

Kurumsal Sürdürülebilirlik

Yıldız Tenteriz¹

Özet

Dünya kaynaklarının verimli kullanabilmesi önemlidir. Bu kaynakları verimli kullanılabilmesi için zarar verebilecek davranış ve uygulamalardan kaçınma gerekmektedir. Hem toplumsal olarak hem de kurumların bu kaynaklara değer vermesi büyük önem taşımaktadır. Kurumların yeniliklere teknolojilere uyum sağlamaları ve rekabet sağlayabilme amacı ile çeşitli yeni ürün, süreç ve çeşitli uygulamalar geliştirdikleri görülmektedir. Kurumların sürdürülebilirlik için bu bağlamda farkındalığa sahip olmaları gerekmektedir. Kurumsal sürdürülebilirliğin boyutları kapsamında da uygulamaların yapılması gerekli olmaktadır. Konu hem kurumların hem de akademinin ilgisini çeken bir konu olmaktadır. İki bağlamda da çalışma ve uygulamaların yürütülmesi kurumsal sürdürülebilirlik kavramının önemine vurgu yapmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik konusu bu bölümde ele alınmaktadır. Bu noktada bu bölümün amacı kurumsal sürdürülebilirlik konusuna kavramsal olarak ele almaktır. Çalışmada kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, kavram ile ilgili görüşler, kurumsal sürdürülebilirlik evrimi, kurumsal sürdürülebilirlik kavramının boyutları, her bir boyut ile ilgili noktalar ele alınmaktadır. Çalışmada kurumsal sürdürülebilirlik ile örgüt kültürü, liderlik, strateji, kurumsal sürdürülebilirlik performansı ele alınmıştır. Kavramsal olarak konunun ele alındığı bu çalışmada örnek olarak bazı kurumların kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına yer verilmektedir. Kurumların kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerine önem vererek kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına ağırlık verdiği ve bu konuda çeşitli hedefler belirledikleri görülmektedir. Bu sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kurumsal sürdürülebilirlik performansı ve bu bağlamda, liderlik, kültür gibi konuların önemli taşıdığını ifade etmek mümkün olacaktır.

1 Lisanüstü Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Bölümü, tenterizyildiz@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-5717-7646>

GİRİŞ

Yaklaşık 4,5 milyar yaşında olan Dünyanın kaynakları son 150 yılda insanlığın etkisiyle hızla tükenmekte ve bu durum endişelerin, artarak sorunun küresel platformlarda tartışılmasına ve çeşitli uygulamalar geliştirilmesine neden olmaktadır. Sürdürülebilirlik kavramının sadece bir ülke veya kurum bazında düşünülemeyecek nitelikte küresel bir kavram olarak karşımıza çıktığı görülmektedir (Yangil, 2015: 358). Bu bağlamda ise kurumsal sürdürülebilirlik kavramının giderek fazla ele alınmaya devam etmesi ve kavram ile ilgili uygulamalarda artış görülmesi kavramın önemini artırmaktadır. Kurumların faaliyetleri sonucunda neden olabilecekleri olumsuz etkileri azaltma amacı ile çeşitli uygulamalar yapılmaktadır ve bu uygulamaların sayısının giderek arttığı görülebilmektedir.

Sürdürülebilirlik bilinci toplum için giderek daha önemli hale gelmekte ve akademisyenler ve profesyoneller tarafından ilgi duyulan bir konu olmaktadır (Correia, 2019: 29). Bu nedenle kavramın daha iyi anlaşılması ve kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili çalışma ve uygulamalarının artması önem taşıyabilmektedir.

Bir kurumun çevresel, teknolojik ve toplumsal girdilere dayalı olarak değer yarattığı gerçeği göz önüne alındığında, ticari faaliyetler toplum ve doğa üzerinde etkilere neden olmaktadır. Bu parçalar birlikte ele alındığında bir sistem olarak tanımlanmakta ve bu sistem perspektifinden bakıldığında, kurumların faaliyetlerinden etkilenmektedir (Zimek ve Baumgartner, 2017: 1). Bu durum, kurumların faaliyetlerini gerçekleştirirken göz önünde bulundurması gereken unsurları önemli kılmaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumları mevcut stratejilerini, politikalarını ve operasyonel faaliyetlerini değiştirmelerine veya geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu bağlamda çeşitli sorulara yanıt aramaktadırlar. Bunlar: Kurumlar uzun süre nasıl ayakta kalabilirler? Uzun süre rakiplerle nasıl rekabet edebilirler? Değişen rekabet ortamında işletme ömrünü hangi yöntemlerle uzatabilirler? Bunun gibi sorular kurumları sürdürülebilirlik ile ilgili yeni arayışlara itmeye devam etmektedir (Besler, 2009: 6). Bu bağlamda sorular kurumsal sürdürülebilirlik amaçlarına ulaşma yollarını ve söz konusu riskleri değerlendirmeye itmektedir.

Esnek süreçler ve yönetilebilir yüksek teknolojiler, kurumların müşterilerin taleplerini karşılamak için gerekli yükümlülükleri yerine getirmelerine olanak tanımaktadır. Yeni süreçler aynı zamanda karmaşık iş kurallarını temsil edebilmektedir. Gelişmekte olan her kurumda süreç performansını ve yönetimini desteklemek için çeşitli girişimler gerçekleştirilmelidir. Bir

kurumun ve süreçlerinin oluşturulması, iyileştirilmesi ve sürekli denetlenmesi ayrıntılı çabalaradır. Süreç iyileştirme, karmaşık iyileştirmelerin ve değişim yönetimi çabalarının durmak bilmeyen bir döngüdür (Nicolăescu, Alpopi ve Zaharia, 2015: 855).

Çalışmanın amacı kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili kavramsal bir çerçeve sunmaktır. Bu amaçtan hareketle, kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, kurumsal sürdürülebilirlik boyutları, kurumsal sürdürülebilirlik performansı, kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri, liderlik, kültür ve kurumların sürdürülebilirlik uygulamaları ile ilgili başlıklara değinilmektedir.

1. Kurumsal Sürdürülebilirlik

Son on yılda, kurumlar ve doğal çevre ile ilgilenen araştırmacılar, kurumların ekolojik sorunlara neden yanıt verdiğini araştırmaktadırlar. Bazı şirketlerin ekolojik olarak duyarlı girişimleri benimserken, benzer koşullardaki diğerlerinin mevcut mevzuata bile uymamasının nedenini incelemişlerdir ve bunun sonucunda kurumsal ekolojik duyarlılığın nedenlerini anlamının iki nedenden dolayı kritik öneme sahip olduğu belirtilmektedir. Birincisi, bu anlayış örgütsel teorisyenlerin ekolojik temelli davranışları tahmin etmelerine yardımcı olabilmektedir. Örneğin, kurumlar yasal gereklilikleri karşılamak için ekolojik olarak duyarlı uygulamaları benimserse kurumlar yalnızca zorunlu olan faaliyetlerde bulunacaktır. İkincisi, bu anlayış ekolojik olarak sürdürülebilir kurumları besleyen mekanizmaları ortaya çıkarabilmekte ve araştırmacıların, yöneticilerin ve politika yapımcıların komuta ve kontrol mekanizmalarının, piyasa önlemlerinin ve gönüllü önlemlerin göreceli etkinliğini belirlemelerine olanak tanıyabilmektedir (Bansal ve Roth, 2000: 717). Birçok sürdürülebilirlik araştırmacısı ve uygulayıcısı arasında, toplum düzeyinde sürdürülebilir kalkınmanın, kurumların sürdürülebilir kalkınması olmadan pek olası olmadığı konusunda bir fikir birliği oluşmuş gibi görünse de kurumsal sürdürülebilirliğin temel başlatıcı bileşeni olarak iş modeli, sürdürülebilirlik yönetimi araştırmalarının odağına ancak yakın zamanda girmiştir (Schaltegger, Hansen ve Lüdeke-Freund, 2016 :3).

Sürdürülebilir kalkınma kavramı ilk kez Bruntland Raporu'nda tanımlanmış ve yazarlar tarafından birçok şekilde tanımlanarak farklı anlamlarda kullanıldığı görülebilmektedir (Besler, 2009: 2). Geçtiğimiz 20 yıl boyunca akademisyenler kurumsal sürdürülebilirlik kavramını birçok şekilde tanımlamıştır. Bununla birlikte, bu kavram ile ilgili bir belirsizlik olduğu ve akademisyenlerin zaman zaman bu belirsizliği teorik gelişimin ilerlemesini ve etkili yönetsel önerilerin formüle edilmesini engelleyen bir engel olarak tanımladığı ifade edilebilmektedir (Meuer, Koelbel ve Hoffmann, 2019: 14).

Filantropik yaklaşımlar (The philanthropic approaches) kurumsal sürdürülebilirliğin kökleri olabilmekte ancak kurumsal sorumluluğa yönelik farklı yaklaşımlar kurumsal sosyal sorumluluğun yeni ve farklı bir olgu olduğunu açıkça göstermektedir. Özellikle toplumsal yaklaşımı, daha önce gerçekleşmemiş olan değişen koşullara ve yeni kurumsal zorluklara (stratejik) bir yanıt gibi görünmektedir. Kurumların konumlarını temelden yeniden düşünmelerini ve bir parçası oldukları karmaşık toplumsal bağlam açısından hareket etmelerini gerektirmektedir (Van Marrewijk, 2003: 97).

Montiel ve Delgado-Ceballos (2014: 6) çalışmasına göre sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilir iş veya sürdürülebilirlik gibi terimler, analiz edilen yönetim literatüründe farklı şekillerde kullanılabilir. İlk olarak, bazı makaleler kurumsal sürdürülebilirliği kurumsal çevre sorunları ile özdeşleştirmektedir. İkinci olarak, diğer bazı çalışmalar bu terimi kurumsal çevre sorunlarına atıfta bulunmak için kullanmaktadır. Sosyal konular, yani firmanın sosyal sürdürülebilirlik yönü. Son olarak ise hem sosyal hem de çevresel konularla ve bunların ekonomik sürdürülebilirlikle nasıl ilişkili olduğunu tanımlayan makaleler bulunmaktadır (Montiel ve Delgado-Ceballos, 2014: 6).

Dyllick ve Hockerts'a (2002: 131) göre kurumsal sürdürülebilirlik, "bir kurumun doğrudan ve dolaylı paydaşlarının (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, baskı grupları, topluluklar vb.) ihtiyaçlarını, gelecekteki paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılamak" olarak tanımlanabilmektedir.

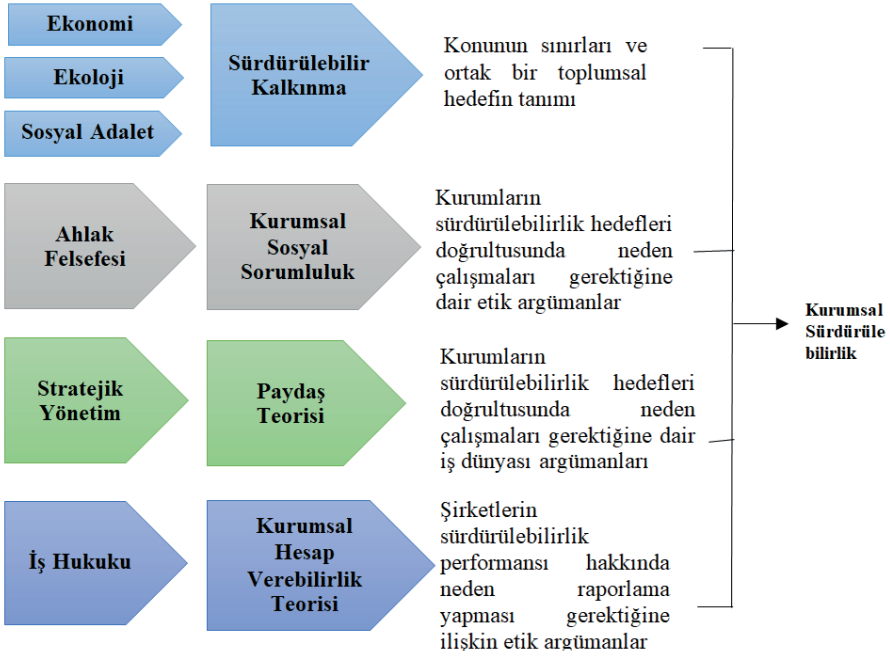
Meuer, Koelbel ve Hoffmann (2019), yönetsel uygulama üzerindeki sınırlı etkisi nedeniyle eleştirilerin olması ve bu eleştirinin kurumsal sürdürülebilirliğin doğası etrafındaki temel bir belirsizlikten kaynaklandığını savunarak kavram netliğinin eksikliğini gidermek için sistematik bir literatür taraması yürütmüşlerdir (Meuer, Koelbel ve Hoffmann, 2019: 1). Araştırmacılar, tanımlar arasındaki farklılığa işaret etmektedirler. Meuer, Koelbel ve Hoffmann'e (2019) göre örneğin, hafif bir tanım kurumsal sürdürülebilirliği "bir kurumun çevresel ve sosyal sorunlara yanıt verme girişimi" olarak tanımlayabilmekteyken katı bir tanım kurumsal sürdürülebilirliği "bir firmanın genel stratejisine tamamen entegre edilmiş, biyosferin dayanıklılığını, sosyal eşitliği ve uyumu ve ekonomik refahı koruyarak ve geliştirerek mevcut ve gelecek nesillerin refahına etkili bir şekilde katkıda bulunan bir dizi faaliyet" olarak tanımlayabilmektedir. Bu iki tanımın oldukça farklı olduğu görülebilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirliği tanımlamadaki seçenek yelpazesini göstermekte ve farklı çıkarımlar taşımaktadır (Meuer, Koelbel ve Hoffmann, 2019: 15).

Brundtland Komisyonu'na Dünya Çevre ve Kalkınma Konferansı (WCED), 1987 ve 1992'deki Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı'na verilen resmi yanıtlar sonucunda, çoğu hükümet sürdürülebilir kalkınmayı ulusal bir hedef olarak benimsemiştir. Ancak kurumların bu hedefe nasıl katkıda bulunduğu noktasında bir tartışma konusu oluşturmaktadır. Bu, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal çevre sorumluluğu gibi bir dizi kavramın yanı sıra kurumsal sürdürülebilirliği izlemek için çok sayıda öneriyle sonuçlanmıştır. Bu ölçüm sorununa iki genel yanıt vardır. İlk olarak, sürdürülebilir işletme veya kurumsal sürdürülebilirlik kavramında, bir kurumsal varlığın çevresel performansını izleyebileceği ve iyileştirebileceği bir dizi pragmatik yönergeyi tanımlamanın ötesinde çok az şey olduğu önermesiyle başlamaktadır. Buradaki ölçüm sorunu, daha geniş sürdürülebilirlik tartışmasının lehine olan anlamlı çevresel göstergeler bulmaktır. İkinci yanıt ise yeşil, ulusal veya 'makro' muhasebe literatüründen çıkarılan derslerin, bir işletmenin sürdürülebilir veya sürdürülemez olmasının ne anlama geldiğini daha resmi bir şekilde tanımlanmasına olanak sağlamasıdır (Atkinson, 2000: 235). Global Raporlama Girişimi (GRI) ise şirketlerin ve sivil toplum kurumlarının iş faaliyetlerinin sosyal etkilerine ilişkin beyanlarını karşılaştırmalarını mümkün kılan ortak kılavuzlar geliştirmiştir (Žak, 2015: 255). Genellikle ekonomiye öncelik verilip çevre insanlardan ayrı olarak görülmektedir ancak bunlar birbiriyle bağlantılıdır. Ekonomi topluma ve çevreye bağlıyken, insan varlığı ve toplum da çevreye bağlıdır ve çevrenin içindedir. Çevre, toplum ve ekonominin birbirinden ayrılması genellikle dar denilebilecek bir tekno-bilimsel yaklaşıma yol açabilir (Giddings, Hopwood ve O'Brien, 2002: 187). Bunun yanı sıra kurumsal sürdürülebilirlik için paydaşların haklarının ve beklentilerinin önemi yadsınamamaktadır.

Paydaş yaklaşımı, stratejik iş yönetimi amacıyla geliştirilmiştir. Paydaşlarla ilgilenmek, iş yönetimi için bir durumdur. Paydaş perspektifi, sürdürülebilirlik bağlamında iş vakaları üzerine yapılan mevcut araştırmalardan temelde farklı bir bakış açısına sahiptir. Bu araştırmalarda iş vakalarının finansal değer yaratmakla ilgili olduğu anlayışı büyük ölçüde paylaşılmakta ve genellikle bunun yalnızca bir grup paydaşa, yani hissedarlara hizmet ettiği belirtilmektedir (Schaltegger, Hörisch ve Freeman, 2017: 6).

Kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminde birçok önemli nokta yer almaktadır. Bu önemli noktalardan birisi de kurumsal sürdürülebilirlik araçlarıdır. Kurumsal sürdürülebilirliği yönetirken kurumlar hangi araçlardan yararlanmaktadır? Son yirmi beş yıldan bu yana, kurumsal sürdürülebilirliğin uygulanması için çevre yönetiminden başlayarak bir dizi yönetsel araçlar geliştirilmiştir. Çevresel muhasebe, yaşam döngüsü değerlendirme, çevresel raporlama, sürdürülebilir ürün tasarımı ve yeşil pazarlama gibi araçlar örnek olarak gösterilebilmektedir (Besler, 2009: 14).

Şekil 1'e bakıldığında kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal büyüme ve karlılığın önemli olduğunu kabul etmekle birlikte, kurumun aynı zamanda toplumsal hedefleri, özellikle de sürdürülebilir kalkınma ile ilgili olanları (çevrenin korunması, sosyal adalet ve eşitlik ve ekonomik kalkınma) takip etmesini gerektirmektedir. Literatür incelendiğinde, kurumsal sürdürülebilirlik kavramının daha yerleşik dört kavramdan unsurlar ödünç aldığı görülmektedir: sürdürülebilir kalkınma, kurumsal sosyal sorumluluk, paydaş teorisi ve kurumsal hesap verebilirlik teorisi. Bu dört kavramın katkıları Şekil 1'de gösterilmektedir (Wilson, 2003).



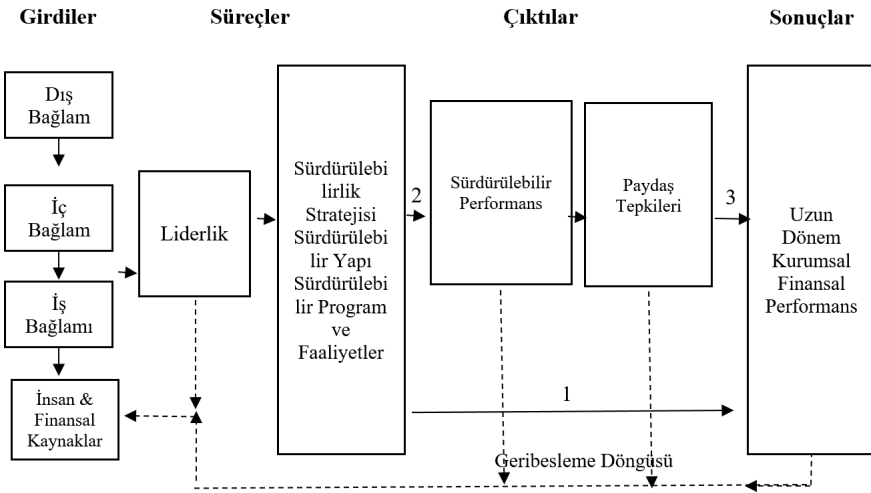
Şekil 1: Kurumsal Sürdürülebilirlik Evrimi

Kaynak: Wilson, 2003.

Paydaş teorisinin temel fikri olan her ilgili paydaşın yalnızca değer değişimi herkes için faydalıysa ve bazı paydaşların pahasına değilse kurumu ve sürdürülebilirliğe yönelik bir çözümü destekleyeceği fikri olduğunda sürdürülebilirlik yönetiminin paydaş teorisi tarafından daha iyi bilgilendirilebileceğini savunmaktadır. Bir diğer yönden, paydaş yönetimi için "saf(pure)" bir iş vakası, daha az örgütlenmiş, savunmasız paydaşları ve şu anda bir paydaş ağında temsil edilmeyen ancak gelecekte temsil edilecek veya edilebilecek paydaşları ihmal etme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir.

Sürdürülebilirlik genellikle gelecek nesiller için mevcut eylemlerin gelecekteki sonuçlarıyla ilgili olduğu için mevcut sürdürülebilirlik ve paydaş iş vakası yaklaşımlarının bütünleştirilmesi ve daha da geliştirilmesi gerekmektedir (Schaltegger, Hörisch ve Freeman, 2017: 14). Sürdürülebilirlik bağlamında iş vakası üzerine çok sayıda çalışma yayınlanmış olsa da bazı temel konular henüz yeterince ele alınmadığı düşünülmektedir (Schaltegger, Hörisch ve Freeman, 2017: 6).

Şekil 2’de gösterilen modele göre, kurumsal sürdürülebilirliğin kurum genelinde uygulanmasının belirleyici faktörleri şunlardır: dış bağlam (coğrafi, yasal), iç bağlam (misyon, uzun vadeli kurumsal strateji, organizasyon yapısı, kurum kültürü), iş bağlamı (faaliyet sektörü, müşteriler, ürünler) ve insan ve finans kaynakları (Paraschiv vd. 2012: 406-407).



1: Faaliyetlerin Kurumsal Finansal Maliyet/Faydaları

2: Sosyal Etki

3: Sürdürülebilir Performans Aracılığıyla Finansal Etki

Şekil 2: Kurumsal Sürdürülebilirlik Modeli

Kaynak: Epstein 2008 den aktaran Epstein vd. 2010: 42.

2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Boyutları

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının ve anlayışının ortaya çıkmasında etkili olan ikinci önemli kavram ise Elkington (1997) tarafından ortaya atılan Üçlü Kar Hanesi (TBL: Triple Bottom- Line) kavramıdır (Besler, 2009:1). Genel anlamda, akademisyenler Kurumsal sürdürülebilirliğin ekonomik

sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik ve çevresel sürdürülebilirlik olduğu konusunda hemfikir görünmektedir (Antolin-Lopez vd., 2016: 4).

Aras ve Crowther (2008) ise kurumsal sürdürülebilirliğin önemli bir yönü olduğunu ve bu nedenle sürdürülebilirlik analizine yeni bir boyut kattığını ileri sürmektedirler. Bazen kurumsal davranış olarak kabul edilen üçüncü boyutun aslında çok daha geniş bir kurumsal kültür kavramını içermesi gerektiğini düşünülmektedir. Bu nedenle sürdürülebilirliğin tanınması ve analiz edilmesi gereken dört boyutu vardır (Aras ve Crowther, 2008: 437):

(1) *toplumsal etki*, toplumun sosyal sözleşme ve paydaş etkisi açısından kurum üzerindeki etkisinin bir ölçüsü olarak tanımlanmakta;

(2) *çevresel etki*, kurumun eylemlerinin jeofiziksel çevre üzerindeki etkisi olarak tanımlanmakta;

(3) *kurum kültürü*, kurum ile iç paydaşları, özellikle de çalışanları arasındaki ilişki ve bu ilişkinin tüm yönleri olarak tanımlanmakta ve

(4) *finans*, üstlenilen risk düzeyi için yeterli bir getiri olarak tanımlanmaktadır. Bu dördü sürdürülebilirliğin temel boyutları olarak düşünülmelidir ve hepsi de eşit derecede önemlidir.

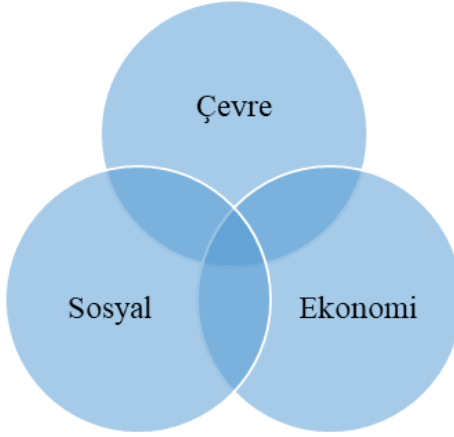
Yalnızca ekonomik sürdürülebilirliğe odaklanma kısa vadede başarılı olabilmektedir. Ancak sürdürülebilirlik, uzun vadede, ekonomik, ekolojik ve sosyal boyutların eşzamanlı olarak karşılanmasını gerektirmektedir. Üçlü Kar hanesinin üç boyutun ilişkili olması nedeniyle bu üç boyut çeşitli birbirini çeşitli şekillerde etkileyebilmektedir. Çevresel ve sosyal performans başarılı bir ekonomik performansa bağlıyken, ekonomik performans ise sosyal ve çevresel performansa bağlıdır (Besler, 2009: 10). Üçlü kar hanesi (triple-bottom-line), kurumun performansını yalnızca doğrudan ilişkilere sahip olduğu paydaşlarla (çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler gibi) değil, yerel topluluklar ve hükümetler de dahil olmak üzere paydaşlarla ilişkili olarak ölçmesi gerektiği fikrine dayanmaktadır (Žak, 2015: 254).

Kurumsal sürdürülebilirlik, sermaye kavramının normalde ekonomistler ya da ekolojistler tarafından kullanılan çok daha geniş bir şekilde yorumlanması anlamına gelmektedir. Üç farklı sermaye türü - ekonomik, doğal ve sosyal - farklı özelliklere sahiptir ve bu nedenle farklı yaklaşımlar gerektirir. Ayrıca, üç ana sermaye türü içinde, çeşitli alt türler de ayırt edilebilir (Dyllick ve Hockerts, 2002: 132).

Kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi açısından, strateji süreci, sürdürülebilirlik konularının ilgili tüm kurumsal düzeylere ve sistemlere entegre edilmesini sağlamalıdır, böylece ortaya çıkan iş ve toplumsal değerler

yeterince yakalanabilir. Bu da sürdürülebilirlik konularının kurum kültürüne, stratejik hedef belirleme, öğrenme ve geri bildirim döngülerine ve şirketin günlük faaliyetlerine entegre edilmesi anlamına gelmektedir (Baumgartner ve Rauter, 2016:18).

Üçlü kar hanesi kurumların yalnızca ürettikleri ekonomik değere bakmalarına yardımcı olmakla kalmamakla aynı zamanda faaliyetlerinin değerlendirilmesine, çoğaltılabilecek veya azaltılabilecek çevresel ve sosyal değerlerin de dahil edilmesini mümkün kılmaktadır. Buna, kurumların değer üretme konusundaki kararlılıklarına rağmen, uygulamada belirli değerleri yok eden süreçlere de dahil oldukları varsayımı eşlik etmektedir (Žak, 2015: 253- 254).



Şekil 3: Kurumsal Sürdürülebilirlik Boyutları

Kaynak: Giddings, Hopwood ve O'Brien, 2002: 189.

Birinci dereceden sürdürülebilirlik performansı ekonomik, sosyal ve çevresel verimliliğin maksimize edilmesine odaklanırken, ikinci dereceden sürdürülebilirlik performansı sistemik etkinliğe odaklanarak karakterize edilmektedir (Baumgartner ve Rauter, 2016: 24).

2.1.Ekonomik Boyut

Ekonomik boyut ise kurumların ekonomik olarak değer yaratmalarıyla ilgilidir.

Kuruluşun büyümesini ekonominin büyümesine ve ekonomiyi desteklemek için ne kadar iyi katkıda bulunduğu bağlamaktadır. Bir diğer ifade ile kurumun çevresindeki sisteme sağladığı ekonomik değere

odaklanmakta ve gelecek nesilleri destekleme kabiliyetini teşvik etmektedir (Alhaddi, 2015: 8).

Tablo 1: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Ekonomik Boyutu

İnovasyon ve Teknoloji	Yeni ürünlerde ve iş faaliyetlerinde çevresel etkileri azaltmak için sürdürülebilirlikle ilgili Ar-Ge çalışmaları. BAT (mevcut en iyi teknikler) ve entegre çevre teknolojilerinin kullanılması, temiz üretim ve sıfır emisyon teknolojilerine odaklanılması.
İşbirliği	Çeşitli iş ortaklarıyla (örneğin tedarikçiler, Ar-Ge kurumları, üniversiteler, . . .) iyi işbirliği ve aktif işbirliği. Yenilikçi programlar ve ağlar üzerinde ortak çalışma ürünler ve teknolojiler. Bilgi ve birikim alışverişi.
Bilgi yönetimi	Sürdürülebilirlikle ilgili bilgiyi kurum içinde tutmaya yönelik faaliyetler ve yaklaşımlar. Spesifik bilgiyi planlamak, geliştirmek, organize etmek, sürdürmek, aktarmak, uygulamak ve ölçmek ve kurumsal bilgi tabanını iyileştirmek için yöntemler.
Süreçler	İş faaliyetlerinin verimli bir şekilde yürütülmesi ve her çalışanın kurumun kendisinden ne beklediğini bilmesi için (sürdürülebilirlik konusunda da) net süreçler ve roller tanımlanır. Kurumsal sürdürülebilirliğin sistematik bir şekilde uygulanması için süreç yönetiminin sürdürülebilirlik gerekliliklerine uyarlanması. Sürdürülebilirliğin günlük iş hayatına entegrasyonu.
Satın alma	Satın almada sürdürülebilirlik konularının dikkate alınması. Tedarik zincirinin yanı sıra kurum içinde de sürdürülebilirlikle ilgili konuların farkındalığı ve dikkate alınması. Tedarikçilerle sürdürülebilirliğe de odaklanan ilişkiler.
Sürdürülebilirlik Raporlaması	Sürdürülebilirlik konularının şirket raporlarında ayrı bir bölüm olarak ele alınması ve raporlanması Sürdürülebilirlik raporu veya kurumsal rapora entegre edilmiştir.

Kaynak: Baumgartner ve Ebner, 2010: 79.

2.2.Sosyal Boyut

Toplumsal değerler, tüm kurumsal faaliyetlerin insanlar ve gezegen üzerinde etkisi olduğundan, bir şirketin sürdürülebilir kalkınmaya katkısıyla ilgilidir(Zimek ve Baumgartner, 2017:5). Kurumsal sosyal sorumluluk, 1960'larda ABD'de ve İngiltere'de ilgi görmeye başlamış, kurumlara sosyal sermayelerini yönetmelerini gerekli kılmıştır. Sosyal sermaye, beşeri ve

sosyal olmak üzere ayrılmaktadır. Sosyal sermaye iyi bir eğitim sistemi, altyapı gibi nitelikli kamu hizmetlerini içermekte iken beşerî sermaye, beceriler, motivasyon ve çalışanların ve iş ortakların bağlılığı gibi boyutlarla ilgilenmektedir (Besler, 2009: 12).

Kurumsal sürdürülebilirliğin sosyal boyutu iç sosyal boyut Tablo 2’de ve dış sosyal boyutu Tablo 3 ‘te görülebilmektedir.

Tablo 2: Kurumsal Sürdürülebilirliğin İç Sosyal Boyutları

Kurumsal yönetim	Paydaşlarıyla olan ilişkilerini iyileştirmek için tüm faaliyetlerinde şeffaflık. İlgili tüm veriler hakkında bilgi vermek; kurumsal yönetime ilişkin (borsa) piyasaların kurallarına uymak ve yönetim kurulunun sorumluluklarını ve davranışlarını tanımlamak.
Motivasyon ve teşvikler	Çalışanlar için sürdürülebilirlik konularında yönetimin aktif katılımı ve örnek işlevi. Yönetimin sürdürülebilir şekilde hareket edilmesine verdiği destek (örn. zaman, para, kaynaklar) sayesinde sürdürülebilirliğin kuruluşa yeterince uygulanabilmesi için çalışanların ihtiyaçlarının, taleplerinin ve motivasyon faktörlerinin farkında olunması. Teşvik ve ödül sistemlerinin geliştirilmesi (parasal, parasal olmayan).
Sağlık ve güvenlik	Kuruluş içinde/için çalışırken hiçbir sağlık ve güvenlik riskinin oluşmamasını garanti etmek. Çalışanların fiziksel sağlığının hiçbir zaman olumsuz etkilenmemesi. Tehlikeleri önlemek ve genel olarak sağlıklı kalmak için çalışanlara yönelik programların yürütülmesi (örneğin gelişmekte olan ülkelerde).
İnsan sermayesi gelişimi	Sürekli eğitim, mentorluk veya eğitim gibi özel programlar aracılığıyla sürdürülebilirlikle ilgili konularda insan sermayesinin geliştirilmesi. Kurumsal sürdürülebilirliğin farklı zorluklarının ve sorunlarının farkına varmak için geniş kapsamlı çapraz çalışma eğitimi (iş zenginleştirme, iş genişletme).

Kaynak: Baumgartner ve Ebner,2010: 80.

Tablo 3’te ise etik davranış ve insan hakları, tartışmalı faaliyetlerin olmaması, yolsuzluk olmaması ve kurumsal vatandaşlık olmak üzere kurumsal sürdürülebilirliğin dış sosyal boyutları yer almaktadır.

Tablo 3: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Dış Sosyal Boyutları

Etik davranış ve insan hakları	Sürdürülebilirliğe yönelik etik davranış, bir kuruluş içindeki işbirliğine ve (dış) paydaşlara yönelik davranışa ilişkin iyi oluşturulmuş, temel varsayım ve ilkelerden oluşur. Sürdürülebilirlikle ilgili olarak önemli unsurlar saygı kültürü, kurum içinde (ve iştirakleri arasında) adil kurallar ve davranışlar, adil servet/mal paylaşımı ve paydaşların ideallerinin ve ihtiyaçlarının ciddi şekilde dikkate alınmasıdır. Çalışanların dini inançları, cinsiyetleri, milliyetleri veya renkleri ya da engelli veya yaşlı olmaları nedeniyle zarar görmemeleri.
Tartışmalı faaliyetler yok	Çoğunlukla sürdürülebilir olmayan olarak tanımlanan kuruluşlarda (örneğin uranyum madenciliği) hisse sahibi olmamak. Sürdürülebilir olmayan faaliyetler için kendi varlıklarının ve mallarının kullanılmaması veya satılmaması.
Yolsuzluk ve kartel yok	Piyasada adil davranmak ve manipüle edici iş uygulamalarından kaçınmak. Bu, kural ihlali yapmamayı, fiyat kırmamayı veya bir kartele katılmamayı ve avantaj elde etmek için yolsuzluk yapmamayı içerir.
Kurumsal vatandaşlık	Ulusal düzeyde iyi bir kurumsal vatandaş olmak; ülkedeki iştiraklerin korunması ve bir ülkenin ekonomik gücünün yanı sıra toplumun yaşam tarzında bir artış sağlanması. Bölgesel düzeyde paydaşların (ve diğerlerinin) ve sorunlarının desteklenmesi; yerel toplum için sürdürülebilirlikle ilgili faaliyetlere katılım veya bunların oluşturulması. Bugünü veya doğayı sömürmeden gelecek nesillere odaklanma.

Kaynak: Baumgartner ve Ebner,2010: 80.

2.3.Çevre

Kurumsal sürdürülebilirlik çevresel boyutunda ise, gelecek nesiller için çevresel kaynakları tehlikeye atmayan uygulamalarda bulunmayı (Alhaddi, 2015:8) ve ekolojik olarak sürdürülebilir işletmelerin ekosisteme zarar vermeyen işletmeleri (Besler, 2009:11) ifade etmektedir. Tablo 4'te ise kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel boyutu ile ilgili unsurlar yer almaktadır.

Tablo 4: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Çevresel Boyutu

Geri dönüşüm dahil kaynaklar (malzemeler, enerji)	Geri dönüştürülmüş kaynaklar da dahil olmak üzere şirket genelinde yenilenebilir ve yenilenemeyen kaynakların ve enerjinin kullanılması
Havaya salınan emisyonlar	Kurumsal faaliyetler nedeniyle havaya salınan emisyonlar
Suya salınan emisyonlar	Kurumsal faaliyetler nedeniyle suya salınan emisyonlar
Toprağa salınan emisyonlar	Kurumsal faaliyetler nedeniyle toprağa salınan emisyonlar
Atık ve tehlikeli atıklar	Kurumsal faaliyetlerden kaynaklanan atık ve tehlikeli atıklar
Biyçeşitlilik	Kurumsal faaliyetlerin biyoçeşitlilik üzerindeki etkisi
Ürünün çevresel sorunları	Tüm yaşam döngüsü boyunca ürünün çevresel yönleri

Kaynak: Baumgartner ve Ebner, 2010: 79.

3. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İnovasyon

Dijital dönüşüm, işletmelerin yeşil inovasyonu hayata geçirmeleri için gereken finansal güvenliğin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Yeşil inovasyon kurumsal ÇSY (Çevre- Sosyal- Yönetim; ESG: Environmental-Social- Governance) performansına önemli ölçüde katkıda bulunabilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirliği ölçen çevresel, sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim boyutlarına dayalı olarak bir işletmenin kapsamlı bir değerlendirmesidir. Yeşil inovasyon ise ÇSY (Çevre- Sosyal- Yönetim) kavramının temel unsurlarıyla uyumlu olan kurumsal sürdürülebilirliğin görsel bir temsilidir. Bu nedenle, yeşil inovasyon faaliyetlerini teşvik etme taahhüdü, işletmelerin ÇSY performanslarını artıracak olan sosyal sorumluluk ve çevre koruma kaygısını üstlenme istek ve eğilimine sahip oldukları anlamına gelmektedir (Wu ve Li, 2023: 6). Bu bağlamda kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili uygulamalarda yeşil İnovasyon kavramının öne çıkararak önemine vurgu yapılabilir.

4. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Liderlik

Sürdürülebilirlik, her yeni girişim gibi, çalışanlar (ve diğer paydaşlar, özellikle de tedarikçiler) tarafından bir başka moda olarak algılanabilmektedir. Kurumsal değişim, beyaz suda yüksek efor ve stres içeren, ardından bir sonraki akıntı setine girmeden önce dinlenmeye ve toparlanmaya izin veren daha sakin sularda yapılan raftinge benzetilebilmektedir. Hiçbir kurum her zaman beyaz suda olmamalıdır. İnsanların büyük girişimler arasında uyum sağlamak için zamana ihtiyacı vardır. Yeni iş yaklaşımlarının (örneğin altı sigma, proje yönetimi, yalın vb.) sürekli olarak piyasaya sürülmesi, yeni değişikliklerin önceki girişimlerle nadiren örtüşmesi veya entegre olması gerekliliği ile daha da karmaşık hale gelmektedir. Bu sorunları ele almadan sürdürülebilirliği uygulayan şirketler, çalışanların moralini ve üretkenliğini olumsuz etkileme riskiyle karşı karşıyadır (Crews, 2010:17). Bu durum başarılı bir liderliğin gerekliliğini kritik kılmaktadır.

Stratejik liderlik ve kurumsal sürdürülebilirlik, son zamanlarda kurumsal sürdürülebilirlik sorumluluklarına sahip üst yönetim ekibi (TMT) pozisyonlarının ortaya çıkmasıyla dikkat çekici bir şekilde bir araya gelmiştir. Genellikle “Sürdürülebilirlikten Sorumlu Başkanlar” olarak adlandırılan bu üst yönetim ekibi pozisyonları, CEO ve CFO gibi daha geleneksel üst yönetim ekibi pozisyonlarının yanı sıra dünyanın en büyük şirketlerinin çoğunun üst kademelerinde kendilerine yer bulmuştur (Strand, 2014: 687).

5. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Örgüt Kültürü

Paraschiv vd. (2012: 409- 410) ‘nin araştırma sonuçlarına göre, kurumsal sürdürülebilirliğin entegre edilmesinde liderlik ve vizyoner yönetimin öneminin yanı sıra örgüt kültürü ve değişim yönetiminin rolünü doğrulamıştır. Sürdürülebilirlik ilkelerini kurumsal stratejiye dahil eden kurumlar için, sürdürülebilir kalkınmanın üç temel yönünü (üçlü temel çizgi - ekonomik, ekolojik ve sosyal) içeren kurumsal kültür ve kurumsal değerlerin önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir. Çok sayıda kurum, kendi finansal kaynaklarının yanı sıra, gerekli kurumsal değişiklikleri elde etmek için araç ve gereçleri sağlarken, kurumu sürdürülebilir kalkınmaya yönlendirebilen vizyon sahibi bir yönetim ekibinin önemli olduğunu düşünmektedir (Paraschiv vd. 2012: 412).

Sürdürülebilirliği merkeze alan bir örgüt kültürü, üyelerin ekonomik verimlilik, sosyal eşitlik ve çevresel sorumluluk arasında denge kurmanın önemine dair ortak inanç ve görüşlere sahip olduğu, yöneticilere ve çalışanlara davranışlarında ve karar alma süreçlerinde rehberlik eden bir kurumdur (Paraschiv vd., 2012: 408). Bununla birlikte, tüm şirketler bir dereceye

kadar firmanın kültürüne yerleşmiş bir dizi politik-etik değer tarafından yönlendirildiğinden, işletme yöneticileri ekonomik maliyet ve faydaların açık bir hesabını yapmadan kurumsal sürdürülebilirliği teşvik edebilmektedirler (Dyllick ve Hockerts, 2002: 138).

6. Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı

Kurumsal sürdürülebilirliğin tanımlanması ve ölçülmesi sadece akademik bir kaygı olmaktan çok daha fazlasıdır. Kurumlar, hükümet tarafından ana hatları çizilen ulusal sürdürülebilirlik hedeflerine nasıl katkıda bulduklarını gösterme konusunda giderek daha fazla baskı altında hissedebilmektedirler (Atkinson, 2000: 235). Bu bağlamda da çok sayıda kurumsal sürdürülebilirlik faaliyeti bulunmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri, şirketlerin olumsuz etkileri azaltmaya ve olumlu etkileri artırmaya yönelik yöntemleri, araçları ve enstrümanları içermekte ve daha yüksek sürdürülebilirlik performansına neden olabilmektedir. Ancak şirketler çoğunlukla sistemik etkileri dikkate almamakta ve sistemik sürdürülebilirlik perspektifini göz önünde bulundurmamak yerine yalnızca çevresel veya sosyal etkilere odaklanmaktadır. Bu sistemik etkileri ölçmek için yeni ölçüm yöntemlerine ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (Zimek ve Baumgartner, 2017:1). Temel argüman, paydaşların beklentilerinin karşılanmasının rekabet avantajları elde etmek için anahtar olduğudur ve ardından yöneticiler stratejilerini uygularken hem hissedarların hem de paydaşların çıkarlarını akıllarında tutmaları gerektiğidir. Kurumları sürdürülebilirlik etkileri ve performanslarına (ekonomik, sosyal ve çevresel) göre değerlendirmek ve karşılaştırmak için farklı paydaşlar (işletme akademisyenleri, yatırım derecelendirme kuruluşları, çok taraflı kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşları) kendi kurumsal sürdürülebilirlik performans ölçüm sistemlerini ölçütlerini geliştirmektedirler (Antolín-López, Delgado-Ceballos ve Montiel, 2016:7).

Sürdürülebilirlik değerlendirmeleri iki gruba ayrılabilir: birinci grup, parasal birimlere dayalı yöntemlerden; ikinci grup ise parasal olmayan birimlere dayalı yöntemlerden oluşmaktadır (Baumgartner, 2008: 117). Zimek ve Baumgartner'a (2017) göre birçok yazar, yalnızca firma düzeyindeki doğrudan etkilere (birinci dereceden sürdürülebilirlik performansı) değil, aynı zamanda daha geniş sistem üzerindeki olumlu etkilere (ikinci dereceden sürdürülebilirlik performansı) odaklanan daha bütüncül yaklaşımlara duyulan ihtiyaca işaret etmiştir. Ancak, kurumsal faaliyetlerin etkilerinin bu şekilde sistemik bir şekilde ele alınması noktasında eksiklikler olduğu belirtilmektedir. Kısa vadeli ve doğrudan kurumsal sürdürülebilirlik performansı çoğunlukla bilinirken veya ölçülebilirken, uzun

vadeli ve sistem etkilerinin değerlendirilmesi çok daha zor olduğu ifade edilebilmektedir (Zimek ve Baumgartner, 2017:1).

Sistemik etkilerin dikkate alınmasını sağlayan ve etkinlik fikrini (yani doğru şeylerin yapıldığını) analize entegre eden ikinci dereceden bir sürdürülebilirlik performansı seviyesine ihtiyaç bulunduğu belirtilmektedir. Birinci ve ikinci dereceden sürdürülebilirlik performansları arasında bir ayırım yapmak, verimlilikte kısa vadeli iyileştirmeler yapmaya çalışmak ile sürdürülebilir kalkınmayı göz önünde bulundurarak daha sistematik bir inovasyon biçimi yaratmak arasındaki farkı vurgulanmaktadır. İkinci dereceden sürdürülebilirlik performansı hem kurumun hem de genel olarak toplumun daha sürdürülebilir olmasına yardımcı olmaktadır (Baumgartner ve Rauter, 2016: 13).

Wu ve Li (2023), çalışmalarında ESG performansını (ESG) ölçmek için Huazheng ESG derecelendirme endeksi seçmişlerdir. ESG yani Türkçe olarak ÇSY (Çevresel, sosyal, kurumsal yönetim) gösterge sistemi, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim olmak üzere üç sütun altında 26 temel göstergelyi kapsamaktadır (Wu ve Li, 2023:7).

Göstergeler ve endeksler üzerine yapılan araştırmalar hem bireysel şirket hem de sektör düzeyine odaklanmıştır. Ancak, birçok katkıya rağmen, birçok şirket hem iç hem de dış paydaşlarının ihtiyaçlarına hitap eden kurumsal sürdürülebilirlik performans ölçüm sistemleri geliştirmek, uygulamak, kullanmak ve iyileştirmek için mücadele etmiştir. Bu önemli bir eksikliklerdir. Çünkü bir şirketin sürdürülebilirlik önceliklerini karşılamada ne kadar başarılı olduğunu değerlendirebilmesi için sağlam bir kurumsal sürdürülebilirlik performans ölçüm sistemleri ihtiyaç vardır. Bu da kurumsal sürdürülebilirlik performans ölçüm sistemleri teorik ve pratik yönleri hakkında daha fazla araştırma yapılması gerektiğinin altını çizmektedir (Searcy, 2012: 241).

Son yıllarda sürdürülebilirlik performansının önemi giderek arttığı düşünülmekte ve sürdürülebilirlik ile ilgili uygulama ve faaliyetlerde performans ölçüm ile ilgili çalışmaların da daha da büyük bir rol oynayacağı tahmin edilmektedir.

7. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Strateji

Baumgartner ve Ebner (2010)'a göre sürdürülebilirlik stratejisi, stratejinin uygulanması için çok önemli olan spesifik hususlar da tanımlanabilmektedir. Başlangıç seviyesi, temel, tatmin edici ve üstün gibi profiller beliledikleri çalışmalarında, profillerin belirli bir stratejiyi takip etmek için asgari standardı gösterdiğinin belirtilmesi önemlidir. Bununla birlikte, bir kurumun özel durumunun uygun olması halinde sürdürülebilirlik taahhüdünü daha yüksek

seviyelere çıkarmak mümkündür. Sektöre, kurumun büyüklüğüne veya diğer temel koşullara bağlı olarak, bazı sürdürülebilirlik unsurları diğerlerinden daha önemli olabilmektedir. Böylece sürdürülebilirlik bu unsurlara doğru değişebilmekte veya üretimde etik, hayvanlara verilen zarar gibi örnekendirilebilecek odaklanılması gereken başka sürdürülebilirlik konuları ortaya çıkabilmektedir. Bunlar için olgunluk seviyeleri de tanımlanabilmekte ve profilini tamamlamak için farklı sürdürülebilirlik stratejisine nihai olarak atanabilmektedir (Baumgartner ve Ebner, 2010: 87). Sürdürülebilirlik, sosyal ve çevresel unsurların bir kurumun vizyonuna, kültürüne ve faaliyetlerine tam olarak entegre edilmesini gerektirmektedir. Bu durum da köklü bir kurumsal değişim sürecini gerekli kılmaktadır. Sürdürülebilirlik vizyonu ve stratejilerinin başarılı olması için, kurumsal normlara, değerlere ve inançlara ve ayrıca karar alma sürecine yansıtılmaları gerekmektedir (Paraschiv vd., 2012: 404- 409).

Sürdürülebilir stratejik yönetimin iş değerini anlamak için şirketin çıkarları veya faydası analiz edilmelidir. Kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi süreçlerin üretkenliğini ve verimliliğini etkileyebilmekte daha sürdürülebilir ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini destekleyebilmekte, çevresel ve sosyal etkilerle ilişkili riskleri azaltabilir ve bir şirketin itibarını artırabilmektedir. Ortaya çıkan faydalar, finansal performansta iyileşme veya rekabet gücünde artış şeklinde kendini gösterebilmektedir. Bunlardan ilki daha yüksek kârlar, azalan maliyetler veya hisse fiyatlarındaki artışlar şeklinde ortaya çıkabilirken ikincisi olarak ise artan inovasyon kapasitesi, gelişen kamu imajı veya itibarı, artan gelirler, artan çalışan memnuniyeti, verimlilik artışları veya pazar payındaki artıştan kaynaklanmaktadır (Baumgartner ve Rauter, 2016:5).

Kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin olgunluk seviyeleri ve rekabetçi stratejilerle ilişkileri, sürdürülebilir bir kurum geliştirmede strateji planlama ve strateji uygulama sürecinde yardımcı olmaktadır (Baumgartner ve Ebner, 2010: 88). Bu nedenle kurumların büyüklük, içinde buldukları sektör gibi çeşitli faktörleri dikkate alarak sürdürülebilirlik hedefleri için stratejiler oluşturmaları önemlidir.

8. Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamaları

Kavramın giderek artan önemi kurumların çevreye uyum ve hedeflerine ulaşma noktasında harekete geçmelerini gerekli kılmıştır. Bu nedenle kurumlar kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili olarak da hedefler belirleyerek çeşitlik uygulamalar gerçekleştirmektedirler. Tablo 5'te bazı kurumların kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları ile ilgili çalışmaları yer almaktadır.

Tablo 5: Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamaları

Kurum Adı	Örnek
Abdi İbrahim	Abdi İbrahim, 2030'a kadar karbon nötr olmayı amaçlamaktadır. Ayrıca %100 yenilenebilir enerji kullanımına geçen ilk Türk ilaç şirketi olduğu belirtilmektedir. Kurum, prospektüslü ilaç, daha az malzeme ve daha az plastik kullanmak için ilaç kutu ve blister optimizasyon süreci, biyo bozunur veya 3D printer ile kişiselleştirilmiş vitamin ve ilaç üretimi gibi çeşitli projeler, çalışmalar yapmaktadır(Ecording, 2023).
Allianz	Allianz, rüzgar gücü kullanımı ile yenilenebilir enerji yatırımları yaparak, yenilenebilir kaynaklardan üretilen elektriğin payını %1,5'e çıkarmıştır. Kurum aynı zamanda sürdürülebilir iş modellerini destekleyerek sivil toplum kuruluşlarına bağış yapmakta ve kadın istihdamına öncelik vermektedir(Ecording, 2023).
BMW	BMW'nin sürdürülebilirlik çabaları, araçlarının emisyonlarını azaltmaya ve daha fazla hibrit ve elektrikli seçenek sunmaya odaklanmaktadır. Kullanılan malzemelerin çevresel kaynaklı olduğundan emin olunarak ve tüm tedarik zinciri boyunca CO ₂ emisyonlarını azaltmak için çalışmaktadır. Ayrıca BMW'nin kurum içinde çevre savunuculuğunu, farkındalığını ve politikalarını teşvik eden bir pozisyon olan çevre sorumlusu atayan ilk şirketlerden biri olduğu belirtilmektedir(Indeed, 2024).
IBM	IBM, 1960'lardan bu yana sürdürülebilirlik için aktif olarak çaba göstermektedir ve teknolojisinin büyük bir kısmı enerji verimliliği ve sürdürülebilir toplum büyümesine odaklanmıştır. Şu anda, kaynak talebini azaltan akıllı binalar için teknoloji geliştirmekte ve diğer şirketlere uygulamalarında daha yeşil ve daha sürdürülebilir olmaları için aktif olarak yardımcı olmaktadır. IBM, 2030 yılına kadar net sıfır sera gazı emisyonuna ulaşma sözü vererek bu süreci hızlandırmak için karbon giderme teknolojisine yatırım yapmaya çalışmaktadır(Indeed, 2024).
IKEA	Firma, ahşabının ve tekstil ürünlerinde kullandığı pamuğun yaklaşık olarak yarısını sürdürülebilir kaynaklardan sağlanarak organik tarım uygulamaları ile su kirliliğini en aza indiren bir standartla ürettiği belirtilmektedir (Ecording, 2023).
LEGO	2018'de LEGO, plastik oyuncakların yerine bitki bazlı polietilen oyuncakları piyasaya sürmüştür. Bu legolar, sürdürülebilir olmasıyla bilinmektedir ve çevre dostu olmayan atıkları önemli ölçüde azaltabilmektedirler. LEGO atık sorununu aşarak ve 2025 yılına kadar sıfır atık projesi kapsamında ilerleyeceklerini duyurmuştur. LEGO'nun sürdürülebilirlik hedefleri arasında 2030'a kadar tüm temel ürünleri sürdürülebilir malzemelerden yapmak ve 2025'e kadar sıfır atığın çöp sahasına gitmesini hedefledikleri belirtilmektedir(Ecording, 2023).
Microsoft	Microsoft son yıllarda 60.000 metrik tondan fazla atığı düzenli depolama alanlarından uzaklaştırmak ve 2020'de yirmi farklı su yenileme projesine fon sağlamak gibi uygulamalarda bulunduğu belirtilmektedir(Ecording, 2023).

Unilever	Dove, Axe ve Lipton gibi birçok ürün markasının ana şirketi olan Unilever, iklimin sürdürülmesi ve ürünlerinde kullandığı bileşenlerin korunması için planlar yaptığı ve Unilever'in girişiminin bir parçası, 2039 yılına kadar tüm ürünleri için net sıfır emisyonu ulaşmayı içerdiği belirtilmektedir(Indeed, 2024).
----------	--

Kaynak: Ecoding, 2023; Indeed, 2024 kaynaklarından yararlanılarak yazar tarafından tablolaştırılmıştır.

SONUÇ

Bu çalışmada kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili kavramsal bir çerçeve sunmak amaçlanmıştır. Bu amaçla kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, kurumsal sürdürülebilirlik boyutları, kurumsal sürdürülebilirlik performansı, liderlik, kültür ve kurumların sürdürülebilirlik uygulamaları ile ilgili başlıklara değinilmektedir.

Son yirmi yılda kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik akademik ve yönetsel ilgi önemli ölçüde arttığı görülmektedir (Meuer, Koelbel ve Hoffmann, 2019: 1). Sürdürülebilir kalkınma, günümüzün ihtiyaçlarını karşılayan ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılamasını engellemeyen ekonomik, çevresel ve sosyal bir kalkınmayı ifade etmektedir. Bu bağlamda, kurumlar önemli bir rol oynamaktadır (Baumgartner ve Rauter, 2016: 1). Sürdürülebilir kalkınma kavramı toplumlar için giderek artan bir öneme sahiptir. Kurumlar, ilgili toplumsal aktörler olarak sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilmesi ve uygulanması için önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, kurumların performanslarının sürdürülebilir kalkınma ışığında değerlendirilmesi gerekmektedir (Baumgartner, 2008: 117). Bu bağlamda, kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi çok aşamalı ve sistemli bir yaklaşımdır. Kurumların iç ve dış çevre koşullarına ve özelliklerine göre ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarının arasındaki denge değişim gösterebilmektedir. Rekabet ortamı nedeni ile süreç halinde yönetilmesi ve bu boyutların iyi yönetilmesini gerektirmektedir. Kurumların farklı paydaşların farklı gereksinimleri arasında bir denge sağlamaları ve sürdürülebilirlik bir koşulu olarak görmelerini gerekli kılmaktadır(Besler, 2009: 14). Ancak birçok kurumda, insanlar kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik bir taahhüdü etkili bir şekilde takip etmek için yeterli donanıma sahip değildir. Bunun nedenleri değişkenlik gösterebilmektedir. Ancak eğitim ve öğretim eksikliği, sürdürülebilirliğin diğer kurumsal girişimlerle nasıl ilişkili olduğunu görememe ve otorite eksikliği gibi nedenler olabilmektedir. Kurumların kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik bir taahhüdü takip etmek için gereken iç kapasiteyi oluşturmak için kullanabilecekleri bir dizi strateji vardır. Bunlar arasında sağlam bir iş

vakası geliştirmek, sürdürülebilirlik ilkelerini mevcut hedeflere ve amaçlara dahil etmek ve eğitim ve öğretim fırsatları sağlamak yer almaktadır (Searcy, 2012: 240).Sürdürülebilirliğin kuruluşlarda oynadığı kilit rol göz önüne alındığında, sürdürülebilirliği stratejilerine dahil etmeleri önemlidir(Correia, 2019: 29). Bu nedenle kurumların kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerine önem vererek kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına ağırlık verdiği ve bu konuda çeşitli hedefler belirledikleri görülmektedir. Bu sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kurumsal sürdürülebilirlik performansı ve bu bağlamda, liderlik, kültür gibi konularında önemli rol oynadığını ifade etmek mümkün olacaktır. Kurumsal sürdürülebilirlik konusunda çalışmaların giderek artacağını öngörmek mümkündür.

Kaynakça

- Alhaddi, H. (2015). Triple bottom line and sustainability: A literature review. *Business and Management studies*, 1(2), 6-10. <https://doi.org/10.11114/bms.v1i2.752>.
- Antolín-López, R., Delgado-Ceballos, J., & Montiel, I. (2016). Deconstructing corporate sustainability: a comparison of different stakeholder metrics. *Journal of Cleaner Production*, 136, 5-17. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.111>.
- Aras, G. & Crowther, D. (2008). Governance and sustainability. *Management Decision*, 46(3): 433-448. <https://doi.org/10.1108/00251740810863870>.
- Atkinson, G. (2000). Measuring Corporate Sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management*, 43(2), 235-252. <https://doi.org/10.1080/09640560010694>.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736. <https://doi.org/10.5465/1556363>.
- Baumgartner, R.J. (2008). Corporate sustainability performance: Methods and illustrative examples, *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 3(1), 117-131. <https://doi.org/10.2495/SDP-V3-N2-117-131>.
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76-89. <https://doi.org/10.1002/sd.447>.
- Baumgartner R.J., & Rauter R. (2016). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*. 1-28. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146>.
- Besler, S. (2009). *Kurumsal Sürdürülebilirlik*. S. Besler (Ed.). Kurumsal Sürdürülebilirlik içinde (s. 1-18). Beta Basım.
- Correia, M. S. (2019). Sustainability: An overview of the triple bottom line and sustainability implementation. *International Journal of Strategic Engineering (IJoSE)*, 2(1), 29-38. <https://doi.org/10.4018/IJoSE.2019010103>.
- Crews, D. E. (2010). Strategies for implementing sustainability: five leadership challenges. *SAM Advanced Management Journal*, 75(2), 15-21.
- Dyllick, T., & Hockerts, K., (2002). Beyond the business case for corporate responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>.
- Ecording (Ocak, 2023). *Kurumsal sürdürülebilirlik nedir: Kurumsal sürdürülebilirliğin iyi 5 örneği*. (Erişim Tarihi: 1 Ekim,2024). <https://ecording.org/kurumsal-surdurulebilirlik-nedir/#kurumsal-s%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlik-%C3%B6rnekleri>.

- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of twenty-first century business*. Capstone.
- Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2010). Implementing sustainability: The role of leadership and organizational culture. *Strategic finance*, 91(10): 41-47.
- Giddings, B., Hopwood, B., & O'Brien, G. (2002). Environment, economy and society: Fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 10(4), 187-196. <https://doi.org/10.1002/sd.199>.
- Indeed. (Ağustos, 2024). *14 sustainable business examples*. (1 Ekim,2024). <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/sustainable-businesses-examples>.
- Meuer, J., Koelbel, J., & Hoffmann, V. H. (2019). On the nature of corporate sustainability. *Organization & Environment*, 33(3), 1-23. <https://doi.org/10.1177/1086026619850180>.
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet? *Organization & Environment*, 27(2), 1-27. <https://doi.org/10.1177/1086026614526413>.
- Nicolăescu, E., Alpopi, C., & Zaharia, C. (2015). Measuring corporate sustainability performance. *Sustainability*, 7(1), 851-865 <https://doi.org/10.3390/su7010851>.
- Paraschiv, D. M., Nemoianu, E. L., Langă, C. A., & Szabó, T. (2012). Eco-innovation, responsible leadership and organizational change for corporate sustainability. *Amfiteatru Economic Journal*, 14(32), 404-419.
- Searcy, C. (2012). Corporate sustainability performance measurement systems: A review and research agenda. *Journal of business ethics*, 107, 239-253. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1038-z>.
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & environment*, 29(1), 3-10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>.
- Schaltegger, S., Hörisch, J., & Freeman, R. E. (2017). Business cases for sustainability: A stakeholder theory perspective. *Organization & Environment*. 1-22. <https://doi.org/10.1177/1086026617722882>.
- Strand, R. (2014). Strategic leadership of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 123, 687-706. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2017-3>.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of business ethics*, 44(2), 95-105.
- Wilson, M. (2003). Corporate sustainability: What is it and where does it come from. *Ivey business journal*, 67(6), 1-5.

- Wu, S., & Li. Y. (2023). A Study on the impact of digital transformation on corporate ESG performance: The mediating role of green innovation. *Sustainability*, 15(8), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su15086568>.
- Yangil, F. M. (2015). Kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında sürdürülebilirlik raporlarına yönelik içerik analizi: Türkiye'deki en büyük 100 sanayi işletmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 356-376.
- Žak, A. (2015). Triple bottom line concept in theory and practice. *Social Responsibility of Organizations Directions of Changes*, 387(1), 251-264. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.387.21>.
- Zimek, M., & Baumgartner, R. (2017). Corporate sustainability activities and sustainability performance of first and second order. In *18th European Roundtable on Sustainable Consumption and Production Conference (ERS-CP 2017)*, Skiathos Island, Greece. 10.1-18.