

İŞ  
MODELLERİ

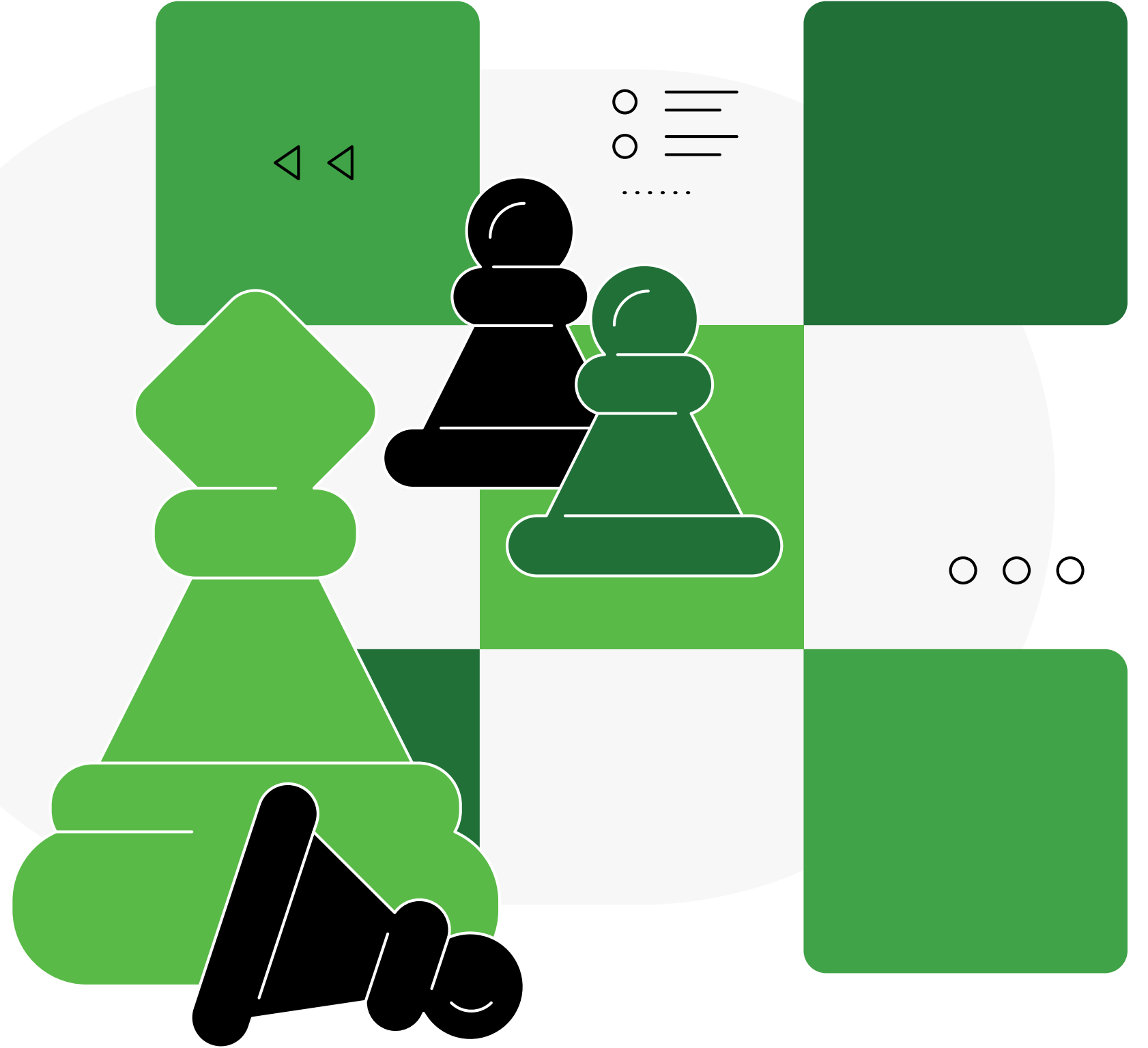
# SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ STRATEJİDEN KARARA TAŞIMAK

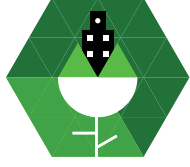
Yönetim kurulları sürdürülebilirliği  
konuşuyor. Peki, iş modelleri  
gerçekten dönüşüyor mu?



YAZAR

**Prof. Dr. Güler Aras**  
ERTA Kurucu Yönetim Kurulu  
Başkanı





**B**ir yönetim kurulu toplantısını düşünün. Uzun bir masa. Üzerinde kahve fincanları, kalın sunum dosyaları ve açık dizüstü bilgisayarlar. Not alınmış sayfalar, işaretlenmiş tablolar... Masanın kenarındaki telefonların ekranı zaman zaman sessizce yanıyor; fakat tüm dikkat büyük ekranda ilerleyen sunuma yoğunlaşmış. Slaytlar akıyor: grafikler, tablolar, yüzdeler, risk analizleri...

Gündem sürdürülebilirlik! Ekranda emisyon grafikleri var. İklim riskleri konuşuluyor. Geçiş planları, stratejiler anlatılıyor. Karbon hedefleri, tedarik zinciri kırılmalıkları, enerji maliyetleri...

Masadaki herkes dikkatle dinliyor. Ortak bir kanaat var: Konu önemli. Hatta stratejik.

Sonra yatırım dosyası açılıyor. Maliyet hesapları ve finansal model masaya geliyor. Ve birçok kurumda tam o anda tanıdık bir şey oluyor.

Az önce toplantının merkezinde duran sürdürülebilirlik, finansal kararın merkezinden yavaşça çekilmeye başlıyor. Birkaç dakika önce stratejik öncelik olarak konuşulan başlık, yatırım tablosunun dipnotlarından birine dönüşüyor.

Bugün pek çok organizasyon sürdürülebilirlik raporları yayımlıyor, hedefler açıklıyor ve kurumsal belgelerinde bu konuya güçlü bir yer veriyor. Ancak karar anına gelindiğinde aynı sorular yeniden ortaya çıkıyor: *Sürdürülebilirlik gerçekten kurumsal kararları değiştiriyor mu, yoksa sadece her toplantıda konuşulan bir gündem olarak mı kalıyor? Şirketler bu konuda ne kadar kararlı durabiliyor?*

Asıl mesele artık sürdürülebilirliğin “önemli” olup olmadığı değil. İş dünyası bu eşiği çoktan geçti. Asıl mesele, sürdürülebilirliğin iş modelini ve özellikle de sermaye tahsisini ne ölçüde dönüştürdüğü. Çünkü şirketler gerçekte vizyon metinlerinde değil, yatırım komitesi kararlarında yön değiştiriyor.

## BELİRSİZLİĞİN YENİ NORMALİ: NEDEN ŞİMDİ?

Dünya ekonomisi, tarihin en karmaşık ve çok katmanlı dönüşüm süreçlerinden birinden geçiyor. İçinde bulunduğumuz belirsizlik, geçici bir dalgalanma değil; şirketlerin nasıl yatırım yaptığına, riskleri nasıl değerlendirdiğine ve stratejik kararları nasıl aldığına kalıcı biçimde yön veren yapısal bir gerçeklik.

Dünya Ekonomik Forumu’nun 2026 Küresel Riskler Raporu bu tabloyu net biçimde ortaya koydu. Rapora göre katılımcıların yaklaşık yarısı önümüzdeki iki yılı “türbülanslı” veya “fırtınalı” olarak tanımlıyor. Jeopolitik kırılmalar, enerji ve hammadde güvenliği, tedarik zinciri kırılmalıkları ve iklim kaynaklı fiziksel riskler artık birbirinden bağımsız başlıklar değil; birbirini tetikleyen sistemik risk kümeleri olarak ortaya çıkıyor.

## KURUMSAL DAYANIKLILIK YENİ HEDEF

Bu yeni normalde sürdürülebilirlik de konum değiştirmiş durumda. Sürdürülebilirlik kavramının, kurumsal sosyal sorumluluk başlığı ya da iletişim dili olmaktan çıkarak doğrudan “kurumsal dayanıklılık” ve “rekabet gücü” nün belirleyici unsurlarından biri haline geldiğini görüyoruz. Çünkü iklim riskleri, kaynak güvenliği ve düzenleyici dönüşümler artık yalnızca çevresel meseleler değil; sermaye maliyetini, operasyonel sürekliliği ve uzun vadeli değer yaratma kapasitesini doğrudan etkileyen stratejik faktörler.

Ancak tam bu noktada bir çelişki ortaya çıkıyor. Sürdürülebilirlik kurumsal söylemde hızla merkezî bir konuma yükselirken, gerçek performansın belirlendiği alan olan sermaye tahsisi kararlarında ise aynı ölçüde karşılık bulamıyor.

Başka bir ifadeyle sorun çoğu zaman strateji eksikliği değil, stratejinin yatırım kararlarına nasıl tercüme edildiği.

Burada “niyet beyanı” ile “kanıt” arasındaki fark belirleyici hale geliyor. MSCI’nin (Morgan Stanley Capital International) 2026 değerlendirmeleri, şirketlerin önemli bir bölümünün emisyon hedeflerinin küresel iklim hedefleriyle uyumlu olmadığını ortaya koydu. Aynı zamanda yatırımcı davranışında da belirgin bir değişim var: Bugün piyasalar artık sürdürülebilirlik anlatılarını değil, *ölçülebilir performans, uygulanabilir geçiş planlarını ve finansal kararlara entegre edilmiş stratejileri* görmek istiyor. Yatırımcı

● ● **Asıl mesele, sürdürülebilirliğin iş modelini ve özellikle de sermaye tahsisini ne ölçüde dönüştürdüğü. Çünkü şirketler gerçekte vizyon metinlerinde değil, yatırım komitesi kararlarında yön değiştiriyor.**

beklentisi de düzenleyici baskı da rekabet dinamikleri de bu yönde ilerliyor.

Dolayısıyla bugün şirketler için asıl soru şu: *Sürdürülebilirlik gerçekten iş modelini dönüştüren bir strateji mi? Yoksa henüz finansal kararların çevresinde dolaşan bir söylem mi?*

## UYUMDAN DÖNÜŞÜME GEÇEMEMEK

Bugün birçok şirkette sürdürülebilirlik gündemi belirgin bir ivme kazanmış durumda. Raporlama ekipleri kurulu-  
yor, veri altyapıları geliyor, yönetim kurulu seviyesinde komiteler oluşturuluyor. Dışarıdan bakıldığında kurumsal kapasitenin hızla arttığı görülüyor.

Ancak içeriden bakıldığında farklı bir tablo ortaya çıkıyor. Sürdürülebilirlik çoğu kurumda hâlâ üç dar çerçeve içinde ele alınıyor.

- **Birincisi “regülasyon uyumu.”** Şirketler yükümlülüklerini yerine getirmek için veri üretir, rapor hazırlar ve düzenleyici beklentilerini karşılamaya odaklanırlar.
- **İkincisi “itibar ve marka yönetimi.”** Bu yaklaşımda sürdürülebilirlik, kurumun dış dünyaya verdiği mesajın ve kurumsal anlatımın bir parçası olarak konumlandırılıyor.
- **Üçüncüsü ise “risk azaltma perspektifi.”** Bu çerçevede sürdürülebilirlik, potansiyel riskleri sınırlayan bir kontrol mekanizmasına indirgeniyor.

Bu üç yaklaşımın ortak özelliği şu: sürdürülebilirlik, iş modelinin çevresinde konumlandırılıyor.

Oysa sürdürülebilirliğin gerçek değeri, iş modelinin tam merkezindeki soruları gündeme getirmesidir. Bu noktada pek çok kritik soruyla karşı karşıyayız: *Şirket hangi sermayeleri kullanıyor? Bu sermayeleri nasıl değere dönüştürüyor? Hangi riskler, hangi paydaşlar tarafından taşınıyor? Üretilen değer kimler arasında ve hangi zaman ufkunda paylaşılıyor?*

*Ve en kritik soru: Bu iş modeli orta ve uzun vadede gerçekten dayanıklı mı?*

Bu sorular iş modeli düzeyinde tartışılmadığı sürece sürdürülebilirlik stratejinin merkezine yerleşemez. Stratejinin merkezine yerleşmeyen bir gündem ise ekonomik baskı arttığında ilk geri çekilen başlıklardan biri olur.

Son dönemde sıkça dile getirilen ESG yorgunluğu tartışmalarının önemli bir kısmı da tam olarak buradan besleniyor. Yorgunluk sürdürülebilirlik fikrinden değil, sürdürülebilirliğin karar mekanizmalarının dışında konumlandırılmasından kaynaklanıyor.

Bu noktada yönetim kurulları için basit ama güçlü bir test var. Bir kurumda sürdürülebilirliğin gerçekten içselleştirilip içselleştirilmediğini raporların dili değil, şu üç alan gösterir:

- Yatırım komitesinin gündemi
- Risk komitesinin kullandığı tanımlar
- Teşvik ve performans sisteminin tasarımı

Çünkü şirketler gerçekte nerede karar alır sorusunun cevabı vizyon belgelerinde değil, bütçe ve yatırım kararlarında ortaya çıkar. Bu nedenle bugün yapılması gereken şey sürdürülebilirliği savunmak değil, sürdürülebilirliği yeniden konumlandırmak olmalı.

Sürdürülebilirlik bir uyum veya raporlama meselesinden ziyade, iş modelini şekillendiren bir karar disiplini olarak ele alınmalı. Sürdürülebilirlik organizasyonun çevresinde dönen bir gündem olmaktan çıkıp kurumun tasarım ilkesine dönüşmediği sürece kalıcı bir etki yaratamaz.

**Şirketler Gerçekte Nerede Karar Alır?**

Bir kurumda sürdürülebilirliğin gerçekten karar süreçlerine entegre edilip edilmediğini anlamak için dört kritik eşiğe bakmak gerekiyor. Bunlar, sürdürülebilirliğin kurumsal söylemden çıkarak kurumsal davranışı değiştirip değiştirmediğini gösteren alanlardan oluşuyor.



### ÖZETLE

#### SORUN

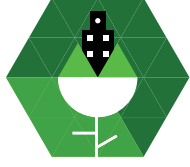
Bugün pek çok organizasyon sürdürülebilirlik raporları yayımlıyor, hedefler açıklıyor ve kurumsal belgelerinde bu konuya güçlü bir yer veriyor. Ancak sürdürülebilirlik, kurumsal kararlarda etkin rol oynamıyor ve iş modelinin merkezine yerleşmiyor.

#### ÇÖZÜM

Enerji fiyatlarındaki değişiklikler, tedarik zinciri kırılmaları, iklim kaynaklı fiziksel riskler ve artan düzenleyici baskılar şirketlerin yalnızca finansal performans üzerinden değerlendirilmesinin yeterli olmadığını gösteriyor. Şirketlerin dayanıklılığı, kullandıkları tüm sermayelerin sürdürülebilirliğiyle doğrudan bağlantılı.

#### NASIL YAPMALI?

Bir kurumda sürdürülebilirliğin gerçekten karar süreçlerine entegre edilip edilmediğini anlamak için dört kritik eşiğe bakmak gerekiyor: Sermaye tahsisi; riskin tanımı ve fiyatlanması; performans ölçüm sistemi ve teşvik mimarisi. Sürdürülebilirlik, iş modelinin yeniden tasarlanması anlamına geliyor.



İŞ  
MODELLERİ

#### EŞİK 1

### Sermaye Tahsisi

Sürdürülebilirliğin gerçek ağırlık testi, CAPEX portföyünde yapılır. Yatırım komitesi masasında sürdürülebilirlik çoğu zaman “etki” paragrafı olarak kalırsa, sermaye akışı değişmez. Yönetim kuruluna sorulması gereken en pratik soru şudur: *Dönüşüm yatırımları, hâlâ klasik yatırım projeleriyle aynı değerlendirme şablonuna mı sıkıştırılıyor?*

Çoğu şirkette dönüşüm projeleri klasik geri dönüş süresi mantığıyla eleniyor. Oysa iklim dönüşümü, tedarik zinciri dayanıklılığı ve insan sermayesi yatırımlarının geri dönüş ufkü çok daha uzundur. Bu yatırımların rasyonel görünmesi için ya zaman ufkü uzatılmalı ya da “görünmeyen maliyet” görünür kılınmalı.

Bu noktada yönetim kurulu için somut bir test şudur:

- Karbon maliyeti finansal modele dahil edildi mi?
- Enerji dönüşüm maliyetleri yatırım varsayımlarına girdi mi?
- Fiziksel iklim risklerinden kaynaklanabilecek ek bakım CAPEX’i hesaba katıldı mı?
- Tedarik zinciri kırılma risklerinin yaratacağı süreklilik riski yatırım değerlendirmesine yansdı mı?

Eğer bu kalemler finansal projeksiyona girmediyse, sürdürülebilirlik yalnızca bir rapor başlığı olarak kalacaktır. Sermaye tahsisi, kurumsal samimiyetin en görünür testidir. Çünkü piyasalar anlatılara değil, tahsis edilen sermayeye tepki verir.

#### EŞİK 2

### Riskin Tanımı ve Fiyatlanması

Kurumsal sistemlerde riskler artık daha görünür ve daha sistematik biçimde tanımlanıyor. Ancak riskin tanımlanması ile riskin fiyatlanması aynı şey değil. Risk fiyatlara, varsayımlara ve sermaye tahsisine yansımada, davranış değişikliği de ortaya çıkmaz.

Bu eşikte belirleyici unsur finansal karar mekanizmalarına ne ölçüde entegre edildiği oluyor. İklim ve geçiş riskleri yalnızca “risk haritasında” yer alıyor, ancak iskonto oranlarına, risk primlerine, enerji fiyatı varsayımlarına, nakit akışı projeksiyonlarına veya varlık ömrü değerlendirmelerine yansımıyorsa, karar sistemi özünde değişmiş sayılmaz.

Başka bir ifadeyle, kurumsal farkındalık ile finansal dönüşüm arasında hâlâ kritik bir boşluk vardır. Burada kritik olan, sürdürülebilirlik kaynaklı risklerin kurumsal farkındalık düzeyinden çıkıp *finansal parametre düzeyine* inmesidir.

Bu nedenle yönetim kurulunun sorması gereken temel soru şudur: *Şirketin senaryo analizi çıktıları, hangi finansal parametreyi fiilen değiştirdi?*

Örneğin:

- İskonto oranı değişti mi?
- Risk primi revize edildi mi?
- Enerji fiyatı varsayımları güncellendi mi?
- Varlık ömrü veya amortisman yaklaşımı yeniden değerlendirildi mi?
- Nakit akışı projeksiyonlarında yeni bir hassasiyet katmanı oluştu mu?

Eğer senaryo analizi yalnızca raporlanan bir çalışma olarak kalıyor ve hiçbir finansal varsayımı değiştirmiyorsa, o kurumda sürdürülebilirlik farkındalığı artmış olabilir; fakat finansal dönüşüm henüz gerçekleşmemiştir. Başka bir ifadeyle, kurumsal farkındalık ile kurumsal davranış arasında hâlâ kritik bir boşluk vardır.

#### EŞİK 3

### Performans Ölçüm Sistemi

Bir organizasyon, neyi ölçüyorsa onu önemser ve takip eder. Ve neyi ödüllendiriyorsa, onu hızlandırır.

Eğer performans hâlâ ağırlıklı olarak kısa vadeli finansal çıktılar üzerinden ölçülüyorsa, sürdürülebilirlik kaçılmaz biçimde “yan optimizasyon” olur. Çünkü sürdürülebilirlik çoğu zaman kısa vadede maliyet olarak görünür; uzun vadede ise risk azaltımı, dayanıklılık ve rekabet avantajı yaratır.

Bu nedenle asıl mesele, kurumun KPI setinde sürdürülebilirlik göstergesi bulunup bulunmaması değildir. Bugün birçok kurumda bu göstergeler zaten var. Asıl soru şudur: *Bu göstergeler bütçe sürecini, yatırım önceliklendirmesini ve kaynak dağılımını gerçekten etkiliyor mu?*

Bu ayrım kritik. Çünkü “ölçülen ama kararları değiştirmeyen” göstergeler, çoğu zaman kurumsal meşruiyet üretir ama kurumsal dönüşüm üretmez.

Sürdürülebilirlik performansının kurumsal sistem içinde anlamlı hale gelmesi için, bu göstergelerin yalnızca raporlama

● ● Sürdürülebilirlik ancak kararları değiştirdiğinde gerçekleşiyor. Küresel düzenlemeler, yatırımcı beklentileri ve değer zincirlerinin yeniden yapılanması, şirketleri uzun vadeli dayanıklılık üzerinden yeniden konumlanmaya zorluyor.

ekranında değil, bütçe masasında, yatırım onay paketlerinde ve önceliklendirme çerçevesinde etkili olması gerekir.

Bu noktada “kanıt” ihtiyacı büyüyor. MSCI’nın 2026 analizleri, küresel ölçekte şirketlerin yalnızca sınırlı bir bölümünün emisyon hedeflerinin iklim hedefleriyle uyumlu olduğunu gösteriyor. Yatırımcının talebi de buradan geliyor. Önemli hale gelenler: Niyet değil, ilerleme! Hedef değil, uygulama! Veri değil, karar!

#### EŞİK 4

### Teşvik Mimarisi

Son yıllarda birçok şirkette sürdürülebilirlik KPI’ları performans değerlendirme sistemine ekleniyor. Ancak iki kritik tasarım hatası sıklıkla görülüyor:

1. Ağırlık düşük kalıyor.
2. Telifi edilebilir oluyor; yani sürdürülebilirlik hedefi gerçekleşmese dahi finansal performans hedefleri toplam ödülü koruyabiliyor.

Bu durumda verilen mesaj ise net: Gerçek öncelik sürdürülebilirlik değildir. Teşvik mimarisi, yönetim sisteminin en dürüst alanlarından biridir. Çünkü kurumlar neyi önemli gördüklerini çoğu zaman en açık biçimde burada gösterir.

Bu nedenle yönetim kurulunun sorması gereken somut soru şudur: *Sürdürülebilirlik hedefleri gerçekleşmediğinde performans ödemeleri veya teşvikler otomatik olarak düşüyor mu? Yoksa finansal performans bu açığı telafi edebiliyor mu?*

Eğer sürdürülebilirlik hedefleri “var ama bağlayıcı değilse” sistemin davranışı değişmez. Sürdürülebilirlik ancak ölçülebilir, hesap verebilir ve gerektiğinde finansal sonuç üreten bir performans alanına dönüştüğünde yönetim önceliği haline gelir.

### YÖNETİM KURULU İÇİN KARAR KONTROL LİSTESİ

Bu dört eşik üzerinden ilerleyen organizasyonlar, sürdürülebilirliği bir “uyum dosyası” olmaktan çıkıp iş modelinin kurucu tasarım ilkelerinden biri haline getirirler. Yönetim kurulları açısından asıl mesele, sürdürülebilirliğin raporlanan bir tema mı, yoksa kararları fiilen değiştiren bir unsur mu olduğunun test edilmesidir.

Bu çerçevede, yönetim kurulu için şu dört hızlı kontrol sorusu yol gösterici olabilir:

**Yatırım onay paketleri.** Sürdürülebilirlik etkisi, yatırım kararını değiştirebilen gerçek bir eşik mi? Yoksa yalnızca bilgilendirici bir bölüm olarak mı ele alınıyor?

**Dönüşüm yatırımları.** Zaman ufkü, sermaye maliyeti ve varsayım seti dönüşümün doğasına uygun şekilde ayrıştırılıyor mu? Yoksa hâlâ klasik geri dönüş süresi mantığıyla mı değerlendiriliyor?

**Finansal modelleme.** İklim, geçiş ve doğa riskleri hangi parametreler üzerinden, hangi varsayımlarla ve ne ölçüde finansal modele yansıtılıyor?

**Performans ve teşvik mimarisi.** Performans göstergeleri ve teşvik sistemi, sürdürülebilirliği ölçülebilir, hesap verebilir ve telafi edilemez bir yönetim önceliğine dönüşüyor mu?

### İŞ MODELİ DÖNÜŞÜMÜ NE DEMEK?

Sürdürülebilirlik tartışmaları çoğu zaman teknoloji, karbon azaltımı veya raporlama standartları etrafında şekilleniyor. Oysa kurumsal dönüşümün asıl konusu bu değil. Asıl konu, şirketlerin değer yaratma modelini nasıl tasarladığı.

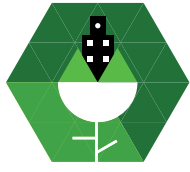
Bir iş modeli temelde üç soruya dayanıyor: Şirket hangi sermayeleri kullanıyor? Bu sermayeleri nasıl çıktıya ve değere dönüştürüyor? Ortaya çıkan değeri kimlerle ve nasıl paylaşıyor?

Geleneksel yönetim anlayışında bu model büyük ölçüde finansal sermaye üzerinden değerlendiriliyor. Doğal kaynaklar, insan sermayesi veya sosyal ilişkiler çoğu zaman üretim sürecinin arka planı olarak görülüyor. Ancak küresel ekonomik dönüşüm bu yaklaşımın sınırlarını görünür hale getirdi.

Enerji fiyatlarındaki değişiklikler, tedarik zinciri kırılmaları, iklim kaynaklı fiziksel riskler ve artan düzenleyici baskılar şirketlerin yalnızca finansal performans üzerinden değerlendirilmesinin artık yeterli olmadığını gösteriyor. Şirketlerin dayanıklılığı, kullandıkları tüm sermayelerin sürdürülebilirliğiyle doğrudan bağlantılı.

Bu nedenle sürdürülebilirlik, iş modelinin yeniden tasarlanması anlamına geliyor.

Bir şirket enerji yoğun bir üretim yapıyorsa enerji kaynağı artık stratejik bir karar haline gelir. Tedarik zinciri kırılma ise tedarikçi ilişkileri yalnızca maliyet değil, dayanıklılık meselesine dönüşür. İnsan sermayesi kritik hale



İŞ  
MODELLERİ

geldikçe çalışanların yetkinlikleri ve kurum kültürü doğru-  
dan rekabet avantajı üretir.

Bu nedenle sürdürülebilirlik yalnızca “daha az karbon”  
üretmek anlamına gelmiyor. Aynı zamanda şirketin değer  
*üretim mimarisini* yeniden düşünmesi demek oluyor.

Tam da bu noktada *entegre düşünce* yaklaşımı önem  
kazanıyor.

Entegre düşünce, değeri yalnızca finansal sonuçlarla  
değil, finansal, doğal, insan, sosyal ve entelektüel sermaye  
arasındaki etkileşim üzerinden analiz ediyor. Bu yaklaşım,  
şirketin performansını tek bir dönemsel kâr göstergesi üze-  
rinden değil, uzun vadeli değer yaratma kapasitesi üzerin-  
den değerlendirilmeyi olanaklı hale getiriyor.

Başka bir ifadeyle entegre düşünce, sürdürülebilirliği  
raporların konusu olmaktan çıkarıp karar sisteminin par-  
çası haline getiriyor. Ancak burada kritik bir ayrım yapmak  
gerekli. Entegre rapor yayımlamak, entegre düşünmek  
anlamına gelmiyor.

Gerçek dönüşüm, farklı sermaye türlerinin kurum-  
sal karar sistemine nasıl girdiğiyle ilgili. Yönetim kurulu  
yatırım kararlarını verirken yalnızca bugünkü nakit akışını  
değil, uzun vadeli riskleri ve dayanıklılık kapasitesini de  
değerlendirebiliyorsa entegre düşünce gerçekten içselleşti-  
rilmiş oluyor. Aksi halde sürdürülebilirlik, kurumsal anlatı-  
nın bir parçası olsa da kurumsal yönü değiştirmiyor.

Bugün birçok şirket tam da bu eşikte. Raporlama kapa-  
sitesi artıyor, veri üretimi genişliyor ve kurumsal söylem  
güçleniyor. Ancak sermaye tahsisi davranışı değişmediği  
sürece iş modeli dönüşümü gerçekleşmiyor. Gerçek dönü-  
şüm, sürdürülebilirliğin kurumsal periferiden merkeze  
taşındığı anda başlıyor.

## KARAR ANI

Sürdürülebilirlik ancak kararları değiştirdiğinde gerçekle-  
şiyor. Küresel düzenlemeler, yatırımcı beklentileri ve değer  
zincirlerinin yeniden yapılanması, şirketleri uzun vadeli  
dayanıklılık üzerinden yeniden konumlanmaya zorluyor.

Ancak zorunluluk, tek başına dönüşüm yaratmıyor.  
Dönüşüm, ancak karar anında ortaya çıkıyor.

Bugün şirketlerin temel meselesi sürdürülebilirliği  
nasıl raporladıkları değil. Asıl mesele hangi kararları yeni-  
den tasarladıkları. Yönetim kurulunda gündeme gelmek,

strateji belgelerinde yer almak veya hedef açıklamak tek  
başına belirleyici olmuyor. Eğer;


- Sermaye tahsisi kriterleri değişmemişse,
- Risk fiyatlandırma varsayımları aynı kalmışsa,
- Performans sistemi kısa vadeli finansal sonuçlar etra-  
fında çalışmaya devam ediyorsa,
- Teşvik mimarisi sürdürülebilirliği bağlayıcı bir önceliğe  
dönüştürmüyorsa sürdürülebilirlik kurumsal merkeze  
değil, sadece kurumsal çevreye yerleşmiş oluyor.

Piyasalar anlatılara değil, tahsis edilen sermayeye  
tepki veriyor. Yatırımcılar vaatlere değil, uygulanabilir  
geçiş mantığına bakıyor. Düzenleyiciler niyete değil,  
uyum kapasitesine ve hesap verebilirliğe odaklanıyor-  
lar. Ve nihayetinde yönetim kurulları için tek bir soru  
kalıyor: *Sürdürülebilirlik sermayenin yönünü gerçekten  
değiştirebildi mi?*

GERÇEK BELİRLEYİCİ, söylemler değil. “Hangi yatırım  
onaylandı? Hangi teknoloji ölçeklendi? Hangi varlık elden  
çıkarıldı? Hangi risk finansal modele girdi?” sorularının  
yanıtları. İklim riski, kaynak kısıtlılıkları ve sistemik dönü-  
şüm ihtiyacı artık bilinen gerçekler. Veriler ortada, raporlar  
ortada, tartışmalar ortada. Asıl mesele, karar anında kimin  
sorumluluk aldığı.

Zira tarih, organizasyonların niyet beyanlarını değil,  
hangi kararları verdiklerini hatırlıyor. Kurumsal dünyada  
kararlar ertelendikçe yalnızca maliyetler artmakla kalmı-  
yor, riskler de büyüyor, gelecekteki fırsatlar ve kurumsal  
dayanıklılık elimizden uçuyor. Bu kayıpları önlemenin ve  
değer yaratmanın anahtarı ise doğru zamanda attığımız  
adımlar ve aldığımız kararlar oluyor. Sonuç olarak, sürdü-  
rülebilirlik artık bir anlatı değil, bir karar testi.

Yönetim kurulları için asıl soru artık şu: Sürdürülebi-  
lirlik sadece gündemde mi? Yoksa gerçekten sermayenin  
yönünü değiştiriyor mu? Unutulmamalı ki önümüzdeki  
dönemde rekabet avantajı, sürdürülebilirlik taahhütlerin-  
den değil, bu taahhütleri etkin sermaye tahsisine dönüştü-  
rebilen kurumlardan doğacak. ■

 **PROF. DR. GÜLER ARAS**, Entegre Raporlama Derneği Türkiye ERTA'nın kurucu  
yönetim kurulu başkanıdır. Aynı zamanda Yıldız Teknik Üniversitesi Finans  
Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi CFGS'nin kurucu direktörüdür.

road to  
COP31

Yeşil Fikir

## ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

### Çevre Krizi Bir İş Gerçekliği

Dünya Ekonomik Forumu'nun verilerine göre  
iklim kaynaklı afetlerin, halka açık şirketlerin  
sabit varlıkları üzerinde yol açtıkları zararın  
maliyeti 2035 yılı itibarıyla 560 ila 610 milyar  
dolar aralığında olacak. Bu da çevre krizinin  
sadece ahlaki ya da toplumsal bir konu olma-  
dığını, günümüz iş gerçekliğinin yadsınmaz  
bir parçası olduğunu net bir biçimde gözler  
önüne seriyor. Peki, şirketler bu gerçekliğe  
nasıl karşılık veriyorlar? Yönetim danışmanlığı  
şirketi Oliver Wyman'ın 10 bin 397 şirketin  
katılımıyla gerçekleştirdiği ve iklim değişikliği,  
su güvenliği ve ormanlara odaklanan “Corpo-  
rate Health Check 2026: The Annual State of  
Earth-Positive Business Action” çalışması, bu  
konuda çarpıcı içgörüler sunuyor.


2025'te sürdürülebilirlik politikalarının  
önündeki en büyük engellerin jeopolitik  
çalkantılar ve Amerika ve Avrupa'daki dere-  
gülasyon eğilimleri olduğu belirtilen raporda,  
cesur ve geleceği şekillendirmeyi hedefleyen  
şirketlerin gezegenin geçirdiği değişimlerden  
kendilerini soyutlamadıkları, aksine, çevre  
konusunda liderlik sergilerken bir yandan da  
finansal açıdan pozitif sonuçlar almayı sürdür-  
düklerinin altı çiziliyor.

Raporda, katılımcı şirketlerin (2022-2025  
yılları arası) finansal ve (2025 yılı) çevresel  
performanslarının incelendiği sektörel analiz,  
söz konusu lider şirketlerin hangi sektörlerde  
yoğunlaştığına odaklanıyor. Son üç yıl zarfında  
piyasa değerini artırırken aynı zamanda 2025  
yılında çevre konusunda lider konumda yer  
alan (yani, çevresel konulara en şeffaf biçimde  
yaklaşırken, en iyi uygulamaları da hayata  
geçiren) şirketler ağırlıklı olarak giyim, finansal  
hizmetler, biyoteknoloji ve altyapı sektöründe  
faaliyet gösteriyorlar. Elektrik üretimi ve mater-  
yaller sektöründe olumsuz finansal, olumlu

çevresel performans dikkat çekerken, fosil  
yakıt, gıda ve tarım, üretim, hizmetler ve pera-  
kende sektörlerine nötr finansal ve çevresel  
performanslar dikkat çekiyor. Son olarak hem  
finansal hem de çevresel performans sergileyen  
şirketler ağırlıklı olarak ulaştırma ile turizm ve  
konaklama sektörlerinde faaliyet gösteriyor.

Katılımcıların yüzde 15'ini oluşturan çevre  
odaklı liderlerin 2025 yılı boyunca karbon  
emisonlarını yüzde 4 oranında azaltmayı  
başardıklarına dikkat çekilen rapor, daha güçlü  
çevresel girişimlere imza atarken büyümeyi  
sürdürmeyi hedefleyen şirketlere şu tavsiye-  
lerde bulunuyor:

- Üst düzey yöneticilerin maaş ve primlerini  
şirketin çevresel performansına bağlayarak,  
yeşil girişimlerin kurumsal stratejinin bir  
parçası olduğundan emin olun,
- Çevresel risk, fırsat ve etki yönetimi için  
dinamik süreçler geliştirin,
- 1,5° hedefiyle uyumlu, güçlü çevresel  
taahhütlerle bulunabilmek adına bir iklim  
dönüşüm planı oluşturun,
- Değer zincirinizin etkileşime girerek, çev-  
resel etkilerinin neler olacağını ve nerede  
hissedileceğini tespit ederek yaşanacak  
şokların etkisini azaltın ve tedarikçilerinizi  
de inovasyona teşvik edin.

 **ARAŞTIRMA HAKKINDA** Oliver Wyman,  
“Corporate Health Check 2026: The Annual  
State of Earth-Positive Business Action” (2026)

## ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

XXXXXX

Bu yıl Kasım ayında Antalya'da düzenlenecek  
olan COP31 öncesinde Türkiye'de faaliyet gös-  
teren şirketlerin çevresel olgunluk ve kararlılık  
seviyeleri ne durumda? İş Dünyası ve Sürdürü-  
lebilir Kalkınma Derneği'nin (SKD Türkiye) “SKD

Türkiye COP31 Öncesi Üye Anketi” çalışması,  
şirketlerin niyet aşamasını geçerek eylem ve  
yatırım odaklı bir sürece girdiklerini ancak KPI,  
veri altyapısı ve finansman entegrasyonunun  
hızlanması gerektiğini gösteriyor.

Rapora göre sürdürülebilirliğin operas-  
yonel bir yan başlık olmaktan çıkıp stratejik  
bir yönetim konusu hâline geldiğinin en  
büyük göstergesi, iklim başlığının 192 katılımcı  
şirketin yüzde 69'unda yönetim kurulu ya da  
yönetim kurulu komitesi seviyesine ele alınıyor  
olması. Önceliklere bakıldığında ise şirketlerin  
büyük çoğunluğunda, ajandalarının öncelikli  
maddesi olarak enerji ve iklim dönüşümü  
(yüzde 85), döngüsellik (yüzde 45) ve su, doğa  
ve biyoçeşitliliğin yer aldığı görülüyor.

Dönüşümün önündeki en büyük engel  
olarak yüzde 47'lik oranla finansman öne  
çıkıyor ki, şirketlerin yüzde 72'sinin net sıfır,  
karbon nötr ya da emisyon azaltım hedeflerine  
sahipken, sürdürülebilirlik bütçesi bulunulan-  
ların oranının yüzde 33'te kalması yatırım kapa-  
sitesinin ciddi bir sorun teşkil ettiğini gösteriyor.  
Dönüşümün önündeki bir başka darboğazı da  
veri eksikliği oluşturuyor: Katılımcı şirketlerin  
yüzde 40'a yakını veri altyapısında kapasite  
açığı bulunduğunu ifade ediyor.

SKD raporu, iş dünyasının çevre konusunda  
entegrasyon ve etki dönemine geçişini müm-  
kün kılacak adımlar arasında şunları sayıyor:  
Sürdürülebilirliğin KPI'larla izlenmesi ve  
kurumsal süreçlere entegrasyonu; yeşil finans-  
man modellerinin stratejik araç setlerinin  
ayrılmaz parçaları hâline getirilmesi; iklim, su  
ve doğa risklerinin dijital altyapılar aracılığı ile  
sistemik yönetimi; enerjinin ötesinde tema-  
larda da (örneğin, biyoçeşitlilik ve adil geçiş)  
derinleşme ve değer zincirleri boyunca oluşan  
emisonları azaltmak adına sektörler arası ve  
çok paydaşlı işbirliklerinin oluşturulması.

 **ARAŞTIRMA HAKKINDA** SKD Türkiye, “SKD  
Türkiye COP31 Öncesi Üye Anketi” (2026)