- ✓ Çocuk işçiliği,
- ✓ Genç işçilerin maruz kaldığı tehlikeli işler,
- Kuruluş tarafından raporlama döneminde alınan ve çocuk işçiliğinin etkin bir şekilde kaldırılmasına katkıda bulunacak tedbirleri,
- Zorla veya zorunlu çalıştırma olayları için önemli risk taşıdığı düşünülen operasyonları ve tedarikçileri,
- Kuruluş tarafından, raporlama döneminde her türlü zorla veya zorunlu çalıştırma türünün ortadan kaldırılmasına katkıda bulunma amaçlı alınan önlemleri,
- Kuruluşun insan hakları politikalarında veya belirli prosedürlerde resmi eğitim almış güvenlik personelinin yüzdesini ve bunların güvenlikle ilgili uygulamaları,
- Eğitim gereksinimlerinin güvenlik personeli sağlayan üçüncü taraf kuruluşlar için de geçerli olup olmadığını,
- Raporlama döneminde, yerli halkların haklarını içeren tespit edilen ihlal vakalarının toplam sayısını ve aşağıda bulunulan olayların ve eylemlerin durumunu:
- ✓ Kurum tarafından incelenen olay,
- ✓ Düzeltme planları uygulanıyor mu,
- ✓ İyileştirme planları uygulandı ve rutin iç yönetim inceleme süreçleri ile sonuçlar gözden geçirildi mi,

- ✓ Olay artık eyleme tabi değil.
- Ülkeye göre, insan hakları incelemelerine veya insan hakları etki değerlendirmelerine tabi olan operasyonların toplam sayısı ve yüzdesi,
- İnsan hakları kriterleri kullanılarak taranan yeni tedarikçilerin yüzdesi,
- Önemli gerçek ve potansiyel olumsuz insan hakları etkilerine sahip olduğu belirlenen tedarikçilerin sayısı,
- Tedarik zincirinde belirtilen önemli gerçek ve potansiyel olumsuz insan hakları etkileri,
- Değerlendirme sonucunda iyileştirmelere karar verilen önemli gerçek ve potansiyel olumsuz insan hakları etkilerine sahip olduğu belirlenen tedarikçilerin yüzdesi,
- Değerlendirme sonucunda ilişkilerin sonlandırıldığı ve fiili ve potansiyel olumsuz insan hakları etkilerinin olduğu tespit edilen tedarikçilerin yüzdesi ve nedenleri,
- Raporlama döneminde resmi şikayet mekanizmalarıyla ortaya konan insan hakları etkileriyle ilgili toplam şikayet sayısını ve aşağıda tanımlanan şikayetlerden kaç tanesinin bulunduğu:
- ✓ Raporlama döneminde ele alınan,
- ✓ Raporlama döneminde çözülen,
- ✓ Raporlama döneminde çözülen raporlama döneminden önce insan hakları etkileriyle ilgili toplam şikayet sayısı,

Toplum Bölümünde de;

- Uygulanan yerel topluluk katılımı, etki değerlendirmesi ve aşağıdakilerin de dahil olduğu kalkınma programları ile yapılan işlemlerin yüzdesi, Katılımcı süreçlere dayalı cinsiyet etki değerlendirmeleri de dahil olmak üzere sosyal etki değerlendirmeleri,
- ✓ Çevresel etki değerlendirmeleri ve devam eden izleme,
- ✓ Çevresel ve sosyal etki değerlendirme sonuçlarının kamuya açıklanması,
- ✓ Yerel toplulukların gereksinimlerine göre yerel topluluk geliştirme programları,
- ✓ Paydaş haritalandırmasına dayanan paydaş katılım planları,
- ✓ Geniş temelli yerel topluluk danışma komiteleri ve hassas grupları içeren süreçler,

- ✓ Etkileri ele almak için çalışan iş konseyleri, iş sağlığı ve güvenliği komiteleri ve diğer çalışan temsil organlar,
- ✓ Örgün yerel topluluk şikayet süreçleri.
- Yolsuzlukla ilgili riskler için değerlendirilen faaliyetlerin toplam sayısı ve yüzdesi,
- Risk değerlendirmesiyle belirlenen yolsuzlukla ilgili önemli riskler,
- Kuruluşun yolsuzlukla mücadele politika ve prosedürlerinin bölgelere göre ayrıldığını bildiren yönetim organı üyelerinin toplam sayısı ve yüzdesi,
- Kuruluşun yolsuzlukla mücadele politika ve prosedürlerinin iletildiği, çalışan kategorisine ve bölgeye göre ayrıldığı toplam çalışan sayısı ve yüzdesi,
- Kuruluşun yolsuzlukla mücadele politika ve prosedürlerinin iletildiği, iş ortağı ve bölgeye göre ayrıldığı iş ortaklarının toplam sayısı ve yüzdesi,
- Yolsuzlukla mücadele konusunda eğitim almış, bölgelere göre ayrılmış yönetim organı üyelerinin toplam sayısı ve yüzdesi,
- Yolsuzlukla mücadele konusunda eğitim almış çalışanların toplam sayısı ve yüzdesi (çalışan kategorisine ve bölgeye göre)
- Onaylanmış yolsuzluk olaylarının toplam sayısı ve niteliği,
- Çalışanların işten çıkarılmaları veya yolsuzluk nedeniyle disiplin altına alındıkları teyit edilmiş toplam olay sayısı,
- İş ortaklarıyla yapılan sözleşmelerin sona ermesi veya yolsuzlukla ilgili ihlaller nedeniyle yenilenmemesi durumunda teyit edilen toplam olay sayısı,
- Rapor döneminde kuruluşa veya çalışanlarına yönelik yolsuzlukla ilgili kamu davalarını ve bu davaların sonuçları,
- Kuruluş tarafından doğrudan ve dolaylı olarak yapılan mali ve ayni siyasi katkıların toplam parasal değeri (ülke ve alıcı / yararlanıcı tarafından),
- Rapor döneminde, kuruluşun katılımcı olarak tanımlandığı rekabete aykırı davranışlar ve anti-tröst ve tekel mevzuatı ihlalleriyle ilgili olarak bekleyen veya tamamlanan yasal işlemlerin toplam sayısı,
- Önemli para cezalarını ve parasal olmayan yaptırımları aşağıdakilere göre;
- ✓ Önemli cezaların toplam parasal değeri,
- ✓ Toplam parasal yaptırım sayısı,
- ✓ Uyuşmazlık çözümü mekanizmalarıyla açılan davalar.

- ✓ Kurum yasalara veya düzenlemelere uymadığını tespit etmemişse, bu gerçeğin kısa bir açıklaması yeterlidir.
- Toplum üzerindeki etkiler için kriterler kullanılarak taranan yeni tedarikçilerin yüzdesi,
- Toplum üzerindeki etkilerin değerlendirilmesine tabi tedarikçilerin sayısı,
- Toplum üzerinde önemli gerçek ve potansiyel olumsuz etkileri olduğu belirlenen tedarikçilerin sayısı,
- Tedarik zincirinde tanımlanan toplum üzerindeki önemli gerçek ve potansiyel olumsuz etkileri,
- Değerlendirme sonucunda iyileştirmelere karar verilen toplum üzerinde gerçek ve potansiyel olumsuz etkileri olduğu tespit edilen tedarikçilerin yüzdesi,
- Önemli gerçek ve potansiyel olumsuz etkileri olduğu belirlenen tedarikçilerin yüzdesi,
- Değerlendirme sonucunda hangi ilişkilerin sonlandırıldığı ve neden olduğu,
- Rapor döneminde, resmi şikayet mekanizmalarıyla yaratılan toplum üzerindeki etkilerle ilgili toplam şikayet sayısı ve aşağıda tanımlanan şikayetlerden kaç tanesinin bulunduğu:
- ✓ Raporlama döneminde ele alınanlar,
- ✓ Raporlama döneminde çözölen,
- ✓ Raporlama döneminde çözölen raporlama döneminden önce ortaya çıkan toplum üzerindeki etkilerle ilgili toplam şikayet sayısını bildiriniz.

Ürün Sorumluluğu Bölümünde ise;

- Sağlık ve güvenlik etkilerinin iyileştirme için değerlendirildiğı önemli ürün ve hizmet kategorilerinin yüzdesi,
- Raporlama dönemi içerisinde ürün ve hizmetlerin sağlık ve güvenlik etkilerine ilişkin yönetmeliklere ve istemli uygulamalara uymama olaylarının toplam sayısı,
- Kuruluşun ürün ve hizmet bilgileriyle etiketleme prosedürleri için aşağıdaki ürün ve hizmet bilgilerinin gerekli olup olmadığı,
- Raporlama döneminde yapılan ve aşağıdakilerle ilgili bilgileri içeren müşteri memnuniyeti anketlerinin sonuçlarını (istatistiksel olarak ilgili örneklem büyüklüklerine dayanarak),

- ✓ Bir bütün olarak organizasyon,
- ✓ Büyük bir ürün veya hizmet kategorisi.
- ✓ Önemli operasyon yerleri.
- Kuruluşun aşağıda belirtilen ürünleri satıp satmadığı,
- ✓ Bazı pazarlarda yasaklanmış ürünler,
- ✓ Paydaş sorularının konusu veya kamuoyu tartışması olan ürünler,
- ✓ Kuruluşun bu ürünlerle ilgili soru veya endişelere nasıl yanıt verdiği,
- Reklam, tanıtım ve sponsorluk dahil olmak üzere pazarlama iletişimi ile ilgili yönetmeliklere ve istemli kurallara uymama olaylarının toplam sayısı,
- Müşteri gizliliğinin ihlali ile ilgili alınan toplam şikayet sayısı,
- Toplam tespit edilen sızıntı, hırsızlık veya müşteri verisi kayıpları,
- Ürünlerin ve hizmetlerin sağlanması ve kullanılmasıyla ilgili kanun ve yönetmeliklere uymadığından verilen önemli cezalarının toplam parasal değerinin bildirilmesini istemektedir.

AA 1000, “İnsanları etkileyecek kararlarda söz sahibi olmalıdır.” Maddesi ile tüm kararlarında insan hakları ve topluma olan etkilerin önemi vurgulanmaktadır.

UNGC ise sosyal boyut için GRI Çerçevesini referans göstermiştir.

IFC, Sosyal Boyutla ilgili gereklilikleri Performans Standardı 2:İş ve Çalışma Koşulları, Performans Standardı 4:Toplum Sağlığı, Güvenliği ve Emniyeti, Performans Standardı 7:Yerli Halklar, Performans Standardı 8: Kültürel Miras başlıklarında değerlendirilmiştir. IFC, standartlarda müşteri olarak adlandırdığı, işletmeler olduğu bilinmektedir.

Performans Standardı 2: İş ve Çalışma Koşulları, Performans Standardı bölümünde;

- Müşteri, şirket büyüklüğü ve çalışan sayısına uygun insan kaynakları politika ve prosedürleri belirleyecek ve uygulayacaktır. Politika ve prosedürler, bu Performans Standardı ve ulusal kanun ve yönetmeliklere uygun olarak çalışanların yönetimine ilişkin yaklaşımı tanımlayacaktır.
- Müşteri, ulusal çalışma ve istihdam kanunu ile yürürlükteki toplu sözleşmelere göre iş ilişkisinin başladığı ve iş akdinde herhangi bir önemli değişikliğin yapıldığı tarihten itibaren çalışanlarıyla, sahip oldukları hakları açık ve anlaşılır

bir şekilde açıklayan bilgi ve belgeleri paylaşacaktır. Buna, çalışma saatleri, ücret, fazla mesai, tazminat ve yan menfaatlara ilişkin haklar da dahildir.

- Müşteri, herhangi bir çalışan/işçi örgütüyle imzalanmış toplu sözleşmeye taraf ise, toplu sözleşmenin şartlarını yerine getirecektir. Herhangi bir toplu sözleşme yoksa veya toplu sözleşmede çalışma koşulları ve süreleri öngörülmemişse, müşteri, makul çalışma koşulları ve süreleri sağlayacaktır.
- Müşteri, göçmen işçileri belirleyerek benzer işi yapan göçmen olmayan işçilerle büyük ölçüde eşit koşullarda çalışmalarını sağlayacaktır.
- Bu Performans Standardının kapsamına giren personele barınma yeri sağlandığı durumlarda müşteri, barınma yeri ve temel hizmetlerin kalitesi ve yönetimine ilişkin politikalar oluşturacak ve uygulayacaktır.
- Barınma yeri hizmetleri, eşit fırsat ve ayrımcılık yapmama ilkelerine göre sağlanacaktır. Çalışanlar için yapılan barınma yeri düzenlemeleri onların hareket veya örgütlenme özgürlüğünü engellememelidir.
- İşçilere, örgütlenme, herhangi bir müdahale olmaksızın istedikleri işçi örgütüne katılma ve toplu sözleşme hakkını tanıyan kanunların olduğu ülkelerde müşteri bu kanunlara uyacaktır. Ulusal hukukun işçi örgütlerini büyük ölçüde engellediği durumlarda müşteri, işçilerin çalışma koşulları ve sürelerine ilişkin şikayetlerini dile getirmek ve haklarını savunmak için alternatif mekanizmalar oluşturmalarını engellemeyecektir. Müşteri, söz konusu mekanizmaları etkilemeye veya kontrol etmeye çalışmamalıdır.
- Performans Standardının 13. paragrafında öngörülen konularda ülke kanunlarının sessiz kaldığı durumlarda müşteri, işçileri, işçi temsilcisi seçmesi, işçi örgütü kurması, istediği işçi örgütüne katılması veya toplu sözleşme yapma isteğinden vazgeçirmeye çalışmayacak, bu gibi örgütlere ve toplu sözleşmelere katılan veya katılmak isteyen işçilere karşı ayrımcılık veya misilleme yapmayacaktır. Müşteri, işçi temsilcileri ve işçi örgütleriyle yakın ilişki içinde olacak ve anlamlı pazarlıkların zamanında yapılabilmesi için gereksinim duydukları bilgileri sağlayacaktır. İşçi örgütlerinin, işgücünü oluşturan işçileri adil bir şekilde temsil etmeleri beklenir.
- Müşteri, bir görevin gerektirdiği özelliklerle ilgisi olmayan kişisel özelliklere dayanarak istihdam kararı vermeyecektir. Müşterinin istihdam kararları eşit fırsat

ve adil muamele ilkelerine uygun olacaktır. İşe alım, ücretlendirme (maaş ve yan haklar dahil), çalışma koşulları ve süreleri, eğitimlerden yararlanma, atanma, terfi, iş akdinin sona ermesi, emeklilik veya disiplin uygulamaları dahil olmak üzere, iş ilişkisinin hiçbir boyutunda ayrımcılık yapmayacaktır. Müşteri, taciz, sindirme ve/veya istismarı (özellikle kadınlara karşı) engellemek için tedbirler alacaktır. Ayrımcılık yapmama ilkesi göçmen işçileri de kapsar.

- İstihdamda ayrımcılık yapılmamasını öngören kanunların olduğu ülkelerde müşteri bu kanunlara uyacaktır. Ulusal hukukun ayrımcılık yapılmaması konusunda sessiz kaldığı durumlarda müşteri, bu Performans Standardına uyacaktır. Ulusal hukukun bu Performans Standardıyla uyumlu olduğu durumlarda müşterinin, yürürlükteki kanunları ihlal etmeden, 15. paragrafa uygun olarak faaliyetlerini yürütmesi teşvik edilir.
- Belirli bir görevin gerektirdiği özelliklere ilişkin geçmişte yapılan bir ayrımcılığı veya seçimi düzeltmek için uygulanan özel koruma tedbirleri veya destek, ulusal hukuka uygun olduğu sürece ayrımcılık sayılmayacaktır.
- Müşteri, toplu işten çıkarma gerçekleştirmeden önce alternatif yolları değerlendirecektir. Müşteri, değerlendirme sonucunda toplu işten çıkarmaya alternatif olabilecek bir yol bulamazsa, toplu işten çıkarmanın işçiler üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla bir toplu işten çıkarma planı hazırlayacak ve uygulayacaktır. Toplu işten çıkarma planı ayrımcılık yapmama ilkesine uyacak, müşterinin çalışanlar, işçi örgütleri ve varsa, devlet ile yaptığı pazarlıkları yansıtacak ve toplu sözleşme şartlarına uygun olacaktır. Müşteri, resmi makamlara yapılacak bildirimler, çalışanlar ve işçi örgütleriyle yapılacak müzakereler ve sağlanacak bilgiler konusunda kanun ve sözleşmelerde öngörülen şartları yerinde getirecektir.
- Müşteri, kanun ve toplu sözleşmelerde öngörülen işten çıkarma ihbarı ve kıdem tazminatını bütün çalışanlara zamanında verecektir. Bakiye kalan gecikmiş ödemeler, sosyal güvenlik hakları ve emeklilik katkı payları, (i) iş ilişkisi sona ermeden veya sona erdiği tarihte çalışana, (ii) uygun olduğunda, çalışanın lehine veya (iii) toplu sözleşmede kararlaştırılan ödeme planına göre ödenecektir. Ödemelerin çalışanın lehine yapıldığı durumlarda, çalışanlara söz konusu ödemelerin yapıldığına dair kanıt bir belge verilecektir.

- Müşteri, çalışanların (ve işçi örgütlerinin) işyerindeki endişelerini dile getirebilmeleri için bir şikâyet mekanizması oluşturacaktır. Müşteri, işe alım sırasında çalışanlara şikâyet mekanizması hakkında bilgi verecek ve çalışanların mekanizmaya kolay ulaşmasını sağlayacaktır. Şikâyet mekanizmasında uygun yönetim düzeyinden temsilciler yer almalıdır. Anlaşılır ve şeffaf bir süreç kullanılarak şikâyetler gecikmeden giderilmeli ve ilgili taraflara, herhangi bir cezalandırma olmaksızın, geribildirim sağlanmalıdır. Şikâyet mekanizmasında isimsiz olarak bildirilen şikâyetler de işleme alınmalıdır. Şikâyet mekanizması, kanunlar veya mevcut tahkim usullerine göre başvurulabilecek diğer yasal veya idari çözüm yollarına erişimi engellememeli veya toplu sözleşmelerde öngörülen şikâyet mekanizmalarının yerine geçmemelidir.
- Müşteri, ekonomik açıdan çocukları sömüren, çocuğun eğitimi açısından sakıncalı olabilecek, eğitimi engelleyebilecek, çocuğun sağlığı veya fiziksel, zihinsel, ruhsal, ahlaki veya sosyal gelişimine zararlı olabilecek işlerde çocukları hiçbir şekilde çalıştırmayacaktır. Müşteri, varsa 18 yaşın altındaki bütün çalışanları tespit edecektir. Ulusal hukukta reşit olmayan kişilerin çalıştırılmasına dair hükümler varsa, müşteri, kendisini bağlayan kanunlara uyacaktır. On sekiz (18) yaşın altındaki çocuklar tehlikeli işlerde çalıştırılmayacaktır. On sekiz (18) yaşın altındaki kişilerin çalıştırılması için sağlık, çalışma koşulları ve saatleri açısından uygun risk değerlendirmesi yapılacak ve bu değerlendirmeler düzenli olarak takip edilecektir.
- Müşteri, gönüllü yapılmayan, güç kullanımı veya ceza tehdidiyle yaptırılan bir iş veya hizmet için hiç kimseyi zorla çalıştırmayacaktır. Buna, çıraklık sözleşmesi, borçlandırarak çalıştırma veya benzeri iş sözleşmeleri gibi her tür gönüllü olmayan veya zorla çalıştırma dahildir. Müşteri, insan ticareti mağdurlarını çalıştırmayacaktır.
- Müşteri, fiziksel, kimyasal, biyolojik, radyolojik ve özellikle kadınları ilgilendiren riskler dahil, sektörüne özel riskler ve çalışma alanlarına özgü tehlikeleri dikkate alarak güvenli ve sağlıklı bir iş ortamı sağlayacaktır. Müşteri, işten kaynaklanan, işle ilişkili veya iş sırasında meydana gelen ve tehlike oluşturan kaza, yaralanma ve hastalıkları önlemek için makul tedbirler alacaktır. Dünya Bankası Grubunun Çevre, Sağlık ve Güvenlik Kılavuzları gibi dünyada

kabul gören kaynaklarda bulunan uluslararası iyi sektör uygulamalarına uygun olarak müşteri, (i) başta yaşamı tehdit eden tehlikeler olmak üzere, çalışanlara yönelik potansiyel tehlikeleri tespit edecek; (ii) tehlikeli durum veya maddelerin değiştirilmesi, ikamesi veya ortadan kaldırılması dahil, önleyici ve koruyucu tedbirleri alacak; (iii) çalışanları eğitecek; (iv) iş kazaları, hastalıkları ve olayları belgeleyecek ve raporlayacak, (v) acil durumları önlemek, acil durumlara hazırlanmak ve müdahale etmek için düzenlemeler oluşturacaktır.

- Müşteri, sözleşmeli personel/müteahhit/taşeron için, bu tür personeli çalıştıran üçüncü tarafların saygın ve yasal kuruluşlar olduğunu ve, 18.-19. ve 27.-29. paragraflar hariç, bu Performans Standardındaki şartlara uygun faaliyet göstermelerini sağlayacak Çevresel ve Sosyal Yönetim Planına sahip olduklarını saptamak için ticari açıdan makul çaba gösterecektir. Müşteri, bu Performans Standardına uyumluluk kapsamında, üçüncü taraf işverenlerin performansını yönetmek ve izlemek amacıyla politika ve prosedürler oluşturacaktır. Ayrıca, müşteri, üçüncü taraf işverenlerle yapılan sözleşmelere bu şartları dahil etmek için ticari açıdan makul çaba gösterecektir. Müşteri, Performans Standardının 24. ve 25. paragraflarının kapsamına giren sözleşmeli personel için de şikâyet mekanizması bulunmasını sağlayacaktır. Üçüncü taraflarca şikâyet mekanizması sağlanamadığı durumlarda müşteri, üçüncü tarafların çalıştırdığı personelin kendi şikâyet mekanizmasından yararlanmasına olanak sağlayacaktır.
- Birincil tedarik zincirinde çocuk işçiliği veya zorla çalıştırma riskinin yüksek olduğu durumlarda müşteri, 21. ve 22. paragrafların kapsamına giren riskleri belirleyecektir. Çocuk işçiliği veya zorla çalıştırma tespit edilirse, bu durumu düzeltmek için müşteri uygun adımları atacaktır. Müşteri, birincil tedarik zincirindeki herhangi bir kayda değer değişikliği tespit etmek için tedarik zincirini sürekli olarak takip edecektir. Çocuk işçiliği ve/veya zorla çalıştırmaya dair yeni risk veya durumların tespit edilmesi halinde müşteri, bu duruma çözüm getirmek için uygun adımları atacaktır.
- Ayrıca, tedarik zincirindeki çalışanların güvenliğiyle ilgili olarak yüksek riskler söz konusu olduğunda müşteri, tedarik zincirindeki birincil tedarikçilerin yaşamı tehdit eden durumları önlemek veya düzeltmek amacıyla harekete geçmelerini sağlamak için prosedürler veya riskleri önleme tedbirleri uygulayacaktır.

- Müşterinin bu risklerin tamamını ele alma kabiliyeti müşterinin birincil tedarikçileri üzerindeki yönetim kontrolü veya nüfuzuna bağlıdır. Çözüm sağlanamadığı durumlarda müşteri, zaman içerisinde projedeki birincil tedarik zincirini bu Performans Standardına uyabildiğini ortaya koyan tedarikçilere kaydıracaktır.

Performans Standardı 4- Toplum Sağlığı, Güvenliği ve Emniyeti başlığı altında;

- Personelin ve taşınır/taşınmaz malların güvenliğini ilgili insan hakları ilkelerine uygun olarak ve Etkilenen Topluluklar üzerindeki riskleri engelleyecek veya azaltacak şekilde sağlayacak,
- Müşteri, proje süresince Etkilenen Toplulukların sağlığı ve güvenliği üzerindeki risk ve etkileri değerlendirerek, Dünya Bankası Grubu'nun Çevre, Sağlık Kılavuzları (ÇSG Kılavuzları) gibi uluslararası iyi sektör uygulamalarına uygun önleme ve kontrol tedbirleri belirleyecektir. Müşteri, risk ve etkileri belirleyerek nitelikleri ve boyutlarıyla orantılı hafifletme tedbirleri önerecektir. Söz konusu tedbirler, risk ve etkilerin azaltılmasından ziyade engellenmesini öncelendirecektir.
- Müşteri, uluslararası iyi sektör uygulamalarına uygun olarak ve üçüncü taraflar ile Etkilenen Toplulukların güvenliği üzerindeki riskleri dikkate alarak, projenin yapısal unsur veya bileşenlerini tasarlayacak, inşa edecek, işletecek ve devreden çıkaracaktır. Yeni bina ve yapılar halkın kullanımına açıldığında müşteri, halkın işletimsel kazalar ve/veya doğal tehlikelere açık olmasının getirdiği ek riskleri değerlendirecektir. Söz konusu bina ve yapılar evrensel erişim ilkelerine uygun olacaktır. Yapısal elemanlar, yetkin profesyoneller tarafından projelendirilecek ve inşa edilecek, yetkili kurumlarca veya profesyonellerce ruhsatlandırılacak veya onaylanacaktır. Baraj, atık barajı veya kül havuzu gibi yapısal eleman veya bileşenler yüksek riskli bölgelerde bulunuyorsa ve arızalanmaları veya kullanım dışı kalmaları toplulukların güvenliğini tehdit edebilecekse, müşteri, proje geliştirme sürecinin olabildiğince erken bir döneminde ve projelendirme, inşaat, işletme ve devreden çıkarma süresince, projelendirme ve inşaatın sorumlu uzmanlar dışında benzer projelerde çalışmış, uygun deneyime sahip, konunun uzmanı kişilerle çalışarak bu konuda bir değerlendirme yapacaktır. Devlet yolları ve diğer altyapılar üzerinde hareketli ekipmanların kullanıldığı projelerde müşteri,

söz konusu ekipmanın kullanılmasından dolayı insanların başına bir olay gelmesini ve yaralanmaları engellenen yollarını araştıracaktır.

- Müşteri, proje faaliyetlerinin neden olabileceği sudan geçen, su kaynaklı, suyla ilişkili ve vektörel kaynaklı hastalıkların yanı sıra bulaşıcı hastalıklara toplulukların maruz kalma olasılığını engelleyecek veya azaltacaktır. Bunu yaparken, toplulukların risklere farklı düzeylerde maruz kalabileceğini ve hassas grupların diğer gruplardan daha kırılgan olduğunu dikkate alacaktır.
- Müşteri, projede geçici veya sürekli olarak istihdam edilen personelden kaynaklanabilecek bulaşıcı hastalıkların yayılmasını engelleyecek veya azaltacaktır.
- Müşteri, can ve mal güvenliğini sağlamak için kendi bordrosunda veya sözleşmeli personel çalıştırdığında, aldığı güvenlik tedbirlerinin proje alanı içindeki ve dışındaki kişiler üzerindeki risklerini değerlendirecektir. Müşteri, güvenlik tedbirlerini belirlerken personelin işe alımı, davranış kuralları, eğitimi, donanımı ve performans takibi için orantılılık ilkesine, iyi uluslararası uygulamalara ve yürürlükteki kanunlara uyacaktır. Müşteri, güvenlik personelinin geçmişte bir suça dahil olmadığını tespit etmek için makul araştırma yapacak, güvenlik personelinin güç (ve, varsa, ateşli silah) kullanımı ve çalışanlarla Etkilenen Topluluklara karşı uygun davranış biçimi konusunda eğitecek ve yürürlükteki kanunlara uymalarını sağlayacaktır. Müşteri, bir tehdidin niteliği ve boyutunun gerektirdiği ölçüde tehdidi önleme ve savunma amacıyla güç kullanmak dışında hiçbir şekilde güç kullanımına izin vermeyecektir. Müşteri, Etkilenen Toplulukların güvenlik tedbirleri ve güvenlik personelinin davranışlarına ilişkin endişelerini dile getirebilmeleri için bir şikâyet mekanizması oluşturacaktır.
- Müşteri, projede güvenlik hizmeti sağlamak amacıyla devlet tarafından tahsis edilen güvenlik personeliyle ilişkili riskleri değerlendirecek ve belgeleyecektir. Güvenlik konusunda ciddi kaygıların olması halinde, güvenlik personelinin tahsis eden devlet kurumunun müşterinin tesisi için uygun gördüğü güvenlik tedbirlerini kamuoyu ile paylaşması teşvik edilecektir.
- Müşteri, güvenlik personelinin kanunlara aykırı veya kötü davrandığına dair iddiaları dikkate alacak ve araştıracaktır. Ayrıca, bu tür fiillerin tekrarlanmasını önlemek için gerekli işlemleri yapacak (veya ilgili tarafları işlem yapmaya teşvik

edecek), kanunlara aykırı ve rahatsız edici davranışları yetkili mercilere bildirecektir.

Performans Standardı 7- Yerli Halklar Bölümünde ise,

- Müşteri, çevresel risk ve etkileri değerlendirme süreci yoluyla, projenin etki alanında bulunan ve projeden etkilenebilecek bütün Yerli Halk topluluklarını ve onları doğrudan ve dolaylı etkilemesi beklenen ekonomik, sosyal, kültürel (kültürel miras dahil) ve çevresel etkilerin niteliği ve boyutunu belirleyecektir.
- Yerli Halkların Etkilenen Toplulukları üzerindeki olumsuz etkilerden mümkün mertebe kaçınılmalıdır. Alternatifler değerlendirildiği halde olumsuz etkilerden kaçınmak mümkün değilse, müşteri, etkilerin niteliği ve boyutunun yanı sıra Yerli Halkların Etkilenen Topluluklarının hassasiyetlerini dikkate alarak kültürel açıdan uygun bir şekilde bu etkileri azaltacak, düzeltecek ve/veya tazmin edecektir. Müşterinin önerdiği faaliyetler, Yerli Halkların Etkilenen Toplulukların Bilgilendirilmiş İstişare ve Katılımı sağlanarak oluşturulacaktır. Bu faaliyetler Yerli Halklar Planı veya Yerli Halklara özel bölümler içeren daha geniş çaplı bir topluluk kalkınma planı gibi sureye bağlı bir plan çerçevesine yerleştirilecektir.
- Yerli Halkların Etkilenen Toplulukları, arazilerinin ve doğal ve kültürel kaynaklara erişimlerinin kaybedilmesi, devredilmesi veya sömürülmesinden dolayı özellikle hassas duruma düşebilir. Bu hassasiyeti dikkate alarak müşteri, öngörülen durumlarda Yerli Halkların Etkilenen Topluluklarından Özgür ve Önceden Bilgilendirilmiş Rızalarını alacaktır.
- Müşteri, bu durumların varlığında projenin risk ve etkilerini belirlemeye yardımcı olmak için dış uzmanlarla çalışacaktır şeklinde gereklilikleri belirtmektedir.

Entegre Raporlama Çerçevesi sosyal boyutla ilgili parametrelere açıklık getirmemiştir.

ISEAL Standartlarında da GRI referans olarak gösterilmiştir.

Özetle; çalışmamızda ele alınan raporlama çerçevelerinin ve standartlarına bağlı olarak sosyal boyutun amaçları,

İnsan hakları, sağlık, güvenlik, çalışma mevzuat ve düzenlemelere uymak, cezadan kaçınmak, içinde bulundukları toplumla güven ilişkisi kurmak, çalışanları

eğitmek, ayrımcılık yapmamak, ayrımcılık yapılmasını engelleyecek gerekli tedbirleri almak, içinde bulundukları yerel toplumları korumak, yerel toplumlar için istihdam yaratmak, çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak tanımak, usulsüz uygulamalardan, rüşvet ve yolsuzluktan kaçınmak, kurum içinde rüşvet, yolsuzluk, ayrımcılık gibi olumsuz davranışların olmasını engellemek, işletme içinde rüşvet, yolsuzluk, ayrımcılık gibi olumsuz davranışların tespit edilebilmesi ile ilgili mekanizmalar kurmak, rüşvet, rüşvet teklifleri ve irtikap suçları ile mücadele konusundaki faaliyetlerin şeffaflığını sağlamak, tüketicilere sunulan ürün ve/veya hizmetlerde pazarlama ve reklam etiğine uymak, doğru bilgi vermek, ürettikleri ürün ve/veya hizmetlerde bütün tüketici sağlık ve güvenlik standartlarına uymak, ürettikleri ürün ve/veya hizmetlerde sağlık uyarıları ve güvenlik bilgilerine yer vermek, ürün ve/veya hizmetlerin fiyatları, içeriği, güvenli kullanım esasları, çevresel nitelikleri, bakım, muhafaza ve imhasına ilişkin bilgileri de içeren ve tüketicilerin bilinçli seçimler yapmalarını sağlayacak yeterli, doğru, kanıtlanabilir ve açık bilgiler vermek, tüketicilere gereksiz külfet ve maliyetleri olmayan adil, kullanımı kolay, zamanında ve etkin yargı dışı uyuşmazlık çözme ve tazminat mekanizmalarına erişim olanağı sağlayarak tüketici güvenini kazanmak, insan haklarına saygı göstermek, insan haklarına aykırı durumlarla mücadele etmek, kendileri doğrudan buna yol açmamış olsalar bile iş ilişkileri nedeniyle faaliyetleri, hizmet ve ürünleri ile doğrudan ilgili olan durumlarda, insan hakları üzerindeki olumsuz etkilerin önlenmesi ve hafifletilmesi için yollar aramak, Faaliyetlerinin içeriği, niteliği büyüklüğü ve insan hakları üzerinde yol açabilecekleri olumsuz etkilerin ciddiyeti dikkate alınarak insan hakları konusunda gerekli incelemeleri yapmak, çalışanlara yaş, cinsiyet, ırk vs gibi nedenlerle ayrımcılık yapmamak, çalışanların refahı için sosyal haklarını korumak (sigorta, sağlık hizmeti gibi), çalışan devir hızını düşürmek, kadın çalışan devir hızını düşürmek, iş ve işçi sağlığını korumak, sağlıklı tedarikçi ilişkileri kurmak ve sürdürmek, tedarikçilerin de sürdürülebilirlik konusunda çalışmalarına katkıda bulunmak, çocuk işçi çalıştırmamak, zorla çalıştırma yapmamak, toplumsal farkındalığı arttırmak, ürün ve/veya hizmetlerin sağlık ve güvenlik etkilerini iyileştirmek, müşteri memnuniyetini arttırmak, müşteri şikayetlerini sıfıra indirmek, olacaktır.

İşletmelerin sosyal boyut ile ilgili sürdürülebilirlik faaliyetleri ve bunların etkileri Balanced Scorecard'ın dört botunun amaçları içinde yer alacaktır.

Sosyal Boyutla ilgili performans ölçütleri de.

İnsan Hakları'na Aykırı Tespit Edilen Davranış Sayısı, Sağlık Düzenlemelerine Aykırı Tespit Edilen Davranış Sayısı Güvenlik Düzenlemelerine Aykırı Tespit Edilen Davranış Sayısı, Çalışma Mevzuat ve Düzenlemelerine Aykırı Tespit Edilen Davranış Sayısı, İnsan Haklarına Aykırı Davranış Nedeniyle Alınan Ceza Sayısı, Sağlık Düzenlemelerine Aykırı Davranış Nedeniyle Alınan Ceza Sayısı, Güvenlik Düzenlemelerine Aykırı Davranış Nedeniyle Alınan Ceza Sayısı, Yasalara, Çalışma Mevzuat ve Düzenlemelerine Aykırı Davranış Nedeniyle Alınan Ceza Sayısı, Ayrımcılık İle İlgili Şikayet Sayısı, Ayrımcılık Nedeniyle Alınan Ceza Sayısı, Üretilen Ürün ve/veya Hizmetlerde Tüketici Sağlık ve Güvenlik Standartlarına Uymayan Ürün/Hizmet Sayısı, Üretilmekte Olan Ürün ve/veya Hizmetlerin Fiyatları, İçeriği, Güvenli Kullanım Esasları, Çevresel Nitelikleri, Bakım, Muhafaza ve İmhasına İlişkin Bilgileri de İçeren ve Tüketicilerin Bilinçli Seçimler Yapmalarını Sağlayacak Yeterli, Doğru, Kanıtlanabilir ve Açık Bilgiler Veren Ürün ve/veya Hizmet Oranı, Toplam Çalışan Sayısı, Yaş Dağılımlarına Göre Çalışan Sayısı, Çalıştığı Pozisyona Göre Çalışan Sayısı, Cinsiyete Göre Çalışan Sayısı, Göçmen Çalışan Sayısı, Çalışan Devir Hızı, Cinsiyete Göre Çalışan Devir Hızı, Yaş Gruplarına Göre Çalışan Devir Hızı, İlgili Dönemde Yeni İşe Başlayan Çalışan Sayısı, İlgili Dönemde Yeni İşe Başlayan Kadın Çalışan Sayısı, İlgili Dönemde Yeni İşe Başlayan Erkek Çalışan Sayısı, İlgili Dönemde Kadın-Erkek Çalışan Oranı, Doğum İzni Alan Çalışan Sayısı (Cinsiyete Göre), Doğum İzninin Bitiminden Sonra İşe Dönen Çalışan Sayısı (Cinsiyete Göre), Doğum İzninin Sona Ermesinden Sonra İşe Dönen Çalışan Sayısı, İşe Döndükten On İki Ay Sonra Hala İstihdam Edilen Çalışan Sayısı (Cinsiyete Göre), Doğum İzni Alan Çalışanların İşe İade Ve İşe Alım Oranları (Cinsiyete Göre), Çalışanlara Yapılan Yasal Bildirimler Konusunda Uyulan Süre, İşçi Sağlığı Ve Güvenliği Komitesinin Kurum İçinde Hangi Seviyelerde Çalıştığı, İşçi Sağlığı Ve Güvenliği Komitelerinde Temsil Edilen Toplam İşgücünün Yüzdesi, İş Kazalarının Toplam Sayısı, Kaza Türlerine Göre Dağılımı-Oranı, Yaralanma Oran (Yaş, Cinsiyet, Bölge, Çalışma Alanı), Meslek Hastalıkları Oranı (Yaş, Cinsiyet, Bölge, Çalışma Alanı), Kayıp Gün Oranı (Yaş, Cinsiyet, Bölge, Çalışma Alanı), Devamsızlık Oranı (Yaş, Cinsiyet, Bölge, Çalışma Alanı), İşle İlgili Ölüm Sayısı (Bölge ve Cinsiyete Göre) (Yaş, Cinsiyet, Bölge, Çalışma Alanı), Meslek Hastalığı Riski Oranı, Sendikalarla Yapılan Resmi Sözleşmelerin (Yerel veya Küresel) Sağlık ve Güvenliği Kapsayıp Kapsamadığı,

Eğer Kapsıyor ise, Çeşitli Sağlık ve Güvenlik Konularının Bu Anlaşmalar Tarafından Ne Dereceye Kadar Kapsandığını Yüzde Olarak, Çalışan Eğitim Saati (Konu, Cinsiyet, Çalışma Alanı), Çalışanların Becerilerini Yükseltmek için Kurum Dışında Eğitim Alan Çalışan Sayısı, Çalışan Performansı Değerlendirme Sistemi Sonuçlarına Göre Terfi Eden Çalışan Sayısı (Yaş, Cinsiyet), Yönetişim Organlarında Çalışanların Sayısı (Yaş, Cinsiyet, Azınlık Grupları), Her Bir Çalışan Kategorisi Erkeklere Göre Kadınların Temel Maaş ve Ücretlerinin, Çalışanların Çalışma Yerlerine Göre Oranları, Çalışma Uygulamaları Kriterlerinin Kullanılmasında Yeni Tedarikçilerin Yüzdesi, İşgücü Uygulamaları için Etki Değerlendirmesine Tabi Tedarikçilerin Sayısı, İşgücü Uygulamaları için Önemli Gerçekleşen ve Potansiyel Olumsuz Etkileri Olduğu Belirlenen Tedarikçilerin Sayısı, Tedarik Zincirinde Belirtilen İşgücü Uygulamaları için Önemli Gerçekleşen ve Potansiyel Olumsuz Etkileri, Değerlendirme Sonucunda İyileştirmelere Karar Verilen Emek Uygulamaları için Önemli Gerçek ve Potansiyel Olumsuz Etkileri Olduğu Tespit Edilen Tedarikçilerin Yüzdesi, Önemli Gerçekleşen ve Potansiyel Olumsuz Etkileri Olduğu Belirlenen Tedarikçilerin Yüzdesi, Değerlendirme Sonucu İlişkilerin Sonlandırıldığı Emek Uygulamaları ve Nedenleri, Rapor Dönemi Boyunca Resmi Şikâyet Mekanizmaları Yoluyla Yapılan İşçilik Uygulamaları ile İlgili Toplam Şikâyet Sayısı, Raporlama Döneminde Ele Alınanlar ve Raporlama Döneminde Çözülen Şikâyet Sayısı, Raporlama Döneminde Çözülen Raporlama Döneminden Önce Yapılan İşçilik Uygulamaları İle İlgili Toplam Şikâyet Sayısı, İlgili Dönemde, İnsan Hakları Politikaları veya Operasyonlarla İlgili İnsan Haklarının Özelliklerine İlişkin Prosedürler Konusunda Eğitim Almak İçin Ayrılan Toplam Saat, İlgili Dönemde Faaliyetlerle İlgili İnsan Hakları Politikaları veya Prosedürlerinde Eğitilmiş Çalışanların Yüzdesi, Sendikalara Üye Çalışan Sayısı, Çocuk İşçi Sayısı (Kurumsal-Tedarikçi Yoluyla), Zorla Çalıştırılan İşçi Sayısı (Kurumsal-Tedarikçi Yoluyla), Kuruluşun İnsan Hakları Politikalarında Veya Belirli Prosedürlerde Resmi Eğitim Almış Güvenlik Personelinin Yüzdesi, İlgili Dönemde, Yerli Halkların Haklarını İçeren Tespit Edilen İhlal Vakalarının Toplam Sayısını (Kurum Tarafından İncelenen, Çözümlenen, Mahkemeye Taşınan), İnsan Hakları Kriterleri Kullanılarak Taranan Yeni Tedarikçilerin Yüzdesi, Önemli Gerçek ve Potansiyel Olumsuz İnsan Hakları Etkilerine Sahip Olduğu Belirlenen Tedarikçilerin Sayısı, Değerlendirme Sonucunda İyileştirmelere Karar Verilen Önemli Gerçek ve Potansiyel Olumsuz İnsan Hakları Etkilerine Sahip Olduğu Belirlenen

Tedarikçilerin Yüzdesi, Değerlendirme Sonucunda İlişkilerin Sonlandırıldığı ve Fiili ve Potansiyel Olumsuz İnsan Hakları Etkilerinin Olduğu Tespit Edilen Tedarikçilerin Yüzdesi ve Nedenleri, Toplum İçin Düzenlenen Eğitimlerin Sayısı, Toplumsal Farkındalık İçin Gerçekleştirilen Proje Sayısı, Toplum İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlere Katılımcı Sayısı, Yolsuzlukla İlgili Riskler İçin Değerlendirilen Faaliyetlerin Toplam Sayısı ve Yüzdesi, Kuruluşun Yolsuzlukla Mücadele Politika ve Prosedürlerinin İletildiği, Çalışan Kategorisine ve Bölgeye Göre Ayrıldığı Toplam Çalışan Sayısı ve Yüzdesi, Kuruluşun Yolsuzlukla Mücadele Politika ve Prosedürlerinin İletildiği, İş Ortağı ve Bölgeye Göre Ayrıldığı İş Ortaklarının Toplam Sayısı ve Yüzdesi, Yolsuzlukla Mücadele Konusunda Eğitim Almış, Bölgelere Göre Ayrılmış Yönetim Organı Üyelerinin Toplam Sayısı ve Yüzdesi, Yolsuzlukla Mücadele Konusunda Eğitim Almış Çalışanların Toplam Sayısı ve Yüzdesi (Çalışan Kategorisine ve Bölgeye Göre), Onaylanmış Yolsuzluk Olaylarının Toplam Sayısı ve Niteliği, Çalışanların İşten Çıkarılmaları veya Yolsuzluk Nedeniyle Disiplin Altına Alındıkları Teyit Edilmiş Toplam Olay Sayısı, İş Ortaklarıyla Yapılan Sözleşmelerin Sona Ermesi veya Yolsuzlukla İlgili İhlaller Nedeniyle Yenilenmemesi Durumunda Teyit Edilen Toplam Olay Sayısı, Rapor Döneminde Kuruluşa veya Çalışanlarına Yönelik Yolsuzlukla İlgili Kamu Davalarını ve Bu Davaların Sonuçları, Kuruluş Tarafından Doğrudan ve Dolaylı Olarak Yapılan Mali ve Ayni Siyasi Katkıların Toplam Parasal Değeri (Ülke ve Alıcı / Yararlanıcı Tarafından), Rapor Döneminde, Kuruluşun Katılımcı Olarak Tanımlandığı Rekabete Aykırı Davranışlar ve Anti-Tröst Ve Tekel Mevzuatı İhlalleriyle İlgili Olarak Bekleyen veya Tamamlanan Yasal İşlemlerin Toplam Sayısı, Yolsuzluk, Rüşvet, Topluma Zararlı Etki Gibi Nedenlerle Kuruma Açılan Dava Sayısı, Yolsuzluk, Rüşvet, Topluma Zararlı Etki Gibi Nedenlerle Kurumun Aldığı Ceza Sayısı, Tutarı, Toplum Üzerindeki Etkiler İçin Kriterler Kullanılarak Taranan Yeni Tedarikçilerin Yüzdesi, Toplum Üzerindeki Etkilerin Değerlendirilmesine Tabi Tedarikçilerin Sayısı, Toplum Üzerinde Önemli Gerçek ve Potansiyel Olumsuz Etkileri Olduğu Belirlenen Tedarikçilerin Sayısı, Toplum Üzerinde Önemli Gerçek ve Potansiyel Olumsuz Etkileri Olduğu Belirlenen Tedarikçilerden Kurumla İlişkisi Sonlandırılanların Sayısı, Yüzdesi, Değerlendirme Sonucunda İyileştirmelere Karar Verilen Toplum Üzerinde Gerçek ve Potansiyel Olumsuz Etkileri Olduğu Tespit Edilen Tedarikçilerin Yüzdesi, Önemli Gerçek ve Potansiyel Olumsuz Etkileri Olduğu Belirlenen Tedarikçilerin Yüzdesi, Sağlık

ve Güvenlik Etkilerinin İyileştirme İçin Değerlendirildiği Önemli Ürün ve Hizmet Kategorilerinin Yüzdesi, Raporlama Dönemi İçerisinde Ürün ve Hizmetlerin Sağlık ve Güvenlik Etkilerine İlişkin Yönetmeliklere ve İstemli/İstemsiz Uygulamalara İstemli/İstemsiz Uymama Olaylarının Toplam Sayısı, Kuruluşun Ürün ve Hizmet Bilgileriyle Etiketleme Prosedürleri İçin Aşağıdaki Ürün ve Hizmet Bilgilerinin Gerekli Ürün Sayısı, Müşteri Memnuniyeti Oranı (Toplam, Ürün/Hizmet Bazında), Yasaklanmış/Kamuoyu Tartışması Olan Ürün ve/veya Hizmet Sayısı, Reklam, Tanıtım ve Sponsorluk Dahil Olmak Üzere Pazarlama İletişimi İle İlgili Yönetmeliklere Ve Kurallara Uymama Toplam Sayısı, Müşteri Gizliliğinin İhlali İle İlgili Alınan Toplam Şikayet Sayısı, Toplam Tespit Edilen Sızıntı, Hırsızlık Veya Müşteri Verisi Kayıpları, Ürünlerin Ve Hizmetlerin Sağlanması ve Kullanılmasıyla İlgili Kanun ve Yönetmeliklere Uymadığından Verilen Cezalarının Toplam Tutarı olacaktır.

Özetle, Sürdürülebilirlik çerçeveleri ekonomik boyutta değerlendirildiğinde OECD, WBCSD, GRI G4, AA 1000, UNGC, IFC ve Entegre Raporlama Çerçevesi ve ISEAL'ın direkt ekonomik performansın ölçülmesi konusunda ortak beklenti içinde oldukları ancak Pazar varlığı, indirekt ekonomik etkiler ve tedarik uygulamaları konusunda ayrıldıkları görülmektedir. Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu ile ilgili GRI G4, AA 1000, UNGC ve Entegre Raporlama Çerçevesinin ortak bir yaklaşım sergilediklerini söylemek mümkündür.

Sürdürülebilirlik çerçevelerini çevresel boyutta değerlendirdiğimizde GRI G4, AA 1000, UNGC ve IFC'nin tüm alt başlıklarla birlikte ortak bir yaklaşım içinde oldukları OECD ve WBCSD' nin ürün ve hizmetler konusunda standart getirmediği görülmektedir. Çevrenin korunması konusunda diğer çerçevelerden farklı olarak IFC kültürel miras konusunun üzerinde durmuştur.

Sürdürülebilirlik çerçevelerini sosyal boyutta değerlendirdiğimizden Entegre Raporlama Çerçevesinin bu konuda belirtilmesi gerekenlerle ilgili ayrıntılı açıklama yapmadığı ancak GRI G4, UNGC ve ISEAL'ın alt boyutlarda ortak prensiplere sahip olduğu görülmektedir. OECD, WBCSD ve IFC sosyal boyutta müşteri sağlığı ve güvenliği üzerinde ayrıntılı bir biçimde durmamakta olduğu görülmektedir.

4.2.1.3.3. Üçüncü Aşama: Sürdürülebilirlik Performans Karnesi Boyutlarının ve Bu Boyutlara Bağlı Amaçların ve Ölçütlerin Belirlenmesi

Sürdürülebilir Performans Karnesi boyutlarına, amaçlarına ve bu amaçlara bağlı ölçütlerin belirlenmesi aşaması da kendi içinde iki aşamaya ayrılmaktadır. Bunlardan ilki İşletmenin belirlenen amaçlarına göre belirlenen Balanced Scorecard amaçlarının, boyutlarının ve göstergelerinin belirlenmesi, ikinci aşama ise belirlenen Sürdürülebilirlik amaçları ile İşletmenin belirlenen amaçlarına göre belirlenen Balanced Scorecard amaç ve ölçütlerinin birbirleriyle entegre edilmesidir.

4.2.1.3.3.1. Balanced Scorecard Boyut-Amaç ve Ölçütlerinin Belirlenmesi

Çalışmamızda, dört boyut korunmuş, yeni bir boyut eklenmesi yoluna gidilmemiştir. BSC'nin her bir boyutunun altında sektöre, işletmenin büyüklüğüne, içinde bulunduğu pazara göre detaylandırılabilse de, Kaptan ve Norton (2007), Balanced Scorecard'ın Finansal Boyutunun amaçlarını ve bağlı olarak ölçütlerini ana hatlarıyla,

Tablo 4.8: Balanced Scorecard'ın Finansal Boyutunun Amaçları ve Ölçütleri

	AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
FİNANSAL BOYUT	Gelir Artışı ✓ Satışların artırılması, ✓ Pazar Payının artırılması, ✓ Kârlılığın artırılması, ✓ Yeni ürünlerin artırılması, ✓ Yeni müşteri gelirlerinin artırılması,	✓ Gelir Artış Oranı, ✓ Toplam Satışların Artış Oranı, ✓ Pazar Payı Artış Oranı, ✓ Yeni Pazardaki Satış Oranı, ✓ Net Kâr Marjı, ✓ Yeni Ürünlerden Elde Edilen Gelir Oranı, ✓ Yeni Ürünlerin Satış Oranı, ✓ Yeni Müşteriden Elde Edilen Gelir
	Maliyetlerin Düşürülmesi ✓ Satış, yönetim ve genel giderlerin düşürülmesi, ✓ Verimliliğin artırılması, ✓ Sektörün maliyet lideri olmak,	✓ Kilit Bölümlerde Maliyet Azalmaları Oranı ✓ Mamullerin Birim Maliyetindeki Düşüş Oranı ✓ Faaliyet Giderlerinin Net Satışlara Oranı ✓ Kârın Çalışan Sayısına Oranı ✓ Yönetim Giderlerinin Toplam Maliyetlere Oranı ✓ Genel Giderlerin Toplam Maliyete Oranı, ✓ Genel Giderlerin Toplam Gelirlere Oranı ✓ Toplam Maliyetlerdeki Düşüş Oranı ✓ Rakipleriyle Kıyaslanmış Maliyet
	Aktiflerin Kullanımının Arttırılması ✓ Sermayenin kârlılığını arttırmak, ✓ Nakit dönüş sürecini kısaltmak, ✓ Yatırımın kârlılığını arttırmak, ✓ Ekonomik katma değer yaratmak, ✓ Mevcut varlıkların kullanımını azamiye çıkartmak.	✓ Satışların Varlıklara Oranı ✓ Net Kârın Özvarlıklara Oranı ✓ Nakit Akış Oranı ✓ Stok Devir Hızı ✓ Yatırımlardan Elde Edilen Kazancın Ortalama Yatırımlara Oranı ✓ Ekonomik Katma Değer ✓ Alacakların Dönüşüm Oranı ✓ Satıcılara Borçların Ortalama Ödeme Süresi

Kaynak: Kaptan ve Norton, 2007: 66-71.

Kaptan ve Norton (2007), Balanced Scorecard'ın Müşteri Boyutunun amaçlarını ve bağlı olarak ölçütlerini ana hatlarıyla,

Tablo 4.9: Balanced Scorecard'ın Müşteri Boyutunun Amaçları ve Ölçütleri

MÜŞTERİ BOYUTU	AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
	Müşteri Seçim Amaçları, ✓ Müşteri kârlılığını arttırmak, ✓ Müşteri kesimlerini anlamak, ✓ Kâr getirmeyen müşterileri elemek, ✓ Yüksek değerli müşterileri belirlemek ve hedeflemek, ✓ Markanın tanınmışlığını arttırmak.	✓ Hedeflenen Kesimlerdeki Pazar payı Oranı ✓ Kâr Getirmeyen Müşteri Yüzdesi ✓ Kurumsal Müşteri Sayısı ✓ Marka Farkındalığı ve Tercihi Oranı ✓ Yeni Müşterilerden Edinilen Gelir Oranı ✓ Her bir Yeni Satış Kanalından Satış Miktarı
	Müşteri Kazanma ✓ Kitlesel pazarlama, ✓ Yeni müşteriler edinmek.	✓ Kampanyalara Verilen Müşteri Tepkisi Oranı ✓ Ürünleri Denemek için Promosyonları Kullanan Müşteri Sayısı ✓ Potansiyel Müşteri Oranı ✓ Edinilen yeni Müşteri Başına Maliyet ✓ Pazarlama Giderlerinin Satışlara Oranı
	Müşteriyi Elde Tutma, ✓ Müşteriyi sadık müşteriye dönüştürmek, ✓ Hizmette kaliteyi arttırmak.	✓ Sadık Müşterilerden Gelen Memnuniyet ve Öneri Sayısı ✓ Müşteri Taleplerini Karşılama Süresi ✓ Kaybedilen Müşteri sayısı ✓ Devam Eden Müşteri Sayısı
	Müşteri Memnuniyeti, ✓ Müşteri için yaratılan değeri arttırmak.	✓ Müşteri Memnuniyeti Oranı

Kaynak: Kaptan ve Norton, 2007: 82-96

Kaptan ve Norton (2007), Balanced Scorecard'ın İç Süreçler Boyutunun amaçlarını ve bağlı olarak ölçütlerini ana hatlarıyla,

Tablo 4.10: Balanced Scorecard'ın İç Süreçler Boyutunun Amaçları ve Ölçütleri

İÇ SÜREÇLER BOYUTU	AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
	Yenileme Süreci, ✓ Gelecekteki müşteri beklentilerini belirlemek, ✓ Yeni ürün ve/veya hizmetler geliştirmek, ✓ Yeni ürün ve/veya hizmetleri pazara ilk sunmak.	✓ Yeni Ürün ve/veya Hizmet Sayısı ✓ Yeni Ürün ve/veya Hizmet Geliştirme Süresi ✓ Müşteri için Geliştirilen Proje Sayısı ✓ Zamanında Pazara Sunulan Yeni Ürün ve/veya Hizmet Sayısı ✓ Patentli Ürünlerin Satış Oranı ✓ Yeni Patent Sayısı ✓ Ar-Ge Giderleri
	Operasyonlar Süreci, ✓ İşlem süresinin kısaltılması, ✓ İşlem kalitesinin artırılması, ✓ Ürün ve/veya hizmetleri zamanın teslim etmek, ✓ Müşterilere hatasız ürün ve/veya hizmet sunmak, ✓ Maliyetleri azaltmak.	✓ İşlemlerin Ortalama Maliyeti, ✓ Müşteri Bilgi Sistemlerinin Etkinliği ✓ Pazara İlk Çıkan Ürün ve/veya Hizmet Sayısı ✓ Ürün ve/veya Hizmetlerin Müşteriye Ulaştırılma Süresi ✓ Siparişlerin Ortalama Teslim Süresi ✓ Zamanında Ulaşan teslimat Sayısı/Oranı ✓ Kusursuz Teslimat Oranı ✓ Yeniden İşlenen Ürün Sayısı ✓ Kusurlu Ürün ve/veya Hizmet Sayısı/Oranı ✓ Rakiplerle Kıyaslanmış Birim Maliyet ✓ Üretim ve sunumla İlgili Şikâyet Sayısı/Oranı ✓ Birim Maliyetlerin toplam Maliyetlere Oranı
	Satış Sonrası Hizmetler, ✓ Satış sonrası hizmetlerde de üstünlük sağlamak.	✓ Rakiplere Göre Teslimat Süresi ✓ Müşterilere Ürünlerle İlgili Verilen Eğitim Süresi ✓ Hatalı ürünlerin Tamir ve Değişme Süresi ✓ Satış Sonrası Hizmetlerle İlgili Gelen Müşteri Memnuniyeti/Şikâyeti Sayısı/Oranı

Kaynak: Kaptan ve Norton, 2007: 115-131

Kaptan ve Norton (2007), Balanced Scorecard'ın Öğrenme ve Gelişme Boyutunun amaçlarını ve bağlı olarak ölçütlerini ana hatlarıyla,

Tablo 4.11: Balanced Scorecard’ın Öğrenme ve Gelişme Boyutunun Amaçları ve Ölçütleri

	AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
ÖĞRENME ve GELİŞME BOYUTU	Beşeri Sermaye, ✓ Kalite yönetimi ve süreç iyileştirme konusunda becerileri geliştirmek, ✓ Çalışanların tatminini, verimliliğini ve kalıcılığını arttırmak, ✓ Kalifiye işgücü sağlamak.	✓ Çalışan Eğitimleri Konu ve Saat ✓ Çalışan Memnuniyeti Oranı ✓ Önemli Görevlerdeki Çalışanların Devir Oranı ✓ Toplam Eğitim Harcamaları ✓ Çalışan Başına Düşen Eğitim Saati
	Bilgi Sermayesi ✓ Süreç iyileştirme ve müşteri memnuniyetini destekleyen teknolojileri uygulamak, ✓ Yeni ürün ve/veya hizmet ve teknoloji liderliği sağlamak, ✓ Stratejik bilgiye erişmek.	✓ Çalışanların Aldığı Geri Bildirim Oranı ✓ Siparişlerinin Durumunu Elektronik Ortamda Takip Edebilen Müşteri Oranı ✓ Rakiplere Göre Bilgi Teknolojileri Kullanma Oranı
	Örgütsel Sermaye, ✓ Yenilikçi çalışma kültürü oluşturmak, ✓ Sürekli iyileştirme kültürü oluşturmak, ✓ Takım performansını arttırmak, ✓ Gelişme ve yükselmenin hedeflenmesi, ✓ Müşteri merkezli bir kültür oluşturmak.	✓ Çalışan Başına Öneri Sayısı ✓ Yeni Ürün ve/veya Hizmetlerle İlgili Öneri Sayısı ✓ Uygulamaya Alınan Öneri Sayısı ✓ Çalışanların Önerilerinden Kaynaklanan İyileşme Sayısı ✓ Takımlar Tarafından Gerçekleştirilen/ Tamamlanan Projelerin Sayısı

Kaynak: Kaptan ve Norton, 2007: 153-178

4.2.1.3.3.2. Balanced Scorecard Boyut-Amaç ve Ölçütleri ile Sürdürülebilirlik Amaç ve Ölçütlerinin Entegre Edilmesi

Bu aşama; Sürdürülebilirlik Boyutlarına göre Belirlenen Amaçlar ile Balanced Scorecard Boyutlarının ve bu boyutlara bağlı amaçların birleştirilmesi”dir.

Bu nedenle, öncelikle Tablo 4.12’de sunulduğu şekliyle sürdürülebilirlik boyut ve amaçları ile Balanced Scorecard boyut ve amaçları birbiriyle ilişkilendirilmiştir. Tablo 4.12 sürdürülebilirlik hedeflerinin balanced scorecard boyutlarına göre dağıtılabilmesine kaynaklık etmektedir. Ayrıca, diğer bir ifade ile, Strateji Haritasının amaçlar bazında gösterimidir.

Tablo 4.12: Balanced Scorecard’ın Amaç ve Ölçütleri ile Sürdürülebilirlik Amaç ve Ölçütlerinin Entegre Edilmesi

SÜRDÜREBİLİRLİK BOYUTLARI	BALANCED SCORECARD BOYUTLARI VE BOYUTLARIN AMAÇLARI											
	FİNANSAL BOYUT			MÜŞTERİ BOYUTU			İÇ SÜREÇLER BOYUTU			ÖĞRENME ve GELİŞME BOYUTU		
	Finansal Boyut Amaçları			Müşteri Boyutu Amaçları			İç Süreçler Boyutu Amaçları			Öğrenme ve Gelişme Boyutu Amaçları		
	Gelir ve Büyüme	Maliyetlerin Azaltılması	Varlık Kullanımı	Yeni Müşteri	Müşteriyi Elde Tutma	Müşteri Memnuniyeti	Yenileme	Faaliyetler	Satış Sonrası Hizmetler	Beşeri Sermaye	Bilgi Sermayesi	Örgütsel Sermaye
EKONOMİK BOYUT												
Ekonomik Performansın Geliştirilmesi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pazar Payının Büyütülmesi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
İndirekt Ekonomik Etkiler	✓	✓	✓									
Tedarik Uygulamaları	✓	✓	✓				✓	✓	✓			
ÇEVRESEL BOYUT												
Çevre	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Malzeme Kullanımı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Enerji	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Su	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Biyocoşululuk				✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Emisyonlar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Atık Yönetimi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Ürün ve Hizmetler	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SOSYAL BOYUT												
Emek Uygulamaları ve Nezih İş								✓		✓	✓	✓
Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği										✓	✓	✓
İnsan Hakları				✓	✓	✓				✓	✓	✓
Toplum	✓			✓	✓	✓				✓	✓	✓
Müşteri sağlığı ve Güvenliği	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
İŞLETME PAYDAŞLARI												
Müşteriler	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tedarikçiler	✓	✓				✓	✓	✓				
Çalışanlar	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓
Sermaye Verenler	✓	✓	✓									
Kamu	✓							✓				
Toplum				✓		✓						✓

Sürdürülebilirlik amaç ve ölçütleri ile Balanced Scorecard Boyut, amaç ve Ölçütlerini entegre edildiğinde Sürdürülebilirlik Performans Karnesi boyut, amaç ve ölçütleri ayrıntılı olarak Tablo 4.13, Tablo 4.14, Tablo 4.15. ve Tablo 4.16’da sunulmuştur.

Tablo 4.13: Sürdürülebilir Performans Karnesi Boyutları, Amaçları ve Ölçütleri-Finansal Boyut

Sürdürülebilir Performans Karnesi Boyutları, Amaçları ve Ölçütleri-Finansal Boyut	
Amaçlar	Ölçütler
Gelir arttırılması,	Gelir Artış Oranı,
Satışların arttırılması,	Net Kâr Marjı,
Pazar Payının arttırılması,	Kilit Bölümlerde Ulaşılan Maliyet Azalmaları Oranı
Kârlılığın arttırılması,	Mamullerin Birim Maliyetindeki Düşüş Oranı
Yeni ürünlerin arttırılması,	Faaliyet Giderlerinin Net Satışlara Oranı
Yeni müşteri gelirlerinin arttırılması,	Çalışan Ücretlerindeki Değişim
Maliyetlerin düşürülmesi,	Toplam Maliyetlerdeki Düşüş Oranı
Satış, yönetim ve genel giderlerin düşürülmesi,	Çevresel Gider Tutarı
Verimliliğin arttırılması,	Çevresel ve Sosyal Uygulamalardan Kaynaklanan Para Cezaları
Sektörün maliyet lideri olmak,	Enerji Maliyetleri (Elektrik, Su, Doğalgaz vb..),
Aktiflerin Kullanımının arttırılması,	Yenilenebilir Enerji Kaynaklarına Yapılan Yatırım Miktarı
Sermayenin kârlılığının arttırılması,	Yenilenebilir Enerji Kullanımı Nedeniyle Gerçekleşen Tasarruf Miktarı
Nakit dönüş sürecinin kısaltılması,	Atık Bertarafı Maliyetleri
Yatırımın kârlılığını arttırmak,	Geri Dönüşüm Giderleri/Gelirleri
Ekonomik katma değer yaratmak,	Yeniden Kullanım Gelirleri
Mevcut varlıkların kullanımını azamiye çıkartmak,	Çevreyle Dost Ürünlerden Gelen Gelirler
Çalışan ücretlerindeki değişimin piyasa koşullarında gerçekleştirmek,	Emisyon Azaltma Maliyetleri
Sektöre ekonomik katkı sağlamak,	Toplam Satışların Artış Oranı,
Yerli ve milli ürün kullanımıyla kazancı arttırmak	Pazar Payı Artış Oranı,
	Yeni Pazardaki Satış Oranı,
	Yeni Ürünlerden Elde Edilen Gelir Oranı,
	Yeni Ürünlerin Satış Oranı,
	Yeni Müşteri Kazanılmasından Elde Edilen Gelir
	Sektöre Olan Ekonomik Katkı
	Toplumsal Yatırım Miktarı
	Yerli ve Milli Ürün Kullanım Oranından Kaynaklanan Kazanç
	Kullanılan Malzeme Tutarı
	Atıkların İmha Maliyetleri
	Çevresel koruma faaliyetleri ile ilgili yapılan harcama tutarı (toplu ve ayrı ayrı)
	Kurumun bulunduğu bölgeye ekonomik katkı tutarı

Tablo 4.14: Sürdürülebilir Performans Karnesi Boyutları, Amaçları ve Ölçütleri-Müşteri Boyutu

Sürdürülebilir Performans Karnesi Boyutları, Amaçları ve Ölçütleri-Müşteri Boyutu	
Amaçlar	Ölçütler
Müşteri kârlılığını arttırmak,	Toplam Satışların Artış Oranı
Müşteri kesimlerini anlamak,	Pazar Payı Artış Oranı
Kâr getirmeyen müşterileri elemek,	Yeni Pazardaki Satış Oranı
Yüksek değerli müşterileri belirlemek ve hedeflemek,	Yeni Ürünlerin Satış Oranı
Markanın tanınmışlığını arttırmak,	Müşteri Memnuniyet Oranı
Kitlesel pazarlama yapmak,	Çevre İle İlgili Faaliyetler Nedeniyle Alınan Şikâyet Sayısı
Yeni müşteriler edinmek,	Çevre İle İlgili Faaliyetler Nedeniyle Alınan Şikâyetlerden Çözömlenenlerin Sayısı
Müşteriyi elde tutmak,	Rekabete Aykırı Davranış Sayısı
Müşteriyi sadık müşteriye dönüştürmek,	Ürün Etiketleme Etkinliği
Hizmette kaliteyi arttırmak,	Müşteri Memnuniyet Anketi
Müşteri Memnuniyetini arttırmak,	Reklam Ve Tanıtım Faaliyetlerine Uyum Analizi
Müşteri için yaratılan değeri arttırmak.	Müşteri Gizliliğini İhlal Eden Vaka Sayısı
Müşteriye sunulan ürün ve/veya hizmetlerde yenilenebilir ürün sayısını arttırmak,	Kaybedilen Müşteri sayısı
Müşteriye sunulan yenilenemez ürün sayısını azaltmak,	Devam Eden Müşteri Sayısı
Müşteriye sunulan geri dönüştürülebilir ürün sayısını arttırmak,	Müşteri Memnuniyeti Oranı
Tüketicilere sunulan ürün ve/veya hizmetlerde pazarlama ve reklam etiğine uymak, doğru bilgi vermek,	Satılan Yenilenebilir Ürün Miktarı
Üretilen ürün ve/veya hizmetlerde bütün tüketici sağlık ve güvenlik standartlarına uymak, tüketicinin güvenini kazanmak,	Satılan Yenilenemez Ürün Miktarı
Müşteriye sunulan ürün ve/veya hizmetlerde sağlık uyarıları ve güvenlik bilgilerine yer vermek,	Satılan Geri Dönüştürülebilir Ürün Miktarı
Tüketicilere gereksiz külfet ve maliyetleri olmayan adil, kullanımı kolay, zamanında ve etkin yargı dışı uyuşmazlık çözme ve tazminat mekanizmalarına erişim olanağı sağlayarak tüketici güvenini kazanmak,	Satılan Yenilenebilir/Yenilenemez /Geri Dönüştürülebilir Ürün Oranı
Müşteri şikâyetlerini sıfıra indirmek,	Geri Dönüştürölmüş Malzemeden Üretilen Ürünlerin Satış Miktarı
Toplumsal yatırım miktarını arttırarak, marka bilinirliğini arttırmak.	Geri Dönüştürölmüş Malzemeden Üretilen Ürünlerin Toplam Satışlar İçindeki Oranı
	Yenilenebilir Malzemeden Üretilen Ürünlerin Satış Miktarı
	Yenilenebilir Malzemeden Üretilen Ürünlerin Toplam Satışlar İçindeki Oranı
	Enerji Tasarrufu Sağlayan Ürünlerin Toplam Satışlar İçindeki Oranı
	Kullanıcı Dostu Ürünlerin Toplam Satışlar içindeki Oranı
	Yeşil Ürünlerin (Çevreyle dost) Toplam Satışlar İçindeki Oranı
	Su Tasarrufu Sağlayan Ürünlerin Toplam Satışlar içindeki Oranı
	İnternet Üzerinden Satılan Ürün Sayısı
	Ürün ve/veya Hizmetlerin Müşteriye Ulaştırılma Süresi
	Siparişlerin Ortalama Teslim Süresi
	Zamanında Ulaşan Teslimat Sayısı/Oranı
	Kusursuz Teslimat Oranı

Tablo 4.15: Sürdürülebilir Performans Karnesi Boyutları, Amaçları ve Ölçütleri-İç Süreçler Boyutu

Sürdürülebilir Performans Karnesi Boyutları, Amaçları ve Ölçütleri-İç Süreçler Boyutu	
Amaçlar	Ölçütler
Gelecekteki müşteri beklentilerini belirlemek, Yeni ürün ve/veya hizmetler geliştirmek, Yeni ürün ve/veya hizmetleri pazara ilk sunmak. İşlem süresini kısaltılmak, İşlem kalitesinin artırılması, Ürün ve/veya hizmetleri zamanında teslim etmek, Müşterilere hatasız ürün ve/veya hizmet sunmak, Maliyetleri azaltmak. Satış sonrası hizmetlerde de üstünlük sağlamak, Kullanılan yenilenebilir/ Geri dönüştürülmüş malzeme miktarını arttırmak, Yenilenemez malzeme miktarını azaltmak, Kurum içi/dışı kullanılan enerji miktarlarını (elektrik, gaz, buhar vs) azaltmak, Kullanılan yenilenebilir enerji miktarını arttırmak, Enerji yoğunluğunu azaltmak, Kullanılan su miktarı (kaynak dağılımına göre; yeraltı, yağmur, şebeke vs..) azaltmak, Geri dönüştürülen su miktarını arttırmak, Sera gazı emisyon miktarlarını azaltmak, Toplam atık miktarını azaltmak, Ayrıştırılmış atık miktarı (tehlikeli atık, tehlikesiz atık vb..) arttırmak, Atıkların imha maliyetleri ve yöntemlerini geliştirmek, Geri dönüşüm için toplanmış atık miktarı (türlerine göre; kağıt, pil vs) doğru ayrıştırmak, Çevresel ceza miktarını azaltmak, Tüm tedarikçileri çevresel uygunluk açısından denetlemek, Çevre ile ilgili faaliyetler nedeniyle alınan şikayet sayısını azaltmak, Yerel toplumlar için istihdam yaratmak, Rüşvet, rüşvet teklifleri ve irtikap suçları ile mücadele konusundaki faaliyetlerin şeffaflığını sağlamak	Üretilen Yenilenebilir Ürün Miktarı Üretilen Yenilenemez Ürün Miktarı Üretilen Geri Dönüştürülebilir Ürün Miktarı Kullanılan Yenilenebilir/Yenilenemez/Geri Dönüştürülmüş Malzeme Miktarı Kurum İçi/Dışı Kullanılan Enerji Miktarı (Elektrik, Gaz, Buhar vs) Kullanılan Yenilenebilir Enerji Miktarı(Elektrik, Gaz, Buhar vs) Kullanılan Yenilenemeyen Enerji Miktarı(Elektrik, Gaz, Buhar vs) Kullanılan Su Miktarı (Kaynak Dağılımına Göre; Yeraltı, Yağmur, Şebeke vs..) Geri Dönüştürülen Su Miktarı Atık Su Miktarı Biyocoşetlilik Üzerindeki Etki Derecesi Sera Gazı Emisyon Miktarları (Kapsamlarına Göre Ayrı Ayrı ve Toplam) Emisyonları Azaltma Miktarı Toplam/Ayrıştırılmış Atık Miktarı (Tehlikeli Atık, Tehlikesiz Atık vb..), Atıkların İmha Maliyetleri ve Yöntemleri Çevresel Ceza Miktarı Çevresel Uygunluk Denetimine Tabi Tedarikçi Sayısı Olumsuz Çevresel Etkileri Saptanan Tedarikçi Sayısı Çevresel Olumsuz Etkileri Nedeniyle Çalışması Sonlandırılan Tedarikçi Sayısı Yolsuzlukla İlgili Kurulmuş Mekanizmaların Etkinliği Toplum Üzerindeki Etki Analizi Müşteri Sağlığını Koruma Adına Yapılan Ürün Analizi

Tablo 4.16: Sürdürülebilir Performans Karnesi Boyutları, Amaçları ve Ölçütleri-Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Sürdürülebilir Performans Karnesi Boyutları, Amaçları ve Ölçütleri-Öğrenme ve Gelişme Boyutu	
Amaçlar	Ölçütler
Kalite yönetimi ve süreç iyileştirme konusunda becerileri geliştirmek,	Çalışan Sayısı (Bölüm, Cinsiyet, Pozisyon)
Çalışanların tatminini, verimliliğini ve kalıcılığını arttırmak,	Çalışan Devir Hızları
Kalifiye işgücü sağlamak.	Sendikaya Üye Çalışan Sayısı
Süreç iyileştirme ve müşteri memnuniyetini destekleyen teknolojileri uygulamak,	Doğum İzni Alan/Dönen Çalışan Sayıları
Yeni ürün ve/veya hizmet ve teknoloji liderliği sağlamak,	Çalışanlarla İlgili Konularda Bilgilendirme Süreleri
Yenilikçi/ Sürekli iyileştirme çalışma kültürü oluşturmak,	İş Kazası ve Meslek Hastalığı Sayıları
Takım performansını arttırmak,	Eğitim Alan Çalışan Sayısı (Yaş, Cinsiyet)
İçinde bulunduğu toplumla güven ilişkisi kurmak,	Çalışan Başına Eğitim Saati
Çalışanları eğitmek,	Performans Değerlendirmesi Yapılan Çalışan Sayısı
İçinde bulundukları yerel toplumları korumak,	Performans Değerlendirmesine Bağlı Terfi Eden Çalışan Sayısı
Çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak tanımak,	Üst Düzey Çalışanların Bölümlere Göre Değerlendirilmesi
Usulsüz uygulamalardan, rüşvet ve yolsuzluktan kaçınmak,	Çalışanların Ücret Düzeyleri
İşletme içinde rüşvet, yolsuzluk, ayrımcılık gibi olumsuz davranışların tespit edilebilmesi ile ilgili mekanizmalar kurmak,	Tedarikçi Yoluyla Çalışan Sayıları
İnsan haklarına saygı göstermek,	Denetlenen Tedarikçi Sayıları
İnsan haklarına aykırı durumlarla mücadele etmek,	İşçilik Uygulamaları Nedeniyle Gerçekleşen Şikâyet Sayısı
Çalışanlara ayrımcılık yapmamak,	İnsan Hakları Konusunda Yapılan Eğitim Saati (Yaş, Pozisyon, Cinsiyet)
Çalışanların refahı için sosyal haklarını korumak	Ayrımcılık Konusundaki Şikâyet Sayısı
Çalışan devir hızını düşürmek,	Çocuk İşçi Çalışan Sayısı
İş ve işçi sağlığını korumak,	Zorla Çalışma Yaptırılan Çalışan Sayısı
Sağlıklı tedarikçi ilişkileri kurmak ve sürdürmek,	İnsan Hakları Konusunda Yapılan Eğitim Alan Güvenlik Personeli Sayısı
Tedarikçilerin de sürdürülebilirlik konusunda çalışmalarına katkıda bulunmak,	Yerli Halklardan Alınan Şikâyet Sayısı
Toplumsal farkındalığı arttırmak,	İnsan Hakları İhlali Sayısı
Ürün ve/veya hizmetlerin sağlık ve güvenlik etkilerini iyileştirmek,	İnsan Hakları Kriterlerine Göre Değerlendirilen/Aykırı Davranan Tedarikçi Sayısı
	Toplum Üzerindeki Etkileri
	Değerlendirilen/Denetlenen Tedarikçi Sayısı
	Toplum Üzerindeki Etki Analizi
	Yasa Ve Yönetmelikler Uyumama Sayısı

Burada sözel olarak belirlenmiş işletme stratejisini sayısal veriler halinde dönüştürmek sistemin başarısının belirleyicisidir.

4.2.1.3.4. Dördüncü Aşama: “Sürdürülebilirlik Performans Karnesi” Strateji Haritasının Oluşturulması

Sürdürülebilir işletmelerin nihai hedefleri “uzun dönem hissedar değerini” arttırmaktır.

İşletme tarafından birinci aşamada (ilk olarak) sürdürülebilirlik bakış açısı ile vizyon, misyon, değer ve stratejilerini belirlemektedir. İşletmenin bu stratejilerini Sürdürülebilirlik performans Karnesi boyutlarına göre dağıttığımızda,

Finansal boyutla ilgili iki temel strateji olan Üretim ve Büyüme Stratejilerine bağlı olarak; işletmenin Finansal Boyut Stratejileri; Maliyet Yapısını İyileştirmek, Etkin Varlık Kullanımı, Nakit Akışını İyileştirmek, Sürdürülebilir Büyüme Sağlamak, Gelir Fırsatlarını Geliştirmek, Müşteri Değerini Arttırmak olmaktadır.

Müşteri Boyutu ile ilgili işletme stratejileri; Pazar Payını Arttırmak, Yeni Müşteri Kazanmak, Yeni Pazar Oluşturmak, Müşteriye Sürdürülebilir Ürünler Sunmak, Müşteri Memnuniyeti Kaynaklı Sadık Müşteri Haline Getirmek, Marka İmajını Güçlendirmek, Müşteri Memnuniyetini En Yüksek Seviyeye Çıkarmak olmaktadır.

İç Süreçler Boyutunda işletmenin stratejileri; Operasyonel Mükemmellik, Ürün Liderliği, Müşteriyi Anlamak, Yatırım Stratejileri, Çevreyle Dost Sürdürülebilir Ürün ve/veya Hizmet Üretmek, Kurumsal Vatandaş Olmaktır.

Öğrenme ve Gelişme Boyutu ile ilgili işletmenin stratejileri ise; İnsan Sermayesini geliştirmek, Bilgi Sermayesini Geliştirmek ve Örgüt Sermayesini Geliştirmek olmaktadır.

Çalışmamızda Sürdürülebilirlik Hedefleri ile Balanced Scorecard entegre edilerek; 19 Finansal Boyuta ait amaç ve 39 ölçüt, Müşteri Boyutuna ait 21 amaç ve 35 ölçüt, İç Süreçler Boyutuna ait 40 amaç ve 54 ölçüt, İç Süreçler Boyutuna ait 33 amaç ve 101 ölçüt olmak üzere toplam 113 amacın 229 ölçüt elde edilmiştir. Ancak, bu amaç ve ölçütlerin sayısı; işletmenin yapısına, içinde bulunduğu sektöre göre değişkenlik gösterecektir. “Sürdürülebilirlik Performans Karnesi Strateji Haritası” için 113 amaç ve bağlı olarak ölçütler ana stratejiler altında toplanarak strateji haritası çizilmiştir (Şekil 4.4). Ayrıntılı olarak Finansal Boyut Strateji, Amaç ve Ölçütleri Tablo 4.17’de, Müşteri Boyutu Strateji, Amaç ve Ölçütleri Tablo 4.18’de, İç Süreçler Boyutu Strateji, Amaç ve Ölçütleri Tablo

4.19’da, Öğrenme ve Gelişme Boyutu Strateji, Amaç ve Ölçütleri Tablo 4.20’de sunulmaktadır.

Tablo 4.17: Sürdürülebilir Performans Karnesi Strateji, Amaç ve Ölçütleri-Finansal Boyut

STRATEJİ	AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
ÜRETİM STRATEJİSİ	Maliyet Yapısını İyileştirmek	Gelir arttırılması, Satışların arttırılması, Pazar Payının arttırılması, Kârlılığın arttırılması,
	Etkin Varlık Kullanımı	Yeni ürünlerin arttırılması,
	Nakit Akışını İyileştirmek	Yeni müşteri gelirlerinin arttırılması,
BÜYÜME STRATEJİSİ	Sürdürülebilir Büyüme Sağlamak	Maliyetlerin düşürülmesi, Satış, yönetim ve genel giderlerin düşürülmesi, Verimliliğin arttırılması, Sektörün maliyet lideri olmak, Sermayenin kârlılığının arttırılması, Nakit dönüş sürecinin kısaltılması, Yatırımın kârlılığını arttırmak, Ekonomik katma değer yaratmak, Mevcut varlıkların kullanımını azamiye çıkartmak, Çalışan ücretlerindeki değişimin piyasa koşullarında gerçekleştirmek, Sektöre ekonomik katkı sağlamak, Yerli ve milli ürün kullanımıyla kazancı arttırmak.
	Gelir Fırsatlarını Geliştirmek	Gelir Artış Oranı, Net Kâr Marjı, Maliyet Azalmaları Oranı
	Müşteri Değerini Arttırmak	Mamullerin Birim Maliyetindeki Düşüş Oranı
		Faaliyet Giderlerinin Net Satışlara Oranı
		Çalışan Ücretlerindeki Değişim
		Toplam Maliyetlerdeki Düşüş Oranı
		Çevresel Gider Tutarı
		Çevresel/Sosyal Uygulamalardan Kaynaklanan Para Cezaları
		Enerji Maliyetleri (Elektrik, Su, Doğalgaz vb.),
		Yenilenebilir Enerji için Yapılan Yatırım Miktarı
		Yenilenebilir Enerji Nedeniyle Gerçekleşen Tasarruf Miktarı
		Atık Bertarafı/Geri Dönüşüm Giderleri/Gelirleri
		Yeniden Kullanım Gelirleri
		Çevreyle Dost Ürünlerden Gelen Gelirler
		Emisyon Azaltma Maliyetleri
		Toplam Satışların Artış Oranı,
		Pazar Payı Artış Oranı,
		Yeni Ürünlerden Elde Edilen Gelir/Satış Oranı,
		Yeni Müşteri Kazanılmasından Elde Edilen Gelir
		Sektöre Olan Ekonomik Katkı
		Toplumsal Yatırım Miktarı
		Yerli/Milli Ürün Kullanım Oranından Kaynaklanan Kazanç
		Kullanılan Malzeme Tutarı
		Atıkların İmha Maliyetleri
		Çevresel koruma faaliyetleri ile ilgili yapılan harcama tutarı (toplu ve ayrı ayrı)
		Kurumun bulunduğu bölgeye ekonomik katkı tutarı

Tablo 4.18: Sürdürülebilir Performans Karnesi Strateji, Amaç ve Ölçütleri-Müşteri Boyut

STRATEJİ	AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
Pazar Payını Arttırmak, Yeni Müşteri Kazanmak	Müşteri kârlılığını arttırmak, Müşteri kesimlerini anlamak, Kâr getirmeyen müşterileri elemek, Yüksek değerli müşterileri belirlemek ve hedeflemek, Müşteri Kazanma	Toplam Satışların Artış Oranı, Pazar Payı Artış Oranı, Yeni Pazardaki Satış Oranı, Yeni Ürünlerin Satış Oranı, Müşteri Memnuniyet Oranı, Çevre İle İlgili Faaliyetler
Yeni Pazar Oluşturmak	Kitlesel pazarlama, Yeni müşteriler edinmek.	Nedeniyle Alınan Şikâyet Sayısı, Çevre İle İlgili Faaliyetler
Müşteriye Sürdürülebilir Ürünler Sunmak	Müşteriyi Elde Tutma, Müşteriyi sadık müşteriye dönüştürmek, Hizmette kaliteyi arttırmak.	Nedeniyle Alınan Şikâyetlerden Çözümlenenlerin Sayısı, Rekabete aykırı davranış sayısı, Ürün etiketleme etkinliği
Müşterileri Sadık Müşteri Haline Getirmek	Müşteri Memnuniyeti, Müşteri için yaratılan değeri arttırmak.	Müşteri memnuniyet anketi Reklam ve tanıtım faaliyetlerine uyum analizi
Marka İmajını Güçlendirmek	Müşteriye sunulan ürün ve/veya hizmetlerde yenilenebilir ürün sayısını arttırmak, Müşteriye sunulan yenilenemez ürün sayısını azaltmak, Müşteriye sunulan geri dönüştürülebilir ürün sayısını arttırmak,	Müşteri gizliliğini ihlal eden vaka sayısı Kaybedilen Müşteri sayısı Devam Eden Müşteri Sayısı Müşteri Memnuniyeti Oranı Satılan Yenilenebilir/Yenilenemez/ Geri Dönüştürülebilir Ürün Miktarı-Oranı
Müşteri Memnuniyetini En Üst Seviyeye Çıkartmak	Tüketicilere sunulan ürün ve/veya hizmetlerde pazarlama ve reklam etiğine uymak, doğru bilgi vermek, Üretilen ürün ve/veya hizmetlerde bütün tüketici sağlık ve güvenlik standartlarına uymak, tüketicinin güvenini kazanmak, Müşteriye sunulan ürün ve/veya hizmetlerde sağlık uyarıları ve güvenlik bilgilerine yer vermek, Tüketicilere gereksiz külfet ve maliyetleri olmayan adil, kullanımı kolay, zamanında ve etkin yargı dışı uyuşmazlık çözme ve tazminat mekanizmalarına erişim olanağı sağlayarak tüketici güvenini kazanmak, Müşteri şikâyetlerini sıfıra indirmek. Toplumsal yatırım miktarını arttırarak, marka bilinirliğini arttırmak.	Satılan Yenilenemez/Geri Dönüştürülebilir Ürün Miktarı/Tutarı Geri Dönüştürülmüş Malzemeden Üretilen Ürünlerin Satış Miktarı/ Toplam Satışlar İçindeki Oranı Yenilenebilir Malzemeden Üretilen Ürünlerin Satış Miktarı/Toplam Satışlar İçindeki Oranı Enerji Tasarrufu Sağlayan Ürünlerin Toplam Satışlar İçindeki Oranı Kullanıcı Dostu Ürünlerin Toplam Satışlar içindeki Oranı Yeşil Ürünlerin (Çevreyle dost) Toplam Satışlar İçindeki Oranı Su Tasarrufu Sağlayan Ürünlerin Toplam Satışlar içindeki Oranı İnternet Üzerinden Satılan Ürün Sayısı Patentli Ürünlerin Satış Oranı Ürün ve/veya Hizmetlerin Müşteriye Ulaştırılma Süresi Siparişlerin Ortalama Teslim Süresi Zamanında Ulaşan teslimat Sayısı/Oranı Kusursuz Teslimat Oranı

MÜŞTERİ BOYUTU

Tablo 4.19: Sürdürülebilir Performans Karnesi Strateji, Amaç ve Ölçütleri-İç Süreçler Boyutu

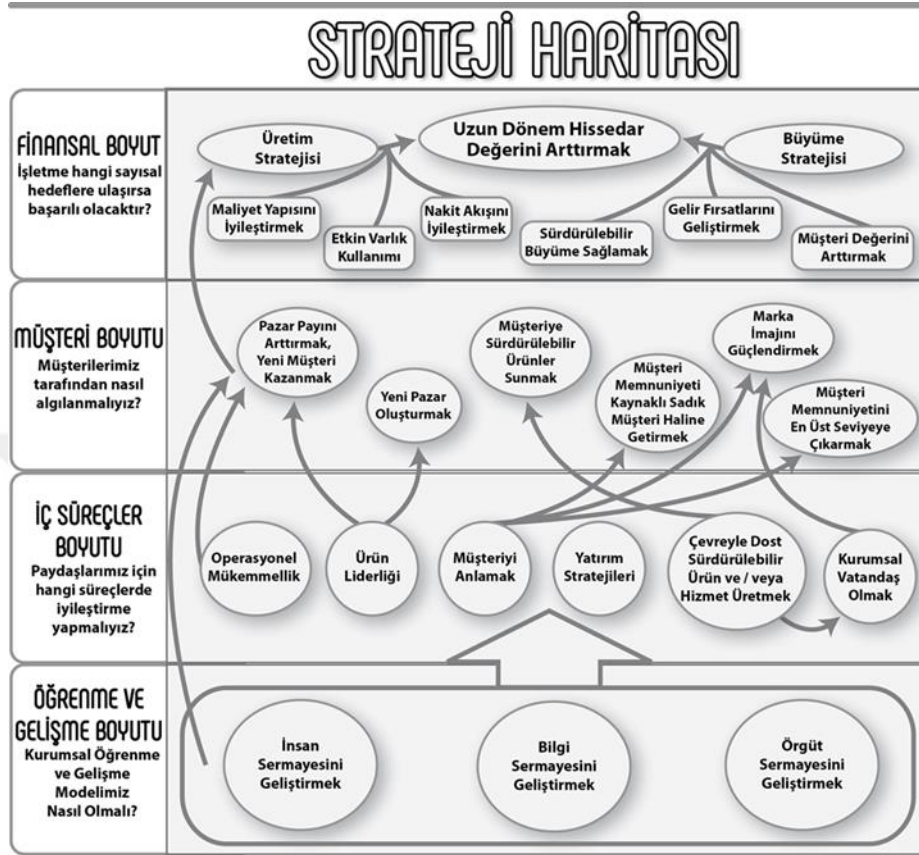
STRATEJİ	AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
OPERASYONEL MÜKEMMELLİK	Gelecekteki müşteri beklentilerini belirlemek,	Üretilen Yenilenebilir Ürün Miktarı
ÜRÜN LİDERLİĞİ	Yeni ürün ve/veya hizmetler geliştirmek,	Üretilen Yenilenemez Ürün Miktarı
MÜŞTERİYİ ANLAMAK	Yeni ürün ve/veya hizmetleri pazara ilk sunmak.	Üretilen Geri Dönüştürülebilir Ürün Miktarı
YATIRIM STRATEJİLERİ	İşlem süresinin kısaltılması,	Kullanılan Yenilenebilir Malzeme Miktarı
ÇEVREYLE DOST SÜRDÜRÜLEBİLİR ÜRÜN VE/VEYA HİZMET ÜRETMEK	İşlem kalitesinin artırılması,	Kullanılan Yenilenemez Malzeme Miktarı
KURUMSAL VATANDAŞ OLMAK	Ürün ve/veya hizmetleri zamanın teslim etmek,	Kullanılan Geri Dönüştürülmüş Malzeme Miktarı
	Müşterilere hatasız ürün ve/veya hizmet sunmak,	Kurum İçi Kullanılan Enerji Miktarı (Elektrik, Gaz, Buhar vs)
	Maliyetleri azaltmak.	Kurum Dışı Kullanılan Enerji Miktarı (Elektrik, Gaz, Buhar vs)
	Satış sonrası hizmetlerde de üstünlük sağlamak.	Kullanılan Yenilenebilir Enerji Miktarı(Elektrik, Gaz, Buhar vs)
	Kullanılan yenilenebilir/ geri dönüştürülmüş malzeme miktarını arttırmak,	Kullanılan Yenilenemeyen Enerji Miktarı(Elektrik, Gaz, Buhar vs)
	Yenilenemez malzeme miktarını azaltmak,	Enerji Yoğunluğu
	Kurum içi/dışı kullanılan enerji miktarlarını azaltmak,	Tasarruf Edilen/Azaltılan Enerji Miktarı
	Kullanılan yenilenebilir enerji miktarını arttırmak,	Kullanılan Su Miktarı (Kaynak Dağılımına Göre; Yeraltı, Yağmur, Şebeke vs..)
	Kullanılan yenilenemeyen enerji miktarını azaltmak,	Geri Dönüştürülen Su Miktarı/Atık Su Miktarı
	Enerji yoğunluğunu azaltmak,	Biyoçeşitlilik üzerindeki etki derecesi
	Tasarruf edilen/azaltılan enerji miktarını arttırmak,	Sera Gazı Emisyon Miktarları (Kapsamlarına Göre Ayrı Ayrı ve Toplam)
	Kullanılan su miktarı azaltmak	Emisyonları Azaltma Miktarı
	Sera gazı emisyon miktarlarını azaltmak,	Toplam Atık Miktarı
	Ayrıştırılmış atık miktarı (tehlikeli atık, tehlikesiz atık vb..) arttırmak,	Ayrıştırılmış Atık Miktarı (Tehlikeli Atık, Tehlikesiz Atık vb..)/Atıkların İmha Maliyetleri ve Yöntemleri
	Atıkların imha maliyetleri ve yöntemlerini geliştirmek,	Çevresel Ceza Miktarı
	Geri dönüşüm için toplanmış atık miktarı (türlerine göre; kağıt, pil vs) doğru ayrıştırmak,	Kurumun çevresel olumsuz etkilerinin azaltılması yönünde yaptığı çalışmaların artma derecesi
	Çevresel ceza miktarını azaltmak,	Yakıt değişimden kaynaklanan ekonomik katkı miktarı
	Tüm tedarikçileri çevresel uygunluk açısından denetlemek./Olumsuz çevresel etkileri saptanan tedarikçi sayısını azaltmak,	Çevresel Uygunluk Denetimine Tabi Tedarikçi Sayısı
	Tedarikçileri de çevresel hassasiyetler konusunda eğitmek,	Olumsuz Çevresel Etkileri Saptanan Tedarikçi Sayısı
	Çevre ile ilgili faaliyetler nedeniyle alınan şikayet sayısını azaltmak,	Çevresel Olumsuz Etkileri Nedeniyle Çalışması Sonlandırılan Tedarikçi Sayısı
	Çevre ile ilgili faaliyetler nedeniyle alınan şikayetlerden çözümlenenlerin sayısını arttırmak.	Yolsuzlukla ilgili kurulmuş mekanizmaların etkinliği
	Ayrımcılık yapmamak./Ayrımcılık yapılmasını engelleyecek gerekli tedbirleri almak,	Toplum üzerindeki etki analizi
	Yerel toplumlar için istihdam yaratmak,	Müşteri sağlığını koruma adına yapılan ürün analizi
	Rüşvet, rüşvet teklifleri ve irtikap suçları ile mücadele konusundaki faaliyetlerin şeffaflığını sağlamak	
	Çocuk işçi çalıştırmamak, Zorla çalıştırma yapmamak,	

Tablo 4.20: Sürdürülebilir Performans Karnesi Strateji, Amaç ve Ölçütleri-Öğrenme ve Gelişme Boyutu

STRATEJİ	AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
İNSAN SERMAYESİNİ GELİŞTİRMEK	Kalite yönetimi ve süreç iyileştirme konusunda becerileri geliştirmek, Çalışanların tatminini, verimliliğini ve kalıcılığını arttırmak,	Çalışan sayısı (bölüm,cinsiyet,pozisyon) Çalışan devir hızları Sendikaya üye çalışan sayısı Doğum izni alan/dönen çalışan sayıları
BİLGİ SERMAYESİNİ GELİŞTİRMEK	Kalifiye işgücü sağlamak. Süreç iyileştirme ve müşteri memnuniyetini destekleyen teknolojileri uygulamak,	Çalışanlarla ilgili konularda bilgilendirme süreleri İş kazası ve meslek hastalığı sayıları
ÖRGÜT SERMAYESİNİ GELİŞTİRMEK	Yeni ürün ve/veya hizmet ve teknoloji liderliği sağlamak, Stratejik bilgiye erişmek, Yenilikçi ve sürekli iyileşmeye odaklı çalışma kültürü oluşturmak, Takım performansını arttırmak, İnsan hakları, sağlık, güvenlik, çalışma mevzuat ve düzenlemelere uymak, İçinde bulunduğu toplumla güven ilişkisi kurmak, Çalışanları eğitmek, Çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak tanımak, Usulsüz uygulamalardan, rüşvet ve yolsuzluktan kaçınmak, Kurum içinde rüşvet, yolsuzluk, ayrımcılık gibi olumsuz davranışların olmasını engellemek, İnsan haklarına saygı göstermek, İnsan haklarına aykırı durumlarla mücadele etmek, Doğrudan buna yol açılmamış olsalar bile iş ilişkileri nedeniyle faaliyetleri, hizmet ve ürünleri ile doğrudan ilgili olan durumlarda, insan hakları üzerindeki olumsuz etkilerin önlenmesi ve hafifletilmesi için yollar aramak, Çalışanların refahı için sosyal haklarını korumak, Çalışan devir hızını düşürmek, İş ve işçi sağlığını korumak, Sağlıklı tedarikçi ilişkileri kurmak ve sürdürmek,Tedarikçilerin de sürdürülebilirlik konusunda çalışmalarına katkıda bulunmak, Toplumsal farkındalığı arttırmak, Ürün ve/veya hizmetlerin sağlık ve güvenlik etkilerini iyileştirmek,	Eğitim alan çalışan sayısı (yaş, cinsiyet) Çalışan başına eğitim saati Performans değerlendirmesi yapılan çalışan sayısı Performans değerlendirmesine bağlı terfi eden çalışan sayısı Üst düzey çalışanların bölümlere göre değerlendirilmesi Çalışanların ücret düzeyleri Tedarikçi yoluyla çalışan sayıları Denetlenen tedarikçi sayıları İşçilik uygulamaları nedeniyle gerçekleşen şikayet sayısı İnsan Hakları konusunda yapılan eğitim saati (yaş,pozisyon,cinsiyet) Ayrımcılık konusundaki şikayet sayısı Çocuk işçi çalışan sayısı Zorla çalışma yaptırılan çalışan sayısı Yerli halklardan alınan şikayet sayısı İnsan hakları ihlali sayısı İnsan Hakları Kriterlerine göre değerlendirilen/aykırı davranan tedarikçi sayısı Toplum üzerindeki etkileri değerlendirilen/denetlenen tedarikçi sayısı Toplum üzerindeki etki analizi Yasa ve yönetmelikler uyumama sayısı

Sürdürülebilirlik Performans Karnesi Strateji Haritası Şekil 4.4’de gösterilmiştir.

Şekil 4.4: Sürdürülebilirlik Performans Karnesi Strateji Haritası



4.2.1.3.5. Beşinci Aşama: Belirlenen Her bir Performans Göstergesi İçin Hedef Belirlenmesi

Böylece, Sürdürülebilir Performans Karnesi’nin beşinci aşamasına gelişmiş olacaktır. Bu aşama belirlenen her bir performans ölçütü için kurumsal hedeflerin belirlenmesi aşamasıdır. Burada örnek olarak gösterilmektedir. Her işletme için değişkenlik gösterecektir.

Tablo 4.21: Sürdürülebilir Performans Karnesi Ölçütleri için Hedef Belirlenmesi

Finansal Boyut	Amaç	Ölçüm	Hedef
	Geliri Arttırmak	Gelir Artış Oranı	%20 Artış Sağlamak
		Satışların Artış Oranı	%30 Artış Sağlamak

Tablo 4.21’de Finansal boyutun tek bir amacı için kısaca özetlenen hedefler tüm amaçlar için oluşturulacaktır. Bu hedefler belirlenirken, işletmenin önceki yıllardaki verileri, rakiplere ait bilgiler, yasal düzenlemeler, standartlar işletmelere yol gösterici

olacaktır. Hedefler de işletmenin ana amaçlarına, büyüklüğüne, ortaklık yapısına, içinde bulunduğu sektöre göre değişkenlik gösterecektir.

4.2.1.3.6. Altıncı Aşama: İşletmenin Veri Toplama Metodunun Belirlenmesi, Geliştirilmesi ve Kuruma Adaptasyonu

Altıncı Aşama; İşletmenin veri toplama metodunun belirlenmesi, geliştirilmesi ve kuruma adaptasyonu aşamasıdır. Burada, kurum bilgi teknolojilerinden yararlanacaktır. Kullanacağı, yazılım, bu yazılımın geliştirilmesi aşamasıdır.

4.2.1.3.7. Yedinci Aşama: Sürdürülebilirlik Performans Karnesinin Uygulanması

İşletme uygulama ile sürdürülebilir performansını ölçebilecek, gerek işletmenin gerekse uygulamakta olduğu performans yönetim sisteminin geliştirilmesi gereken yönlerini tespit edebilecektir.

4.2.1.3.8. Sekizinci Aşama: Veri Toplama

Tüm verilerin sistem alınabildiği aşamadır. Burada verilerin girişi, bilgi güvenliği ve bilişim sistemlerinin etkinliği, kullanılmakta olan yazılım sistemlerinin uygunluğu değerlendirilebilecektir.

4.2.1.3.9. Dokuzuncu Aşama: Elde Edilen Verilerin Değerlendirilmesi

Bu aşamada, faaliyetlerle ilgili yargıda bulunmak ve karar vermek mümkün olacaktır. Bu aşamalarda, hem sistem etkinliği, hem de verilerin etkinliği değerlendirilebilecektir. Ancak, süreç sürekli iyileşme üzerine kurgulanmalıdır. İstenilen amaçlara ulaşmak için elde edilen göstergelerin yol gösterici olup olmadığının tespiti. Ayrıca, sürdürülebilirlik konusu da kendi içinde sürekli gelişim halindedir. Bu nedenle, verilerin değerlendirilmesi aşamasında sürdürülebilirlik hedeflerinin de güncellenmesi gerekmektedir.

4.2.1.3.10. Onuncu Aşama: İşletme Performansının Değerlendirilmesi

İşletme performansının değerlendirilmesi bir sonuç değil aynı zamanda yeni dönem için sürdürülebilir işletme hedeflerinin belirlenmesi ya da yeniden

değerlendirilmesi aşamasında bir girdidir. Ayrıca, yeni hedefler belirlenirken, sürdürülebilirlik standartlarındaki gelişmelerinde de takip edilmesi ve işletme stratejilerine uyumlaştırılması ile işletme bu konudaki lider pozisyonunu koruyabilecektir.

Günümüzde işletmelerde kullanılmakta olan pek çok performans ölçme sistemi bulunmaktadır. Çalışmamızda, esnekliği ve üretilen değerin somut olarak değerlendirilmesine olanak tanınması ve bir performans ölçme sistemi olması yanı sıra bir yönetim sistemi olarak değerlendirilmesi nedeniyle; Sürdürülebilirlik Raporlama Çerçevesi ile BSC Performans Ölçme Sistemi'nin entegre edilebileceği ve böylece İşletmelerde Sürdürülebilirlik çalışmalarının tüm süreçlere entegre edilmesinin ve sürdürülebilirlik skorunun ve bu çalışmalarda yaratılan değerin ortaya konulacağı görülmüştür.

Çoğu şirket için sürdürülebilirlik sadece “yapmak için güzel bir şey” değil uzun dönemde değerlerini artırmak ve kârlılıklarını sürdürmek için temel bir gereksinimdir (White, 2005: 36).

4.2.2. Sürdürülebilir Performans Karnesi Modeline Bağlı Olarak “Hastanelerde Sürdürülebilirlik Performansını Ölçmeye Yönelik Standart Ölçeği”nin Geliştirilmesi

Çalışmamızda Sürdürülebilirlik Performansı karnesi modeli oluşturulduktan sonra hastanerin sürdürülebilirlik performansını ölçmek, değerlendirmek ve karşılaştırmak amacıyla; bu modele uygun olarak “Hastanelerde Sürdürülebilirlik Performansını Ölçmeye Yönelik Standart Ölçeği” anket olarak geliştirilmiştir.

4.2.2.1. Anketin Ölçeğine ve Modeline Karar Verilmesi

Sağlık hizmetleri doğası gereği çevresel faktörlerden, sosyal, kültürel, teknolojik ve ekonomik değişim ve gelişimlerden etkilenmekte ve faaliyetleri ile bu değişimi etkilemektedir. Ülkemizde, sürdürülebilirlik konusunda hastanelerin bulunduğu durumun tespitinin yapılması, geliştirilmesi gereken noktaların tespit edilebilmesi ile ilgili bir çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle uygulama süreci ile ilgili olarak uygulama alanı olarak hastaneler seçilmiştir.

Hastanelerde sürdürülebilirlik performansının saptanması diğer bir ifade ile durum tespiti için “Hastanelerde Sürdürülebilirlik Performansını Ölçmeye Yönelik Standart Ölçeğinin Geliştirilmesi” yoluna gidilmiştir. Bu amaçla, belirlenen sürdürülebilirlik performansı göstegeleri hastanelere özel hale getirilmiştir. Çalışmada amaç, araştırma yapılan hastanelerin sürdürülebilirlik konusundaki durumlarını değerlendirmenin yanı sıra Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi kullanarak birbirleriyle sürdürülebilirlik çalışmalarındaki etkinliklerinin karşılaştırılmasıdır. Bu nedenle, Anket için oluşturulan sorular, “Sürdürülebilirlik Performans Karnesi Ölçütlerine” bağlı olarak hazırlanmış, sorular hastane uygulamalarına göre spesifik hale getirilmiştir.

Anket, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, hastanelerle ilgili genel bilgilerin ve açık uçlu soruların bulunduğu 86 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde hazırlanan sorular alt başlıklara ayrılarak detaylı bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Anketin ikinci bölümü Ekonomik Boyutla ilgili sorulardan oluşmakta beşli likert ölçeğine (Çok Artmıştır-Artmıştır-Aynı Kalmıştır-Az Artmıştır-Hiç Artmamıştır) göre tasarlanmış ve 19 sorudan oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümündeki sorular Çevresel Boyutla ilgili beşli likert ölçeğine (Çok Artmıştır-Artmıştır-Aynı Kalmıştır-Az Artmıştır-Hiç Artmamıştır) göre hazırlanmış ve 41 sorudan oluşmaktadır. Anketin dördüncü bölümü iki likert ölçeğine (Evet/Hayır) göre hazırlanmış ve 118 sorudan oluşmaktadır. Ankette toplam 264 soru bulunmaktadır. Anket EK 1’de sunulmuştur.

4.2.2.2. Anketin Sorularının Oluşturulması ve Tasarımı

Anket, ölçüm amacıyla hazırlanmış olduğu için hastanelere hedef değer belirlenmemiştir. Hastanelerin, sürdürülebilir performans karnesi yönetim sistemini kurgulamaları halinde, hastane özelinde hedefler belirlenecektir. Ancak, anket soruları hastanelere sürdürülebilir hastane performansı göstergeleri açısından kılavuzluk edecektir.

Anket soruları hazırlanırken çalışmamızda yararlanılan Sürdürülebilirlik Çerçeve ve Standartlarının tüm gereklilikleri dikkate alınarak sorular hastane hizmetlerine özel hale getirilmiştir.

Sürdürülebilirlik Raporlama Standart ve Çerçevelerine Bağlı Olarak Gereklilikler, Sürdürülebilirlik Konusundaki Raporlama Çerçeveleri ve Standartlarındaki İlgili Bölüm, Sürdürülebilir Performans Karnesi Boyutu, Sürdürülebilir Performans Karnesi Göstergesi,

Hastaneler için Sürdürülebilirlik Performans Karnesi Göstergeleri ve Ankette hangi soruyla ölçüldüğü EK-2'-Tablo 4.45'de "Sürdürülebilirlik Raporlama Standart ve Çerçevesi - Sürdürülebilirlik Performans Karnesi-Hastanelerde Sürdürülebilirlik Performansını Ölçmeye Yönelik Standart Ölçeği Anketi İlişki Tablosu"nda sunulmuştur.

Ankette Sürdürülebilirlik Raporlama Standart ve Çerçevesine Bağlı Olarak Gerekliliklerden ülkemizin kanun, tüzük ve yönetmeliklerine uygun olmayan, sosyo kültürel değerlerimiz içinde yer almayan ve hastane hizmetlerine kapsamında yer almayan ölçütler hakkında anket için soru üretilmemiştir. Bu maddeler şu şekildedir:

- GRI G4 EC 5. maddesinde asgari ücretin cinsiyete göre ayrımı sorulmaktadır. Ülkemizde asgari ücret kanun ile belirlenir ve eşittir. Kadın/Erkek ayrımı yoktur. Bu nedenle, bu madde hakkında soru üretilmemiştir.
- GRI G4 EC 6. maddesinde ve IFC Performans Standardı 2 İş ve Çalışma Koşulları maddesinde yerel ve göçmen tanımı ve bu tanıma göre işe alım ve yönetim oranı sorulmaktadır. Ülkemizde yerel ayrımı yoktur. Bu nedenle, bu madde hakkında soru üretilmemiştir.
- GRI G4 -EN 4 ve 7 Maddesinde kurum dışında kullanılan enerji miktarı ve satılan enerji miktarının bildirimi istenmektedir. Ülkemizde Sağlık Sektöründe enerji üretimi yapma ve satma henüz uygulanmamaktadır. Bu nedenle soru üretilmemiştir.
- GRI G4 -EN 5 Maddesinde enerji yoğunluğu sorulmaktadır. Enerji Yoğunluğu hastaneler tarafından hesaplanamamakta ve danışmanlık hizmeti alınmasını gerektirmektedir. Enerji Yoğunluğunun tespiti konusunda yasal bir zorunluluk olmaması nedeniyle hastanelerde Enerji Yoğunlukları hesaplanmamaktadır. Bu nedenle, bu madde hakkında soru üretilmemiştir.
- GRI G4 -EN 27 Maddesinde kurumun çevresel etki bildirimi istenmektedir. Ülkemizde Sağlık Sektöründe ürün ve hizmetlerin çevresel etki düzeyleri hesaplanmamaktadır. Bu nedenle, bu madde hakkında soru üretilmemiştir.
- GRI G4 HR 1 İnsan Hakları konusunda yapılmış yatırım sözleşmelerinin belirtilmesini istemektedir. Hastanelerde İnsan Hakları konusunda yatırım sözleşmesi bulunmamaktadır. Bu nedenle, bu madde hakkında soru üretilmemiştir.

- GRI G4 HR 9 Ülkeye göre, insan hakları incelemelerine veya insan hakları etki değerlendirmelerine tabi olan operasyonların toplam sayısı ve yüzdesi istenmiştir. Ülkemizde böyle bir uygulama bulunmamaktadır. Bu nedenle bu madde hakkında anket için soru üretilmemiştir.
- GRI G4 SO 6 Kuruluş tarafından doğrudan ve dolaylı olarak yapılan mali ve aynı siyasi katkıların toplam parasal değerini ülke ve alıcı / yararlanıcı tarafından bildirilmesi istenmektedir ancak ülkemizde özellikle kamu kuruluşları tarafsız konumda yer almakta ve herhangi bir siyasi partiye yardımda bulunmamaktadır. Bu nedenle, bu madde hakkında anket için soru üretilmemiştir.

EK-2 Tablo 4.45’de açıklama bölümünde bu gerekçeler maddeler bazında ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

4.2.2.3. Anketin Kapsam, Anlaşılabilirlik ve Uygulama Açısından Değerlendirilmesi

Anketteki sorular, yanıt vericinin konsantrasyonu ve kullanımı açısından değerlendirilerek uygulayıcıya sunulmuştur. Anketin amacı, ilgili hastaneninin sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesi olması nedeniyle, anket her hastane adına bir yönetici tarafından yanıtlanmıştır. Anket uygulanmasından önce iki hastanede kapsam, anlaşılabilirlik açılarından değerlendirilmek amacıyla uygulanmıştır.

4.2.2.4. Anketin Uygulanması

Anket uygulaması için enstitümüz aracılığıyla Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Rektörlüğü tarafından Sağlık Bakanlığına uygulama izni ile ilgili başvuruda bulunulmuş, gelen yanıtlar için uygulama izninin İl Sağlık Müdürlüklerinden alınması gerektiği tarafımıza bildirilmiştir.

Uygulama illeri olarak Adana ve Kütahya İlleri İl Sağlık Müdürlüklerine başvurulmuş ve izin alınmıştır. Anketler, ilgili İl Sağlık Müdürlükleri yetkilileri tarafından hastanelere uygulanmış ve yanıtlanmış anketler Adana ve Kütahya İlleri İl Sağlık Müdürlüklerinden alınmıştır. Anketlerin veri girişi esnasında gerekli görülen görüşmeler, anketlerde belirtilen kişilerle iletişime geçilerek çözümlenmiştir.

4.3. BULANIK ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ (BAHP)

4.3.1. Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin Tanımı

Bir grup karar vericinin yargısal verilerinin uyumunu ve hiyerarşik önceliklerini incelemek amacıyla 1970'lerde Thomas L.Saaty tarafından geliştirilen Analitik Hiyerarşi Prosesi, Saaty tarafından; “ekonomik, sosyal ve yöntem bilimlerine ilişkin model oluşturulamayan problemleri bir sistem dahilinde modellendirerek, çözülmesine olanak veren bir teori ya da bir tekniktir.” şeklinde tanımlanmıştır (Saaty, 1987: 161).

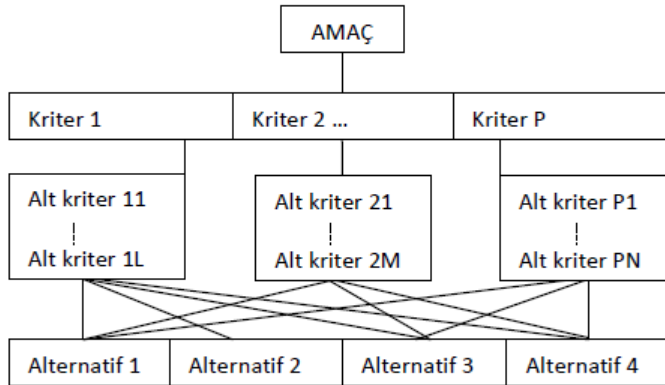
Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP), gruplara ve bireylere, karar verme sürecindeki nitel ve nicel faktörleri birleştirme olanağı veren güçlü ve kolay anlaşılır bir yöntemdir (Saaty,1988a: 161) AHP tekniği, karmaşık karar problemlerinde; karar, alternatif ve kriterlerine göreceli önem değerleri verilmek suretiyle yönetsel karar verme mekanizmasını çalıştırılması esasına dayanan bir yöntemidir (Timor, 2011: 35).

AHP ilk olarak 1971 yılında Saaty tarafından olasılık planlama problemlerinde kullanılmıştır (Topel, 2006: 29).

AHP ile karar verme süreci altı aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (Saaty, 1990: 4-5):

- i. Problemin ayrıştırılması. Bu aşamada problem parçalara ayrılarak, problemin temel öğeleri ve öğeler arasındaki ilişkileri gösteren modelin oluşturulur. Problem amaç, kriter, alt kriter ve alternatiflerden oluşan bir hiyerarşi ile ayrıştırılır. Bu aşamada tasarlanan hiyerarşi, grafiksel gösterimle, ilgili faktörlerin birbirinden ayrıştırılmasını ve aynı zamanda birbirleriyle olan ilişkilerin görülmesini sağlar.

Şekil 4.5: AHP Hiyerarşik Yapısı



Kaynak: Saaty, 1987: 161.

- ii. Bu aşamada problemin ayrıştırılması ilkesine dayanmaktadır ve bu aşamada ilgili alt öğeler belirlenerek hiyerarşik bir yapı oluşturulur.

Hiyerarşik yapı, kriterleri önem seviyelerine göre düzenleyerek problemin karmaşasını azaltmaktadır. İyi planlanmış ve tutarlı bir yaklaşımla modellenen bir hiyerarşik yapı, problemin daha iyi anlaşılmasını, kriterlerin göreceli öneminin daha doğru belirlenmesini sağlamaktadır (Topel, 2006: 10).

- iii. Bu aşama, karşılaştırma için belirlenen alt öğelerin önemine göre sayısal değerler verilmesi yani değerlendirmenin sayısallaştırılmasıdır.
- iv. Alt öğelerin önceliğinin belirlenmesi için değerler kullanılır.
- v. Bu aşamada öncelikler birleştirilerek, genel sonuç elde edebilmek için elde edilen değerler sentezlenir.
- vi. Son aşamada da nihai kararın analiz edilmesidir.

AHP'nin ilk aşaması olan problemin belirlenerek ve ayrıştırılarak hiyerarşik yapının kurulması çalışmanın en önemli aşamasıdır (Fariborz, Partovi ve Hapton, 1994: 14-15). Hiyerarşide öğelerin her kümesi bir hiyerarşi düzeyini oluşturmaktadır. En üst düzeyde sadece bir öğe bulunur. Bu öğe genel amaçtır. Bundan sonra gelen düzeylerde farklı öğeler bulunabilir. Bir düzeydeki öğeler bir sonraki daha yüksek düzeydeki kriter çerçevesinde birbirleriyle karşılaştırılır. Her düzeydeki öğeler aynı önem derecesine sahip olmalıdır. Öğeler arasındaki çelişki büyük ise, yani öğeler birbirinden çok farklı önem derecelerine sahip ise bu öğeler değişik düzeylerde yer almalıdır. Hiyerarşinin düzey

seviyesinde bir sınırlama yoktur. Hiyerarşiye yeni kriterler eklenip çıkarılabilir; kriterlerin göreceli önemleri hakkındaki değerlendirmeler değiştirilebilir ve/veya düzey sayısı arttırılabilir.

Hiyerarşinin düzeyini oluşturan faktörlerin göreceli önemleri, ikili karşılaştırmalar yoluyla belirlenir. Ölçeğe göre puanlandırılıp, matristeki yerine yazılır. Hiyerarşik yapı ve karşılaştırma yapılabilme sağlaması AHP'nin en önemli özelliğidir (Behdioğlu ve Koca, 2017: 47) Analitik hiyerarşi metodundaki kullanılan ölçek ve bu ölçeğe ait puanlama Tablo 4.22'de belirtilmiştir (Saaty, 1994: 21).

Tablo 4.22: AHP Ölçek ve Puanlaması

Önem Derecesi	Tanımı	Açıklama
1	Eşit Önemli	Her iki faaliyet de amaca eşit katkıda bulunur.
3	Orta Önemli	Tecrübe ve değerlendirmeler sonucunda bir faaliyet diğerine göre biraz daha tercih edilir.
5	Güçlü Önemli	Tecrübe ve değerlendirmeler sonucunda bir faaliyet diğerine göre çok daha fazla tercih edilir.
7	Çok Güçlü Önemli	Bir faaliyet diğerine göre çok güçlü şekilde tercih edilir. Uygulamada üstünlüğü ispatlanmıştır.
9	Son Derece Önemli	Bir faaliyet diğerine göre mümkün olan en yüksek derecede tercih edilir.
2, 4, 6, 8	Yukarıdaki Değerler Arası Değerler	Bir değerlendirmeyi yapmakta sözler yetersiz kalıyorsa sayısal değerlerin ortasındaki bir değer verilir.

Kaynak: Saaty, 1994: 21.

Thomas L. Saaty, “How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process. Interfaces” çalışmasında ayrıntılı bir hiyerarşi tasarımı aşamalarını şu şekilde sıralamaktadır (Saaty, 1994: 22):

- Verilen problem ve amaç tanımlanması,
- Alt amaçların belirlenmesi,
- Genel amacın ve alt amaçların gerçekleştirilebilmesi için gereken kriterlerin belirlenmesi,
- Her bir kriterin alt kriterlerinin belirlenmesi,
- Konuyla ilgili kişi ve grupların belirlenmesi,
- Belirlenen kişi ve grupların amaçlarının belirlenmesi,
- Belirlenen kişi ve grupların politikalarının belirlenmesi,
- Alternatiflerin ve sonuçların belirlenmesi,

- En fazla tercih edilen kararın verilmesinden ya da verilmemesinden kaynaklanacak yarar ve maliyetlerin belirlenmesi ve karşılaştırılması,
- Marjinal değerler kullanılarak fayda/maliyet analizinin yapılması.

AHP, yaygın kullanılan bir yöntemdir. Bireysel kararlardan karmaşık işletme kararları, matematiksel problemlerden, pazarlama strateji seçimlerinde kullanılabilen bir araçtır (Topel, 2006: 6). AHP, geliştirildiği yıllardan günümüze pazarlama, finans, performans yönetimi, insan kaynakları, bilgi teknolojileri seçimi, üretim, satış gibi pek çok alanda uygulamaları tecrübe edilmiştir.

Ancak, Saaty bu yöntemin sağlıklı kullanımı için dört koşul (aksiyom) belirtmiştir (Saaty, 1988b: 841-842). Bunlar:

- Karşılıklılık Koşulu: Karar verici, karşılaştırmalar yapabilmeli ve tercihlerinin gücünü belirleyebilmelidir.
- Homojenlik: Homojenlik benzer değerlerin karşılaştırılabileceğini ifade etmektedir ve gereklidir. Büyüklükleri çok farklı iki değer karşılaştırılmaz, fark çok büyükse; ögelerin kümelenmesi gerekmektedir.
- Bağımsızlık: Kriterlerin alternatiflerin özelliklerinden bağımsız olması gerekliliğidir.
- Beklentiler: Karar verme amacıyla tüm fikirlerin hiyerarşide yer aldığından emin olunması gerekliliğidir.

Birçok alanda karar verme problemlerinin çözümünde sıklıkla kullanılan AHP metodu, özellikle ikili karşılaştırmalar yapılırken gerçek sayıların kullanılması nedeniyle sıkça eleştirilmiştir. Bu nedenle, bu problemin aşılması için bulanık kümelerin kullanılması önerilmiştir (Karsak ve Tolga 2001: 51-52; Kahraman, Beskese ve Ruan, 2004: 81; Ding ve Liang 2005: 199).

Bulanık mantık, ilk olarak Dr.Lütfi Askerzade Zadeh 'in 1965 yılında yayınladığı "Bulanık kümeler" başlıklı çalışmasıyla literatüre geçmiştir (Topel, 2006: 33).

Bulanık mantığa göre kriterler ve faktörler kesin sınırlamalar olmadan sınıflandırılabilir. Bulanık mantık, kesin olmayan gerçek problemlerinin ve belirsizliklerin çözümünde kullanılan yararlı bir tekniktir. Bulanık mantık, kesin sınırlarla

netleştirilmiş “evet” ya da “hayır”, “doğru” ya da “yanlış” gibi net değişkenler yerine “orta”, “yüksek”, “düşük” gibi ortalama değerlerin kullanımına olanak tanıyan çok değişkenli bir yöntemdir. Yöntem, çok değişkenli mantığın genişletilmesiyle geliştirilmiştir. Yöntemin temel aracı, bulanık küme teorisidir. kullanmaktadır (Dağdeviren, 2007: 793).

Bulanık mantık teorisi, diğer bir ifade ile Aristo mantığının siyah beyaz kesinliğine karşılık, Zadeh’in grinin çeşitli derecelerini bilimsel olarak ifade etmesidir. Adının aksine Bulanık Mantık Teorisi, belirsiz ifadelerle yapılmakta olan belirsiz işlemler değil model oluşturma aşamasında değişkenlerin ve kuralların esnek belirlenmesi sürecidir ve bu süreç esneklik, rasgelelik ve/veya belirsizlik içermemektedir (Topel, 2006: 34).

Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)’nde problemin ikili karşılaştırmada kullanılan değerlerin bir kısmının ve/veya hepsinin bir belirsizlik derecesiyle ifade edilmesi mümkündür. Bu şekilde bir öncelik vektörünün belirsiz ikili karşılaştırma ortamında oluşturulmasına Bulanık AHP Problemi denir (Topel, 2006: 64-65).

Bulanık Analitik Hiyerarşi Metodu kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Bulanık mantık olarak adlandırılan her alt düzey için, karar verici tarafından bulanık teori içerisinde alternatiflere ait üyelik fonksiyonu oluşturulur.
- Performans değerleri için, sistemler hakkındaki veriler kullanılarak üyelik fonksiyonunun derecesi hesaplanır.
- Toplam ağırlıkları hesaplamak için de, Analitik Hiyerarşi Metodu ve Bulanık yöntemlerin herhangi birisi kullanılır. (A.g.e., 64-65).

Literatürde Bulanık AHP yöntemi ile yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Bu yöntemler, bulanık küme teorisi ve hiyerarşik analizi kullanarak bir alternatifin seçimi ve ağırlıklandırmaya yönelik yaklaşımlardır. Karar verici bu yöntemde, karşılaştırma işleminin bulanıklığı nedeniyle, seçimini belirgin bir şekilde yapamaz dolayısıyla kesin değer içeren değerlendirme yerine, aralıklı değerlendirme yapmaktadır (Kahraman, Ruan ve Doğan, 2003: 135-153).

Bulanık AHP ile ilgili ilk çalışma Van Laarhoven ve Pedrycz (1983) tarafından, üçgensellik üyelik fonksiyonları ile tanımlanan bulanık oranlar karşılaştırılarak

yapılmıştır. Bu yaklaşımda karşılaştırma ilişkileri karar vericiden AHP ‘deki gibi sözel olarak alınır. Fakat sözel ifadeler ikili karşılaştırma matrislerinde belirgin sayılarla değil üçgen bulanık sayılarla yani bulanık kümelerle temsil edilir bu durumda her alternatifin faydası üçgen bulanık sayı olarak belirlenmektedir (Laarhoven ve Pedrycz, 1983: 229-241).

Buckley (1985) yaklaşımında bulanık ağırlıkları ve performans puanlarını belirlerken, geometrik ortalama yönteminden yararlanmıştır (Buckley, 1985: 233- 247).

Chang (1996) Bulanık AHP’nin ikili karşılaştırılması için üçgensel bulanık sayıları kullanılmış ve karşılaştırmaların sentetik derece değerleri için derece analiz yönteminin kullanılması yöntemini geliştirmiştir (Chang, 1996: 649-655).

Cheng vd., AHP yöntemini kullanarak, silah sistemlerinin değerlendirmesi için yeni bir yöntem önermişlerdir (Cheng, Yang ve Hwang, 1999: 423-435).

Rong vd. işletme atıklarının değerlendirilmesi, israfların ortadan kaldırılması ile ilgili olarak, Bulanık Küme Teorisi ile AHP yöntemini birlikte kullanarak yeni bir yaklaşım sunmuşlardır (Rong vd., 2003: 90-103).

Shamsuzzama vd., (2003), esnek imalat sistemleri alternatiflerinin sıralanarak bunlardan en uygun olanının seçilmesi için Bulanık AHP yöntemini kullanmış, AHP yöntemini ölçütlerin göreceli ağırlıkların belirlenmesinde kullanılmışlardır (Shamsuzzaman vd., 2003: 247-254).

4.3.2. Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi’nin Yararları

Çok kriterli bir karar verme tekniği olan AHP’nin karar verme durumlarında sağladığı yararları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Öznel bir karar verme sürecini, biçimsel, sistematik ve sayısal hale getirerek doğru kararların verilmesini sağlar (Narasimhan, 1983: 27),
- Nitel ve nicel karar kriterlerinin birlikte modellenmesine olanak sağlar (Kuruüzüm ve Atsan, 2001),
- Belirlenen değerlendirme kriterlerinin ağırlıklarının belirlenmesini sağlar (Narasimhan, 1983: 27),

- Bilgisayar programlarının kullanılması ile sonuçlara ilişkin duyarlılık analizlerinin yapılmasını sağlar (Narasimhan, 1983: 27),
- Karmaşık problemleri basitleştiren bir yapısı ve süreci vardır (Kadak, 2006: 24),
- Karar vericilerin duyarlılık analizi yapmasına ve nihai kararın esnekliğini analiz etmesine olanak tanır (Kadak, 2006: 24),
- Birbirinden farklı lokalizasyonlarda bulunan ancak, aynı problem üzerinde çalışanların sonuçlarının birleştirilmesi, revizyonlar yapılmasına olanak sağlar,
- Yöneticilerin gerçekleri özümsemesi, kararlarının olumlu ve olumsuz yönlerini değerlendirmesinde kolaylık sağlamaktadır (Forman ve Selly, 2001: 113),
- Sıralama ve puanlama ile geleneksel yöntemlerle yapılandırılması zor problemlere çözüm için kılavuzluk eder (Jabri, 1990: 281-285),
- Karar vericilere amaç, tecrübe, sezgi ve bilgilerini birleştirme olanağı sunar (Ünal, 2011: 7).

AHP yönteminde tüm karar verme sürecinin ve hiyerarşisinin tutarlılık derecesi hesaplanabilmektedir. Bu hesaplanan değer aynı zamanda tüm karar verme sürecinin tutarlılık ölçüsünü de vermektedir (Topel, 2006: 24).

4.4. UYGULAMA

4.4.1. Uygulama Modeli

Çalışmamızın 4.2. Sürdürülebilirlik Performans Karnesinin Modelinin Kurulması ve “Hastanelerde Sürdürülebilirlik Performansını Ölçmeye Yönelik Standart Ölçeği”nin Geliştirilmesi Bölümünde Sürdürülebilirlik Performans Karnesi Boyutları ve bu boyutlara bağlı değerlendirme ölçütleri ayrıntılı bir biçimde yer almaktadır. Ek-2’de sunulan Tablo 4.45’de “Sürdürülebilirlik Raporlama Standart ve Çerçeveleri - Sürdürülebilirlik Performans Karnesi-Hastanelerde Sürdürülebilirlik Performansını Ölçmeye Yönelik Standart Ölçeği Anketi İlişki Tablosu”nda da anketler yoluyla hastanelerden verilerin elde edilmesi amacıyla, sürdürülebilirlik raporlama çerçeve ve standartlarına bağlı gereklilikler, bu gerekliliklerin ilgili standart ve çerçevelerdeki yeri, ilişkilendirilmiş sürdürülebilirlik performans karnesi boyutu, bu boyutla ilgili değerlendirme yapılabilmesi için ölçütler ve bu ölçütlerle ilgili verilerin toplanması için hangi soruya karşılık olarak sorulduğu ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

Çalışmamızda hastanelerin sürdürülebilirlik performansının finansal boyutunu değerlendirmek için kullanılan ölçütler aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

- Hastanenin ekonomik gelirleri geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.
- Hastanenin işletme maliyetleri geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.
- Hastanenin çalışan ücreti giderlerinin geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.
- Hastanenin yatırımlarının geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.
- Hastanenin başka yerlerde bulunan polikliniklerinin kârlılığının artma derecesi.
- Hastanenin polikliniklerinin maliyetlerinin artma derecesi.
- İklim değişikliğinin yaratacağı fırsat ve tehditleri belirlemek için yapılan çalışmaların finansal katkısının artma derecesi.
- İklim değişikliğinin yaratacağı fırsat ve tehditleri belirlemek için yapılan çalışmaların maliyetlerinin artma derecesi.
- Hastane geçen yıl ile karşılaştırıldığında mali ödül artma derecesi.
- Kurumun sektöre olan ekonomik katkısının artma derecesi.
- Kurumun bulunduğu bölge yoksulluğun yüksek olduğu bölge ise bölgedeki ekonomik gelişmeye katkı derecesinin artma derecesi (İstihdam, Yatırım vs..).
- Verilen hizmetlerin (tanı, tedavi-farkındalık vs) kullanımının ekonomik etkisindeki artma derecesi.
- Yerli ve milli ürün kullanımının artma derecesi.
- Önceki raporda sağlanan bilgiler nedeniyle gerçekleşen düzenlemelerin artma derecesi.
- Hastanenin hizmet üretimi için kullandığı malzeme toplam tutarının artma derecesi.
- Hastanenin atık bertarafı için yaptığı harcamanın geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.
- Hastane emisyon artımı için harcama geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.
- Hastane sıvı atık (dökülme) bertarafı için harcama geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.
- Hastane çevre koruma harcaması geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.

- Kurumunuz bulunduğunuz bölgeye olumlu yönde ekonomik katkı sağlamaktadır.
- Raporlama dönemi boyunca mülkiyet değişimi, devir, yeni poliklinik açma gibi yapı değişikliği olmuştur.

olmak üzere 21 ölçütten yararlanılmış ve 2018-2019 yılları arasındaki değişim değerlendirilmiştir. Hastanelerin büyüklüklerinin birbirinden farklı olması sebebiyle elde edilen veriler oransal olarak ele alınmıştır. Çalışmamızda hastanelerin sürdürülebilirlik performansının müşteri boyutunu değerlendirmek kullanılan ölçütler aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

- Yatan Hasta Sayısı (Yıllık - Toplam) Artış Oranı
- Ayaktan Hasta Sayısı (Yıllık - Toplam) Artış Oranı
- Yatan Hasta Memnuniyet Oranları Ort (%) Artış Oranı
- Ayaktan Hasta Memnuniyet Oranları Ort (%) Artış Oranı
- Acil Servis Hasta Memnuniyet Oranları Ort (%) Artış Oranı
- Hasta ve Yakınlarına uygulanan memnuniyet anketi sayısı Artış Oranı
- Hasta ve Hasta Yakınları Bilgi Gizliliğini/Mahremiyetini İhlal Eden Vaka Sayısı Artış Oranı
- Hasta ve Hasta Yakınları Bilgi Gizliliğini/Mahremiyetini İhlal Eden Çözümlemiş Vaka Sayısı Artış Oranı
- Hasta ve Hasta Yakınları Bilgi Gizliliğini/Mahremiyetini İhlal Eden Devreden Vaka Sayısı Artış Oranı
- Çevresel konuları kapsayan şikâyetlerin artma derecesi
- Çevresel konuları kapsayan şikâyetlerin çözümlenen sayısının artma derecesi
- Hastaneye yasal olarak izin verilmeyen (kürtaj, organ nakli...) hiçbir tıbbi işlem gerçekleştirilmeme oranı artış derecesi.
- Hastane reklam ve tanıtım faaliyetlerinde ilgili yasa-kanun-yönetmeliklere uyma oranı
- Hasta mahremiyeti (fiziksel ve bilgileri) hastane tarafından korunma oranı
- Hasta ve yakınlarına tanı ve tedavi yöntemleri ile ilgili gerekli bilgilendirme yapılma derecesi
- Kurumun bulunduğu bölgede ekonomik geliri düşük olan kesim için de erişim derecesi

olmak üzere 16 ölçütten yararlanılmış ve 2018-2019 yılları arasındaki değişim değerlendirilmiştir. Hastanelerin büyüklüklerinin birbirinden farklı olması sebebiyle elde edilen veriler oransal olarak ele alınmıştır.

Çalışmamızda hastanelerin sürdürülebilirlik performansının iç süreçler boyutunu değerlendirmek için kullanılan ölçütler kullanılan ölçütler aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

- Sağlık Bakanlığı Verimlilik denetimi gerçekleştirildi ve belgesi var.
- Sağlık Bakanlığı Verimlilik denetimi gerçekleştirildi ancak belge almaya hak kazanamadı.
- Sağlık Bakanlığı Verimlilik Denetimi gereklilikleri yerine getirilmektedir ancak denetim geçirilmemiştir.
- Sağlık Bakanlığı-Sağlıkta Kalite Standartları gerçekleştirildi ve belgesi var.
- Sağlık Bakanlığı-Sağlıkta Kalite Standartları gerçekleştirildi ancak belge almaya hak kazanamadı.
- Sağlık Bakanlığı-Sağlıkta Kalite Standartları gereklilikleri yerine getirilmektedir ancak denetim geçirilmemiştir.
- ISO 9001:2008 denetimi gerçekleştirildi ve belgesi var.
- ISO 9001:2008 denetimi gerçekleştirildi ancak belge almaya hak kazanamadı.
- ISO 9001:2010 Standartları gereklilikleri yerine getirilmektedir ancak denetim geçirilmemiştir.
- ISO 26000:2010 denetimi gerçekleştirildi ve belgesi var.
- ISO 26000:2010 denetimi gerçekleştirildi ancak belge almaya hak kazanamadı.
- ISO 26000:2010 Standartları gereklilikleri yerine getirilmektedir ancak denetim geçirilmemiştir.
- ISO 5001:2011 denetimi gerçekleştirildi ve belgesi var.
- ISO 5001:2011 denetimi gerçekleştirildi ancak belge almaya hak kazanamadı.
- ISO 5001:2011 Standartları gereklilikleri yerine getirilmektedir ancak denetim geçirilmemiştir.
- ISO 14000 denetimi gerçekleştirildi ve belgesi var.
- ISO 14000 denetimi gerçekleştirildi ancak belge almaya hak kazanamadı.

- ISO 14000 Standartları gereklilikleri yerine getirilmektedir ancak denetim geçirilmemiştir.
- JCI denetimi gerçekleştirildi ve belgesi var.
- JCI denetimi gerçekleştirildi ancak belge almaya hak kazanamadı.
- JCI Standartları gereklilikleri yerine getirilmektedir ancak denetim geçirilmemiştir.
- GRI denetimi gerçekleştirildi ve belgesi var.
- GRI denetimi gerçekleştirildi ancak belge almaya hak kazanamadı.
- GRI Standartları gereklilikleri yerine getirilmektedir ancak denetim geçirilmemiştir.
- Sürdürülebilirlik Raporu hazırlanmaktadır.
- Entegre Rapor hazırlanmaktadır.
- İç denetim aylık periodlar halinde gerçekleştirilmektedir.
- İç denetim 3 aylık periodlar halinde gerçekleştirilmemektedir.
- İç denetim 6 aylık periodlar halinde gerçekleştirilmemektedir.
- İç denetim 1 yıllık periodlar halinde gerçekleştirilmemektedir.
- Yönetimin gözden geçirme toplantıları her ay yapılmaktadır.
- Yönetimin gözden geçirme toplantıları 3 aylık periodlar halinde yapılmaktadır.
- Yönetimin gözden geçirme toplantıları 6 aylık periodlar halinde yapılmaktadır.
- Yönetimin gözden geçirme toplantıları bir yıllık periodlar halinde yapılmaktadır.
- Hastanede Enfeksiyon Kontrol Komitesi bulunmaktadır.
- Enfeksiyon Kontrol Komitesine yönetici katılmaktadır.
- Hastanede Hasta Güvenliği Komitesi bulunmaktadır.
- Hasta Güvenliğine yönetici katılmaktadır.
- Hastanede İş Sağlığı ve Güvenliği Komitesi bulunmaktadır.
- İş sağlığı ve Güvenliği Komitesine yönetici katılmaktadır.
- Hastanede Eğitim Komitesi bulunmaktadır.
- Eğitim Komitesine yönetici katılmaktadır.
- Hastanede Tesis Güvenliği Komitesi bulunmaktadır.
- Tesis Güvenliği Komitesine yönetici katılmaktadır.
- Hastanede Hasta Bakımı Komitesi bulunmaktadır.

- Hasta Bakımı Komitesine yönetici katılmaktadır.
- Hastanede Bilgi Yönetimi Komitesi bulunmaktadır.
- Bilgi Yönetimi Komitesine yönetici katılmaktadır.
- Hastanede İlaç Yönetimi Komitesi bulunmaktadır.
- İlaç Yönetimi Komitesine yönetici katılmaktadır.
- Hastanede Sürdürülebilirlik Komitesi bulunmaktadır.
- Sürdürülebilirlik Komitesine yönetici katılmaktadır.
- Hastanede Etik Kurul bulunmaktadır.
- Yatak Sayısı Artış Oranı
- Tespit Edilen Yolsuzluk Sayısı Artış Oranı
- Yolsuzluk Nedeniyle Disiplin Kurulunda Değerlendirilen Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Tedarikçi Sayısı Artış Oranı
- Hastane İçinde Çalışanı Bulunan Tedarikçi Sayısı Artış Oranı
- Denetlenen Tedarikçi Sayısı Artış Oranı
- Toplum Üzerindeki Etkileri Nedeniyle Değerlendirilen Tedarikçi Sayısı Artış Oranı
- Toplum Üzerindeki Olumsuz Etkileri Nedeniyle Çalışması Sonlandırılan Tedarikçi Sayısı Artış Oranı
- Hastanenin Hizmet Üretimi için Kullandığı Malzeme Miktarının Geçen Yıl İle Karşılaştırıldığında Artma Derecesi.
- Hastanenin Hizmet Üretimi İçin Kullandığı Yenilenebilir Malzeme Oranın Geçen Yıl İle Karşılaştırıldığında Artma Derecesi.
- Hastanenin Hizmet Üretimi İçin Kullandığı Yenilenemeyen Malzeme Oranın Geçen Yıl İle Karşılaştırıldığında Artma Derecesi
- Hastanenin Hizmet Üretimi İçin Kullandığı Geri Dönüşümlü Malzeme Oranı Geçen Yıl İle Karşılaştırıldığında Artma Derecesi.
- Hastanenin Doğal Gaz Tüketimi Geçen Yıl İle Karşılaştırıldığında Artma Derecesi.
- Hastane Yenilenebilir Enerji Üretimi Geçen Yıl İle Karşılaştırıldığında Artma Derecesi.(Örn,Güneş Enerjisi Panelleri, Jeotermal Enerji..)

- Enerji Tüketimini Azaltma Girişimlerinin Doğrudan Bir Sonucu Olarak Elde Edilen Enerji Tüketimindeki Düşüş Miktarının Artma Derecesi.
- Enerji Verimliliği Girişimlerinin Doğrudan Bir Sonucu Olarak Elde Edilen Enerji Tüketimindeki Düşüş Miktarının Artma Derecesi.
- Hastanenin Belediyeden Aldığı Su Miktarının (Tüketiminin) Geçen Yıl İle Karşılaştırıldığında Artma Derecesi.
- Hastanenin Yeraltısuyu Geçen Yıl İle Karşılaştırıldığında Artma Derecesi.
- Hastanenin Topladığı Yağmur Suyu Kullanımının Geçen Yıl İle Karşılaştırıldığında Artma Derecesi.
- Hastanenin Atık Su Miktarının Geçen Yıl İle Karşılaştırıldığında Artma Derecesi.
- Hastane Tarafından Geri Dönüştürülen Su Miktarının Geçen Yıl ile Karşılaştırıldığında Artma Derecesi.
- Hastane Tarafından Yeniden Kullanılan Su Miktarının Geçen Yıl ile Karşılaştırıldığında Artma Derecesi.
- Biyoçeşitlilik Nedeniyle Hastane Tarafından Çevrede Korunan Alan Geçen Yıl ile Karşılaştırıldığında Artma Derecesi.
- Çevreyi Korumak İçin (Restorasyon, Koruma) Faaliyetler Geçen Yıl ile Karşılaştırıldığında Artma Derecesi.
- Koruma Altında Bulunan Türler (Bölgede Varsa) için Tedbir Alma Geçen Yıl ile Karşılaştırıldığında Artma Derecesi
- Hastane Tarafından Üretilen Sera Gazı Emisyonlarının Azaltılma Çalışmalarının Artma Derecesi.(Sera Gazı Salınımının Azalma Derecesi)
- Hastanede Su Arıtma Tesisi Kullanılmasındaki Artma Derecesi
- Hastanenin Toplam Atık Miktarı (Sayı-Kg..) Geçen Yıl ile Karşılaştırıldığında Artma Derecesi
- Hastanenin Tehlikeli Atık Miktarı (Sayı-Kg..) Geçen Yıl ile Karşılaştırıldığında Artma Derecesi
- Hastanenin Tıbbi Atık Miktarı (Sayı-Kg..) Geçen Yıl ile Karşılaştırıldığında Artma Derecesi.
- Hastanenin Evsel Atık Miktarı (Sayı-Kg..) Geçen Yıl ile Karşılaştırıldığında Artma Derecesi.

- Hastanenin Atık Su Miktarı (Sayı-Kg.) Geçen Yıl ile Karşılaştırıldığında Artma Derecesi.
- Hastanenin Geri Dönüştürülebilir Atık Miktarı (Sayı-Kg.)Geçen Yıl ile Karşılaştırıldığında Artma Derecesi.
- Hastanenin Yağ Atık (Dökülme) Miktarının Geçen Yıl ile Karşılaştırıldığında Artma Derecesi.
- Hastanenin Kimyasal Atık (Dökülme) Miktarının Geçen Yıl ile Karşılaştırıldığında Artma Derecesi.
- Su Deşarjlarından Önemli Ölçüde Etkilenen Yaşam Alanlarının Artma Derecesi.
- Hastanenin Çevresel Uygulamaları İle İlgili Aldığı Ceza Sayısının Geçen Yıl ile Karşılaştırıldığında Artma Derecesi.
- Hastanenin Taşıma Araçlarının, Çevresel Etkilerinin Azaltılması Yönünde Yapılan Çalışmaların Artma Derecesi. (Yakıt Türünün Değiştirilmesi, Sefer Sayısının Azaltılması Vs..)
- Tedarikçi Seçiminde Çevresel Kriterler Kullanılarak Taranan ve Tercih Edilen Yeni Tedarikçilerin Artma Derecesi.
- Hastane Tarafından Tedarikçilere Çevre Etki Değerlendirmesi Yapılmasının Artma Derecesi.
- En üst yönetim organı ve komite üyelerini seçmek için kriterler belirlenmiştir.
- En üst yönetim organı ve komite üyelerinin seçiminde sürdürülebilirlik konusunda bilgi düzeyleri önemlidir.
- En üst düzey yönetim organının sürdürülebilirlik konusundaki katkıları performanslarının değerlendirilmesinde önemlidir.
- En üst düzey yönetim organının sürdürülebilirlik konusunda değerlendirilmeleri için kriterler önceden belirlenmiş ve bağımsızdır.
- Komite üyelerinin seçiminde uzmanlık dikkate alınmaktadır.
- Komite üyelerinin seçiminde deneyim dikkate alınmaktadır.
- Üst düzey yöneticilerin performansının değerlendirilmesi öz denetim sürecinin bir parçasıdır.
- Sürdürülebilirlik konusunda risk ve fırsatların belirlenmesinde en üst yönetim organı aktif olarak katılır.

- En üst yönetim organı sürdürülebilirlik konusunda risk ve fırsatların değerlendirilmesi sürecinde paydaşlardan gelen öneri ve değerlendirmeleri dikkate alır.
- En üst yönetim organı ile iletişim için gerekli düzenlemeler oluşturulmuştur.
- Tüm çalışanlar için performansa dayalı ücret politikası oluşturulmuştur.
- Tüm çalışanların performansa dayalı ücretleri ücret komisyonu tarafından belirlenir ve onaylanır.
- Etik olmayan konuların bildirilebildiği, tespit eden, değerlendiren ve gerekli durumlarda ceza verebilen bir Etik Kurul bulunmaktadır.
- Hastanenin faaliyetlerinin bölgedeki biyolojik çeşitlilik üzerinde önemli doğrudan etkileri bulunmaktadır.
- Hastanenin faaliyetlerinin bölgedeki biyolojik çeşitlilik üzerinde önemli dolaylı etkileri bulunmaktadır.
- Hastanenin koruma alanı olarak belirlenmiş alanlarda koruma, restore etme çalışmaları bulunmaktadır.
- Hastanenin koruma alanı olarak belirlenmiş alanlarda başka kurumlarla işbirliği halinde koruma, restore etme çalışmaları bulunmaktadır.
- Hastane tarafından sera gazı emisyonları bilinmekte ve hesaplanmaktadır.
- Hastane atıklarını cinslerine göre (evsel, tıbbi, tehlikeli..) tam olarak ayırmaktadır.
- Hastane tıbbi atıklarını yakarak imha etmektedir.
- Hastane evsel atıklarını yakarak imha etmektedir.
- Hastane tıbbi atıklarını toprağa gömerek imha etmektedir.
- Hastane evsel toprağa gömerek imha etmektedir.
- Hastane tıbbi atıklarını belediye vs yetkili kuruluşlara vererek imha etmektedir.
- Hastane evsel atıklarını belediye vs yetkili kuruluşlara vererek imha etmektedir.
- Hastane geri dönüştürülebilir atıklarını ilgili firmalara satarak kuruma yarar sağlamaktadır.
- Hastane geri dönüştürülebilir atıklarının (hurdacı,kağıcı) toplamasına izin vermektedir.
- Hastane sıvı yağ atıklarını ilgili firmalara vererek imha etmektedir.
- Hastane tehlikeli atıklarını ilgili firmalara vererek imha etmektedir.

- Hastanenin su deşarjından önemli derecede etkilenen yaşam alanları bulunmaktadır.
- Hastanın bakım kalitesini ve güvenliğini sağlamak için tedbirler alınmaktadır.
- Hasta sağlığı ve güvenliği etkilerini iyileştirmek için indikatörler belirlenmiştir.
- Hastaya bakım esnasında gerçekleşen hatalar tespit edilmekte ve kayıt altına alınmaktadır.
- Hastaya bakım esnasında gerçekleşen hatalar değerlendirilmektedir.
- Tıbbi indikatörler izlenmektedir.
- Hastane enfeksiyon oranlarını, bölümlere, enfeksiyon türlerine göre izlemekte ve azaltıcı önlemler almaktadır.
- Hastanede kullanılan ürünlerde (ilaç, serum..) gerekli etiketleme kuralları belirlenmiş ve uygulanmaktadır.

olmak üzere 130 ölçütten yararlanılmış ve 2018-2019 yılları arasındaki değişim değerlendirilmiştir. Hastanelerin büyüklüklerinin birbirinden farklı olması sebebiyle elde edilen veriler oransal olarak ele alınmıştır.

Çalışmamızda hastanelerin sürdürülebilirlik performansının öğrenme ve gelişme boyutunu değerlendirmek için kullanılan ölçütler kullanılan ölçütler aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

- Toplam Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Bu Yıl İşe Başlayan Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Tam Zamanlı Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Part Time Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Kadrolu Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Sözleşmeli Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Engelli Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Herhangi Bir Sendikaya Üye Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Toplu İş Sözleşmeleri Kapsamında Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Tedarikçi (Taşeron) Yoluyla Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Doğum İzni Alan Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Doğum İzninden Dönen Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Doğum İzninden Döndükten 12 Ay Sonra Çalışan Sayısı Artış Oranı

- İşten Ayrılan Kişi Sayısı Artış Oranı
- Çalışan Devir Hızı Artış Oranı
- Üst Düzey Erkek Yönetici Sayısı Artış Oranı
- Üst Düzey Kadın Yönetici Sayısı Artış Oranı
- Üst Düzey 20 Yaşından Küçük Yönetici Sayısı Artış Oranı
- Üst Düzey 20-30 Yaş Yönetici Sayısı Artış Oranı
- Üst Düzey 30-55 Yaş Yönetici Sayısı Artış Oranı
- Üst Düzey 55 Yaşından Büyük Yönetici Sayısı Artış Oranı
- İş Kazası Toplam Sayısı Artış Oranı
- İş Kazası Gerçekleşen Kadın Çalışan Sayısı Artış Oranı
- İş Kazası Gerçekleşen Erkek Çalışan Sayısı Artış Oranı
- İş Kazası Gerçekleşen 20 Yaş Altı Çalışan Sayısı Artış Oranı
- İş Kazası Gerçekleşen 20-30 Yaş Çalışan Sayısı Artış Oranı
- İş Kazası Gerçekleşen 30-55 Yaş Çalışan Sayısı Artış Oranı
- İş Kazası Gerçekleşen 55 Yaş Üstü Çalışan Sayısı Artış Oranı
- İş Kazası Geçiren Yönetici Sayısı Artış Oranı
- İş Kazası Geçiren Sağlık Çalışanı Sayısı Artış Oranı
- İş Kazası Geçiren İdari Personel Sayısı Artış Oranı
- İş Kazası Geçiren Destek Personeli Sayısı Artış Oranı
- İş Kazası Geçiren Güvenlik Personeli Sayısı Artış Oranı
- Delici Kesici Alet Yaralanması Toplam Sayısı Artış Oranı
- Delici Kesici Alet Yaralanması Kadın Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Delici Kesici Alet Yaralanması Erkek Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Delici Kesici Alet Yaralanması Geçiren 20 Yaş Altı Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Delici Kesici Alet Yaralanması Geçiren 20-30 Yaş Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Delici Kesici Alet Yaralanması Geçiren 30-55 Yaş Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Delici Kesici Alet Yaralanması Geçiren 55 Yaşından Büyük Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Delici Kesici Alet Yaralanması Geçiren Yönetici Sayısı Artış Oranı
- Delici Kesici Alet Yaralanması Geçiren Sağlık Çalışanı Sayısı Artış Oranı
- Delici Kesici Alet Yaralanması Geçiren İdari Personel Sayısı Artış Oranı

- Delici Kesici Alet Yaralanması Geçiren Destek Personeli Sayısı Artış Oranı
- Delici Kesici Alet Yaralanması Geçiren Güvenlik Personeli Sayısı Artış Oranı
- Düşme ve Çarpma Yaralanması Toplam Sayısı Artış Oranı
- Düşme ve Çarpma Yaralanması Kadın Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Düşme ve Çarpma Yaralanması Erkek Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Düşme ve Çarpma Yaralanması Geçiren 20 Yaş Altı Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Düşme ve Çarpma Yaralanması Geçiren 20-30 Yaş Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Düşme ve Çarpma Yaralanması Geçiren 30-55 Yaş Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Düşme ve Çarpma Yaralanması Geçiren 55 Yaşından Büyük Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Düşme ve Çarpma Yaralanması Geçiren Yönetici Sayısı Artış Oranı
- Düşme ve Çarpma Yaralanması Geçiren Sağlık Çalışanı Sayısı Artış Oranı
- Düşme ve Çarpma Yaralanması Geçiren İdari Personel Sayısı Artış Oranı
- Düşme ve Çarpma Yaralanması Geçiren Destek Personeli Sayısı Artış Oranı
- Düşme ve Çarpma Yaralanması Geçiren Güvenlik Personeli Sayısı Artış Oranı
- Biyolojik Etkene Maruz Kalma Yaralanması Toplam Sayısı Artış Oranı
- Biyolojik Etkene Maruz Kalma Yaralanması Kadın Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Biyolojik Etkene Maruz Kalma Yaralanması Erkek Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Biyolojik Etkene Maruz Kalma Yaralanması Geçiren 20 Yaş Altı Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Biyolojik Etkene Maruz Kalma Yaralanması Geçiren 20-30 Yaş Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Biyolojik Etkene Maruz Kalma Yaralanması Geçiren 30-55 Yaş Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Biyolojik Etkene Maruz Kalma Yaralanması Geçiren 55 Yaşından Büyük Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Biyolojik Etkene Maruz Kalma Yaralanması Geçiren Yönetici Sayısı Artış Oranı
- Biyolojik Etkene Maruz Kalma Yaralanması Geçiren Sağlık Çalışanı Sayısı Artış Oranı
- Biyolojik Etkene Maruz Kalma Yaralanması Geçiren İdari Personel Sayısı Artış Oranı

- Biyolojik Etkene Maruz Kalma Yaralanması Geçiren Destek Personeli Sayısı Artış Oranı
- Biyolojik Etkene Maruz Kalma Yaralanması Geçiren Güvenlik Personeli Sayısı Artış Oranı
- Kimyasal Madde ile Temas Yaralanması Toplam Sayısı Artış Oranı
- Kimyasal Madde ile Temas Yaralanması Kadın Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Kimyasal Madde ile Temas Yaralanması Erkek Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Kimyasal Madde ile Temas Yaralanması Geçiren 20 Yaş Altı Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Kimyasal Madde ile Temas Yaralanması Geçiren 20-30 Yaş Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Kimyasal Madde ile Temas Yaralanması Geçiren 30-55 Yaş Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Kimyasal Madde ile Temas Yaralanması Geçiren 55 Yaşından Büyük Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Kimyasal Madde ile Temas Yaralanması Geçiren Yönetici Sayısı Artış Oranı
- Kimyasal Madde ile Temas Yaralanması Geçiren Sağlık Çalışanı Sayısı Artış Oranı
- Kimyasal Madde ile Temas Yaralanması Geçiren İdari Personel Sayısı Artış Oranı
- Kimyasal Madde ile Temas Yaralanması Geçiren Destek Personeli Sayısı Artış Oranı
- Kimyasal Madde ile Temas Yaralanması Geçiren Güvenlik Personeli Sayısı Artış Oranı
- Meslek Hastalığı Olan Toplam Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Meslek Hastalığı Olan Kadın Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Meslek Hastalığı Olan Erkek Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Çalışanların Rapor Gün Sayıları Toplamı Artış Oranı
- İş Kazası Nedeniyle Ölüm Sayısı Artış Oranı
- Eğitim Alan Toplam Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Eğitim Alan Kadın Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Eğitim Alan Erkek Çalışan Sayısı Artış Oranı

- Çalışan Başına Eğitim Saati Artış Oranı
- Kadın Çalışan Başına Eğitim Saati Artış Oranı
- Erkek Çalışan Başına Eğitim Saati Artış Oranı
- Kurumda Dışında Eğitim Alan Toplam Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Kurumda Dışında Eğitim Alan Erkek Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Kurumda Dışında Eğitim Alan Kadın Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Kurum Dışında Alınan Toplam Eğitim Saati Artış Oranı
- İnsan Hakları Konusunda Çalışanlara Verilen Toplam Eğitim Saati Artış Oranı
- İnsan Hakları Konusunda Kadın Çalışanlara Verilen Toplam Eğitim Saati Artış Oranı
- İnsan Hakları Konusunda Erkek Çalışanlara Verilen Toplam Eğitim Saati Artış Oranı
- Yolsuzluk Konusunda Çalışanlara Verilen Toplam Eğitim Saati Artış Oranı
- Yolsuzluk Konusunda Kadın Çalışanlara Verilen Toplam Eğitim Saati Artış Oranı
- Yolsuzluk Konusunda Erkek Çalışanlara Verilen Toplam Eğitim Saati Artış Oranı
- Düzenli Performans Değerlendirmesi Yapılan Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Dönem İçinde Terfi Eden Çalışan Sayısı Artış Oranı
- Çalışan Şikayeti Sayısı Artış Oranı
- Ayrımcılık Nedeniyle Şikayet Sayısı Artış Oranı
- İnsan Hakları İhlalleri Nedeniyle Şikayet Sayısı Artış Oranı
- Toplum Üzerindeki Olumsuz Etkileri Nedeniyle Şikayet Edilen Tedarikçi Sayısı Artış Oranı
- Yolsuzluk Nedeniyle Değerlendirilen Faaliyetlerin Sayısı Artış Oranı
- Yolsuzluk Nedeniyle İşten Çıkarılanların Sayısı Artış Oranı
- Yasa ve Yönetmeliklere Aykırı Davranış Nedeniyle Alınan Ceza Sayısı Artış Oranı
- Etik Kurulda Görüşülen Etik Dışı Davranış Sayısı Artış Oranı
- Etik Kurulda Görüşülen Etik Dışı Davranıştan Dolayı Verilen Ceza Sayısı
- Kuruluşun Rekabete Aykırı Davranışından ve Anti-Tröst Yaklaşımından Sebep Alınan Ceza Sayısı Artış Oranı

- İnsan Hakları Kriterlerine Göre Değerlendirilen-Denetlenen Tedarikçi Sayısı Artış Oranı
- İnsan Hakları Kriterlerine Aykırı Davranan Tedarikçi Sayısı Artış Oranı
- Toplum Üzerindeki Etkiler Değerlendirilen-Denetlenen Tedarikçi Sayısı Artış Oranı
- Toplum Üzerindeki Olumsuz Etkileri Nedeniyle Çalışması Sonlandırılan Tedarikçi Sayısı Artış Oranı
- Toplum İçin Yapılan Yatırımların ya da Desteklenen Projelerin Artma Sayısı (Sosyal, Kültürel, Burs..) Artış Oranı
- İçinde bulunduğunuz bölgenin bilgi ve farkındalık düzeyini artırma yönünde çalışmalar yapılmaktadır.
- Üst düzey yöneticilerin sürdürülebilirlik konusunda (ekonomik,sosyal ve çevresel) eğitim, seminer vb.. kendilerini geliştirmeleri için uygulamalar yapılmaktadır.
- Çalışanlarla ilgili onları etkileyebilecek bir değişiklik hakkında önceden bilgilendirme yapılır.
- İş Sağlığı ve Güvenliği Komitesi faaliyetleri tüm hastane çalışanlarını kapsamaktadır.
- Sendikalarla yapılan sözleşmeler sağlık ve güvenlik konularını kapsamaktadır.
- Hastanede performans terfi sistemi işletilmektedir.
- Çalışanı bulunan tedarikçilerin işgücü uygulamaları denetlenmektedir.
- Çalışanlara açık bir iletişim mekanizması tanımlanmıştır.
- Çalışanlar çalışma şekli ayırım gözetilmeksizin istedikleri sendikaya üye olabilmektedir.
- Hastanenin hiçbir bölümünde çocuk işçi çalıştırılmamaktadır.
- Hastanenin hiçbir bölümünde zorla çalışma yaptırılmamaktadır.
- Çalışanlar arasında dil, din, ırk vs sebeplerle ayrımcılık yapılmamaktadır.
- Hastane sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirir.
- Hastane içinde bulunduğu bölgenin gereksinimlerini tespit ederek buna bağlı programlar gerçekleştirmektedir.
- Hastane toplumsal farkındalık oluşturmak için (diabet, hijyen vs.) eğitimler düzenlemektedir.

- Toplumsal katılım programlarının etki derecesini hesaplamaktadır.
- Tedarikçilerin toplum üzerindeki etkilerini değerlendirmek için kriterler mevcuttur.
- Tedarikçilerin toplum üzerindeki etkileri belirlenen kriterlere göre değerlendirilmektedir.

olmak üzere 137 ölçütten yararlanılmış ve 2018-2019 yılları arasındaki değişim değerlendirilmiştir. Hastanelerin büyüklüklerinin birbirinden farklı olması sebebiyle elde edilen veriler oransal olarak ele alınmıştır.

Çalışmada sürdürülebilirlik performansı açısından Adana (11 Hastane) ve Kütahya (7 Hastane) İlleri Kamu Hastaneleri finansal boyutta 21, müşteri boyutunda 16, iç süreçler boyutunda 130 ve öğrenme gelişme boyutunda 137 olmak üzere toplam 304 ölçütte değerlendirilmeye ve karşılaştırılmaya çalışılmıştır.

4.4.2. Bulgular

4.4.2.1. Hastanelerin Kriterlerden Aldıkları Puanlara Göre Sıralanması

Hastanelerin her bir ölçeğin alt boyutundan almış oldukları puanların ortalama değerleri Tablo 4.23’de verilmiştir.

Tablo 4.23: Hastanelerin Her Bir Ölçeğin Alt Boyutundan Almış Oldukları Puanların Ortalama Değerleri

Hastane Kodu	Finansal Boyut	Müşteri Boyutu	İç Süreçler Boyutu	Öğrenme ve Gelişme Boyutu
KH1	49	13,92	123	406,65
KH2	49	-17,17	103	60,07
KH3	25	83,12	81	316,59
KH4	33	12,23	67	-70,58
KH5	30	12,91	83	-113,33
KH6	26	10,35	96	251,67
KH7	64	-3,08	172,61	-90,05
AH1	62	-135,62	170	-14,65
AH2	61	40,91	133	518,48
AH3	53	-27,41	148	52,94
AH4	42	38,67	116,53	263,62
AH5	46	24,81	84	146,52
AH6	87	38,4	180	100,03
AH7	48	1676,49	347,33	1837,59
AH8	93	-22,24	15	1,95
AH9	19	267,32	2756,67	325,42
AH10	55	-11,83	92	-81,38
AH11	69	48,68	159	293,81
ORTALAMA	50,61	113,91	273,73	233,63
KS-Z skoru	0.374	1.781	1.903	1.065
p	0.999	0.004	0.001	0.206

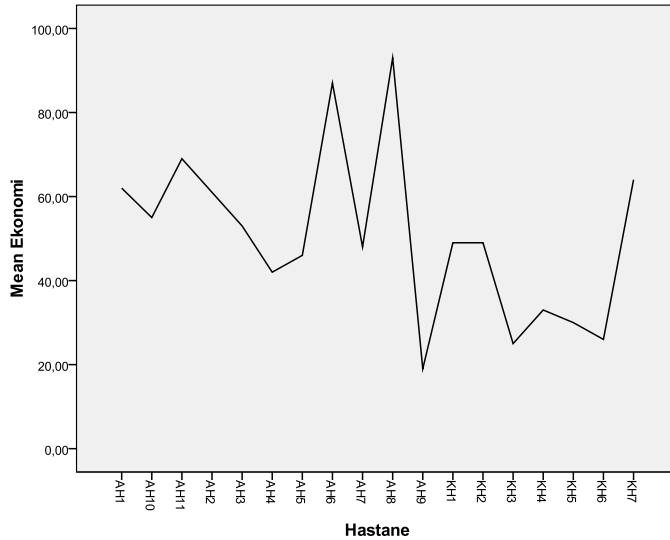
Tablodaki değerlerden de görüleceği gibi ekonomi ve iç süreçler puanları tüm hastaneler için pozitif değerler alırken, müşteri ile öğrenme ve gelişme puanları bazı hastanelerde negatif değerler almıştır. Normallik testi için yapılan Kolmogorov Smirnov Testi sonuçlarına göre ekonomi ile öğrenme ve gelişme puanlarının dağılımları standart normal dağılıma uyarken ($p>0.05$), müşteri ve iç süreçler puanları standart normal dağılıma uymamaktadır ($p<0.05$). Bu durum hastanelerin ekonomi ile öğrenme ve gelişme konularında birbirine benzemesine karşın, müşteri ile iç süreçler konusunda ciddi farklılıklar olduğunu göstermektedir.

Hastanelerin finansal gösterge puanlarına göre dağılımları Tablo 4.24’de verilmiştir.

Tablo 4.24: Hastanelerin Finansal Boyut Gösterge Puanlarına Göre Dağılımları

Hastane Kodu	Finansal Boyut	Sıralama
KH1	49	10
KH2	49	9
KH3	25	17
KH4	33	14
KH5	30	15
KH6	26	16
KH7	64	4
AH1	62	5
AH2	61	6
AH3	53	8
AH4	42	13
AH5	46	12
AH6	87	2
AH7	48	11
AH8	93	1
AH9	19	18
AH10	55	7
AH11	69	3

Finansal Boyut gösterge puanları incelendiğinde, en yüksek puanı AH8 ve en düşük puanı ise AH9 hastanelerinin aldığı görülmektedir. Genel olarak ekonomi puanları değerlendirildiğinde, en fazla farkın AH grubu hastanelerde olduğu ifade edilebilir. Hastanelere göre finansal durum dağılımları Şekil 4.6’da gösterilmiştir.

Şekil 4.6: Hastanelerin Finansal Gösterge Puanlarına Göre Dağılımları

Şekil 4.6’da görüleceği gibi, hastanelerin ekonomik gösterge puanlarının dağılımı her ne kadar belirli bir düzen ya da trend göstermese de, standart normal dağılıma

uygun bir saçılım göstermektedir. Tablo 4.23'deki Kolmogorov Smirnov Testi sonuçları da bunu desteklemektedir.

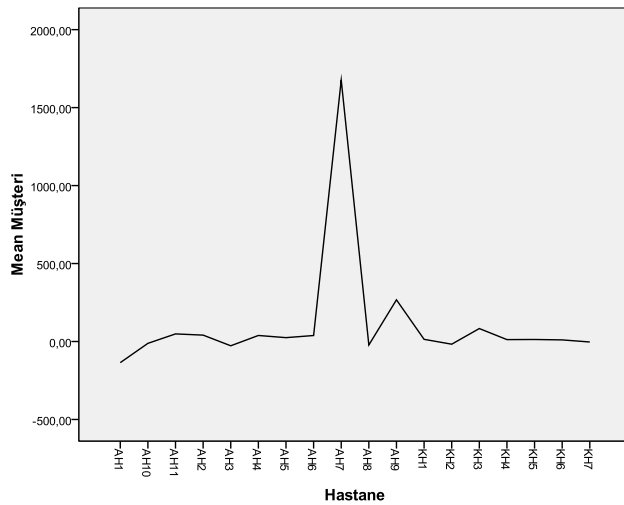
Hastanelerin müşteri boyutu gösterge puanlarına göre dağılımları Tablo 4.25'da verilmiştir.

Tablo 4.25: Hastanelerin Müşteri Boyutu Gösterge Puanlarına Göre Dağılımları

Hastane Kodu	Müşteri Boyutu	Sıralama
KH1	13,92	9
KH2	-17,17	15
KH3	83,12	3
KH4	12,23	11
KH5	12,91	10
KH6	10,35	12
KH7	-3,08	13
AH1	-135,62	18
AH2	40,91	5
AH3	-27,41	17
AH4	38,67	6
AH5	24,81	8
AH6	38,4	7
AH7	1676,49	1
AH8	-22,24	16
AH9	267,32	2
AH10	-11,83	14
AH11	48,68	4

Müşteri Boyutu gösterge puanları incelendiğinde, en yüksek gösterge puanı AH7'de, en düşük puan ise AH1'de görülmektedir. Müşteri puanının dağılımı bir önceki yıla göre kimi hastanede artı değerdeyken, kimi hastanede ise eksi değerler alabilmektedir. Bu dağılım Şekil 4.7'de gösterilmiştir.

Şekil 4.7: Hastanelerin Müşteri Gösterge Puanlarına Göre Dağılımları



Müşteri boyutu puanlarının dağılımında, Tablo 4.23’de verilen Kolmogorov Smirnov testinde de görüleceği gibi, standart normal dağılıma uymayan bir saçılım söz konusudur. Burada özellikle AH7 kodlu hastanenin müşteri puanının çok yüksek olması, dağılımı standart normal dağılımdan uzaklaştırmaktadır. Dolayısıyla hastanelerin müşteri memnuniyeti konusunda belirli bir standarda uygun hareket etmediklerini ya da müşterilerin memnuniyet düzeylerinin belirli bir standardının olmadığını ifade etmek mümkündür.

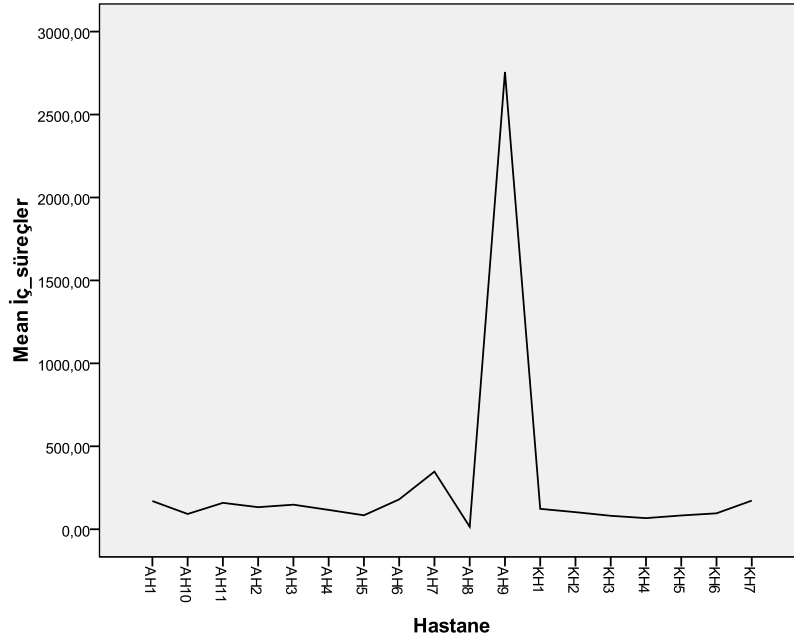
Hastanelerin İç Süreçler Boyutu gösterge puanlarına göre dağılımları Tablo 4.26’da verilmiştir.

Tablo 4.26: Hastanelerin İç Süreçler Gösterge Puanlarına Göre Dağılımları

Hastane Kodu	İç Süreçler Boyutu	Sıralama
KH1	123	9
KH2	103	11
KH3	81	16
KH4	67	17
KH5	83	15
KH6	96	12
KH7	172,61	4
AH1	170	5
AH2	133	8
AH3	148	7
AH4	116,53	10
AH5	84	14
AH6	180	3
AH7	347,33	2
AH8	15	18
AH9	2756,67	1
AH10	92	13
AH11	159	6

İç süreçler puanında da, müşteri puanında olduğu gibi, büyük bir farklılık görülmektedir. En yüksek puanı alan hastane AH9 olup, en düşük puanı alan hastane ise AH8 olmuştur. Bu dağılım Şekil 4.8’de gösterilmiştir.

Şekil 4.8: Hastanelerin iç süreçler gösterge puanlarına göre dağılımları



İç Süreçler Boyutu puanı ortalamaları incelendiğinde, AH9 hastanesinin üç değeri dolayısıyla dağılımın standart normal dağılıma uymadığı görülmektedir. Yine burada da standart bir dağılımın olmaması, örneklem içerisinde iç süreçlerin farklılık gösterdiğine işaret etmektedir. Genel olarak tüm örneklemde ortalamayı bozan bir hastane olsa da, AH grubu içerisindeki ortalama bakımından değişim aralığı daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle KH hastanelerinin bulunduğu ile göre AH hastanelerinin bulunduğu ildeki örneklemde iç süreçlerin dağılımı daha fazla değişkenlik göstermektedir.

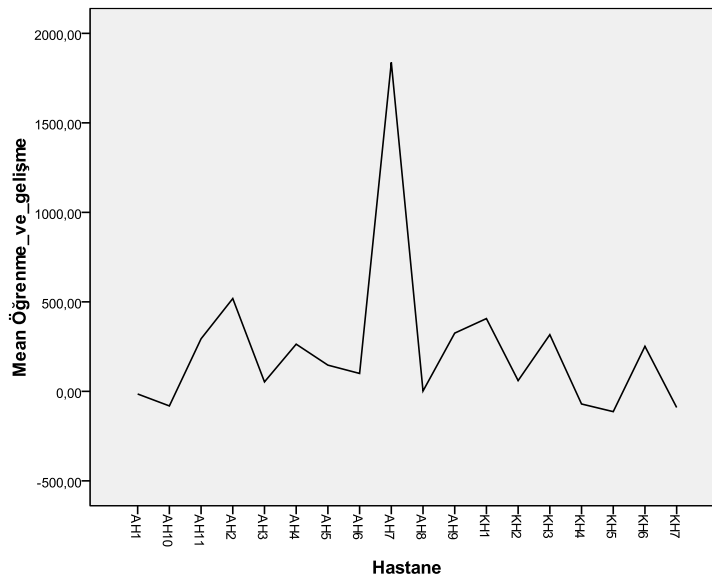
Hastanelerin Öğrenme ve gelişme gösterge puanlarına göre dağılımları Tablo 4.27’de verilmiştir.

Tablo 4.27: Hastanelerin Öğrenme ve Gelişme Boyutu Gösterge Puanlarına Göre Dağılımları

Hastane Kodu	Öğrenme ve Gelişme Boyutu	Sıralama
KH1	406,65	3
KH2	60,07	11
KH3	316,59	5
KH4	-70,58	15
KH5	-113,33	18
KH6	251,67	8
KH7	-90,05	17
AH1	-14,65	14
AH2	518,48	2
AH3	52,94	12
AH4	263,62	7
AH5	146,52	9
AH6	100,03	10
AH7	1837,59	1
AH8	1,95	13
AH9	325,42	4
AH10	-81,38	16
AH11	293,81	6

Öğrenme ve Gelişme Boyutu puanları, finansal boyut puanları gibi standart normal dağılıma uymaktadır. Ancak ekonomiden farklı olarak burada bir önceki yıla göre eksi değerlerin de olduğu görülmektedir. En fazla öğrenme ve gelişme puanına sahip olan hastane AH7 olup, en az öğrenme ve gelişme puanına sahip olan hastane KH5'tir. Bu dağılım Şekil 4.9'da gösterilmiştir.

Şekil 4.9: Hastanelerin Öğrenme ve Gelişme Gösterge Puanlarına Göre Dağılımları



Her ne kadar AH7 hastanesinin öğrenme ve gelişme puanı yüksek olsa da, genel olarak dağılım standart normal dağılıma uygundur. Bu bulgu, Tablo 4.23’de verilen Kolmogorov Smirnov Testi ile de desteklenmektedir. Dolayısıyla hastanelerde ölçme ve gelişme puanları birbirine benzer olup, değişim aralığı normal dağılıma uymaktadır. Öğrenme ve gelişme maddelerinden alınan puanların birbirine yakın olduğu ifade edilebilir.

Tüm boyutlara göre nihai sıralama sonuçları ve hastanelere göre dağılımı Tablo 4.28’de verilmiştir.

Tablo 4.28: Tüm Boyutlara Göre Nihai Sıralama Sonuçları ve Hastanelere Göre Dağılımı

Hastane Kodu	Ekonomi	Müşteri	İç süreçler	Öğrenme ve Gelişme	Toplam Sıra Ortalaması
KH1	10	9	9	3	7,75
KH2	9	15	11	11	11,5
KH3	17	3	16	5	10,25
KH4	14	11	17	15	14,25
KH5	15	10	15	18	14,5
KH6	16	12	12	8	12
KH7	4	13	4	17	9,5
AH1	5	18	5	14	10,5
AH2	6	5	8	2	5,25
AH3	8	17	7	12	11
AH4	13	6	10	7	9
AH5	12	8	14	9	10,75
AH6	2	7	3	10	5,5
AH7	11	1	2	1	3,75
AH8	1	16	18	13	12
AH9	18	2	1	4	6,25
AH10	7	14	13	16	12,5
AH11	3	4	6	6	4,75

Tablodan da görüleceği gibi, toplam sıra ortalamaları 3.75 ile 14.5 arasında değişmektedir. Toplam sıra ortalamalarına göre hastanelerin sıralanması Tablo 4.29’de verilmiştir.

Tablo 4.29: Toplam Sıra Ortalamalarına Göre Hastanelerin Sıralanması

Hastane Kodu	Toplam Ortalama	Sıralama
AH7	3,75	1
AH11	4,75	2
AH2	5,25	3
AH6	5,5	4
AH9	6,25	5
KH1	7,75	6
AH4	9	7
KH7	9,5	8
KH3	10,25	9
AH1	10,5	10
AH5	10,75	11
AH3	11	12
KH2	11,5	13
KH6	12	14
AH8	12	15
AH10	12,5	16
KH4	14,25	17
KH5	14,5	18

Tablo 4.29'e göre tüm kriterler değerlendirildiğinde en yüksek puanı alarak ilk sırada gelen hastane AH7 olup, bunu AH11, AH2, AH6, AH9 izlemektedir. En düşük sıralamaya sahip olan hastaneler ise KH4 ve KH5'tir.

4.4.2.2. AHP Modeli Uygulaması

AHP modeline geçmeden önce, her bir kriterin kendi içerisinde değerlendirilerek, kriter ağırlıklarının belirlenmesi gerekir. Bunun için ilk olarak, her bir kriterin toplam içerisindeki ağırlığı hesaplanmıştır. Kriter ağırlıklarının analiz sonuçları Tablo 4.30'da verilmiştir.

Tablo 4.30: Kriter Ağırlıklarının Analiz Sonuçları

	Toplam	Ekonomi Ağırlık	Müşteri Ağırlık	İç süreçler Ağırlık	Öğrenme ve Gelişme Ağırlık
KH1	592,57	8,27	2,35	20,76	68,62
KH2	194,9	25,14	-8,81	52,85	30,82
KH3	505,71	4,94	16,44	16,02	62,60
KH4	41,65	79,23	29,36	160,86	-169,46
KH5	12,58	238,47	102,62	659,78	-900,87
KH6	384,02	6,77	2,70	25,00	65,54
KH7	143,48	44,61	-2,15	120,30	-62,76
AH1	81,73	75,86	-165,94	208,00	-17,92
AH2	753,39	8,10	5,43	17,65	68,82
AH3	226,53	23,40	-12,10	65,33	23,37
AH4	460,82	9,11	8,39	25,29	57,21
AH5	301,33	15,27	8,23	27,88	48,62
AH6	405,43	21,46	9,47	44,40	24,67
AH7	3909,41	1,23	42,88	8,88	47,00
AH8	87,71	106,03	-25,36	17,10	2,22
AH9	3368,41	0,56	7,94	81,84	9,66
AH10	53,79	102,25	-21,99	171,04	-151,29
AH11	570,49	12,09	8,53	27,87	51,50
Toplam		782,79	8,00	1750,85	-741,64
Toplam ortalama		65,23	0,67	145,90	-61,80
Yüzdesi		43,49	0,44	97,27	-41,20
Kriter ağırlığı		2	3	1	4

Kriter ağırlığı belirlenirken öncelikle her bir hastane için dört boyutun toplam puanı alınmış, daha sonra her bir kriterin her bir hastane için puanı, bu toplam puana bölünerek, kriter ağırlıkları hesaplanmıştır. Daha sonra tüm hastaneler için kriter ağırlıklarının ortalaması alınarak, toplam puan içerisinde yüzdelik değerlere çevrilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre kriterler kendi içerisinde kriter ağırlıklarına göre sıralanmıştır. Buna göre kriterler içerisinde iç süreçler %97.27 ağırlık ile ilk kriter olup bunu %43.49 ile finansal, %0.44 ile müşteri, -%41.20 ile öğrenme ve gelişme izlemektedir. Öğrenme ve gelişmenin puanının negatif olması, AHP yönteminde her bir kriterin vektörel toplanması ve yönünün önemli olması bakımından değerlendirilmiş ve mutlak değer olarak alınmamıştır.

Kriterlerin önem sırasına göre kriter matriksi dağılımı Tablo 4.31’de verilmiştir.

Tablo 4.31: Kriterlerin Önem Sırasına Göre Kriter Matriksi Dağılımı

	Ekonomi	Müşteri	İç Süreçler	Öğrenme ve gelişme
Ekonomi	1,000	1,500	0,500	2,000
Müşteri	0,667	1,000	0,333	1,333
İç süreçler	2,000	3,000	1,000	4,000
Öğrenme ve gelişme	0,500	0,750	0,250	1,000
Toplam	4,167	6,250	2,083	8,333

Kriter önem tablosuna göre toplam oran katkısı en yüksek öğrenme ve gelişmede, en düşük puanı ise iç süreçlerdedir. Derecelendirme açısından bakıldığında elde edilen katkılar, Tablo 4.31’deki kriter ağırlıkları ile uyushmaktadır. Kriterlere göre normalizasyon sonuçları Tablo 4.36’da verilmiştir.

Tablo 4.32: Kriterlere Göre Normalizasyon Matriksi Dağılımı

	Ekonomi	Müşteri	İç Süreçler	Öğrenme ve gelişme
Ekonomi	0,240	0,240	0,240	0,240
Müşteri	0,160	0,160	0,160	0,160
İç süreçler	0,480	0,480	0,480	0,480
Öğrenme ve gelişme	0,120	0,120	0,120	0,120
Toplam	1,000	1,000	1,000	1,000

Normalizasyon katkısına göre her bir kriterin Eingen vektörü sonuçları ve modele nihai katkısı Tablo 4.33’de verilmiştir (Vargas, 2010; Kostlan, 1991).

Tablo 4.33: Eingen Vektörü Sonuçları

	Ekonomi	Müşteri	İç Süreçler	Öğrenme ve gelişme	Eingen vektörü	Yüzdesi
Ekonomi	0,240	0,240	0,240	0,240	0,240	%24
Müşteri	0,160	0,160	0,160	0,160	0,160	%16
İç süreçler	0,480	0,480	0,480	0,480	0,480	%48
Öğrenme ve gelişme	0,120	0,120	0,120	0,120	0,120	%12

Tablo 4.37’e göre iç süreçlerin sürdürülebilirliğe katkısı %48 olup, bunu %24 oranla ekonomi, %16 oranla müşteri ve %12 oranla öğrenme ve gelişme izlemektedir. Tutarlılık analizi için hesaplanan maksimum lamda değeri Tablo 4.38’de verilmiştir.

Tablo 4.34: Maksimum Eingen Değeri

	Ekonomi	Müşteri	İç Süreçler	Öğrenme ve gelişme
Eingen vektörü	0,24	0,16	0,48	0,12
Toplam	4,167	6,25	2,083	8,333
Lamda Max	3,99988			

Eingen vektörü toplamlarından elde edilen lamda max değeri 3,99988 olup, buna göre Güven İndeksi (Consistency Index-CI) aşağıdaki gibi hesaplanmıştır (Vargas, 2010; Kostlan, 1991):

$$CI = (\lambda_{\max} - n) / (n-1) = 0.0004 \quad (n=4 \text{ kriter için})$$

RI dört kriter için değeri 0.90 olarak alınmaktadır. CR ise şu şekilde hesaplanmıştır (Vargas, 2010; Kostlan, 1991):

$$CR = CI/RI = 0.0004/0.90 = 0.0004 = \%0.04$$

CR değeri %0.04 olarak %10'un altında olduğu için, matriksin tutarlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Tablo 4.34'den elde edilen kriter ağırlık değerleri kabul edilebilir düzeydedir.

4.4.2.3. Bulanık AHP Modeli Uygulaması

Bulanık AHP modelinde, her bir kriterin kriter ağırlıkları üçgensel rakamlara dönüştürülerek, bulanık sayı elde edilmiştir. Bunun için ilk olarak, hastanelerden elde edilen puanlar Z-Skorlarına dönüştürülmüştür. Hastanelerin kriterlere göre belirlenmiş olan Z-Skor dağılımları Tablo 4.35'de verilmiştir.

Tablo 4.35: Hastanelerin Kriterlere Göre Belirlenmiş Olan Z-Skor Dağılımları

Hastane Kodu	Finansal	Müşteri	İç Süreçler	Öğrenme ve gelişme
KH1	49,00	13,92	123,00	406,65
KH2	49,00	-17,17	103,00	60,07
KH3	25,00	83,12	81,00	316,59
KH4	33,00	12,23	67,00	-70,58
KH5	30,00	12,91	83,00	-113,33
KH6	26,00	10,35	96,00	251,67
KH7	64,00	-3,08	172,61	-90,05
AH1	62,00	-135,62	170,00	-14,65
AH2	61,00	40,91	133,00	518,48
AH3	53,00	-27,41	148,00	52,94
AH4	42,00	38,67	116,53	263,62
AH5	46,00	24,81	84,00	146,52
AH6	87,00	38,40	180,00	100,03
AH7	48,00	1676,49	347,33	1837,59
AH8	93,00	-22,24	15,00	1,95
AH9	19,00	267,32	2756,67	325,42
AH10	55,00	-11,83	92,00	-81,38
AH11	69,00	48,68	159,00	293,81

Z-skoru dağılımına göre kriterlerin yeniden önem sıralaması sonuçları Tablo 4.36'da verilmiştir.

Tablo 4.36: Z-Skoru Dağılımına Göre Kriterlerin Yeniden Önem Sıralaması Sonuçları

	Toplam	Ekonomi Ağırlık	Müşteri Ağırlık	İç süreçler Ağırlık	Öğrenme ve gelişme Ağırlık
KH1	-0,18152	43,73	138,65	133,18	-215,55
KH2	-1,07558	7,38	30,67	25,46	36,49
KH3	-1,46074	86,38	5,31	21,16	-12,84
KH4	-2,14302	40,49	11,94	15,47	32,10
KH5	-2,36012	43,02	10,77	12,96	33,24
KH6	-1,71738	70,60	15,18	16,60	-2,38
KH7	-0,52898	-124,69	55,67	30,66	138,37
AH1	-0,79477	-70,60	79,02	20,93	70,64
AH2	0,74652	68,56	-24,61	-30,23	86,29
AH3	-0,84825	-13,87	41,93	23,77	48,17
AH4	-0,7979	53,17	23,73	31,60	-8,50
AH5	-0,95271	23,84	23,54	31,94	20,68
AH6	1,15022	155,86	-16,52	-13,07	-26,27
AH7	7,54927	-1,70	52,09	1,56	48,05
AH8	0,80677	258,85	-42,48	-51,43	-64,94
AH9	3,01842	-51,59	12,79	131,93	6,88
AH10	-1,10407	-19,58	28,66	26,40	64,52
AH11	0,69385	130,57	-23,66	-26,52	19,61
Toplam		782,79	8,00	1750,85	-741,64
Toplam ortalama		58,37	35,22	33,53	22,88
Yüzdesi		38,91	23,48	22,35	15,25
Kriter ağırlığı		1	2	3	4

Z skoru ortalamalarına göre kriter ağırlıkları belirlendiğinde, finansal boyutun en önemli kriter olduğu ve bunu sırasıyla müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişmenin izlediği görülmektedir. Z skoru dağılımı standardize bir dağılım dönüşümü olduğundan, tüm verilerin dağılımının normallik testi sonuçları, ilk veriler ile benzerdir. Buna göre yapılan Kolmogorov Smirnov testi sonuçları müşteri ve iç süreçler puanlarının dağılımının normal dağılıma uygun olmadığını ($p < 0.05$), ekonomi ile öğrenme ve gelişme puanlarının ise dağılımının standart normal dağılıma uyduğunu göstermektedir ($p > 0.05$).

Z-skoru dönüşümleri yapılırken, Kang vd (2012) çalışmalarında verilen birinci teoreme göre Z-skorundan elde edilen öncelik yüzdeleri, bulanık sayılara dönüştürülmüştür.

$$\alpha = \frac{\int x \mu_{\tilde{R}}(x) dx}{\int \mu_{\tilde{R}}(x) dx} \quad (4.1)$$

$$E_A(x) = \int_X x \mu_A(x) dx \quad (4.2)$$

$$\begin{aligned}
E_{\tilde{A}^\alpha}(x) &= \alpha E_{\tilde{A}}(x), \quad x \in X \\
s.t. \quad \mu_{\tilde{A}^\alpha}(x) &= \alpha \mu_{\tilde{A}}(x), \quad x \in X
\end{aligned}
\tag{4.3}$$

Burada $E_A(x)$ Fuzzy Beklenti (The Fuzzy Expectation) kümesini temsil etmektedir. Buna göre Z-skoru yüzdeleri üzerinden $E_A(x)$ kümesi aşağıdaki gibidir:

$$A = (15.25, 22.35, 23.48, 38.91, 1; 1)$$

$$R = (22.35, 23.48, 38.91, 1; 1)$$

Buna göre Z kümesi aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır (Kang vd, 2012: 708).

$$Z = (\sqrt{0.9} \times 15.25, \sqrt{0.9} \times 22.35, \sqrt{0.9} \times 23.48, \sqrt{0.9} \times 38.91; 1)$$

$$Z = (0.949 \times 15.25, 0.949 \times 22.35, 0.949 \times 23.48, 0.949 \times 38.91; 1)$$

$$Z = (36.93, 22.28, 21.21, 14.48; 1)$$

Bulanık sayı yüzdelerine göre kriter sıralamaları Tablo 4.37’de verilmiştir.

Tablo 4.37: Bulanık Sayı Yüzdelerine Göre Kriter Sıralamaları

	Ekonomi Ağırlık	Müşteri Ağırlık	İç süreçler Ağırlık	Öğrenme ve gelişme Ağırlık
Z Skor Yüzdesi	38,91	23,48	22,35	15,25
Bulanık Küme Yüzdesi	36.93	22.28	21.21	14.48
Kriter ağırlığı	1	2	3	4

Bulanık sayı kümesi yüzdelerine göre sıralamada da, Z-skoru sıralamasına göre kriter ağırlıkları değişmemiş, sadece 0.949’luk bir düzeltme katsayısı gelmiştir. Z-skoru dağılımı üçgensel bulanık sayılara yakınsama olduğundan, bu beklenen bir sonuçtur (Kang vd, 2012).

Bulanık sayı kümesi kriterlerin önem sırasına göre kriter matriksi dağılımı Tablo 4.38’de verilmiştir.

Tablo 4.38: Bulanık Kriterlerin Önem Sırasına Göre Kriter Matriksi Dağılımı

	Ekonomi	Müşteri	İç Süreçler	Öğrenme ve gelişme
Ekonomi	1,000	2,000	3,000	4,000
Müşteri	0,500	1,000	1,500	2,000
İç süreçler	0,333	0,667	1,000	1,333
Öğrenme ve gelişme	0,250	0,500	0,750	1,000
Toplam	2,083	4,167	6,250	8,333

Kriter önem tablosuna göre toplam oran katkısı en yüksek ekonomide, en düşük puanı ise öğrenme ve gelişmedir. Derecelendirme açısından bakıldığında elde edilen katkılar, Tablo 4.37'deki kriter ağırlıkları ile uyushmaktadır. Bulanık kriterlere göre normalizasyon sonuçları Tablo 4.39'da verilmiştir.

Tablo 4.39: Bulanık Kriterlere Göre Normalizasyon Matriksi Dağılımı

	Ekonomi	Müşteri	İç Süreçler	Öğrenme ve gelişme
Ekonomi	0,480	0,480	0,480	0,480
Müşteri	0,240	0,240	0,240	0,240
İç süreçler	0,160	0,160	0,160	0,160
Öğrenme ve gelişme	0,120	0,120	0,120	0,120
Toplam	1,000	1,000	1,000	1,000

Normalizasyon katkısına göre her bir bulanık kriterin Eingen vektörü sonuçları ve modele nihai katkısı Tablo 4.40'de verilmiştir (Vargas, 2010; Kostlan, 1991).

Tablo 4.40: Bulanık Kriterler için Eingen Vektörü Sonuçları

	Ekonomi	Müşteri	İç Süreçler	Öğrenme ve gelişme	Eingen vektörü	Yüzdesi
Ekonomi	0,48	0,48	0,48	0,48	0,480	%48
Müşteri	0,24	0,24	0,24	0,24	0,240	%24
İç süreçler	0,16	0,16	0,16	0,16	0,160	%16
Öğrenme ve gelişme	0,12	0,12	0,12	0,12	0,120	%12

Bulanık kriterlere göre tutarlılık analizi için hesaplanan maksimum lamda değeri Tablo 4.34'de verilmiştir.

Tablo 4.41: Maksimum Eingen Değeri

	Ekonomi	Müşteri	İç Süreçler	Öğrenme ve gelişme
Eingen vektörü	0,24	0,16	0,48	0,12
Toplam	4,167	6,25	2,083	8,333
Lamda Max	3,99988			

Eingen vektörü toplamlarından elde edilen lamda max değeri 3,99988 olup, buna göre Güven İndeksi (Consistency Index-CI) aşağıdaki gibi hesaplanmıştır (Vargas, 2010; Kostlan, 1991):

$$CI = (\lambda_{max} - n) / (n-1) = 0.0004 \text{ (n=4 kriter için)}$$

RI dört kriter için değeri 0.90 olarak alınmaktadır. CR ise şu şekilde hesaplanmıştır (Vargas, 2010; Kostlan, 1991):

$$CR = CI/RI = 0.0004/0.90 = 0.0004 = \%0.04$$

CR değeri %0.04 olarak %10'un altında olduğu için, matriksin tutarlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Tablo 4.40'den elde edilen kriter ağırlık değerleri kabul edilebilir düzeydedir.

4.4.2.4. AHP ve Bulanık AHP Yöntemlerine Göre Hastane Skorlarının Kıyaslanması

Bu bölümde, her bir hastanenin elde edilen skorlarının, AHP ve Bulanık AHP yöntemlerine göre elde edilen skorların ağırlıklarına göre kıyaslanması amaçlanmıştır. AHP ve Bulanık AHP için her bir kriterin ağırlık çarpanı Tablo 4.42'deki gibidir.

Tablo 4.42: AHP ve Bulanık AHP için Her Bir Kriterin Ağırlık Çarpanı

	Ekonomi	Müşteri	İç Süreçler	Öğrenme ve gelişme
AHP Ağırlığı	0,24	0,16	0,48	0,12
Bulanık AHP ağırlığı	0,48	0,24	0,16	0,12

Tablodan da görüleceği üzere, öğrenme ve gelişme boyutu dışında diğer kriterlerin ağırlık çarpanları değişmektedir. Bulanık AHP ve AHP yöntemlerine göre hastanelerin toplam skorları Tablo 4.43'deki gibidir.

Tablo 4.43: Bulanık AHP ve AHP Yöntemlerine Göre Hastanelerin Toplam Skorları

	Ekonomi	Müşteri	İç Süreçler	Öğrenme ve gelişme	AHP Toplam	Bulanık AHP Toplam
KH1	49	13,92	123	406,65	121,83	95,34
KH2	49	-17,17	103	60,07	65,66	43,09
KH3	25	83,12	81	316,59	96,17	82,90
KH4	33	12,23	67	-70,58	33,57	21,03
KH5	30	12,91	83	-113,33	35,51	17,18
KH6	26	10,35	96	251,67	84,18	60,52
KH7	64	-3,08	172,61	-90,05	86,91	46,79
AH1	62	-135,62	170	-14,65	73,02	22,65
AH2	61	40,91	133	518,48	147,24	122,60
AH3	53	-27,41	148	52,94	85,73	48,89
AH4	42	38,67	116,53	263,62	103,84	79,72
AH5	46	24,81	84	146,52	72,91	59,06
AH6	87	38,4	180	100,03	125,43	91,78
AH7	48	1676,49	347,33	1837,59	666,99	701,48
AH8	93	-22,24	15	1,95	26,20	41,94
AH9	19	267,32	2756,67	325,42	1409,58	553,39
AH10	55	-11,83	92	-81,38	45,70	28,52
AH11	69	48,68	159	293,81	135,93	105,50

Tablo 4.43'de görüleceği üzere, AHP ve bulanık AHP skorları arasında önemli farklar görülmektedir. AHP ve Bulanık AHP sonuçlarına göre hastanelerin toplam sürdürülebilirlik skor sıralamaları Tablo 4.44'de verilmiştir.

Tablo 4.44: AHP ve Bulanık AHP Sonuçlarına Göre Hastanelerin Toplam Sürdürülebilirlik Skor Sıralamaları

	AHP Sıralaması	Bulanık AHP Sıralaması
KH1	6	5
KH2	14	13
KH3	8	7
KH4	17	17
KH5	16	18
KH6	11	9
KH7	9	12
AH1	12	16
AH2	3	3
AH3	10	11
AH4	7	8
AH5	13	10
AH6	5	6
AH7	2	1
AH8	18	14
AH9	1	2
AH10	15	15
AH11	4	4

Tablo 4.44’den görüleceği üzere, toplam 18 hastaneden sadece 4’ünün AHP ve bulanık AHP sıralamaları aynıdır. Bunun dışındaki tüm hastanelerde, sıralamalar değişmiştir. Kriter ağırlıkları bakımından ele alındığında bulanık AHP sonuçları ekonomiyi en önemli kriter yaparken, AHP yöntemi ise iç süreçleri en önemli kriter yapmaktadır. Normal AHP yöntemine göre bulanık AHP yönteminin sıralamasının, literatürde sürdürülebilirlik kriterlerine daha uygun dağılım gösterdiği ifade edilebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sanayi devrimi ile birlikte yaşanan üretim artışı, bu üretim artışının bir sonucu olarak enerji ihtiyacının artması, petrol, kömür gibi yenilenemeyen enerji kaynaklarına yönelim, şehirleşme, hızlı nüfus artışı gibi etkenler; hava, su ve toprak kirliliğine diğer bir ifade ile ekolojik sistemin dengesinin bozulmasına, toprak kaybına ve verimsizleşmesine neden olmuş; su ve yiyecek kıtlığı gibi daha ciddi boyutlarda sorunlar yaşanabileceği konusunda farkındalığın gelişmesine yol açmıştır.

Özellikle kaynakların ve ekosistemin sömürülmesinin önüne geçilmesi yönündeki endişelere bağlı çalışmalar, sürdürülebilirlik kavramının doğmasına neden olmuştur.

Sürdürülebilirlik kavramının temel vurgusu, süreklilik(daimilik) üzerinedir. Temel amacı, hem bugünü hem geleceği korumak olarak özetleyebileceğimiz kavram, üretim ve çeşitliliğin sürekliliği sağlanırken insanlığın ve insanın yaşadığı gezegenin yaşamının daimi kılınabilmesidir.

Bu bağlamda sürdürülebilirlik, kaynakların sömürülmesinin önüne geçilmesi, yatırımların, teknolojik ve kurumsal gelişmenin uyum içinde olduğu, insan gereksinimleri ve beklentilerini karşılama sürecinde geçmişten gelen sosyo-kültürel değerlere bağlı kalınarak; hem bugünün hem de geleceğin korunduğu dengeli bir ortamda değişiminin sağlanması olarak tanımlanabilir.

Sürdürülebilirlik hakkındaki ilk farkındalığın kaynakların korunması ve ekosistem üzerindeki olumsuz etkilerin ortadan kaldırılması diğer bir ifade ile çevresel boyutuyla ele alınmış olsa da, bu etkilerin nedenleri ve sonuçları itibarıyla ekonomik ve sosyal boyutları da kapsayan sarmal ve sınır tanımaz bir süreç olduğu anlaşılmıştır.

Sürdürülebilirlik kavramının ve boyutlarının anlaşılması, tüm bileşenlerinin birbirine bağlı ve ulusal sınırlarla sınırlandırılmayacağı konusundaki farkındalık ulusal ve uluslararası birçok çabayı, sektörel baz da pek çok çalışmayı da beraberinde getirmiştir. Diğer yandan, mimari sürdürülebilirlik, tarımsal sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik gibi adlarla sektörel düzeye aktarılırken, organizasyonel düzeye de kurumsal sürdürülebilirlik ifadesiyle aktarılmıştır.

Çevresel, ekonomik ve sosyal olmak üzere üç boyutta ele alınan kavram, ekonomik faaliyetlerin sosyal ve ekolojik etkileri aracılığı ile ekonomiye bağlanmaktadır. İşletmeler de, gerek üretim süreçleri, gerek ürettikleri ürün ve/veya hizmetlerin tüketimi gerekse kendi geleceklerini güvence altına almak bağlamında sürdürülebilirlik kavramının aktif oyuncularındır. Bu nedenle, Sürdürülebilirlik, işletmeler için sadece 'yapılacak iyi bir şey' değil, aynı zamanda değerlerini artırmak ve kârlılıklarını sürdürebilmek için temel bir gereklilik haline gelmiştir. Bu gereklilik, işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarını değerlendirmelerini, ölçmelerini, işletme performansı ile sürdürülebilirlik performanslarını entegre etmeyi bir zorunluluk haline getirmiştir.

İşletmeler, başlangıçta sadece geçmiş dönemin finansal verilerinden yola çıkmakta iken bu raporların yetersiz kalması nedeniyle rapor kapsamını genişleten ve gelecek yönelimli raporlama sistemlerine teknolojik gelişmelerin de katkısıyla evrilmiştir. Rapor parametreleri sadece mali veriler konseptinden çıkmış, tüm birimlerden alınan verilerin birbiriyle ilişkilendirilerek değerlendirilmesi noktasına gelmiştir. İşletmelerin temel amaçları kâr elde etmek, topluma hizmet etmek ve mal ve/veya hizmet üretilip bu hizmetlerini sürdürmek olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak günümüzde işletmelerin tek amacının sürdürülebilirlik olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Bir işletme, sürdürülebilirlik hedefi ile, hem kâr etmeyi, hem içinde bulunduğu topluma ve hatta küresel yapıya hizmet etmeyi, hem üretimini nesiller boyu devam ettirmeyi hedeflerken, bunların yanı sıra çevreyi koruma, kaynakları verimli kullanma, insan haklarına saygılı davranma taahhüdünde de bulunmuş olacaktır. Hızlanan değişim tüm varlıklarda olduğu gibi işletmelerin de hayatta kalma çabalarını zorlaştırmakta; yenilenen teknolojiye, şartlara, sistemlere uyum sağlamak zorunda bırakmaktadır. Bu nedenle, sürdürülebilirlik standartlarının belirlenmesi ve bunlara uyum işletmeler için hayatidir.

Yakın zamanda IIRC ve uluslararası öneme sahip dört standart belirleyici (CDP, Küresel Raporlama Girişimi-GRI, Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu-SASB ve İklim Beyanları Standartları Kurulu-CDSB) bir araya gelerek ortak vizyonlarını açıkladılar (www.cdp.net/en/articles/media/comprehensive-corporate-reporting).

Böylece IIRC, kurumsal raporlama için uyumlaştırılmış bir sisteme gereksinim duyulduğu konusunda diğer çerçeve ve standart belirleyicilerle hemfikir olduğunu açıkladı.

Beyanda; iklim değişikliği, küresel salgın ve sürdürülebilirlik performansı ile finansal risk ve getiri arasındaki bağı giderek daha da güçlenmesi, uyumlaştırılmış sisteme duyulan gereksinimin olgunlaştığının göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

Standart belirleyiciler ve çerçeveler arasında artan işbirliğinin, ilerlemeyi hızlandırmak için fırsat sunduğuna ve bu çabaların sonuca doğru ilerlemenin aynı zamanda doğal yapı taşları olduğuna vurgu yapılıyor.

Çerçeve ve standartların tamamlayıcı şekilde kullanılabilmesine ilişkin ortak bir piyasa rehberi sunulması, Çevresel, Sosyal ve Yönetmel unsurların, genel kabul görmüş finansal muhasebe ilkelerini (GAAP) nasıl tamamlayabileceğine ve daha tutarlı, kapsamlı bir kurumsal raporlama sistemine doğru ilerlemek için doğal bir başlangıç noktası olarak nasıl hizmet edebileceğine dair ortak bir vizyonun oluşturulması, çerçeveleri ve standartları birlikte çalışabilir hale getirmek için daha derin bir işbirliğine yönelik ortak bir taahhütte bulunmak, işbirliğinin amaçları olarak belirtiliyor.

Ayrıca beyanda; küresel olarak kabul görmüş kapsamlı, kurumsal raporlama sistemine ulaşmak için eko sistemdeki tüm ilgili paydaşlarla iletişim kurma konusundaki kararlılıklarına da vurgu yapılıyor.

Bu bağlamda, sağlık hizmetleri özellikle bu hizmetlerin hastane ayağı sosyal, kültürel, teknolojik gelişmelerden doğrudan etkilenmekte ve faaliyetleri ile çevreyi, toplumu ve ekonomiyi yine doğrudan etkilemektedirler. Bu nedenle, hastanelerin sürdürülebilirlik çalışmaları konusunda yönlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Sürdürülebilirlik çalışmaları ve raporlaması konusunda ülkemizdeki ve dünyadaki durum incelendiğinde 1999-2016 yılları arasında dünyada 10.042 kuruluş, 38.106 sürdürülebilirlik raporu yayınlamışken, Türkiye’de 2005-2016 yılları arasında 118 kuruluş tarafından toplam 362 kurumsal sürdürülebilirlik raporu yayınlanmıştır. Bu raporların 320’si GRI raporlama rehberini temel almıştır. 110 kuruluş, 10 sektör altında toplanmıştır ve bu 10 sektörün içinde hastane hizmetleri bulunmamaktadır. (www.kurumsalsurdurulebilirlik.com) Oysa, dünyada sürdürülebilirlik raporu yayınlayan, çıkış noktaları hastanelerin tüm işletmelere uygun çevresel sürdürülebilirlikten daha

spesifik bir yol haritasına gereksinim duyulduğu düşüncesinden hareketle The American Society for Health Care Engineering (ASHE), the Association for the Health Care Environment (AHE), and the Association for Health Care Resource & Materials Management (AHRMM) of the American Hospital Association (AHA) işbirliği ile kurulmuş www.sustainabilityroadmap.org gibi kurumlar bulunmaktadır. Sürdürülebilirlik çalışmaları özellikle de raporlaması olarak değerlendirildiğinde ülkemizin istenen yerde olmadığı açıktır. Bunun bir nedeni, dışa bağımlı olunmasından kaynaklanan sosyo-ekonomik engellerdir.

Ülkemiz son yirmi yılda sağlık sektöründe ve özellikle hastane işletmeciliği konusunda önemli gelişmeler kaydetmiştir. Kalite çalışmalarının yoğunlaşması, Sağlık Bakanlığı'nın kalite-etkinlik ve verimlilik çalışmalarında yenilikçi, düzenleyici ve denetleyici konumda yer alması gelişmelerin izlenebilmesini sağlamaktadır. Hastanelerimizde Sağlık Bakanlığı'nın da çalışmaları ile Sağlıkta Kalite Standartları (SKS), Joint Commission International Akreditasyon Standartları (JCI), ISO 9001, ISO 14000 gibi pek çok standart uygulanmakta ve denetlenmektedir. Ancak, bu yapılan kalite, verimlilik ve etkinlik çalışmaları sürdürülebilirlik konularının bir kısmını kapsasa da sürdürülebilirlik ile ilgili tüm boyutları ele alamamaktadır. Kalite, verimlilik ve etkinlik ölçümleri işletmelerin bugünkü durumlarını ölçme konusunda yararlı olsa da gelecek performansı hakkında bilgi vermede ve gelecekteki işletme performansını artırma yolları hakkında kaynaklık etmekte yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, işletmelerde özellikle hastanelerde bugünkü işletme performansının yanı sıra gelecek performansının ölçülmesine gereksinim vardır.

Çalışmamızda, tüm dünyada yaygın olarak uygulanmakta olan sürdürülebilirlik raporlama çerçeveleri ve standartları entegre edilerek ülkemize ve sektöre özgü, değer yaratmayı amaçlayan özgün bir sürdürülebilirlik performansı modeli sunulmaya çalışılmıştır.

Çalışmamızın ilk aşaması dünyada yaygın olarak kullanılmakta olan sürdürülebilirlik konusuyla ilişkili standartların incelenmesi ve birbiriyle entegre edilmesi çalışmalarıdır. Çalışmamızda, yaygın olarak kullanılmakta olan Sürdürülebilirlik Standart, Çerçeve ve Hedefleri; Balanced Scorecard İşletme Performansı Yönetim Sistemi ile entegre edilerek "Sürdürülebilirlik Performans Karnesi Yönetim Modeli" çerçevesinde

“Hastanelerde Sürdürülebilirlik Performansını Ölçmeye Yönelik Standart Ölçeği” anketi geliştirilmeye çalışılmış, sürdürülebilirlik konusundaki durum tespiti yapılıbilmesi, işletme performansı hedefleri ile sürdürülebilirlik hedeflerinin hastane faaliyetlerine entegre edilebilmesi ve bu yolla geliştirilmesi gereken yönlerin tespit edilebilmesine kaynaklı edecek bir yöntem sunulması amaçlanmıştır. Uygulama bölümünde, bu yöntemle Adana ve Kütahya illerinde bulunan Kamu Hastanelerinin Sürdürülebilirlik Performansı ölçüm ve değerlendirilmesi yapılmıştır.

Çalışmada öncelikle yaygın olarak uygulanmakta olan sürdürülebilirlik standartları ve çerçeveleri incelenmiş ve karşılaştırılarak, sürdürülebilirlik amaçları belirlenmiş daha sonra belirlenen bu amaçlar Balanced Scorecard Performans Yönetim Modeline uygulanarak boyutlar ve bu boyutlara bağlı amaçlar ve ölçütler belirlenmiştir.

Çalışmanın bu aşaması “Hastanelerde Sürdürülebilirlik Raporlaması ile Performans Yönetimi Sistemlerinden Balance Scorecard entegre edilebilir.” hipotezimizin doğru ve mümkün olduğunu göstermiştir. Çalışmamızda Balanced Scorecard modelinin dört boyutuna sürdürülebilirlik hedeflerinin entegre edilmesi yoluna gidilmiştir. Ayrıca, çalışma esnasında, bu çalışmanın yeni bir boyut eklenerek de yapılabileceği görülmüştür.

Çalışmanın bir sonraki aşamasında, belirlenen bu ölçütlerin değerlendirilmesi amacıyla “Hastanelerde Sürdürülebilirlik Performansını Ölçmeye Yönelik Standart Ölçeği” anketi geliştirilerek, Adana Kamu Hastanelerine bağlı on bir hastanede ve Kütahya İli Kamu Hastanelerine bağlı yedi hastanede uygulanmıştır.

Uygulanan anketler öncelikle daha önce belirlenmiş olan Sürdürülebilirlik Performans Karnesi ölçütlerine uygun olarak değerlendirilebilmek için, hastanelerin büyüklüklerinin farklı olması sebebiyle 2018-2019 yılları arasındaki çalışmalarının etkileri oransal olarak hesaplanarak karşılaştırılabilir hale getirilmiş, veriler oransal olarak birbiriyle karşılaştırılma yoluna gidilmiştir.

Çalışmada AHP ve BAHF yöntemlerinden yararlanılarak, Adana ve Kütahya illerinde bulunan Kamu Hastanelerinin Sürdürülebilirlik Performanslarının değerlendirilmesi ve Sürdürülebilirlik performansı boyutlarının önem derecesine göre sıralanması amaçlanmıştır. Hastanelerin sürdürülebilirlik performansları, anketler yoluyla elde edilen verilere bağlı olarak, Finansal Boyut 21 Ölçüt ile Müşteri Boyutu 16 Ölçüt ile

İç süreçler Boyutu 130 Ölçüt ile ve Öğrenme ve Gelişme Boyutu 137 Ölçüt ile olmak üzere değerlendirme toplam 304 Ölçüt üzerinden gerçekleştirilmiştir. Burada öncelikle her bir kriter kendi içerisinde değerlendirilerek, kriter ağırlıkları belirlenmiştir. Her bir hastanenin boyutlara göre toplam puanlarının toplamı alınarak, toplam sürdürülebilirlik performans karnesi puanı elde edilmiş ve sonra her bir boyutun toplam sürdürülebilirlik skoru içindeki ağırlığı hesaplanmıştır. AHP yöntemine göre yapılan Önem sıralamasına göre, (1- iç süreçler boyutu, 2-finanşal boyut, 3-müşteri boyutu,4-öğrenme ve gelişme boyutu) bulunmuştur. Bu aşamadan sonra çalışma bulanık mantığa dayalı olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bulanık mantık AHP'nin siyah-beyaz ya da 1-0 gibi kesin değerlere dayalı mantığını ara değerlerin de olabileceği yönünde geliştiren bir yöntemdir. Bu analizin sonucunda BAHP sıralama değişmiş, 1. Finansal Boyut, 2.Müşteri Boyutu, 3. İç Süreçler, 4. Öğrenme ve Gelişme Boyutları çıkmıştır.

Toplam 18 hastaneden sadece 4'ünün AHP ve BAHP sıralamaları aynıdır. Bunun dışındaki tüm hastanelerde, sıralamalar değişmiştir. Kriter ağırlıkları bakımından ele alındığında bulanık AHP sonuçları Finansal Boyutu en önemli kriter yaparken, AHP yöntemi ise iç süreçleri en önemli kriter yapmaktadır. Elde ettiğimiz sonuçlara bağlı olarak; normal AHP yöntemine göre bulanık AHP yönteminin sıralamasının, literatürde sürdürülebilirlik kriterlerine daha uygun dağılım gösterdiği ifade edilebilir. Çalışma sonucunda; iller arasında karşılaştırmanın anlamlı olmadığı, sürdürülebilirlik çalışmaların hastanenin bulunduğu bölgeye ya da ilin büyüklüğüne göre değişkenlik göstermediği ancak hastanenin kurumsallaşmasının sürdürülebilirlik konusundaki çalışmalara olumlu yansıdığı görülmektedir. Özellikle, daha önce kalite, verimlilik çalışmaları yapmakta olan hastanelerin sürdürülebilirlik performansının diğer hastanelere göre yüksek olduğu görülmüştür. Hastanenin bulunduğu bölgeye göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmış olsa da, Kütahya ilindeki yedi Kamu Hastanesinden sadece iki tanesi (%28,6) kalite ve verimlilik çalışmaları yaparken, Adana ilindeki on bir Kamu Hastanesinden dokuz'u (%81,8) kalite ve verimlilik çalışmaları yapmaktadır. Bu nedenle, sürdürülebilirliğin tüm boyutlarında değerlendirildiğinde en yüksek puanı alarak ilk sırada gelen hastane AH7 olup, bunu AH11, AH2, AH6, AH9 izlemektedir. En düşük sıralamaya sahip olan hastaneler ise KH4 ve KH5'tir. Bu analiz "Analize tabi hastanelerdeki daha önce yapılmakta olan kalite çalışmalarının

sürdürülebilirlik performansı üzerinde katkısı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezimizi doğrulamaktadır.

Elde ettiğimiz verileri “Analize tabi hastanelerde finansal performans göstergeleri, işletmelerin sürdürülebilirlik konusundaki çalışmalarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.” varsayımımıza göre değerlendirdiğimizde ise, sürdürülebilirlik performansı sıralaması ile finansal performans sıralaması birbirini birebir karşılamamakla birlikte finansal gösterge puanları incelendiğinde, en yüksek puanı AH8 ve en düşük puanı ise AH9 hastanelerinin aldığı görülmektedir.

Çalışmamızın temel çıkış noktası geliştirilen modelin (işletmelere) hastanelere değer yaratma konusunda yol gösterici olmasıdır. Yaratılan değer ölçüsü kıyaslamaya, rekabet üstünlüğüne bağlı olarak belirlenmektedir. Değer kavramı (Değer Yaratma), finansal verilerin yanı sıra diğer boyutları da içine alan kıyaslamaya dayalı bir kavram olduğu bilinmektedir. Hastanelerde yaratılan değer ölçüsü, finansal verilerle ifade edilebilmesinin yanı sıra, müşteri ve çalışan memnuniyeti, iş kazalarının ve rapor gün sayılarının azaltılması, topluma yapılan eğitim gibi hizmetlerin artması gibi pek çok boyutta değerlendirilebilir. Çalışmamızda, “Analize tabi hastanelerde, sürdürülebilirlik çalışmaları ile performans yönetimi ve değer yaratılması arasında ilişki vardır.” hipotezimiz sürdürülebilirlik performans puanı yüksek hastanelerin diğer boyutlarda da yüksek olduğu yönündedir. Müşteri Boyutu gösterge puanları incelendiğinde, en yüksek gösterge puanı AH7’de, en düşük puan ise AH1’de görülmektedir. İç süreçler puanında da, en yüksek puanı alan hastane AH9 olup, en düşük puanı alan hastane ise AH8 olmuştur. Öğrenme ve Gelişme Boyutu puanları değerlendirildiğinde de en fazla öğrenme ve gelişme puanına sahip olan hastanenin AH7 olduğu, en az öğrenme ve gelişme puanına sahip olan hastanenin ise KH5 olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik konusunu destekleyen çalışmaların hastanelere performanslarını değerlendirme ve geliştirme yönünde değer yarattığını ifade etmek mümkündür.

Ülkemizde sürdürülebilirlik konusunda çalışan hastane bulunmamaktadır. Çalışmamız sonucunda uygulama yaptığımız hastanelerin sürdürülebilirlik konusunda yeterli bilgi düzeyinde olmadıkları ve çalışmalarına bu doğrultuda yön vermedikleri görülmüştür. Ancak, kalite, verimlilik ve etkinlik konusundaki çalışmaların işletmeleri sürdürülebilirlik hedeflerine yaklaştırdığı, yapılmakta olan çalışmaların bu konuda geliştirilebileceği sonucuna varılmıştır.

Sürdürülebilirlik, ister uluslar-üstü niteliğiyle ister sektörel ya da kurumsal bağlamda değerlendirilsin, kavramın temeli tüm kaynakların sınırlı olduğu ve bu sınırların süresini ve miktarını belirleyen aktif oyuncular olduğumuz bilinciyle; etkin ve basiretli bir yaklaşımla, verimliliğe odaklı, riskleri önceden tespit ederek önleyici yaklaşımlar geliştiren proaktif bir anlayış ve kalıcı değerler üretebilmeye olanak sağlayan bir farkındalık düzeyidir. Bu farkındalık, dünyaya, çevreye, insanlığa, gelecek kuşaklara ve kendimize duyduğumuz saygının bir yansıması ve bir gelişmişlik ölçütüdür.

Çalışmamızda önerilen modelin algoritma akış diyagramı şekil.4.3’de gösterdiği gibidir. Bu model, işletme performansının daha etkin, etkili ve verimli analizlerinin yapılabilmesine ve stratejik odaklı beklentileri karşılamaya da katkı sağlayacaktır. Çalışma teorik ve pratikte çerçevede ortaya konarak Türkiye’deki hastanelerde uygulanması halinde hastanelerdeki mevcut durumun tespit edilmesinin yanı sıra strateji ve politika geliştirme orununda bulunan üst yönetime önemli veri sağlayacağı, gelecek yönelimli ve şeffaf bir kurumsal raporlama sisteminin kurularak kurumsal raporlamanın yeni normali olan entegre raporlamaya geçiş kolaylaştıracağı öngörülmektedir. Bu model aynı zamanda, şeffaflığı ve şirkete ilişkin bilgi paylaşımını artıracığı için bütün paydaşlara fayda sağlayacaktır. Bunun da ötesinde, bu süreçte kurumun/kuruluşun kendisini baştan aşağı gözden geçirmesine, güçlü ve zayıf yanlarını, risk ve fırsatlarını sistematik bir şekilde değerlendirmesine de olanak sağlayacaktır. Kurum/ kuruluşlar, her yıl bu bilgileri rapor etme disiplinine ilave olarak bütün iş süreçlerini sürekli gözetleme ve aksiyon alma disiplini kazanacaklardır. Kurumların/kuruluşların değer yaratmasına odaklı bir yaklaşımı temel alan bu model, esasen bir kurumun değer yaratma sürecinin bir anlatımı olarak ifade edilebilir. Şirketlerin sürdürülebilir değer yaratmasını destekleyerek kurumlar, paydaşları ve sağlıklı bir ekonomi açısından da kritik bir öneme taşıyacaktır. Diğer yandan bu model; ekonomik, çevresel ve sosyal indikatörler belirlenebileceği ve geliştirilebileceği, yapılan eğitimlerle ekonomik, çevresel ve sosyal farkındalık düzeyi artırılabilceği, sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamında yapılan faaliyetlerle erken tanı ve tedavi konusunda ilerlemenin sağlanabileceği, bölgeler arasındaki geliştirilmesi gereken yönlerin ortaya konduğu haritalar oluşturulabileceğininide öngörmektedir.

Sürdürülebilirlik konusunda; işletme düzeyinde yapılan çalışmalar, Türkiye’de yeni olmakla birlikte dünyada özellikle gelişmiş ülkelerde gittikçe yaygınlaşmaktadır. Bu

konuda özellikle de sağlık sektöründe görölen bu boşluk, bu çalışma ile doldurulmuştur. Türkiye’de bu konuda yapılmış olan akademik çalışmaların az sayıda olması da bu çalışmanın önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Bu modelin kullanımının yaygınlaşması, uygulayan hastane sayısının artması, başka sektörlerde de modelin uygulanması ile birlikte yapılacak çalışmalardan elde edilecek bilgilerle daha geliştirileceği hususu, şimdiden kuşkusuz kabul edilmektedir.





EKLER

Ek -1:

“Hastanelerde Sürdürülebilirlik Performansını Ölçmeye Yönelik Standart Ölçeği”

Sayın Katılımcı: Bu anket; Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Programı için yapmakta olduğumuz **“Türkiye Kamu Hastaneleri İçin Sürdürülebilirlik Performans Ölçümünde BSC ile Entegre Edilmiş BAHP Model Önerisi ve Bu Modele İlişkin Ampirik Bir Çalışma”** konulu doktora tez çalışmamız için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlı olarak istatistiksel ortamda ve toplu olarak değerlendirilecek olup, kimlik bilgilerinizin alınması veya cevaplarınızın bireysel değerlendirilmesi ya da sonuçların başka amaçla kullanılması söz konusu değildir. Zaman ayırdığınız için teşekkür ediyoruz.

Danışman Öğretim Üyesi: Prof. Dr. Orhan ELMACI
Çalışmayı Hazırlayan: Şule Sarıkoyuncu EMRE



"Hastanelerde Sürdürülebilirlik Performansını Ölçmeye Yönelik Standart Ölçeği"

1. BÖLÜM

1	Hastanenin Adı						
2	Hastane Sınıfı	A sınıfı ☐	B sınıfı ☐	C sınıfı ☐	D sınıfı ☐	E sınıfı ☐	
3	Hastanenin Adresi						
4	Hastanenin Merkezi						
5	Hastaneye Bağlı Poliklinik Sayısı						
6	Anketlerin Cevapları ile İlgili Hastane Adına İletişime Geçilebilecek Kişi-Tel No						
	Hastanenin aldığı belgeleri/uyguladığı standartlar	Denetim geçirildi. Belgesi Var.	Denetim geçirdi ancak belge almaya hak kazanamadı.	Standart gereklileri gerçekleştiriyor ama belgeleme/beyanını yapmadı.	Bilgi yok.	Rapor Tarihi	Rapor Sıklığı (Dönüşü)
	Sağlık Bakanlığı Verimlilik Denetimi	☐	☐	☐	☐		
	Sağlık Bakanlığı- Sağlıkta Kalite Standartları	☐	☐	☐	☐		
	ISO 9001:2008	☐	☐	☐	☐		
	ISO 26000:2010	☐	☐	☐	☐		
	ISO 5001:2011	☐	☐	☐	☐		
7	ISO 14000	☐	☐	☐	☐		
	Entegre Rapor	☐	☐	☐	☐		
	JCI (Joint Commission International) Akrediasiyon	☐	☐	☐	☐		
	GRI (Global Reporting Initiative)	☐	☐	☐	☐		
	Sürdürülebilirlik Raporu	☐	☐	☐	☐		
	Diğer						
8	Üye olduğu Dernekler						
9	İç denetim gerçekleştiriliyor ise hangi sıklıktadır?	Her ay ☐	3 ay ☐	6 ay ☐	1 yıl ☐	2 yıl ☐	
10	Yönetimin gözden geçirme toplantıları yapılıyor ise hangi sıklıktadır?	Her ay ☐	3 ay ☐	6 ay ☐	1 yıl ☐	2 yıl ☐	
	Hastanede bulunan komiteler belirtiniz.	VAR	YOK	Yöneticinin Yönetici Olarak Kabulü Var	Yöneticinin Yürütücü Olarak Kabulü Var	Yönetici Kabulü Yok	
	Enfeksiyon Kontrol Komitesi	☐	☐	☐	☐	☐	
	Hasta Güvenliği Komitesi	☐	☐	☐	☐	☐	
	Çalışan Sağlığı ve Güvenliği Komitesi (İş Sağlığı ve Güvenliği Komitesi)	☐	☐	☐	☐	☐	
	Eğitim Komitesi	☐	☐	☐	☐	☐	
11	Tesis Güvenliği Komitesi	☐	☐	☐	☐	☐	
	Hasta Bakımı Komitesi	☐	☐	☐	☐	☐	
	Bilgi Yönetimi Komitesi	☐	☐	☐	☐	☐	
	İlaçların Yönetimi ve Kullanımı Komitesi	☐	☐	☐	☐	☐	
	Sürdürülebilirlik Komitesi	☐	☐	☐	☐	☐	
	Etik Kurul	☐	☐	☐	☐	☐	
	Diğer	☐	☐	☐	☐	☐	
12	Kuruluşun Sürdürülebilirlik Raporunu resmi olarak incalayan ve onaylayan pozisyonu belirtiniz.	Komite ☐	Üst Yönetim ☐	Kalite Departmanı ☐	Diğer: ☐		
13	Kuruluş Sürdürülebilirlik Raporu.	☐ Hazırlanmaktadır		☐ Hazırlanmamaktadır			

	2018	2019
14 Yatan Hasta Sayısı (Yıllık - Toplam)		
15 Ayaktan Hasta Sayısı (Yıllık - Toplam)		
16 Yatak Sayısı		
17 Yatan Hasta Memnuniyet Oranları Ort (%)		
18 Ayaktan Hasta Memnuniyet Oranları Ort (%)		
19 Acil Servis Hasta Memnuniyet Oranları Ort (%)		
20 Hasta ve Yakınlarına uygulanan memnuniyet anketi sayısı		

[illegible]

		Toplam Sayı		Çözümlenen Vaka Sayısı		Devreden Vaka Sayısı	
		2018	2019	2018	2019	2018	2019
B3	İnsan Hakları Kriterlerine Göre Değerlendirilen-Denetlenen Tedarikçi Sayısı						
B4	İnsan Hakları Kriterlerine Aykırı Davranan Tedarikçi Sayısı						
B5	Toplum Üzerindeki Etkileri Değerlendirilen-Denetlenen Tedarikçi Sayısı						
B6	Toplum Üzerindeki Olumsuz Etkileri Nedeniyle Çalışması Sonlandırılan Tedarikçi Sayısı						

2. BÖLÜM

EKONOMİK						
		ÇOK ARTMIŞTIR	ARTMIŞTIR	AYNI KALMIŞTIR	AZ ARTMIŞTIR	HİÇ ARTMAMIŞTIR
1	Hastanenin ekonomik gelirleri geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Hastanenin işletme maliyetleri geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Hastanenin çalışan ücretli giderlerinin geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Hastanenin yatırımları geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Hastanenin başka yerlerde bulunan polikliniklerinin karlılığının artma derecesi.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Hastanenin polikliniklerinin maliyetlerinin artma derecesi.	☐	☐	☐	☐	☐
7	İklim değişikliğinin yaratacağı fırsat ve tehditler belirlemek için yapılan çalışmaların artma derecesi.	☐	☐	☐	☐	☐
8	İklim değişikliğinin yaratacağı fırsat ve tehditler nedeniyle yapılan çalışmaların artma derecesi.	☐	☐	☐	☐	☐
9	İklim değişikliğinin yaratacağı fırsat ve tehditlerin farkındalığının artma derecesi.	☐	☐	☐	☐	☐
10	İklim değişikliğinin yaratacağı fırsat ve tehditlerle ilgili yapılan çalışmaların finansal olarak katkısının artma derecesi.	☐	☐	☐	☐	☐
11	İklim değişikliğinin yaratacağı fırsat ve tehditlerle ilgili yapılan çalışmaların maliyetlerinin artma derecesi.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Hastane geçen yıl ile karşılaştırıldığında mali ödülü artma derecesi.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Toplum için yapılan yatırımların ya da desteklenen projelerin artma sayısı (sosyal, kültürel, burs...)	☐	☐	☐	☐	☐
14	Kurumun sektöre olan ekonomik katkısının artma derecesi	☐	☐	☐	☐	☐
15	Kurumun bulunduğu bölge yoksulluğun yüksek olduğu bölge ise bölgedeki ekonomik gelişmeye katkı derecesi (İstihdam, Yatırım vs...)	☐	☐	☐	☐	☐
16	Verilen hizmetlerin (tanı, tedavi-farkındalık vs) kullanımının ekonomik etkisindeki artma derecesi.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Bölgeden sağlanan tedarikçilerin oranının geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Yerli ve milli ürün kullanımının artma derecesi	☐	☐	☐	☐	☐
19	Önceki raporlarda sağlanan bilgiler nedeniyle gerçekleştirilen düzeltmelerin artma derecesi.	☐	☐	☐	☐	☐

3. BÖLÜM

ÇEVRESEL		ÇOK ARTMIŞTIR	ARTMIŞTIR	AYNI KALMIŞTIR	AZ ARTMIŞTIR	HİÇ ARTMAMIŞTIR
1	Hastanenin hizmet üretimi için kullandığı malzeme miktarı (sayı-kg.) geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
2	Hastanenin hizmet üretimi için kullandığı malzeme toplam tutarı geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
3	Hastanenin hizmet üretimi için kullandığı yenilenebilir malzeme oranının geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
4	Hastanenin hizmet üretimi için kullandığı yenilenemeyen malzeme oranı geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
5	Hastanenin hizmet üretimi için kullandığı geri dönüşümlü malzeme oranı geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
6	Hastanenin elektrik tüketimi geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
7	Hastanenin doğal gaz tüketimi geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
8	Hastane yenilenebilir enerji üretimi geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.(örn,güneş enerjisi panelleri, jeotermal enerji..)					
9	Enerji tüketimini azaltma girişimlerinin doğrudan bir sonucu olarak elde edilen enerji tüketimindeki düşüş miktarının artma derecesi.					
10	Enerji verimliliği girişimlerinin doğrudan bir sonucu olarak elde edilen enerji tüketimindeki düşüş miktarının artma derecesi.					
11	Hastanenin belediyeden aldığı su miktarının (tüketiminin) geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
12	Hastanenin yarattığı suyu geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
13	Hastanenin topladığı yağmur suyu kullanımının geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
14	Hastanenin atık su miktarının geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
15	Hastane tarafından geri dönüştürülen su miktarının geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
16	Hastane tarafından yeniden kullanılan su miktarının geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
17	Biyodüzenlilik hedefleriyle hastane tarafından çevrede korunan alan geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
18	Çevreyi korumak için (restorasyon, koruma) faaliyetler geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
19	Koruma altında bulunan türler (bölgede varsa) (örn,caretta caretta kaplumbağası..) için hastane tedbir alma geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
20	Hastane tarafından üretilen sera gazı emisyonlarının azaltılma çalışmalarının artma derecesi.(Sera gazı salınımının azaltma derecesi)					
21	Hastanede su arıtma tesisi kullanılmasıındaki artma derecesi					
22	Hastanenin toplam atık miktarı (sayı-kg.) geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
23	Hastanenin tehlikeli atık miktarı (sayı-kg.) geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
24	Hastanenin tıbbi atık miktarı (sayı-kg.) geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
25	Hastanenin evsel atık miktarı (sayı-kg.) geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
26	Hastanenin atık su miktarı (sayı-kg.) geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
27	Hastanenin geri dönüştürülebilir atık miktarı (sayı-kg.) geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
28	Hastane atık bertarafı için harcama geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
29	Hastane emisyon arıtımı için harcama geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
30	Hastane sıvı atık (dökülmeye) bertarafı için harcama geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
31	Hastanenin yağ atık (dökülmeye) miktarının geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
32	Hastanenin yakıt atık (dökülmeye) miktarının geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
33	Hastanenin kimyasal atık (dökülmeye) miktarının geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
34	Su depolama alanının onaylı ölçüde atılan suyun azaltılmasının artma derecesi.					
35	Hastanenin çevresel uygulamaları ile ilgili ceza sayısının geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
36	Hastanenin taşıma araçlarının, çevresel etkilerinin azaltılması yönünde yapılan çalışmaların artma derecesi. (Yakıt türünün değiştirilmesi, sefer sayısının azaltılması vs..)					
37	Hastane çevre koruma harcaması geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi.					
38	Tedarikçi seçiminde çevresel kriterler kullanılarak tarama ve tercih edilen yeni tedarikçilerin artma derecesi.					
39	Hastane tarafından tedarikçilere çevre etik düzenlenmesi yapılmasının artma derecesi.					
40	Çevresel konuları da kapsayan şikayetlerin artma derecesi					
41	Çevresel konuları da kapsayan çözüm öneren şikayetlerin artma derecesi					

4. BÖLÜM

SORULAR		EVET	HAYIR
1	Kurumunuz bulunduğunuz bölgeye olumlu yönde ekonomik katkı sağlamaktadır.	☐	☐
2	Kurumunuz bulunduğunuz bölgede ekonomik geliri düşük olan kesim için de etkili çalışmaktadır.	☐	☐
3	İçinde bulunduğunuz bölgenin bilgi ve farkındalık düzeyini artırma yönünde çalışmalar yapılmaktadır.	☐	☐
4	Raporlama dönemi boyunca maliyet değişimi, devir, yeni politiklik açma gibi yapı değişikliği olmuştur.	☐	☐
5	Üst düzey yöneticilerin sürdürülebilirlik konusunda (ekonomik, sosyal ve çevresel) eğitim, seminer vb. kendilerini geliştirmeleri için uygulamalar yapılmaktadır.	☐	☐
6	En üst yönetim organı ve komiteleri üyelerini seçmek için kriterler belirlenmiştir.	☐	☐
7	En üst yönetim organı ve komiteleri üyelerinin seçiminde bu adayların sürdürülebilirlik konusunda bilgi düzeyleri önemlidir.	☐	☐
8	En üst yönetim organının sürdürülebilirlik konusunda (ekonomik, sosyal ve çevresel) katkılan performanslarının değerlendirilmesinde önemlidir.	☐	☐
9	En üst yönetim organının ekonomik, sürdürülebilirlik konusunda (ekonomik, sosyal ve çevresel) değerlendirilmesi için belirlenen kriterler önceden belirlenmiş ve bağımsızdır.	☐	☐
10	Komite üyelerinin seçiminde uzmanlık dikkate alınmaktadır.	☐	☐
11	Komite üyelerinin seçiminde deneyim dikkate alınmaktadır.	☐	☐
12	Üst düzey yöneticilerin performans değerlendirilmesi öz denetim sürecinin bir parçasıdır.	☐	☐
13	Sürdürülebilirlik konusunda (ekonomik, sosyal ve çevresel) risk ve fırsatların belirlenmesinde en üst yönetim organı aktif olarak katılır.	☐	☐
14	En üst yönetim organı sürdürülebilirlik konusunda (ekonomik, sosyal ve çevresel) risk ve fırsatların değerlendirilmesi sürecinde paydaşlardan gelen öneri ve değerlendirmeleri dikkate alır.	☐	☐
15	Sürdürülebilirlik konusunda (ekonomik, sosyal ve çevresel) risk ve fırsatların sonuçlarının değerlendirilmesinde en üst yönetim organı aktif olarak katılır.	☐	☐
16	En yüksek yönetim organı ile iletişim için gerekli düzenlemeler oluşturulmuştur.	☐	☐
17	Tüm çalışanlar için performansa dayalı ücret politikası oluşturulmuştur.	☐	☐
18	Tüm çalışanların performansa dayalı ücretleri ücret komisyonu tarafından belirlenir ve onaylanır.	☐	☐
19	Tüm çalışanlar sabit ücret sistemine tabidir. Kurumun ücretin belirlenmesinde hiçbir yetkisi yoktur.	☐	☐
20	Etik olmayan konuların bildirilebildiği, tespit eden eden, değerlendiren ve gerekli durumlarda para verilebilen bir Etik Kurulu bulunmaktadır.	☐	☐
21	Hastane, herhangi bir kaynaktan (Sulak alanlar, nehirler, göller ve okyanuslardan gelen sular da dahil olmak üzere yüzey suyu, yeraltı suyu, yağmur suyu ya da başka bir kaynaktan gelen atık su) kullanmaktadır.	☐	☐
22	Hastane tarafından kullanılan kaynak (Sulak alanlar, nehirler, göller ve okyanuslardan gelen sular da dahil olmak üzere yüzey suyu, yeraltı suyu) korunan alan olarak belirlenmiştir.	☐	☐
23	Hastanenin bulunduğu alanda ya da yakınında korunan alan (sit alanı, anıt ağaçlar, mağaralar...) bulunmaktadır.	☐	☐
24	Korunan alan (sit alanı, anıt ağaçlar, mağaralar...) Çevre ve Şehircilik Bakanlığı listesinde yer almaktadır.	☐	☐
25	Hastanenin faaliyetlerinden etkilenen alanda IUCN kırmızı liste türleri ve ulusal koruma listesindeki türler bulunmaktadır (https://www.iucnredlist.org/)	☐	☐
26	Hastanenin faaliyetlerinin bölgedeki biyolojik çeşitlilik üzerindeki önemli doğrudan etkileri bulunmaktadır.	☐	☐
27	Hastanenin faaliyetlerinin bölgedeki biyolojik çeşitlilik üzerindeki önemli dolaylı etkileri bulunmaktadır.	☐	☐
28	Hastanenin koruma olarak belirlenmiş alanları koruma, restore etme faaliyetlerinde bulunmaktadır.	☐	☐
29	Hastanenin koruma olarak belirlenmiş alanları koruma, restore etme faaliyetlerine başka kurum/kuruluşlarla birlikte katkıda bulunmaktadır.	☐	☐
30	Hastanenin faaliyetlerinden etkilenen alanda IUCN kırmızı liste türleri ve ulusal koruma listesindeki türlerden kritik tehlike altında olan bulunmaktadır.	☐	☐
31	Hastanenin faaliyetlerinden etkilenen alanda IUCN kırmızı liste türleri ve ulusal koruma listesindeki türlerden nesli tükenmekte olan bulunmaktadır.	☐	☐
32	Hastanenin faaliyetlerinden etkilenen alanda IUCN kırmızı liste türleri ve ulusal koruma listesindeki türlerden savunmasız olan bulunmaktadır.	☐	☐
33	Hastanenin faaliyetlerinden etkilenen alanda IUCN kırmızı liste türleri ve ulusal koruma listesindeki türlerden kritik tehlike altında olan bulunmaktadır.	☐	☐
34	Hastanenin faaliyetlerinden etkilenen alanda IUCN kırmızı liste türleri ve ulusal koruma listesindeki türlerden yakın tehlike altında olan bulunmaktadır.	☐	☐
35	Hastanenin faaliyetlerinden etkilenen alanda IUCN kırmızı liste türleri ve ulusal koruma listesindeki türlerden sadece endişe duyulan bulunmaktadır.	☐	☐
36	Hastane tarafından üretilen sera gazı emisyonları bilinmektedir, hesaplanmaktadır.	☐	☐
37	Sera gazı emisyonu hesaplanırken Karbondioksit (CO2) dahil edilmektedir.	☐	☐
38	Sera gazı emisyonu hesaplanırken Metan (CH4) dahil edilmektedir.	☐	☐
39	Sera gazı emisyonu hesaplanırken Nitrojen dioksit (NO2) dahil edilmektedir.	☐	☐
40	Sera gazı emisyonu hesaplanırken HFC'ler (H2O, CO2, CH4, O3, N2O, CFC-11, HFC, PFC, SF6) dahil edilmektedir.	☐	☐
41	Sera gazı emisyonu hesaplanırken PFC'ler (perflorotribütilamin) dahil edilmektedir.	☐	☐
42	Sera gazı emisyonu hesaplanırken SFG dahil edilmektedir.	☐	☐
43	Sera gazı emisyonu hesaplanırken NF3 dahil edilmektedir.	☐	☐

SORULAR		EVET	HAYIR
44	Sera gazı emisyonu hesaplanırken tümü dahil edilmektedir.	☐	☐
45	Hastane atıklarını cinslerine göre (tıbbi, tehlikeli, evsel, geri dönüşümsel) tam olarak ayırmaktadır.	☐	☐
46	Hastane atıklarını cinslerine göre (tıbbi, tehlikeli, evsel, geri dönüşümsel) kısmen ayırmaktadır.	☐	☐
47	Hastane tıbbi atıklarını yakarak imha edilmektedir.	☐	☐
48	Hastane evsel atıklarını yakarak imha edilmektedir.	☐	☐
49	Hastane tıbbi atıklarını toprağa gömerek imha edilmektedir.	☐	☐
50	Hastane evsel atıklarını toprağa gömerek imha edilmektedir.	☐	☐
51	Hastane tıbbi atıklarını ilgili firmalara (belediye vs..) vererek imha edilmektedir.	☐	☐
52	Hastane evsel atıklarını ilgili firmalara (belediye vs..) vererek imha edilmektedir.	☐	☐
53	Hastane geri dönüştürülebilir atıklarını (kağıt, karton vs..) ilgili firmalara kendi vererek yarar sağlamaktadır.	☐	☐
54	Hastane geri dönüştürülebilir atıklarını (kağıt, karton vs..) hurdacı, kağıtçı toplamasına izin vermektedir.	☐	☐
55	Hastane sıvı yağ atıklarını toprağa gömerek imha edilmektedir.	☐	☐
56	Hastane sıvı yakıt atıklarını toprağa gömerek imha edilmektedir.	☐	☐
57	Hastane sıvı kimyasal atıklarını (laboratuvar vs.) toprağa gömerek imha edilmektedir.	☐	☐
58	Hastane sıvı yağ atıklarını kanalizasyona dökerek imha edilmektedir.	☐	☐
59	Hastane sıvı yakıt atıklarını kanalizasyona dökerek imha edilmektedir.	☐	☐
60	Hastane sıvı kimyasal atıklarını (laboratuvar vs.) kanalizasyona dökerek imha edilmektedir.	☐	☐
61	Hastane sıvı yağ atıklarını ilgili firmalara vererek imha edilmektedir.	☐	☐
62	Hastanenin tehlikeli atıkları yakılarak imha edilmektedir.	☐	☐
63	Hastanenin tehlikeli atıkları ilgili firmalara verilerek imha edilmektedir.	☐	☐
64	Hastanenin su deşarjlarından önemli ölçüde etkilenen yaşam alanları bulunmaktadır.	☐	☐
65	Çevresel negatif etkisi olduğu tespit edilen tedarikçilerin ilişkileri sonlandırılır.	☐	☐
66	Çevresel konuları da kapsayan şikayet mekanizması bulunmaktadır.	☐	☐
67	Çalışanlarla ilgili onları etkileyebilecek bir değişiklik hakkında önceden bilgilendirme yapılır.	☐	☐
68	İş sağlığı ve güvenliği komitesi faaliyetleri tüm hastaneyi ve tüm çalışanları kapsar.	☐	☐
69	İş sağlığı ve güvenliği komitesinde tüm çalışanlar temsil edilmektedir.	☐	☐
70	İş kazaları türlerine göre kayda alınır.	☐	☐
71	İş kazaları çalışanların yaş, cinsiyet, pozisyonuna göre kayda alınır.	☐	☐
72	İş kazaları türlerine göre komite tarafından düzenli aralıklarla değerlendirilir.	☐	☐
73	Hastane tarafından tüm çalışanları kapsayacak şekilde mesleki risk analizi yapılmaktadır.	☐	☐
74	Sendikalarla yapılan sözleşmeler sağlık ve güvenlik konularını kapsamaktadır.	☐	☐
75	Çalışanlara cinsiyet, yaş, pozisyon ayrımı gözetmeksizin eğitim verilmektedir.	☐	☐
76	Kendini geliştirmek için çalışanın dışarda eğitim almasına izin verilmektedir, desteklenmektedir.	☐	☐
77	Tüm çalışanlara düzenli olarak en az yılda bir defa performans değerlendirmesi yapılmaktadır.	☐	☐
78	Hastanede performans tırtı sistemi işletilmektedir.	☐	☐
79	Aynı işi yapan kadın-erkek arasında şartların eşitliği (kıdem, eğitim..) halinde eşit ücret uygulanır.	☐	☐
80	Hastanenin bazı bölümlerinde tedarikçi aracılığıyla çalışan istihdam edilmektedir.	☐	☐
81	Çalışanı bulunan tedarikçilerin iş gücü uygulamaları denetlenmektedir.	☐	☐
82	Oluumsuz işgücü uygulamaları tespit edilen tedarikçilerin (taşeronların) ilişkileri fesh edilir.	☐	☐
83	Çalışanlara açık bir iletişim mekanizması tanımlanmıştır.	☐	☐
84	Çalışanların beklenti ve şikayetlerini iletebilecekleri mekanizmalar tanımlanmıştır.	☐	☐
85	Çalışanlar, çalışma şekli (kadrolu, sözleşmeli, full time, part time, taşeron yoluyla) ayrım gözetilmeden istedikleri sendikalara üye olabilmektedir.	☐	☐
86	Hastanenin hiçbir bölümünde çocuk işçi çalıştırılmamaktadır.	☐	☐

SORULAR		
	EVET	HAYIR
87 Hastanenin hiçbir bölümünde zorla çalışma yaptırılmamaktadır.	☐	☐
88 Çalışanlar arasında (yerli-yabancı-dil-din...) ayrımcılık yapılmamaktadır.	☐	☐
89 İnsan hakları ihlali konusunda oluşturulmuş şikayet mekanizması bulunmaktadır.	☐	☐
90 Hastane sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmektedir.	☐	☐
91 İçinde bulunulan bölgenin (yerel halkın) ihtiyaçları tespit edilerek, buna bağlı programlar düzenlenmektedir.	☐	☐
92 Toplumda farkındalık oluşturmak için (örn,diabet, hijyen, doğru beslenme..) eğitimler düzenlenmektedir.	☐	☐
93 Toplumda farkındalık oluşturmak için (örn,diabet, hijyen, doğru beslenme..) çeşitli aktiviteler (tarama, stand açma..) düzenlenmektedir.	☐	☐
94 Toplumsal katılım programlarının etki derecesi hesaplanmaktadır.	☐	☐
95 Toplumsal katılım programlarının etki derecesi izlenmektedir.	☐	☐
96 İçinde bulunulan bölgede (yerel halkın) olumsuz etkileri olduğu bilinen (fark edilen) konularda toplum için projeler geliştirilmektedir.(Örn.aspası)	☐	☐
97 Yolsuzlukla mücadele konusunda çalışmalar (eğitim, denetim..) yapılmaktadır.	☐	☐
98 Yolsuzluk yaptığı tespit edilen çalışan (her seviyede) işten çıkarılır.	☐	☐
99 Yolsuzlukla mücadele konusunda çalışmalar yapan yöneticilerin de dahil olduğu bir yürütme organı (komisyon, komite,kurul vs.) mevcuttur.	☐	☐
100 Hastane, rakabete aykırı davranışlar sergilememektedir.	☐	☐
101 Tedarikçilerin toplum üzerindeki etkilerini değerlendirmek için kriterler mevcuttur.	☐	☐
102 Tedarikçilerin toplum üzerindeki etkileri belirlenen kriterlere göre değerlendirilmektedir.	☐	☐
103 Hastanın bakım kalitesini ve güvenliğini sağlamak için tedbirler alınmaktadır.	☐	☐
104 Hasta sağlığı ve güvenliği etkilerini iyileştirmek için indikatörler belirlenmiştir.	☐	☐
105 Hastaya bakım esnasında gerçekleşen hatalar tespit edilmekte ve kayıt altına alınmaktadır.	☐	☐
106 Hastaya bakım esnasında gerçekleşen hatalar değerlendirilmektedir.	☐	☐
107 Hastaya bakım esnasında gerçekleşen hatalarla ilgili düzenleyici ve önleyici çalışmalar yapılmaktadır.	☐	☐
108 Tıbbi indikatörler (düşen hasta, taraf doğrulama, yanlış ilaç..) izlenmektedir.	☐	☐
109 Hastane enfeksiyon oranlarını, bölümlere, enfeksiyon türlerine göre izlemekte değerlendirmekte ve azaltıcı önlemler almaktadır.	☐	☐
110 Hastanede kullanılan ürünlerde (ilaç, serum vs..) gerekli etiketleme kuralları belirlenmiştir.	☐	☐
111 Hastanede kullanılan ürünlerde (ilaç, serum vs..) gerekli etiketleme kuralları uygulanmaktadır.	☐	☐
112 Hastane hasta ve yakınlarının memnuniyet oranlarını ölçmekte ve değerlendirmektedir.	☐	☐
113 Hastaneye yasal olarak izin verilmeyen (kürtaj, organ nakil...) hiçbir tıbbi işlem gerçekleştirilmemektedir.	☐	☐
114 Hastane reklam ve tanıtım faaliyetlerinde ilgili yasa-kanun-yönetmeliklere uymaktadır.	☐	☐
115 Hasta mahremiyeti (fiziksel ve bilgileri) hastane tarafından korunmaktadır.	☐	☐
116 Komitelerin üyeleri yönetim tarafından belirlenmektedir.	☐	☐
117 Komitelerde yönetimden bir kişi aktif üye olarak bulunur.	☐	☐
118 Komiteler yönetime belirli aralıklarla rapor sunar.	☐	☐
119 Hasta (hasta yakınlarına) tanı ve tedavi yöntemleriyle ilgili gerekli bilgilendirmeler yapılır.	☐	☐

EK -2:

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMA STANDART ve ÇERÇEVELERİ - SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANS KARNESİ-HASTANELERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSINI ÖLÇMEYE YÖNELİK STANDART ÖLÇEĞİ ANKETİ İLİŞKİ							
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMA ÇERÇEVELERİNE BAĞLI OLARAK GEREKLİLİKLER	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KONUSUNDAKİ RAPORLAMA ÇERÇEVELERİ VE STANDARTLARINDAKİ İLGİLİ BÖLÜM	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANS KARNESİ BOYUTU	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANS KARNESİ GÖSTERGESİ	HASTANELER İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANS KARNESİ GÖSTERGELERİ	ANKETTEKİ İLGİLİ SORU		AÇIKLAMA
EKONOMİK							
EKONOMİK PERFORMANS	GRI G4-EC 1-4 UNGC-Criter 15-18 OECD Entegre RÇ 4/A-G AA 1000 ISEAL IFC	FINANSAL BOYUT	Gelir Artış Oranı, Net Kar Marjı, Kilit Bölümlerde Ulaşılan Maliyet Azalmaları Oranı Mamullerin Birim Maliyetindeki Düşüş Oranı Faaliyet Giderlerinin Net Satışlara Oranı Çalışan Ücretlerindeki Değişim Toplam Maliyetlerdeki Düşüş Oranı Çevresel Gider Tutarı Çevresel ve Sosyal Uygulamalardan Kaynaklanan Para Cezaları Enerji Maliyetleri (Elektrik, Su, Doğalgaz vb.), Yenilenebilir Enerji Kaynaklarına Yarılan Yatırım Miktarı	Hastanenin ekonomik gelirleri geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi Hastanenin işletme maliyetleri geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi. Hastanenin çalışan ücreti giderlerinin geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi Hastanenin yarımları geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi. Hastanenin başka yerlerde bulunan polikliniklerinin karlılığının artma derecesi. Hastanenin polikliniklerinin maliyetlerinin artma derecesi. İklim değişikliğinin yaratacağı fırsat ve tehditleri belirlemek için yapılan çalışmaların artma derecesi. Hastane geçen yıl ile karşılaştırıldığında mali ödül artma derecesi.	2.Bölüm: Ekonomik	1-12,19	
PAZAR VARLIĞI	GRI G4-EC 5-6 Entegre RÇ 4 A-I AA 1000 ISEAL	FINANSAL BOYUT MÜŞTERİ BOYUTU	Toplam Satışların Artış Oranı, Pazar Payı Artış Oranı, Yeni Pazardaki Satış Oranı, Yeni Ürünlerden Elde Edilen Gelir Oranı, Yeni Ürünlerin Satış Oranı, Yeni Müşteri Kazanılmasından Elde Edilen Gelir	Yatan Hasta Sayısı (Yıllık - Toplam) Artış Oranı Ayaktan Hasta Sayısı (Yıllık - Toplam) Artış Oranı			GRI G4 EC 5.maddesinde asgari ücretin cinsiyete göre ayrımı sorulmaktadır. Ülkemizde asgari ücret kanun ile belirlenir ve eşittir. Kadın/Erkek ayrımı yoktur. Bu nedenle, bu madde hakkında soru üretilmemiştir.**GRI G4 EC 6.maddesinde yerel tanımı ve bu tanıma göre işe alım ve yönetim oranı sorulmaktadır. Ülkemizde yerel ayrımı yoktur. Bu nedenle, bu madde hakkında soru üretilmemiştir.
İNDİREKT EKONOMİK ETKİLER	GRI G4-EC 7-8 UNGC-15-18 Entegre RÇ 4/A-D AA 1000 ISEAL IFC	FINANSAL BOYUT	Sektöre Olan Ekonomik Katkı Toplumsal Yatırım Miktarı	Kurumun sektöre olan ekonomik katkısının artma derecesi Kurumun bulunduğu bölge yoksulluğun yüksek olduğu bölge ise bölgedeki ekonomik gelişmeye katkı derecesi (İstihdam, Yatırım vs..) Verilen hizmetlerin (tam,tedavi-farkındalık vs) kullanımının ekonomik etkisindeki artma derecesi	2.Bölüm: Ekonomik 4.Bölüm:Sorular	13-16 1	
TEDARİK UYGULAMALARI	GRI G4-EC 9 UNGC 15-18 Entegre RÇ 4/A-D AA 1000 ISEAL	FINANSAL BOYUT	Yerli ve Milli Ürün Kullanım Oranından Kaynaklanan Kazanç	Bölgeden seçilen tedarikçilerin oranının geçen yıl ile karşılaştırıldığında artma derecesi. Yerli ve milli ürün kullanımının artma derecesi	2.Bölüm: Ekonomik	17-18	
ÇEVRESEL							
		FINANSAL BOYUT	Kullanılan Malzeme Tutarı	Hastanenin hizmet üretimi için kullandığı malzeme toplam tutarı artma derecesi	3.Bölüm: Çevresel	2	

Malzeme Kullanımı	GRI G4 -EN 1-2 UNGC 9-11 OECD VI WBCSD AA 1000 ISEAL IFC -1	İÇ SÜREÇLER BOYUTU	Üretilen Yenilenebilir Ürün Miktarı Üretilen Yenilenemez Ürün Miktarı Üretilen Geri Dönüştürülebilir Ürün Miktarı Kullanılan Yenilenebilir Malzeme Miktarı Kullanılan Yenilenemez Malzeme Miktarı Kullanılan Geri Dönüştürülmüş Malzeme Miktarı	Hastanenin hizmet üretimi için kullandığı malzeme miktarı artma derecesi Hastanenin hizmet üretimi için kullandığı yenilenebilir malzeme miktarı artma derecesi Hastanenin hizmet üretimi için kullandığı yenilenemeyen malzeme miktarı artma derecesi Hastanenin hizmet üretimi için kullandığı geri dönüşümlü malzeme miktarı artma derecesi	3.Bölüm: Çevresel	1,3-5	
Enerji	GRI G4 -EN 3-7 UNGC 9-11 OECD VI WBCSD IFC -1	İÇ SÜREÇLER BOYUTU	Kurum İçi Kullanılan Enerji Miktarı (Elektrik, Gaz, Buhar vs) Kurum Dışı Kullanılan Enerji Miktarı (Elektrik, Gaz, Buhar vs) Kullanılan Yenilenebilir Enerji Miktarı(Elektrik, Gaz, Buhar vs) Kullanılan Yenilenemeyen Enerji Miktarı(Elektrik, Gaz, Buhar vs) Enerji Yoğunluğu Tasarruf Edilen/Azaltılan Enerji Miktarı	Hastanenin elektrik tüketiminin artma derecesi Hastanenin doğalgaz tüketiminin artma derecesi Hastanenin yenilenebilir enerji üretiminin artma derecesi Hastanenin enerji tüketimini azaltma girişimlerinin sonucu olarak elde edilen enerji tüketimi düşüş miktarı artma derecesi	3.Bölüm: Çevresel	6-10	*GRI G4 -EN 4 VE 7 Maddesinde kurum dışında kullanılan enerji miktarı ve satılan enerji miktarının bildirimi istenmektedir. Ülkemizde Sağlık Sektöründe enerji üretimi yapma ve satma henüz uygulanmamaktadır. Bu nedenle soru üretilmemiştir.
Su	GRI G4 -EN 8-10 UNGC 9-11 OECD VI WBCSD IFC -1	İÇ SÜREÇLER BOYUTU	Kullanılan Su Miktarı (Kaynak Dağılımına Göre; Yersaltı, Yağmur, Şebeke vs..) Geri Dönüştürülen Su Miktarı Atık Su Miktarı	Hastanenin su tüketiminin artma derecesi Hastanenin yeraltı suyu kullanımının artma derecesi Hastanenin topladığı yağmur suyunun artma derecesi Hastanenin atık su miktarının artma derecesi Hastane tarafından geri dönüştürülen su miktarının artma derecesi Hastane tarafından Hastane tarafından yeniden kullanılan suyun artma derecesi Hastanenin herhangi bir kaynaktan (sulak alanlar, nehirler..) gelen su kullanımı	3.Bölüm: Çevresel	11-16	*GRI G4 -EN 5 Maddesinde enerji yoğunluğu sorulmaktadır. Enerji Yoğunluğu hastaneler tarafından hesaplanamamakta ve danışmanlık hizmeti alınmasını gerektirmektedir. Enerji Yoğunluğunun tespiti konusunda yasal bir zorunluluk olmaması nedeniyle hastanelerde Enerji Yoğunlukları hesaplanmamaktadır. Bu nedenle, bu madde hakkında soru üretilmemiştir.
					4.Bölüm: Sorular	21	
Biyçeşitlilik	GRI G4 -EN 11-14 UNGC 9-11 OECD VI WBCSD IFC -6	İÇ SÜREÇLER BOYUTU	Biyçeşitlilik üzerindeki etki derecesi	Biyçeşitlilik nedeniyle hastane tarafından korunan alanın artma derecesi Çevreyi korumak için faaliyetlerin artma derecesi Koruma altında olan türlerle ilgili koruma faaliyetlerinin artma derecesi Su deşarjlarından önemli ölçüde etkilenen yaşam alanlarının artma derecesi	3.Bölüm: Çevresel	17-19,34	
					4.Bölüm: Sorular	21-35,64	
					3.Bölüm: Çevresel	20	

Emisyonlar	GRI G4 -EN 15-21 UNGC 9-11 OECD VI WBCSD AA 1000 ISEAL IFC 1-3	İÇ SÜREÇLER BOYUTU	Sera Gazı Emisyon Miktarları (Kapsamlarına Göre Aynı Aynı ve Toplam) Emisyonları Azaltma Miktarı	Hastane tarafından üretilen sera gazı emisyonlarının azaltılma çalışmalarının artma derecesi Sera gazı emisyonları hesaplama yöntemleri	4.Bölüm:Sorular	36-44	
Atıklar	GRI G4 -EN 22-26 UNGC 9-11 OECD VI WBCSD AA 1000 ISEAL IFC -3	İÇ SÜREÇLER BOYUTU	Toplam Atık Miktarı Ayrıntılı Atık Miktarı (Tehlikeli Atık, Tehlikesiz Atık vb.), Atıkların İmha Maliyetleri ve Yöntemleri	Hastanenin su arıtma tesisi kullanımındaki artma derecesi Hastanenin toplam ve türlerine göre atık miktarının artma derecesi Hastanenin atıklarının ayrırma derecesi Atıkları imha süreçleri (ayrı ayrı)	3.Bölüm: Çevresel	21-34	
		FINANSAL BOYUT	Geri Dönüşüm İçin Toplanmış Atık Miktarı (Türlerine Göre; Kağıt, Pıl vs)	Hastanenin atık bertarafı için yaptığı harcamanın artma derecesi Hastanenin emisyon artımı için yaptığı harcamanın artma derecesi	4.Bölüm:Sorular	45-64	
Ürün ve Hizmetler	GRI G4 -EN 27-28 UNGC 9-11 AA 1000 IFC 1-3						*GRI G4 -EN 27 Maddeinde kurumun çevresel edki bildirimini istenmektedir. Ülkemizde Sağlık Bakanlığına tıbbi ve hizmetlerin çevresel edki danışları hesaplanmamaktadır. Bu nedenle, bu madde hakkında veri verilmemiştir. ** GRI G4 En 28-Hizmetlerde hizmet tervetini yapılmaktadır. Bu nedenle, hizmet tervetini için kullanılan geri kazanılan ürün bulunmamaktadır. Kullanılan ürünlerin ne kadarının geri dönüştürüldüğüne dair bir hesaplama yöntemi bulunmamaktadır. Bu nedenle, bu madde hakkında veri verilmemiştir.
Kurallara- Kanunlara Uyum-Cezalar	GRI G4 -EN 29 UNGC 9-11 OECD VI WBCSD AA 1000 ISEAL IFC	İÇ SÜREÇLER BOYUTU	Çevresel Ceza Miktarı	Hastanenin çevresel uygulamaları ile ilgili aldığı ceza sayısının artma derecesi	3.Bölüm: Çevresel	35-37,40- 41	
		FINANSAL BOYUT	Çevresel Koruma Harcaması Tutarı	Hastanenin çevresel koruma harcaması artma derecesi			
		MÜŞTERİ BOYUTU	Çevre ile ilgili Faaliyetler Nedeniyle Alınan Şikâyet Sayısı Çevre ile ilgili Faaliyetler Nedeniyle Alınan Şikâyetlerden Çözümlemlerin Sayısı	Çevresel konulan da kapsayan şikâyetlerin artma derecesi Çevresel konulan da kapsayan şikâyetlerin çözümleme derecesi Çevresel konulan kapsayan şikâyet mekanizması kurulması.	4.Bölüm:Sorular	66	
Ulaşım	GRI G4 -EN 30 UNGC 9-11 WBCSD	İÇ SÜREÇLER BOYUTU	Kurumun çevresel olumsuz edkilerinin azaltılması yönünde yapılan çalışmaların artma derecesi Yakıt değişiminden kaynaklanan ekonomik katkı miktarı	Hastanenin taşıma araçlarının çevresel etkilerinin azaltılması yönünde yapılan çalışmaların artma derecesi	3.Bölüm: Çevresel	36	
Genel Çevre Koruma Gider ve Yatırımları	GRI G4 -EN 31 UNGC 9-11 OECD VI WBCSD AA 1000 ISEAL	FINANSAL BOYUT	Çevresel koruma faaliyetleri ile ilgili yapılan harcaması tutarı (toplu ve ayrı ayrı)	Hastanenin atık bertarafı için yaptığı harcamanın artma derecesi Hastanenin emisyon azaltımı için yaptığı harcamanın artma derecesi Hastanenin çevre koruma harcaması artma derecesi	3.Bölüm: Çevresel	28-30,37	
			Çevresel Uygulama Denetimine Tabi Tutarlılık Sayısı		3.Bölüm: Çevresel	38-39	

Tedarikçi Çevresel Değerlendirme	GRIG4-EN 32-33 UNGC 9-11 OECD VI WBCSD	İÇ SÜREÇLER BOYUTU	Olumsuz Çevresel Etkileri Saptanan Tedarikçi Sayısı Çevresel Olumsuz Etkileri Nedeniyle Çalışması Sonlandırılan Tedarikçi Sayısı	Tedarikçi seçiminde çevresel kriterler kullanılarak taranan tedarikçilerin sayısının artma derecesi Hastane tarafından tedarikçilere çevre etki değerlendirmesi yapılmasının artma derecesi	4.Bölüm:Sorular	65	
Çevresel Şikayet Mekanizmaları	GRIG4-EN 34 UNGC 9-11 OECD VI WBCSD IFC	MÜŞTERİ BOYUTU	Çevre ile ilgili şikayetler Nedeniyle Alınan Şikayet Sayısı Çevre ile İlgili Faaliyetler Nedeniyle Alınan Şikayetlerden Çözümlenenlerin Sayısı	Çevresel konuları da kapsayan şikayetlerin artma derecesi Çevresel konuları da kapsayan şikayetlerin çözümleme derecesi Çevresel konuları kapsayan şikayet mekanizması kurulması.	3.Bölüm: Çevresel	40-41	
SOSYAL							
Emek Uygulamaları ve Nezih İş							
İstihdam	GRIG4-LA 1-3 UNGC 6-8 OECD V WBCSD AA 1000 ISEAL IFC-2	ÖĞRENME VE GELİŞME	Çalışan sayısı (bölüm,cinsiyet,pozisyon) Çalışan devir hızları Sendikaya üye çalışan sayısı Doğum izni alan/dönen çalışan sayıları	Hastane çalışan artış oranları (pozisyon, cinsiyet,yaş,...) Sendikalarla yapılan sözleşmelerin kapsamı Doğum izni alan/dönen çalışan oranları	1.Bölüm: Genel	21-42	
		İÇ SÜREÇLER BOYUTU			4.Bölüm:Sorular	80,85	
Emek-Yönetim İlişkileri	GRIG4-LA 4 UNGC 6-8 OECD V WBCSD AA 1000 ISEAL IFC-2	ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	Çalışanlarla ilgili konularda bilgilendirme süreleri	Çalışanları etkileyen konulardaki bildirimlerin zamanında yapılma oranı	4.Bölüm:Sorular	-67	
İş Sağlığı ve Güvenliği	GRIG4-LA 5-8 UNGC 6-8	ÖĞRENME VE GELİŞME	İş kazası ve meslek hastalığı sayıları Eğitim alan çalışan sayısı (yaş, cinsiyet) Çalışan başına eğitim saati Performans değerlendirmesi yapılan çalışan sayısı Performans değerlendirmesine bağlı terfi eden çalışan sayısı	İş kazası artış oranları (Kaza türü, cinsiyet, yaş, pozisyon) İş ve işçi sağlığı komitesi etki alanı Mesleki risk analizi	1.Bölüm: Genel	45-53	
					4.Bölüm:Sorular	68-74	
Eğitim ve Öğretim	GRIG4-LA 9-11 UNGC 6-8 OECD V	ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU		Eğitim alan çalışan sayıları artış oranları (yaş, cinsiyet, pozisyon) Eğitim saatleri artış oranları (yaş, cinsiyet, pozisyon) Performans değerlemesi yapılması oranı Performans Değerlendirmesi yapılan personel artış oranı	1.Bölüm: Genel	54-57,62-63	
					4.Bölüm:Sorular	75-78	
Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği	GRIG4-LA 12 UNGC 6-8 OECD V WBCSD AA 1000 ISEAL IFC-2	ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	Üst düzey çalışanların bölümlere göre değerlendirilmesi	Hastanede çalışanların pozisyona, yaşa, cinsiyete göre artış oranları	1.Bölüm: Genel	36-42	
Kadın ve Erkekler için Eşit Ücret	GRIG4-LA 13 UNGC 6-8 WBCSD AA 1000 ISEAL IFC-2	ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	Çalışanların ücret düzeyleri	Hastane çalışanların eşit işe eşit ücret ile çalışma oranı	4.Bölüm:Sorular	79	
				Tedarikçi seçimi değerlendirme (yaş, cinsiyet) diğer etki değerlendirme	1.Bölüm: Genel	30,81-82	

İşgücü Uygulamaları için Tedarikçi Değerlendirmesi	GRI G4 -LA 14-15 UNGC 6-8	ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	Tedarikçi yoluyla çalışan sayıları Denetlenen tedarikçi sayıları	Tedarikçi yoluyla çalışanların (yaş, cinsiyet) göre artış düzeyleri Hastanede çalışanı bulunan tedarikçi sayısı artış düzeyi Hastanede çalışanı bulunan tedarikçi denetlenmesinin artış düzeyi Olumsuz işgücü uygulamaları nedeniyle işi sonlandırılan tedarikçi sayısı artış düzeyi	4.Bölüm:Sorular	80-82	
İşgücü Uygulamaları Şikayet Mekanizmaları	GRI G4 -LA 16 UNGC 6-8 IFC-2	ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	İşçilik uygulamaları nedeniyle gerçekleşen şikayet sayısı		1.Bölüm: Genel	65-67	
İnsan Hakları							
İnsan Hakları Konusunda Yatırım	GRI G4 -HR 1-2 UNGC 3-5 OECD IV WBCSD AA 1000 ISEAL IFC -2	ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	İnsan Hakları konusunda yapılan eğitim saati (yaş,pozisyon,cinsiyet)	Hastanede çalışanların insan hakları konusunda aldığı eğitimin pozisyona, yaşa, cinsiyete ve eğitim saatlerinin göre artış oranları	1.Bölüm: Genel	58-59	GRI G4 HR 1 İnsan Hakları konusunda yapılmış yatırım sözleşmelerinin belirtilmesini istemektedir. Hastanelerde İnsan Hakları konusunda yatırım sözleşmesi bulunmamaktadır. Bu nedenle, bu madde hakkında soru üretilmemiştir.
Ayrımcı Gözetleme	GRI G4 -HR 3 UNGC 3-5 OECD IV IFC -2	ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	Ayrımcılık konusundaki şikayet sayısı	Ayrımcılık nedeniyle yapılan şikayetlerin/çözülmüş/devreden vakaları artış düzeyi	1.Bölüm: Genel	66	
Örgütlenme Özgürlüğü ve Toplu Pazarlık	GRI G4 -HR 4 UNGC 3-5 OECD IV WBCSD -2	ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	Sendikaya üye çalışan sayısı	Sendikaya üye çalışan sayısı (yaş, cinsiyet) artış düzeyi Sendikaya üye olma özgürlüğünün uygulanma düzeyi	1.Bölüm: Genel	28	
Çocuk İşçi Çalıştırma	GRI G4 -HR 5 UNGC 3-5 OECD IV WBCSD -2	ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	Çocuk işçi çalışan sayısı	Hastanede çocuk işçi çalıştırılma düzeyi	4.Bölüm:Sorular	86	
Zorla Çalıştırma Uygulamaları	GRI G4 -HR 6 UNGC 3-5 OECD IV WBCSD -2	ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	Zorla çalışma yaptırılan çalışan sayısı	Zorla çalıştırma yaptırılma düzeyi	4.Bölüm:Sorular	87	
Güvenlik Uygulamaları	GRI G4 -HR 7 UNGC 3-5	ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	İnsan Hakları konusunda yapılan eğitim alan güvenlik personeli sayısı	İnsan Hakları konusunda yapılan eğitim alan güvenlik personeli sayısı	1.Bölüm: Genel	58-59	
Yerli Hakları	GRI G4 -HR 8 UNGC 3-5 OECD IV IFC -7	ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	Yerli halklardan alınan şikayet sayısı	Çalışanlar arasında ayrımcılık yapıma düzeyi	4.Bölüm:Sorular	88,91	
İnsan Hakları Değerlendirme	GRI G4 -HR 9 UNGC 3-5 OECD IV	ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	İnsan hakları ihlali sayısı	İnsan Hakları ihlali nedeniyle alınan/çözümlenmiş/devreden vaka artış düzeyi İnsan Hakları ihlallerini önlemek için kurulmuş mekanizmaların etkinlik düzeyi	1.Bölüm: Genel 4.Bölüm:Sorular	67 89	HR 9 Ülkeye göre, insan hakları incelemelerine veya insan hakları etki değerlendirmelerine tabi olan operasyonların toplam sayısını ve yüzdesini bildirin.
Tedarikçi İnsan Hakları Değerlendirme	GRI G4 -HR 10-11 UNGC 3-5	ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU İÇ SÜREÇLER BOYUTU	İnsan Hakları Kriterlerine göre değerlendirilen/aykırı davranan tedarikçi sayısı Toplum üzerindeki etkileri değerlendirilen/denetlenen tedarikçi sayısı	İnsan Hakları Kriterlerine göre değerlendirilen/aykırı davranan/çözümlenen ve devreden vaka/ tedarikçi oranı Toplum üzerindeki etkileri değerlendirilen/denetlenen çözümlenen ve devreden vaka/ tedarikçi oranı	1.Bölüm: Genel	83-86	

İnsan Hakları Şikayet Mekanizmaları	GRI G4 -HR 12 UNGC 3-5 OECD IV	ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	İnsan Haklarını ihlal Sayısı	Hastanenin insan haklarına davranış nedeniyle aldığı şikayet/çözümlenen ve devreden vaka artış oranı	1.Bölüm: Genel	67	
Toplum							
Yerel Topluluklar	GRI G4 -SO 1-2 UNGC 12-14 OECD VII IFC 7	FINANSAL BOYUT	Toplum üzerindeki etki analizi	Hastanenin bulunduğu bölgeye ekonomik katkı oranı Hastanenin bulunduğu bölgede geliri düşük olan kesimin erişim kolaylığı düzeyi Hastanenin içinde bulunduğu bölgeyi farklılık olarak geliştirme düzeyi Hastanenin sorumluluk projeleri geliştirme düzeyi Bulunduğu bölgede etkinlik/eğitim/proje gerçekleştirme düzeyi Toplumsal katılımın etki derecesinin hesaplanma/izleme düzeyi	4.Bölüm:Sorular	1-3,90-96	
		ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU					
Yolsuzlukla Mücadele	GRI G4 -SO 3-5 UNGC 12-14 OECD VII	İÇ SÜREÇLER BOYUTU	Yolsuzlukla ilgili kurulmuş mekanizmaların etkinliği	Tespit edilen/bu nedenle disiplin kurulunda değerlendirilen çalışan artış düzeyi (yaş,cinsiyet) Yolsuzlukla ilgili eğitim sayısı ve eğitim alan çalışan sayısı artış düzeyi (cinsiyet, yaş, pozisyon) Yolsuzluk nedeniyle alınan/çözümlenen/devreden vaka sayısı artış düzeyi Yolsuzluk nedeniyle değerlendirilen/davaya konu olan/işten atılan çalışan artış düzeyi Yolsuzlukla mücadele konusunda kurumun etkinlik düzeyi	1.Bölüm: Genel	43-44,60-61,68,71-73	
		ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU			4.Bölüm:Sorular	97-99	
Tophum Politikası	GRI G4-SO 6 UNGC 12-14 OECD VII IFC -4						SO 6 Kuruluş tarafından doğrudan ve dolaylı olarak yapılan mali ve aynı siyasi katkılarının toplam parasal değerini ülke ve alıcı / yararlanıcı tarafından bildiriniz.
Rekabete Aykırın Davranışlar	GRI G4 -SO 7 UNGC 12-14 OECD VII	MÜŞTERİ BOYUTU	Rekabete aykırın davranış sayısı	Hastanenin rekabete aykırı davranış düzeyi	4.Bölüm:Sorular	100	
Uyum	GRI G4 -SO 8 UNGC 12-14 OECD VII IFC -2	ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	Yasa ve yönetmelikler uyumama sayısı	Hastanenin yasa ve yönetmeliklere uyum düzeyi	1.Bölüm: Genel	74	
Tedarikçilerin Toplum Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirmesi	GRI G4 -SO 9-10 UNGC 12-14 OECD VII IFC -2	İÇ SÜREÇLER BOYUTU	Toplum üzerindeki etki analizi	Toplum üzerindeki etkileri nedeniyle değerlendirilen/denetlenen/çalışması sonlandırılan tedarikçi artış düzeyi	1.Bölüm: Genel	85-86	
Toplum Üzerindeki Etkiler için Şikayet Mekanizmaları	GRI G4 -SO 11 UNGC 12-14 OECD VII IFC -2	ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	Toplum üzerindeki etkileri nedeniyle tedarikçi nedeniyle alınan şikayet sayısı	Toplum üzerindeki etkileri nedeniyle tedarikçi nedeniyle alınan/çözümlenen/devreden şikayet artış düzeyi	1.Bölüm: Genel	69	
Ürün Sorumluluğu							
Müşteri Sağlığı ve Güvenliği	GRI G4 -PR 1-2		Müşteri sağlığını koruma adına yapılan ürün analizi	Hastanın bakım kalitesini iyileştirmek, hasta sağlığını ve güvenliğini geliştirmek için yapılan çalışmaların düzeyi Hasta Sağlığı ve Güvenliği konusunda belirlenen/çözümlenen /devreden hata sayısı artış düzeyi	1.Bölüm: Genel	70, 75-76	
		İÇ SÜREÇLER BOYUTU			4.Bölüm:Sorular	103-113,119	

Ürün ve Hizmet etiketleme	GRI G4 -PR 3-5	MÜŞTERİ BOYUTU	Ürün etketleme etkinliği Müşteri memnuniyet anketi	Hasta memnuniyeti artış düzeyi (yatan,ayaktan,acil) Kullanılmakta olan malzemelerin etiketlenme düzeyi Ürün ve hizmetlerdeki bilgilendirme eksikliğinden kaynaklanan hata/çözümlemiş/devreden vaka artış düzeyi	1.Bölüm: Genel	17-20,70,76	
					4.Bölüm:Sorular	113	
Pazarlama İletişimi	GRI G4 -PR 6-7	MÜŞTERİ BOYUTU	Reklam ve tanıtım faaliyetlerine uyum analizi	Reklam ve tanıtım faaliyetlerine uyum düzeyi	4.Bölüm:Sorular	113-114	
Müşteri gizliliği (özel)	GRI G4 -PR 8	MÜŞTERİ BOYUTU	Müşteri gizliliğini ihlal eden vaka sayısı	Hasta ve yakınlarının bilgi gizliliğini ve mahremiyetinin korunma düzeyi Hasta ve yakınlarının bilgi gizliliğini/mahremiyetini ihlal eden/çözümlenen/devreden vaka sayısı artış düzeyi	1.Bölüm: Genel	64	
					4.Bölüm:Sorular	115	
Kurallara- Kanunlara Uyum-Cezalar	GRI G4 -PR 9	ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	Yasa ve yönetmelikler uyumama sayısı	Yasa ve yönetmeliklere uymamaktan kaynaklanan alınan ceza/çözümlenen/devreden vaka sayısı artış düzeyi Etik kurulda görüşülen/cezalandırılan/çözümlenen/devreden vaka artış düzeyi	1.Bölüm: Genel	74,77-78	

KAYNAKÇA

- AA 1000 Accountability Principles Standard, (2018). Erişim adresi: www.accountability.org. (15.06.2020).
- Abdioğlu, H. ve Meydan, C. (2006). Sosyal Denetim Süreci, Modelleri ve Raporlama Yaklaşımları. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2-2), 27-68.
- Ağca, V. (2009). Türk İmalat İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Değerleme (PD) Modellerine Dayalı Performans Göstergelerinin Kullanılabilirliği. *Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi*, 23, 51-66.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi*. (6. Baskı). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akarçay, Ç. (2014). Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 2(42), 1-11.
- Akatay, A. ve Aslan, Ş. (2008). Yeşil Yönetim ve İşletmeleri ISO 14001 Sertifikası Almaya Yönelten Faktörler. *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 313-339.
- Akgemci, T.(2007). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akıllı, H., Kemahlı, F., Okudan, K. ve Polat, F. (2008). Ekolojik Ayak İzinin Kavramsal İçeriği ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bireysel Ekolojik Ayak İzi Hesaplaması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 15, 1-25.
- Aksoy, F. (2019). İşletmelerde Sürdürülebilirlik Raporlama Çerçevesi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 21(2), 324-346.
- Aktan, C . (2013). Kurumsal Şirket Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 150-161.
- Aktan, C. C. ve Börü, D. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Sosyal Sorumluluk-İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*. Ed.Coşkun Can Aktan, İstanbul: İGİAD Yayını.

- Altıkat, A., Ekmekyapar T. F. ve Turan, B. T. (2011). Küresel Kirlilik: Dünya, Avrupa Birliği ve Türkiye’de Hava Kirliliği Örneği. *Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 27(2), 134-149.
- Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı 1990-1994, (1989). T.C. Resmi Gazete (20217, 06 Temmuz 1989).
- Altuntaş, C. ve Türker, D. (2012). Sürdürülebilir Tedarik Zincirleri: Sürdürülebilirlik Raporlarının İçerik Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(3), 39-64.
- Aracı, H. ve Yüksel, F. (2016). Şeffaflık ve Hesap Verilebilirliğin Sağlanmasında Sürdürülebilirlik Raporları: BIST Sürdürülebilirlik Endeksindeki Şirketlerin Sürdürülebilirlik Raporlarının İncelenmesi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 18(Özel Sayı-1), 103-131.
- Arda, S. S. (2003). *Türkiye’de doğa koruma alanı uygulamaları ve Avrupa Birliği mevzuatı ile karşılaştırılması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Çevre Anabilim Dalı, Ankara.
- Arguden, Y., Sağdıç, E., Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard*. İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları.
- Argüden, Y. (2004). *Geleceği Şekillendirmek: Yasam Kalitesi İçin Stratejik Düşünmek*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Artar, A. ve Bas, M. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi*. Ankara: MPM Yayınları.
- Artur M. O. (2015). *Equility and Efficiency- The Big Trade-Off*. Washington D.C., Brookings Instution Press.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H. ve Wells, R. B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), 25-38.
- Atkisson, A. (1996). Developing Indicators of Sustainable Community: Lessons From Sustainable Seattle. *Environmental Impact Assessment Review*, 16(4), 337-350.

- Atmaca, M. ve Terzi, E. (2007). Zaman Etkenli Faaliyet Tabanlı Maliyetleme. *KMU İİBF Dergisi*, 12, 367-384.
- Aydın, M. (2003). Gençliğin Değer Algısı: Konya Örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 3(1), 121-144.
- Aydın, M. K. ve Aydınlar, K. (2011). Emek-Değer Teorisinden Fayda-Değer Teorisine. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 1 – 12.
- Balabanis, G., Phillips, H. & Lyall, J. (1998). Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the Top British Companies: Are They Linked. *European Business Review*, 98(1), 25-44.
- Baldrige Model, (t.y.) Erişim adresi: www.nist.gov/baldrige/about-baldrige-excellence-framework-education. (27.02.2020).
- Banks C. G. & Murphy, K. R. (1985). Towards Narrowing the Researcher-Practice Gap in Performance Appraisal. *Personal Psychology*, 38, 335-346.
- Barsky, N. P. & Bremser W. G. (1999). Performance Measurement, Budgeting and Strategic Implementation in The Multinational Enterprise. *Managerial Finance*, 25(3), 3-5.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başar, B. (2014). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Finansal Performans Arasındaki İlişki: Borsa İstanbul’da İşlem Gören Kimya-Petrol-Plastik Sektörü Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 59 – 72.
- Batı, G. B. (2006). *Paydaş teorisi ve bankalarda paydaş analizi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Bayar, B. (2020). *Performans Yönetimi Sisteminin Kurulması*. Erişim adresi: <https://www.biyomed.com/forum/insan-kaynaklari-yonetimi/per-102-ormans-yonetimi-sisteminin-kurulmasi-12189>, (15.06.2020).
- Baykal, H. ve Baykal, T. (2008). Küreselleşen Dünya’da Çevre Sorunları. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 1-17.
- Bayrak, S. (2001). *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: Beta Yayını.

- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 0(53), 577 – 592.
- Beach, D. S. (1980), *Personnel, The Management of People At Work (4th Edition)*. New York: Macmillan Publishing Co. Inc.
- Behdioğlu, S. ve Koca, G. (2017). Integrated SWOT-AHP Approach in the Assessment of GSCM in Turkey. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 3(4), 45 - 54.
- Bekci, İ. ve Doğru, E. (2011). Değer Yaratan Faaliyetler Açısından İşletme Başarısı: Çimento Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 169-192.
- Bekmezci, M. (2010). Stratejik Bir Yönetim Yaklaşımı Olan Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard)'nin Türkiye'nin En Büyük 500 Firmasına Uygulanması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 203-228.
- Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1985-1989, (1984). *T.C. Resmi Gazete* (18467, 23 Temmuz 1984).
- BIST-Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Rehberi*, (2014). Erişim adresi: <https://www.borsaistanbul.com/tr/docs/default-source/yayinlar/borsa-istanbul-2014-surdurulebilirlik-bulteni.pdf?sfvrsn=4>, (01.05.2020).
- Bieker, T. & Waxenberger, B. (2002). Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics. *10th International Conference of the Greening of Industry Network* (pp.1-26), Göteborg, Sweden.
- Bieker, T. (2003). *Sustainability management with the Balanced Scorecard*. International Summer Academy on Technology Studies.
- Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1963-1967, (1962). *T.C. Resmi Gazete* (11272, 03 Aralık 1962).
- Bititci, Ü. S. & Turner, T. (2000). Dynamics of Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations Production Management*, 20(6), 692-704.

- Bititci, Ü. S. (2015). *Overview of Popular Performance Measurement Models and Frameworks*. Managing Business Performance: Science of Art.
- Bititci, Ü. S., Carrie, A. S. & Mcdevitt, L. (1997). Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide. *Finance and Management Engineering Journal of Africa* 1(5), 11-21.
- Bourne, M. & Neely, A. (2003). Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review. *Business Performance Management*, 5(1), 1-24.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. & Platts, K. (2000). Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(7), 754-771.
- Bouwens, J. & Abernethy, M. A. (2000). The Consequences of Customization on Management Accounting System Design. *Accounting, Organizations and Society*, 25(3), 221-241.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. USA: University of Iowa Press.
- Bowman, C. & Ambrosini, V. (2000). Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, 11, 1-15.
- Boz, D., Duran, C. ve Behdioğlu, S. (2018). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Yenilikçiliğin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Üzerindeki Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 58, 160-184.
- Brown, M. G. (2006). *Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World Class Performance*. USA: Quality Resources.
- BSC, (t.y.). Erişim adresi: www.balancedscorecard.org. (23.03.2020).
- Buckley, J. J. (1985). Ranking Alternatives Using Fuzzy Numbers. *Fuzzy Sets and Systems*, 15(1), 21-31.

- Butler, J. B., Henderson, S. C. & Raiborn, C. (2011). Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures Into Business Reporting. *Management Accounting Quarterly*, 12(2), 1-10.
- Callens, I. & Tyteca, D. (1998). Towards Indicators of Sustainable Development For Firms-A Productive Efficiency Perspective. *Ecological Economics*, 28, 41-53.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497– 505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4): 39-48.
- Ceran, E. B. (2017). Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı ve Ölçümüne İlişkin Bir Ön Çalışma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 59-70.
- Chan, L. Y. (2004). Performance Measurement and Adoption of Balanced Scorecards: A Survey of Municipal Governments in The USA and Canada. *International Journal of Public Sector Management*, 17(3), 204-221.
- Chang, D. Y. (1996). Applications of the Extent Analysis Method on Fuzzy AHP. *European Journal of Operational Research*, 95, 649-655.
- Cheng, C. H., Yang, K. L. & Hwang, C. L. (1999). Evaluating Attack Helicopters by AHP based on Linguistic Variable Weight. *European Journal of Operational Research*, 116(2), 423-435.
- Chennell, A., Dransfield, S., Field, J., Fisher, N., Saunders, I. & Shaw, D. (2000). OPM: A system for Organisational Performance Measurement. In *Proceedings of the Performance Measurement Past, Present and Future Conference*, (19-21), Cambridge.
- Chirumalla, K., Bertoni, A., Parida, A., Johansson, C. & Bertoni, M. (2013). Performance Measurement Framework for Product-Service Systems Development: A Balanced Scorecard Approach. *Int. J. Technology Intelligence and Planning*, 9(2), 146-165.

- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework For Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Colantonio, A. (2007). *Social Sustainability: An Exploratory Analysis of its Definition, Assessment Methods, Metrics and Tools*. EIBURS Working Paper Series.
- Cole, S. (2006). *Information And Empowerment: The Keys to Achieving Sustainable Tourism*, Erişim adresi: <https://www.researchgate.net/publication/236144370>. (04.04.2020).
- Cullen, J., Joyce, J., Hassal, T. & Broadbent, M. (2003). Quality in Higher Education: From Monitoring to Management. *Quality Assurance in Education*, 11(1), 5-14.
- Çetintürk, İ. (2016). Müşteri Değeri, Müşteri Tatmini ve Marka Sadakati: Üniversite Sosyal Tesisleri Üzerine Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(2), 93-109.
- Çınaroğlu, S. (2012). İşletmelerde Performans Ölçüm Modelleri. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(2), 119-134.
- Çıtak, N. (2015). *Hesap Verebilirlik Accountability -AA1000 Güvence Standartları Serileri*. Yayın No:459. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1(15), 1-13.
- Dalgıç, T. G., Özen, T. ve Albayra, R. S. (2018). Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı, Stratejik Önemi ve Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü: Literatür Çalışması. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi* 9(1), 17-37.
- Daub, C. (2007). Assessing the Quality of Sustainability Reporting: An Alternative Methodological Approach. *Journal of Cleaner Production*, 15: 75– 85.
- Deming Modeli*, (t.y.). Erişim adresi: www.deming.org. (16.02.2020).

- Dereköy, F. (2018). Entegre Raporlama Uygulamalarının Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi Bağlamında Değerlendirilmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi /Journal of Administrative Sciences*, 16(32), 589-608.
- Diesendorf, M. (2000). *Sustainability and Sustainable Development*. Sustainability The Corporate Challenge of The 21st Century.
- Digalwar, A. K. & Sangwan, K. S. (2011). An Overview of Existing Performance Measurement Frameworks in the Context of World Class Manufacturing Performance Measurement. *Int. J. Services and Operations Management*, 9(1), 60-82.
- Dinesh, D. & Palmer, E. (1998). Management by Objectives and the Balanced Scorecard: Will Rome Fall Again. *Management Decision*, 36(6), 363-369.
- Ding, J. F. & Liang, G. S. (2005). Using Fuzzy MCDM to Select Partners of Strategic Alliances for Liner Shipping. *Information Sciences*, 173(1-3), 197-225.
- Dişkaya, A. M. (2006). *Performans yönetimi sistemi ve bir finans şirketinin performans değerlendirme sisteminin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı 2007-2013, (2006). *T.C. Resmi Gazete* (26215, 28 Haziran 2006).
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concept, Evidence and Implacations. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Douwe S., Flapper, P., Fortuin, L. & Stoop, P. M. (1996). Towards Consistent Performance Management Systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(7), 27 – 37.
- Downing, L. (2000). *Progress Report on The Balanced Scorecard: A Global User's Survey*. USA: Harvard Business School Publishing.
- Doyle, P. (2000). *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. England: John Wiley and Sons.

- Dönmez, M. S. ve Çalış, Ş. (2012). Etik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Tartışmalarında Sosyal Sorumluluğun Yeri: Küresel İlkeler Sözleşmesi ve SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardı Üzerine Bir Değerlendirme. *İş Ahlakı Dergisi-Turkish Journal of Business Ethics*, 5(10), 21-53.
- Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı 1979-1983, (1978). *T.C. Resmi Gazete* (16487, 12 Aralık 1978).
- Duman, H., Özpeynirci, R., Yücenurşen, M. ve Bağcı, H. (2012). Karbon Muhasebesi. *İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(24), 105-120.
- Duran, B. (2018). *Sürdürülebilirlik kavramının önemi, karşılaşılan sorunlar ve şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Duran, C. ve Oğuzhan, E. (2010). *Kalite Ödüllerinin Firma Değeri Üzerindeki Etkisinin Analizi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Düzer, M. (2018). *Sürdürülebilirlik performans göstergelerine ilişkin açıklamaların finansal performans üzerine etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond The Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and The Environment*, 11(2), 130-142.
- Eden, C. ve Ackermann, F. (2013). *Making Strategy, The Journey of Strategic Management*. London: SAGE Publications.
- Efil, İ. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*. Bursa: Dora Yayınları.
- EFQM, (t.y.). Erişim adresi: <https://www.efqm.org>. (14.01.2020).
- Elibol, H. (2005). Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 155-162.
- Elitaş, C. ve Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 343-370.
- Elkington, J. (2004). *The Triple Bottom Line Does It All Add Up*. (1st Edition), London. Erişim adresi: <https://doi.org/10.4324/9781849773348>, (12.05.2020).

- Elmacı, O. (2019). *Sürdürülebilirlik Açısından Maliyet Azaltımının Stratejik Yol Haritası*. 1. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Elmacı, O. ve Kurnaz, N. (2006). Sürdürülebilir Rekabet Gücünü Artırmaya Yönelik Vizyon Arayışlarında Stratejik Bir Yaklaşım Olarak Çevre Maliyet Yönetimi. İZSMMMO Yayın Organı, *Dayanışma Dergisi*, (92), 9 - 15.
- Elmacı, O. ve Sarıkoyuncu, E. Ş. (2019). Daha İyi Bir Geleceğin Yol Haritası Olarak Sürdürülebilirlik ve Entegre Raporlamada Birleşik Metodolojisinin Geliştirilmesine Yönelik Model Önerisi. *11.Uluslararası Çin'den Adriatik'e Sosyal Bilimler Kongresi Bildiri Kitabı*, (659-651).
- Elmacı, O. ve Sevim, Ş. (2017). Entegre Raporlamada Küresel Gelişmeler ve Türkiye için Bir Model Önerisi. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(8), 18-36.
- Elmacı, O. ve Tutkavul, K. (2016). Statejik Karar Alma Perspektifinden Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Modeli ve Zamana Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Modelinin Karşılaştırılmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 18(4), 825 – 853.
- Engin, E. ve Akgöz, B. (2013). Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Değerlendirilmesi. *Selçuk İletişim Dergisi*, (1), 85-94.
- Entegre Raporlama*, (t.y.) Erişim adresi: <http://entegreraporlamatr.org/tr>. (12.11.2019).
- Epstein, M. J. & Wisner, P. S. (2001). Using A Balanced Scorecard to Implement Sustainability. *Environmental Quality Manangement*, 11(2), 1-10.
- Erden, Ö. C. (2015). Düşük Karbon Ekonomisi ve Türkiye'nin Karbon Ayak İzi. *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 4(4-9), 198-215.
- Eroğlu, H. T. ve Çukurçayır, M. A. (2004). Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard). *Sayıştay Dergisi*, 15(53), 41-67.
- Ertan, Y. (2018). Türkiye'de Sürdürülebilirlik Raporlaması (2005-2017). *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 11(3), 463-478.

- European Commission Report* (2001). Erişim adresi: <https://eur-lex.europa.eu/lexuriserv/lexuriserv.do?uri=com:2001:0264:fin:en:pdf>. (05.05.2020).
- Fettahoğlu, S. (2014). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ile Finansal Performans Arasındaki İlişki: İMKB'ye Yönelik Bir Uygulama. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 6(1), 11-20.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard-Linking Sustainability Management to Business Strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.
- Forman, E. H. & Selly, M. A. (2001). *Decision By Objectives (How To Convince Others That You Are Right)*. USA: World Scientific Press.
- Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B. & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of The Art*. New York: Cambridge University Press.
- Gallego, I. (2006). The Use Of Economic, Social and Environmental Indicators as a Measure of Sustainable Development in Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(2), 78-97.
- Garengo, P., Biazzo, S. & Bititci, Ü. S. (2005). Performance Measurement Systems in SMEs: A Review for a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47.
- Gasparatos, A. & Scolobig, A. (2012). Choosing The Most Appropriate Sustainability Assessment Tool. *Ecological Economics*, 80, 1-7.
- Ghalayini, A. M. & Noble, J. S. (1996). The Changing Basis of Performance Measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, 11(8), 63-80.
- Ghalayini, A. M., Noble, J. S. & Crowe, T. J. (1997). An Integrated Dynamic Performance Measurement System For Improving Manufacturing Competitiveness. *International Journal of Production Economics*, 48(3), 207-225.

- Gică, O. A. & Moisescu, O. I. (2007). How to Build a Successful Balanced Scorecard, Management and Marketing. *Management & Marketing - Craiova Journal*, 1,140-146.
- Giddings, B., Hopwood, B. & O'Brien G. (2002). Environment, Economy and Society: Fitting Them Together into Sustainable Development. *Sustainable Development*, 10, 187–196.
- Gilman, R. (1992). *Sustainability by Robert Gilman from The 1992 UIA/ AIA. Call For Sustainable Community Solutions*. Erişim adresi:<http://www.context.org>, (12.09.2019).
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J. & Krause, T. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.
- Gordon, K. & Miyake, M. (1999). Deciphering Codes of Corporate Conduct: A Review of their Contents. *OECD Working Papers on International Investment*, 99(2), 1-20.
- Gökgöz, A. (2011). Tarihsel Perspektifte Muhasebenin Doğuşunu ve Gelişimini Etkileyen Faktörler. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 167-177.
- Gökten, O. P., Marşap, B. ve Gökten, S. (2018). Sera Gazı Emisyon Raporlaması Bir Tercih mi Yoksa Bir Zorunluluk mu? Kurumsal Bir Değerlendirme. *Muhasebe ve Bilim Dünyası Dergisi*, 20(20), 911-922.
- Gönenç, D., Özen, T. ve Albayrak R. S. (2018). Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı, Stratejik Önemi ve Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü: Literatür Çalışması. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 17-37.
- Gözen, M. (2019). Değer ve Değerleme Hakkında Kavramsal ve Kuramsal Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(2), 374-382.
- Gray, R. (2000). Current Developments and Trends in Social and Environmental Auditing, Reporting and Attestation: a Review and Comment. *International Journal of Auditing*, 4(3), 247-268.

- GRI G4 Standarts, (t.y.). Erişim adresi: <https://www.globalreporting.org/standarts>. (10.08.2020).
- GRI Global Reporting. (t.y.). Erişim adresi: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history>. (08.08.2020).
- Güleç, Ö. F. (2019). Muhasebede Firma Yaşam Döngüsü Kavramı: Literatür İncelemesi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 21(4), 979-1007.
- Güler, K. E. (2006). *Türkiye’de AHP tekniğinin performans değerlendirmedeki yeri ve ilaç dağıtım sektöründe uygulanması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Gümrah, A. ve Büyükipekçi, S. (2019). Türkiye’de Sürdürülebilirlik Raporlaması: 2008-2017 Yılları Arası Yayınlanmış Sürdürülebilirlik Raporlarının İncelenmesi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 21(2), 305-323.
- Günel, T. (2017). *Kurumsal kuram perspektifinden kurumsal sürdürülebilirlik: İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik raporlamaları üzerine bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güner, F. (2008). Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 247 – 265.
- Güner, M. F. (2006). *Stratejik performans değerlemede dengeli sonuç kartı: Bir sanayi işletmesinde uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Güner, M. F. ve Memiş, M. Ü. (2007). Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Gelişim Süreci:1850’lerden 2000’lere Bir İnceleme. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 299-310.
- Hacırüstemoğlu, R. (2000). *Maliyet Muhasebesi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Hamilton, K. (2002). *Accounting for Sustainability. Environment Department the World Bank Paper*, 1-10. Erişim adresi: <http://www.oecd.org/dataoecd/18/53/2713847.doc>, (02.07.2020).

- Hansen, E. G. ve Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133:193–221.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Horngren, C. T. (2006). *Cost Accounting; A Managerial Emphasis* (10th ed.). USA: Pearson Prentice Hall.
- Hronec, M. (1993). *Vital Signs: Using Quality, Time, And Cost Performance Measurements To Chart Your Company's Future*. USA: Amacom, American Management Association.
- <http://omer-demir.net/sosyalbilimlersozlugu/deger-teorileri>, (15.05.2020).
- <http://www.anreva.com.tr> (20.05.2020).
- <https://accountlearning.com/> <http://www.fao.org/>. (07.06.2020).
- <https://www.bulentkeskin.net/toplam-kalite-yonetimi-ve-deming-ilkeleri>, (14.03.2020).
- <https://www.cdp.net/en/articles/media/comprehensive-corporate-reporting>, (12.05.2020).
- IFC Performans Standartları*, (2012). Erişim adresi: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/d8076ba1-5879-442a-9755-dd85e653cf63/PS_Turkish_2012_Full_document.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jIASitp. (14.02.2020).
- IFC*, (2016). *IFC History Book*. Erişim adresi: <https://www.ifc.org>. (16.04.2020).
- IICR*, (2013). Erişim adresi: <https://integratedreporting.org/>. (01.02.2020).
- IIRC*, (2013). *The International Framework*. Erişim adresi: <https://integratedreporting.org/>. (02.02.2020).
- IIRC*, (t.y.). Erişim adresi: <https://www.iasplus.com/en/resources/sustainability/iirc>. (03.05.2020).
- Işığışok, E. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi Bakış Açısıyla İstatistiksel Kalite Kontrol*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (2003). Coming Up Short On Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, 31(6), 2-9.
- İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1968-1967, (1967). *T.C. Resmi Gazete* (12679, 22 Ağustos 1967).
- İMKB, (2011). Erişim adresi: www.borsaistanbul.com/tr/sayfa/58/borsa-istanbulda-surdurulebilirlik. (15.02.2020).
- İşgüden, B. (2008). *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Kısıtlar Teorisinin Karşılaştırılması*. Erişim adresi: <http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/burcuisguden/001/>. (16.05.2020).
- Jabri, M. M. (1990). Personnel Selection Using Insight - C: An Application Based on the Analytic Hierarchy Process. *Journal of Business and Psychology*, 5(2): 281-285.
- Jenkins, D. S., Kane, G. D. & Velury, U. (2004). The Impact of The Corporate Life-Cycle On The Valurelevance of Disaggregated Earnings Components. *Review of Accounting and Finance*, 3(4), 5-20.
- Jensen, M. C. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235-256.
- Jones, T. M. & Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- Kahraman, C., Beşkeş, A. & Ruan, D. (2004). Measuring Flexibility of Computer Integrated Manufacturing Systems Using Fuzzy Cash Flow Analysis. *Information Sciences*, 168(1-4), 77-94.
- Kahraman, C., Ruan, D. & Doğan, İ. (2003). Fuzzy Group Decision Making for Facility Location Selection. *Information Sciences*, 157, 135-153.
- KalDer, (2006). *Kıyaslama Projesi Kurumsal Performans Yönetimi Sonuç Raporu*. Erişim adresi: <http://www.kalder.org/projeler>. (18.04.2020).
- Kamacı, A. ve Turan, M. (2018). Küreselleşme Sürecinde Çok Uluslu Şirketlerin Ekonomik Açından Değerlendirilmesi, Yönetim, Ekonomi, Edebiyat. *İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 3(2): 81-92.

- Kang, B. (2012). A Method of Converting Z-Number to Classical Fuzzy Number. *Journal Of Information and Computational Science*, 9(3), 703-709.
- Kanji, G. K. (1998) Measurement of Business Excellence. *Total Quality Management*, 9(7), 633-643.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996a). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996b). The Strategy Map: Gap to Aligning Intangible Assets. *Strategy and Leadership*, 32(5), 10-17.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1999). *Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*. (Çeviren: Serra Egeli) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *American Accounting Association Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *American Accounting Association Accounting Horizons*, 15(2), 147-160.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001c). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001d). Leading Change with the Balanced Scorecard. *Financial Executive*, 17(6), 64-66.
- Kaplan, S. R. & Norton, D. P. (1992), The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16, 411-427.
- Karbon Ayak İzi*, (t.y.). Erişim adresi: <http://www.footprintnetwork.org>. (14.05.2020).

- Karğın, S., Aracı, H. ve Aktaş, H. (2013). Entegre Raporlama: Yeni Bir Raporlama Perspektifi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 6(1), 27-46.
- Károly, K. (2011). Rise and Fall of the Concept Sustainability. *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1-1), 1-12.
- Karsak, E. E. & Tolga, E. (2001). Fuzzy Multi-Criteria Decision-Making Procedure for Evaluating Advanced Manufacturing System Investments. *International Journal of Production Economics*, 69, 49-64.
- Kaya, F. (2012). *Bankacılık Giriş ve İlkeleri*. (1.Baskı), İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kaya, M. F. ve Tomal, N. (2011). Sosyal Bilgiler Dersi Öğretim Programının Sürdürülebilir Kalkınma Açısından İncelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 1(2), 49-65.
- Kaypak, Ş. (2013). Ekolojik Ayak İzinden Çevre Barışına Bakmak. *Türk Bilimsel Derlemeler Dergisi*, 6(1), 154-159.
- Keegan, D. P., Eiler, R. G. & Jones, C. R. (1989). Are Your Performance Measures Obsolete?. *Management Accounting*, 70(12), 45-50.
- Keleş, R. (1994). Kent ve Çevre Haklarının Korunması Üzerine Gözlemler. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 49(3), 275-281.
- Kırlioğlu H. ve Atalay, B. (2014). Hastane İşletmelerinde Sürece Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Modellemesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41, 141-162.
- Kocaman, N. G. (2006). *Performans ölçümüne geleneksel olmayan bir yaklaşım: Kurumsal karne yöntemi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Kolk, A. (2004). A Decade of Sustainability Reporting: Developments and Significance. *International Journal of Sustainable Development*, 3(1), 51-64.
- Kolk, A. (2008). Sustainability, Accountability And Corporate Governance: Exploring Multinationals' Reporting Practices. *Business Strategy and the Environment*, 17, 1-15.

- Konuk, H. (2006). *Şirket değerlendirme yöntemleri ve reel opsiyonlar yaklaşımı* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- Kostlan, E. (1991). Statistical Complexity and Dominant Eigenvector Calculation. *Journal Of Complexity*, 7(4), 371-379.
- Kuhlman, T. & Farrington, J. (2010). *What is Sustainability?*. Erişim adresi: [https://doi: 10.3390/su211](https://doi.org/10.3390/su211).
- Kurdoğlu, O. (2007). Dünyada Doğayı Koruma Hareketinin Tarihsel Gelişimi ve Güncel Boyutu. *Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 8(1), 59-76.
- Kurumsal Yönetim Derneği (2005). *Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Yayın No. KYD-Y/2005-01-01, 1-50.
- Kuruüzüm, A. ve Atsan N. (2001). Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 83-105.
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir İşletmeler için Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İşsel Unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2), 227-242.
- Küçük, O. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Lawton, R. (2002). Balance Your Balanced Scorecard. *Quality Progress*, 35(3), 66-71.
- Lee, K. H. & Saen, R. F. (2012). Measuring Corporate Sustainability Management: A Data Envelopment Analysis Approach. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 219-226.
- Leisinger, K. M. (2007). Capitalism with a Human Face: The UN Global Compact. *The Journal of Corporate Citizenship*, 28, 1-21.
- Lepak, D. P., Smith, K. G. & Taylor, S. M. (2007). Value Creation and Value Capture a Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180–194.
- Lohman, M. C. (2003). Work Situations Triggering Participation in Informal Learning in the Workplace: A Case Study of Public School Teachers. *Performance Improvement Quarterly*, 16(1), 40-54.

- Lozano, R. (2012). Orchestrating Organisational Changes For Corporate Sustainability: Overcoming Barriers to Change. *Greener Management International*, 57, 43-64.
- Lozano, R., Llobet, J. & Tideswell, G. (2011). Developing a more holistic university sustainability report: Experiences from the University of Leeds, Centre for Sustainable Development. *Sustainability Assessment Tools In Higher Education Institutions: Mapping Trends And Good Practices Around The World* (pp. 1-24). Erişim adresi: doi: 10.1007/978-3-319-02375-5_11.
- Lukviarman, N. (2008). Performance Measurement: A Stakeholder Approach. *Sinergi Kajian Bisnis Dan Manajemen*, 10(2), 179-198.
- Malmi, T. (2001). Balanced Scorecards in Finnish Companies: A Research Note. *Management Accounting Research*, 12(2), 207-220.
- Mcclure, B. (2020). *What to Know About Economic Value Added (EVA)*. Erişim adresi: <https://www.investopedia.com/articles/fundamental/03/031203.asp>.
- McKenzie, S. (2004). Social Sustainability: Towards Some Definitions. *Hawke Research Institute Working Paper Series*, 27, 1-31.
- Meadows, D. H. (1972). *The Limits to Growth: A Report of The Club of Rome's Project on The Predicament of Mankind*. New York: Universe Books.
- Mengi, B. T. ve Özgöl, B. (2016). *Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Güvencesi "İç Denetim"-BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne Tabi Şirketlerde Anket Çalışması*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Mercan, E. (2019). *Değer yaratma sürecinde entegre raporlama ve uygulanması* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Milkovich, G. T. & Flueck, W. F. (1985). *Personnel Human Resource Management: A Diagnostic Approach*. (2nd ed.). Texas: Business Publications Inc.
- Mooraj, S., Oyon, D. & Hostettler, D. (1999). The Balanced Scorecard: A Necessary Good or an Unnecessary Evil?. *European Management Journal*, 17(5), 481-491.

- Munasinghe, M. (2001). Sustainable Development and Climate Change: Applying the Sustainomics Transdisciplinary meta-framework. *International Journal of Global Environmental Issues* 1(1): 13-55.
- Narasimhan, R. (1983). An Analytical Approach to Supplier Selection. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 19(4), 27-32.
- Neely, A. & Adams, C. (2001). A Consulting Perspectives on Performance: The Performance Prism. *Journal of Cost Management*, 15, 7-15.
- Neely, A. (1999a). The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?. *International Journal of Operations and Production Management*, 19(2), 205-228.
- Neely, A. (1999b). The Challenges of Performance Measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, 19(2), 205-228.
- Neely, A. (2007). *Business Performance Measurement Unifying Theory and Integrating Practice*, USA. New York: Cambridge University Pres.
- Neely, A., Bourne, M. & Kennerley, M. (2000). Performance Measurement System Design: Developing and Testing Process-Based Approach. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(10), 1119-1145.
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). Performance Measurement System Design: A Literature Review And Research Agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 15, 80-116.
- Neely, A., Mills, J., Richards, H., Gregory, M., Bourne, J. & Kennerley, M. (2000). Performance Measurement System Design: Developing And Testinga Process-Based Approach. *International Journal of Operations and Production Management*, 20, 1119-1145.
- Nehme, M. & Wee, C. K. G. (2008). *Tracing the Historical Development of Corporate Social Responsibility and Corporate Social Reporting*. James Cook University Law Review, 129-168. Erişim adresi: <https://ssrn.com/abstract=2347870>. (13.02.2020).

- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: Wiley.
- Nørreklit, H. (2000). The Balance On The Balanced Scorecard— A Critical Analysis of Some of its Assumptions. *Management Accounting Research*, 11, 65-88.
- Nørreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: What Is The Score? A Rhetorical Analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 23(6), 591-619.
- O’rourke, J. (2011). Sustainability Matters, *Cost Management*, 25(5), 6-15.
- OECD *Guidelines for Multinational Enterprises*, (2011). Erişim adresi: <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf> (12.05.2020).
- OECD, (t.y.). Erişim adresi: <http://www.oecd.org/about/history> (12.12.2019).
- Olve, N. G. vd., (2004). Twelve Years Later: Understanding and Realizing the Value of Balanced Scorecards. *Ivey Business Journal*, 18(5), 1-7.
- On Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2019-2023, (2019). *T.C. Resmi Gazete* (30840, 23 Temmuz 2019).
- Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı 2014-2018, (2013). *T.C. Resmi Gazete* (28699, 06 Temmuz 2013).
- Ouden, D. E. (2012). *Innovation Design: Creating Value for People, Organizations and Society*. New York: Springer.
- Öğüt, A., İraz, R. ve Zerenler, M. (2007). Değer Mühendisliği (Value Engineering) Uygulamalarının Fonksiyonel Etkinlik Açısından İşletmelerin Somut ve Soyut Varlıklarına Yönelik Olası Etkileri. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13, 51–68.
- Örnek, A. ř. (2003). Bir Yönetim Tekniği Olarak Değer Mühendisliği. *Dokuz Eylöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Faköltesi*, 5(2), 213-230.
- Örücü, E. ve Köseoğlu M. A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Özdemir, E. ve Kaygusuz, S. (2009). Müşteri Karlılık Analizi: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ile Ölçümü ve Pazarlama Kararlarında Kullanımı. *İş Güç Enerji İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(3), 87-112.
- Özgür, E. D. (2010). *Performans yönetiminde puan kartı yöntemi ve bir uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özmehmet, E. (2008). Dünyada ve Türkiye’de Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımları. *Journal of Yaşar University*, 3(12), 1853-1876.
- Öztayşi, B. (2009). *Müşteri ilişkileri yönetiminde etkinliği arttırmak için bir bulanık model önerisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Fakültesi, İstanbul.
- Öztuna, B. (2017). SA 8000: 2014 Sosyal Sorumluluk Standardına Göre Çalışma Yaşamının Değerlendirilmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(5), 2368-2378.
- Öztürk, U. C., Çiftçi, M., Büyüker, İ. D. ve Atilla G. (2012). *Sağlık Kuruluşları Perspektifinde Bütüncül Yönetim Metodolojisi Olarak Balanced Scorecard*. (ss.1-18) 6. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, Isparta.
- Öztürk, Ü. (2009). *Performansın Ölçülmesi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Partovi, F. Y. & Hapton, W. E. (1994). The Analytic Hierarchy Process as Applied Two Types of Inventory Problems. *Production And Inventory Management Journal*, 35(1), 14-15.
- Pekdemir, R. (1998). *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Genel İmalat Maliyetleri*. Yayın No:17, İstanbul: Tesmer Yayınevi.
- Peltekoğlu, F. B. (2001). *Halkla İlişkiler Nedir?*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Perego, P. & Kolk, A. (2012). Multinationals' Accountability on Sustainability: The Evolution of Third-Party Assurance Of Sustainability Reports. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 173-190.
- Peşkircioğlu, N. (2016). 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri: Küresel Verimlilik Hareketine Doğru. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, 11(335), 1-8.

- Pezzey, J. (1992). Sustainable Development Concepts an Economic Analysis. *World Bank Environment Paper*, 2, 1-71.
- Phillips, P. A. (1999). Performance Measurement Systems And Hotels: A New Conceptual Framework. *International Journal of Hospitality Management*, 18(2), 171-182.
- Porter, M. E. (1996). What's the Strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6) 61–78.
- Pun, K. F. & White, A. S. (2005). A Performance Measurement Paradigm for Integrating Strategy Formulation: A Review of Systems and Frameworks. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 49–71.
- Repka, S. (2004). The Description of Social, Cause-Related Marketing and Corporate Social Responsibility. *Journal of the Canadian Institute of Marketing*, 7(2), 3-26.
- Roca, L. C. & Searcy C. (2012). An Analysis of Indicators Disclosed in Corporate Sustainability Reports. *Journal of Cleaner Production*, 20, 103-118.
- Rodriguez, M. A., Cart J. E. R. & Sanchez, P. (2002). Sustainable Development and The Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamics and Sustainable View of the Firm. *Sustainable Development and Competitive Advantage*, 11(3), 135-146.
- Roest, P. (1997). The Golden Rules For Implementing The Balanced Business Scorecard. *Information Management and Computer Security*, 5(5), 160-174.
- Rohm, H. & Montgomery, D. (2011). *Link Sustainability To Corporate Strategy Using The Balanced Scorecard*. Erişim adresi: <http://balancedscorecard.org/portals/0/pdf/linkingsustainabilitytocorporatestrategyusingthebalancedscorecard> (14.05.2020).
- Ronald K. M., Bradley R. A. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Whoand What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

- Rong, C., Takashi, K. & Wang, J. (2003). Enterprise Waste Evaluation Using the Analytic Hierarchy Process and Fuzzy Set Theory. *Production Planning and Control*, 14(1), 90-103.
- Rosthorn, J. (2000). Business Ethics Auditing — More Than a Stakeholder's Toy. Sójka J., Wempe J. (eds) *Business Challenging Business Ethics: New Instruments for Coping with Diversity in International Business* (pp. 9-19). The 12th Annual Eben Conference, Dordrecht.
- Rostow W.W. (1980). *The World Economy, History and Prospect*. USA: University of Texax Press.
- RSPO, (t.y.). Erişim adresi: <https://rspo.org/about>. (01.04.2020).
- Ruckelshaus, W. D. (1989). Toward A Sustainable World. *Scientific American*, 261(3), 66-175.
- SA 8000 Certified Facilities, (t.y.). Erişim adresi: <http://www.sa-intl.org>. (28.06.2020).
- Saaty, T. L. (1987). The Analytic Hierarchy Process-What it is and How it is Used. *Mathematical Modelling*, 9(3-5), 161-176.
- Saaty, T. L. (1988a). *The Analytic Hierarchy Process*. England: British Library Catalogue.
- Saaty, T. L. (1988b). *Multicriteria Decision Making the Analytic Hierarchy Process*. USA: Eta Services Ltd.
- Saaty, T. L. (1990). How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*, 48(1-5), 9-26.
- Saaty, T. L. (1994). How To Make A Decision: The Analytic Hierarchy Process. *Interfaces*, 24(6), 19-43. Erişim adresi: doi:10.1287/inte.24.6.19.
- Salem, M. A., Hasnan, N. & Osman N. H. (2012). Balanced Scorecard: Weaknesses, Strengths, and Its Ability as Performance Management System Versus Other Performance Management Systems. *Journal of Environment and Earth Science*, 2(9), 1-10.

- Sardinha, I. D. (2007). Responsabilidade Social No Ensino E Na Prática Da Gestão Empresarial. *Revista Dirigir-Instituto do Emprego e Formação Profissional*, 98: 3-8.
- Sarıaltın, H. (2017). Performans Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Öneri Sistemlerinin Sürdürülebilir Verimliliğe Etkisinin İncelenmesi: Bir Örnek Olay Çalışması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(1),117-141.
- Schaltegger, S. & Burritt, R. L. (2006). Corporate Sustainability Accounting. S.Schaltegger, M. Bennett, & R. Burritt (Eds.), *Sustainability Accounting and Reporting* (pp. 37-59) Dordrecht: Springer Publishing.
- Scholl, H. J. J. (2004). Applying Stakeholder Theory To E-Government: Benefits and Limits. *ACM International Conference Proceeding Series*, 262, 1-10.
- Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005, (2000). *T.C. Resmi Gazete* (24100, 05 Temmuz 2000).
- Shamsuzzaman, M., Sharif Ullah, A. M. M. & Bohez, E. L. J. (2003). Applying Linguistic Criteria in FMS Selection: fuzzy Set-AHP Approach. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(3), 247-254.
- Shrivastava, P. (1995). Ecocentric Management for a Risk Society. *The Academy of Management Review*, 20(1), 118-137.
- Signitzer, B. & Prexl, A. (2007). Corporate Sustainability Communications: Aspects of Theory and Professionalization. *Journal of Public Relations Research*, 20(1), 1-19.
- Singh, R. K., Murty, H. R., Gupta, S. K. & Dikshit, A. K. (2008). An Overview of Sustainability Assessment Methodologies. *Ecological Indicators*, 15: 281–299.
- Sink, S. & Tuttle, T. C. (1989). *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*. USA: Industrial Engineering and Management Press.
- Sinsuphan, P. (2016). Sustainable Palm Oil: Including Smallholders in A Sustainable Supply Base - A Case Study in Thailand. *University of Antwerp Institute of Development Policy and Management*, 1-20.

- Skouloudis, A. & Evangelinos, K. I. (2009). Sustainability Reporting in Greece: Are We There Yet?. *Environmental Quality Management*, 19(1), 43-60.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59(3): 63-74.
- Slater, S. F., Stanley, F. & Narver, J. C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?. *Journal of Marketing*, 58, 46-55.
- Snider, J., Hill, R. P. & Diane, M. (2003). Corporate Social Responsibility in the 21. Century: A View from the World's Most Successful Firms. *Journal of Business Ethic*, 48, 175-187.
- Someren, T. C. R. V. (1995). Sustainable Development and the Firm: Organizational Innovations And Environmental Strategy. *Business Strategy and the Environment*, 4, 23-33.
- Stead W. E. & Stead, J. G.(1994). Can Humankind Change the Economic Myth? Paradigm Shifts Necessary for Ecologically Sustainable Business. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4), 15-31.
- Striteska, M. & Spickova, M. (2012). Review and Comparison of Performance Measurement Systems, *Journal of Organizational Management Studies*, 1-13
Erişim adresi: doi: 10.5171/2012.114900.
- Sürdürülebilir Kalite Derneği*, (t.y.). Erişim adresi: <http://www.skdturkiye.org/> (03.05.2020).
- şimşek, M. ve Nursoy, M. (2002). *Toplam Kelite Yönetiminde Performans Ölçümü*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- şirketler İçin Sürdürülebilirlik Rehberi*, (2014). Erişim adresi: <https://www.borsaistanbul.com/data/kilavuzlar/surdurulebilirlik-rehberi.pdf>. (17.06.2020).
- Tangen, S. (2004). Performance Measurement from Philosophy to Practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 733.

- Tarakcıoğlu, A. A. (2016). Entegre Raporlama ve Sürdürülebilirlik Muhasebesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(25), 47-64.
- Taytak, M. ve Bahtiyar, E. (2015). Hesap Verme Sorumluluğu Çerçevesinde Türk Sayıştay'ının Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 261-284.
- TDK, (2005). Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/>. (14.02.2020).
- Thompson, J. (2007). *Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises Driving Performance and Corporate Governance*. Publication Stock No. 031807 Asian Development Bank, Philippines.
- Tıraş, H. (2012). Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre: Teorik Bir İnceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 57-73.
- Tierney, N. W. (2018). *Value Management in Healthcare*, USA: CRS Press.
- Timor, M. (2011). *Analitik Hiyerarşi Prosesi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi- Akademik Kitapları.
- Tonchia S. & Quagini L. (2010), *Performance Measurement Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence*. Germany: Springer.
- Top, S. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Topcu, M. K. ve Korkmaz, G. (2015). Entegre Raporlama: Kavramsal Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 1-22.
- Topel, A. (2006). *Analitik hiyerarşi prosesinin bulanık mantık ortamındaki uygulamaları- bulanık analitik hiyerarşi prosesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Toplam Kalite Yönetimi*, (t.y.). Erişim adresi: www.toplamkaliteyonetimi.org. (13.05.2020).

- Torrington, D. & Hall, L. (1995). *Personel Management*. HRM in Action. (3rd Edition) London: Prentice Hall.
- Tosunoğlu, B. T. (2014). Sürdürülebilir Küresel Refah Göstergesi Olarak Ekolojik Ayak İzi. *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(3-5), 132-149.
- Tuncer, E. (2006). *Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balanced scorecard uygulaması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Tungare, P. & Deepa, P. D. (2013). Değer Tabanlı Yönetim için Balance Score Card. *International Journal of Marketing Financial Services ve Management Research*, 2(3), 1-21.
- Tutkavul, K. (2016). *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kaynak Tabanlı Yaklaşım ve Kaynak Tüketim Muhasebesi Modeli*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, (2011). *Ekonomi Gazeteciliği İçin Kurumsal Yönetim El Kitabı*. İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.
- Tütüncü, Ö. (2008). SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ile İş Yaşamı Kalitesi Arasındaki İlişki. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 169-199.
- UN, (1987). Erişim adresi: <https://www.un.org>. (12.02.2020).
- UNGC, (t.y.). Erişim adresi: <https://www.globalcompactturkiye.org/un-global-compact>, (20.04.2020).
- Uysal, Ö. (2013). Sürdürülebilir Büyüme Kavramının Çevre ve Ekonomik Boyutlarının Ayırıştırılması. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(2), 111-118.
- Uzkurt, C. ve Torlak, Ö. (2007). İşletmelerin Müşteri Değeri Yaratma Çabaları Üzerinde Öğrenme ve Pazar Odaklı Kültürün Etkileri. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 239-257.
- Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı 1973-1977, (1972). *T.C. Resmi Gazete* (14374, 27 Kasım 1972).

- Ünal, Ö. F. (2011). Performans Değerlemede Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Uygulamaları. *Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(2), 18-38.
- Van Der L. S. J., Adhikari, A. & Tondkar, R. (2005). Exploring Differences in Social Disclosures Internationally: A Stakeholder Perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(2), 123-151.
- Van der L. S. L. (2004). The Role of Theory in Explaining Motivation for Corporate Social Disclosures: Voluntary Disclosures vs. ‘Solicited’ Disclosures. *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 3(4), 15-29.
- Van Laarhoven, P. J. M. & Pedrycz, W. (1983). A Fuzzy Extension of Saaty’s Priority Theory. *Fuzzy Sets and Systems*, 11, 229-241.
- Vargas, R. V. (2010). *Using the Analytic Hierarchy Process (AHP) to Select and Prioritize Projects in a Portfolio*. PMI Global Congress, North America.
- Viederman, W. (1994). *Sustainable Development: What do we need to know?*. Erişim adresi: <http://www.interenvironment.org/viederman--knowledge-for-sustainable-development.html>. (01.04.2020).
- Wackernagel, M. & Riss, W. (1996). *Our Ecological Footprint*. USA: New Society Publishers.
- WBCD, (t.y.). Erişim adresi: www.wbcds.org. (16.04.2020).
- Welford, R., Young, W. & Ytterhus, B. (1998). Towards Sustainable Production and Consumption: A Literature Review and Conceptual Framework for The Service Sector. *Eco-Management and Auditing*, 5, 38–56.
- White, G. (2005). How To Report A Company’s Sustainability Activities. *Management Accounting Quarterly*, 7(1), 36-43.
- Williams, O. F. (2004). The UN Global Compact: The Challenge and The Promise. *Business Ethics Quarterly*, 14(4), 755-774.
- Wongrassamee, S., Gardiner, P. D. & Simmons, J. E. L. (2003). Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 14-29.

- Woodside, A., Golfetto, F. & Gibbert, M. (2008). *Creating And Managing Superior Customer Value (Advances In Business Marketing and Purchasing*. Emerald Group Publishing Limited, Erişim adresi: [https://doi.org/10.1016/S1069-0964\(08\)14015-7](https://doi.org/10.1016/S1069-0964(08)14015-7). (02.05.2020).
- World Commission on Environment and Development, (WCED). (1987). *Our Common Future- Brundtland Report*. Oxford: Oxford University Press. Erişim adresi: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>, (05.06.2020).
- Worldwatch Enstitüsü, (2014). Linda Starke (Ed.). Cana Ulutaş Ekiz ve Çağrı Ekiz (Cev). *Dünyanın Durumu 2013 Sürdürülebilirlik Hala Mümkün mü?*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Yamak, S. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Yanık, S. ve Türker, İ. (2012). Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk Raporlamasındaki Gelişmeler (Tümleşik Raporlama). *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 47, 291-308.
- Yazıcı, M. (2014). Değerler ve Toplumsal Yapıda Sosyal Değerlerin Yeri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 24(1): 209-223.
- Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1996-2000, (1995). T.C. Resmi Gazete (22354, 25 Temmuz 1995).
- Yeni, O. (2014). Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma: Bir Yazın Taraması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 181-208.
- Yeşil, M. (2016). Doğa Koruma Yaklaşımlarındaki Değişimlerin Dünyada ve Türkiye'deki Tarihsel Süreci. *Türk Tarım – Gıda Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 4(10), 867-876.
- Yıkmaç, R. H. (2011). *Sürdürebilir kalkınmanın ölçülmesi ve türkiye için yöntem geliştirilmesi* (Uzmanlık Tezi). Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara.
- Yılğör, A. (2005). İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Ekonomik Katma Değer (EVA) ve Piyasa Katma Değeri (MVA) Yöntemleri ve Bu Yöntemlerin

- Hisse Senedi Getirilerini Açıklama Gücünün İncelenmesi: IMKB 100 Örneği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(01), 225-248.
- Yılmaz, F. (2014). Enerji Verimliliği ve Karbon Ayak İzi. *Ekonomi Politika ve Dünya Dergisi*. Erişim adresi: <http://acikerisim.fsm.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11352/2070/Y%C4%B1lmaz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. (10.02.2020).
- Yiğit, S. (2015). Değer İnovasyonu: İnovasyonla Değer Oluşturmak. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(1), 227-244.
- Yükçü, S. (1998). *Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi*. (3. Baskı). İzmir: Altın Nokta Yayınları.
- Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-13.
- Yüreğir, O. H. ve Nakıboğlu, G. (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 545-562.
- Zadek, S. (2001). *The Civil Corporation: The New Economy Of Corporate Citizenship*, London: Earthscan.
- Zeleny, M. (1996). Customer-Specific Value Chain: Beyond Mass Customization?. *Human Systems Management*, 15(2), 93-97.
- Zenginkuzucu, D. M. (2019). Sürdürülebilirlik Stratejileri Bağlamında Türkiye’de Birleşmiş Milletler Global Compact Programı Katılımcısı Firmalar Üzerine Bir İnceleme. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17(3), 181-200.
- Zerenler, M . (2005). The Performance Measurement System Design and a Study on Performance Measurement of Manufacturing Systems. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 1-36.
- Zerenler, M. (2003). *Kriz dönemlerinde işletmelerin üretim süreci esnekliğinin şirketlerin performans ve yaşam sürelerine etkileri üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Zink, K. J., Steimle, U. & Fischer, K. (2008). Human Factors, Business Excellence and Corporate Sustainability: Differing Perspectives. *Joint Objectives, Corporate*

Sustainability as a Challenge for Comprehensive Management, 3-18 Erişim adresi: <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2046-1>.

Zon, V. (2002). *Geschiedenis En Duurzame Ontwikkeling. Vakreview Duurzame Ontwikkeling*. (History And Sustainable Development. Disciplinary Review Sustainable Development), Amsterdam.



DİZİN

-B-

Balanced Scorecard, v, vi, vii, xi, xii, xiii, xv, xvi, xix, xx, xxi, 3, 8, 67, 140, 147, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 178, 179, 180, 184, 228, 230, 235, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 263, 285, 290, 291, 292, 293, 294, 299, 351, 352, 375, 377, 379, 381, 383, 384, 385, 386, 387, 389, 391, 392, 394, 395, 396, 397, 400, 402

Baldrige Model, 186

BSI, x, xxi, 78, 79

-C-

CDP, x, xxi, 78, 113, 114, 115, 249, 349

Clarkson Yaklaşımı, ix, 55

-Ç-

Çevresel, ix, xiii, xvi, 19, 23, 29, 40, 42, 58, 59, 60, 62, 63, 66, 81, 92, 105, 239, 245, 250, 253, 254, 256, 261, 262, 263, 274, 281, 286, 295, 297, 300, 302, 307, 318, 323, 349, 350

Çevresel Amaçlar, xiii, 253

Çevresel Boyut, ix, xvi, 19, 254, 307

-D-

Değer, x, xi, xii, xiii, xvi, xx, xxi, 58, 139, 141, 145, 147, 160, 167, 186, 187, 188, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 224, 225, 237, 248, 252, 290, 354, 376, 377, 385, 392, 394, 401, 404

Değer Kuramları, xii, 210

Değer Yaratma, xii, xx, 141, 209, 214, 216, 217, 221, 225, 354

Deming Modeli, xi, xx, 139, 186, 199, 200, 204, 380

Dengeli Modeller, xi, 151

Du Pont Modeli, x, xix, 142

-E-

EFQM Mükemmellik Modeli, 186

Ekolojik Ayak İzi, x, 78, 103, 104, 374, 390, 401

Ekonomik, ix, x, xiii, xvi, xxi, xxii, 17, 30, 32, 40, 44, 58, 59, 63, 76, 79, 85, 86, 87, 93, 99, 107, 110, 145, 160, 212, 244, 245, 246, 251, 252, 253, 290, 295, 300, 307, 374, 382, 388, 389, 391, 394, 401, 403, 404

Ekonomik Amaçlar, xiii, 251

Ekonomik Boyut, ix, xvi, 17, 99, 251, 307, 401

Emek-Değer Kuramı, xii, 210

Entegre Performans Ölçüm Sistemi, xi, xx, 140, 147, 186, 192, 193, 237

-F-

Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Modeli, xi, xx, 147, 186, 194, 195, 237

Finansal Boyut, xi, xv, xvi, xvii, 158, 159, 160, 172, 253, 290, 295, 299, 300, 304, 332, 333, 352, 353

Freeman Yaklaşımı, ix, 52

-G-

Geleneksel Performans Ölçüm Modelleri, x, 140

Gilmore Modeli, xi, xix, 140, 147, 181, 237

Gösterge, xvii, xx, 58, 333, 334, 335, 337

GRI, x, xxi, 2, 5, 31, 67, 68, 69, 73, 78, 83, 101, 102, 105, 106, 107, 108, 109, 114, 229, 230, 232, 237, 244, 245, 249, 251, 252, 254, 257, 262, 264, 269, 277, 284, 289, 308, 309, 320, 349, 350, 386

-H-

Hastane, xiv, xvii, 5, 7, 8, 233, 235, 236, 317, 318, 321, 322, 323, 324, 325, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 337, 338, 339, 342, 346, 390, 395
 Hiyerarşik Modeller, xi, 149
 Hronec Modeli, xi, xix, 147, 149, 150, 151, 237

-I-

IFC, x, xxi, 78, 92, 93, 249, 251, 252, 254, 262, 264, 277, 289, 308, 387
 IIRC, x, xxii, 78, 116, 117, 118, 120, 214, 215, 349, 350, 387
 ISEA, x, xxii, 78, 99, 101
 ISO, x, xv, xxii, 2, 31, 46, 67, 73, 78, 79, 83, 84, 105, 229, 237, 250, 319, 320, 351, 374

-İ-

İç Süreçler Boyutu, xi, xv, xvi, xvii, 163, 165, 172, 291, 292, 297, 299, 302, 335, 336
 İşletme Performansı, v, vii, x, xii, xiii, 3, 123, 217, 221, 230, 305, 351, 403

-K-

Kanji İş Mükemmelliği Modeli, 151
 Kısıtlar Teorisi, xii, xx, 139, 186, 206, 388
 Kurumsal Paydaş Teorisi, ix, 49, 52
 Kurumsal Raporlama, x, xix, 69, 72, 73
 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorisi, ix, 44
 Kurumsal Sürdürülebilirlik Modelleri, ix, 57
 Kurumsal Sürdürülebilirlik, 223, 379, 380, 383, 385, 391

-L-

Lynch-Cross Performans Piramidi, xi, xix, 149, 237

-M-

Makro Süreç Modeli, xi, xx, 140, 147, 186, 189, 237

Marjinal Değer Kuramı, xii, 211

Modern (Çok Boyutlu) Performans Ölçüm Modelleri, xi, 145

Müşteri Boyutu, xi, xv, xvi, xvii, xix, 161, 162, 163, 172, 291, 296, 299, 334, 352, 354

-O-

OECD, x, xv, xxii, 2, 28, 29, 30, 34, 46, 78, 85, 86, 87, 107, 229, 249, 251, 254, 256, 264, 265, 289, 385, 394

-Ö-

Ölçek, xvii, 312

Ölçüt, 129, 240, 352

Örgütsel Performans Değerleme Modeli, xi, xx, 147, 186, 196, 237

-P-

Paydaş Temelli Performans Değerleme (Sorumluluk Temelli Yaklaşımı), xi, 151, 181

Performans, i, v, vii, viii, x, xi, xii, xiii, xv, xvi, xvii, xix, xx, 4, 7, 8, 9, 58, 64, 65, 67, 78, 92, 93, 97, 119, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 160, 163, 165, 167, 168, 170, 171, 172, 173, 175, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 186, 187, 190, 192, 193, 197, 198, 204, 205, 217, 220, 224, 228, 231, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 243, 246, 247, 248, 249, 251, 253, 254, 262, 264, 277, 278, 279, 281, 282, 284, 290, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 314, 316, 329, 351, 352, 374, 376, 377, 380, 381, 382, 384, 386, 387, 388, 389, 390, 395, 398, 399, 402, 404

Performans Modelleri, 139

Performans Ölçüm Matrisi, xi, xvi, 139, 147, 186, 187, 237

Performans Prizması Modeli, xi, xix, 140, 147, 151, 183, 237

Performans Yönetimi, x, 7, 122, 123, 127, 130, 235, 352, 376, 388, 398

-R-

Rapor, 26, 69, 98, 102, 108, 118, 119, 120, 272, 275, 276, 287, 320, 328, 349

Raporlama, x, xv, xvi, xxi, xxii, 31, 49, 57, 69, 72, 74, 76, 78, 95, 97, 102, 105, 106, 108, 116, 117, 120, 244, 245, 249, 251, 252, 253, 254, 260, 261, 262, 264, 265, 270, 272, 273, 274, 276, 284, 287, 289, 306, 307, 308, 316, 318, 349, 374, 381, 383, 390, 400, 403

Raporlama Çerçeveleri, x, xv, xvi, 76, 78, 251, 253, 254, 264, 265, 306, 307, 374

Raporlama Standartları, xv, 106, 117
Rekabet, 42, 128, 130, 153, 187, 190, 383, 401

RSPO, x, xxii, 78, 115, 249, 397

-S-

SA 8000, x, xxii, 78, 110, 111, 112, 113, 249, 395, 397, 401

Sağlık Hizmetleri, 4

Sosyal, ix, x, xiii, xvi, xix, xxii, 15, 21, 26, 39, 40, 41, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 58, 63, 78, 84, 92, 98, 99, 109, 110, 215, 220, 224, 239, 245, 249, 252, 253, 262, 264, 277, 281, 286, 295, 330, 350, 374, 375, 376, 377, 378, 380, 381, 382, 383, 384, 385, 386, 389, 390, 392, 394, 395, 400, 401, 403, 404

Sosyal Amaçlar, xiii, 264

Sosyal Boyut, ix, xvi, 21, 99, 109, 264, 277, 286

Stead ve Stead Modeli, x, 61

Sürdürülebilir Kalkınma Teorisi, ix, 44

Sürdürülebilirlik, v, vii, ix, x, xii, xiii, xv, xvi, xx, 1, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 22, 23, 27, 31, 35, 37, 42, 49, 56, 57, 58, 60, 64, 65, 67, 68, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 84, 96, 97, 106, 176, 221, 222, 224, 225, 228, 230, 231, 232, 233, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 243, 244, 245, 246, 248, 249, 251, 253, 254, 264, 265, 269, 289, 293, 294, 299, 304, 305, 306, 307, 308, 316, 320, 321, 323, 348, 351, 352, 355, 374, 383

Sürdürülebilirlik Raporlaması, x, xv, 72, 73, 76, 96

Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü, vii, 64, 380, 385

-T-

Thor Modeli, xi, xix, 140, 147, 151, 180, 237

Tutarlı Performans Ölçüm Sistemleri, xi, 198

-U-

UNGC, x, xxiii, 78, 79, 80, 83, 96, 107, 249, 251, 252, 254, 262, 264, 277, 289, 401

-V-

Van Someran Modeli, x, 61

-W-

WBCSD, x, xv, xxiii, 28, 31, 35, 78, 93, 94, 95, 96, 249, 251, 254, 256, 264, 269, 289

Welford Modelleri, x, xv, 62, 63

