

Sürdürülebilirlikte Yeni Rasyonalite: **Strateji, Teknoloji ve Somut Değer Üretimi**



Küresel içgörüler ile Türkiye'deki uygulamaları buluşturan bu e-kitap, sürdürülebilirliği raporlamadan ibaret gören bakıştan, iş modelinin kalbine yerleştiren dönüşüme uzanan yolu anlatıyor.

YARINLAR İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK...

Akiş GYO olarak sürdürülebilirliği kurum kültürünün vazgeçilmez bir parçası olarak görüyor, yatırımcısı olduğumuz Akasya ve Akbatı alışveriş merkezlerimizin sürdürülebilirlik ilkelerine katkı sağlamasını önceliklendirmeye devam ediyoruz.



NEDEN ÖNCÜYÜZ?

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne giren ilk GYO

LSEG'e raporlama yapan global GYO'lar arasında lider

Türkiye'de finansal kurumlar dışında Sustainable Fitch'ten
ESG Derecelendirme notu alan tek GYO

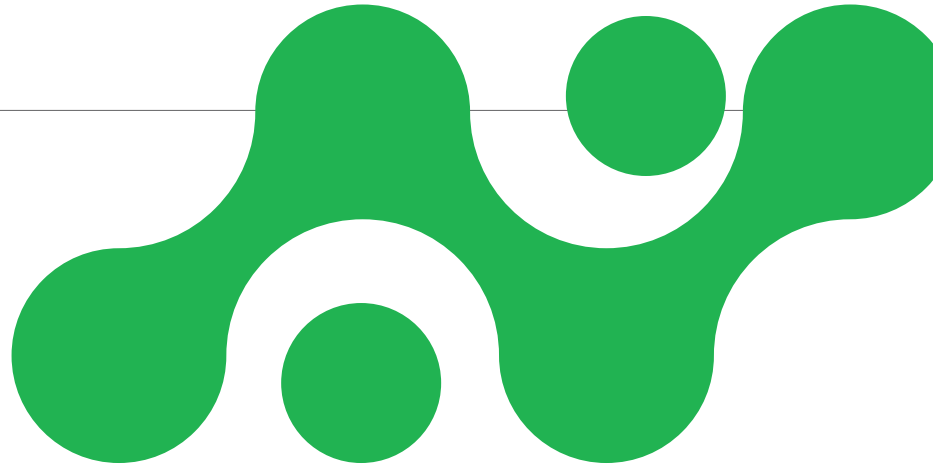
CDP Tedarikçi Katılım Değerlendirmesi'nde (Supplier Engagement Assessment- SEA),
A skoru ile Liderler Listesi'ne giren tek Türk GYO

Birleşmiş Milletler Global Compact (UNGC) katılımcısı

Gayrimenkul sektöründe bir ilk olarak İş'te Eşit Kadın Sertifikası

Kurumsal Yönetim Derecelendirme'de sektörde lider

Great Place to Work (GPTW) Sertifikası



İçindekiler

3

Görünür Değer Yaratmak:
Akiş GYO'nun ESG Yolculuğu ve
Ölçülebilir Başarılar

4

Şirketler Sürdürülebilirlikte
Tüketici Beklentilerine Yetişemiyor

5

Sürdürülebilirliği Daha Somut
Hale Getirmek

7

Yönetişim Dili İle Gündelik
Deneyim Arasındaki Açık

8

Akiş GYO'da Değer Yaratmanın
Kurumsal Çerçevesi

9

CEO'lar Sürdürülebilirlik ve
Teknolojiye Odaklanıyor

10

2026'ya Doğru Teknoloji ve
Sürdürülebilirlik Ekseninde
CEO'nun Stratejisi

12

Şimdi Pragmatizm Zamanı

14

Gayrimenkulde Yeni
Rasyonalite

16

Bir İş Modeli Dönüşümü Olarak
Sürdürülebilirlik

23

İş Modeli Dönüşümünde
Sürdürülebilirlik: Akiş GYO'dan
Bir Perspektif

25

İklim Yönetiminiz
Ne Kadar Sağlam?

Önsöz

Sürdürülebilirlik, uzun yıllar boyunca kurumların raporlarında yer alan iyi niyetli bir başlık, PR dokümanlarının vazgeçilmez bir bölümü olarak görüldü. Ancak bugün tablo değişti: İklim risklerinin hızlandığı, teknolojinin iş yapış modellerini kökten dönüştürdüğü ve paydaş güveninin yeniden tanımlandığı bir dönemde sürdürülebilirlik artık yalnızca bir sorumluluk değil; stratejik bir değer yaratma alanı. Bu e-kitap, tam da bu dönüşümün nabzını tutuyor: Küresel ölçekte şekillenen yeni rasyonalitenin, özellikle şehir yaşamını, enerji tüketimini ve toplumsal etkiyi doğrudan belirleyen gayrimenkul sektöründe nasıl somut karşılıklar bulduğunu gösteriyor. Binaların operasyonel verimliliğinden kullanıcı davranışlarına, karbon azaltımından çevresel risklere uzanan geniş etki alanı, gayrimenkul sürdürülebilirlik dönüşümünün doğal bir öncüsü hâline getiriyor. Bu bağlamda Türkiye'nin önde gelen oyuncularından Akış GYO'nun kurumsal deneyimleri, küresel ilkelerin yerel uygulamalarla nasıl kesiştiğine dair güçlü ve öğretici bir örnek sunuyor.

Harvard Business Review'ın seçtiği makaleler, sürdürülebilirlik yolculuğunu şekillendiren en kritik kavramları

ele alıyor: iş modelinin yeniden tasarlanması, stratejik odaklanma, tüketici güveninin değişen dinamikleri, yapay zekânın yükselişi ve soyut vaatlerin somut değere dönüşme zorunluluğu. Bu içgörüler, küresel ekonominin nereye gittiğini ve şirketlerin bu yeni düzeni nasıl okuyabileceğini bütünlüklü biçimde ortaya koyuyor.

Akış GYO'nun stratejisi ise bu teorik çerçeveyi gerçek kurumsal uygulamalarla tamamlıyor. Gayrimenkulde teknoloji-sürdürülebilirlik entegrasyonu, veri odaklı yönetim, AVM ekosistemlerinin sosyal etki alanı olarak yeniden tanımlanması ve doğrulanabilir sürdürülebilirlik performansı... Tüm bu örnekler, Türkiye'de bir şirketin sürdürülebilirliği nasıl görünür, ölçülebilir ve rekabet avantajı yaratan bir çerçeveye dönüştürebileceğini somut bir biçimde ortaya koyuyor.

Bu e-kitap, sürdürülebilirlik yolculuğuna stratejik bir perspektiften bakmak isteyen tüm liderler için bir rehber niteliği taşıyor: yalnızca “ne yapılmalı?”yı değil, “nasıl yapılabilir?”i de anlatıyor.

Keyifle okumanız dileğiyle...

Görünür Değer Yaratmak: Akiş GYO'nun ESG Yolculuğu ve Ölçülebilir Başarılar

Levent Çanakçılı

Sürdürülebilirlik kavramı son dönemde hem kurumsal stratejilerin hem de yatırımcı beklentilerinin odak noktasına yerleşti. Ancak bu soyut kavram somut fikirlerle dönüşmekte zorlanıyor.

Peki, “sürdürülebilirlik” etiketi tek başına bir güven unsuru sağlayabilir mi? Ya da şirketler için bir performans göstergesi mi? Paydaşlar artık iyi niyet beyanlarına razı değil. Doğrularla desteklenen, izlenebilir ve ölçeklenebilir sonuçlar istiyor. Bu durumda sürdürülebilirlik de görünür değer yarattığı sürece güven sağlıyor.

Küresel ESG Eğilimleri

Morgan Stanley'in Sürdürülebilir Yatırım Enstitüsü'nün 2025 “Sürdürülebilir Sinyaller: Bireysel Yatırımcılar” raporuna göre; dünya genelinde bireysel yatırımcıların yaklaşık yüzde 88'i sürdürülebilirlik odaklı yatırım yapmaya ilgi duyuyor.

Rapora göre; önümüzdeki yıl sürdürülebilir yatırımları artırmayı planlayan yatırımcıların yüzde 59'u için en önemli neden performansa olan güven. Bireylerin yüzde 80'den fazlası da olumlu çevresel veya sosyal sonuçlara odaklanıldığında finansal kazanç elde edilebileceğine inanıyor.

Yatırımcılar, yenilenebilir enerji ve enerji verimliliğini, sürdürülebilir çözümler için en önemli yatırım alanları olarak görürken, yatırımcıların yüzde 80'inden fazlası enerji dönüşümünü getiri elde etme fırsatı olarak görüyor. Bu veriler gösteriyor ki, sürdürülebilirlik bir gelir kazanma stratejisi olarak da dikkat çekebilir.

Akiş GYO'da Somutlaştırılmış Sürdürülebilirlik

Toplumsal algının önemli olduğu günümüzde, şirketlerin çevreye duyarlı olduklarını ileri süren iddialar yeteri kadar güven verici mi? İşte bu noktada; stratejik bir sorunla karşı karşıyayız! Sürdürülebilirlik çalışmalarında daha sağlam kanıtlara ihtiyaç var.

Akiş GYO olarak biz, sürdürülebilirlik performansı-
mızı şeffaf biçimde ortaya koymak amacıyla Sustainable
Fitch'ten Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetişim (ÇSY)
derecelendirmesi alıyoruz. Bu sayede yatırımcılar ve

paydaşlar nezdinde objektif ve karşılaştırılabilir bir performans göstergesi sunuyoruz. Karbon ayak izimizi periyodik olarak ölçüyor ve bağımsız kurumlara doğrularak çevresel etkimizi veriye dayalı biçimde raporluyoruz.

ÇSY ile ilişkili çevresel, sosyal ve yönetim göstergelerini KPI'larla tanımlanmış finansman araçlarına entegre ediyor; bu KPI'lara ulaşıp ulaşılmadığını bağımsız taraflarca doğruluyoruz. Ayrıca kamu kurumları ve bağımsız üçüncü taraflar tarafından verilen çeşitli sürdürülebilirlik sertifikalarına sahibiz. Bu sertifikalar, enerji verimliliği ve bina performansı gibi çok boyutlu alanlarda ortaya koyduğumuz iddiaları somut biçimde destekliyor.

Bunun yanında Refinitiv ÇSY sıralamasında dünya genelindeki 486 GYO arasında 1. sırada yer alıyoruz. Tüm bu göstergeler, sürdürülebilirlik taahhütlerimizi uluslararası standartlarla uyumlu ve tutarlı bir biçimde hayata geçirdiğimizi gösteriyor. Bu performans, yerel ölçekte sürdürülebilirlik ve yönetim alanında güçlü bir referans sunduğumuzu ortaya koyuyor.

Kanıt Temelli Yöntem, Yeniden Tanımlanan Sürdürülebilirlik Vizyonu

Akiş GYO'nun kanıt temelli yöntemleri hem kurumsal şeffaflığı artırıyor hem de paydaş güvenini pekiştiriyor. Bu strateji, aynı zamanda sürdürülebilirliğin gerçek değerine ulaşmasını ve rekabet avantajına dönüşmesini mümkün kılıyor.

Kalıcı Sürdürülebilirlik İçin Somut Değer Şart

Sürdürülebilirlik ancak görünür, ölçeklenebilir ve doğrulanabilir çıktılarla somutlaştırıldığında uzun vadeli bir başarı hikayesine dönüşüyor. Akiş GYO'nun farkı; karbon ölçümü, sertifikalar, bağımsız değerlendirmeler ve uluslararası derecelendirmeler aracılığıyla sürdürülebilirliği paydaşlara açık bir değer yaratma süreci olarak konumlandırmasında saklı. ■

LEVENT ÇANAKÇILI, Akiş GYO Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdür

Şirketler Sürdürülebilirlikte Tüketici Beklentilerine Yetişemiyor



Klim krizi ve döngüsel ekonomiye geçiş ihtiyacı gibi nedenler sürdürülebilirlik konusunu iş dünyası gündeminin başında tutsa da, görünen o ki iddialı söylemler ve atılan nutuklar havada kalıyor. Şirketler iş yapış biçimlerini sürdürülebilirlik temelli bir yapıya getirmek için ardı ardına amaçlarını açıklarken, etki yaratacak eylemlere geçmekte ve tüketicilerin bu konudaki beklentilerini karşılamakta oldukça geride kalıyorlar. Üstelik yapılan araştırmalar, sürdürülebilirlik konusunda tüketicilerin farkındalığının giderek arttığını ortaya koyuyor. Yeni bir Küresel Sürdürülebilirlik Raporu çalışması gerçekleştiren Bain & Company, işletmelerin yüzde 60'tan fazlasının sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma yolunda ilerlemediğini, tüketicilerin ise iklim krizi ve sürdürülebilirlik konusundaki endişelerinin giderilemediğini ortaya koydu. Araştırma kapsamında 23 bin tüketiciyle yapılan ankete cevap veren katılımcıların yüzde 64'ü, sürdürülebilirlik konusunda yüksek düzeyde endişe duyduklarını belirttiler.

Sadece Z kuşağının değil, daha önceki nesillerin de yüksek seviyede kaygı duyduğunu kaydeden araştırma, tüketicilerin sürdürülebilir ürünler için ortalama yüzde 12 oranında daha fazla ödeme yapmaya istekli olduklarını

da gösteriyor. Ancak araştırmaya göre tüketicilerin istekleriyle çoğu şirketin piyasaya sunduğu ürünler arasında uyumsuzluk var. Tüketiciler, bir ürünün dayanıklılığı, yeniden kullanılabilirliği, üretilirken ve tüketilirken oluşan atıkların en aza indirilmesi gibi hususlar konusunda endişeli. Buna karşılık şirketler ise sürdürülebilir ürünlerini, üretim şekilleri, üretimde kullanılan içeriklerin doğallığı ve uygulanan tarım modelleri gibi etkenlere dayanarak satışa sunuyor. Bu faktörler de tüketicilerin "sürdürülebilir" ve "premium" ürünleri birbirine karıştırmasına sebep oluyor. Bu kopukluk gelişen pazarlardaki tüketicilerin neredeyse yarısının sürdürülebilir yaşamın çok pahalı olduğuna inanmalarına yol açıyor. Hızla büyüyen pazarlardaki tüketicilerin ise yaklaşık yüzde 35'inin buna inandığı belirtiliyor.

Diğer yandan Bain & Company araştırması, tüketicilerin yalnızca yüzde 28'inin sürdürülebilir ürünler üretme konusunda büyük şirketlere güvendiğini, yüzde 45'inin ise küçük ve bağımsız şirketlere güvendiğini ortaya koyuyor. ■

ARAŞTIRMA HAKKINDA The Visionary CEO's Guide to Sustainability, Bain & Company

Sürdürülebilirliği Daha Somut Hale Getirmek

Gregory C. Unruh

On yıl önce MIT Sloan Management Review'un sürdürülebilirlik konuk editörü olduğumda, kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin gelişimini takip etmek için Boston Consulting Group sponsorluğunda bir araştırma projesine katıldım. Dokuz yıl boyunca, yıllık küresel anketlerimiz 118 ülkede 60 binden fazla katılımcıya ulaştı.

Pek çok içgörü mevcut olsa da, sürdürülebilirlik inisiyatiflerden elde edilen maddi olmayan değerın nasıl hesaba katılacağı konusunda kalıcı bir yönetsel zorluk vardı. Yöneticiler bu çabaların önemli paydaşlar üzerinde yarattığı etkilerin farkında. Örneğin, sosyal açıdan duyarlı olan Y kuşağı çalışanları, sorumlu şirketlerde çalışmak istiyor. Anketlerimiz, bu çalışanların işverenlerini sadakat, bağlılık ve daha az devamsızlıkla ödüllendireceklerini gösteriyor. Benzer şekilde, müşteriler de satın aldıkları ürünler konusunda kendilerini iyi hissetmek istiyorlar, bu yüzden işlerini topluma ve çevreye önem veren şirketlere veriyorlar. Yatırımcılar, ortaklar, siyasetçiler gibi diğer paydaşlar için de benzer argümanlar ileri sürülebilir. Buradaki zorluk, bu önemli paydaş etkilerinin görülmesinin veya ölçülmesinin zor olmasıdır.

Şu şekilde düşünebilirsiniz: Size iki yumurta gösterip birinin sürdürülebilir olduğunu söyleyebilirim ama onlara bakarak hangisinin olduğunu anlayamazsınız. Yumurtanın sürdürülebilirliği tavukların nasıl yetiştirildiğine, neyle beslendiklerine, çiftçilere nasıl davranıldığı ve tazminatlarının nasıl ödendiği gibi şeylere bağlıdır. Market reyonda bir yumurta tutarken bunların hiçbirini göremezsiniz. Tipik bir alıcı için soyut bir özelliktir.

Peki, bunun üstesinden nasıl gelebilirsiniz? Seçeneklerden biri "somutlaştırmak", yani maddi olmayan faydaları paydaşlar için daha açık hale getirmektir.

Yelpazenin bir ucunda pazarlama yer alıyor. Bir yumurta sandığının üzeri logolarla, mutlu tavuk resimleriyle ve "organik", "kafessiz", "antibiyotik yok", "serbest dolaşan" gibi ifadelerle süslenir. Elbette, müşteri bunların hiçbirini doğrulayamaz. Şirketin sözüne güvenmeleri gerekir. Algılanan herhangi bir sürdürülebilirlik değeri, müşterinin markanın iddialarına güvenmesine bağlıdır.

Diğer bir seçenek ise üçüncü taraf sertifikaları aracılığıyla iddiaları daha somut hale getirmektir. "Certified Humane" veya "Fair Trade" gibi etiketler, doğrulanabilir standartlarla desteklendiğinden pazarlamaya göre daha somuttur. Bu, bir şirketin mali tablolarının bağımsız denetçiler tarafından denetlenmesine ve onaylanmasına benzer.

Bu yaklaşımlar, sürdürülebilirlik performansı açısından değerlendirilebilecek somut bir ürün ve süreç mevcut olduğunda işe yarar. Peki ya ürün veya süreç henüz mevcut değilse ve işin başarısı paydaşların gelecekte somut faydalar olacağına inanmasına bağlıysa?

Belirsiz Bir Geleceği "Somutlaştırmak"

Yüksek düzeyde soyut sürdürülebilirlik etkileri söz konusu olduğunda iletişim zorluğu daha da artıyor. Örneğin sürdürülebilir tarımı ele alalım. Savunucular, bu uygulamanın dayanıklı gıda sistemleri oluşturabileceğini, kültürel mirası koruyabileceğini, iklim değişikliğini azaltabileceğini ve daha fazlasını iddia ediyor. Bu faydalar tüketiciler için sadece soyut değil; bazıları yalnızca

gelecekte gerçekleşecek. Bu soyut faydaları bugün yurta alışverişi yapan tüketicileri etkileyebilecek şekilde göstermenin bir yolu var mı?

Son birkaç yıldır Intel'in bu soyutluk sorunuyla nasıl başa çıktığını inceliyorum. 2010'ların sonlarında şirket, optimize edilmiş yapay zekâ çipi yeteneklerine ve entegre yapay zekâ uygulamalarına milyarlarca dolar yatırım yaparak kendisini hızla büyüyen yapay zekâ işinde konumlandırıyordu.

Bu yatırımlardan değer elde edilmesi iş dünyası liderlerine, hükümet yetkililerine ve genel halkın yapay zekâ devrimini benimsemesine bağlıydı. Ancak bu, ChatGPT'nin yapay zekanın potansiyelini dünyaya göstermesinden yıllar önceydi. O zamanlar insanların yapay zekâ hakkındaki izlenimleri yalnızca bilim kurgu filmlerinden ve uzmanlardan geliyordu.

Intel'in halkla ilişkiler ekibi, paydaşlarla anket yaptıklarında yapay zekâ hakkında ortaya çıkan birbirleriyle çelişen anlatılar tespit etti. Olumsuz tarafta, yapay zekânın işleri ortadan kaldırma ve küresel ekonomik eşitsizliği daha da artırma potansiyeline ilişkin endişeler vardı. Olumlu yapay zekâ anlatısı ise problemleri çözmek için insan-makine işbirliği ile ilgiliydi. Bu işbirliğinde insanlar yapay zekânın yapamadığı yaratıcı işleri yapar ve ezber işi makinelerle bırakır. Birbirleriyle rekabet içinde olan anlatılar, kamuoyu için açık olmayan, dolayısıyla soyut olan hayali bir geleceğe dayanıyordu.

Soyut anlatılar, 2016 yılında birçok ülkenin ulusal yapay zekâ strateji planları geliştirmeye başlamasıyla somut sonuçlar doğurmaya başladı. Olumsuz anlatının hâkim olması durumunda riskten kaçınan hükümet politikası, teknolojinin benimsenmesini yavaşlatabilirdi. İhtiyaç duyulan şey, yapay zekânın sürdürülebilirlik faydalarını göstermek ve bunu yaparken de olumlu bir yapay zekâ geleceğini somutlaştırmaktı.

Intel, bu geleceğin ortaya çıkmasına yardımcı olmak amacıyla, çeşitli küresel pazarlarda K-12 öğrencilerine yapay zekâ eğitimi vermek amacıyla hükümetler ve ulusal okul sistemleriyle sektörler arası bir işbirliği olan AI4Y'yi başlattı. Öğrenciler yapay zekâ uygulamalarının teknik yönlerini öğrendiler ve aynı zamanda kendi toplumlarındaki gerçek dünyadaki sürdürülebilirlik sorunlarını çözmek için yapay zekânın etik olarak kullanılmasını vurgulayan hümanist bir yaklaşım konusunda da eğitildiler. Amaç, yapay zekâyı demokratikleştirirken politika yapıcılar ve halk için daha anlaşılır hale getirmek ve onu dünya çapındaki kullanıcılara sunmaktır.

2019 itibarıyla dokuz ülkeden on binlerce öğrenci AI4Y programlarına katılmıştı. Program tasarımının bir

parçası olarak öğrenciler öğrendiklerini topluluklarındaki gerçek zorlukları çözmek için uyguladılar. Zorbalık, bilgisayar enerjisi kullanımı ve depresyon taraması gibi sosyal ve çevresel sorunları ele alacak yapay zekâ uygulamaları oluşturdular. Bir vakada, Güney Kore'deki Busan Bilgisayar Bilimleri Lisesi'ndeki bir grup öğrenci, Kore'nin fermente lahanadan yapılan temel gıdası olan kimchi'nin fiyatlarını tahmin etmek için yapay zekâ becerilerini kullandı. "Sebze" ve "veri"den türetilerek VEGITA Projesi olarak adlandırılan bu proje, kimchi hazırlığını ve tüketimini olumsuz etkileyen lahana fiyatlarındaki dalgalanma sorununu ele aldı. Ekip, Kore Meteoroloji İdaresi ve Tarım Bakanlığı tarafından toplanan 3 bin sıcaklık ve yağış veri noktasını analiz etmek için makine öğrenimini kullandı ve ardından mevsimsel tahminlere dayalı olarak lahana fiyatlarını tahmin edebilecek bir tahmine dayalı analitik arayüzü oluşturdu. Sonuçlar daha sonra üreticiler tarafından kimchi üretimi için lahana satın alma zamanını belirlemelerine yardımcı olmak için kullanılabilirdi.

AI4Y, yapay zekânın geleceğine ilişkin olumsuz anlatıdaki endişelere güçlü bir yanıt verdi. Eğer yapay zekâ çocuklar tarafından okullarındaki ve topluluklarındaki gerçek sürdürülebilirlik sorunlarını çözmek için kullanılabiliyorsa, başka nasıl iyilik için uygulanabilirdi?

Temmuz 2021 itibarıyla AI4Y 15'ten fazla ülkede kullanıma sunuldu ve Intel bunu 30 ülkeye çıkarmayı planlıyor. Bu, Intel'in her biri vatandaşlardan liderlere kadar farklı bir paydaş grubunu hedefleyen beş "dijital hazırlık programından" biri. Bu programlar, yapay zekânın potansiyel faydalarının çoğunu dünya çapındaki öğrenciler, çalışanlar ve karar vericiler için gerçek ve somut hale getiriyor. Intel'in programları, hükümetlerle ortaklık kurarak ülkenin iş gücünün olumlu bir yapay zekâ geleceğine katılmaya ve onu yaratmaya hazırlanmasına yardımcı oluyor.

Somut Değer Yakalama

Sürdürülebilirliğin sürdürülebilmesi için bir şirket açısından kârlı olması gerekir. Eğer kârlı değilse, bu bir sübvansiyondur ve neredeyse tanımı gereği, sübvansiyonlar geçicidir. Piyasalar değişirse, liderlik değişirse veya ekonomiler çökerse sübvansiyonlar ortadan kalkabilir. Ancak kârlıysa, yani maliyetin üzerinde değer yaratıyorsa sürdürülebilir olacaktır, çünkü bu iyi bir iştir. Şirketler, paydaşlar için sürdürülebilirlik değerini somutlaştırarak kendilerini, daha fazla iş değeri elde edecek ve sürdürülebilirlik çabalarının sürdürülebilir olmasını sağlamaya yardımcı olacak şekilde konumlandırıyor. ■

Yönetişim Dili ile Gündelik Deneyim Arasındaki Açık

Naile Banuhan Yürükoğlu



Küresel sürdürülebilirlik söylemi, son beş yılda dikkat çekici bir tezatlığa sahne oluyor. Kurumsal taahhütler yükselirken, tüketici güveni aynı hızda ilerlemiyor. Bain & Company'nin 2025 Sürdürülebilirlik Tüketici Beklentileri Araştırması bu gerilimi keskin bir çerçeveye oturtuyor.

Şirketlerin yüzde 62'si hedeflerinin gerisinde olduğunu belirtirken tüketicilerin yüzde 71'i "gereklili ileleninin sağlanmadığı" görüşünde. Bulgular, kurumsal eylem eksikliğinden çok kurumsal niyet ile tüketici beklentisinin farklı bilgi evrenlerinde çalıştığını gösteriyor.

Bu kopuşun nedeni basit değil; aksine kavramsal. İşletmeler sürdürülebilirliği tedarik standartları, madde- sel içerik ve üretim teknikleri üzerinden tarif ediyor. Bain verilerine göre şirketlerin yüzde 54'ü sürdürülebilirliği "doğal ham madde", yüzde 49'u "tedarik kalite standartları" üzerinden tanımlıyor. Tüketicinin zihnindeki referans ise bütünüyle sonuç temelli. Yani şirketler süreç odaklı konuşurken, tüketici deneyim odaklı ölçüyor. Bu iki bakış arasındaki fark iletişim sorunu değil; epistemik bir ayrışma.

Benzer bir ayrışma, fiyatlama alanında da görülüyor. Bain'in sekiz pazarı kapsayan 2025 çalışması, sürdürülebilir ürünler için ek ödeme isteğinin kategoriden kategoriye sert biçimde değiştiğini ve ortalamada yüzde 5-8 seviyesinde seyrettiğini gösteriyor. Organik etiketli ürünlerde yüzde 7'ye yükselen ödeme isteği, "bio" etiketinde yüzde 2-3 seviyesine geriliyor. Bu dinamik sürdürülebilirliği fiyat primine dayalı bir stratejiyle iletmenin sınırlı etkisini ortaya koyuyor. Fiyat esnekliği daraldıkça, tüketici somut etkiler talep ediyor.

En kritik gösterge ise güven. Bain'in 2025 Güven Endeksi'nde tüketicilerin yalnız yüzde 28'i büyük şirketlerin sürdürülebilirlik iddialarını inandırıcı buluyor. Bu durum, "büyüklük" kavramının güven üretmediğini; sürdürülebilirliğin tüketici zihninde doğrulanabilir temaslar üzerinden anlam kazandığını gösteriyor.

Tam da bu nedenle, Akış GYO olarak yaklaşımımız bu kopuşun nasıl kapanabileceğine dair örnek oluşturacak bir vaka yaratıyor. Bizim modelimiz sürdürülebilirliği iletişim- sel bir iddia olmaktan çıkartıp yönetim, veri ve deneyimin keşiştiği teknik bir çerçeveye dönüştürüyor.

Akış GYO olarak, 2019'dan bu yana UN Global Compact katılımcısıyız. 2025 Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu'muz 9,66; bu not bizi sektörümüzde en yüksek kurumsal yönetim derecelendirmesine sahip kurum konumuna taşıyor. Bu güçlü yönetim mimarisi, sürdürülebilirliğin raporlanabilir ve doğrulanabilir bir performans alanı olarak ele alındığının işareti.

2024 yılında Akış GYO'nun toplam sera gazı emisyonu 40.147 tCO2e olarak kaydedildi; elektrikli araç şarj altyapısı üzerinden sağlanan azaltım 2.225,7 tCO2 seviyesine ulaştı. 2021'den beri tüm Scope 2 emisyonları I-REC ile denkleştiriliyor; 2025 itibarıyla Akasya ve Akbatı'da toplam 49 elektrikli araç istasyonu kurulmuş durumda.

Bu metrikler, sürdürülebilirliği maliyet artırıcı bir yük değil, operasyonel verimlilik ve risk azaltımının bileşeni olarak ele alan bir stratejiye işaret ediyor.

Tüm bu göstergeler, sürdürülebilirliğin geleceğini belirleyecek asıl değişkenin 'kurumsal çaba' değil, kurumsal çaba ile tüketici deneyimi arasındaki eşleşme kalitesi olduğunu kanıtıyor. Sunduğumuz model, bu iki alanı tek bir analitik zeminde buluşturan bir örnek niteliğinde. Bir yanda doğrulanmış emisyon azaltımı, entegre raporlama ve TCFD uyumlu yönetim; diğer yanda döngüsel deneyimler, sürdürülebilirliğin yalnızca kurumsal performans değil, aynı zamanda gündelik yaşamla temas eden bir değer alanı olarak ele aldığımızı ortaya koyuyor.

Küresel araştırmaların da işaret ettiği gibi, sürdürülebilirlik teknik bir sertifikasyon yarışından ziyade tüketiciyle kurulan somut, doğrulanabilir ve güven veren temasların bütünü. Bu nedenle önümüzdeki dönemde rekabet üstünlüğü, sürdürülebilirlik vaadinin gücünden değil, sürdürülebilirliğin gündelik hayatta ne kadar görünür kılındığından doğacak. ■

NAİLE BANUHAN YÜRÜKOĞLU, Akış GYO Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı

Akiş GYO'da Değer Yaratmanın Kurumsal Çerçevesi

Didem Hiçyorulmazlar

Sürdürülebilirlik alanında yaşanan dönüşüm, şirketleri “her şeyi yapmak” yaklaşımından uzaklaştırarak, somut etki yaratacak önceliklere odaklanmaya yönlendiriyor. OECD'nin Küresel Kurumsal Sürdürülebilirlik 2025 Raporu verileri, bu eğilimi açık olarak doğruluyor. Rapora göre; 2024 itibarıyla piyasa değeri bakımından şirketlerin yüzde 91'i sürdürülebilirlik konusunda bilgi açıklıyor. Buna karşın bu bilgiyi açıklayan şirketlerin sayısı, küresel boyutta düşünüldüğünde, tüm şirketlerin yalnızca sınırlı bir bölümünü oluşturuyor. Bu veriler, sürdürülebilirlik konusunun hala seçici bir kurumsal yaklaşım gerektirdiğini gösteriyor.

Bu çerçevede, Akiş GYO olarak sürdürülebilirlik iş modelimizin ve stratejik karar süreçlerimizin merkezinde konumlandırmamız, çevresel sorumluluğu yerine getirmenin ötesinde, şirketin değer yaratma kapasitesini ve paydaş güvenini artıran bilinçli bir stratejik yaklaşım olarak öne çıkıyor. Stratejik hedefler, operasyonel uygulamalar ve kültürel yayılımın birbirini desteklediği bu yapı, sürdürülebilirliğin iş modelinde somut ve ölçülebilir bir etki yaratmasını sağlıyor.

Sürdürülebilirlik Artık Bir Kurumsal Yönetişim Meselesi

Küresel Kurumsal Sürdürülebilirlik 2025 Raporu ayrıca, sürdürülebilirliğin artık finans ekosisteminin ana akımında konumlandığını açık bir biçimde ortaya koyuyor. Rapor, sürdürülebilirlik raporlamasının, yatırımcı davranışlarını etkileyen stratejik bir gereklilik olduğunu gösterirken, bilgi açıklayan şirketlerin yüzde 81'i, verilerini üçüncü taraf doğrulamasına tabi tutuyor ve bu şekilde piyasa tarafından talep edilen güvenilirliği pekiştiriyor. Yönetim kurullarının yüzde 70'inin iklim risklerini doğrudan gündemine almış olması ise, sürdürülebilirliğin operasyonel bir konu olmaktan çıkıp kurumsal yönetim meselesine dönüştüğüne işaret ediyor.

Bu bulgular, şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerini belirlerken, etki yaratan ve kurumsal strateji ile bütünleşen alanlarda yoğunlaşmaları gerektiğini destekliyor.

Derinlik Kazanmayı Önceliklendiren Bir Yaklaşım

Bu yaklaşım özellikle gayrimenkul sektöründe daha yüksek etki üretme potansiyeli taşıyor. Geleneksel yöntemleri terk ederek, yeni nesil çözümlere odaklanan ve bu alanda büyük hız kaydeden gayrimenkul sektörü, “her alanı aynı anda sahiplen” şirketleri artık gözden çıkarmış gibi görünüyor. Bunun yerine; güçlü kaslarla sonuca odaklanan, toplumsal fayda odaklı yaşam alanlarını hayata geçiren kuruluşlar bugün sektörde bir adım öne çıkıyor.

Akiş GYO olarak biz, operasyonlarımızı öncelikli konular çerçevesinde şekillendiriyor; bu konuları paydaşlarımızla birlikte değerlendirerek stratejimizi dinamik tutmayı amaçlıyoruz. Bu yöntem iş sonuçlarının ve sosyal etki kapasitesinin daha sistematik bir şekilde yönetilmesine imkân tanıyor ve sürdürülebilirlik stratejisinin, hızla değişen sektör koşullarına uyum sağlayacak biçimde tutarlı ve çevik kalmasını destekliyor.

Kurumsal Kapasitenin Sınırlarını Toplumsal Etki ile Genişleten Bir Sürdürülebilirlik Stratejisi

Biz sahip olduğumuz AVM portföyünü geniş bir sosyal etki alanı olarak değerlendirerek, dönüşümü odağına alan projeler yürütüyoruz. Bu çerçevede İyilik İçin Sanat Derneği iş birliğiyle sanatın dönüştürücü etkisini merkeze alan çalışmalarına ve Kırmızı Çocuklar Derneği ile Akasya ve Akbatı'da görünür kıldığı Kırmızı Karavan projesine verdiğimiz destek, şirketimizin toplumsal faydayı kurumsal stratejiyle ilişkilendiren yaklaşımını somutlaştırıyor. Akiş GYO ve KÇD iş birliğinde hayata geçirilen Güçlü Yarınlar Akademisi'nin eğitim ve sosyal gelişimi destekleyen yapısı, sanat ve yaratıcılığın çocukların katılımını güçlendiren bir etki alanına dönüştürmesine imkân sağlayarak sosyal sürdürülebilirliği derinleştiren bir model oluşturuyor. Bu yaklaşım, sosyal etki programlarını, ölçümlenebilir ve katılımcı bir çerçeveye taşımamızı sağlıyor. Kırmızı Karavan'ın Akasya ve Akbatı'daki festival ve etkinlikler aracılığıyla daha geniş bir toplulukla etkileşim kurması da Akiş GYO olarak önceliklendirdiğimiz etki alanlarının geniş kitleler tarafından benimsenmesine katkı veren bir uygulama olarak dikkat çekiyor. Bunun yanı sıra bir Akiş GYO A.Ş. markası olarak Şubat 2015'te hayata geçirdiğimiz Yaşam Akademisi, temel sağlık bilgilerinden güzellik önerilerine, kişisel gelişimden, yaşamı zenginleştiren keyifli sohbetlere uzanan içerikleriyle bir paylaşım platformu sunarak toplumsal gelişime katkı sağlıyor. Sosyal sorumluluk alanında öncülüğümüzü ortaya koyarken, bir gayrimenkul şirketi olarak Türkiye'de ilk kez gerçekleştirilen böyle bir projeye imza atmanın gururunu yaşıyoruz. Özetle, kurumsal kapasitemizin sınırlarını toplumsal etkiyle genişletmeye yönelik ileri bir strateji izliyoruz.

Veri odaklılık ise bu yaklaşımın tamamlayıcı bir unsuru. Akiş GYO olarak, her yıl artırdığımız raporlama platformları ve genişleyen veri altyapımız sayesinde operasyonlarımızın çevresel ve sosyal performansını daha bütüncül biçimde değerlendiriyor; bu verileri daha sürdürülebilir bir işletme modeli tasarlamak için aktif biçimde kullanıyoruz. OECD'nin raporunda vurgulanan güvenilir veri ihtiyacı ve doğrulama eğilimi dikkate alındığında, bu yaklaşımın uzun vadeli rekabet gücümüz açısından kritik bir rol oynadığı açık.

Sürdürülebilirlikte başarının ana unsuru, doğru işleri seçip odaklanmak. Akiş GYO olarak biz, güçlü yetkinliklerimizi belirleyip derinleştiriyor; önceliklendirmelerimizi paydaşlarımızla birlikte güncelleyerek veriyle beslenen bir yaklaşım benimsiyoruz. Bu yöntem, sürdürülebilirlik çalışmalarının, stratejik öncelikler üzerine inşa edilmesi gerektiğini gösteriyor. OECD verileri, sürdürülebilirliğin artık finansal, çevresel, yönetsel ve toplumsal performansı belirleyen bir unsur olduğunu ortaya koyarken, Akiş GYO'nun sürdürülebilirlik stratejisinden çıkarılacak dersler şu şekilde yorumlanabilir: Etkili sürdürülebilirlik, şirketlerin kaynaklarını ve kapasitesini stratejik önceliklere kanallandırmalarıyla hem operasyonel verimlilik hem de toplumsal etki yaratma mekanizmasını güçlendiriyor. Bu çerçevede diğer şirketler, sürdürülebilirlik iş modelinin merkezine yerleştirmek ve önceliklendirilmiş, ölçülebilir hedeflerle ilerlemek suretiyle benzer sonuçları elde edebilir. ■

DİDEM HİÇYORULMAZLAR, Akiş GYO Satış, Pazarlama ve Kurumsal İletişim Direktörü

CEO'lar Sürdürülebilirlik ve Teknolojiye Odaklanıyor

Günümüzde, iş dünyası hızla değişiyor ve CEO'lar, sürekli olarak karşılarına çıkan çeşitli zorluklarla başa çıkmak zorunda kalıyorlar. Küresel ekonomik belirsizlikler, teknolojik gelişmelerin hızı, jeopolitik çalkantılar ve sürdürülebilirlik endişeleri, iş dünyasını etkileyen temel faktörler arasında. Dünya genelinde birçok şirket, varoluşsal tehditlerle yüzleşiyor ve bu nedenle dönüşüm sürecine giriyor. Ancak, bu adımlar yeterli mi ve başarıya ulaşmak için ne yapılması gerekiyor?

PwC tarafından 27'nci kez gerçekleştirilen Küresel CEO Araştırması, dünya genelinde tepe yöneticilerin görüşlerini ve öngörülerini ortaya koyarak iş dünyasının durumunu değerlendirdi. Araştırmaya göre CEO'lar, iş modellerinde anlamlı değişiklikler yapmak için çaba gösterirken, şirketlerinin uzun vadede ayakta kalıp kalamayacağı konusunda giderek daha fazla endişe duyuyorlar. Araştırmaya katılan 4 bin 702 CEO'nun verdiği bilgilere göre, küresel ekonomik büyüme konusundaki iyimserlik artarken, CEO'ların yaklaşık yüzde 45'i şirketlerini yeniden yapılandırmamaları durumunda gelecek on yıl içinde ekonomik olarak ayakta kalamayacaklarına dair endişelerini dile getiriyor. Bu durum, iş dünyasının karşı karşıya olduğu belirsizliklerin de altını çiziyor. CEO'lar, değişimin acil olduğunun ve sürdürülebilir sonuçların sağlanmasının ne denli önemli olduğunun bilincindedir.

Bu yılki araştırmada da şirketlerin dönüşüm sürecinde karşılaştıkları baskılar ve tehditler inceleniyor. Çalışmaya göre enflasyon gerek dünya gerekse Türkiye'deki CEO'lar için en büyük endişe kaynağı. Ayrıca, yapay zekâ gibi teknolojik gelişmelerin şirketlerin değer yaratma biçimini önemli ölçüde değiştireceğine dair farkındalık da raporda vurgulanıyor. Buna göre Türkiye'deki CEO'ların yapay zekâ konusundaki farkındalıkları yüksek ve bu teknolojinin iş modellerini ve rekabeti etkilemesi konusunda iyimserler.



Düzenlemeler Zorluklar Doğuruyor

Rapor ayrıca, iş dünyasının sürdürülebilirlik ve inovasyon gibi konulara nasıl yaklaştığını da gözler önüne seriyor. CEO'ların çoğunluğu, sürdürülebilirlik ve yenilikçilik konularında ilerleme kaydetmek için adımlar atmış durumda. Şirketlerin jeopolitik risklere karşı daha az endişeli olduklarını ve çalışan sayısını artırmayı planladıkları da ortada. Ancak düzenleyici ortamın iş modellerini yeniden keşfetmeyi engellediği, bu nedenle iş dünyasının hala bazı zorluklarla karşı karşıya olduğu belirtiliyor.

PwC Türkiye Kıdemli Ortağı Cenk Ulu, araştırma sonuçlarına ilişkin olarak yaptığı değerlendirmede, liderlerin artık makroekonomik zorluklardan daha çok sektörlerindeki dönüşüme odaklandıklarını söylüyor ve bunun da teknoloji gibi alanlara yatırım yapma eğiliminde olduklarını gösterdiğini belirtiyor. Ulu'ya göre Türkiye'deki CEO'ların yapay zekâ konusundaki farkındalığının yüksek oluşu ve bu teknolojinin rekabeti artıracağına inanmaları, Türk iş dünyasının geleceğine yönelik umutlarını yansıtıyor.

Uzmanlara göre iş liderleri, ekonomik belirsizliklerle başa çıkmak ve teknolojik gelişmeleri değerlendirmek için bilgi ve farkındalıkla hareket etmeye devam etmeli. Zira bu, iş dünyasının sürdürülebilir büyümesi ve başarısı için kritik. ■

ARAŞTIRMA HAKKINDA "27'nci Küresel CEO Araştırması", PwC (2024)

2026'ya Doğru Teknoloji ve Sürdürülebilirlik Ekseninde CEO'nun Stratejisi

Levent Çanakçılı



Ekonomik dalgalanmalar, büyüme beklentilerindeki yavaşlama ve yıkıcı teknolojilerin hayatımıza hızla girmesiyle birlikte yaşanan teknolojik devrim küresel iş dünyası için yeni bir dönemin kapılarını araladı. Bu noktada; CEO'ların yönetim stratejileri, mali performanslarının ötesine geçerken, bugün artık sürdürülebilirlik ve teknoloji odaklı dönüşümler CEO'ların stratejilerinde ilk sırada yer alıyor.

PwC'nin 28. Küresel CEO Araştırması, bu tür bir dönüşümün hızını ve kapsamını ortaya koyan çarpıcı veriler içeriyor. Araştırmaya göre; üretken yapay zeka, bu yılın en önemli başlıklarından. CEO'ların yüzde 56'sı, üretken yapay zeka uygulamalarının, çalışanların zaman kullanım verimliliğini artırdığını ifade ederken, yüzde 32'si gelirlerinde, yüzde 34'ü ise kârlılığında yapay zekâ temelli teknolojilerin etkisiyle artış gözlemlediğini belirtiyor.

CEO'lar İçin Bir Uyanış Çağrısı Başladı

Asıl konu şu ki, yapay zekanın iş süreçlerindeki bu denli hızlı yayılımı, CEO'lar için adeta bir uyanış çağrısı! Teknoloji, iklim değişikliği, ekonomik belirsizlikler gibi mega gündem konuları, günümüz dünyasında iş yapış biçimlerini ve değer yaratma modellerini yeniden tanımlıyor. CEO'lar ise bu yeni tanımlamaya uyum sağlamış ve yapay zekanın dönüştürücü gücüne inanmış durumda. Onlar, yapay zekâyı öncelikli bir yatırım alanı görmekte birlikte, gelecek vizyonları da bu eksende şekilleniyor.

Yapay zekâ karar alma süreçlerini, sektörel atılımları, küresel ölçekte stratejileri değiştiriyor. Operasyonel süreçler optimize ediliyor, verimlilik artarken, teknoloji ile yeniden şekillenen iş modelleri ortaya çıkıyor.

2026'da da Yapay Zekanın Kârlılık Üzerindeki Etkisine Hazır Olun

Küresel CEO Araştırması'nda dikkat çeken detaylardan biri de 2026'da yapay zekanın kârlılık üzerindeki etkileri göz önüne alındığında, CEO'ların yüzde 49'u artışın devam edeceğini öngörüyor. Bu eğilim, Akiş GYO'nun geleceğe dönük projelerinde de dijitalleşmeye ağırlık vermesi için güçlü bir zemin oluşturuyor.

Sürdürülebilirlik ise, teknoloji kadar güçlü bir dönüşüm eksenini halinde. Enerji verimliliği, karbon azaltım hedefleri ve çevre dostu ürün geliştirme gibi kritik konular, CEO'ların orta vadeli planlarında kuşkusuz ilk sıralarda yer alıyor. Bu yaklaşım, rekabet avantajı sağlayan bir yatırım önceliği olarak değerlendiriliyor.

Teknolojiyi Sürdürülebilirlik ile Harmanlayan Birer Dönüşüm Örnekleri

Birçok sektörde olduğu gibi, gayrimenkulde sektörde de teknolojik dönüşümün etkisi, inkâr edilemeyecek bir netlikte hissediyor. Akiş GYO gibi şirketler;

gayrimenkulde akıllı bina teknolojileri, daha sürdürülebilir yaşam alanları, müşteri deneyimini ön plana çıkaran mobil uygulamalar gibi bugünün teknolojileri ile desteklenen uygulamalara öncülük ediyor. Bu kapsamda; veri analitiği ile müşteri davranışları daha iyi anlaşılabilirken bu da şirketlere stratejik avantajlar sağlıyor.

Geliştirdiğimiz Akasya ve Akbatı projeleri tüm bu bileşenler üzerine kurulmuş, aynı zamanda teknolojik unsurları sürdürülebilirlik ile harmanlayan bir dönüşüm ve değişim örneği. Bunun yanında; Sahrayıcedit projemiz de İstanbul'un kalbinde, yeni nesil şehircilik anlayışının bir örneği olarak şekilleniyor. Proje; enerji verimliliği, dijitalleşme ve çevresel duyarlılıkla ön plana çıkmaya hazırlanıyor.

Sektörel Eğilimlerle Güçlü Uyum

Sürdürülebilirliğin rekabet avantajı boyutunu doğru-
dan ölçmek her ne kadar zaman zaman güç olsa da, halka açık şirketlerde özellikle raporlama süreçlerinde sergilenen şeffaflık ve kapsamlı veri paylaşımı kurumsal yatırımcı talebinde belirgin bir ayrışma yaratıyor. Bu eğilim, bizim hem yerel hem de küresel ölçekte görü-
nürümüzü artırırken, piyasa değerimize de doğrudan yansıyan bir etki oluşturuyor.

Sürdürülebilirlik ve teknoloji odağında yaşanan hızlı dönüşüm, şirketimizin stratejik yönünü tanımlayan temel yaklaşım hâline gelmiş durumda. Bu iki alan, birbirini besleyen ve uzun vadeli değer yaratma kapasitesini güçlendiren tamamlayıcı unsurlar olarak görülüyor. Gayrimenkul sektörünün geleceğini belirleyen ana eksenlerden birinin de bu uyumu doğru kurgulamak olduğu dikkate alındığında, yapay zekâ destekli süreçlerin, yenilenebilir enerji uygulamalarının ve veri analitiği temelli yönetim modellerinin şirket stratejisinde merkezi bir konuma yerleşmesi kaçınılmaz hâle geliyor.

Akiş GYO olarak biz, çevresel etkileri azaltmaya, enerji verimliliğini artırmaya ve toplumsal fayda yaratan şehir yaşamı modelleri geliştirmeye odaklanan yol haritamızı; küresel CEO araştırmalarında öne çıkan teknoloji-sürdürülebilirlik bileşimiyle güçlü bir uyum içinde kurguluyoruz. Bu stratejik bütünlük, bugün olduğu gibi gelecekte de sürdürülebilir ve teknoloji odaklı iş modellerinin değer yaratma potansiyelini desteklemeye devam edecek nitelikte. ■



LEVENT ÇANAKÇILI, Akiş GYO Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdür

Şimdi Pragmatizm Zamanı

2

025 yılında iş dünyasında sürdürülebilirlik hakkında daha az konuşulduğu yadsınamaz bir gerçek. Ancak, hâlâ organizasyonlar için bir öncelik teşkil eden ve tüketicilerin en önemli taleplerinden biri olan sürdürülebilirlik, yaşanan çevresel

yıkımların da gösterdiği üzere varoluşsal önem taşıyor. Bain & Company'nin "The Visionary CEO's Guide to Sustainability: The Power of Pragmatism" raporu, liderlerin sürdürülebilirliğe nasıl yaklaşmaları gerektiği konusunda değerli içgörüler sunuyor.

Yarının başarılı liderlerini öne çıkaracak olan şeyin pragmatizmi olduğunun ifade edildiği raporda, sürdürülebilirlik konusunda yaşanan retorik değişimine işaret ediliyor. 2018 yılındaki araştırmaya katılan CEO'lar toplumsal faydaya vurgu yaparken, günümüz CEO'ları sürdürülebilirliği, maliyet ve yatırım gibi operasyonel gerçekliklerle bir arada ele alıyor. Belki de en önemlisi, her ne kadar sürdürülebilirlik hakkında daha az konuşsalar da eyleme geçmeyi sürdürüyorlar: 2022 ile 2025 yılları arasında şirketlerin yüzde 10'u bilim tabanlı hedefler inisiyatiflerini (SBTi) artırırken, üçte ikisi Kapsam 1 ve 2 emisyonları hedefledikleri seviyeye çekmeye yok yaklaştılar. Ancak enerji sektöründe yaşanan zorluklar, 2050 yılında net sıfır hedeflerine ulaşacaklarına inanan CEO'ların oranını bir yıl zarfında, yüzde 8'lik bir düşüşle yüzde 32'ye inmesine yol açtı.

Yaşanan sorun o kadar ciddi ki, merkez bankaları iklim riskini stres testlerine ve ekonomik politikalarına dahil ediyorlar. Şirket liderlerinin benzer bir yaklaşım sergilemeleri gerektiğinin vurgulandığı raporda, aksayan tedarik zincirleri, artan kıtlık, azalan verimlilik ve sigortalanmama gibi iklim değişikliğiyle

ilintili zorlukların üstesinden gelmek isteyen CEO'lara şu tavsiyelerde bulunuluyor:

Önemli noktalara odaklanın. Şirketlerin karşı karşıya kaldıkları iklim değişikliği kaynaklı riskleri daha iyi okuyabilmek adına bir yandan operasyonlarında ve tedarik zincirinde yaşanan değişimlere bakarken bir yandan da bu risklere sebebiyet veren makro etkenlere odaklanmaları gerekiyor. Yapay zekâ, jeo-uzamsal çözümleme ve dijital ikiz gibi teknolojiler sayesinde karşılaştıkları fiziksel riskleri daha iyi anlayan şirketler, elde ettikleri





içgörülerini kullanarak iklime adapte olmuş ürün, hizmet ve tedarik zincirleri geliştirebilirler.

Dayanıklılığı öne çıkarın. Günümüzün çalkantılı koşulları, şirketlerin dayanıklılıklarını artırmalarını ve şokları sönümleyip, baskı altında çalışabilmelerini zorunlu kılıyor. Bu da yedeklemeyi, modülerlik ve merkezleşmeyi benimsemek anlamına geliyor. Tedarikçilerini çeşitlendiren, ayak izlerini dönüştüren ve esnek üretim süreçlerini benimseyen şirketler bir yandan verimliliklerini artırırken, bir yandan da adaptasyona yatırım yapabilirler.

Sürdürülebilirlik Adına Yapay Zekâdan Faydalananların Oranı

Genel



Nesiller

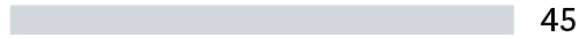
Z Kuşağı



Y Kuşağı



X Kuşağı



Boomer Kuşağı



Coğrafya

Gelişmiş pazarlar



Hızla gelişen pazarlar



Kaynak: Bain Consumer Lab ESG Survey 2025

İşe yarayan, esnek bir yönetim yapısı inşa edin.

İklim adaptasyonunun önündeki en büyük engellerden biri tipik bir şirkette bu konuda sorumluluk üstlenen bir yöneticinin olmaması. Bu durum dayanıklılık yatırımları gibi kritik konularda karar alımının gecikmesine ya da tamamen gözden kaçırılmasına neden olabiliyor. Bazı şirketler bu sorunda bir çözüm olarak dayanıklılıktan sorumlu bir tepe yöneticisi işe alsalar da araştırmacılar bunun yeterli olmadığı kanısındalar. Öne geçmek isteyen liderlerin esnekliği performans göstergelerine dahil etmeleri ve iklim adaptasyonu ile ilgili kararların, aynı finansal kararlardaki gibi, titizlikle alındığından emin olmaları gerekiyor. ■

ARAŞTIRMA HAKKINDA Bain & Company, "The Visionary CEO's Guide to Sustainability: The Power of Pragmatism" (2025)

Gayrimenkulde Yeni Rasyonalite

Naile Banuhan Yürükoğlu

Kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı son beş yılda sessiz fakat köklü bir yeniden yapılanma sürecine girdi. 2015-2020 döneminin yüksek görünürlük taahhütleri, 2024 itibarıyla daha disiplinli, yönetim kararlarına entegre edilen bir çerçeveye evrildi. OECD'nin güncel analizleri, iklim odağının iletişim temelli bir söylem alanından çıkarak risk yönetimi, sermaye tahsisi ve uzun vadeli değer yaratımıyla bütünleşen bir yönetim mimarisine dönüştüğünü gösteriyor.

Bu dönüşümün merkezinde gayrimenkul sektörü yer alıyor. Uluslararası Enerji Ajansı verilerine göre, binalar ve inşaat faaliyetleri küresel enerji tüketiminin yaklaşık yüzde 30-40'ını ve sera gazı emisyonlarının yüzde 37'sini oluşturuyor. Türkiye'nin 2053 Net Sıfır Emisyon Hedefi yol haritasında da bu tablo teyit ediliyor; mevcut bina stokunun enerji verimliliğinin artırılması, yenilenebilir enerji entegrasyonu ve düşük karbonlu yapı

malzemelerinin kullanımı öncelikli hedefler arasında yer alıyor. Kent ölçeğinde enerjinin ve emisyonların büyük bölümü binalardan kaynaklanıyor; bu durum gayrimenkul varlıklarının değerini, dayanıklılığını ve finansal sürdürülebilirliğini doğrudan etkiliyor. Bu nedenle iklim stratejisi, sektörde iş modelinin bütüncül bir parçası olarak ele alınıyor.

Söylemler yerini atılacak adımlara bırakmalı

Yeni dönem, söylemlerden çok uygulanabilir, ölçümlenebilir ve yönetim mekanizmasına entegre adımlar gerektiriyor. Karar süreçlerinin iklim risklerinin doğası gereği değişken ve çok boyutlu bir zeminde şekillenmesi, adaptif yönetim anlayışını zorunlu kılıyor. Bu yaklaşım, sürdürülebilirliği yıllık rapor döngülerinin ötesine taşıyarak operasyonel veriyle sürekli güncellenen bir karar sistematiğine dönüştürüyor.

2026'da Bilim Temelli Hedefler (SBTi) girişimine başvurma hedefi

İklim stratejisi açısından baktığımızda, Akış GYO olarak biz 2024 itibarıyla toplam 40.147 tCO₂e düzeyinde hesaplanan karbon ayak izimizi ISO 14064-1:2018 standardına göre doğruluyor; böylece ölçülebilir ve güvenilir bir iklim yönetimi altyapısı oluşturuyoruz. Enerji yönetimini kurum genelinde sistematik bir dönüşüm eksenine yerleştirirken, bu çerçevede 2026 yılında Bilim Temelli

Hedefler (SBTi) girişimine başvurmayı planlıyoruz. Bu sürecin öncesinde yürüttüğümüz kapsamlı dekarbonizasyon çalışması, uzun vadeli azaltım yol haritamızın temelini oluşturuyor. Çalışmanın sonuçlarına bağlı olarak yeni ÇSY altyapı yatırımlarını gündeme almamız ise sürdürülebilirlik stratejimizi operasyonel veriye dayalı biçimde güncelleyen yönetim anlayışımızın bir yansıması niteliğinde.

Enerji yönetiminde yeni teknolojilerin kullanımına yönelik araştırmaların sürdürülmesi ve bu alanda yenilikçi uygulamaların değerlendirilmesi de şirketimizin dönüşüm perspektifini tamamlayan bir unsur olarak öne çıkıyor.

Sürdürülebilirlik yönetimi, kurum içi operasyonların



iyileştirilmesini merkeze alan geleneksel çerçeveden çıkarak değer zincirinin tümünü kapsayan sistemsel bir yapıya dönüşüyor. Bu noktada; markalar, ziyaretçiler, taşeronlar da Akış GYO için değer zincirinin yapı taşları konumunda... Bunun en somut örneklerinden biri, Akış GYO olarak Kredi Kayıt Bürosu ile proje paydaşlığı yürüttüğümüz Greendeks platformu.

Greendeks, AVM ekosisteminin çevresel ve sosyal etkilerini ölçen teknik bir araçtan öte; paydaş davranışlarını zaman içinde izleyen, bu izleme sürecini yönetim kararlarına bağlayan ve ekosistemin bütününde gelişim alanlarını ortaya çıkaran yeni nesil bir platform. Platform, veri üretimindeki tutarlılığı ve değerlendirme metodolojisinin şeffaflığıyla, gayrimenkul ekosisteminde sürdürülebilirlik performansının izlenmesine yönelik güçlü bir analitik zemin sunuyor.

Değer, artık yalnızca bir yapının fiziksel niteliği değil

Uluslararası regülasyonların çerçevesi genişledikçe, Greendeks'in değeri daha net hale geliyor. CSRD, ISSB ve SEC standartlarının özellikle değer zinciri şeffaflığına ilişkin hükümleri, önümüzdeki dönemde gayrimenkul yönetimini yalnız operasyonel verimlilik üzerinden değil, ekosistem bütünlüğü üzerinden değerlendiren bir yapıya taşıyor. Greendeks, bu yapıya uyum için gerekli analitik altyapıyı yerelde kuran bir platform olma niteliği taşıyor.

Greendeks işbirliğimizin yarattığı etki, gayrimenkulde yönetim yaklaşımının hangi yöne evrildiğini gösteren önemli bir işaret niteliği taşıyor. Artık odağı yalnız enerji veya karbon göstergelerine daraltan yaklaşımlar yeterli değil; değer, tüm ekosistemin ne kadar şeffaf, izlenebilir ve dayanıklı olduğuyula tanımlanıyor. Kiracı bağı, tedarik zinciri davranışları, operasyonel çeviklik ve paydaşların iyileşme kapasitesi, gayrimenkul varlıklarının gelecekteki performansını belirleyen stratejik değişkenlere dönüşüyor.

Akış GYO olarak biz, son yıllarda oluşturduğumuz sürdürülebilirlik mimarisiyle gayrimenkul yönetiminin gelecekte hangi ekseninde şekilleneceğine dair güçlü bir işaret veriyoruz: Değer, artık bir yapının fiziksel niteliklerinden çok, onu çevreleyen ekosistemin bütünlüğü, şeffaflığı ve dayanıklılığı üzerinden tanımlanıyor. Entegre raporlama, TCFD uyumlu risk analizi, doğrulanmış emisyon azaltımları ve Greendeks'in çok katmanlı veri altyapısı bir araya geldiğinde, sürdürülebilirlik kurumsal karar süreçlerinin yüzeyinde değil, merkezinde konumlanan bir yönetim alanına dönüşüyor. Bu yaklaşımımız gayrimenkul sektörünü yalnızca uyum mekanizmalarına tepki veren bir yapı olmaktan çıkarak; riskleri öngören,

Gayrimenkulde Dönüşümün Yeni Kuralları

Gayrimenkul sektöründe ortaya çıkan yeni rasyonalite, sürdürülebilirliği operasyonel bir tercih olmaktan çıkarıp finansal, teknolojik ve davranışsal bir zorunluluğa dönüştürüyor. Bu dönüşümün gösterdiği üç temel çıkarım şöyle özetlenebilir:

1 Sürdürülebilirlik artık finansal bir parametre.

Enerji verimliliği düşük, karbon yoğun portföylerin değerlendirme riskleri artarken; sürdürülebilir finansman kaynaklarına erişim performansla doğrudan ilişkilendi. ÇSY, maliyet tablosunda değil, varlık değerlemesinin merkezinde konumlanıyor.

2 Teknoloji rekabet avantajının ana belirleyicisi.

Otomasyon, veri analitiği, bina yönetim sistemleri ve yenilenebilir enerji entegrasyonu yalnızca verimlilik sağlamıyor; kesintisiz operasyon, daha düşük karbon yoğunluğu ve geleceğe hazırlık için kritik bir altyapı oluşturuyor.

3 Davranışsal veriler görünür değer yaratmanın anahtarı.

Ziyaretçi hareketleri, tüketim davranışları ve konfor beklentileri ölçülmedikçe sürdürülebilirlik iddiaları görünür hâle gelmiyor. Kullanıcı deneyimini veriyle okuyan yaklaşımlar, ÇSY'yi somut faydaya dönüştürmenin etkili yolu.

Bu bulgular, gayrimenkulde yeni rasyonalitenin yalnızca bina performansı değil; finans, teknoloji ve insan davranışlarının kesişimiyle şekillendiğini gösteriyor. Bu kesişimi yönetebilen kurumlar, sektörün dönüşümüne yön verenler olacak.

ilişkisel değer üreten ve uzun vadeli performansı ekosistemin tamamı üzerinden kurgulayan ileri bir strateji düzeyine taşıyor.

Bu perspektifle geliştirdiğimiz sürdürülebilirlik yaklaşımı, gayrimenkulde değer üretiminin fiziksel varlıkla sınırlı bir kavram olmaktan çıkıp; yönetim kalitesi, ekosistem bütünlüğü ve veri temelli karar mekanizmaları etrafında yeniden şekillendiğini gösteren güçlü bir referans noktası niteliği taşıyor.

Sektörün geleceğini tanımlayan bu yeni düşünsel çerçeve, aynı zamanda uzun vadeli dayanıklılığın nasıl inşa edileceğine dair yol açıcı bir perspektif sunuyor. ■

NAİLE BANUHAN YÜRÜKOĞLU, Akış GYO Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı

Bir İş Modeli Dönüşümü Olarak Sürdürülebilirlik

Ivanka Visnjic, Michael L. Tushman ve Felipe Monteiro



Konuya inovasyon sorunlarına yaklaştığınız gibi yaklaşın.
Pek çok küresel şirket kamuoyuna sürdürülebilirlik
hedefleriyle ilgili taahhütlerde bulunuyor.

Bu şirketlerin hemen hepsinin, söz konusu taahhütleri yerine getirebilmeleri için iş modellerinde ve organizasyonel yapılarında, dijitalleşme ve yapay zekâ teknolojilerinin yol açtığı düzeyde, hatta daha da kapsamlı şekilde, dönüşümlere imza atmaları gerekecek.

Küçük bir öncü grup bu konuda taahhütten eyleme geçebildi ve bunlar şirketlerin sürdürülebilirliği sadece bir hedef değil, iş modellerinin lokomotifi hâline de getirebileceklerini gözler önüne seriyor. Çoğu Silikon Vadisi'nde bulunan dijital dönüşüm öncüsü şirketlerin aksine, pek çok sürdürülebilirlik lideri Avrupa, Latin Amerika ve Afrika'da bulunuyor. Bu şirketlerden bir düzineden fazlasını incelemenin yanı sıra aralarında İtalyan enerji grubu Enel, İsviçreli çimento devi Holcim Group, Fas'ın fosfat ve gübre devi OCP Group ve Brezilyalı kâğıt ve kâğıt hamuru şirketi Suzano'nun da bulunduğu küçük bir grubun ayrıntılı analizlerini gerçekleştirdik. Bu şirketler sürdürülebilirlik yolculuklarında buldukları çözümleri, inovasyon becerilerini geliştirirken çıkardıkları dersler üzerine kuruyor.

Sürdürülebilirlikte öncü olmak isteyen şirketler, büyük şirketlerin inovasyon konusunda karşılaştıklarına benzer bir şekilde, üç temel sorunla karşılaşılıyor: Kısa vadeli finansal hedefleri tuttururken uzun vadeli sürdürülebilirlik vizyonunu korumak, insanları yerel düzeyde sürece dahil ederken sistemin geneline dönük değişimlere start vermek ve güçlü bir iç entegrasyonu korurken dışarıdan işbirliklerine açık olmak. İncelediğimiz öncülerin genel olarak dönüştürücü inovasyonlarda yaptıkları gibi, bu sorunları bilinçli bir şekilde ele almak şart. Bu sayede, sürdürülebilir iş modellerine başarıyla geçme ihtimali artıyor. Bu makalede şirketlerin bu üç temel sorunu ele alırken kullanabilecekleri uygulamaları tespit etmek için yaptığımız araştırmadan yararlanıyoruz.

STRATEJİ SORUNU **Somut Bir Rota Çizim**

Kamuoyuna sürdürülebilirliğin gündemlerinde olduğunu açıklayan CEO sayısı hiç de az değil. Fakat incelediğimiz şirketlerde tepe yönetim daha da ileri gidiyor; paydaşları için değerli somut hedefler tespit ederek şirketlerinin bunlara ulaşmak için kaynaklarını nasıl kullanmaları gerektiğini ortaya koyuyor.

Holcim bu konuda iyi bir örnek. Sürdürülebilirliğin uygulanabilir bir strateji olmadığı bölgelerdeki operasyonlarını terk eden ya da bu işleri yan kuruluş

hâline getiren şirket, finansmanını sürdürülebilirlik hedefleriyle hizalamak için bir çerçeve hazırladı. Bu iki hamle sayesinde, belirlediği dört kilit sürdürülebilirlik hedefi olan iklim, döngüsel ekonomi, su ve doğa, insanlar ve topluluklar başlıklarında elle tutulur yatırımlar yapabilmek için gereken sermayeyi yaratabildi. Holcim sürdürülebilirliğe giden yol haritasını daha da somutlaştırabilmek adına orta vadeli ara hedefler belirlemeye odaklandı. Örneğin Science-Based Target Initiative'in "Business Ambition for 1,5°C" kampanyasına katılan ilk küresel inşaat malzemeleri şirketi oldu. Böylelikle 2030 için ara hedefler belirleyebildi.

İncelediğimiz öncü şirketlerin inovasyon portföyleri, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma stratejilerinin ayrılmaz birer parçasıydı. Şirketler uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerini orta vadeli finansal performanslarıyla dengeleyebilmek için projelerini genellikle üç kategoriye ayırırlar:

Ölçeklendirilmesi gereken kanıtlanmış fikirler. Bu kategori hissedarlar için kabul edilebilir bir yatırım getirisi süresi ve risk profili sunabilecek projeleri içerir. Örneğin, Enel 2014 yılında enerjide fosil yakıtlardan uzaklaşma sürecine girdiğinde, ne güneş ne de diğer yeşil enerji teknolojileri Enel veya diğer büyük hizmet sağlayıcıların ihtiyaç duyduğu derecede ekonomik değildi. Fakat güneş enerjisi, laboratuvarı ve küçük ölçekte kanıtlanmıştı; yaygınlaşması için sadece daha büyük uygulamalarda kullanılması gerekiyordu. Ar-Ge uzmanlarının da desteğini alan Enel'in tepe yönetimi, şirketin bu konudaki girişimlerinin güneş enerjisini ölçek ekonomisine uygun hâle getirebileceğini fark etti. Şirket bünyesinde kurulan Enel Green Power birimi hızlı öğrenmeyi mümkün kılan bir dizi deney gerçekleştirdi. Benzer bir şekilde Holcim de yatırımları ve ortaklıkları aracılığıyla karbon yakalama, kullanma ve depolama teknolojilerine odaklanıyor. Holcim ve ortaklarının Avrupa Birliği İnovasyon Fonu'nun desteğiyle inşa edecekleri ve bu teknolojileri zamanla daha verimli ve ölçeklendirilebilir hâle getirmeyi amaçlayan yedi ayrı karbon yakalama ve depolama tesisi projesi onay sürecini tamamladı. Wright Yasası'na göre teknolojinin maliyeti, kapasite her ikiye katlandığında tutarlı bir oranda düşer. Mesela güneş panelleri örneğinde maliyetler yüzde 20 düşüyor. Holcim karbon yakalama ve depolamanın ölçeklendirilmesi sürecini hızlandırarak teknolojinin daha yakın bir zamanda uygulanabilir hâle gelmesine yardımcı oluyor ve kendisini sürdürülebilir inşaat sektörünün ön saflarında konumlandırıyor.

Yeni pazar fırsatları. Çevresel olarak sürdürülebilir olmayan bir işletmeyi sürdürülebilir hâle getirmek şirketin ciddi fedakarlıklarda bulunmasını ve hatta kendi operasyonlarından bir kısmını ortadan kaldırmasını gerektirebilir. İncelediğimiz öncü şirketler bu darbenin orta vadeli etkilerini hafifletmek adına yeni pazar fırsatlarına önemli sürdürülebilirlik yatırımları yapıyorlardı. Örneğin Enel, akıllı ev hizmetleri ve elektrikli hareketlilik alanlarında yer edinmek için Enel X ve Enel Way adında iki ayrı birim kurdu. OCP ise yatırım birimi Innovx aracılığıyla sürdürülebilir tarım ve bununla ilişkili gıda güvenliği, yeşil hidrojen, yeşil amonyak ve fosfatlarla ilişkili bir dizi yeni ürün ve hizmetle konumunu sağlamlaştırıyor. Norveçli kimyasal grubu Yara ve Fransa'dan Schneider Electric ise kurumsal müşterilerinin kendi üretim operasyonlarını yönetmelerine ve optimize etmelerine destek olan dijital platformlar kurarak dijital hizmetler alanında yeni büyüme fırsatları bulup, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaştılar.

Dönüşümsel projeler. Bir şirketin sürdürülebilirlik hedeflerini genişleten ve kanıtlanmamış teknolojileri araştıran uzun vadeli projeleriye üçüncü kategoriyi oluşturur. Örneğin Enel, başlangıçta sürdürülebilirlik girişimlerini karbonsuzlaştırma üzerine yoğunlaştırmıştı. Fakat faaliyet gösterdiği sektörde atık konusu daha fazla önem kazandıkça (giderek büyüyen güneş paneli atıkları sorunu hakkında bkz. "The Dark Side of Solar Power," HBR.org, 18 Haziran 2021), hedefini adım adım döngüsellığe doğru genişletti. Enel uzun vadede ciddi umut vaat edebilecek yeni teknolojileri denemeye, hatta (tamamen geri dönüştürülmüş plastikten üretilmiş güneş panellerinde olduğu gibi) bu teknolojileri icat etmeye başladı. Holcim de 2030 yılına kadar sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını sağlayacak dönüşümsel teknolojilere 2 milyar İsviçre frankı yatırım yapacağı yönünde resmi bir açıklama yaptı. Şirketin inovasyon birimi, küresel Ar-Ge ve fikri mülkiyet direktörü Edelio Bermejo'nun "ikonik projeler" olarak tanımladığı girişimler aracılığıyla mümkün olanın sınırlarını zorluyor. Bu projeler radikal sürdürülebilirlik hedeflerini küçük bir ölçekte gerçekleştirmeyi amaçlıyor. Ardından, şirketin teknik ekipleri bunları endüstriyel düzeyde ölçeklendirme konusunda çalışıyor. Tamamen geri dönüştürülmüş malzemelerden inşa edilen Phoenix köprüsü, elde ettikleri kayda değer başarılarından biri. Bir diğer örnekse Norman Foster Vakfı işbirliğiyle hayata geçirilen, düşük karbonlu, dirençli konut üretimine odaklanan



Essential Homes projesi. Bu türden başarılar, sektöre cesur inovasyonların mümkün olduğunu ve Holcim'in bu alanda öncü olduğunu gösteriyor.

ORGANİZASYON SORUNU:

Yerel Düzeyde Küresel Değişim

Sürdürülebilir olmayan uygulamalar genellikle bir organizasyonun iliklerine işlemiş oluyor. Satın alma birimleri sürdürülebilirliği önceliklendirmeyen tedarikçilerden alım yapıyor, standart üretim ve imalat uygulamaları fazla karbon salıyor, Ar-Ge ekibi sürdürülebilirliği yeni ürün ve hizmetlere dahil edemiyor olabilir. Diğer taraftan sürdürülebilirliği artırma fırsatları da organizasyonun herhangi bir yerinde ortaya çıkabiliyor. Örneğin, pazarlama ve Ar-Ge birimleri kendi bünyelerinde etik ürünlerle ilgilenen yeni müşteri segmentleri tespit edebilir ya da piramidin en alt katmanındaki pazar segmentlerinin karşılanmayan bazı ihtiyaçlarının görülmesine yardım edebileceklerinin farkına varabilirler. Hem sorunları hem de fırsatları su yüzüne çıkarmak ve paylaşmak için sistemdeki tüm çalışanlardan faydalanılması gerekirken, çalışanlar da yerel öncelikler ve işletmenin kârlılığını gözetmeye devam etmeli. İncelediğimiz öncü şirketler bu sorunu dört şekilde yönettiler:

Sorun-çözüm bağlantısını koparın. Pek çok çalışan, sürdürülebilirlik sorunlarını ya da fırsatlarını tespit etmek konusunda çekimser kalır çünkü onlardan hemen akla gelmeyecek çözümler bulmalarının beklenmesinden korkar. Enel'in eski CEO'su bu korkunun şirketin enerji dönüşümüne ciddi bir engel teşkil ettiğini söylüyor.

Dolayısıyla, bu bağlantıyı kırmak bir organizasyonun yerel çalışanlarını sürdürülebilirlik sorunlarını ve fırsatlarını ortaya çıkarmaya teşvik eder. İncelediğimiz şirketler fonksiyon ve iş birimlerindeki orta düzey yöneticilerden çevreye en zararlı ve sürdürülebilirlik için en çok inovasyon fırsatı taşıdığını düşündükleri uygulama, süreç ve teknolojileri tespit etmelerini istiyorlardı.

Örneğin Holcim, fabrika yöneticilerinin yerel sürdürülebilirlik sorunlarını ve imalattaki operasyonel zorlukları tespit edip ele almalarına yardım edecek, uzman bir inovasyon birimi kurdu. Plants of Tomorrow (POT) adı verilen program, dünyanın dört bir yanındaki yaklaşık 140 fabrikada enerji kullanımını optimize etmek, karbon salımlarını azaltmak ve sürdürülebilirliği artırmak için otomasyon, robotik, yapay zekâ, önleyici bakım ve dijital ikiz teknolojilerini kullanıyor. POT, 2023 sonu itibarıyla 2 bini aşkın başarılı uygulamayı hayata geçirdi. Süreç, yerel yöneticilerin yeni teknolojileri kullanarak ve bir iş gerekçesi geliştirerek sürdürülebilirlik sorunlarını ve gelişim fırsatlarını tespit etmelerine yardım eden bir POT danışmanıya başlıyor. Uygulama sürecinde hız ve verimliliğe vurgu yapan POT, yeni teknolojilerin 100 gün içinde kullanıma sokulmasını ve fabrikanın üzerine düşen mali yükü en aza indirmeyi amaçlıyor. Uygulamadan bir yıl sonra bağımsız bir denetim gerçekleştirilerek sağlanan gerçek etki, ilk projeksiyonlarla kıyaslanarak doğrulanıyor. Olumlu etkinin sınanıp doğrulanmasının ardından POT, bu başarılı vakaların tanıtımını yapıyor ve organizasyon içinde yeni teknolojileri kullanıma sokan kahramanları öne çıkarıyor.

Birimlerdeki değişim liderlerini sürece dahil edin. Sürdürülebilirlik girişimleri ve inovasyon projeleri genellikle iş birimleri düzeyinde başarısızlığa uğruyor. Neden mi? Çünkü değişimden sorumlu yöneticiler bir birim CEO'su altında çalışıyor ve kısa vadeli iş performansından sorumlu olan bu CEO'lar kapsamlı ve uzun vadeli sürdürülebilirlik girişimlerini desteklemek konusunda çok istekli olmuyorlar. Bu durumdan kaçınmanın yollarından biri birim yöneticilerinin, bölüm CEO'sunun yanı sıra uzmanlaşmış bir sürdürülebilirlik



sorumlusuna da rapor verdikleri bir çifte raporlama sistemi oluşturmaktır.

Sürdürülebilirlik sorumluluğunu giderek daha yaygın bir şekilde inovasyon sorumluları yükleniyor. Örneğin, kâğıt hamuru imalatçısı Suzano, 2023 yılında inovasyon ve sürdürülebilirlik birimlerini sürdürülebilirlik, araştırma ve inovasyon başkanı altında birleştirdi. Bu yöneticinin altında biri inovasyon diğeri sürdürülebilirlikten sorumlu iki direktör çalışıyor. Suzano'nun inovasyon ve sürdürülebilirlik yönetiminde bu bütünleşik modeli benimsemesinin nedeni sürdürülebilirliği, ağaç dikiminden nihai ürünün imalatına kadar ürün geliştirmenin her aşamasına yaymaktı. Bu yaklaşım sayesinde (ister kâğıt hamuru, ister kâğıt, ister biyo-ürünler olsun) herhangi bir yeni ürün gelişim sürecinin başlangıç noktasını ağaçların özenle seçilmesi, günlük olarak dikilmesi ve hem çevresel hem de toplumsal bakımdan sürdürülebilir ormancılık uygulamalarıyla yönetilmesi oluşturuyor.

Çalışanlar için bir sürdürülebilirlik süreci oluşturun. Çalışanların girişime dahil olabileceği net giriş noktaları yaratmak önemli. Holcim'in inovasyon birimi Holcim Maqer Ventures, şirketlerin yerel sürdürülebilirlik sorunlarını tespit etmelerine yardımcı oluyor ve onları çözümler sunan start-up'larla buluşturuyor.



Şirket, yerel işletmelerin inovasyon ve start-up'larla işbirliğine daha açık olabilmelerini sağlamak adına, 2022 yılında Holcim liderlerine işletmelerinde inovasyon öncülüğü yapmaya yönelik donanım kazandıran bir program olan Maqer Garage'a start verdi. Maqer Garage'ın ilk etabı katılımcıların değişim aktörleri olarak becerilerinin geliştirilmesi ve güçlendirilmesine odaklandı. Londra, Köln ve Paris'ten oluşan üç kilit kente yayılan program, katılımcıların yerel start-up'larla buluşturulmasını ve önemli inovasyon pazarlarından yararlanabilmelerini amaçlıyordu. Londra'da açılan ilk modül, müşterilerle etkileşim stratejileriyle sürdürülebilir inşaat ve optimize süreçler için verilerden yararlanma konularına odaklandı. Köln'ün odağında ise hızlı prototipler yaratma ve verilerin belirleyici olarak kullanılması vardı. Program Paris'te, yerel organizasyonlarda inovasyonların entegrasyonu üzerine bir oturumla tamamlandı. Katılımcılar proje yönetimi becerileri edindi ve inşaat sektöründe modernizasyon için "hızlı başarısızlık, hızlı öğrenme" gibi çevik metodolojilerin önemini kavradı.

Suzano'nun, "küçük projeler, büyük getiriler" adlı girişimiye şirketin yerel ekiplerini yüksek etki yaratan projelerin sorumluluğunu üstlenebilmeleri adına güçlendirmeyi amaçlıyor. Program bu ekiplere ciddi

ekonomik, çevresel veya toplumsal etkileri olan girişimler önerip yürütme ve bu doğrultuda yaklaşık 200 bin dolarlık bütçeler yönetme konusunda tam özerklik tanıyor. Projeler yerelden yönetilmesiyle esneklik ve hızlı cevap verebilme sağlanırken bunları Suzano'nun genel sürdürülebilirlik hedefleriyle hizalayan merkezi bir metodoloji izleniyor. Bu sayede şirket onlarca, hatta yüzlerce yerelleştirilmiş projeyi kapsayan tutarlı ve ölçeklendirilebilir bir sürdürülebilirlik girişimi yürütebiliyor.

Bir deney kültürü yaratın. Enel, öğrenme sürecinin bir parçası olarak başarısızlığın normalleştirilmesi amacıyla "Benim En İyi Başarısızlığım" kampanyası ve yaratıcılığı ödüllendiren tasarlama yarışmaları gibi çeşitli kampanyalar yürütüyor. OCP Group'ta ise yetenek ve organizasyonel geliştirme başkanı Ibtissam Bensetti ve ekip arkadaşları tabandan yukarıya bir yaklaşımı destekliyor: Alt kademe çalışanlar, OCP'nin vizyonu ve "kazanılması zorunlu savaşlar" olarak adlandırdığı değerlerle örtüşen girişimleri özgürce geliştirme ve başlatma konusunda destekleniyor. Çalışanlar fikirlerini uygulamaya dökülmek için organizasyon bünyesinde hibrit ekipler kuruyor. İşletme odaklı girişimler büyüme ve pazar fırsatlarını araştırıyor, operasyon modeli odaklı olan bazıları kültürün ve dahili süreçlerin iyileştirilmesine yöneliyor, topluluk odaklı girişimler ise OCP ekosistemi içinde ortak sosyoekonomik değer yaratmayı amaçlıyor. "Le Mouvement" olarak adlandırılan program OCP'nin geniş yetenek havuzu içinde büyük bir enerji açığa çıkardı ve sanal madencilik simülasyonları, dijital bakım hizmetleri ve karbonsuzlaştırma inovasyonları gibi uygulamaya dönük girişimler doğurdu.

Suzano'nun deney kültürünü destekleme yaklaşımı, şirketin sermaye yoğun bir organizasyon olmasının gerçeklerini akılda tutarken, aynı zamanda yerel topluluklar nezdinde güven inşa etmenin ve onlara güç katmanın önemine vurgu yapan organizasyonel felsefesine dayanıyor. Örneğin standart bir ekipmanın performansını optimize etmek için yeni bir fikri olan bir makine operatörü kimyasal tüketimi azaltabilecek, üretimi artırabilecek, hatta enerji ihracatı becerilerini geliştirebilecek modifikasyonlar yapmakta serbest. Bu esneklik, çalışanların Suzano'nun sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu çözümleri denemelerine olanak tanıyor.

Bu girişimler teknik iyileştirmelerle sınırlı kalmıyor. Çalışanlar, sürdürülebilir gelir kaynaklarının yaratılmasını destekleyen topluluk projelerine yatırım



yapmaya teşvik ediliyor ve bu da şirketin 200 bin kişiyi yoksulluktan kurtarma hedefine ulaşmasına katkıda bulunuyor. Şirket sermaye yoğun bir organizasyon olduğu için yeni fikirlere ciddi kaynaklar aktarmadan önce bunları küçük ölçekte deniyor. Bu yöntem, ekiplerin hesaplanmış riskler alabilmelerini ve yeni fikirleri araştırırken başarılı projelerin hızla ölçeklendirileceğine ve şirket çapında benimseneceğine güvenmelerini sağlıyor. Çalışanların özerklik duygusu, Suzano'nun inovasyon kültüründe önemli bir yer tutuyor. Bireyler ve ekipler, anlamlı değişimlere start verme ve onları sahiplenme konusunda destekleniyor.

İŞBİRLİĞİ SORUNU:

Entegre İnovasyon Birimleri Kurun

Pek çok inovatif şirket dış aktörlerle etkileşimlerin yeni fikir ve becerilere erişimde kilit rol oynadığının farkında. Sürdürülebilirlik öncülerinin de dış aktörlerle işbirliği yapmaları gerekiyor çünkü sürdürülebilirlik için gereken pek çok temiz teknoloji ve yeni yetkinlik kurumların bünyesinde bulunmuyor. Bunların çoğu akademik kurumlarda ve start-up'larda geliştiriliyor.

Birleşmiş Milletler sera gazı protokolü başta olmak üzere çevresel kuralların sıkılaşması, ortaklık

ihtiyacını daha da artırıyor. Yeni düzenlemeler şirketleri, sadece ürünlerini imal ederken ya da hizmetlerini sunarken doğrudan ürettikleri salımlardan değil, tedarikçilerinin ve müşterilerinin ikincil salımlardan da sorumlu tutuyor. İncelediğimiz şirketlerde sürdürülebilirlik konusunda karşılaşılan zorlukların önemli bir bölümü tedarikçiler, rakipler ve yasa yapıcılar gibi organizasyon dışı paydaşlardan kaynaklıydı ya da onların eyleme geçmesini gerektiriyordu. Şirketlerin kamuoyuna açıklamaları gereken salımların en büyük bölümünü oluşturan Kapsam 3 emisyonlarının azaltılması şirket dışında ve genellikle çok farklı ortamlarda çalışan partilerin eyleme geçmesini gerektiriyor. Örneğin Schneider Electric, Kapsam 3 salımlarının, yaklaşık yüzde 14'ü üretim öncesi ve yüzde 86'sı üretim sonrası olmak üzere, raporladığı toplam salımların yüzde 99'undan fazlasına tekabül ettiğini tahmin ediyor.

Dolayısıyla sürdürülebilirlik, şirketlerin geleneksel girdilere temiz alternatifler sunmaya istekli inovatif tedarikçiler bulmalarını gerektiriyor. Bu nedenle incelediğimiz öncülerden pek çoğu start-up'larla ilişki kurarken "girişimci müşteri modelini" benimsiyor ve onlara yeni ürettikleri çözümler için endüstriyel ölçekte bir deneme alanı sunuyor. Enel'in siber güvenlik çözümleri şirketi Nozomi Networks ile yaptığı işbirliğini ele alalım. Şirket, start-up'ın kurucusu iki girişimciye, geliştirdikleri kötü amaçlı yazılım tespiti çözümünü Enel'in hidroelektrik enerji santallerinden birinde test etme fırsatı sundu. Nozomi Networks kurucuları günler süren titiz testlerden sonra bir pilot proje geliştirmek üzere Enel'le sözleşme yapmaya hak kazandı ve böylece finansmana ve yeni müşterilere ulaşma şansları arttı. Nozomi bugün alanında küresel bir lider.

Her ne kadar ortaklıklar yeni fikirlerin geliştirilmesini sağlasa da bu fikirler sıklıkla belli uygulamalara ya da ortak türlerine aşırı odaklanma veya şirketin içindeki bir grubun içinde izole olma riski barındırır. Örneğin Yara, başlangıçta sadece Ar-Ge birimi bünyesinde araştırma ortaklarıyla işbirliğine gitti. Holcim dijital girişimlerle işbirliği yapmak için hızlandırma ve girişimci müşteri yaklaşımlarından faydalandı. Ancak, projeleri olumlu sonuçlar üretmesine rağmen şirketin ana faaliyetlerini sürdürülebilirlik yönünde dönüştürmelerini sağlayacak tam potansiyellerine henüz ulaşamadı.

Sürdürülebilir çözümlere organizasyonun bütünü'nün ihtiyaç duyduğunu fark eden bazı öncülerse,



harici aktörlerle işbirliği fırsatlarını araştırarak özel birimler kurup, ana birimlerin verimliliğe odaklanmaya devam etmelerine olanak sağlıyor. Bu iki yönlü organizasyon yapısı, iş birimlerinin bir yandan çekirdek faaliyetlerini genişletirken bir yandan yeni çözümler araştırabilmelerini mümkün kılıyor. Örneğin, OCP'nin gübre çözümleri şirketi bir yandan harici sağlayıcılar ve OCP'nin Innovx birimiyle işbirliği içindeki özel bir departman aracılığıyla özel gübreler geliştirirken, diğer yandan çekirdek faaliyetlerini oluşturan emtia gübresi portföyüne odaklanmayı sürdürdü.

Aynı şekilde Enel'in hizmet olarak enerji sektörüne ilk geçiş süreci, şirketin enerji üretim fonksiyonundan bağımsız olan ve yöneticisi doğrudan Enel CEO'suna

rapor veren Enel X üzerinden yürütüldü. Enel, yeni fikirleri ölçeklendirmek ve kendisini dış kaynaklardan gelen fikirlere açabilmek adına hem bir ortak sanal inovasyon araç kiti hem de fiziksel inovasyon merkezleri oluşturdu. Bu kaynaklar daha önce açıkladığımız süreçler aracılığıyla şirket birim ve fonksiyonlarına bağlanıyor. Enel'in faaliyet alanlarının temsilcileri ve merkezdeki inovasyon uzmanları birlikte çalışarak potansiyel ortakları tespit ediyor ve inovasyon uzmanlarının gözetimindeki dış ortaklar ve bölüm temsilcilerini kapsayan pilot proje işbirlikleri kuruyor.

İş dünyasının sürdürülebilirlik yolculuğu tek başına yürütülecek bir çaba değil, kolektif bir girişim. Bu konuda başarılı olan şirketler ana hedeflerini çok iyi biliyor ve inovasyon projelerinin bunlara uygun olmasına dikkat ediyor. Stratejik bir şekilde ölçeklendirilmeye hazır inovasyonlara yatırım yapıyor ve kaynaklarını etkili bir şekilde kullanıyorlar. Birim liderlerini misyonlarına dahil ederek ve değişim sürecine net giriş noktaları sunarak sorumluluğun paylaşılmasını sağlayıp, organi-

zasyon bünyesindeki tüm çalışanları çözüm tespit sürecine dahil ediyorlar. Ayrıca açık inovasyonun gücünü biliyor ve bir yenilikçi ve sorun çözücü ekosistemiyle aktif işbirliği yapıyor, sürdürülebilirlik gündemlerini yürütmek için harici fikir ve kaynaklardan faydalananıyorlar. En önemlisiyse, inovasyon sürecine organizasyonlarının tamamını dahil ederek yaratıcılık ve ortak sahiplenme kültürünü destekliyorlar. ■

IVANKA VISNJIC, Barselona'daki Ramon Llull

University, Esade Business School'da profesördür.

FELIPE MONTEIRO INSEAD'de misafir profesördür.

MICHAEL L. TUSHMAN, Harvard Business School'da kıdemli öğretim üyesi ve emeritus profesördür.

İş Modeli Dönüşümünde Sürdürülebilirlik: Akiş GYO'dan Bir Perspektif

Levent Çanakçılı

Sürdürülebilirlik artık şirketlerin yan faaliyet alanı değil; iş modelini, sermaye akışını ve rekabet gücünü belirleyen bir yapı taşı. Günümüzde, küresel ölçekteki şirketler sürdürülebilirlik hedefleri açıklıyor ve bu çerçevede iş modellerini geliştirmeye odaklanıyor. Ancak sürdürülebilirliği bir raporlama ya da çevresel çalışmaların performans göstergesi olarak görmenin büyük yanlışlığı olduğunu unutmamak gerekir.

İş dünyasında yaşanan dönüşümün kapsamı artık genişliyor. Dijital dönüşümde olduğu gibi, sürdürülebilirlikte de gerçek bir ilerleme iş modelinde de kökten bir değişim ile mümkün oluyor.

Son yıllarda küresel ölçekte bazı öncü kuruluşlar, ölçülebilir sürdürülebilirlik yol haritaları oluşturmak için yıkıcı teknolojilere yatırım yapmak, yeni pazarlara girmek ve uzun vadeli dönüştürücü projeler başlatmak gibi stratejilerle bu dönüşümü gerçekleştiriyor.

Bir şirket kültürü olarak inovasyonu benimseyen, uzun vadeli stratejik ve finansal hedeflerinde sürdürülebilirlik için de bir çerçeve oluşturan, girişim ekosistemine yatırım yapan kuruluşlar için daha fazla şans var. Onlar, sürdürülebilirliği raporlardan ziyade, iş modellerinin birer parçası yapmaya başlamış durumda. Biz de onlardan biriyiz.

Bu dönüşümün küresel çerçevesi, Birleşmiş Milletler'in 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) tarafından belirlenen standartlarla destekleniyor. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, ekonomik kalkınmayı çevresel sorumluluk ve sosyal kapsayıcılıkla dengeleyen bir yol haritası sunarken, şirketler ve devamında ülkeler için 2030 yılına kadar ulaşılması gereken hedefleri ortaya koyuyor.

Avrupa Yeşil Mutabakatı gibi yasal düzenlemeler de şirketlerin iş modellerini sürdürülebilirlik ekseninde dönüştürmesini destekliyor. Şirketler, sundukları değerin ekonomik,

çevresel ve sosyal olarak dengeli olmasını sağlamak zorunda. Veri odaklı yaklaşımlar, dijital çözümler ve döngüsel ekonomi modelleri, bu dönüşümü destekleyen araçlar olarak ön plana çıkıyor.

Akiş GYO olarak biz, sürdürülebilirliği bu küresel ve stratejik çerçeveye uyumlu biçimde ele alan bir yaklaşım benimsiyoruz. 2019 yılından bu yana gündemimizin merkezinde yer alan sürdürülebilirlik konusu, son

Akiş GYO'nun sürdürülebilirlik entegrasyonu üç sütuna dayanıyor:

- 1 Stratejik yön.**
(karbon hedefi, uzun vadeli planlama)
- 2 Operasyonel entegrasyon.**
(hedef kartları, çalışan katılımı)
- 3 Kültürel yayılım.**
(kurum içi sahiplenme, inovasyon kültürü)

iki yıldır şirketimizin üç ana stratejik önceliğinden biri olarak konumlandırıldı. Bu yaklaşım, sürdürülebilirliği operasyonel bir alan olmaktan çıkarak stratejik karar alma süreçlerimiz ve kültürel dönüşümümüz üzerinde doğrudan etkili kaldı. Bu sürdürülebilirlik yaklaşımımızın başarısının en önemli göstergelerinden biri ise dünyaca ünlü, TIME ve Statista iş birliğiyle hazırlanan "World's Best Companies in Sustainable Growth 2025" (Sürdürülebilir Büyüme Alanında Dünyanın En İyi Şirketleri 2025) listesinde yer almamız oldu. Listede Türkiye'den yalnızca üç şirket yer alırken, gayrimenkul sektöründe Türkiye'yi temsil eden tek şirket olduk.

Sürdürülebilirlik stratejimizi kısa, orta ve uzun vadeli hedefler doğrultusunda aşamalı bir yol haritası üzerinden yürütüyoruz. Bu yapı, etki alanımızı adım adım genişletmemize olanak tanırken, 2050 yılı için belirlediğimiz "karbon nötr" hedefi uzun vadeli kurumsal taahhüdümüzün somut bir göstergesi olarak öne çıkıyor.

Kurumsal dönüşümün en kritik boyutlarından biri ise şirket kültüründeki yayılım. Hem kurumsal hem de bireysel çalışan hedef kartlarına sürdürülebilirlik metriklerini entegre ederek, dönüşümü kurum genelinde sahiplenilen bir alan hâline getiriyoruz. Bu model, sürdürülebilirlik bağlamında çalışan katılımının stratejik önemini vurgulayan küresel araştırmalarla da paralellik gösteriyor.

Bu yaklaşımımızla sürdürülebilirliği bir uyum ya da raporlama faaliyeti olmaktan çıkarak; inovasyonun, organizasyonel kültürün ve iş modelimizin merkezinde konumlanan çok katmanlı ve uzun vadeli bir dönüşüm alanı olarak ele alıyoruz. İç paydaşlarımızı ve dış ekosistemi sürece dahil eden bütüncül stratejimiz ise sürdürülebilirliği yeni nesil bir iş modeli hâline dönüştürme kapasitemizin gücünü ortaya koyuyor. ■

LEVENT ÇANAKÇILI, Akiş GYO Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdür

Özetle

- Sürdürülebilirlik operasyon değil, stratejidir.
- Kültürel entegrasyon ölçülmedikçe dönüşüm gerçekleşmez.
- Uzun vadeli hedefler kısa vadeli iş değerine bağlandığında sürdürülebilirlik gerçek olur.
- Şeffaflık ve veri, paydaş güveninin temelidir.



TIME & Statista

tarafından belirlenen

World's Best Companies in Sustainable Growth 2025

listesinde yer alan

**3 Türk şirketten biri ve
gayrimenkul sektöründeki
tek Türk şirket** olmaktan
gurur duyuyoruz.



İklim Yönetiminiz Ne Kadar Sağlam?

Lynn S. Paine ve Suraj Srinivasan

Anlamalı yönetim kurulu katılımının sekiz ayırt edici özelliği
ve her birine ilişkin zorluklar



Geçtiğimiz birkaç yıl içinde, iklim değişikliği ve etkilerine dair kanıtlar çoğaldıkça, şirket yönetim kurullarının iklim yönetişimini gündemlerine almaları yönündeki çağrılar da önemli ölçüde arttı. Birçok yönetim kurulu da bu çağrıya kulak verdi. Bir Deloitte araştırmasına göre, S&P 500 yönetim kurullarının yüzde 38'i, 2022 yılı beyanlarında iklim riskine yönelik gözetim yapılarını açıkladılar. Hukuk firması Orrick tarafından yürütülen bir başka çalışmada, karbon saydamlık konusunda çalışan ve kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olan CDP'nin 2023 iklim değişikliği anketine verdikleri yanıtları kamuoyuna açıklayan 367 S&P 500 şirketi incelendi ve yüzde 99'unun iklimle ilgili konularda yönetim kurulu gözetimine sahip olduğunu bildirdiği görüldü.

Bu açıklamalar, yönetim kurullarının iklimi gözetme süreçleri ve faaliyetlerinin olgunluğunun büyük ölçüde değiştiğini gösteriyor. İklim konularının yönetim kurullarında nasıl ele alındığını daha iyi anlamak ve iyi iklim yönetişiminin uygulamada neye benzediğini belirlemek için 22 ayrı S&P 500 şirketinin yönetim kurullarında liderlik pozisyonunda bulunan 20 direktörle görüştük. Görüştüğümüz kişilerin hepsi iklim değişikliğini toplum için çok önemli bir konu olarak tanımlamış olsalar da şirketlerinin bu konuda neler yapabileceği ve yönetim kurulunun bu konuya ne kadar zaman ve çaba ayırması gerektiğine yönelik görüşleri büyük ölçüde farklılık gösterdi.

Görüşmelerimiz ve yönetim kurullarıyla yaptığımız diğer çalışmalar, bir şirketin iklim gündemini genellikle

yönetimin yönlendirdiğini gösteriyor. Yönetim kurulunun rolü en fazla bir gözetim rolü. Bize göre, yönetim kurulunun daha genel sorumlulukları göz önünde bulundurulduğunda bu doğru. Ancak bu rolün önemi giderek artıyor. İklim konusundaki tartışmalar geliştikçe, yönetim kurulları ve iş dünyası liderlerinin şirketlerinde iklim yönetişimi konusunda bilgili ve iyi gerekçelendirilmiş bir yaklaşıma sahip olmaları giderek daha fazla beklenecek. Araştırmamızdan yola çıkarak, anlamlı bir iklim gözetiminin sekiz ayırt edici özelliğini belirledik. Bu makalede bunları açıklayacak ve kurumsal liderlerin iklim konularını şirketlerinin yönetimine nasıl dahil edeceklerine karar verirken uğraşmaları gereken ilgili konulara ilişkin perspektifimizi sunacağız.

1 Yönetim kurulu şirketin iklim profili hakkında bilgi sahibidir.

Bir yönetim kurulunun anlamlı bir gözetim sağlayabilmesi için şirketin iklim profilinin iki farklı yönünü anlaması gerekir: şirketin iklime ve iklime dair konulara nasıl etki ettiği; iklimin ve iklime dair konuların şirketi nasıl etkilediği. Yönetim kurulu ancak her ikisini de değerlendirerek şirketin karşı karşıya olduğu iklimle ilgili risklerin, sorumlulukların ve fırsatların tam bir resmini oluşturabilir. Ancak bu resme sahip olduğunda yönetim kurulu, iklimi derinlemesine ve sürekli gözetim gerektiren bir öncelik olarak mı, periyodik incelemeler gerektiren orta derecede bir öncelik olarak mı, yoksa büyük ölçüde yönetime bırakılabilecek ve yönetim kurulunun düzenli risk, uyum ve diğer gözetim faaliyetlerine dahil edilebilecek operasyonel bir endişe olarak mı ele alacağına karar verebilir.

Bu anlayışı geliştirmek, özellikle de birden fazla işletmeye ve birbirinden uzak operasyonlara sahip büyük, karmaşık şirketlerde kolay değildir. Emisyonları azaltmaya veya riskleri hafifletmeye yönelik en büyük fırsatları belirlemek için kaynak kullanımı, nakliye, üretim, ürünler, mülk varlıkları, dağıtım sistemleri, müşteri uygulamaları ve benzeri pek çok husus dikkate alınmalı. Hayal gücü, risklerin nasıl ortaya çıkabileceğini veya umut verici yeni fırsatların nerede olabileceğini öngörmek için de çok önemli. Bir yönetici “Tedarikçilerimizde mi?” diye sordu. “Üretim sürecinde mi? Dağıtım ayak izinde mi? Müşterinin elindeki nihai üründe mi? Satış sonrası pazarda mı? Nihai ürünün elden çıkarılmasında mı?”

Şirketin iklim profili hakkında temel bir anlayışa sahip olmayan herhangi bir yönetim kurulu, ilk adım olarak yönetimden bir brifing talep etmeli. Yöneticiler sadece şirketin sera gazı emisyonları ve iklimle ilgili riskleri hakkında değil, aynı zamanda iklim değişikliği ve etkilerinden kaynaklanan fırsatlar ve sorumluluklar hakkında da bilgi edinmeyi beklemeliler.

2 İklim gözetimi, yönetim kurulunun rolünün tanımlanmış bir parçasıdır.

İklim gözetiminin yönetim kurulu düzeyinde bir sorumluluk olması gerektiği fikri nispeten yenidir. İklim gözetimini rollerinin resmi bir parçası olarak üstlenen yönetim kurullarının çoğu bunu son on yıl içinde ve özellikle de son beş yıl içinde yaptılar. Çoğu durumda katalizör, CEO'nun iklimi şirketin stratejisi veya kimliğinin merkezi haline getirmek için attığı adımlardır. Ancak şirketin faaliyetlerini aksatan aşırı bir hava olayı

veya önemli paydaşlardan gelen baskı da itici güç olarak hizmet etmiştir.

Anlamlı gözetim, yönetim kurulunun iklim konularını görev alanının bir parçası haline getirme kararıyla başlar. Önemli düzeyde sera gazı üreten veya ana işi iklim sorununa çözüm bulmaya odaklanan şirketlerde bu kararı vermek kolaydır. Bu gibi iklime duyarlı şirketlerde, iklimle ilgili riskler, sorumluluklar ve fırsatların finansal açıdan önemli, stratejik açıdan önemli ve itibar açısından önemli olması muhtemeldir. Bunlar yönetim kurulu düzeyindeki konuların tanımlayıcı özelliklerdir. Ancak tüm şirketlerin, sadece doğrudan sera gazı emisyonlarını azaltmak ve yenilenebilir enerji kaynaklarına geçmek olsa dahi, daha temiz bir ekonomiye geçişte oynayacakları bir rol var. Doğal olarak, iklime daha az duyarlı şirketlerde, yönetim kurulu katılımı muhtemelen daha az kapsamlı olacak ve stratejik iş kararlarından ziyade kurumsal vatandaşlık duygusu veya itibar kaygıları tarafından yönlendirilecek.

Yöneticiler, iklimi yönetim kurulunun çalışmalarına entegre edip etmemeyi düşünürken, en azından bazı iklim konularının yönetim kurulunun gözetiminde olmasının birçok paydaş tarafından giderek daha fazla beklendiğini ve yakında bazı yargı bölgelerinde bir gereklilik olacağını kabul etmeliler. Örneğin Avrupa Birliği'nin yeni Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi, yönetim kurullarının denetlemesi beklenen iklimle ilgili bir dizi açıklamayı şart koşuyor. ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu da davalar nedeniyle duraklatılan, şirketlerin iklimle ilgili riskleri nasıl yönettiklerini açıklamalarını gerektiren kuralları onayladı.

Bu gelişmeler, yönetim kurullarının iklim denetimini kendi görev alanlarına dahil etmeleri yönündeki baskının arttığını gösteriyor. Her ne kadar son zamanlarda bazı çevrelerden gelen agresif iklim hedeflerine yönelik baskılar şirketlerin açıklama yapma iştahını azaltmış veya kamuoyuna açık duruşlarını değiştirmelerine neden olmuş olsa da, konuştuğumuz çoğu direktör enerji dönüşümüne hazırlanmaları gerektiğini düşünüyor. Bir direktörün ifade ettiği gibi, “Bu o kadar varoluşsal bir mesele ki, siyasi rüzgarların önüne geçecek.”

3 Yönetim kurulunun yapısı etkili iklim gözetimini destekler.

İklimle ilgili konuların sorumluluğu yönetim kurulunun tamamında mı olmalı, yoksa yönetim kurulunun tamamına rapor eden bir komiteye mi verilmeli? Eğer bir komiteye veriliyorsa, hangisine verilmeli? Deloitte'un 2022 yılında iklim riskini nasıl denetlediklerini açıklayan

şirketler üzerinde yaptığı araştırmaya göre, şirketlerin çoğunluğu (yüzde 55) bu sorumluluğu üç komiteden birine veriyor: aday gösterme ve yönetim (yüzde 31), ESG/sürdürülebilirlik (yüzde 15) veya denetim (yüzde 9). Şirketlerin sadece yüzde 16'sı bu görevi tamamen yönetim kuruluna veriyor. Geri kalanlar ya karma bir yaklaşım benimsiyor ya da risk veya inovasyon komitesine atamak gibi başka bir uygulamaya gidiyor.

Biz bu noktada, dağıtık bir yaklaşım öneriyoruz: iklim gözetiminin farklı yönlerini farklı komitelere atamak, bir şemsiye komitenin bütünü denetlemesi ve diğer komitelerin iklim konularını bu komitenin çalışmasıyla ilgili olarak ele alması. Bu modelde, şemsiye komite şirketin iklim stratejisini onaylar, yönetimin planlarını ve hedeflerini gözden geçirir, iklim hedeflerine yönelik ilerlemeyi izler, stratejik konulara ağırlık verir ve periyodik olarak yönetim kuruluna rapor ederek tavsiyelerde bulunur. İklimle ilişkin risk, iklime dair teşvikler veya iklimle ilgili finansal açıklamalar gibi diğer konular ilgili komiteler tarafından ele alınır.

Aday gösterme ve yönetim komitesi genellikle şemsiye görevi görür, ancak diğer komiteler (özel bir sürdürülebilirlik komitesi dahil) bu rolü oynayabilir. Şemsiye komiteler tarafından yerine getirilen görevler büyük ölçüde değişiklik gösterir. İşleri iklime son derece duyarlı olan şirketlerde komite, iklimle ilgili önemli yatırımların veya stratejik kararların yönetim kurulu tartışmaların ön izlemesini yapabilir. Örneğin komite, gelecek vaat eden ancak maliyetli ve henüz ticari olarak uygulanabilir olmayan bir teknolojinin geliştirilmesi için ne kadar yatırım yapılacağına ilişkin bir tartışmayı izleyebilir. İklim konusunda daha az hassas olan şirketlerde, komitenin çalışması daha çok önerilen emisyon azaltma hedeflerinin gözden geçirilmesine veya mevcut hedeflere göre ilerlemenin izlenmesine odaklanabilir.

Bir şemsiye komite ayrıca, dış iklim derecelendirmelerini ve şirketin göreceli konumunu değerlendirmek, şirketin iklimle ilgili en acil risklerinin nerede olduğunu ve bunları azaltmak için ne kadar yatırım yapılması gerektiğini tartışmak, yönetimin karbon azaltma fırsatlarını önceliklendirmesine yardımcı olmak, şirketin iklim hedeflerini gözden geçirmek ve zorlukların nasıl ele alınabileceğini düşünmek ve paydaşlar için neyin önemli olduğunu değerlendirmek gibi iklime dair bir dizi başka konuyu ele alabilir. İklim konularıyla ilgili hissedar tekliflerini, iklime ilişkin lobicilik ve savunuculuk faaliyetlerini veya iklimle ilgili hayırsever katkılarını gözden geçirmekle görevlendirilebilir. Bir diğer önemli işlev de doğruluğun sağlanmasına yardımcı olmak ve yeşil

aklama riskini azaltmak için iklim açıklamalarını ve iletişimlerini gözden geçirmek olabilir. Gerekliğinde komite, yöneticilerin karmaşık konuları anlamalarına yardımcı olmak veya şirketin iklim çabalarını benzer örnekleriyle kıyaslamak için danışmanlar getirebilir.

4 Kurul, etkili bir iklim gözetimi için gereken uzmanlığa sahiptir.

Çeşitli anketler, günümüz yöneticilerinin etkili iklim yönetişimi sağlama becerileri hakkında sorular ortaya koyuyor. Nasdaq Center for Board Excellence tarafından kısa süre önce yapılan küresel bir ankette, çalışmaya katılan 349 yönetim kurulu üyesinin neredeyse yarısı (yüzde 48) yönetim kurullarının bu alanda sınırlı beceri ve uzmanlığa sahip olduğunu söylediler. Benzer şekilde, PwC'nin ABD'de listelenen şirket yöneticilerine yönelik 2023 yılı araştırmasına katılanların yüzde 40'ı yönetim kurullarının şirketin karbon emisyonları konusunda yetersiz bir anlayışa sahip olduğunu söylüyor. Aynı araştırmada katılımcıların yüzde 37'si yönetim kurullarının şirketin iklim riskleri ve stratejisini yeterince anlamadığını söylerken, sadece yüzde 20'si yönetim kurullarının bunları çok iyi anladığını belirtiyor.

Günümüz yönetim kurulu üyelerinin çok azı iklime dair kaygıları ele almalarını sağlayacak kariyerlere sahiptir. Bu bilgi boşluğunu doldurmak için bazı yorumcular iklim uzmanlarının yönetim kurulu üyesi olarak atanmasını öneriyorlar. İklimle son derece duyarlı işleri olan şirketler haricinde bu fikre şüpheyle yaklaşıyoruz, ancak iklimle ilgili bilgi ve deneyim içeren iş geçmişine sahip yöneticilerin atanmasının oldukça önemli olabileceğini kabul ediyoruz.

Yöneticiler olarak iklim uzmanları hakkındaki kuşkularımız bir dizi endişeyi yansıtıyor. Bunlardan biri, uzmanlık tanımındaki belirsizlik: İklim bilimi, iklim teknolojisi, iklim düzenlemesi, iklim savunuculuğu, iklim politikası, enerji dönüşümü veya başka bir şey... Ayrıca, iş deneyimi olmayan bir iklim uzmanının kurulun genel müzakerelerine çok fazla katkıda bulunabileceğinden şüpheliyiz. İklim gibi hızla değişen bir alanda uzmanlık hızla aşınabilir ve yönetim kurulu koltuğunun çapsız bir uzmana tahsis edilmesinin mantığını sorgularız. Yönetim kuruluna bir iklim uzmanı atandığında, diğer yönetim kurulu üyelerinin bu kritik konuda kendilerini sorumluktan muaf tutma riski de vardır.

Bu endişelere rağmen, yönetim kurulu odasında iklimle ilgili bilgi ve deneyime duyulan ihtiyacı farkındayız. Belirli türler, işletmenin doğasına ve karşı karşıya olduğu iklim zorluklarına bağlı olacaktır.

Yöneticiler, eğitimlerini kolaylaştırmak için şirketlerinin kendi uzmanlarından sunumlar ve teknik raporlar talep edebilir, dışarıdan danışmanlar ve konuşmacılar getirebilir ve yeni teknolojileri uygulamada görmek için saha ziyaretleri gerçekleştirebilirler. Ayrıca kendi okumalarını yapmalarını ve profesyonel ve eğitim kuruluşlarının sunduğu öğrenme kaynaklarından yararlanmalarını tavsiye ediyoruz. Alandaki gelişmelerin hızı göz önüne alındığında, iklim konularıyla ilgili yönetici deneyimi olan direktörlerin dahi öğrenmeye devam etmeleri gerekecektir.

5 Yönetim kurulu, şirketin iklim konumlandırmasını ve stratejisini ifade edebilir.

İklim gözetimi genellikle yönetim tarafından önerilen emisyon azaltma hedeflerine yönelik ilerlemeyi onaylamak ve izlemekle eş tutuluyor. Bu kesinlikle önemli olsa da emisyon azaltımı, yenilenebilir enerji veya diğer konular için belirli hedeflere girmeden önce, yönetim kurulları şirketin iklim konumlandırması ve stratejisi konusunda yönetimle görüşmeliler.

“Konumlandırma” derken, şirketin iklim konularında ne kadar aktif olmak istediğini kastediyoruz. Şirket bu alanda lider mi olmak istiyor? Hızlı bir takipçi mi? Sektörle aynı seviyede mi? Yoksa sadece yasal olarak uyumlu olması yeterli mi? “İklim stratejisi” derken şirketin istenen konumlandırmaya ulaşmak için genel planını kastediyoruz.

Çevreciler her şirketin bir iklim lideri olmasını isteyebilirler; ancak bu gerçekçi değildir. İklimle duyarlı sektörlerde faaliyet gösteren ve kaynakları bol olan şirketler liderlik için açık adaylardır. Temiz enerjiye geçişi ilerletmek için gerekli olacak yeni teknolojilere ve iş modellerine yatırım yapma ve bunları deneme gücüne sahiptirler. İklimle daha az duyarlı sektörlerde yer alan şirketlerse, emisyonları azaltmak ve sağlam iklim politikalarını desteklemek için üzerlerine düşeni yapmak zorundalar. Ancak temel yeteneklerinin diğer önceliklere hizmet etmek için kullanılması büyük olasılıkla daha iyi olacaktır. Bazı şirketler, temel yasal ve etik gerekliliklere uymaktan çok daha fazlasını yapacak kaynaklara veya yeteneklere sahip değildirler.

Konumlandırma, bir iklim stratejisi geliştirmek ve iklimle ilgili hedefler belirlemek için başlangıç noktası olduğundan, yönetim kurulu ve yönetim ekibi bu konuda uyumlu olmalı. Eğer yönetim iklim konumlandırması konusunu yönetim kuruluna getirmediyse, yöneticilerin bu konuyu gündeme getirmeleri iyi olur.

Konumlandırma konusundaki uyum, sadece şirketin iklim stratejisini değil, aynı zamanda yönetim kurulunun önüne gelebilecek hedefler, hissedar teklifleri, yetenek gelişimi, siyasi faaliyetler ve benzerleri gibi iklimle ilgili belirli konuları değerlendirmek için bir temel olarak önemli. Konumlandırma konusunda netlik, yönetim kurulunun etkili bir gözetim uygulamak için ihtiyaç duyduğu süreçleri ve bilgi akışlarını tasarlamak için de kritik öneme sahip. Örneğin, iklim liderlerinin yöneticileri iklimle ilgili en son teknolojiler hakkında kapsamlı bilgiye ihtiyaç duyarken, hızlı takipçilerin yöneticileriye sadece paydaş beklentilerini, sektör trendlerini ve düzenleyici gelişmeleri takip etmeye ihtiyaç duyabilirler.

6 Yönetim kurulu, yönetimin iklim planlarını ve hedeflerini araştırır.

Anlamlı iklim yönetişi, hem yönetim kurulunu hem de yönetimi içeren tekrarlı bir süreçten oluşuyor; yönetim kurulu zaman zaman yönetimi daha cesur düşünmeye iterken zaman zaman da daha az agresif bir yaklaşımı teşvik eder. Yönetim kurulu, yönetimin genel iklim stratejisini ve emisyon azaltımı, yenilenebilir enerji kullanımı ve iklimle ilgili Ar-Ge harcamaları gibi alanlardaki belirli hedeflerini gözden geçirmeli. Yöneticiler asgari olarak aşağıdaki soruları sormalılar: “Yönetim önerilen hedefin neden uygun olduğunu düşünüyor? Bu hedefe ulaşılabilir mi? Nasıl ulaşılacak? Ne kadar yatırım yapılması gerekiyor? Bu işten kim sorumlu?”

Tüm hedeflerde olduğu gibi, iklimle ilişkin hedefler de istekli olmalı ancak ulaşılmaz olmamalı. Yönetim kurulları, yönetimin tekliflere ulaşırken göz önünde bulundurduğu temel varsayımları ve ödünleşimleri ne kadar agresif bir şekilde sorgulayacağına karar vermek zorunda kalabilir. Yönetim kurulu üyelerinin yönetimin alanını gasp etme konusunda hassas olmaları gerekse de iklim teknolojisi gibi yeni ve hızla değişen bir alanda, yönetim kurulunun gözetim rolünü yerine getirmek için muhtemelen derinlemesine araştırma yapması gerekiyor.

Önerilen hedeflerle ilgili rahatlık kazanmak için yöneticiler çeşitli faktörlerle bakabilirler: mantıksal tutarlılık, hedeflerin altında yatan veri sistemlerinin bütünlüğü, hedeflerin şirketin finansal hedefleriyle ilişkisi, şirketin paydaşlarının beklentileriyle uyumu, düzenlemelerle tutarlılığı, emsallerle kıyaslama ve dış gruplar tarafından yapılan değerlendirmeler. Yöneticilerin iklim stratejisine ve yönetim tarafından ortaya konan hedeflere duydukları güven doğal olarak genel olarak

yönetime duydukları inançtan etkilenecek olsa da bu güvenin önerilen iklim hedeflerinin dikkatli bir şekilde gözden geçirilmesinin yerini almasına izin vermemeliler. Yöneticiler ayrıca, ulaşılması için bir yol haritası olmayan veya yol boyunca kaydedilen ilerleme için yöneticilere net bir hesap verme sorumluluğu verilmeyen yüksek hedeflere karşı tetikte olmalılar.

Yakın zamana kadar pek çok yönetim kurulu, iklim hedeflerinin benimsenmesini tamamen yönetimin yetkisi dahilinde görüyor ve yönetim kurulunun onayını veya tasdikini almıyordu. Konuştuğumuz bir yöneticiye göre, iklimle ilgili hedefler gündeme geldiğinde, esasen “yönetim ekipleri yaptıkları tüm iyi şeylerden bahsediyor ve yönetim kurulu da alkışlıyordu.”

İklimle ilgili açıklamalara yönelik yasal ve düzenleyici gereklilikler netleştikçe ve şirketlerin iklim konularında harekete geçme gerekliliği daha yaygın bir şekilde kabul gördükçe, aktif incelemeyle birlikte daha resmi bir inceleme ve onay sürecinin norm haline geleceğini tahmin ediyoruz. Giderek artan bir şekilde, yöneticilerin kamuya açıklanan finansal hedeflere getirdikleri inceleme düzeyinin aynısını kamuya açıklanan iklim hedeflerine de uygulamaları beklenecek. Benzer şekilde, tıpkı finansal verilerin bütünlüğü için yaptıkları gibi, iklimle ilgili verilerin bütünlüğünü sağlamak için hangi iç süreçlerin ve kontrollerin mevcut olduğunu anlamaları istenecek.

7 Yönetim kurulu, yönetici performans değerlendirmesine iklimi de dahil eder.

Son birkaç yılda, daha fazla yönetim kurulu, yönetici ücretlerini iklimle ilgili hedeflerle ilişkilendirdi. Meridian Compensation Partners tarafından yapılan bir 2023 yılı araştırması, S&P 500 şirketlerinin yüzde 23'ünün bunu yaptığını ortaya koyuyor. Çoğu durumda iklim ölçütleri yöneticilerin kısa vadeli teşvik planlarına dahil edilmiş ve gerçek veya ima edilen ağırlık düşük; tipik olarak kısa vadeli ikramiye fırsatının yüzde 5 ile yüzde 15'i arasında.

Ancak bu uygulama tartışmalı. Görüştüğümüz pek çok yönetici, yönetici ücretlerinin iklimle ilgili ölçütlerle -en azından kesin ya da formüle dayalı bir şekilde- ilişkilendirilmesi konusunda temkinli davranıyor. Aynı durum neredeyse her iş sonucu için geçerli olsa da bazıları performansın ölçümü ve oldukça uzun vadeli sonuçlar için yıllık hedefler belirlemenin zorluğu konularında endişeliler. Birkaçı, iklim sorunlarını izlemek ve raporlamak için kullanılan temel veri sistemlerinin bütünlüğünü sorguluyor. Bir yönetici ise ikramiyeyle

bağlantılı herhangi bir iklim hedefinin denetlenebilir olduğu kadar ölçülebilir olmasını istiyor. Bunlar geçerli endişeler olmakla birlikte, ikramiyeleri iklim ölçütlerine bağlayan şirketlerle ilgili deneyimlerimiz, bunu yapmanın kuruluşa ölçümleri daha iyi yapmak ve izlemek için bir neden verdiği yönünde.

Bazı direktörler, formüle dayalı ödüllerin sapkın davranışlar yaratma potansiyeline dikkat çektiler. Örneğin, emisyon azaltma hedeflerine ulaşılması için ikramiye verilmesi, yöneticilerin emisyonları diğer önemli amaçlara zarar verecek şekilde azaltmasına neden olabilir. Ancak aynı durum teşvik edilen neredeyse her önlem için geçerli. Bizim görüşümüze göre, bir iklim hedefi lehine mütevazı bir ağırlığın (yüzde 5 ile yüzde 15) performansın diğer yönlerine iklimle ilgili olmayan benzer bir hedeften daha fazla zarar vermesi olası değil.

Konuyu eleştiren bazı uzmanlar iklim hedeflerini teşvik ödemelerine bağlamanın gereksiz olduğunu, çünkü iklim performansının kârlılık veya hisse fiyatına yansıdığını; bu hedeflere yeterince odaklanan yöneticilerin otomatik olarak iklim konularına dikkat edeceğini söylüyorlar. Bizse bu fikre şüpheyle yaklaşıyoruz. Hisse fiyatıyla iyi iklim performansı arasında bir bağlantı olduğuna dair kanıtlar en iyi ihtimalle belirsiz. Aslında, iklimin durumu bunun tam tersini kanıtıyor. Ücretin bir kısmının iklim hedeflerine bağlanması, yönetim kurullarına iklim performansını yatırımcıların verebileceği ağırlığın ötesinde etkilemenin bir yolunu sunar. Ücretin aşırı karmaşık hale getirilmesi ve motivasyonel etkileri konusundaki endişelere sempati duyuyoruz. Ölçütlerin çoğaldığı bir ücretlendirme planı anlamsız hale gelecektir ve yöneticilerin iklim konusunda (veya başka herhangi bir konuda) harekete geçmeleri, bunun için bir prim alacakları için değil, yapılacak doğru şeyin bu olduğunu düşündükleri için tercih edilmeli. Bununla birlikte, özellikle iklimle ilgili hedefler şirketin en önemli stratejik öncelikleri arasındaysa, teşvik tazminatını bir değişim yönetimi aracı olarak kullanma argümanını ikna edici buluyoruz. İklimle ilgili hedefler, kültürel uyumu sağlamaya yardımcı olabilir ve yönetimin dikkatini geleneksel olarak kendi yetki alanında olmayan bir dizi konuya odaklayabilir. İklimle ilgili hedefleri teşvik ödemesine bağlamak istemeyen yönetim kurulları için, bu hedefleri yöneticilerin hedeflerine ve performans değerlendirmelerine dahil etmeyi, ancak tazminat hesaplanırken bunlara belirli bir ağırlık vermemeyi öneriyoruz. Yöneticilerin bireysel performans hedeflerinin bir parçası olarak iklim girişimlerini operasyonel hale getirmekten sorumlu tutulmaları yeterli olabilir.

8 Yönetim kurulu iklim yönetişiminin zorluklarını kabul eder.

İklim yönetişimini savunanlar genellikle iklimle ilgili hususları yönetim kurulunun çalışmalarına dahil etmenin ekonomik faydalarını vurguluyor. Karbonsuzlaştırma ve iklimle ilgili diğer faaliyetlere yapılan yatırımların hem şirket hem de hissedarları için kazan-kazan durumu yarattığını söylüyorlar. Görüştüğümüz kişilerin çoğu daha az iyimser görüşe sahip. Gerçekten de birçok ödünleşimlerin gerekliliğini ve enerji dönüşümünde yönetim kurullarının karşılaştığı zorlukları vurguluyor. Bir yönetici bize, “Dünya şu anda karbon nötr seviyesine nasıl ulaşacağını bilmiyor” dedi. “Bireysel olarak şirketler de bunu bilemeyecek.”

Anlamlı bir gözetim, yönetim kurullarının ve iş dünyası liderlerinin herhangi bir hedefin önceliklendirilmesinde ödünleşimlerin doğal olduğunu kabul etmelerini gerektirir. Bir yönetim kurulu tarafından alınan hemen hemen her önemli kararda bunlar yer alır: yakın vadeye karşı gelecek, bir teknolojiye karşı diğeri, bazı paydaşların çıkarlarına karşı diğerlerinin çıkarları. Birbiriyle çelişen hususları tartmak ve alabileceği en iyi kararı almak yönetim kurulunun görevidir.

İklim ödünleşmeleri söz konusu olduğunda, görüştüğümüz kişiler, karbonsuzlaştırma, hisse geri alımları ve devam eden işlere yapılan yatırımların nasıl dengeleneceği veya şirketi daha çevreci hale getirecek ancak finansal faydaları oldukça belirsiz olan maliyetli bir projeye ne kadar yatırım yapılacağı gibi yatırım kararlarında gerilimlerin ortaya çıktığını kabul ediyorlar. Bu tür ödünleşimleri yapmak kolay olmayacak ancak açıkça ifade edilmiş bir iklim konumlandırmasına sahip olmak yardımcı olabilir.

Yönetim kurullarının yüzleşmesi gereken bir diğer önemli zorluk da belirsizlikler: Düzenleme ve yetki alanları arasında çelişen gereklilikler hakkında; enerji politikası ve devlet teşviklerinin geleceği hakkında; emisyon azaltımı ve temiz enerji hedeflerini karşılamak için gereken iklimle ilgili teknolojilerin geliştirilmesi hakkında; temiz enerji için arz ve talep dengesi hakkında; müşterilerin iklim dostu mal ve hizmetler için ödeme yapma istekliliği hakkında. Liste uzun. Ancak bunun yeni bir meydan okuma olmadığını tekrar belirtmek isteriz. İyi işleyen yönetim kurulları ve şirketler daha önce de her türlü bağlamda önemli belirsizliklerin üstesinden gelmişlerdir.

Görüştüğümüz kişilerden bazıları, birçok temiz enerji yatırımının uzun vadeli doğasına ve birçok yatırımcının nispeten daha kısa vadeli hedeflerine atıfta bulunarak,

yanlış hizalanmış zaman ufuklarına ilişkin endişelerini dile getirdiler. Bu gerçek bir meydan okuma olsa da yine de iklim konularına özgü değil.

Yatırımcıların finansal getiri beklentilerini karşılamak ve aynı zamanda temiz enerjiye geçişi ilerletmek için, yöneticiler hassas bir dengeleme eyleminde bulunmalı. Bir yandan sermaye piyasasının beklentileri doğrultusunda çalışırken diğer yandan da iklim sorunu konusunda proaktif olmaları gerek. Ağacın alt dallarındaki meyveler toplandıkça bu görevin zaman içinde daha da zorlaşması muhtemel.

Dışsallıkların yarattığı can sıkıcı soruna cevabın bir kısmı her zaman düzenleme olmuştur. Yönetim kurulları, yönettikleri şirketlerin iklim dostu düzenlemeler için çalışıp çalışmayacağına ya da bunlara karşı çıkıp çıkmayacağına karar vermeli. Şirketler hem iklim dostu düzenlemelere karşı lobi yapıp hem de değişimin önündeki engel olarak yatırımcı beklentilerinden inandırıcı bir şekilde şikayet edemezler. Halka açık şirketlerin, yatırımcılara tarihsel olarak bekledikleri getirileri sağlarken önümüzdeki yıllarda iklime anlamlı yatırımlar yapıp yapamayacakları açık bir soru. Şirketlerin iklim yatırımlarının iklim krizini engellemek veya etkilerini hafifletmek için toplu olarak yeterli olacağını garantisi yok. Yönetim kurulları iklim yönetişimi konusunda ciddiye, bu konularla ve temel amaç ve sorumluluklarıyla yüzleşmek zorunda kalacaklar. Bir direktörün bize söylediği gibi, kendilerine şu soruyu sormaları gerekiyor: “Biz burada borsa için üç aylık kazancı yönetmek için mi yoksa tüm paydaşlar için uzun vadeli değer yaratmak için mi bulunuyoruz?”

İklim yönetişimi için herkese uyan tek bir oyun kitabı olmasa da tanımladığımız anlamlı gözetimin ayırt edici özellikleri, iklim gözetimini şirketlerinin yönetişimine entegre etmek isteyen yönetim kurulları ve iş liderleri için yararlı bir rehber görevi görebilir. İklimle ilgili kaygılar kalıcı ve iklim gözetimi giderek artan bir şekilde iyi yönetişimin temel bir unsuru olarak görülecek. Şirket ve hissedarlarının uzun vadeli çıkarlarını destekleyen ve aynı zamanda şirketin kurumsal bir vatandaş olarak yasal ve etik sorumluluklarını yerine getiren bir yaklaşım seçmek yönetim kuruluna bağlı. ■

LYNN S. PAINE, Baker Foundation profesörü ve Harvard Business School'da John G. McLean onursal işletme profesörüdür. **SURAJ SRINIVASAN**, Harvard Business School'da Philip J. Stomberg işletme profesörüdür.

Her iřimizin temelinde mutluluğunuz var...

Sürdürülebilirlik ekseninde katma değerli projeler yaratarak müşteri deneyimini en üst seviyeye çıkaran Akış GYO, portföyündeki projelerin yanı sıra İstanbul'un en gözde alışveriş merkezlerinden Akasya ve Akbatı'nın yatırımcısı olarak dikkat çekiyor.



akasya



akbatı

İstanbulluların uğrak noktaları haline gelen Akasya ve Akbatı, renkli mağaza karmaları, eğlenceli deneyim imkanları ve güvenli ortamları ile her yıl milyonlarca ziyaretçiyi ağırlamaya devam ediyor.



www.akisgyo.com.tr



48,84* milyar TL
varlık büyüklüğü

40,93* milyar TL
öz kaynak

%46,91* fiili
dolaşımdaki pay oranı

MUTLULUĞUNUZLA GÜÇLENEN

20
yıl

Akiş GYO olarak bizim için en büyük değer,
20 yıldır sizin mutluluğunuz.



*30 Eylül 2025 tarihi itibarıyla Akiş GYO hisselerinin
%46,91'lik kısmı Borsa İstanbul A.Ş. ("BİST")'de fiili dolaşımdadır.

