

## ŞİRKET SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ: GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞINA ALTERNATİF

*Yard.Doç.Dr. Nuray Tokgöz\**

*Doç.Dr. Saime Önce\*\**

### ÖZET

Şirket sürdürülebilirliği geliştirmekte olan bir yönetim paradigması olarak kabul edilebilir. Şirket sürdürülebilirliği, işletmelerin finansal sorumluluklarının yanı sıra sosyal, ekonomik ve çevresel sorumlulukların bir arada üstlenilmesi olarak ifade edilebilir. Sürdürülebilirliğin savunucuları, açık bir şekilde, işletmelerin artık bilinen geleneksel yöntemlerle iş yapmaya devam etmelerinin mümkün olmadığını ileri sürmektedir. Bu anlayış geleneksel büyüme ve kar maksimizasyonu modeline bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada, “şirket sürdürülebilirliği” yaklaşımının kökenlerine inilerek, bu yaklaşımdan beklenen faydalar ve uygulamalarda yardımcı olacak ilkeler, standartlar ve performans göstergeleri konusundaki gelişmelerin neler olduğu ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Şirket sürdürülebilirliği, üçlü performans, sürdürülebilirliğin ölçümü

### ABSTRACT

Corporate Sustainability: Alternative Approach to Traditional Business Management

Corporate sustainability might be accepted as an evolving management paradigm. \*Corporate sustainability emphasizes social, economic and ecological responsibilities of corporate beside of the financial responsibility. Advocates of sustainability implicitly claim that corporate cannot be managed by traditional business models. Sustainability is an alternative approach to traditional growth and

---

\* Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi [nuzkesic@anadolu.edu.tr](mailto:nuzkesic@anadolu.edu.tr)

\*\* Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi [sonce@anadolu.edu.tr](mailto:sonce@anadolu.edu.tr)

profit maximization model. In this paper, background of sustainability approach, advantages of corporate sustainability, main principles, standards and performance indicators of sustainability are discussed.

Key Words: corporate sustainability, triple bottom-line, measurement of sustainability

## I. GİRİŞ

Handy (1997), “Ruhun Arayışı” adlı eserinde hepsi de kendi başına iyi şeyler olan piyasa, rekabet ve verimliliğin istenmeyen yan etkiler doğurduğundan ve bugüne kadar ilerlemeyi sağlayan anlayış ve yöntemlerin ilerleme hedefine eksiksiz bir yanıt oluşturduğu konusundaki temel kaygılarından söz eder. İlerlemeyi ölçmede kullanılan göstergelerin yetersizliği, sosyal ve çevresel maliyetlerin de göz önüne alınması gerektiği Edward Mishan’ın (1967) “The Costs of Economic Growth” adlı eserinde tartışmaya açılmıştı (Dresner, 2007: 23). Modernleşme çabaları sonucu elde edilen refahın yan ürünleri olan yoksulluk, gelir dağılımındaki adaletsizlik, sağlıkla ilgili sorunlar ile teknolojik ve doğal çevre riskleri ve felaketler gözle görünür hasarlar meydana getirmiştir. Endüstri toplumunun sosyal, teknolojik ve çevresel riskleri tehdit gücünü artırmıştır. Dolayısıyla gelişmenin sağlanabilmesi ve sürdürülebilmesi için artık finansal konuların yanı sıra sosyal ve çevresel boyutların da dikkate alınması gerekmektedir. Daha bütünlükçü, basiretli, bağlantılı, adil, güvenli, hesap verebilir ve şeffaf bir anlayışla konuların ele alınması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Yaşanmakta olan son küresel kriz (2008), bağlantılı bir dünyada oluşan risklerin bölgesel olmadığını, geniş etki kapasitesine sahip olduğunu bir kez daha göstermiştir.

Yaşanan gelişmeler yönetim kuramlarına ve uygulamalarına temel oluşturan kavramların ve değerlerin çok yönlü değişimine yol açmaktadır (Clarke ve Clegg, 1998: 6). Son yıllarda gelişmekte olan bir yönetim paradigması, şirketlerin tüm iş süreçlerinde ve işletme kararlarında yeni bir unsur göz önünde bulundurmaları gerektiğine işaret etmektedir. Bu yeni unsurun adı “sürdürülebilirlik”tir. Sürdürülebilirlik, en yalın haliyle, süresiz olarak belirli bir düzeyde devam ettirilebilecek bir durumun veya bir sürecin özelliğini ifade eder (<http://laurelhurstoil.com/glossary> ). Kavram yeni olmamakla birlikte, yeni olan, bu kavramın mevcut yönetim anlayışlarına yön

vermede kuvvetli bir alternatif olmasıdır. İşletmeler açısından sürdürülebilirlik, bir şirketin uzun dönemde gerçekten refah mı yarattığı yoksa sadece onu tahrip mi ettiğinin test edilmesi olarak değerlendirilmektedir (Clarke ve Clegg, 1998: 7).

İşletmelerin ekonomik, sosyal ve ekolojik açıdan sürdürülebilirliği, bu yüzyılın temel tartışma konularından birisi haline gelmiştir. Aslında sürdürülebilirlik ile ilgili nüfus artışı, kaynak tüketimi ve çevresel etkiler arasındaki ilişkiler gibi konular 1950'lerden beri tartışılmaktadır. Tartışılmaya başlanılan bu konular geleneksel yönetim anlayışına göre işletmelerin sorumluluğu arasında yer almamaktaydı. Çünkü işletmelerin temel sorumluluğu hissedarlarına karşıydı ve kar ve büyüme odaklıydı. Geleneksel yönetim anlayışının dayandığı neo-klasik ekonomik teori, kontrollü koşullar altında alternatif eylem modellerinin yarar ve maliyetlerinin analizi ile sosyal faydayı maksimize etmek üzerinde durmaktadır. Bu durumda sürdürülebilirliğin kapsamına giren birçok konu “dışsallık” olarak nitelendirilmekte ve hükümetlerin sorumluluğu olarak kabul edilmekteydi (Russel, Haigh ve Griffiths, 2007, s.50). Eğer işletmeler için stratejik öneme sahipse, yasalar zorlamasa dahi dışsallık olarak nitelendirilen çevresel ve sosyal gelişmeye yönelik eylemlerde bulunabilirler ama bu onların asıl sorumluluğu olarak görülmemektedir. Dunphy, Griffiths ve Benn (2007), sürdürülebilirlik yolunda gerekli örgütsel değişimleri/dönüşümleri gerçekleştirebilecek işletmelerin önemli kazanımlar elde edeceklerini ileri sürmekte, sürdürülebilir bir dünyanın ise sadece, şirketler, vatandaşlar ve hükümetler arasında yaratıcı birlikteliğin tesis edilmesi ile mümkün olacağına inanmaktadırlar.

Teoride ve uygulamalarda işletme yönetiminin temel tartışma alanlarından biri de “işletmelerin sorumluluk alanları” olmuştur. Milton Friedman'dan (1962) bu yana, özellikle son yirmi yıldır, bu konuda uzlaşmaya varıldığını söylemek mümkündür. İşletmelerin sadece müşterilerine ve yatırımcılarına karşı değil, amaçlarını gerçekleştirirken etkiledikleri ve etkilendikleri diğer kesimleri de sorumluluk alanlarına dâhil etmelerini tavsiye eden ya da zorunlu gören anlayışlar yaygınlaşmaktadır. Bu bağlamda şirketlerin finansal amaçlarını gerçekleştirirken ekonomik, sosyal ve çevresel

sonuçlarından da sorumlu olmaları söz konusudur. Böylece şirket yönetiminde, tüm tarafların etkileşimini bir arada gözeten yeni bir bütünlüklü bakış açısı gündeme oturmaktadır (Young and Thyl, 2008: 95). Bunun ipuçlarını hükümetler düzeyinde, iş çevrelerinde, işletme uygulamalarında ve akademik tartışmalarda görmek mümkündür.

Şirket sürdürülebilirliği, şirket sosyal sorumluluğu, üçlü performans veya üçlü sorumluluk terimlerinin birbiri yerine, bazen aynı anlamda bazen de birbirini tamamlayıcı şekilde kullanılmaktadır. Ancak ilgili yazında daha çok şirket sürdürülebilirliği ve kurumsal sorumluluk terimlerinin yaygın olarak kullanıldığı görülmüştür. Bu çalışmada, şirketlerin stratejik kararlarında ve faaliyetlerinde ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları bir arada dikkate almaları gerektiği anlamında şirket sürdürülebilirliği terimi kullanılmıştır.

Bu çalışmada, “şirket sürdürülebilirliği” kavramının açıklığa kavuşturulmasına, uygulamalarda yardımcı olacak ilkeler, standartlar ve ölçümler konusundaki gelişmelerin neler olduğuna ve bu yaklaşımla niyet edilen faydalara odaklanılmıştır.

## **II. ŞİRKET SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ KAVRAMI VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMININ GELİŞİMİNE KATKI SAĞLAYAN OLUŞUMLAR**

Şirket sürdürülebilirliği (corporate sustainability) gelişmekte olan bir yönetim paradigması olarak kabul edilebilir. Bu kavram, geleneksel büyüme ve kar maksimizasyonu modeline bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilirliğin savunucuları, açık bir şekilde işletmelerin artık bilinen geleneksel yöntemlerle iş yapmaya devam etmelerinin zor olduğunu ileri sürmektedirler (Marrewijk 2002: Dunphy 2003; Wilson, 2003)

Şirket sürdürülebilirlik yönetimi, işletmelerin faaliyetlerini yerine getirirken yol açtıkları sosyal ve çevresel konulara şirketin stratejik ve kar odaklı cevap verme şekli olarak tanımlanabilir (Salzman, Ionescu-Somers ve Steger, 2005: 28). Şirket sürdürülebilirliği, iki temel özelliği içinde barındırır. Birincisi, yeni bir iş yapma modeli önerir. İkincisi, şirketlerin sadece şu andaki kendi kazanımlarına değil, geleceğe yatırım yapmasını da gerektirir.

## A) GELENEKSEL YÖNETİM PARADİGMASINA YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER

Endüstriötesi modernizasyonun temel özelliği, teknolojik, sosyal ve çevresel risklerin ve krizlerin artmasıdır. Bu riskler ve krizler şirketlerin endüstriyel faaliyetlerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Shrivastava, 1995: 119).

Shrivastava (1995: 125), geleneksel yönetim paradigmasının risk toplumunun taleplerini karşılamada pek çok yönden yetersiz olduğunu belirtmiştir. Bu yetersizlikler: (a) örgütsel çevre tanımında doğal çevrenin yer almaması, (b) üretim/tüketim eğilimleri, (c) finansal risk eğilimleri ve (d) “insanı” her şeyin merkezi olarak kabul etmesi ile ilgili varsayımlarından kaynaklanmaktadır.

**Tablo1. Geleneksel Yönetim Paradigmasının Temel Varsayımları**

| Varsayım Alanları | Geleneksel Yönetim Paradigmasının Varsayımları  | Alternatif Varsayımlar  |
|-------------------|---|---|
| Çevre             | Örgütsel çevre ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik unsurları içerir.  | Çevre, sadece ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik unsurları değil biyolojik, jeolojik ve atmosferik unsurları da kapsar.  |
| Üretim            | Örgütün üretkenlik ve verimliliği esastır; örgütün neden olduğu yıkım ve zararlar dışsallık olarak kabul edilir.  | Örgütlerin neden olduğu çevre kirliliği, zehirli ürün ve atıklar, teknolojik ve mesleki tehlike ve riskler için örgütlerin sorumluluğu vardır ve bunlar dışsallık olarak kabul edilmez. |
| Tüketim           | Sınırsız tüketim bir sorun olarak görülmez, aksine desteklenmesi gerektiği kabul edilir. Batı tipi sanayileşme tüketim toplumunu ideal olarak kabul eder. | Örgütlü endüstriyel üretim ve sürdürülemez tüketim kalıpları çevresel hasarlara ve halk sağlığına yönelik risklere neden olur.  |
| Risk              | Ekonomik koşullar ve tüketici   | Teknoloji, yerleşim   |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | tercihlerindeki değişmelerin neden olduğu ürün piyasası ve finansal riskler esastır ve sadece bu riskler yönetilmelidir.   | yeri, atıklar ve onların doğal çevre üzerindeki etkilerinin neden olduğu riskler de dikkate alınmalı ve yönetilmelidir.  |
| İnsan  | En üstün varlık insan türüdür. İnsanın refahı tüm toplumsal kurumların temel amacı olarak kabul edilir. Bu amaçla doğa sınırsız olarak kullanılabilir. Doğa insanlara hem şimdi hem de gelecekte maksimum bir şekilde kullanılsınlar diye korunur. | İnsanların doğa üzerindeki olumsuz etkileri minimize etmek konusunda ahlaki yükümlülükleri vardır. Çünkü doğa, tüm canlıların yaşamının sürmesi için temel unsurdur. |
| Kaynak: Shrivastava, 1995'den uyarlanmıştır. |  |  |

Özetlemek gerekirse Shrivastava, geleneksel yönetim anlayışındaki varsayımları sorgulamış ve yeni varsayımlarla örgütlerin yönetim uygulamalarının şekillenmesinin gerekli olduğunu öne sürmüştür.

Gladwin, Kennelly ve Krause (1995: 878) sürdürülebilir gelişmenin gereklilikleri açısından hem geleneksel yönetim anlayışının (technocentric paradigm) hem de onun karşıtı olan çevre odaklı yönetim anlayışının (ecocentric paradigm) yetersizliklerini vurgulayarak yeni bir entegre paradigma olan sürdürülebilirlik (sustaincentric) odaklı yönetim paradigmasını geliştirmişlerdir. Gladwin ve diğerleri, sürdürülebilir gelişmenin, “insanlığın gelişim süreci” olduğunu ileri sürmüşler ve geleceğin daha iyi olması için bu gelişimin önündeki beş engelin varlığına işaret etmişlerdir. Bu görüşe göre insanlığın (a) dışlayıcı ya da indirgeyici, (b) bağlantısız, (c) eşitsizliğe prim veren, (d) basiretsiz veya (e) güvensizliğin ortaya çıkmasını sağlayan seçimleri çoğaldıkça ve yaygınlaştıkça gelişmenin sürdürülemez olduğunu belirtmişlerdir. Sürdürülebilir gelişmenin bütünlükçü, bağlantılı, eşitlikçi, basiretli ve güvenlik içinde sağlanması gerekir. Bunlar sürdürülebilir gelişmenin beş temel unsurudur.

Clarke ve Clegg (1998: 370) kar/büyüme/kontrol odaklı işletmelerle sürdürülebilir işletmelerin temel özelliklerini ortaya koymuşlardır. Aşağıdaki tabloda yukarıda sözü edilen üç farklı çalışmadan yararlanılarak geleneksel yönetim anlayışı ile yeni yönetim anlayışı arasındaki farklılıklara yer verilmiştir.

**Tablo 2. Yönetim Anlayışındaki Farklılıklar**

| Temel Varsayımların Konuları | Geleneksel Yönetim Anlayışı   | Yeni Yönetim Anlayışı  |
|------------------------------|---|--|
| Amaç                         | Ekonomik büyüme ve Karlılık<br>Hissedarların refahı   | Sürdürülebilirlik ve yaşam kalitesi<br>Paydaşların refahı  |
| Değerler                     | Rasyonellik ve salt bilgi<br>Kendi kendine yeterlilik   | Sezgi ve anlayış/kavrama<br>Birbiriyle bağlantılılık   |
| Ürünler                      | Fonksiyon, stil ve fiyat bazlı tasarım<br>Kullan-at ambalajlama   | Çevreye uygun şekilde tasarım<br>Çevre dostu ambalajlama   |
| Üretim Sistemleri            | Enerji ve kaynak yoğun<br>Teknik verimlilik   | Düşük enerji ve kaynak kullanımı<br>Çevresel verimlilik  |
| Örgütsel Yapı                | Hiyerarşik yapı<br>Yukarıdan aşağıya karar alma<br>Merkezi otorite<br>Gelirler arasında büyük farklılık | Hiyerarşik olmayan yapı<br>Katılımcı karar alma<br>Merkezi olmayan otorite<br>Gelirler arasında düşük farklılık  |
| Çevre                        | Çevre üzerinde hâkimiyet<br>Hava kirliliği ve atıklar dışsallık olarak kabul edilir                     | Doğa ile uyum<br>Hava kirliliği ve atıkların elimine edilmesi ve yönetilmesi                                     |
| İşletme Fonksiyonları        | Tüketimi artırmaya yönelik pazarlama<br>Kısa dönemde kar maksimizasyonuna yönelik finanslama            | Tüketicilerin bilinçlendirilmesine yönelik pazarlama<br>Uzun dönemli sürdürülebilir büyümeyle yönelik finanslama |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | Geleneksel maliyetlere odaklı muhasebe<br>İşgücü üretkenliğine yönelik insan kaynakları yönetimi | Çevresel maliyetlere odaklı muhasebe<br>İşi anlamlı kılmayı ve işyerinde güvenlik ve sağlığı gözetilen insan kaynakları yönetimi |
| Performans Ölçümü  | Finansal sonuçlar  | Finansal, ekonomik, sosyal ve çevresel sonuçlar  |
| Kaynak: Shrivastava, 1995, s.131; Gladwin ve diğerleri, 1995: 883; Clarke ve Clegg, 1998: 370'den uyarlanmıştır. |  |  |

Öncelikle kalkınma anlayışımızın yan ürünlerinin görünür hale gelmesi geleneksel yönetim anlayışlarında değişimi gerekli kılmıştır. Buna paralel olarak yeni iş yapma anlayışları ortaya çıkmıştır. Örneğin, kullan ve at şeklindeki ürünler yerine çevre dostu ürünler ve ambalajlamaya gitmek gerekmiştir. İşletme yönetiminde merkezi ve hiyerarşik yapıdan daha katılımcı ve merkezi olmayan bir yapıya geçilmesi gerekli olmuştur. Daha az enerji ve kaynak kullanarak üretimde bulunma ihtiyacı doğrultusunda alternatif kaynaklar aranmıştır.

#### B) ŞİRKET SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNİN KÖKENİNDE YER ALAN KURAM VE KAVRAMLAR

Sürdürülebilirlikle ilgili yazın incelendiğinde şirketlerde sürdürülebilirlik paradigmasına temel teşkil eden ve daha önceden bilinen, nispeten daha tanıdık bazı kavramları ortak amaç etrafında topladığı ileri sürülebilir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Wilson, 2003);

- Sürdürülebilir Gelişme
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- Paydaş Kuramı
- Hesap Verebilirlik Kuramı

Bu kuram ve kavramların anlaşılması, sürdürülebilirlik konusunu aydınlatmaya yardımcı olacaktır.

**Sürdürülebilir Gelişme:** Şirket sürdürülebilirliği geliştirmekte olan yeni bir yönetim paradigmasıdır. Şirket sürdürülebilirliğinin temelinde sürdürülebilir gelişme anlayışı bulunmaktadır.

Sürdürülebilir gelişme ekonomik büyüme ihtiyacını çevresel koruma ve sosyal eşitlikle dengeleyen geniş bir kavramdır. Sürdürülebilir gelişme, ekonomi bilimi, sosyal adalet, çevre bilimi ve yönetimi, işletme yönetimi, siyaset bilimi ve hukuku bir araya getiren geniş bir kavramdır (Benn ve Dunphy, 2007; Wilson, 2003).

Sürdürülebilir Gelişme kavramı ilk kez 1987’de WCED – World Commission for Environment and Development tarafından yayınlanan Brundtland raporunda yer almıştır. Bu raporda yer alan sürdürülebilir gelişme tanımı hala en yaygın şekilde kabul görmektedir. Bu tanıma göre “Sürdürülebilir gelişme, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetine zarar vermeden bugünün nesillerinin ihtiyaçlarını karşılmasını sağlayan gelişmedir.” Bu tanım, özellikle 1992 Yeryüzü Zirvesinden bu yana yönetimde ve sanayide sürdürülebilirliğin başarılabilmesinde bir yaklaşım olarak geniş bir şekilde kabul görmüştür (Russell-Haigh-Griffiths 2007: 37)

**Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS):** Ahlak felsefesinden beslenen ve kökenleri itibarıyla ilgili kavramlar içinde en eski kavramlardan birisi olan kurumsal sosyal sorumluluk, genel anlamda işletmelerin toplum içindeki rolü ile ilgilidir (Salzman, Ionescu-Somers ve Steger, 2005: 27). Günümüzde şirket yöneticilerinin sorumlulukları artık sadece kendi çıkarları veya hissedarlarının çıkarlarına uygun davranmakla sınırlı değildir. Şirketlerin sosyal sorumlulukları konusunda 1970lerde başlayan zihniyet değişikliği, 1980lerde yöneticilerin toplumun gereksinimlerine duyarlı olmak ve bu gereksinimlerin giderilmesine katkıda bulunmak yönünde sorumlulukları olduğu konusunda geniş bir uzlaşma alanı oluşmuştur.

Günümüzde tartışmaların odağı KSS alanlarına ve uygulamaların samimiyetine kaymıştır. KSS, sürdürülebilirlik yaklaşımına etik açıdan katkı sağlar. Böylece hem KSS girişimleri hem de sürdürülebilirlik kavramı karşılıklı olarak birbirini destekler. KSS bağlamında etik kodlar, kurumsal vatandaşlık, sosyal raporlama gibi kavramlar işletme yönetiminde, ilgili yazında ve uygulamalarda yer almakta ve sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır.

**Paydaş Kuramı:** İşletmeler buldukları çevrede faaliyetlerini sürdürürken toplumu oluşturan birçok farklı kesimle ilişki içindedir. İşletme ile ilgili bu farklı kesimler işletmenin paydaşları olarak

adlandırılmaktadır. Toplumda işletmenin ilişkide bulunduğu, işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleri ile işletmeyi etkileyen tüm taraflar “paydaş” olarak adlandırılmaktadır (Baron 2000 içinde Aktan ve Börü, 2007). İşletmelerin başarılarının paydaşlarıyla iyi ilişkiler kurulması ve sürdürülmesinden etkilendiği yaygın olarak kabul görmektedir. Paydaş kuramı, stratejik yönetimin bir kavramıdır ve şirketlerin rekabetçi avantaj geliştirmelerinde yardımcı olur.

Paydaş kuramı ve sürdürülebilir gelişme anlayışı işletmelerin çevreleri ile etkileşimlerinin önemine vurgu yapmaktadır. Paydaş kuramı, şirketlerin niçin sürdürülebilir gelişme paralelinde iş yapmak zorunda oldukları konusunda iş dünyasının ikna edilmesinde önemli bir destek sağlamaktadır (Wilson, 2003). Sürdürülebilir gelişme; ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların eşzamanlı olarak birlikte göz önünde bulundurulmasını gerektirirken paydaş kuramı da işletmelerin işletme içi ve dışı tüm paydaşlarını göz önünde bulunduracak şekilde faaliyette bulunmasını gerektirmektedir.

**Hesap Verebilirlik Kuramı:** Hesap verme, kişinin ya da kurumun faaliyetlerinden dolayı yasal zorunluluklar nedeniyle ya da gönüllü olarak yerine getirdiği bir görevdir. Sorumlu davranma ve hesap verme birbirleriyle ilişkili, fakat birbirlerinden farklı kavramlardır. Sorumluluk, bir işin belirli bir şekilde yerine getirilmesi için faaliyette bulunulmasını; hesap verebilirlik ise bir kişi ya da kurumun kendi faaliyetlerinden dolayı açıklama yapması, kanıtlaması veya rapor vermesi anlamına gelir (Wilson, 2003; Samsun, 2005). Geleneksel anlayış ve uygulamalarda şirket yönetiminin sadece şirket hissedarlarına karşı hesap vermeleri gerekirken sürdürülebilirlik anlayışında ise hesap verilebilirliğin kapsamı genişlemiştir. Dolayısıyla şirketler sadece finansal performansları açısından değil, ekonomik, sosyal ve çevresel performansları hakkında da hesap vermeleri gerektiği konusundaki beklentileri de karşılamak durumundadır.

### C) SÜRDÜRÜLEBİLİR GELİŞME YAKLAŞIMININ ORTAYA ÇIKMASI VE GELİŞİMİNE KATKI SAĞLAYAN OLUŞUMLAR

Sürdürülebilir gelişme yaklaşımı, 1960lı yıllardan itibaren üzerinde konuşulmaya başlanmış olmasına rağmen popülerliğini 1987

Brundtland Raporuna borçludur. Gelişme kavramına yeni bir bakış açısı getiren sürdürülebilirlik yaklaşımı, yaklaşık 20 yılda pek çok kurum, girişim, akademisyen, danışman ve iş dünyasından tarafların ilgi odağı olmuştur. Aşağıda bu düşüncenin yaygınlaşması ve uygulanabilirliğinin tartışılmasında etkisi olan kilometre taşları kronolojik olarak ele alınmıştır.

**Tablo 3. Sürdürülebilirliğe Katkı Sağlayan Oluşumlar**

| Yıl  | Oluşum  | Açıklama  |
|------|---|---|
| 1972 | Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Konferansı (United Nations Conference on Human Environment)           | Birleşmiş Milletler tarafından düzenlenen bu konferansta insan çevresinin korunması ve geliştirilmesi için dünya insanlarına ilham verecek ve yol gösterecek ortak bir bakış açısı ve ortak ilkeler geliştirilmesi ihtiyacı üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda, kaynak kullanımında kuşaklararası hakkaniyet, ekonomik ve sosyal gelişme ile çevre ilişkisini vurgulayan çeşitli ilkeler geliştirilmiştir. Bu ilkeler, sürdürülebilir gelişmenin temel dayanaklarına vurgu yapmıştır |
| 1977 | Uluslar arası Çalışma Örgütü Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika ile İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi. | Mart 2000 yılında revize edilmiştir. Bu uluslar arası belgede yer alan ilkeler çokuluslu şirketlere, hükümetlere, işçi ve işveren kuruluşlarına, istihdam, eğitim, çalışma ve yaşam koşulları ve işçi-işveren ilişkileri gibi alanlarda yol gösterici tavsiyeler içermektedir.  |
| 1987 | Dünya Çevre ve Gelişme Komisyonu (The World Commission on Environment and Development_WCED)             | Bu komisyon tarafından yürütülen çalışmaların sonucunda "Ortak Geleceğimiz Raporu (Our Common Future)" yayımlanmıştır. Bu rapor daha sonra Brundtland Raporu olarak anılmıştır. Bu raporda sürdürülebilir gelişmenin yaygın olarak bilinen ve pek çok atıf alan ve genel kabul gören tanımı yer almıştır. Çevre ve gelişme konuları birlikte ele alınarak sürdürülebilir gelişme için küresel bir eylem planı oluşturulmasına zemin hazırlamıştır.                                  |
| 1989 | CERES ilkeleri  | Çevrenin korunması ve kirliliğin azaltılması ile ilgili etik ilkeleri içermektedir.   |
| 1992 | Yeryüzü Zirvesi (Earth Summit)  | 179 ülkenin Devlet ve hükümet başkanları ile birlikte binlerce resmi temsilcinin ve 35.000'in   |

|      |   |   |
|------|---|---|
|      |   | <p>üzerinde sivil toplum kuruluşu temsilcisinin katılımıyla gerçekleşen bu zirvede beş önemli uluslararası belge kabul edilmiştir. Bu belgelerden birisi olan “Gündem 21”, gelişme ve çevre konularının küresel düzeyde işbirliği yapılarak çözülebileceğini ve politika yapıcılarına büyük sorumluluk düştüğünü ortaya koymuştur. Stockholm Konferansında daha çok çevre konularına sorun odaklı bir yaklaşım benimsenmişken Rio’da doğal kaynaklara dayalı sürdürülebilir ekonomik büyüme ile insan kaynaklarının geliştirilmesini benimseyen entegre bir yaklaşım seçilmiştir (Erdem-Yanmaz-Ertem-Karakaya, 2005). Sürdürülebilir gelişme kavramı ayrıntılı ve kapsamlı bir şekilde ortaya konmuş ve katılımcı mekanizmaların ve süreçlerin Birleşmiş Milletler, hükümetler ve diğer tüm kuruluş ve kurumlarca benimsenmesini sağlamıştır.</p> |
| 1992 | BM Çevre Programı (UNEP) ve Finans Girişimi                       | <p>Mayıs 1997de revize edilmiştir. Bu bildiri, dünya finans hizmetleri sektörünün önde gelen kuruluşları tarafından imzalanmış ve çevrenin korunması yönünde sorumluluk ve işbirliği önermektedir.</p>  |
| 1994 | Üçlü Sorumluluk. (Triple Bottom Line)                             | <p>Bu kavram ilk kez 1994 yılında John Elkington tarafından önerilmiştir. Üçlü performans veya üçlü sorumluluk kavramı, işletmelerin finansal sonuçlarının yanı sıra çevresel ve sosyal sonuçlarını da raporlamasını gerektirir.</p>  |
| 1997 | Kyoto Protokolü.  | <p>Küresel ısınma ve iklim değişikliği konusunda mücadeleyi sağlamaya yönelik uluslararası bir çerçevedir. Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi kapsamında imzalanmıştır. Kyoto Protokolünün amacı, atmosferdeki sera gazı yoğunluğunun, iklime tehlikeli etki yapmayacak seviyelerde dengede kalmasını sağlamaktır.</p>  |
| 2000 | OECD Uluslar arası yatırımlar ve Çokuluslu İşletmeler Bildirgesi. | <p>Bu uluslararası belgede çokuluslu işletmelerin yatırım yaptıkları ülkeye ve bu ülkede yaşayan topluma karşı sorumlulukları ortaya konulmuştur.</p>   |

|      |   |   |
|------|---|---|
| 2001 | Sürdürülebilir Gelişme Dünya İş Konseyi (World Business Council for Sustainable Development). | İşletmelerin dünyaya katkı ve etkisinin bir ölçüm yolu olarak sebep oldukları sosyal ve çevresel maliyetlerini işletme hesaplarına dahil etmeleri gerektiği öne sürülmüştür.                                  |
| 2002 | Dünya Sürdürülebilir Gelişme Zirvesi (World Summit on Sustainable Development).               | 1992 yılında Rio de Janerio'da yapılan konferansta alınan kararların uygulanma sürecinin değerlendirilmesi ve ortaya çıkan sorunların tartışılması ve çözümler bulunması bu toplantının temel amacı olmuştur. |
| 2002 | OECD Çevre Parlamento Komisyonu (Parliamentary Commissioner for the Environment)              | Gündem 21'in 27 ilkesi geliştirilmiştir. Dünyayı daha iyi hale getirmek için ekonomik gelişmede işletmelere bir rol ve önem atfedilmiştir   |

Sürdürülebilir gelişme anlayışının ortaya çıkması ve yaygın bir şekilde tartışılmaya başlanması, yukarıda da sıralandığı gibi, öncelikle dünya çapında kabul görmüş, saygın, etkili, geniş katımlı oluşumlar aracılığıyla gerçekleşmiştir. Bu oluşumlar sürdürülebilir gelişme kavramının kapsamı, boyutları, hükümetlere, yerel yönetimlere ve şirketlere düşen sorumlulukların vurgulanmasını sağlamıştır. Ayrıca işletmeler açısından sürdürülebilirliğin uygulanabilirliği ve kabul görmesi açısından standart ve ilkelerin geliştirilmesine önderlik etmiştir.

### III. ŞİRKETLERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN UYGULANMASINDA YOL GÖSTERİCİLER: STANDART VE İLKELER

Sürdürülebilir gelişme paralelinde işletmeler yeni bir yönetim çerçevesine ihtiyaç duyacaktır. Ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere üç temel boyutu olan sürdürülebilirliğin işletme faaliyetlerine temel oluşturabilmesi için eşzamanlı olarak ve aralarında denge sağlanarak bütünleşik bir yönetim çerçevesi içinde ele alınması gerekir. Aşağıdaki standart ve ilkelerden bazıları bu üç boyuttan sadece birine ya da ikisine vurgu yapsa da kronolojik gelişimden de

anlaşılacağı gibi giderek daha bütünleşik yol göstericiler geliştirilmektedir.

**Tablo 4. Sürdürülebilirlik ile İlgili Standart ve İlkeler**

| Yıl  | Standart veya İlke  | Açıklama   |
|------|---|--|
| 1993 | EMAS (Eco Management and Audit System).                   | 2001de revize edilmiştir. Gönüllü çevresel yönetim girişimidir. İşletmelerin ve diğer kurumların çevresel performanslarını sürekli olarak değerlendirmelerini, iyileştirmelerini ve kamuya açıklamalarını gerektirir. 2002deki revizyondan sonra işletmeler için çevre yönetim sistemi olarak EN/ISO 14001 sertifikası gerektirir.   |
| 1994 | CAUX İlkeleri (CAUX Round Table Principles for Business). | Minnesota, ABD. Dünya barışı ve istikrarı için sosyal ve ekonomik tehditleri azaltmada küresel kurumsal sorumluluğun önemine vurgu yapar. Caux ilkeleri (Minnesota İlkeleri) uluslar arası alanda ve çeşitli kültürlerde faaliyette bulunan işletmeler için oluşturulmuş kapsamlı bir etik kurallar setini ortaya koyar.   |
| 1998 | Social Accountability 8000                                | Londra. 2002de revize edilmiştir. SA 8000, Uluslar arası Sosyal Hesapverebilirlik (SAI) kurumu tarafından oluşturulmuş sosyal hesap verebilirlik ve işyeri çalışma koşulları ile ilgili bir standarttır. Tedarik zincirinde işgörenlerle ilgili konular üzerinde odaklanır ve çalışanlar ve işyeri çalışma koşullarını da içerir. İnsan hakları ve iş hukuku konusundaki uluslar arası anlaşmalara dayanır.                        |
| 1999 | AccountAbility 1000.                                      | Londra. 2002de revize edilmiştir. Bu standart; işletmelerin sosyal ve ahlaki açıdan hesap verebilirlikleri konusunda genel ilkeler sağlar. Planlama, uygulama, raporlama ve denetim gibi tüm süreçlerde paydaşlar ile diyalogun sağlanması gerektiğini açıkça vurgulayan az sayıdaki standarttan birisidir. İşletmenin günlük faaliyetlerine tüm paydaşlarının dahil edilmesinin gerekliliğine vurgu yapmak için geliştirilmiştir. |
| 1999 | Q-RES (Quality)   | Etik, Hukuk ve Ekonomi Merkezi tarafından oluşturulan  |

|      |   |  |
|------|---|--|
|      | of the Social and Ethical Responsibility of Corporations)                                   | bir girişimdir ve işletmeler, sivil toplum kuruluşları, AB ve SIGMA ile birlikte çalışır. Örgütler ve paydaşları arasındaki ilişkilerden türetilen bir yönetim sistemini esas alır. Merkezin temel amacı, örgütlerde kurumsal sosyal sorumluluk araçlarının oluşturulması ve uygulanması ile ilgili süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesidir. Bu çalışmanın odağında; işletmenin ahlak vizyonu, ahlak kodları, ahlak eğitimi, uygulama ve izleme sistemi, ahlaki ve sosyal hesap verebilirlik ve bağımsız denetim yer almaktadır.  |
| 1999 | Küresel Sullivan İlkeleri.  | ABD. İnsan haklarının korunması ve gözetilmesi, çocuk işçi çalıştırmanın ortadan kaldırılması, ayrımcılığa son verilmesi ve sosyal adaletin sağlanmasına yönelik ilkeleri içermektedir.  |
| 2000 | Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact).                            | New York. Bu sözleşme, şirketlerden etki alanları kapsamında insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarında bir dizi esas değeri kabul etmeleri, desteklemeleri ve uygulamaya koymalarına ilişkin ilkeler içermektedir.  |
| 2000 | Etik Uyum Standartları (Ethics Compliance Standards_ECS)                                    | İşletmelerin dış sistemlerin veya üçüncü tarafların yardımı olmadan illegal ve dürüst olmayan faaliyetlerini ortaya çıkartabilmelerine olanak sağlamak amacıyla. Yasalara uyumu sağlamak için sistem oluşturma ve belgelendirmeyi hedeflemektedir.   |
| 2000 | OECD-Çokuluslu İşletmeler İçin İlkeler (The OECD Guidelines for Multinational Enterprises). | İlkelerin gözden geçirilmiş hali, sürdürülebilir gelişmenin ekonomik, sosyal ve çevresel unsurlarını kuvvetlendiren değişikliklerin gerçekleştirilmesini içerir. İlkeler, çokuluslu işletmelerin sorumluluk anlayışı tabanında iş yapmalarına yönelik önerilerde bulunur. Dünyadaki doğrudan yatırımların çoğunun kaynağı olan ülkelerin hükümetlerine ve çokuluslu şirketlerin merkezlerine ortak değerlere bağlı kalmalarına vurgu yapar.<br><a href="http://www.jussemp.org/Resources/Corporate%20Activity/oecdguidelinesfo.html">http://www.jussemp.org/Resources/Corporate%20Activity/oecdguidelinesfo.html</a> . |
| 2001 | Dünya Ekonomik Forumu Küresel Kurumsal  | Davos. Bu bildirmede, iş dünyasının çevre, ahlak, emek ve insan hakları gibi konularda uluslar arası standart ve değerlere saygı göstermesi ve bu konularda adımlar atılması talep edilmektedir.   |

|             | Vatandaşlık Bildirgesi   |  |
|-------------|--|--|
| 1999 – 2003 | SIGMA Projesi (Sustainability Integrated Guidelines for Management Project). | SIGMA, İngiltere Ticaret ve Sanayi Departmanı desteği ile 1999 yılında başlamış ve Forum for the Future, AccountAbility ve British Standart Institute tarafından desteklenmiş olan bir projedir.   |
| 2001 – 2004 | ECSF Projesi (European Corporate Sustainability Framework).                  | Şirketlerin hem sürdürülebilir hem de sorumluluk anlayışı ile iş yapmaları konusunda şirket yöneticilerine yardımcı olmak üzere geliştirilmiş bir araştırma projesidir. Avrupa komisyonu tarafından finansal olarak desteklenmiştir. Projenin amacı; sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk, çeşitli kalite yönetim yaklaşımları ve işletme uygulamalarını birleştiren genel bir yönetim çerçevesi oluşturmaktır. |

Sürdürülebilir gelişme ile ilgili küresel standartlar ve ilkeler, sürdürülebilirlik yaklaşımı çerçevesinde faaliyette bulunmak isteyen işletmelere temel süreçlerine ve karar alanlarına sürdürülebilirliğin entegre edilebilmesi için yönetim çerçevesi ve ilkeler seti ile araçlar sunmaktadır.

#### IV. ŞİRKET SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ İÇİN YENİ ÖLÇÜMLEME: ÜÇLÜ PERFORMANS

##### A) ÜÇLÜ PERFORMANSIN ORTAYA ÇIKIŞI

Üçlü performans terimi; üçlü sorumluluk, bütünleşik sorumluluk, bütünleşik hesap verebilirlik terimleri ile de ifade edilebilir. Sürdürülebilir kurumsal çevresel ve sosyal performans daima başarılı bir finansal performansa bağlıyken, finansal performansta başarılı olmak ise sosyal ve çevresel performansa bağlıdır (Besler, 2009: 3). Dolayısıyla şirket sürdürülebilirliği için başarının sadece finansal kazanımlara dayalı olarak değerlendirilmemesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Üçlü performans anlayışı bir başarı göstergesi olarak karın hala önemli olduğunu kabul edilmekle birlikte karın elde edilmesini sağlayan çevreye ve o çevrede yaşayan insanlara zarar vermemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Üçlü performans veya üçlü sorumluluk kavramı, işletmelerin finansal sonuçlarının yanı sıra çevresel ve sosyal sonuçlarını da raporlamasını gerektirir. Şirketler,

faaliyetlerinde ekonomik performans, sosyal eşitlik ve ekolojik ilkeleri eşzamanlı olarak izleyip izlemediklerine göre değerlendirilmektedir (Vergetis içinde Lee 200: 12). Bu anlayışla iş yapan işletmeler, kendi sosyal paydaşları ile iletişim kurmaları gerektiğinin bilincindedir. Bu iletişim, paydaşların ihtiyaçlarını, isteklerini ve değerlerini öğrenmeyi, bilmeyi ve ona göre davranmayı gerektirir. Toplum ancak o zaman işletmenin sağladığı değeri fark edecektir.

İlk defa John Elkington tarafından kullanılan “üçlü performans raporlaması-triple bottom line”, ekonomik, sosyal ve çevresel performansın bir arada raporlanmasını ifade etmektedir. Şirket sürdürülebilirliği konusunda önemli isimlerden birisi olan John Elkington (2006), şirket yönetimlerinin yönetim sistemlerinin işleyişini gözden geçirmeleri için aşağıdaki soruları yeniden cevaplamaları gerektiğini önermektedir. Bu soruları şöyle sıralayabiliriz: “İşletme ne için vardır?”, “İşletmelerin nasıl işleyeceği konusunda söz hakkı kimin olmalıdır?”, “Hissedarlar ile diğer paydaşlar arasındaki en uygun denge nedir?”, “Üçlü sorumluluk bağlamında denge ne olmalıdır?” Bütün bu sorulara verilecek cevaplar şirketin üst yönetiminin sorumluluğundadır ve yönetim kurulunun gündeminde yer almalıdır. Aşağıdaki tablo sürdürülebilirlik konularının işletmenin çeşitli departmanlarından üst yönetimin gündemine doğru ilerlediğini göstermektedir.

**Tablo 5. Şirket İçinde Sürdürülebilirlikle İlgilenen Pozisyonlar**

| 1970                          | 1970–1980           | 1980lerin sonu                 | 1990ların sonları             |
|-------------------------------|---------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Halkla İlişkiler Yöneticileri | Çevre Yöneticileri  | Pazarlamacılar                 | CEO                           |
| Şirket avukatları             | Planlamacılar       | Ürün tasarımcıları             | Yönetim Kurulu Üyeleri        |
|                               | Proje Yöneticileri  | Yeni ürün geliştirme uzmanları | CFO                           |
|                               | Süreç tasarımcıları |                                | Yatırımcı İlişkileri Uzmanlar |

Kaynak: Elkington, 2006: 524

Tablodan da görüldüğü gibi sürdürülebilirlik konusu şirket yönetim kurullarının ajandalarında yer almakta, idealist, gönüllülük temelinde bir hayırseverlik bağlamından çıkıp yeni bir iş yapma şekline dönüşmektedir. Şirket sürdürülebilirliğinin hedeflere ve değerlere konu olması, ölçülebilmesi ve raporlanabilmesi için üçlü sorumluluk alanlarına vurgu yapan çeşitli göstergeler geliştirilmeye ve kullanılmaya başlanmıştır.

#### B) İŞLETMELER DÜZEYİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSI GÖSTERGELERİ

Sürdürülebilirliğin işletme düzeyinde ölçülmesini sağlamak amacıyla çeşitli göstergeler oluşturulmuştur. Bu göstergelerin her işletmeye ve her sektöre göre kullanışlı olup olmadığı hala tartışılmaktadır. Handy'nin de (1997:280) ifade ettiği gibi başarının pek çok yüzü olduğu ve tek bir ölçek biriminin veya cetvelinin yeterli olmadığı gerçeği unutulmamalıdır. Farklı göstergelerin olması aynı zamanda konunun farklı kesimlerce ele alınmasını, daha geniş alanda kabul görmesini de sağlamaktadır. Zamanla bu göstergelerin bazılarının daha yaygın şekilde kabul gördüğü dikkat çekmektedir. Bunlardan belli başlıları aşağıda ele alınmıştır:

**Tablo 6. Sürdürülebilirlikle İlgili Performans Göstergeleri**

| Göstergeler   | Yıl  | İşleyişi/Temel Vurgusu   |
|---|------|--|
| FTSE4Good Endeksi   | 1995 | Londra. İşletmelerde sürdürülebilir çevresel konularda çalışmalar gerçekleştirmek, paydaşlar ile olumlu ilişkiler geliştirmek, evrensel insan haklarını desteklemek vb konuları içeren bir sosyal sorumluluk yatırım endeksidir.   |
| Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative_GRI). | 1997 | 1997 yılında çalışmalarına başlayan GRI, bütünleşik sorumluluk raporlaması konusunda dünya çapında en yaygın olarak kabul görmüş olan bir inisiyatiftir. Çevre, sosyal ve ekonomik boyutlardan oluşan üçlü sorumluluğu bütünleşik olarak ele almış, kapsamlı bir çerçeve oluşturmuş ve yayımlamıştır. İşletmelerin kendi faaliyetlerine ve ürün-hizmetlerine ilişkin çevresel, sosyal ve |

|  |      |   |
|--|------|---|
|  |      | ekonomik sonuçlarını raporlayabilmeleri için sürdürülebilirlik raporlama rehberini oluşturmuştur. GRI'nın sunduğu çerçeve ve göstergeler ilk kez 1999 yılında, ikinci gözden geçirilmiş şekli 2000 yılında ve üçüncü gözden geçirilmiş şekli ise Ekim 2006'da yeniden yayınlanmıştır.   |
| Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (DJSI).                                  | 1999 | Dow Jones Sürdürülebilirlik Grubu tarafından geliştirilmiştir. Bu endeks yatırımcılara ve finansal analistlere şirketleri sürdürülebilirlik performanslarına göre değerleyebilecekleri bir araç sunmaktadır.  |
| Çevresel Sürdürülebilirlik Endeksi (Environmental Sustainability Index_ESI). | 2005 | Endeks, Dünya Ekonomik Forumu Geleceğin Küresel Liderleri Çalışma Grubu, Colombia Üniversitesi Yerbilimi Bilgi Merkezi ve Yale Üniversitesi Çevre Hukuku ve Politikası Merkezinin ortak çalışmalarıyla hazırlanmıştır. Bu endeks dünya ülkeleri için geliştirilen ve ülkelerin çevresel sürdürülebilirlik alanındaki ilerlemelerini izlemeyi hedefleyen bir araçtır. Çevre sistemleri, çevre sorunları, insanların risklerden korunması, çevresel risklere karşı toplumsal ve kurumsal mücadele kapasitesi, küresel ortak problemlerde diğer ülkelerle işbirliği, Çevresel Sürdürülebilirlik Endeksinin temel unsurlarıdır. |
| Kaynak: Göbbels, 2006.   |      |   |

Şirket sürdürülebilirliğini sağlamak ve bir değişim projesi olarak işletmelerde kabul görmesi ve uygulanabilmesi için kolaylaştırıcı ve özellikle yatırımcılar açısından karşılaştırılabilirliği ve ilerlemenin izlenebilmesini sağlayacak ölçüleme göstergeleri yukarıda sıralanmıştır. Bu göstergeler daha çok raporlama ile ilişkilidir ve sürdürülebilirliğin tüm boyutlarının şirket bazında görünür hale getirilmesine yöneliktir. İşletmelerde finansal sonuçların yanı sıra ekonomik, sosyal ve çevresel sonuçlara dayalı olarak gösterilen performans da anlam kazanmıştır. Buna bağlı olarak hem ulusal hem de uluslar arası düzeyde ortaya çıkan oluşumlar hem yayılım hem de sistematik bir şekilde yeni bir iş yapma biçiminin yerleşmesine katkıda bulunmuştur.

## V. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMINDAN BEKLENEN FAYDALAR

Sürdürülebilirlik yaklaşımına ilgi duyan pek çok şirket ve sektörel organizasyonun temel motivasyonu, sürdürülebilir gelişmeyi hayata geçirebilmek üzere oluşturulmuş yasal düzenlemeler olmuştur. Bu konuda Avrupa Birliğinin 2002 yılında hazırlamış olduğu “yeşil kitap-green paper” örnek olarak verilebilir. Şirketler için sürdürülebilirliğin işletme uygulamaları ile birleştirilmesi konusundaki ikinci önemli ana neden, daha uzun ömürlü olmanın yolunun sürdürülebilirlik yaklaşımından geçtiğine ilişkin inançtır. WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) ve IISD (International Institution for Sustainable Development), sürdürülebilir gelişme paralelinde iş yapan işletmelerin elde edeceği faydalara dikkat çekmektedir (Azapagic, 2003: 303–304). Bu faydalar altı ana başlık altında değerlendirilebilir.

### **Maliyet Tasarrufu**

Maliyet tasarrufuna yönelik faydalar;

- üretim maliyetlerinde,
- işçilik maliyetlerinde,
- iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili maliyetlerde tasarruf sağlanarak elde edilebilir.

Temiz üretim yöntemleri ve inovasyon aracılığıyla malzeme, enerji ve ürün verimliliği iyileştirilerek maliyet tasarrufu sağlanabilir. Hem çalışanlar hem de toplum için güvenli ve sağlıklı iş ortamı, daha yüksek üretkenlik sağlayarak, tazminat ve yasal ihtilafları azaltarak, sosyal hizmet ve sağlık giderlerini düşürerek onların yaşam kalitesini iyileştirmek yoluyla işgören sağlık ve güvenlik maliyetlerinde tasarruf sağlayacaktır. İyi çalışma koşulları oluşturarak motivasyonu ve üretkenliği iyileştirmek; daha düşük devamsızlık veya işgören devir hızı elde etmek ve sendikalarla yaşanacak çatışmaları azaltmak, işçilik maliyetlerinde tasarruf sağlayacak ve yenilikçi çözümleri gündeme getirecektir.

### **Sermaye Kaynaklarına Ulaşmak**

Sürdürülebilir gelişme stratejisi uygulanması yoluyla işletmelerin daha az riskli hale gelmesi, onların daha düşük faiz oranlarıyla

borçlanmasına veya daha düşük oranlarda sigortalanmasına yardımcı olabilir.

### **Sektörel Standartların Belirlenmesinde Söz Sahibi Olmak**

En iyi uygulamaları gerçekleştiren işletmeler rakiplerine oranla standartların oluşturulmasında ve yasal düzenlemelerdeki değişime yön vermede güç sahibi olma fırsatı yakalayabilirler.

### **Kurumsal İtibarı Artırılması**

İşletmelerin sürdürülebilir gelişmeye olan bağlılıkları, kurumsal itibarlarını artırabilir ve faaliyette buldukları çevredeki varlıklarını devam ettirmede toplumsal onayı devam ettirebilir, aynı zamanda nitelikli işgücünün işletmeye çekilmesine yardımcı olabilir.

### **Pazar Avantajları**

Bütünleşik tedarik zinciri yönetimine doğru yönelim, işletmelerin müşterileri ile daha nitelikli ve kapsamlı ilişkiler kurmasına yardımcı olurken müşteriler nezdinde sadece ürün satan bir birim olmaktan çok sağladığı hizmetlerle onlara değer katan bir birim olarak kabul edilmesine katkı sağlar.

### **Etik Değerlere Duyarlı Yatırımcıları Cezbetme**

Etik ve sosyal sorumluluklara duyarlı yatırım hareketi hızlı bir şekilde büyümektedir. Yatırım kararlarında işletmelerin onaylanmayan sosyal ve çevresel performanslarını göz önünde bulunduran yatırımcı grubunun varlığı, şirketlerin bu yatırımcı grubunu dikkate almaları gereğini ortaya çıkartmaktadır.

## **VI. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

İnsanlığın gelişimi ve refahı konusunda mevcut anlayışlar ve varsayımlarla elde edilen ilerlemenin ürettiği olumsuz ikincil sonuçlar, “gelişme” konusunun sorgulanmasına ve yeni arayışlara neden olmaktadır. Gelişme anlayışının yeniden tanımlandığı ve Brundtland Raporu (1987) ile birlikte anılan “Sürdürülebilir Gelişme”, Rio Deklarasyonu (1992) ile geniş kesimlerce tartışılmaya başlanmıştır. Bu anlayış mevcut üretim sistemlerinin, tüketim alışkanlıklarının, keskin rekabetin, sosyal ve çevresel hasar ve risklerin görünür hale gelen olumsuz sonuçlarına vurgu yapmakta ve sürdürülebilir gelişmeyi, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama kapasitesine zarar vermeden bugünkü nesillerin ihtiyaçlarını karşılayan bir gelişme

anlayışı olarak sunmaktadır. Bu gelişmeler hükümetler, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşlarının yanı sıra ticari işletmelere de yeni sorumluluklar yüklemektedir.

Şirketler sürdürülebilirliği bir yönetim paradigması olarak kabul edilebilir mi? İşletmeler sürdürülebilirliği bir dönüşüm projesi konusu olarak benimseyebilirler mi? “Samimi olan çabalarla olmayanları birbirinden nasıl ayırt edebiliriz? Bir yandan yönetim akademisyenleri, uygulamacılar, yatırımcılar, danışmanlar gibi kesimler tarafından bu soruların cevapları tartışılırken diğer yandan bu yaklaşımın nasıl uygulanacağı ve nasıl ölçümleme yapılacağı konusunda gelişmeler yaşanmaktadır. O nedenle sürdürülebilirlik için yönetim paradigması, mevcut yaşanan gerçekliklerden yola çıkılarak çok yönlü bakış açısını içinde barındıran ve geliştirmekte olan karmaşık bir konu olarak karşımızda durmaktadır.

Teknolojik, sosyal ve doğal çevreyle ilgili risklerin hem kaynağı hem de önlenmesi ile ilgili olarak taraflardan biri olarak görülen işletmeler, bir çözüm arayışı olarak yeni değerler ve anlayışlara yönelmeye veya yönelmeleri gerekliliği konusunda baskılarla tanışmaya başlamıştır. Şirket sürdürülebilirliği ya da kurumsal sürdürülebilirlik adıyla anılan bu yaklaşım, işletmeleri, mevcut piyasa koşullarında varlıklarını sürdürmeye çalışırken, bir yandan da gelecek nesillerin de refahı için sürdürülebilir gelişme bağlamında yönetim konusundaki düşünce, yaklaşım ve pratiklerini yeniden düzenleme konusuyla karşı karşıya bırakmıştır. Bu konuda hükümetler, yatırımcılar, tüketiciler ve müşteriler gibi kesimlerin zaman zaman zorlayıcı zaman zaman da destekleyici talepleri etkili olmaktadır. Şirketlerin faaliyette buldukları tüm coğrafyalarda “güvenilir olma”, “itibar kazanma” arzularını karşılamak için de bu değişime ihtiyaçları bulunmaktadır. Ancak tüm endüstrilerde hala sürdürülebilirlik bağlamında nasıl uygulamaya geçileceği ve uygulamaların nasıl yaygınlık kazanacağı konularında alınacak bir hayli yolun var olduğunu söyleyebiliriz.

Bazı eserlerde (Shrivastava, 1995; Stead ve Stead, 2000; Lee ve Ball, 2003) ve uygulama örneklerinde (Marshall ve Brawn, 2003) sürdürülebilirlik için yönetim deyince baskın bir şekilde doğal çevrenin sürdürülebilirliğinin ön plana çıkartıldığı görülmektedir.

Diğer bir kesim ise (Gladwin ve diğerleri, 1995; Dyllick ve Hockerts, 2002) işletmelerin finansal, sosyal ve çevresel sonuçları arasında bir denge gözetilmesi anlayışını sürdürülebilirliğin odağına koymaktadır. Aras ve Crowther (2009) ise üçlü performans ölçümü ve raporlanmasının, sürdürülebilirliğin uygulama göstergesi olarak değerinin ne olduğunu tartışmaktadır.

Sürdürülebilirliğin kapsamı ve ne olduğu konusunda farklı görüşler ve uygulamalar olsa da ne olmadığı konusunda bir uzlaşmadan söz edebiliriz. Sürdürülebilirlik;

- Kısa dönemli bakış açısı değildir.
- Sadece büyük ölçekli işletmelerin sorumluluğu değildir
- Sadece operasyonel süreçlerin geliştirilmesi ile sınırlı değildir
- Varılacak son nokta değildir
- Tek tek ele alınacak ve ardışık olarak çözülecek performans sorunu değildir
- Sadece maliyet tasarrufu sağlamak değildir
- Sadece doğal çevreyi korumak değildir
- Şirketlerin tek başına yüklenebilecekleri bir sorumluluk değildir.

Şirket sürdürülebilirliği konusundaki son çalışmalar kavramın ne olduğundan çok bu paradigma dönüşümünün nasıl başarılacağına, sonuçlarının nasıl ölçüleceğine ve raporlanacağına doğru kaymıştır. Sürdürülebilirlik, giderek şirket yönetim kurullarının gündeminde de yerini almaktadır. Şirket üst yönetimi bu örgütsel değişimi gerçekleştirmenin planlarını, uygulamalarını ve ölçümlerini tartışmaktadır. Henüz az sayıda olan uygulama ve sonuçların ölçülmesi çalışmaları iki noktaya değinmektedir. Bunlardan ilki, şirket sürdürülebilirliği uygulamalarının doğasında olan karmaşıklığıdır. Teknoloji, yasal çerçeve, görünürlük gibi pek çok durumsal parametre, uygulamaları ve sonuçları etkilemekte ve bu parametreler sektörler, üretim noktaları, ülkeler ve zaman boyutu açısından değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle tüm parametrelerin göz önünde bulundurulduğu araştırmalara ihtiyaç vardır. İkincisi, işletme sürdürülebilirlik uygulamaları aslında işletmede var olabilir. Fakat

sürdürülebilirlik uygulamalarının tespit edilmesi zor olabilir ve/veya uygulamalar marjinal düzeyde olabilir. Kazanım potansiyeli açısından bakıldığında ise sürdürülebilirlik hedefi ile bağlantılı işletme stratejilerinin olası sonuçları uzun dönemde görünür hale gelebilir ve bazı sonuçların sayısal olarak ölçülmesi zor olabilir.

## KAYNAKÇA

AKTAN, C. C. ve BÖRÜ, D. (2007), Kurumsal Sosyal Sorumluluk, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyalsorum/kurumsal-sosyal/kurumsalsosyal.htm> elde edilme tarihi 13 Mart 2008.

AKTAN, C.C. ve İSTİKLAL, V. (2007), <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyalsorum/kurumsal-sosyal/girisimler.htm> elde edilme tarihi 13 Mart 2008.

ARAS, G. and CROWTHER, D. (2009), Corporate Sustainability Reporting: A Study in Disingenuity?, Journal of Business Ethics, Vol. 87.

AZAPAGIC, A. (2003), "Systems Approach to Corporate Sustainability: A General Management Framework", Trans IChemE, Vol 81, Part B, September 2003.

BESLER, S. (2009), "Kurumsal Sürdürülebilirlik" içinde BESLER, S. (Ed.) Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik, Beta Basım A.Ş.

BOZOĞLAN, R. "Sürdürülebilir Gelişme Düşüncesinin Tarihsel Arka Planı" <http://iibf.kou.edu.tr/ceko/ssk/kitap50/39.pdf> Elde edilme tarihi: 13 Mart 2008.

CLARKE, T. and CLEGG, S. (1998), Changing Paradigms, Harper Collins Publisher.

DRESNER, S. (2007), The Principles of Sustainability, Eartscan, London.

DUNPHY, D., GRIFFITHS, A. and BENN, S. (2007), Organizational Change for Corporate Sustainability, Routledge.

DYLLICK, T. and HOCKERTS, K. (2002), "Beyond The Business Case for Corporate Sustainability", Business Strategy and the Environment, Vol. 11, No 2.

ELKINGTON, J. (2006), "Governance for Sustainability", Corporate Governance, Volume 14, Number 6.

ERDEM, D., YANMAZ, M., ERTEM, E., KARAKAYA, B. "Sürdürülebilir Gelişme ve Demir-Çelik Sektörü", Demir Çelik

Sempozyumu, 22–24 Eylül 2005, Kdz. Ereğlisi  
<http://emre.ertem.googlepages.com/ErtemSK.pdf>

GLADWIN, T. N., KENNELLY, J.J. and KRAUSE, T. (1995), “Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research”, *Academy of Management Review*, Volume 20, No 4.

GÖBBELS, M. (2006), “Standards for Corporate Social Responsibility” M. Jonker, Jan and Witte, Marco de (editor) *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility*, Palgrave Macmillan.

HANDY, C. (1997), *Ruhun Arayışı*, (Çev.: Nurettin Elhüseyni), Boyner Holding Yayınları.

LEE, K. M. (2007), “So What is the “Triple Bottom Line?” *International Journal of the Diversity*, Volume 6, Number 6.

LEE, K. and BALL, R. (2003), “Achieving sustainable Corporate Competitiveness”, *GMI*, Vol. 44.

MARREWIJK, M. (2002), “Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability”, European Union, European Social Fund.

MARSHALL, R. S. and BROWN, D. (2003), “The Strategy of Sustainability: A Systems Perspective on environmental Initiatives”, *California Management Review*, Vol. 46, No. 1.

MINTZBERG, H. (1983), “The case for corporate social responsibility”, *Journal of Business Strategy* (pre-1986); Fall 1983; 4.

RUSSELL, S., HAIGH, N. and GRIFFITHS, A. (2007), “Understanding Corporate Sustainability”, Editors: Suzanne Benn and Dexter Dunphy, *Corporate Governance and Sustainability*, Routledge.

SALZMAN, O., IONESCU-SOMERS, A. and STEGER, U. (2005), “The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options”, *European Management Journal*, Vol. 23, No 1, pp27-36, February 2005.

SAMSUN, N., “Hesap Verebilirlik ve İyi Yönetişim”,  
<http://www.deu.edu.tr/userweb/hilmi.coban/hesap%20verebilirlik.pdf>

SHRIVASTAVA, P. (1995), "Ecocentric Management for a Risk Society", Academy of Management Review, Vol.20, No.1.

SIGMA Project, The Sigma Guidelines, Putting Sustainable Development into Practice-A Guide for Organizations, [www.projectsigma.com](http://www.projectsigma.com)

STEAD, J.G. and STEAD, E. (2000), "Eco-Enterprise Strategy: Standing for Sustainability", Journal of Business Ethics, Vol.24, No 4.

WILSON, M. (2003), "Corporate Sustainability: What is it and Where does it come from?", Ivy Business Journal, March-April 2003.

YOUNG, S. and THYIL, V. (2008), "A Holistic Model of Corporate Governance: A New Research Framework", Corporate Governance, Vol.8, No.1.

<http://www.jussempo.org/Resources/Corporate%20Activity/oecdguidelinesfo.html>.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Sustainability>

<http://laurelhurstoil.com/glossary>